

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina GAILEVIČIŪTĖ

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ RAIŠKA ORGANIZACIJOSE
SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina GAILEVIČIŪTĖ

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ RAIŠKA ORGANIZACIJOSE
SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE**

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

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Lina Gailevičiūtė

Motyvavimo priemonių raiška organizacijose skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse.

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe atliekamas motyvavimo priemonių raiškos ir jų taikymo galimybių Lietuvos ir Švedijos apšvietimo armatūros ir plastinių dirbinių gamybos įmonėse įvertinimas. Analizuojami darbuotojų motyvavimo priemonių organizacijoje struktūros teoriniai modeliai bei veiksniai. Įvertinti motyvavimo priemonių reikšmingumo kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Atskleistos darbuotojams taikomos motyvavimo priemonės skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse (Lietuvos ir Švedijos), nustatytos esminės jų taikymo prielaidos. Atskleisti darbuotojams taikomų motyvavimo priemonių esminiai skirtumai analizuojamose įmonėse. Sukurtas ir pagrįstas koncepcinis motyvavimo modelis Lietuvos įmonėms, kuris remiasi svarbiausiomis darbuotojų poreikių tenkinimo naudomis.

SUMMARY

Lina Gailevičiūtė

The Expression of Organizational Motivation Tools in the Countries of Different Economical Development.

Master's Work

The master's paper is subjected to exercising the expression of motivational tools and their application opportunities within Lithuanian and Swedish companies manufacturing illumination framework and plastic ware. The theoretical models and factors of personnel organizational motivation tools have been analyzed. The significance of quantitative and qualitative aspects of motivation tools has been estimated. Tools of motivation driven towards personnel within the countries of different economical development (here in Lithuania and Sweden) have been carried out; the essential application assumptions of motivation tools have been determined as well. The substantial differences between motivational tools applied for personnel in the analyzed companies have been educed. The concept motivation model for Lithuanian companies with reference to uppermost interest of meeting the personnel requirements has been established and substantiated.

TURINYS

LENTELĖS	6
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI YPATUMAI	14
1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sampratų sąsajos ir skirtumai	14
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga.....	21
1.2.1. Turinio motyvacijos teorijų ypatumai	23
1.2.2. Procesu motyvacijos teorijų ypatumai.....	29
1.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių analizė	35
1.3.1. Nematerialios motyvavimo priemonės.....	35
1.3.2. Materialios motyvavimo priemonės	39
1.4. Motyvavimo sistemos organizacijoje elementai ir jų valdymo metodai	42
1.4.1. Motyvavimo sistemos organizacijoje elementai ir jų valdymas.....	42
1.4.2. Motyvavimo sistemos valdymo metodai	43
1.4.2.1. Ekonominiai valdymo metodai.....	44
1.4.2.2. Teisiniai valdymo metodai	46
1.4.2.3. Psichologiniai valdymo metodai	48
1.5. Motyvavimo sistemų esminiai bruožai skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse.....	53
1.6. Teorinės darbo dalies išvados.....	Error! Bookmark not defined.
II. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE	
METODOLOGIJA	57
2.1. Įmonių veiklos pobūdis	58
2.2. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga.....	60
2.3. Tyrimo objekto operacionalizacija	62
2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas	62
2.5. Tyrimo imties charakteristika.....	66
2.6. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas.....	71
2.7. Motyvavimo priemonių raiškos vertinimas skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse....	71
2.7.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: ekonominis aspektas	71
2.7.2. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: teisinis aspektas	77
2.7.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (darbo sąlygos).....	80
2.7.4. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (darbo vertinimas; kolektyvo tarpusavio santykiai).....	83
2.7.5. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės).....	86
2.7.6. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (dalyvavimas sprendimų priėmime)	89
2.7.7. Motyvavimo materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių vertinimas įmonėse.....	92
III. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE ESMINIAI SKIRTUMAI.....	106
3.1. Motyvavimo priemonių taikymo koncepcinis modelis Lietuvos įmonėse.....	111
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	115
LITERATŪRA	120
PRIEDAI	125
1 priedas. Motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokų definicijosi.....	126
2 priedas. Ankstyvieji motyvacijos modeliai.....	129
3 priedas. Motyvacijos teorijų apžvalga	130
4 priedas. Detalizuota darbuotojų motyvavimo sistema.....	132

5 priedas. Tyrimo objekto operacionalizacija.....	133
6 priedas. Anketų pavyzdžiai.....	134
7 priedas. Tyrimo imties pagrindimas	135
8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas įmonėje, darbo pobūdį	136
9 priedas. Lietuvos ir Švedijos įmonių respondentų pasitenkinimo rodikliai motyvavimo valdymo priemonėmis.....	138
10 priedas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių taikymą ir svarbą Lietuvos ir Švedijos įmonėse.....	145
11 priedas. Lietuvos ir Švedijos įmonėse taikomų motyvavimo priemonių pristatymas pagal užimamas pareigas, lytį.....	151
12 priedas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant motyvavimo priemones pagal demografinius rodiklius Lietuvos ir Švedijos įmonėse	155

LENTELĖS

1 lentelė. Veiksniai, įtakojantys motyvaciją organizacijoje	19
2 lentelė. Psichologinio klimato sudedamosios dalys	37
3 lentelė. Socialinių, politinių ir ekonominių veiksnių poveikis organizacijos raidai.....	55
4 lentelė. Lietuvos ir Švedijos šalių ekonominio išsivystymo lygio rodikliai.....	57
5 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra.....	64
6 lentelė. Tyrimo anketų grįžtamumo kvota	66
7 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu Lietuvos įmonėse priklausomai nuo skirtingų demografinių rodiklių.....	73
8 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu Švedijos įmonėse priklausomai nuo skirtingų demografinių rodiklių	74
9 lentelė. Respondentams taikomos motyvavimo priemonės pagal šalį ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$)	93

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema.....	17
2 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	24
3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija	28
4 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis.....	30
5 pav. Asmens ir kolegų indėlio bei atlygio santykis.....	31
6 pav. Personalo stimuliavimo formų įvairovė	40
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$)......	67
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	67
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir išsimokslinimą, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	68
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir užimamas pareigas, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	69
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo pobūdį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	70
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo stažą, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	70
13 pav. Respondentų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	72
14 pav. Respondentų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	78
15 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (darbo sąlygų) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	81
16 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (darbo vertinimas; tarpusavio santykiai) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	83
17 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	87
18 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (dalyvavimas sprendimų priėmime) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	90
19 pav. Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse	94
20 pav. Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Švedijos įmonėse.....	94
21 pav. Respondentų motyvavimo priemonių vertinimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	97
22 pav. Motyvavimo priemonės, mažiausiai reikšmingiausios Lietuvos įmonių darbuotojams ($N=138$).	103
23 pav. Motyvavimo priemonės, mažiausiai reikšmingiausios Švedijos įmonių darbuotojams ($N=113$).	103
24 pav. Skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojų pasitenkinimo ekonomiais, teisiniais ir psichologiniais valdymo metodais rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	107
25 pav. Motyvavimo priemonių taikymo skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	108
26 pav. Skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimo rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).	110
27 pav. Motyvavimo priemonių taikymo koncepcinis modelis	111

IVADAS

Šiais laikais verslo kaitos procesai vystosi neapsakomu greičiu. Vienos organizacijos kuriasi, kitos bankrutuoja, rinkos konkurenciją atlaiko tik stipriausieji. Atliktų stebėjimų bei tyrimų duomenimis, organizacijų pelningumą bei puikius rezultatus lemia stipri ir vieninga įmonės komanda, t.y. žmogiškieji ištekliai - personalas.

Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinys - kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ilgalaikis, nuoseklus ir kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvavimo sistemą, darbuotojų karjeros planavimą bei darbuotojų sistemą. Tinkamas personalo valdymas padeda organizacijai siekti jos tikslų ir užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje.

Vienas iš efektyviausių šiuolaikinio valdymo tipų yra motyvacinė vadyba, kuri ne tik pagrindžia padidėjusį žmogiškojo veiksnio vaidmenį vadyboje, bet ir lemia šalies ūkio tendencijas. Motyvacinė vadyba yra tokia vadyba, kur prioritetas skiriamas žmogaus kūrybinėms, gamybinėms, profesinės veiklos bei iniciatyvoms skatinti.

Pastaruoju metu pastebimai išaugo praktikų ir mokslininkų dėmesys darbuotojų motyvacijai. Organizacijų darbuotojai yra pagrindinis jų turtas, galintis užtikrinti konkurencinį pranašumą ir ilgą bei sėkmingą gyvavimą, o darbuotojų motyvavimas tampa pagrindiniu organizacijos valdymo instrumentu, kuriuo siekiama išsaugoti kvalifikuotus, profesionalius, lojalius darbuotojus. Todėl vienas iš organizacijose tikslų, vykdomų daugelyje šalių, yra darbuotojų motyvavimas, siekiant efektyvesnių organizacijos veiklos rezultatų, nes tai šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje būtina ir neišvengiama. Taip pat organizacijoms sunkmečio sąlygomis, kai materialinio motyvavimo galimybės tampa ribotos, ypač svarbu racionaliai panaudoti materialiniam motyvavimui skiriamas lėšas, kūrybiškai išnaudoti moralinio motyvavimo priemones, siekti maksimalaus motyvavimo poveikio darbuotojams, taikant darbuotojų motyvavimo sistemoje individualizmo principą.

Darbuotojų motyvavimas yra plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Didžiojoje Britanijoje, Japonijoje, Prancūzijoje ir kitose šalyse. Mokslinėje literatūroje ypač plačiai analizuojami teoriniai darbuotojų motyvavimo metodai, jų aspektai ir ypatumai, tačiau šių metodų pritaikymas praktikoje reikalauja išsamesnės analizės. Su darbuotojų motyvavimu susijusias problemas analizavo A. Maslow (1954), F. Herzberg (1966), D. C. McLelland (1951), D. McGregor (1960), C. Aderfer (1972) ir kt. Lietuvoje tyrimai šia tema buvo pradėti 1927 metais, pradininkais laikomi J. Vabalas – Gudaitis ir A. Gučas (Bučiūnienė, 1996). Motyvavimo reikšmė įrodyta daugybės Lietuvos ir užsienio autorių: Dyke (2006), Myers (2000), A. F. Stoner, R. E. Freeman ir kt. (2005), S. P. Robbins (2006), V. Dubinas, D. Šavareikienė

(2001), Appleby (2003), I. Matuzienė, D. Šavareikienė (2004), I. Matuzienė, A. Petukienė ir kt. (2004), V. Gražulis (2005), L. Marcinkevičiūtė (2005, 2006), V. Ratkevičienė (1999), J. Palidauskaitė, I. Segalovičienė (2008), I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (2001, 2003), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), P. Vanagas (1996), J. Pacevičius (1999, 2001), F.S. Butkus (2003, 2006, 2007, 2008), P. Jucevičienė (1996), A. Seilius (1998), A. Šalčius (1998), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005), V. Baršauskienė, B. Janulevičūtė (1999), R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), B. Leonienė (2001) ir kt., kurie vienu ar kitu aspektu nagrinėjo darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problematiką.

Tyrimo naujumas ir aktualumas. Šalies darbuotojų motyvavimas yra svarbi mokslinių tyrimų kryptis, nukreipta į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Motyvavimo tyrimų reikia siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių veiklai (Marcinkevičiūtė, 2006). Norint nustatyti darbuotojų motyvavimo valdymo metodus ir priemones, privaloma tam tikra loginė analizė ir nuoseklumas, t.y. būtina atlikti parengiamąjį darbą: įvertinti esamą darbuotojų motyvavimo būklę ir nustatyti tyrimo instrumentų elementus. Šiandien žinomos ir plačiai organizacijų veikloje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės buvo “atrandamos” atliekant mokslinius tyrimus, o darbo motyvacijos esmė ir svarba atskleista įvairiose moksliniuose darbuose.

Tyrimo *naujumas* pateiktas lyginant skirtingo ekonominio išsivystymo šalių motyvavimo priemonių raišką dabartinėmis ekonominėmis sąlygomis (naujumas pateiktas per tyrimo laikotarpio išskirtinumą, charakteringumą, t.y. tikėtina, kad ekonominė situacija recesijos laikotarpiu keičia organizacijų elgseną, personalo valdymo funkcijas, tame tarpe ir motyvavimo atlikimą). Taip pat tyrimo *prasmingumą* ir *aktualumą* didina tai, jog mėginama palyginti, kaip su šio laikmečio iššūkiais susidoroja skirtingo ekonominio išsivystymo šalys - kaip taikomos motyvavimo priemonės reiškiasi skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse.

Iš pirmo žvilgsnio į šią labai plačią teoriniu bei praktiniu požiūriu temą vykdant pastarąjį mokslinį tyrimą, galima pažvelgti labai konkrečiu ir glaustu rakursu, apsiribojant konkrečios profesijos individų veikiančių savo specifiką turinčioje aplinkoje. Būtent tokia tyrimo kryptis garantuoja jo rezultatų praktinį naudingumą bei tam tikra prasme pagilina mokslinį įdirbį šioje srityje, kuri, nežiūrint šiuolaikinio plataus susidomėjimo, vis tik nėra pilnai išsemta.

Tyrimo problema. Apie darbuotojų motyvavimą sukaupta daug teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių, tačiau neaišku, ar šie sprendiniai yra patikimi skirtingo ekonominio išsivystymo lygio šalyse. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios organizacijos veiklos situacijos, tai yra nuo egzistuojančių šalyje ekonominių ir tuo pačiu socialinių sąlygų. Magistro darbo tyrimo problema išreiškiama šiais *problemiais klausimais*:

- Kaip reiškiasi skirtingos motyvavimo priemonės skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse?
- Kokios Lietuvos įmonių motyvavimo priemonių optimizavimo galimybės, perimant išsivysčiusios šalies patirtį?
- Kaip stiprinti efektyvų motyvavimo priemonių kompleksinį panaudojimą Lietuvoje?

Pagrindinė darbe analizuojama problema yra nepakankamas motyvavimo – kaip vieno iš valdymo funkcijų elemento vaidmens – suvokimas organizacijoje, kuris priklauso ir nuo šalies ekonominio išsivystymo. Visos organizacijos turi didelį dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių valdymui, nes jo darbo efektyvumas turi tiesioginę įtaką gamybos rezultatams. Žmonės yra valdomi daugelio motyvų: ekonominių, socialinių, saugumo ir kt.

Remiantis tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2006), įmonėse darbuotojų motyvavimo sistemoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse darbuotojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Skirtingų įmonių darbuotojams aktualūs skirtingi motyvai. Kaip teigia L. Marcinkevičiūtė (2006), Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo sistemos kol kas netaikomos, bet ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse (pavyzdžiui, Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje) taikant panašias motyvavimo sistemas, pradėtos kurti darbuotojų motyvavimą papildančios koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.

Be abejo, neteisinga teigti, jog iki šiol Lietuvos įmonėse motyvavimo sistemų nebuvo. Jos buvo, tačiau jas sudarė tik atskiros priemonės (pvz., darbo užmokestis, premijos, laisvalaikio organizavimas ir kt.). Tačiau kompleksinis požiūris į personalo motyvavimą Lietuvos įmonėse retas iki šiol. Todėl praktiniai sisteminio požiūrio į motyvavimą realizavimo aspektai Lietuvos įmonėms tampa aktualesni.

Su motyvavimo stoka susiduria ir užsienio įmonės. Autoriai teigia, jog Lietuvos ir užsienio šalių organizacijose motyvavimo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies organizacijų problemų dėl skirtingo motyvavimo priemonių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai ir praktikai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija yra tas, kad organizacijų vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų darbuotojų motyvavimą suvokia kaip motyvavimą pinigine išraiška. Tačiau motyvavimo tyrimai rodo, kad yra daugiau priežasčių nei vien atlyginimo dydis. Kaip vieną iš tokių priežasčių galima įvardinti netinkamas darbo sąlygas, blogus santykius su vadovais ir bendradarbiais, moralinį nepasitenkinimą atliekamu darbu ir kita. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei

piniginiai. Taigi, šiandien nebeužtenka darbuotojų pastangas darbe didinti vien tik piniginiiais atlygiais.

Tyrimo objektas. Skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse taikomos motyvavimo priemonės.

Tyrimo dalykas. Motyvavimo priemonių raiška skirtingo ekonominio išsivystymo lygio šalių įmonėse.

Tyrimo tikslas. Įvertinus motyvavimo priemonių raišką Lietuvos ir Švedijos apšvietimo armatūros ir plastinių dirbinių gamybos įmonėse, sukurti koncepcinis motyvavimo modelis Lietuvos įmonėms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo priemonių organizacijoje struktūros teorinius modelius bei veiksnius.
2. Atlikti motyvacijos teorijų analizę išskiriant turinio ir proceso motyvavimo teorijų ypatumus.
3. Atskleisti darbuotojų motyvavimo priemonių struktūrą aptariant atskirų motyvavimo priemonių bruožus.
4. Identifikuoti motyvavimo sistemos organizacijoje elementus, susisteminti jos valdymo metodus.
5. Atskleisti darbuotojų nuomonę apie taikomas motyvavimo priemones pagal valdymo metodus (materialinį, teisinį, psichologinį) skirtingo ekonominio išsivystymo šalies įmonėse (Lietuvos ir Švedijos), nustatyti esmines jų taikymo prielaidas.
6. Atskleisti esminius darbuotojams taikomų motyvavimo priemonių skirtumus analizuojamose įmonėse.
7. Remiantis atliktu tyrimu, identifikuoti, ar Lietuvos įmonėse yra taikoma kompleksinė darbuotojų motyvavimo sistema, ar tik pavienės motyvavimo priemonės ir pateikti rekomendacijas jų stiprinimui, plėtojimui.

Tyrimo hipotezės:

- Lietuvos darbuotojams materialinis atlygis yra pagrindinė ir efektyviausia motyvavimo priemonė.
- Kompleksinis motyvacijos priemonių taikymas Lietuvos įmonėse, žymiai padidina darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo metodai. Minėti tyrimo uždaviniai buvo įgyvendinti taikant bendruosius mokslinio tyrimo kokybinius metodus (mokslinės literatūros analizę, loginę lyginamąją analizę bei sintezę, sistemimą ir klasifikavimą) bei kiekybinius tyrimo metodus – anketinę apklausą, aprašomąją statistiką.

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

Tyrimo procese bus laikomasi dviejų esminių nuostatų:

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

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

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

Įvertinus galimą tyrimo proceso eigą, jo pagrindiniu metodu bus pasirinkta anketinė apklausa ne tik kaip socialiniuose moksluose plačiai paplitęs tyrimo metodas, bet kaip racionaliausias šio tyrimo atveju laiko sąnaudų ir patikimumo atžvilgiais. Šio metodo validumas (tiek objektyvumas, tiek patikimumas) didžiajia dalimi priklauso nuo tyrėjo, t.y. kaip bus sudarytas klausimynas ir laikomasi metodologinių apklausos organizavimo procedūrų, kaip bus parenkami respondentai. Be to, jis ganėtinai paprastas, kaip sisteminė procedūra, nesunku ir galima patikimai apdoroti šiuo metodu gautus rezultatus.

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

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą apklausta 138 Lietuvos ir 113 Švedijos gamybinių įmonių darbuotojų, iš viso 251.

Tyrimo teorinis reikšmingumas susijęs su tuo, kad į darbuotojų motyvavimo priemones teoriniu aspektu pažvelgta kompleksiskai, t.y. integruojant ekonominius, teisinius bei psichologinius motyvavimo valdymo metodus, kurie yra svarbiausi, užtikrinant optimalų motyvavimo sistemos funkcionavimą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Tyrimo praktinis reikšmingumas ir taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad įvertinus darbuotojų motyvavimo priemonių raišką skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse (Lietuvoje ir Švedijoje), sukurtas ir pagrįstas koncepcinis motyvavimo modelis, kuris bus panaudotas UAB „Artilux NMF“ ir UAB „Frilux“ (žr. atsiliepinimus). Šis motyvavimo modelis sudaro galimybę efektyviai motyvuoti įmonių darbuotojus.

Darbo rašymo pagrindiniai etapai:

1. Surinkti ir susisteminti mokslinę literatūrą (knygas, straipsnius, informaciją internete), kurioje pateikiama darbuotojų motyvavimo priemonių raiška;
2. Sudaryti planą, išskiriant svarbiausias dalis;
3. Laikantis plano parašyti teorines ir praktines darbo skiltis;
4. Išskirti pagrindines mintis ir jomis remiantis, suformuluoti išvadas bei pateikti rekomendacijas.

Tyrimo empirinė bazė. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, baigiamojo darbo rengimui buvo įvairių šalių mokslininkų, besispecializuojančių žmogiškųjų išteklių motyvavimo srityse, moksliniai straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, periodiniuose mokslo žurnaluose bei verslo praktikos leidiniuose. Teoriniams darbo sprendimams naudota informacija lietuvių bei anglų kalbomis. Praktinis darbo objekto aspektas analizuotas remiantis tyrimo metu gautais pirminiais duomenimis.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių bei poskyrių.

Tyrimo ataskaitos struktūrą sudaro: įvadas; teorinėje dalyje aptariamos motyvacijos ir motyvavimo sampratos, apžvelgiamos trys ankstyvieji motyvacijos teorijų modeliai: Tradicinis modelis, Žmonių santykių modelis ir Žmogaus išteklių modelis. Taip pat analizuojama A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė, trumpai apžvelgiamos C. P. Alderfer, D. C. McClelland, J. W. Atkinson, F. Herzberg, E. Lavler, J. Adams, V. Vroom ir L. Porter motyvavimo teorijos, organizacijose taikomos motyvavimo priemonės, motyvavimo sistemos organizacijoje elementai ir jų valdymo metodai. Šios teorinės prielaidos – tai pagrindas, kuriuo remiantis buvo vertinama ir interpretuojama anketinė apklausa. Antroje ataskaitos dalyje pateikiami atlikto tyrimo metodikos aprašymai. Trečiojoje dalyje pateikti tyrimo rezultatai. Paskutinė ataskaitos dalis skirta išvadoms ir apibendrinimams. Prieduose pateikti anketų pavyzdžiai.

I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI YPATUMAI

1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sampratų sąsajos ir skirtumai

Motyvacijos ir motyvavimo sąvokos labai plačiai vartojamos šiuolaikinėse vadybos teorijose. Autoriai akcentuoja motyvuotų darbuotojų poreikį ir apibrėžia motyvavimo svarbą darbo rezultatams.

Dažnai motyvacijos ir motyvavimo terminai yra sutapatinami. Tačiau derėtų pastebėti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos skiriasi. Autoriai sutaria dėl šių sąvokų apibūdinimų: motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai, o motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai, siekti gerų veiklos rezultatų (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai) (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 23; Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 79, Jucevičienė, 1996, p. 98; Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125, Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 434; Kasiulis ir Barvydienė, 2005, p. 26; Gražulis, 2005, p. 5; Bučiūnienė, 1996, p. 32; Arnold ir Silvester 2005, p. 624).

J. Pacevičius (1999, p. 4) teigia, jog „motyvo“ ir „motyvacijos“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis, t.y. ieškant atsakymo į klausimus „kodėl?“, „dėl ko tai daroma ar taip elgiamasi?“, „ko siekiama tai darant?“. Motyvacija aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą. Tirti veiklos motyvaciją – vadinasi, analizuoti tas priežastis ir faktorius, kurie inicijuoja ir energetizuoja žmogaus aktyvumą, nukreipia, palaiko (arba stabdo) ir įgalina užbaigti pradėtą veiklą.

Autorius R. Donelson (1999, p. 25) pažymi, jog motyvų prasmės nagrinėjimas yra svarbiausias asmenybės psichologijos istorinės raidos problema.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjamas motyvas aiškinamas kaip vidinis veiksnys, paskata, akstinas, skatinamoji priežastis, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis - siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo (Bakanauskienė, 1992, p. 14-15; Bučiūnienė, 1996, p. 9; Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 79; Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 127). Pasak jų, motyvai paaiškina, dėl kokių priežasčių žmonės toje pačioje situacijoje elgiasi skirtingai.

Motyvas įvardijamas kaip sudėtingas darinys. Jis turi pritraukiančią jėgą, kai atitinka individo poreikį. Atsiranda vidinė paskata – teigiamas objekto vertinimas ir energija jo siekti, veikti. Motyvas – veiksmo ir jo krypties priežastis. Jį galima apibrėžti taip: motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus,

vertybes, tikslus, sąveikos (Jucevičienė, 1996, p. 97). Keletas šios sąvokos apibrėžimų pateikti 1 priede.

Pastebėta, kad darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, nes, kaip teigia kai kurie autoriai (Sakalas, 2001, p. 55; Neverauskas ir Rastenis, 2000, p. 66), tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus. Motyvai nuolat keičiasi ir dėl šios priežasties jie yra tas vidinis variklis, kuris verčia žmones siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo.

Vadybos specialistai pripažįsta, kad motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Galima sąmoningai ir viešai veikti siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir todėl pasireiškia nesąmoningai. Pastebėta, kad darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, nes, kaip teigia kai kurie autoriai (Sakalas, 2001, p. 55-56; Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 66) tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus. Šiai nuomonei pritaria ir Sakalas, jog motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Be to, motyvai retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius (Sakalas, 2001, p. 55).

Motyvų gali būti įvairių. Individas, rinkdamasis veiklos bei elgesio motyvus, pasirenka tai, kas jam tuo momentu svarbiausia, reikšmingiausia, prasmingiausia.

Autorė R. Bieliauskaitė (1993, p. 18) skiria tris pagrindinius motyvų šaltinius:

1. Vidiniai (poreikiai, norai, emocijos, jausmai);
2. Išoriniai (aplinkos sąlygoti motyvai);
3. Vidinių ir išorinių šaltinių derinys.

Panašų motyvų skirstymą pateikia ir J. Albrechtas (2005, p. 109). Pasak jo:

1. Vidiniai motyvai – tai žmogaus padėties, išsilavinimo, darbo, pomėgio rezultatas.
2. Išoriniai motyvai – yra siejami su stimulų sistema.

Motyvų formavimuisi didelę įtaką daro visuomenės galimybės pasiūlyti poreikius atitinkantį vienokių ar kitokių žmonių motyvų „krepšelį“, o individai per savo veiklą turi galimybę mažesnėmis pastangomis siekti individualių tikslų. V. Gražulis (2005, p. 5) siūlo sekančius dabartinėje vadybos aplinkoje dažniausiai pasitaikančius darbo motyvus, kaip: pasitenkinimas darbo vieta; socialinės apsaugos ir integracijos priemonių sistemos įgyvendinimas; galimybė naudotis lanksčiu darbo grafiku; savęs identifikavimas su pavesta darbo užduotimi; orientacija į sąnaudų bei rezultatų santykio gerinimą, pasiryžimas rizikuoti; elgsio orientacija į kooperavimą bei konstruktyvų bendradarbiavimą; socialinės atsakomybės normų bendradarbių atžvilgiu įgyvendinimas; suinteresuotumas naudotis įmonei reikalinga informacija; galimybė būti informuotam apie įmonės reikalus; įmonės tikslų supratimas bei

pritarimas jiems, orientacija į perspektyvą; integracija į įmonės reikalus, atsakomybės delegavimas, savikontrolė; kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės; sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją; galimybė priimti sprendimus; profesinis mobilumas ir palankios sąlygos siekti karjeros.

Autorius V. Gražulis (2005, p. 5) teigia, jog darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlyga. 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. Pasiėkus vienus tikslus, palaipsniui atsiranda naujų – tokiu būdu ciklas nuolat atsinaujina.

Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūriniu požiūriu, kurį sudaro tokie veiksniai:

- gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių realizavimą;
- darbinis veiksmas, būtinas gerovės pasiekimui;
- materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu.

Motyvų nereikėtų sutapatinti su motyvacija, kadangi motyvacija yra platesnė sąvoka, ji apima pačius motyvus, su jame glūdinčiais poreikiais ir norais.

Pasak W. Stangls (2002), iš motyvo išauga motyvacija. Anglų, prancūzų kalbose terminu *motivation* apibūdinama bendrai "tai, kas motyvuoja", t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti (Kareckaitė, 2006).

Vadybos istorijoje pastebimi keli etapai, kai vyravo vienas ar kitas požiūris į motyvaciją. Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų buvo „botago ir meduolio" metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsims didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimsią gyvybę.

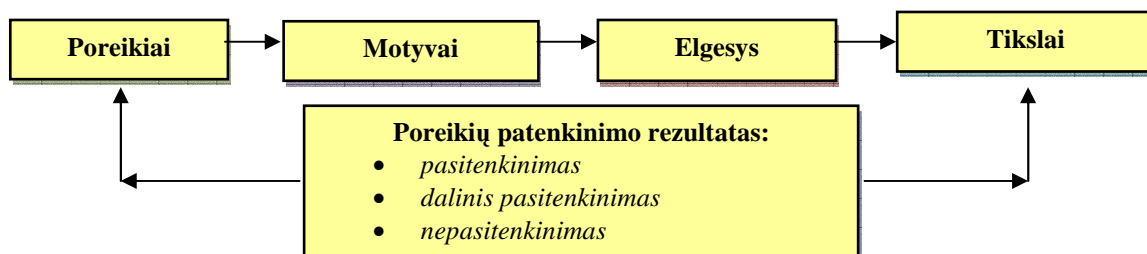
Motyvacijos terminas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“, kuris reiškia „judėti“ (Walter, 2009, p. 2009; Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 1). I. Bučiūnienės (1996, p. 31) teigimu, motyvacijos sąvoka gimė marketingo, kuris dar tuo metu nebuvo taip vadinamas, srityje. Ją perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius.

Motyvacijos sąvoka mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai, vieni plačiau kiti siauriau, tačiau savo esme beveik nesiskiria. 1 priede pateikiama keletas motyvacijos sąvokų apibrėžimų.

Remiantis 1 priedo duomenimis, įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia motyvacijos sąvoką, tačiau motyvacijos apibūdinimai turi tris dominuojančius dalykus, kurie apibūdina motyvacijos reiškinį:

- tai, kas sužadina žmonių elgesį, t.y. skatina elgtis vienaip ar kitaip;
- tai, kas nukreipia šį elgesį arba, kitaip sakant, šiuo skatinimu siekiama kažkoko konkretaus tikslo;
- tai, kaip šis elgesys yra palaikomas (Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 1).

Motyvacija apima pastangas, atkaklumą ir tikslus. Tai yra procesas, kuris prasideda nuo įsisąmoninimo, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą (žr. 1 pav.) Yra poreikių, kurie tenkinami: tuo ką žmogus gauna už darbą; darbo aplinka ir pačiu darbu (Kasiulis, Barvydienė, 2000 p. 107).



1 pav. Elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Ratkevičienę, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas; Neverauską B., Rasteni J. (2000). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija, p. 67; Kasiulį J., Barvydienę V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, p. 26.

A. Šalčius (1998, p. 83) akcentuoja du žmogaus poveikio tipus – tiesioginį ir netiesioginį skatinimą. Tiesioginės **motyvacijos** esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra stimuliavimas. Šis poveikis daromas netiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003, p. 21) motyvacijos procesą aiškina ir kaip uždara ciklą – žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį.

Motyvacijai giminingos sąvokos yra pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos (Kasiulis ir Barvydienė 1998, p. 102).

Darbo motyvaciją lemia :

1. Individo amžius, darbo stažas, gabumai profesinis pasiruošimas; paveldėtos savybės, auklėjimas, šeima, gyvenimiška patirtis, religiniai įsitikinimai;
2. Bendradarbių tarpe nusistovėjusio bendravimo normos, vertybės;
3. Organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais vienijanti darbuotojus ir nustatanti jų veiklos pobūdį;
4. Visuomenė, kuri veikia visus šiuos lygius (Bučiūnienė, 1996, p. 7-8 , Kulvinskienė ir Šalčius, 1994, p. 35).

Motyvacija yra svarbi organizacijos valdymui, nes tai faktorius, parodantis, kodėl žmonės tampa organizacijos nariais, parodo, kiek žmonės pasiduoda būti vadovaujami ir kontroliuojami, taip pat ji įtakoja žmonių pastangas pasiekti savo asmeninių tikslų, organizacijos tikslų, ar tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų.

Kiekvienas asmuo turi išorinės motyvacijos subsystemą (angl. extrinsic motivation), kuri yra labiau orientuota į atlygius. Tada asmuo labiau reikalauja kontrolės, mažiau pageidauja autonomijos, turi žemesnę savigarbą. Vidinės motyvacijos subsystema apibrėžia elgseną, kurios varomoji jėga yra kompetencijos, savęs įtvirtinimo poreikis. Vidinė motyvacija bus užtikrinta, kai asmuo jausis kompetentingu. Pripažinimas, kuris didina vidinę motyvaciją, yra pasiekiamas, suteikiant grįžtamąjį ryšį, pabrėžiant asmens kompetenciją (Hansen ir kt., 2000, p. 109).

Motyvacija yra priklausoma nuo darbuotoją supančios darbo aplinkos arba asmeninio gyvenimo. Apskritai darbuotojai gali jausti pasitenkinimą tam tikru darbo aspektu, tačiau gali nepasitenkinti kitu, kuris gali žlugdyti darbuotojų iniciatyvą darbe.

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. darbuotojų motyvavimą, kuris priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Todėl remiantis Stoner, Freeman ir kt. (1992, p. 457), pateiktini veiksniai, įtakoiantys darbuotojų motyvaciją darbe (žr. 1 lent.).

Veiksniai, įtakojantys motyvaciją organizacijoje

Individualios charakteristikos	Darbo charakteristikos	Darbo sąlygų charakteristikos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interesai <input type="checkbox"/> Požiūriai (pavyzdžiai): <ul style="list-style-type: none"> - į save; - į darbą; - į darbo situacijos aspektus. <input type="checkbox"/> Poreikiai (pavyzdžiai): <ul style="list-style-type: none"> - saugumo; - socialiniai; - pasiekimo. 	<p>Pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - būdingi apdovanojimų tipai (materialinis ir moralinis); - savarankiškumo laipsnis; - darbų atlikimo įvertinimas; - skirtingų užduočių atlikimo galimybės laipsnis. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Betarpiška darbo aplinka: <ul style="list-style-type: none"> a. lygybė (visi darbuotojai lygūs, nėra sudaromos išskirtinės sąlygos); b. konsultantai (naujiems darbuotojams paskiriami konsultantai, kurie padeda susipažinti su naujais darbo principais); <input type="checkbox"/> Organizaciniai veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> a. Apdovanojimų sistema; <ul style="list-style-type: none"> (1) grupiniai apdovanojimai; (2) individualūs apdovanojimai; b. Organizacijos kultūra (vizija, misija, tikslai ir t.t.).

Šaltinis: Stoner, A. F., Freeman, R. E. (1992). Management. Englewood Cliffs: Prentice - Hall International, p. 457.

Individualios darbo bei darbo sąlygų charakteristikos sudaro motyvacijos sistemą organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas atitinkamus dalykus vertina skirtingai, pavyzdžiui, vienam žmogui noras būti pripažintam yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių dirbti, tuo tarpu kitam pagrindinė motyvacija veiksniams – pinigai. Taigi nei vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams. Norint, kad darbuotojai pavestą darbą atliktų gerai, reikia kiekvienam darbuotojui sudaryti individualų darbo motyvų paketą, o tai padaryti yra labai sudėtinga.

I. Bučiūnienės (1996, p. 32) nuomone, turint motyvacijos sąvoką, tikslinga įvesti darbuotojų motyvavimo sąvoką, siekiant išvengti painiavos. Motyvai, skatinantys žmogų pasirinkti tam tikrą kryptį bei formą, taip pat siejasi su motyvavimu. Sąvoka motyvavimas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t. y. motyvus (Gražulis, 2005, p. 5). Analizuojant valdymo procesus, kaip jau minėta, vartojama sąvoka motyvavimas, reiškianti poveikio žmonių elgesiui sudarymą (Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 434; Gražulis, 2005, p. 5).

Kad būtų pasiektas geras rezultatas įmonėje, žmonės našiau dirbtų, įmonės vadovai turi ne tik sužinoti darbuotojų poreikius, bet ir juos tenkinti. Kad būtų pasiekti geri darbo rezultatai, vadovai turi skatinti juos. Darbuotojų skatinimas yra vadinamas motyvavimu. Keletas šios sąvokos apibrėžimų pateikti 1 priede.

P. Jucevičienės (1996, p. 96) teigimu, motyvavimo struktūra yra tokia: signalo priėmimas – įvertinimas – programa – paskata – tikslas – veiksmas. Nė vienas šios grandinės elementas, paimtas atskirai, negali būti pavadintas motyvu. Motyvavimas – visų šių elementų sąveika.

Motyvuotas elgesys – tai dviejų faktorių – asmenybinio ir situacinio – sąveikos rezultatas. Asmenybinis – tai žmogaus motyvacinės dispozicijos: poreikiai, potraukiai, instinktai, nuostatos, vertybės ir kt. Situacinis – tai išorinės sąlygos: aplinkinių žmonių elgesio reakcijos, jų santykiai, vertinimai ir kt. (Pacevičius, 1999, p. 4).

Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre (Gražulis, 2005, p. 5).

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 80-81).

Galima daryti išvadą, jog motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių įmonės darbo rezultatus, kadangi motyvavimo esmė yra darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita (pasitelkiant tam tikras priemones) darbdavių norima linkme, ir tuo pačiu išsaugoti ją organizacijoje.

Norint suprasti darbuotoją ir jo elgesį, reikia susipažinti ir su motyvacijos teorijomis.

1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug teorijų. Motyvacija buvo viena iš pirminių sąvokų, su kuriomis vadovai ir vadybos teoretikai galinėjosi. Visos jos yra iš dalies teisingos, nors iki šiol nėra vieningos, visa apimančios motyvacijos teorijos, todėl žinant jas, galima rasti efektyviausius motyvavimo priemones bei metodus. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Šiuolaikiniu motyvacijos požiūriu teorijų analizė padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos bei atskleidžia kasdieninių vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose (Kuhl ir Heckhausen, 1996, p. 16). Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta, neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kas geriausiai motyvuoja darbuotojus. Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 77).

Nagrinėdamos žmonių tobulėjimo galimybes, motyvacijos teorijos padeda organizacijos nariams varžytis su organizacijos egzistencijos rutina. Motyvacijos teorijų klasifikavimas priklauso nuo tyrinėtojo požiūrio į nagrinėjamą problemą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių.

Išskiriami trys ankstyvieji motyvacijos teorijų modeliai tam tikrais laiko tarpais, turintys skirtingą požiūrį į darbuotoją, skirtingas vertybes bei skatinimo priemones (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 117): Tradicinis modelis, Žmonių santykių modelis ir Žmogaus išteklių modelis (žr. 2 priede).

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX-XX amžių sandūroje, o jų pradininku laikomas **F.Taylor**, vienas pirmųjų moksliai suformulavęs motyvacijos teorijų **Tradicinį modelį**. Jis savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, jog darbininkai užduotis atliks geriau, jeigu jų darbo užmokestis priklausys nuo darbo rezultatų. Pagrindinis skatinimo būdas – darbo užmokestis (Stoner, Freeman ir kt. 2005, p. 436). Pagal F.Taylor darbo organizavimo principus, svarbiausia - efektyvus darbo užduočių atlikimas konkrečioje darbo vietoje. Taigi, geriausias darbuotojas tas, kuris tiksliausiai vykdo jam patikėtas užduotis ir už tai gauna darbo užmokestį. Darbo motyvacija tokioje aplinkoje apsiriboja tikslu vykdymu to, ko reikalaujama iš darbininko. Žmonių interesai paprasti: jis nori turėti darbą, kuris jam ir jo šeimai garantuotų pragyvenimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 125). Bogatyriovos (1999, p. 32) nuomone, šio modelio pagrindinis teiginys tas, kad vadovai išmano darbą geriau už darbininkus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien pinigais. Vadovai nustatydavo pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, tada skatindavo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo. **F. Taylor**, atlikęs bandymą padarė išvadą, kad individai yra protingi, ir jei

jiems bus paaiškinta, ko iš jų norima, ir suteikiama tai, ko jie nori, rezultatas bus geresnis. F. Taylor akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą, todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: poreikių teorijos ir proceso teorijos (Jucevičienė, 1996, p.100). K. M. Condrey ir E. Stephen (2005, p. 3) teigimu, tai teorijos, aiškinančios motyvacijos turinį (poreikius), ir teorijos, aprašančios motyvacijos procesą (lūkesčius, pasekmių suvokimą). J. Pacevičius (1999, p. 9) siūlo teorijas klasifikuoti pagal tai, kokius procesus – išorinius ar vidinius – jos analizuoja. Pagal tai jos skirstomos į išorines ir vidines.

Dar vienas, vadinamasis **Žmoniškųjų santykių modelis**, siejamas su **E. Mayo** vardu. Anot A. F. Stoner, R. E. Freeman ir kt. (2005, p. 437); D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003, p. 38), šio modelio pagrindinė ašis yra ta, kad užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tačiau socialiniai kontaktai ją sukuria bei stiprina. Taigi buvo padaryta išvada, kad vadovai gali skatinti darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami galimybę jaustis svarbiais bei naudingais. Vėliau ši teorija buvo panaudota kaip dalis kai kurių šiuolaikinių motyvacijos teorijų.

Naują požiūrį į darbuotojų skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos faktorius pateikė **D. McGregor** (Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 38; Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 437). Sukūręs **Žmogaus išteklių modelį**, D. McGregor kritikavo tradicinį bei žmonių santykių modelius, teigdamas, kad tai truputi sudėtingesnis požiūris į manipuliavimą pavaldiniais, taip pat, jog šie modeliai supaprastino motyvacijos reiškinį, nes visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį, t.y. pinigus ar socialinius santykius (Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 437). Pasak J. Zuzevičiūtės (2004, p. 61), S. P. Robbins ir M. Coulter (1999, p. 485), Žmogaus išteklių modelyje D. McGregor apibendrinęs didelę savo darbo patirtį, išskyrė dvi nuostatų grupes, vadinamąsias **X ir Y teorijas**, kuriomis remiasi efektyvūs ir neefektyvūs vadovai, grįsdami savo santykius su darbuotojais, t.y. priimdami su jais susijusius sprendimus. Ši teorija remiasi nuostata, kad žmogui būdinga ir veiklos poreikis, ir atsakomybės jausmas, todėl vadovo uždavinys yra sudaryti tokias sąlygas, kad pavaldinys suprastų, jog geriausias būdas patenkinti savo poreikius, dėl kurių jis įsitraukė į organizaciją, yra vykdyti vadovo valią (Butkus, 2007, p. 109). Iš esmės šis motyvacijos modelis buvo nukreiptas į „Y“ darbuotojų grupę, dėl ko D. McGregor buvo smarkiai kritikuojamas kitų autorių (Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 437).

V. Gražulio (2005, p. 11) nuomone, visi motyvacijos modeliai grindžiami bendru požiūriu į žmogų, vadovo elgesio bruožais, kad ankstyvųjų modelių pagrindą sudaro samprata apie modeliams būdingus valdymo stilius.

Apibendrinant galima teigi, jog visose trijose motyvacijos teorijose remiamasi prielaida, jog vadovų pagrindinė pareiga - pavaldinių priežiūra bei kontrolė, todėl darbuotojas turi pripažinti vadovo valdžią bei jam paklusti. Vis dėlto, buvo pastebėta, jog darbuotojus skatina

geriau dirbti ne tik piniginis atlygis, bet ir asmeniniai saviraiškos poreikiai. Tai pat atsispindi pagrindiniai motyvacijos veiksniai, kurie plačiai naudojami daugelyje šiuolaikinių vadybos teorijų bei vadybos praktikoje. Šiandieninė vadyba skatina geresniam darbuotojų darbui naudoti ne tik darbo užmokestį, bet ir pataria laikyti jį svarbiu ir naudingu bei leisti asmeniškai tobulėti, įtraukiant juos į valdymą.

Vadybinių problemų kontekste motyvacijos teorijos skirstomos į penkias: poreikių teoriją, pastiprinimo teoriją, teisingumo teoriją, vilčių teoriją ir tikslų nustatymo teoriją (Stoner, Freeman ir kt. 2005, p. 438).

Motyvacijos teorijomis mėginama išsiaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, kokie yra jų poreikiai. Įvertinant tai, kuo yra grindžiamas žmogaus elgesys darbe bei kokios vidinės tokio elgesio priežastys, motyvacijos teorijas galima susiskirstyti į dvi pagrindines kryptis: turinį analizuojančios teorijos (jas vadina poreikių teorijomis) ir procesą analizuojančios teorijos (Walter, 2009, p. 94; Sakalas, 2003, p. 204; Leonienė, 2001, p. 144).

1.2.1. Turinio motyvacijos teorijų ypatumai

Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių paskatų, vadinamųjų poreikių, kurie priverčia žmones vienaip ar kitaip pasielgti (Damašienė, 2002, p. 55; Mullins, 2007, p. 256). Kitaip sakant, tai motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais (ypač susijusiais su darbu), kad gyvenimas būtų visavertis (Скрипченко 2000, p. 439). Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia kreipiamas dėmesys į konkrečių poreikių prigimtį ir struktūrą – t. y. motyvacijos turinį; procesų teorijos neneigia poreikių, tačiau teigia, kad individo elgesį lemia ne tik jie, žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija (Leonienė, 2001, p. 144-145; Sakalas, 2003, p. 204-206). Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Šiai grupei priklauso A. Maslow, D. McClelland, F. Herzberg ir K. Alderfer poreikių teorijos.

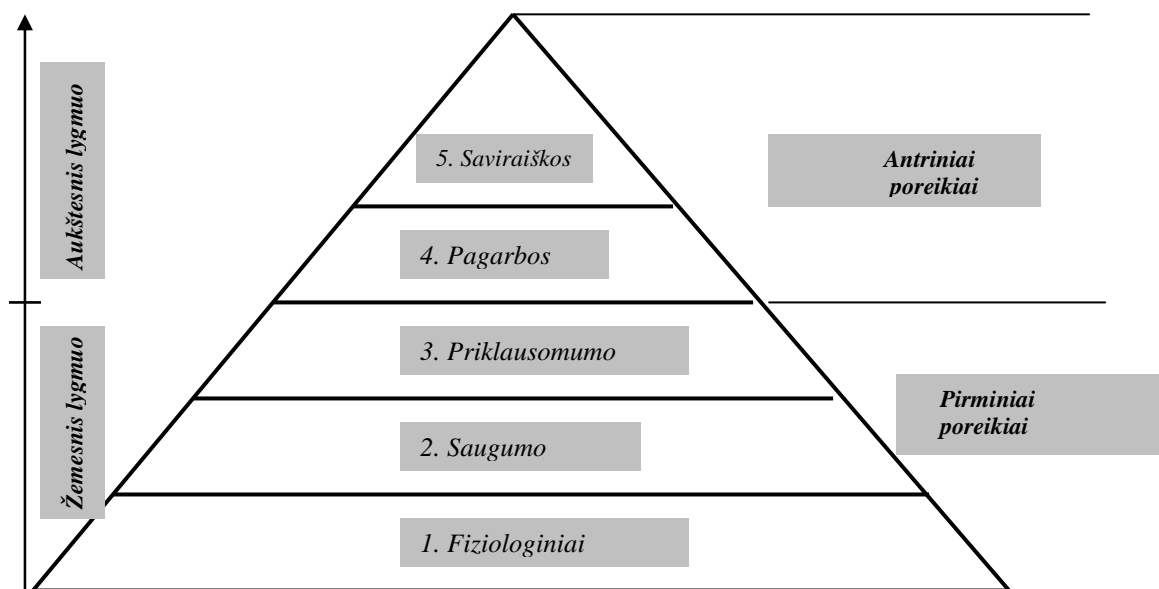
A. Maslow poreikių hierarchija. A. Maslow (1908) buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai (Butkus, 2003, p. 68). Jis labiausiai prisidėjo prie žmonių “saviraiškos” darbo procese reikšmės propagavimo bei naujo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijos vadovų bei pavaldinių kūrimo (Gražulis, 2005, p. 21). A. Maslow pasiūlyta poreikių hierarchijos koncepcija laikoma motyvacijos turinio teorijų ištakomis (Leonienė, 2001, p. 144). Ši teorija nelaikoma lygiaverte darbo motyvaciją aiškinančioms teorijoms, tačiau laikoma klasikine.

Poreikių hierarchijos teorija teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas, be to, poreikiai konkretaus individo išdėstyti hierarchine eile pagal pasitenkinimo

eiliškumą – nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių (Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 42; Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 439; Jusienė ir Laurinavičius, 2007, p. 179).

A. Maslow išskyrė penkis pagrindinius motyvuojančių poreikių tipus (augimo eile organizacijos aplinkoje) (žr. 2 pav.):

- fiziologiniai poreikiai (maitinimosi, šilumos, miego, pastogės ir kt.);
- saugumo poreikiai (saugus darbas, saugi darbo vieta, taupymas „juodai dienai“, naudojimas draudimo paslaugomis ir kt.)
- socialiniai poreikiai (kai žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savęs ir savo šeimos, išskyla nauji poreikiai, poreikis priklausyti bendrijai, būti priimtam į panašų būrį, mėgautis bendrauti). Kartais šie poreikiai vadinami socialiniais poreikiais;
- pagarbos ir meilės poreikiai (pagarbus požiūris į save bei pagarbus aplinkinių požiūris, noras būti mylimam);
- savęs realizavimo arba kitaip - saviraiškos poreikiai (siekis tapti viskuo, kuo tik galima, žmogus turi būti tuo, kuo jis gali būti) (Butkus, 2007, p. 109-110).



2 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal: Paliulį N., Chivickas E. (1998). Vadybos pagrindai. Vilnius: Technika, p. 144; Seilių A. (1998), Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, p. 123; Neverauską B., Rastenį J. (2000); Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija, p. 66-67; Bagdoną E., Bagdonienę L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija, p. 127-128. Bruce R. Jewell (2002). Integruotos verslo studijos. p. 420; Stoner, J. ir kt. (2005). Vadyba. Poligrafija ir informatika, p. 440.; Mullins, J. I. (2007). Management and organizational behavior. University of Portsmouth, p. 257; Porter, W. L., Bigley, A. G., Steers, M. R. (2003). Motivation and Work Behaviors. New York p. 7; Robbins, S. P., Coulter, M. (1999). Management. New Jersey, p. 50-51.

Be to, ši poreikių hierarchija skirstoma dar į du lygius:

1. Aukštesnio lygmens (augimo ir tobulėjimo) poreikiai. Tai pagarbos ir saviraiškos

poreikiai.

2. Žemesnio lygmens (deficitiniai) poreikiai. Tai fiziologiniai, saugumo ir socialiniai poreikiai (Leonienė, 1998, p. 44; Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 128; Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 43; Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 7).

B. Neverauskas ir J. Rastenis (2000, p. 67-68) teigia, jog A. Maslow poreikius išdėstė pagal griežtą hierarchiją. Pirmuosius tris piramidės lygius sudaro pirminiai, arba fiziologiniai, poreikiai, likusius – aukštesnio lygio poreikiai. Žymiausioje turinio krypties teorijoje teigiama, kad žmogaus poreikius galima klasifikuoti ir jie sudarys penkių hierarchinių lygių piramidę: poreikis tol yra motyvacijos šaltinis, kol jis nėra patenkintas, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Mullins, 2007, p. 258; Žabtorius, 2007, p. 110).

Pasak M. Oleson (2004, p. 84), poreikiai gali būti tenkinami 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.

Remiantis šia teorija žmogus motyvuotas tol, kol gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis nebemotyvuoja. Ši teorija pirmiausia stengiasi nustatyti poreikius, skatinančius žmogų aktyviai veikti (Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 42).

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris leistų prasimaitinti. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurią nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs. Patenkinęs fiziologinius poreikius, žmogus, pagal A. Maslow, pradeda rūpintis kito lygio, t.y. saugumo poreikiais (Gražulis, 2005, p. 31).

A. Maslow atkreipė dėmesį į poreikių ypatybę, kad poreikiai nėra niekada visiškai patenkinami. Taigi vienu metu gali būti aktualus ne vienas, bet keli poreikiai, kurie patenkinami nevienodai. A. Maslow teorija nepaaiškina, kodėl kai kurie individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003, p. 48) primena, jog Maslow neteigė, kad jo teorija yra besąlygiškai teisinga, nes poreikių hierarchija gali priklausyti nuo įvairių sąlygų. Kai kuriais atvejais aukštesnio lygio poreikiai gali natūraliai atkristi. Tačiau jis vis dėlto manė, kad poreikių hierarchijos idėja leidžia geriau suprasti žmogaus motyvaciją. A. K. Korman patikslina A. Maslow teoriją: patenkinti poreikiai nebėra tokie svarbūs žmogui, bet tam tikromis aplinkybėmis jie vėl gali tapti aktyvūs.

M. Oleson (2004, p. 91) atliko tyrimą Amerikoje, kurio metu remiantis A. Maslow

poreikių piramide, buvo sudarytas klausimynas, kuriame buvo prašoma suranguoti svarbiausius motyvavimo faktorius. Tyrimai parodė, kad šiuo metu vis mažiau svarbesni tampa fiziologiniai poreikiai, kurie, anot A. Maslow, turi būti tenkinami pirmiausia, taigi būtų galima pagalvoti apie A. Maslow piramidės poreikių hierarchijos perstatymą.

Labai panaši į A. Maslow teoriją yra **C. P. Alderfer** teorija, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai: egzistencijos poreikiai (E) – žmogaus materialiniai ir fiziniai poreikiai: darbo užmokestis, sąlygos, įranga; sąveikos poreikiai (R) – apima santykius su kitais žmonėmis, tai priklausomumas ir pagarba; augimo poreikiai (G) – saviraiška (Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 45; Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 441-442; Mullins, 2007, p. 261). Tačiau C. P. Alderfer mano, kad patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius.

Palyginus ERG teoriją su A. Maslow išryškėja šie pagrindiniai skirtumai (Martinkus ir kt., 2000, p. 94; Žabtorius, 2007, p. 110):

- poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas;
- jei nepatenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji, nors jie jau ir buvo patenkinti, pagal A. Maslow kartą patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti.
- ERG teorijoje nėra griežtos poreikių hierarchijos, žmogus gali siekti augimo poreikių, nepatenkinęs egzistencijos ar giminystės, pagal A. Maslow poreikiai tenkinami griežtai pagal hierarchiją;
- pagal ERG teoriją individą gali veikti visi trys poreikiai iš karto, pvz.: tuo pačiu metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G).

Pagal ERG teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu; nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos; visos trys poreikių grupės (augimas, ryšiai, egzistencija) gali veikti vienu metu (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999, p. 80)

D. C. McClelland poreikių teorija. D. C. McClelland (1970) išskyrė tris pagrindinius darbo situacijose poreikius: sėkmės, valdžios, narystės.

- Sėkmės poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.
- Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir

besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

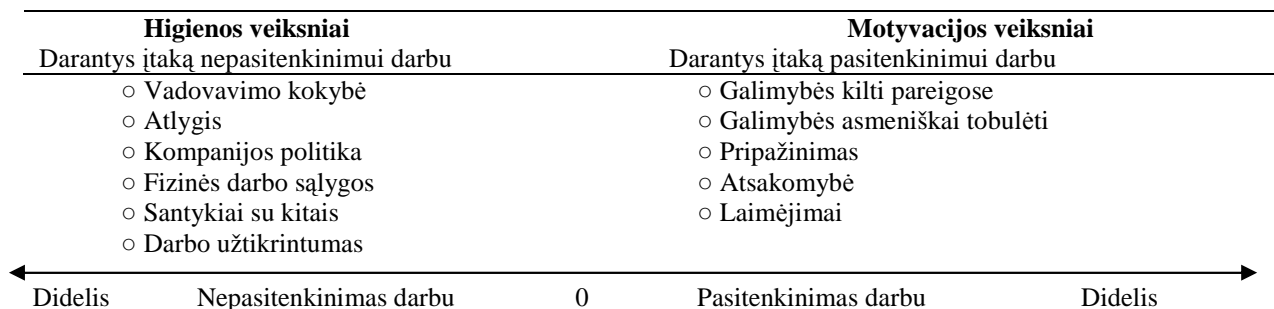
- Narystės poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas (Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 11-12).

D. McClelland tyrimai atskleidė, kad stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ir pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti darbinės užduoties. Tai viena iš galimybių tapti vadovais, nes jiems būdingas vidinis aktyvumas stengtis aplenkti konkurentus, prisiminti didelę atsakomybę ir nebijoti rizikos. Šią nuostatą patvirtino D. Miller (1983) teigdamas, kad tokius „žmones galima skatinti intriguojančiomis ir konkuruojančiomis darbo situacijomis; žmonės, kuriems šis poreikis neaktualus, tokiose situacijose dirba prastai“ (Hage, 1980, p. 29).

Poreikių tyrinėtojas **J.W. Atkinsonas** (1929) savo **siekių motyvacijos modelyje** taip pat pabrėžia valdžios (paprastai valdžios nori energingi žmonės), sėkmės, laimėjimo (žmonės, jaučiantys stiprų poreikį laimėti, tiesiog klesti darbe, kuris intriguoja, skatina, teikia galimybę išbandyti jėgas, sukelia pasitenkinimą ir yra sudėtingas), artimo bendrumo (dažnai žmonės nori dirbti su bendradarbiais darbo vietoje, o ne namuose, vieni savo darbo vietose, jie ieško socialinio pasitenkinimo) poreikių siekimą. Šis potraukių balansas priklauso nuo asmenybės (Griškevičienė, 2002, p. 31; Stoner, Freeman ir kt., 2005, p. 442-443). Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmę ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją.

F. Herzberg (1959) dviejų veiksmų teorija. A. Maslow teoriją toliau vystė ir F. Herzberg, kurioje pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, kurį sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės (Скрипченко 2000, p. 443) (žr. 3 pav.). Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino **higieniniais veiksniais** (darbo aplinkos veiksniais) - socialiniai ir emociniai santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos aprūpinimas, darbo užmokestis, darbo laikas, socialinės paskatos, statusas, ryšiai su kolegomis ir pavaldiniais. Higieniniai veiksniai nėra motyvuojantys: jeigu šie veiksniai yra nepalankūs, tai kyla nepasitenkinimas darbu, tačiau jeigu į juos atsižvelgiama, pasitenkinimas darbu neatsiranda, nes manoma, kad taip ir turi būti. O veiksmius, turinčius įtakos pasitenkinimui, F. Herzbergas pavadino - motyvaciniais veiksniais (Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 9). Motyvaciniai veiksniai:

įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas. Taigi priešingai negu higieniniai veiksniai, motyvaciniai veiksniai kyla iš atliekamo darbo turinio ir aktyvina darbuotoją (Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 128-129; Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 45-47; Mullins, 2007, p. 262). Motyvaciniai veiksniai tampa pasitenkinimo šaltiniu, jie skatina geriau dirbti.



3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija

Šaltinis: Robbins (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 69.

Herzberg atskyrė vidinius ir išorinius veiksnius, taip pat vidinę ir išorinę motyvaciją: higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, motyvaciniai – vidinę. Išorinę motyvaciją dar galima skirstyti į teigiamą (moralinis ir materialinis skatinimas) bei neigiamą (nuobaudos, kritika) (Gražulis, 2005, p. 30-40). Marcinkevičiūtė (2002, p. 327) teigia, kad šis autorius, remdamasis teiginiu, kad tik individualūs kiekvieno žmogaus laimėjimai atliekant darbą, lavinantį ir skatinantį jo sugebėjimus ir įgūdžius, didina subjektyvų pasitenkinimą darbu, o išoriniai veiksniai tik mažina nepasitenkinimą, sukūrė „motyvacinę - higieninę“ teoriją, kuri buvo pritaikyta individualaus darbo koncepcijoje. Taigi, F. Herzberg teorija pabrėžia, kad darbui turi būti sudarytos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos, jų netaikant darbuotojų nepasitenkinimas įtakoja darbo atlikimo kokybę.

Anot F. Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į higieninius veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Šie veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Higieniniai ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti (Butkus, 2003, p.78).

Nemažai autorių bandė patikrinti F. Herzberg teoriją, vienas iš jų – E. A. Maidani (1991, p. 441), kuris atliko tyrimą dviejose Floridos organizacijose. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad išskirti higieniniai faktoriai žmonėms daugiau teikė pasitenkinimą nei nepasitenkinimą. Tai tarsi

paneigė F. Herzberg teoriją, kuri teigia, kad higieniniai faktoriai daugiau įtakos turi darbuotojų nepasitenkinimui, nei pasitenkinimui darbe.

F. Herzbergo teorija turi daug bendra su A. Maslow teorija. Jo nagrinėti higieniniai veiksniai padeda patenkinti A. Maslow išskirtus fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai – aukštesniųjų lygių poreikius. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip pirminę žmogaus elgsenos priežastį. F. Herzbergas, atvirkščiai, teigė, kad darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas arba klaidingas (Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 129).

1.2.2. Proceso motyvacijos teorijų ypatumai

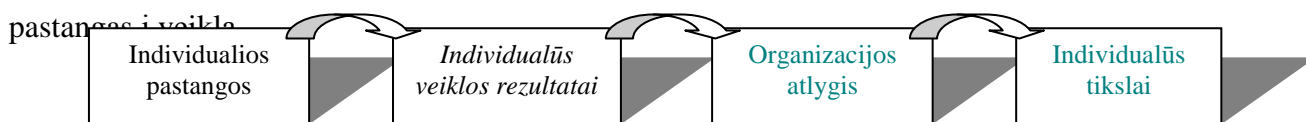
Kita motyvavimo teorijų grupė - **proceso motyvacijos teorijos** – siekia paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius (Mullins, 2007, p. 257; Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 12-13). Šio tipo teorijos nepaneigia poreikių egzistencijos (Leonienė, 2001, p. 144-145; Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 130; Šavareikienė ir Dubinas, 2003, p. 50), tačiau teigia, jog žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje.

Proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita (Gražulis, 2005, p.14).

Proceso motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmonės pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius (Nevarauskas ir Rastenis, 2000, p. 69).

Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos: V. Vroom vilčių teorija, J. Adams teisingumo teorija, Porterio – Lauler motyvacijos modelis (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 109; Nevarauskas ir Rastenis, 2000, p. 69).

Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom (1964) darbai apie darbo motyvaciją (Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 13). Pasak **V. Vroom**, motyvaciją lemia trys tikimybės: lūkesčiai, atlyginimas (kitur – instrumentalumas, atmoka) ir valentingumas. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato (Mullins, 2007, p. 266). Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui (žr. 4 pav.). Tai teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujama rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda



4 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis

Šaltinis: Robbins, S. F. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, p. 76.

Lūkesčiai – tai darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus sėkmingos ir atitinkamai įvertintos. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų (Zakarevičius, 1998, p. 101).

Valentingumas – suvokta rezultato vertė, kurią individas suteikia atlyginimui, ji gali būti teigiama ir neigiama (priklauso nuo individo vertybių sistemos). Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiamą pasitenkinimą rezultatu.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą. Jei darbuotojas mato, kad skatinimas vyksta iškart po atlikto darbo, instrumentalumas bus didelis. Jeigu skatinimo realybė nėra aiški, suinteresuotumas bus menkas (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999, p. 87-88).

Pagal lūkesčių teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas veiksnys, yra lūkesčių supratimas (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 79). Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo (Zakarevičius, 1998, p. 101).

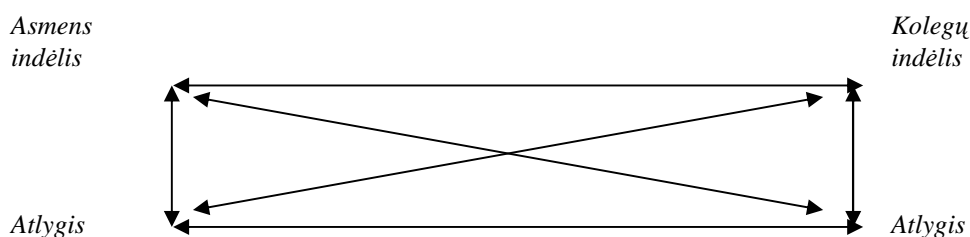
Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo,

instrumentalumo kombinaciją (Prykin, Prykina, 1998, p. 56).

Motyvacija remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiama prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus (Seilius, 2001, p. 139).

V.Vroom pabrėžia, kad jei darbuotojas deda pastangas ir pasiekia gerų rezultatų, tačiau neturi vilties būti įvertintu, pripažintu, galima laukti demotyvacijos.

Teisingumo motyvacijos teorija (J. Adams (1965). Ji paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato įdėtų pastangų (darbo sąnaudų) ir atlygio santykį (Nevarauskas ir Rastenis, 2000, p. 69; (Bagdonas ir Bagdonienė, 2000, p. 130; Mullins, 2007, p. 271). Teigiama, kad žmogus tikisi teisingumo, t. y. pusiausvyros tarp jo pastangų, darbo, daromo įnašo ir atlyginimo, to, ką jis gauna iš savo organizacijos. Tačiau ši pusiausvyra suvokiama subjektyviai, darbuotojas dažniausiai lygina su tuo, ką gauna kiti darbuotojai (arba su kita situacija) (Zakarevičius, 1998, p. 101) (žr. 5 pav.). B. Leonienė (2001, p. 151) siūlo atkreipti dėmesį į tai, jog teisingumas santykiškai, - mat pasirodo, kad žmonės mėgsta lyginti save su kitais, neatsižvelgiant į darbo patirties, kvalifikacijos, atsakomybės skirtumus.



5 pav. Asmens ir kolegų indėlio bei atlygio santykis

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. p. 39.

Pagrindinė J. Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir ištaisyti disbalansą. Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas (Andreew, 1986, p. 450) Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems

nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

Vadovas, mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius (Seilius, 2001, p. 139; Barvydienė ir Kasiulis, 2005, p. 42).

Tyrimai rodo, kad kai žmonėms atrodo, jog gauna per mažai, jie pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad jiems permokama, stengiasi toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada tinkanti valdymo praktikai yra ta, kad kol darbuotojai nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas suvokiamas santykinai: darbuotojai lygina save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos skirtumus (Zakarevičius, 1998, p. 101).

Kiekvienas darbuotojas nori, kad būtų įvertintas jo sugaištas laikas, gabumai, išsilavinimas, kūrybiškumas, pastangos, iniciatyva, patirtis ir kt. Neteisingai įvertinus indėlius, darbuotojas jaučia neteisingumą. Tuomet gali kristi darbo kokybė. Darbuotojas lygina save su kolegų indėliais ir atlygiais, jaučia įtampą, sumažėja pastangos, atliekant darbą. Tai mažina motyvaciją, skatina nepasitenkinimą, kuris pablogina darbo kokybę (Bučiūnienė, 1996, p. 78-79). Tačiau teisingumo teorijos taikymas yra komplikuoatas, kadangi:

- indėlio ir atlygio suvokimas skirtingų asmenų yra skirtingas;

- indėlio ir atlygio svarbą skirtingi asmenys suvokia skirtingai (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999, p. 80-81).

E. Lawler – L. Porter modelis (1968 m.). V.Vroom pateikta vilčių teorija vėliau praplėsta ir išstobulinta L. Porter bei E. Lawler (Porter, Bigley ir kt. 2003, p. 15), pasiūlant kompleksinį darbo motyvacijos modelį, susidedantį iš penkių elementų:

- pastangų;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimo;
- gautų rezultatų;
- atlygio;
- pasitenkinimo lygio (Daft, 1997, p. 364; Nevarauskas ir Rastenis, 2000, p. 70).

L. W. Porter ir E. E. Lawler motyvacijos teorija turi ir lūkesčio, ir Adams teisingumo teorijos bruožų, akcentuoja atlygio vaidmenį, išvelgiant jame dvi sudedamąsias dalis: vidinį atsilyginimą, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas (pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbą, savigarba, lūkesčių išsipildymas asmeninio tobulėjimo jausmas) ir išorinį atsilyginimą, kurį suteikti gali vadovas ar darbo grupė (pagyrimas, premija, pripažinimas,

pareigų paaukštinimas, uždarbis) (Leonienė, 2001, p. 146). Būtent šie komponentai yra svarbiausi lemiant individo elgesį bet kurioje veikloje (Butkus, 2003, p. 68). Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, nuo suvokto savo vaidmens organizacijoje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos. Įvairių proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato. Tačiau taikant proceso teorijų modelį reikia nepamiršti apie individualius darbuotojų skirtumus (Kareckaitė, 2006).

Viena iš svarbiausių L.W. Porter ir E.E. Lowler išvadų - rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą, o patenkinti darbuotojai geriau dirba. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Bučiūnienė, 1996, p. 20-21, Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 45).

Pagal darbo motyvacijos modelį, darbuotojo pastangos, gabumai, asmeninės savybės veda į pasiekimus, už kuriuos gaunamas išorinis atlyginimas (darbo užmokestis, premijinis priedas, pripažinimas, pagyrimas, paaukštinimas tarnyboje ir t.t.) ir vidinis atlyginimas (lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme, asmeniniu tobulėjimu, pasitenkinimas darbu, ir savigarba).

Procesinėse teorijose motyvacija susijusi su laukimais, o pasitenkinimas darbu – su laukimų rezultatais. Turininėse teorijose poreikio patenkinimas iššaukia pasitenkinimą. Motyvacija ir pasitenkinimas sudaro grandinę: nepatenkintas poreikis yra motyvacijos šaltinis, jį patenkinus, kyla pasitenkinimas ir toliau kylama poreikių hierarchijos laiptais.

Marcinkevičiūtė (2005, p. 79) pažymi, kad visuotinai pripažįstama, jog darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių Vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis.

Nė viena motyvavimo teorija nėra tobula, tačiau žinant jas, galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus, padedančius ugdyti lojalų organizacijai darbuotoją.

P. Cuendet, neprieštaraudamas skirtingų kryptių motyvacijos teorijoms, apibrėžia, kad darbo motyvacija – iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo

ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Bučiūnienė, 1996, p. 31).

Išsiaiškinus pagrindines motyvacijos teorijas, pagrindines jų nuostatas bei elementus, galima pateikti trumpą jų apibūdinimą, išskiriant praktinio jų panaudojimo galimybes (galimas vadovų elgesio, naudojantis pagrindinėmis teorijų nuostatomis, alternatyvas) bei poveikį darbuotojų motyvacijai (žr. 3 priede).

Darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis, skirtingai vertinusi darbuotoją, akcentavusi skirtingas vertybes bei skatinimo priemones.

Motyvacijos teorijos mums leidžia susipažinti su požiūrių į darbo motyvaciją raida bei pritaikymu dabartinėmis sąlygomis. Kiekviena jų iš dalies paaiškina, kas žmonių įsitikinimu, jiems svarbu ir kas vyksta aplink juos. Kiekvienas naujas požiūris, nauja teorija praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant, galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus. Labai svarbu suprasti, kad taikant teoriją praktinėje veikoje nustatant pagrindinius darbuotojus veikiančius motyvus, bei elgesį sąlygojančius veiksnius, būtina įtraukti situacinius kintamuosius bei individualius žmonių skirtumus.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam aiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir modelių. Visi jie turi stiprių ir silpnų pusių. Nėra tobulos teorijos, modelio, tačiau kiekvienas jų praplečia mūsų supratimą apie motyvaciją. Procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas - kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? (Bučiūnienė, 1996, p. 19).

1.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių analizė

I. Bučiūnienės (1996, p. 32) teigimu, poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas jų motyvavimu, o to poveikio metodai ir priemonės – motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis. Darbuotojų motyvavimo procese svarbu yra tinkamai parinkti teisingus motyvavimo būdus nevienodus poreikius turintiems darbuotojams. Darbuotojai yra skirtingų charakterių, egzistuoja nevienodi veiklos ir elgesio motyvai, todėl reikalingos ir skirtingos motyvavimo priemonės, užtikrinančios pasitenkinimą darbu.

Visiems priimtinių motyvavimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia organizacijos vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Motyvavimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonę staigmeną, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone (Žabtorius, 2007, p. 112).

Motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas. Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių kvalifikacijas (Šavareikienė, 2008, p. 36-37). Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės (Barelsol, 1998, p. 125), nepiniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81). Tačiau labai paplitęs (Bučiūnienė, 1996, p. 39-40; Šalčius, 1998, p. 77; Leonienė, 2001, p. 149; Mullins, 2007, p. 254-256; Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 66 ir kt.) yra skirstymas į nematerialias ir materialias darbuotojų motyvavimo priemones. Autoriai sutaria, jog į darbuotojų motyvavimo sistemą organizacijoje galima žiūrėti kaip į „psichologinių arba socialinių“ (tikslų nustatymo, darbuotojų lūkesčių išsiaiškinimo, darbuotojų įgaliojimų per delegavimą suteikimą, pasitikėjimo kūrimo organizacijoje, darbo aplinkos) bei „materialinių“ (darbo užmokesčio, apdovanojimo sistemos) komponentų visumą.

1.3.1. Nematerialios motyvavimo priemonės

Pagal A. Maslow, patenkinus fiziologinius ir saugumo poreikius, darbuotojus labiau motyvuoja psichologiniai – socialiniai poreikiai. Kaip motyvatoriai žmogui yra be galo svarbūs bendravimas, priklausymas grupei, dėmesys ir pan. Šie motyvai gali būti patenkinti per tikslų nustatymą, darbuotojų lūkesčių išsiaiškinimą, pasitikėjimo organizacijoje užtikrinimą ir delegavimą. Pasak S. P. Robbins ir M. Coulter (1999, p. 501-502) – prie nematerialinių (kitaip

dar vadinamų – psichologinių) motyvavimo priemonių yra priskiriamos fizinės darbo sąlygos bei darbo laikas.

Kiekvienoje organizacijoje, norint užtikrinti darbuotojų motyvaciją dirbti, reikia, kad darbuotojas suprastų, ką daro ir ko siekia savo darbu organizacijoje. Krykova (2007, p. 80) manymu, lygiai taip, kaip žmonės yra motyvuoti darbe patenkinti savo poreikius, taip jie yra motyvuoti stengtis pasiekti tikslų. Autorių (Bučiūnienė, 1996, p. 42; Robbins, 2006, p. 72-73 ir kt.) nuomone, kiekvienoje organizacijoje vadovai privalo užtikrinti, kad darbuotojai turėtų specifinius tikslus ir kiekvienas darbuotojas iš vadovo privalo sulaukti grįžtamojo ryšio apie tai, kaip jam sekasi tų tikslų siekti.

Tikslų siekimas – vienas stipriausių motyvatorių darbe. Tačiau, kad iškelti darbo tikslai motyvuotų, jie turėtų būti konkretūs ir aiškūs, pamatuojami, metantys iššūkį, bet kartu įgyvendinami, pagrįsti turimais resursais (Robbins, 2006, p. 81; Chomentauskaitė, 2007, p. 19).

Siekiant bendrų tikslų, svarbus yra vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas. Pasitikėjimas skatina darbuotojus veiksmingiau dirbti kartu. Kad ši savybė padėtų pasiekti neapčiuopiamų rezultatų, vadovai turėtų skatinti trejopą pasitikėjimą. Būtina kurti pasitikėjimą kompetencija – pripažinti darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus bei leisti jiems patiems priimti sprendimus; pasitikėjimą susitarimu, kuris bus įgyvendintas, jei bus tinkamai paskirstytos funkcijos, bus laikomasi susitarimų ir elgiamasi nuosekliai; ir galiausiai bendravimo pasitikėjimą, kuris yra įgyjamas dalijantis informacija, nemeluojant ir pripažįstant savo klaidas. (Kaip motyvuoti žmones našiam darbui, 2006, p. 12) Taigi, tarpusavio pasitikėjimas įdiegia “mus sieja bendras darbas” principą, kuris taip pat didina darbuotojų lojalumą organizacijai.

Jei darbuotojas jau yra susipažinęs su organizacijos tikslais ir su atsidavimu jų siekia, tai savaime aišku, kad toks atsidavimas turėtų užsitarnauti ir vadovo pripažinimą. Atlikus įvairias apklausas pastebėta (Pakalkaitė, 2007, p. 29), kad darbuotojams yra svarbu, jog vadovas pastebėtų gerai atliktą darbą, ir kaip nuvilia smulkiausių klaidų kritika, neatkreipiant dėmesio į pasiekimus. Taigi, pripažinimas yra vienas iš esminių žmogaus gyvenimo poreikių. Pasiekimų įvardijimas ir pagyrimas paskatina darbuotojus pasiekti dar geresnių rezultatų (Pakalkaitė, 2007, p. 29). S. P. Robbins (2006, p. 85) pažymi tokius pripažinimo būdus kaip: asmeniškai padėka darbuotojui už gerą darbą; elektroninis padėkos laiškas už teigiamą veiklą; darbuotojo pagyra kompanijos žurnale ar laikraštyje; oficialios ceremonijos surengimas, apdovanojant atskirus darbuotojus bei komandas atminimo dovanomis.

Organizacijose yra labai svarbu išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir stengtis, kad jie atitiktų ir organizacijos lūkesčius. Bendras lūkesčių atitikimas įtakoja darbuotojų produktyvumą ir sukelia darbuotojų bei vadovų pasitenkinimą. Vienas svarbiausių lūkesčių patenkinimų organizacijoje yra darbuotojo darbo nustatymas pagal jo poreikius ir galimybes. Kiekvienas

darbuotojas turi dirbti tokį darbą, kurį jis išmano ir gali atlikti geriausiai. Taip bus patenkinti jo lūkesčiai, kurie dažniausiai turėtų būti išsiaiškinami dar prieš priimant darbuotoją į darbą.

Kiekviena sėkminga organizacija privalo rūpintis ne tik investavimu į gamybos ar paslaugų teikimo procesus, tačiau ir į darbuotojų įgūdžių tobulinimą. Pavaldinių kvalifikacijos kėlimas naudingas ne tik pačiam žmogui, bet ir įmonei, nes tai padidina darbuotojų gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Gerai parinkti mokymai paprastai darbuotojams padeda rasti įvairių problemų sprendimų, didina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, didina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, atveria platesnes perspektyvas karjerai, skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą. Tad galima daryti išvadą, kad mokymai turi ne tik tiesioginį (įgūdžių tobulinimo), bet ir motyvacinį poveikį (leidžia darbuotojams pasijusti reikalingiems, o tai didina pasitenkinimą darbu) (Chomentauskaitė, 2007, p. 20). Dažniausiai įmonės, tiek Lietuvos, tiek užsienio, naudoja šias darbuotojų lavinimo priemones:

- siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus;
- papildomo mokymo galimybės suteikimas;
- darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje, kitose kompanijose savo ekonomikos sektoriuje.

Darbuotojo lojalumą įmonei įtakoja ir psichologinis klimatas darbe. Psichologinį klimatą galima apibūdinti kaip darbuotojų jaučiamą ir suvokiamą organizacijos atmosferą, nuo kurios priklauso jų elgesys ir pačios organizacijos funkcionavimas. Atlikti tyrimai (Rimkutė, 2007, p. 19) rodo, kad vyraujant teigiamam psichologiniam klimatui darbuotojai būna labiau patenkinti kolegomis, vadovavimu, daro mažiau pravaikštų. Psichologinis klimatas taip pat glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir net organizacijos efektyvumu (Rimkutė, 2007, p. 19). D. J. Koys ir T. A. DeCotiis (Rimkutė, 2007, p. 19) nurodo šiuos pagrindinius gero psichologinio klimato aspektus (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Psichologinio klimato sudedamosios dalys

Psichologinio klimato aspektas	Savybės
Autonomija	Apsisprendimas garbingai atlikti darbo procedūras, išsikelti tikslus ir prioritetus
Glaudumas	Buvimo kartu suvokimas, dalijimasis viskuo darbinėje aplinkoje, įskaitant kolegų materialinę pagalbą
Pasitikėjimas	Saugus, atviras bendravimas su kolegomis, netgi esančiais aukščiau hierarchinėje sistemoje, nebijant, kad šiuo atvirumu bus pasinaudota
Spaudimo nebuvimas	Žinojimas, kiek laiko skirta standartinėms užduotims atlikti
Palaikymas	Priziūrinčių asmenų tolerancija ir leidimas mokytis iš klaidų be baimės būti nubaustam
Pripažinimas	Darbuotojo indėlio į organizaciją vertinimas
Sąžiningumas	Organizacijoje vykstantys reiškiniai vertinami teisingai ir nešališkai
Novatoriškumas	Pokyčių ir kūrybiškumo skatinimas, įskaitant rizikingas sferas ar sritis, kur asmuo turi mažai ar visiškai neturi patirties

Šaltinis: Rimkutė, L. (2007). Psichologinis klimatas darbe. *Psichologija tau*, 2007 balandis, p. 20-21.

V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998, p. 60-70) teigimu, nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, būtina atsižvelgti į mikroaplinką (materialinę bei dvasinę terpę) ir makroaplinką (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas. Socialinis psichologinis klimatas susidaro ir įsivyrąja bendraujant bei veikiant.

Darbuotojų įgaliojimų suteikimas per delegavimą. Dažniausiai vadovai apibūdinami kaip žmonės, kurie viską daro per savo darbuotojus. Efektyvūs vadovai suteikia tam tikrus įgaliojimus savo darbuotojams per atsakomybės ir autoriteto delegavimą. Įgaliojimų suteikimas reiškia darbuotojų įtraukimo į darbą didinimą per didesnę dalyvavimą sprendimų priėmime bei didinant atsakomybes. Kaip teigia C. Vermot-Gaud (Bučiūnienė, 1996, p. 40), vadovai turėtų motyvuoti darbuotojus kompetencija ir pasitikėjimu, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą bei deleguojant užduotis, nes tada darbuotojai jaučiasi dalyviais. Delegavimas leidžia pavaldiniams priimti sprendimus, perkeliant valdžią ir įgaliojimus iš organizacinio lygio į žemesnįjį. Per delegaciją pavaldiniai turi galimybę patys priimti organizacijai svarbius sprendimus. Viena didžiausių priežasčių, dėl ko vadovai deleguoja, yra tai, kad negali visko daryti patys. Tačiau vadovai renkasi delegavimą dėl to, kad delegavimas sutaupo vadovų laiką, gali pagerinti sprendimų priėmimą, padeda atrasti darbuotojus, leisti jiems tobulėti ir vystytis, sustiprina darbuotojų įsipareigojimus bei pagerina vadovo ir darbuotojų santykius.

Kitas veiksnys turintis didelę įtaką personalo prieraišumui įmonei – tinkamas vadovo vadovavimo stilius. Tinkamas vadovo vadovavimas įmonei formuoja organizacijos įvaizdį. Atlikti tyrimai (Jurgelevičiūtė, 2006, p. 20) parodo, kad žmonės mieliau dirba kompanijose, kurios yra žinomos, daug pasiekusios ir turi prestižą, nei įmonėse, kurios nėra pasižymėjusios rinkoje. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje lygiai taip pat yra svarbu profesionalus darbuotojų ir vadovo įvaizdis, išvaizda, jų etiketas ir elgesys verslo situacijose. Tai gali tapti skiriamuoju organizacijos bruožu rinkoje, skatinančiu darbuotojus stengtis ir palaikyti darbovietės sukurtą prestižą.

Pasitikėjimo kūrimas organizacijoje. Norint, kad organizacijoje darbuotojai būtų motyvuoti, reikia, kad joje vyrautų pasitikėjimas. Pasitikėjimas sukuria pagrindą efektyviam bendradarbiavimui bei darbo motyvacijai. Kai organizacijoje tarp darbuotojų ir vadovų egzistuoja pasitikėjimas, visą kita yra daug lengviau pasiekti. Todėl yra išskiriami keli pagrindiniai būdai, kuriais vadovaujantis galima būtų kurti pasitikėjimą organizacijoje (Robbins, 2006, p. 80-81):

1. Tarp vadovų ir darbuotojų turi būti užtikrintas sąžiningas ir skaidrus bendravimas. Labai svarbu vadovams nuolat teikti informaciją apie visus organizacijoje vykstančius procesus;

2. Pasitikėjimą gali didinti svarbi vienijanti misija ir vizija;
3. Organizacijoje turi būti kuriama pozityvi aplinka, kur darbuotojas jaustųsi saugus, nebijotų pasisakyti. Vadovai visada turi būti pasirengę išklaudyti savo pavaldinius ir atsižvelgti į jų pasiūlymus bei pageidavimus.

Pasitikėjimui sukurti, labai svarbu, kad būtų išpildyti ir įgyvendinti visi būtinausi darbuotojų norai, kurie užtikrina, kad darbuotojas jaustųsi psichologiškai saugus organizacijoje.

Galime daryti išvadą, jog darbuotojų motyvavimo būdai, tokie kaip tikslų siekimas darbe, vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, pripažinimas, kvalifikacijos kėlimas ir pan., priskiriami nematerialioms motyvavimo priemonėms, kitų autorių (Mullins, 2007, p. 251) dar vadinamomis vidiniu motyvavimu. Nepiniginiai/vidiniai motyvatoriai (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 80-81) siejami su psichologiniu, dvasiniu pasitenkinimu, kurio niekaip neįmanoma išmatuoti pinigais. Ne tik materialiai savo darbuotojus besistengiančių motyvuoti įmonių atstovų teigimu, būtent dvasinių darbuotojų poreikių patenkinimas ir geros darbinės atmosferos kūrimas padeda užtikrinti darbo sėkmę ir įgyvendinti tikslus.

1.3.2. Materialios motyvavimo priemonės

Darbuotojų poreikių patenkinimas ir geros darbinės atmosferos kūrimas padeda užtikrinti darbo sėkmę ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Tačiau darbuotojams rūpi ne vien moralinės motyvavimo priemonės, darbuotojams itin svarbūs ir materialiniai darbo motyvai.

Vartojant materialinio arba finansinio motyvavimo sąvoką, visada mintys siejasi su pinigais: ar jie gaunami kaip darbo užmokestis ar kaip įvairūs priedai bei premijos (Šavareikienė, 2008, p. 37).

“Pinigai verslo žmogui yra kaip laipsnis kareiviui, reklama artistei ar paskatos prestižiniame koledže mokslininkui. Dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, kad jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir kad jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis” (Leonienė, 2001, p. 151).

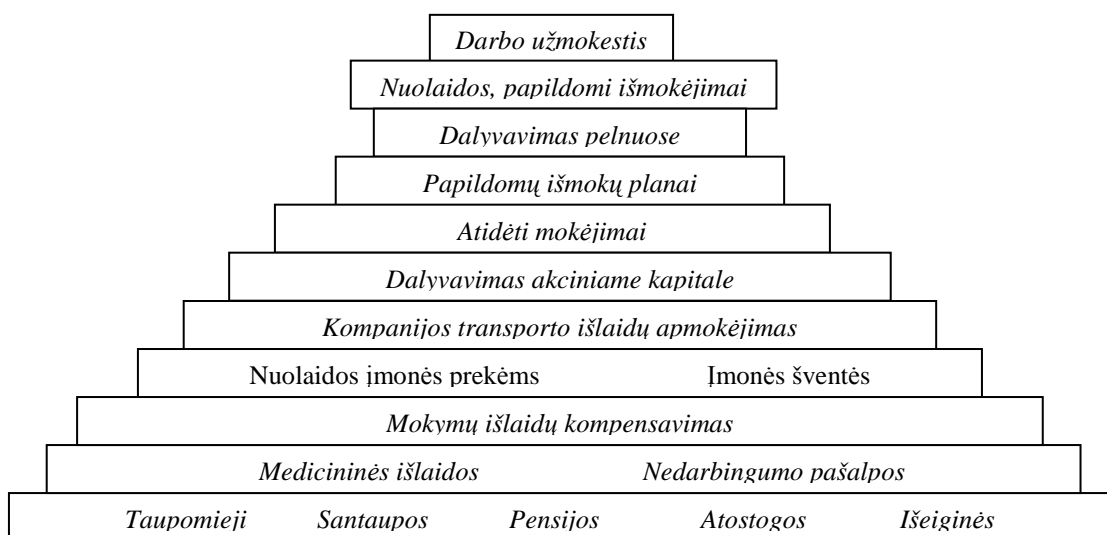
Pasak Krykovos (2007, p. 80), paprastai žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Be to, jie tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins jų darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Pinigai yra puiki motyvavimo priemonė tik tol, kol nepatenkinami fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Gaunant pakankamai gerą atlygį už darbą, papildomi pinigai skatina, kur kas mažiau, nes svarbesniais tampa socialiniai poreikiai. Dauguma organizacijų veikia, remdamosios prielaida, kad, pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių. Tačiau ši motyvavimo priemonė yra teisinga iš dalies. B. Leonienės (2001, p. 151) teigimu, pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinami jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Nustatyta, kad tik esant

tam tikroms sąlygoms darbo užmokesčio didėjimas stimuliuoja didesnę darbo našumą. Žmonės turi tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys ir kad dėl darbo našumo didėjimo būtinai padidės ir darbo užmokestis. Praktikoje dažniausiai naudojamos šios piniginių skatinimo priemonės (Leonienė, 2001, p. 152) :

- Darbo užmokestis. Jį sudaro pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys, bei kintamoji dalis, kurios dydį lemia dalykinės darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe.
- Vienkartinės išmokos (premijos). Jos skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ar pagerinus veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

Tačiau piniginiai motyvatoriai yra tik sudedamoji dalis materialioje skatinimo sistemoje. Šiuolaikinės organizacijos atranda daugybę kitokių materialių skatinimo būdų, padedančių didinti personalo lojalumą organizacija. Tai gali būti transporto priemonės, tarnybinio telefono ar kompiuterio suteikimas, įvairios nuolaidos įmonės prekėms, šventinės dovanos, neformalių švenčių rengimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, mokėjimai į pensijų fondus ir dar daugiau panašių skatinimo priemonių.

A. Sakalas (2003, p. 60) materialią skatinimo sistemą vaizduoja tokią, kur personalo stimuliavimo formos yra pavaizduotos pagal hierarchiją kaip A. Maslow koncepcijoje.



6 pav. Personalo stimuliavimo formų įvairovė

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija, p. 60.

Taigi, kaip matyti iš 6 paveikslo, materialių motyvavimo priemonių yra išties įvairių. Šią įvairovę lemia tai, kad darbuotojų skatinimas pagal užimamas pareigas taip pat skiriasi. Tad

galima daryti išvadą, kad motyvatoriai, naudojami tenkinti vidutinio lygio personalui, visiškai netenkina aukščiausio lygio darbuotojų lūkesčių.

Apibendrinant išskirtas motyvavimo priemones, reikėtų pažymėti, kad tiek piniginės, tiek psichologinės motyvavimo priemonės darbuotojus veikia skirtingai. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad materialinės motyvavimo priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, praranda savo vertę, kai žmogus patenkina kažkokį savo poreikių lygį. Tuomet svarbios tampa psichologinės motyvavimo priemonės. Be to, tokios priemonės kaip tikslų nustatymas, pasitikėjimo kūrimas, užduočių delegavimas turi didelę įtaką organizacijos mikroklimatui, komunikacijai tarp darbuotojų ir vadovų. Kuo didesnis pasitikėjimas, kuo daugiau darbuotojams suteikiama sprendimų priėmimo laisvė, tuo psichologinis klimatas yra palankesnis, o komunikacija – efektyvesnė. Kaip teigia I. Bučiūnienė (1996, p. 46), darbuotojus motyvuoti šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, lygų jų indėliui už darbą.

Galima būtų skirti ir daugiau motyvavimo priemonių, kurios padėtų motyvuoti darbuotojus, tačiau aukščiau minėtos yra vienos svarbiausių ir daugiausiai nagrinėtos mokslinėje literatūroje.

Pabrėžiama, kad taikoma tik viena motyvavimo priemonė organizacijoje naudos neatneš, todėl svarbiausia organizacijoms vadovams, išsiaiškinus skirtingus darbuotojų motyvus, pritaikyti tinkamas motyvavimo priemones. Tokių skirtingų motyvavimo priemonių visuma ir apima darbuotojų motyvavimo sistemą.

1.4. Motyvavimo sistemos organizacijoje elementai ir jų valdymo metodai

Praktika rodo, kad ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros darbuotojų motyvavimo priemonės. Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81).

Teigiama, jog organizacijų vadovybės nuostatos dėl darbuotojų motyvavimo yra paviršutiniškos, nors motyvavimo sistemų kūrimas turėtų apimti žmonių ir organizacijos kultūros aspektus.

Norint kurti veiksmingą motyvavimo sistemą, organizacijoje reikia nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir k.t., nes motyvavimo sistemos principų taikymas darbuotojų motyvavime suteikia galimybes atskleisti darbuotojų motyvų posisteminių ryšius ir tarpusavio priklausomybę, grįžtamasis ryšys užtikrina tikslų motyvavimo sistemos elementų nustatymą, sprendimų alternatyvos garantuoja galimybę pasirinkti darbuotojų poreikių struktūras, o kompleksiskumas suteikia galimybę nurodyti išorinius ryšius su aplinka.

1.4.1. Motyvavimo sistemos organizacijoje elementai ir jų valdymas

Didele dalimi organizacijos veiklos sėkmę lemia sukurta veiksminga motyvavimo sistema, kuri leidžia tinkamai panaudoti darbuotojų turimas žinias, kvalifikaciją, atskleisti ir ugdyti jų potencialą (Bakanauskienė, 2002, p. 48-49). Organizacijose, kuriose laikomasi tokio požiūrio, darbuotojų motyvavimas tampa dalimi bendros jų veiklos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas bendrų tikslų siekimui.

V. Šilingienės (2002, p. 61) teigimu, motyvavimo sistema – įmanomai formalizuota motyvavimo priemonių, apimančių visus galimus darbuotojų motyvavimo veiksnius, vieninga visuma, turinti konkrečius tikslus bei realizavimo būdus. Tai dinamiška sistema, iš vienos pusės įtakojanti personalo darbo motyvaciją, iš kitos pusės įtakojama to pačio personalo veiklos motyvų.

Pagrindinis įmonės motyvavimo sistemos tikslas – pakeisti nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus. Šis uždavinys gana sudėtingas, nes jo negalima realizuoti atskiromis priemonėmis (Bučiūnienė, 1996, p. 7).

Siekdami sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą šiuolaikinėje organizacijoje, neužtenka darbuotojams skatinti naudoti atskiras motyvavimo priemones, remtis tik viena kažkuria motyvacijos teorija. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus, kuri palaipsniui paverstų vykdytojus dalyviais

(Ratkevičienė, 1999, p. 148). Motyvavimo sistemos sėkmę lemia gebėjimas visus įmonės darbuotojus įtraukti į procesą, padaryti juos dalyviais. Tam tikrą darbą dirbantis žmogus išmano jį geriausiai, todėl svarbu, kad jis dalyvautų problemų iškėlimo, tikslo nustatymo procesuose, būtų neabejingas tam tikslui (Robbins, 2006, p. 86-87). Tuomet darbuotojas labiau motyvuojamas gerai dirbti, atlikdamas užduotį jaučiasi tiesiogiai atsakingas už rezultatus. Motyvavimo sistema yra efektyvi tuomet, jei įmonėje visi darbuotojai tampa dalyviais, siekiančiais bendro tikslo, nuolat ieškančiais darbo gerinimo idėjų ir jų įgyvendinimo būdų. Detalizuota darbuotojų motyvavimo sistemos schema pateikta (4 priede).

L. Marcinkevičiūtės (2005, p. 80) nuomone, kiekviena motyvavimo sistema pabrėžia vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar poreikius. Taip pat nustatyta, kad motyvavimo sistemų elementai, susijungę į įvairius kompleksus, veikia darbuotojų psichiką. Jie jungia giminingus veiklos motyvus, kol kompleksas pasiekia dinamiškumą ir darbuotojas turi vienaip ar kitaip pasielgti.

1.4.2. Motyvavimo sistemos valdymo metodai

Labai svarbi motyvavimo sistemos realizavimo problema – jos lankstumas, t.y. sugebėjimas laiku reaguoti į situacijas, žmonių poreikius ir elgesio pasikeitimus. Taip pat – darbuotojų norų, poreikių ir organizacijos galimybių suderinimas, parenkant konkrečius motyvavimo būdus.

Darbuotojų poreikių savitumas sąlygoja motyvavimo sistemos valdymo metodų parinkimą, nes kaip jau buvo minėta, žmogaus poreikiai – tai veiklos pagrindas – motyvas, o tų poreikių patenkinimas – kelias į sėkmingą valdymą. A. Šalčius (1998, p. 75-77) teigia, jog valdymo procese labai svarbus vaidmuo tenka personalo darbo veiklai skatinti, t.y. motyvacijai. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti.

Nuo individualių darbuotojų savybių ir pačios organizacijos veiklos pobūdžio priklauso darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas įmonės motyvavimo sistemoje, todėl neįmanoma išskirti pačių svarbiausių, tinkančių kiekvienai organizacijai. Galima apibrėžti tik kiekvienos iš motyvavimo priemonių didesnę ar mažesnę reikšmę bei įtaką individo atliekamam darbui, pačiai organizacijai bei personalo kaitos priežastims.

Valdymo metodų parinkimui įtakos turintys poreikiai klasifikuojami į materialius, nematerialius (moralinius) (plačiau aprašyta – 1.2.skyriuje). Taigi, darbuotojų poreikiai, kuriuos į kelias grupes išskyrė A. Maslow, V. Ratkevičienės (1999, p. 147) teigimu, remiantis A. Maslow poreikių klasifikacija, galima išskirti ekonominius (valdymo metodai remiasi fiziologinių

žmogaus poreikių tenkinimu), teisinius (- saugumo poreikių tenkinimu), psichologinius (- žmogaus priklausymo, pagarbos, galimybių plėtojimo poreikių tenkinimu) valdymo metodus. Remiantis šiuo modeliu, į motyvavimo sistemą žiūrima kompleksiskai, t.y. kaip į darbuotojų valdymo metodų visumą.

Ekonominiai, teisiniai, psichologiniai darbuotojų valdymo metodai – tai vadovo poveikio pavaldiniams būdai, kurie pavadinti atitinkamai atsižvelgiant į tai, kokius darbuotojų poreikius jie tenkina. Vadinasi, sąvokos darbuotojų valdymo metodai ir vadovo poveikio pavaldiniams būdai gali būti vartotinos kaip sinonimai (Matuzienė, Paulikaitė, 2008, p. 173). Kadangi poveikis pavaldiniams yra vadinamas motyvavimu (Bučiūnienė, 1996, p. 32), tai poveikio pavaldiniams būdai įvardijami kaip motyvavimo veiksmų grupės (ekonominės, teisinės, psichologinės). Kaip teigia I. Matuzienė ir Ž. Paulikaitė (2008, p. 173), šios veiksmų grupės nusakomos atitinkamomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis, kurios ir sudaro motyvavimo sistemos pagrindą.

Toliau bus išsamiau apžvelgtos motyvavimo priemonės, priklausančios skirtingoms motyvavimo veiksmų grupėms (ekonominių, teisinių, psichologinių valdymo metodų).

1.4.2.1. Ekonominiai valdymo metodai

Darbuotojų motyvaciją organizacijoje galima veikti naudojant motyvavimo priemones, priskirtinas ekonominių veiksmų grupei (užmokestis už darbą, premijos, priedai, papildomos lengvatos ir pan. (Ratkevičienė, 1999, p. 147). Ekonominiai darbuotojų valdymo metodai yra labai efektyvūs, nes žemesnio ekonominio išsivystymo šalyse atitinka vieną svarbiausių visuomenės narių poreikių. Jie yra vieninteliai iš visų valdymo metodų turintys kiekybinę išraišką, todėl vadovybė naudodama juos pagal reikalą gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį (Butkus, 2003, p. 170).

Darbuotojų motyvacijos aspektus analizuojantys autoriai teigia, jog svarbiausią reikšmę žmogui turi socialiniai poreikiai, kiti – jog materialinio-ekonominio pobūdžio paskatos. Tačiau bendrai pripažįstama, jog vienas stipriausių darbuotojų motyvavimo būdų yra piniginis atlygis už našų ir kokybišką darbą. Rinkos ekonomikos sąlygomis darbo užmokestis yra darbo jėgos (kaip ypatingo išteklio) kainos išraiška, nustatomas atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį, taip pat pagrindinius parametrus, apibūdinančius darbo jėgos kokybę (profesiją, kvalifikaciją) (Mačernytė – Panomariovienė, 2003, p. 9)

F. S. Butkus (2007, p. 112) teigia, jog reikia taip pat žinoti, kad žmogų dirbti skatina ne patys pinigai, o jų gavimo taisyklės – už ką kiek pinigų galima gauti, todėl jos turi būti kruopščiai parengtos, plačiai paskelbtos ir jų griežtai laikomasi.

Taigi, vienas iš pagrindinių veiksnių, motyvuojančių žmogus darbu, yra **darbo užmokestis**. Svarbiausia yra tai, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo jausmą. Žinoma, kad tinkamo darbo užmokesčio nebūna, teigia dauguma. Jis visada per mažas. Tačiau svarbiausia yra tai, kad žmogus jaustųsi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių. Kaip pastebi B. Leonienė (2001, p. 151), darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo faktas tas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių.

Papildomai, prie pagrindinio darbo užmokesčio, įmonėse yra mokamos **premijos ir priedai**. Tiek premijos, tiek priedai yra skatinamojo pobūdžio išmokos.

Premijos yra vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinus veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį turtą (Vanagas, 1996, p. 55).

Priedai yra mokami už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, papildomas darbo valandas, papildomus darbus ir kt.

Prie organizacijos apmokamų paslaugų V. Gražulis (2005, p. 8) priskiria: vienkartinės išmokas iš organizacijos pelno, dalyvavimą įmonės akcinio kapitalo bei pelno paskirstyme, papildomų išmokų planus. Tai papildomos lengvatos, apibrėžiamos kaip naudos, gaunamos iš darbo, tačiau nesusijusios su darbo apmokėjimu (Martinkus, Žilinskas, 1997, p. 256). Minėti autoriai naudas aiškina kaip dalykus, neįeinančius į darbo užmokestį, už kuriuos darbdavys įsipareigoja mokėti (Matuzienė, Paulikaitė, 2008, p. 174). Netiesioginio materialinio skatinimo priemonės gali būti: tarnybinio telefono, automobilio skyrimas, transporto išlaidų apmokėjimas, nemokamo maitinimo organizavimas, parama iš įvairių organizacijos fondų, išlaidų studijoms ir mediciniam aptarnavimui apmokėjimas ir kt. Poveikis darbuotojams, skatinant nematerialiai, pasireiškia per užimtumo laiko reguliavimą, darbo procesų kūrybinių elementų didinimą, pripažinimo programų vystymą ir kt.

L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 26) kalbėdama apie darbuotojų motyvavimo modelius, skiria modelį pagal materialinius motyvus, kurių pagrindas nuolat kintama darbo užmokesčio dalis, fiksuotos ar kintamos premijos, priedai prie darbo užmokesčio, lengvatinis įmonės akcijų įsigijimas, papildomos įmokos į pensijų fondą, kreditavimas ir draudimas, pelno dalies išmokėjimas, fizinės darbo sąlygos ir darbo laikas, ryšys tarp darbo užmokesčio ir darbo kokybės.

Apibendrinant ekonominius valdymo metodus, galima teigti, jog tai vieninteliai iš visų vadybos metodų, kurie turi kiekybinę išraišką, todėl, kai reikia, vadovai gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Tačiau vienas didžiausių jų trūkumų, pagal Butkų (2003, p. 170), yra tas,

kad jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto parengti jų naudojimo planą ir apimtis.

Kalbant apie ekonominę veiksnių grupę, galima paminėti, kad pagrindinę atlyginimo už darbą dalį sudaro tiesioginio darbo užmokesčio pastovioji dalis, priklausanti nuo darbo vietos. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiandien vis didesnę reikšmę įgyja kintamojo darbo užmokesčio dalis, skirta įvertinti individualius darbuotojo pasiekimus.

1.4.2.2. Teisiniai valdymo metodai

Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje gali būti daromas ir teisinės veiksnių grupės motyvavimo priemonėmis (Ratkevičienė, 1999, p. 147). Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, instruktavimas bei įvairūs organizacijos nuostatai, vadovų įsakymai ir nurodymai, taisyklės, normos – priskirtinos teisinėms veiksnių grupės motyvavimo priemonėms, kurios remiasi saugumo poreikių tenkinimu.

Vadybos santykiai su žmogumi prasideda, kai jis sudaro darbo sutartį su organizacijos vadovu. Tam, kad būtų galima aiškiai apibrėžti kiekvieno žmogaus funkcijas organizacijoje, ją reikia vadybiškai struktūrizuoti, reglamentuoti svarbiausius darbo procesus. Kadangi žmonių tarpusavio įsipareigojimų vykdymo srityje daugiausiai vadybai reikalingų žinių yra sukaupęs teisės mokslas, vadybos metodai, besiremiantys žmogaus saugumo poreikiu, vadintini teisiniais (Butkus, 2003, p. 20).

Darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Dar vienas elementas, kuris priskiriamas prie teisinių veiksnių grupės, yra kolektyvinė sutartis. Įmonės **kolektyvinė sutartis** – yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose. Įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis taikoma visiems tos įmonės darbuotojams. Įmonės filialuose, atstovybėse ir struktūriniuose padaliniuose gali būti sudaromos kolektyvinės sutartys įmonės kolektyvinės sutarties nustatyta tvarka ir neviršijant tos kolektyvinės sutarties apibrėžtų ribų (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Jeigu darbuotojas neinstrukuotas saugiai dirbti, darbdavys negali reikalauti, kad jis pradėtų darbą įmonėje.

Instruktavimas – darbuotojo informavimas apie profesinę riziką įmonėje bei darbo vietoje, apie įmonėje galiojančių darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus ir išaiškinimas saugių veikimo būdų, privalomų jam atliekant pavestus darbus (LR vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr. 1-107).

Kiekvieno darbuotojo darbo ir poilsio laiko paskirstymas (kaita) per parą, savaitę ar apskaitinį laikotarpį, taip pat kasdieninio darbo (pamainos) pradžia ir pabaiga nustatoma pagal įmonės, įstaigos, organizacijos darbo tvarkos taisykles. Tai yra viena iš įmonės kolektyvinėje sutartyje reglamentuojamų nuostatų.

Darbo laikas - tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai. Pagal LR galiojančią Darbo kodeksą į darbo laiką įeina faktiškai dirbtas laikas, budėjimas darbe ir namuose, tarnybinės komandiruotės, laikas, reikalingas darbo vietai, darbo įrankiams, saugos priemonėms paruošti ir sutvarkyti, pertraukos darbe, pagal norminius teisės aktus įskaitomos į darbo laiką, privalomų medicininių apžiūrų laikas, kvalifikacijos kėlimas darbovietėje ar mokymo centruose, nušalinimo nuo darbo laikas, jeigu nušalintas darbuotojas privalo laikytis nustatytos darbovietėje tvarkos, prastovos laikas ir kita.

Darbo laikas negali būti ilgesnis kaip keturiasdešimt valandų per savaitę. Kasdieninė darbo laiko trukmė neturi viršyti aštuonių darbo valandų. Maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per septynias dienas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų. Viršvalandiniai darbai paprastai draudžiami (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Poilsio laikas – tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas. Išskiriamos kelios poilsio laiko rūšys, tai yra pertrauka pailsėti ir pavalgyti, papildomos ir specialios pertraukos pailsėti darbo dienos (pamainos) laiku, paros nepertraukiamasis poilsis tarp darbo dienų (pamainų), savaitės nepertraukiamasis poilsis, kasmetinis poilsio laikas (švenčių dienos, atostogos). Skirti dirbti švenčių dienomis draudžiama, išskyrus tokius darbus, kurių sustabdyti negalima dėl techninių gamybos sąlygų (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Darbuotojams taip pat turi būti suteikta teisė į kasmetines arba tikslines atostogas. Pagal LR Darbo kodeksą, kasmetinės atostogos – tai kalendorinėmis dienomis skaičiuojamas laikotarpis, suteikiamas darbuotojui pailsėti ir darbingumui susigrąžinti, paliekant darbo vietą (pareigas) ir mokant vidutinį darbo užmokestį. Tikslinės atostogos, tai yra nėštumo ir

gimdymo, atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi, kūrybinės, valstybinės ar visuomeninės pareigoms atlikti, nemokamos.

Kiekviena organizacija turi turėti savo nuostatus ar vidaus darbo tvarkos taisykles, kurios reglamentuotų darbo tvarką, drausmę ar reikalavimus. Kaip teigiama LR Darbo kodekse, darbuotojai turi dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laiku ir tiksliai vykdyti teisėtus darbdavio ir administracijos nurodymus, darbo normas, laikytis technologinės drausmės, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, tausoti darbdavio turtą. Tuo tarpu, darbdavys ir administracija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais.

Darbo tvarkos taisyklės apibrėžia darbo tvarką darbovietėje. Jas tvirtina darbdavys, suderinęs su darbuotojų atstovais. Kai kuriose profesijose ir tarnybose, be darbo tvarkos taisyklių, drausmės statutų ir nuostatų, darbuotojų pareigas taip pat gali nustatyti pareigybės aprašymai ir nuostatai.

Pasak F. S. Butkaus (2003, p. 173), teisinių metodų privalumas, palyginti su kitais, yra tas, kad jie vieninteliai yra tiesioginiai. Pavyzdžiui, apsisprendęs dirbti organizacijoje žmogus susitaiko su tam tikrais reikalavimais, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai, negalvodamas, kokią naudą gali gauti.

Tuo tarpu, teisinių metodų trūkumas yra tas, kad nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, ugdo abejingumą ir net trukdo organizacijos kūrybinio potencialo ugdymui.

Taigi, teisinės veiksmų grupės motyvavimo priemonės apibrėžia ir užtikrina teisinius santykius tarp darbuotojų ir darbdavių, įvardija jų pareigas, teises ir atsakomybes (Matuzienė, Paulikaitė, 2008, p. 174).

1.4.2.3. Psichologiniai valdymo metodai

Pavaldinių darbinę veiklą organizacijoje galima motyvuoti naudojant motyvavimo priemones, turinčias psichologinį poveikį (Ratkevičienė, 1999, p. 148).

Psichologinės veiksmų grupės motyvavimo priemonės tai: moralinis skatinimas, darbo pobūdžio pritaikymas, darbo vertinimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas bei karjeros galimybės yra pagarbos, meilės ar priklausymo poreikių tenkinimas.

Moralinio skatinimo tikslas, pasak P. Vanago (1996, p. 56), yra sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, kuris leidžia siekti veiklos efektyvumo. Darbuotoją tenkina ne tik materialus atlygis (premijos, priedai ar kt.), bet ir moralinis. Tai gali būti pareigų paaukštinimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, padėkos raštai, vieši pagyrimai, šventės bei kita.

A. Sakalo (2003, p. 81) teigimu, labai populiarus yra toks moralinis personalo motyvavimas, kaip pastovus karjeros planų koregavimas, prieš tai aptariant visą eigą kartu su darbuotoju, taip pat dalyvavimas stažuotėse, visokios moralinės motyvacinės priemonės: viešas pagyrimas susirinkime, pasitarime, rečiau naudojama padėka įsakyme ir t.t.

Svarbia personalo valdymo funkcija yra laikomas **darbo vertinimas**. F. S. Butkaus (2008, p. 129) nuomone, darbo vertinimas, jei jis vykdomas deramai, suteikia didelių galimybių įvairiais būdais didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Šiuolaikinėse organizacijose efektyvios darbo vertinimo sistemos įgyvendinimas tampa viena svarbiausių personalo valdymo tarnybų užduočių.

Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo **tarpusavio santykiai**. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos „kiša pagalius į ratus“, nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija iššvaistoma kivirčams, o ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius pats ar pasitelkęs tarpininkus ir užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams kolektyve (Jermakovienė, 2001).

Šiuolaikinė darbo atlikimo vertinimo filosofija, anot R. Česnyienės, D. Diskienės ir kt. (2002, p. 88), remiasi keliais pagrindiniais bruožais, darbo vertinimas:

- 1) yra suvokiamas kaip pagrindas darbuotojui ugdyti savo galimybes bei tobulėti;
- 2) darbo rodikliai turi atitikti darbo procesą ir perteikti jo esmę;
- 3) vertinama labiau veikla negu rezultatai, todėl vadovai, norėdami, kad vertinimas skatintų darbuotoją geriau dirbti, turi darbo rezultatų reikalavimus išreikšti darbo proceso rodikliais;
- 4) darbo atlikimo vertinimas turi būti derinamas kuo glaudžiau bendraujant vadovui ir darbuotojui;
- 5) darbo atlikimo vertinimo procesas neturi būti taikomas tik konkrečiai darbuotojų kategorijai, tačiau visai personalo daliai;
- 6) darbo vertinimo procesas neturi būti sudėtingas.

Personalas turi būti vertinamas reguliariai, cikliška, pagal iš anksto nustatytą tvarką, nuoseklumą. Vertinimas turi būti atliekamas viešai, supažindinant su vertinimo rezultatais, juos aptariant, išsiaiškinant silpnąsias vietas, jų priežastis bei pašalinimo būdus. Svarbiausia personalo objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus vertinimo kriterijus, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti įvairių asmenų pasiekimai (Sūdžius, 2001, p. 157).

Kad būtų gera motyvacijos sistema R. C. Appleby (2003, p. 208) rašė, jog vadovams reikia

pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, ir čia svarbu gera aplinka, padedanti sukurti tinkamą psichologinį klimatą, pvz., gerai sureguliuoti darbo srautai, poilsio trukmė, patalpų apšvietimas, šildymas, vėdinimas ir kt.).

Kad darbuotojas vykdytų darbo normas, darbdavys turi suteikti normalias **darbo sąlygas**. Tokiomis sąlygomis laikoma (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926):

1. tinkama mašinų, staklių ir prietaisų būklė;
2. reikiamu laiku aprūpinimas techniniais dokumentais;
3. darbui atlikti reikalingų medžiagų ir įrankių tinkama kokybė ir jų pateikimas reikiamu laiku;
4. gamybos aprūpinimas elektros, dujų ir kitokia energija;
5. saugios ir nekenksmingos sveikatai darbo sąlygos (saugumo technikos taisyklių ir normų laikymasis, reikiamas apšvietimas, šildymas, ventiliacija, triukšmo, spinduliavimo, vibravimo ir kitų žalingų veiksnių, neigiamai veikiančių darbuotojų sveikatą, pašalinimas ir kt.);
6. tinkamų sąlygų norminių teisės aktų nustatyta tvarka kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius sudarymas;
7. kitos sąlygos, reikalingos konkrečioms darbams atlikti.

Kiekvienam darbuotojui turi būti suteikiamos tinkamos ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, kurios atitiktų Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymą.

Darbuotojų sauga ir sveikata – visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta (LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 1993 m. spalio 7 d. Nr. I-266).

Viena iš svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių yra **kvalifikacijos tobulinimas ir karjeros galimybės**.

Personalo valdymo specialistai sutaria, jog mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Organizacija, suteikianti darbuotojui kvalifikacijos tobulinimo galimybę, atitinkamai, skatina jį plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių ir tobulėti. Organizacijos išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti yra ilgalaikė investicija į darbuotoją galvojant ne tikrai apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę įmonės personalo strategiją, nes kvalifikuoti darbuotojai tai sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos garantas. Be to, darbuotojas, žinodamas, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo darbo saugumo garantijas yra suinteresuotas tobulėti ir gerai atlikti savo darbą (Ratkevičienė, 1999, p. 150; Poluchina, 2004, p.

6).

Profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti vis labiau individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti nuo besimokančiojo individualios pozicijos. Lanksčios mokymosi galimybės, paremtos naujausiomis technologijomis leistų mokymą organizuoti įvairiomis, nuo mokymo vietos, laiko, mokymo programos ir kitų parametru nepriklausančiomis formomis (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 83).

Derama profesinė **kvalifikacija** - labai svarbi išlikimo nuolat kintančioje darbo rinkoje ir tinkamo darbo įvertinimo sąlyga (Ratkevičienė, 1999, p. 150).

Kvalifikacijos tobulinimas – procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias (Leonienė, 2001, p. 93).

Dažnai karjera suprantama kaip vertikalus darbuotojo perėjimas į aukštesnes pareigas. Kauno Technologijos universiteto doktorantės Ilonos Bučiūnienės tyrimai (Sakalas, 1999, p. 7) patvirtino, kad įdomus darbas yra vienas svarbiausių stimulų vadovaujančiam personalui. Dažniausiai aukštesnio lygio pareigybės darbas ir yra įdomesnis, nors paprastai vertikalios karjeros tikslas – ne įdomus darbas, bet materialinis atlyginimas, įtakos padidėjimas. Dažnai aukštos kvalifikacijos specialistai tik dėl didesnio atlyginimo pereina į aukštos kvalifikacijos nereikalaujančias, bet vadovaujančias pareigas.

Karjera – tai darbuotojo užimamų pareigybių ar darbo vietų raida organizacijoje (Leonienė, 2001, p. 105; Česnyienė, 2002, p. 90).

Steponaičiūtės (2007, p. 9-10) teigimu, karjera dažnai suvokiama gan siaurai – tik kaip kilimas pareigomis, tačiau sėkminga asmeninė karjera – tai daugiau negu prestižinės pareigos ar didesnis atlyginimas, tai radimas darbo, kurį malonu dirbti, kuriame yra galimybės realizuoti savo profesinius polinkius, interesus, atskleisti save, gauti tinkamą pripažinimą. N. Petkevičiūtė (1998, p. 83-84) karjerą suvokia kaip kruopščiu darbu, sukaupta patirtimi pelnytą sėkmę tarnyboje. Gautas paaukštinimas reiškia pasiektą aukštesnį kvalifikacijos lygį, naujas sąlygas realizuoti individualias galimybes bei kurti savo gerovę.

Anot E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p. 131), karjeros sistema turi atspindėti tikrąsias organizacijos vertybes. Tačiau pasitaiko, kad deklaruojama viena, o daroma kita. Dažnai organizacija, propaguojanti humanistinį požiūrį į žmogų ir siekianti komandos vienybės, faktiškai kreipia dėmesį tik individualius kiekybinius rezultatus. Dėl to karjeros laiptais kopija žmonės, kurių indėlis į kolektyvo pažangą ne visada pats svarbiausias.

Kitas svarbus veiksnys, turintis įtakos darbuotojų motyvacijai yra **komunikacija** – tai viena iš žmonių bendravimo sričių, kurią kiekvienas lyg ir gerai supranta, bet labai sunkiai gali apibrėžti ir paaiškinti. Žmogus negali egzistuoti be pastovaus ryšio su supančiu pasauliu, todėl nuolatos vyksta keitimasis informacija. Tai iš vienos pusės įtakoja asmenybės kaitą, o iš kitos –

žmogaus atsakomybę už savo veiklą ir jos pasekmes. Komunikacija (lot. communicatio – pranešimas): bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Komunikuoti reiškia padaryti bendru (common). Sąvoka „komunikacija“ pirmiausia buvo pradėta vartoti kibernetikoje, vėliau ji paplito psichologijoje, filosofijoje, vadyboje. Komunikacija yra pranešimų siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas, kurio pagalba mes susiję vienas su kitu bei su platesniu pasauliu (Ratkevičienė, 2000, p. 107).

Kaip teigia I. Bučiūnienė (1996, p. 8), komunikacija sustiprina kolektyvinį solidarumą. Jei darbuotojas jaučiasi integruotas į kolektyvą ir jo vertinamas, jis deda vis didesnes pastangas, tai didina darbuotojo lojalumą organizacijai.

L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 83) yra nustačiusi, kad viena iš neefektyvaus valdymo priežasčių Lietuvos įmonėse – vadovavimo žinių, kurios reikalingos įmonių restruktūrizacijai ir investicijų pritraukimui, trūkumas. Neturėdami pakankamai informacijos apie įmonės problemas, darbuotojai negali prisidėti prie jų **sprendimo**. Vadovaujančių ir vykdančių darbuotojų slaptumo ir įvairių gandų plitimo sąlygomis sutarimas ar bendradarbiavimas neįmanomas.

Darbuotojų įtraukimas į valdymą tapo patogiu universaliu terminu, apibūdinančiu įvairius valdymo metodus (Robbins, 2006, p. 86). Autorius nurodo, kad kalbant apie darbuotojų įtraukimą valdymą, pabrėžiamas visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas – skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei.

Dalyvavimas organizacijos valdyme darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (Česynienė, Diskienė ir kt. 2002, p. 92). Taip pat R. Česynienė, D. Diskienė (2002, p. 92) teigia, jog „dalyvavimas negali būti efektyvus ten, kur vadovo ir pavaldinių santykiai įtemti, jų interesai labai skiriasi ir darbuotojai nenori dalyvauti valdant“. Taigi, darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turi prasidėti, išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti, kitu atveju, ši motyvacinė priemonė gali prarasti savo prasmę ir neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į savo veiklą.

Vadovų pokalbiai su darbuotojais – tai **grįžtamojo ryšio** palaikymas. Jo tikslas – padėti darbuotojams patobulinti veiklą, paskatinti juos puikiai dirbti, kai jiems sekasi. Tokie vadovų pokalbiai su darbuotojais turi vykti nuolat (Bijaminienė, 2007, p. 28).

Apibendrinant psichologinę veiksnių grupę, galima teigti, jog ji pranašesnė už kitas tuo, jog skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Tuo tarpu, kaip vieną iš psichologinių metodų trūkumų F. S. Butkus (2003, p. 171) pažymi tai, jog jie, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie iš prigimties yra egoistiniai. Jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami.

Apibendrinant ekonominius, teisinius bei psichologinius valdymo metodus, galima

teigti, jog ekonominiai valdymo metodai – darbo užmokestis, premijos, priemokos ir kt. - lemia daugumos žmonių elgesį darbe, tik jie vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką, todėl ypač patogūs vadybai - vadovai gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Tačiau vienas didžiausių jų trūkumų yra tas, kad jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto parengti jų naudojimo planą ir apimtis.

Teisinių metodų (darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs organizacijos nuostatai, taisyklės, normos ar instrukcijos) privalumas, yra tas, kad jie yra tiesioginiai. Apsisprendęs prisidėti prie organizacijos, žmogus iš karto susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais ir tiesiog automatiškai vykdo visus nurodymus, kurie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių interesų (Butkus, 2003, p.173).

Psichologiniai valdymo metodai ir motyvavimo priemonės (moralinis skatinimas, darbo pobūdžio pritaikymas, darbo įvertinimas, komunikacija, įtraukimas į valdymą), yra pranašesni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Tuo tarpu, kaip viena iš psichologinių metodų trūkumų tai, jog jie, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie iš prigimties yra egoistiniai. Jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami (Butkus, 2003, p.175).

Šuo metu kompleksiskai naudojamosi visais vadybos metodais: teisiniai metodai sudaro visą vadybos sistemos pagrindą, ekonominiai – sąlygas mainyti savo darbą su į kitų darbo produktus, psichologiniai metodai sudaro sąlygas žmogui jausti kuo didžiausią pasitenkinimą dirbant (Butkus S., 2003, p. 150).

Vadovybei atlikus ekonominių, teisinių bei psichologinių valdymo metodų analizę, darbuotojų motyvavimas, parenkant įvairias motyvavimo priemones išskiriamas kaip vienas efektyviausių organizacijos bei jos narių valdymo instrumentų, kuriuo sumaniai naudojantis, galima pasiekti neįtikėtinų darbo rezultatų.

1.5. Motyvavimo sistemų esminiai bruožai skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse

Praktika rodo, jog apie darbuotojų motyvavimą sukaupta teorinių ir mokslinių sprendimų, tačiau neaišku, ar minėti sprendiniai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti.

Kaip jau buvo minėta, motyvavimo sistema – tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Todėl pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p.131), gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:

- Individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;
- Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;

- Organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatos, vertybės, papročiai.

Įmonės motyvavimo sistemos sėkmę lemia gebėjimas visus organizacijos darbuotojus įtraukti į procesą ir paversti jo dalyviais. Motyvavimo sistema idealiai veikia tokioje organizacijoje, kurioje visi jos nariai tampa dalyviais, siekiančiais bendro tikslo, nuolat ieškančiais naujų veiklos tobulinimo ir įgyvendinimo būdų. Taigi, skatinimo sistema turi būti tinkama ir organizacijai, ir darbuotojams.

Tuo tarpu R. C. Appleby (2003, p. 208) pateikia keletą geros darbuotojų motyvavimo sistemos reikalavimų:

1. pavaldinius reikia skatinti dirbti ir pagaminti daugiau;
2. gera sistema turi būti visapusė, kad tenkintų visus poreikius;
3. sistema turi būti lanksti, kad galima būtų atsižvelgti į kintančius žmonių, kuriuos stimuliuoja skirtingi dalykai, poreikius;
4. turi būti numatytos finansinės galimybės, ypač suteikiančios asmeninės laisvės;
5. labai svarbus saugumo elementas.

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti ir šalies ypatumų.

Skirtingi socialiniai ir ekonominiai pokyčiai darė didelę įtaką šalių organizacijoms, todėl keitėsi tradiciniai veiklos modeliai ir neracionalios besikeičiančios rinkos sąlygomis darbuotojų motyvavimo sistemos (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 82).

Aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, daro įtaką jo darbo vertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu.

V. Snieška ir J. Čiburienė (2005, p. 654) teigia, jog pasaulio šalių ekonominis išsivystymo lygis skiriasi pagal BVP (bendrojo vidaus produkto) apimtį vienam žmogui, vidutinį BVP padidėjimo tempą, apdirbamos pramonės lyginamąjį svorį bendrajame vidaus produkte, pramonės gaminių eksportą ir jų dalį visame eksporte, pramonės produkcijos konkurencingumą pasaulinėje rinkoje, tiesioginių užsienio investicijų užsienyje apimtį, žmonių gyvenimo trukmę, išsilavinimo lygį ir kt. Statistika ekonominę raidą ir valstybių išsivystymo lygį nustato ir pagal perkamosios galios paritetą.

Žmogaus vystymosi indeksas (HDI) taip pat įvertina bendruosius šalies laimėjimus pagal tris žmogaus vystymosi rodiklius: gyvenimo trukmę, išsilavinimo lygį bei ekonominį augimą (Snieška ir Čiburienė, 2005, p. 655). Šis indeksas leidžia nustatyti socialines pragyvenimo sąlygas valstybėje. Pagal šį indeksą sprendžiama apie socialinį žmogaus pragyvenimo lygį valstybėje. Indeksas naudojamas nustatyti ar valstybė yra išsivysčiusi ir matuoti ekonominės politikos įtaką gyvenimo kokybei (Human Development Report 2006).

Istorinės studijos ne tik susistemina chronologine tvarka jau įvykusius faktus, bet ir parodo socialinių visuomeninių jėgų poveikį organizacijos dinamikai. Istorinės studijos formuoja strateginį mąstymą, gebėjimą į įvykius pasižiūrėti tarsi iš šalies. Kaip veikė organizacijos raidą socialiniai, politiniai, ekonominiai veiksniai? (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Socialinių, politinių ir ekonominių veiksnių poveikis organizacijos raidai

Socialiniai veiksniai	Politiniai veiksniai	Ekonominiai veiksniai
Socialiniai veiksniai ar jėgos suvokiamos kaip žmonių santykiams poveikį darantys kultūros aspektai: vertybės, poreikiai, elgesio normos. Būtent socialiniai veiksniai formuoja vadinamąjį socialinį kontraktą – nerašytas bendras taisykles bei sampratas, naudojamas tiek bendraujant tarpusavyje, tiek bendraujant vadovams ir pavaldiniams (pavyzdžiui, besilaikantis žodžio žmogus yra patikimas partneris – jam svarbiausia tik darbas).	Tai politinių bei teisinių institutų daromas poveikis organizacijoms ir personalui; tai nuosavybės santykiai, sutarčių sudarymo taisyklės, teisingumo samprata, nustatant kaltę ar nekaltumą. Kapitalizmo raida – tai politinių jėgų raida, kuri turi stiprų poveikį verslo plėtrai, stiprina šalių tarpusavio priklausomybę. Išorinės aplinkos pokyčiai keičia ir vadovų pasaulėžiūrą. Ne mažiau galinga politinė jėga – eilinių darbuotojų įtakos didėjimas: jų įgaliojimų didėjimas, noras prisiimti atsakomybę už visas savo gyvenimo sferas, tarp jų ir darbo sferą. Vadovai priversti dalytis valdžia, o ne uzurpuoti ją.	Jie apibrėžia kaip tarpusavyje konkuruojantys naudotojai pasidalija visuomeninius išteklius, reikalingus valstybei, armijai, Bažnyčiai, mokymo institucijoms, komercinėms organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti savo tikslus. Kadangi ištekliai yra riboti, ekonominiai veiksniai nustato jų panaudojimo proporcijas. Resursai skirstomi į žmogiškuosius ir materialinius, natūralius ir sukurtus žmogaus, fizinius ir konceptualiuosius. Jei pradžioje kurie nors ištekliai vertinami kaip neriboti, vėliau, didėjant poreikiams, atsiranda būtinybė paskirstyti juos konkuruojantiems vartotojams. Ekonominis deficitas dažnai tampa technologijos inovacijų stimulu, padedančiu sumažinti deficitinių išteklių naudojimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Šavareikiene, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiaulių universitetas. p. 11.

Dėl skirtingų materialinių, socialinių ir kultūrinių sąlygų, šalys pasiekė nevienodą vystymosi rezultatų.

Skiriantis šalių ekonominiam išsivystymo lygiui, skiriasi ir motyvavimo priemonių ar motyvavimo sistemų taikymas.

Nagrinėjant pasaulinių motyvavimo sistemų sandarą nustatyta, kad kiekvienas minėtų modelių aktualizuoja vieną iš darbuotojų elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar reikmes. Siūlomi sistemų elementai ne atskirai veikia žmonių psichiką, o kompleksiskai. Sistemos elementų branduoliai turi savo centrą, apie kurį telkiamasi: jie susieja giminingus ir net asimiliuoja įvairius veiklos motyvus, kol pasiekiamas toks lygis, kad žmogus turi vienaip ar kitaip apsielgti (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 13).

L. Marcinkevičiūtės (2004, p. 138) tyrimų duomenimis, Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse darbuotojų skatinimui bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Tuo tarpu ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kaip Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje,

naudojantis panašiais modeliais, buvo pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.

Su motyvacijos stoka susiduria ir užsienio įmonės. Lietuvos ir užsienio šalių organizacijose motyvavimo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies įmonių problemų dėl skirtingo motyvacijos veiksnių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai ir praktikai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija yra tas, kad įmonių vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų, darbuotojų motyvaciją suvokia, kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai. Žinoma, kad piniginio atlygio visiškai ignoruoti negalima, tačiau reikėtų mėginti taikyti ir kitas, šiame darbe pateikiamas, motyvavimo priemones.

Galima išskirti pagrindinę problemą, kuri sprendžiama tiek Lietuvoje, tiek ir Vakarų šalyse. Ši problema yra ta, kad užsienyje darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis yra nepakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiams poreikiams tenkinti.

Remiantis išsivysčiusių pasaulio šalių įmonių patirtimi, darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu yra taikomos atskirai (Bučiūnienė, 1996, p. 7). Todėl darbuotojų motyvavimo procese būtina taikyti visą motyvavimo priemonių kompleksą, kaip įmonės tikslai, įmonės kultūra, komunikacija ir informavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjera, teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema, geros darbo sąlygos ir darbo režimas. Tokį motyvavimo priemonių kompleksą, pagrįstą tam tikrais valdymo metodais, galima apibrėžti kaip darbuotojų motyvavimo sistemą.

II. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE METODOLOGIJA

Teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje buvo atskleista, jog motyvavimo tyrimų reikia siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką organizacijų veiklai. Darbuotojų motyvavimas - plačiai mokslinėje literatūroje analizuota tema, praktinių tyrimų šia tema atlikta taip pat nemažai, tačiau neaišku, ar šie sprendiniai yra patikimi skirtingo ekonominio išsivystymo lygio šalyse. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios organizacijos veiklos situacijos, tai yra nuo egzistuojančių šalyje ekonominių ir tuo pačiu socialinių sąlygų. Todėl tam, kad būtų pagrįsta teorinė šio darbo objekto analizė, išskyla būtinybė įvertinti skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse taikomas motyvavimo priemones.

Tyrimui pasirinktos dvi skirtingo ekonominio išsivystymo šalys - Lietuva ir Švedija. Šių skirtingo ekonominio išsivystymo šalių pasirinkimą lėmė tai, jog Švedija ir Lietuva geografiniu požiūriu yra artimos kaimynės, istoriškai eilę šimtmečių šių šalių istorija turėjo daug ką bendro, šalys artimai bendradarbiaudavo arba kariaudavo. Lietuvai, įstojus į Europos Sąjungą, pradėtas regioninis Šiaurės ir Baltijos šalių bendradarbiavimas, o tai stiprina Švedijos ir Lietuvos bendradarbiavimą ne tik geopolitinių interesų srityje, bet ir ekonominėje bei kultūrinėje sferoje. Kita vertus, Lietuvoje kol kas mažai atsižvelgiama į Švedijos patirtį ir pasiekimus.

Kaip skiriasi Lietuvos ir Švedijos ekonominis išsivystymas atsispindi 4 lentelėje:

4 lentelė

Lietuvos ir Švedijos šalių ekonominio išsivystymo lygio rodikliai

	Švedija	Lietuva
BVP 1 gyv.	36,900 USD	16,700 USD
BVP augimo tempas	0,9 proc.	3 proc.
Gyventojų skaičius	9,1 mln.	3,4 mln.
Vidutinė gyvenimo trukmė	90,7 m.	71,3 m.
Darbo našumas 1 dirbančiajam	111,5	58,6
Eksportas	176,5 mlrd. USD	20547 mln.USD
Pramonės lyginamasis svoris BVP	28,9 proc.	26,3 proc.
Tiesioginės užsienio investicijos	37707 mln. USD	11661 mln. USD
Minimalus darbo užmokestis	1410 EUR	203 EUR
Išsilavinimo indeksas	0.974	0.968
Nedarbo lygis	6,2 proc.	7,3 proc.

Šaltinis: Eurostat, 2009; World Factbook 2008; Eurostat yearbook 2008.

Vienas iš rodiklių, parodančių tam tikros teritorijos ekonomikos išsivystymo lygį, yra bendrasis vidaus produktas (BVP). Kaip matyti iš lentelės duomenų, labai skiriasi tiek

analizuojamų šalių BVP 1 gyventojui, tiek ir BVP augimo tempai. Lietuvos ekonomikos išsivystymas žymiai atsilieka nuo visos ES. Lietuva siekia užtikrinti stabilius ir žymiai spartesnius, negu ES ekonominio augimo tempus. Tačiau šiandieninės pasaulinės situacijos kontekste šis tikslas yra sunkiai pasiekiamas.

Lietuvos ekonomikoje egzistuoja nemažai veiksmų, stabdančių investicijų procesą. Vienas iš tokių rodiklių yra darbo našumas. Pagal minėtą rodiklį, Lietuva gerokai atsilieka nuo kitų ES šalių, šiuo atveju ir Švedijos.

Tiek pasaulio mastu, tiek ir lyginant su analizuojama šalimi, Lietuva aukštai vertinama pagal švietimo sistemos kokybę, stiprų mokslinį ir matematinį išsilavinimą (daug šias studijų programas baigusiu absolventų), didelį gyventojų turinčių, vidurinį ir pavidurinį išsilavinimą skaičių. Lietuva kaip ir Švedija pasižymi aukštu gyventojų išsilavinimo lygiu.

Skandinavijos šalys yra vienos konkurencingiausių pasaulyje, o tai jos pasiekia inovacijų dėka. Baltijos jūros regione pastebima, kad Švedija yra didžiausias šio regiono eksportuotojas.

Nedarbo lygis Lietuvoje pastaraisiais metais nuolat didėja. Tai susiję tiek su darbo jėgos emigracija, tiek su kai kurių šalies ūkio sektorių (statybos, transporto, apdirbamosios pramonės, paslaugų) augimo tempų mažėjimu. Darbo jėgos emigracija yra objektyvus procesas ir reiškinys, kurį lemia ne tik ekonominės, bet ir socialinės sąlygos.

Lietuvos ekonomikos konkurencingumas yra vienas iš svarbių šalies ekonominės politikos tikslų. Šiandien daug teorinių bei praktinių klausimų išlieka svarbūs tiek vertinant abiejų šalių vystymosi perspektyvas atskirai, tiek ir plėtojant jų bendradarbiavimo kryptis. Atliekant palyginamąją Švedijos ir Lietuvos analizę, išlieka ateityje svarbu atsakyti į klausimą: ar, pagerėjus ekonominei situacijai Lietuvoje yra įmanomas efektyvesnis darbuotojų skatinimas artimoje ir tolimesnėje perspektyvoje?

Tyrimas atliekamas keliais etapais: 1) parenkama tyrimo tikslui įgyvendinti tinkama ir praktikoje patvirtinta tyrimo metodika; 2) atrenkama tyrimo imtis; 3) anketuojami pasirinktų šalių įmonių darbuotojai; 4) atliekama anketavimo metodu gautų tyrimo rezultatų analizė.

Šiame skyriuje aptariamas pagrindinis tyrimo metodas (darbuotojų apklausa raštu (anketa)), kuris buvo panaudotas, siekiant išsikelto darbo tikslo.

2.1. Įmonių veiklos pobūdis

Tyrimo metu buvo apklaustos skirtingo ekonominio išsivystymo šalys (Lietuvos ir Švedijos) gamybos įmonės, kurias būtų tikslinga trumpai apibūdinti.

UAB „Artilux NMF“ yra Lietuvos gamybinė įmonė, gaminanti šviestuvus. UAB „Artilux Baltija“ buvo įsteigta 2002 metų rudenį, o 2007 m. pabaigoje pavadinimas pakeistas į „Artilux

NMF“. Svarbiausias įmonės tikslas - tapti lanksčiais ir konkurencingais šviestuvų bei dekoru elementų tiekėjais pasirinktuose rinkos segmentuose, kuriant ir įgyvendinant naujus kokybės ir gamybos metodus. Aukštą gaminių kokybę garantuoja įdiegta ir nuolat tobulinama gamybos gerinimo sistema paremta TOC ir LEAN gamybos principais. Kasmet UAB „Artilux NMF“ pagamina iki 6 milijonų šviestuvų, virš 1,5 milijono rėmintų itin didelio formato fotografijų. Įmonės darbuotojai bei vadovybė nuolat tobulina gamybos procesą bei kokybės valdymo sistemą, pritaikydami pažangiausių įmonių „gerą patirtį“ bei mokydami iš klaidų. Nuolatinis tobulėjimas ir naujovių diegimas leidžia įmonei dirbti ne tik produktyviai, bet ir lanksčiai bei efektyviai išnaudoti turimus resursus. Didelė dalis šviestuvų komplektuojama plastikinėmis dalimis bei komponentais pagamintais dukterinėje įmonėje „Frilux“. Įmonė turėdama 9 liejimo mašinų parką savo kaimynystėje, maksimaliai išnaudoja sinergijos efektą centralizuotai pirkdama žaliavas bei paslaugas. Taip pat kooperuojasi pristatydamą savo gaminius klientams, bei naudodama tuos pačius logistikos resursus. Siekdama būti patrauklia savo klientams, siūlo ir liejimo, surinkimo, pakavimo, gaminių konstravimo bei logistikos paslaugas.

UAB „Frilux“ yra Lietuvos gamybinė įmonė, kurios veikla: plastikinių gaminių liejimas įpurškimo būdu. Šiuo metu lieja įvairių rūšių plastikinius šviestuvų gaubtus bei jų nugarėles, kuriuos tiekiamos į UAB „Artilux NMF“, kurių produkcija audituojama pagal IKEA 4SIP Quality Standard bei IWAY (The IKEA way on purchasing home furnishing products) standartus. Klientų pageidavimu gaminiai ir surenkami. Įmonėje gamyba vykdoma austrų firmos automatizuotomis ENGEL plastmasės liejimo mašinomis, kurių uždarymo (suspaudimo) jėga nuo 50 iki 400 tonų.

Kadangi įmonė yra pakankamai nauja (UAB „Frilux“ įkurta 2005 m. liepos 22 d.), įmonės tikslas - plėsti savo gamybinę veiklą, ieškoti naujų užsakovų, kuriems pateiktume aukščiausios kokybės gaminius palankiausiomis kainomis.

Įmonė „**Frilight**“ **AB** – Švedijos gamybos įmonė, kurios veiklos sritis specializuota ir skirta ypatingai rinkos daliai. Kompanija gamina jachtoms, laivams, kemperiams apšvietimo įrangą. Įmonė atlieka šviestuvų projektavimo, kūrimo, surinkimo paslaugas, naudoja naujas šviesos šaltinių technologijas – šviesos diodus (angl. LED). Įmonės svarbiausias tikslas - pagaminti ir tiekti produktus, specialiai pritaikytus kliento poreikiams dideliais kiekiais. Per metus pagaminama daugiau kaip du milijonus vienetų. Šio tikslo siekia visas įmonės kolektyvas, kurio didžioji dalis dirba nuo įmonės įkūrimo pradžios. Ilgametė darbo patirtis ir aukšta kvalifikacija leidžia gaminti kokybiškus, pirkėjų poreikius atitinkančius gaminius. Šiuo metu pagamintą produkciją eksportuoja į Skandinaviją, Europą, Australiją ir JAV.

Įmonė „**Enitor Plast**“ **AB** – Švedijos gamybos įmonė, kuri veiklą pradėjo nuo 1988 metų. Didžiausią įmonės gaminamos produkcijos sudaro įvairių rūšių plastikinės detalės. Taip pat

liejamos plastiko detalės azoto dujų pagalba. Pagrindinė gamyba vykdoma su užsakovo formomis, o taip pat siūlomos paslaugos – liejimo formų projektavimas, eksploatuojamų formų priežiūra ir remontas. Įmonėje sumontuota automatizuota žaliavų padavimo linija. Nuo 1998 metų įmonėje veikia šiuolaikiška plastmasių dažymo linija. Naudojami dažai pagaminti vandens pagrindu. Įmonė siekia maksimaliai išnaudoti turimus gamybinius resursus, nuolat ieško naujų verslo partnerių bei potencialių klientų. Įmonėje įdiegta gamybos kokybės valdymo sistema (ISO9001 ir ISO1400). Kvalifikuoti specialistai užtikrina kokybės procesų valdymą, žaliavų gavimą, paslaugų teikimą, projektavimą, gamybą, galutinį patikrinimą, pristatymą, vadybos procesus.

2.2. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos rinkimo būdus. Socialiniuose moksluose populiariausi yra stebėjimo, eksperimento, interviu, dokumentų analizės metodai ir kt. Teigiama, kad nuo metodo parinkimo priklauso viso tyrimo sėkmė, taigi, gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą.

Kaip teigia G. Merkys (1995, p. 26) - apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Apklausos būdu gaunama informacija apie respondentų nuomones. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179).

Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak I. Luobikienės (2000, p. 154) apklausa yra taikoma, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“

Apklausa yra skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.

Pasak G. Merkio (1995, p. 26), apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – apklausos lapu, anketa, o jei didelės apimties, tai klausimynu.

K. Kardelio (2002, p. 189) teigimu, tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Apklausoje raštu lemiamą įtaką turi klausimų formuluotė, jų kompozicija. Kaip teigia K. Kardelis (2002, p. 181), A. Valackienė (2007, p. 87), apklausos klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgsio pobūdį. Užduodami klausimai yra vadinami indikatoriais, o tai, kas yra tirama – indikatu. Indikatoriai (klausimai)

gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys). Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio (1995, p. 28) teigimu, anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Tuo tarpu, atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė. Dar vienas svarbus anketinės apklausos pranašumas yra apklausos anonimiškumas, todėl apklausomi asmenys žinodami, kad apklausa anoniminė, gali neslėpdami tiesos atsakinėti į klausimus.

Tuo tarpu K. Kardelis (2002, p. 185) išskiria kelis uždarų klausimų pranašumus, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų lengviau pasirinkti; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti; 4) didesnis indikatorius patikimumas.

Visus anketinės apklausos rezultatus reikia koku nors būdu sugrupuoti. Duomenims surinkti naudojamų matavimo priemonių yra daug ir įvairių, tačiau visos tos priemonės – tai skalės, skirtos savybių (pvz. fizinių savybių, fizinių gebėjimų, protinių gebėjimų) rodikliams gauti. Dažniausiai tyrimuose naudojamos yra šios skalės: nominalinė, ranginė bei intervalinė.

D. M. Charles (1999, p. 165) teigia, jog gauti duomenys dažniausiai būna skaitmeniniai, nors gali būti ir žodiniai. Šie duomenys kategorizuojami, sugretinant juos su tyrimo klausimais ir hipotezėmis.

Pasak G. Merkio (1995, p. 28-29), kad anketinė apklausa būtų kokybiška, reikia išskirti šiuos svarbiausius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.; anketų užpildymo laipsnis, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų liko be atsakymų, yra brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Anketa, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdas turi ir trūkumų (Luobikienė, 2005, p. 55). K. Kardelis pažymi, kad informacija gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę suvokia kiekvienas individualiai. G. Merkio (1995, p. 26) nuomone, pagrindinis šio metodo trūkumas yra tas, kad apklausa yra visada reaktyvi ir ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

Apibendrinant galima teigti, jog magistro baigiamajame darbe tyrimo metodo pasirinkimą lėmė tokios metodo savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, galimybė apklausti didelį respondentų skaičių. Šio metodo pranašumai tyrime pagelbės surinkti gana daug informacijos, rezultatus bus lengviau susisteminti bei apdoroti statistiškai, taip pat jis leis užtikrinti respondentų anonimiškumą. Be to, pakankamai aukštas standartizavimo lygis leis gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę.

2.3. Tyrimo objekto operacionalizacija

Remiantis motyvavimo teorijomis, atsižvelgiant į įmonėse taikomus motyvavimas priemones, buvo operacionalizuotas tyrimo objektas ir parengta jo atskleidimo metodika (žr. 5 priedą).

Išskirti trys tiesiogiai su darbuotojų motyvavimo tyrimo problema susiję aspektai:

- Ekonominių, teisinių ir psichologinių valdymo metodų pagrindu išskirtos darbuotojus motyvuojančios priemonės bei teiginiai, atspindintys įmonėje vykdomą motyvavimo politiką.
- Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėse ir motyvavimo priemonės, kurios yra reikšmingos įmonių darbuotojams.

2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas

Diagnostinis tyrimas charakterizuoja tiriamą reiškinį jo kiekybinės – kokybinės struktūros bei statistinio ryšio tarp požymių požiūriu (Merkys, 1995, p. 46). G. Merkio (1995) teigimu, diagnostinis tyrimas leidžia nustatyti, kad, pavyzdžiui, generalinėje aibėje X % darbuotojų turi susiformavusią nuostatą Y kokybiniu lygmeniu Z1, arba kad darbuotojų nuostata Y statistiškai susijusi (nesusijusi) su nuostata Q.

Darbuotojų motyvavimo priemonių diagnozavimui pasirinktas apklausos raštu metodas. Anketavimo pagrindas yra klausimų sąrašas (anketa) (žr. 6 priedą). Jis sudaromas atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę (Kardelis, 2002, p. 323). Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimo instrumentas.

Tyrimo anoniminės anketos struktūrą sudaro trys dalys:

1. atmintinė (instrukcinė),
2. demografinė,
3. pagrindinė (diagnostinė).

Sudarant anketą, kruopščiai apgalvotas ir turinys, ir klausimų metodologija. Formuluojant klausimus, buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimo kalba (žodinė jo sudėtis, stilius) užmegztų kuo glaudesnę ryšį tarp tyrėjo ir respondento. Klausimai sąmoningai supaprastinti, suprantami ir mažiausiai išsilavinusiems respondentams. Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio.

Atmintinėje trumpai apibūdinamas atliekamo tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo tikslingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai teigiamai atsilieps atsakymų objektyvumui. Išskirtinai pabrėžtas anketinės apklausos anonimiškumas ir atsakymų

galimos įtakos neutralumas respondento organizacijos (darbovietės) atžvilgiu. Taip pat akcentuota, kas tai yra motyvacija. Be to, paaiškinta, kaip teisingai reikia pažymėti pasirinktus atsakymo variantus. Anketos pristatymas baigiamas padėka. Paminėtas tyrimą atliekantis asmuo ir nurodytas jo kontaktinis telefono numeris pasiteiravimui dėl anketos pildymo metu iškilusių klausimų.

Kuriant anketą, atsižvelgiama į įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas, kriterijus bei teorijas, kurie buvo išanalizuoti ir apibendrinti pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje.

Visos poreikių teorijos daugiau ar mažiau remiasi pačia pirmąja – A. Maslow – poreikių teorija, tik patys poreikiai yra praplėsti, pavadinti kitais pavadinimais, skiriasi jų patenkinimo eiliškumas. Dėl to darbuotojų poreikiams ištirti naudojami A. Maslow poreikio lygiai, t. y. fiziologiniai, saugumo, priklausymo, pagarbos ir saviraiškos. Pirmieji du poreikių lygiai priskirti prie pagrindinių, o priklausymo, pagarbos ir saviraiškos – prie antrinių. Pagrindą (žemutinį lygį) sudaro visiems žmonėms būdingi fiziologinio pobūdžio poreikiai. Pakankamas fiziologinių poreikių realizavimas lemia tolimesnį individo elgesį – rūpinimąsi savo asmeniniu saugumu, tapimą socialinės grupės nariu, pripažinimo įgijimą ir saviraišką.

Šiuo anketavimu siekiama ištirti, kaip esamas darbas tenkina darbuotojų poreikius:

- ar patenkinti pirminiai poreikiai (darbo užmokestis, tinkama darbo aplinka, normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, kasmetinės atostogos, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas);
- ar patenkinus fiziologinius poreikius, žmogus pradeda rūpintis kito lygio (noras nuolat tobulėti, eiti aukštesnes pareigas, dirbti kūrybiškai, dalyvauti priimant svarbius sprendimus, siekti pripažinimo, norima atsakomybė, bendravimo galimybės, buvimas darbo grupės (komandos) nariu).

Demografinis klausimų blokas pateiktas anketos pradžioje. Abejonių dėl anonimiškumo respondentams neturės sukelti, nes klausiama tik septynių duomenų, pagal kuriuos būtų nelengva atsekti, kas yra atsakymų autorius. Respondentų prašoma nurodyti savo amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas įmonėje, darbo pobūdį bei kokioje šalyje dirba. Nagrinėjant tyrime iškeltus tikslus, demografiniai aspektai įgauna žymiai svarbesnę reikšmę, kadangi yra pastebėta ne viena tendencija, parodanti, kad nuo darbuotojo asmeninių veiksnių, kuriuos atspindi šie demografinio pobūdžio duomenys, priklauso ir pasitenkinimo darbu lygis. Taigi, demografinių kintamųjų blokas sudarytas, tikintis, kad renkamos demografinės charakteristikos gali turėti tam tikros įtakos tyrimo rezultatams.

Diagnostinių klausimų bloką apima klausimai, tiesiogiai susiję su tyrimo problema. Tai yra pagrindinėje anketos dalyje išskirti trys tiesiogiai su darbuotojų motyvacijos tyrimo problema susiję aspektai:

1. Ekonominiai (materialinis atlygis), teisiniai (darbo sutartis, kolektyvinė sutartis), psichologiniai (darbo sąlygos, darbo vertinimas, tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės, komunikacija ir dalyvavimas sprendimų priėmimo) valdymo metodų pagrindu išskirtos darbuotojus motyvuojančios priemonės bei teiginiai, atspindintys įmonėje vykdomą personalo valdymo politiką.
2. Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos darbuotojui įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios turi labai didelę reikšmę įmonės darbuotojams.

Tyrimo instrumento diagnostinių klausimų bloko struktūra pateikta bendroje schemeje, 5 lentelėje:

5 lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Tyrimo instrumento dalies teorinis pagrindimas	Tyrimo instrumento (anketos) diagnostinio klausimų bloko pagrindinės dalys		
V. Ratkevičienės (1999) teorinis motyvacijos modelis (darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma) (1.3. darbo skyrius)	I blokas	Ekonominiai valdymo metodai	Materialinis atlygis
	II blokas	Teisiniai valdymo metodai	Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis
	III blokas	Psichologiniai valdymo metodai	Darbo sąlygos
			Darbo vertinimas; kolektyvo tarpusavio santykiai
		Kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės	
			Dalyvavimas sprendimų priėmimo ir komunikacija
Poreikių (A. Maslow poreikių hierarchija, C. P. Alderfer ERG teorija, D. C. McClelland poreikių teorija, J. W. Atkinson stiekių motyvacijos modelis, F. Herzberg dviejų veiksmų teorija), ir proceso (V. Vroom Vilčių teorija, J. Adams Teisingumo teorija, L. W. Porter – E. E. Lawler motyvacijos modelis)	IV blokas	Motyvacijos priemonių, kurios yra taikomos darbuotojui įmonėje ir kurios jam yra svarbiausios, išskyrimas.	

Ekonominės, teisinės ir psichologinės motyvavimo priemonės

Visos, pagal tris valdymo metodus, ekonominių, teisinių ir psichologinių išskirtos motyvavimo priemonės gali būti apibrėžiamos kaip darbo motyvacijos teiginiai (indikatoriai).

1. *Ekonominiai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia įvertinti materialinį darbuotojų pasitenkinimą: kaip įmonės darbuotojai vertina gaunamą darbo užmokestį, jo atitikimą atlikto

darbo kokybei ir įdėtoms pastangoms; nustatyti, ar yra mokamos priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius, priedai ir premijos – už pasiektus darbo rezultatus.

Darbuotojų motyvavimo veiksnių įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 4 ekonominiai darbo motyvacijos teiginiai.

2. *Teisiniai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia nustatyti, ar įmonės darbuotojams yra suteikiamos garantijos (pietų pertrauka, atostogos), darbo saugos ir sveikatos sąlygos pagal LR Darbo kodekse numatytus reikalavimus.

Darbuotojų motyvavimo veiksnių įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 5 teisiniai darbo motyvacijos teiginiai.

3. *Psichologiniai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia nustatyti darbo sąlygas įmonėje, darbuotojų darbo vertinimą, tarpusavio santykius įmonėje, galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją, komunikacijos ir informuotumo apie įmonę, įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, dalyvavimo valdyme lygį.

Darbuotojų motyvavimo veiksnių problemų diagnostinio tyrimo anketoje pateikta 34 ekonominių, teisinių ir psichologinių darbo motyvacijos teiginių. Šių teiginių žymėjimui pateikti trijų kategorijų atsakymų variantai: Taip, Iš dalies, Ne.

Motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėje ir motyvavimo priemonės, kurios yra labai reikšmingos įmonės darbuotojams.

Siekiant nustatyti, kurios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėse ir kurios motyvavimo priemonės yra reikšmingiausios darbuotojams, pateikti 29 teiginiai, įvardijantys motyvavimo priemones, kurias reikia pažymėti ne pagal atskiras kategorijas, o jiems tinkančius atsakymus.

Išsiaiškinus taikomus įmonėse motyvavimo metodus, siekiama palyginti, kaip jie atitinka darbuotojų norus.

Reikšmingiausių darbuotojams skatinimo priemonių išskyrimas leidžia įvertinti labiausiai įmonės darbuotojus motyvuojančius veiksniai. Šių teiginių žymėjimui pateikti keturių kategorijų atsakymų variantai: Labai didelę reikšmę, Didelę reikšmę, Vidutinę reikšmę, Mažą reikšmę, Jokios reikšmės.

2.5. Tyrimo imties charakteristika

K. Kardelis (2002, p. 311) imtį apibrėžia kaip tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkama ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją.

Respondentų parinkimas. Respondentai – tai darbuotojai, dirbantys gamybos srityje. Tyrimas bus atliekamas dviejose Lietuvos gamybinėse įmonėse, t. y. uždaros akcinės bendrovės ir dviejose Švedijos gamybinėse įmonėse, t.y. akcinės bendrovės. Analizuojamų šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonės užsiima apšvietimo armatūros arba plastikinių dirbinių gamyba. Tyrime dalyvaus 268 darbuotojai.

Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, 7 priede pateikti tyrimo imties apskaičiavimai.

Apklauso tyrimo imties apibūdinimas. Tiriamose gamybinėse įmonėse darbuotojams buvo iš viso išdalintos 273 anketos, tačiau ne visos anketos sugrįžo (žr. 6 lentelę). Iš jų buvo negražintų arba pilnai bei tvarkingai neužpildytų - 17.

6 lentelė

Tyrimo anketų grįžtamumo kvota

Šalis	Išdalinta anketų	Anketų grįžtamumas
Švedija	125	113
Lietuva	143	138
iš viso:	268	251

Taigi, tyrimo analizei atlikti buvo apdorota 251 anketa, o tai rodo, kad anketų grįžtamumo ir tinkamumo lygis tyrimo duomenų aprobavimui yra aukštas (93, 65 proc.).

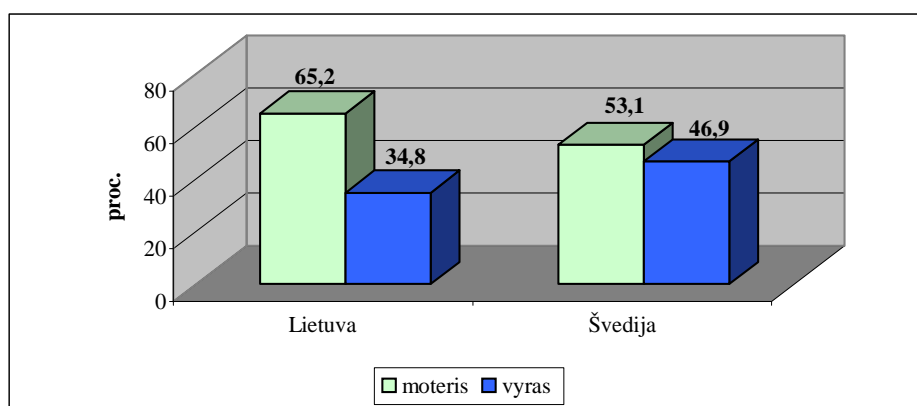
Respondentų demografinių rodiklių analizė. Bet kuri organizacija, siekdama efektyvios veiklos ir organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik disponuoti atitinkamais žmonių ištekliais, bet ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Tačiau tai nėra paprasta uždavinys – būtina apžvelgti demografines tyrimo respondentų charakteristikas.

Tyrimo imties apžvalga atliekama pagal duomenis, gautus iš apklauso anketos demografinio bloko. Apklausoje buvo apklausiami dviejų skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonių darbuotojai, dirbantys gamybos tipo įmonėse, t.y. Lietuvos ir Švedijos. Atsižvelgiant į tai, skirtingose šalyse skyrėsi respondentų skaičius ir daugiau respondentų buvo apklausta Lietuvos įmonėse.

Darbo tyrimo pilnavertiškumą žymiai padidina amžiaus, lyties, išsilavinimo, užimamų pareigų bei darbo stažo aspektai.

Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, toliau aptariamas apklauso respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas įmonėje, darbo pobūdį bei kokioje šalyje dirba (žr. 8 priedą).

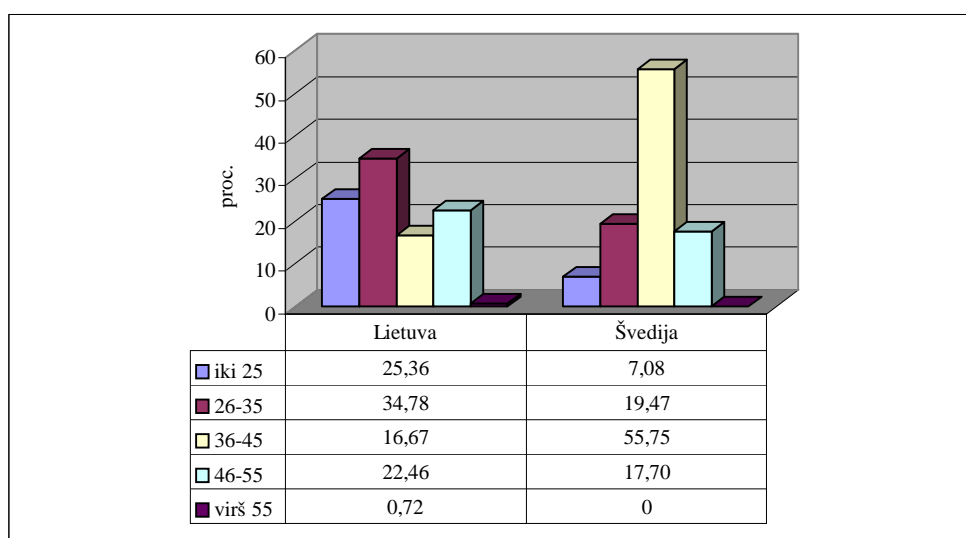
Nagrinėjant bendrąjį respondentų pasiskirstymą pagal **lytį**, reikia pažymėti, kad iš viso tyrime dalyvavo 61 proc. (N=186) moterų ir 39 proc. (N=119) vyrų (žr. 7 pav.)



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Iš pastarojo paveikslėlio duomenų galime daryti išvadą, jog tyrime dalyvavo 1,56 karto daugiau moterų nei vyrų. Darome prielaidą, kad toks pasiskirstymas atspindi ir bendrą įmonėse dirbančių moterų ir vyrų santykį. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį šiek tiek skiriasi, tačiau tas skirtumas nėra toks didelis, kad galėtų pakeisti tyrimo rezultatus asmens lyties aspektu. Analizuojamų šalių (Lietuvos ir Švedijos) respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra labai panašus, kadangi visose šalyse buvo apklausta daugiau moterų nei vyrų. Galime teigti, jog tyrimo imtys yra pakankamai subalansuotos.

Analizuojant apklausos respondentų **amžių**, buvo išskirtos penkios amžiaus grupės – iki 25 metų, 26-35 metų, 36-45 metų, 46-55 metų, ir virš 55 metų. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

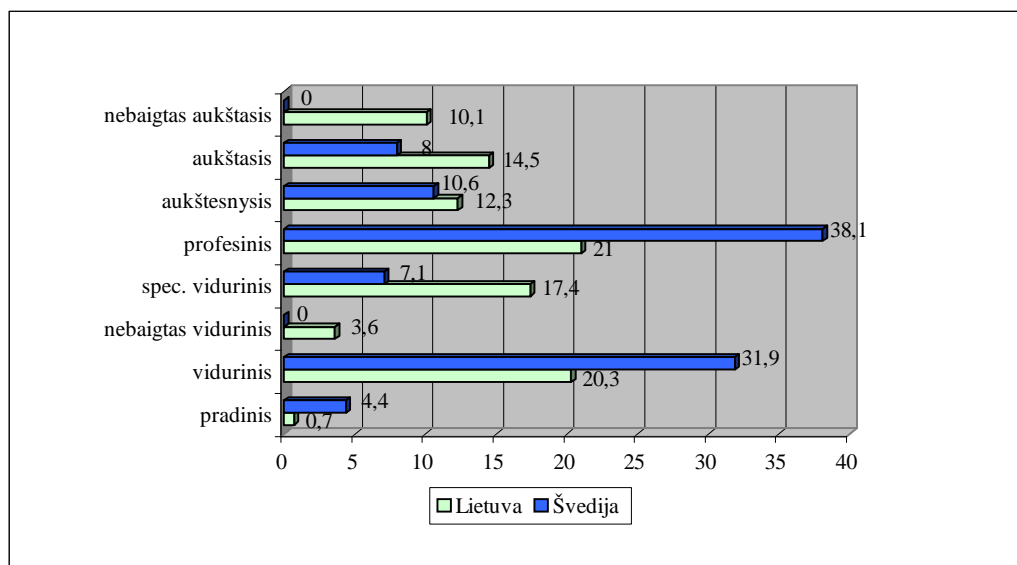
Abiejose imtyse atstovaujami įvairaus amžiaus žmonės iš Lietuvos ir Švedijos įmonių. Daugiausia apklaustųjų pateko į trečiąją 36-45 amžiaus grupę – 34,8 proc. (N=106) Antroje

vietoje – 26-30 metų grupė, į kurią pateko 27,2 proc. (N=83) respondentų. Trečioje vietoje – 46-55 amžiaus grupė, į kurią pateko 21,3 proc. (N=65) apklaustųjų, į kitas amžiaus grupes atitinkamai pateko: iki 25 metų amžiaus grupė - 16,4 proc. (N=50) apklaustųjų; virš 55 metų – tik 0,3 proc. (N=1) apklaustųjų.

Lietuvos įmonių respondentų daugiausiai pateko į 26-30 metų amžiaus grupę (34,8 proc. (N=48)), Švedijos – 36-45 metų amžiaus grupę (55,8 proc. (N=63)). Galime atkreipti dėmesį į tai, jog daugiau jaunimo (iki 25 metų) dirba Lietuvos įmonėse – 25,4 proc. (25,4 proc. (N=35), o Švedijos – tik 7,1 proc. (N=8). Tuo tarpu Švedijos respondentų, kurių amžius virš 55 metų – nebuvo nė vieno.

Galime daryti išvadą, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) gamybinėse įmonėse daugiausia dirba vidutinio amžiaus darbuotojai.

Apklauskos metu buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal **išsimokslinimą** (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir išsimokslinimą, proc. (N_{Liet.}=138; N_{Šved.}=113).

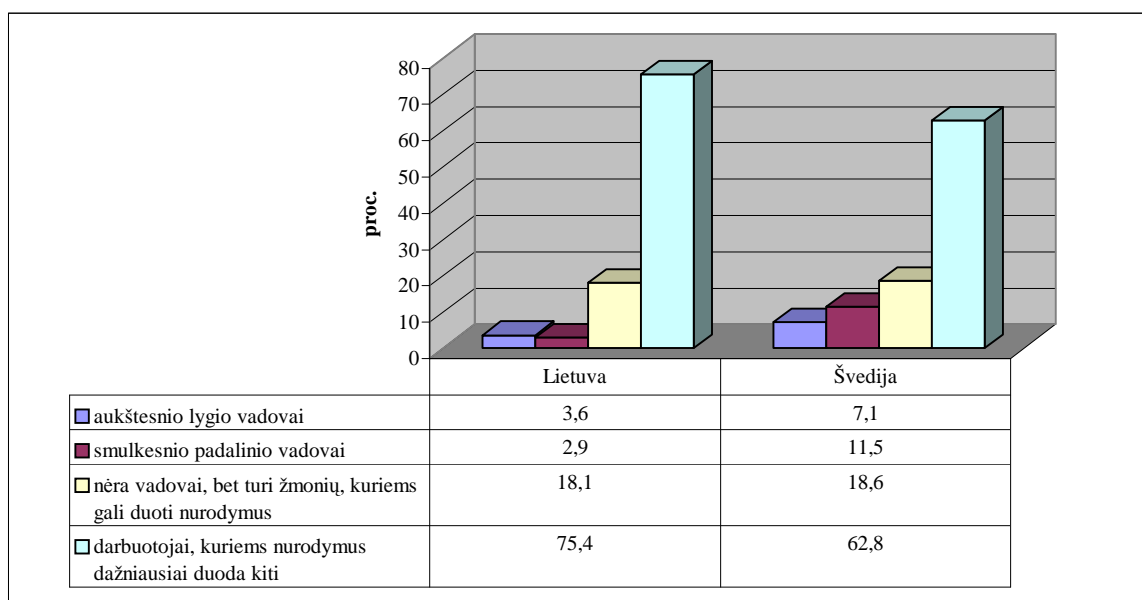
Apklausoje dalyvavusių respondentų išsimokslinimas yra labai įvairus. Daugiausia iš apklausoje dalyvavusių respondentų turi profesinį išsimokslinimą – 27,9 proc. (N=85). Vidurinį išsimokslinimą nurodė turintys 25,2 proc. (N=77) apklaustųjų. Beveik vienodai pasiskirstė respondentai, turintys aukštesnįjį ir aukštąjį išsimokslinimą: aukštesnįjį išsimokslinimą turi 10,8 proc. (N=33) apklaustųjų; aukštąjį – 10,8 proc. (N=32) apklaustųjų. Tuo tarpu, pradinį išsimokslinimą turi 2 proc. (N=6) respondentų.

Įdomu tai, kad nemaža dalis respondentų turi pakankamai žemą išsilavinimą, net 73 proc. (N=223) darbuotojų turi ne aukštesnį kaip profesinį išsilavinimą (Lietuvoje – 63 proc. (N=87),

Švedijoje – 81,4 proc. (N=92)). Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad tyrimo metu buvo apklausiami gamybos įmonių darbuotojai, kurių dauguma dirba nekvalifikuotą darbą.

Tyrimo rezultatai rodo, jog žymus skirtumas tarp šalių įmonių darbuotojų yra aukštojo išsimokslinimo srityje - Lietuvos įmonėse dirba daugiau darbuotojų, turinčių aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsimokslinimą, jie sudaro 24,6 proc. (N=34) dirbančiųjų, tuo tarpu Švedijos įmonėse dirba tik 8 proc. (N=9) turinčių aukštąjį išsimokslinimą. Tokį pasiskirstymą nulėmė, kad darbdaviai nereikalauja aukštojo išsilavinimo priimdami į darbą.

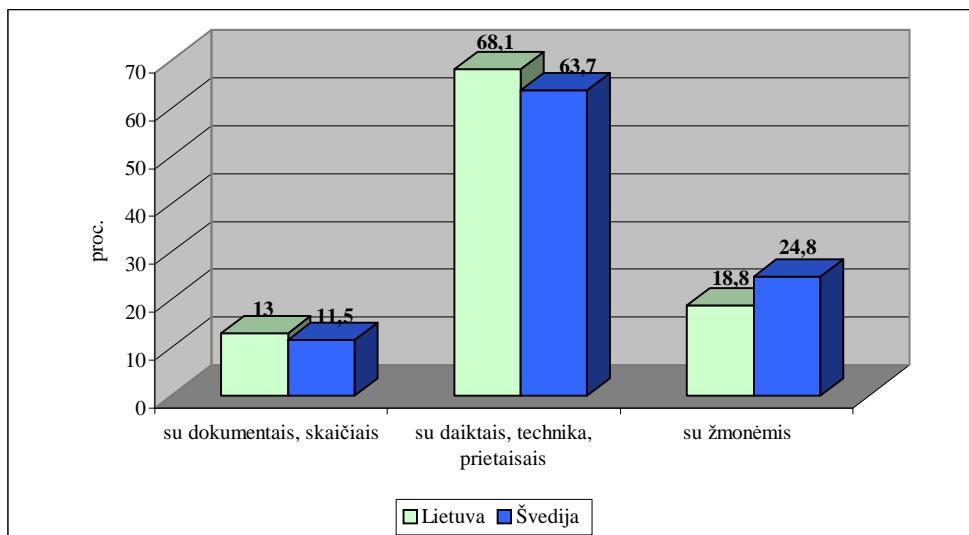
Kitas svarbus anketavimo imčių rodiklis yra respondentų pasiskirstymas pagal **užimamas pareigas**. Buvo išskirtos keturios užimamų pareigų kategorijos: aukštesnio lygio vadovas; smulkesnio padalinio vadovas; nėra vadovas, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus; nurodymus respondentui dažniausiai duoda kiti (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir užimamas pareigas, proc. (N_{Liet.}=138; N_{Šved.}=113).

Abiejose analizuojamose šalių įmonėse tokias pareigas užimančių respondentų pasiskirstymas yra labai panašus. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra darbuotojai, neturintys pavaldinių (71,8 proc. (N=219)). Kaip ir tikėtasi, mažiausią procentą apklaustųjų sudaro aukštesnio lygio vadovai, kurių procentinė dalis yra labai maža: Lietuvoje – 3,6 proc. (N=5), Švedijoje – 7,1 proc. (N=8) respondentų. Iš viso tyrime dalyvavo 11,8 proc. (N=35) aukštesnio lygio ir smulkesnio padalinio vadovų. Iš pateiktų duomenų matyti, jog abi tyrimo imtys yra pakankamai reprezentatyvios ir patikimos.

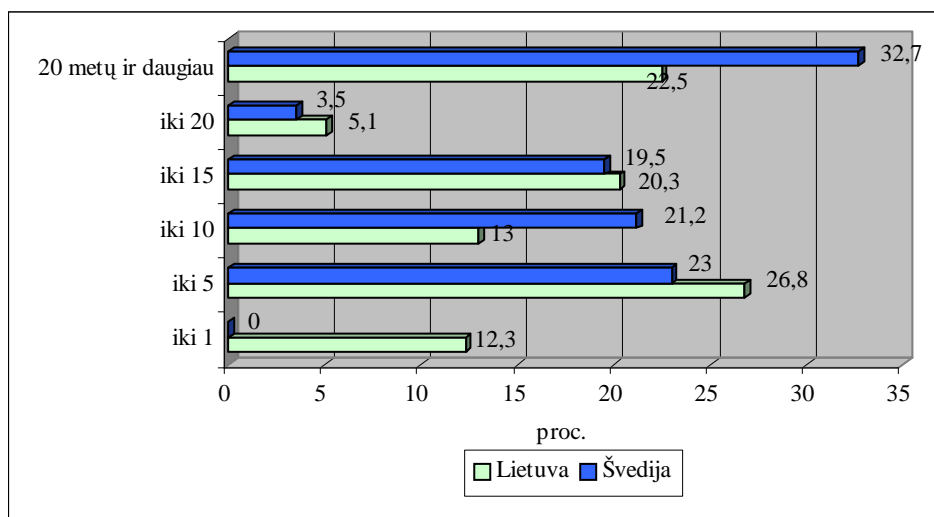
Respondentų pasiskirstymas pagal **darbo pobūdį** (dirba su dokumentais, skaičiais; dirba su daiktais, technika, prietaisais; dirba su žmonėmis) atsispindi 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo pobūdį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Respondentų atsakymų apie darbuotojo darbo pobūdį pasiskirstymas tarp šalių panašus. Nustatyta, jog daugiausia darbuotojų (66,2 proc. ($N=202$)) dirba su daiktais, technika, prietaisais. O kita – likusioji dalis – su dokumentais (11,1 proc. $N=34$), skaičiais bei žmonėmis (22,6 proc. $N=69$). Šie duomenys patvirtina, jog daugiausia darbuotojų dirba nekvalifikuotą darbą, tai pat kaip ir respondentų atsakymai apie užimamas pareigas.

Apklausoje tikslinga buvo nustatyti dirbančiųjų pasiskirstymą pagal **bendrą darbo stažą**. Respondentai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į 6 kategorijas, tai yra iki 1 metų, iki 5 metų, iki 10 metų, iki 15 metų, iki 20 metų, 20 metų ir daugiau. Pagal šį rodiklį apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas matyti 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo stažą, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą buvo taip pat įvairus. Tyrimo rezultatai rodo, kad 27 proc. ($N=85$) respondentų turi 20 ir daugiau metų, o iki 5 metų turi tik 25,6 proc.

(N=78) respondentų. Galime daryti prielaidą, kad toks darbo stažas turėjo įtakos objektyviam motyvavimo priemonių vertinimui atitinkamose įmonėse, kadangi didelį darbo stažą turintys darbuotojai puikiai pažįsta savo darbinę aplinką ir gali daryti atitinkamas vertinamas išvadas.

Pastebima tendencija, jog Švedijoje buvo apklausta 1,1 karto daugiau respondentų su didesniu bendru darbo stažu, kuris svyravo nuo 11 iki 20 ir daugiau metų. Lietuvoje daugiausia dirba turintys iki 5 metų bendro darbo stažą (26,8 proc., (N=37)), o Švedijoje – 20 ir daugiau darbo stažą turintys darbuotojai (32,7 proc. (N=37)). Tyrimo rezultatai parodė, jog Švedijos analizuojamose įmonėse nedirba darbuotojai, turintys mažesnę nei vienerių metų bendro darbo stažą. Tuo tarpu Lietuvoje tokių dirba net 12,3 proc. (N=17) Tokių respondentų atsakymų pasiskirstymą lėmė darbuotojų amžius. Kaip buvo minėta, darbuotojų, kurių amžius iki 25 metų, Švedijoje dirba 2,3 karto mažiau nei Lietuvos gamybinėse įmonėse.

Lentelėse išvardinti faktai ir diagramose pateikti duomenys leidžia apibrėžti pristatomo anketavimo imtį.

2.6. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

Tyrimas buvo atliekamas 2009 metų sausio – vasario mėnesiais. Paruoštos ir atspausdintos anketos buvo platinamos pasirinktų skirtingo ekonominio šalių (Lietuvos ir Švedijos) gamybinių įmonių darbuotojams. Anketos respondentams buvo pateiktos tiesiogiai arba išsiųstos el. paštu.

Anketa buvo administruojama pasirinktų įmonių įvairiuose skyriuose. Trijų savaitių laikotarpyje didžioji dalis užpildytų anketų sugrižo. Gana didelis grįžtamumas (siekia 93,65 proc.) rodo darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems buvo aktualus tyrimo tikslas. Duomenys perkelti į SPSS programą, sukurta duomenų bazė ir atliktas duomenų apdorojimas bei analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

2.7. Motyvavimo priemonių raiškos vertinimas skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse

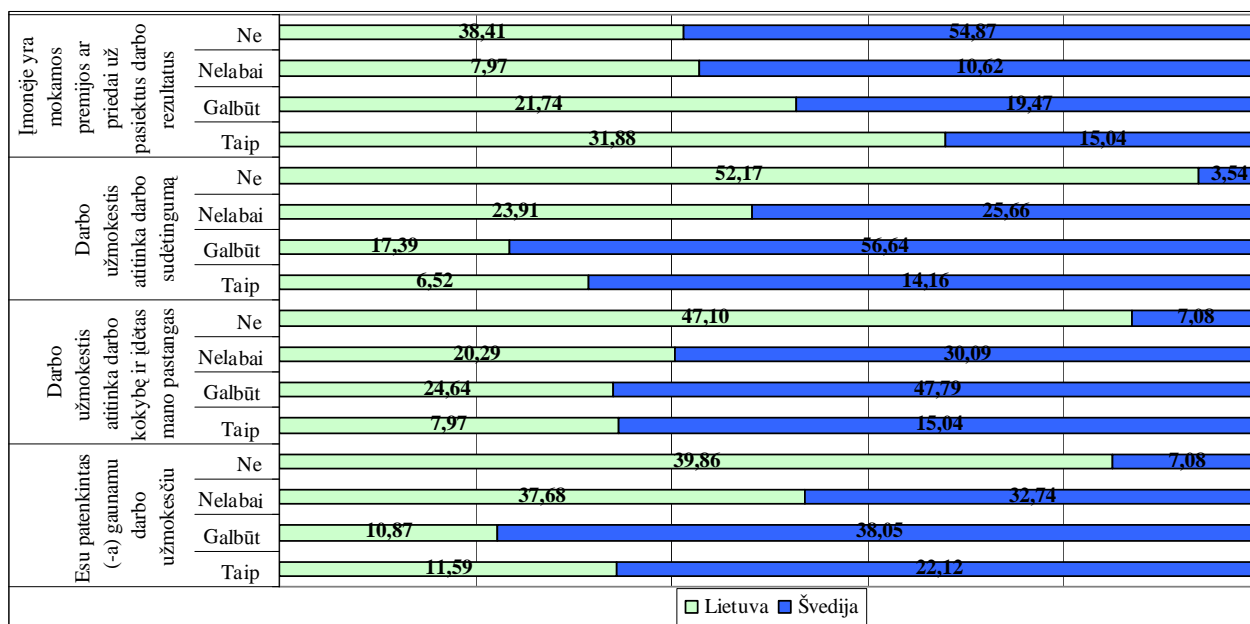
2.7.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: ekonominis aspektas

Apklauskos anketų diagnostinio klausimų bloko pirmoje dalyje, respondentai išreiškė savo nuomonę apie **ekonominio pobūdžio motyvavimo priemones**. Siekiama išsiaiškinti, kaip stipriai respondentus motyvuoja darbo užmokestis, premijos, priedai ir kitas materialinis skatinimas.

Mokslinėje literatūroje tyrimais nustatyta, jog darbuotojui yra labai svarbus materialinis atlygis, taigi, kaip minėta teorinėje darbo dalyje, viena dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis, todėl atliekant tyrimą įmonėse, buvo siekiama nustatyti įmonių darbuotojų pasitenkinimo lygį gaunamu darbo užmokesčiu: jo atitikimą atliekamo darbo kokybei

ir įdėtoms pastangoms, darbo sudėtingumui, premijų ir priedų mokėjimą įmonėje (žr. 13 pav.).

Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 priede.



13 pav. Respondentų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. (N_{Liet.}=138; N_{Šved.}=113).

Tyrimo metu vertinant teiginį „**Esu patenkintas (-a) gaunamu darbo užmokesčiu**“ lyginant Lietuvos ir Švedijos įmonių respondentų nuomones nustatyta, kad daugiau darbuotojų nepatenkintų gaunamu darbo užmokesčiu yra Lietuvos įmonių 77,69 proc. (N=107), patenkintų arba iš dalies patenkintų – tik 22,5 proc. (N=31). Lietuvos respondentų atsakymuose dažniausiai buvo žymima, jog jie nepatenkinti darbo užmokesčiu. Tuo tarpu nemaža dalis Švedijos įmonių darbuotojų – t.y. 60,2 proc. (N=68) yra visiškai patenkinti arba iš dalies (žr. 13 pav.), o bendra procentine išraiška visiškai ar dalinai nepatenkintų darbo užmokesčiu sudarė 39,8 proc. (N=45). Švedijos respondentų atsakymuose dažniausiai buvo žymima, jog jie iš dalies patenkinti darbo užmokesčiu. Galima teigti, jog darbuotojų, visiškai nepatenkintų darbo užmokesčiu Lietuvoje yra 6,9 karto daugiau nei Švedijoje.

Tokius atsakymų rezultatų pasiskirstymus galėjo įtakoti tai, kad Lietuvoje yra mokamas žymiai mažesnis darbo užmokestis palyginus su aukštesnio ekonominio išsivystymo šalimi (Švedija) (žr. 2 skyrių).

Gauti rezultatai parodė, kad didžiąjai daliai respondentų materialinis skatinimas yra vienas svarbiausių motyvatorių. Siekiant išlaikyti darbuotojus, įmonėms reikėtų persvarstyti bei atitinkamai parinkti teisingus mokėjimo už darbą principus. Taip pat reikėtų neužmiršti, kad besikeičiančioje ekonominėje situacijoje, o ypač esant globaliems ekonomikos lėtėjimams, lojalūs, prisirišę darbuotojai labai svarbūs įmonei, norinčiai ir toliau būti konkurencinga bei siekti užsibrėžtų verslo tikslų.

Tyrimais yra įrodyta, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, nuo demografinių darbuotojų charakteristikų. Todėl būtų tikslinga įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu remiantis darbuotojų demografiniais parametrais.

Tikslinga paskaičiuoti pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčio indeksus pagal demografinius parametrus. Pasitenkinimo darbo užmokesčio indeksų nustatymo pagrindas penkiabalės vertinimo skalės. Į tyrimą pravartu įvesti balus, kur:

- 5 balai – patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 3 balai – iš dalies patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 2 balai – nelabai patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 0 balų – nepatenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas.

Pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimo vidurkiai apskaičiuoti pagal aritmetinio vidurkio formulę:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n};$$

Kur: x – suminis respondentų pasitenkinimo darbo užmokesčiu dydis; n – atitinkamos demografinių veiksnių grupės respondentų skaičius.

Lietuvos respondentų pasitenkinimo darbu vertinimo vidurkių skaičiavimų rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu Lietuvos įmonėse priklausomai nuo skirtingų demografinių rodiklių

Demografiniai parametrai		Pasitenkinimas darbo užmokesčiu						
		Rezultatai				$\sum x$	n	\bar{x}
		5	3	2	0			
Lytis	moteris	12	7	27	41	135	87	1,55
	vyras	5	6	25	15	93	51	1,82
Išsilavinimas	pradinis	0	0	1	0	2	1	2,00
	Vidurinis	2	1	9	17	31	29	1,07
	Nebaigtas vidurinis	0	0	1	4	2	5	0,40
	Spec. vidurinis	0	2	12	12	30	26	1,15
	Profesinis	1	0	6	20	17	27	0,63
	Aukštesnysis	7	1	8	1	54	17	3,18
	Aukštasis	3	8	7	1	53	19	2,79
	Nebaigtas aukštasis	4	1	8	1	39	14	2,79
Užimamos pareigos	aukštesnio lygio vadovas	0	5	0	0	15	5	3,00
	smulkesnio padalinio vadovas	2	1	1	0	15	4	3,75
	nėra vadovas, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus	5	3	9	7	52	24	2,17
	darbuotojas	10	4	42	49	146	105	1,39
Amžiaus grupė	iki 25	3	1	10	22	38	36	1,06
	26-35	9	10	14	13	103	46	2,24
	36-45	1	2	7	10	25	20	1,25
	46-55	4	0	21	10	62	35	1,77
	virš 55	0	0	0	1	0	1	0,00

Rezultatai (x) stulpelis – balai (nuo 0 iki 5) padauginti iš respondentų skaičiaus. Stulpelis n žymi respondentų bendrą skaičių toje grupėje.

Analizuojant Lietuvos darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu pagal demografinius respondentų požymius, buvo pastebėta, kad Lietuvos respondentai vyrai, su pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimo vidurkiu – 1,8, yra nežymiai labiau patenkinti savo darbo užmokesčiu nei moterys (jų vertinimo vidurkis - 1,55). Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad Lietuvos moterų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis paprastai yra daug mažesnis nei vyrų.

Nagrinėjant darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu respondentų išsilavinimo aspektu, reikia pažymėti, kad ir kaip tikėtasi, labiausiai patenkinti savo darbo užmokesčiu yra darbuotojai, turintys aukštesnįjį išsimokslinimą (vertinimo vidurkis - 3,1), kadangi jų darbo užmokestis yra paprastai daug didesnis ir atitinka jų kvalifikaciją. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad žmonės mano, jog jie gauna tinkamą atlyginimą pagal jų išsimokslinimą ir tinkamas atlygis už darbą teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu. Aukštesnis pasitenkinimo indeksas yra ir su aukštuoju (vertinimo vidurkis - 2,8) arba nebaigtu aukštuoju (vertinimo vidurkis - 2,8) išsimokslinimu, o tarp užimamų pareigų - aukštesnio lygio vadovai (100 proc. (N=5)), smulkesnio padalinio vadovai (75 proc. (N=3)). Taip pat nustatyta, kad darbo užmokesčiu labiau patenkinti yra tie darbuotojai, kurie priklauso amžiaus grupėms nuo 26 iki 35 metų 44 proc. (N=19). Remiantis demografinio bloko atsakymais nustatyta, kad šių amžiaus darbuotojų yra daugiausia organizacijoje. Tuo tarpu labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu yra paprasti gamybos darbuotojai (46,7 proc. (N=91)), kurių pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimo vidurkis siekia tik 0,99 balo.

Švedijos įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčio vertinimo vidurkių skaičiavimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbo užmokesčiu Švedijos įmonėse priklausomai nuo skirtingų demografinių rodiklių

Demografiniai parametrai		Pasitenkinimas darbo užmokesčiu						
		Rezultatai				$\sum x$	n	\bar{x}
		5	3	2	0			
Lytis	moteris	4	27	21	8	143	60	2,38
	vyras	21	16	16	0	185	53	3,49
Išsilavinimas	pradinis	0	5	0	0	15	5	3,00
	Vidurinis	4	12	16	4	88	36	2,44
	Nebaigtas vidurinis	-	-	-	-	-	-	-
	Spec. Vidurinis	8	0	0	0	40	8	5,00
	Profesinis	4	22	17	0	120	43	2,79
	Aukštesnysis	4	4	4	0	40	12	3,33
	Aukštasis	5	0	0	4	25	9	2,78
	Nebaigtas aukštasis	-	-	-	-	-	-	-

Užimamos pareigos	aukštesnio lygio vadovas	8	0	0	0	40	8	5,00
	smulkesnio padalinio vadovas	5	0	0	8	25	13	1,92
	nėra vadovas, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus	4	13	4	0	67	21	3,19
	darbuotojas	8	30	33	0	196	71	2,76
Amžiaus grupė	iki 25	4	4	0	0	32	8	4,00
	26-35	0	9	13	0	53	22	2,41
	36-45	9	26	20	8	163	63	2,59
	46-55	12	4	4	0	80	20	4,00
	virš 55	-	-	-	-	-	-	-

Rezultatai (x) stulpelis – balai (nuo 0 iki 5) padauginti iš respondentų skaičiaus. Stulpelis n žymi respondentų bendrą skaičių toje grupėje.

Nagrinėjant Švedijos respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčiu lyties aspektu, reikia pabrėžti, kad esminių skirtumų šiuo klausimu nepastebėta, kadangi gauti pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimo vidurkiai praktiškai tokie pat, t.y. 2,4 ir 3,5 balų. Svarbu pabrėžti, kad labai įdomūs rezultatai gauti nagrinėjant pasitenkinimą darbo užmokesčiu užimamų pareigų aspektu - labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu yra smulkesnio padalinio vadovai (vertinimo vidurkis – 1,92). Galbūt šio demografinio bloko darbuotojai gauna per mažus darbo užmokesčius pagal jų kvalifikaciją, o tai atitinkamai turi įtakos neigiamam savo darbo užmokesčio vertinimui. Nepatenkinti ir turintys vidurinę išsilavinimą (vertinimo vidurkis – 2,44). Tuo tarpu labiausiai patenkinti darbo užmokesčiu Švedijos įmonėse - aukštesnio lygio vadovai (vertinimo vidurkis - 5), taip pat aukšti pasitenkinimo rodikliai darbo užmokesčiu yra darbuotojų, turinčių spec. vidurinę išsimokslinimą, kurių pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimo vidurkis yra taip pat 5. Pastebėta tendencija, kad, kuo mažesnis išsimokslinimas, tuo atitinkamai yra ir mažesnis darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu.

Apibendrinant gautus rezultatus galima padaryti šias išvadas:

1. Lietuvos darbuotojai vyrai yra labiau patenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu nei moterys, tuo tarpu Švedijoje esminių skirtumų šiuo aspektu nepastebėta;
2. Kuo aukštesnis šalių (Lietuvos ir Švedijos) darbuotojų išsimokslinimas, tuo yra didesnis šių darbuotojų pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu;
3. Labiausiai patenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu Lietuvos įmonėse yra smulkesnio padalinio vadovai, tačiau Švedijos įmonėse priešingai – šias pareigas užimantys darbuotojai yra labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu.
4. Nagrinėjant darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu šalių aspektu, pastebėta tendencija, kad Lietuvoje yra didesnė dalis respondentų, nepatenkintų savo darbo užmokesčiu, t.y. 39,9 proc. (N=55), Švedijoje – tik 7,1 proc. (N=8).

J. S. Adams sukurtą teisingumo teoriją aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis įdėtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata. Teiginio „**Darbo užmokestis atitinka darbo kokybę ir įdėtas mano pastangas**“ tyrimo analizės rezultatai patvirtina (žr. 7 lentelę), kad 67,4 proc. Lietuvos įmonių darbuotojų (N=93) nepatenkinti taikoma darbo užmokesčio politika. „ne“ bei „nelabai“ atitinkamai pažymėjo 47,1 proc. (N=65), 20,3 proc. (N=28) Lietuvos įmonių respondentų. Šiuos atsakymų variantus pasirinkę respondentai mano, kad jų atliekamo darbo kokybė ir įdėtos pastangos yra didesnės nei gaunamas darbo užmokestis. Tuo tarpu Švedijos įmonių respondentų rezultatai išsidėstė taip: 15 proc. (N=17) tenkina, 47,8 proc. (N=54) iš dalies, 37,2 proc. (N=42) netenkina taikoma darbo užmokesčio politika. Tyrimo rezultatai rodo, jog nepatenkintų darbo užmokesčiu pagal įdėtas pastangas ir darbo kokybę Lietuvos įmonių apklaustųjų yra 8,1 karto daugiau nei Švedijos.

Didžioji dauguma respondentų, atsakiusių, kad yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, sutinka, kad darbo užmokestis atitinka darbo kokybę ir įdėtas pastangas (Lietuvos (N=9); Švedijos (N=17)). Tyrimo rezultatai rodo, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu yra skirtingos.

Jei darbo užmokestis ir darbo atlikimas nėra susiejami, darbuotojai gaunamą užmokestį suvokia kaip savaimę suprantamą, iš anksto duotą, su darbo pastangomis nesusijusį dalyką.

Net 76,1 proc. (N=105) Lietuvos ir tik 29,2 proc. (N=33) Švedijos apklausoje dalyvavusių respondentų į teiginį „**Darbo užmokestis atitinka darbo sudėtingumą**“ atsakė „ne“ ir „nelabai“. Tuo tarpu daugiau nei pusė (56,6 proc. (N=64)) Švedijos įmonių darbuotojų teigia, jog darbo užmokestis iš dalies atitinka darbuotojų darbo sudėtingumą.

Lietuvos respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad darbuotojai nesijaučia teisingai vertinami įmonės vadovų. Galima daryti prielaidą, jog apklaustieji mano, kad modernizuojant gamybos procesus įmonėje atitinkamai turėtų būti didinamas ir jų darbo užmokestis.

Vertinant teiginį „**Įmonėje yra mokamos premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus**“ tyrimas parodė, kad 31,9 proc. (N=44) Lietuvos įmonių respondentų gauna priedus ir premijas. Likusieji respondentai (N=64) pažymėjo, kad priedai arba „ne“, arba „nelabai“ mokami. Tuo tarpu nustatyta, kad tik 15 proc. (N=17) Švedijos įmonių respondentų premijos ir priedai mokami, o net 54,9 proc. (N=62) visai nėra mokami. Tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonių respondentų šio teiginio vertinimo vidurkis yra žemas. Galima teigti, jog 19,1 proc. mažiau Švedijos įmonių darbuotojų gauna priedus ir premijas už pasiekimus lyginant su Lietuvos darbuotojais. Tyrimas parodė, jog tiek Lietuvos, tiek Švedijos analizuojamose įmonėse priedai ar premijos dažniausiai mokami aukštesnio lygio vadovams (Lietuvoje - 80 proc. (N=17), Švedijoje

- 100 proc. (N=8)) ir smulkesnio padalinio vadovams (Lietuvoje - 50 proc. (N=2), Švedijoje - 69,3 proc. (N=9)). Tačiau tyrimo rezultatai rodo tarp analizuojamų šalių įmonių vieną skirtumą – Lietuvos įmonėse gauna priedus ar premijas daugiau paprastų darbininkų - 47,6 proc. (N=50), o Švedijoje tik 23,9 proc. (N=17).

Taigi, tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tyrimui atlikti pasirinktose skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse nėra sukurtų premijavimo sistemų, kurios galėtų didinti darbo našumą ir atitinkamai motyvuotų darbuotojus efektyvesnei darbinei veiklai.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina J. S. Adams “X” sukurtą koncepciją, pasak kurios, darbuotojui labai svarbu, kad gautas apdovanojimas prilygtų įdėtam triūsui. Jei apdovanojimas neatitinka indėlio, tai darbuotojas jį suvokia kaip neteisingą. Svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams.

Taigi, galima daryti išvadą, kad ekonominės motyvavimo priemonės Lietuvos įmonių darbuotojams taikomos silpniau nei Švedijos. Analizės duomenys rodo, jog teiginius, atspindinčius ekonomines motyvavimo priemones, Lietuvos darbuotojai vertino nepakankamai (vertinimo vidurkis - 1,73 (iš 5), tuo tarpu Švedijos įmonėse ekonomines motyvavimo priemones vertino palankiau (jų vertinimo vidurkis – 2,54 (iš 5)) (žr. 9 priedą).

Viena iš priežasčių, kuri galėtų būti kaip paaiškinimas dėl įmonių darbuotojų nepasitenkinimo ekonominėmis motyvavimo priemonėmis tai, kad tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonės veikia 2008 - 2009 m. pasaulio ekonominė krizė - ekonominė krizė, kuri prasidėjo 2008 m. ir pasireiškia bendrojo vidaus produkto mažėjimu. Tai yra sunkus laikotarpis ir ekonominė krizė įtakoja finansinę pasaulio šalių įmonių būklę.

Toliau analizuotinos teisinio pobūdžio darbuotojų motyvavimo priemonės.

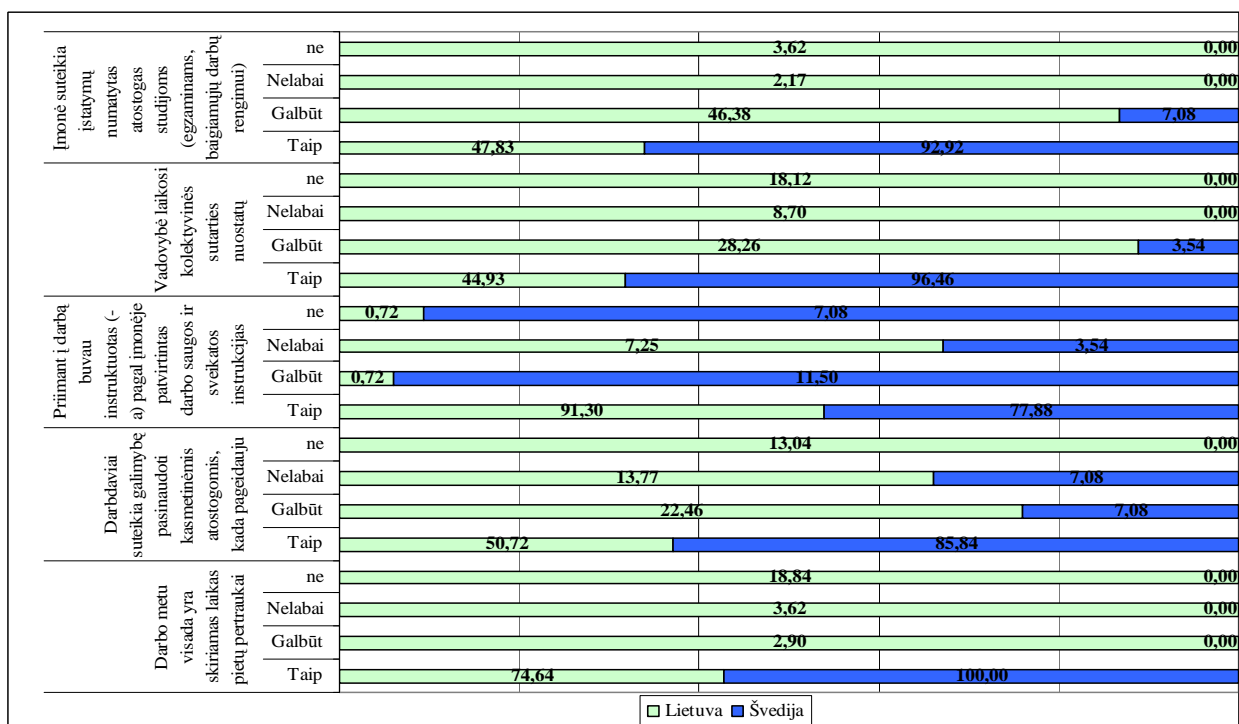
2.7.2. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: teisinis aspektas

Apklaustos anketų diagnostinio klausimų bloko antroje dalyje, respondentai išreiškė savo nuomonę dėl taikomų **teisinio pobūdžio motyvavimo priemonių**. Siekiama išsiaiškinti, ar įmonėse užtikrinamos visos socialinės garantijos.

Teisiniai motyvavimo metodai pabrėžiami kaip darbuotojų saugumo poreikių realizavimas. Taigi, teisinės veiksnių grupės motyvavimo priemonės apibrėžia ir užtikrina teisinius santykius tarp darbuotojų ir darbdavių, įvardija jų pareigas, teises ir atsakomybes.

Tyrimo metu respondentų buvo klausiama apie įvairių teisinių darbuotojų motyvavimo priemonių efektyvumą. Buvo siekiama nustatyti, ar darbuotojai visada turi pietų pertraukai skirto laiko; galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauja; taip pat buvo aiškintasi, ar priimant į darbą buvo instruktuoti pagal įmonėje patvirtintas darbo sąlygas ir sveikatos instrukcijas; ar vadovybė laikosi kolektyvinės sutarties nuostatų; ar suteikia įstatymų nustatytas

atostogas studijoms (egzaminams, baigiamųjų darbų rengimui) (žr. 14 pav.). Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 priede.



14 pav. Respondentų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. (N_{Liet.}=138; N_{Šved.}=113).

Pirmuoju diagnostinio bloko teiginiu buvo siekta išsiaiškinti analizuojamų įmonių darbuotojų teisę į pietų pertrauką. 74 proc. (N=103) Lietuvos ir net 100 proc. (N=138) Švedijos respondentų teigia, kad „Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai“, tuo tarpu pietų pertraukos neturi, arba turi iš dalies 25,3 proc. (N=35) Lietuvos respondentų. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad abiejų šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojai turi pietų pertraukas, tačiau Švedijos darbuotojų teigiamų atsakymų skaičius nagrinėjamu aspektu yra šiek tiek didesnis (25,4 proc.) nei Lietuvos.

Vertinant teiginį „Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju“ matyti, kad 50,7 proc. (N=70) Lietuvos ir 85,8 proc. (N=97) Švedijos įmonių darbuotojų teigia, jog gali atostogomis pasinaudoti, kada pageidauja. Kadangi analizuojamos įmonės yra gamybinės, jose turi būti nenutrūkstamas darbas, todėl kai kurie darbuotojai atostogauti turi pasikeisdami. Dėl šios priežasties 49,3 proc. (N=97) Lietuvos ir 14,2 proc. (N=16) Švedijos apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad darbdaviai nesuteikia arba suteikia iš dalies galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis jų pageidaujama laikotarpiu. Taigi, Švedijos įmonių darbuotojai turi didesnes galimybes pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis kada pageidauja.

Teiginio „Priimant į darbą buvau instrukuotas (- a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas“ vertinimas rodo, kad analizuojamų šalių įmonių darbuotojai

buvo instruktuoti pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas: Lietuvos - 91,3 proc. (N=126), Švedijos – 77,9 proc. (N=88). Tuo tarpu vienas Lietuvos respondentas ir trylika Švedijos respondentų neprisimena apie instruktažą, nes pasirinko atsakymo variantą „galbūt“. Likusieji (7,9 proc. (N=11) Lietuvos ir 10,6 proc. (N=12) Švedijos) apklaustieji teigia, kad jie nebuvo instruktuoti priimat į darbą. Tikėtina, kad tuo metu, kada įmonės darbuotojai buvo instruktuojami pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas, jų nebuvo darbe, arba tiesiog negalėjo dalyvauti dėl didelio darbo krūvio. Tyrimo duomenimis galima teigti, jog Lietuvos įmonių darbuotojų instrukuota 13,4 proc. daugiau, nei Švedijos.

Vertinant teiginį „**Vadovybė laikosi kolektyvinės sutarties nuostatų**“ nustatyta, jog Lietuvos įmonių respondentų atsakymai pasiskirto labai įvairiai: 44,9 proc. (N=62) mano, kad laikosi, 28,3 proc. (N=39) – „galbūt“, 26,8 proc. (N=37) „nelabai“ arba „ne“, tuo tarpu atitinkamai Švedijos įmonių respondentų nuomonės pasiskirstė taip: net 96,5 proc. (N=109) – „taip“, bei „nelabai“ – 3,5 proc. (N=4). Galima daryti išvadą, kad tokių Lietuvos respondentų atsakymų sulaukta dėl to, jog patys respondentai nelabai suinteresuoti darbuotojų teisėmis. Arba tiesiog nebuvo supažindinti su įmonės patvirtinta kolektyvine sutartimi.

Teiginiu „**Įmonė suteikia įstatymų nustatytas atostogas studijoms (egzaminams, baigiamųjų darbų rengimui)**“ 94 proc. (N=130) Lietuvos įmonių respondentų atsakė teigiamai arba iš dalies teigiamai, tuo tarpu tik 5,8 proc. (N=8) apklaustųjų teigė „ne“ arba „nelabai“. Atsakymas „galbūt“ rodo, jog darbuotojai turbūt neturėjo poreikio tokio tipo atostogoms. Švedijos įmonių didžioji dalis respondentų teigė, jog įmonė suteikia numatytas atostogas studijoms (92,9 proc.), „nelabai“ atsakymą pasirinko 7,1 proc. (N=8) respondentų. Tyrimo rezultatai rodo, jog abiejų analizuojamų šalių įmonių vadovybės suteikia darbuotojams teisę į įstatymų numatytas atostogas studijoms.

Galime daryti išvadą, kad *teisinės motyvavimo priemonės*, daugumos Lietuvos ir Švedijos darbuotojų vertinamos teigiamai. 9 priedo duomenimis, skirtingo ekonominio išsivystymo šalių respondentai teigiamai pritarė pateiktiems teiginiams ir rinkosi atsakymų variantus „taip“ bei „galbūt“: Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis - 4,75 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos šiek tiek mažesnis - 3,84 (iš 5).

Teisinių motyvavimo priemonių analizė parodė, kad Lietuvos ir Švedijos įmonių didžioji dauguma darbuotojų, nepaisant to, kad yra nepatenkinti įmonėje taikoma darbo užmokesčio sistema, jaučiasi saugiai bei užtikrinti (tai matyti išanalizavus teisinį motyvavimo sistemos aspektą: teisinės motyvavimo priemonės, kuris parodė, kad darbuotojų buvo vertinamos teigiamai (žr. 14 pav.). Įmonių svarbiausi darbo procesai yra reglamentuoti. Teisinis motyvavimo sistemos aspekto vertinimas atspindi įmonių brandą ir teisingai vykdomus teisinius darbo santykius.

Kitas motyvavimo sistemos komplekso elementas – psichologinės darbuotojų poveikio priemonės.

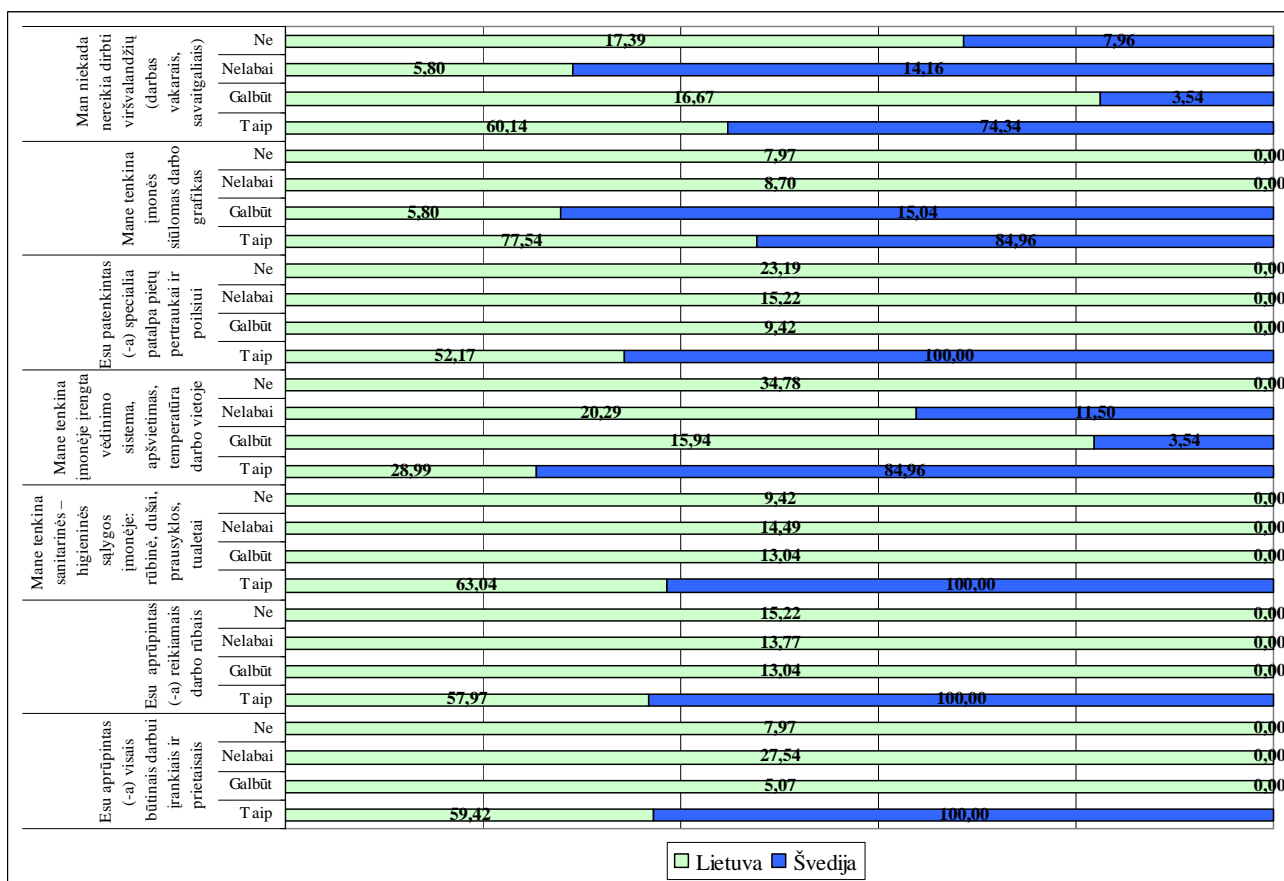
2.7.3. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (darbo sąlygos)

Trečiajame anketos klausimų diagnostiniame bloke respondentai išreiškė savo nuomonę dėl įmonėse taikomų psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonių. Buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojams suteiktos geros darbo sąlygos, ar vykdomas darbo rezultatų vertinimas yra aiškus ir priimtinas, ar vadovybė suteikia galimybę tobulėti ir kelti kvalifikaciją, ar patenkinami vadovų ir kolektyvo tarpusavio santykiai, ar darbuotojai informuojami apie įmonės veiklą, rezultatus ir pan.

Psichologinių motyvavimo priemonių taikymas įmonėje, tokių kaip: užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais, profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Nemažą reikšmę turintys veiksniai yra ir teigiamas psichologinis klimatas, dėmesys bei pagarba darbuotojams, objektyvus darbo vertinimas, nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė, su darbu susijusios informacijos sklaida, suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

Saugi ir sveika darbo aplinka yra svarbiausia darbingo gyvenimo sąlyga. Nuo darbo sąlygų kokybės priklauso žmonių darbingumas. Teisės aktų, reguliuojančių saugą darbe, darbo teisėje yra ypač daug. Reguluojama viskas: įmonėje atliekamo darbo saugos organizavimas ir kontrolė, saugumo technikos ir gamybinės sanitarijos taisyklės, darbuotojų aprūpinimas individualiomis apsaugos priemonėmis ir kenksmingus veiksnius pašalinančiomis medžiagomis ir pan. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip gamybos įmonių darbuotojai yra aprūpinti darbo priemonėmis.

Geros darbo sąlygos palengvina darbuotojams darbų atlikimą ir tuo pačiu padidina pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu nepalankios darbo sąlygos didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo siekti tikslų bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Tyrime buvo siekiama iširti kokios įmonėse yra „**darbo sąlygos**“: ar darbuotojai yra aprūpinti būtiniais darbo įrankiais, prietaisais, rūbais. Ar darbuotojai patenkinti sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis, vėdinimo sistema, specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui (žr. 15 pav.). Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 priede.



15 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (darbo sąlygų) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbo įrankiais aprūpinti yra 59,4 proc. Lietuvos darbuotojų ($N=83$), neaprūpinti arba iš dalies aprūpinti – 29 proc. ($N=35,5$) darbuotojų. Tai paaiškintina tuo, kad vadovams ir kitiems darbuotojams, einantiems aukštesnes pareigas, nei specialūs darbo rūbai, nei įrankiai nėra reikalingi. Tuo tarpu Švedijos rodikliai labai aukšti - 100 proc. ($N=113$) tiek darbo priemonėmis ir įrankiais, tiek reikiama darbo rūbais darbuotojai yra aprūpinti. Galima daryti išvadą, kad Švedijos rodikliai yra labai aukšti kalbant apie darbuotojų aprūpinimą darbo įrankiais, tačiau Lietuvos darbuotojai visgi kiek įmanoma taip pat yra aprūpinami pagrindiniais darbo įrankiais, kurie garantuoja nenutrūkstamą darbo procesą organizacijoje.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, 100 proc. ($N=113$) darbuotojų pasitenkinimas sanitarinėmis-higieninėmis darbo sąlygomis yra Švedijoje, tuo tarpu Lietuvoje – 63 proc. ($N=87$). Matome, jog 1,3 karto daugiau Švedijos darbuotojų yra patenkinti sanitarinėmis-higieninėmis darbo sąlygomis nei Lietuvos darbuotojai.

Kitas svarbus veiksnys darbuotojų motyvavimui – darbo sąlygos (vėdinimo sistema, apšvietimas, temperatūra ir kt.), kol šie poreikiai nėra patenkinti, jokie kiti poreikiai negali veikti kaip motyvuojanti jėga. Anketoje buvo pateiktas klausimas, kuris padėjo įvertinti

darbuotojų pasitenkinimą šiuo aspektu. Tyrimo rezultatai pasiskirstė taip: Švedijoje nelabai patenkintų įmonėje įrengta vėdinimo sistema, apšvietimu, temperatūra yra 11,5 proc. (N=13), Lietuvoje – 55,1 proc. (N=53) nelabai patenkintų ir nepatenkintų. Galime teigti, jog Lietuvos darbuotojų, nepatenkintų įmonės darbo sąlygomis (vėdinimo sistema, apšvietimu, temperatūra ir kt.) yra 3,7 karto daugiau, nei Švedijos. Tuo tarpu specialia pietų pertraukai skirta patalpa patenkinti 61,6 proc. (N=85) Lietuvos ir net 100 proc. (N=113) Švedijos apklaustųjų.

Tai, kad Lietuvoje palyginus su Švedija, darbuotojai mažiau patenkinti darbo sąlygomis, galima susieti su tuo, jog Lietuvos darbdaviams nepakanka lėšų, kurias būtų galima skirti patalpų renovavimui bei jaukiai darbo aplinkai užtikrinti.

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad darbo sąlygos abiejose šalių įmonėse darbuotojams yra sudarytos geros, darbuotojai aprūpinti darbo įrankiais, susidoroja su darbo krūviu ir juos tenkina darbo sąlygos, taip pat mano, kad rūpinamasi jų darbo sauga ir sveikata.

Tyrime vertinant teiginį „**mane tenkina įmonės siūlomas darbo grafikas**“, šalių įmonių darbuotojų nuomonės šiuo teiginiu beveik vienodos. Abiejų šalių rodikliai aukšti: Lietuvos įmonių darbo grafikas tenkina arba tenkina iš dalies 83,3 proc. (N = 115), tuo tarpu Švedijos įmonių – 100 proc. (N = 113) darbuotojų. Nepatenkintų Lietuvos darbuotojų siūlomu įmonės darbo grafiku sudaro 16,7 proc. (N=23), iš kurių didžioji dauguma yra moterys (N=18).

Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojams daugiau ar mažiau tenka dirbti viršvalandžius. Į teiginį „**man niekada nereikia dirbti viršvalandžių (darbas vakarais, savaitgaliais)**“ teigiamai atsakė 60,14 proc. (N = 83) Lietuvos respondentų, Švedijos – 74,34 proc. (N = 84). Lyginant šalių įmones matyti, kad viršvalandžius dirba beveik vienodas darbuotojų procentas tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonėse. Svarbu pabrėžti, jog viršvalandžius Lietuvos įmonėse tenka dirbti aukštesnio lygio vadovams (100 proc. (N=5) bei kitas pareigas užimantiems darbuotojams (N=30), tuo tarpu Švedijoje viršvalandžius dirba tik aukštesnio lygio vadovai (100 proc. (N=8)) bei smulkesnio padalinio vadovai (69,3 proc. (N=9)).

Tyrimo duomenimis, bendras darbo sąlygas Lietuvos ir Švedijos įmonėse galima vertinti teigiamai.

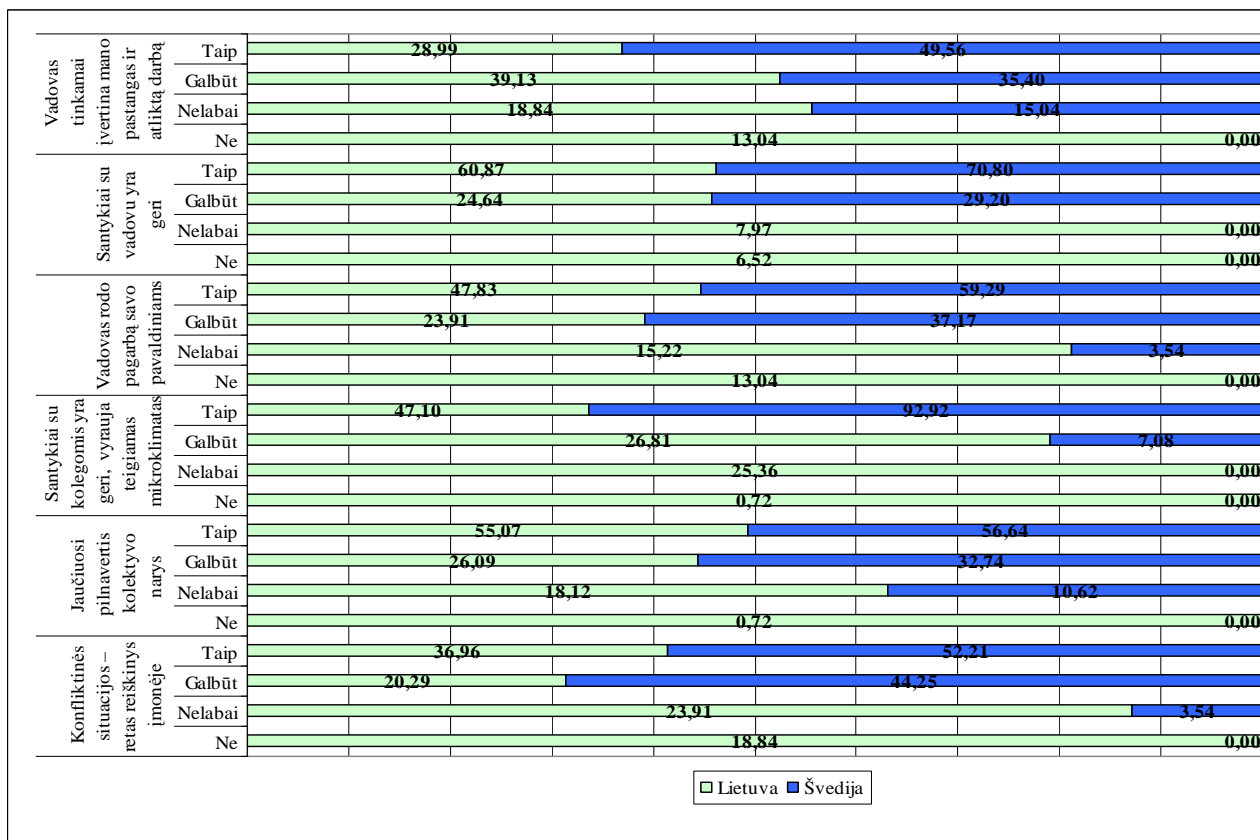
Analizės duomenys rodo, kad *psichologinės motyvavimo priemonės*, tokias kaip „esu aprūpintas darbo įrankiais“, „tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos“ bei „specialios patalpos pietų pertraukai tenkinimas“ dauguma įmonės darbuotojų **įvertino palankiausiai**. 15 pav. duomenimis, didžioji dauguma analizuojamų skirtingo ekonominio išsivystymo šalių respondentų, vertinant šiuos teiginius, rinkosi „taip“ bei „galbūt“ atsakymų variantus: Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis labai aukštas - 4,77 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos - 3,49 (iš 5).

Galime teigti, jog tyrimas patvirtino personalo politikos nuostatas, deklaruojančias patrauklių darbo sąlygų sukūrimą. Tačiau reikia turėti omenyje, kad darbo sąlygų gerinimo įtaka pasitenkinimui darbu turi palyginti trumpalaikę (turinčią gėstančio efekto turinį) įtaką, nes darbuotojai greitai apsiranta su pakeitimais ir pradeda juos traktuoti kaip savaime suprantamus dalykus. Į darbo sąlygas darbuotojai nekreipia dėmesio tol, kol jos žymiai nepablogėja.

2.7.4. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (darbo vertinimas; kolektyvo tarpusavio santykiai)

Pagal A. Maslow, C. Alderfer ir D.C. McClelland poreikių teorijas (žr. 1.1.2.1. poskyryje) egzistuoja socialiniai, bendravimo ir narystės poreikiai. Todėl norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkina šiuos savo poreikius, kokie jų santykiai su kolegomis, vadovu, ar jaučiasi kolektyvo nariu. Kiekvienas darbuotojas nori dirbti jaukiame, nekonfliktiškame kolektyve, nes darbe dažniausiai praleidžiama didžioji dalis laiko.

Siekiant išanalizuoti „tarpusavio santykius“ su vadovu, bendradarbiais, vadovo pagarbą pavaldiniams, įmonėje vyraujančią mikroklimatą, sužinoti, ar vadovas tinkamai įvertina darbuotojų pastangas ir atliktą darbą, ar dažnai vyrauja konfliktinės situacijos įmonėje, buvo atliktas darbo ir kolektyvo tarpusavio santykių vertinimas (žr. 16 pav.) Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 priede.



16 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (darbo vertinimas; tarpusavio santykiai) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. (N_{Liet.}=138; N_{šved.}=113).

Net 100 proc. (N = 113) Švedijos respondentų teigiamai vertina santykius su vadovu (pasirinkimo variantai „taip,“ „galbūt“). Lietuvos įmonėse darbuotojų santykiai su vadovais yra šiek tiek prastesni – 85,5 proc. (N = 118) respondentų teigia, jog santykiai geri. Tačiau 14,5 proc. (N=20) mano, jog jų santykiai nėra labai geri. Būtina pažymėti, kad neigiamai vertinančių santykius su vadovu nebuvo nei vieno Švedijos respondento. Tyrimo duomenis galime teigti, jog Švedijos darbuotojai (100 proc. (N=113)) savo santykius su vadovu vertina teigiamai, tačiau Lietuvos respondentų atsakymų rodikliai taip pat nėra žemi - tik 14,5 proc. (N=20) nesutaria su vadovu.

Švedijos respondentų atsakymai dėl vadovo tinkamo darbuotojų pastangų ir atlikto darbo įvertinimo pasiskirstė taip: 85 proc. (N = 96) teigia, kad įmonės vadovas teigiamai vertina darbuotojų pastangas ir atliktą darbą, ir tik 15 proc. (N = 17) atsakė „nelabai“, kategoriškai neigiamų atsakymų nebuvo nei vieno. Lietuvoje šiuo klausimu rodikliai žemesni – 68,1 proc. teigė, kad jų pastangas ir darbą vertina tinkamai, ir net trečdalis (31,8 proc. (N=44)) respondentų jaučiasi netinkamai įvertinti. Kad vadovas rodo pagarbą pavaldiniams, teigia net 96,5 proc. (N = 109) Švedijos ir 71,7 proc. (N = 99) Lietuvos įmonių apklaustųjų, 28,2 proc. (N = 39) Lietuvos ir 3,5 proc. (N = 4) Švedijos respondentų nurodė, kad pagarba nelabai yra rodoma.

Labai svarbų vaidmenį geroje darbinėje aplinkoje vaidina draugiškas kolektyvas. Teiginio „**santykiai su kolegomis yra geri, vyrauja teigiamas mikroklimatas**“ tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma Švedijos respondentų (92,9 proc. (N=105)) visiškai sutinka, jog jų kolektyvas yra draugiškas. 7,1 proc. (N=8) Švedijos įmonių darbuotojų nelabai patenkinti kolektyvo tarpusavio santykiais. Tuo tarpu Lietuvos respondentų atsakymų rodikliai šiuo klausimu yra žemesni - 47,1 proc. (N=65) respondentų mano, jog su kolegomis santykiai yra geri, 26,8 proc. - galbūt geri, 25,4 proc. (N=35) nelabai geri, tuo tarpu 1 respondentui – visiškai negerai. Galime daryti išvadą, jog Švedijos įmonėse kolegiški santykiai ir mikroklimatas yra ženkliai geresni nei Lietuvos įmonėse.

Anketoje pateiktas teiginys „**jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys**“ atskleidė, jog analizuojamų šalių darbuotojai jaučiasi kolektyvo dalimi: 81 proc. (N=112) Lietuvos respondentų ir 89 proc. (N=101) Švedijos respondentų.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojų darbo aplinkoje **vyrauja konfliktinės situacijos**. Didžioji dauguma analizuojamų šalių respondentų teigia, jog konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje, taip atsakė 57,2 proc. (N=79) Lietuvos respondentų ir net 96,5 proc. (N=109) Švedijos respondentų. Tačiau net 42,7 proc. Lietuvos apklaustųjų teigė, jog jų įmonėje dažnai vyrauja konfliktinės situacijos.

Galima daryti prielaidą, kad Švedijos įmonių darbuotojai labiau yra linkę bendradarbiauti, o ne konkuruoti bei jų santykiai yra grindžiami kitų darbuotojų supratimu. Šio poreikio patenkinimas yra labai svarbus, kadangi sumažėja konfliktinių situacijų tikimybė įmonėse ir tuo būdu darbuotojai kartu siekia geresnių darbo rezultatų. Tuo tarpu Lietuvos darbdaviai turėtų daugiau dėmesio skirti darbinės atmosferos gerinimui, kas atitinkamai įtakotų psichologinį klimatą darbe. Siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą tarpusavio santykiais bei sumažinti įtampą darbe, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti neformaliems susitikimams: pvz.: organizuoti darbuotojų sporto varžybas, vasaros sezono atidarymo šventes, išvykas į gamtą ir pan. Tokios laisvalaikio formos tradicijos padėtų pažinti vieniems kitus, užmegzti tvirtesnius ryšius, gerinti mikroklimatą, tuo pačiu ir padidinti darbuotojų pasitikėjimą kolektyvu.

Galime teigti, jog vienas svarbiausių veiksnių užtikrinančių darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą atliekamu darbu yra teigiamas psichologinis klimatas įmonėje. Lietuvos ir Švedijos darbuotojai yra palankiai vertinami vadovo. Pasitikėjimas ir pagarba didina darbo našumą, kuris užtikrina aukštus įmonės veiklos darbo rezultatus.

Tyrimo analizės duomenys rodo, kad *psichologinės motyvavimo priemonės*, tokios kaip „darbo vertinimas“ bei „tarpusavio santykiai“ daugumos Lietuvos ir Švedijos darbuotojų vertinamos *teigiamai*. 16 pav. duomenimis, didžiausias skaičius respondentų pritarė pateiktiems teiginiams ir rinkosi atsakymų variantus „taip“ bei „galbūt“): Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis - 4,22 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos - 3,48 (iš 5).

Kiekvienoje įmonėje labai svarbu yra užtikrinti atitinkamą darbuotojų bendravimo atmosferą, kadangi draugiškai ir kaip komanda dirbantys darbuotojai yra įmonės sėkmingos veiklos garantas. Siekiant įgyvendinti šiuos planus, reikia:

- skatinti kolektyvinį darbą, kadangi dirbdami grupėje darbuotojai gali pasiekti itin puikių darbo rezultatų;
- būtina skatinti organizacijos darbuotojų tarpusavio bendravimą ir už įmonės ribų, organizuojant įvairias išvykas, susitikimus, keliones, švęsti įvairias šventes, gimtadienius ir pan.
- kiek įmanoma mažinti psichologinę įtampą darbe, jei ji yra pastebėta.

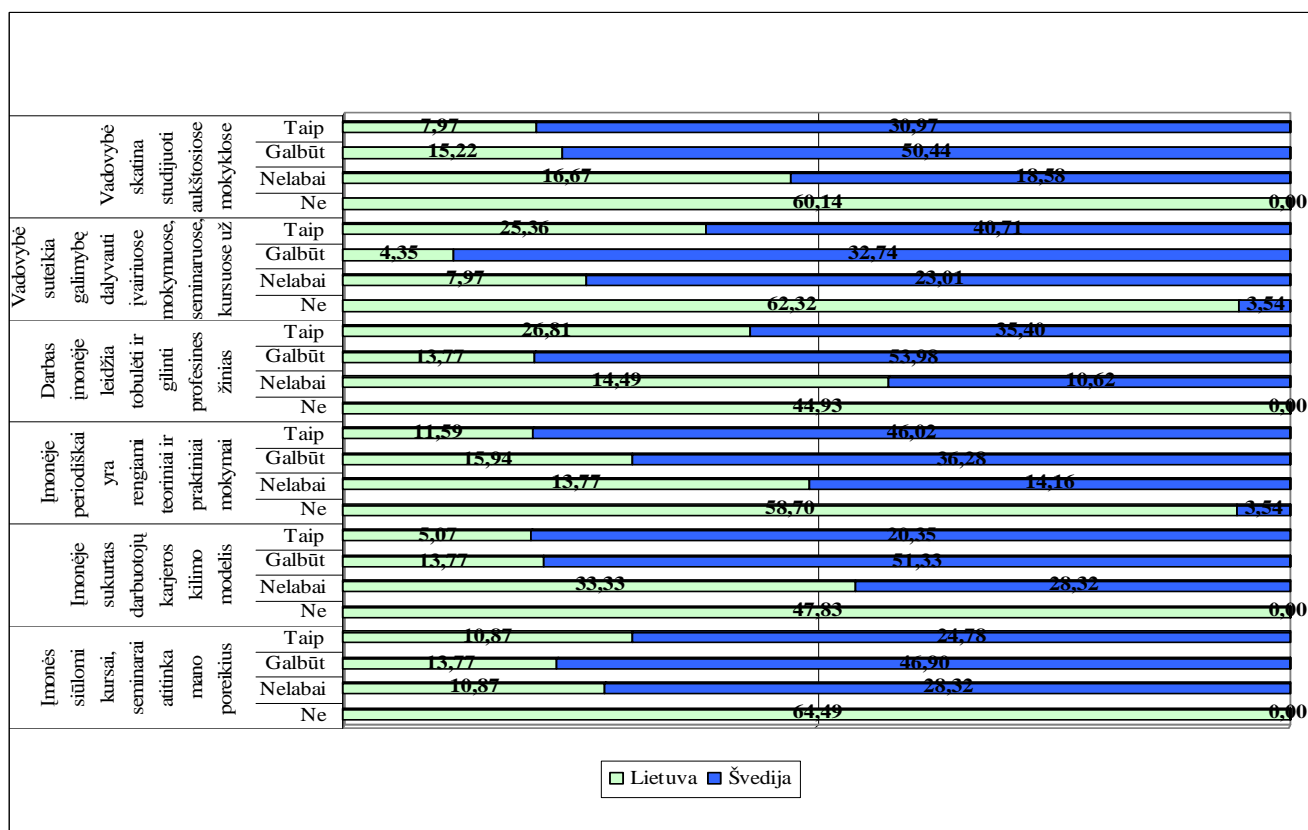
Tačiau svarbu ne tik gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, bet kartu ir nepamiršti vadovo ir pavaldinių santykių. Ne tik vadovai turi pasitikėti savo pavaldiniais, tačiau ir darbuotojai turi pasitikėti savo vadovu. Paprastai vadovai daugiau bendrauja su kvalifikuotais, aukštesnį išsilavinimą turinčiais įmonėje darbuotojais, tačiau nereikėtų pamiršti ir nekvalifikuotų darbuotojų svarbos, su kuriais abipusis bendravimo grįžtamasis ryšys turi būti nuolatos palaikomas ir skatinamas, tik tokiu būdu darbovietėje bus jaučiami vienos komandos dvasia ir bus galima lengviau įgyvendinti įmonės išsikeltus veiklos tikslus.

2.7.5. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės)

Sėkmingai tvarkytis įmonei ir siekti gerų veiklos rezultatų įmanoma tik tuo atveju, jei įmonėje dirba kvalifikuoti, susipažinę su naujausiais laimėjimais, energingi, atsakingi darbuotojai. Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti, kai supranta turintys platesnę perspektyvą – galimybę mokytis, tobulėti. Kvalifikacijos kėlimas užtikrina darbuotojų profesionalumo lygį, pagerina profesinius darbo įgūdžius, padeda darbuotojams suprasti pagrindinius įmonės tikslus ir veiklos kryptis.

Dirbantysis siekia, kad galėtų tobulėti pagal poreikius ir sugebėjimus. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, darbuotojo augimo, tobulėjimo poreikiai yra stiprus darbinės veiklos motyvacinis veiksnys, o šiuos poreikius patenkinti padeda darbuotojo mokymasis bei kilimas karjeros laiptais – aukštesnių pareigų įgijimas.

Todėl darbuotojams nemažiau svarbios yra ir kitos psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonės, tokios, kaip „**kvalifikacijos kėlimo**“ ir „**karjeros galimybės**“. Kvalifikacijos kėlimas yra svarbi motyvavimo priemonė, ugdanti jų įgūdžius, gilinanti profesines žinias ir sugebėjimus. Todėl analizuojant šį motyvatorių, buvo siekiama nustatyti, ar vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, dalyvauti seminaruose, mokymuose, kursuose; ar suteikia galimybę siekti karjeros įmonėje, t.y. ar įmonėje yra sukurtas darbuotojų karjeros kilimo modelis; ar įmonės siūlomi kursai, seminarai atitinka darbuotojo poreikius, taip pat ar vadovybė skatina studijuoti aukštosiose mokyklose (žr. 17 pav.). Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 priede.



17 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Atliktos analizės metu nustatyta, kad tik 27,4 proc. ($N = 38$) Lietuvos ir net 71,7 proc. ($N = 89$) Švedijos respondentų turi galimybę kelti kvalifikaciją bei siekti karjeros įmonėje. Kalbant apie kilimą karjeros laiptais, gauti Lietuvos įmonių rezultatai pesimistiškesni, net 81,1 proc. ($N = 112$) respondentų teigė, jog įmonėje nėra sukurtas darbuotojų karjeros kilimo modelis, ir tik penktadalis (18,8 proc. ($N=26$)) darbuotojų sutinka, kad organizacija jiems užtikrina galimybes kilti karjeros laiptais. Švedijos rodikliai šiuo klausimu žymiai pranašesni - 71,7 proc. ($N = 76$) teigia, jog įmonėje yra sukurtas darbuotojų karjeros kilimo modelis, 28,3 proc., respondentų mano, kad jie tokios galimybės nelabai turi. Abejose šalyse šiuo klausimu vyrai šiek tiek pesimistiškesni nei moterys – 14,6 proc. Lietuvos ir 17,8 proc. Švedijos įmonių darbuotojų moterų daugiau atsakė teigiamai apie esantį darbuotojų kilimo modelį.

Tyrimo rezultatai parodė, jog 40,6 proc. ($N=56$) Lietuvos darbuotojų turi galimybę dirbdami tobulėti ir gilinti profesines žinias. Tuo tarpu šią galimybę turi net 89,4 proc. Švedijos darbuotojų. Tarp lyčių teigiamai šiuo klausimu pasisakė 52,9 proc. ($N=27$) Lietuvos ir 92,4 proc. ($N=49$) Švedijos darbuotojų vyrų, o moterų rodikliai šiek tiek žemesni – 35,6 proc. ($N=31$) Lietuvos ir 86,7 proc. ($N=52$) Švedijos. Užimamų pareigų aspektu, šalių įmonėse mažiausiai galimybių tobulėti ir gilinti profesines žinias paprastai darbuotojai (Lietuvoje 70,5 proc. ($N=74$), Švedijoje 16,9 proc. ($N=12$)).

Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos įmonėse yra didesnis procentas (81,1 proc. (N=112) darbuotojų, negu Švedijos (28,3 proc. (N=32), kuriems nesuteikiama galimybė kelti kvalifikacijos. Šitokio pasiskirstymo priežastimi gali būti, kad gamybos srityje įmonės nelabai sparčiai keičia senesnę įrangą į naują, arba, kaip jau buvo minėta anksčiau, neturi pakankamai lėšų kvalifikacijos kėlimui.

Įmonių vadovai rūpinasi tik tam tikros dalies darbuotojų karjera, kitų (ypač darbininkų) karjera paliekama savieigai.

Anketoje respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį „**įmonės siūlomi kursai, seminarai atitinka darbuotojo poreikius**“. 25,4 proc. (N = 35) Lietuvos įmonių respondentų atsakė, jog turi galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose, iš kurių atitinkamai 10,9 proc. (N = 15) teigė, jog įmonės siūlomi kursai, seminarai atitinka jų poreikius. Tuo tarpu Švedijos 89 proc. (N=101) darbuotojų turi šią galimybę ir iš jų tik nedidelė dalis (26,5 proc.) (N = 30) dalyvaujančiųjų įmonės siūlomuose kursuose ar seminaruose respondentų teigia, jog siūlomi kursai bei seminarai neatitinka jų poreikių.

Organizuojami įmonių kursai ir mokymai dažnai nebūna labai efektyvūs, nes dalis darbuotojų jau turi žinių mokomojoje srityje, o dalis visiškai nenori tobulėti arba mano, kad yra labiau jiems tobulintinų sričių tuo metu. Todėl dažnai bendri mokymai nebūna efektyvūs dėl šių priežasčių. Vadovybei reikėtų perengti individualius mokymo planus pagal kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos laipsnį, įgūdžius ir asmeninius norus. Taip irgi galima sutaupyti nesiunčiant darbuotojų į neefektyvius mokymus. Investuojant į darbuotoją, matomi keli aspektai: darbuotojas jau įmonės palaikymą ir reikiamu momentu galės savo žinias panaudoti ir net dirbti keliomis kryptimis.

Tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvos įmonėse nėra populiaru rengti teorinius ir praktinius mokymus. Neigiamai šiuo klausimu pasisakė 72,5 proc. respondentų (N = 100). Tai nėra gerai, nes tai yra gamybinio pobūdžio įmonė, tad tikėtina, kad tiek teoriniai, tiek praktiniai darbuotojų mokymai duotų įmonei naudos (ypač, kai reikia apmokyti praktinių įgūdžių ir patirties neturinčius jaunos darbuotojus). Tuo tarpu Švedijos įmonėse periodiškai yra rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai, kuriuose dalyvauja 46 proc. respondentų (N = 52), kiti 36,3 proc. (41) respondentų nurodė, jog dalyvauja kartais. Tik 23,2 proc. (N=32) Lietuvos ir 81,4 proc. (N=92) Švedijos respondentų teigė, jog vadovybė skatina juos studijuoti aukštosiose mokyklose.

Dirbantiems yra labai svarbu, kad jiems būtų suteiktos mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės. Tyrimai rodo, kad šis veiksnys ne tik svarbus, bet ir pririša žmogų prie darbo bei darbo vietos, t.y. motyvuoja. Tačiau šis darbo aspektas Lietuvos analizuojamose įmonėse yra vertinamas žemiau vidurkio (1,44 balo penkių balų skalėje), tuo tarpu Švedijoje ši situacija daug palankesnė (3,42 balo penkių balų skalėje). Tai reiškia: arba darbuotojai neturi pakankamai

lavinimosi ir tobulėjimo galimybių, arba turimi jų netenkina. Tokius žemus Lietuvos respondentų atsakymų rezultatus galėjo įtakoti tai, kad Lietuvoje labai sunku yra rasti papildomų lėšų, kurias būtų galima skirti darbuotojų mokymui, be to, vyrauja nuomonė, jog vadovai baiminasi, kad darbuotojų augimas – jų kvalifikacijos tobulinimas – didina tikimybę, kad jie taps patrauklūs kitiems darbdaviams, todėl ir vadovai nėra motyvuoti darbuotojų ugdymui, kadangi kitos organizacijos labai greitai ir lengvai gali prisivilioti apmokytus darbuotojus ir taip padaryti didelių nuostolių organizacijoms.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pažymėtina, kad Lietuvos įmonės vadovai turėtų labiau skatinti kvalifikacijos kėlimą bei tobulinimąsi. Šis veiksnys padidintų galimybę darbuotojams kilti karjeros laiptais gilinant žinias ir įgūdžius. Tuo tarpu kvalifikuotas personalas stiprintų įmonės potencialą, užtikrintų spartesnę naujovių diegimą taip didinant konkurencingumą.

*Tyrimo analizės duomenys rodo, kad tokios **psichologinės motyvavimo priemonės**, kaip „kvalifikacijos kėlimo“ ir „karjeros galimybės“ darbuotojai vertino skirtingai. 17 paveikslo duomenimis, vertinat kiekvieną teiginį, nuomonės pasiskirstė įvairiai (buvo pritariančių minėtiems teiginiams). Tačiau reiktų atsižvelgti į tai, kad dauguma Lietuvos respondentų teiginius įvertino nepakankamai, t.y., didelė respondentų dalis rinkosi atsakymų variantus „nelabai“ bei „ne“ (stiprumo vidurkis - 1,44 balai). Tai taisytinios motyvavimo sistemos vietos. Tuo tarpu daugiau dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir karjeros galimybėms skiria Švedijos įmonių vadovybė, kadangi stiprumo vidurkis šiuo klausimu siekia 3,42 balus.*

2.7.6. Darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas: psichologinis aspektas (dalyvavimas sprendimų priėmime)

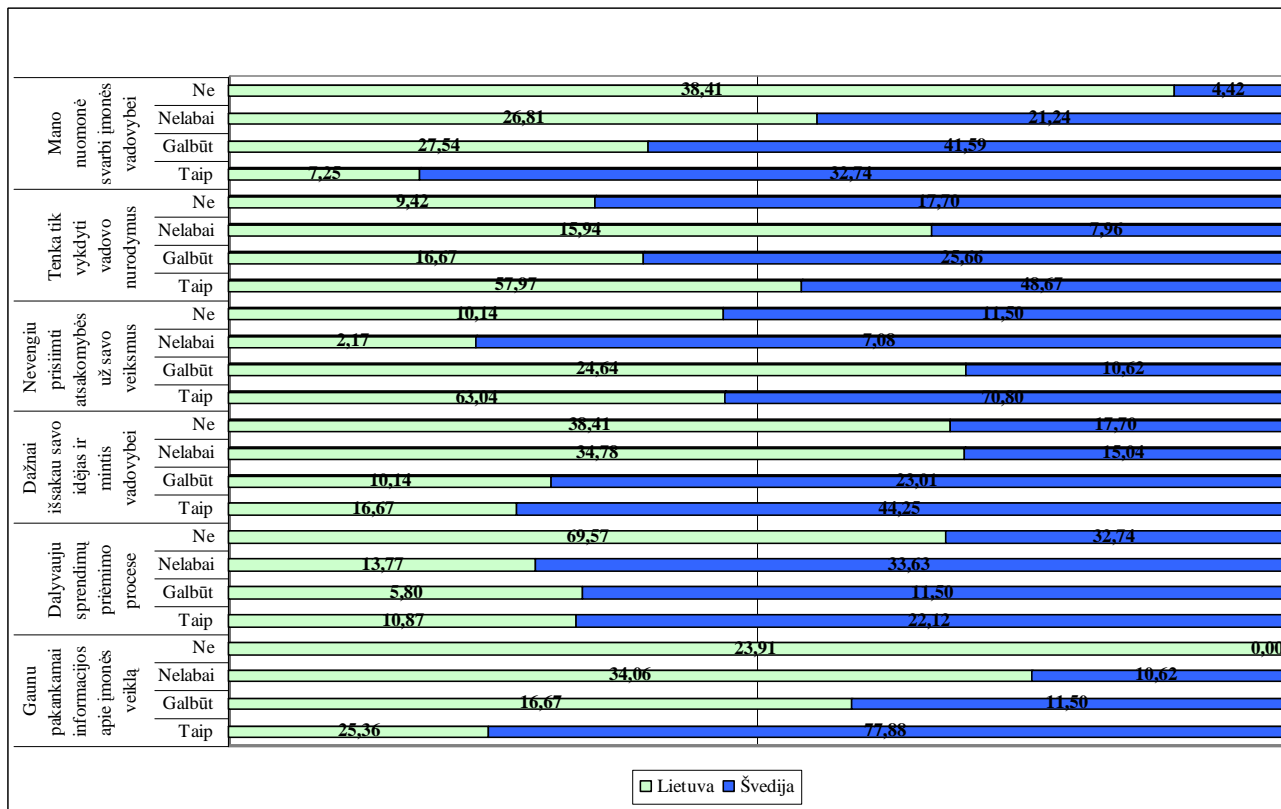
Paskutinis anketos klausimų diagnostinis blokas skirtas išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo priemonių efektyvumą per dalyvavimą sprendimų priėmime.

Šių motyvavimo priemonių taikymas įmonėje siejamas su visų darbuotojų įtraukimu į dalyvavimo procesą įmonės valdyje, taip skatinant didesnę atsidavimą veiklos sėkmingumui ir produktyvumui didinti.

Kuo daugiau darbuotojai yra informuojami apie situaciją įmonėje, kuo geriau jie yra susipažinę su įmonės strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka skiriamas jiems užduotis.

Buvo siekiama nustatyti, ar darbuotojai pakankamai gauna informacijos apie įmonės veiklą, t.y., ar rūpinamasi informacijos sklaida įmonės viduje. Koks yra darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese lygis. Idėjų ir minčių išsakymas vadovybei, atsakomybės prisiėmimo už savo veiksmus, vadovo nurodymų vykdymo lygius bei darbuotojo nuomonės svarbumas įmonės vadovybei (žr. 18 pav.). Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas

pateiktas 9 priede.



18 pav. Respondentų psichologinių motyvavimo priemonių (dalyvavimas sprendimų priėmimo) vertinimo rezultatai pagal šalį, proc. ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Tyrimas parodė, kad tik 16,7 proc. ($N=23$) Lietuvos įmonių respondentų **dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose**. Švedijos įmonių respondentų atsakymai šiuo teiginiu šiek tiek kitokie – dalyvauja 33,6 proc. ($N=38$) respondentų. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad respondentų dalyvavimas priimančias organizacinius sprendimus priklauso nuo respondento užimamų pareigų. Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai turi aiškiau išreikštą poreikį dalyvauti organizacijos valdyme nei žemesnes pareigas užimantys darbuotojai. Tai sietina su tuo, kad atliekamame tyrime dalyvavo 6,5 proc. ($N=9$) Lietuvos ir 18,6 proc. ($N=21$) Švedijos įmonėse vadovaujančias pareigas užimančių respondentų, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai, neturintys pavaldinių, nedalyvauja įmonės valdyme. Todėl net 74,6 proc. ($N=103$) Lietuvos ir 74,3 proc. ($N=84$) Švedijos įmonių respondentų pažymėjo, kad jiems tenka vykdyti tik vadovo nurodymus. Todėl net 95,3 proc. ($N=100$) (Lietuvos) ir 88,8 proc. ($N=63$) Švedijos respondentų, kuriems tenka vykdyti tik vadovo nurodymus pažymėjo, teigia, kad nedalyvauja sprendimų priėmimo procesuose.

Svarbu pažymėti tai, kad tik 7,2 proc. ($N=10$) visų Lietuvos apklaustųjų išsako savo idėjas ir mintis vadovybei (atsakė teigiamai į teiginį „**mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei**“), o likusiųjų – 27,5 proc. apklaustųjų ($N=38$) svarbi iš dalies, 65,2 proc. ($N=90$) - nėra svarbi arba nesvarbi. Tačiau Švedijos įmonių apklaustųjų atsakymai šiuo klausimu ženkliai skiriasi. 32,7

proc. apklaustųjų (N=37) teigia, jog jų nuomonė svarbi įmonės vadovybei, 41 proc. (N=47) darbuotojų nuomonė iš dalies svarbi, o nelabai svarbi arba nesvarbi tik 25,6 proc. (N=29). Tokie žemi Lietuvos įmonių rodikliai rodo, kad vadovybė turėtų labiau skatinti savo darbuotojus siūlyti idėjas, išklausti jų nuomones. Nes visi darbuotojai yra savo srities specialistai, jie geriausiai žino vyraujančias problemas ir gali pasiūlyti racionalius sprendimo būdus. Vadovybė turi suprasti, jog išklausydami pavaldinių nuomonę, darbo procesą gali padaryti daug efektyvesnį.

Kadangi dažniausiai gamyba yra automatizuota, yra beveik neįmanoma paprastam darbuotojui pateikti kūrybinės idėjos, bet yra labai svarbu išklausti darbuotojų nuomonių, nes jie gali patarti, kaip paspartinti ar pagerinti kokybę viename ar kitame gamybos cikle.

Tyrime, vertinant teiginį „**nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus**“, darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip: didžioji dauguma apklaustųjų (87,7 proc. (N=121)) Lietuvos ir 81,4 proc. (N=92) Švedijos darbuotojų) nevengia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus. Šis veiksnys parodo, kad darbuotojai užtikrinti savo atliekamo darbo kokybę bei pasitiki vadovybės gaunamais nurodymais.

Tyrime teiginiu „**gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą**“ nustatyta, kad už pakankamą informacijos gavimą apie įmonės veiklą pasisakė tik 42 proc. (N=58) Lietuvos apklaustieji. Tuo tarpu Švedijoje pakankamai informacijos apie įmonės veiklą gauna net 89,4 proc. (N=101) Švedijos įmonių respondentų (žr. 18 pav.). Galima teigti, jog Švedijos įmonių darbuotojų informuotų apie įmonės veiklą yra 1,7 karto daugiau nei Lietuvoje. Tyrimo gauti duomenys parodė, kad Lietuvos įmonėse galėtų būti didesnė informacijos sklaida apie įmonę. Nors didesnis darbuotojų įtraukimas į sprendimų procesą įmonėje sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu ir didina aktyvumą darbe, Lietuvos įmonių veiklos specifika (tai gamybinės įmonės) bei jose dirbančio personalo specializavimasis apsprendžia tai, kad didesnis darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese lygis įmonėse neskatinamas. Tai išryškino motyvavimo sistemos problemą, nes jei darbuotojas nedalyvauja organizacijos sprendimų priėmimo procese, jis nėra suinteresuotas įmonės veiklos sėkme, todėl nesijaučia tiesiogiai atsakingas už veiklos rezultatus. Teigiama, kad motyvacijos principas, kuomet darbuotojas yra įtraukimas į sprendimų priėmimų procesą, didina organizacijų pelną. Be to, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, suteikia darbuotojams pilnavertiškumo jausmą, pašalina nepasitikėjimą tarp vadovo ir darbuotojų. Tai veikia motyvuojančiai.

Analizės duomenys rodo, kad psichologinės motyvavimo priemonės, tokios kaip „nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus“ ar „tenka tik vykdyti vadovo nurodymus“ analizuojamų skirtingo ekonominio išsivystymo šalių respondentų *įvertintos skirtingai*. Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis – 3,41 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos – 2,44 (iš 5). Tokie tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nebijo atsakomybės ir dirba pagal nurodymus.

Nors įmonės laikosi įstatymų, numatančių įdarbinimo, darbo medicinos ir saugumo klausimus bei užtikrina pagrindinių darbuotojų poreikių tenkinimą, tačiau aktyvesnis įsipareigojimas padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatinti siekti karjeros ir asmeninės gerovės parodys, kad įmonė vertina savo darbuotojus kaip asmenybes, o jų indėlis į verslą yra svarbus. Vadovybė, skatindama darbuotojus dalyvauti versle, gaus daugiau naudos, t.y. jų idėjų, atsidavimo ir lojalumo, kurie sustiprins kaip sėkmingos įmonės įvaizdį.

Kiekvienas išanalizuotas psichologinis motyvavimo sistemos elementas (darbo sąlygų, darbo vertinimo, tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių, dalyvavimas įmonės sprendimų priėmimo) parodė, kad Lietuvos ir Švedijos įmonių taikoma pakankamai daug motyvavimo priemonių, kurios sąlygoja palankių darbo sąlygų kūrimą ir užtikrinimą įmonės darbuotojams. Į pastebėtus esminius trūkumus (vėdinimo sistemos tobulinimas, didesnis darbuotojų kvalifikacijos kėlimo skatinimas, karjeros galimybių įmonėje sudarymas, darbuotojų idėjų ir minčių išsakymas vadovybei, informacijos gavimas apie įmonės veiklą) įmonių vadovybės turėtų atkreipti dėmesį.

Surangavus visus veiksmus, Lietuvos įmonių darbuotojų pasitenkinimo vykdomomis teisinėmis motyvavimo priemonėmis yra aukščiausias (3,84 balų), tuo tarpu Švedijos – antroje vietoje (4,75 balų).

Psichologinės motyvavimo priemonės apima darbuotojų aprūpinimą įranga, ištekliais, mokymais, kvalifikacijos kėlimu, dalyvavimu įmonės valdymo, kurios padeda atlikti nurodytą darbą. Tai reiškia, jog vadovai vertina atliekamą darbą bei papildomas pastangas. Vadovai privalo siekti, jog jų pavaldiniai taptų partneriais tam tikrose įmonės veiklose, puoselėti bendradarbiavimo tarp darbuotojų dviasią bei kurti saugią ir sveiką darbo aplinką.

2.7.7. Motyvavimo materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių vertinimas įmonėse

Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės yra taikomos pasirinktų skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse. Pagal anketoje pateiktus teiginius, esančius „Kokios **motyvavimo priemonės taikomos Jums?**“ bloko dalyje, siekiant išsiaiškinti visas materialines ir nematerialines motyvacinės priemonės, respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti kelis atsakymų variantus (žr. 9 lent.).

9 lentelė

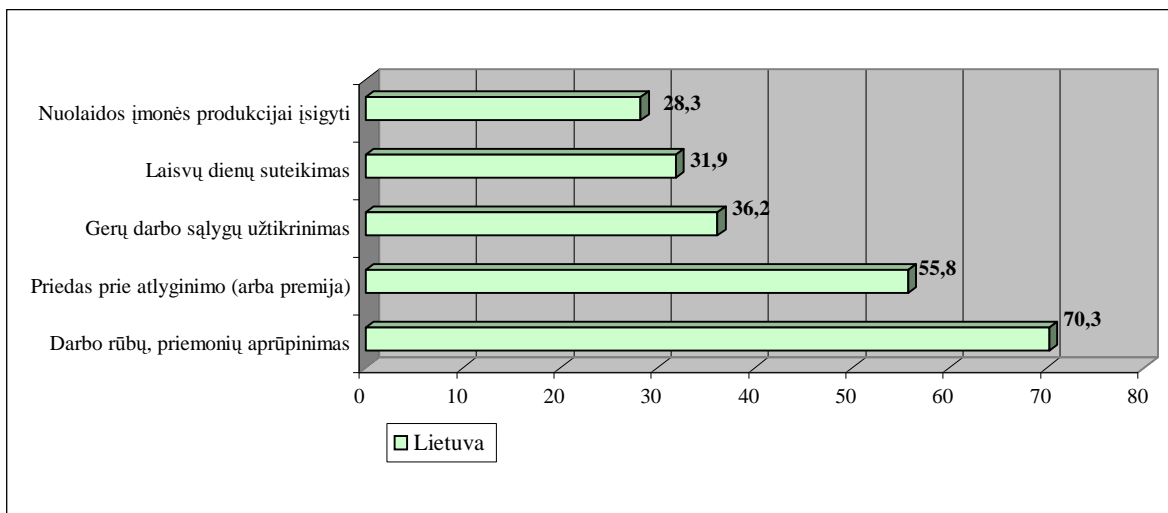
Respondentams taikomos motyvavimo priemonės pagal šalį (N_{Liet.}=138; N_{Šved.}=113).

Motyvavimo priemonės	Lietuva		Švedija	
	N	%	N	%
Priedas prie atlyginimo (arba premija)	77	55,8	25	22,1
Priemoka už išdirbtus metus (darbo staža)	20	14,5	5	4,4
Darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio	26	18,8	13	11,5
Transporto išlaidų padengimas	14	10,1	5	4,4
Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	23	16,7	34	30,1
Studijų išlaidų apmokėjimas	4	2,9	8	7,1
Sveikatos priežiūros draudimo padengimas	30	21,7	76	67,3
Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	27	19,6	34	30,1
Sporto abonementų išpirkimas	4	2,9	37	32,7
Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti	39	28,3	4	3,5
Tarnybinio automobilio skyrimas	9	6,5	13	11,5
Nemokamas maitinimas darbe	1	0,7	85	75,2
Kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita	14	10,1	21	18,6
Darbo rūbų, priemonių aprūpinimas	97	70,3	69	61,1
Gerų darbo sąlygų užtikrinimas	50	36,2	91	80,5
Laisvų dienų suteikimas	44	31,9	58	51,3
Lankstus darbo grafikas	32	23,2	54	47,8
Daugiau atsakomybės	12	8,7	33	29,2
Vadovo bei kolektyvo narių pripažinimas ir įvertinimas	28	20,3	42	37,2
Paaukštinimas pareigose	13	9,4	25	22,1
Geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai	4	2,9	0	0
Parodų, mugių lankymas įmonės sąskaita	8	5,8	29	25,7
Raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai	8	5,8	9	8
Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	6	4,3	9	8
Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis	23	16,7	92	81,4
Švenčių, renginių organizavimas	23	16,7	104	92
Dovanos įvairiomis progomis (gimtadienių, švenčių)	18	13	90	79,6
Poilsinių pažintinių kelionių organizavimas įmonės sąskaita	15	10,9	109	96,5
Ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas	13	9,4	59	52,2

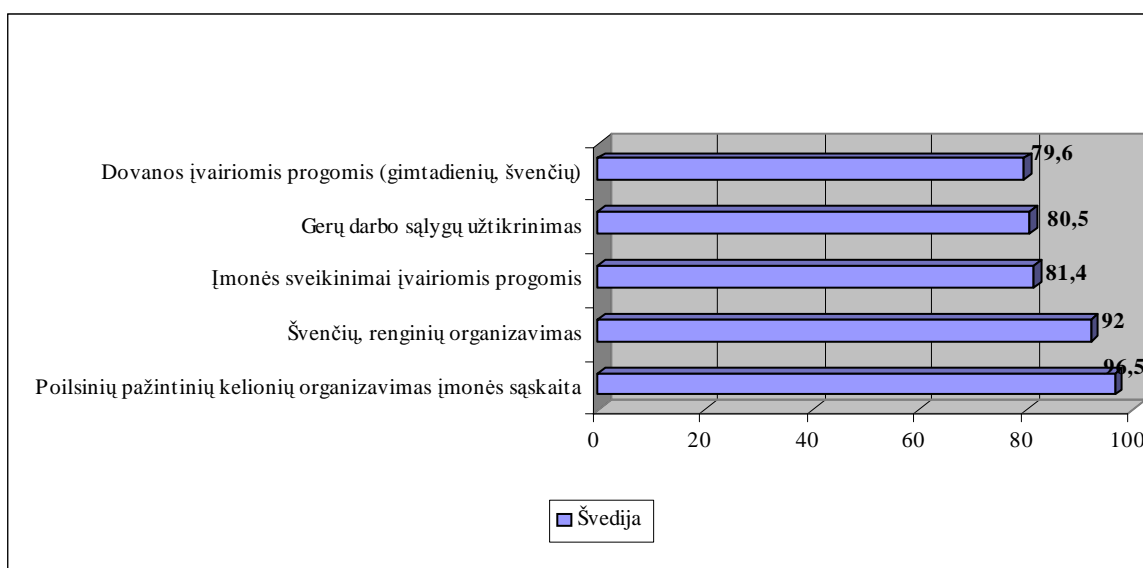
Tyrimo duomenys rodo, jog tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonėse yra taikoma didelė motyvavimo priemonių įvairovė.

Iš pateikto tyrimo 9 lentelės rezultatų galima teigti, jog darbuotojai pažymėjo visas, jų manymu, **įmonėje taikomas motyvavimo priemones.**

Remiantis respondentų atsakymais, galima išskirti dažniausiai naudojamas motyvavimo priemones skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse (žr. 19 ir 20 pav.).



19 pav. Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse



20 pav. Dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Švedijos įmonėse

Tyrimo duomenys rodo, kad dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Lietuvos darbuotojams yra šios: 70,3 proc. (N=97) darbuotojų skatinami – darbo rūbų, priemonių aprūpinimu, daugiau negu pusei (55,8 proc. (N=77)) - priedu prie atlyginimo (arba premija), trečioje vietoje – gerų darbo sąlygų užtikrinimu (36,2 proc. (N=50)). Švedijos įmonių vadovybės dažniausiai darbuotojams taikomos motyvavimo priemonės skiriasi nuo Lietuvos įmonių: beveik visi darbuotojai skatinami – poilsinių pažintinių kelionių organizavimu (96,5 proc. (N=109)), antroji populiariausia motyvavimo priemonė - švenčių, renginių organizavimas (92 proc. (N=104)), trečiąją vietą pasidalina dvi skatinimo priemonės – įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (81,4 proc. (N=92)) bei gerų darbo sąlygų užtikrinimas (80,5 proc. (N=91)). Reikia pabrėžti tai, jog daugiau nei pusė Švedijos respondentų pažymėjo, jog yra skatinami šiomis motyvavimo priemonėmis: poilsinių pažintinių kelionių organizavimu įmonės sąskaita (96,5 proc. (N=109)), dovanos įvairiomis progomis (gimtadienių, švenčių) (79,6 proc. (N=90)),

nemokamu maitinimu darbe (75,2 proc. (N=85)), sveikatos priežiūros draudimo padengimu (67,3 proc. (N=76)), darbo rūbų, priemonių aprūpinimu (61,1 proc. (N=69)), ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimu (52,2 proc. (N=59)) bei laisvų dienų suteikimu (51,3 proc. (N=58)). Tuo tarpu tik mažai daliai Lietuvos respondentų yra taikomos kitos anketoje pateiktos motyvavimo priemonės, kurios nebuvo minėtos anksčiau. Tokios motyvavimo priemonės kaip nemokamas maitinimas įmonėje (0,7 proc. (N=1)), studijų išlaidų apmokėjimas (2,9 proc. (N=4)), sporto klubų abonementų išpirkimas (2,9 proc. (N=4)), geriausio mėnesio darbuotojų rinkimai (2,9 proc. (N=4)) Lietuvos analizuojamose įmonėse taikomos ypatingai mažam procentui respondentų. Švedijos apklaustieji teigimu, netaikomos arba taikomos tik labai mažam skaičiui respondentų šios motyvavimo priemonės: geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai (0 proc. (N=0)), nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti (3,5 proc. (N=4)), priemoka už išdirbtus metus (4,4 proc. (N=5)), transporto išlaidų kompensavimas (4,4 proc. (N=5)).

Tyrime, analizuojant įmonėse taikomas motyvavimo priemones, prasminga jas analizuoti atsižvelgiant į respondentų demografines savybes.

Analizuojant motyvavimo priemonių taikymą pagal užimamas pareigas pastebėta, jog Lietuvoje daugiau nei pusei aukštesnio lygio vadovų taikomos šios motyvavimo priemonės: priedas prie atlyginimo (arba premija) (80 proc. (N=4)), darbo rūbų, priemonių aprūpinimas (60 proc. (N=3)). Kitos motyvavimo priemonės taikomos mažiau. Tuo tarpu Švedijos įmonėse visiškai kitokia situacija – net pusė aukštesnio lygio vadovų nurodė, jog jiems taikoma 19 (iš 28) motyvavimo priemonių, iš kurių net šešias gauna visi (100 proc. (N=8)): priedas prie atlyginimo (arba premija), priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą), darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio, transporto išlaidų padengimas, nemokamas maitinimas darbe, švenčių, renginių organizavimas.

Lietuvos įmonių smulkesnio padalinio vadovams taikomas motyvavimo priemonių rinkinys kiek platesnis nei aukštesnio lygio vadovų. 50 proc. smulkesnio padalinio vadovų yra skatinami aštuoniomis motyvavimo priemonėmis, iš kurių visiems be išimties taikoma viena motyvavimo priemonė - pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas (100 proc. (N=4)). Švedijos įmonių smulkesnio padalinio vadovų nurodytas taikomas motyvavimo priemonių skaičius taip pat lenkia Lietuvos smulkesnio padalinio vadovų. Visi Švedijos smulkesnio padalinio vadovai (100 proc. (N=13)) skatinami: priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą), darbo apimties priklausomybe nuo darbo užmokesčio, transporto išlaidų padengimu, įvairių seminarų, transporto išlaidų kompensavimu, nemokamu maitinimu darbe, darbo rūbų, priemonių aprūpinimu, įmonės sveikinimais įvairiomis progomis, švenčių renginių organizavimu, poilsinių pažintinių kelionių organizavimu.

Lietuvos respondentai, kurie nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus,

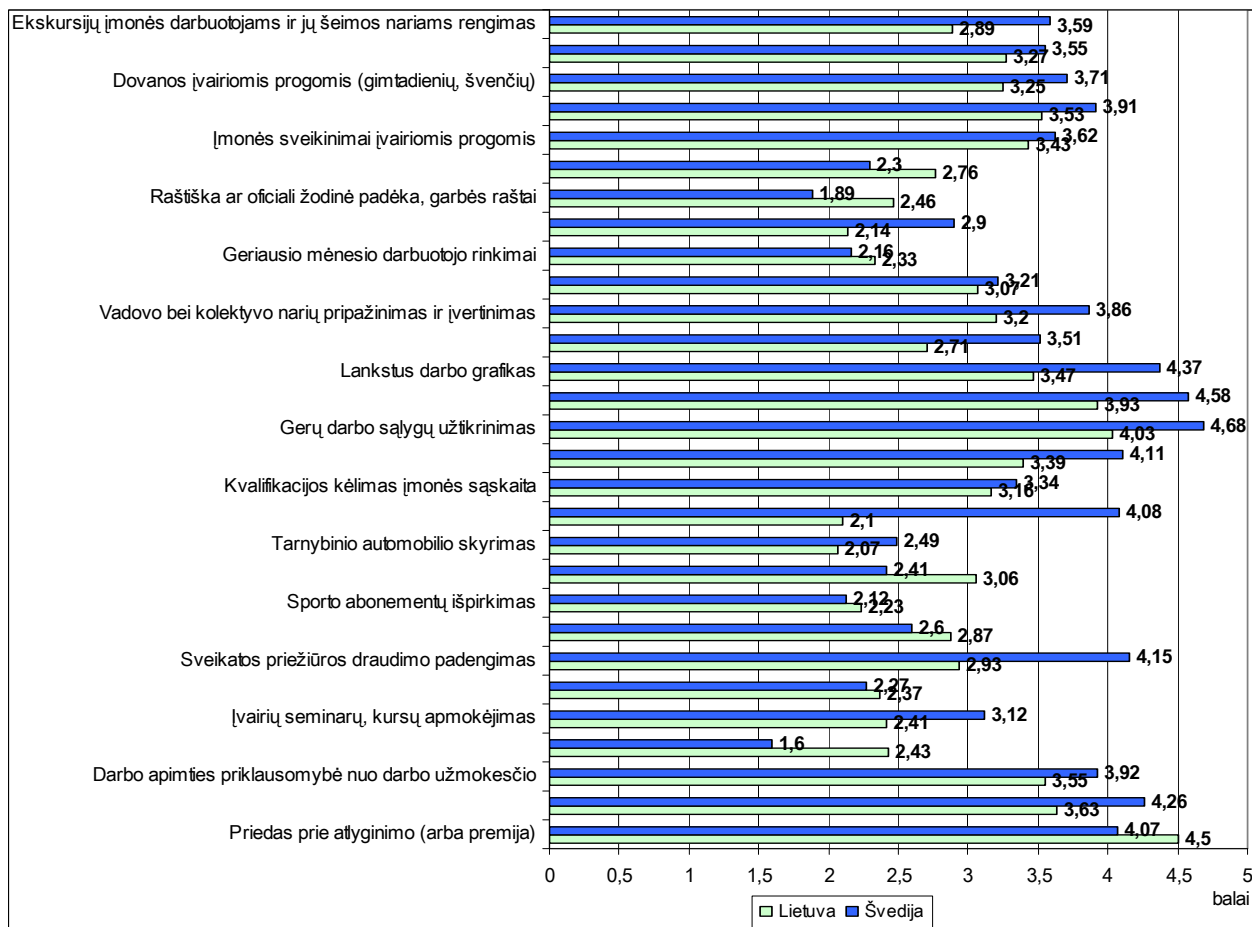
atsakymai pasiskirstė labai skirtingai - motyvavimo priemonių spektras labai platus, tačiau jos taikomos dažniausiai tik mažam procentui darbuotojų. Daugiau negu pusė šių darbuotojų yra motyvuojami priedu prie atlyginimo (arba premija) (62,5 proc. (N=15)) bei darbo rūbų, priemonių aprūpinimu (58,33 proc. (N=14)). Tuo tarpu didžioji dauguma Švedijos apklaustųjų, kurie nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus teigė, jog jiems taikomos šios motyvavimo priemonės: sveikatos priežiūros draudimo padengimas (80,95 proc. (N=17)), kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita (57,14 proc. (N=12)), gerų darbo sąlygų užtikrinimas (61,9 proc. (N=13)), laisvų dienų suteikimas (52,38 proc. (N=11)), įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (80,95 proc. (N=17)), švenčių renginių organizavimas (95,24 proc. (N=20)), dovanos įvairiomis progomis (76,19 proc. (N=16)), poilsinių pažintinių kelionių organizavimas (100 proc. (N=21)), ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas (57,14 proc. (N=12)).

Analizuojant respondentų atsakymus, pastebėta, jog darbuotojus, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti, Lietuvos įmonių vadovybės dažniausiai skatina: priedu prie atlyginimo (arba premija) (52,38 proc. (N=55)) ir darbo rūbų, priemonių aprūpinimu (75,24 proc. (N=79)). Tačiau Švedijos respondentų atsakymai ženkliai skiriasi, daugiausiai tokie darbuotojai yra skatinami: sveikatos priežiūros draudimo padengimu (64,79 proc. (N=46)), nemokamu maitinimu darbe (60,56 proc. (N=43)), darbo rūbų, priemonių aprūpinimu (66,2 proc. (N=47)), gerų darbo sąlygų užtikrinimu (87,32 proc. (N=62)), įmonės sveikinimais įvairiomis progomis (81,69 proc. (N=58)), švenčių renginių organizavimu (88,73 proc. (N=63)), dovanomis įvairiomis progomis (81,69 proc. (N=58)), poilsinių pažintinių kelionių organizavimu (100 proc. (N=71)), ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimu (53,52 proc. (N=38)).

Tyrimo duomenimis galima teigti, jog analizuojamų šalių aspektu, Lietuvos ir Švedijos įmonėse dažniausiai darbuotojai pagal užimamas pareigas skatinami skirtingomis motyvavimo priemonėmis (žr. 11 priedą).

Analizuojant duomenis lyčių aspektu, pastebėta, jog vidutiniškai apie 10 proc. Lietuvos darbuotojų vyrų gauna daugiau motyvavimo priemonių nei moterys. Respondentės moterys šiek tiek pirmauja tokiomis motyvavimo priemonėmis kaip: nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti (moterys – 28,74 proc. (N=25)), vyrai – 27,45 proc. (N=14), lanksčiu darbo grafiku (moterys – 25,29 proc. (N=22), vyrai – 19,61 proc. (N=10)), raštiška ar oficialia žodine padėka, garbės raštais (moterys – 6,9 proc. (N=6), vyrai – 3,92 proc. (N=2)), įmonės sveikinimais įvairiomis progomis (moterys – 18,39 proc. (N=16), vyrai – 13,73 proc. (N=7)), švenčių, renginių organizavimu (moterys – 17,24 proc. (N=15), vyrai – 15,69 proc. (N=8)). Tuo tarpu Švedijos įmonėse situacija truputi kitokia nei Lietuvoje – tiek moterų, tiek vyrų skaičius šiuo klausimu yra panašus.

Išsiaiškinus, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos darbuotojams skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse, kartu siekta nustatyti, kokios motyvavimo priemonės **darytų didžiausią įtaką** darbuotojų efektyvesnei veiklai (žr. 21 pav.) Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 10 priede.



21 pav. Respondentų motyvavimo priemonių vertinimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Didžioji dauguma Lietuvos (78,3 proc. ($N=108$)) apklaustųjų teigė, kad *priedas prie atlyginimo (arba premija)* yra svarbiausia motyvavimo priemonė. Antroje vietoje – *geros darbo sąlygos* (53,6 proc. ($N=74$)) respondentai). Trečia, kaip labai svarbia skatinimo priemone įvardinta *laisvų dienų suteikimas* (47,1 proc. ($N=72$)). Toliau seka *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* (37,6 proc. ($N=65$)), *lankstus darbo grafikas* (37,6 proc. ($N=51$)), *darbo rūbų, priemonių aprūpinimas* (33,3 proc. ($N=46$)). Tuo tarpu Švedijos respondentų atsakymai pasiskirstė taip: didžiausią reikšmę teikia *laisvų dienų suteikimui* (82,3 proc. ($N=93$)), po to *gerų darbo sąlygų užtikrinimui* (78,8 proc. ($N=89$)) bei trečioje vietoje – *lanksčiam darbo grafikui* (66,4 proc. ($N=75$)). Daugumai Švedijos darbuotojų taip pat labai svarbu *priedas prie atlyginimo (arba premija)* (63,7 proc. ($N=72$)), *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* (61,9 proc. ($N=70$)) bei *darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio* (50,4 proc. ($N=57$)).

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir

Švedijos) didžiosios daugumos darbuotojų požiūris į motyvavimo priemones skirtingas: Lietuvos darbuotojai pirmenybę teikia materialinėms, tuo tarpu Švedijos darbuotojai didžiausią reikšmę teikia nematerialinėms motyvavimo priemonėms.

Tyrimais įrodyta, jog darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu įtakoja asmeninės darbuotojų savybės, lūkesčiai bei poreikiai. Todėl, siekiant atskleisti Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojų poreikius, būtina išsiaiškinti motyvavimo priemonių svarbumą darbuotojo atžvilgiu (atsižvelgiant į demografinius parametrus) (žr. 12 priedą).

Pagal tai, kokias pareigas darbuotojai užima, nustatyta, kad Lietuvos įmonėse *priedas prie atlyginimo* yra labai svarbus aukštesnio lygio vadovams (80 proc. (N=4)) ir darbuotojams, kurie nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus (80 proc. (N=84)), paprastiems darbuotojams (79,2 proc. (N=19)), smulkesnio padalinio vadovams (50 proc. (N=2)). Švedijos įmonėse ši motyvavimo priemonė labai svarbi paprastiems darbuotojams 76,1 proc. (N=54), smulkesnio padalinio vadovams 69,2 proc. (N=9), aukštesnio lygio vadovams 50 proc. (N=4) bei tik nedidelei daliai darbuotojų, kurie nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus (23,8 proc. (N=5)).

Apklauskos duomenimis, Lietuvos ir Švedijos respondentų nuomonės dėl motyvavimo priemonės *geros darbo sąlygos* išskyrimo kaip labai svarbia lyčių aspektu skirtingos. Švedijos moterims (86,7 proc. (N=52)) ši motyvavimo priemonė yra svarbesnė nei vyrams (69,8 proc. (N=37)). Tuo tarpu Lietuvos įmonėse ypatingai geras darbo sąlygas labiau vertina vyrai (58,3 proc. (N=28)) nei moterys (51,1 proc. (N=46)).

Laisvų dienų suteikimą ypatingai vertina Švedijos įmonių moterys (100 proc. (N=60)), tačiau vyrų procentas mažesnis (62,3 (N=33)). Lietuvoje tiek vyrų, tiek moterų atsakymai šiuo klausimu pasiskirstė vienodai: (vyrai – 52,1 proc. (N=25), moterys – 52,2 (N=57)). Tuo tarpu *lanksčiam darbo grafikui* pirmenybę teikia beveik vienodas vyrų ir moterų procentas tiek Lietuvos, tiek Švedijos įmonėse.

Kaip ir buvo galima tikėtis, tyrimo rezultatai parodė, jog motyvavimo priemonė *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* Lietuvos ir Švedijos įmonėse yra aktualiausia vyresnio amžiaus darbuotojams (nuo 36 metų).

Darbo rūbų, priemonių aprūpinimo ypatingą svarbumą išskėlė Švedijos įmonių darbuotojai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti (70,4 proc. (N=50)), tuo tarpu Lietuvos tas pačias pareigas užimantieji - beveik per pus mažiau – tik 37,5 proc. (N=39).

Įmonėse yra organizuojami darbuotojams *kursai, seminarai, įvairūs mokymai*. Šių mokymų išlaidų kompensavimas yra viena iš materialinių nepiniginių personalo motyvavimo priemonių. Anketoje buvo pateikta motyvavimo priemonė „*įvairių seminarų, kursų apmokėjimas*“, kuria siekta išsiaiškinti, kokią reikšmę respondentai teikia savęs tobulinimuisi

įmonės lėšomis. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad tai ypatingai svarbu tik 18,1 proc. (N=25) Lietuvos ir 29,2 proc. (N=33) Švedijos darbuotojų. Taigi, didelis procentas Lietuvos (53,6 proc. (N=74) ir Švedijos (32,7 proc. (N=37) gamybinių įmonių darbuotojų neteikia didelės reikšmės motyvavimo priemonei - seminarų, kursų apmokėjimas. Nors šiuolaikinėje įmonėje darbas reikalauja vis didesnių žinių ir tam tikros kvalifikacijos, tačiau iš gautų tyrimo rezultatų nustatyta, kad galimybė klausyti įvairius kursus, seminarus ir mokymus yra svarbu tik gana mažai daliai Lietuvos ir Švedijos darbuotojų.

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojams išsimokslinimo išlaidų apmokėjimas nėra labai svarbus įmonėse. Jeigu remsimės darbuotojų atsakymais demografiniame bloke, suprasime, kodėl tokie rezultatai. Didelė dalis Lietuvos respondentų įeina į amžiaus grupės imtį nuo 26 iki 35 metų - 34,8 proc. (N=48) ir 36 proc. (N=51) respondentų pažymėjo turintys aukštesnį nei profesinį išsimokslinimą. Daugiau nei pusė Švedijos apklaustųjų patenka į 36-45 metų amžiaus grupės imtį, nors aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą turi tik 18,6 proc. (N=21).

Motyvavimo priemonę *įvairių seminarų, kursų apmokėjimas* kaip svarbia arba labai svarbia daugiausiai išskiria Švedijos darbuotojos moterys (71,7 proc. (N=43)), tuo tarpu vyrų dėmesys šiai priemonei mažesnis (39,6 proc. (N=21)). Lietuvos darbuotojų (vyrų ir moterų) nuomonių skaičius dėl šios motyvavimo priemonės vertinimo beveik vienodas (vyrų – 41,7 proc., moterų – 38,9 proc. (N=35)). Analizuojant užimamų pareigų aspektu, skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse (Lietuvos ir Švedijos) *seminarų, kursų apmokėjimą* labiau vertina vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai (aukštesnio lygio vadovai, smulkesnio padalinio vadovai).

Kadangi daug darbuotojų jau turi pakankamą išsilavinimą pagal užimamas pareigas, būtų tikslinga sulyginti *išsimokslinimo ir kvalifikacijos kėlimo* svarbą, kas darbuotojams yra svarbiau. Gauti Lietuvos respondentų atsakymai patvirtina teiginį, kad darbuotojams kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimas yra svarbiau negu studijų išlaidų kompensavimas - 54,4 proc. (N=75) respondentų nurodė, kad jiems *kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas* labai svarbu arba svarbu, o *studijų išlaidų padengimas* labai svarbu arba svarbu - 34,8 proc. (N=48) respondentų. Kvalifikacijos kėlimo išlaidų kompensavimu daugiau suinteresuoti respondentai, kurių amžius iki 35 metų (N=56). Studijų išlaidų apmokėjimas aktualiausias respondentams, kurių išsimokslinimas nebaigtas aukštasis (87,7 proc. (N=12)). Tuo tarpu Švedijos darbuotojų dalyvavusių apklausoje nuomone, tiek *studijų išlaidų kompensavimas*, tiek *kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas* labai svarbus arba svarbus yra beveik vienodam respondentų skaičiui (43,4 (N=49) ir 41,6 proc. (N=47)). Pusė respondentų (50 proc. (N=4)), kurie turi spec. vidurinį išsimokslinimą ir daugiau nei pusė (55,6 proc. (N=5)) respondentų, turintys aukštąjį

išsimokslinimą teigia, jog jiems labai didelę reikšmę turi studijų išlaidų apmokėjimas. Daugiausiai motyvavimo priemone *kvalifikacijos kėlimas* suinteresuoti respondentai, įeinantys į amžiaus grupes nuo 26-35 metų (40,9 proc. (N=9)) ir nuo 36-45 metų (53,9 (N=34)).

Gamybinėse įmonėse darbas yra labai įtemptas, sunkus, reikalaujantis operatyvumo, todėl darbuotojams, kurie darbo reikalais naudoja *tarnybinius telefonus, automobilius*, yra padengiamos šios išlaidos.

Tyrimo metu siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie *pokalbių mobiliuoju telefonu išlaidų padengimą*, buvo prašoma darbuotojų įvertinti šios motyvavimo priemonės reikšmingumą. 43,5 proc. (N=60) Lietuvos ir 35,4 proc. (N=40) Švedijos įmonių darbuotojų telefono išlaidų padengimas turi labai didelę arba didelę reikšmę, o 35 proc. (N=49) Lietuvos ir 46,9 proc. (N=53) respondentų tai yra mažai reikšminga arba visai neteikia jokios reikšmės. Galime daryti išvadą, jog Lietuvos įmonių darbuotojams motyvavimo priemonė *telefoninių pokalbių išlaidų padengimas* yra 1,2 karto reikšmingesnis nei Švedijos įmonių darbuotojams. Tokiems tyrimo rezultatams įtakos turi darbuotojų užimamos pareigos bei darbo pobūdis. Tik nedidelei daliai (Lietuvoje – 19,6 proc. (N=27), Švedijoje – 30,1 proc. (N=34)) personalo šios išlaidos padengiamos, atsižvelgiama į funkcijas, kurias atlieka darbuotojai.

Anksčiau minėtas pavyzdys taip pat galėtų būti pritaikytas ir kalbant apie *transporto išlaidų kompensavimą*. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė sekančiai: 51,4 proc (N=71) Lietuvos ir 73,5 proc. (N=83) Švedijos apklaustųjų teigė, kad motyvavimo priemonė *transporto išlaidų apdengimas* jiems yra nelabai aktualus, 26,8 proc. (N=37) Lietuvos ir tik 11,5 proc. (N=13) Švedijos nurodė šių išlaidų padengimą kaip labai reikšmingą veiksnį.

Atlikus mokslinės ir metodinės literatūros analizę, viena iš darbuotojų stimuliavimo priemonių daugelio teoretikų pripažįstama: *išvykų, poilsinių pažintinių kelionių, ekskursijų darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimas organizacijos lėšomis*. Tokiomis motyvavimo priemonėmis siekiama sustiprinti organizacijos įvaizdį, formuoti bendradarbių kolektyvinį bendravimą, geriau pažinti įmonės darbuotojus, jų šeimas, taip pat padeda ir vadovams įvertinti darbuotojo asmenines savybes, elgsenos priežastis, kad būtų galima motyvuoti žmones sėkmingai veikti.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad motyvavimo priemonė *organizuojamos poilsinės pažintinės kelionės darbuotojams* yra tikrai labai reikšminga: net 81,2 proc. (N=112) Lietuvos ir 70,8 proc. (N=80) Švedijos darbuotojų, dalyvavusių apklausoje nurodė, kad jiems tai yra reikšminga motyvavimo priemonė. Tuo tarpu *ekskursijų rengimas darbuotojams ir jų šeimos nariams* tyrimo duomenys pasiskirstė taip: 72,5 proc. (N=100) Lietuvos ir 63,3 proc. (N=76) Švedijos respondentų teigia, jog jiems įmonės organizuojamos ekskursijos su šeimos nariais yra reikšmingos.

Be materialinių motyvavimo priemonių vadovai įmonėse naudoja ir psichologines – socialines (nematerialias) motyvavimo priemones.

Ne tik materialiai savo darbuotojus besistengiančių motyvuoti įmonių atstovų teigimu, būtent dvasinių darbuotojų poreikių patenkinimas ir geros darbinės atmosferos kūrimas padeda užtikrinti darbo sėkmę ir įgyvendinti tikslus.

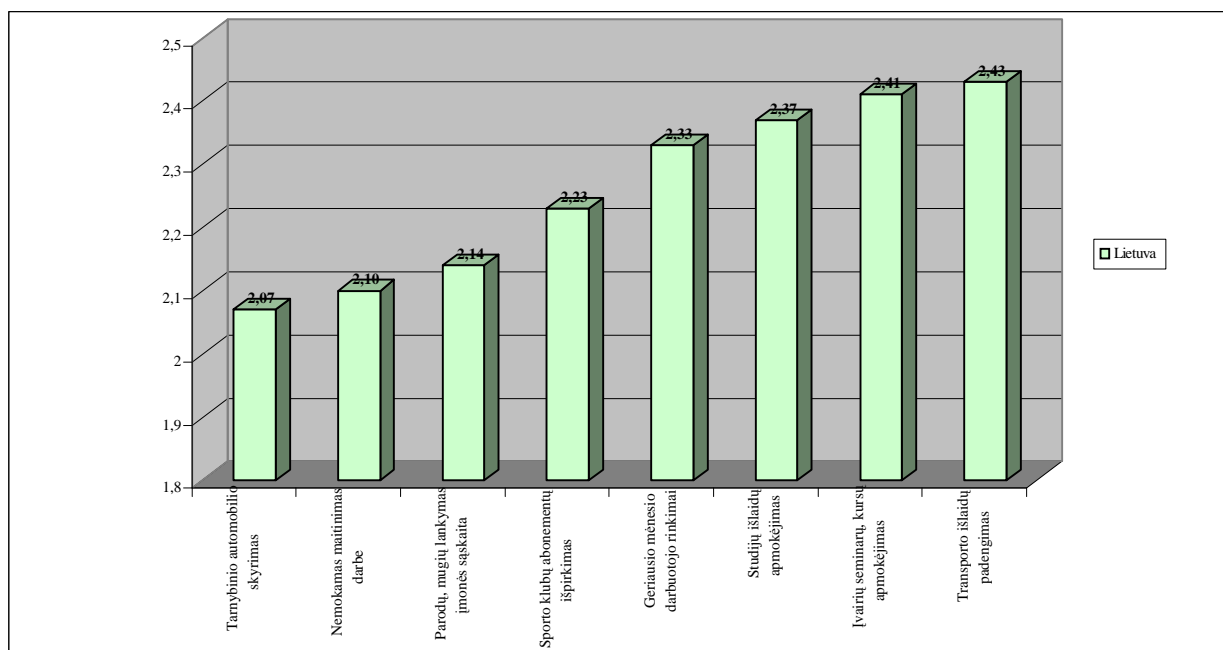
Karjera (paaukštėjimas) kaip darbuotojų motyvavimo priemonė neatsiejama nuo užimamos padėties. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu. Jei įmonė nedidelė ar tiesiog nėra galimybės kilti karjeros laiptais, o darbuotojas yra užsibrėžęs sau tikslus, yra trokštantis tobulėti, jaučia, kad galėtų daugiau, o jam nėra sudarytos tam sąlygos, toks žmogus negalės gerai jaustis tokioje įmonėje, kur yra „stabdomas“ ir ieškos ten, kur jam būtų suteiktos galimybės kilimui. Karjera interpretuojama kaip pažanga profesinėje srityje, todėl visiškai natūralu, kad tai turėtų būti svarbi darbuotojus motyvuojanti priemonė. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad abiejose analizuojamose šalyse šis rodiklis yra beveik vienodas: 71 proc. (N=95) Lietuvos ir 70 proc. (N=80) darbuotojų karjera yra reikšminga motyvavimo priemonė. Tyrimo metu lyginant karjeros svarbą personalui pagal užimamas pareigas nustatyta, kad kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo jam svarbesnė karjera. Lietuvos gamybinėse įmonėse šis klausimas aktualiausias smulkesnio padalinio vadovams (100 proc. (N=4)), tačiau ne toks svarbus darbuotojams, kurie vykdo tik vadovų nurodymus (30,8 proc. (N=32)). Švedijos įmonėse rodikliai analizuojamu aspektu pasiskirstė taip: karjera ypatingai svarbi smulkesnio padalinio vadovams (69,2 proc. (N=9)) ir aukštesnio lygio vadovams (50 proc. (N=4)), o nesvarbi – 35,3 proc. (N=25) techninį darbą dirbančių darbuotojų.

Darbas gamybinėse įmonėse dažniausiai būna rutiniškas, tačiau ir toks iš pirmo žvilgsnio statiškas darbas gali būti pajvairinamas, suteikiant darbuotojui *didesnę atsakomybę*, pasitikint juo. Pagal F. Herzberg atsakomybė už atliekamą darbą, tai vienas iš motyvuojančių veiksnių, todėl gauti darbuotojams daugiau atsakomybės taip pat gali motyvuoti: 59,4 proc. (N=82) Lietuvos respondentų teigia, jog jiems *gavimas daugiau atsakomybės* yra reikšminga motyvavimo priemonė. Tuo tarpu ši motyvavimo priemonė šiek tiek reikšmingesnė Švedijos darbuotojams, į teiginį *daugiau atsakomybės* atsakė teigiamai 77,9 proc. (N=88) respondentų. Remiantis tyrimo duomenis galima teigti, jog Švedijos darbuotojai teikia 1,3 karto didesnę reikšmę motyvavimo priemonei “daugiau atsakomybės” nei Lietuvos darbuotojai. Užimamų pareigų aspektu, Švedijos įmonėse didžioji dauguma pareiškė daugiau atsakomybės norintys aukštas pareigas užimantys respondentai (100 proc. (N=8) aukštesnio lygio vadovų, 69,2 proc. (N=9) smulkesnio padalinio vadovų). Tuo tarpu Lietuvos įmonėse aukštesnio lygio vadovams ši motyvavimo priemonė nereikšminga (100 proc. (N=5)), tačiau reikšminga visiems smulkesnio padalinio vadovams (100 proc. (N=4)).

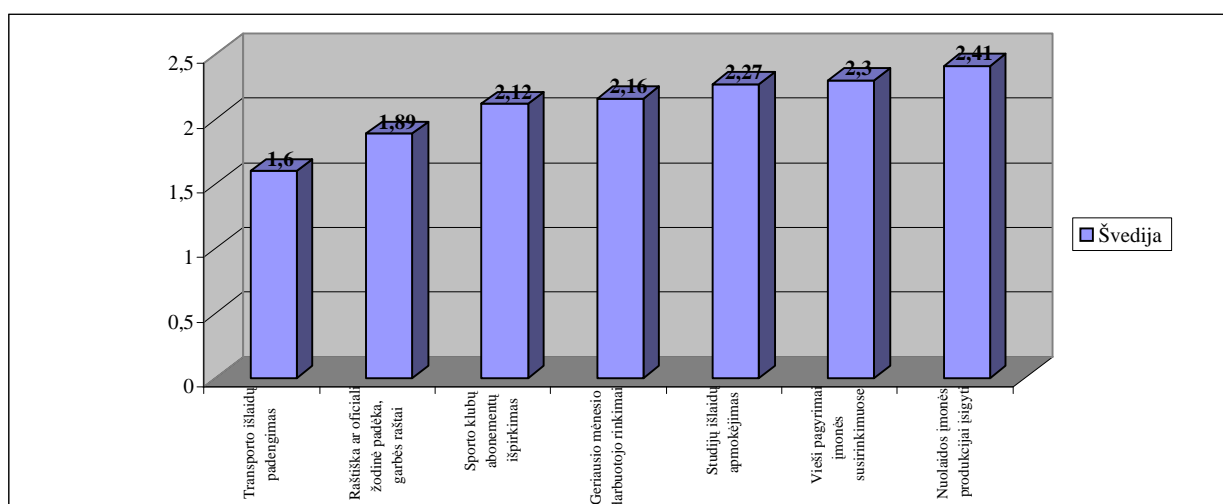
Draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Jei žmogus jaučiasi priimtas į kolektyvą, jei yra svarbus ne tik kaip geras darbuotojas, bet ir kaip geras draugas, tokiam kolektyve jis mielai liks dirbti ir toliau net susiklosčius sunkiai įmonės situacijai. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, jog darbuotojams yra labai svarbu, kad įmonių vadovai bei kolektyvo nariai pripažintų ir įvertintų kiekvieną darbuotoją, parodytų dėmesį. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė sekančiai: 79 proc. (N=109) Lietuvos ir net 96,5 proc. (N=109) Švedijos apklaustųjų teigė, kad jiems motyvavimo priemonė vadovo bei kolektyvo narių pripažinimas ir įvertinimas yra reikšminga. Taip pat galime teigti, jog Lietuvos įmonių yra didesnis procentas (Lietuvos - 21 proc. (N=25), Švedijos – 3,5 (N=4)) darbuotojų teigiančių, jog ši motyvavimo priemonė yra nereikšminga. Analizuojant tyrimo duomenis darbuotojų darbo pobūdžio aspektu nustatyta, jog abiejose šalių įmonėse dirbantiems darbuotojams su dokumentais ir skaičiais motyvavimo priemonė vadovo bei kolektyvo narių pripažinimas ir įvertinimas yra svarbesnė už kitokio pobūdžio darbus (darbas su daiktais, technika, prietaisais; darbas su žmonėmis) dirbančius darbuotojus.

Tokios skatinimo priemonės kaip geriausio darbuotojo rinkimai, vieši pagyrimai, raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai taip pat darbuotojus motyvuoja sėkmingesniame darbe. Buvo siekiama išsiaiškinti, kiek tokio pobūdžio motyvavimo priemonės veikia skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonėse. Į anketoje pateiktus klausimus „Kokią reikšmę Jums turi geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai; raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai bei vieši pagyrimai“, nustatyta, jog vidutiniškai labai didelę reikšmę teikia apie 13 proc. Lietuvos ir 19,8 proc. Švedijos įmonių darbuotojų, tuo tarpu mažą reikšmę teikia arba neteikia jokios 45,6 proc. Lietuvos ir 66,6 proc. Švedijos darbuotojų. Galime daryti išvadą, jog analizuojamų šalių respondentai į tokias motyvavimo priemones kaip geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai; raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai bei vieši pagyrimai žiūri gana skeptiškai.

22 ir 23 paveiksluose pateiktos motyvavimo priemonės, mažiausiai patrauklios Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojams.



22 pav. Motyvavimo priemonės, mažiausiai reikšmingiausios Lietuvos įmonių darbuotojams (N=138).



23 pav. Motyvavimo priemonės, mažiausiai reikšmingiausios Švedijos įmonių darbuotojams (N=113).

Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos respondentai kaip vieną iš mažiausiai patrauklių (tačiau reikšmingų) motyvavimo priemonių įvardijo *tarnybinio automobilio skyrimą* (vertinimo vidurkis 2,07), taip pat *nemokamą maitinimą darbe* (vertinimo vidurkis 2,1), *parodų, mugių lankymą įmonės sąskaita* (vertinimo vidurkis 2,14) ir kt. Švedijos apklaustųjų nuomone, jiems mažiausiai svarbios šios skatinimo priemonės: *transporto išlaidų padengimas* (vertinimo vidurkis 1,6), *raštiška ar oficiali padėka ir garbės raštai* (vertinimo vidurkis 1,89), *sporto klubų abonementų išpirkimas* (vertinimo vidurkis 2,12) ir kt.

Skirtingo ekonominio išsivystymo analizuojamų šalių (Lietuvos ir Švedijos) respondentai išskiria keletą bendrų mažiau reikšmingų motyvavimo priemonių: *sporto abonementų*

išpirkimas, geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai, studijų išlaidų apmokėjimas, transporto išlaidų padengimas.

Apibendrinant „Darbuotojų išskiriamas reikšmingiausias skatinimo priemonės“, galima teigti, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) darbuotojų nuomonė dėl svarbiausių skatinimo priemonių išsiskiria: Lietuvos darbuotojams reikšmingos yra tiek materialinės, tiek ne materialinės motyvavimo priemonės: *priedas prie atlyginimo (arba premija); geros darbo sąlygos; priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą); laisvų dienų suteikimas*. Taigi darbuotojai iš įmonės vadovo daugiausiai tikisi sulaukti ekonominio pobūdžio paskatų, nes šios paskatos jiems vertingiausios. Tačiau ir kitos motyvavimo priemonės yra daugiau ar mažiau svarbios. Tuo tarpu Švedijos darbuotojams pirmiausia yra svarbios šios psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonės: *laisvų dienų suteikimas, gerų darbo sąlygų užtikrinimas, lankstus darbo grafikas*, o tik po to materialinės skatinimo priemonės kaip: *priedas prie atlyginimo (arba premija), priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą), darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio*.

Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonių darbuotojus. Tai, kas yra svarbu aukštesnio išsivystymo šalių įmonių darbuotojams, nebūtinai yra taip pat svarbu ir žemesnio ekonominio išsivystymo darbuotojams, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu, kokių skatinimo priemonių pageidautų. Motyvavimo procesas turėtų būti vykdomas analizuojant darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, atlikus analizę parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones.

Gauti tyrimo metu rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojams svarbu ir materialinės ir nematerialinės (psichologinės) darbuotojų motyvavimo priemonės.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse psichologiniai darbuotojų metodai yra efektyvūs, tačiau darbuotojai nori ir materialinio atlygio motyvavimo priemonių. Lietuvoje materialinis atlygis kol kas lieka labai svarbiu gal būt todėl, kad darbuotojų atlyginimai turėtų padėti išspręsti problemas, kurias sukuria Lietuvos ekonominė situacija. Darbuotojai jaučiasi nepakankamai uždirbantys, kad galėtų jaustis saugiai ir užtikrintai. Tuo tarpu Švedijoje situacija truputi skiriasi – nors darbuotojai taip pat didelį dėmesį skiria materialinėms motyvavimo priemonėms, tačiau nematerialinės skatinimo priemonės jiems yra aktualesnės. Galima daryti išvadą, jog darbuotojų motyvavimo priemonių pritaikymas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, tai nėra pastovu, todėl negalima pasakyti, kokias motyvavimo priemones naudoti, norint geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas

naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui.

III. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO SKIRTINGO EKONOMINIO IŠSIVYSTYMO ŠALYSE ESMINIAI SKIRTUMAI

Darbo užmokestis, darbo sąlygos, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, draugiški santykiai su vadovais ir kolektyvu, dalyvavimas įmonės sprendimų priėmime, darbas, kuris leidžia tobulėti, motyvuoja skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) gamybinių įmonių darbuotojus. Šalių įmonių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės, ekonominis šalies išsivystymas ir kt.) iš dalies sąlygoja ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją.

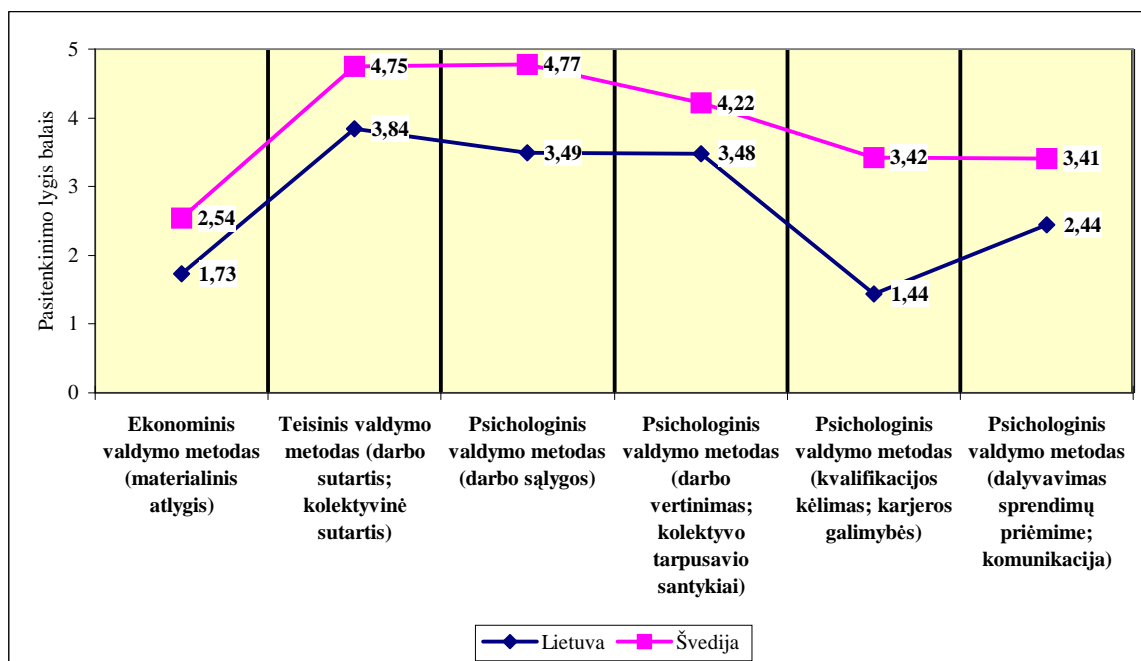
Nors darbo užmokestis kaip motyvuojantis veiksnys akcentuotas daugelio teoretikų, nuomonė išsiskiria dėl jo svarbos bendrame motyvacijos kontekste. F. Herzberg, B. Mausner, R. O. Peterson, D. F. Capwell atliktų tyrimų pagrindu teigė, kad jo svarba neabejotina. Tuo tarpu E. E. Lawler ir R. B. Denhardt nesutiko su tokiu teiginiu ir teigė, kad darbo užmokestis tėra kitų paskatų (pasiekimų, pripažinimo organizacijos viduje ir kt.) pagrindas (Palidauskaitė, 2007, p. 41).

Kalbant apie darbuotojo motyvavimą, reikia pradėti nuo tokio atlyginimo, kad žmogus galėtų išsiversti su uždirbamais pinigais. Kitaip tikėtis jo ištikimybės būtų naivu. Ekspertų teigimu, jei žmogus gauna atlygį ir už jį negali pragyventi, nepadės jokie motyvavimo metodai.

Kaip jau buvo minėta, gaunama finansinė nauda (darbo užmokestis) Lietuvoje nėra tokia didelė kaip Švedijoje (žr. 2 skyrių). Tiek teoretikai, bandantys pritaikyti aukštesnio išsivystymo šalių motyvavimo sistemų taikymo patirtį, tiek ir praktikai sutinka, kad siekiant didesnio motyvavimo priemonių efektyvumo ir patrauklumo, būtina keisti susidariusią nuomonę, jog darbo užmokestis yra vienintelė Lietuvos įmonėse darbuotojų pageidaujama skatinimo priemonė.

Remiantis darbe pateiktomis teorinėmis išvadomis dėl **darbuotojų motyvavimo** taikant **ekonominių, teisinių bei psichologinių valdymo metodų analizę** ir parenkant įvairias **motyvavimo priemones**, tyrime nustatyti skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) motyvavimo priemonių taikymo ir svarbumo rodikliai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog šalių darbuotojai skirtingai vertina ekonominius, teisinius bei psichologinius darbuotojų motyvavimo valdymo metodus. Apibendrinus 2.7.1, 2.7.2, 2.7.3, 2.7.4, 2.7.5, 2.7.6 poskyrių rezultatus pateiktas 24 paveikslas.



24 pav. Skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojų pasitenkinimo ekonominiais, teisiniais ir psichologiniais valdymo metodais rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Remdamiesi 24 paveikslo analizės rezultatais, teigiame, jog Švedijos darbuotojų vertinimo įmonėse taikomų valdymo metodų (ekonominių, teisinių ir psichologinių) pasitenkinimo lygis yra aukštesnis už Lietuvos darbuotojų ($X_{Šved.}=3,85$; $X_{Liet.}=2,75$).

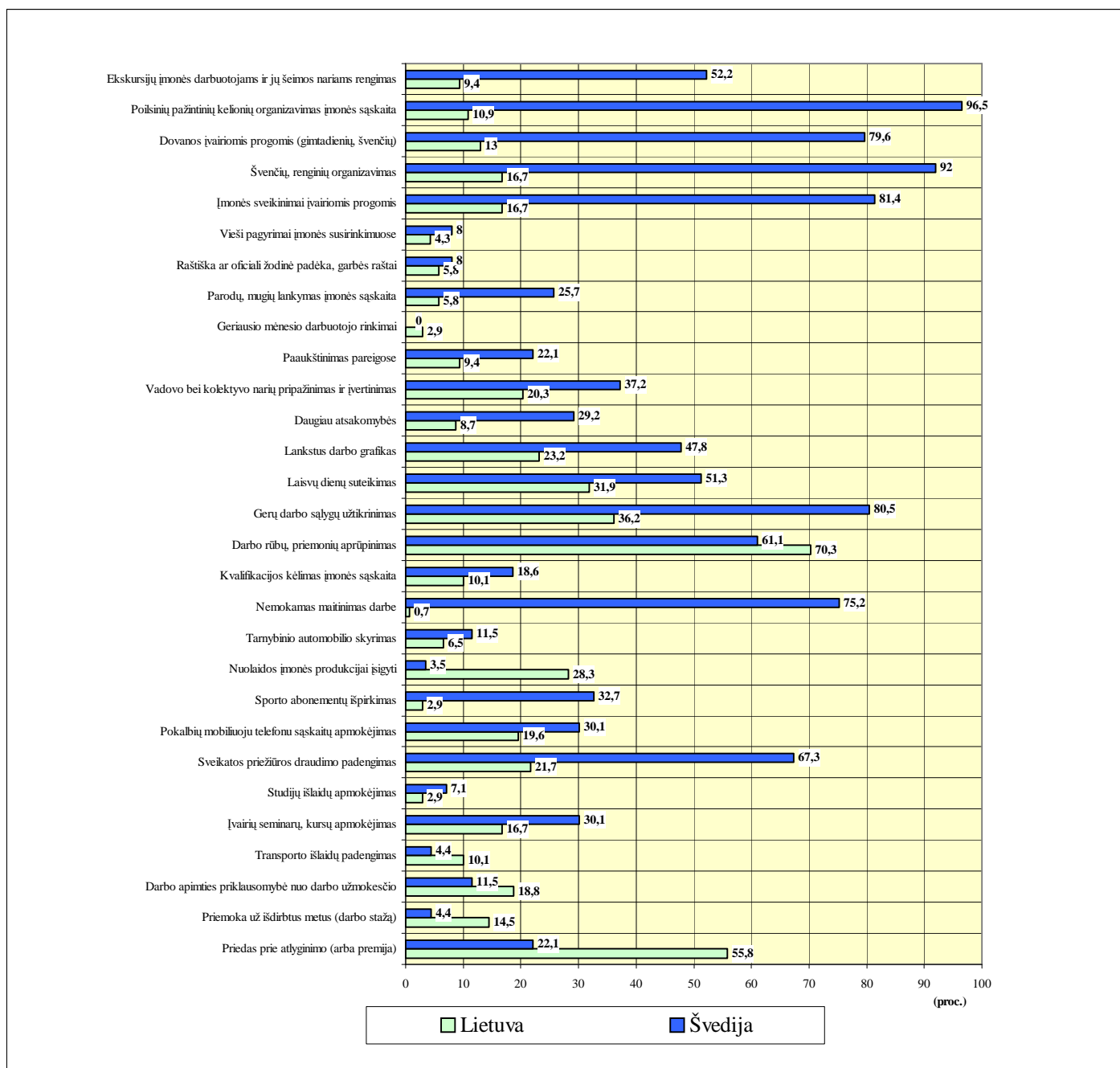
Pasitvirtino teorinėje dalyje pateikta nuostata, kad Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo sistemoms (modeliams) skiriamas nepakankamas dėmesys (remiantis tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003)).

Dabartinis siūlomas Lietuvos įmonių vadovų motyvavimo veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis įmonės darbuotojų motyvavimo valdymo metodus. Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliai kol kas taikomi kur kas silpniau nei ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse (šiuo atveju, Švedijoje). Taikant panašius motyvavimo valdymo modelius būtų pradėtas kurti aukštesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Remiantis Lietuvos įmonių darbuotojų darbo motyvacijos ir motyvavimo tyrimo (Marcinkevičiūtė, 2003, 2006) ir šio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad nebūtina visų užsieniečių siūlomų motyvavimo valdymo metodų taikyti vien tik todėl, kad jie pateikiami kaip „pasauliniai standartai“, kurie šalies ūkio politikoje ne visada yra pasauliniai ir ne visada atitinka Lietuvos interesus. Tikėtina, kad plėtojantis rinkos santykiams motyvavimo valdymo metodus bus galima veiksmingai taikyti ir mūsų šalyje.

Teorinėje darbo analizėje nustatyta, kad skirtingi socialiniai ir ekonominiai pokyčiai skirtingai įtakojo įvairių šalių organizacijas, todėl keitėsi tradiciniai veiklos modeliai ir darbuotojų motyvavimo sistemos. Skiriantis šalių ekonominiam išsivystymo lygiui, skiriasi ir

motyvavimo priemonių ar motyvavimo sistemų taikymas. Apibendrinus 2.7.7 poskyrio rezultatus pateiktas 25 paveikslas.



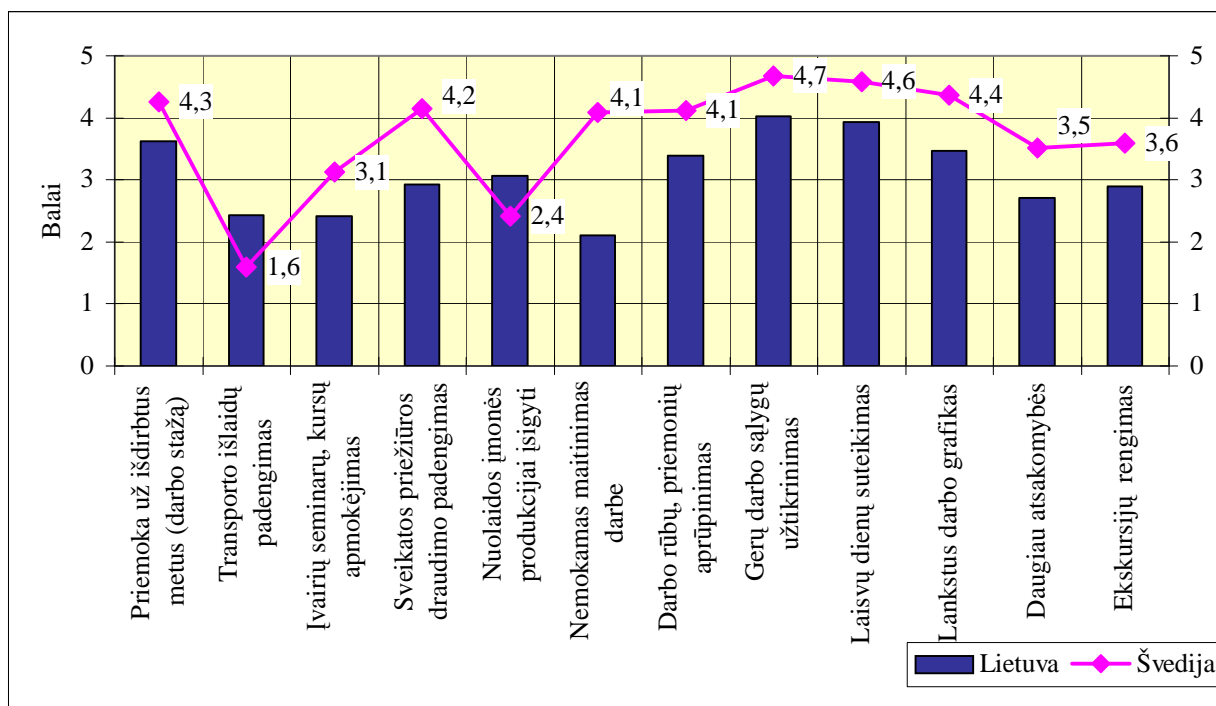
25 pav. Motyvavimo priemonių taikymo skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Empiriškai nustatytas motyvavimo priemonių taikymas skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse (Lietuvos ir Švedijos) patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktą nuostatą, jog Lietuvos įmonių vadovų nuostatos, kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus, yra labai paviršutiniškos, nors motyvavimo priemonių diegimas turėtų apimti įvairius žmonių ir įmonių kultūros aspektus. Geriausiu atveju šalies įmonėse darbuotojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Norėdamos sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą, įmonės turėtų išsiaiškinti

darbuotojų reikmes, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt. Taigi, tyrime užfiksuota tendencija, jog motyvavimo priemonės Švedijos įmonėse taikomos didesnei daliai darbuotojų negu Lietuvos įmonėse. Didžiausi skirtumai pastebėti taikant darbuotojams šias motyvavimo priemones: *poilsinių pažintinių kelionių organizavimas įmonės sąskaita* (Švedijoje - 96,5 proc. (N=109), Lietuvoje - 10,9 proc. (N=15)), *dovanos įvairiomis progomis (gimtadienių, švenčių)* (Švedijoje - 79,6 proc. (N=90), Lietuvoje - 13 proc. (N=18)), *nemokamas maitinimas darbe* (Švedijoje - 75,2 proc. (N=85), Lietuvoje - 0,7 proc. (N=1)), *sveikatos priežiūros draudimo padengimas* (Švedijoje - 67,3 proc. (N=76), Lietuvoje - 21,7 (N=30)), *ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimas* (Švedijoje - 52,2 proc. (N=59), Lietuvoje - 9,4 proc. (N=13)) *bei gerų darbo sąlygų sukūrimas* (Švedijoje - 80,5 proc. (N=91), Lietuvoje - 36,2 proc. (N=50)).

Teorinėje dalyje teigta, jog tiek materialinės, tiek psichologinės (nematerialinės) motyvavimo priemonės darbuotojus veikia skirtingai. Lietuvos įmonės taiko metodiniu požiūriu skirtingas koncepcijas, skirtingų motyvacijų mokyklų modelius, teorijas, dažnai desperatiškai stengiasi vieną ar kitą modelį taikyti praktiškai, todėl valdymo veiksmingumas yra mažas. Bandoma mechaniškai perkelti aukštesnio ekonominio išsivystymo šalių motyvavimo metodus, neatsižvelgiant į vietos tradicijas. Darbuotojų veiklos ir elgsenos pasirinkimas priklauso ne tik nuo vadovavimo metodų ar motyvų pobūdžio, bet ir nuo jų socialinio turinio. Vertindami motyvus, darbuotojai pažįsta save, numato savo poelgių padarinius, reguliuoja elgseną, kontroliuoja impulsyvias emocines paskatas.

Remiantis anksčiau pateiktais tyrimo duomenimis (žr. 2.7.7 poskyrį), galima teigti, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Švedijos ir Lietuvos) darbuotojai skirtingai vertina daugumą motyvavimo priemonių (žr. 21 pav. ir 26 pav.).



26 pav. Skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonių darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimo rodiklių lyginimas ($N_{Liet.}=138$; $N_{Šved.}=113$).

Apibendrinus 21 ir 26 paveikslų duomenis matyti, jog Lietuvos ir Švedijos darbuotojų nuomonės labiausiai nesutapo vertinant šias motyvavimo priemones: *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* ($\bar{x}_{Šved.}=4,26$, $\bar{x}_{Liet.}=3,63$); *transporto išlaidų padengimas* ($\bar{x}_{Šved.}=1,6$, $\bar{x}_{Liet.}=2,43$); *įvairių seminarų, kursų apmokėjimas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,26$, $\bar{x}_{Liet.}=2,41$); *sveikatos priežiūros draudimo padengimas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,15$, $\bar{x}_{Liet.}=2,93$); *nuolaidos įmonės produkcijai išgyti* ($\bar{x}_{Šved.}=3,06$, $\bar{x}_{Liet.}=2,41$); *nemokamas maitinimas darbe* ($\bar{x}_{Šved.}=4,08$, $\bar{x}_{Liet.}=2,10$); *darbo rūbų, priemonių aprūpinimas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,11$, $\bar{x}_{Liet.}=3,39$); *gerų darbo sąlygų užtikrinimas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,68$, $\bar{x}_{Liet.}=4,03$); *laisvų dienų suteikimas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,58$, $\bar{x}_{Liet.}=3,93$); *lankstus darbo grafikas* ($\bar{x}_{Šved.}=4,37$, $\bar{x}_{Liet.}=3,47$); *daugiau atsakomybės* ($\bar{x}_{Šved.}=3,51$, $\bar{x}_{Liet.}=2,71$); *ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas* ($\bar{x}_{Šved.}=3,59$, $\bar{x}_{Liet.}=2,89$).

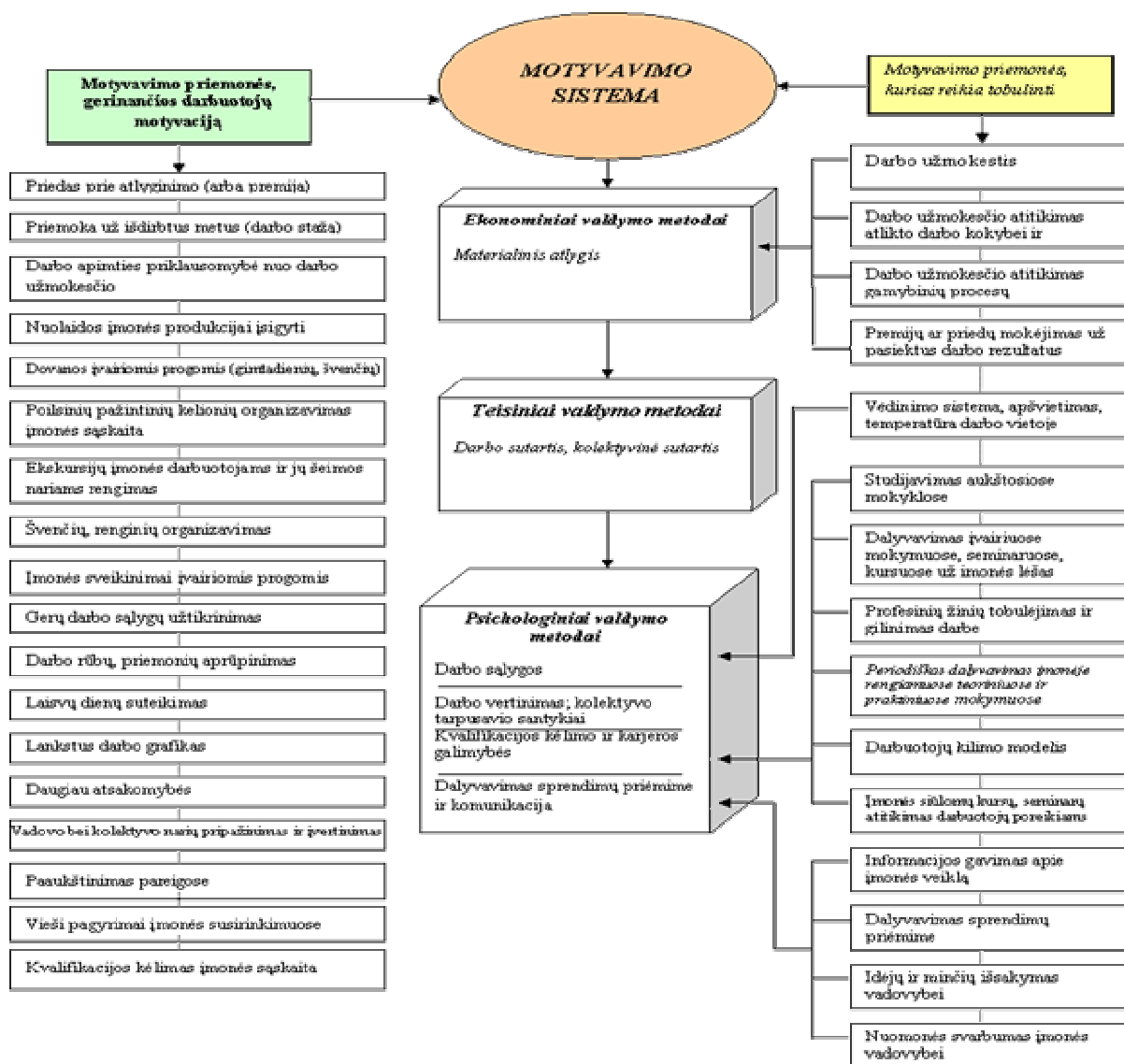
Galime daryti išvadą, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių įmonių darbuotojų motyvavimo metodai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie reikšmingi konkrečios įmonės darbuotojams.

Tyrimo rezultatai parodė, jog analizuojant skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) įmonėse taikomų motyvavimo priemonių raišką, Lietuvoje vyrauja maža darbuotojų motyvacija, o jų priežastis – įmonių vadovybės žinių trūkumas ir patirties stoka kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Darbuotojų motyvavimo procese būtina taikyti visą **motyvavimo priemonių kompleksą**, o tai yra: įmonės tikslai, darbo vertinimas, kolektyvo tarpusavio santykiai, komunikacija ir informavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjera,

teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema, geros darbo sąlygos. Tokį motyvavimo priemonių kompleksą, galima apibrėžti kaip darbuotojų motyvavimo sistemą.

3.1. Motyvavimo priemonių taikymo koncepcinis modelis Lietuvos įmonėse

Atsižvelgiant į tyrimo metu diagnozuotas Lietuvos gamybos įmonėse dominuojančias motyvavimo problemas, įvertinus motyvavimo priemonių svarbą pasirinktose gamybos įmonėse, įvertinus darbuotojų poreikių stiprumus, tikslinga būtų pasiūlyti konkretų motyvavimo modelį, kuriuo galėtų remtis ne tik pasirinktų tyrimui įmonių vadovai, tačiau kartu ir kitų Lietuvos gamybos įmonių vadovai. Taigi, iškeltam paskutiniajam darbo uždaviniui “*Remiantis atliktu tyrimu, <...> motyvavimo priemonės ir pateikti rekomendacijas jų stiprinimui, plėtojimui*” įvykdyti sukurtas Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelis (žr. 27 pav.).



27 pav. Motyvavimo priemonių taikymo koncepcinis modelis

Siūlomas koncepcinis modelis remiasi svarbiausiomis darbuotojų poreikių tenkinimo naudomis. Galime teigti, jog motyvavimo modelis parengtas taip, jog būtų galima matyti esančias motyvavimo problemas ir taisytinias jo vietas. Taip pat į modelį įkeltas efektyvių motyvavimo priemonių rinkinys, kurio dalys (motyvacijos priemonės) tyrimo metu giliai išanalizuotos ir patikrintas jų efektyvumas.

Motyvacijos modelis suprojektuotas šiais principais: pateikti ekonominiai, teisiniai ir psichologiniai motyvavimo priemonių valdymo metodai ir šalia jų išskirtos tos motyvavimo priemonės, kurios turi didelę įtaką teigiamai darbuotojų motyvacijai, tačiau įmonėse jos taikomos netinkamai arba taikomos retai.

Tyrimo duomenimis, darbuotojų motyvavimo sistemoje turėtų būti peržiūrėtos *ekonominio pobūdžio motyvavimo priemonės*. Remiantis prielaida, jog daugumos apklausoje dalyvavusių respondentų darbo užmokestis yra vertinamas kaip pragyvenimo šaltinis, yra būtina sukurti tinkamą materialinę skatinimo sistemą įmonėse, kad darbuotojai galėtų patenkinti savo pirminius poreikius.

Remiantis tuo, kad darbo užmokesčio padidinimas yra trumpalaikė motyvacinė priemonė, būtina plėsti darbo užmokesčio mokėjimo būdų spektrą. Galimi šios problemos sprendimo variantai:

- mokėti adekvatų darbo kokybei darbo užmokestį;
- mokėti papildomas premijas ir priedus už įvykdytus įmonės planus ir pan.;
- mokėti kintamą darbo užmokestį už pasiektus rezultatus;
- mokėti papildomas priemokas už darbo stažą ir pan.

Taip pat būtų galima darbuotojus skatinti ir kita materialine parama: *nuolaidos įmonės produkcijai* (vertinimo vidurkis - 3,06), *kvalifikacijos kėlimas* (vertinimo vidurkis - 3,16), *darbo rūbų, priemonių aprūpinimas* (vertinimo vidurkis - 3,39), *įmonės sveikinimai įvairiomis progomis* (vertinimo vidurkis - 3,43), *dovanos įvairiomis progomis* (vertinimo vidurkis - 3,25), *švenčių, renginių organizavimas* (vertinimo vidurkis - 3,06), *poilsinių, pažintinių kelionių organizavimas* (vertinimo vidurkis - 3,53), *ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimas* (vertinimo vidurkis - 2,89).

Tyrimo duomenys parodė, jog įmonės teisingai valdo *teisinių motyvavimo priemonių* vykdymą. Tačiau siūlytinos tokios motyvavimo priemonės kaip *lankstus darbo grafikas* (vertinimo vidurkis - 3,47), *laisvų dienų suteikimas* (vertinimo vidurkis - 3,93).

Analizė parodė, kad taikant *psichologinio pobūdžio (darbo sąlygų)* motyvavimo priemones, įmonės turėtų susirūpinti *darbo aplinka* (vėdinimo sistema, apšvietimu ar temperatūra darbo vietoje) (vertinimo vidurkis - 2,33), nes didžioji dauguma darbuotojų skiria didelę reikšmę *gerų darbo sąlygų užtikrinimui* (vertinimo vidurkis - 4,03).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad reikia taip pat ypatingą dėmesį skirti *psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonėms kaip darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo ir komunikacija*. Kiekviena įmonė turėtų pagalvoti apie galimybę kuo daugiau darbuotojų įtraukti į įmonės valdymą, kadangi tik kartu ir išvien dirbanti komanda gali pasiekti geriausių rezultatų. Darbuotojas, kuris jauš, jog jo nuomonė yra išklausoma ir ji yra vertinama, jaušis visada motyvuotas ir norės prisidėti prie organizacijos gerovės kūrimo. Siekiant įgyventi šią motyvavimo modelio dalį, reikia:

- teikti darbuotojams informaciją apie įmonės veiklą;
- įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus;
- suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę svarbiais įmonei klausimais;
- suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės už savo veiklą.

Prie visų šių motyvavimo priemonių vertėtų prijungti ir šias: *daugiau atsakomybės* (vertinimo vidurkis – 2,71), *vadovo bei kolektyvo narių pripažinimas ir įvertinimas* (vertinimo vidurkis - 3,20), *vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose* (vertinimo vidurkis – 2,76).

Tyrimo metu nustatyta, *jog psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonės* susijusios su darbuotojo *kvalifikacijos kėlimu ir karjeros galimybėmis* taikomos silpnai. Ši problema gamybos įmonėse galėtų būti sprendžiama šiais būdais:

- turėtų būti suteikiama galimybė darbuotojams kilti karjeros laiptais (parengtas darbuotojų karjeros kėlimo modelis) bei kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimo būdai galėtų būti: kvalifikacijos kėlimo kursai įvairūs mokymai, seminarai, komandiruotės ir pan.;
- skatinti darbuotojus studijuoti aukštosiose mokyklose.

Taip pat motyvavimo modelyje siūlomos tokios papildomos skatinimo priemonės: *paaukštėjimas pareigose* (vertinimo vidurkis - 3,07) ir *kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita* (vertinimo vidurkis - 3,16).

Siekiant efektyviai skatinti darbuotoją, reikia taikyti konkrečias motyvavimo priemones, atsižvelgiant į darbuotojo socialinę padėtį, amžių, gyvenamąją vietą ir kt. Norint, kad žmogus jaustųsi patenkintas, reikalingi ir kiti veiksniai: įdomus darbas, saviraiškos, tobulėjimo ir karjeros galimybė, atsakomybė ir pripažinimas. Ambicingam ir rinkoje vertinamam darbuotojui yra labai svarbu ir darbdavio požiūris į jį kaip specialistą. Žinodamas, kad įmonė jį vertina, skatina tobulėti ir nori išlaikyti, darbuotojas jaučiasi saugesnis, yra labiau motyvuotas dirbti. Taigi vienos motyvacijos priemonės neužtenka. Būtinai visas paketas. O jei jis dar ir individualizuotas – tuo geriau.

Parengtas motyvavimo modelis rodo, kad visų pirma reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų pirminių ir fiziologinių poreikių taikymą, prie kurių kartu prijungti ir savirealizacijos, noro

priklausyti organizacijai bei kitų antrinių poreikių tenkinimą. Tuo tarpu kompleksinių priemonių naudojimas sumažintų darbuotojų nepasitenkinimą darbu.

Kaip jau minėta, darbuotojo motyvacija formuojasi tam tikroje darbinėje veikloje, o ją sąlygoja ir darbuotojo asmenybė, todėl siūlomas sukurtas koncepcinis motyvavimo modelis yra orientuotas dabartinėms sąlygoms (t.y. tokiai kultūrinei aplinkai) bei konkretaus tipo asmenybėms (plačiau apie dalyvaujančių charakteristiką 2.5 poskyryje). Siūlomas motyvavimo modelis gali būti inkorporuotas į gamybinių įmonių darbuotojų motyvavimo strategijas, kadangi šio darbuotojų koncepcinio motyvavimo modelio privalumas yra tas, kad jis nereikalauja didelių finansinių lėšų atmetant materialinį skatinimą, ir gali būti patrauklus bet kuriai Lietuvos gamybinei įmonei, siekiančiai efektyviai motyvuoti darbuotojus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės dalies išvados:

- ***atskleista***, jog *darbuotojų motyvacija* yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių įmonės darbo rezultatus, kadangi motyvavimo esmė yra darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme. Tačiau motyvavimas yra sudėtingas procesas, nes darbdavys, kurdamas motyvavimo modelį organizacijoje, turi atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo lūkesčius, vertybes bei poreikius. Motyvų arba paskatų sistemą ir svorį lemia šalies ekonominė būklė, visuomenės kultūra, darbuotojo šeimos bei jo asmeninės savybės. Todėl įmonės siūlomą naudą kiekvienas individas matuoja vertingumo jam matu.

- ***atskleista***, jog motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, ir kokie jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios vidinės jo priežastys ir ištakos, motyvacijos teorijos skirstomos į turinines ir procesines. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingus darbuotojų poreikius, kurie nukreipia žmogaus elgesį darbe tam tikra linkme.

- ***atskleista***, kad organizacijoje taikoma tik viena motyvavimo priemonė nebus rezultatyvi, todėl svarbiausia organizacijoms vadovams, išsiaiškinus skirtingus darbuotojų motyvus, pritaikyti tinkamas motyvavimo priemones. Darbuotojų motyvavimo procese būtina taikyti visą *motyvavimo priemonių kompleksą*.

- ***išsiaiškinta***, jog *ekonominiai, teisiniai, psichologiniai* darbuotojų motyvavimo valdymo metodai – tai vadovo poveikio pavaldiniams būdai, kurie pavadinti atitinkamai atsižvelgiant į tai, kokius darbuotojų poreikius jie tenkina.

- ***nustatyta***, kad, *darbuotojų motyvavimas*, parenkant įvairias *motyvavimo priemones*, vadovybei atlikus *ekonominių, teisinių bei psichologinių valdymo metodų analizę*, išskiriamas kaip vienas efektyviausių organizacijos bei jos narių valdymo instrumentų, kuriuo sumaniai naudojantis, galima pasiekti aukščiausių darbo rezultatų. *Motyvavimo sistema* idealiai veikia tokioje organizacijoje, kurioje visi jos nariai tampa dalyviais, siekiančiais bendro tikslo, nuolat ieškančiais naujų veiklos tobulinimo ir įgyvendinimo būdų. Taigi, skatinimo sistema turi būti tinkama ir organizacijai, ir darbuotojams.

Empirinės dalies išvados:

Atskleista darbuotojų nuomonė apie motyvavimo priemones pagal valdymo metodus (*ekonominį, teisinį bei psichologinį*) ir įvertinta jų raiška skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse:

- **nustatyta**, kad *ekonominės motyvavimo priemonės* Lietuvos įmonių darbuotojams taikomos silpniau nei Švedijos. Tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvos darbuotojams taikomos ekonominės motyvavimo priemonės taikomos nepakankamai (vertinimo vidurkis - 1,73 (iš 5), tuo tarpu Švedijos įmonėse ekonominės motyvavimo priemonės vertino daug palankiau (jų vertinimo vidurkis – 2,54 (iš 5));

vadinas, **pirmoji hipotezė**, kad *materialinis atlygis yra pagrindinė ir efektyviausia motyvavimo priemonė žemesnio ekonominio išsivystymo šalyse, patvirtinta*.

- **nustatyta**, jog Lietuvos ir Švedijos įmonių didžioji dauguma darbuotojų, nepaisant to, kad yra nepatenkinti įmonėje taikoma darbo užmokesčio sistema, tačiau teisinės motyvavimo priemonės darbuotojų buvo vertinamos teigiamai, t. y. Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis - 4,75 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos šiek tiek mažesnis - 3,84 (iš 5). Įmonių svarbiausi darbo procesai yra reglamentuoti. Teisinis motyvavimo sistemos aspekto vertinimas atspindi įmonių brandą ir teisingai vykdomus teisinius darbo santykius;

- **nustatyta**, kad *psichologinės motyvavimo priemonės*, tokias kaip „esu aprūpintas darbo įrankiais“, „tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos“ bei „specialios patalpos pietų pertraukai tenkinimas“ Lietuvos ir Švedijos įmonių darbuotojai vertino palankiai. Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis šiuo vertinimo aspektu labai aukštas - 4,77 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos - 3,49 (iš 5). Galime teigti, jog tyrime pasitvirtino personalo politikos nuostatos, deklaruojančios patrauklių darbo sąlygų sukūrimą;

- **nustatyta**, kad *psichologinės motyvavimo priemonės*, tokios kaip „darbo vertinimas“ bei „tarpusavio santykiai“ daugumos Lietuvos ir Švedijos darbuotojų vertinamos teigiamai. Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis - 4,22 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos - 3,48 (iš 5);

- **nustatyta**, kad tokios *psichologinės motyvavimo priemonės*, kaip „kvalifikacijos kėlimo“ ir „karjeros galimybės“ darbuotojai vertino skirtingai. Dauguma Lietuvos respondentų teiginius dėl kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių įvertino nepakankamai gerai (stiprumo vidurkis - 1,44 balai). Tuo tarpu daugiau dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir karjeros galimybėms skiria Švedijos įmonių vadovybė, kadangi stiprumo vidurkis šiuo klausimu siekia 3,42 balus;

- **nustatyta**, kad *psichologinės motyvavimo priemonės*, tokios kaip „nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus“ ar „tenka tik vykdyti vadovo nurodymus“ analizuojamų skirtingo ekonominio išsivystymo šalių respondentų įvertintos skirtingai. Švedijos darbuotojų vertinimo vidurkis – 3,41 (iš 5), tuo tarpu Lietuvos – 2,44 (iš 5). Tokie tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nevengia atsakomybės ir dirba pagal nurodymus.

Išanalizavus darbuotojų nuomonę apie motyvavimo priemonių taikymą pagal valdymo metodus (ekonominį, teisinį, psichologinį), taip pat **atskleista**, jog Lietuvos ir Švedijos įmonėse taikomos skirtingos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės:

- **nustatyta**, kad dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės Lietuvos darbuotojams yra šios: 70,3 proc. (N=97) darbuotojų skatinami – *darbo rūbų, priemonių aprūpinimu*, daugiau negu pusei (55,8 proc. (N=77)) - *priedu prie atlyginimo (arba premija)*, trečioje vietoje – *gerų darbo sąlygų užtikrinimu* (36,2 proc. (N=50)) ir kt.;

- **nustatyta**, kad Švedijos įmonėse dažniausiai darbuotojams taikomos motyvavimo priemonės skiriasi nuo Lietuvos įmonių: beveik visi darbuotojai skatinami – *poilsinių pažintinių kelionių organizavimu* (96,5 proc. (N=109)), antroji populiariausia motyvavimo priemonė - *švenčių, renginių organizavimas* (92 proc. (N=104)), trečiąją vietą pasidalina dvi skatinimo priemonės – *įmonės sveikinimai įvairiomis progomis* (81,4 proc. (N=92)) bei *gerų darbo sąlygų užtikrinimas* (80,5 proc. (N=91));

- **nustatyta**, jog daugiau nei pusė Švedijos darbuotojų yra skatinami šiomis motyvavimo priemonėmis: *dovanos įvairiomis progomis (gimtadienių, švenčių)* (79,6 proc. (N=90)), *nemokamu maitinimu darbe* (75,2 proc. (N=85)), *sveikatos priežiūros draudimo padengimu* (67,3 proc. (N=76)), *darbo rūbų, priemonių aprūpinimu* (61,1 proc. (N=69)), *ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimu* (52,2 proc. (N=59)) bei *laisvų dienų suteikimu* (51,3 proc. (N=58));

- **nustatyta**, kad tik mažai daliai Lietuvos respondentų yra taikomos kitos motyvavimo priemonės, kurios nebuvo minėtos anksčiau. Tokios motyvavimo priemonės kaip *nemokamas maitinimas įmonėje* (0,7 proc. (N=1)), *studijų išlaidų apmokėjimas* (2,9 proc. (N=4)), *sporto klubų abonementų išpirkimas* (2,9 proc. (N=4)), *geriausio mėnesio darbuotojų rinkimai* (2,9 proc. (N=4)) Lietuvos analizuojamose įmonėse taikomos ypatingai mažam procentui darbuotojų.

- **nustatyta**, jog netaikomos arba taikomos tik labai mažam Švedijos respondentų skaičiui yra šios motyvavimo priemonės: *geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai* (0 proc. (N=0)), *nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti* (3,5 proc. (N=4)), *priemoka už išdirbtus metus* (4,4 proc. (N=5)), *transporto išlaidų kompensavimas* (4,4 proc. (N=5)).

Išsiaiškintos motyvavimo priemonės, kurios jų taikymo atveju darytų didelę įtaką darbuotojų veiklos efektyvumui:

- **atskleista**, jog didžiajai daugumai Lietuvos (78,3 proc. (N=108)) darbuotojų *priedas prie atlyginimo (arba premija)* yra svarbiausia motyvavimo priemonė (vertinimo vidurkis 4,5). Antroje vietoje – *geros darbo sąlygos* (53,6 proc. (N=74)) (vertinimo vidurkis 4,03). Trečia, kaip labai svarbia skatinimo priemone įvardinta *laisvų dienų suteikimas* (47,1 proc. (N=72))

(vertinimo vidurkis 3,93). Toliau seka *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* (37,6 proc. (N=65)) (vertinimo vidurkis 3,63), *lankstus darbo grafikas* (37,6 proc. (N=51)) (vertinimo vidurkis 3,47), *darbo rūbų, priemonių aprūpinimas* (33,3 proc. (N=46)) (vertinimo vidurkis 3,39);

- **atskleista**, jog Švedijos įmonių darbuotojai didžiausią reikšmę teikia *gerų darbo sąlygų užtikrinimui* (78,8 proc. (N=89)) (vertinimo vidurkis 4,68), po to *laisvų dienų suteikimui* (82,3 proc. (N=93)) (vertinimo vidurkis 4,58) bei trečioje vietoje – *lanksčiam darbo grafikui* (66,4 proc. (N=75)) (vertinimo vidurkis 4,37). Daugumai Švedijos darbuotojų taip pat labai svarbu *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)* (61,9 proc. (N=70)) (vertinimo vidurkis 4,26), *priedas prie atlyginimo (arba premija)* (63,7 proc. (N=72)) (vertinimo vidurkis 4,07) bei *darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio* (50,4 proc. (N=57)) (vertinimo vidurkis 3,92);

- **išsiaiškinta**, jog Lietuvos respondentai kaip vieną iš mažiausiai patrauklių (tačiau reikšmingų) motyvavimo priemonių įvardijo *tarnybinio automobilio skyrimą* (vertinimo vidurkis 2,07), taip pat *nemokamą maitinimą darbe* (vertinimo vidurkis 2,1), *parodų, mugių lankymą įmonės sąskaita* (vertinimo vidurkis 2,14) ir kt. Švedijos apklaustųjų nuomone, jiems mažiausiai svarbios šios skatinimo priemonės: *transporto išlaidų padengimas* (vertinimo vidurkis 1,6), *raštiška ar oficiali padėka ir garbės raštai* (vertinimo vidurkis 1,89), *sporto klubų abonementų išpirkimas* (vertinimo vidurkis 2,12) ir kt.;

- **atskleista**, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) didžiosios daugumos darbuotojų požiūris į motyvavimo priemones skirtingas: Lietuvos darbuotojai pirmenybę teikia materialinėms, tuo tarpu Švedijos darbuotojai didžiausią reikšmę teikia nematerialinėms motyvavimo priemonėms;

- **apibendrinant galima teigti**, kad skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Lietuvos ir Švedijos) darbuotojams svarbu ir materialinės ir nematerialinės (psichologinės) darbuotojų motyvavimo priemonės.

Išanalizuoti esminiai darbuotojams taikomų motyvavimo priemonių skirtumai analizuojamose įmonėse:

- **nustatyta**, jog Švedijos darbuotojų vertinimo įmonėse taikomų valdymo metodų (ekonominių, teisinių ir psichologinių) pasitenkinimo lygis yra aukštesnis už Lietuvos darbuotojų (Švedijos vertinimo vidurkis- 3,85; Lietuvos vertinimo vidurkis - 2,75);

- **nustatyta**, kad skirtingi socialiniai ir ekonominiai pokyčiai skirtingai įtakojo įvairių šalių organizacijas, todėl keitėsi tradiciniai veiklos modeliai ir darbuotojų motyvavimo sistemos. Skiriantis šalių ekonominiam išsivystymo lygiui, skiriasi ir motyvavimo priemonių ar

motyvacijos sistemų taikymas. **Išsiaiškinta**, jog skirtingo ekonominio išsivystymo šalių (Švedijos ir Lietuvos) darbuotojai skirtingai vertina tyrime minėtų motyvavimo priemonių;

- **atskleista**, jog Lietuvoje vyrauja maža darbuotojų motyvacija, o jų priežastis – įmonių vadovybių žinių ir patirties stoka kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Darbuotojų motyvavimo procese netaikomas visas *motyvacijos priemonių kompleksas*, o tai yra: įmonės tikslai, darbo vertinimas, kolektyvo tarpusavio santykiai, komunikacija ir informavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjera, teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema, geros darbo sąlygos. Tokį motyvavimo priemonių kompleksą, galima apibrėžti kaip darbuotojų motyvavimo sistemą;

Antroji hipotezė kompleksinis motyvacijos priemonių taikymas Lietuvos įmonėse, žymiai padidina darbuotojų motyvaciją, pasitvirtino.

Sukurtas ir pagrįstas koncepcinis motyvavimo modelis (žr. 27 pav.), kuris remiasi svarbiausiomis darbuotojų poreikių tenkinimo naudomis:

- *motyvacijos modelis* suprojektuotas remiantis šiais principais: pateikti ekonominiai, teisiniai ir psichologiniai motyvavimo priemonių valdymo metodai ir šalia jų išskirtos tos motyvavimo priemonės, kurios turi didelę įtaką teigiamai darbuotojų motyvacijai, tačiau įmonėse jos taikomos netinkamai arba taikomos retai;

- parengtas *motyvacijos modelis* rodo, kad visų pirma reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų pirminių ir fiziologinių poreikių taikymą, prie kurių kartu prijungti ir savirealizacijos, noro priklausyti organizacijai bei kitų antrinių poreikių tenkinimą. Tuo tarpu kompleksinių priemonių naudojimas sumažintų darbuotojų nepasitenkinimą darbu;

- siūlomas *motyvacijos modelis* gali būti inkorporuotas į gamybinių įmonių darbuotojų motyvavimo strategijas, kadangi šio darbuotojų koncepcinio motyvavimo modelio privalumas yra tas, kad jis nereikalauja didelių finansinių lėšų atmetant materialinį skatinimą, ir gali būti patrauklus bet kuriai Lietuvos gamybinei įmonei, siekiančiai efektyviai motyvuoti darbuotojus (plačiau žr. 3.1 poskyryje).

Norint sukurti veiksmingą darbuotojų motyvavimo sistemą, siūlytina periodiškai atlikti darbuotojų poreikių, motyvacinių veiksnių, pasitenkinimo darbu įvertinimo tyrimus. Tai padėtų identifikuoti darbuotojų darbo motyvacijos pokyčius ir padėtų ieškoti naujų efektyvesnių motyvavimo metodų.

LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
3. Arnold, J., Silvester, J. (2005). *Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace*. London. [Internete]. [žiūrėta 2008-11-26] <b337-413a-9f7f-c92ad9e08f08%40sessionmgr108>.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zembytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
6. Bagdonienė, L., Zembytė, J. (2006). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
7. Bakanauskienė, I. (1992). Personalo motyvas: pagrindinių veiksnių ir metodų sistemos analizė // *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 3, p.14-18.
8. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
9. Barelson, A. (1998). *Motivations and morals in industry*. New York.
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
11. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
12. Bieliauskaitė, R. (1993). *Asmenybės psichologija*. Kaunas: Šviesa.
13. Bijaminienė, A. (2007). *Personalo valdymas*. UAB „Verslo žinios“. 2/Lapkritis 2007.
14. Bogatyriova, A. (1999). Motyvacijos beieškant arba kodėl žmonės dirba // *Vadovo pasaulis*, Nr. 4, p. 32-37.
15. Bruce, R. J. (2002). *Integruotos verslo studijos // vadovėlis*. Vilnius.
16. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
17. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
18. Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika
19. Butkus, F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
20. Charles, D. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma Litera.
21. Chomentauskaitė, R. (2007). Žmonės – organizacijos turtas. *Psichologija Tau*, 2007 vasaris.
22. Condrey, K. M., Stephen, E. (2005). *Motivating Personnel at Russian Nuclear Power Plants: A Case-Study of Motivation Theory Application*. Vol. 34, Issue 4. [žiūrėta 2008-11-26]. Prieiga per internetą:
23. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

24. Daft, R. (1997). *Management*. New York: The Dryden Press.
25. Damašienė, V. 2002. *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
26. „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr. 1-107. [žiūrėta 2008-10-26]. Prieiga per internetą: <http://www.tax.lt/files/instr.ist_211.doc>.
27. Donelson, R. (1999). *Group dynamics*. California.
28. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
29. Griškevičienė, V. (2002). *Personalo vadyba*. Vilnius.
30. Hage, J. (1980). *Theories of organizations*. Willey –Interscience.
31. Jermakovienė, I. *Kaip skatinti darbuotojus*. [žiūrėta 2008-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6?vbanga2=1f900bbbe6374b4c655538d8c48f0fca>>. Jucevičienė, P. (2005). *Darbuotojų motyvavimas ir jos sistemos*. Seminaro medžiaga
32. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
33. Jurgelevičiūtė, I. Įmonės įvaizdis – prabanga ar būtinybė // *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis. Nr. 10, p. 15–24.
34. Jusienė, R., Laurinavičius, A. (2007). *Psichologija*. Vilnius.
35. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui* (2006). Laiką taupantis vadovas / versta iš anglų kalbos. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
37. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje // *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste: mokslinės – praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija
38. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
39. Krykovas, J. (2007). Streso šaltiniai ir valdymas diegiant permainas įmonėje // *Personalo vadyba*, 2007 balandis.
40. Kuhl, J., Heckhausen, H. (1996). *Motivation, Volition und Handlung*. Goettingen: Hogrefe.
41. Kulvinskienė, V.R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija: mokomoji priemonė*. Vilnius, VU I-kl.
42. Leonienė, B. (1998). *Verslo pradmenys*. Poligrafija ir informatika.
43. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: „Šviesa“.
44. LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. [žiūrėta 2008-10-18]. Prieiga per Internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=55743>>.
45. LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 1993 m. spalio 7 d. Nr. I-266. [žiūrėta 2008-10-

- 18]. Prieiga per Internetą: http://www.sam.lt/lt/main/teisine_informacija/ministro_isakymai?id=25084.
46. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
47. Maidani, E. A. *Comparative Study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors*. [žiūrėta 2008-12-10]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=48&hid=7&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57-e380859dca8c%40SRCSM1>.
48. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų veiklos motyvai ir motyvavimas // *Lietuvos sociologija amžių sandūroje: straipsnių rinkinys*. Vilnius: Karminas.
49. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34. p. 77 – 91.
50. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // *Tiltai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Nr. 1 (34). p. 11–18.
51. Marčenyte – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
52. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 21. p. 137 – 145.
53. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
54. Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
55. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
56. Matuzienė, I., Paulikaitė, Ž. (2008). Darbuotojų skatinimo sistemų palyginimas UAB “V. Liatukas ir Ko” ir UAB “Nomera” // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3(12). p. 172-182.
57. Mažeikaitė, A., Stoškus, S. (2006). Personalo motyvavimo sistemos gamybinėje įmonėje problemos ir jų sprendimo būdai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2. p. 86–90. Šiaulių universiteto leidykla.
58. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Paskaitų konspektas. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
59. Myers, G.(2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Misevičius, V. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
61. Mullins, J. L. (2007). *Management and organizational behavior*. University of Portsmouth.
62. Neverauskas., B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
63. Oleson, M. (2004). *Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's*

hierarchy of needs. [žiūrėta 2008-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=24&hid=107&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57e380859dca8c%40SRCSM1>>.

64. Pacevičius, J. (1999). *Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai*. Studijuojantiems psichologiją, I sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

65. Pacevičius, J. (2001). *Motyvavimas kaip komunikacinio proceso funkcija*. Studijuojantiems psichologiją, II sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

66. Pakalkaitė, L. (2007). Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją // *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis. Nr. 6, p. 28–31.

67. Paliduskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47. p. 73 – 89.

68. Paliulis, N., Chivickas, E. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika.

69. Porter, W. L., Bigley, A. G., Steers, M. R. (2003). *Motivation and Work Behaviors*. New York.

praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2009-01-12].

Prieiga per internetą:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=12&hid=104&sid=4da65b16>>.

70. Prykin, L., Prykina, V. (1998). *Obščyj kurs menedžmenta*. Moskva.

71. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 12. p. 145 – 151.

72. Ratkevičienė, V. (2000) Komunikacija – svarbus vadybos elementas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 16. p. 107 – 113.

73. Rimkutė, L. (2007). Psichologinis klimatas darbe // *Psichologija Tau*, 2007 balandis.

74. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

75. Robbins, S. P., Coulter, M. (1999). *Management*. New Jersey.

76. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.

77. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

78. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

79. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

80. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda.

81. Snieška, V., Čiburienė, J. *Makroekonomika*. Kaunas: Technologija.

82. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice - Hall International.

83. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

84. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai.

85. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiaulių universiteto leidykla
86. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
87. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas.
88. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiaulių universitetas.
89. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
90. Šilingienė, V. (2002). Personalo motyvavimo sistemų vertinimas // *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 2 (28). p. 61-66.
91. Valackienė, A. (2006). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
92. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
93. Vanagas, P. (1996). Darbuotojų motyvavimas siekti kokybės // *Socialiniai mokslai. Vadyba*. Nr. 4(8), p. 53-56.
94. Vveinhardt, J., Mituzienė, R., Meškienė, L. (2008). Šiaulių įmonių naudojimas mokesčių lengvatomis už motyvuojančias įmokas darbuotojų naudai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4(20), p. 258-265. Šiaulių universiteto leidykla.
95. Walter, T. T. H. (2009). Homeowning Motivation in Malaysia // *Journal of Accounting – Business & Management*. Nr. 16, p. 93-112. [žiūrėta 2008-11-12] Prieiga per internetą: <http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=17261>.
96. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas:VDU.
97. Zuzevičiūtė, J. (2004). Kaip šauksi – taip atsilies: darbuotojų motyvacijos šaltiniai // *Juristas*. Nr. 3, p. 60-63.
98. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla. Nr. 4, p. 105 – 117.
99. Адлер, А. (1997). *О нервическом характере*. “Ун-я кн.”. Москва: МГУ. исследованиях. Киев. [žiūrėta 2009-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.socioline.ru/node/395>>.
100. Паниотто, В. И.; Максименко, В. С. (2003) *Количественные методы в социологических исследованиях*. Киев. [žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.socioline.ru/node/395>>.
101. Скрипченко, Д. Г. (2000). *Заработная плата и ее включение в себестоимость*. Минск.

PRIEDAI

1 priedas. Motyvo, motyvacijos ir motyvavimo sąvokų definicijos

Motyvo sąvokų definicijos

Autorius	Definicija
Šalčius, (1998, p. 74)	motyvas apibūdinamas kaip pasirengimas veikti konkrečiu būdu veiksnį. Palankumas šiuo atveju yra vidinė individo pozicija įvairių objektų ir darbo situacijų požiūriu. Motyvas pasireiškia kaip priemonė.
Antinienė, (2005, p. 10)	motyvu įvardijami interesai, vertybės, gyvenimo tikslai, emocijos. Veiklai įtaką daro noras elgtis pagal papročius, galvoti pagal visuotinai priimtą normą, elgtis pagal madą, noru pritapti prie kitų žmonių ir panašiai. Tad motyvai skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia, padeda pajusti savo veiklos prasmę.
Sakalas, Šilingienė, (2000, p. 107)	motyvas apibrėžiamas kaip išsąmonintas siekimas pasitenkinimo link ir motyvas apibūdinamas kaip skatinimo procesas (motyvacinio proceso dedamoji).
Psichologijos žodynas, (1993, p. 177; 1994, p. 177; 2000, p. 497)	motyvai yra traktuojami kaip veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia.
Kasiulis, Barvydienė, (2005, p. 26)	motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t. y. išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa motyvu.
Jucevičienė, (1996, p. 96)	motyvas – sudėtingas darinys. Išorinis objektas individo atžvilgiu yra valentingas (turi patraukiančią jėgą), kai jis atitinka šio individo poreikį.
Jusienė, Laurinavičius (2007, p.175)	motyvas – kiekvienas atskiras ir suvoktas elgesį lemiantis veiksnys.
Baršauskienė, Janulevičiūtė, (1999, p. 79)	motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu.
Albrechtas, (2005, p. 107)	motyvas yra veiklos dingstis, priežastis, paskata ką nors daryti.
Bagdonas ir Bagdonienė, (2000, p. 127)	Motyvai – vidiniai veiksniai, skatinantys koki nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.

Motyvacijos sąvokų definicijos

Autorius	Definicija
Šavareikienė, (2008, p. 19)	motyvacija – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
Walter, (2009, p. 94)	motyvacija gali būti apibūdinta kaip pasiruošimas padaryti ar pasiekti kažką, kas yra priežastis tam tikro elgesio ir veiksmo.
Jusienė, Laurinavičius (2007, p.175)	motyvacija – žmogaus elgesį lemiančių veiksnių visuma.
Leonienė (2001, p. 144); Appleby (2003, p. 205)	motyvacija yra vadinami potraukiai, troškimai, vidinės paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, skatina veikti, siekti tam tikro tikslo, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį.
Martinkus, Vaičiūnas (2000, p. 93)	motyvacija apima visus veiksmus, kurie sužadina žmogaus elgesį, norint pasiekti tikslą.
Pacevičius, (1999, p. 5)	motyvacija - procesas, kurį sukelia šie veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> - fiziologinis ar psichologinis trūkumas arba poreikis, skatinantis aktyvumą; - poreikis, turintis kryptį, vadinamas draivas; - skatulus arba poreikio objektas, tikslas.
Tarptautinių žodžių žodynas, (2000, p. 154)	motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma.

Psichologijos žodynas (1993, p. 176)	motyvacija yra apibrėžiama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.
Мескон ir kt. (1998, p. 398)	motyvacija – tai savęs ar kito skatinimo procesas veiklai, kad pasiekti savo ar organizacijos tikslų.
Травин, Дятлов. (2002, p. 108)	motyvacija – tai darbuotojo siekimas patenkinti poreikius per darbinę veiklą.
Jucevičienė (1996, p. 98), Benesch (2002, p. 36)	motyvacija – tai sąvoka, kurią apibendrina visi veiksniai, kurie žadina elgesį, nukreiptą tikslo įgyvendinimui bei paaiškinantys individo tikslų įvairovę.
Moorhead, Griffin, (1992, p. 56); Travin, Magura, Kurbatova, (2004 p. 7), Albrechtas, (2005, p. 107).	motyvacija – tai būklė, kuri suaktyvina bei stimuliuoja žmogų ir lemia veiklos aktyvumą, kryptingumą, tikslingumą konkrečioje situacijoje
Bučiušienė, (1996, p. 31); Bujanauskienė V., 2002/5(51), p. 13),	motyvacija - tai varomoji jėga, iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, veikia individo ryšius su užduotimi ir skatina individą veikti. Ši jėga sukelia įtampos, kuri atsiranda dėl nerealizuoto poreikio.
Zillman (2000, p. 234)	motyvacija – tai vidinių poreikių patenkinimo procesas per veiksmus ir elgesį.
Robbins, Stephen ir kt., (2006, p. 66; 1999, p. 484)	motyvacija yra noras kažką padaryti ir lemia veiksmo galybę patenkinti poreikį.
Seilius, (1998, p. 119).	motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų.
Valackienė, (2006, p. 235)	motyvacija suvokiama kaip procesas, kuris įgalina žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas iš jų nori.
Stoner, Freeman ir kt. (2005, p. 434)	motyvacija – psichologinės savybės, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
Baršauskienė, Janulevičiūtė, (1999, p. 79); Kasiulis, Barvydienė, (2005, p. 26); Kelly (2007, p. 2)	motyvacija akcentuojama kaip elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai (veiksmai).
Vasiliauskas, (2002, p. 66)	motyvacija apibūdinama kaip menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.
Everard, Morris (1997, p. 23)	motyvacija apibūdinama kaip „rezultatų iš žmonių gavimas“ arba kaip „išgavimas iš žmonių visa, kas įmanoma“.
Bujanauskienė, (2002/5(51), p. 13)	motyvacija yra procesas, kurio metu žmogus pasirenka kaip jam veikti, norėdamas pasiekti savo asmeninius tikslus arba verčia žmones elgtis taip, kaip jie elgiasi.
Gražulis, (2005, p. 5)	motyvacija supranta kaip žmogaus psichologinė charakteristika, į kurią įeina veiksniai, kurie sukelia, nukreipia ir palaiko žmogaus elgesį, lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. Motyvacija susijusi su tuo, „kas verčia žmones tikėti“. Šis požiūris pabrėžia, kad žmogaus psichologinėms savybėms organizacijoje turi būti skiriamas didelis dėmesys.
Ratkevičienė, (1999, p. 146)	motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
Bagdonas, Bagdonienė, (2000, p. 125)	motyvacija paaiškina skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo.
Bartol, Martin, (1991, p. 445)	motyvacija – jėga, kuri suteikia veiksmams energijos, nurodo kryptį ir padeda atkakliai dirbti.
Certo, (2000, p. 354)	motyvacija yra vidinė būseną, kuri priverčia individą elgtis taip, kad būtų pasiektas tikslas.
Myers, (2000, p. 399)	motyvacija apibrėžiama kaip poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą.
Arnold, (2005, p. 624)	motyvacija - poreikiai ir vertybės, kurie sudaro pagrindą siekti darbo užduočių rezultato.

Motyvavimo sąvokų definicijos

Autorius	Definicija
Psichologijos žodynas, (1994, p. 179)	motyvavimą galima apibrėžti kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų sistema.
Sakalas, (2003, p. 248-249)	motyvavimas - kaip savo ar kitų veiklos skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.
Sakalas, Šilingienė, (2000, p. 107)	motyvavimas – tai savęs ar kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
Šdrakovas, (2007, p. 11); Sakalas, (2003, p. 248)	motyvavimo sąvoka apibūdinama kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti – tai savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai.
(Stoner, Freeman ir kt., (2005, p. 434); Bagdonas, Bagdonienė, (2000, p. 125); Česnyienė, Diskienė ir kt. (2002, p. 78).	motyvavimas - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą, tai darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų įgyvendinant organizacijos tikslus.
Ratkevičienė, (1999, p. 146)	motyvavimas – tai veiklos stimulų kūrimas ir panaudojimas.
Kasiulis, Barvydienė, (2005, p. 26)	motyvavimas – darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai).
Neverauskas, Rastenis, (2000, p. 66)	motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai.
Baršauskienė, Janulevičiūtė, (1999, p. 79)	motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai.
Misevičius, (2001, p. 19)	motyvavimas – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas.
Arnold, (2005, p. 624)	Motyvavimas - valdymo proceso dalis, nustatanti žmogaus elgesio pastangas, kryptį bei atkaklumą.

2 priedas. Ankstyvieji motyvacijos modeliai

Ankstyvieji motyvacijos modeliai

<i>Tradicinis</i>	<i>Žmonių santykių</i>	<i>Žmogiškųjų išteklių</i>
Požiūris į žmones		
<p>1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.</p> <p>2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą.</p> <p>3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės</p>	<p>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</p> <p>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.</p>	<p>1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.</p> <p>2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuojantys save nei to reikalauja dabartinis darbas.</p>
Vadovo elgesio bruožai		
<p>1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį.</p> <p>2. Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</p> <p>3. Nustato tikslus darbo procedūras bei operacijas ir verčia darbuotojus griežtai jų laikytis.</p>	<p>1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus.</p> <p>3. Leidžia pavaldiniams rutinos veikti savivaldos ir savikontrolės sąlygomis.</p>	<p>1. Panaudoja pavaldinių esamus ir žmogiškuosius rezervus.</p> <p>2. Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus.</p> <p>3. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus.</p> <p>4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.</p>
Pavaldinių laukiamas elgesys		
<p>1. Žmonės gali mėgti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas - teisingas.</p> <p>2. Jei užduotys yra pakankamai paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus).</p>	<p>1. Jei vadovas dalinasi žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.</p> <p>2. Tenkinat 1-me punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti</p>	<p>1. Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolėi bei orientavimuisi, dėl to akivaizdžiai gerėja darbo efektyvumas.</p> <p>2. Jeigu pavaldiniams padedama maksimaliai panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas "šalutinis produktas" - pasitenkinimas darbu.</p>

Šaltinis: Stoner, J. (2005). *Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika*; Šaltinis: Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: www.skaityk.lt

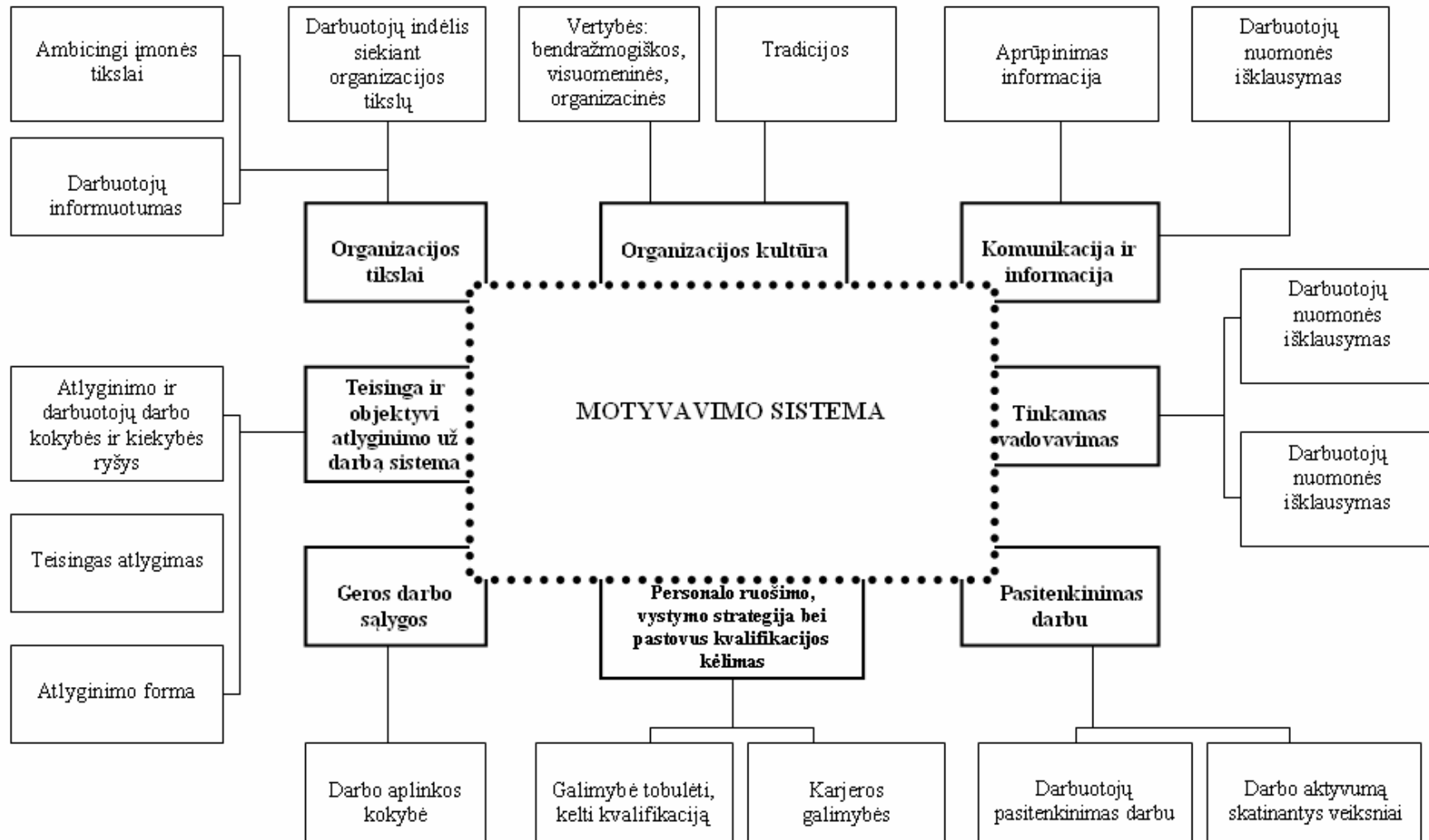
3 priedas. Motyvacijos teorijų apžvalga

Motyvacijos teorijų apžvalga

TEORIJA	Trumpas apibūdinimas	Galimas vadovo elgesys	Poveikis darbuotojo motyvacijai
POREIKIŲ MOTYVACIJOS TEORIJOS			
A. Malow poreikių hierarchija	Žmonės siekia patenkinti penkių tipų poreikius, kurie išdėstyti hierarchiškai – fiziologinius, saugumo, priklausomybės, pagarbos, saviraiškos.	Fiziologinių bei saugumo poreikių užtikrinimas darbuotojams. Galima naudoti tokias skatinimo priemones, kurios skatintų priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti bei pagarbos	Tenkindami savo poreikius darbe, darbuotojai dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus.
F. Herzberg dviejų veiksmų teorija	Pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės – higieniniai ir motyvavimo veiksniai.	Darbo praturtinimo programos	Darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą, programos leidžia pajusti pavesto darbo sunkumą ir operacijų svarbą, atsakyti už paskirtą užduotį. Šios programos sąlygoja įdomesnę darbą, pasiekimo, augimo, tobulėjimo galimybes darbuotojui.
C. Alderfer teorija	Žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo poreikių hierarchiją; galimas parėjimas nuo aukštesnių poreikių prie žemesnių.	Motyvacijos remiantis poreikių tenkinimu stebimas.	Jeigu pastangos pasiekti vieną poreikių pakopą žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį.
D. C. McClelland poreikių teorija	Dėmesys yra sutelktas prie trijų poreikių – sėkmės, valdžios ir narystės.	Sėkmės poreikį turintiems – duoti konkrečius, terminuotus, išmatuojamus uždavinius, valdžios – suteikti galimybę dalyvauti su organizacijos valdymu susijusių klausimų sprendimu, rūpintis nuolatiniu statuso kėlimu ir kt., narystės – suteikti galimybę reikštingų grupių darbe, plėtoti santykius su kolegomis ir kt.	Dominuojančio poreikio patenkinimas, suinteresuotumo didinimas ir savęs realizacijos galimybių darbe užtikrinimas.
J.W. Atkinson siekių motyvacijos teorija	Pabrėžiamas valdžios, sėkmės, laimėjimo, artimo bendrumo poreikių siekimas.	Sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė	Siekti sėkmės ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją
PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJOS			
Lūkesčių teorija	Darbuotojų motyvacijai svarbūs ne tik atsiradę aktyvūs poreikiai, bet taip pat jis turi tikėtis, kad jo pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins poreikius. Motyvacija yra paremta trimis faktoriais – valentingumu, instrumentalumu bei lūkesčiais, šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso bei darbo rezultato.	Atlygis turi būti susietas su veikla, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius, atlygis turi atspindėti darbuotojo pastangas.	Individo nuomonė apie laukimą, instrumentalumą bei valentingumą sukelia motyvuotas pastangas veikti tais būdais, kurie gali suteikti pasitenkinimą ir padės išvengti nusivylimo.

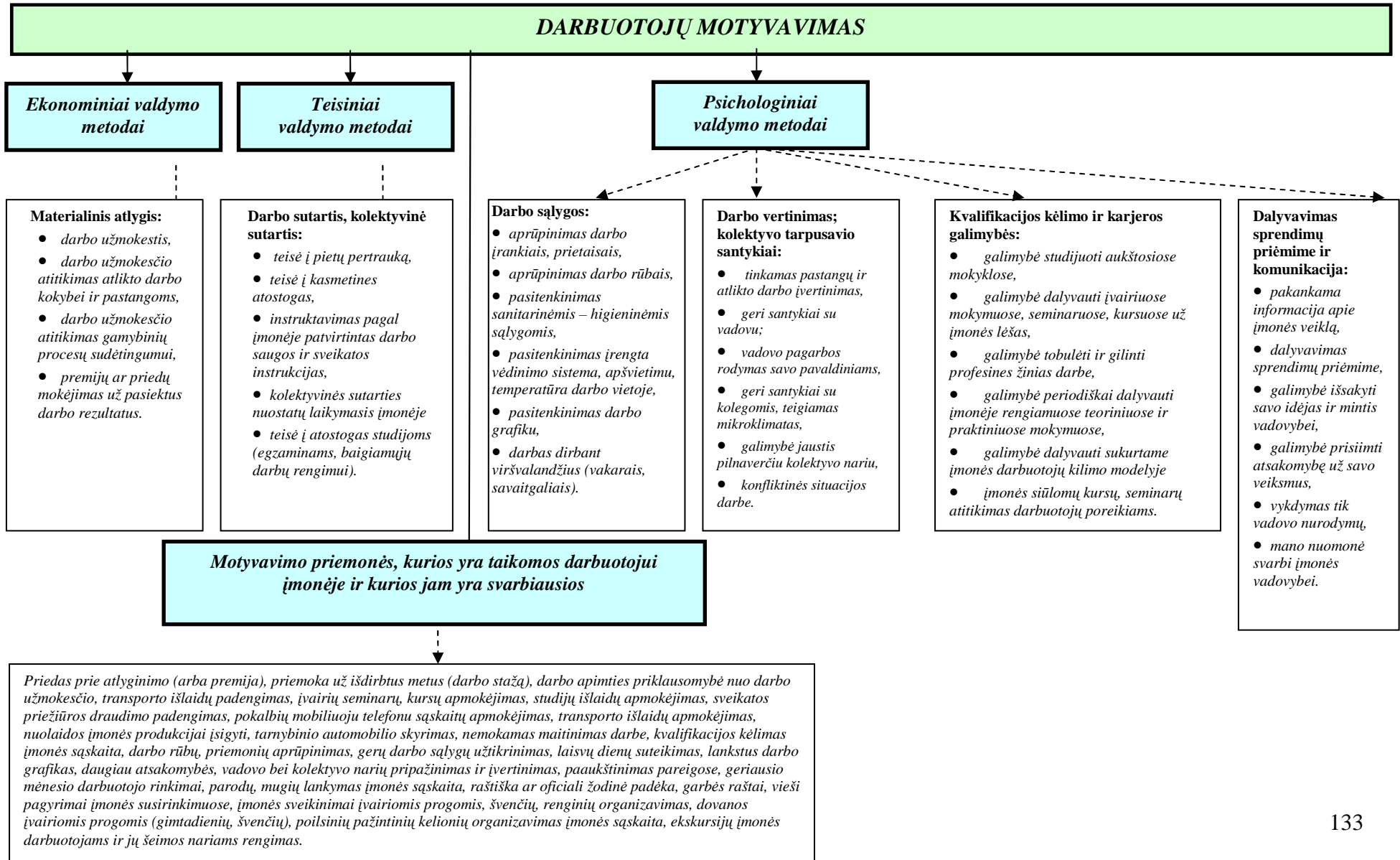
Teisingumo teorija	<i>Individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui.</i>	<i>Atlyginimas turi būti deramai ir teisingai paskirstomas tarp darbuotojų.</i>	<i>Jaučiantis neteisybę darbuotojas gali atstatyti teisingumą pakeisdamas pastangų lygį, paveikdamas kolegų pastangų lygį ar net palikti organizaciją.</i>
E. Lawler – L.Porter vidinių ir išorinių atlygių modelis	<i>Pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo.</i>	<i>Vadovas turėtų išsiaiškinti, koks atlyginimas vertinamas darbuotojo, aiškiai nurodyti rezultatą bei atlyginimą už rezultatų pasiekimą.</i>	<i>Rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą, baigto darbo jausmas turi įtakos tolesniam rezultatyvumui.</i>

4 priedas. Detalizuota darbuotojų motyvavimo sistema



Jucevičienė, P. (2005). Darbuotojų motyvavimas ir jos sistemos. Seminaro medžiaga.

5 priedas. Tyrimo objekto operacionalizacija



6 priedas. Anketų pavyzdžiai

7 priedas. Tyrimo imties pagrindimas

Literatūroje sutinkama įvairių imties tūrio nustatymo būdų, kurie taikomi atitinkamai konkrečiam tyrimui. Vienas iš tokių, kai žinoma tyrimo generalinė aibė (N), imties tūris nustatomas remiantis specialiomis statistinėmis lentelėmis, kuriose nurodytas reikiamas reprezentatyvios imties atvejų skaičius (Jadov, 1987). Taikant V. Paniotto formulę, imties tūris patikrinamas taikant formulę:

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

Čia: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,

N – generalinė aibė,

Δ – paklaidos dydis.

Pagal šią formulę apskaičiuotas n rodo reikiamą apklausti respondentų kiekį.

Apskaičiuojama Lietuvos įmonių tyrimo imtis:

Sakykime, kad mus tenkina 96 proc. patikimumas, tuomet $\Delta = 0,04$; $N = 185$

$$n = \frac{1}{0,04^2 + \frac{1}{185}} = \frac{1}{0,0054} = 143;$$

Apskaičiuojama Švedijos įmonių tyrimo imtis:

Sakykime, kad mus tenkina 96 proc. patikimumas, tuomet $\Delta = 0,04$; $N = 156$

$$n = \frac{1}{0,04^2 + \frac{1}{156}} = \frac{1}{0,008} = 125;$$

Šiame tyrime iš viso apklausti 268 respondentai.

8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, užimamas pareigas įmonėje, darbo pobūdį

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir lytį

<i>Lytis</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>moterys</i>	90	65,2	60	53,1
<i>vyrų</i>	48	34,8	53	46,9
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir amžiaus grupes

<i>Amžiaus grupė</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>iki 25 m.</i>	35	25,36	8	7,08
<i>26-35 m.</i>	48	34,78	22	19,47
<i>36-45 m.</i>	23	16,67	63	55,75
<i>46-55 m.</i>	31	22,46	20	17,70
<i>virš 55 m.</i>	1	0,72	0	0,00
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir išsimokslinimą

<i>Išsimokslinimas</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>pradinis</i>	1	0,7	5	4,4
<i>vidurinis</i>	28	20,3	36	31,9
<i>nebaigtas vidurinis</i>	5	3,6	0	0
<i>spec. vidurinis</i>	24	17,4	8	7,1
<i>profesinis</i>	29	21	43	38,1
<i>aukštesnysis</i>	17	12,3	12	10,6
<i>aukštasis</i>	20	14,5	9	8
<i>nebaigtas aukštasis</i>	14	10,1	0	0
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir užimamas pareigas

<i>Užimamos pareigos</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>aukštesnio lygio vadovai</i>	5	3,6	8	7,1
<i>smulkesnio padalinio vadovai</i>	4	2,9	13	11,5
<i>nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus</i>	25	18,1	21	18,6
<i>darbuotojai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti</i>	104	75,4	71	62,8
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo pobūdį

<i>Darbo pobūdis</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>su dokumentais, skaičiais</i>	18	13	13	11,5
<i>su daiktais, technika prietaisais</i>	94	68,1	72	63,7
<i>su žmonėmis</i>	26	18,8	28	24,8
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir darbo stažą

<i>Darbo stažas</i>	<i>Respondentų skaičius</i>			
	<i>Lietuva</i>		<i>Švedija</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>iki 1 m.</i>	17	12,3	0	0
<i>iki 5 m.</i>	37	26,8	26	23
<i>iki 10 m.</i>	18	13	24	21,2
<i>iki 15 m.</i>	28	20,3	22	19,5
<i>iki 20 m.</i>	7	5,1	4	3,5
<i>20 m. ir daugiau</i>	31	22,5	37	32,7
<i>Iš viso:</i>	<i>N=138</i>		<i>N=113</i>	

9 priedas. Lietuvos ir Švedijos įmonių respondentų pasitenkinimo rodikliai motyvavimo valdymo priemonėmis

Materialinės motyvavimo valdymo priemonės:

Darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu Lietuvos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Esu patenkintas (-a) gaunamu darbo užmokesčiu	5	16	11,59	1,66	1,73
	3	15	10,87		
	2	52	37,68		
	0	55	39,86		
Darbo užmokestis atitinka darbo kokybę ir įdėtas mano pastangas	5	11	7,97	1,54	
	3	34	24,64		
	2	28	20,29		
	0	65	47,10		
Darbo užmokestis atitinka darbo sudėtingumą	5	9	6,52	1,33	
	3	24	17,39		
	2	33	23,91		
	0	72	52,17		
Įmonėje yra mokamos premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus	5	44	31,88	2,41	
	3	30	21,74		
	2	11	7,97		
	0	53	38,41		

Darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Esu patenkintas (-a) gaunamu darbo užmokesčiu	5	25	22,12	2,90	2,54
	3	43	38,05		
	2	37	32,74		
	0	8	7,08		
Darbo užmokestis atitinka darbo kokybę ir įdėtas mano pastangas	5	17	15,04	2,79	
	3	54	47,79		
	2	34	30,09		
	0	8	7,08		
Darbo užmokestis atitinka darbo sudėtingumą	5	16	14,16	2,92	
	3	64	56,64		
	2	29	25,66		
	0	4	3,54		
Įmonėje yra mokamos premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus	5	17	15,04	1,55	
	3	22	19,47		
	2	12	10,62		
	0	62	54,87		

Teisinės motyvavimo valdymo priemonės:

Istatymų instrukcijų laikymasis Lietuvos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	5	103	74,64	3,89	3,84
	3	4	2,90		
	2	5	3,62		
	0	26	18,84		
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	5	70	50,72	3,49	
	3	31	22,46		
	2	19	13,77		
	0	18	13,04		
Priimant į darbą buvau instruktuo(-a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	5	126	91,30	4,73	
	3	1	0,72		
	2	10	7,25		
	0	1	0,72		
Vadovybė laikosi kolektyvinės sutarties nuostatų	5	62	44,93	3,27	
	3	39	28,26		
	2	12	8,70		
	0	25	18,12		
Įmonė suteikia įstatymų numatytas atostogas studijoms (egzaminams, baigiamųjų darbų rengimui)	5	66	47,83	3,83	
	3	64	46,38		
	2	3	2,17		
	0	5	3,62		

Istatymų instrukcijų laikymasis Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	5	113	100,00	5,00	4,75
	3	0	0,00		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	5	97	85,84	4,65	
	3	8	7,08		
	2	8	7,08		
	0	0	0,00		
Priimant į darbą buvau instruktuo(-a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	5	88	77,88	4,31	
	3	13	11,50		
	2	4	3,54		
	0	8	7,08		
Vadovybė laikosi kolektyvinės sutarties nuostatų	5	109	96,46	4,93	
	3	4	3,54		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		
Įmonė suteikia įstatymų numatytas atostogas studijoms (egzaminams, baigiamųjų darbų rengimui)	5	105	92,92	4,86	
	3	8	7,08		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		

Psichologinės motyvavimo valdymo priemonės:

Darbuotojų darbo aplinka Lietuvos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais	5	82	59,42	3,67	3,49
	3	7	5,07		
	2	38	27,54		
	0	11	7,97		
Esu aprūpintas (-a) reikiama darbo rūbais	5	80	57,97	3,57	
	3	18	13,04		
	2	19	13,77		
	0	21	15,22		
Mane tenkina sanitarinės – higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai	5	87	63,04	3,83	
	3	18	13,04		
	2	20	14,49		
	0	13	9,42		
Mane tenkina įmonėje įrengta vėdinimo sistema, apšvietimas, temperatūra darbo vietoje	5	40	28,99	2,33	
	3	22	15,94		
	2	28	20,29		
	0	48	34,78		
Esu patenkintas (-a) specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	5	72	52,17	3,20	
	3	13	9,42		
	2	21	15,22		
	0	32	23,19		
Mane tenkina įmonės siūlomas darbo grafikas	5	107	77,54	4,22	
	3	8	5,80		
	2	12	8,70		
	0	11	7,97		
Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių (darbas vakarais, savaitgaliais)	5	83	60,14	3,62	
	3	23	16,67		
	2	8	5,80		
	0	24	17,39		

Darbuotojų darbo aplinka Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais	5	113	100,00	5,00	4,77
	3	0	0,00		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		
Esu aprūpintas (-a) reikiama darbo rūbais	5	113	100,00	5,00	
	3	0	0,00		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		
Mane tenkina sanitarinės – higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai	5	113	100,00	5,00	
	3	0	0,00		
	2	0	0,00		
	0	0	0,00		
Mane tenkina įmonėje įrengta vėdinimo sistema, apšvietimas,	5	96	84,96	4,58	
	3	4	3,54		

temperatūra darbo vietoje	2	13	11,50	
	0	0	0,00	
Esu patenkintas (-a) specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	5	113	100,00	5,00
	3	0	0,00	
	2	0	0,00	
	0	0	0,00	
Mane tenkina įmonės siūlomas darbo grafikas	5	96	84,96	4,70
	3	17	15,04	
	2	0	0,00	
	0	0	0,00	
Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių (darbas vakarais, savaitgaliais)	5	84	74,34	4,11
	3	4	3,54	
	2	16	14,16	
	0	9	7,96	

Darbuotojų santykiai su vadovu ir bendradarbiais Lietuvos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	5	40	28,99	3,00	3,48
	3	54	39,13		
	2	26	18,84		
	0	18	13,04		
Santykiai su vadovu yra geri	5	84	60,87	3,94	
	3	34	24,64		
	2	11	7,97		
	0	9	6,52		
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams	5	66	47,83	3,41	
	3	33	23,91		
	2	21	15,22		
	0	18	13,04		
Santykiai su kolegomis yra geri, vyrauja teigiamas mikroklimas	5	65	47,10	3,67	
	3	37	26,81		
	2	35	25,36		
	0	1	0,72		
Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	5	76	55,07	3,90	
	3	36	26,09		
	2	25	18,12		
	0	1	0,72		
Konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje	5	51	36,96	2,93	
	3	28	20,29		
	2	33	23,91		
	0	26	18,84		

Darbuotojų santykiai su vadovu ir bendradarbiais Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	5	56	49,56	3,84	4,22
	3	40	35,40		
	2	17	15,04		
	0	0	0,00		

Santykiai su vadovu yra geri	5	80	70,80	4,42
	3	33	29,20	
	2	0	0,00	
	0	0	0,00	
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams	5	67	59,29	4,15
	3	42	37,17	
	2	4	3,54	
	0	0	0,00	
Santykiai su kolegomis yra geri, vyrauja teigiamas mikroklimatas	5	105	92,92	4,86
	3	8	7,08	
	2	0	0,00	
	0	0	0,00	
Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	5	64	56,64	4,03
	3	37	32,74	
	2	12	10,62	
	0	0	0,00	
Konfliktingos situacijos – retas reiškinys įmonėje	5	59	52,21	4,01
	3	50	44,25	
	2	4	3,54	
	0	0	0,00	

Darbuotojų karjera ir kvalifikacijos kėlimas Lietuvos įmonėse					Bendras vidurkis
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	
Vadovybė skatina studijuoti aukštesiose mokyklose	5	11	7,97	1,19	1,44
	3	21	15,22		
	2	23	16,67		
	0	83	60,14		
Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose už įmonės lėšas	5	35	25,36	1,56	
	3	6	4,35		
	2	11	7,97		
	0	86	62,32		
Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir gilinti profesines žinias	5	37	26,81	2,04	
	3	19	13,77		
	2	20	14,49		
	0	62	44,93		
Įmonėje periodiškai yra rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai	5	16	11,59	1,33	
	3	22	15,94		
	2	19	13,77		
	0	81	58,70		
Įmonėje sukurtas darbuotojų karjeros kilimo modelis	5	16	5,07	1,33	
	3	22	13,77		
	2	19	33,33		
	0	81	47,83		
Įmonės siūlomi kursai, seminarai atitinka mano poreikius	5	15	10,87	1,17	
	3	19	13,77		
	2	15	10,87		
	0	89	64,49		

Darbuotojų karjera ir kvalifikacijos kėlimas Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Vadovybė skatina studijuoti aukštosiose mokyklose	5	35	30,97	3,43	3,42
	3	57	50,44		
	2	21	18,58		
	0	0	0,00		
Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose už įmonės lėšas	5	46	40,71	3,48	
	3	37	32,74		
	2	26	23,01		
	0	4	3,54		
Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir gilinti profesines žinias	5	40	35,40	3,60	
	3	61	53,98		
	2	12	10,62		
	0	0	0,00		
Įmonėje periodiškai yra rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai	5	52	46,02	3,67	
	3	41	36,28		
	2	16	14,16		
	0	4	3,54		
Įmonėje sukurtas darbuotojų karjeros kilimo modelis	5	23	20,35	3,12	
	3	58	51,33		
	2	32	28,32		
	0	0	0,00		
Įmonės siūlomi kursai, seminarai atitinka mano poreikius	5	28	24,78	3,21	
	3	53	46,90		
	2	32	28,32		
	0	0	0,00		

Darbuotojų iniciatyva ir atsakomybė Lietuvos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą	5	35	25,36	2,45	2,44
	3	23	16,67		
	2	47	34,06		
	0	33	23,91		
Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	5	15	10,87	0,99	
	3	8	5,80		
	2	19	13,77		
	0	96	69,57		
Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	5	23	16,67	1,83	
	3	14	10,14		
	2	48	34,78		
	0	53	38,41		
Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	5	87	63,04	3,93	
	3	34	24,64		
	2	3	2,17		
	0	14	10,14		
Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	5	80	57,97	3,72	
	3	23	16,67		

	2	22	15,94	
	0	13	9,42	
Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	5	10	7,25	1,72
	3	38	27,54	
	2	37	26,81	
	0	53	38,41	

Darbuotojų iniciatyva ir atsakomybė Švedijos įmonėse					
Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Skaičiavimai	Bendras vidurkis
Gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą	5	88	77,88	4,45	
	3	13	11,50		
	2	12	10,62		
	0	0	0,00		
Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	5	25	22,12	2,12	
	3	13	11,50		
	2	38	33,63		
	0	37	32,74		
Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	5	50	44,25	3,20	
	3	26	23,01		
	2	17	15,04		
	0	20	17,70		
Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	5	80	70,80	4,00	
	3	12	10,62		
	2	8	7,08		
	0	13	11,50		
Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	5	55	48,67	3,36	
	3	29	25,66		
	2	9	7,96		
	0	20	17,70		
Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	5	37	32,74	3,31	
	3	47	41,59		
	2	24	21,24		
	0	5	4,42		

Balų reikšmės:

- 5 balai – taip;
- 3 balai – galbūt;
- 2 balai – nelabai;
- 0 balų – ne.

10 priedas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių taikymą ir svarbą Lietuvos ir Švedijos įmonėse

Motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis
Priedas prie atlyginimo (arba premija)	5	108	78,3	4,50	5	72	63,7	4,07
	4	15	10,9		4	9	8	
	3	3	2,2		3	16	14,2	
	2	1	0,7		2	4	3,5	
	1	10	7,2		1	8	7,1	
	0	1	0,7		0	4	3,5	
Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	5	65	47,1	3,63	5	70	61,9	4,26
	4	27	19,6		4	14	12,4	
	3	12	8,7		3	17	15	
	2	12	8,7		2	12	10,6	
	1	8	5,8		1	0	0	
	0	14	10,1		0	0	0	
Darbo apimties priklausomybė nuo darbo užmokesčio	5	41	29,7	3,55	5	57	50,4	3,92
	4	54	39,1		4	14	12,4	
	3	16	11,6		3	22	19,5	
	2	5	3,6		2	16	14,2	
	1	11	8		1	4	3,5	
	0	11	8		0	0	0	
Transporto išlaidų padengimas	5	37	26,8	2,43	5	13	11,5	1,60
	4	24	17,4		4	13	11,5	
	3	6	4,3		3	4	3,5	
	2	7	5,1		2	16	14,2	
	1	22	15,9		1	20	17,7	
	0	42	30,4		0	47	41,6	
Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	5	25	18,1	2,41	5	33	29,2	3,12
	4	30	21,7		4	31	27,4	
	3	9	6,5		3	12	10,6	
	2	18	13		2	12	10,6	
	1	24	17,4		1	4	3,5	
	0	32	23,2		0	21	18,6	
Studijų išlaidų apmokėjimas	5	22	15,9	2,37	5	29	25,7	2,27
	4	26	18,8		4	20	17,7	
	3	22	15,9		3	4	3,5	
	2	7	5,1		2	8	7,1	
	1	33	23,9		1	4	3,5	
	0	28	20,3		0	48	42,5	
Sveikatos priežiūros draudimo padengimas	5	42	30,4	2,93	5	57	50,4	4,15
	4	26	18,8		4	28	24,8	
	3	16	11,6		3	16	14,2	
	2	12	8,7		2	12	10,6	
	1	19	13,8		1	0	0	
	0	23	16,7		0	0	0	

Motyvavimo priemonės				Bendras vidurkis				Bendras vidurkis
	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.		Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	
Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	5	18	13	2,87	5	22	19,5	2,60
	4	42	30,4		4	18	15,9	
	3	29	21		3	20	17,7	
	2	14	10,1		2	20	17,7	
	1	23	16,7		1	12	10,6	
	0	12	8,7		0	21	18,6	
Sporto klubų abonementų išpirkimas	5	27	19,6	2,23	5	25	22,1	2,12
	4	22	15,9		4	8	7,1	
	3	15	10,9		3	17	15	
	2	8	5,8		2	12	10,6	
	1	24	17,4		1	8	7,1	
	0	42	30,4		0	43	38,1	
Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti	5	27	19,6	3,06	5	18	15,9	2,41
	4	26	18,8		4	13	11,5	
	3	46	33,3		3	20	17,7	
	2	13	9,4		2	29	25,7	
	1	19	13,8		1	12	10,6	
	0	7	5,1		0	21	18,6	
Tarnybinio automobilio skyrimas	5	22	15,9	2,07	5	18	15,9	2,49
	4	28	20,3		4	17	15	
	3	5	3,6		3	21	18,6	
	2	10	7,2		2	20	17,7	
	1	29	21		1	20	17,7	
	0	44	31,9		0	17	15	
Nemokamas maitinimas darbe	5	22	15,9	2,10	5	65	57,5	4,08
	4	12	8,7		4	8	7,1	
	3	24	17,4		3	24	21,2	
	2	15	10,9		2	16	14,2	
	1	30	21,7		1	0	0	
	0	35	25,4		0	0	0	
Kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita	5	39	28,3	3,16	5	23	20,4	3,34
	4	36	26,1		4	24	21,2	
	3	19	13,8		3	46	40,7	
	2	9	6,5		2	8	7,1	
	1	22	15,9		1	12	10,6	
	0	13	9,4		0	0	0	
Darbo rūbų, priemonių aprūpinimas	5	46	33,3	3,39	5	68	60,2	4,11
	4	34	24,6		4	13	11,5	
	3	23	16,7		3	16	14,2	
	2	9	6,5		2	8	7,1	
	1	15	10,9		1	8	7,1	
	0	11	8		0	0	0	

Motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis
Gerų darbo sąlygų užtikrinimas	5	74	53,6	4,03	5	89	78,8	4,68
	4	35	25,4		4	12	10,6	
	3	10	7,2		3	12	10,6	
	2	2	1,4		2	0	0	
	1	12	8,7		1	0	0	
	0	5	3,6		0	0	0	
Laisvų dienų suteikimas	5	72	52,2	3,93	5	93	82,3	4,58
	4	33	23,9		4	4	3,5	
	3	10	7,2		3	4	3,5	
	2	4	2,9		2	12	10,6	
	1	13	9,4		1	0	0	
	0	6	4,3		0	0	0	
Lankstus darbo grafikas	5	51	37	3,47	5	75	66,4	4,37
	4	34	24,6		4	17	15	
	3	21	15,2		3	9	8	
	2	4	2,9		2	12	10,6	
	1	17	12,3		1	0	0	
	0	11	8		0	0	0	
Daugiau atsakomybės	5	18	13	2,71	5	37	32,7	3,51
	4	33	23,9		4	34	30,1	
	3	31	22,5		3	17	15	
	2	21	15,2		2	8	7,1	
	1	17	12,3		1	9	8	
	0	18	13		0	8	7,1	
Vadovo bei kolektyvo narių pripažinimas ir įvertinimas	5	31	22,5	3,20	5	30	26,5	3,86
	4	33	23,9		4	41	36,3	
	3	45	32,6		3	38	33,6	
	2	4	2,9		2	4	3,5	
	1	11	8		1	0	0	
	0	14	10,1		0	0	0	
Paaukštinimas pareigose	5	30	21,7	3,07	5	22	19,5	3,21
	4	27	19,6		4	17	15	
	3	41	29,7		3	41	36,3	
	2	18	13		2	29	25,7	
	1	6	4,3		1	4	3,5	
	0	16	11,6		0	0	0	
Geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai	5	13	9,4	2,33	5	23	20,4	2,16
	4	19	13,8		4	8	7,1	
	3	36	26,1		3	8	7,1	
	2	22	15,9		2	12	10,6	
	1	29	21		1	49	43,4	
	0	19	13,8		0	13	11,5	

Motyvavimo priemonės	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis	Balai	Atsakymų dažnumas	proc.	Bendras vidurkis
Parodų, mugių lankymas įmonės sąskaita	5	13	9,4	2,14	5	14	12,4	2,90
	4	14	10,1		4	29	25,7	
	3	35	25,4		3	36	31,9	
	2	15	10,9		2	13	11,5	
	1	39	28,3		1	8	7,1	
	0	22	15,9		0	13	11,5	
Raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai	5	22	15,9	2,46	5	22	19,5	1,89
	4	23	16,7		4	5	4,4	
	3	27	19,6		3	4	3,5	
	2	18	13		2	20	17,7	
	1	21	15,2		1	32	28,3	
	0	27	19,6		0	30	26,5	
Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	5	19	13,8	2,76	5	22	19,5	2,30
	4	33	23,9		4	5	4,4	
	3	33	23,9		3	16	14,2	
	2	23	16,7		2	24	21,2	
	1	9	6,5		1	34	30,1	
	0	21	15,2		0	12	10,6	
Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis	5	30	21,7	3,43	5	41	36,3	3,62
	4	47	34,1		4	9	8	
	3	33	23,9		3	46	40,7	
	2	14	10,1		2	13	11,5	
	1	8	5,8		1	4	3,5	
	0	6	4,3		0	0	0	
Švenčių, renginių organizavimas	5	32	23,2	3,53	5	51	45,1	3,91
	4	56	40,6		4	17	15	
	3	26	18,8		3	33	29,2	
	2	10	7,2		2	8	7,1	
	1	5	3,6		1	4	3,5	
	0	9	6,5		0	0	0	
Dovanos įvairiomis progomis (gimtadienių, švenčių)	5	31	22,5	3,25	5	56	49,6	3,71
	4	34	24,6		4	4	3,5	
	3	41	29,7		3	29	25,7	
	2	13	9,4		2	12	10,6	
	1	9	6,5		1	12	10,6	
	0	10	7,2		0	0	0	
Poilsinių pažintinių kelionių organizavimas įmonės sąskaita	5	38	27,5	3,27	5	56	49,6	3,55
	4	24	17,4		4	12	10,6	
	3	50	36,2		3	12	10,6	
	2	4	2,9		2	8	7,1	
	1	7	5,1		1	21	18,6	
	0	15	10,9		0	4	3,5	
Ekskursijų įmonės darbuotojams	5	22	15,9	2,89	5	56	49,6	3,59
	4	39	28,3		4	8	7,1	
	3	39	28,3		3	12	10,6	

ir jų šeimos nariams rengimas	2	4	2,9		2	25	22,1	
	1	8	5,8		1	8	7,1	
	0	26	18,8		0	4	3,5	

Balų reikšmės:

5 balai – labai didelė reikšmė;

4 balai – didelė reikšmė;

3 balai – vidutinė reikšmė;

2 balai – maža reikšmė;

1 balas – jokios reikšmės;

0 balų – nežino.

11 priedas. Lietuvos ir Švedijos įmonėse taikomų motyvavimo priemonių pristatymas pagal užimamas pareigas, lytį

Šalis	Demografiniai parametrai		Priedas prie atlyginimo (arba premija)		Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)		Darbo apimtys priklausomybė nuo darbo užmokesčio		Transporto išlaidų padengimas		Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas		
			Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	
Lietuva	Užimamos pareigos												
		aukštesnio lygio vadovas	Resp. sk. proc.	4 80,00	1 20,00		5 100,00		5 100,00		5 100,00	1 20,00	4 80,00
		smulkesnio padalinio vadovas	Resp. sk. proc.	3 75,00	1 25,00		4 100,00		4 100,00	1 25,00	3 75,00	2 50,00	2 50,00
		nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus	Resp. sk. proc.	15 62,50	9 37,50	6 25,00	18 75,00	4 16,67	20 83,33	4 16,67	20 83,33	9 37,50	15 62,50
		nurodymus dažniausiai duoda kiti	Resp. sk. proc.	55 52,38	50 47,62	14 13,33	91 86,67	22 20,95	83 79,05	9 8,57	96 91,43	11 10,48	94 89,52
		iš viso:	Resp. sk. proc.	77 55,80	61 44,20	20 14,49	118 85,51	26 18,84	112 81,16	14 10,14	124 89,86	23 16,67	115 83,33
Švedija	Užimamos pareigos	aukštesnio lygio vadovas	Resp. sk. proc.	8 100,00			8 100,00		8 100,00		8 100,00	4 50,00	4 50,00
		smulkesnio padalinio vadovas	Resp. sk. proc.	5 38,46	8 61,54		13 100,00		13 100,00		13 100,00	9 69,23	4 30,77
		nesate vadovas, bet turite žmonių kuriems galite duoti nurodymus	Resp. sk. proc.	4 19,05	17 80,95	4 19,05	17 80,95	8 38,10	13 61,90		21 100,00	8 38,10	13 61,90
		nurodymus dažniausiai duoda kiti	Resp. sk. proc.	8 11,27	63 88,73	1 1,41	70 98,59	5 7,04	66 92,96	5 7,04	66 92,96	13 18,31	58 81,69
		iš viso:	Resp. sk. proc.	25 22,12	88 77,88	5 4,42	108 95,58	13 11,50	100 88,50	5 4,42	108 95,58	34 30,09	79 69,91
Lietuva	Lytis	moteris	Resp. sk. proc.	46 52,87	41 47,13	10 11,49	77 88,51	13 14,94	74 85,06	6 6,90	81 93,10	11 12,64	76 87,36
		vyras	Resp. sk. proc.	31 60,78	20 39,22	10 19,61	41 80,39	13 25,49	38 74,51	8 15,69	43 84,31	12 23,53	39 76,47
		iš viso:	Resp. sk. proc.	77 55,80	61 44,20	20 14,49	118 85,51	26 18,84	112 81,16	14 10,14	124 89,86	23 16,67	115 83,33
Švedija	Lytis	moteris	Resp. sk. proc.	12 20,00	48 80,00	1 1,67	59 98,33	5 8,33	55 91,67	5 8,33	55 91,67	17 28,33	43 71,67
		vyras	Resp. sk. proc.	13 24,53	40 75,47	4 7,55	49 92,45	8 15,09	45 84,91		53 100,00	17 32,08	36 67,92
		iš viso:	Resp. sk. proc.	25 22,12	88 77,88	5 4,42	108 95,58	13 11,50	100 88,50	5 4,42	108 95,58	34 30,09	151 69,91

Šalis	Demografiniai parametrai	Studijų išlaidų apmokėjimas		Sveikatos priežiūros draudimo padengimas		Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas		Sporto abonimento apmokėjimas		Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti		Tarybinio automobilio skyrimas			
		Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna		
Lietuva	Užimamos pareigos	aukštesnio lygio vadovas	5	5	1	4	5	4	1	5	1	4	5	5	
			100,00	100,00	20,00	80,00	100,00	100,00	25,00	75,00	20,00	80,00	25,00	100,00	
		smulkesnio padalinio vadovas	4	1	3	4	1	3	3	1	3	1	1	3	
			100,00	25,00	75,00	100,00	25,00	75,00	75,00	25,00	75,00	25,00	25,00	75,00	
		nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus	1	23	4	20	10	14	24	8	16	3	21	3	21
			4,17	95,83	16,67	83,33	41,67	58,33	100,00	33,33	66,67	12,50	87,50	12,50	87,50
Švedija	Užimamos pareigos	nurodymus dažniausiai duoda kiti	3	80	12	93	3	102	27	78	5	100	5	100	
			2,86	97,14	23,81	76,19	11,43	88,57	2,86	97,14	25,71	74,29	4,76	95,24	
		iš viso:	4	134	30	108	27	111	4	134	39	99	9	129	
			2,90	97,10	21,74	78,26	19,57	80,43	2,90	97,10	28,26	71,74	6,52	93,48	
		aukštesnio lygio vadovas	4	4	4	4	8	8	4	4	4	4	4	8	8
			50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	100,00
Lietuva	Lytis	smulkesnio padalinio vadovas	13	9	4	5	8	4	9	13	5	8	13	8	
			100,00	69,23	30,77	38,46	61,54	30,77	69,23	100,00	38,46	61,54	100,00	61,54	
		nesate vadovas, bet turite žmonių kuriems galite duoti nurodymus	21	17	4	8	13	4	17	21	21	8	21	21	
			100,00	80,95	19,05	38,10	61,90	19,05	80,95	100,00	80,95	100,00	100,00	100,00	
		nurodymus dažniausiai duoda kiti	4	67	46	25	21	50	25	46	71	8	63	8	63
			5,63	94,37	64,79	35,21	29,58	70,42	35,21	64,79	100,00	11,27	88,73	11,27	88,73
Lietuva	Lytis	iš viso:	8	105	76	37	34	79	37	76	4	109	13	100	
			7,08	92,92	67,26	32,74	30,09	69,91	32,74	67,26	3,54	96,46	11,50	88,50	
		moteris	1	86	18	69	14	73	1	86	25	62	4	83	
			1,15	98,85	20,69	79,31	16,09	83,91	1,15	98,85	28,74	71,26	4,60	95,40	
		vyras	3	48	12	39	13	38	3	48	14	37	5	46	
			5,88	94,12	23,53	76,47	25,49	74,51	5,88	94,12	27,45	72,55	9,80	90,20	
Švedija	Lytis	iš viso:	4	134	30	108	27	111	4	134	39	99	9	129	
			2,90	97,10	21,74	78,26	19,57	80,43	2,90	97,10	28,26	71,74	6,52	93,48	
		moteris	60	51	9	25	35	29	31	60	8	52	8	52	
			100,00	85,00	15,00	41,67	58,33	48,33	51,67	100,00	13,33	86,67	13,33	86,67	
		vyras	8	45	25	28	9	44	8	45	4	49	5	48	
			15,09	84,91	47,17	52,83	16,98	83,02	15,09	84,91	7,55	92,45	9,43	90,57	
Lietuva	Lytis	iš viso:	8	105	76	37	34	79	37	76	4	109	13	100	
			7,08	92,92	67,26	32,74	30,09	69,91	32,74	67,26	3,54	96,46	11,50	88,50	

Šalis	Demografiniai parametrai	Nemokamas maitinimas darbe		Kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita		Darbo rūbų, priemonių aprūpinimas		Gerų darbo sąlygų užtikrinimas		Laisvų dienų suteikimas		Lankstus darbo grafikas		
		Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	
Lietuva	Užimamos pareigos		5	1	4	3	2	1	4	1	4		5	
		100,00	20,00	80,00	60,00	40,00	20,00	80,00	20,00	80,00		100,00		
			4	1	3	1	3	2	2	1	3	1	3	
		100,00	25,00	75,00	25,00	75,00	50,00	50,00	25,00	75,00	25,00	75,00		
			24	5	19	14	10	11	13	11	13	5	19	
		100,00	20,83	79,17	58,33	41,67	45,83	54,17	45,83	54,17	20,83	79,17		
	1	104	7	98	79	26	36	69	31	74	26	79		
	0,95	99,05	6,67	93,33	75,24	24,76	34,29	65,71	29,52	70,48	24,76	75,24		
	iš viso:	1	137	14	124	97	41	50	88	44	94	32	106	
	0,72	99,28	10,14	89,86	70,29	29,71	36,23	63,77	31,88	68,12	23,19	76,81		
Švedija	Užimamos pareigos		8	4	4		8	4	4	4	4	4	4	
		100,00	50,00	50,00	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
			13		13	13		12	1	8	5	9	4	
		100,00	100,00	100,00	100,00	92,31	7,69	61,54	38,46	69,23	30,77			
			21		12	9	9	12	13	8	12	9	12	9
		100,00	57,14	42,86	42,86	57,14	61,90	38,10	57,14	42,86	57,14	42,86		
	43	28	5	66	47	24	62	9	34	37	29	42		
	60,56	39,44	7,04	92,96	66,20	33,80	87,32	12,68	47,89	52,11	40,85	59,15		
	iš viso:	85	28	21	92	69	44	91	22	58	55	54	59	
	75,22	24,78	18,58	81,42	61,06	38,94	80,53	19,47	51,33	48,67	47,79	52,21		
Lietuva	Lytis	moteris	87	8	79	58	29	27	60	24	63	22	65	
		100,00	9,20	90,80	66,67	33,33	31,03	68,97	27,59	72,41	25,29	74,71		
		1	50	6	45	39	12	23	28	31	10	41		
		1,96	98,04	11,76	88,24	76,47	23,53	45,10	54,90	39,22	60,78	19,61	80,39	
	1	137	14	124	97	41	50	88	44	94	32	106		
	0,72	99,28	10,14	89,86	70,29	29,71	36,23	63,77	31,88	68,12	23,19	76,81		
Švedija	Lytis	moteris	44	16	9	51	40	20	51	9	30	30	27	
		73,33	26,67	15,00	85,00	66,67	33,33	85,00	15,00	50,00	50,00	55,00	45,00	
		41	12	12	41	29	24	40	13	28	25	21	32	
		77,36	22,64	22,64	77,36	54,72	45,28	75,47	24,53	52,83	47,17	39,62	60,38	
	85	28	21	92	69	44	91	22	58	55	54	59		
	75,22	24,78	18,58	81,42	61,06	38,94	80,53	19,47	51,33	48,67	47,79	52,21		

Šalis	Demografiniai parametrai	Daugiau atsakomybės		Paaukštinimas pareigose		Geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai		Parodų, mugių lankymas įmonės sąskaita		Raštiška ar oficiali žodinė padėka, garbės raštai		Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose		
		Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	Gauna	Negauna	
Lietuva	Užimamos pareigos													
		aukštesnio lygio vadovas		5 100,00		5 100,00		5 100,00	1 20,00	4 80,00		5 100,00		5 100,00
		smulkesnio padalinio vadovas	2 50,00	2 50,00	2 50,00	2 50,00		4 100,00	1 25,00	3 75,00	1 25,00	3 75,00		4 100,00
		nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus	3 12,50	21 87,50	2 8,33	22 91,67	1 4,17	23 95,83	4 16,67	20 83,33	2 8,33	22 91,67	2 8,33	22 91,67
		nurodymus dažniausiai duoda kiti	7 6,67	98 93,33	9 8,57	96 91,43	3 2,86	102 97,14	2 1,90	103 98,10	5 4,76	100 95,24	4 3,81	101 96,19
		iš viso:	12 8,70	126 91,30	13 9,42	125 90,58	4 2,90	134 97,10	8 5,80	130 94,20	8 5,80	130 94,20	6 4,35	132 95,65
Švedija	Užimamos pareigos													
		aukštesnio lygio vadovas		8 100,00		8 100,00		8 100,00		8 100,00		8 100,00		8 100,00
		smulkesnio padalinio vadovas	4 30,77	9 69,23	4 30,77	9 69,23		13 100,00	8 61,54	5 38,46	1 7,69	12 92,31		13 100,00
		nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus	8 38,10	13 61,90	4 19,05	17 80,95		21 100,00	4 19,05	17 80,95		21 100,00	1 4,76	20 95,24
		nurodymus dažniausiai duoda kiti	21 29,58	50 70,42	17 23,94	54 76,06		71 100,00	17 23,94	54 76,06	8 11,27	63 88,73	8 11,27	63 88,73
		iš viso:	33 29,20	80 70,80	25 22,12	88 77,88		113 100,00	29 25,66	84 74,34	9 7,96	104 92,04	9 7,96	104 92,04
Lietuva	Lytis	moteris	7 8,05	80 91,95	4 4,60	83 95,40	3 3,45	84 96,55	4 4,60	83 95,40	6 6,90	81 93,10	4 4,60	83 95,40
		vyras	5 9,80	46 90,20	9 17,65	42 82,35	1 1,96	50 98,04	4 7,84	47 92,16	2 3,92	49 96,08	2 3,92	49 96,08
			12	126	13	125	4	134	8	130	8	130	6	132
		iš viso:	8,70	91,30	9,42	90,58	2,90	97,10	5,80	94,20	5,80	94,20	4,35	95,65
Švedija	Lytis	moteris	21 35,00	39 65,00	17 28,33	43 71,67		60 100,00	21 35,00	39 65,00	4 6,67	56 93,33	1 1,67	59 98,33
		vyras	12 22,64	41 77,36	8 15,09	45 84,91		53 100,00	8 15,09	45 84,91	5 9,43	48 90,57	8 15,09	45 84,91
			33	80	25	88		113	29	84	9	104	9	104
		iš viso:	29,20	70,80	22,12	77,88		100,00	25,66	74,34	7,96	92,04	7,96	92,04

12 priedas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant motyvavimo priemones pagal demografinius rodiklius Lietuvos ir Švedijos įmonėse