

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Andrius BERNOTAVIČIUS

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ MATAVIMO PRIETAISŲ IR
AUTOMATIKOS CECHE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Andrius BERNOTAVIČIUS

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ MATAVIMO PRIETAISŲ IR
AUTOMATIKOS CECHE**

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

Magistro darbo autorius Andrius Bernotavičius.....

Vadovas doc. dr. Jonas Pacevičius

Recenzentas doc. dr. Stasys Stoškus.....

SANTRAUKA

Andrius Bernotavičius

Darbuotojų motyvavimo efektyvumo įvertinimas AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche. Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotos darbo motyvacijos problemos, išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių teiginiai darbo motyvacijos aspektu. Darbe nustatyti motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšiai, identifikuoti pagrindiniai darbo motyvaciją įtakojantys veiksniai AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad Matavimo prietaisų ir automatikos ceche dirbančiojo motyvaciją apsprendžia ekonominės, teisinės, psichologinės ir filosofinės motyvatorių grupės, tačiau didžiausią vaidmenį vaidina ekonominiai valdymo metodai. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos kuriomis galėtų pasinaudoti Matavimo prietaisų ir automatikos cecho ir kiti AB "Mažeikių nafta" vadovai.

SUMMARY

Andrius Bernotavičius

Evaluation of Efficiency of Employees Motivation in Metering and Instrumentation Shop of AB "Mažeikių Nafta". Master's work.

The master's paper formulates job motivation problems, analyses Lithuanian and foreign authors statements on job motivation aspect. Here is also detected correlation between motivational and demographical factors as well as identified the main factors making influence on job motivation in Metering and Instrumentation Shop of AB "Mažeikių Nafta". The author proves his scientific research hypothesis that the motivation of an individual working for Metering and Instrumentation Shop of AB "Mažeikių Nafta" is influenced by groups of economical, legal, psychological and philosophical motivators, however, the methods of economical management play the greatest role. At the end of the master's paper outcomes and recommendations are submitted. The recommendations could be useful for the Management of the Metering and Instrumentation Shop and for Management of other Departments of AB "Mažeikių Nafta".

TURINYS

IVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SVARBA ORGANIZACIJOJE: TEORINIS ASPEKTAS.....	7
1.1. Motyvavimas kaip viena svarbiausių vadybos proceso veiklų.....	7
1.2. Darbo motyvacijos teorijų pritaikymo galimybės organizacijose.....	11
1.3. Darbo motyvavimo priemonių ir būdų apžvalga bei jų pritaikymo galimybės.....	18
1.4. Motyvavimo sistemos įmonėje svarba	24
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ MATAVIMO PRIETAISŲ IR AUTOMATIKOS CECHE.....	31
2.1. Motyvavimo sistemos AB „Mažeikių nafta“ analizė kolektyvinės sutarties pagrindu	31
2.1.1. Kolektyvinė sutartis – profsąjungos ir administracijos derybų objektas.....	31
2.1.2. Darbo apmokėjimas.....	32
2.1.3. Socialinės lengvatos	38
2.1.4. Darbuotojų mokymas ir kasmetinis veiklos vertinimas	41
2.1.5. Darbuotojų saugos ir sveikatos politika	44
2.2. Matavimo prietaisų ir automatikos cecho charakteristika	46
2.3. Darbuotojų motyvacijos diagnostinio tyrimo metodika ir imties charakteristika	47
2.4. Tyrimo rezultatai ir analizė.....	51
2.4.1. Matavimo prietaisų ir automatikos cecho tyrimo rezultatai	51
2.4.2. Motyvavimo priemonių įtakos pasitenkinimui darbu analizė	61
2.4.3. Demografinių kintamųjų įtaka motyvavimo priemonių vertinimui bei pasitenkinimui darbu.....	64
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA	74
PRIEDAI.....	78
1 priedas. Motyvacijos teorijų lyginamoji analizė	79
2 priedas. Detalizuota darbuotojų motyvavimo sistemos schema	83
3 priedas. Reikalavimas dėl darbuotojų darbo užmokesčių didinimo, sveikatos atstatymo pašalpų bei premijų mokėjimo	84
4 priedas. Motyvavimo sistema AB „Mažeikių nafta“: kolektyvinės darbo sutarties pagrindas	86
5 priedas. Matavimo prietaisų ir automatikos cecho organizacinė struktūra	87
6 priedas. Apklaustos anketa darbuotojui	88
7 priedas. Darbe naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas	92
8 priedas. Diagnostinio instrumento kokybinės charakteristikos	93
9 priedas. Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir motyvavimo sistemos	96
10 priedas. Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir kiekvienos motyvatorių grupės	97
11 priedas. Demografinių duomenų analizė	98

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Rytų Azijos ir Vakarų valstybių prioritetų kultūros normų bei įsitikinimų palyginimas	13
2 lentelė.	Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės	19
3 lentelė.	Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai.....	21
4 lentelė.	Motyvavimo modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus.....	26
5 lentelė.	Socialinių lengvatų paketas AB „Mažeikių nafta“	41
6 lentelė.	Vadovų ir kitų darbuotojų veiklos vertinimo formų palyginimas.....	42
7 lentelė.	Darbo sąlygų vertinimo rezultatai	52
8 lentelė.	Tarpusavio santykių ir kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatai	54
9 lentelė.	Dalyvavimo sprendimų priėmime, karjeros galimybių vertinimo rezultatai	55
10 lentelė.	Darbo užmokesčio vertinimo rezultatai	57
11 lentelė.	Gaunamas bei pageidaujamas vidutinis darbo užmokestis	58
12 lentelė.	Motyvavimo priemonių darančių didžiausią įtaką darbo rezultatams vertinimas..	59
13 lentelė.	Koreliaciniai ryšiai tarp pasitenkinimo darbu veiksmų ir motyvatorių grupių.....	62
14 lentelė.	Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir motyvavimo sistemos	96
15 lentelė.	Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir ekonominių motyvavimo priemonių	97
16 lentelė.	Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir teisinių motyvavimo priemonių	97
17 lentelė.	Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir psichologinių motyvavimo priemonių	97
18 lentelė.	Ryšis tarp pasitenkinimo darbu ir filosofinių motyvavimo priemonių	97

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Vadybos proceso sudedamosios dalys ir ryšiai	8
2 pav.	Atlygio paketo struktūra	30
3 pav.	AB „Mažeikių nafta“ darbo užmokesčio fondas	37
4 pav.	AB „Mažeikių nafta“ darbuotojų vidutinis darbo užmokestis	38
5 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	49
6 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	49
7 pav.	Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą	50
8 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą	50
9 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje	50
10 pav.	Papildomos skatinimo priemonės, kuriomis įmonė galėtų darbuotojus motyvuoti geresniam darbui.....	60
11 pav.	Motyvacinio priemonių vertinimai priklausomai nuo pareigų	65
12 pav.	Pasitenkinimo darbu veiksmų vertinimai priklausomai nuo pareigų	66
13 pav.	Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo amžiaus	67
14 pav.	Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo išsilavinimo	68
15 pav.	Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbo stažo	69
16 pav.	Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo vidutinio darbo užmokesčio	70

IVADAS

Temos aktualumą ir naujumą apsprendžia tai, kad „Mažeikių naftai“ tampant sparčiai besivystančia, lyderiaujančia pasaulinio lygio įmone labai didelę įtaką turi čia dirbantys žmonės. Įmonė siekia suburti ir išlaikyti efektyvią, nuolat tobulėjančią profesionalių darbuotojų komandą. Tai pasiekti galima, užtikrinant darbuotojų motyvacijos augimą bei parenkant tinkamas motyvavimo priemones, kurių pritaikymas leistų optimaliai suderinti darbuotojų ir darbdavio interesus, bendrai siekiant įmonės tikslų ir tuo pačiu užtikrinant jos sėkmę. Nuolatinės permainos, tai tipinė šiandienos būseną įmonėje, todėl reikia išskirtinio dėmesio darbuotojams, kad būtų galima laiku reaguoti į jų poreikių kintamumą. Kadangi tokio dydžio įmonėje kaip „Mažeikių nafta“, įvairiuose gamybos ir aptarnavimo padaliniuose dirba daug darbuotojų, kurių darbo specifika skiriasi, yra labai sudėtinga įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą visai įmonei, todėl buvo pasirinktas konkretus AB „Mažeikių nafta“ aptarnaujantis padalinys – Matavimo prietaisų ir automatikos cechą. Gautinomis darbuotojų motyvavimo efektyvumo išvadomis galėtų pasinaudoti tiriamo bei kitų analogiškų AB „Mažeikių nafta“ cechų vadovai, didinant darbuotojų motyvacijos lygį, kuris kaip jau buvo minėta, yra įmonės sėkmingos veiklos garantas.

Pastaruoju metu „Mažeikių naftoje“ kildavo darbuotojų nepasitenkinimas esama padėtimi įmonėje. Tai atspindi ir AB „Mažeikių nafta“ profesinės sąjungos reikalavimas „Dėl darbuotojų darbo užmokesčio didinimo, sveikatos atstatymo pašalpų mokėjimo, premijų mokėjimo“ (žr. 3 priedą), o taip pat ir straipsniai spaudoje šiomis temomis: „Mažeikių naftos administracijos ir profesinės sąjungos ginčui prireikė arbitro.“ (Steponavičienė, 2006); „Mažeikių naftos darbuotojai ir vadovybė nesutaria dėl atlyginimų dydžio.“ (Lukaitytė, 2006); „Mažeikių naftos darbuotojai neatsisako streiko idėjos“ (Lukaitytė, 2006) ir kt. O tai rodo, kad esamos motyvavimo priemonės nėra pakankamai efektyvios. Mokslinėje literatūroje dauguma autorių pabrėžia, kad darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu jos taikomos atskirai. Jos turi sudaryti sistemą. Tikslinga suformuoti tokią motyvavimo sistemą, kuri įgalintų įtikinti žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovai iš jų nori, tuo pačiu nepaminant jų interesų. Šiuo aspektu darbo motyvacijos problema yra ypač aktuali „Mažeikių naftai“, nes vis didėjantis darbuotojų nepasitenkinimas esama padėtimi bei didelė konkurencija darbo rinkoje veda prie to, kad įmonę palieka kvalifikuoti ir perspektyvūs specialistai. Siekiant sustabdyti šį procesą, reikia imtis efektyvių motyvavimo priemonių, o tam visu pirma būtina išsiaiškinti *kokie motyvacijos kintamieji labiausiai įtakoja darbuotojų motyvaciją* – tai ir yra klausimas, atspindintis **tyrimo problemą**.

Tyrimo objektas: Darbuotojų motyvacijos sistema AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche.

Tyrimo dalykas: AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojų nuostatos į veiksnius formuojančius darbo motyvaciją.

Tyrimo tikslas: Įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbo motyvacijos procesą, remiantis pagrindinėmis motyvacijos teorijomis ir pateikti galimybes jas panaudoti praktikoje.
2. Identifikuoti pagrindinius AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojų poreikių prioritetus.
3. Išskirti, kokias motyvavimo priemones AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojai įvardija kaip efektyvias siekiant aukštesnių darbo rezultatų.
4. Įvertinti organizacijos galimybes didinti darbuotojų motyvaciją.

Hipotezė: Atsižvelgiant į darbo motyvacijos spragas AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche, galima sustiprinti darbuotojų darbo efektyvumą.

Darbo metodai ir būdai:

1. Įmonės dokumentų analizė.
2. Standartizuota anketinė apklausa raštu.
3. Duomenų statistiniai metodai (dažnių analizė, vidurkių analizė, koreliacinė analizė, regresinė analizė).
4. Duomenų loginiai analizės būdai (lyginimas, grupavimas, svarbiausių veiksnių išskyrimas, detalizavimas ir apibendrinimas).
5. Duomenų grafines analizės būdai (diagramos, linijiniai grafikai ir kt.).

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SVARBA ORGANIZACIJOJE: TEORINIS ASPEKTAS

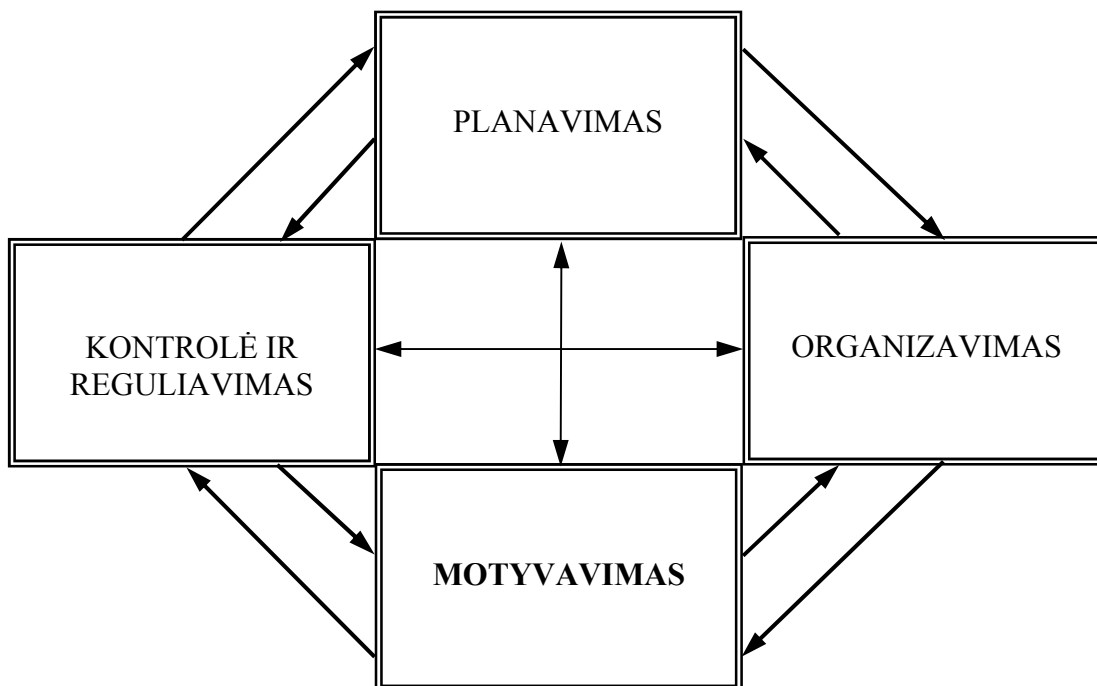
1.1. Motyvavimas kaip viena svarbiausių vadybos proceso veiklų

Didėjanti globalizacija, blogėjanti Lietuvos demografinė situacija (statistikos departamento duomenimis palyginus su 2004 m., 2007 m. gyventojų skaičius Lietuvoje sumažėjo 52 tūkst.) ir stiprėjanti konkurencija įneša tam tikrus pokyčius ir į darbo rinką. Tai įpareigoja vadovus vis labiau rūpintis įmonės darbuotoju išsaugojimu. Šiais neramiais ekonominiais laikais, kai didžiausios pasaulio ekonomikos įžengia į recesijos stadiją, o infliacija sparčiai auga, žmogiškieji ištekliai tampa pagrindinė organizacijos vertybė, suteikianti konkurencinį pranašumą rinkoje. Žmonės skiriasi nuo visų kitų išteklių – jie turi jausmus, nereaguoja mechaniškai ir nėra lengvai prognozuojami. Žmonių išteklių valdymo pagrindinis uždavinys kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui (Dubinas, Šavareikienė, 2003, p. 6). Šių išteklių negalima vien valdyti arba jiems nurodinėti. Jiems turi būti sumaniai vadovaujama.

Vienas iš efektyviausių šiuolaikinio valdymo tipų yra motyvacinė vadyba. Tai ne tik paaiškina padidėjusio žmogaus veiksnio vaidmenį vadyboje, bet ir yra pagrindinė gamybos ir visuomenės vystymosi tendencija. Todėl, pastaruoju metu vis didesnis vaidmuo atitenka motyvacinei vadybai – tai tokia vadyba, kur prioritetas skiriamas žmogaus kūrybinės, gamybinės, profesinės veiklos ir iniciatyvos motyvavimui (Dubinas, Šavareikienė, 2003, p. 6).

Motyvavimas yra tarp keturių pagrindinių valdybos proceso veiklų, kurias vykdo vadovai (žr. 1 pav.). Planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės veiklos yra suprantamos kaip glaudžiai susijusių funkcijų grupė, kurias įgyvendinant siekiama bendro organizacijos tikslo. Reikia pastebėti, kad visose vadybos proceso veiklose egzistuoja vadovo ir organizacijos kolektyvo sąveika, kuri vienaip ar kitaip yra susijusi su motyvacija. *Motyvacija* apibūdinama kaip darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, kaip atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (Stoner ir kt., 1999).

Todėl drąsiai galima teigti, kad motyvavimas yra viena svarbiausių vadybos proceso dalių, o įmonės ar padalinio vadovo kompetencija ir asmeninės savybės yra itin svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą.



1 pav. Vadybos proceso sudedamosios dalys ir ryšiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Stoner J. ir kiti (1999). Vadyba. – Kaunas. Poligrafija ir informatika, p. 13; Butkus F., S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p. 20. Seilius, A. 1994. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: “Ryto” spaustuvė, p. 158.

Vadovo kompetencijos ir asmeninių savybių svarbą puikiai apibūdino „Deutsche Bank“ Europos skyriaus Mokymo ir ugdymo centro direktorius Reineris Jensenas, pasakęs, kad žmonės įsidarbina į kompanijas, tačiau jas palieka dėl vadovų. Tai patvirtina ir „TNS Gallup“ tyrimas (2006), atskleidęs nemažai įdomių aspektų, susijusių su vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių vertinimu. „TNS Gallup“ duomenimis, 19 proc. pilną darbo dieną dirbančių Lietuvos gyventojų ateityje nenorėtų dirbti viename padalinyje su dabartiniais savo vadovais. Net 25 proc. darbuotojų nėra patenkinti vadovų kompetencija ir nerekomenduotų savo tiesioginio vadovo paskirtį į tokias pareigas dar kartą, rašoma tyrimų bendrovės pranešime spaudai. Lietuvos darbuotojams svarbiausia, kad jų tiesioginis vadovas gerai išmanytų savo veiklos sritį ir vertintų darbuotojus.

Bet kurios įmonės savininkams ar vadovams yra svarbu, kad jų darbuotojai dirbtų kuo efektyviau, o šis efektyvumas didele dalimi priklauso nuo darbuotojų motyvacijos. *Motyvacija* visada buvo įvardijama kaip būseną, išreikšta poreikiais, norais, troškimais. Tai vidinė jėga, kuri suaktyvina arba nukreipia veiklą tam tikra linkme. Todėl darbuotojų motyvacija turi būti vienas iš svarbiausių klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias stygas savo pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti Juos pasiekti aukštų darbo rezultatų.

Toliau ir apžvelgsime pagrindines sąvokas susijusias su motyvacija. Vieni autoriai (Kasiulis, Barvydiene, 2005, p. 26; Pacevičius, 1999, p. 4) teigia, kad *motyvo* ir *motyvacijos* sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis, kiti (Baršauskienė,

Janulevičiūtė, 1999 p.79) pabrėžia, kad *motyvacija* – elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai, dar kiti (Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė, 2005; Appleby, 2003, p. 205) *motyvaciją* traktuoja kaip vidinę būseną, išreikštą poreikiais, norais, troškimais. Tai vidinė jėga, kuri suaktyvina arba nukreipia veiklą tam tikra linkme. P. Jucevičienė (1996, p. 98) pabrėžia, kad *motyvacija* apima veiksmus, kurie žadina elgesį, nukreiptą tikslo įgyvendinimui.

Motyvais vadinami veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia (Psichologijos žodynas, 1993, p.176). Norėdamas stiprinti motyvaciją, vadovas turėtų įvertinti darbuotojų motyvus ir jiems vadovaudamas, atsižvelgti į juos. Pasak Marcinkevičiūtės (2006) žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas dalykas. Asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs kitiems. Kita vertus, asmuo patyręs stresą, gali ir nesuprasti savo veiklos motyvų, tuo tarpu apmokytam stebėtojų jie suprantami. Todėl savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra labai svarbus vadovams.

Analizuojant šias sąvokas galima išvelgti tris dominuojančius dalykus, kurie charakterizuoja motyvacijos sąvokų turinio reikšmę, tai: poreikis, elgesys, atlyginimas.

Plačiausia prasme motyvaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurį sukelia šie veiksniai (Pacevičius, 1999, p. 5):

1. Poreikis - fiziologinis ar psichologinis trūkumas skatinantis aktyvumą.
2. Poreikis, turintis kryptį vadinamas motyvu.
3. Skaitulys arba poreikio objektas, tikslas.

Visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesiui nukreipti apibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. Pasiekus vienus tikslus, palaipsniui atsiranda naujų – tokiu būdu ciklas nuolat atsinaujina (Bakanauskienė I., 2000).

Vadovas, žinodamas, kad motyvai, poreikiai ir tikslai lemia siekimą juos patenkinti, turi sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojai galėtų šiuos poreikius ir tikslus patenkinti veikdami įmonėje ir kad būtų tai naudinga ir pačiam žmogui ir įmonei (Marcinkevičiūtė, 2002, p.86).

Anot J. Pacevičiaus (1999, p. 4) *motyvuotas elgesys* – tai dviejų faktorių – asmenybinio ir situacinio – sąveikos rezultatas. Asmenybinis – tai žmogaus motyvacinės dispozicijos: poreikiai, potraukiai, instinktai, nuostatos, vertybės ir kt., o situacinis - tai išorinės sąlygos: aplinkinių žmonių elgesio reakcijos, jų santykiai, vertinimai ir kt.

Mokslinėje literatūroje labai dažnai darbinio elgesio motyvacija yra skirstoma į vidinę ir išorinę. Vieni autoriai (pvz., Pacevičius, 1999, p. 8 - 9) pabrėžia, kad *išorinė motyvacija* – tai

teorinis konstruktas, apibūdinantis elgesį tokioje situacijoje, kai jį inicijuojantys ir reguliuojantys veiksniai yra už asmenybės ir jos elgesio ribų. Išorinė motyvacija formuojasi dažniausiai išorinių paskatų, apdovanojimų, bausmių pagrindu. O *vidinė motyvacija* – tai teorinis konstruktas, apibūdinantis tokį elgesio determinavimo tipą, kai elgesį inicijuojantys ir reguliuojantys faktoriai formuojasi pačioje asmenybėje arba jos elgesyje, veikloje. Veiksniai, kuriantys vidinę veiklos motyvaciją, slypi pačioje veikloje, tai gali būti interesas jai, malonumas patiriamas ją atliekant, noras išbandyti savo jėgas ir pan. Kiti autoriai (pvz., Mayers, 2000, p. 426) teigia, kad *išorinė motyvacija* – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės, o *vidinė motyvacija* tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. A. Punis (1996) „vidinės motyvacijos“ supratimui naudoja terminą „savaiminė motyvacija“, kuri reiškia, kad pati tiesioginė veikla yra savaimė individa motyvuojantis veiksnys. Dar kiti (Robbins, 2003, p. 99) nurodo, kad *vidinė motyvacija* – tai troškimas, kažką daryti, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja. Abi motyvacijos rūšys yra vienodai vertingos, nes skatina dirbti ir siekti gerų rezultatų. Tačiau tyrimais nustatyta, kad išorinės motyvacijos faktoriai turi stipresnį, tačiau trumpalaikį efektą, tuo tarpu vidiniai faktoriai labiau ilgalaikį poveikį (Garstenberger ir kiti, 2004). Todėl į ją vadovams ir reiktų atkreipti didžiausią dėmesį.

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t. y. darbuotojų motyvavimą. A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus ir kt. (2000, p. 35) pateikia tokį motyvavimo apibrėžimą: *motyvavimas* – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas. Čia labai svarbus žmogaus poreikių ir jų sąlygojamų vertybių supratimas. Tik tuo remiantis gali būti numatomos motyvavimo priemonės. Stone, R. teigia, kad *darbuotojų motyvavimas* gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė (Stone, 2005, p. 412). Tuo tarpu psichologijos žodyne *darbuotojų motyvavimas* traktuojamas kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma.

Taigi, bendrai *motyvaciją* galima apibūdinti kaip žmogaus elgesio sužadimą, kaip šio elgesio nukreipimą tam tikra, numatyta linkme, ir kaip šio elgesio palaikymą bei sustiprinimą. *Motyvacija* yra sudėtingas reiškinys, kuris tuo pačiu gali būti ir asmenybės tobulėjimo prielaida, ir pasiekimo bei jo įvertinimo proceso vienas iš svarbių veiksnių. Visuose vadybos proceso veiklose egzistuoja vadovo ir organizacijos kolektyvo sąveika, kuri vienaip ar kitaip siejasi su motyvacija. Kadangi, žmogiškieji išteklių, nėra neišsemiami, todėl darbo motyvacija tampa vienintele efektyvia priemone, suteikiančia organizacijoms galimybę juos išsaugoti bei racionaliai panaudoti. Motyvacija padeda žmonėms siekti tikslų, matyti perspektyvą, nebijoti pokyčių, padidinti savigarbą ir įtvirtinti gabumus. Todėl užtikrintai galime tvirtinti, kad šiuo metu darbuotojų motyvavimas yra svarbiausias vadybos proceso veiksnys.

1.2. Darbo motyvacijos teorijų pritaikymo galimybės organizacijose

Kadangi motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvavimų teorijų. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurtos visiems priimtoms motyvavimo teorijos (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 108). Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikromis aplinkybėmis.

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX-XX amžiaus sandūroje, o jų vienas iš pradininkų yra F. Taylor. Jo teorijos pagrindu vėliau motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: turinio teorijos (kartais dar vadinamom poreikių teorijomis) ir proceso teorijos. Motyvacijos teorijos aiškina, kokių tikslų nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios jų elgesio alternatyvos.

Turinio teorijos aprašo tai, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Šiuo atveju tyrėjus domina konkrečių poreikių prigimtis ir struktūra. Populiariausios turinio teorijos yra A. Maslow poreikių hierarchija, F. Herzberg dviejų veiksnų teorija, D. McClelland poreikių teorija, C. Alderfer ERG teorija. Čia organizacijos narių svarbiausias darbo skatinimo principas – sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Norint išsiaiškinti tuos įrankius, kuriais vadovai gali naudotis, orientuodami pavaldinių pastangas norima linkme, būtina suprasti visumą žmogaus poreikių, kurie skatina jungtis į organizaciją ir dirbti joje.

Proceso teorijos daugiausia nagrinėja patį motyvavimo procesą, analizuoja žmogaus pasiryžimą ir atkaklumą darbe lemiančius veiksnius. parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Žinomiausios iš jų V. Vroom lūkesčių teorija, S. Adams teisingumo teorija, E. Lawler ir L. Porter modelis. Paskutiniaisiais metais tyrėjų dėmesio sulaukė A. Bandūros „Aš“ efektyvumo teorija ir jos ryšys su darbo motyvacija (cit. pgl. Česnienė, 2007, p. 20). Daugelio šių teorijų pagrindu yra sukurti darbuotojų motyvavimo modeliai. Pavyzdžiui, remiantis tikslų iškėlimo teorija sukurtas tikslinio valdymo modelis (angl. MBO), sėkmingai taikomas ne tik JAV, bet ir kai kuriuose Lietuvoje veikiančiuose verslo organizacijose.

1 priede pateikta žinomiausių motyvacijos teorijų lyginamoji analizė, bei jų pritaikymo galimybės organizacijoje. Apibendrinant reikia pasakyti, kad kiekviena teorija tik iš dalies paaiškina darbuotojų motyvaciją, kadangi žmogaus emocijos ir elgesys yra labai sudėtingi. Tačiau visos šios teorijos daugiau ar mažiau susilaukė praktikų dėmesio ir yra bandomos taikyti realiame gyvenime. Keletą iš tokių teorijų pritaikymo praktikoje ypatybių toliau ir panagrinėsime.

A.Maslow buvo pirmasis (1954), iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. A.Maslow sukurta poreikių hierarchijos koncepcija susilaukė daug daugiau vadovų dėmesio, nei bet kuri kita motyvacijos teorija (Stoner ir kt.,

1999, p.439).

Pasak A.Maslow kiekvienas žmogus turi apibrėžtą poreikių, kuriuos trokšta realizuoti sistemą. Kai vienas poreikis yra patenkinamas, jo vieta užima kitas. Patenkintas poreikis jau neveikia elgesio. Žmogų elgtis vienaip ar kitaip skatina ne visi poreikiai vienu metu. Tarp jų išsiskiria dominuojantis. Žemesnieji poreikiai atsiranda nuo pat gimimo, o aukštesnieji subręsta vėliau. Aukštesniojo lygmens poreikiai ima veikti elgesį tik tuomet, kai yra bent minimaliai patenkinti žemesniojo lygmens poreikiai. Aukštesnius poreikius galima tenkinti įvairesniais būdais nei žemesnius, o paskutiniojo saviraiškos poreikio tenkinimas labai priklauso nuo individualaus žmogaus. Vadovams, taikant Maslow teorija yra svarbu nustatyti, kurie poreikiai yra aktualūs darbuotojui ir netaikyti motyvacinių priemonių skirtų neaktualių poreikių patenkinimui. Dar svarbu užtikrinti, kad žemesnieji poreikiai būtų patenkinti, norint motyvuoti darbuotojus aukštesnių poreikių tenkinimu. Čia labai svarbu žinoti, kad poreikiai motyvuoja, kai nėra pilnai patenkinti, jei aktualus poreikis yra patenkintas pilnai, tai po tam tikro laiko poreikis tampa nebeaktualus ir tai nebemotyvuoja.

P. Jucevičienės (1996, p.51) teigimu, "žemesnio lygmens (fiziologiniai, saugumo) poreikiai Vakarų šalių organizacijose retai kada dominuoja, kadangi yra pakankamai gerai patenkinami. Tikrai atsitiktinimai, tokie kaip pora dienų be miego ar nė trupinėlio burnoje, primena apie pagrindinių kūniškųjų poreikių prigimtį. Lietuvoje ir panašaus socialinio-ekonominio lygio šalyse šie poreikiai gali būti net dominuojantys". Žmonės renkasi tokius užsiėmimus, kokius mėgsta; jie jaučia pasitenkinimą, siekdami tikslo, priima darbą kaip iššūkį.

A.Maslow teorijos pagrindinė idėja yra ta, kad žmonės stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius, ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Jie gali būti patenkinami eilės tvarka pagal svarbą. Kitaip sakant aukštesnio lygio poreikiai pradeda veikti tik visiškai patenkinus žemesnio lygio poreikius. Nepatenkinus fiziologinių poreikių, negalima pasinaudoti saugumo poreikiais ir t.t. Čia ir išryškėja šios teorijos ribotumas, nes neatsižvelgiama į tai, kad darbuotojų vertybių sistema nevienoda. Juk akivaizdu, kad yra idealistų, kuriems socialinės ar dvasinės vertybės svarbesnės nei materialinės.

Žmonių vertybių skirtumai dar labiau paaštrėja globalinio verslo eroje, kai peržengiamos kultūrinės "sienos". Todėl žmonėms priklausantiems kultūroms su kitomis vertybių sistemomis, gali rūpėti socialiniai ar pagarbos poreikiai dar prieš tai, kai saugumo poreikis atsiduria jų veiklos dėmesio centre (Stoner ir kt., 1999, p.441). Vadinasi, tokia poreikių išdėstymo tvarka (nuo fiziologinių iki saviraiškos) nėra unikali. *Lietuvoje atlikti tyrimai* rodo, kad atskirais atvejais poreikiai hierarchijos piramidėje gali susikeisti vietomis.

A. Maslow poreikių teorijos išvada: kiekvienas darbuotojas turi įvairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t. y. dominuojantys poreikiai. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, jog jų vietoje

atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio poreikiai.

Reikia pažymėti, kad A. Maslow teorija nėra visuotinė ir kad vakarietiški vadybos metodai nėra visiškai tinkami posovietinėms visuomenėms. Efektyviai darbuotojų motyvacijai reikia nuodugnaus tos šalies, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, vertybių tyrimo (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2003, p. 100). Taigi kultūriniai skirtumai daro poveikį ne vien žmonių gyvenimo, vertybių, bet ir jų elgesio prioritetų formavimui. Tai labai akivaizdu lyginant Rytų Azijos valstybes ir Vakarų valstybes (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Rytų Azijos ir Vakarų valstybių prioritetų kultūros normų bei įsitikinimų palyginimas

KULTŪROS NORMOS BEI VERTYBĖS	
RYTŲ AZIJOS VALSTYBĖS	VAKARŲ VALSTYBĖS
Socialinis teisingumas	Individo gyvenimo lygis
Grupė, kolektyvas	Individas
Santaupos	Vartotojas
Platūs šeimyniniai ryšiai	Nepriklausoma ir besikeičianti šeima
Aukšta disciplina ir asmeninė motyvacija	Supaprastinti reikalavimai darbo etikai ir hierarchijai
Protokolas, rangas, statusas	Neformalus darbo santykiai ir asmeninė kompetencija
Konfliktų vengimas, kompetencija	Konfliktų valdymas

Šaltinis: Harris P.R. and Moran R. Managing. (1991) Cultural Differences, Gulf Publishing. Houston.
Cit. Gražulis, V. (2005). Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Vilniaus kolegija, p. 15

Azijos kultūrinė aplinka labai skiriasi nuo mūsų, todėl galime tik svarstyti, ką šių šalių sprendimai mums reikštų ir ką turėtume pakeisti norėdami jais pasinaudoti. Didžiausias skirtumas yra tai, kad Azijoje žmogaus vertė yra kur kas mažesnė nei Europoje. Darbuotojas ten vertinamas ne kaip asmenybė, bet kaip šeimos, komandos, bendruomenės narys (Chaudhuri, 2005, p. 4). Perkėlus šias kultūros normas bei vertybes į Lietuvos aplinką, nesunku numatyti, kad mūsų šalyje turėtų vyruoti vakarietiško tipo kultūra. Tačiau mūsų aplinkoje iki šiol ypatingą svarbą turi elgesio normų - asmens statuso vaidmuo, konfliktų vengimas ir kt. (Gražulis, 2005, p. 15).

Kultūrinių skirtumų svarbą iliustruoja toks pavyzdys vienoje Lenkijos įmonių. Viena užsienio firma nusprendė pertvarkyti įstaigos vidaus interjerą pagal JAV modelį. Deja, atviros kabinos su stiklinėmis pertvaromis pasirodė visiškai nepriimtinos lenkų tarnautojams, nes jie įpratę dirbti uždaruose kabinetuose. Vieni darbuotojai, pamatę naujoviškai rekonstruotus kabinetus, iškart metė darbą, kiti savo iniciatyva apklijavo stiklines sienas plakatais ir

nuotraukomis, sukurdami jiems reikalingą uždara erdvę (Kisell, 2000).

Vakarietiškų motyvacijos teorijų pritaikomumą posovietiniu kontekstu nagrinėję A. I. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė (2003) straipsnyje "Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse". Straipsnis buvo grindžiamas prielaida, kad motyvacijai didžiausią įtaką daro nacionalinė kultūra. Šiame tyrime autoriai nurodo, kad nacionalinės kultūros vertybės turi reikšmingą įtaką organizacijos narių motyvacinėms nuostatoms. Stipri kultūros įtaką pagrįsta keturių iš penkių priklausomųjų kintamųjų: *savirealizacijos, pagarbos, socialinių ir saugumo* poreikių. Buvo pastebėti tokie tiriamųjų šalių skirtumai: *didžiausi skirtumai* nustatyti tarp Estijos ir Lenkijos šalių, o *didžiausi panašumai* - Lietuvos ir Estijos. Taip pat nustatyta, kad nė vienoje šalyje poreikių hierarchija neatitiko originaliosios A. Maslow poreikių hierarchijos. Pavyzdžiui Lenkijoje savirealizacijos poreikiams buvo teikiama mažiausia svarba iš visų poreikių.

Remiantis šio tyrimo rezultatais autoriai (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2003, p. 112) nurodė, kad tikslinga grupuoti poreikius pagal A. Maslow teorinę klasifikaciją, tačiau būtų netikslinga teigti, kad visose šalyse aukščiausias individų tikslas bus savirealizacija. Taigi nors Maslow teorija yra kritikuojama ir turi kai kurių trūkumų, atlikti tyrimai rodo, kad daugelis vadovų, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, turi pagrindo rimtai domėtis dar prieš kelis dešimtmečius sukurta A. Maslow poreikių hierarchijos teorija.

Visgi A. Maslow poreikių teorija negalėjo atsakyti į vieną vadybos praktikai svarbų klausimą: koks pagrindinis poreikių vaidmuo, kai visuomenės gyvenimo kokybė žmogui leidžia iš esmės juos tenkinti. Praktikoje taikydami A. Maslow teorijos nuostatus vadybos specialistai ilgą laiką bandė suprasti, kodėl papildomos lengvatos ir darbuotojų globos politika nedidino jų noro dirbti geriau. Į šiuos klausimus atlikęs papildomus tyrimus atsakė F. Herzberg.

Herzbergo dviejų veiksnių teorijoje (Herzberg, 2003) teigiama, kad motyvatoriai skirstomi į dvi rūšis: darbo aplinkos (higieninius) ir motyvacinius, turinčius įtakos pasitenkinimui. Higieniniai veiksniai nemotyvuoja, o tik užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu, todėl reikia užtikrinti, kad veiktų motyvaciniai veiksniai. Jis savo tyrinėjimuose nustatė, kad patenkinti savo darbu darbuotojai ir nepatenkinti dėsningai nurodydavo skirtingas priežastis ir įvardindavo skirtingus darbo aspektus. Šiuos darbo aspektus Herzberg suskirstė į pasitenkinimo veiksnius – vidinius motyvatorius ir nepasitenkinimo veiksnius – išorinius higieninius faktorius. Nustatydamas veiksnius keliančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe, jis išskiria vidinę ir išorinę motyvaciją. Higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę.

F. Herzberg higienos veiksniai atitinka A. Maslow žemesnius poreikius, o motyvaciniai veiksniai prilygsta A. Maslow poreikių hierarchijos aukštesnio lygio poreikiams.

Darbo užmokestis, tinkamas pasiekimų įvertinimas, pasmerkimas, nuobaudos,

paaukštinimas pareigose sudaro išorinę motyvaciją. Vidinė motyvacija yra žmogaus tobulėjimo šaltinis - kuris turtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą, plečia individualias žinias, sugebėjimus, tai yra formuoja tokią asmenybę, kuri siekia išreikšti save visose gyvenimo sferose. Prie tokių tikrųjų motyvatorių Herzbergas priskiria pirmiausiai darbo turinį, pripažinimą, tobulėjimą, pačią veiklą, pažangą – visa, kas tikrai nėra pinigai tiesioginę savo išraiškos forma, t.y. jis akcentavo nematerialinį skatinimą.

F. Herzberg nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo 7 pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims pagerinti (Bučiūnienė, 1996, p.11):

- sumažinti kontrolę, padidinti darbuotojo atsakomybę;
- didinti atsakomybę, matuojant rezultatus;
- kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą, taikyti grupinį darbą;
- didinti sprendimų priėmimo darbe galimybes;
- vykdytojui atsiskaityti vadovui;
- papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis;
- papildomą užduotį turi įtakoti darbuotojo asmeninės savybės.

Autorius tyrimais priėjo išvados, kad egzistuoja dalis motyvatorių, kurių negalima vienareikšmiškai priskirti pirmai (higieniniai) ar antrai (motyvaciniai) rūšiai, nors ir stebimas didesnis polinkis į vieną ar kitą pusę.

Būtent Herzbergas įvedė darbo „*praturtinimo*“ sąvoką. Tai kas tikrai svarbu darbuotojui, kaip teigia begalė motyvacijos srityje atliekamų tyrimų, yra kupinas įdomių iššūkių, „praturtinantis“ darbas, didesnė atsakomybė, ypatingos misijos realizavimas, mokymosi ir savęs, kaip profesionalo ir kaip asmenybės ugdymo galimybės, palaikymas, pripažinimas ir įvertinimas, darbo aplinka, sąlygos ir pan. Visi šie komponentai sudaro vidinę motyvaciją, kurią skatinti yra gerokai sudėtingiau nei išorinę. F. Herzberg dviejų veiksmių teorija paskatino įmonėse vystyti darbo praturtinimo programas. Jų esmė ta, kad išplečiamos darbuotojo veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teiktų didesnę pasitenkinimą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 113). Šis sudėtingesnis poreikių modelis pabrėžia kaip svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus. Kadangi žmonių poreikiai labai įvairūs, tai ir juos motyvuoti reikia įvairiomis priemonėmis.

Taigi pagal šią teoriją vadovų pastangos padidinti darbuotojų motyvaciją, gerinant darbo sąlygas, supaprastinant procedūras ar didinant atlyginimą bus bergždžios. Tai gavę darbuotojai nedės daugiau pastangų darbui atlikti. Šie vadovų veiksmai panaikins buvusį darbuotojų nepasitenkinimą, bet nepadidins jų vidinės motyvacijos atlikti nuobodų darbą, nors darbo vieta ir bus pilnai atnaujinta prabangiais baldais. Blogos darbo sąlygos gali sukelti dideli nepasitenkinimą, kas gali turėti labai neigiamos įtakos darbo rezultatams.

Norėdami motyvuoti darbuotojus konkrečiai užduočiai, turėdami ribotus išteklius, vadovai turėtų užtikrinti pakankamą, bet nebūtinai labai aukštą higieninių faktorių lygį ir maksimaliai panaudoti motyvatorius.

Galvojant apie bendrą darbuotojo motyvaciją dirbti svarbu pirmiausia įsitikinti ar darbuotojas patenkintas higieniniais faktoriais. Jei nepatenkintas, tai kokiais ir kaip juos galima patenkinti. Ir tada suteikti motyvatorius. Motyvuojant konkrečiai užduočiai galima suteikti darbuotojui daugiau pripažinimo, atsakomybės ir tobulėjimo galimybių, nei gerinti darbo sąlygas ar tobulinti procedūras.

F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija sulaukė nemažai kritikos kaip ir kitos iki to žinomos teorijos. Užsienio specialistai savo kritika grindžia tuo faktu, kad vadybos praktikoje iki šiol nepavyko užtikrinti savirealizacijos poreikių pakankamo patenkinimo visiems to siekiantiems. Tai pat svarbus šios teorijos trūkumas tas, kad ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių skirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali sukelti pasitenkinimą darbu, kitam - nepasitenkinimą. Be abejojimo čia kaip ir A. Maslow teorijoje didelę įtaką daro ir kultūriniai skirtumai.

Lietuvoje F. Herzberg teorijos taikymu susidomėta 1993 m. Pirmąjį F. Herzberg teorijos taikymo tyrimą atliko Kauno technologijos universiteto mokslininkai ir studentai. Šios teorijos taikymo tyrimai buvo atliekami keletą metų. Profesorės P. Jucevičienės apibendrinti šių tyrimų rezultatai leido suabejoti F. Herzberg teorijos universalumu. Pasak P. Jucevičienės (1996), visi veiksniai, F. Herzberg laikomi higieniniais, Lietuvoje gali būti ir higieniniai, ir motyvuojantys (skatintojai), kadangi jų nebuvimas lemia respondentų nepasitenkinimą darbu, o buvimas – pasitenkinimą. Veiksniai, F. Herzberg traktuojami kaip motyvatoriai, Lietuvoje taip pat yra motyvatoriai, tik skirtingo stiprumo. Atliktas tyrimas parodė, kad daugumai respondentų pasitenkinimą darbu lemia šie motyvatoriai: patraukli darbo esmė (81,2 proc.), galimybė tobulėti (77,7 proc.), pripažinimas (74,8 proc.). Vis dėlto Lietuvoje, kaip rodo tyrimai, yra gana stiprus higieninių veiksnių motyvuojantis poveikis ir pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo higienos veiksnių, o ne vien nuo motyvatorių, susijusių su darbo turiniu.

Tačiau užsienio mokslininkų neseniai atlikti tyrimai (Bassett-Jones ir kt., 2005) rodo, kad nežiūrint į kritiką, ir praėjus po jos sukūrimo 50 metų, F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija vis dar yra aktuali ir gali rasti savo praktinį panaudojimą. Dėl šios priežasties teorija yra plačiai išpopuliarinta visame pasaulyje. Ji taikoma daugelyje organizacijų dėl savo praktiškumo. Nemažai tokių garsių kompanijų, kaip Procter & Gambel, IBM, U.S.A ir Force, American Airlines ir kt. pasiekė žymių rezultatų, taikydamos F. Herzberg teoriją savo darbuotojams motyvuoti (Gražulis, 2005, p. 42). Jos pagrindu kuriamos "vertikalaus darbo praturtinimo" programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas modifikuojamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą

bei tobulėjimą. Taip pat F. Herzbergo teorija dažnai remiamasi norint iširti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Teisingumo teorija remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas vertina gautą atlygį, ar laiko jį teisingu ir pakankamu ar ne. Teisingumą galėtume apibūdinti kaip santykį tarp individo įdėtų išteklių (pvz., pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., atlyginimo ar paaukštinimo) (Stoner ir kt., 1999, p. 445).

F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert aiškina, kad darbuotojui labai svarbu, kad gautasis apdovanojimas prilygtų įdėtam triūsui. Jeigu apdovanojimas neatitiks indėlio, tai žmogus suvoks jį kaip neteisingą. Čia teisingumas apibūdinamas kaip individo išteklių ir gauto atlygio už darbą santykis. „Jei gautas atlygis proporcingas jų įdėtom pastangoms, darbuotojas jaučia pasitenkinimą bei yra motyvuojami“ (Adams, 1963, cit. pgl. Dubinas, Šavareikienė, 2003, p. 51)

Šį scenarijų galima interpretuoti taip: darbuotojas lygina savo indėlį į darbą su kolegu indėliu, o taip pat savo atlygį su jų atlygiu. Ir palyginęs daro išvadą, kad jo pasiekimai atlyginti teisingai arba neteisingai. Čia darbinio atlygio esmę sudaro ne tik darbo užmokestis, bet ir pripažinimas, kilimas karjeros laiptais, darbo sąlygų pagerinimas, o darbinis indėlis – tai išsimokslinimas, patirtis, pastangos bei sugebėjimai, kvalifikacijos lygis, darbo trukmė, amžius, socialinis statusas. Lyginant dažniausiai neatsižvelgiama į objektyvią informaciją, o savo asmeninės sampratos pagrindu, norima įsitikinti, jog su juo elgiamasi sąžiningai, teisingai. Dėl šios priežasties teisingumo suvokimas yra subjektyvus.

Taigi šios teorijos pagrindinė idėja yra ta, kad neteisingumas iššaukia psichologinę įtampą. Šią įtampą galima pašalinti atstačius teisingumą. Teisingumo atstatymo pasekmės gali būti dvejopos – vieni stengsis dar geriau dirbti, kiti – sumažins savo pastangas darbe. Jeigu žmogus tiki, kad jam buvo atlyginta daugiau nei tikėjosi, stengsis dar geriau dirbti. O jeigu žmogus įsitikinęs, kad gavo mažiau nei tikėjosi, sumažins savo pastangas darbe.

Taikant teisingumo teoriją praktikoje, vadovams privalu suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų bendradarbių atžvilgiu. Jeigu bendradarbiai kolegos paaukštinimą pareigose ar jo darbo užmokesčio padidinimą vertina kaip neteisingą, tai ir tas asmuo nesijaus motyvuotas. Neteisingumas skirstant atlygį skaudžiai paveikia darbuotojus ir šie gali priimti netikėtus, ir organizacijai nepalankius sprendinius. Vadovai privalo stengtis, kad jų sprendimai darbuotojams atrodytų teisingi. Priešingu atveju, mažinama darbo motyvacija. Kitas svarbus dalykas, įgyvendinant organizacijoje teisingumą, yra informacijos apie darbo vertinimą prieinamumas. Tai padeda formuoti teisingumo atmosferai organizacijoje.

Apibendrinant 1 priede pateiktas teorijas, galime teigti, kad kiekviena teorija yra teisinga tik konkrečioje socialinėje aplinkoje, konkrečioms žmonėms, konkrečiose sąlygose. Šiuo metu demokratijos ir pažangos augimo kryptimi vykstantys visuomenėje transformacijos procesai

lemia šiuolaikinės motyvacijos teorijų taikymą skirtingų šalių įmonėse. Motyvacija, būdama daugialypiu socialiniu reiškiniu ir labai sudėtinga veiklos sfera, ne tik glaudžiai siejama su visuomenės evoliucija, bet yra sąlygojama tautinės kultūros. Pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai, atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia, supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Šiuo aspektu motyvacinės teorijos svarbios siekiant vieno iš pagrindinių žmonių išteklių vadybos tikslų – garantuoti aukštą motyvacijos lygį bei didinti darbuotojų pasitenkinimą, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus.

1.3. Darbo motyvavimo priemonių ir būdų apžvalga bei jų pritaikymo galimybės

Motyvavimas vykdomas veiksmų skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą pagalba. Visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis. Jas šiame skyriuje plačiau ir apžvelgsime. Įmonių vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją, turi pasirinkti atitinkamas motyvavimo priemones, norėdami vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe.

Išanalizavus pagrindines darbuotojų veiklos motyvavimo priemones galima teigti, kad iki 1990m. buvo taikomos tik atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių dariniai. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės (Baresol, 1998, p. 125); nepiniginės, piniginės; materialinės (tiesioginės ir netiesioginės) ir moralinės; piniginės ir socialinės; formalios ir neformalios; piniginės ir moralinės. Remiantis minėtomis klasifikacijomis L. Marcinkevičiūtė (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 9) Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemones siūlo skirstyti į dvi pagrindines grupes (žr. 2 lentelę).

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Poreikius galima įvardinti kaip tam tikrą jaučiamą įtampą, kuri paprastai išreiškiama mintimi „man reikia“. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip darbuotojas elgiasi. Darbuotojo jaučiamas poreikis skatina (motyvuoja) jo norą veikti ir pasiekti tikslą. Tikslas – rezultato, kuris numatomas ir kurio siekiama, suvoktas vaizdas. Pasiekęs tikslą, darbuotojas savo poreikius patenkina, arba nepatenkina, arba patenkina iš dalies.

Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės

MATERIALINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS		PSICHOLOGINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
Piniginės	Nepiniginės	
<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas pelno pasidalijime (pvz. išmokos iš skatinimo fondo) • Darbo užmokestis (pvz. premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius) • Premijos (Kalėdų ir kt. švenčių išmokos, už darbo drausmę) • Išlaidų kompensavimas (išlaidų transportui, telefonui apmokėjimas) • Sutaupytų lėšų padalinimas (pvz. dividendų gavimas už organizacijos akcijas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertingos dovanos • Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją • Sporto klubų abonementai • Kelialapiai poilsiui • Laisvalaikio renginiai, stažuotės • Įmonės lėšomis • Valdiškas automobilis 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo įvertinimas • Darbo sąlygos • Darbo turinys • Sprendimų priėmimo laisvė • Padėkos raštai • Kvalifikacijos kėlimas • Palankus psichologinis klimatas • Drausminių nuobaudų panaikinimas • Pasitenkinimas darbu • Pasitikėjimas ir atsakomybė • Nusiskundimų analizė • Personalo ruošimo strategija • Saviraiškos galimybės • Užimtumo garantijos • Racionalūs valdymo stiliai

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis, Marcinkevičiūtė L. (2003) Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Gražulis V. (2005) Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilniaus kolegija.

Darbuotojai dirbdami organizacijoje teikia jai naudą, o drauge tikisi savo poreikių, interesų ir tikslų patenkinimo. Organizacijai labai svarbu, kad darbuotojai tinkamai vykdytų jiems pateikiamas užduotis. Šias užduotis itin lemia organizacijos tikslai. J. Kasiulis, V. Barvydiene (2005, p. 105) teigia, kad turėdami aiškius tikslus, žmonės (ir organizacija) jaučiasi tikriau, sumaniau tvarko savo likimą.

Įmonė, kurios vadovai žvelgia į tolesnę perspektyvą, kuri puoselėja ilgalaikio verslo planus ir kurios administracija nemenkai stengiasi mažinti veiklos riziką, stiprinti konkurencingumą, turėtų svarstyti planus apie stabilų, ilgalaikių darbo santykių, grindžiamų abipusių įmonės ir darbuotojo interesų kūrimą.

Kaip pastebi R. M. Steersas (R. M. Steers, 1981), kiekvieno darbuotojo veikla, elgsena vadovaujama tikslais, kiekviena elgsena siekiama vienokio ar kitokio tikslo. Būtent tai ir yra tikslinio motyvacijos didinimo metodo išeities taškas. Žmonės vertina organizaciją kaip priemonę, padedančią jiems pasiekti savo tikslų, o organizacijoms reikalingi žmonės, kad jos galėtų realizuoti savo organizacinius tikslus (Stoškus, Beržinskiene, 2005, p.126).

Jei organizacijos tikslai sutampa su jos realiai vykdoma politika, tai sukelia dirbantiesiems pasididžiavimo savo organizacija jausmą, kuris stipriai motyvuoja, nes darbuotojas jaučia savo indėlį į organizacijos sėkmingą veiklą. Darbuotojų poreikių ir organizacijos tikslų derinimas tampa šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumo didinimo įrankiu. Norint, kad motyvacija būtų *efektyvi priemonė*, siekiant organizacijos tikslų, visų pirma reikia išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo individualius poreikius, lūkesčius ir jų skirtumus bei jo

elgesį skatinančius veiksnius, o tai nėra lengva.

Tuo tarpu P. Drukeris (П. Друкер, 2002, p. 303) iškeldamas klausimą: „kokia turi būti motyvacija, kad žmonės, kiek galėdami dirbtų efektyviau?“, remdamasis šiandieninės amerikiečių pramonės pavyzdžiu atsako: „personalo pasitenkinimas“. Žmogus gali būti patenkintas savo darbu, jei jame randa pasitenkinimą. Žmogus taip pat gali būti patenkintas savo darbu, jei darbas leidžia „sudurti galą su galu“. Kita vertus, žmogus gali būti nepatenkintas savo darbu, jei pastarasis jam „ne prie širdies“. P.Drukeris (П. Друкер, 2002, p. 304) pateikia pasitenkinimo darbu aspektus: „jei žmogus visiškai nepatenkintas darbu, jis gali išeiti iš įmonės, o jei joje liks, tai jam sukels nusivylimą, o sąlygos neigiamą reakciją tiek įmonės vadovybės, tiek visos kompanijos atžvilgiu“.

Kaip sako V. Krolis (V. Krol, 2002, p. 1) „darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbi sąlyga, kad klientams būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos ir kad sklistų geri gandai apie organizaciją“. Pasitenkinimas darbu kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus.

Pasak P. Jucevičienės (1996, p. 143) vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos, yra pernelyg menkas pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, kadru kaitos priežastimi. Pasitenkinimas darbu išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Poreikių patenkinimas skatina darbuotojus dirbti, o kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva (Greenberg, 2000; Iverson, 2000; cit. pagal Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

Taigi pasitenkinimas darbu yra svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė, kuri apibūdinama kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Visuotinai pripažįstama, kad pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko darbuotojas tikisi ir atlygio, kurį gauna būdamas įmonėje ir dirbdamas. Galima išvada, kad pasitenkinimas darbu glaudžiai siejasi su psichologiniu kontaktu, motyvacinė teisingumo teorija bei kitais motyvaciniais mechanizmais.

Pasak I. Šližienės (<http://www.manokarjera.lt>) Vadovai gali padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą darbu iki 70 procentų. Tam yra svarbu įsiklausyti į darbuotojų vertybes bei individualų situacijos suvokimą, lemiantį pasitenkinimą darbu. Emocinė lyderystė įkvepia, pažadina aukštesnius jausmus, palaiko aukštą motyvaciją ir atsidavimą darbui. Vadovo emocinis intelektas, lemiantis rezonansą su darbuotojais, yra svarbus veiksnys darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Kai jau minėjome ankstesniame skyriuje (žr. 1.2 sk.), kad darbuotojų pasitenkinimui darbu tirti dažniausiai naudojama F. Herzbergo teorija. Jis atlikęs tyrimus apie darbuotojų pasitenkinimą

ir nepasitenkinimą darbu, išskiria dvi veiksmų grupes: higienos ir motyvavimo. Šis padalinimas nurodo dvi skirtingas veiksmų grupes, egzistuojančias nepriklausomai viena nuo kitos: buvimas vienu, visai nekeičia kitų vertinimo. Tai reiškia, kad pasitenkinimas darbu dėl vienos priežasties gali padidėti, o dėl kitos sumažėti. A. Maslovo (A. Maslow) teigimu, darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys poreikiai sudaro tam tikrą hierarchinę sistemą (Maslow, 1985, p. 188). Savo poreikių piramidėje Maslow nustatė penkis skatinančius veiksmus ir nurodė, kad patenkinus kiekvieną iš šių poreikių atsiranda kiti. Jis įvardijo šiuos poreikius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos.

Vadovaujantis minėtų mokslininkų nuostatomis, galima daryti išvadą, kad įmonių vadovams privaloma žinoti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksmus, nes planuojant pokyčius darbo organizavime būtų galima numatyti darbuotojų reakcijas. Vadovai privalo žinoti, kuriame poreikių lygmenyje yra jo pavaldiniai, kad jų motyvavime galėtų naudoti tam tikrus būdus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai

INDIVIDUALŪS BŪDAI	GRUPINIAI BŪDAI
Ekonominiai motyvavimo būdai	
Tiesioginiai būdai	
Vienetinis darbo užmokestis Laikinis darbo užmokestis Premijos už racionalius pasiūlymus Premijos už užduoties įvykdymą Premijos už našumo didinimą Priemokos už geresnį darbo laiko panaudojimą Priemoka už kvalifikaciją Priemoka už stažą	Pelno paskirstymo sistemos Grupinės premijos Brigadinio darbo organizavimas ir skatinimas Kompleksinė darbo kokybės vertinimo sistema
Netiesioginiai būdai	
Maitinimas mažesnėmis kainomis Kvalifikacijos, kategorijos pakėlimas Perkėlimas į geriau apmokamas, atsakingesnes pareigas Apdovanojimai vertingomis dovanomis	
Socialiniai – psichologiniai motyvavimo būdai	
Laisvų dienų suteikimas Darbo turinio praturtinimas Lankstus darbo grafikas Informuotumo didinimas Tarpusavio santykiai Mokymosi galimybės Garantuotas darbas Padėkos Garbės vardų suteikimas Kelialapiai mažesnėmis kainomis	Darbo sąlygų gerinimo programos Kokybės grupės Našumo grupės Bedefektinio darbo sistemos Grįžtamasis ryšys iš produkcijos vartotojų Moralinis - psichologinis klimatas kolektyve

Šaltinis: Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories (1999). p. 321.

Šiandien Lietuvoje labai sunku pateikti nors penkis moralinės motyvacijos būdus, kurie būtų naudojami įmonėje su maksimaliu efektyvumu. Kiekvienas žmogus nori “augti” tiesiogine to žodžio prasme. Užsienyje daugybė organizacijų nors kartą per metus atlieka personalo vertinimą. Šios procedūros metu vadovybė daugiausiai domisi būtent individualia bendradarbių motyvacija. Darbdaviai stengiasi ne tik dėl savęs ir dėl savo įmonės, bet stengiasi duoti savo žmonėms tai, ką jie nori gauti iš darbo. O Lietuvoje situacija su vidine motyvacija yra labai sudėtinga, o tai, turbūt, yra mūsų gyvenimo būdo pasekmės, nes iki šiol, darbo užmokestis lieka pagrindiniu paskatinimu darbui. Šios padėties priežastį galime rasti aukščiau aprašytoje klasikinėje A. Maslow poreikių teorijoje. Poreikių ir veiklos motyvų sąsajų tyrimams paskirta daugybė darbų, tačiau A. Maslow (1955) išvadų kardinaliai paneigti dar niekam nepavyko. Jo nustatyta žmogaus poreikių penkių lygių hierarchija išlieka svarbiausia, pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi (Zakarevičius, 2003). Ši, plačiai žinoma, hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris leistų prasimaitinti ir išlaikyti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs. Savo knygoje „Motyvacija ir asmenybė“ šią situaciją A. Maslow paaiškina tokiu pavyzdžiu: „... žmogaus organizmo, kurį valdo koks nors poreikis, savybė yra ta, jog pasikeičia ir visa jo ateities filosofija. Chroniškai ir nepaprastai alkanam individui Utopija paprasčiausiai gali būti vieta, kur daug maisto. Jis linkęs manyti, kad jei kas jam garantuotu maisto visam likusiam gyvenimui, jis būtų laimingas ir niekuomet daugiau nieko netrokštu. Patį gyvenimą jis linkęs apibūdinti kaip valgymą. Visa kita jam atrodo nereikšminga. Laisvė, meilė, bendruomeniškumo jausmas, pagarba, filosofija – į viską galima numoti ranka kaip į nereikalingus, beverčius dalykus, kadangi skrandžio pripildyti jie negali.“ (Maslow, 2006, p. 68).

Daugelis Lietuvos autorių pabrėžia darbo užmokesčio svarbą motyvuojant: “kiekvieno žmogaus svarbiausia pareiga yra racionaliai susitvarkyti gyvenimo sąlygas, todėl kol kas pagrindinis motyvacinis veiksnys yra darbo užmokestis” (Seilius, 1998, p.131); “darbo užmokestis yra labai svarbus tiek individualaus, tiek kolektyvinio darbo skatinimo veiksnys” (Sakalas, 2001, p.61), “valdant personalą labai svarbus darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo alternatyva. Darbo užmokesčio ekonomija nepateisinama ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio ar net mažėjančio darbo našumo” (Šalčius, 1998, p.77).

Darbo užmokesčio svarbą patvirtina ir atlikti motyvacijos tyrimai Lietuvoje. Tiek I. Bučiūnienė (1996), 1991-1994 metais atlikusi Lietuvos pramonės darbuotojų motyvacijos kitimo tyrimą, tiek L. Marcinkevičiūtė (2002) 1996-1999 metais atlikusi darbo motyvacijos tyrimą Lietuvos įmonėse priėjo išvados, jog darbo užmokestis vis dar yra pagrindinis motyvas,

neprarandantis savo motyvacinės vertės. TNS Gallup (2005) atlikto tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą ir tik po to asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkmė bei išiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. Iš šių motyvacinių veiksnių darbuotojai labiausiai yra nusivylę atlygiu už atliekamą darbą, asmeninių idėjų bei pasiūlymų įvertinimu ir netiki savo įmonių sėkme. Remiantis aukščiau išvardintais tyrimais galima daryti hipotetinė prielaida, kad AB „Mažeikių nafta“ MP ir A cecho darbuotojų motyvavimo efektyvumas labiausiai priklauso nuo ekonominių valdymo metodų.

Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos įmonėse neviseškai išnaudojamas potencialas, o „...sistema, neišnaudojanti turimų ir aplinkos formuojamų galimybių, suprantama, kaip dirbanti neefektyviai” (Augustauskas T., 2000, p.22). Neišnaudojimas jokiū būdu nereiškia, kad dirbama per mažai, priešingai – nuolat mažėjant darbuotojų skaičiui, ar didėjant darbų apimtims, krūvis paskirstomas liekantiems įmonėje darbuotojams. Galimybių neišnaudojimas reiškia, kad nemotyvuojant, nesuteikiant darbuotojams pakankamai atsakomybės, nepasitikint jais, dirbama pagal principą „kiek moka, tiek dirbu“, egzistuoja nusistatymas prieš vadovybę, prastas vidinis klimatas.

Reikia pastebėti, kad darbo užmokesčio didinimas automatiškai nedidina darbo našumo ir efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankama apmokamas darbas didina įtampą ir mažina darbo rezultatyvumą. Kad pinigai efektyviai motyvuotų, specialistams pritraukti ir išlaikyti turi būti mokamas toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo vertę kompanijoje. Labai svarbu susieti atlyginimą su darbo atlikimo kokybe. Darbuotojas turi būti įsitikinęs, kad jo papildomos pastangos yra lydimos papildomo atlygio (Dubinas, Šavareikienė, 2003, p. 23). P. Robbins (2007, p. 39) priduria, kad dauguma darbuotojų stokoja motyvacijos darbe todėl, kad mato silpną ryšį tarp savo pastangų ir atlikto darbo, tarp atlikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir /arba tarp jų norimo ir trokštamo atlygio. Todėl norint motyvuoti darbuotojus, reikia daryti tai, kas būtina šiems ryšiams sustiprinti.

Darbuotojui be ekonominio atlyginimo reikalingas atlyginimas, atitinkantis jo individualų motyvavimo lygį. Jis reikalauja statuso, laisvės, lygių augimo galimybių. Jam reikia, kad jo darbas būtų prasmingas ir reikalingas. Anot A. Sakalo (2003, p. 251) kiekvienam darbuotojui visada galima surasti motyvą, kuriuo būtų galimas sudominti darbuotoją siekiant įmonei keliamų uždavinių, suderinti įmonės ir individo interesus. Taigi, nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Jas aptarsime sekančiame skyriuje.

Iš dalies apibendrinant galima teigti, kad siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo būdų ir priemonių praktinio taikymo Lietuvos įmonėse, vadovams būtina:

- išanalizuoti įmonės vidaus ir aplinkos situaciją, išsiaiškinant darbuotojų valdymo tikslus;
- nustatyti individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, interesus, jų išsivystymo lygį bei kitimo tendencijas ir tuo remiantis prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams;
- parinkti tinkamiausius motyvavimo būdus, nustatant jų prioritetą. Pirmiausia naudojami patys paprasčiausi būdai, kuriems nereikia didelio pasiruošimo ir sąnaudų. Sudėtingus naudoti tik gerai pasiruošus ir išanalizavus jų poveikio rezultatus;
- skatinti būdų kaitą, kadangi ilgai naudojami, darosi įprastiniai ir netenka savo efektyvumo.

1.4. Motyvavimo sistemos įmonėje svarba

Remiantis Lietuvos mokslininkų atliktais tyrimais (Butkus, 2003; Marcinkevičiūtė, 2002; Ratkevičienė, 1999; Bučiūnienė, 1996) bei išsivysčiusių šalių patirtimi galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu jos taikomos atskirai. Jos turi sudaryti *systemą*, kuri palaipsniui paverstų vykdytojus dalyviais.

Darbuotojų motyvavimo sistema – tai tam tikras darbuotojus skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Ši sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia organizacija susijusių aspektų įvertinimu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Tam kad sukurti efektyvią motyvacijos sistemą organizacijoje, reikia nemažai laiko ir, be abejo, nuoseklaus vadovų komandos darbo bei viso kolektyvo pastangų. Be to vadovas privalo įvertinti kokią įtaką motyvavimo sistemos veiksniai turės darbuotojų veiklos rezultatams. Taigi, pagrindinis įmonės *motyvavimo sistemos tikslas* – pakeisti nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus. Kadangi pavienėmis priemonėmis to padaryti neįmanoma, darbuotojų motyvavimo procese būtina taikyti visą jų kompleksą, kurį sudaro:

- įmonės tikslai;
- komunikacija ir informavimas;
- tinkamas vadovavimas;
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjera;
- geros darbo sąlygos ir režimas;
- pasitenkinimas darbu;
- teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema.

Detalizuota darbuotojų motyvavimo sistemos schema pateikta 2 priede.

Kaip jau anksčiau minėjome, motyvavimo esmė – darbuotojų elgsenos kaita darbdavio norima linkme, o motyvavimo procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą, siekiant norimo rezultato. Tačiau žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvavimo būdus, tai priklauso

nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Šios įvairių žmonių kokybės yra gana skirtingos, tačiau darbo veiklos aspektu galima išskirti kelis gana pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus *motyvaciniais modeliais*. *Modelis* – tai skirtingų pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas (Leedy, 1989).

Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai pateikia įvairių motyvavimo būdų:

- materialinis ir moralinis darbo skatinimas (Seilius, 1998; Sakalas, Vanagas, 2000);
- ekonominiai ir socialiniai – psichologiniai būdai (Hofstede, 1999; žr. 1.3.2 lentelę);
- ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai vadybos metodai (Butkus, 2003; Ratkevičiene, 1999);
- saviraiškos, pagarbos, psichologiniai, materialiniai stimulai kurie įvardijami, kaip vyraujantys darbuotojų motyvai. (Marcinkevičiūtė, 2006).

Galima teigti, kad tiek materialinis, moralinis skatinimas; ekonominiai, teisiniai, psichologiniai bei filosofiniai darbuotojų valdymo metodai – tai tie patys motyvavimo modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, tik tai kiek kitaip traktuotini. Skirtingų autorių motyvavimo modelių ypatumai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus pateikti 4 lentelėje. Kaip matome iš 4 lentelės, įvairių autorių pateikti darbuotojų vyraujantys motyvai atitinka tam tikrą A. Maslow poreikių hierarchiją (fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos), akcentuojamos tik tam tikros, autorių nuomone svarbiausios motyvų grupės.

L. Marcinkevičiūtės (2006) ir F. S. Butkaus (2003); V. Ratkevičienės (1999) modeliai yra panašūs. Tik tai L. Marcinkevičiūtė detalizuoja aukštesnio lygio A. Maslow hierarchijos poreikius: saviraiškos ir pagarbos, bet neišskiria saugumo poreikio. O F. S. Butkus ir V. Ratkevičienė išskiria teisinį motyvą, kuris remiasi saugumo poreikiu, bet apibendrina aukščiausio lygio saviraiškos ir pagarbos poreikius į filosofinių motyvų grupę.

Pats bendriausias yra A. Seilius (1998); A. Sakalo, P. Vanago (2000); N. Thom, A. Ritz (2004) motyvavimo modelis. Čia tiesiog yra išskirti žemesnio lygio poreikius tenkinantys materialiniai motyvai ir aukštesnio lygio poreikius tenkinantis moraliniai motyvai. Tokia motyvų klasifikacija tarsi apibendrina kitų autorių motyvavimo modelius pagal vyraujančius darbuotojų motyvus. Kaip matome iš 4 lentelės, moralinių motyvų grupę atitinka L. Marcinkevičiūtės (2006) išskirti saviraiškos, pagarbos ir psichologiniai motyvai bei F. S. Butkaus, V. Ratkevičienės filosofiniai ir psichologiniai motyvai. O L. Marcinkevičiūtės (2006) bei A. Seilius (1998); A. Sakalo, P. Vanago (2000); N. Thom, A. Ritz (2004) išskirti materialiniai darbuotojų motyvai F. S. Butkaus (2003) ir V. Ratkevičienės (1999) modeliuose vadinami ekonominiais motyvais. Kaip jau minėjome, F. S. Butkus su V. Ratkevičienė skiria dar ir teisinius darbuotojų motyvus, kurie dėl savo specifikos, nepapuola į kitų autorių motyvų grupes ir apima kolektyvines darbo sutartis, įvairius standartus, normas, instrukcijas, vadovų įsakymus

ir nurodymus bei darbo sutartis. Šis motyvas remiasi saugumo poreikiu, kuris yra vienas iš svarbiausių poreikių dėl kurių žmonės jungiasi į organizacijas, kuriuose randa geriausias sąlygas savo poreikiams tenkinti. Matydamas, kad negalės išgyventi vienas, įsijungęs į organizaciją jis iš karto sąmoningai prisiima tam tikrus organizacijos apribojimus elgesiui, kurių turi laikytis jau vien dėl to, kad nusprendė dirbti šioje, o ne kitoje organizacijoje. Šiuo metu organizacijose vykstant įvairiems pokyčiams jis yra ypatingai svarbus norint užtikrinti darbuotojų lojalumą.

4 lentelė

Motyvacijos modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus

L. Marcinkevičiūtė, 2006	F. S. Butkus, 2003; V. Ratkevičienė, 1999	A. Seilius, 1998; A. Sakalas, P. Vanagas, 2000; N. Thom, A. Ritz, 2004
DARBUOTOJŲ MOTYVAI		
<p><u>Saviraiškos</u> (darbuotojų savirealizacijos reikmė yra pagrindinė varomoji jėga. Tokiems darbuotojams reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas. Tai naujų, sudėtingesnių užduočių skyrimas)</p>	<p><u>Filosofiniai</u> (korporacinė kultūra; ilgalaikiai tikslai; darbuotojo karjera)</p>	<p><u>Moraliniai</u> (kūrybiniai motyvai; žmogaus darbo nuopelnų pripažinimas kolektyve; garbės raštai; garbės lentos; lankstūs darbo grafikai; rezultatyvumo įvertinimas; mokymas; darbinio gyvenimo, kokybės gerinimo programos ir pan.)</p>
<p><u>Pagarbos</u> (tenkinamos socialinės darbuotojų reikmės - tai buvimas darbo grupės (komandos) nariu; geri darbo santykiai; galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kita)</p>		
<p><u>Psichologiniai</u> (atsižvelgiama darbuotojų socialines vertybes ir normas. Tai teigiamas psichologinis mikroklimatas, skyrimas eiti aukštesnes pareigas, nuolatinis darbo atlikimo įvertinimas, viešai sakomi pagyrimai ir pan.)</p>	<p><u>Psichologiniai</u> (bendravimas; pagarba; įtikinimas; darbo vertinimas; moralinis skatinimas; galimybių ugdyti savo sugebėjimus sudarymas; palankaus socialinio-psichologinio klimato sukūrimas)</p>	
	<p><u>Teisiniai</u> (kolektyvinė darbo sutartis; įvairūs standartai; normos; instrukcijos; normavimas; planai; vadovų įsakymai ir nurodymai; darbo sutartis)</p>	
<p><u>Materialiniai</u> (ekonominės reikmės ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai turi būti skatinami pinigais: darbo užmokesčiu, priedais, premijomis ir kt.; lengvatinis įmonės akcijų įsigijimas)</p>	<p><u>Ekonominiai</u> (apmokėjimas už darbą; premijos; privilegijos; kiti organizacijos apmokami patarnavimai)</p>	<p><u>Materialiniai</u> (darbo užmokesči, teisingas atlygis už darbą)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorius remiantis Marcinkevičiūte, L. (2006). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Tiltai Nr.1. Klaipėda:Klaipėdos universiteto leidykla, p.14-15;Butkus, F. S. (2003).Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p. 168 - 172; V. Ratkevičienė (1999). Motyvacija - kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.12, p.147 -148; Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 124; Sakalas, A., Vanagas, P., ir kt. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, p. 471; Thom,N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 266

Iš 4 lentelės matome, kad F. S. Butkaus ir V. Ratkevičienės motyvavimo modelis pagal darbuotojų motyvus išsamiausiai apibūdina A. Maslow poreikių klasifikaciją. A. Maslow išskirti fiziologiniai, saugumo, priklausimo ir pagarbos bei savęs realizavimo poreikiai laikomi ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių darbuotojų valdymo metodų pagrindu. Vadybos metodo, kaip vadovo poveikio pavaldiniui būdo samprata ir jų klasifikacija leidžia giliau suprasti įvairių poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumus bei išryškinti kiekvienos jų grupės pranašumus ir trūkumus. Tolimesniame darbe ir vadovausimės F. S. Butkaus ir V. Ratkevičienės motyvavimo modeliu.

Remiantis 4 lentele, trumpai ir apžvelgsime įvairių autorių pateiktus vyraujančius darbuotojų motyvus ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvatorių grupių plotmėje.

Ekonominiai valdymo metodai – remiasi kitų žmonių darbo produktų poreikių tenkinimu. Naudojant šiuos metodus siekiama patenkinti fiziologinius žmogaus poreikius. Konkrečios šio metodo apraiškos, greta darbo užmokesčio, yra įvairios premijos, priedai, privilegijos, organizacijos apmokami patarnavimai (Butkus, 2003).

Darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti, o taip pat jis yra motyvatorius apskritai pradėti dirbti. Taikant šį metodą, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytą užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Kitas skatinimas pagal materialinius motyvus, būtų sudarant darbuotojams dalyvavimo pelnuose sistemas, kurios leistu darbuotojams spręsti kokiais būdais (didinant darbo našumą ar gerinant produkcijos kokybę) būtų galima didinti pelną. Pasak A. Seiliaus (1998, p. 131), A. Sakalo, P. Vanago (2000, p. 471), N. Thom, A. Ritz (2004, p. 262) ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą.

Kad būtų efektyvi, atlyginimo sistema turi patenkinti ir darbuotojų, ir įmonės poreikius. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai tokios sistemos kriterijai:

- 1) atlyginimo sistema turi užtikrinti socialinę lygybę;
- 2) atlyginimo sistema turi būti lengvai valdoma;
- 3) atlyginimo sistema turi būti lanksti (Riley, 1993, p. 15)

Metodo privalumas: vieninteliai ekonominiai skatinimo metodai turi kiekybinę išraišką, todėl vadovai juos naudodami pagal poreikį gali didinti arba mažinti jų poveikį. Riboti ištekliai – vienas didžiausių šių metodų trūkumų. Todėl, įvertinant tai, vadovai turi iš karto apsispręsti dėl jų naudojimo pagrindų ir pasilikti rezervą netikėtoms situacijoms. Kitas trūkumas – jie remiasi labai stipriu ir iš esmės egoistišku poreikiu, todėl laiku į tai neatkreipus dėmesio, gali būti pažeisti organizacijos ar kitų žmonių interesai (Butkus, 2003; Ratkevičienė, 1999).

Teisiniai valdymo metodai – remiasi saugumo poreikiu. Tai vienas svarbiausių poreikių, dėl kurių žmogus jungiasi į organizaciją. Prie tokių metodų priskiriami: kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir nurodymai, darbo sutartis su organizacijos vadovu, kurioje nurodomas darbuotojo darbo pobūdis, jo teisės, pareigos, atsakomybė.

Teisinių metodų privalumas – jie vieninteliai yra tiesioginiai. Apsisprendęs dirbti organizacijoje žmogus susitaiko su tam tikrais reikalavimais, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai, net negalvodamas. Šio metodo trūkumas – nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, net ugdo abejingumą, trukdo organizacijos kūrybinio potencialo ugdymui. Todėl teisiniai valdymo metodai daugiausiai naudotini didelėse organizacijose, kur nereikalingas kūrybinis darbas (gamyba, prekybos centrai ir pan.) kai iniciatyvos ir kūrybingumo slopinimą kompensuoja griežta hierarchinė tvarka ir tam būtinas teisinis palaikymas. Todėl kūrybiniuose kolektyvuose šio metodo taikymas yra komplikuoatas, tačiau kūrybiniams darbuotojams gali būti padarytos išimtys, t.y. suteikta privilegija nesilaikyti kai kurių visiems taikomų apribojimų, reglamentų arba kai kurių visai atsisakyti.

Psichologiniai valdymo metodai. Čia turi būti atsižvelgtą į darbuotojų socialines vertybes ir normas. Metodo apraiškos būdai: darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių ugdyti savo gebėjimus sudarymas, palankaus socialinio klimato sudarymas.

Kadangi metodo veikimas pagrįstas žmonių tarpusavio supratimu bei palankumu, čia didelis vaidmuo atitenka psichosocialiniam klimatui kolektyve. Jam įtakos turi daugybė veiksnių: darbo sąlygos, vadovo pozicija, profesionalumas, vaidmuo grupėje, vertybinės orientacijos ir kt. Tačiau svarbiausia yra pati asmenybė, jos sugebėjimas prisitaikyti grupėje, laikytis nustatytų grupės normų išliekant pačiu savimi.

Anot F. S. Butkaus (2003, p. 169) psichologinių vadybos metodų privalumas tas, kad jie skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. O trūkumas tas, kad jie kaip ir ekonominiai, remiasi poreikiais, kurie savo prigimti yra egoistiški. Kadangi jie nėra tokie aiškūs, kaip ekonominiai, yra sunkiai atpažįstami ir veikiami. Nesisteminis, nenuoseklus jų taikymas lemia niekinamąjį požiūrį į juos.

Filosofiniai valdymo metodai – vadybos metodai, kurie remiasi žmogaus poreikiu prasmingai nugyventi savo gyvenimą. A. Maslow šį poreikį paaiškino taip: „žmogus turi būti tuo, kuo jis gali būti“ (Butkus, 2006, p. 162). Taigi, jei žmogus turi aišką ir tvirtą nusistatymą dėl savo gyvenimo prasmės ir tas nusistatymas yra dorovingas, tai veikti jį efektyviausia filosofiniais vadybos metodais, parodant, kad būtent sąžiningai atlikdamas savo pareigas organizacijoje, jis gali daugiausia priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo (Butkus, 2003, p. 171). Čia vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Metodo apraiškos būdai:

darbuotojų pavertimas valdymo dalyviais, informuotumas apie įmonę, gyvenimo – karjeros planavimas, valdymas ilgalaikiais tikslais.

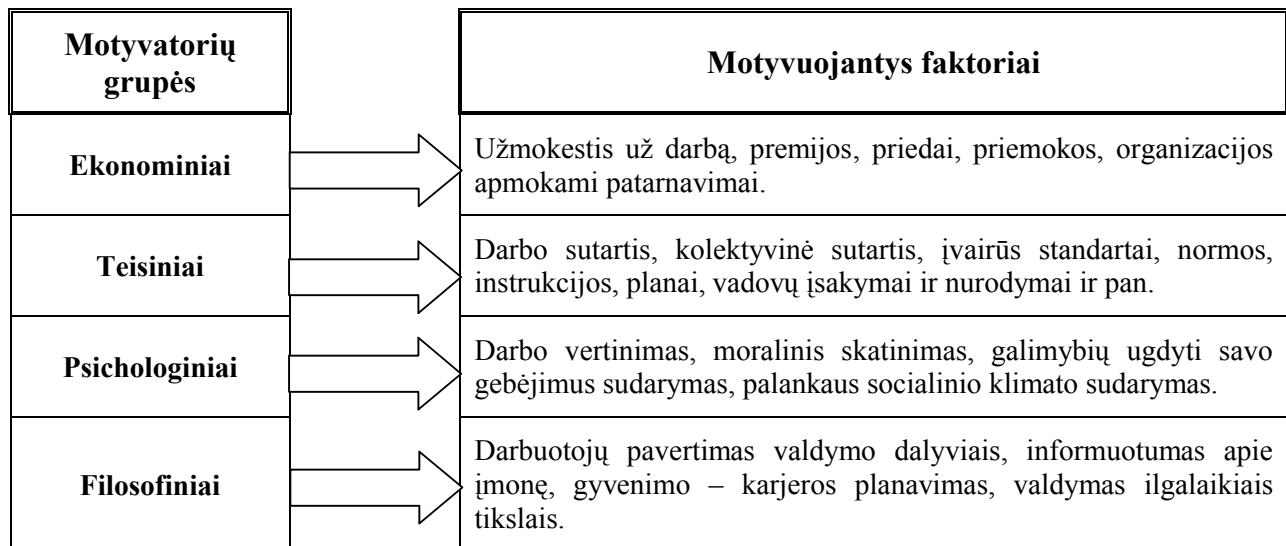
Pagrindinis trūkumas – šio metodo poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės. Dar vienas ypatingas šių metodų bruožas yra tas, kad taikant juos labai svarbiu poveikio veiksmu tampa paties vadovo asmenybė.

Anot F. S. Butkaus (2003, p. 171) V. Ratkevičienės (1999, p. 148) visi vadybos metodai organizacijoje turėtų būti naudojami kompleksiskai, t.y sudaryti **vieną sistemą**, dėl šių priežasčių:

- kiekviena metodų rūšis turi savo trūkumų, kurie, nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai blogas pasekmes;
- koks žmogus bebūtų, jis turi visus poreikius, kai kuriuos gal neaiškiai išreikštus bei įsisąmonintus, su kintančiais įvairiose situacijose prioritetais.

Todėl galime daryti *išvada*, kad nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Taigi tokiu atveju vadovų dėmesys ir išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams ir išlieka lojalūs savo įmonei.

Dabartinėje vadyboje pavaldinių asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigimų pasekmių visai organizacijai. Pasak V. Gražulio (2005, p.7), motyvai išlieka vien prielaidomis ir negali susiformuoti iki tol, kol vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“, nepradedą daryti poveikio darbuotojų elgesiui. Tai padaryti galima tik tinkamai atlyginant už jo pastangas, t.y. siūlant darbuotojui tokį atlygio paketą, kuris verstų darbuotoją norėti dirbti organizacijoje. Čia atlygio paketas suvokiamas, kaip motyvavimo sistema, t.y. tam tikras darbuotojus skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Tokiu būdu, darbuotojų atlygis organizacijoje gali būti traktuojamas ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių motyvatorių grupių plotmėje. Kiekviena motyvatorių grupė nusakoma atitinkamais faktoriais (žr. 2 pav.). Išskirti svarbiausius kiekvienos motyvatorių grupės faktorius įtakojančius darbo motyvaciją neįmanoma, nes visi veiksniai, priklausantys atitinkamai motyvatorių grupei, daugiau ar mažiau įtakoja darbo motyvaciją. Kaip jau buvo minėta, tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus poreikių. Be to, laikantis esminės darbo motyvacijos koncepcijos, kad motyvacijos privalumas – tai sistemiškas motyvaciją apsprendžiančių veiksnių visumos, o ne atskirų procesų nagrinėjimas, atitinkamų motyvatorių grupių faktorių visuma traktuotina atlygio paketo kontekste.



2 pav. Atlygio paketo struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, p. 238

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ MATAVIMO PRIETAISŲ IR AUTOMATIKOS CECHE

2.1. Motyvavimo sistemos AB „Mažeikių nafta“ analizė kolektyvinės sutarties pagrindu

2.1.1. Kolektyvinė sutartis – profsajungos ir administracijos derybų objektas

AB „Mažeikių nafta“ darbuotojų teisės ir pareigos aiškiai apibrėžtos pagrindiniame vidaus dokumente – Kolektyvinėje sutartyje tarp bendrovės administracijos, atstovaujančios darbdaviui ir profesinės sąjungos, atstovaujančios darbuotojams.

AB „Mažeikių nafta“ profesinė sąjunga labai aktyviai dalyvavo 2006 – 2008 metų kolektyvinės sutarties rengime. Šiame etape Profsajunga Bendrovės administracijai argumentuotai pateikė Reikalavimus dėl darbuotojų darbo užmokesčių didinimo, sveikatos atstatymo pašalpų bei premijų mokėjimo. Esminiai profesinės sąjungos reikalavimai pateikiami 3 priede.

AB „Mažeikių nafta“ administracija, išnagrinėjusi profsajungos reikalavimus pateikė išsamų atsakymą, pakomentuodama išdėstytus motyvus dėl keliamų reikalavimų bei pateikė nuomonę dėl jų pagrįstumo. Taip pat atsakyme išdėstė jau anksčiau pateiktus siūlymus dėl galimų susitarimų naujoje Kolektyvinėje sutartyje. Bendrovės administracija išnagrinėjo Reikalavime pateiktus motyvus, pasiūlė atsiimti Reikalavimą ir pakvietė tęsti derybas dėl naujos Kolektyvinės sutarties sudarymo. Bendrovės administracijos užsakymu „Hay Group“ konsultantai atliko tyrimą pareigybių vertinimą ir darbo užmokesčio rinkos tyrimą Lietuvoje ir kituose ES šalyse ir pateikė tokias išvadas:

- Bazinis atlyginimas bendrovėje geras (didžiąjai daliai darbuotojų, bet ne visiems);
- Bendrosios darbuotojų pajamos yra dar geresnės;
- Bendrovėje numatytas didelis socialinių lengvatų paketas (žr. 5 lentelę)

Ši „Hay Group“ specialistų atlikta studija derybų su profesinėmis sąjungomis metu padėjo greičiau suderinti abiejų šalių pozicijas.

Derybose darbdavio atstovai siūlė ilgalaikę pensijų fondų programą, kuriai kasmet būtų pervedama po 2 mln. Lt. Tokiam siūlymui pasipriešino profesinės sąjungos atstovai, pageidavę, kad kasmet darbuotojams būtų mokamas atostogų priedas sveikatai atstatyti. Sutarta, kad bus mokamas 900 Lt dydžio priedas.

Padidintas ir minimalus darbo užmokestis. Iki šiol bendrovėje buvęs minimalus 650 Lt atlyginimas pakeltas iki 715 Lt. Visų pareigybių skalių minimalus atlyginimas padidintas 10 proc., o skalės vidurys pakilo 5 proc. Sutarta mažinti skalių diapazoną, tai yra skirtumą tarp maksimumo ir minimumo. Sutarta suminės darbo laiko apskaitos laikotarpiu nustatyti vieną mėnesį. Ankstesnėje darbo sutartyje buvo numatytas triskart ilgesnis laikotarpis. Darbdavys

įsipareigojo supažindinti profesinę sąjungą su atlyginimų rinkos tyrimais bei rengti konsultacijas prieš priimant sprendimus dėl darbuotojų darbo užmokesčio keitimo.

Pasirašius kolektyvinę sutartį Profesinės sąjungos pirminikė savo pasisakyme akcentavo, jog derybose nepasiekta, kad darbo užmokestis būtų didinamas 10 proc. Profesinė sąjunga turėjo sutikti su darbdavio siūlymu sureguliuoti darbuotojų atlyginimus pagal Lietuvos atlyginimų rinką. Nepasiekta ir vidutinio darbo užmokesčio dydžio (3500 Lt) kasmetinės išmokos darbuotojams einant atostogų. Suderėta, kad bus mokama po 900 Lt. Taip pat teko sutikti su darbdavio pasiūlytu planu dėl išmokų už 2005 m. veiklos rezultatus, nors pageidauta, kad būtų mokamos 3500 Lt dydžio premijos.

Kolektyvinės sutarties tikslas – abiejų sutarties šalių pastangomis užtikrinti darnią Bendrovės kolektyvo veiklą, nustatyti papildomas darbo, darbo apmokėjimo, saugos ir sveikatos ir kitas darbo bei socialines sąlygas, lyginant su numatytais Lietuvos Respublikos įstatymuose ir kituose norminiuose aktuose. Kolektyvinėje sutartyje aprašomos naujų darbo sutarčių sudarymo, egzistuojančių – keitimo ir nutraukimo sąlygos. Apie laisvas darbo vietas Bendrovės darbuotojai informuojami vidinėmis informavimo priemonėmis (Bendrovės laikraštyje, vidiniame tinklapyje ir pan.). Laisvos darbo vietos pirmiausia siūlomos Bendrovės darbuotojams, jei jie atitinka tai konkrečiai pareigybei nustatytus reikalavimus. Svarbiausi kriterijai, kuriais vadovaujasi parenkant darbuotoją į laisvą darbo vietą, yra jo kvalifikacija (žinios, patirtis ir gebėjimai), darbinė veikla ir elgesys darbe.

Toliau ir panagrinėsime kokios motyvuojančios aplinkybės numatytos kolektyvinėje sutartyje (AB „Mažeikių nafta“, 2006).

2.1.2. Darbo apmokėjimas

Materialinis skatinimas visų pirma suprantamas kaip atlyginimas už atliktą darbą. Darbo užmokestis yra motyvatorius apskritai pradėti dirbti, o taip pat turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti.

Kolektyvinėje sutartyje numatyta nuostata, kad „Bendrovė darbuotojams moka atlyginimą už darbą bei skatina gerą darbinę veiklą ir geresnius rezultatus. Darbuotojų pagrindinis atlyginimas nustatomas pagal atlyginimų skales. Pareigybės pareigybių skalėms priskiriamos vadovaujantis Kolektyvinės sutarties sudarymo momentu taikoma darbdavio pasirinkta darbų vertinimo metodika, kuri pateikta AB „Mažeikių nafta“ Kolektyvinės sutarties 9 priede. Šalių susitarimu darbų vertinimo metodika gali būti keičiama.“

Bendrovės darbuotojų apmokėjimo už darbą principus bei darbo apmokėjimo sistemą nustato darbo apmokėjimo nuostatai, kurie išdėstyti kolektyvinėje sutartyje. Toliau remiantis AB „Mažeikių nafta“ kolektyvine sutartimi (AB „Mažeikių nafta“, 2006-2008) juos ir apžvelgsime.

Bendrovės darbo apmokėjimo sistemą sudaro šie elementai:

- pagrindinis (bazinis) darbo užmokestis – mėnesinė alga ar valandinis atlygis;
- metinis darbo užmokesčio didinimas (kai taikoma);
- apmokėjimas už darbui reikalingų įgūdžių tobulinimą;
- ketvirtinės priemokos už darbo grupės (padalinio) rezultatus;
- metinės priemokos už Bendrovės veiklos rezultatus;
- vadovybės sprendimu skiriamos priemokos;
- kiti kolektyvinės sutarties šalių sutarti elementai.

Akcinės bendrovės “Mažeikių nafta” darbo apmokėjimo nuostatai nustato bendrovės darbuotojų apmokėjimo už darbą principus bei darbo apmokėjimo sistemą įmonėje. Šie nuostatai yra taikomi visuose įmonės padaliniuose, įskaitant filialus.

Įmonės darbo apmokėjimo koncepcija – mokėti už pastangas ir atlyginti už rezultatus. Moka atlyginimus tinkamai atlyginančius už darbuotojų atliekamą darbą, skatina gerą veiklą bei geresnius rezultatus. Darbuotojai turi teisę į premijas, paskatinimus ir priedus už tinkamą veiklą ir pastangas siekti geresnių rezultatų.

Įmonės darbuotojų atlyginimą sudaro:

- pagrindinis (bazinis) atlyginimas;
- kintama (skatinamoji) atlyginimo dalis;
- įmonės vadovybės skiriamos kitos priemokos;
- bei įstatymų numatytas papildomas apmokėjimas už naktinį, viršvalandinį darbą ir darbą poilsio bei švenčių dienomis.

Įmonė gali keisti apmokėjimą galiojančios sistemos ribose. Atlyginimų sistema gali būti keičiama kolektyvinės sutarties šalių susitarimu.

Darbuotojų pagrindinis atlyginimas nustatomas pagal atlyginimų skales, kurios nurodo tam tikrą atitinkamų pareigybių lygį ir santykinę jų vertę kitų pareigybių, esančių kitose skalėse, atžvilgiu. Pareigybės pareigybių skalėms priskiriamos vadovaujantis kolektyvinės darbo sutarties sudarymo momentu taikoma darbdavio pasirinkta darbų vertinimo metodika, kurios pagalba nustatoma sąlyginė to darbo vertė. Naujų pareigybių priskyrimą skalėms atlieka administracijos ir profesinės sąjungos deleguotų atstovų komisija. Bendrovėje esančios pareigybės paskirstytos į penkiolika skalių. Nuo pirmos iki šeštos skalės (imtinai) išdėstytos darbininkų pareigybės, nuo septintos iki penkioliktos – tarnautojų, specialistų ir vadovų pareigybės. Kiekviena atlyginimų skalė turi minimalią ir maksimalią reikšmes. Pasikeitus pareigybės funkcijoms, peržiūrimas jos priskyrimas atitinkamai atlyginimų skalei.

Atskiriems tos pačios pareigybės darbuotojams baziniai atlyginimai gali būti skirtingi. Bazinį atlyginimą kiekvienam darbuotojui nustato personalo tarnyba. Nustatant jo dydį konkrečioje skalėje, atsižvelgiama į darbuotojo kvalifikaciją ir individualią veiklą, ankstesnį jo atlyginimą, jei darbuotojas iki tol dirbo įmonėje. Atlyginimo dydį taip pat gali įtakoti darbo

paklausa ir pasiūla darbo rinkoje. Bazinis atlyginimas (mėnesinė alga ar valandinis atlygis) nustatomas darbo sutartyje. Darbuotojo baziniame atlyginime yra įvertintas įstatymų nustatytas atlyginimas už darbą kenksmingomis sąlygomis, todėl papildomai už tai nemokama.

Bazinis atlyginimas gali būti padidintas vieną kartą per metus, personalo direktoriaus nustatytu laiku, baziniai atlyginimai peržiūrimi ir gali būti padidinti atsižvelgiant į individualios veiklos rezultatus. Darbuotojo individualią veiklą vertina jo tiesioginis vadovas, atsakingas už jam pavaldžių darbuotojų veiklos vertinimą, naudodamasis įmonėje nustatyta veiklos vertinimo metodika, taikant vieningus veiklos vertinimo faktorius ir kriterijus. Atsižvelgdama į vertinimo rezultatus personalo tarnyba nustato naujus bazinius atlyginimus. Atlyginimo padidinimas netaikomas darbuotojams, kurių bazinis atlyginimas viršija atitinkamos skalės maksimalią reikšmę. Šiuo būdu baziniai atlyginimai yra didinami nuo 2003 metų.

Bazinis atlyginimas gali būti padidintas ir už kvalifikacijos kėlimą (t.y. darbo įgūdžių tobulinimą, naujų funkcijų įsisavinimą). Šis atlyginimo didinimo būdas taikomas, kai mokymo poreikis yra suderintas su padalinio vadovu ir patvirtintas personalo tarnybos. Darbuotojų pakėlusią kvalifikaciją, baziniai atlyginimai didinami priklausomai nuo jų esamo atlyginimo lygio atitinkamoje skalėje.

Galimo atlyginimo padidinimo procentą personalo tarnyba nustato prieš pradėdant mokymą. Jis gali būti patikslintas, jei darbuotojui nepasisekė pasiekti visų mokymo tikslų. Sprendimą dėl konkretaus atlyginimo padidinimo priima personalo tarnyba, atsižvelgdama į atitinkamo mokymo rezultatų įvertinimą.

Šis atlyginimo padidinimo būdas netaikomas darbuotojams, kurių bazinis atlyginimas yra aukščiau skalės vidurio. Už kvalifikacijos kėlimą atlyginimas gali būti didinamas ne dažniau kaip vieną kartą per šešis mėnesius. Tokiu būdu iškraipomi kvalifikacijos kėlimo tikslai: tuo tarsi baudžiami darbuotojai turintys didesnę kvalifikaciją; įmonė stengiasi užkirsti kelią darbuotojų vertės darbo rinkoje didėjimui; apribojamos jų galimybės susirasti kitą darbą.

Anksčiau darbuotojams už kenksmingas darbo sąlygas mokėtos priemokos, nuo 2002 metų kolektyvinės sutarties šalių susitarimu įskaitytos į darbuotojų mėnesinę algą/valandinį atlygį. Priemokų už kenksmingas darbo sąlygas suma įskaityta į pagrindinį atlyginimą, į tai atsižvelgta formuojant pagrindinio darbo užmokesčio skales. Todėl laikoma, kad padidintas apmokėjimas, esant nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų, nustatytas, įskaitant jį į pagrindinį darbo užmokestį, Kolektyvinėje sutartyje nurodytoms pareigybėms. Reikia pastebėti, kad šių pareigybių sąrašas nuo 2002 metų, atlikus atitinkamus tyrimus, labai sumažėjo.

Prieš įsigaliojant Lietuvoje ES normatyvams, buvo atliktas formalus apmokėjimo už kenksmingas darbo sąlygas įtraukimas į bazinį atlyginimą. ES direktyvos esmė, kad darbuotojas negali dirbti kenksmingose darbo sąlygose nuolat, t.y. darbo vietos su kenksmingomis darbo sąlygomis negali egzistuoti. Darbo vieta ar darbo turinys turi būti pertvarkytas taip, kad pašalinti

kenksmingus faktorius.

Priemoka už padalinio ar jame išskirtos darbo grupės rezultatus yra kintama atlyginimo dalis, kuri mokama padalinyje dirbantiems darbuotojams skatinant jų komandinį darbą ir gerus jo rezultatus.

Padalinyje atskiros darbo grupės gali būti išskirtos atsižvelgiant į atliekamo darbo ir tikslų vieningumą bei galimybę šių darbuotojų grupių veiklą vertinti tais pačiais rodikliais. Darbo grupės nusistato padalinys, patvirtina personalo direktorius. Darbo grupė savo veiklos matavimui ir vertinimui nusistato 3-5 veiklos vertinimo rodiklius (skaitmenine išraiška). Kiekvienam veiklos rodikliui darbo grupė nusistato tikslą, t.y. konkretų rodiklio dydį, kurio įvykdymo siekiama. Tikslus patvirtina personalo tarnyba. Siekiant efektyviai įvertinti darbo grupės veiklą, veiklos vertinimo rodiklius, reikalui esant, galima koreguoti, tačiau ne dažniau kaip kas antrą ketvirtį. Atitinkamai, gali būti peržiūrėti nusistatyti tikslai, tačiau ne dažniau negu du kartus per metus, gavus personalo tarnybos sutikimą.

Nuo 2003 m. pradėta taikyti iki dvidešimties procentų dydžio priemoka už darbo grupės veiklos rezultatus ir mokama ketvirčiais. Už darbo grupės rezultatus kiekvienam darbo grupės darbuotojui skiriamas vienodo dydžio priemokos procentas, išskyrus tuos darbuotojus, kuriems už priemokos skyrimo laikotarpį skirtos drausminės nuobaudos. Šiems darbuotojams priemokas vadovas savo potvarkiu sumažina arba iš viso neskiria. Neįvykdžius veiklos vertinimo rodiklių, kiekvienam darbo grupės darbuotojui, mokamas sumažintas priemokos procentas.

Vadovybė skiria priemokas šiais atvejais:

➤ priemoka už pavdavimą mokama darbininkams ir tiems darbuotojams, kurie pavaduoja materialiai atsakingą darbuotoją ir su jais pavdavimo laikotarpiu sudaromos visiškos materialinės atsakomybės sutartys. Pavaduojant darbuotoją, kurio pareigybė priskirta tai pačiai skalei, pavaduojančiajam skiriama 15 procentų jam nustatyto pagrindinio darbo užmokesčio dydžio priemoka. Pavaduojant darbuotoją, kurio pareigybė priskirta aukštesnei skalei, pavaduojančiajam skiriama 25 procentų jam nustatyto pagrindinio darbo užmokesčio dydžio priemoka, tačiau jo pagrindinis darbo užmokestis su priemoka už pavdavimą neturi viršyti pavaduojamojo darbuotojo pagrindinio darbo užmokesčio. Atskirais atvejais, kai žymiai padidinama darbų apimtis, gali būti skiriama didesnė nei aukščiau minėta priemoka, tačiau ji neturi viršyti 50 procentų pavaduojančiojo darbuotojo pagrindinio darbo užmokesčio.

➤ Priemoka už darbininkų profesinio mokymo individualų praktinį parengimą skiriama darbuotojams, padedantiems išmokyti kitus darbuotojus reikalingų darbo įgūdžių darbo vietoje. Darbuotojams, paskirtiems teorinio mokymo vadovais ir/ar gamybinio mokymo instruktoriais mokama 5 procentų dydžio priemoka nuo jo pagrindinio darbo užmokesčio už faktines teorinio ar gamybinio (praktinio) mokymo valandas. Darbuotojams, paskirtiems teorinio mokymo

vadovais/dėstytojais ir/ar gamybinio mokymo instruktoriams, pasiekus teigiamus rezultatus (mokomiems darbuotojams nustatytu laiku įgijus reikiamą kvalifikaciją), mokama vienkartinė 100 Lt dydžio priemoka.

Tam tikru metu atsiradus konkurencijai dėl darbo vietų, iš esmės smuko naujų darbuotojų mokymo kokybė. Instruktoriai nemokydavo naujų darbuotojų, atsisakydavo mokymo arba tai atlikdavo visiškai formaliai, siekdami išvengti konkurencijos. Ypač tai aktualu kvalifikacines kategorijas turinčioms pareigybėms – operatoriams, prietaisininkams ir t.t. Mat aukščiausią kategoriją turintis darbuotojas gali pretenduoti į savotišką karjerą – gauti vyr. operatoriaus pareigas. Šios pareigybės darbas yra brangiau apmokamas, turi daugiau atsakomybės, atitinkamai ir prestižo, vadovaujančio darbo požymių ir atributų.

Mokymo instruktorių imtis mokymo neskatina ir rinkoje egzistuojantys įkainiai. Realiai jie apie 5-10 kartų viršija dabar numatytus įmonėje.

Priemoka už ypatingus veiklos rezultatus. Bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu darbuotojams kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje skiriama iki 3 pagrindinių mėnesinių darbo užmokesčių dydžio metinė priemoka už Bendrovės veiklos rezultatus. Nurodyta metinė priemoka mokama pradėdant nuo 2006 metų, o konkretus jos dydis priklauso nuo Bendrovės rezultatų ir nustatomas atsižvelgiant į numatomą Bendrovės grynąją pelną įvertinamą pagal Tarptautinius apskaitos standartus (JAV doleriais), tokia tvarka:

➤ nurodyto rodiklio reikšmei esant nuo 50 mln. JAV dolerių iki 150 mln. JAV dolerių (imtinai), darbuotojams skiriama iki vieno jo pagrindinio mėnesinio darbo užmokesčio dydžio priemoka, proporcingai nurodyto rodiklio reikšmei;

➤ nurodyto rodiklio reikšmei esant nuo 150 mln. JAV dolerių iki 250 mln. JAV dolerių (imtinai), darbuotojams skiriama nuo vieno iki dviejų jo pagrindinių mėnesinių darbo užmokesčių dydžio priemoka, proporcingai nurodyto rodiklio reikšmei;

➤ nurodyto rodiklio reikšmei esant nuo 250 mln. JAV dolerių iki 350 mln. JAV dolerių (imtinai), darbuotojams skiriama nuo dviejų iki trijų jo pagrindinių mėnesinių darbo užmokesčių dydžio priemoka, proporcingai nurodyto rodiklio reikšmei;

➤ nurodyto rodiklio reikšmei esant daugiau nei 350 mln. JAV dolerių, darbuotojams skiriama trijų jo pagrindinių mėnesinių darbo užmokesčių dydžio priemoka.

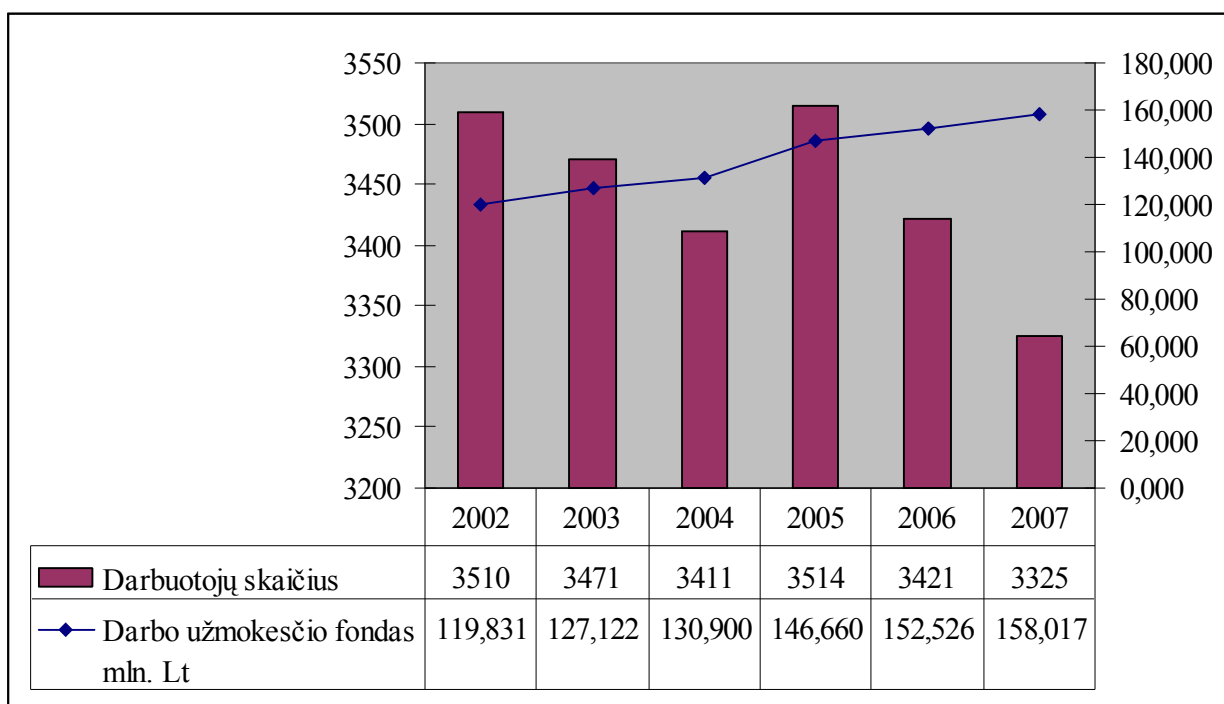
Kadangi veiklos rezultatai beveik visiškai nepriklauso nuo didžiosios dalies darbuotojų darbo kokybės ir pastangų, o tiesiogiai nuo aukščiausios vadovybės, finansų, buhalterinės apskaitos ir situacijos rinkoje, ši skatinimo dalis yra formali ir visiškai nepriklauso nuo konkretaus darbuotojo, tai ji praranda savo motyvacinę prasmę. Tokio skatinimo pavyzdžiu galėtų būti dividendų pavidalo išmokos nuo akcijų arba taip vadinamos sėkmės premijos. Tačiau įmonėje jos netaikomos, arba taikomos tik aukščiausios vadovybės lygyje.

AB „Mažeikių nafta“ kolektyvinėje sutartyje reglamentuojama, kad minimalus pagrindinis darbo užmokestis bendrovėje yra 715 Lt per mėnesį. Kadangi bendrovės darbuotojų atlyginimai yra konfidenciali informacija, todėl tikslus darbo užmokestis nenurodomas.

Kolektyvinėje sutartyje teigiama, kad Bendrovės darbo apmokėjimo politika orientuota į darbo rinką, o darbuotojų darbo užmokestis didinamas vadovaujantis darbo užmokesčio vidinio teisingumo ir išorinio konkurencingumo principais. Nuo 2006 metų darbdavys įsipareigoja dalyvauti Lietuvos atlyginimų rinkos tyrimuose ir vadovaudamasis jų rezultatais, kasmet didinti darbo užmokestį darbuotojams, kurių pagrindinis darbo užmokestis (valandinis atlygis ar mėnesinė alga) yra žemiau Lietuvos atlyginimų rinkos vidurkio (medianos), jei jų individuali veikla vertinama gerai.

Tačiau bendrovė su profesine sąjunga dažnai nesutaria dėl atlyginimo didinimo procento ir dažnai didinamas atlyginimo procentas net nepadengia metinės infliacijos.

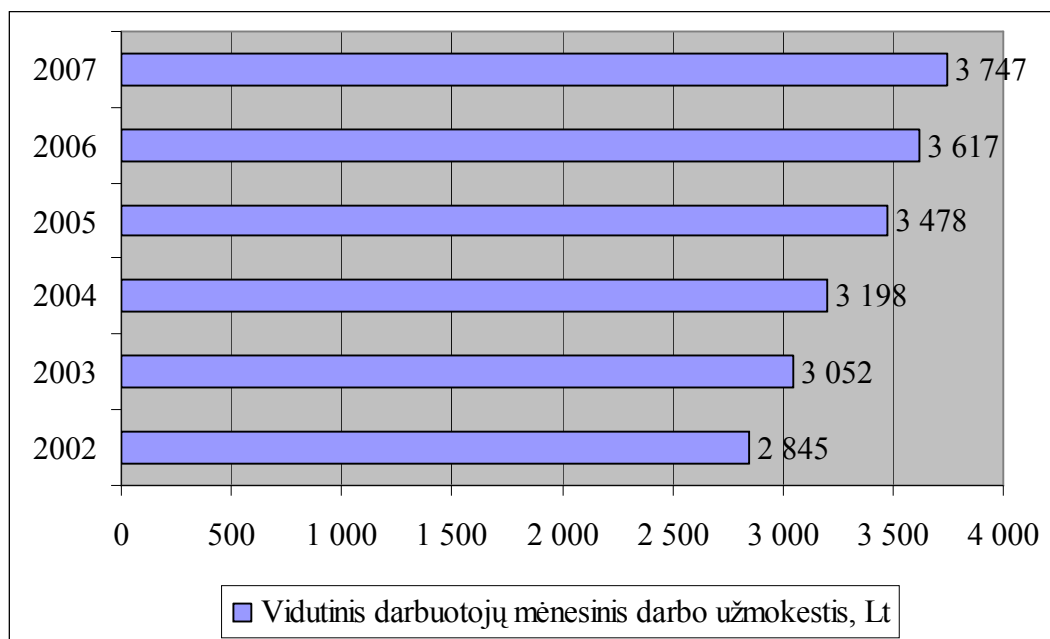
AB „Mažeikių nafta“ darbo užmokesčio fondas pateiktas **3 paveiksle**.



3 pav. AB „Mažeikių nafta“ darbo užmokesčio fondas, mln. Lt

Kaip matyti iš 3 paveiksle pateiktų duomenų analizuojamu laikotarpiu darbuotojų skaičius 2002 – 2004 metais mažėjo kasmet (2003 m.-1,11 proc. ir 2004 m.-1,7 proc.) 2005 metais padidėjo 3 proc. ir vėl mažėjo 2006 – 2007 metais beveik tolygiai (2006 m.- 2,6 proc. ir 2007 m.- 2,8 proc.). AB „Mažeikių nafta“ darbo užmokesčio fondas didėja, kas metai nepriklausomai nuo to kaip kinta darbuotojų skaičius. Tačiau jo kitimas nebuvo tolygus, didžiausias kilimas buvo 2005 metais, kuris siekė 12 proc. tam įtakos turėjo ir ryškus darbuotojų skaičiaus padidėjimas (prijungus AB „Mažeikių termofikacinę elektrinę“). Lyginant 2007 m. darbo užmokesčio fondą su 2002 m., darbo užmokesčio fondas padidėjo beveik 32 proc., o

vidutiniškai analizuojamu laikotarpiu darbo užmokesčio fondas didėjo 5,7 proc.



4 pav. AB “Mažeikių nafta” darbuotojų vidutinis darbo užmokestis, Lt

Remiantis 4 paveikslu pastebime, kad nuo 2002 m. iki 2007 m. įmonėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis padidėjo 902 Lt. arba 31,7 proc. Analizuojamu laikotarpiu kasmet vidutinis darbo užmokestis bendrovėje didėjo vidutiniškai 5,34 proc.

2.1.3. Socialinės lengvatos

Bendrovė kiekvienais metais sudaro socialinių poreikių fondą. Darbdavys ir Profesinė sąjunga deleguoja po tris atstovus į socialinių poreikių komitetą, kuriam pavedama administruoti šio fondo lėšas. Socialinių poreikių fondo komiteto posėdžiai organizuojami darbo metu. Komitetas priima kolektyvinius sprendimus dėl išmokų šiais atvejais:

- kalėdinės dovanėlės darbuotojams;
- kalėdinės dovanėlės darbuotojų vaikams;
- darbuotojų vaikų vasaros poilsio rėmimas;
- dovanėlės darbuotojų vaikams–pirmaklasiams;
- pagalba atskiriems darbuotojams ligos, nelaimingo atsitikimo ar kitokių nelaimių atvejais.

Bendrovė nemokamai veža darbuotojus į darbą ir iš darbo. Bendrovės darbuotojams, dalyvaujantiems saviveiklos pasirodymuose ar sporto varžybose, esant galimybei, nemokamai suteikiamas Bendrovės turimas transportas nuvykti į ir/ar parvykti iš renginių, kai tokius renginius organizuoja darbdavys arba, Bendrovės vadovybei pritarus, profesinės sąjungos, jeigu šie renginiai skirti darbuotojams ar Profesinės sąjungos nariams. Esant atitinkamam darbuotojų pageidavimui, Darbdavys skiria Bendrovės transportą turistinėms kelionėms Lietuvos

Respublikos teritorijoje, tačiau ne daugiau kaip septynioms tokioms kelionėms per kalendorinius metus. Šių kelionių laikas su Darbdaviu turi būti suderintas iš anksto.

Esant atitinkamam darbuotojų pageidavimui, Bendrovė apdraudžia darbuotojų, dalyvaujančių saviveiklos pasirodymuose, sporto varžybose ar kituose renginiuose, kuriuos organizuoja Darbdavys arba, Darbdaviui pritarus, Profesinė sąjunga, gyvybę ir sveikatą darbuotojų naudai.

Darbdavys įsipareigojo siekti nuolaidų taikymo Bendrovės darbuotojams degalų ir kitų prekių pirkimui bei paslaugoms degalinėse, prekybos ir paslaugų įmonėse, esančiose vietovėse, kuriose veikia tam tikri Bendrovės padaliniai.

Darbdavys pagal galimybes skiria lėšų darbuotojų sporto, kultūros renginiams.

Rugsėjo 1-osios dienos proga Bendrovė darbuotojų vaikams, pradantiems lankyti 1-ąją mokyklos klasę (pirmokams) dovanoja pirmoko rinkinius. Apie tokio rinkinio komplektaciją darbuotojai informuojami prieš Rugsėjo 1-ąją Bendrovės laikraštyje.

Šv. Kalėdų išvakarėse (gruodžio 24 d.) ne pamainomis dirbantys darbuotojai dirba iki 12 val., mokant kaip už visą darbo dieną. Pamainomis dirbantiems darbuotojams už darbą šiame papunktyje nurodytą dieną, nuo 12 iki 24 val., apmokama kaip už darbą švenčių dienomis. Švenčių dienų išvakarėse ne pamainomis dirbančių darbuotojų darbo laikas trumpinamas 1 (viena) valanda, ir už ją apmokama.

Darbuotojams pagal darbo pobūdį privalomi periodiniai sveikatos patikrinimai visose gydymo įstaigose, darbdavio siuntimu, apmokami Bendrovės lėšomis ir atliekami darbo laiku.

Darbuotojui mokamas vidutinis darbo užmokestis už sveikatos patikrinimui sugaištą darbo laiką. Esant reikalui, darbuotojui suteikiama galimybė pasinaudoti transporto (Bendrovės teritorijoje kursuojančio taksi) paslaugomis iš darbo vietos nuvykti į Bendrovės darbo medicinos tarnybą bei grįžti atgal. Kai Bendrovės darbo medicinos tarnybos gydytojo nuomone būtini detalesni tyrimai, susiję su privalomu sveikatos patikrinimu, o šių tyrimu išvados turi įtakos darbuotojo galimybėms atlikti sulygtą darbą, darbuotojas jo rašytiniu siuntimu (gydytojo sprendimu gali būti siunčiama ir Bendrovės transportu) nukreipiamas į aukštesnio lygio sveikatos įstaigą.

Bendrovės darbo medicinos tarnybos gydytojo sprendimu darbuotojams, praradusiems darbingumą nelaimingo atsitikimo darbe metu, po Sveikatos apsaugos ministerijos nustatyta tvarka atlikto reabilitacinio gydymo, Bendrovė, esant atitinkamo darbuotojo pageidavimui, organizuoja papildomą konkrečiai ligai nustatytos standartinės trukmės reabilitacijos kursą; taip pat padengia gydymo išlaidas traumos ar sveikatos sutrikimo ūminio periodo metu.

Nustačius profesinį susirgimą, Bendrovė apmoka darbuotojui vieno sanatorinio–reabilitacinio gydymo kurso, remiantis priimta medicinine praktika ir Bendrovės darbo medicinos tarnybos gydytojo patvirtinimu (išvada), išlaidas.

Buvusiems Bendrovės darbuotojams, nebedirbantiems Bendrovėje dėl pripažintos profesinės ligos, jei šią ligą įtakojo darbas Bendrovėje, ar nelaimingo atsitikimo darbe ir turintiems ne mažesnę kaip dešimties metų nepertraukiamąjį darbo Bendrovėje stažą, nepriklausomai nuo konkretaus darbo sutarties nutraukimo pagrindo, Bendrovės darbo medicinos tarnyboje yra teikiamos asmens sveikatos priežiūros paslaugos, išskyrus nemokamą dantų gydymą.

Bendrovės darbuotojui po nelaimingo atsitikimo darbe, pripažinto draudiminiu įvykiu, išlikus anatominiams defektams, kurių pašalinimui reikalingos rekonstrukcinės plastinės operacijos, Bendrovė padengia tokiu plastinių operacijų išlaidas. Darbuotojo pageidavimu, Bendrovės darbo medicinos tarnyba, remdamasi atitinkamu specialistų išvadomis, siunčia darbuotoją anatominių defektų pakoregavimui. Nurodytų plastinių operacijų išlaidos negali viršyti 20 tūkst. Lt.

Bendrovė vykdo nemokamą darbuotojų medicininį aptarnavimą ir taiko profilaktines, reabilitacines priemones darbuotojų sveikatos atstatymui ir stiprinimui Bendrovės darbo medicinos tarnyboje, atsižvelgiant į Bendrovės turimas licencijas medicinos paslaugoms teikti, pagal Lietuvos Respublikoje galiojančius pirmosios ir būtiniosios medicinos pagalbos standartus, įskaitant ir nemokamą dantų gydymą. Teisę į nemokamą dantų gydymą įgyja darbuotojai, turintys ne mažesni kaip vienerių metų nepertraukiamąjį darbo stažą Bendrovėje. Darbdavio sprendimu pirmosios ir būtiniosios darbo medicinos paslaugos gali būti organizuotos ir kitais būdais, kurie neprieštarauja Kolektyvinės sutarties nuostatom.

Bendrovė savo lėšomis atlieka Bendrovės darbuotojų profilaktinius skiepėjimus nuo gripo ir erkinio encefalito.

Bendrovėje numatytas socialinių lengvatų paketas pateiktas 5 lentelėje.

Socialinių lengvatų paketas AB „Mažeikių nafta“

	Visiems	Taikoma atskiriems darbuotojams
• Vienkartinis paskatinimas už nepertraukiamą stažą		0,735
• Išmoka mirties atveju		0,160
• Nemokamas darbuotojų transportavimas į ir iš darbo	2,5 mln.	
• Bendrovės skiriamas automobilis atitinkamoms pareigybėms		0,113
• Papildomos apmokamos atostogos tuokiantis, gimus vaikui ir mirus šeimos nariui		0,133
• Apmokama valanda prieššventinę dieną	0,115	
• Papildomos apmokamos mokymosi atostogos - Bendrovės nuožiūra		0,576
• Papildomos apmokamos keturios kasmetinių atostogų dienos	2,021	
• Apmokėjimas valstybinių švenčių dienomis	0,234	
• Medicinos paslaugos:		
Medicinos paslaugos	2,3 mln.	0,5
Stomatologinės paslaugos		0,2
• Parama darbuotojų vaikams		
• Bendrovės valgyklos subsidijavimas	1,4 mln.	
• Įmokos į pensijų fondą	0	0
• Cordel'io dienos		00
Iš viso	8,6	2,4
Bendra suma		11,0

Šaltinis: „Hay Group“ tyrimo ataskaita apie AB „Mažeikių nafta“ teikiamas socialinės lengvatas (2006-04-14)

2.1.4. Darbuotojų mokymas ir kasmetinis veiklos vertinimas

Bendrovės darbuotojų mokymas vykdomas dviem formomis:

- profesinis, saugos darbe bei įrengimų techninės eksploatacijos privalomasis mokymas;
- tobulinimasis siekiant karjeros darbe.

Abiem atvejais leidžiama nemokamai naudotis Bendrovės mokymo bazė. Pagal susitarimą su darbuotojų, galimas profesijos mokymas ar turimos kvalifikacijos kėlimas mokymo centruose, aukštesniosiose ar aukštosiose mokyklose.

Bendrovė nuo 2005 metų gauna nemenką (40 proc. viso planuoto mokymams biudžeto) paramą iš Europos Sąjungos fondų darbuotojų verslo etikos, anglų kalbos įgūdžių gerinimui.

Naujai priimtiems darbuotojams organizuojami būtini, bet ne ilgesni kaip trijų mėnesių, mokymo kursai. Per šį laikotarpį darbuotojas privalo išlaikyti kvalifikacijos ir darbuotojų saugos ir sveikatos darbe egzaminus. Darbo vietoje įdiegus naują techniką (įrangą) ar technologiją, darbuotojui leidžiama dirbti tik užbaigus atitinkamą mokymą ir žinių patikrinimą.

Darbuotojui, Darbdavio iniciatyva atvykusiam į Bendrovę poilsio dieną mokytis ir/ar laikyti egzaminų už sugaištą laiką mokamas vidutinis darbo užmokestis. Kitoje vietovėje esančio padalinio darbuotojui už atvykimą į Bendrovės mokymo centrą, mokamas vidutinis darbo užmokestis už visą dieną.

Darbdavys rengia darbuotojų tobulinimosi programas, atsižvelgdamas į darbuotojo ir atitinkamo vadovo tarpusavyje suderintą poreikį.

Bendrovės darbuotojams, kurie pažangiai mokosi aukštesniosiose ar aukštosiose mokymosi įstaigose Bendrovei reikalingų specialybių ir jų studijos atitinka darbdavio interesus, suteikiamos mokamos mokymosi atostogos.

Nemokamos atostogos dėl šeimyninių aplinkybių ar kitų svarbių priežasčių suteikiamos, atsižvelgiant į darbuotojo ir Bendrovės interesus, galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, esant motyvuotam darbuotojo prašymui raštu. Dėl šiame punkte nurodytų priežasčių per kalendorinius metus gali būti suteikiama iki keturiolikos dienų nemokamų atostogų.

Darbuotojo individualią veiklą vertina jo tiesioginis vadovas, atsakingas už jam pavaldžių darbuotojų veiklos vertinimą, naudodamasis įmonėje nustatyta veiklos vertinimo metodika, taikant vieningus veiklos vertinimo faktorius ir kriterijus. Atsižvelgdama į vertinimo rezultatus personalo tarnyba nustato naujus bazinius atlyginimus. Atlyginimo padidinimas netaikomas darbuotojams, kurių bazinis atlyginimas viršija atitinkamos skalės maksimalią reikšmę. Įmonėje vertinimo forma nuolat tobulinama. Tiesa, taikomos dvi formos: viena darbininkams, tarnautojams, specialistams, o kita-vadovams.

Formų palyginimas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė

Vadovų ir kitų darbuotojų veiklos vertinimo formų PA-102a ir PA-102b palyginimas

Kam taikoma	PA-102a forma	PA-102b forma
	Darbininkams, tarnautojams, specialistams	Vadovams
Vertinimo kriterijai	Profesinės žinios ir įgūdžiai Darbo tvarka ir procedūros Požiūris į darbą Orientacija į klientą Sprendimų priėmimas Darbas komandoje ir bendradarbiavimas	Profesinės žinios ir įgūdžiai Darbo tvarka ir procedūros Požiūris į darbą Orientacija į klientą Sprendimų priėmimas Darbas komandoje ir bendradarbiavimas Planavimas ir organizavimas Darbuotojų motyvavimas Konfliktų prevencija, valdymas Lyderiavimas

Kaip matyti 6 lentelėje, skirtumas tarp vertinimo formų tas, kad pirmoje formoje vertinama pagal 6 kriterijus, tuo tarpu antroje (vadovų) – pagal 10 kriterijų. Dauguma kriterijų vertinama 7-5-3-2-0 skalėje, kur 7-reiškia puikią veiklą, 0-nepatenkinamą veiklą, todėl vadovų formose gautas rezultatas (taškų skaičius) dauginamas iš 0.6 koeficiento, kad būtų galima palyginti įvertinimus.

Tokia metodika kritikuotina, nes:

- vadovams skirtoje formoje yra daugiau vertinimo pozicijų, todėl gautas 7 už tam tikrą poziciją reiškia 4.2 pagal darbuotojų anketos apdorojimą. Pozicijos 7, 5, 3, 2 ar 0 turi tam tikrą reikšmę („puikus“, „geras“ ar „tobulintinas“...), tuo tarpu padauginus iš daugiklio 0.6 šis skaičius nebetenka suteiktos prasmės;
- taikant 2 skirtingas formas ir 0.6 palyginimo koeficientą pažeidžiamas teisingumo principas.

Suprantama tai, kad personalo tarnyba bando rezultatus suvesti į vieną duomenų bazę, tačiau šiuo atveju tai nėra teisinga. Tai bandysime įrodyti žemiau pateiktu skaičiavimu.

Po balų sumavimo dauginimas iš 0.6 nėra teisingas veiksmas, nes:

- galimas darbuotojų maksimalus balų skaičius 38
- galimas vadovų maksimalus balų skaičius 66, tačiau $66 \times 0.6 = 39.6$ balo.

Taigi, vadovams lengviau surinkti daugiau balų. Suprantama, skirtumas nedidelis, tačiau juk pagal tai skirstomi atlyginimai. Ko gero, neverta priminti, kad vadovų atlyginimas žymiai skiriasi nuo kitų darbuotojų. Atskirų darbuotojų atlyginimai gali būti didinami skirtingai, arba iš viso nedidinami.

Darbuotojams, išdirbusiems bendrovėje nuo 5 iki 35 metų, bei neturintiems drausminių nuobaudų, taikomas vienkartinis paskatinimas, pažymint jų nepertraukiamą darbą įmonėje ir indelį į jos sėkmę:

- už penkerių metų nepertraukiamą darbą įmonėje suteikiama viena apmokama poilsio diena
- už dešimties metų nepertraukiamą darbą įmonėje išmokama 500 Lt suma.
- už penkiolikos metų nepertraukiamą darbą įmonėje išmokama 1000 Lt suma.
- už dvidešimties metų nepertraukiamą darbą įmonėje išmokama 2000 Lt suma.
- už dvidešimt penkių metų nepertraukiamą darbą įmonėje išmokama 3500 Lt suma.
- už dvidešimt ir daugiau nepertraukiamą darbą įmonėje išmokama 5000 Lt suma.

Darbuotojo ar jo šeimos nario mirties atveju įmonė išmoka laidojimo pašalpas Mirus darbuotojui, išmokama 10000 Lt dydžio pašalpa, išskyrus atvejus, susijusius su laikinai įdarbintais darbuotojais, kurių stažas bendrovėje trumpesnis nei vieneri metai – tokiais atvejais išmokama 2000 Lt dydžio pašalpa, nemokamai suteikia tuo metu turimą transportą.

Ši priemonė iš esmės nebeturi skatinamojo poveikio. Ja galima traktuoti tik kaip įmonės socialinės atsakomybės prisiėmimą. Tai paveldėta iš tarybinio laikotarpio, kai didelė problema buvo gauti reikiamą transportą, todėl ši paslauga dirbtinai buvo priskirta prie skatinimo.

2.1.5. Darbuotojų saugos ir sveikatos politika

Įmonėje griežtai laikomasi saugos darbe reikalavimų, modernizuojamos darbo vietos. Daug lėšų skiriama asmeninės apsaugos priemonėms ir darbo rūbams. Didelis dėmesys skiriamas saugos darbe mokymams, nelaimingų atsitikimų prevencijai, atliekamų darbų kontrolei.

Pagal JAV OSHA standartus 100 bendrovės darbuotojų tenkantis nelaimingų atsitikimų statistinis rodiklis 2004 metais įmonėje nesiekia 0,49. Tuo tarpu bendras perdirbimo pramonės įmonių darbuotojų ir nelaimingų atsitikimų santykio rodiklis pagal OSHA siekia 2,5 (šimtui darbuotojų).

Bendrovės tikslas sukurti saugią ir sveiką darbo aplinką, siekiant užkirsti kelią bet kokiems nelaimingiems atsitikimams ar profesinėms ligoms.

Siekdama įgyvendinti iškeltą tikslą bei būdama įsitikinusi, kad kiekvieno nelaimingo atsitikimo ir profesinės ligos galima išvengti, Bendrovė įsipareigoja:

- Įdiegti ir nuolat tobulinti darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą;
- Laikytis Bendrovei taikomų Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų reikalavimų ir kitų Bendrovės prisiimtų įsipareigojimų;
- Bendradarbiauti su vyriausybinėmis institucijomis siekiant, kad jų rengiami darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktai būtų suprantami ir realiai įvykdomi;
- Vertinti darbuotojų saugai ir sveikatai kylančią riziką ir skirti pakankamus išteklius rizikai mažinti;
- Ištirti visus Bendrovėje įvykusius nelaimingus atsitikimus, profesines ligas, avarijas, incidentus bei vos neįvykusius nelaimingus atsitikimus ir taikyti priemones tokiems įvykiams išvengti;
- Nuolat kelti darbuotojų saugos ir sveikatos kompetenciją ir siekti, kad kiekvieno darbuotojo didžiausia vertybe taptų savo paties bei kitų darbuotojų sauga ir sveikata;
- Bendrovės ir joje dirbančių rangovinių organizacijų darbuotojams bei visiems kitiems su Bendrovės veikla susijusiems asmenims sukurti saugią ir nepavojingą sveikatai darbo aplinką;
- Vykdyti saugos ir sveikatos veiklos įvertinimus, siekiant užtikrinti darbuotojų saugos ir sveikatos politikos įgyvendinimą.

Bendrovė iškelia tokius darbuotojų saugos ir sveikatos politikos tikslus:

1. Traumatizmo, incidentų prevencija:

- Siekti užtikrinti dirbančiųjų judėjimo maršrutų saugumą įmonės teritorijoje žiemos/vasaros sąlygomis.
- Siekti užtikrinti darbo vietų aptarnaujant ir remontuojant technologinę įrangą esančią sunkiai prieinamose vietose, įrengimą pagal saugos reikalavimus.
- Siekti užtikrinti darbo vietų apšvietumą pagal darbo vietų higieninius reikalavimus.
- Siekti užtikrinti technologinių vamzdinių ir aparatų tinkamą termoizoliacijos būklę, ir įrengti ja taip, kad paviršių temperatūra atitiktų darbų saugos reikalavimus.
- Siekti užtikrinti įmonėje esančių priešgaisrinių sistemų funkcionalumo ir atitikimo priešgaisrines saugos reikalavimams.
- Siekti užtikrinti kad visa įrenginiuose esama ir naujai montuojama įranga atitiktų nustatytų potencialiai sprogių zonų reikalavimus.

2. Profesinių ligų prevencija:

- Pertvarkyti elementinės sieros sandėliavimo ir krovimo į geležinkelio transportą technologiją, kad darbo vietos atitiktų darbo vietų higieninius reikalavimus.
- Pertvarkyti šilumokaičių plovimo technologiją, užtikrinant darbuotojams saugias ir sveikas darbo sąlygas.
- Techninėmis priemonėmis siekti triukšmo lygio triukšmingiausiose vietose mažinimo.
- Techninėmis priemonėmis siekti šiluminės aplinkos poveikio darbuotojams operatorinėse, siurblinėse, kitose darbo vietose mažinimo.

Organizacinės priemonės:

- Siekti įgyvendinti priemones padėsiančias kelti darbuotojų kompetenciją darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais.
- Siekti įgyvendinti priemones skatinančias darbuotojus dirbti saugiai.
- Siekti platinti darbuotojų saugos ir sveikatos politiką už Bendrovės ribų.

Motyvacijos sistema AB „Mažeikių nafta“ kolektyvinės darbo sutarties pagrindu pateikta 4 priede.

2.2. Matavimo prietaisų ir automatikos cecho charakteristika

AB „Mažeikių nafta“ yra vienintelė naftos perdirbimo įmonė Baltijos valstybėse, užsiimanti naftos perdirbimu, transportavimu ir naftos produktų prekyba. Bendrovė valdo Mažeikių naftos perdirbimo įmonę, Būtingės naftos terminalą ir Biržų naftotiekį. Bendrovė per savo dukterinę įmonę AB „Ventus - Nafta“ taip pat valdo VENTUS ir ORLEN LIETUVA prekės ženklų degalinių tinklą, kuriam šiuo metu priklauso 34 modernios degalinės Lietuvoje. Pagrindinis AB „Mažeikių nafta“ akcininkas yra Rytų ir Centrinės Europos naftos perdirbimo sektoriaus lyderis - Lenkijos naftos koncernas „Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.“ Per 5 metus į bendrovę ketinama investuoti 1,6 milijardo dolerių. Bendrovė siekia tapti viena moderniausių ir efektyviausių naftos perdirbimo įmonių.

„Mažeikių naftai“ tampant sparčiai besivystančia, lyderiaujančia pasaulinio lygio įmone labai didelę įtaką turi čia dirbantys žmonės.

AB „Mažeikių nafta“ darbuotojų amžiaus vidurkis — 39 m., pats darbingiausias ir produktyviausias žmogaus gyvenimo tarpsnis. Specifinėje greitai modernėjančioje bendrovėje dirba profesionalių specialistų kolektyvas — 94 proc. visų darbuotojų turi aukštąjį ar spec. išsimokslinimą.

2008 m. vasario mėnesį bendrovėje dirbo 3325 darbuotojai, iš jų 84 Biržų naftotiekyje, 57 – Būtingės terminale.

Matavimo prietaisų ir automatikos (toliau tekste: MP ir A) **cechas** įkurtas 1979 m. su pirmaisiais įmonės padaliniais, kai paspartėjo prietaisų ir įrengimų komplektavimas ir „Mažeikių nafta“ prireikė juos aptarnaujančių specialistų. Nuo to laiko Matavimo prietaisų ir automatikos cecho paskirtis Bendrovėje beveik nepakito – jo darbuotojai užtikrina patikimą ir nepertraukiamą kontrolės matavimo prietaisų, technologinių procesų automatinio reguliavimo sistemų, signalizacijos ir blokuotės schemų, priešgaisrinės automatinės gaisro gesinimo sistemos darbą. Pasikeitė tik mastai – išaugo pats cechas, padidėjo jo aptarnaujamų objektų apimtys. Per tuos metus cechas labai išsiplėtė – nepalyginamas ir prietaisų asortimentas, ir jų sudėtingumas, cecho darbuotojams reikia nuolat mokytis, tobulėti, norint perprasti vis modernėjančią įrangą.

1980 m. ceche buvo sukurti šie barai: remonto mechaninis, kokybės analizatorių; elektro-automatikos; KKG eksploatacijos, Bendra gamyklinio ūkio eksploatacijos ir Metrologijos laboratorija. 1989 m. ceche buvo suformuotas KT-1/1 eksploatacijos baras.

Atgavus Lietuvai nepriklausomybę, atsiradus galimybei įsigyti vakarietišku įrengimų, prireikė aukštos kvalifikacijos inžinierių, kurie diegtų naujus, iki tol nematytus prietaisus. Tuo tikslu 1992 m. suformuotas Naujos technikos baras, kurio darbuotojai diegia naujus prietaisus įmonėje, o nuo 1999 m. – ir technologinių procesų automatizuotas valdymo sistemas.

1999 m. iš projektavimo – konstravimo skyriaus į cechą pervestų inžinierių-konstruktorių,

suformuotas atskiras projektavimo baras, kurio pagrindinė funkcija – projektai kontrolės matavimo prietaisų ir automatikos daliai.

Iki 1995 m. kontrolės matavimo prietaisų ir automatikos dalies montavimo bei paleidimo darbus atliko ne įmonės darbuotojai – buvę Sąjunginiai trestai, o vėliau iš jų susiformavusios įmonės. 1995 m. suformuotas montažo – derinimo baras, kuris, 2001 m. sujungtas su automatikos baru, tapo Automatikos ir montavimo baru. Tačiau kapitalinių remontų metu ir naujų didelės apimties projektų įgyvendinimui yra samdomos rangovinės organizacijos, kadangi darbuotojų bare yra nedaug.

2001 m. nuo MP ir A cecho atsiskyrė metrologijos laboratorija, tapdama atskiru įmonės padaliniu.

Tobulėjant ir augant įmonei, reikėjo vis platesnio profilio kvalifikuotų specialistų. Didžiausias cecho darbuotojų skaičius buvo 1989-1991 m. – 176. Šiuo metu MP ir A ceche dirba 103 darbuotojai. Tai sąlygojo struktūriniai pokyčiai (atsiskyrė Metrologijos laboratorija), naujų prietaisų (kurie reikalauja minimalios techninės priežiūros ir remonto) įmonėje įdiegimas, o taip pat darbuotojų kaita – cecho specialistai yra pageidaujami kituose Lietuvos ir užsienio bendrovėse. Šiuo metu ceche taip pat vyksta restruktūrizacija, kurios tikslas lanksčiau organizuoti darbus, siekiant Bendrovės gaminamos produkcijos kokybės gerinimo, našumo didinimo, gamybinių pajėgumų ir žmogiškųjų resursų efektyvaus panaudojimo. Esama Matavimo prietaisų ir automatikos cecho organizacinė struktūra pateikta 5 priede.

2.3. Darbuotojų motyvacijos diagnostinio tyrimo metodika ir imties charakteristika

Darbuotojų motyvavimo efektyvumo įvertinimui AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche pasirinktas anketinės apklausos raštu metodas. Rengiant anketą buvo analizuojama atitinkama mokslinė literatūra. Anketa (žr. 6 priedą) buvo sudaryta pagal F.S. Butkaus modifikuotą A. Maslow teorijos poreikių schemą (žr. 2 pav.), remtasi I. Matuzienės (2004) magistro baigiamojo darbo prieduose pateiktu klausimynu. Taip pat buvo atlikta žvalgybinė apklausa, kurios metu surinkti duomenimis leido įtraukti klausimus atspindinčius padalinio specifiką ir problematiką.

Tyrimo pagrindas – darbo motyvacijos problemų sprendimui pritaikytas ekonominių, teisinių, psichologinių, filosofinių motyvatorių grupių konstruktas, kuriame motyvacijos problemų visumą atspindi 8 dedamosios: finansinis atlygis; karjera; įtraukimas į valdymą; kvalifikacijos kėlimas; santykiai su vadovais; santykiai su kolegomis; psichofiziologinės darbo sąlygos (darbo rūbai, techninės darbo sąlygos, darbo grafikas ir pan.); higieninės – buitinės darbo sąlygos (kenksmingos darbo sąlygos, ventiliacija darbo vietoje, dušai ir pan.). Pagal šias 8 dedamąsias vertinsime darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Ekonomines motyvacijos problemas atspindi darbo užmokestis. Skiriama teisinių

motyvacijos problemų kryptis – kolektyvinė sutartis, kuriai nusakyti pasirinkti 2 kriterijai: higieninės buitinės darbo sąlygos ir psichofiziologinės darbo sąlygos. Psichologinės darbo motyvacijos problemos nusakomos 3 aspektais: santykiais su kolegomis; santykiais su vadovais; kvalifikacijos kėlimu. Filosofinių motyvacijos problemų lygiui nustatyti vadovaujamosi 2 kriterijais: darbuotojų įtraukimu į sprendimus ir karjera.

Anketos struktūrą sudaro trys blokai: instrukcinis, demografinis ir diagnostinis.

Instrukcinis blokas skirtas tam, kad respondentai galėtų išvengti sunkumų pildant anketą.

Anketos *demografinis blokas* sudarytas iš klausimų, skirtų informacijai apie respondentų: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, stažą ir pajamas surinkti.

Diagnostinis blokas skirtas respondentų nuomonėms apie AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos ceche egzistuojančią motyvacijos sistemą sužinoti. Ji sudarė šios dalys:

- 1) Darbo sąlygų (psichofiziologinių, higieninės – buitinių) vertinimas.
- 2) Tarpusavio santykių (su vadovais, kolegomis) bei kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas;
- 3) Dalyvavimo sprendimų priėmime bei karjeros galimybių vertinimas.
- 4) Darbo užmokesčio vertinimas.
- 5) Darbovietėje naudojamų motyvavimo priemonių vertinimas.
- 6) Pageidaujamos papildomos motyvavimo priemonės, geresniems darbo rezultatams užtikrinti.

Nuo 1 iki 5 diagnostinio bloko dalių taikoma „Likerto“ penkių balų skalė. Ši skalė pasirinkta todėl, kad ji geriausiai tinka įvertinti pateiktus teiginius. Suvedant tyrimo duomenis atsakymui „Visiškai nesutinku“ buvo suteikta reikšmė – 1, o „Visiškai sutinku“ – 5. Todėl rezultatuose apžvelgiant vertinimo vidurkius, reikia turėti omenyje, kad kai vertinimo vidurkis ($M_{vid.}$) artėja prie 1 - išreiškiamas visiškai nepatarimas išsakytai nuomonei (mažiausias apskritimas anketoje); 3 – tai statistinis vidurkis, reiškiantį neutralią poziciją; o kai vertinimo vidurkis artėja link 5 – išreiškiamas visiškai pritarimas išsakytam teiginiui (didžiausias apskritimas anketoje).

6 – oje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti kokiomis papildomos motyvavimo priemonėmis, įmonė galėtų motyvuoti respondentus geresniam darbui. Čia respondentai galėjo pasirinkti kelis jiems tinkamus variantus. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenys pažymėtiems atsakymams buvo suteikta reikšmė – 1, o nepažymėtiems – 0.

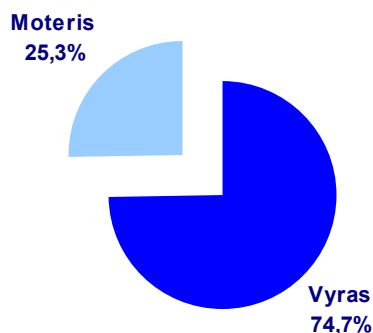
Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 9.0.

Atliekant anketinę apklausą Matavimo prietaisų ir automatikos ceche buvo išplatinta 90

anketų iš jų sugrįžo 83 anketos. Sugadintų anketų nerasta. Į tyrimą integruotos 83 anketos. Tai rodo, kad anketų grįžtamumas ir tinkamumas tyrimo duomenų apdorojimui yra pakankamai aukštas, t.y. 92,2 proc.

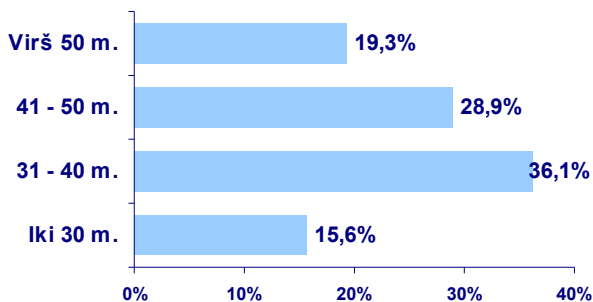
Toliau ir apžvelgsime tyrimo imtį pagal duomenis gautus apklausos metu iš demografinio anketos bloko.

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 2.3.2.1 paveiksle. Kaip matome iš paveikslo, vyrų (N = 62) apklausta 49 proc. daugiau nei moterų (N = 21) Tai galima paaiškinti padalinio specifika, kuriame didžiąją dalį dirbančiųjų ir sudaro vyrai.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, N=83

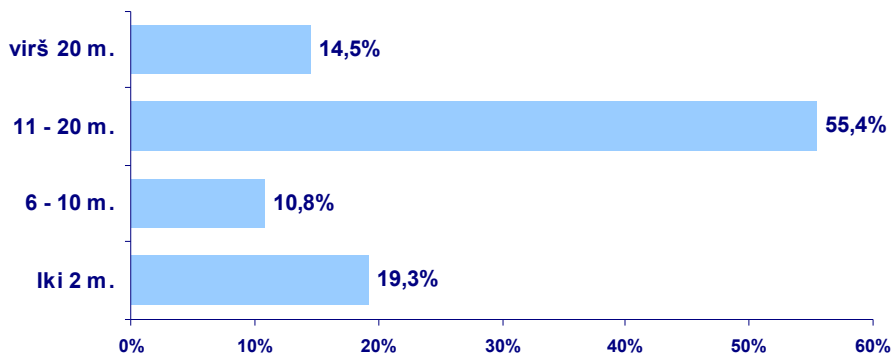
Nagrinėjant apklaustuosius pagal amžių, anketoje buvo išskirtos penkios amžiaus grupės. Štai kaip pasiskirstė dirbančiųjų skaičius šiuose grupėse: daugiausiai 30 apklaustųjų pateko į 31-40 metų amžiaus grupę, o tai sudaro 36,1 proc. nuo visų dirbančiųjų. Antroje vietoje respondentai priklausantys 41-50 m. amžiaus grupei, tokių yra 24 (28,9 proc.). Trečią poziciją užima virš 50 m. respondentai, jų atitinkamai yra 10 (19,3 proc.). Ir atitinkamai mažiausiai dalyvavo: 10 (12 proc.) iki 25 m. ir 3 (3,6 proc.) 26-30 m. amžiaus grupių respondentai. Pažymėtina, kad pastarųjų dalyvavo nereikšmingai mažai, todėl šios dvi grupės buvo sujungtos į vieną iki 30 metų amžiaus grupę. Tada mes gavome tokias keturias amžiaus grupes: iki 30m.; 31-40 m.; 41-50 m.; virš 50 m. (žr. 2.3.2.2 pav.). Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma apklaustųjų yra brandaus amžiaus, dirbingi žmonės, žinantys ko nori iš gyvenimo.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių

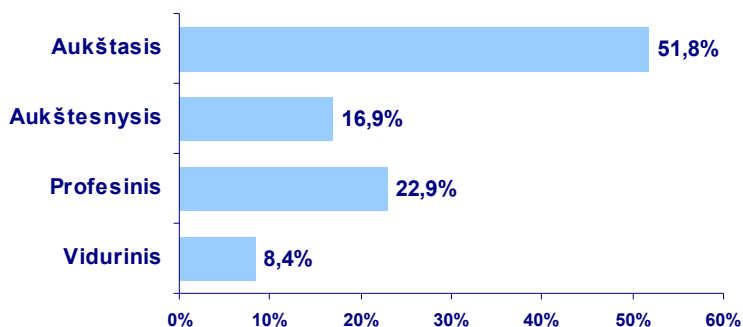
Tikslinga būtų išnagrinėti dirbančiųjų pasiskirstymą pagal darbo stažą, kuris pateiktas 7

paveiksle. Kaip matome, didžiausias dirbančiųjų skaičius papuola į kategoriją nuo 11 iki 20 metų. Tokiu darbuotojų yra daugiau negu pusė (55,4 proc.). Ilgiausiai (virš 20 m.) ceche dirbančiųjų darbuotojų yra 14,5 proc. Apjungus šias dvi grupes (11-20 m. ir virš 20 m.) matome, kad didžiąją dalį (55,4+14,5=69,9 proc.) darbuotojų sudaro lojalūs įmonei darbuotojai turintys didelį darbo stažą.



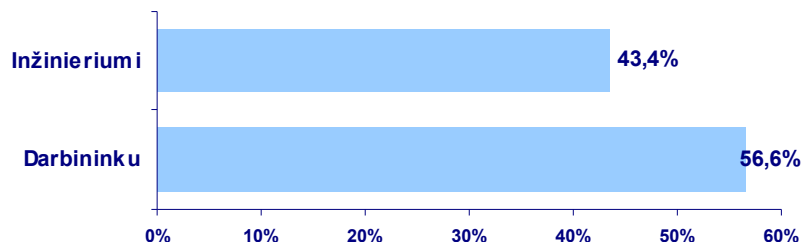
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pagal išsimokslinimą daugiausiai respondentų (žr. 8 pav.) turi aukštąjį išsilavinimą. Jį turi daugiau nei pusė respondentų (55,4 proc.). Tai rodo, kad padalinyje yra būtina lanksti darbuotojų motyvacijos sistema. Tai nėra tradicinis gamybinis padalinys, kuriame vyrauja nekvalifikuota darbo jėga. Čia būtinas interesų derinimas, nes yra pakankamai aukšta konkurencija tarp darbuotojų. Situaciją gelbėja didelė darbuotojų specializacija pagal veiklos sferas. Darbuotojų profesiniai interesai mažai susikerta, dėl to nėra konfliktų tarpusavyje ir konkurencija dėl karjeros nėra stipri. Reikia turėti galvoje, kad MP ir A specialistų paklausa darbo rinkoje nuolat didėja, jų sukuriama pridėtinė vertė yra labai didelė, todėl įmonei bet kurio, didelę patirtį turinčio specialisto praradimas yra finansiškai labai nenaudingas.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą

Išskiriant respondentus pagal įmonėje užimamas pareigas, matome, kad apklausoje inžinierių dalyvavo 13,2 proc. mažiau nei darbininkų (žr. 9 pav.), o tai taip pat rodo, kad 8 procentai apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą tačiau dirba darbininkais. Padalinio vadovams būtina atkreipti dėmesį į šių žmonių motyvaciją, nes priešingu atveju jie gali tapti siekiantys karjeros arba ieškančys darbo kitur darbuotojais.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje

2.4. Tyrimo rezultatai ir analizė

2.4.1. Matavimo prietaisų ir automatikos cecho tyrimo rezultatai

Apklausoje anketoje, respondentai išreiškė savo nuomonę šiais aspektais:

- 1) apie darbo sąlygas;
- 2) apie tarpusavio santykius, kvalifikacijos kėlimą;
- 3) apie dalyvavimą sprendimų priėmimo, karjeros galimybes;
- 4) apie darbo užmokestį;
- 5) kokios motyvavimo priemonės yra efektyvios;
- 6) kokių papildomų skatinimo priemonių norėtų.

Nuo pirmo iki penkto klausimų blokams buvo taikoma „Likerto“ penkių balų skalė. Todėl rezultatuose apžvelgiant vertinimo vidurkius, reikia turėti omenyje, kad kai vertinimo vidurkis ($M_{vid.}$) artėja prie 1 - išreiškiamas visiškasis nepritarimas išsakytai nuomonei; 3 – tai statistinis vidurkis, reiškiantis neutralią poziciją; o kai vertinimo vidurkis artėja link 5 – išreiškiamas visiškasis pritarimas išsakytam teiginiui.

Darbe naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimai pateikti 7 priede.

Toliau ir apžvelgsime, kaip bendrai yra pasiskirsčiusios respondentų nuomonės atsakant į pateiktus klausimus aukščiau pateiktais aspektais.

Darbo sąlygų vertinimo rezultatai, N=83

R/Nr.	Teiginiai	Vertinimas, proc.			M _{vid.}	SD	V, proc.
		Pozityvus	Neutralus	Negatyvus			
1	Aš esu patenkintas savo darbo grafiku	72,3	16,9	10,8	3,95	1,01	26
2	Gaunamomis asmeninėmis apsaugos priemonėmis esu patenkintas	67,5	20,5	12,0	3,82	1,04	27
3	Atostogų grafikas mane tenkina	65,1	22,9	12,0	3,69	1,04	28
4	Man dažnai tenka dirbti kenksmingomis sąlygomis	54,2	32,5	13,3	3,63	1,08	30
5	Technines darbo sąlygas mūsų ceche galima įvertinti kaip palankias darbui bei modernias	40,9	44,6	14,5	3,25	0,87	27
6	Nepaisant kai kurių estetinių trūkumų, mano darbo vieta įrengta patogiai ir moderniai	34,9	41,0	24,1	3,17	1,02	32
7	Dušai ceche mane tenkina	42,2	31,3	26,5	3,17	1,17	37
8	Įrengta ventiliacija darbo vietoje mane tenkina	38,6	27,7	33,7	2,92	1,28	44
9	Mano darbo sritis suteikia man tiek džiaugsmo, kad aš susitaukau su kai kuriais darbo trūkumais	15,6	42,2	42,2	2,65	1,01	38
10	Aš turiu kur pasidžiovinti šlapias asmenines apsaugos priemones (darbo rūbus)	19,3	21,7	59,0	2,29	1,29	56

7 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad labiausiai darbuotojai yra patenkinti savo darbo grafiku (72,3 proc.), gaunamomis asmeninėmis apsaugos priemonėmis (67,5 proc.). Tačiau jie neturi kur pasidžiovinti asmeninių apsaugos priemonių, tai nurodė 59,0 proc. respondentų. Taip pat dauguma darbuotojų nėra patenkinti savo darbo turiniu, dabartinė jų darbo sritis jiems neatneša džiaugsmo, tai nurodė 42,2 proc. respondentų. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad dėl savo specifikos daugumos apklaustųjų atliekamas darbas yra monotoniškas ir nuobodus (didžioji dauguma dirba įmonėje nuo 11-20 m., žr. 2.3.2.3 pav.) arba jų darbo aplinkoje yra trūkumų, kurie užgožia jiems darbu teikiamą džiaugsmą. Reikia pastebėti, kad šioje vietoje, kaip vienas iš vidinės motyvacijos būdų (žr. 1.2 sk.), nėra išnaudojama F. Herzbergo siūloma darbo praturtinimo technika, kuri leistų darbuotojus motyvuoti pačiu darbo turiniu.

Iš dešimties klausimų apie darbo sąlygas teigiami atsakymai vyrauja tik trijuose klausimuose – tenkina darbo grafikas, atostogų grafikas ir asmeninės apsaugos priemonės. Tokia situacija akivaizdžiai įtakoja pasitenkinimą darbu ir jį stipriai mažina. Lentelėje pateikti

rezultatai rodo, kad pozityvūs vertinimai vyrauja dėl neesminių dalykų – darbo grafiko, asmeninių apsaugos priemonių ir atostogų grafiko. Bendrai vertinant darbo sąlygomis darbuotojai nėra patenkinti. Kai kurie iš klausimų vertintini kartu, ir rodo, kad darbo ir buitines sąlygoms teikiamas ne pakankamas dėmesys. Štai pavyzdžiui daugelis teigia, kad jiems tenka dirbti kenksmingomis sąlygomis, o į klausimą dėl ventiliacijos tik 38,6 proc. darbuotojų pareiškė, kad įrengta ventiliacija darbo vietoje juos tenkina. Neutraliai vertina situaciją 27,7 procentai, o negatyviai vertina truputį daugiau kaip trečdalis visų apklaustųjų – 33,7 proc. Atsakymai nėra guodžiantys – nepriklausomai nuo realios situacijos apklaustieji pasidalino beveik į tris lygias dalis – tai rodo, kad padalinio vadovai nepakankamai skiria dėmesio šiems klausimams spręsti. Būtina prisiminti, kad ceche dirba apie 50 procentų inžinerinio personalo, taigi akivaizdu, kad jų darbo vietoje ventiliacija nėra svarbiausia ir galima manyti, kad jie atsakė į šį klausimą neutraliai. Tokiu atveju galima spėti, kad visi, kuriems tenka dirbti kenksmingomis sąlygomis nėra patenkinti ventiliacija, kaip kenksmingas darbo sąlygas mažinančia organizacine priemone. Kylant bendriems reikalavimams darbuotojams reikalavimai darbo vietos įrengimui taip pat kils, taigi šioje vietoje akivaizdžiai rasis konfliktinės situacijos.

Technines darbo sąlygas ceche apibūdina kaip modernias ne daug darbuotojų. Pozityvūs vertinimai sudaro 40 procentų, tuo tarpu neutralių vertinimų net 44,6 proc. Šiuo atveju nedidelis skaičius negatyvių vertinimų (14,5 proc.) nėra taip aktualus, kaip tai, kad didesnioji dalis negali įvertinti ar neturi nuomonės šiuo klausimu.

Darbo vietų įrengimą moderniu laiko vos daugiau kaip 34,9 proc. Šiame klausime taip pat didesnė dalis apklaustųjų situaciją vertina neutraliai 41,0 proc. Tuo tarpu negatyviai atsakė 24,1 procentas apklaustųjų. Tokia situacija vertintina taip, kad dirbantieji negatyviai vertina darbo sąlygas ir darbo vietų įrengimą. Galima teigti, kad įmonės įvaizdis skatina žmones tikėtis geresnių darbo sąlygų ir modernesnių darbo įrankių bei darbo vietos, todėl vyrauja neutralūs vertinimai, taip pat nemažas procentas neigiamų vertinimų.

Dušais nepatenkinti 26,5 procentų darbuotojų, 31,3 procentų jų įrengimą vertina neutraliai. Galima manyti, kad tokia dalis darbuotojų jais nesinaudoja arba naudojami labai retai, todėl labai didelis neutraliai vertinančiųjų procentas. Dušinių įrengimas tenkina 42,2 proc. apklaustųjų. Beje iš klausimo formuluotės reikia suprasti, kad tai nėra visiškai pozityvūs vertinimai, juos galima vertinti kaip patenkinamus.

Savo darbo turiniu nepatenkinti 42,2 proc. Apklaustųjų, tiek pat pateikė neutralius atsakymus. Pozityvūs vertinimai sudaro tik 15,6 proc. apklaustųjų. Tai labai rimtas signalas, vadovams reikia susirūpinti darbo organizavimo dalykais. Tokiais atvejais akivaizdu, kad krenta darbo našumas, siekiama ne darbo našumo rodiklių, bet stengiamasi neišsišokti ir nepralenkti vidutiniokų.

Atsakdami į klausimą apie higienines-buitines sąlygas „Aš turiu kur pasidžiovinti

šlapias asmenines apsaugos priemones (darbo rūbus)“ neigiamai atsakė daugiau kaip 59 procentai dirbančiųjų. Tai rodo, visišką cecho vadovų nesupratimą arba šios problemos ignoravimą. Atsakymų į šį klausimą rodiklis V yra didelis, kas rodo, kad atsakymai į šį klausimą labai išsibarstę, tačiau tai ir akivaizdu – tik pusei darbuotojų ši problema yra aktuali. Galima spėti, kad dalis iš jų šią problemą išsprendė savomis jėgomis ir pateko į neutraliai klausimą vertinančiųjų grupę.

8 lentelė

Tarpusavio santykių ir kvalifikacijos kėlimo vertinimo rezultatai, N=83

R/Nr.	Teiginiai	Vertinimas, proc.			M vid.	SD	V, proc.
		Pozityvus	Neutralus	Negatyvus			
1	Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi	51,8	34,9	13,3	3,43	0,95	28
2	Aš nuolat jaučiu bendradarbių paramą	49,4	38,6	12,0	3,41	0,88	26
3	Konfliktingos situacijos - retas reiškinys mūsų kolektyve	45,8	36,1	18,1	3,33	1,03	31
4	Su nekantrumu laikiu cecho (įmonės) organizuojamų vakarėlių (renginių)	41,0	34,9	24,1	3,22	1,28	40
5	Su kai kuriais bendradarbiais bendrauju ir ne darbo metu	48,2	21,7	30,1	3,17	1,30	41
6	Kvalifikuoti specialistai ceche ypač vertinami	30,2	34,9	34,9	2,99	1,31	44
7	Įmonės administracija, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą	21,6	39,8	38,6	2,70	1,13	42
8	Mano vadovas nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius	30,1	24,1	45,8	2,67	1,18	44
9	Mūsų cecho vadovai su visais bendrauja labai šiltai ir draugiškai	24,1	28,9	47,0	2,61	1,02	39
10	Vien tik dėl gero atlyginimo nekeisčiau šio darbo	24,1	24,1	51,8	2,48	1,29	52

8 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad pagal reitingus aktualesni ir pozityviai vertinami yra tarpusavio santykius atspindintys klausimai. Kolektyvizmo jausmą ir santykius kolektyve vertina labiau pozityviai, tai yra visų atsakymų teigiami vertinimai šiek tiek viršija neutralių atsakymų skaičių, negatyvūs atsakymai sudaro nuo 12 iki 30 procentų. Daugiausiai neigiamų atsakymų šioje klausimų grupėje gauta į klausimą apie bendradarbių bendravimą ne darbo metu. Tai neturi įtakos darbuotojų motyvacijai, o tik rodo tendenciją kad žmonės stengiasi ne darbo

metu pamiršti darbinės problemas, nes susitinkant su bendradarbius neišvengiamai tenka kalbėti, aptarinėti arba spręsti darbinės problemas.

Antroje pagal rangą lentelės dalyje liko klausimai vertinantys kvalifikaciją ir santykius su vadovais. Čia visuose atsakymuose neigiami vertinimai gerokai viršija teigiamus. Taip pat labai didelė neutraliai vertinančiųjų situaciją dalis.

Bendrai galima teigti, kad situacija santykių su vadovais srityje yra įtempta ir nepatenkinama. Apklaustieji nepatenkinti vadovavimo stiliumi, tuo, kad neišsiaiškinami darbuotojų poreikiai, darbuotojai nepakankamai vertinami ir neturi galimybių kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą. Visuose šiuose atsakymuose negatyvūs vertinimai žymiai viršija pozityvius, bei labai didelė dalis neutralių atsakymų. Neutralių atsakymų didelis skaičius vertintinas, kaip nepasitikėjimas apklausa, baimė, kad duomenys gali būti paviešinti.

9 lentelė

Dalyvavimo sprendimų priėmimo, karjeros galimybių vertinimo rezultatai, N=83

R/Nr.	Teiginiai	Vertinimas, proc.			M _{vid.}	SD	V, proc.
		Pozityvus	Neutralus	Negatyvus			
1	Vadovas atliktą darbą vertina objektyviai, pateikia pastabas, pasiūlymus	57,9	31,3	10,8	3,58	0,91	25
2	Darbe dažnai parodau iniciatyvą, siūlau savo idėjas	46,9	38,6	14,5	3,37	1,00	30
3	Vadovas išklauso mano nuomonę	51,8	26,5	21,7	3,35	1,13	34
4	Mano vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia pakankamai savarankiškumo	47,0	26,5	26,5	3,24	1,14	35
5	Su malonumu prisiimčiau didesnę atsakomybę darbe	44,6	36,1	19,3	3,24	0,99	31
6	Darbui reikalingą informaciją gaunu laiku ir pakankamai	33,8	37,3	28,9	3,04	1,02	34
7	Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais	31,3	19,3	49,4	2,66	1,24	47
8	Vadovas, ką nors organizuodamas ar planuodamas, visada atsižvelgia į pavaldinių nuomonę	20,5	33,7	45,8	2,49	1,12	45

Kaip matome iš 9 lentelės, labai didelė dalis neutraliai vertinančiųjų situaciją. Išskyrus klausimą apie karjeros galimybes (neutralūs 19,3 proc.) kituose atsakymuose neutralūs atsakymai sudarė nuo 26,5 iki 38,6 procentų. Galima teigti, kad darbuotojai sunkiai gali įvertinti tokius klausimus. To priežastys gali būti įvairios, tačiau greičiausiai tai susiję su situacijos nepastovumu ir pačių vadovų nevienareikšmiška pozicija arba savo nuostatų neturėjimu.

Iš šio bloko klausimų tik dviejuose atsakymuose teigiami atsakymai šiek tiek viršija pusę apklaustųjų. Tačiau ir čia matome, kad daugelis negali įvertinti vadovo pozicijos – net 31,3 proc. vertina klausimą neutraliai (kitais sakant atsisako klausimo vertinimo).

Ypač gerai situaciją parodo 2 klausimas (apie iniciatyvą), kuris tiesiogiai labai susijęs su 7 ir 8 klausimais. Šiame atsakyme didžiausiais procentais apklaustųjų atsisakė vertinimo – net 38,6 proc. neutraliai atsakė į šį klausimą. Galima spėti, kad šiek tiek sumaišties įnešė teiginys „dažnai“, tačiau sudėjus neutraliai atsakiusių ir neigiamai atsakiusių dalį matome, kad apklaustieji vengia rodyti iniciatyvą ir siūlyti idėjas. Tai tiesiogiai siejasi su atsakymais į 7 klausimą, tai yra neigiamai vertindami karjeros galimybes darbuotojai tokiu būdu išreiškia savo poziciją ir nuostatas. Kitais sakant motyvacijos karjera nebuvimas įtakoja darbuotojų kasdienį darbą ir slopina iniciatyvas.

Atsakymai į trečiąjį klausimą (dėl nuomonės išklauso) tiesiogiai prieštarauja vienas kitam, arba parodo vadovų nuostatas. Teigiamai į 3-įjį klausimą atsakė 51,8 proc. apklaustųjų, tačiau į 8 klausimą, kuris tiesiogiai siejasi su juo atsakymų net 45,8 proc. yra neigiami. Tai reiškia, kad apklaustieji mano, kad nors vadovai juos išklauso, tačiau į nuomonę nėra atsižvelgiama.

Atsakydami į 4 klausimą (dėl pasitikėjimo ir savarankiškumo) pozityvių atsakymų 47 proc. Tuo tarpu po lygiai buvo atsakyta neutraliai ir neigiamai. Tai rodo, kad darbuotojai jaučia pasitikėjimo stoką iš vadovo ir dėl to dirbti savarankiškai jiems nėra įprasta. To pasekmė atsakymai į 5 klausimą dėl atsakomybės prisiėmimo. Didesnę atsakomybę priimtų tik 44,6 proc. respondentų. 36,1 pasisakė neutraliai ir 19,3 proc. neigiamai. Akivaizdu, kad dar nėra prieita kritinė riba ir motyvuoti galima bent pusę apklaustųjų.

Iš atsakymų apie darbuotojų informuotumą matome, kad šioje srityje yra spragų. Turint galvoje, kad padalinyje pusė darbuotojų dirba inžinerinį darbą informaciją laiku gaunantys teigia tik 31,3 proc., o 37,3 proc. atsakė neutraliai matomai negalėdami įvertinti informuotumo svarbos savo darbe, 28,9 proc. atsakė neigiamai.

Vadovai neatsižvelgia į pavaldinių nuomonę ir nesuteikia karjeros galimybių, tai yra sąmoningai ignoruoja vienus iš svarbiausių motyvatorių ypač aukštą išsilavinimą turintiems dirbantiesiems. Pripažinimas ir karjera yra vieninteliai be materialinio skatinimo realiai galintys įtakoti darbo kokybę ir našumą motyvatoriai. Abiem atvejais neigiami atsakymai viršija teigiamus labai ženkliai.

Bendra situacija akivaizdi, – vadovai visiškai ignoruoja galimybę motyvuoti darbuotojus kitais metodais. Imant padalinį atskirai suprantama, kad karjeros galimybės yra ribotos, tačiau įmonės mastu darbuotojai taip pat nemato jokių galimybių, bei jaučia jų nuomonės ignoravimą iš vadovų pusės.

Darbo užmokesčio vertinimo rezultatai, N=83

R/Nr.	Teiginiai	Vertinimas			M _{vid.}	SD	V, proc.
		Pozityvus	Neutralus	Negatyvus			
1	Sutikčiau dirbti viršvalandinį darbą, jei už tai būtų tinkamai atlyginta	83,2	9,6	7,2	4,22	1,01	24
2	Palyginus su bendradarbiais, mano darbo užmokestis yra teisingas	30,1	24,1	45,8	2,73	1,24	45
3	Mano darbas apmokamas atitinkamai mano sugebėjimams ir darbo rezultatams	27,7	22,9	49,4	2,70	1,14	42
4	Gaunamos piniginės priemokos skatina mane dirbti geriau	21,7	19,3	59,0	2,41	1,22	51
5	Lyginant su kitų įmonių darbuotojais, aš pakankamai gerai uždirbu	14,5	28,9	56,6	2,35	1,10	47
6	Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas	14,4	19,3	66,3	2,13	1,12	53
7	Jeigu mūsų įmonė mokėtų didesnius atlyginimus, lyginant su kitomis įmonėmis, tai paskatintų mane geresnei darbinei veiklai	82,0	10,8	7,2	1,81	1,05	58

Kaip matome iš 10 lentelės, kad didžioji dalis respondentų (66,3) nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir dauguma (83,2) sutiktų dirbti viršvalandinį darbą, jei už tai būtų tinkamai atlyginta. Taip pat 45,8 nurodė, kad palyginus su bendradarbiais, jų darbo užmokestis nėra teisingas. O tai pagal teisingumo teoriją yra viena iš nepasitenkinimo darbų priežasčių (žr. 1, 2 sk.), t.y. neteisingumas iššaukia psichologinę įtampą. Todėl cecho administracijai reikia rimtai atsižvelgti į šią problemą.

Bendrai matome, kad beveik visus skatina pinigai. Tai suprantama iš anksčiau buvusių atsakymų darbuotojai nemato jokių kitų motyvavimo galimybių, todėl reikalauja kompensacijos už jų nebuvimą kitais būdais – šiuo atveju vienintelis būdas – materialinis skatinimas. Tą patvirtina ir 10 lentelėje matomi atsakymų rezultatai.

Pozityviai vertinama galimybė dirbti viršvalandinį darbą. Čia susiduriame su akivaizdžiu prieštaravimu. Suprantama, kad būtinumas dirbti viršvalandinį darbą gali reikšti tik keletą dalykų – vienas iš jų kad darbuotojai nesusitvarko su savo pareigomis, arba kad darbo organizavime yra rimtų problemų. Vienu atveju tai demotivacijos pasekmė, kitu vadovai nesugeba planuoti darbų ir materialinių srautų arba darbų apimtys yra per didelės tokiam kolektyvui. Darbuotojų nuostata šiuo atveju akivaizdu – tai efektyviausias motyvacijos praradimo kompensavimo būdas – už viršvalandžius mokama dvigubai, taigi darbuotojas tarsi baudžia įmonę ir vadovus už tai, kad jo nuomone yra netesinga darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema.

Atsakymai į 2-6 klausimus akivaizdžiai parodo visas motyvacijos sistemos ydas. Įmonės

viduje darbo užmokestis laikomas neteisingu 45,8 proc. respondentų, (24,1 proc. neutralių atsakymų). Taip pat yra ir lyginant su kitomis įmonėmis – 56,6 procentai (28,9 proc. neutralių atsakymų).

Ypač gerai darbuotojų neigiamą nuostatą rodo atsakymai į 4 klausimą – 59 proc. apklaustųjų neigia, kad juos skatina piniginės priemokos (19,3 proc. neutralių atsakymų), tačiau visi tikisi materialinio skatinimo, – tai reiškia, kad apklaustieji pateikia savo neigiamą nuostatą dėl neteisingo darbo užmokesčio ir skatinimo sistemos.

Tai patvirtina ir atsakymai į 6-ą klausimą. 66,3 proc. respondentų savo darbo užmokesčiu nėra patenkinti (19,3 proc. neutralių atsakymų).

Labai aiškiai išreikšta ir pozicija dėl diskriminacijos lyginant su kitomis įmonėmis. Reikia pastebėti, kad padalinio darbuotojai puikiai žino kiek vertinamas tokių specialistų darbas rinkoje todėl taip pat reiškia savo neigiamą poziciją atsakymais į klausimą. 82 procentai teigia, kad būtų motyvuoti tik tuo atveju, jei įmonė mokėtų didesnius atlyginimus lyginant su kitomis įmonėmis (10,8 proc. neutralių atsakymų). Galima teigti, kad tai AB „Mažeikių nafta“ prestižo įvertinimas ir noras tuo pasinaudoti savo naudai.

Taip pat demografinėje dalyje respondentai buvo prašomi nurodyti koks jų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis bei koks vidutinis darbo užmokestis (atskaičiavus mokesčius) atitiktų jų darbo patirtį, svarbą, sunkumą, kokybę (žr. 11 lentelę). Į klausimą apie vidutinį darbo užmokestį respondentai atsakinėjo nenoriai – iš 83 apklausoje dalyvavusių respondentų į šį klausimą neatsakė 5 respondentai. To priežastimi galėjo būti įmonėje taikoma atlyginimų įslaptinimo praktika.

11 lentelė

Gaunamas bei pageidaujamas vidutinis darbo užmokestis (atskaičiavus mokesčius)

N	Gaunamas atlyginimas	Pageidaujamas atlyginimas, Lt			
		M	SD	Min	Max
4	Iki 1500 Lt	3062,50	1359,76	2000	5000
29	1501 - 2000 Lt	3674,14	1427,07	2500	10000
22	2001 - 2500 Lt	3613,64	554,89	2500	5000
19	2501 - 3000 Lt	4431,58	983,22	2700	6000
4	Virš 3000 Lt	6000,00	2160,25	4000	9000

Iš lentelės matome, kad dauguma respondentų jaučiasi neišvertinti lygindami savo indėlį į darbą ir gaunamą darbo užmokestį, o tai pažeidžia teisingumo principą ir veikia demotyvuojančiai. Tačiau analizuojant maksimalų kiekvienos atlyginimų grupės pageidaujamą atlyginimą pastebime, kad greičiausiai kai kurių respondentų lūkesčiai dėl darbo užmokesčio yra nepagrįstai dideli.

12 lentelė

Motyvavimo priemonių darančių didžiausią įtaką darbo rezultatams vertinimas

R/Nr.	Teiginiai	Vertinimas, proc.			M _{vid.}	SD	V, proc.
		Pozityvus	Neutralus	Negatyvus			
1	Darbo užmokesčio didinimas	94,0	1,2	4,8	4,55	0,84	19
2	Priedas prie atlyginimo (arba premija)	90,4	7,2	2,4	4,53	0,74	16
3	Kiti mokėjimai (už kvalifikacijos kėlimą, darbo stažą)	88,0	8,4	3,6	4,42	0,89	20
4	Geras vidinis klimatas (santykiai su bendradarbiais, vadovu)	73,5	19,3	7,2	4,08	0,99	24
5	Pripažinimas, pasitikėjimas (vadovo, kolegų)	73,5	20,5	6,0	4,08	0,97	24
6	Darbo sąlygų pagerinimas	71,1	21,7	7,2	3,98	1,00	25
7	Paaukštinimas pareigose	72,3	16,9	10,8	3,94	1,11	28
8	Galimybė kilti karjeros laiptais	68,7	19,3	12,0	3,92	1,24	32
9	Galimybė panaudoti savo sugebėjimus	72,2	14,5	13,3	3,89	1,06	27
10	Vadovo asmeninė padėka (žodinė arba raštinė)	57,8	20,5	21,7	3,55	1,26	35
11	Švenčių, vakarėlių, renginių (turistų sąskrydis ir kt.) organizavimas	43,4	33,7	22,9	3,31	1,16	35

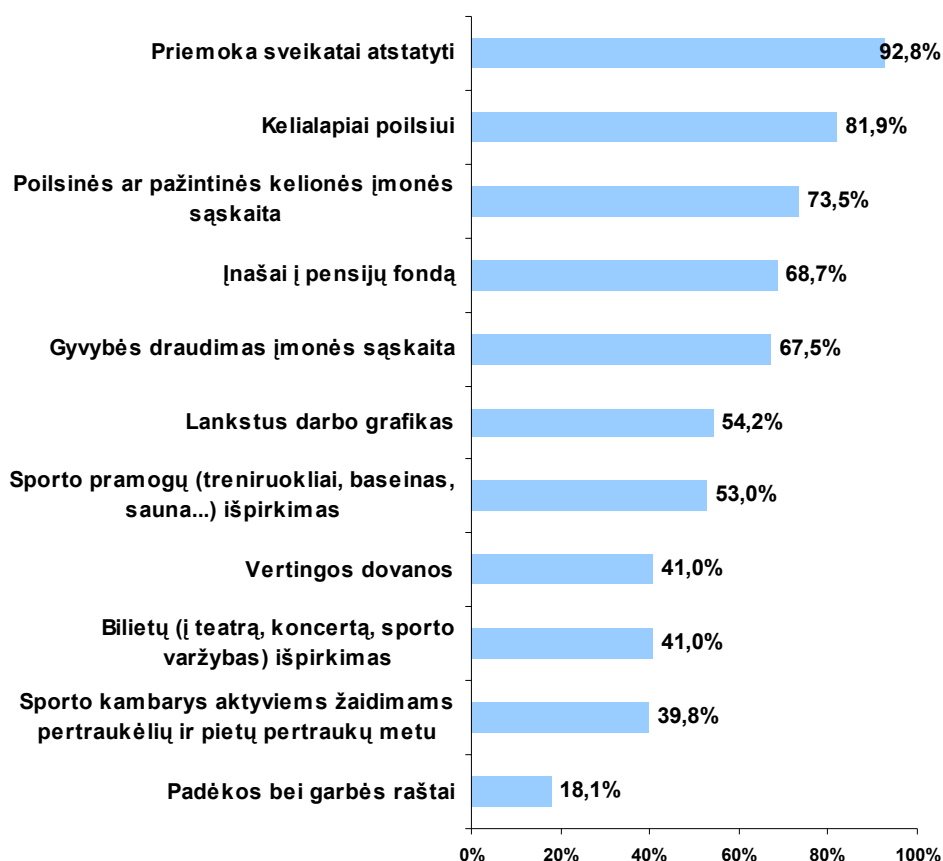
Paprašius respondentus įvertinti šiuo metu naudojamų motyvavimo priemonių svarbą jų darbo rezultatams (žr. 12 lentelę), tik dėl ekonominių motyvavimo priemonių (1-3 klausimai) beveik visi atsakiusieji turėjo aiškią nuomonę (tik iki 8,4 proc. neutralių atsakymų). Didžioji dauguma, kaip svarbiausią įvardijo darbo užmokesčio didinimą (94 proc.), priedą prie atlyginimo ar premiją (90,4 proc.), bei kitus mokėjimus (88 proc.). Tik po to didžiausią įtaką darbuotojams darytų kitos motyvavimo priemonės, tokios kaip geras vidinis klimatas, pripažinimas ir pasitikėjimas (vadovo, kolegų), tai įvardijo 73,5 proc.

Kadangi šie klausimai išsidėstę pagal svarbą, kurią suteikė savo atsakymais respondentai, galime matyti bendras tendencijas kaip išsidėstė jų poreikių prioritetai. Pirmoje vietoje dominuoja fiziologiniai poreikiai; antroje vietoje yra socialiniai poreikiai (vidinis klimatas), tačiau reikia pastebėti, kad vadovo asmeninė padėka bei švenčių, vakarėlių organizavimas darbuotojams yra mažiausiai svarbūs; trečioje vietoje yra pagarbos ir statuso poreikiai; ketvirtoje vietoje yra saugumo poreikis; ir galiausiai paskutinėje vietoje pagal svarbą atsidūrė saviraiškos poreikis.

Iš šių ir prieš tai apžvelgtų rezultatų galima daryti išvada, kad šiuo metu darbuotojai nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir jis jiems dabar yra vienas iš pagrindinių motyvuojančių gerai darbinei veiklai šaltinių. Tai prieštarauja F. Herzbergo teorijai, kurioje jis darbo užmokesčių

priskiria prie higieninių veiksnių. Tačiau galima daryti prielaidą, kad kai darbo užmokestis bus laikomas teisingu ir atitiks darbuotojo įdėtom pastangom bei darbo rezultatams, jis praras savo motyvuojančią galią ir taps vienu iš palaikančiu (higieninių) veiksniu.

Apžvelgus atsakymus į paskutinį anketos klausimų bloką „*kokiomis papildomomis skatinimo priemonėmis įmonė galėtų Jus motyvuoti geresniam darbui*“ (žr. 10 pav.) matome, kad respondentai labiausiai pageidautų „Priemokos sveikatai atstatyti“, o atitinkamai antroje ir trečioje vietoje, jie pageidautų „Kelialapių poilsiui“ ir „Poilsinių ar pažintinių kelionių įmonės sąskaita“. Tai galima paaiškinti tuo, kad gavę šią priemoką, darbuotojai galėtų laisvai disponuoti pinigais ir nebūtina juos panaudoti sveikatos atstatymui, o kitų savo būtinausių poreikių patenkinimui. Šiuos veiksnius taip pat galima labai paprastai paaiškinti tokiais esminiais požiūriais – jie pageidaujami pagal tai kaip gali būti palyginami su materialiniu skatinimu. Pirmi trys punktai labiausiai pageidaujami todėl, kad tai yra materialiniai arba jiems prilyginami ištekliai, kuriuos darbuotojas galėtų panaudoti nedelsiant. Atitinkamai svarba tiesiogiai siejasi su pinigų suma – priemoka sveikatos atstatymui buvo prilyginta vidutiniam mėnesiniam darbuotojo darbo užmokesčiui, taigi buvo didžiausia materialine prasme.



10 pav. Papildomos skatinimo priemonės, kuriomis įmonė galėtų darbuotojus motyvuoti geresniam darbui

Atitinkamai įnašai į pensijų fondą ir draudimas taip pat yra svarbūs ir materialine išraiška prilygtų priemokai sveikatos atstatymui ar net būtų didesnis, tačiau darbuotojams nebūtų

prieinami tuoj pat. Tai ilgalaikė investicija, tuo paaiškinama, kodėl jų reitingas mažesnis ir jie mažiau pageidaujami.

Iš konteksto tam tikra prasme išsiskyrė lankstus darbo grafikas. Jis negali būti prilyginamas materialiniam skatinimui, tačiau, daugelis darbuotojų dirbančių kasdien, neturi galimybės susitvarkyti savo reikalus. Šitas klausimas svarbus ir dėl to, kad skirtingu laiku skiriasi įvairių darbuotojų darbingumas. Todėl kai kurie žmonės iš principo labai vertina galimybę dirbti lanksčiu grafiku, kadangi tai yra laikoma privilegija ir tam tikras darbuotojo pripažinimo ženklas. Žemiau pagal reitingą atsidūrė sporto pramogos, vertingos dovanos, bilietų į renginius išpirkimas. Sporto kambarys pertraukėlėms ir pietų pertraukų metu yra priešpaskutinėje vietoje, nes tuo pasinaudoti gali tik dalis darbuotojų ir ne visiems priimtinas toks paskatinimo būdas. Padėkos ir garbės raštai liko paskutinėje vietoje, kuri kaip skatinimo priemonę pažymėjo 18,1 proc. apklaustųjų.

2.4.2. Motyvavimo priemonių įtakos pasitenkinimui darbu analizė

Teorinėje dalyje išsiaiškinome (žr. 1.2, 1.3 sk.), kad pasitenkinimas darbu, kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus. Todėl toliau vadovausimės teorine prielaida, kad darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu įtakoja vienas kitą, t.y. turi tiesioginę priklausomybę. Atliekant tyrimą buvo siekiama nustatyti, kaip MP ir A ceche taikomos motyvavimo priemonės ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvatorių grupių kontekste įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tuo pačiu bus nustatytas šiuo metu naudojamų motyvavimo priemonių efektyvumas ceche. Tai toliau išryškinsim taikant koreliacinės ir regresinės analizės metodus.

Remiantis metodologinės kokybės lentelėmis (žr. 8 priedą) ir naudojant faktorinę analizę galim išskirti viena klausimų grupę, kuri išreiškia mums nepamatuojamą savybę. Tokiu būdu iš 35 indikatorių (klausimų), išskyrėme 8 dimensijas kurios atspindi pasitenkinimą darbu: 1) įtraukimas į valdymą; 2) santykiai su vadovais; 3) kvalifikacijos kėlimas; 4) psichofiziologinės darbo sąlygos; 5) darbo užmokestis; 6) karjera; 7) santykiai su kolegomis; 8) higieninės-buitinės darbo sąlygos. O antrinės faktorizacijos metu mes apjungėme šias gautas dimensijas į vieną, per kurią ir išreiškiame pasitenkinimą darbu.

Taip pat iš 21 klausimo apie pageidaujamas ir papildomas motyvavimo priemonės išskyrėme 4 motyvuojančių priemonių (motyvatorių) grupes: 1) ekonomines; 2) teises (atspindi įmonės kolektyvinė sutartis); 3) psichologines; 4) filosofines.

Koreliaciniai ryšiai tarp pasitenkinimo darbu veiksmių ir motyvatorių grupių
(N min = 82; N max = 83)

<i>Pasitenkinimas darbu</i>	Motyvavimo priemonės			
	Ekonominės	Teisinės	Psichologinės	Filosofinės
<i>Higieninės - buitinės darbo sąlygos</i>	0,1	0,1	0,0	0,1
<i>Psichofiziologinės darbo sąlygos</i>	0,0	-0,1	0,0	0,1
<i>Santykiai su kolegomis</i>	0,2	0,2	0,3	0,1
<i>Santykiai su vadovais</i>	0,1	0,1	0,1	0,1
<i>Kvalifikacijos kėlimas</i>	0,1	0,1	0,0	0,0
<i>Įtraukimas į valdymą</i>	-0,1	-0,1	0,0	0,0
<i>Karjera</i>	0,1	0,0	0,1	0,0
<i>Darbo užmokestis</i>	0,0	0,1	-0,1	-0,1

Pastaba: Lentelėje nurodyta koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas kai:

$p \leq 0,001$	$0,5 < x \leq 0,7$
$p \leq 0,01$	$0,3 < x \leq 0,5$
$p \leq 0,05$	$0,2 \leq x \leq 0,3$

Koreliacinės analizės metu žiūrime, kaip motyvacijos priemonių sistema (ekonominės, teisinės, psichologinės, filosofinės) įtakoja kiekvieną pasitenkinimu darbu dedamą ir atvirkščiai. Atlikus koreliacinę analizę (žr. 13 lentelę) gavome, kad tik ekonominės, teisinės ir psichologinės motyvavimo priemonės silpnai, bet statistiškai patikimu ryšiu koreliuoja su pasitenkinimu darbu dedamą „santykiai su kolegomis“ (pasirinktas pasikliautinumo lygmuo $p \leq 0,05$). Koreliaciniai ryšiai tarp kitų dimensijų nėra nustatyti, nes jie nėra statistiškai patikimi ($p > 0,05$). Todėl negalima teigti, kad kitos motyvavimo priemonių grupės įtakoja pasitenkinimą darbu.

Regresinės analizės metu nustatyta (žr. 9 priedą, 14 lentelę), kaip motyvavimo priemonių sistema įtakoja kiekvieną pasitenkinimu darbu dedamą. Nustatyta, kad motyvavimo sistemos įtaka pasitenkinimui darbu yra tokia maža, kad ją negalima laikyti statistiškai reikšminga. Tačiau nors ši įtaka ir nėra statistiškai reikšminga, matome, kad visa sistema labiausiai veikia vieną pasitenkinimo darbu aspektą, t.y. santykius su kolegomis. Toliau buvo siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 10 priedą, 15-18 lenteles). Nustatėme, kad iš visos motyvavimo priemonių sistemos šiuo metu tik psichologinės motyvavimo priemonės daro įtaką ($p < 0,05$) pasitenkinimo darbu dedamajai „santykiai su kolegomis“. Visu kitų motyvavimo priemonių įtaka pasitenkinimui darbu šiuo metu yra per maža ($p > 0,05$).

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad motyvavimo priemonės naudojamos ne tos arba naudojamos nepakankamai, kad būtų sustiprintas tiriamo cecho darbuotojų pasitenkinimas darbu, t.y. šiuo metu naudojamos motyvavimo priemonės

naudojamos ne tikslingai arba naudojamos ne tokios. Todėl galima daryti išvada, kad motyvavimo priemonės yra neefektyvios arba naudojamos neefektyviai, t.y. motyvavimo sistema yra neefektyvi.

Gautus rezultatus galima paaiškinti ir tuo, kad tyrimo metu vyko pasiruošimas cecho reorganizavimui, kuriam nebuvo tinkamai pasiruošta. O tai galėjo įtakoti tyrimo rezultatus, nes sunku būti patenkintam, kai esi nežinioje ir nesi užtikrintas dėl rytdienos.

Įdiegus papildomas motyvavimo priemones galėtų padidėti ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kokios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus išryškėja išanalizavus 12 lentelę. Respondentai įvardijo tokius motyvavimo priemonių efektyvumo darbo rezultatams prioritetus:

1) pirmoje vietoje aiškiai išsiskyrė ekonominių motyvavimo priemonių grupė, tai darbo užmokesčio padidinimas (pritarė 94 proc.), priedas prie atlyginimo (90 proc.) ir kiti mokėjimai už kvalifikacijos kėlimą, darbo stažą (pritarė 88 proc.);

2) antroje vietoje, atitinkamai pritarus 73,5 proc. respondentų, buvo išskirtos filosofinės (pripažinimas, pasitikėjimas) ir psichologinės (geras vidinis klimatas) motyvavimo priemonės.

3) trečioje vietoje (pritarė 71 proc.) buvo išskirtos teisinės motyvavimo priemonės, t.y. darbo sąlygų pagerinimas;

4) toliau pasiskirsčiusios likusios filosofinės (paaukštinimas pareigose, galimybė kilti karjeros laiptais ir galimybė panaudoti savo sugebėjimus) ir psichologinės motyvavimo priemonės (vadovo asmeninė padėka ir švenčių, vakarėlių, renginių organizavimas).

Kaip matome dominuoja ekonominės motyvavimo priemonės. Šią situaciją patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimą apie papildomas motyvavimo priemones kuriomis įmonė galėtų motyvuoti geresniam darbui (žr. 12 pav.), kur taip pat dominuoja ekonominės motyvavimo priemonės. Tarp efektyviausių papildomų motyvavimo priemonių buvo išvardintos:

- priemoka sveikatai atstatyti;
- kelialapiai poilsiui;
- poilsinės ir pažintinės kelionės įmonės sąskaita;
- įnašai į pensijų fondą;
- gyvybės draudimas įmonės sąskaita.

Todėl, kad efektyviai motyvuoti darbuotojus geresnei darbinei veiklai, reikėtų atsižvelgti į jų poreikių prioritetus ir taikyti atitinkamas papildomas ekonomines, filosofines ir teisinės motyvavimo priemones. Ekonominės priemonės turi atitikti tokį lygį, kad nesukeltų darbuotojų nepasitenkinimo.

2.4.3. Demografinių kintamųjų įtaka motyvavimo priemonių vertinimui bei pasitenkinimui darbu

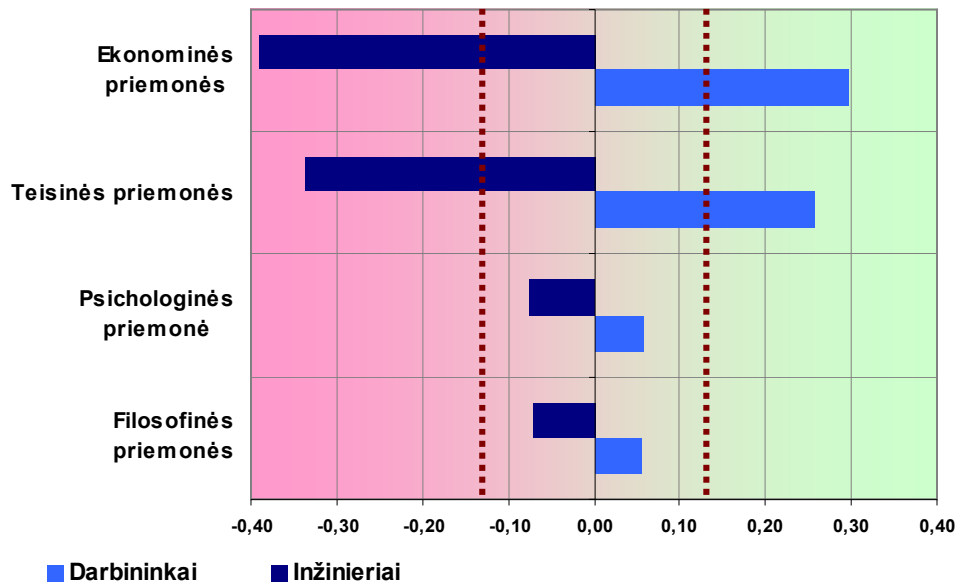
Darbo motyvacijai būdingas „individualumas“ suprantamas tokiomis sąvokomis kaip vertybės, asmeninės savybės, lūkesčiai ir pan. Štai kodėl analizuojant darbo motyvaciją tikslinga įvertinti respondentų demografinės savybės. Toliau ir nustatysime kaip nuo socialinių – demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, išsilavinimo, pareigų, darbo stažo ir pajamų) priklauso motyvavimo priemonių bei pasitenkinimo darbu vertinimas. Demografinių kintamųjų priklausomybei nustatyti vertinant motyvavimo priemones bei pasitenkinimą darbu pasirinktas $p < 0,05$ reikšmingumo lygmuo. Demografinių duomenų analizė pateikta 11 priede.

Išanalizavus 11 priedo 22 lentelę matyti, kad *filosofinės motyvavimo priemonės labiau toleruoja moteris* ($p=0,04$). Kitų statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų vertinimų nenustatyta. Tačiau pastebima tendencija, kad psichologines motyvavimo priemones taip pat palankiau linkusios vertinti moteris. Galime daryti prielaidą, kad esant didesnei imčiai, šis skirtumas taip pat būtų statistiškai reikšmingas.

Iš 21 lentelės matome, kad vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu vertinimo tendencijos yra panašios, t.y. nėra statistiškai reikšmingų skirtumų. *Statistiškai reikšmingas skirtumas* ($p=0,00$) *tarp lyčių yra tik pasitenkinimo karjera aspektu*, kurį palankiau karjeros galimybes vertina vyrai nei moteris.

Siekiant labiau išryškinti kaip pasiskirstę *darbininkų ir inžinierių motyvavimo priemonių vertinio skirtumai*, toliau naudojamas standartinio normaliojo skirstinio z-įverčio skalę (žr. 11 pav.). Čia z-įverčio skalės vidurkis visada lygus 0, o standartinis nuokrypis 1. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o atitinkamai neigiami z-įverčiai rodo nuokrypį į nepalankių vertinimų sritį. Pasikliaujamojo intervalo ribose (punktyrinė linija) laikoma, kad atsakymai yra vienodi.

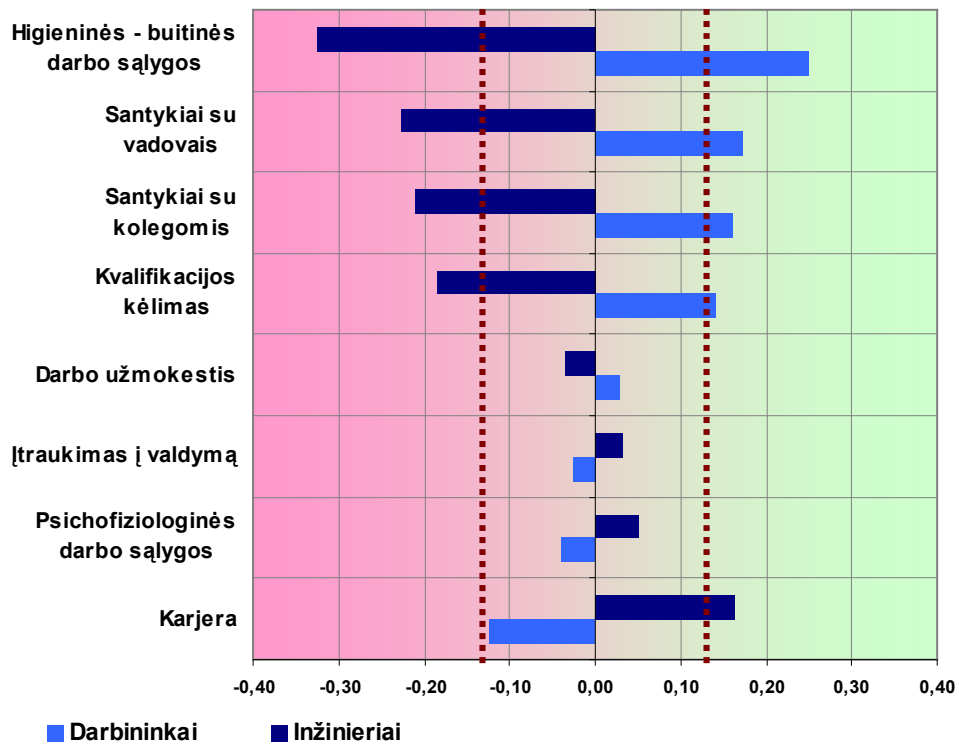
Kaip matome iš 11 pav. psichologinės ir filosofinės priemonės yra vertinamos vienodai. Tuo tarpu *ekonomines ir teisines motyvavimo priemones palankiau vertina darbininkai*, nei inžinieriai ($p < 0,05$). Papildomus statistinius duomenis žr. 20 lentelėje.



11 pav. Motyvavimo priemonių vertinimai priklausomai nuo pareigų

Analogiškai naudojant z-įverčio skalę, iš 12 pav. matome, kad didžiausi pasitenkinimo darbu vertinimo skirtumai ($p < 0,05$), yra tarp inžinierių ir darbininkų vertinant higienines – buitines darbo sąlygas, kurias darbininkai vertina pozityviau. Tai galima paaiškinti tuo, kad nuo šių higieninių – buitinių darbo sąlygų iš principo priklauso atliekamo darbo kokybė ir laikas kuris reikalingas darbingumo atstatymui.

Kiti skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, tačiau galime išskirti tam tikras tendencijas. Darbo užmokesčio aspektą, įtraukimą į valdymą ir psichofiziologines darbo sąlygas skirtingų pareigybių darbuotojai vertina vienodai. Tačiau galimybę kilti karjeros laiptais palankiau vertina inžinieriai, nei darbininkai. Tai ir akivaizdu, kadangi darbininkams karjera nėra siekiamybė iš esmės, nes ją dažniausiai apriboja išsilavinimo trūkumas. Kita vertus jų pasitenkinimą darbu galėtų įtakoti kiti veiksniai nuo kurių iš esmės priklauso jų materialinis skatinimas – santykiai su vadovais ir kolegomis, kvalifikacijos kėlimo galimybes. Pastebėtina, kad santykius su kolegomis ir vadovu palankiau vertina darbininkai, nei inžinieriai. Šios tendencijos matomos iš 12 pav. Papildomus statistinius duomenis žr. 11 priede, 19 lentelėje.



12 pav. Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimai priklausomai nuo pareigų

Toliau, analizuojant 24 lentelę (žr. 11 priedą) matome, kad *motyvavimo priemonių vertinimui turi įtakos respondentų amžius*. Filosofines ir psichologines motyvavimo priemones palankiausiai vertina respondentai turintys iki 40 metų ($p < 0,05$), kuo žmonės vyresni, tuo filosofinės ir psichologinės priemonės jie vertina skeptiškiau.

Komentuojant 26 lentelę galime teigti, kad *ekonominių motyvavimo priemonių vertinimui turi įtakos išsilavinimas*, skirtumai statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Palankiausiai ekonomines priemones vertina turintys profesinį išsilavinimą, o nepalankiausiai (tarp skirtingo išsilavinimo darbuotojų) turintys aukštąjį išsilavinimą respondentai. Vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai motyvavimo priemones vertina beveik vienodai.

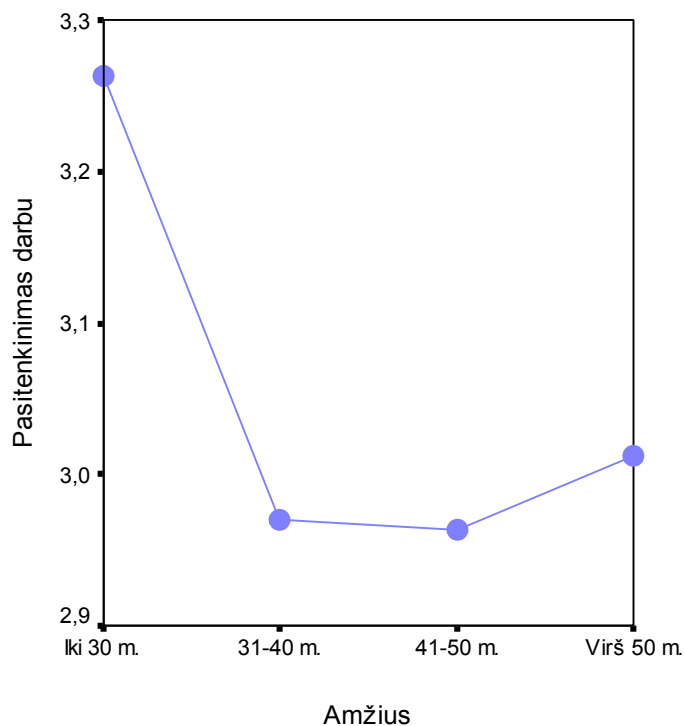
Išanalizavus 28 ir 30 lenteles matome, kad darbo stažas ir gaunamas darbo užmokestis motyvavimo priemonių vertinimui įtakos neturi ($p > 0,05$).

Išanalizavus 11 priedo 23 ir 25 lenteles, matome, kad mūsų tiriamame padalinyje respondentų *amžius ir išsilavinimas neturi jokios statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu* ($p > 0,05$). Tačiau iš 25 lentelės matome, kad karjeros galimybes palankiausiai vertina turintys aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą, o kvalifikacijos kėlimo galimybes palankiau vertina turintys profesinį išsilavinimą.

Nors, kaip jau anksčiau buvo nustatyta, respondentų amžius ir išsilavinimas ir neturi statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu, tačiau toliau išanalizuosime šių

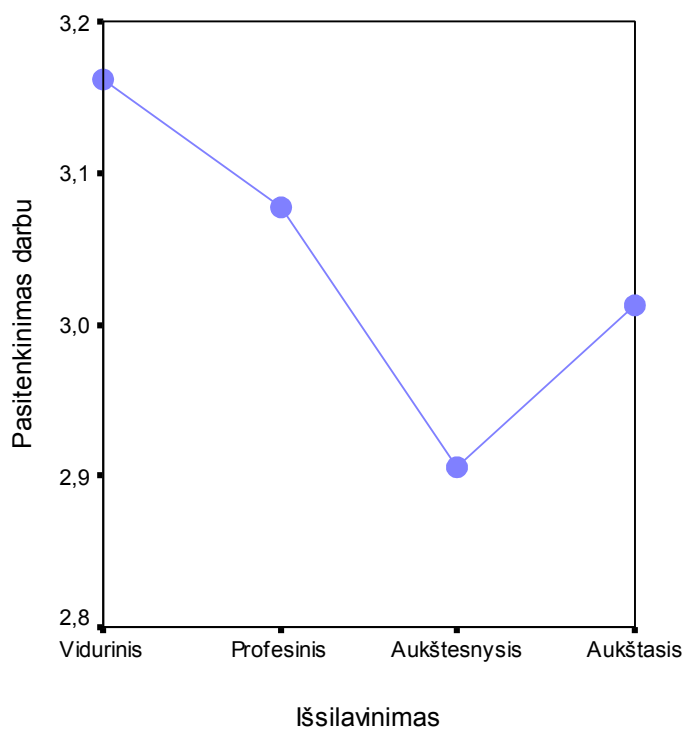
priklausomybių grafikus, kad galėtume pamatyti bendras tendencijas (žr. 13 ir 14 pav.).

13 pav. pateikta bendra pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbuotojų amžiaus. Iš paveikslo matome, kad labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai iki 30 m. Tai jauniausia kolektyvo dalis, turinti ambicingų tikslų, siekiantys karjeros. Labiausiai neaptenkinti darbu yra nuo 31 iki 50 m. darbuotojai, kurie greičiausiai jau yra pasiekę tokią savo amžiaus fazę, kad dabartinės motyvavimo priemonės jų nebemotyvuoja. Nuo 50 metų amžiaus darbuotojas jau yra įgijęs pripažinimą, jam nebereikia kovoti dėl išlikimo, konkuruoti.



13 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo amžiaus

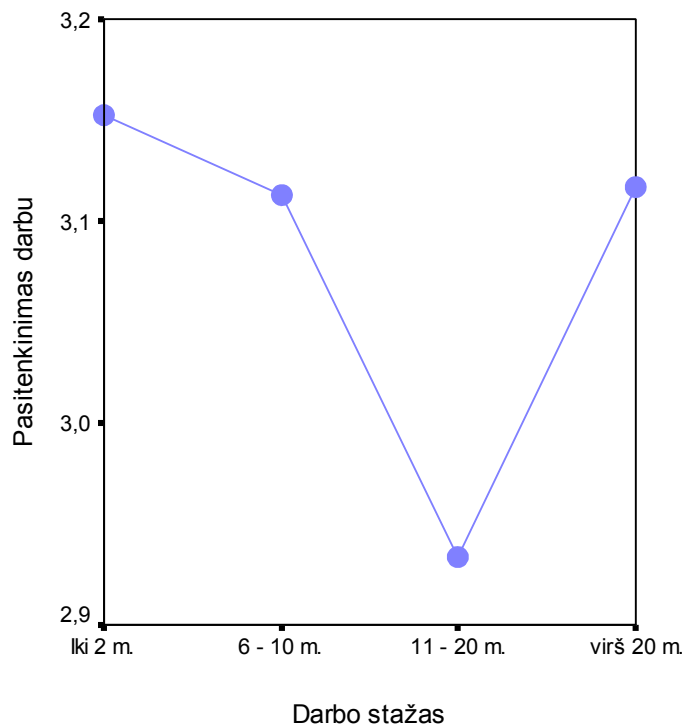
14 pav. pateikta pasitenkinimo darbu priklausomybė (bendras balas) nuo respondento išsilavinimo. Iš paveikslo galime išskirti tokias tendencijas, kad mažiau patenkinti darbu yra darbuotojai turintys aukštesnį ir aukštą išsilavinimą, o labiau patenkinti turintys vidurinį ir profesinį. Tai galima paaiškinti tuo, kad mažesnio ir aukštesnio išsilavinimo darbuotojai yra skirtinguose poreikių lygmenyse, todėl akivaizdu, kad jei jiems taikomos tos pačios motyvavimo priemonės, jų pasitenkinimas bus skirtingas.



14 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo išsilavinimo

Toliau analizuojant 27 lentelę matome, kad *pasitenkinimo darbu dedamajai „karjera“ statistiškai reikšmingą įtaką turi darbo stažas*. Respondentai atidirbę įmonėje iki 10 m. mano, kad gali siekti karjeros, tuo viltys pasistūmėti karjeroje mažėja.

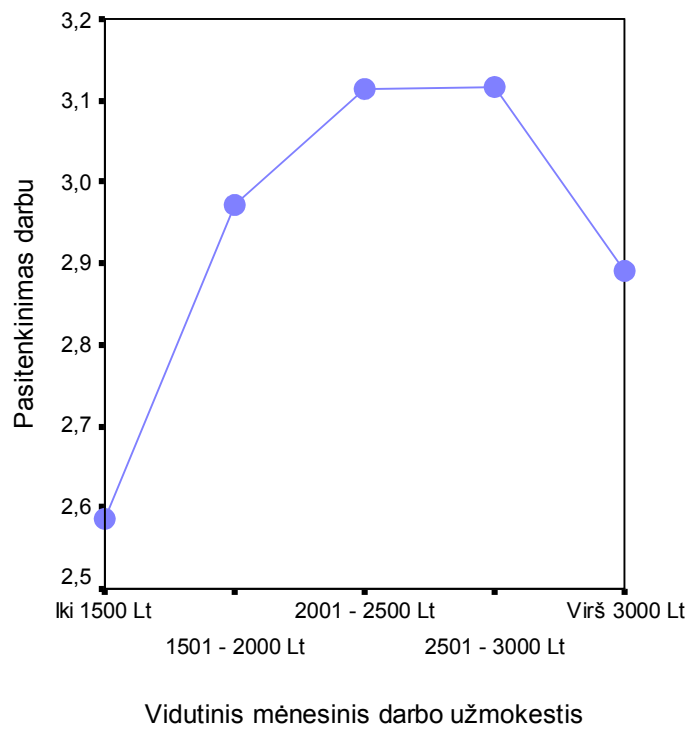
Norint išskirti bendras tendencijas (nors $p > 0,05$) toliau išanalizuosime pasitenkinimo darbu priklausomybę (bendras balas) nuo respondentų darbo stažo (žr. 15 pav.). Kaip matome iš paveikslo, kad neseniai įsidarbinę darbuotojai ir dirbantys virš 20 m. yra labiau patenkinti darbu. Čia mes gauname panašų grafinį vaizdą kaip ir pasitenkinimo darbu priklausomybės grafike nuo amžiaus. Kaip matome iš paveikslo po 2 m. respondentų pasitenkinimas darbu pradeda mažėti, o pasiekus 10 m. ribą jis staigiai sumažėja. Darbuotojų, kurių darbo stažas yra nuo 11 iki 20 m. intervale, pasitenkinimas darbu yra mažiausias. Gal būt todėl užsienyje po 5 – 10 metų darbo toje pačioje darbovietėje yra priimta keisti darbą.



15 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbo stažo

Išanalizavus 29 lentelę, matome, kad gaunamas darbo užmokesčio dydis turi įtakos pasitenkinimo darbu dedamajai „įtraukimas į valdymą“. Respondentai uždirbantis nuo 2001 iki 3000 Lt intervale labiau tikisi būti įtraukti į valdymą; uždirbantis iki 2000 Lt neturi vilties būti įtraukti į valdymą, o uždirbančius virš 3000 Lt įtraukimo į valdymą galimybė jau greičiausiai nebedomina.

Toliau panagrinėsime pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio (žr. 16 pav.). Matome, kad mažiausias pasitenkinimas darbu yra tų darbuotojų kurie mažiau uždirba. Ribose nuo 1500 iki 2500 Lt galima užtikrinti tik būtinas išgyvenimo sąlygas. Todėl didėjant darbo užmokesčiui, didėja savęs vertinimas ir tuo pačia pasitenkinimas darbu. Matomas nežymus pasitenkinimo sumažėjimas, respondentams gaunantiems virš 3000 Lt. tai galima sieti su tuo, kad jie jaučiasi nepakankamai įvertintais. Arba patenkinus jų pirminius poreikius pagal A. Maslow teoriją, jiems aktualesni tampa kiti aukštesnio lygio poreikiai (pripažinimas, karjeros ir saviraiškos galimybės), o darbo užmokestis praranda savo motyvacinį poveikį.



16 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo vidutinio darbo užmokesčio

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą motyvacijos klausimais, galima teigti, kad darbo motyvacija veikia tiek materialinių, tiek ir moralinių faktorių komplekse. Teorinės ir empirinės darbo dalių šerdimi laikytas visumos veiksmų apspręstas motyvacijos modelis. Pagal šį modelį dirbančiojo motyvaciją organizacijoje apsprendžia ekonominės, teisinės, psichologinės, filosofinės motyvatorių grupės. Tačiau kurie atitinkamos motyvatorių grupės faktoriai motyvuoja cecho dirbantį daugiausiai, o kurie mažiau, priklauso nuo kiekvieno žmogaus poreikių. Štai todėl kilo būtinumas atlikti motyvacijos tyrimą ir nustatyti patrauklius motyvacijos veiksmus Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojams, taip sukuriant patrauklią darbuotojui atlygio sistemą, užtikrinančią abipusį – tiek darbdavio, tiek darbuotojo laimėjimą.

Atlikus AB „Mažeikių nafta“ kolektyvinės sutarties analizę nustatyta, kad joje yra numatytas didelis socialinių lengvatų paketas, tačiau jis neveikia darbuotojų motyvuojančiai, nes prie jo darbuotojai priprato ir jis yra suvokiamas, kaip savaime suprantamas dalykas. Įmonėje taikomas kasmetinis veiklos vertinimas neduoda teigiamų rezultatų, nes dažniausiai jis atliekamas formaliai ir darbuotojai negauna tinkamo grįžtamojo ryšio iš savo vadovų. Atlyginimo padidinimas remiantis veiklos vertinimo rezultatais yra neefektyvus, nes supriešina kolektyvo narius.

Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad šiuo metu naudojamos motyvavimo priemonės yra ne tos arba naudojamos nepakankamai, kad būtų sustiprintas Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojų pasitenkinimas darbu. Todėl galima teigti, kad motyvavimo priemonės yra neefektyvios arba naudojamos neefektyviai, t.y. motyvavimo sistema yra neefektyvi.

Nustatyti tokie demografinių kintamųjų ir pasitenkinimo darbu veiksmų sąryšiai ($p < 0,05$): karjeros galimybėmis labiau patenkinti vyrai nei moterys; higienines – buitines darbo sąlygas darbininkai vertina pozityviau, nei inžinieriai; nuo gaunamo darbo užmokesčio dydžio priklauso darbuotojų noras būti įtrauktiems į valdymą; respondentai uždirbantis nuo 2001 Lt iki 3000 Lt intervale labiau tikisi būti įtraukti į valdymą; uždirbantys iki 2000 Lt. neturi vilties būti įtraukti į valdymą, o uždirbantiems virš 3000 Lt ši galimybė nėra tokia aktuali.

Tyrimas atskleidė, kad didelė darbuotojų dalis, nėra patenkinta savo darbo užmokesčiu. Jie laiko, kad jų darbo užmokestis lyginant įmonės viduje ir su kitomis įmonėmis nėra teisingas. Taip akivaizdžiai pažeidžiamas teisingumo principas ir mažėja darbuotojų lojalumas įmonei.

Matavimo prietaisų ir automatikos cecho darbuotojai įvardijo tokius pagrindinius motyvavimo priemonių efektyvumo darbo rezultatams prioritetus: 1) ekonominių motyvavimo priemonių grupė, tai darbo užmokesčio padidinimas (pritarė 94 proc.), priedas prie atlyginimo (90 proc.) ir kiti mokėjimai už kvalifikacijos kėlimą, darbo stažą (pritarė 88 proc.); 2) filosofinės (pripažinimas, pasitikėjimas) ir psichologinės (geras vidinis klimatas) motyvavimo priemonės

(pritarė 73,5 proc. respondentų); 3) teisinės motyvavimo priemonės, t.y. darbo sąlygų pagerinimas (pritarė 71 proc.).

Taip pat respondentai įvardijo tokias papildomas motyvavimo priemones kuriomis įmonė galėtų juos motyvuoti geresniam darbui: 1) priemoka sveikatai atstatyti; 2) kelialapiai poilsiui; 3) poilsinės ir pažintinės kelionės įmonės sąskaita; 4) įnašai į pensijų fondą; 5) gyvybės draudimas įmonės sąskaita.

Išanalizavus demografinių kintamųjų įtaką motyvavimo priemonių vertinimui, nustatėme, tokius statistiškai reikšmingus skirtumus ($p < 0,05$): moterys filosofines motyvavimo priemones vertina labiau, nei vyrai; darbininkai palankiau vertina ekonomines ir teisinės motyvavimo priemones negu inžinieriai; pagal amžių, filosofines ir psichologines motyvavimo priemones palankiausiai vertina respondentai turintys iki 40 metų, kuo žmonės vyresni, tuo filosofinės ir psichologinės motyvavimo priemonės jie vertina skeptiškiau; išsilavinimas turi įtakos ekonominių motyvavimo priemonių vertinimui, jų labiau norėtų profesinį išsilavinimą turintys respondentai negu darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis gautais tyrimo duomenimis AB „Mažeikių nafta“ Matavimo prietaisų ir automatikos cecho vadovams rekomenduojama:

- Siekiant geresnių veiklos vertinimo rezultatų patartina darbuotoją informuoti, ką veiklos vertinimas duos jam ir įmonei (kaip bus naudojami vertinimo rezultatai). Darbuotojai turėtų aiškiai žinoti kaip pasikeis jų darbo užmokestis keičiantis jų veiklos rezultatams.
- Atsisakyti baudimu paremtos sistemos, kai „skatinimas“ yra fiksuotas ir padalinyje darbuotojai konkuruoja dėl 2 proc. metinio atlyginimo kėlimo.
- Suteikti darbuotojams galimybę pareikšti siūlymus dėl pageidaujamų naujų realių motyvavimo priemonių.
- Vykdyti individualią darbuotojų motyvacijos poreikių analizę.
- Skatinti būdų kaitą, kadangi ilgai naudojami, jie darosi įprastiniai ir netenka savo efektyvumo.
- Tikslinga didinti skatinamąsias išmokas už nepertraukiamą darbo stažą įmonėje, tuo didinant lojalumą ir parodant darbuotojui vertę ir dėmesį.
- Organizuoti karjeros sistemą inžineriniam personalui. Joje būtina atsižvelgti į pirmumą karjeroje priklausomai nuo stažo. Pirmiausia galimybė kilti pareigose turi būti suteikiama patyrusiems, didesnį darbo stažą turintiems įmonės darbuotojams, o tik po to jauniems darbuotojams.
- Atsižvelgti į darbuotojų poreikių prioritetus ir taikyti atitinkamas papildomas ekonomines, filosofines ir teisines motyvavimo priemones.
- Siekiant įmonės motyvacinių išlaidų pagrįstumo, taikyti tokias netiesioginio materialinio skatinimo formas kaip įmokos į pensijų fondus ir gyvybės draudimas. Jiems taikomos mokestinės lengvatos ir netaikomi Sodros mokesčiai leidžia beveik trečdaliu padidinti motyvacines įmokas, didina darbuotojų lojalumą įmonei.
- Labiau pasitikėti darbuotojais ir suteikti įgaliojimus priimti sprendimus kurie yra jų kompetencijoje ir tuo padidinti jų atsakomybę. Dažniausiai tai turėtų būti lydima atlyginimo pakėlimo, nors ir simbolinio.
- Taikyti skirtingas skatinimo priemones skirtingų rangų darbuotojams. Pakilus pareigose, darbuotojas turi gauti kitas privilegijas, tuo tarpu dalies buvusių privilegijų turi atsisakyti. Tokiu būdu būtų mažinamas neteisingumas ir atotrūkis tarp kitų dirbančiųjų, o įmonė turėtų daugiau galimybių skatinti žemesnio rango darbuotojus.

LITERATŪRA

1. Appleby, R., C (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
2. Augustauskas T. (2000). Lietuvos naftos ūkio potencialas ir jo vystymosi perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 16. Kaunas: VDU.
3. AB „Mažeikių nafta“ Kolektyvinė sutartis 2006-2008 metams.
4. Chaudhuri, S. Žmogiškieji ištekliai - neatrastos verslo galimybės Lietuvoje. [žiūrėta 2005-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4350020ef0a33>>
5. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. II. Vilnius: TEV.
6. Bakanauskienė I. Personalo valdymo ypatumai Lietuvos ūkinėse organizacijose ekonomikos transformavimo sąlygomis. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. Kolektyvinė monografija. Kaunas: VDU, 2000
7. Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000, Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
8. Barelson, A. (1998). Motivations and morals in industry. New York.
9. Baršauskienė, V., Janulevičienė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
10. Bassett-Jones, Nigel Lloyd, Geoffrey C. (2005). “Does Herzberg’s motivation theory have staying power?” *Journal of Management Development*. Vol. 24 Issue 10, 15p.
11. Brown, M.P., Sturman, M.C., Simmering, M.J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management journal*. Vol.46. (6), p. 752-761.
12. Bučiūnienė I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija.
13. Butkus F., S. (2006). Darbas vadyba gyvenimas: vadovėlis gyvenimui. Vilnius: Eugrimas.
14. Butkus F., S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
15. Česnienė, I. (2007). Motyvacijos valdymas. UAB „Verslo žinios“, Konsultacija vadovui 1/Rugpjūtis 2007.
16. Dubinas V., Šavareikienė D. (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
17. Garstenberger, R., Plogmann, S., Stanat, T., Willand, S., Zülz, C. (2004). Motivation und Motivationstheorien. Fachhochschule Liechtenstein. Prieiga per internetą: <<http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf>>.
18. Gražulis V. (2005) Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Vilniaus kolegija.

19. Harris P.R. and Moran R. *Managing* (1991). Cultural Differences, Gulf Publishing. Houston.
20. „Hay Group“ tyrimo ataskaita apie pareigybių vertinimą ir darbo užmokesčio rinkos tyrimą Lietuvoje ir kituose ES šalyse (2006-04-14).
21. Herzberg F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*: R0301F.
22. Hofstede G. (1999) *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*.
23. Leedy, P. (1989). *Practical Research-Planning and Design*. New York, p. 59.
24. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
25. Marcinkevičiūtė L. (2002). Darbuotojų motyvavimo būdai. *Vagos*. Nr. 55.
26. Marcinkevičiūtė L. (2003) Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: Akademija.
27. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr.1. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
28. Maslow, A. (1985). *The Fathers Reaches of Human Nature*. – New York.
29. Maslow A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
30. Matuzienė I. (2004). *Personalo darbo motyvacija Šiaulių miesto įmonėse: darbuotojų nuomonės turimas*. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
31. Mayers, G. David. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Moskaitis, A., Šalčiuvienė, L. (2003). Kultūros poveikio hierarchijos tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse. *Ekonomika*, p. 100-113.
33. Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
34. Kissel N. (2000). *Prieš jus Lenkija. Vadovas lenkų verslui, papročiams ir elgesio taisyklėms pažinti*. Kaunas: Šviesa.
35. Kroll, V. (2002). Kaip išklaustyti darbuotojus. *Personalo vadyba 2. Verslo žinios*, p. 1-12.
36. Lukaitytė, R. „Mažeikių naftos“ darbuotojai ir vadovybė nesutaria dėl atlyginimų dydžio. [žiūrėta 2006-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=9298515>.
37. Lukaitytė, R. „Mažeikių naftos darbuotojai neatsisako streiko idėjos“ [žiūrėta 2006-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=9414942>.
38. Pacevičius J. (1999) *Studijuojantiems psichologija*. – Pirmas sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

39. Psichologijos žodynas (1993) Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, p. 176-177.
40. Punis, A. (1996). Disertacija: Veiklos savaiminės – išorinės motyvacijos diagnostikos galimybių tyrimas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
41. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.12, p.147 -148.
42. Robbins Stephen P. (2007). Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba.
43. Robbins Stephen P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
45. Jucevičienė P. (2005). Seminaro medžiaga. Darbuotojų motyvavimas ir jos sistemos. Vilnius.
46. Juozaitienė L., Tijūnaitienė R. (2004). Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka.
47. Sakalas A. (2001). Personalo vadyba Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
48. Sakalas A., (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
49. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. ir kt. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija..
50. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
51. Seilius A. (1998) Organizacijų tobulinimo vadyba.- Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Statistikos departamentas prie LR vyriausybės [žiūrėta 2007-07-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt>>.
53. Steers, M.(1981) Employee Turnover and Post - decision Accomodation Processes.
54. Stoner J. A. F., Freeman R. E. & Gilbert D. R. (1999). Vadyba. – Kaunas. Poligrafija ir informatika.
55. Šalčius A, Organizacijos valdymo pagrindai. (1998) Paskaitų konspektas I dalis. Kaunas.
56. Stone, R. (2005), Human Resource Management, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia.
57. Stoškus, S., Beržinskienė, d. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
58. Steponavičienė, V. Mažeikių naftos administracijos ir profesinės sąjungos ginčui prireikė arbitrų [žiūrėta 2006-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.santarve.lt/article/articleview/4261/1/32/>>.

59. Šližienė I. Kaip skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Iš "Verslo žinių" žinyno "Personalo vertė ir vadyba". [žiūrėta 2007-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=b377b6a2-5b19-4a97-9f23-2b445f70beda#>>.
60. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
61. TNS Gallup. Tyrimas. Lietuvos darbuotojų prisirišimas: Žvilgsnis iš organizacinės psichologijos bei sociologijos perspektyvų [žiūrėta 2005-12-07]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_182>.
62. TNS Gallup. Apklausa: penktadalis darbuotojų Lietuvoje nenori dirbti su savo vadovais [žiūrėta 2006-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11020851>>.
63. Vilimienė, V. (2006-04-14) Reikalavimas dėl darbuotojų darbo užmokesčio didinimo, sveikatos atstatymo pašalpų mokėjimo, premijų mokėjimo. AB „Mažeikių nafta“ profesinė sąjunga.
64. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU leidykla.
65. Друкер, П., Ф. (2002). *Практика менеджмента*. Москва: издательский дом “Вильямс”.
66. Кибанов, А. Я. (2003). *Основа управления персоналом*. Москва: ИНФРА-М.

PRIEDAI