

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

JURGITA GERIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO PARINKIMAS IR MOTYVACIJA
UŽSIENIO KAPITALO ĮMONĖJE**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

JURGITA GERIKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO PARINKIMAS IR MOTYVACIJA
UŽSIENIO KAPITALO ĮMONĖJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Habil.dr., prof. Vladas Gronskas

(Darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. PERSONALO PARINKIMO SAMPRATA	9
1.1. Personalo verbavimo ir atrankos įtaka įmonės personalo parinkimui	11
1.2. Sukonkretintas personalo parinkimo modelis	19
2. PERSONALO MOTYVACIJOS TEORIJŲ PALYGINIMAS	22
2.1. A. Maslovo poreikių teorija	22
2.2. D. MakKlelendo motyvacijos modelis	23
2.3. K. Alderferio ERG teorija	23
2.4. J. Adamso teisingumo teorija.....	24
2.5. F.Herzberg dviejų veiksmų teorija.....	24
2.6. MacGregor X ir Y teorija.....	26
2.7. Lūkesčių ir teisingumo teorijos.....	27
2.8. Motyvacijos teorijų palyginimas.....	28
3. PERSONALO PARINKIMO IR MOTYVACIJOS UŽSIENIO KAPITALO ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA	31
3.1. Tyrimo metodologija	31
3.2. Tyrimo rezultatai	38
3.2.1. Įmonės dokumentų ir duomenų analizė	38
3.2.2. Sociologinių tyrimų rezultatai.....	40
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	69
SANTRAUKA (anglų kalba).....	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
1 PRIEDAS Darbuotojų apklausos anketa.....	75
2 PRIEDAS Kandidatų apklausos anketa.....	78
3 PRIEDAS Darbuotojų apklausos rezultatų suvestinė.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Hezberg dviejų veiksmų teorija.....	25
2 lentelė. MacGregor X ir Y teorijos palyginimas.....	26
3 lentelė. “X” įmonės tiriamo skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	40

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių formavimo plano rengimo būdai.....	10
2 paveikslas. Personalo parinkimo procesas.....	11
3 paveikslas. Kandidatų pritraukimo būdai.....	14
4 paveikslas. Atrankos procesas.....	15
5 paveikslas. Personalo parinkimo proceso modelis.....	20
6 paveikslas. Lūkesčių teorijos modelis.....	27
7 paveikslas. Ryšys tarp Maslovo, MakKlelando ir Alderferio motyvacijos modelių.....	29
8 paveikslas. Personalo skaičiaus augimas “X” įmonėje 2003-2005 m.	36
9 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį “X” įmonės tiriamame skyriuje 2006m. kovo 30 d.....	37
10 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 1 klausimo rezultatai	41
11 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 2 klausimo rezultatai	42
12 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 3 klausimo rezultatai	43
13 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 4 klausimo rezultatai	44
14 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 5 klausimo rezultatai.....	45
15 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 6 klausimo rezultatai.....	46
16 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 7 klausimo rezultatai.....	47
17 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 8 klausimo rezultatai.....	48
18 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 9 klausimo rezultatai.....	49
19 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 10 klausimo rezultatai.....	50
20 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 11 klausimo rezultatai.....	51
21 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 12 klausimo rezultatai.....	52
22 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 13 klausimo rezultatai.....	53
23 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 14 klausimo rezultatai.....	54
24 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 15 klausimo rezultatai.....	55

25 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 16 klausimo rezultatai.....	56
26 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 17 klausimo rezultatai.....	57
27 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 18 klausimo rezultatai.....	58
28 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 19 klausimo rezultatai.....	59
29 paveikslas. Darbuotojų apklausos anketos 20 klausimo rezultatai.....	60
30 paveikslas. Kandidatų užimti laisvas skyriuje vietas pasiskirstymas pagal išsilavinimą	61
31 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 4 klausimo rezultatai.....	62
32 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 5 klausimo rezultatai.....	63
33 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 6 klausimo rezultatai.....	64
34 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 7 klausimo rezultatai.....	65
35 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 8 klausimo rezultatai.....	66
36 paveikslas. Kandidatų apklausos anketos 10 klausimo rezultatai.....	67

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienai įmonei svarbu pasamdyti patikimą ir kvalifikuotą darbuotoją ir užtikrinti jam tinkamas darbo ir atlygio sąlygas. Norint tai padaryti reikia išmanyti rinką ir žinoti kur rasti ir kaip pasamdyti tokius darbuotojus. Labai svarbu, kad įmonė priimdama į darbą naują personalą iš anksto žinotų kokią personalo pritraukimo strategiją naudoti, kaip įmonė ieškos kandidatų ir kaip motyvuos jau priimtus darbuotojus. Tai padaryti bus sunku, jeigu įmonė iš anksto neplanuos personalo priėmimo, o atliks tai chaotiškai ir tam nepasiruošusi.

Temos praktinė ir teorinė reikšmė. Didėjanti konkurencija darbo rinkoje priverčia įmones atidžiau rinktis darbuotojus ir kelia jiems vis aukštesnius reikalavimus (Statistikos departamento duomenimis 2004 m. bedarbių skaičius siekė 184.4 tūkst., o 2005 metų pradžioje laisvų darbo vietų buvo tik 6.3 tūkst.). Atsiranda vis daugiau įmonių, kurios pradeda rūpintis naujo darbuotojo paieška kai dar nėra realaus poreikio. Įmonių atstovai dalyvauja mokymo įstaigose rengiamose karjeros dienose, ieško galimų kontaktų konferencijose, kreipiasi į įdarbinimo agentūras ir pan. Todėl didelis dėmesys kreipiamas pačiai darbuotojo atrankai, jo pritraukimui, verbavimui ir išlaikymui įmonėje. Teorinėje šio darbo dalyje analizuojamas personalo pritraukimas, verbavimas, atranka, galimi jo išlaikymo būdai. Darbe lyginamos skirtingos motyvacijos teorijos, kurios yra neatsiejama sėkmingo personalo darbo dalis, išanalizuoti motyvai, turintys įtakos efektyviam darbui ir personalo prisirišimui prie įmonės.

Temos pasirinkimo motyvai. Siūlomų tyrimo projektu susidomėti paskatino šie veiksniai:

1. Darbas stambioje augančioje prekybos ir paslaugų įmonėje, kurioje kasdien susiduriama su personalo kaita;
2. Tiesioginių vadovų paskatinimas išnagrinėti personalo atrankos ir motyvacijos procesą,
3. Mokslinės literatūros gausa nagrinėjama tematika;
4. Asmenišką domėjimąsi personalo kaita stambiose įmonėse, personalo migracija, rotacijos galimybėmis, personalo motyvavimo priemonėmis ir pan.

Darbe įgytą patirtį nusprendžiau pritaikyti atliekant šio darbo praktinę dalį – teikiant pasiūlymus personalo parinkimui tobulinti ir motyvacinės sistemos įmonėje gerinimui. Pateiktus pasiūlymus bus galima pritaikyti praktinėje įmonės veikloje organizuojant naujų darbuotojų atrankas, o surinkta informacija apie personalą labiausiai motyvuojančias priemones pasitarnaus diegiant naują motyvacinę sistemą įmonėje.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Magistro baigiamojo darbo tikslas apibūdinti personalo sampratą, palyginti skirtingų autorių požiūrį į personalo parinkimą ir personalo motyvavimą, pateikti

pasiūlymus personalo parinkimo proceso tobulinimui, bei išskirti organizacijai svarbiausias darbuotojų motyvavimo prielaidas.

Darbo uždaviniai:

Metodologinė/teorinė dalis

1. Pateikti personalo priėmimo sampratą;
2. Aptarti patį personalo parinkimą bei pritraukimą ir jų būdus;
3. Palyginti skirtingų autorių požiūrį į motyvacijos sampratą, bei išskirti svarbiausius poreikius turinčius didžiausią įtaką žmogaus, kaip asmenybės veiklai;
4. Įvertinti svarbiausius motyvus, lemiančius efektyvų personalo darbą;
5. Suformuluoti išvadas bei pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti personalo parinkimą, bei kokius motyvacijos metodus naudoti įmonei norint išlaikyti lojalų ir patikimą darbuotoją.

Analitinė dalis

1. Atlikti konkrečios Lietuvos stambios įmonės, besiverčiančios prekyba ir paslaugų teikimu, esamų ir naujų darbuotojų vertinimą, pasirenkant tyrimui tuos įmonės skyrius, kuriuose dažniausiai vyksta darbuotojų kaita.

2. Išsiaiškinti, ar šio darbo eigoje iškeltos hipotezės, apie tai, jog nepakankamas personalo motyvavimas sąlygoja didžiulę personalo kaitą, sunkesnę naujo darbuotojo parinkimą, bei sumažėjusį darbo efektyvumą ir rezultatyvumą, yra teisingos.

Rezultatų (projektinė) dalis

1. Apibendrinti tyrimo duomenis, išskiriant pagrindines priežastis, kurios sąlygoja nepakankamą personalo motyvaciją ir netinkamą naujo darbuotojo parinkimą.

2. Pateikti praktinius pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti personalo parinkimą, bei įvardinti pagrindinius motyvus, kuriuos būtų galima pritaikyti kuriant naują motyvacinę sistemą įmonėje.

Tyrimo objektas. Vienos didžiausių Lietuvoje didmeninės ir mažmeninės prekybos bei paslaugų įmonės personalo parinkimo ir motyvavimo sistemos.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti naudota standartinė anketa, kuri respondentams (įmonėje jau dirbantiems darbuotojams ir kandidatuojujantiems užimti laisvas darbo vietas) buvo pateikta asmeniškai.

Teorinėje dalyje naudotasi šiais informacijos šaltiniais: moksliniais straipsniais, šalies ir užsienio autorių monografijomis. Naudotasi straipsniais iš interneto duomenų bazių, Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šalies ir užsienio interneto svetainėse pateikta informacija.

Darbą sudarys: teorinė, analitinė (tyrimo pristatymas) ir projektinė (išvados ir pasiūlymai) dalys.

1. PERSONALO PARINKIMO SAMPRATA

Įmonė norėdama pasiekti kaip galima geresnių rezultatų, personalo parinkimą turi atlikti kaip galima efektyviau. Reikia sudaryti darbuotojų parinkimo planą, kuris atitiktų bendrą įmonės strategiją.

Kaip teigia Anthony, Perrewe ir Kacmar savo darbe „Strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas“ įmonė darbuotojų parinkimui gali taikyti tokias plano sudarymo nuostatas:

1. Personalo parinkimo strategijos: aktyvi arba pasyvi strategija. Įmonė gali aktyviai, sistematiškai rengti įdarbinimo konkursus ir iš anksto juos planuoti, remti dar besimokančius specialistus, kurie ateityje gali praversti įmonei. Arba ji gali būti pasyvi ir patenkinti naujo darbuotojo poreikį tik tada, kai jis atsiranda. Šiame darbe bus nagrinėjama aktyvioji įmonės politika, kadangi pasyvioji strategija nėra tinkama organizacijai, kuri siekia tobulėti.

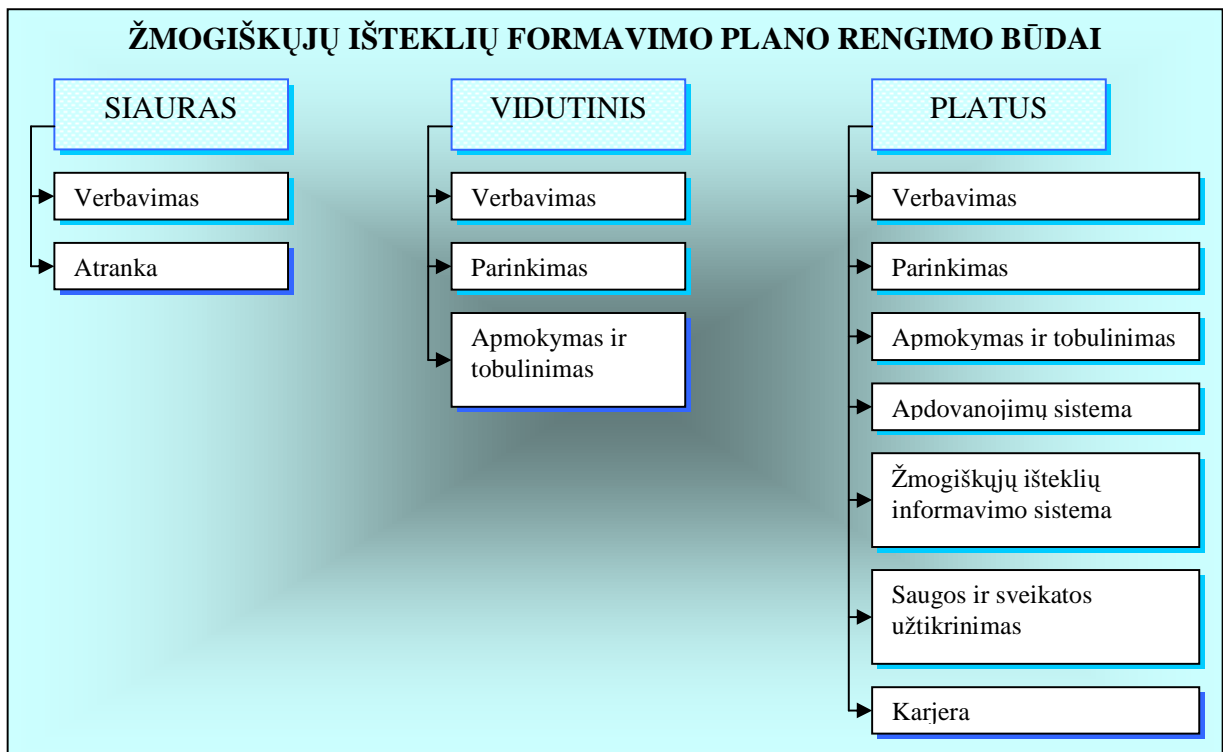
2. Personalo parinkimo platumas. Planai gali būti siauri, vidutiniški ir platūs. Jie skirstomi pagal tai, kiek etapų apima personalo atrankos planas, t.y. įmonė. Idealiausias yra platus planas, bet jis tinkamas tik didelei įmonei, turinčiai personalo skyrių, kuris rūpinasi personalo samda. Detalus žmogiškųjų išteklių formavimo įmonėje plano platumas pateiktas 1 paveiksle.

3. Plano formalumas. Planas gali būti formalizuotas, aiškiai apibrėžtas, o gali būti ir neformalus, neaiškus, arba žinomas tik keliems vadovams.

4. Plano lankstumas. Kadangi šiandieninėje rinkoje vyksta nuolatiniai pokyčiai, planas turi būti kuo lankstesnis, kad tiktų įvairiose situacijose. (Anthony, Perrewe, Kacmar, 1996, p.193)

Įmonė pasirinkusi, kurį žmogiškųjų išteklių formavimo būdą naudos (siaurą, platų ar vidutinį), gali pereiti prie darbuotojų parinkimo strategijos, ruošti naujų darbuotojų priėmimui, perkėlimui ar kitiems įvairiems veiksniams, kurie padėtų kuo efektyviau įgyvendinti įmonės tikslus.

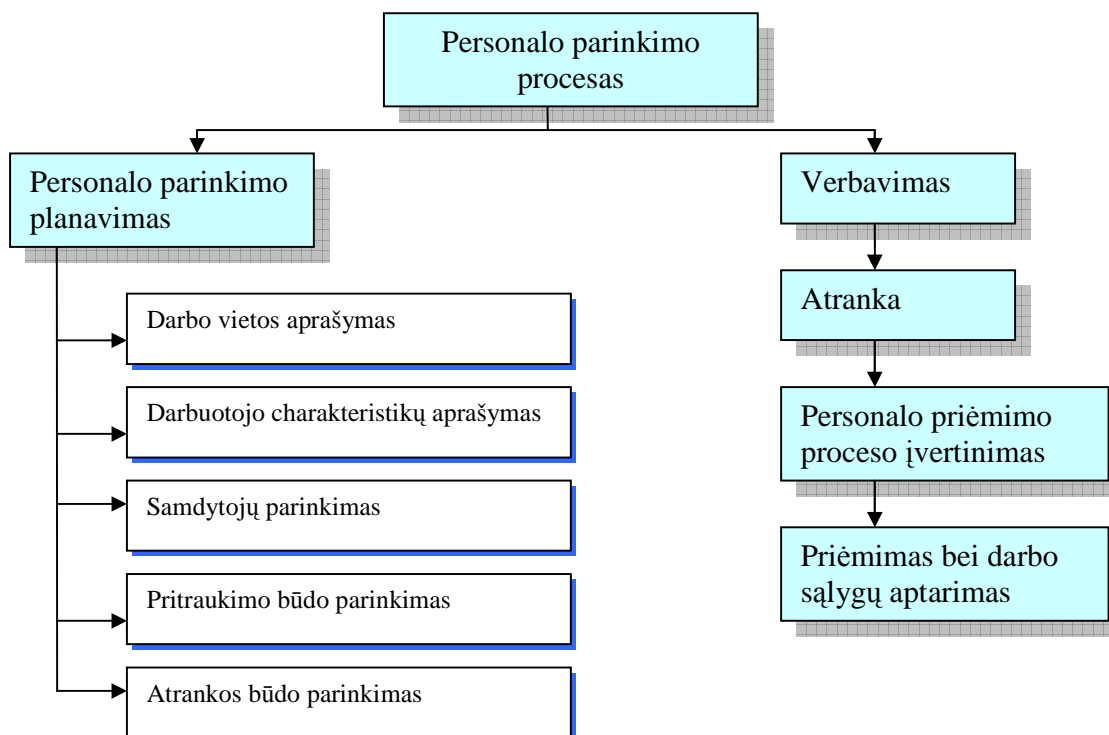
Tam, kad organizacija pradėtų personalo parinkimą, visų pirma turi atsirasti naujų darbuotojų poreikis, tai turi būti planuojama iš anksto, numatant pačią darbo vietą, pritraukimo būdus, kurie bus naudojami atrenkant naują personalą, atrankos būdus ir pan.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Anthony, Perrewe, Kacmar (1996)

1 pav. Žmogiškųjų išteklių formavimo plano rengimo būdai

Scarpelo, Ledwinka, Bergman (1995, p. 56) ir Rambo (1982, p. 120) savo darbuose įvardina 2 paveiksle pateiktus personalo parinkimo etapus.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Scarpelo, Ledwinka, Bergman (1995) ir Rambo (1982)

2 pav. Personalo parinkimo procesas

Personalo parinkimas svarbus kiekvienai įmonei, norinčiai pritraukti ir pasamdyti tokį personalą, kuris geriausiai pateisintų įmonės lūkesčius bei atitiktų įmonės strategiją.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą galima teigti, kad **personalo parinkimas** tai visų pirma atsiradęs darbuotojo poreikis organizacijoje, bei to poreikio patenkinimas sukuriant naujos darbo vietos aprašymą, pasirenkant būdus personalo pritraukimui, verbavimui, numatant galimus atrankos variantus, pasirenkant komisiją naujo personalo parinkimui, naujo darbuotojo supažindinimas su darbo sąlygomis, bei kolektyvu ir galiausiai grįžtamojo ryšio gavimas iš naujai priimto personalo apie patį personalo priėmimo procesą, darbo sąlygų priimtinumą ir žinoma patį personalo motyvavimo procesą, kuris yra neatsiejama sėkmingo personalo darbo dalis.

1.1. Personalo verbavimo ir atrankos įtaka įmonės personalo parinkimui

Tinkamų kandidatų verbavimas ir atranka vadinama parinkimu. Verbavimo ir atrankos tikslas nėra tik didelio kandidatų kiekio pritraukimas. Jeigu kandidatai neturės reikiamos kvalifikacijos, tinkamo pasiruošimo darbui, įmonė tik išleis didelį kiekį pinigų atrankos procesui, o pakankamo skaičiaus reikalingų darbuotojų taip ir neras.

Dažniausiai įdarbinimo procese dalyvauja dvi pusės: darbuotojas ir darbdavys. Darbuotojams/kandidatams yra svarbi darbo vietų pasiūla, o darbdavius domina, ko kandidatai ieško ir

tikisi iš savo naujo darbo. Todėl darbdaviai atranką gali vykdyti keletą dienų (pirmiausia verbavimas, po jo gali sekti testavimas, anketavimas ir pan., o tai užima pakankamai daug laiko), kol galiausiai kandidatai yra pakviečiami paskutiniam pokalbiui ir padaromas pasirinkimas. Tačiau, kad būtų pasirinktas tinkamas kandidatas, darbdaviai turi žinoti kas domina ieškančiuosius darbo.

Skirtingi autoriai išskiria daug darbo vietos charakteristikų, kurios domina kandidatus ieškančius darbo. Noe, Hollenbeck, Gerhart ir Wright savo knygoje „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ (1994) apibendrintai išvardija 7 darbo vietos charakteristikas:

1. Atlyginimas – jis vaidina vieną iš svarbiausių vaidmenų, kadangi paprastai žmonės ieško darbo, kaip pragyvenimo šaltinio;

2. Atsakomybė ir įdomumas – daugelis renkasi darbą norėdami tobulėti ar tiesiog panaudoti savo įgytas žinias;

3. Saugumas – darbo suteikiamas saugumo jausmas, bei pačios įmonės prestižas, darbo aplinka, tai yra labai svarbus veiksnys pasirenkant darbą;

4. Geografinė padėtis – darbo vietos atstumas nuo gyvenamosios vietos gali suvaidinti lemiamą vaidmenį, tačiau įmonė visada gali rasti išeitį iš šios situacijos, pavyzdžiui pasiūlydama padengti kelionės į darbą išlaidas;

5. Darbuotojų nauda – įmonės suteikiamos lengvatos, tarnybinis automobilis ir pan. yra priskaičiuojamos prie darbuotojų naudos;

6. Tobulėjimo galimybės – šiandieninėmis rinkos sąlygomis labai svarbus kiekvienam darbuotojui yra mokymasis ir tobulėjimo galimybė, ir jis rinkdamasis darbą, pasirinks tokią įmonę, kurioje jam bus suteikta galimybė tobulėjimui;

7. Kitos charakteristikos – čia galima priskirti daug veiksnų, kurie priklauso nuo kiekvieno individualaus žmogaus, ieškančio darbo, ir nuo jo asmeninio požiūrio. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1994, p.150)

Visos šios išvardintos charakteristikos turi įtakos personalo parinkimo bei pritraukimo procesui, todėl darbdavių uždavinys kaip tik ir yra personalo verbavimo ir parinkimo metu nustatyti tuos kriterijus, kurie daugiausia domintų ir motyvuotų kandidatą ir būtų labiausiai artimi pasirinktai įmonės strategijai. Todėl kiekvienai darbo vietai reikėtų sudaryti detalų aprašymą, į kurį įeitų atlyginimas, atsakomybė, karjeros galimybės, darbo vieta, darbo teikiama nauda ir pan. Kuo daugiau darbo vietos charakteristikų atitiks darbuotojų norus ir darbdavio poreikius, tuo labiau ir įmonė ir jos darbuotojai bus patenkinti ir motyvuoti, o darbas bus atliekamas našiau ir geriau.

I.Limantienė ir V. Žilionienė taip skirsto darbo vietos charakteristikas:

1. Veiklos sritis ir apimtis;

2. Fiziniai duomenys;
3. Atsakomybė;
4. Užduotis;
5. Siektini tikslai ir darbo paskirtis bei rezultatai;
6. Įgūdžiai;
7. Darbo sąlygos ir bendra darbinė aplinka;
8. Atsiskaitomybė ir hierarchija. (Žilionienė, Limantienė, 1997, p.8)

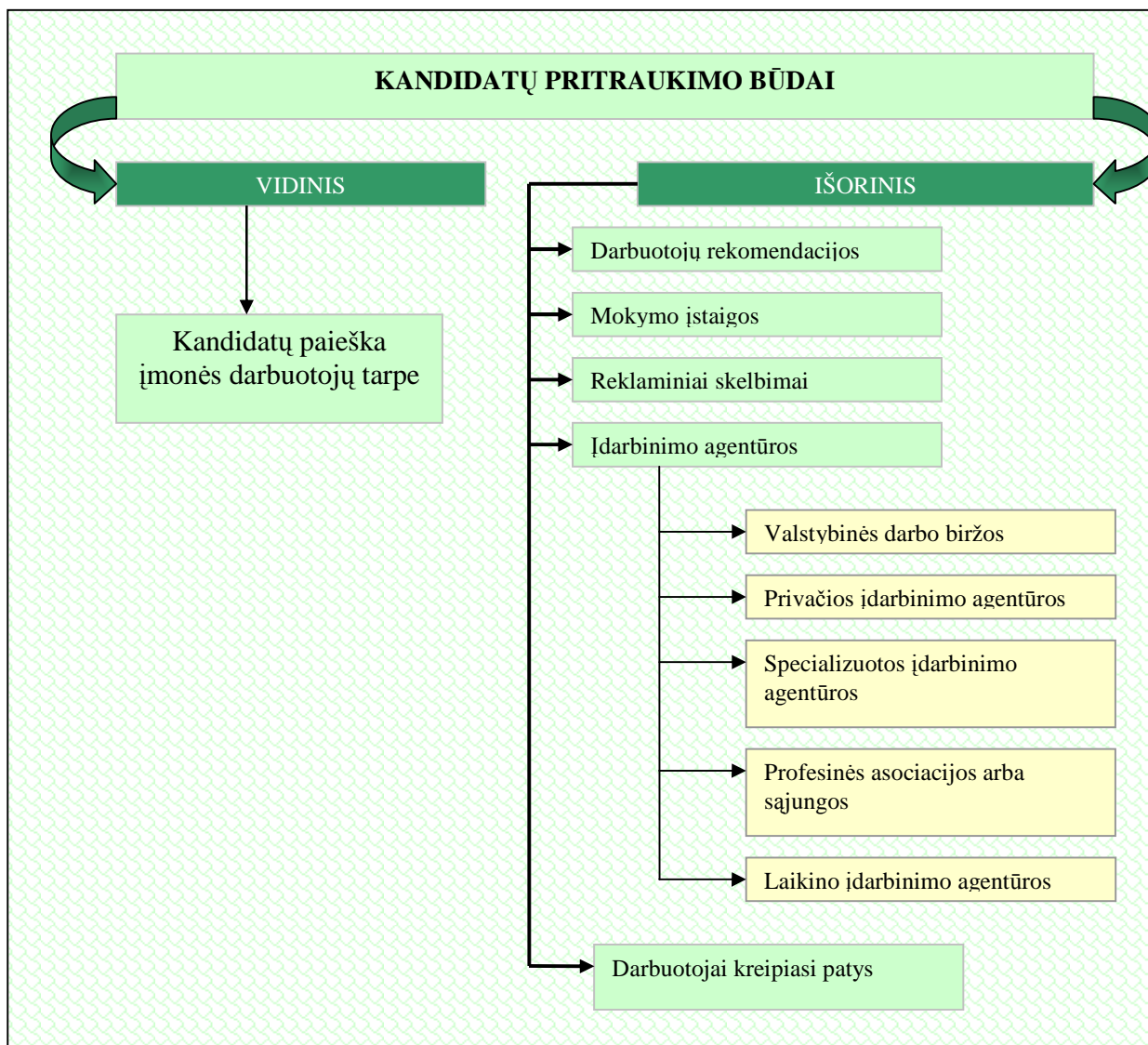
Darbą galima apibūdinti daugeliu charakteristikų, kurios svarbios ir darbdaviui, ir darbuotojui. Kuo daugiau darbuotojų norų atitiks darbdavio išgales patenkinti kandidato poreikius ir atvirkščiai, tuo efektyviau bus atliekamas darbas ir įmonė bei darbuotojas gaus didesnę naudą.

Nagrinėti Lietuvos ir užsienio autoriai pabrėžia, kad kuo daugiau darbuotojų norų ir poreikių galės patenkinti darbdavys, tuo efektyvesnių darbo rezultatų bus galima pasiekti.

Kiekvienai įmonei svarbu pritraukti kuo daugiau kandidatų, atsiradus naujo darbuotojo poreikiui. Mokslinėje literatūroje išskiriamas nemažas skaičius personalo pritraukimo būdų. Tačiau jie tinka ne visoms situacijoms. Bendrai visi pritraukimo (verbavimo) būdai skirstomi į dvi rūšis: vidinį ir išorinį.

1. Vidinis – kai kandidatų ieškoma tarp įmonės darbuotojų; šis būdas ypač naudingas tuo atveju, jei įmonė turi pakankamai laiko ir gali išugdyti savą specialistą, kuris pradėtų dirbti nuo žemiausios hierarchijos grandies ir koptų iki aukščiausios.

2. Išorinis – kai naujų darbuotojų paieška vyksta už įmonės ribų. Ieškoma per pažįstamus, remiantis rekomendacijomis, mokymo įstaigose, per įdarbinimo agentūras, darbo biržose, o kartais darbuotojai ateina patys. Naudojant šį būdą atsiveria plačios personalo paieškos galimybės, kai galima pasirinkti tokį personalo pritraukimo būdą, kuris labiausiai tinka įmonės esamai situacijai. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1994, p.360). Detalus kandidatų pritraukimo būdų sąrašas pateikiamas 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (1994)

3 pav. Kandidatų pritraukimo būdai

Kitas darbe nagrinėtas autorius Bruce R. Jewell savo knygoje „Integruotos verslo studijos“ (2000) taip skirsto verbavimo šaltinius:

- Pati organizacija;
- Išorinė reklama;
- Privačios įdarbinimo tarnybos;
- Darbo biržos;
- Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo įstaigos;
- Laiškai ir telefono skambučiai.

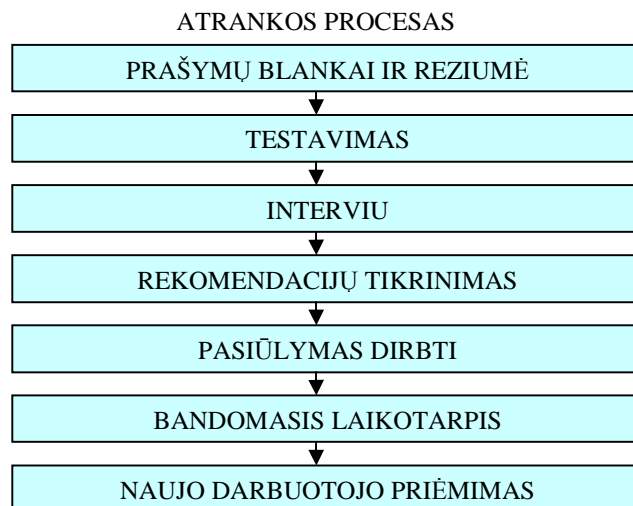
Koks bus pasirinktas verbavimo šaltinis, priklauso nuo darbo rūšies. Pavyzdžiui, darbininkų, dirbančių fizinį darbą galima, ieškoti ir darbo biržoje, o kandidatų į aukšto vadovo postą bus ieškoma pasitelkiant reklamą ar privačias įdarbinimo tarnybas. Taip pat Bruce R. Jewell pabrėžia, kad labai svarbu atrenkant kandidatus, laikytis galiojančių įstatymų ir kitų su darbo santykiais susijusių teisės aktų. (Jewell, 2000, p. 414-449)

Pritraukus galimus kandidatus užimti laisvai ar naujai sukurtai darbo vietai, daroma atranka. Mokslinėje literatūroje atranka apibrėžiama labai įvairiai. Milkovich, Bowdreu knygoje „Žmogiškųjų išteklių vadyba: Tiriamasis požiūris“ (1988) įvardijamas toks atrankos apibrėžimas: atranka – tai užverbuotų kandidatų patikrinimas ir tinkamiausio darbuotojo įdarbinimui parinkimas. (Milkovich, Bowdreu, 1988, p.126)

Literatūroje galima sutikti įvairių atrankos būdų, tačiau bendrai juos galima suskirstyti į keturias grupes:

- Rekomendacijų ir biografinių duomenų analizė;
- Anketa;
- Testas;
- Interviu.

Toliau pateiktas paveikslas, kaip atrankos procesą nagrinėja autoriai Anthony, Perrewe, Kacmar savo knygoje „Strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas“ (1996, p. 235).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Anthony, Perrewe, Kacmar (1996)

4 pav. Atrankos procesas

Šie autoriai neįvardija anketavimo, nors Lewin, Noe ir kiti nagrinėti autoriai išskiria anketavimą, kaip labai svarbų atrankos būdą.

Rekomendacijų ir biografinių duomenų tikrinimas ir analizė

Šį būdą daugelis tyrinėtojų vertina tik kaip statistinius duomenis apie kandidatus. Tačiau tai pats nepatikimiausias būdas vertinimui, kadangi:

- gyvenimo aprašymą (CV) sudaro pats kandidatas, todėl jis gali koreguoti ir surašyti šį dokumentą taip, kad jame atsispindėtų tik jo teigiami bruožai;
- kandidatas gali pasirinkti žmogų, kuris jam parašys rekomendaciją, todėl bus pasirinktas tas, kuris yra geros nuomonės apie šį darbuotoją;
- rašantysis rekomendaciją nežino kas ją skaitys, todėl bijo neigiamos reakcijos ir negali būti objektyvus.

Rekomendacijos ir CV tampa mažiau populiariomis kaip personalo atrankos būdas, nes yra nepatikimos dėl subjektyvumo. Tačiau gali pasitarnauti statistinių duomenų apie kandidatus surinkimui. (Graham, Bennet, 1998, p. 163)

Anketinis tikrinimas

Anketa – yra tam tikro tipo klausimynas, kurioje prašoma pateikti biografinius ir darbo duomenis. Anketoje užduodami ir specifiniai klausimai, į kuriuos atsakyti gali tik tam tikri ieškomi specialistai. Šis atrankos būdas tinka tuo atveju, kai yra labai daug nevienodo lygio kandidatų, iš kurių reikia atmesti visai netinkamus, ištirti abejotinus ir priimti geriausius. Tačiau vis dėlto anketa nėra patikimas metodas, nes yra palyginti siauros apimties ir tinka tik kaip pradinis atrankos etapas. Visos surinktos anketos turi būti įvertintos ir išanalizuotos, patariama jas pasilikti ateičiai ir kaupti, kaip galimų kandidatų duomenų bazę. Bet vėlgi anketos – yra pačių žmonių pateikti duomenys, kurie yra nepatikimi, todėl anketos ir jų įvertinimas nėra objektyvus atrankos metodas. Žymiai patikimesnis būdas yra testavimas. (Valackienė, 2004, p.80-101)

Patikrinimas testais

Tikrinimą testais gali vykdyti pats darbdavys ir įvairios įdarbinimo agentūros. Visus testus galima suskirstyti į tokias grupes:

- 1) Fizinių galimybių,
- 2) Psichinių ir psichologinių galimybių patikrinimo testai.

Fizinių galimybių testai savo ruožtu skirstomi į kelis pogrupius:

- Fizinių jėgų/ sveikatos išbandymo testai;

Čia paprastai reikalaujama pažymos iš sveikatos įstaigos apie leidimą dirbti tam tikrą darbą.

- Išvaizdos įvertinimas

Kai kurie darbai, ypač paslaugų sferoje reikalauja malonios išvaizdos.

- Išbadymas dirbant (Mathis, Jackson, 1988, p. 251)

Šie testai dažniausiai įvertina sugebėjimą atlikti tam tikrą darbą, o ne turimą žinių lygį.

Šie testai dažniausiai naudojami, kai reikia patikrinti kandidato praktines žinias.

Psichologinių ir psichinių galimybių patikrinimo testai. Jie skirstomi į tris tipus:

1. Asmeninių savybių ir psichinių galimybių patikrinimo testai, kurie apima:
 - a) Ekstravertiškumą – tai šnekumas, komunikabilumas, išraiškingumas, atkaklumas.
 - b) Prisitaikymas – emocinis stabilumas, patikimumas, pasitenkinimas darbu;
 - c) Pritarimas – geras charakteris, tolerantiškumas, atlaidumas, paslaugumas ir kt.
 - d) Greitas reagavimas – atsakomybė, organizuotumas, užsispyrimas, apgalvojimas ir kt.
 - e) Smalsumas – fantazija, plačios pažiūros, žaismingumas ir kt. (Hollenbeck, Brief, Rothstein, 1991, p. 350)

Visi šie paminėti bruožai labai svarbūs dirbant komandoje. Taip pat atliekant psichologinius testus galima išsiaiškinti darbuotojų reakciją stresinėse situacijose, ar moka reaguoti šaltai ir išlikti ramūs, bei kaip veikia nemaloniuose situacijose.

Protinių sugebėjimų testai.

Šie testai dar skirstomi :

1. Kiekybiniai sugebėjimai;
2. Žodinis supratimas;
3. Logikos sugebėjimai;
4. Gebėjimas išmokti.

Kiekybiniai sugebėjimai apsprendžia kaip greitai ir tiksliai žmogus sugeba reaguoti tam tikroje situacijoje. Žodinis sugebėjimas įvertina sugebėjimą panaudoti ir suprasti kalbą. Loginiai sugebėjimai parodo, kaip žmogus sugeba išradingai spręsti įvairias problemas. O sugebėjimas išmokti, labai svarbus, jei darbas yra nuolat besikeičiantis. Sudarant testus reikia nepamiršti, kad kiekvienas testas turi būti pritaikytas prie įmonės darbinės situacijos. Jeigu į darbą priiminsite sekretorę, jai nepateiksite testo kuris sudarytas priimti į darbą aukščiausio lygio vadovui. (Schmitt, Klimosky, 1991, p.256)

Sąžiningumo ir narkotikų testai.

Kai kurie autoriai mini ir šiuos testus, priimamiems į darbą kandidatams. Tačiau jie Lietuvoje dar nėra populiarūs.¹

¹ Liesionis V. Personalo valdymas. [Interaktyvus], [žiūrėta 5006m. Sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%20Vytaitas%2011%20%20paskaita.pps#293,6,Verbavimo ir atrankos procesas](http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%20Vytaitas%2011%20%20paskaita.pps#293,6,Verbavimo%20ir%20atrankos%20procesas)

Interviu.

Įvairūs autoriai interviu apibūdina labai skirtingai. Vieni teigia, kad tai dialogas, kurį inicijuoja vienas ar keli žmonės, norėdami surinkti informaciją ir įvertinti kandidato kvalifikaciją. (Dipboye, 1991, p.260). Tačiau kalbant apie interviu, kuris atliekamas priimant į darbą darbuotoją, elektroninėje Interneto enciklopedijoje galima rasti tokį apibrėžimą: „Darbo interviu - darbuotojo paieškos dalis, kurios metu darbdavys pokalbio metu įvertina galimus darbuotojus“.²

Bruce R. Jewell teigia, kad kalbant apie atrankos pakopą – svarbu išsirinkti tinkamiausią kandidatą. Labai retai atranka remiasi tik rašytiniais įrodymais (rekomendacija, atestatu ir pan.). Pagal rašytinius dokumentus dažniausiai sudaromas tik kandidatų sąrašas. Pati atranka organizuojama kaip interviu su pretendentu, derinamas su kitais būdais:

- Žinių anketa, padedančia suvokti, ką kandidatas moka ir gali daryti;
- Gebėjimų anketa, leidžiančia suprasti, ar kandidatas atitinka darbo reikalavimus;
- Asmeninių bruožų anketa;
- Situacine grupės anketa, kuri padeda nustatyti, ar kandidatas tinka dirbti komandoje. (Jewell, 2000, p. 430)

Paprastai į pokalbį (interviu) yra kviečiami kandidatai, jau po pradinių atrankos etapų (testų, anketos). Interviu skirtas susipažinti praktiškai su kandidato asmenybe, išsiaiškinti kokie jo ketinimai darbo atžvilgiu, kaip jis moka bendrauti, kaip reaguoja į stresines situacijas. Interviu nėra pats patikimiausias atrankos būdas, nes kalbantis su kandidatu atrankos komisija gali padaryti daug klaidų.

Viena iš tokių klaidų, vadinama *Halo efektu* – tai vieno žmogaus per geras bendras įvertinimas, vien dėl to, kad viena iš jo charakteristikų yra teigiama. Kita pasitaikanti klaida tai *Kontrasto efektas* – tai vieno žmogaus įvertinimas ar nuvertinimas lyginant jį su prieš tai buvusiu kandidatu. Taip pat sutinkamos ir šios klaidos: *paskutinis įspūdis* - jei atrankos komisija turi įvertinti kandidatą keliais aspektais po interviu, jų sprendimus gali nulemti paskutinis įspūdis tuo klausimu. *Identifikacijos klaida* – kai atrankos komisijos nariai palankiau vertina tuos kandidatus, kurie yra panašūs į juos pačius, tarsi norėdami į darbą priimti savo pačių įvaizdį. *Skubotas sprendimas* - kai komisijos nariai nusprendžia apie kandidato tinkamumą pirmomis interviu minutėmis, nesurinkę apie kandidatą išsamios informacijos ir paskui savo nuomonės nekeičia arba ieško nuomonę patvirtinančios informacijos.

² Laisvoji Vikipedijos enciklopedija. Darbo interviu [Interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. Sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbo_interviu

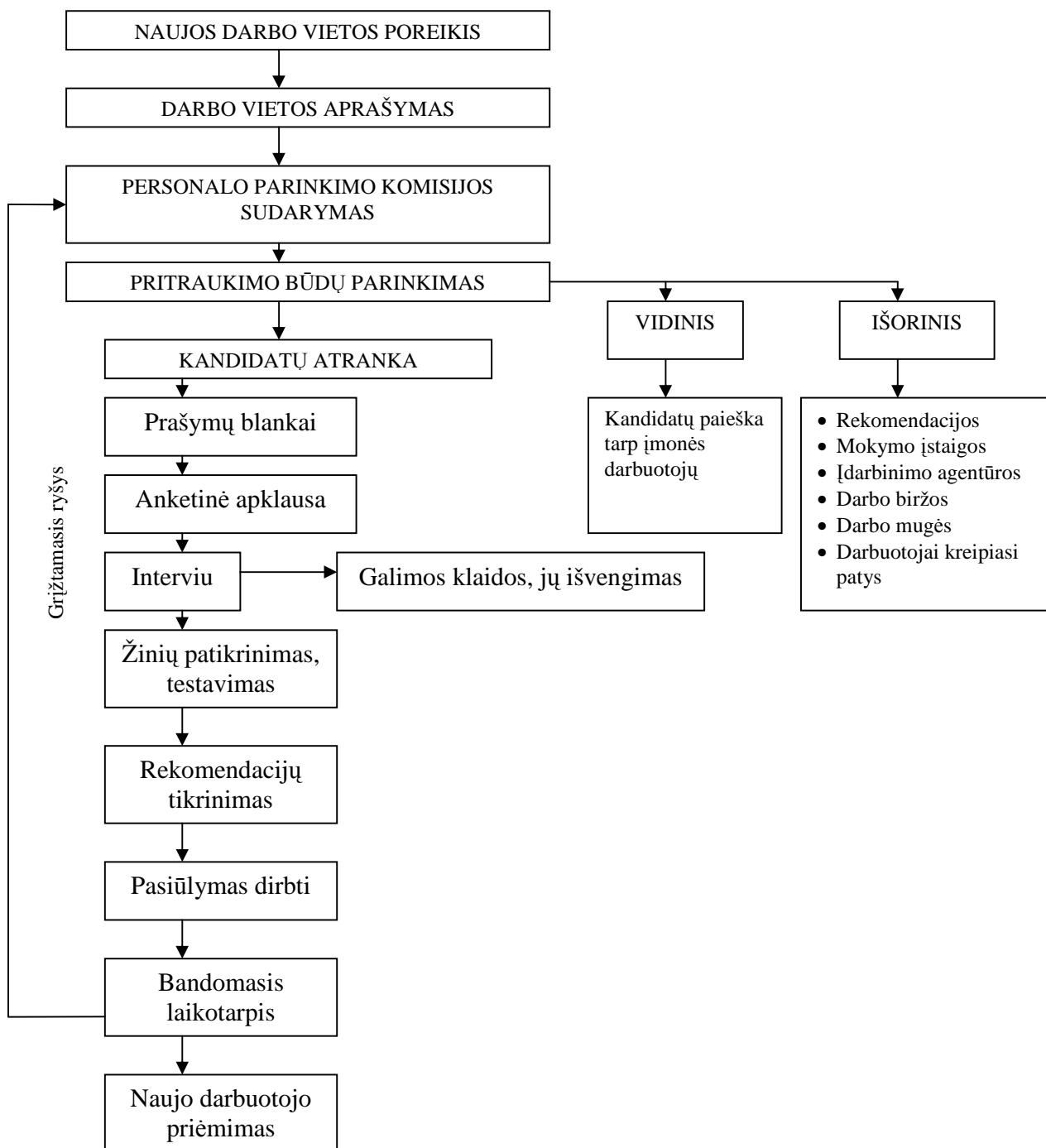
Kad išvengti interviu metu pasitaikančių klaidų, atrankos komisija turi tinkamai pasiruošti interviu procesui, nes priešingu atveju jis gali neduoti jokios naudos.³

Apibendrinant, galima teigti, kad tinkamas atrankos proceso suformulavimas svarbus ne tik teisingam darbuotojo pasirinkimui, bet turi ypatingą reikšmę ir įmonės kaštų struktūrai, kadangi nuo to, kaip įmonė suplanuos atrankos procesą priklauso finansiniai įmonės kaštai, žmogiškieji (darbo, žmonių laiko) kaštai ir pan. Įmonė atlikdama naujų darbuotojų atranką, turi pasirinkti tokį personalo parinkimo procesą ir tuos jo etapus, kurie leistų padaryti optimalų pasirinkimą ir duotų kuo didesnę naudą pačiai įmonei pinigų, laiko, darbo kaštų atžvilgiu, bet ir nebūtų per didelė našta pačiam kandidatui.

1.2. Sukonkretintas personalo parinkimo modelis

Išanalizavus personalo parinkimą bei pačio personalo atrankos būdus, galima pasiūlyti 5 pav. pavaizduotą sukonkretintą personalo parinkimo modelį.

³ Poškienė E. Pasitaikančios kandidatų vertinimo klaidos. [Interaktyvus], [žiūrėta 2006m sausio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e74a837>



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Personalo parinkimo proceso modelis

Kaip matome iš 5 paveikslo, neišvengiamai reikia personalo parinkime grįžtamojo ryšio, t.y. praėjus bandomajam laikotarpiui priėmimo komisija turi sulaukti reakcijos iš kandidato, ar darbas pateisino jo lūkesčius, ar pats kandidatas yra tinkamas atlikti darbą, į kurį jis buvo priimtas, bei iš

grįžtamojo ryšio galima išsiaiškinti ar pati priėmimo komisija parinkimo proceso metu padarė teisingą pasirinkimą priimdama būtent tą, o ne kitą kandidatą.

Svarbu pabrėžti ir tai, kad pati personalo parinkimo komisija turėtų būti labai gerai pasiruošusi personalo parinkimui, nes nuo jos daromų klaidų kandidatų atžvilgiu, įmonė gali prarasti labai gerą specialistą. Komisijai neturėtų būti subjektyvi vieno ar kito kandidato atžvilgiu, nes tokiu atveju, nebus galima padaryti objektyvaus pasirinkimo.

Suprantama, kad šis modelis negali būti taikomas visais atvejais priimant į įmonę naują personalą. Reikia atsižvelgti į tai, kad kiekvieną kartą priimant naują darbuotoją, gali nebūti galimybės atlikti visų personalo priėmimo proceso etapų (pavyzdžiui, priimant į darbą naują valytoją, gali visai nereikėti žinių patikrinimo ir testavimo, bei rekomendacijų tikrinimo). Šį modelį įmonė turėtų taikyti atsižvelgdama į tai, kokias pareigybei užimti yra daroma personalo atranka ir atsižvelgiant į tai, šis modelis turėtų būti arba sukonkretintas, arba turėtų būti atsisakyta kai kurių personalo parinkimo etapų.

Šio modelio trūkumas tas, kad jis tinka ne kiekvienu atveju priimant naują darbuotoją. Jį taikant reikia atsižvelgti kokias pareigybei užimti daroma personalo atranka. Privalumas tas, kad numatyti galimi kandidato atrankos žingsniai, kurie labiausiai svarbūs kai ieškoma naujo darbuotojo užimti aukštas pareigas.

Išnagrinėjus personalo parinkimo etapus, kuriuos turi pereiti kandidatas norintis užimti laisvą darbo vietą, toliau nagrinėsime kokius motyvacijos metodus gali naudoti įmonė, norėdama pritraukti šį kandidatą ir tikėdamasi jį išlaikyti.

2. PERSONALO MOTYVACIJOS TEORIJŲ PALYGINIMAS

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi skirtingai. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti priimti pasiūlymą dirbti įmonėje turi žinoti jų poreikius. Vadovas turi išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuotą kandidatą užimti laisvą darbo vietą.

Taigi motyvacija – tai noras kažką padaryti, kurį lemia galimybė patenkinti poreikį. Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.

2.1. A. Maslovo poreikių teorija

Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris nustatė poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo A. Maslovas.

Savo motyvacijos teorijoje jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius.

1. Fiziologiniai;
2. Saugumo;
3. Socialiniai;
4. Pagarbos;
5. Savirealizacijos.

Fiziologiniai poreikiai – tai alkis, troškulys, būsto ir kiti kūno poreikiai.

Saugumo poreikiai – saugumas ir apsisaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos.

Socialiniai poreikiai – prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.

Pagarbos poreikiai – vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmė, ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas, dėmesys.

Savirealizacijos poreikis – siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti, tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas. (Seilius, 1998, p. 120)

Kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkinamas, pradeda dominuoti kitas.

Susiejus šią poreikių hierarchiją su personalo parinkimo proceso metu kandidatus dominančiais veiksniais, kuriuos autoriai išskiria kaip pagrindinius, galima teigti, kad būtent fiziologiniai poreikiai patenkinami gaunant gerą atlyginimą; saugumo poreikiai – per darbo suteikiamą saugumo jausmą,

įmonės prestižą; socialiniai poreikiai – pasiekiami esant gerai bendrai įmonės atmosferai, šiltiems ir draugiškiems santykiams tarp kolegų; pagarbos poreikiai – užtikrinami įmonei suteikiant galimybę įgyti autoritetą, kilti karjeros laiptais; savirealizacijos poreikis patenkinamas per įmonės suteikiamą tobulėjimo ir mokymosi galimybę. (Robins, 2003, p. 65-78)

2.2. D. MakKlelando motyvacijos modelis

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos labiau akcentuoja aukštesnio lygio poreikius. D. MakKlelandas sukūrė motyvacijos modelį, kuriame teigė, kad pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikius.

Pasak šio autoriaus, žmonėms būdingi trys poreikiai:

- Valdžia;
- Sėkmė;
- Priklausomumas.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas.

Sėkmės poreikiai - tai noras iki galo, sėkmingai atlikti darbą. Šie žmonės mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų deramai įvertintas.

Priklausomumo poreikiai – žmonės, kuriems būdingi šie poreikiai, suinteresuoti turėti draugų, gerus santykius su kitais, padėti kitiems. Juos traukia toks darbas, kur galima bendrauti su kitais žmonėmis.

Vadovai priimdami į darbą naują personalą, kaip tik ir turėtų išsiaiškinti, kokie poreikiai yra svarbiausi kandidatui, kad galėtų padaryti teisingą pasirinkimą priimant į įmonę naują darbuotoją. Nes kandidatas su ryškiu valdžios poreikiu niekada nesijaus gerai priimtas tik į eilinio darbuotojo vietą, jam neužteks laisvės save realizuoti, o tai galiausiai prives prie to, kad darbas bus atliktas neefektyviai, vadovai nebus patenkinti savo pasirinkimu, nes nebus įvertinę visų šio kandidato poreikių ir motyvų. (Stoner, Gilbert, Freeman, 1999, p. 240)

2.3. K. Alderferio ERG teorija

Tuo tarpu kita motyvacijos teorija teigia, kad vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Būtent K. Alderferis suskirstė A. Maslovo poreikių hierarchiją į 3 lygius (ERG teorija):

1. E – egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
2. R – santykių (relatendess) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);

3. G – augimo (growth) poreikiai (saviraiškos).

Kaip minėta, žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai, tuo pat metu žmogus gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti žinių (G). Vadovas norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti arba kandidatą užimti laisvą darbo vietą, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių, kad atsirastų aukštesnieji.

Kitas svarbus K. Alderferio teorijos momentas – *atvirkštinio proceso galimybė*. Jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančio žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius. Pvz.: kandidatas į naują darbo vietą sutiks laukti pakilimo karjere, jeigu už savo darbą gaus gerą atlyginimą. (Robins, 2003, p. 74)

Kaip matome, ši teorija pabrėžia tai, kad žmogus gali domintis keli poreikiai iš karto, tačiau jis sutiks palaukti kol bus patenkintas jo poreikis, jeigu kitas žmogaus poreikis yra patenkinamas labai gerai.

2.4. J. Adamso teisingumo teorija

Teisingumo teorija, remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Darbuotojų pasitenkinimo lygis susijęs su šiais palyginimais:

- Savo pastangų, kurias atiduoda įmonei, ir to, ką iš jos gauna;
- To, ką gauna jie ir ką gauna kiti.

Kai žmogus mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, kyla jo psichologinė įtampa. Jis mano, kad gauna per mažai, ir dažniausiai pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad gauna per daug, stengiasi ir toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada yra ta, kad, kol žmonės nemany, jos už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie dirbs mažiau intensyviai.

Vadovai priimdami į darbą naują personalą turi būti pasiruošę argumentuoti paaiškinti kandidatui, kodėl jam siūlomas mažesnis arba atvirkščiai didesnis atlyginimas, negu kitiems tos srities specialistams. Jeigu šis paaiškinimas netenkina kandidato ir nebus įtikinamas, jis vėliau bus linkęs pasirinkti kitą įmonę, negu darbą šioje. (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 94)

2.5. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija

Kitas darbe nagrinėjamas autorius Herzberg išskyrė skatinamuosius (teikiančius pasitenkinimą) ir higienos, arba priežiūros, veiksnius. Pastarieji pasitenkinimo nekelti, bet jų nepatenkinimas gali kelti nepasitenkinimo jausmas.

Žodis „higiena“ suvoktinas įprastine prasme. Higienos veiksniai atitinka žemesniąją Maslovo poreikių hierarchijos pakopą, ir apima užmokestį, darbo sąlygas, priežiūrą ir pensijas. Šių veiksmių pakanka, kad būtų užtikrintos darbo jėgos pastangos, bet vien jų yra negana. Kitaip tariant, jie yra būtini, bet nepakankami motyvacijai. (Bučiūnienė, 1996, p. 30)

Herzberg skatinamieji veiksniai prilygsta Maslovo hierarchijos socialinių, savigarbos ir saviraiškos poreikių pakopoms. Skatinamieji veiksniai darbo atžvilgiu yra vidiniai. Tai rezultato pojūtis, savarankiškumas, atsakomybė ir pripažinimas. Herzberg teoriją pritaikius praktikoje paaiškėjo, kad darbo praturtinimas, siejasi su didesniu individo savarankiškumu ir mažesne hierarchine kontrole, kas savo ruožtu didina darbuotojo motyvaciją.⁴

Pateikiama lentelė, kurioje sukonkretinta Herzberg dviejų veiksmių teorija.

1 lentelė

Herzberg dviejų veiksmių teorija

Higienos veiksniai		Skatinamieji veiksniai	
<i>Atlyginimas</i>	Pagrindinės ir papildomos pajamos, premijos, atostogų apmokėjimas, įmonės automobilis ir pan.	<i>Laimėjimai</i>	Įgyvendinti ar viršyti užduotį ypač svarbu, nes pagrindinis žmogaus kelias – judėti pirmyn ir aukštyn. Tai vienas galingiausių skatinamųjų veiksmių ir pasitenkinimo šaltinių
<i>Darbo sąlygos</i>	Darbo valandos, darbo vietos planavimas, darbui būtina įranga.	<i>Pripažinimas</i>	Sulaukti aukštesnio rango darbuotojų pripažinimo yra svarbus, savigarbą keliantis motyvas. Dauguma darbuotojų pripažinimą laiko atlygiu
<i>Įmonės politika</i>	Taisyklės ir nurodymai, kuriais vadovaujasi darbdaviai ir samdiniai	<i>Darbas</i>	Teikiantis pasitenkinimą ir malonumą darbas individams ir grupėms yra didesnė motyvuojanti jėga už neįdomų. Jei tik įmanoma, atsakomybę
<i>Statusas</i>	Nustatomas pagal rangą, valdžią bei santykius su kitais ir atspindi pripažinimo		

⁴ J. Michael Syptak, David W. Marsland, Deborah Ulmer. *Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice*. Iš American Academy of Family Physicians [Interaktyvus] 1999, spalio [žiūrėta 2006m sausio 13d.]. Prieiga per internetą: <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>

	lygį		būtina derinti su žmogaus susidomėjimu
<i>Saugumas</i>	Pasitikėjimo samdiniu laipsnis per visą jo įdarbinimo laikotarpį	<i>Atsakomybė</i>	Norint įgyti valdžią ir galios, reikia vadovo įgūdžių, nebijoti rizikos, priimti sprendimus ir kryptingai elgtis, - visa tai didina savigarbą ir yra stiprus skatinamasis veiksnys
<i>Priežiūra ir savarankiškumas</i>	Individo darbo turinys ir atlikimo kontrolės lygis		
<i>Santykiai su kolegomis</i>	Tarpusavio santykių lygis ir tipas individo darbo aplinkoje	<i>Paaukštinimas</i>	Svarbu jausti paramą, augti ir būti paaukštinam. Ko gero, svarbiausias skatinamasis veiksnys čia yra jausmas, kad paaukštinimas įmanomas
<i>Asmeninis gyvenimas</i>	Gyvenimas, skirtas šeimai, draugams ir pomėgiams, kurį riboja darbe praleistas laikas		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bruce R. Jewell (2000) ir E.Bagdonas, L.Badgonienė (2000)

2.6. MacGregor X ir Y teorija

Kalbant apie kitas motyvacijos teorijas, reikia pristatyti ir MacGregor X ir Y teorijas. Šiose teorijose imami du skirtingi poliai palyginimui. Būtent X teorija kalba apie žmogų/samdinį kaip apie dirbti nelinkusį darbuotoją, kurį reikia priversti pasitelkus išorinius atlyginimo veiksnius. Anot Y teorijos, darbuotojas priešingai nei X teorijoje vertina savarankiškumą, atsakomybę ir dirbdamas patiria sėkmės jausmą.

Apibendrintas šių teorijų supratimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė

MacGregor X ir Y teorijos palyginimas

X teorija		Y teorija	
<i>Pagrindiniai X teorijos bruožai</i>	<i>X teorijos bruožai pasireiškia</i>	<i>Pagrindiniai Y teorijos bruožai</i>	<i>Y teorijos bruožai pasireiškia</i>
Žmonės dirbti nemėgsta ir darbo vengia	Autokratinis vadovavimas	Žmonės mėgsta dirbti	Demokratinis arba liberalus vadovavimas
Darbuotojai neturi ambicijų ir atsakomybės yra tingūs ir nepatikimi	Tradicinė organizacijos struktūra	Žmonės siekia atsakomybės	Lankstesnė įmonės struktūra
Darbuotojus reikia kontroliuoti	Centralizacija priimant sprendimus	Žmonės nenori būti kontroliuojami	Decentralizacija priimant sprendimus

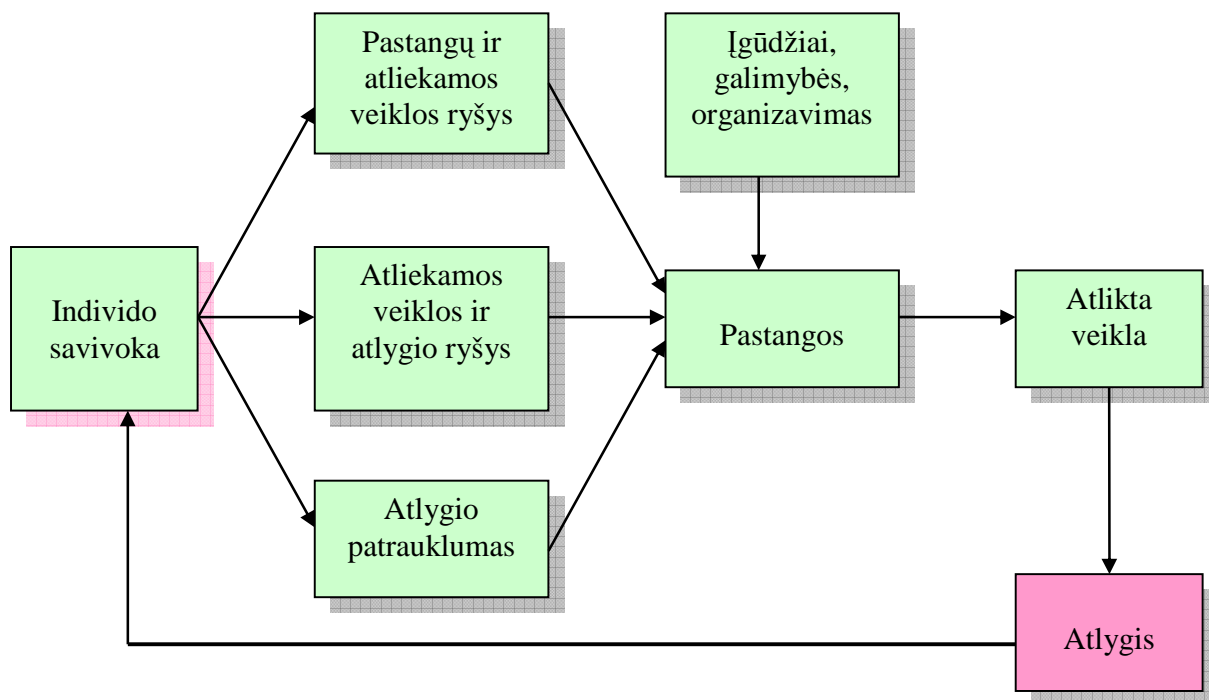
Pagrindinis tokių žmonių poreikis - saugumas	Išorinių veiksnių (atlyginimo ir bausmės) svarbos pabrėžimas	Darbuotojai siekia patenkinti socialinius ir saviraiškos poreikius	Atitinkamų darbo jėgos motyvavimo būdų paieškos ir vidinių veiksnių svarbos pabrėžimas
--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bruce R. Jewell (2000m.)

Toliau darbe bus apibendrintos lūkesčių ir teisingumo teorijas, kurios siejamos ne tiek su poreikių patenkinimu, kiek su elgesį lemiančiu mąstymu. (Jewell, 2000, p. 445)

2.7. Lūkesčių ir teisingumo teorijos

Visų pirma kalbant apie lūkesčių teoriją reikia paminėti, kad ji nesieja pastangų vien su trokštamu ypatingu rezultatu. Ji tampa nuosakesnė, kai pagrindžiama tikėjimu, jog, laikantis tam tikro kurso, rezultatas bus pasiektas. Šią teoriją iliustruoja pateiktas paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bruce R. Jewell (2000)

6 pav. Lūkesčių teorijos modelis

Analizuojant šį paveikslą galima teigti, kad individai veikia tik realiai tikėdamiesi iš savo elgesio laukiamo rezultato, vien tik pastangos yra neveiksmingos – jos turi būti susijusios su gabumais ir įgūdžiais. Pasitenkinimas darbo, arba, kitaip sakant, laimėjimo jausmas yra efektyviai atlikto darbo, o ne ko nors kito rezultatas.

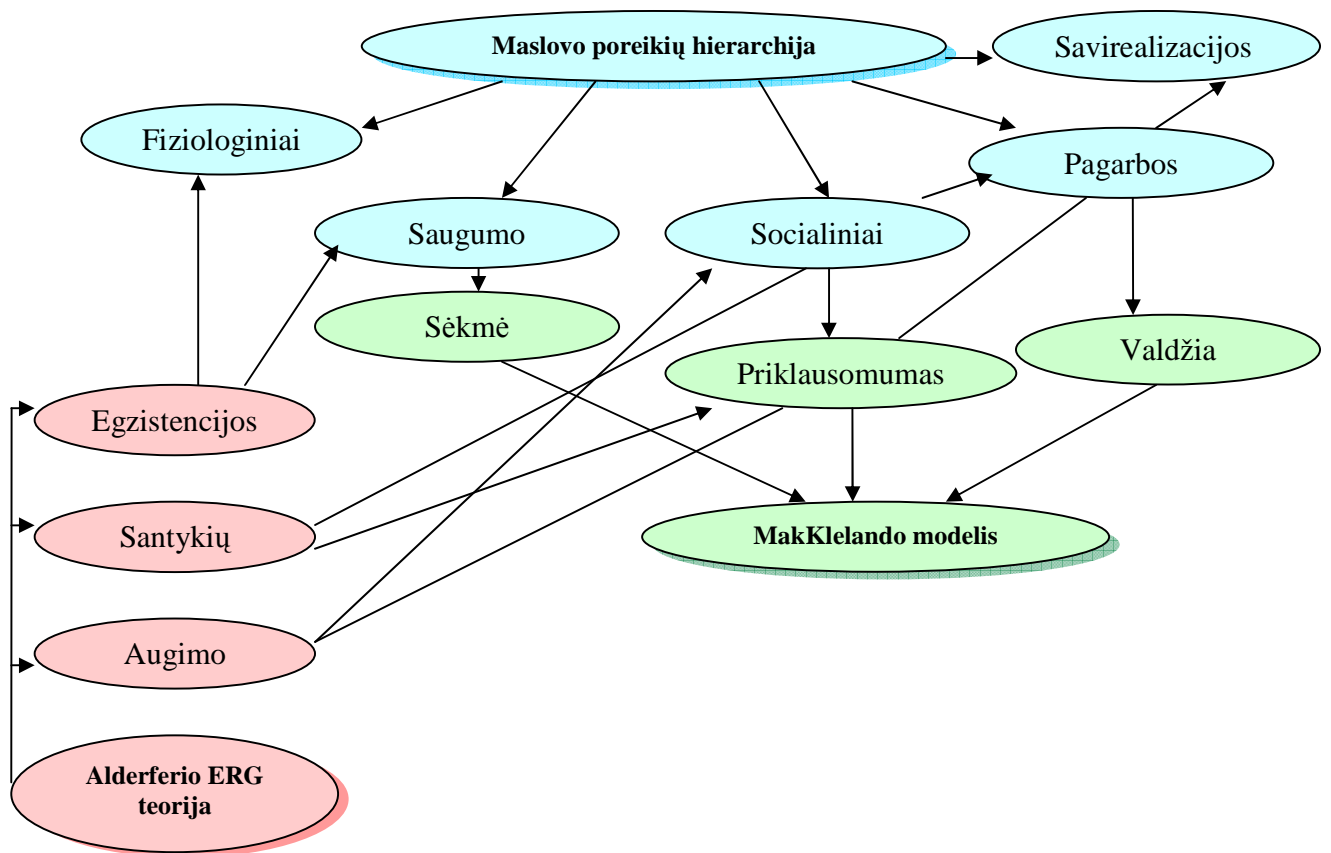
Kiek kitaip motyvai pateikiami **teisingumo teorijoje**. Pasak šios teorijos, žmonės linkę reguliuoti savo elgesį priklausomai nuo suvokimo, ar teisingas jų indėlis ir atlygis už atliktą užduotį, palyginti su kitų žmonių indėliu ir atlygiu už atliktas panašias užduotis. Už savo indėlį žmogus gauna atlygį, teisingumas egzistuoja tada, kai vieno žmogaus atlygio už jo indėlį norma lygi kitų darbuotojų normoms. Teisingumo nėra, kai tarp indėlio ir atlygio normos nėra pusiausvyros. Paprasčiau kalbant, darbuotojas jaus neteisybę, jeigu jo pastangos nebus atlygintos proporcingai kitų atlygiui. Suvokta neteisybė reiškiasi vidine įtampa ir siekiu savą indėlio ir atlyginimo normą sulygtinti su kitų normomis. Tokiu atveju darbuotojas sieks sukurti subjektyvią indėlio ir atlygio normų pusiausvyrą. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 256)

2.8. Motyvacijos teorijų palyginimas

Maslovas žmonių poreikius suskirstė nuo pirminių, būtinų žmogaus egzistencijai iki tokių, kurie svarbūs tobulėjimui ir savęs patenkinimui. Kai patenkinamas vienas poreikis svarbus žmogui pradeda dominuoti kitas ir taip toliau. Kai žmogus negali patenkinti kažkurio savo poreikio jis jaučia vidinę įtampą ir nepasitenkinimą. MakKlelendo teorijos privalumas tas, kad ji kiek kitaip nei Maslovo, labiau orientuojasi į aukštesnius žmogaus poreikius. Todėl MakKlelendo sukurtame motyvacijos modelyje kreipiamas dėmesys jau ne į pirminius žmonių poreikius, kuriuos akcentuoja Maslovas, bet į aukštesnius: valdžią, sėkmę ir priklausomumą. Taip yra todėl, kad šioje teorijoje teigiama, kad pirminiai žmonių poreikiai jau yra patenkinti. Tuo tarpu Alderferis Maslovo poreikių 5 lygmenis apjungė į 3: egzistencijos, santykių ir augimo. Šioje teorijoje pabrėžiama ir tai, kad jeigu žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis nusileidžia į pradinį lygmenį, t.y. prie ankstesnių poreikių. Tačiau šito kitos motyvacijos teorijos nemini.

Teisingumo teorijoje neišskiriami tam tikri žmonių poreikiai, negu prieš tai nagrinėtose motyvacijos teorijose. Šios teorijos svarbus bruožas tas, kad čia vertinamas žmogaus pastangų ir atlygio santykis. Kitaip sakant, žmonės jaučiasi patenkinti, kai už savo pastangas gauna teisingą atlyginimą ir jeigu šis atlyginimas atitinka kitų žmonių atlygį už tokias pat pastangas, tada žmogus jaučia pasitenkinimą, priešingu atveju jeigu kiti asmenys už panašias pastangas bus įvertinti geriau, žmogus bus nusivylęs.

Apibendrinami nagrinėtas motyvacijos teorijas galime sudaryti modelį, kuriame pavaizduotas ryšys tarp nagrinėtų Maslovo, MakKlelendo ir Alderferio motyvacijos teorijų.



Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Ryšys tarp Maslovo, MakKlelano ir Alderferio motyvacijos modelių

Darbe nagrinėta Herzberg dviejų veiksnių teorija Maslovo 5 poreikių pakopas padalina į dvi dalis. Skatinamieji veiksniai prilyginami Maslovo socialinių, savivargos ir saviraiškos poreikių pakopoms, o higienos veiksniai atitinka žemesniąją Maslovo piramidės pakopą, t.y. fiziologinius ir saugumo poreikius.

MacGregor X ir Y teorijos priešingos viena kitai. Kadangi X teorija akcentuoja atlyginimo veiksnius, kuriuos reikia naudoti, kad priversti žmogų dirbti. Y teorijos bruožai pasireiškia per savarankiškumą ir atsakomybę, t.y. žmonės nemėgsta būti kontroliuojami, jie nori atsakomybės ir siekia patenkinti savo socialinius ir saviraiškos poreikius. Ši teorija, kaip ir MakKlelano labiau orientuojasi į aukštesnius žmonių poreikius.

Nagrinėta lūkesčių teorija panaši į teisingumo teoriją, kad už tam tikras pastangas bus gautas atlygis. Bet lūkesčių teorijoje minima tam tikra kryptis (darbo), kurios laikantis bus pasiektas rezultatas, pasinaudojant gabumais ir įgūdžiais.

Išnagrinėjus personalo parinkimo procesą ir motyvacijos teorijas, galime teigti, kad ieškant naujų darbuotojų vadovams reikėtų būti griežtai apsibrėžus konkrečius motyvatorius, kuriuos būtų galima pasiūlyti, konkrečiam asmeniui, pagal jo poreikius. Nes ieškantis darbo žmogus turi iš anksto paruoštą poreikių sąrašą, kurį norėtų patenkinti naujame savo darbe ir jeigu vadovybė nebus suinteresuota naujai priimamo darbuotojo poreikių išsiaiškinimu, galima teigti, kad nei viena pusė nebus patenkinta. Darbuotojas nepatenkindamas savo esminių poreikių, kuriuos tikėjosi patenkinti, neatliks darbo efektyviai, o vadovai bus nusivylę priimtu darbuotoju, nes manys, kad padarė blogą pasirinkimą. Tačiau priimtas asmuo gali būti pats geriausias savo srities specialistas, tačiau negaudamas pakankamai motyvacijos, jis nebus geras darbuotojas.

3. PERSONALO PARINKIMO IR MOTYVACIJOS UŽSIENIO KAPITALO ĮMONĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologija

Pagrindinės nuostatos

Personalo parinkimo ir motyvacijos įmonėje ištyrimui išanalizuota personalo kaita viename iš strategiškai svarbiausių nagrinėjamos įmonės skyrių, kuris aptarnauja didžiausius įmonės sutartinius klientus, perkančius urmu ir kuriame jau antri metai pastebima didžiulė personalo kaita. (Po pokalbio su vienu iš skyriaus vadovų paaiškėjo, kad per 2004 metus skyriuje pasikeitė beveik pusę darbuotojų, o 2005m. savo noru išėjo iš darbo per 30 proc. skyriaus darnuotojų, tiek pat į jų vieta buvo priimta naujų. Šiai dienai skyriuje yra tik dvi laisvos darbo vietos.) Ištirta kokie lūkesčiai ir motyvai skatina darbuotojus atlikti savo darbą, koks jų lojalumas įmonei, kokie pagrindiniai veiksniai skatina demotyvaciją ir priverčia ieškotis naujo darbo.

Taip pat atlikta apklausa naujai besikreipiančių užimti laisvas vietas šiame skyriuje kandidatų. Buvo bandoma išsiaiškinti kokie veiksniai paskatino ieškotis naujo darbo, kokie rezultatyvaus darbo motyvatoriai priimtinausi ir pan.

Šiuo metu ištirtas tik vienas šios stambios užsienio kapitalo prekybos ir paslaugų įmonės skyrius, kuriam būdingas bruožas – dažna personalo kaita, dėl nepakankamos motyvacijos. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti personalo kaitos priežastis, pagrindinius motyvatorius, kurie turi lemiamos įtakos efektyviam personalo darbui ir rezultatyvumui. Taigi tyrimo esmė turėtų būti, hipotezių įrodymas:

1. Nepakankamas personalo motyvavimas sąlygoja didžiulę personalo kaitą;
2. Sunkesnę naujo darbuotojo parinkimą;
3. Sumažėjusį darbo efektyvumą ir rezultatyvumą.

Hipotezėms pasiteisinus bei pasinaudojus šia ištirta teorine medžiaga, asmenine darbo su personalu patirtimi, bus pateikti pasiūlymai, kaip patobulinti pačią personalo motyvacijos sistemą įmonėje, kad ji tiktų ir kitiems šios įmonės skyriams.

Kadangi viso darbo tikslas yra patobulinti personalo parinkimo ir motyvavimo procesą konkrečioje įmonėje, todėl visas tyrimas ir vyks šioje užsienio kapitalo prekybos ir paslaugų įmonėje. Tačiau personalo parinkimo ir motyvavimo sudėtingumas pastebimas ir kitose stambiose Lietuvos įmonėse.

Skyriaus, kuriame atliktas tyrimas, vadovai supranta, kad įmonei nenaudinga tokia dažna darbuotojų kaita (2004 m. pasikeitė apie 50 proc. skyriaus darbuotojų, 2005m. – apie 30 proc.), tačiau

jie ne visada suranda laiko su savo darbuotojais išanalizuoti kylančias problemas, bei sumažėjusį norą efektyviai dirbti.

Todėl ir buvo nuspręsta atlikti tyrimus, šiame jauname ir dinamiškame kolektyve, įrodančius tokio darbo būtinumą, bei nustatyti, kokios motyvacinės sistemos reikia šiam skyriui.

Pasirenkant tyrimo metodus, buvo atsižvelgta į jų tikslingumą bei duomenų gavimo šaltinių poreikį. Buvo pasirinktas sociologinis tyrimas, kuris leidžia nustatyti tiriamųjų nuomonę bei požiūrį į tiriamą dalyką.

Tyrimo metodika

Tyrimas vykdomas atliekant apklausą. Sukonkretinant galima pasakyti, kad apklausa buvo vykdoma pateikiant respondentams klausimyną ir gaunant atsakymus į klausimus raštu. Apklauso metodas taikomas kai tirama problema nepakankamai išanalizuota, kai tyrimo dalyko neįmanoma pažinti bei ištirti stebėjimo metu. (Luobikienė, 2004, p.87)

Taigi šiam tyrimui duomenys buvo surinkti anketavimo pagalba. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus klausimus. Paprastai apklauso lapą arba klausimyną apklausiamasis užpildo savarankiškai, pagal nurodytas taisykles. (Guščinskienė, 2005, p.54)

Šiuo atveju tyrimui naudota darbuotojų anketinė apklausa, stengiantis ištirti jų pasitenkinimą darbu, lojalumo laipsnį organizacijai. Anketavimas tikintis kuo didesnio objektyvumo bus anoniminis, t.y. darbuotojas neturės nurodyti vardo, pavardės, pareigų, todėl nebus galima tiesiogiai sulygtinti gautų rezultatų, o pagrindu bus laikoma procentinių išraiškų analizė. (Kardelis, 2002, p. 110)

Kitas tyrimas apima kandidatus, besikreipiančius užimti laisvas vietas organizacijoje, bus bandoma išsiaiškinti jų poreikius, jų požiūrį į organizacijai svarbius dalykus. Šiuo tyrimu bus siekiama vieno iš darbo tikslų – įrodyti, kad naujo darbuotojo parinkime būtina atsižvelgti į kandidatų poreikius, t.y. ko jie tikisi iš darbo šioje organizacijoje, nes priešingu atveju vėl grės darbuotojo išėjimas ir naujo paieška. Būtina pabrėžti, kad labai svarbu įvertinti naujo darbuotojo lūkesčius ir organizacijos galimybę juos pateisinti.

Daroma prielaida, kad darbuotojo lojalumas bei darbo efektyvumas yra didesnis, kai jo tikslai labiau sutampa su organizacijos tikslais, ir įmonės galimybėmis suteikti žmogui galimybę įgyvendinti savo siekius ir lūkesčius.

Tyrimo eiga

Tyrimo etapai:

1. Mokslinės literatūros analizė - atlikta pirmoje darbo dalyje.
2. Tyrimui reikalingų duomenų analizė:
 - 2.1. Įmonės duomenų analizė;
 - 2.2. Personalo dokumentų analizė
3. Vykdomas sociologinis tyrimas. Atliekama darbuotojų ir kandidatų apklausa.
4. Atliekamas surinktos informacijos apdorojimas ir analizė.
5. Formuojamos išvados bei pasiūlymai personalo parinkimo ir motyvacinės sistemos tobulinimui.

Įmonės duomenų analizė

Reikiamų duomenų analizė atliekama naudojantis įmonės pateikiamais statistiniais bei apyskaitiniais duomenimis. Šie duomenys padeda nustatyti darbuotojų skaičiaus pasikeitimą tam tikru laiko periodu, sužinoti kiek, kokio statuso ir kokio amžiaus žmonių dirba tiriamame skyriuje.

Sociologiniai tyrimai

Prieš kuriant anketos klausimyną buvo nustatyti pagrindiniai kriterijai, kurie turi įtakos priimto personalo „kokybei“. Šiems kriterijams, kad jie atitiktų darbo uždavinius, yra keliami tam tikri reikalavimai, kurie yra keturi:

1. Kriterijus turi būti susijęs su tam tikra organizacija ir turi būti išmatuojamas;
2. Kriterijus turi būti patikimas ir stabilus;
3. Kriterijus turi būti naudingas ir turi padėti atskirti efektyvią veiklą nuo neefektyvios;
4. Kriterijus turi būti lengvai praktiškai pritaikomas. (Gibson, Ivencevich, Donnelly, 1985, p.350)

Svarbiausia ištirti tas kriterijų grupes, pagal kurias sprendžiama apie priimtą personalą.

Lojalumo kriterijai – tai visų pirma tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis, stiprus noras likti organizacijos nariu, pastangos dirbant organizacijoje ir pan. Taip pat įmonės suteiktos galimybės tobulėti, gilinti profesines žinias ir įgūdžius.

Efektyvumo kriterijai

Prie šių kriterijų priskiriami našumas, pasitenkinimas darbu, prisitaikymas prie organizacijos, vystymosi galimybės.

- Vertinant našumo kriterijų svarbu atsižvelgti į tai, ar darbuotojas nėra įsitempęs, ar darbas jam įprastas ar nėra nuolatinių stresinių situacijų. Ar pakankama darbuotojų kompetencija (žinios ir sugebėjimai), nes visa tai įgalina didinti darbo našumą.
- Pasitenkinimo kriterijus atskleidžia organizacijos narių pasitenkinimą darbu, aplinka, darbo sąlygomis, atlyginimu.
- Prisitaikymo kriterijus svarbus vertinant kaip organizacijos nariai sugeba prisitaikyti prie pokyčių. Šiuo atveju bus tiriama, kaip darbuotojai sugeba prisitaikyti prie kolektyvo.
- Vystymosi kriterijus – tai organizacijos sugebėjimas didinti savo galimybes, atsakant į aplinkos poreikius. Konkrečiai darbe bus tiriami darbuotojo sugebėjimai didinti savo galimybes atsižvelgiant į mokymo programas, įmonės organizuojamus kursus ir pan. (Steers, Porter, Bigley, 1996, p. 540)

Šiems kriterijams įvertinti bus sudaryto dvi anketos: skyriaus, kuriame atliekamas tyrimas, darbuotojų apklausos anketa ir kandidatų užimti laisvas darbo vietas skyriuje anketa. Darbuotojų apklausos anketa skirta įvertinti pasitenkinimą darbu ir motyvacijos laipsnį, atsižvelgiant į anksčiau išvardintus kriterijus. Kandidatų apklausos anketa skirta surinkti bendrai informacijai apie kandidatus, bei išsiaiškinti jų požiūrį į atitinkamus kriterijus.

Darbuotojų apklausos anketa

Ši anketa buvo pateikta tyrimui pasirinkto skyriaus darbuotojams, kad įvertinti jų lojalumo lygį, kuris turi tiesioginės įtakos darbuotojų efektyvumui. (Schein, 1980, p. 240) Lojalumo lygį galima iširti panaudojus L.W.Porter siūlomą nuostatų skalę. Nuostatų skalė, dar kitaip vadinama Likerto skale. Čia respondentas gali parodyti savo sutikimą arba nesutikimą skalėje. L.W. Porter skalė yra iš 7, tyrime ji sutrumpinta iki 5, kadangi panaudotieji „labiau nesutinku nei sutinku“ ir „labiau sutinku nei nesutinku“ yra per daug smulkūs ir tyrimui nieko esminio neduoda. Pritaikant Porter anketą tyrimo reikmėms, sudaryta anketa, kuri fiksuoja ne realų darbuotojo elgesį ar jo pasikartojimą, bet nuostatas ir individo ryšį su organizacija. Anketos pavyzdys pateiktas prieduose. (Valackienė, 2004, p. 94)

Kandidatų apklausos anketa

Ši anketa buvo pateikta galimiems kandidatams užimti laisvas vietas organizacijoje, tam kad įvertinti jų požiūrį į personalo parinkimo procesą, išsiaiškinti kandidatus labiausiai dominančius motyvatorius, taip pat surinkti bendrinei informacijai apie besikreipiančius kandidatus ir jų požiūrį.

Anketa prasideda klausimu apie amžių, kuris įtrauktas į anketą neatsitiktinai. L.W.Porter teigia, kad egzistuoja ryšys tarp amžiaus, žmogaus poreikių ir jo tikslų. Iki 20 metų amžiaus grupės žmonėms

būdingas greitas fizinis augimas ir harmoniniai pokyčiai. Be to, tai daugiausia studijuojantys jauni žmonės, kurie dar nėra susiformavę kaip asmenybės ir jie dažniausiai nesieja savo ilgalaikių tikslų su viena įmone ir su viena darbo vieta, o geriausiu atveju naudojasi ja kaip atramos tašku ateities planams. 20-35 metų žmonės jau yra identifikavę save kaip asmenybę, tai yra pats darbingiausias žmogaus amžius, taigi galima juos priskirti kaip efektyviausius darbuotojus, tačiau jų lojalumas tik tada gali būti tvirtas, kai įmonės tikslai atitinka asmeninius. Be to, šio amžiaus žmonės jau moka prisitaikyti prie bendrai priimtų moralės normų, todėl jie taip pat lengvai prisitaiko ir prie kolektyvo. 36-65 metų amžiaus žmonėms būdingas kūrybiškumas ir altruizmas. Tai žmonės, kurie yra linkę vadovauti arba jau ramiai priima savo kaip pavaldinio vaidmenį. Kandidatų apklausai sudarytas klausimynas, kuris pateikiamas prieduose.

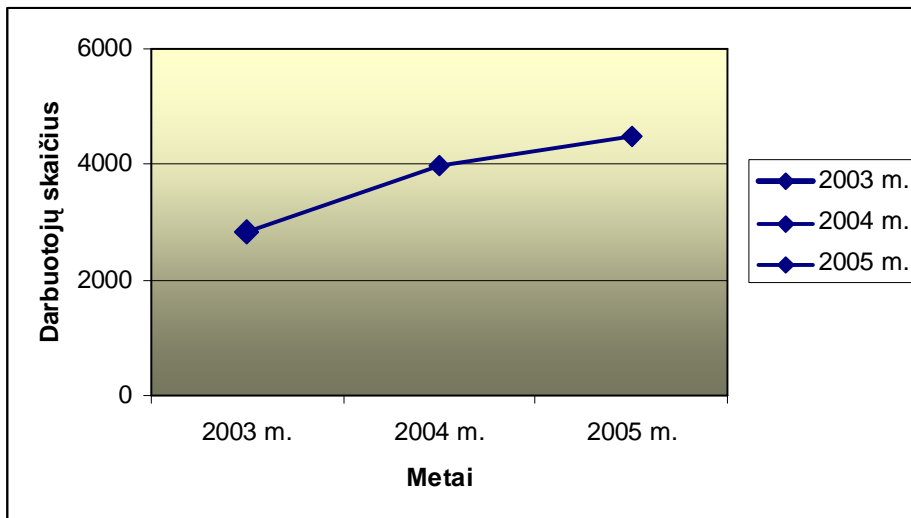
Respondentinė terpė

Tyrimui pasirinkta viena didžiausių Lietuvoje didmeninės ir mažmeninės prekybos bei paslaugų įmonė, įkurta 1992 m. Nuo įkūrimo pradžios išplėtusi savo veiklą nuo 1993 m. vieno prekybos centro iki daugiau nei 89 prekybos centrų šiandien. 2003 metais 50 proc. įmonės akcijų įsigijo stambi Suomijos korporacija, kita pusė akcijų priklauso Lietuvos verslininkui.

Pagal Statistikos departamento pateikiamus duomenis 2003m. Suomijos verslininkai Lietuvoje investavo 814,7 mln.Litų, 2004m. Investicijų skaičius išaugo iki 1172,7 mln.Litų. 2006 metais iš Suomijos gautos investicijos siekia 1524,7 mln.Litų. Suomija patenka į 10 daugiausiai investuojančių Lietuvoje šalių, nusileisdama tik Vokietijai, Danijai, Estijai, Latvijai, JAV, ir Švedijai.⁵

Galima sakyti, kad tik aukšta darbuotojų kvalifikacija leidžia įmonei gyvuoti ir pasiekti milžiniškas apyvartas, kurios 2005 metais siekė 1329 mln. Litų. Pagrindinis uždavinys šios įmonės vadovams, kaip tik ir yra atrinkti kvalifikuotą ir patikimą personalą. Šiuo metu įmonėje dirba daugiau nei 4000 darbuotojų ir šis skaičius nuolat auga.

⁵ Lietuvos Statistikos departamentas. Sukauptosios tiesioginės užsienio investicijos pagal šalis investuotojas. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2006 m. Balandžio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1280>



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis įmonės apyskaitiniais duomenimis.

8 pav. Personalo skaičiaus augimas "X" įmonėje 2003-2005 m.

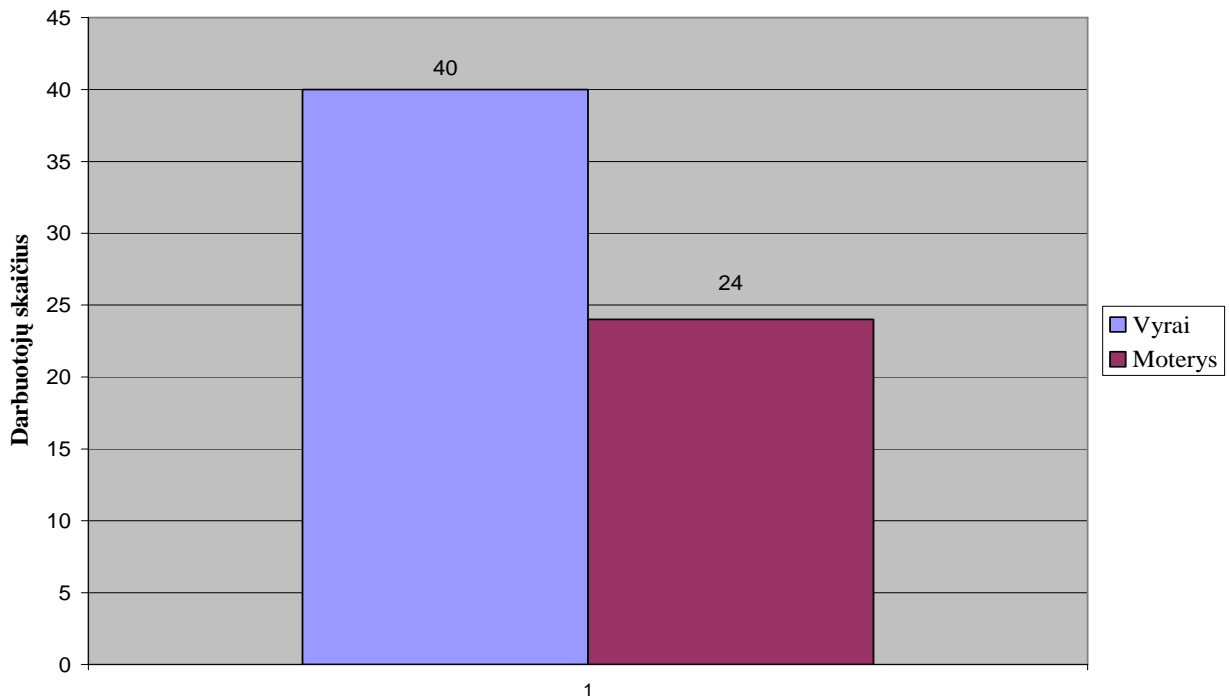
Kadangi tyrimo atlikti visuose šios šmonės skyriuose būtų tiesiog neįmanoma, buvo pasirinktas tik vienas šios stambios įmonės padalinys, kuriame ir buvo atliktas tyrimas bei surinkti duomenys.

Taigi tyrimas buvo vykdomas skyriuje, kuris aptarnauja stambiausius šios organizacijos klientus, todėl dažniausiai susiduria su problemomis, stresinėmis situacijomis, taip pat kaip ir paaiškėjo yra nepakankamai motyvuotas, o tai sąlygoja didžiulę darbuotojų kaitą.

Skyrius suskirstytas į tris atskirus poskyrius, pagal atskirus regionus ir pagal aptarnaujamų įmonių specifiką. Pirmas poskyris, kuris yra ir pats didžiausias aptarnauja gamybinės, prekybinės ir valstybinės įmones bei biudžetines įstaigas, jis dar atskirai suskirstytas regionais į rytų Lietuvos ir vakarų Lietuvos. Šiam skyriui vadovauja direktorius, kuriam pavaldūs 3 regionų vadovai, kurie vadovauja 30 vadybininkų. Direktoriui tiesiogiai pavaldi administratorė. Kitas poskyris aptarnauja tik statybines įmones, bei dalyvauja vykdant statybinius projektus. Skyriui vadovauja direktorius kuriam pavaldūs 2 regiono vadovai (statybinių įmonių bei statybos projektų), kurie atsakingi už 20 vadybininkų darbo kontrolę. Šis poskyris taip pat turi administratorę, kuri pavaldi direktoriui. Paskutinis poskyris yra eksporto, kuriam vadovauja direktorius, o dirba 4 vadybininkai, kurie taip pat pasiskirtę pagal skirtingas rinkas, t.y. vieni dirba su ES šalių rinka, o kiti su NVS šalių rinka.

Apibendrinant - skyriuje dirba 64 darbuotojai: iš jų 3 direktoriai, 5 regionų vadovai, 2 administratorės, likę 54 – vadybininkai tiesiogiai aptarnaujantys klientus. Šiai dienai yra laisvos 2 darbo vietos vadybininko pareigybei.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį



Šaltinis: sudaryta autorės pagal įmonės pateiktus duomenis

9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį "X" įmonės tiriamame skyriuje 2006m. kovo 30 d.

Kaip jau minėta šis skyrius pasirinktas tyrimui, kadangi jame jau antri metai iš eilės vyksta dažna darbuotojų kaita.

Taigi respondentinę aibę sudaro visi 64 skyriuje dirbantys darbuotojai. Šiuo atveju yra labai gerai, kad ištiriami visi skyriaus darbuotojai, tai leis tiksliausiai nustatyti šiuo metu skyriuje, kuris aptarnauja stambiausius įmonės sutartinius klientus, vyraujančias nuotaikas, darbuotojų prisitaikymą, bei jų sąlyginį pasitenkinimą darbu. Po to bus apklausiami kandidatai užimti laisvas darbo vietas šiame skyriuje.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. Įmonės dokumentų ir duomenų analizė

Dokumentų ir įmonės duomenų analizei buvo panaudoti įmonės internetinėje svetainėje pateikiami duomenys, bei personalo skyriaus sudaryta anketa, kuri pateikiama kandidatams ieškantiems darbo.

Įmonės personalo atrankos proceso nagrinėjimas

Kadangi įmonė atsisakė pateikti detalius duomenis apie kandidatus, kurie kreipiasi dėl darbo, bandoma susiteminti viešai skelbiamą informaciją, kad būtų galima susidaryti šios stambios įmonės personalo atrankos vaizdą.

Visų pirma reikėtų paminėti tai, kad įmonė personalo pritraukimui naudoja abu darbe nagrinėtus personalo pritraukimo būdus: vidinį ir išorinį. Remiantis savo asmenine patirtimi, galiu teigti, kad įmonė suteikia galimybę savo darbuotojams pakilti pareigose, arba pereiti iš vienu pareigų į kitas. Jeigu nėra darbuotojų, galinčių užimti laisvas darbo vietas įmonėje arba yra darbuotojų trūkumas, įmonė informaciją apie laisvas darbo vietas arba ieškomus naujus darbuotojus skelbia savo interneto svetainėje. Čia iš karto galima užpildyti ir išsiųsti CV įmonei. Taip pat apie darbuotojų poreikį yra informuojama per masines informavimo priemones, naudojami reklaminiai skelbimai, dalyvaujama universitetuose rengiamose karjeros dienose. Paprastai du kartus per savaitę personalo skyrius rengia “masines” atrankas, nurodomos valandos, kuriomis gali kreiptis visi ieškantys darbo. Paprastai kandidatui yra pateikiama anketa, kurią jis turi užpildyti, po to jis kviečiamas pradiniam pokalbiui, kad išsiaiškinti jo požiūrį į darbą, sužinoti kaip jis reaguoja įvairiose situacijose ir pan. Paprastai taip surenkama bendra informacija apie kandidatus (amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo patirtis ir pan.), o po pradinio pokalbio personalo skyriaus vadybininkas ant anketos užrašo savo įvertinimą ir duomenys suvedami į duomenų bazę saugojimui, jeigu atsiranda poreikis, galima peržiūrėjus duomenų bazę išsirinkti kandidatus ir informuoti juos, kad yra kviečiami į antrą pokalbį, tik šįkart jau dėl konkretaus darbo.

Kandidatams pateikiamos anketos analizė

Anketa prasideda klausimu, apie tai kokio darbo kandidatas ieško, kad būtų galima surūšiuoti surinktus duomenis. Toliau eina bendri klausimai: vardas, pavardė, gyvenamoji vieta, šeimyninė padėtis, duomenys apie sutuoktinį ir pan. Įtraukti klausimai ir apie tėvus, brolius, seseris, taip yra todėl, kad šioje įmonėje akcentuojamos šeimos vertybės, glaudus bendradarbiavimas ir bendravimas, tokie duomenys paprastai taip pat kaupiami, kad nelaimės atveju įmonė turėtų reikiamą informaciją ir galėtų

informuoti artimus asmenis. Toliau eina klausimai apie išsilavinimą. Kiekvienai įmonei labai svarbu pasamdyti kvalifikuotą personalą, todėl labai didelis dėmesys yra kreipiamas į žinias ir įgytą išsilavinimą.

Anketoje pateikiami klausimai apie darbo patirtį taip pat labai svarbūs, norint sužinoti ar kokio darbo patirties turi kandidatas ir ar ši patirtis atitinka jo išsilavinimą. Svarbu paminėti, kad nagrinėjama įmonė, labai palankiai vertina paskutinių kursų studentus, neturinčius darbo patirties ir noriai siūlo jiems darbą, kadangi taip tikisi išsiugdyti sau patikimus darbuotojus, kurie dar “nesugadinti” darbo kitose įmonėse ir neturi išankstinio nusistatymo.

Toliau anketoje pateikiami klausimai apie tai, kas paskatino apsisprendimą darbui šioje įmonėje. Kokius poreikius tikisi kandidatas patenkinti savo būsimajame darbe, pageidaujamas atlyginimas ir pan. Taip pat prašoma nurodyti laisvalaikio pomėgius ir hobi. Tai įmonei aktualu, nes visus metus yra organizuojamos įvairios šventės, renginiai, sporto varžybos, kurios skirtos tik įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams.

Anketa užbaigiama klausimu: “Ar kada nors buvote patrauktas civilinėn, baudžiamojon ar administracinėn atsakomybėn už įstatymų pažeidimus?”. Surinkti atsakymai padeda įvertinti ar daug kandidatų kreipiasi, kurie yra padarę nusižengimus ir kokio pobūdžio tai nusižengimai. Jei kandidatas ir buvo prasikaltęs, paprastai įmonė neatsisako griežtai priimti į darbą tokio asmens, yra atsižvelgiama į nusižengimo pobūdį.

Išanalizavus kandidatams besikreipiantiems dėl darbo pateikiamos pildyti anketos klausimus, svarbu paminėti, kad vadinamas CV (gyvenimo aprašymas) dažnai neatspindi tikros kandidato informacijos, nes paprastai pildantysis žinodamas savo silpnas vietas gali jas “pagražinti” ir pateikta informacija nebus objektyvi. Paprastai nuomonė apie kandidatą susidaroma po pradinio pokalbio, o anketos pagalba surinkti duomenys naudojami tik bendrinei informacijai sužinoti.

3.2.2. Sociologinių tyrimų rezultatai

Buvo atlikti du sociologiniai tyrimai: darbuotojų apklausa, kurios tikslas išsiaiškinti darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą, bei kandidatų apklausa, kur buvo apklausti visi per savaitę besikreipiantys užimti 2 laisvas darbo vietas skyriuje. Atlikus tyrimus buvo gauti tokie rezultatai.

Darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Kaip jau buvo aptarta metodologinėje dalyje, amžius yra vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos personalo lojalumui, todėl duomenys apie skyriaus darbuotojų pasiskirstymą pagal amžių gali nulemti nuomonę apie darbuotojus.

3 lentelė

“ X” įmonės tiriamo skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Pareigos	Amžius	Iki 20 metų	20-35 metų	36-65 metų	Viso
Direktorius			2	1	3
Pardavimo vadovas			5		5
Vadybininkas		3	49	2	54
Administratore			2		2
	Viso	3	58	3	64

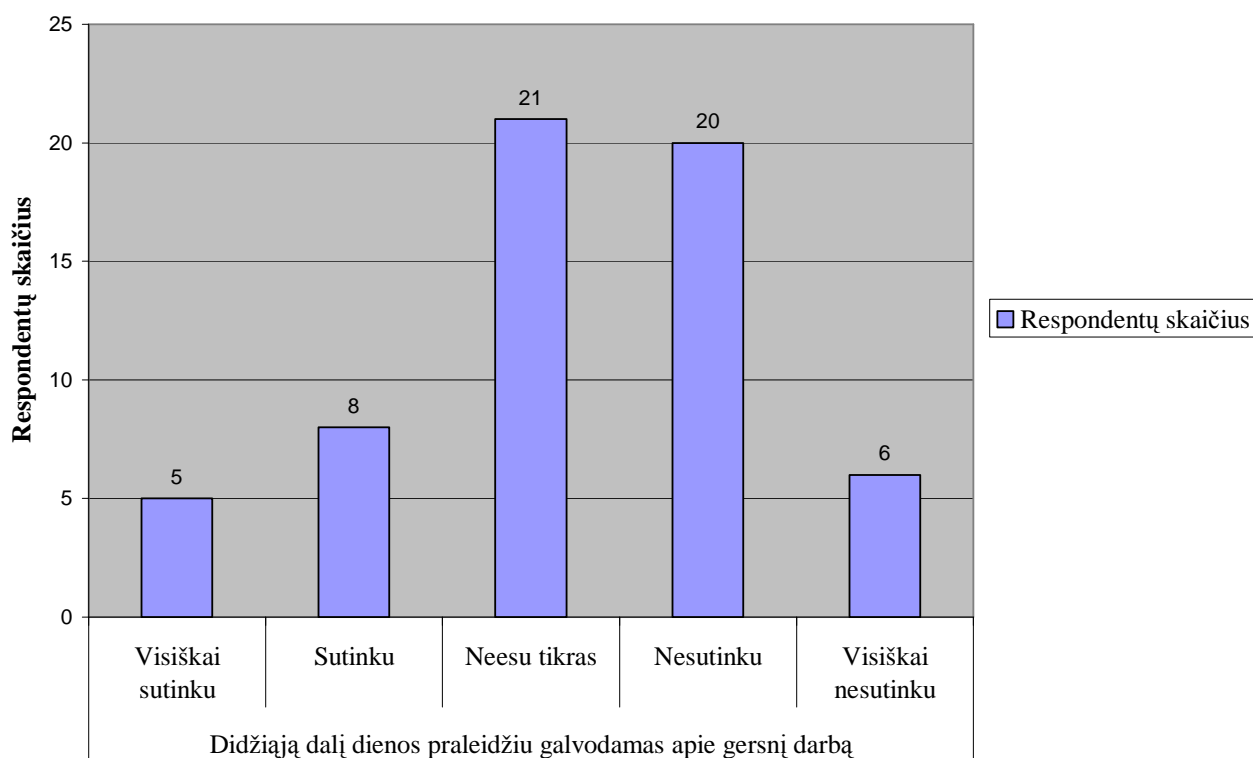
Šaltinis: sudaryta autorės pagal įmonės pateiktus duomenis

Kaip matome beveik 91 proc. Darbuotojų priklauso amžiaus grupei nuo 20 iki 35 metų, kuri laikoma pačia darbingiausia ir efektyviausia dirbančia. Tačiau taip pat ir šios grupės lojalumas gali būti abejotinas. Tik po 4.6 proc. darbuotojų priklauso amžiaus grupėms iki 20 metų ir 36-65 metų.

Buvo numatyta išdalinti 64 anketas, tačiau 2 darbuotojai tiriamuoju momentu atostogavo, 2 sirgo. Todėl buvo išdalinta 60 anketų, gauti visų 60 darbuotojų atsakymai, sugadintų anketų nebuvo. Didelį anketų surenkamumą sąlygojo tai, kad tiriamą įmonę yra tyrėjos darbovietė, todėl išdalinti ir surinkti anketas nebuvo problematiška. Apdorojus informaciją surinktą anketų pagalba gauti tokie rezultatai, kurie apibendrinti suvestinėje (Priedas Nr. 3).

Pagal gautus rezultatus galima spręsti, kad dauguma tiriamo skyriaus darbuotojų negalvoja didžiąją dalį dienos apie geresnį darbą, tačiau 35 proc. respondentų dalyvavusių apklausoje abejojo dėl savo atsakymo. Nors kaip parodė paskutinio klausimo rezultatai dauguma skyriaus darbuotojų pasitaikius palankiai progai iškeis šį darbą į kitą.

**Darbuotojų apklausos anketos
1 klausimas**



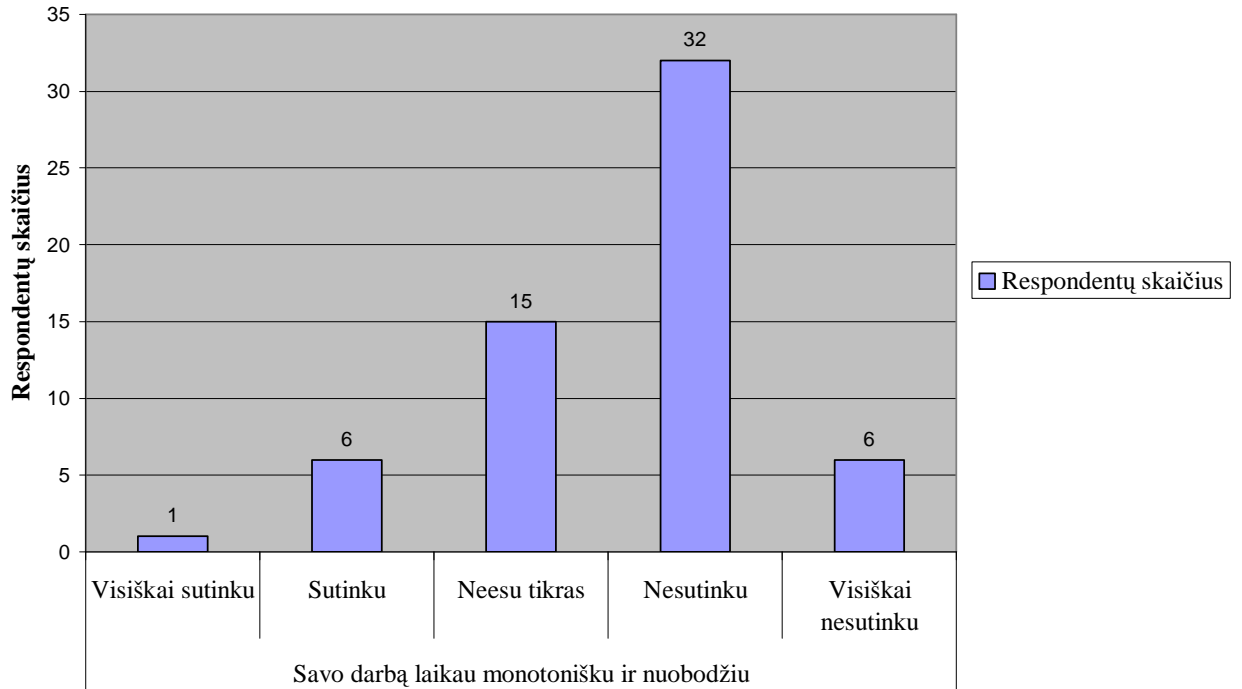
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

10 pav. Darbuotojų apklausos anketos 1 klausimo rezultatai

Tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina patį darbo procesą, ar laiko jį monotonišku ir nuobodžiu. Gavus rezultatus paaiškėjo, kad daugiau kaip 53 proc. respondentų savo darbo nelaiko monotonišku ir nuobodžiu ir tik 11 proc. sutiko su teiginiu, kad jų darbas nuobodus ir monotoniškas.

Vadinasi daugelis skyriaus darbuotojų yra patenkinti pačiu darbu, jis įdomus, nemonotoniškas. Galima teigti, kad jei darbas nemonotoniškas, jis nuolat besikeičiantis, reikalaujantis naujų žinių ir įgūdžių. Tai savo ruožtu lemia, kad darbuotojai, kurie dirba tiriamame skyriuje turi būti lankstūs, sugebėti prisitaikyti bet kurioje situacijoje, o taip pat privalo būti geri savo srities specialistai.

**Darbuotojų apklausos anketos
2 klausimas**

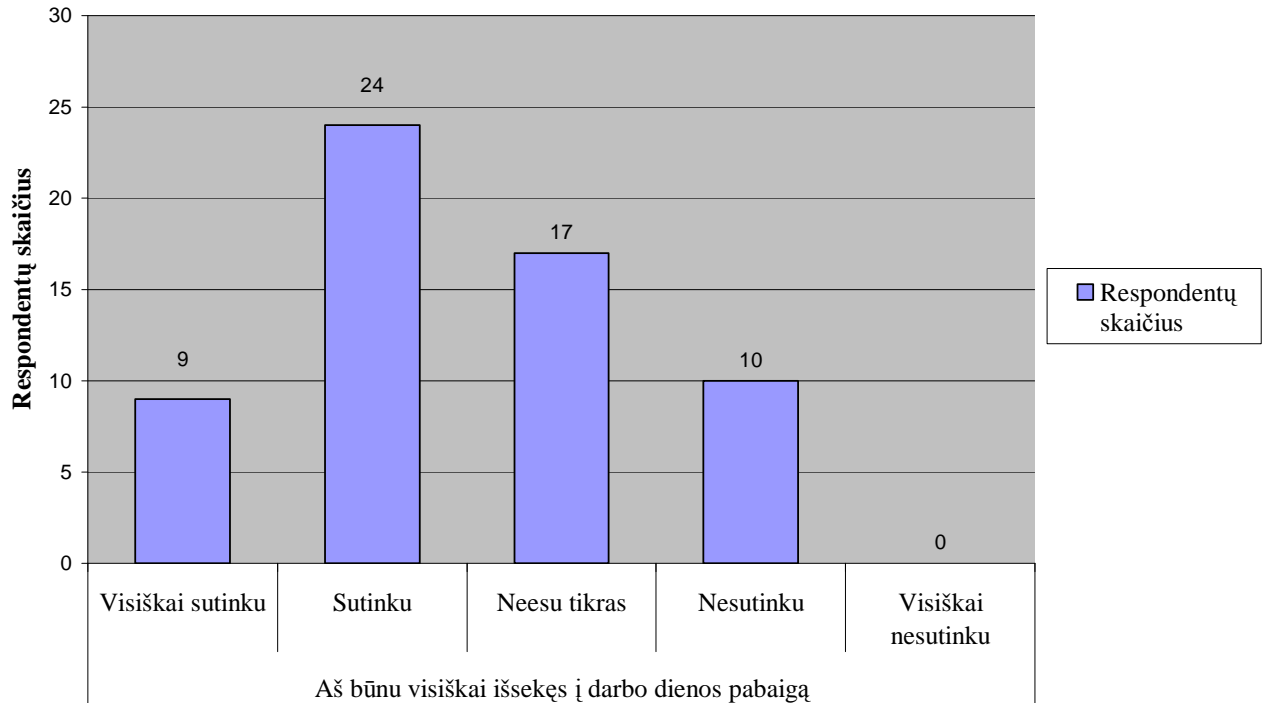


Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

11 pav. Darbuotojų apklausos anketos 2 klausimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta, tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų būna pervargę, net išsekę į darbo dienos galą (50 proc. respondentų). Pervargimą gali sąlygoti didelis darbo krūvis, kurį sumažinti įmanoma priėmus papildomą personalą ir iš naujo paskirsčius darbus. Nuovargį galima sumažinti ir darant pertraukėles tarp darbų, tačiau paprastai pertraukėlės neįsiskaičiuoja į darbo valandas ir darbuotojai nėra linkę ilginti savo darbo dienos, nes mano, kad taip greičiau atliks visus darbus. Bet toks požiūris ne visada teisingas. Nuovargis dažnai būna klaidų priežastimi, nes kuo labiau darbuotojas jaučiasi pervargęs, tuo didesnė tikimybė, kad jis savo darbo neatliks efektyviai ir privels klaidų. Todėl pertraukos darbo metu yra būtinos, norint, kad į darbo dienos pabaigą nesumažėtų darbo našumas ir efektyvumas.

**Darbuotojų apklausos anketos
3 klausimas**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

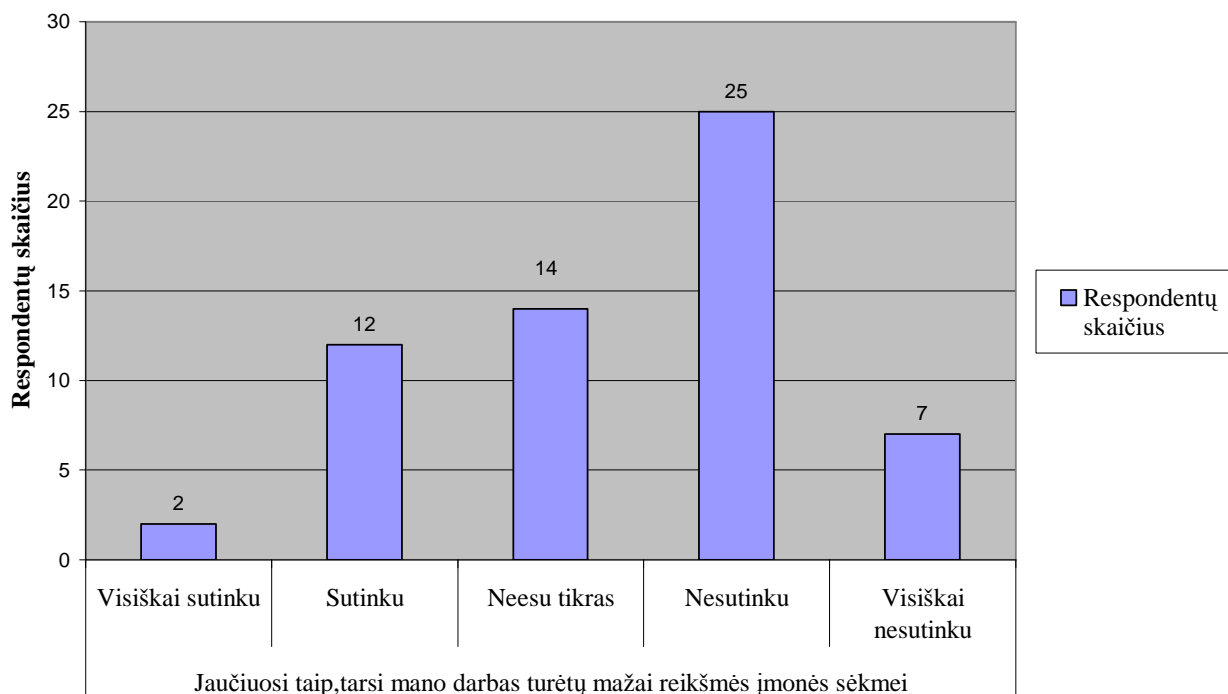
12 pav. Darbuotojų apklausos anketos 3 klausimo rezultatai

Kaip matome iš 11 paveikslo, dėl savo atsakymo abejojo 17 respondentų, o 10 iš visų dalyvavusių apklausoje, teigė, kad jie nebūna išsekę darbo dienos pabaigoje.

Sekantis anketos klausimas padėjo sužinoti tiesioginį įmonės ir individo ryšį, nes buvo išsiaiškinta, kad dauguma tiriamo skyriaus darbuotojų tiki, kad prisideda prie įmonės sėkmės. Nes tik 2 iš 60 respondentų atsakė, kad visiškai nesutinka, su tuo, kad jie prisideda prie įmonės sėkmės.

Kai darbuotojai mano, kad sutampa jų ir įmonės tikslai, tada jie efektyviau ir geriau atlieka savo darbą. Todėl įmonei yra labai gerai, kai jos darbuotojai tiki prisidedantys prie įmonės sėkmės. Tada jie noriai dirba, atsakingai priima jiems deleguojamas užduotis ir siekia kuo geresnių darbo rezultatų, nes tuomet darbuotojas supranta įmonės sėkmę, kaip savo sėkmę.

**Darbuotojų apklausos anketos
4 klausimas**



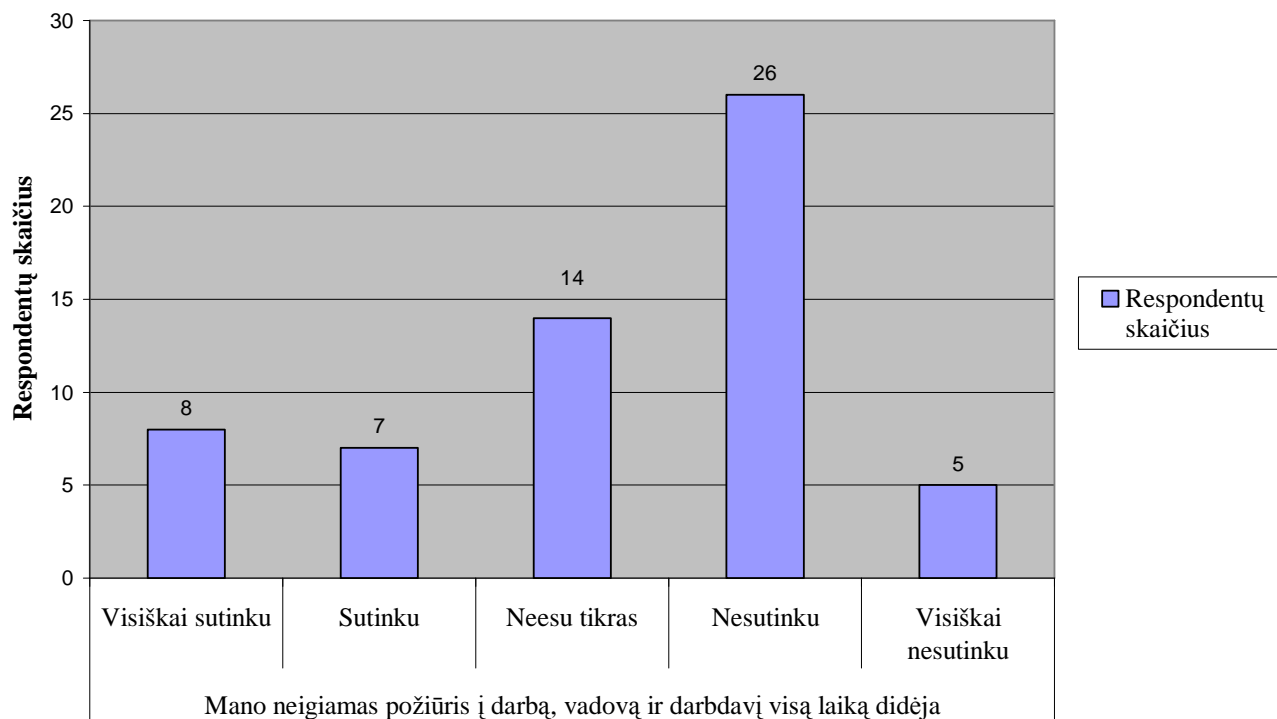
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

13 pav. Darbuotojų apklausos anketos 4 klausimo rezultatai

Tyrimu buvo bandoma išsiaiškinti ir darbuotojų požiūrį į tiesioginius vadovus, darbdavį, bei patį darbą. Daugiau kaip 43 proc. respondentų atsakė, kad jų neigiamas požiūris nedidėja ir tik apie 20 proc. respondentų atsakė, kad jie kasdien vis labiau neigiamai vertina darbą, vadovą ir darbdavį.

Darbo efektyvumas ir sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų santykių su tiesioginiu vadovu, bei atmosferos kolektyve. Kuo santykiečiai šiltesni, tuo darbuotojas jaučiasi geriau, nes žino, kad esant problemai, kurios vienas nepajėgus išspręsti, bet kada gali kreiptis pagalbos ar patarimo į vadovą, darbdavį ar prašyti kolegų pagalbos.

Darbuotojų apklausos anketos 5 klausimas



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

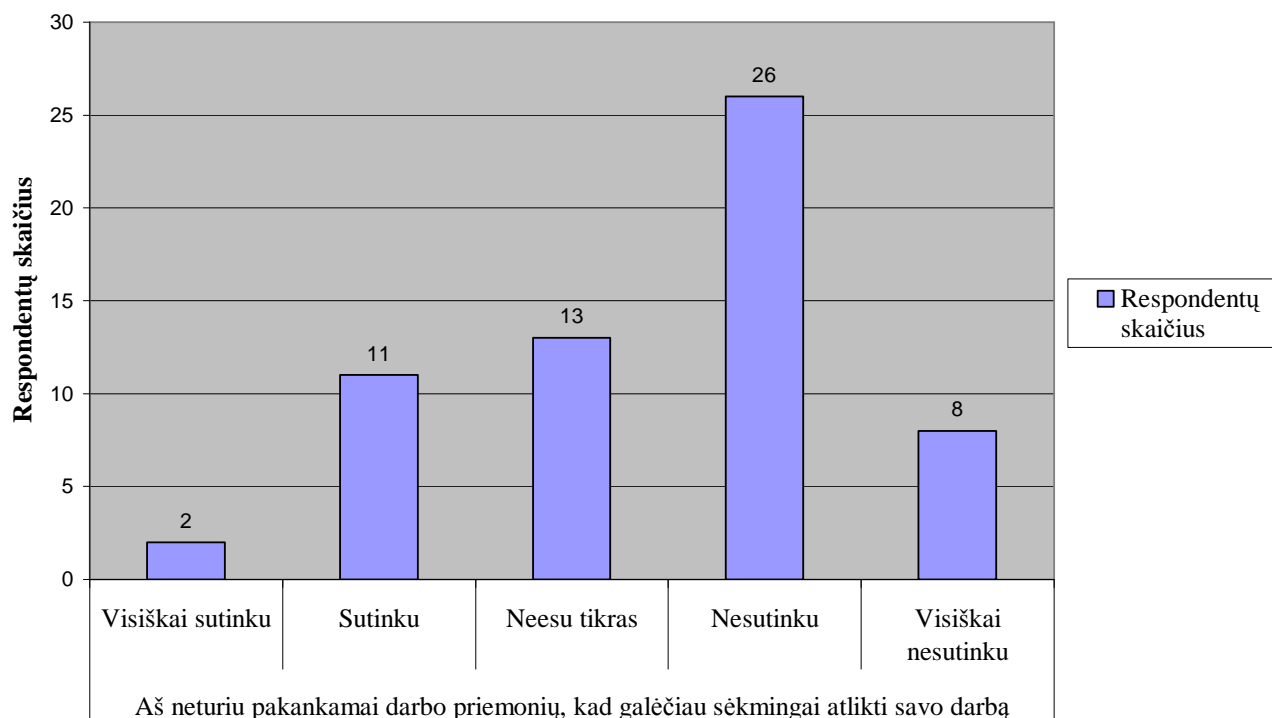
14 pav. Darbuotojų apklausos anketos 5 klausimo rezultatai

6 anketos klausimas buvo pateiktas, kad sužinoti darbuotojų nuomonę ar jiems užtenka darbo priemonių, kurias jie turi ir naudoja savo darbe. Daugiau kaip 53 proc. atsakė, kad jie turi pakankamai darbo priemonių, kad galėtų sėkmingai atlikti savo darbą ir tik apie 20 proc. atsakė, kad jų turimų darbo priemonių nepakanka, 23 proc. dėl atsakymo abejojo.

Darbo rezultatai priklauso nuo turimų darbo priemonių. Kuo darbas sudėtingesnis, tuo geresnių darbo priemonių reikia. Nuo darbo priemonių priklauso ir darbo našumas. Jeigu įmonėje trūks pačių paprasčiausių darbo priemonių naudojamų kasdien (pvz.: telefonų aparatų), darbuotojai nesugebės atlikti savo darbo efektyviai, darbu atlikti reikės daugiau laiko ir pastangų.

Tačiau, kaip parodė tyrimas, daugelis darbuotojų yra patenkinti turimomis darbo priemonėmis, jų užtenka, kad atliktų savo darbą. Bet darbdavys turėtų atsižvelgti ir į kitų darbuotojų nusiskundimus (20 proc.), kurie teigia, kad darbo priemonių nepakanka ir bandyti sužinoti kokios papildomos priemonės reikalingos, kad darbuotojai galėtų sėkmingai atlikti jiems pavestus darbus.

**Darbuotojų apklausos anketos
6 klausimas**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

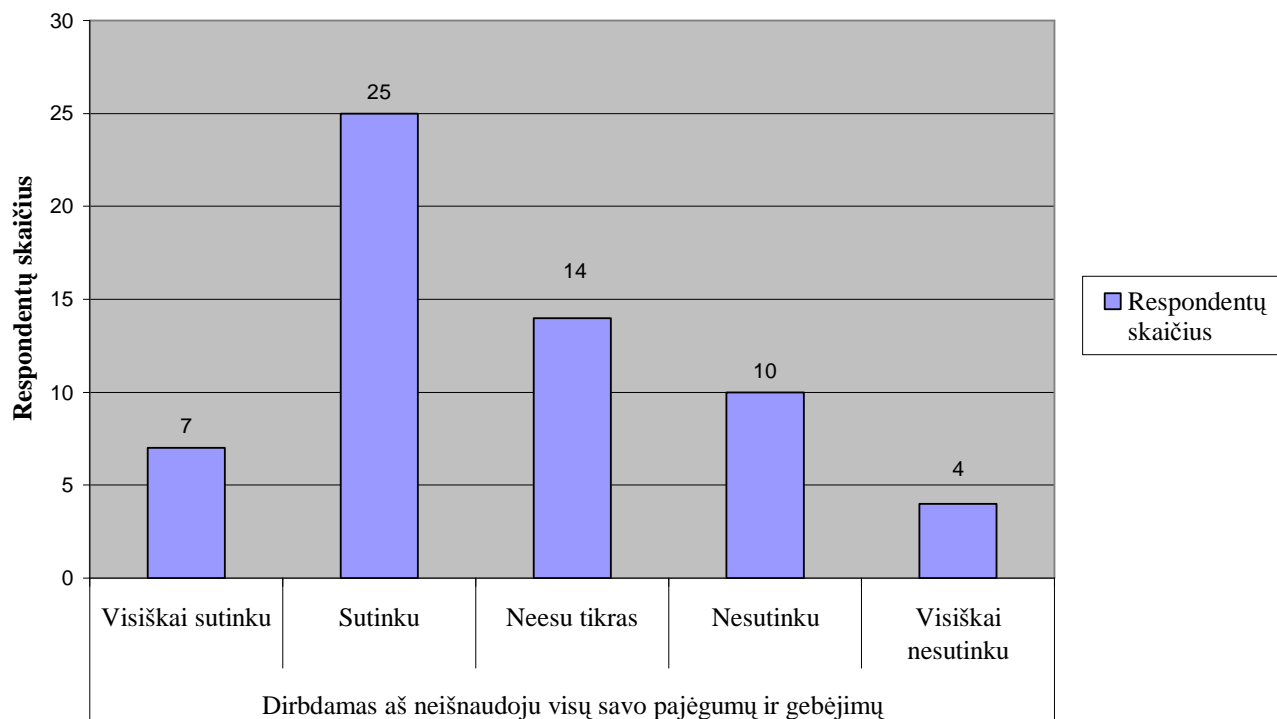
15 pav. Darbuotojų apklausos anketos 6 klausimo rezultatai

7 anketos klausimas buvo pateikiamas darbuotojams, kad įvertinti jų žinių ir gebėjimų pritaikymą savo darbe ir daugiau kaip 50 proc. atsakė, kad darbui panaudoja ne visus savo sugebėjimus ir gabumus.

Kaip parodė tyrimas, darbas šiame skyriuje nėra monotoniškas ir nuobodus, jis besikeičiantis ir lankstus, tačiau dauguma skyriaus darbuotojų neišnaudoja dirbdami visų savo sugebėjimų ir žinių. Tokią situaciją gali sąlygoti tai, kad kiekvienas darbuotojas susikoncentravęs ties savo darbu ir jame vykstančiais pokyčiais, o dėl darbų gausos ir nuovargio neturi laiko gilintis į kolegų darbus ir pasidalinti savo žiniomis toje srityje.

Norint, kad darbuotojai pasidalintų savo žiniomis ir patirtimi būtų galima organizuoti susirinkimus diskusijos forma, esamoms problemoms spręsti. Tai padėtų pajungti visus darbuotojus bendram darbui ir jie galėtų teikti pasiūlymus ne tik kaip pagerinti savo pačių, bet ir kolegų darbą ar padėti išspręsti bendrą problemą.

**Darbuotojų apklausos anketos
7 klausimas**



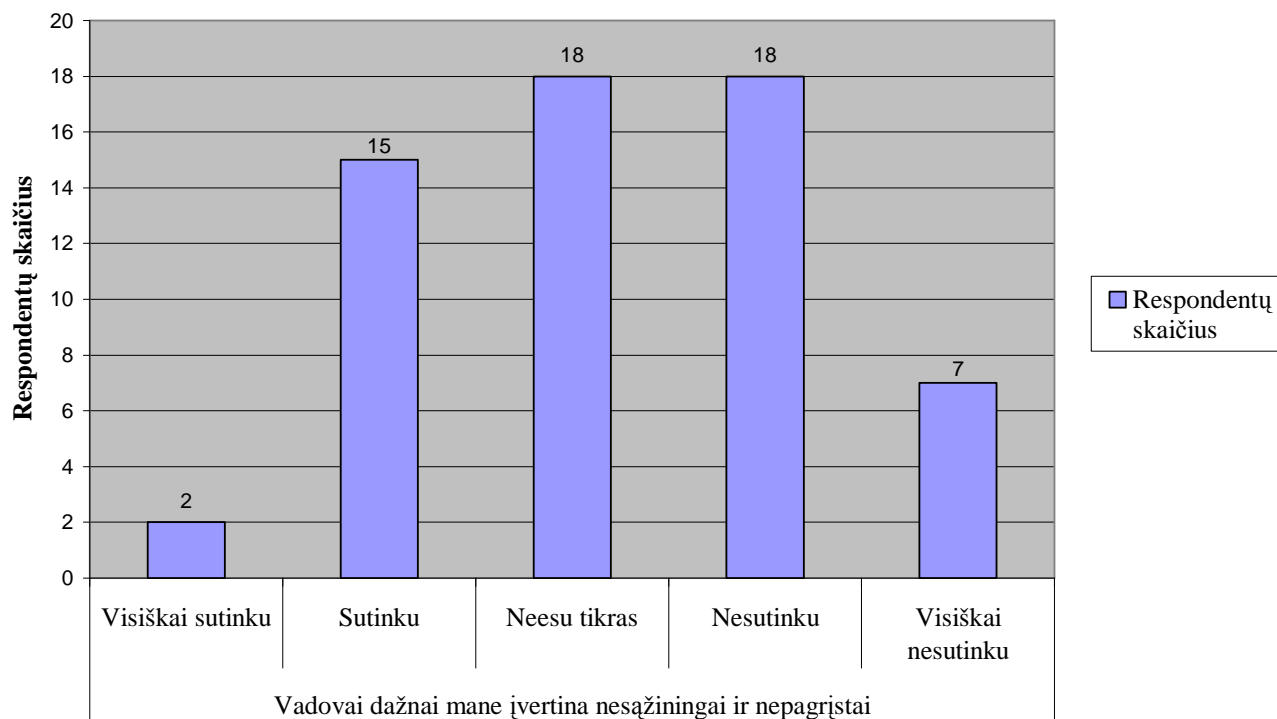
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

16 pav. Darbuotojų apklausos anketos 7 klausimo rezultatai

Tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, ar darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti savo tiesioginių vadovų. Daugiau kaip 40 proc. atsakė, kad nesutinka su teiginiu, jog vadovas dažnai įvertina jų darbą nesąžiningai ir neteisingai. Tačiau apie 28 proc. Respondentų manė, kad būtent taip ir yra. Dalis dėl savo atsakymo abejojo (30 proc.).

Nuo vadovo įvertinimo priklauso pasitenkinimo darbu lygis. Kuo vadovas geriau ir palankiau įvertina savo darbuotojus, tuo jie bus labiau motyvuoti ir atliks darbą našiau ir efektyviau. Todėl vadovams derėtų dažniau pagirti savo pavaldinius, nes kartais paprastas žodinis pagyrimas tampa svarbiu pasitenkinimo motyvu.

**Darbuotojų apklausos anketos
8 klausimas**



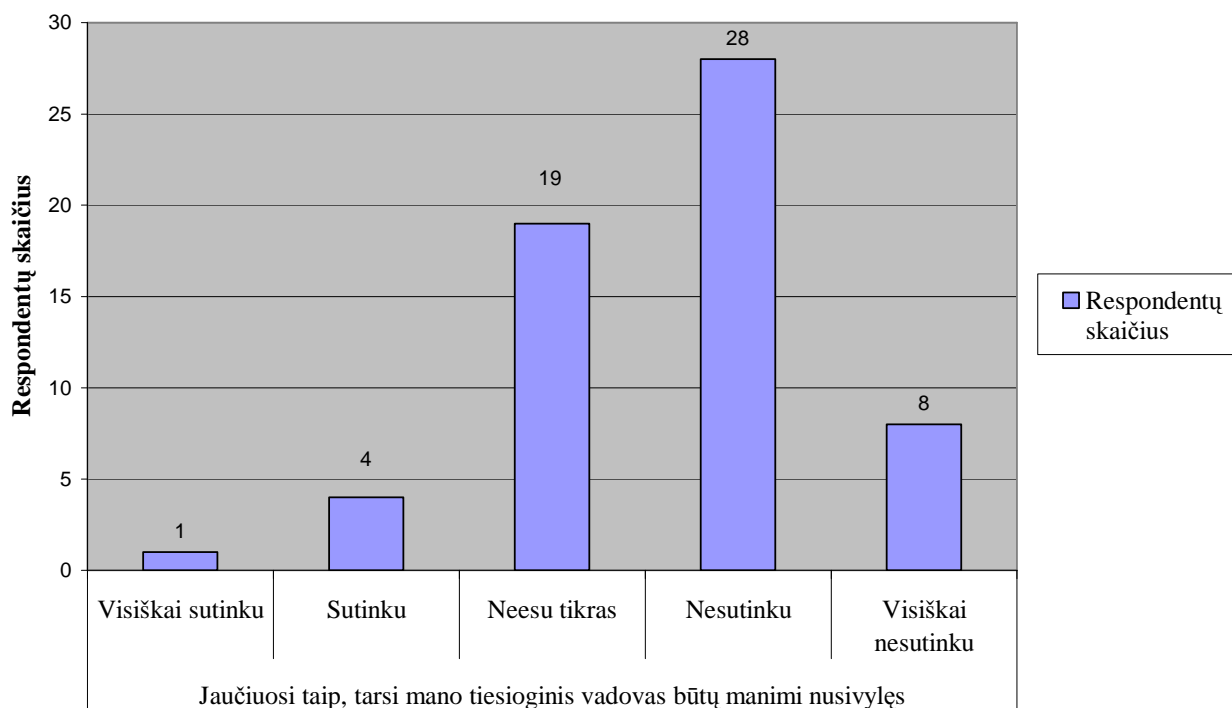
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

17 pav. Darbuotojų apklausos anketos 8 klausimo rezultatai

Kitas anketos klausimas atspindi ryšį tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo, todėl sužinota koks procentas darbuotojų mano, kad jų vadovas yra nusivylęs savo pavaldiniais, tačiau teigiamai atsakė tik apie 5 proc. respondentų, daugumos nuomone, jų vadovai nėra nusivylę savo darbuotojais. Šitaip manė daugiau kaip 56 proc. apklaustųjų.

Kai darbuotojai stengiasi kaip galima geriau atlikti savo darbą, vadovai būna patenkinti savo pavaldiniais. Pagal Adamso teisingumo teoriją už pastangas turi būti atlyginta pagal nuopelnus, todėl vadovai turėtų atkreipti dėmesį ne tik į darbo kokybę, bet ir į teisingą darbuotojų atlyginimą. Priešingu atveju darbuotojai jausis nepakankamai įvertinti ir bus nuvilyę ne tik savo vadovu, bet ir pačiu darbu.

**Darbuotojų apklausos anketos
9 klausimas**



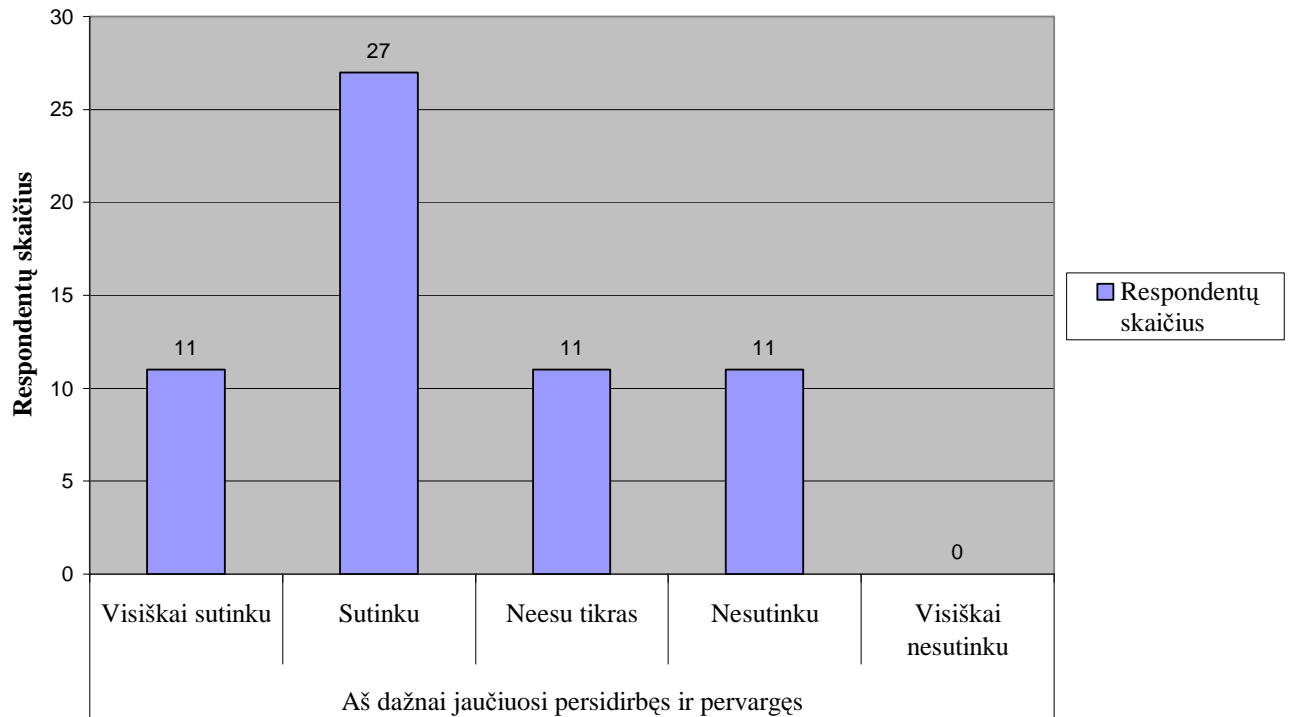
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

18 pav. Darbuotojų apklausos anketos 9 klausimo rezultatai

10 klausimas į anketą buvo įtrauktas, kad patikrinti 3 klausimo atsakymų objektyvumą, nes jie yra labai panašūs. Gauti atsakymai į abu klausimus panašūs, todėl neišvengiamai kyla išvada, kad darbuotojai pervargsta darbo metu. Apie 60 proc. respondentų atsakė, kad jaučiasi persidirbę ir pervargę. Tik 18 proc. atsakė, kad darbo metu jie nepavargsta.

Kaip jau minėta, norint išvengti darbuotojų nuovargio reikėtų priimti naujų darbuotojų, kad sumažinti jau dirbančių krūvį. Taip pat darbo metu reikia daryti pertraukėles, kurios leistų trumpam atsipalaiduoti ir pailsėti nuo darbo, nes kitu atveju darbo pabaigoje gali padaugėti klaidų, dėl nuovargio.

**Darbuotojų apklausos anketos
10 klausimas**



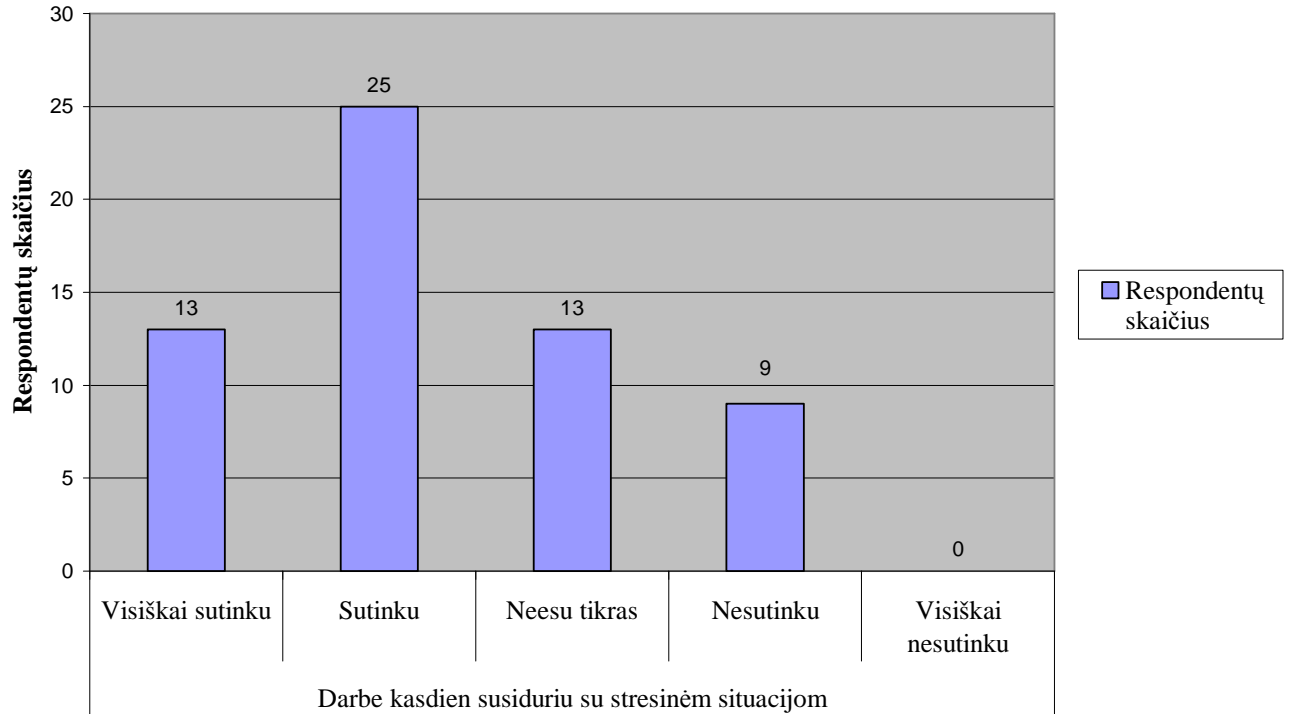
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

19 pav. Darbuotojų apklausos anketos 10 klausimo rezultatai

Darbe minėta, kad vertinant našumo kriterijų, labai svarbu išsiaiškinti ar darbuotojas nėra įsitempęs, ar susiduria su stresinėm situacijom darbe. Daugiau kaip 60 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų atsakė, kad darbe kasdien susiduria su stresinėm situacijom. Tik 15 proc. apklaustųjų buvo priešingos nuomonės.

Stresinės situacijos neišvengiamos stambioje įmonėje aptarnaujančioje platų ratą klientų. Be to pačią įmonę sudaro daug skirtingų skyrių, kur kiekvienas atsakingas už tam tikrą darbą ir jie priversti kasdien bendrauti tarpusavyje. Plati įmonės struktūra, jau pati kaip tokia, gali sukelti ne vieną stresinę situaciją, nes vieno skyriaus darbas paprastai priklauso nuo kitų, o kai šie skyriai neatlieka savo darbo laiku, gali sugriūti visa darbų grandinė. Tai neišvengiamai sukels stresines situacijas. Kad šito išvengti, reikia tobulinti bendrą įmonės truktūrą ir gerinti komunikaciją tarp skirtingų jos padalinių ir skyrių.

**Darbuotojų apklausos anketos
11 klausimas**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

20 pav. Darbuotojų apklausos anketos 11 klausimo rezultatai

12 anketos klausimas buvo skirtas įvertinti darbuotojų pasitenkinimo lygį. Daugiau nei 60 proc. anketose atsakė, kad jų netenkina darbo sąlygos bei atlyginimas ir tik 15 proc. su tuo nesutiko.

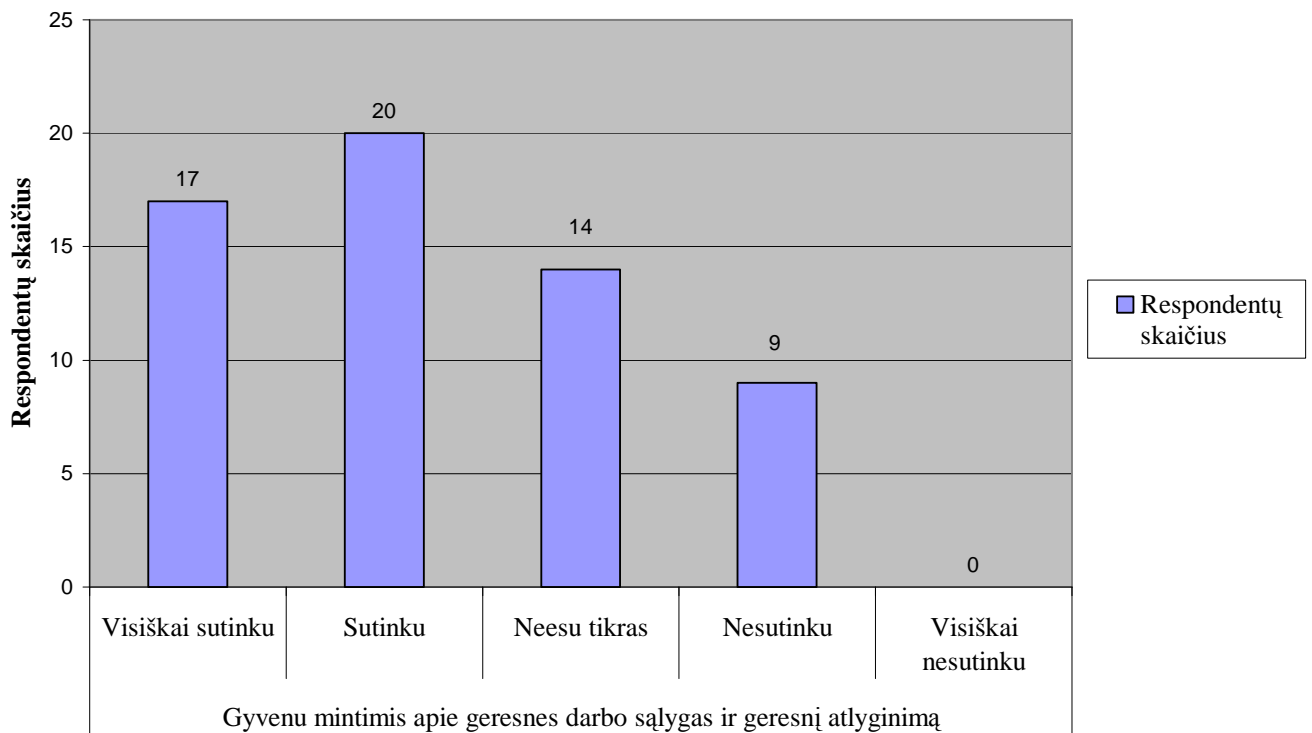
Norint, kad darbuotojai būtų motyvuoti darbui, reikia tam sudaryti palankias ne tik darbo atmosferos, bet ir atlygio sąlygas. Šiai dienai skyriaus, kuriame atliktas tyrimas daugelis darbuotojų nusivylę darbo sąlygom ir atlyginimu. Kaip parodė tyrimo rezultatai, skyriaus darbuotojai susiduria kasdien su stresinėm situacijom, nuolat jaučia nuovargį, be to nėra pakankamai motyvuoti finansiškai.

Norint ateityje išvengti panašių problemų, reikia iš esmės peržiūrėti įmonės motyvacinę sistemą ir ją tobulinti. Vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų pareigybines instrukcijas ir atsisakyti darbų, kuriuos būtų galima perleisti kietiems įmonės skyriams, t.y. sutarčių derinimo ir pasirašymo klausimus būtų galima perleisti juridiniam padaliniiui, taip sumažėtų darbų krūvis skyriaus darbuotojams. Nes kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, daugelis darbuotojų jaučiasi persidirbę ir pervargę.

Taip pat vadovai turėtų apsvarstyti galimybes mokėti atlyginimą, kuris atitiktų pasiektus rezultatus, t.y. planinis tam tikro laikotarpio rezultatas turėtų būti lyginamas su faktiškai gautu rezultatu ir atsižvelgiant į tai turėtų būti mokamas atlyginimas.

Nes kaip teigiama darbe nagrinėtose motyvacijos teorijose, žmogus jaučia vidinę įtampą ir yra nusivylęs, kai jaučiasi nepakankamai įvertintas lyginant su kitais. Darbuotojams labai svarbu gauti pakankamą atlygį už savo įdėtas pastangas, todėl jei atlyginimai yra paskaičiuoti ne pagal indėlį į darbą, juos reikia perskaičiuoti. Jeigu įmonė neturi galimybės pakelti atlyginimų dėl objektyvių priežasčių, tokiu atveju turėtų informuoti savo darbuotojus ir paaiškinti jiems kokios priežastys sąlygoja dabartinius atlyginimus ir nusimatyti veiksmų planą, kaip gerinti situaciją, kad būtų galima ateityje motyvuoti darbuotojus, taip kaip jie nusipelnė.

**Darbuotojų apklausos anketos
12 klausimas**



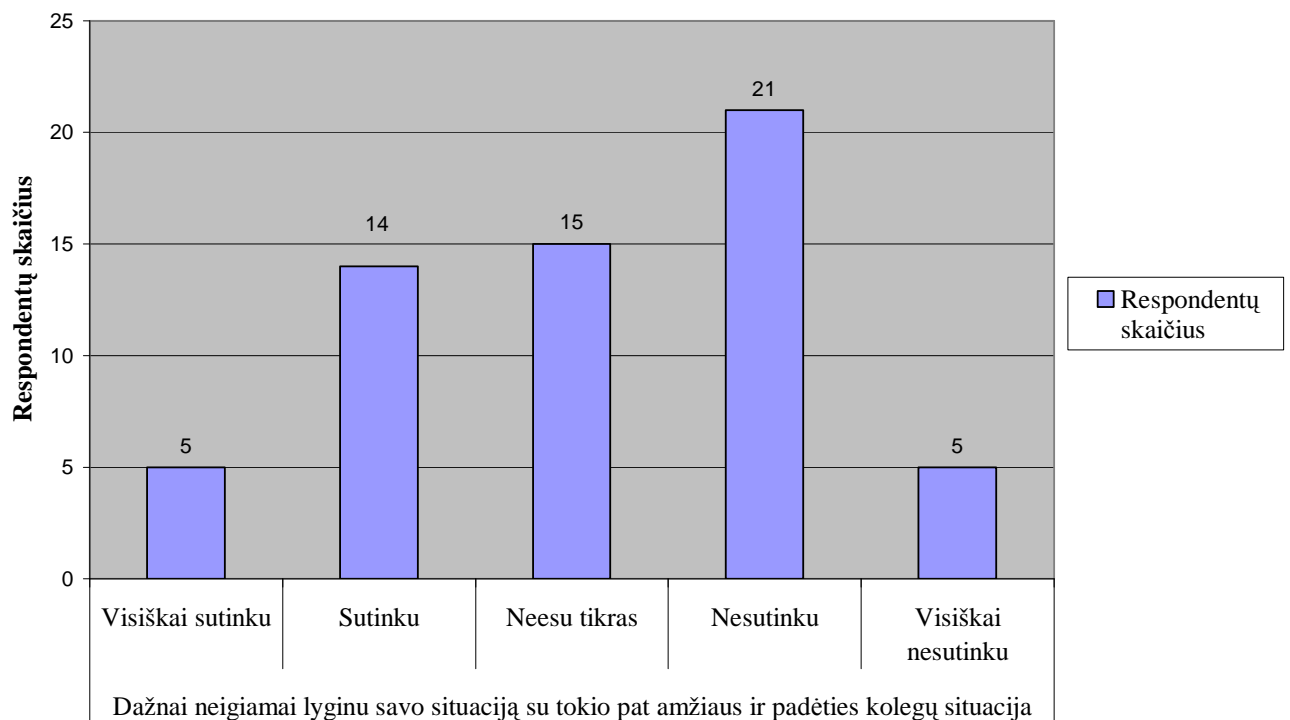
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

21 pav. Darbuotojų apklausos anketos 12 klausimo rezultatai

Kitu klausimu buvo sužinota respondentų nuomonė, kaip jie vertina savo situaciją lyginant su kitais tokio pat amžiaus ir padėties žmonėmis (kolegomis). Apie 30 proc. apklaustųjų atsakė, kad savo situaciją lygina neigiamai, daugiau 40 proc. su jais nesutiko, 25 proc. abejojo dėl savo atsakymo.

Gauti atsakymų rezultatai rodo, kad situacija nėra beviltiška. Dauguma darbuotojų mano, kad jų situacija nėra dar tokia bloga lyginant su kitų kolegų. Galima spręsti, kad jie tiki jog įmonė tikrai atsižvelgs į jų nusiskundimus ir priims atitinkamą sprendimą ne tik dėl darbo sąlygų pagerinimo, bet ir atsižvelgs į atlyginimo, atitinkančio įdėtas pastangas ir gautus rezultatus, perskaičiavimą.

**Darbuotojų apklausos anketos
13 klausimas**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

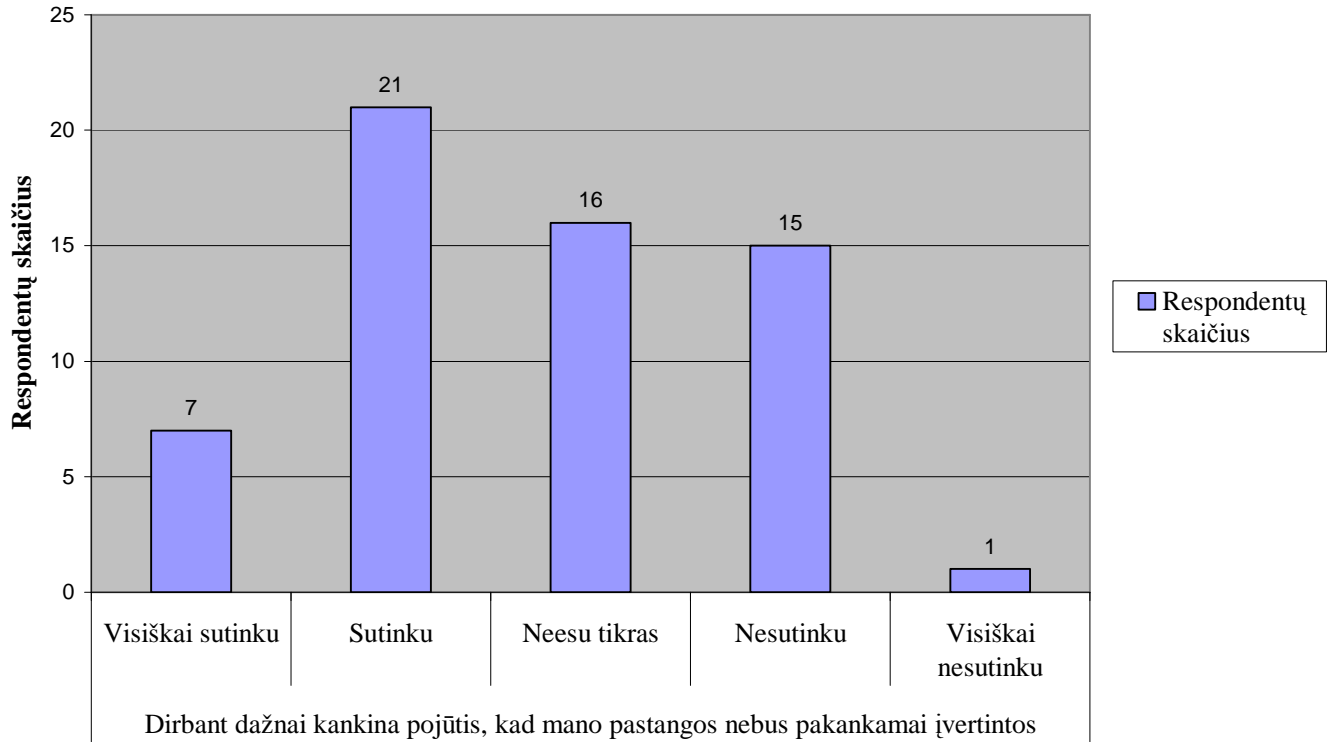
22 pav. Darbuotojų apklausos anketos 13 klausimo rezultatai

Beveik 47 proc. darbuotojų mano, kad dirbant jų pastangos nebus pakankamai įvertintos, apie 26 proc. su tuo nesutinka ir tiek pat abejoja dėl savo atsakymo.

Tačiau kaip parodė 14 klausimo atsakymai, vadovai turėtų labiau rodyti dėmesį savo pavaldiniams ir į įvertinti juo pagal gautus rezultatus. Nes kol kas dauguma darbuotojų mano, kad jų pastangos nebus pakankamai įvertintos. Kad šito išvengti, galima pasiūlyti įmonei įdiegti paskatinimo ir premijavimo sistemą, t.y. už tam tikrą sėkmingai atliktą darbą darbuotojai turėtų būti skatinami jeigu

ne pinigine išraiška, tai nors pagyrimu (pvz. būtų galima iškabinti garbės lentoje veikliausių mėnesio įmonės ar skyriaus darbuotojų penketuką).

**Darbuotojų apklausos anketos
14 klausimas**

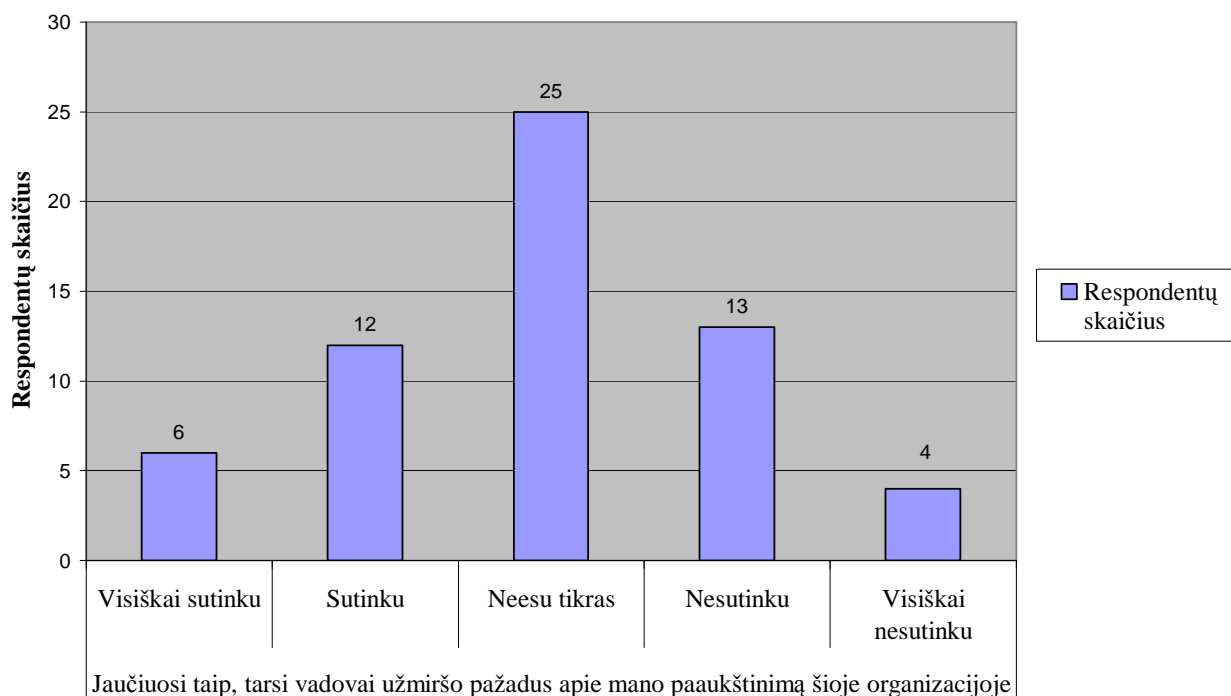


Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

23 pav. Darbuotojų apklausos anketos 14 klausimo rezultatai

Iš teorinėje darbo dalyje nagrinėtų motyvacijos teorijų žinome, kad saviraiškos poreikiai taip pat labai svarbūs individui. Todėl į anketą buvo įtrauktas klausimas, apie darbuotojų galimybę gauti paaugštinimą įmonėje. Tačiau apie 30 proc. dalyvavusių apklausoje galvoja, kad jų vadovai pamiršo pažadus apie jų paaugštinimą ir karjeros galimybes. Daugiau kaip 40 proc. nebuvo tikri ir abejojo dėl savo atsakymo ir apie 27 proc. –neprarado vilties gauti paaugštinimą.

**Darbuotojų apklausos anketos
15 klausimas**

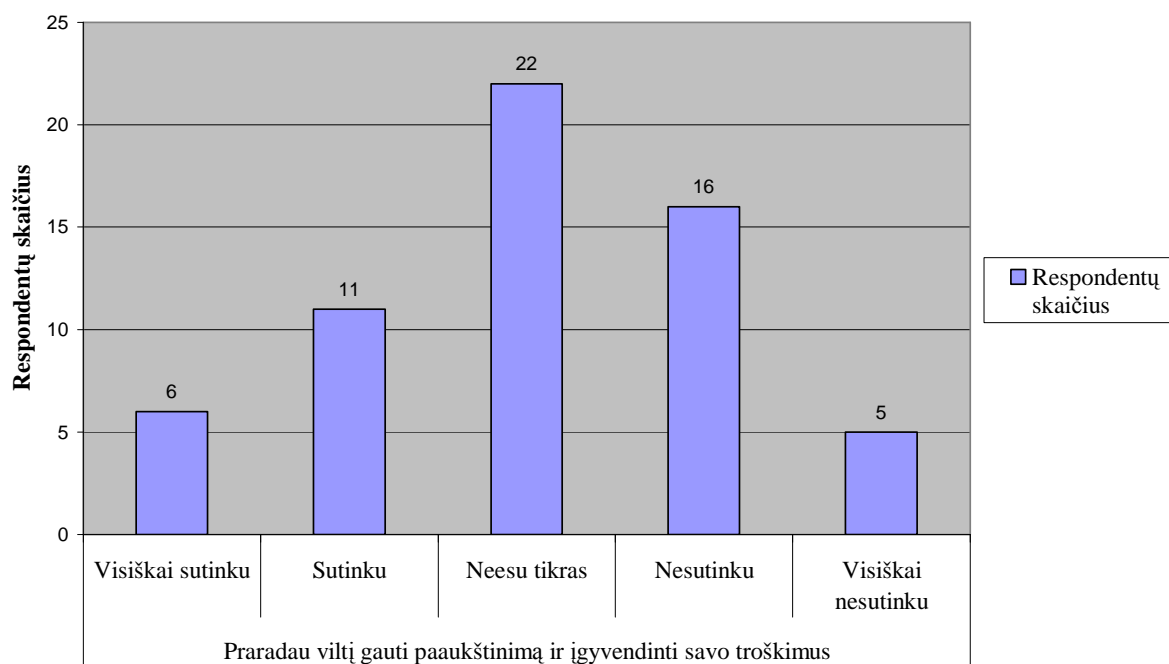


Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

24 pav. Darbuotojų apklausos anketos 15 klausimo rezultatai

Įmonė turi sudaryti galimybes darbuotojams kilti pareigose ir kelti savo kvalifikaciją. Atsiradus laisvai darbo vietai visų pirmiausia turėtų būti skelbiamas vidinis konkursas užimti laisvai pareigybei ir apie tai informuojami visi įmonės padaliniai, kad kiekvienas norintis sudalyvauti atrankoje darbuotojas apie tai sužinotų. Ir tik tuomet, jeigu iš esamų darbuotojų neatsiranda nei vieno galimo kandidato užimti laisvą vietą, įmonė galėtų skelbti viešą darbuotojų atranką, t.y. kvieštis kandidatus ne iš įmonės vidaus.

**Darbuotojų apklausos anketos
16 klausimas**



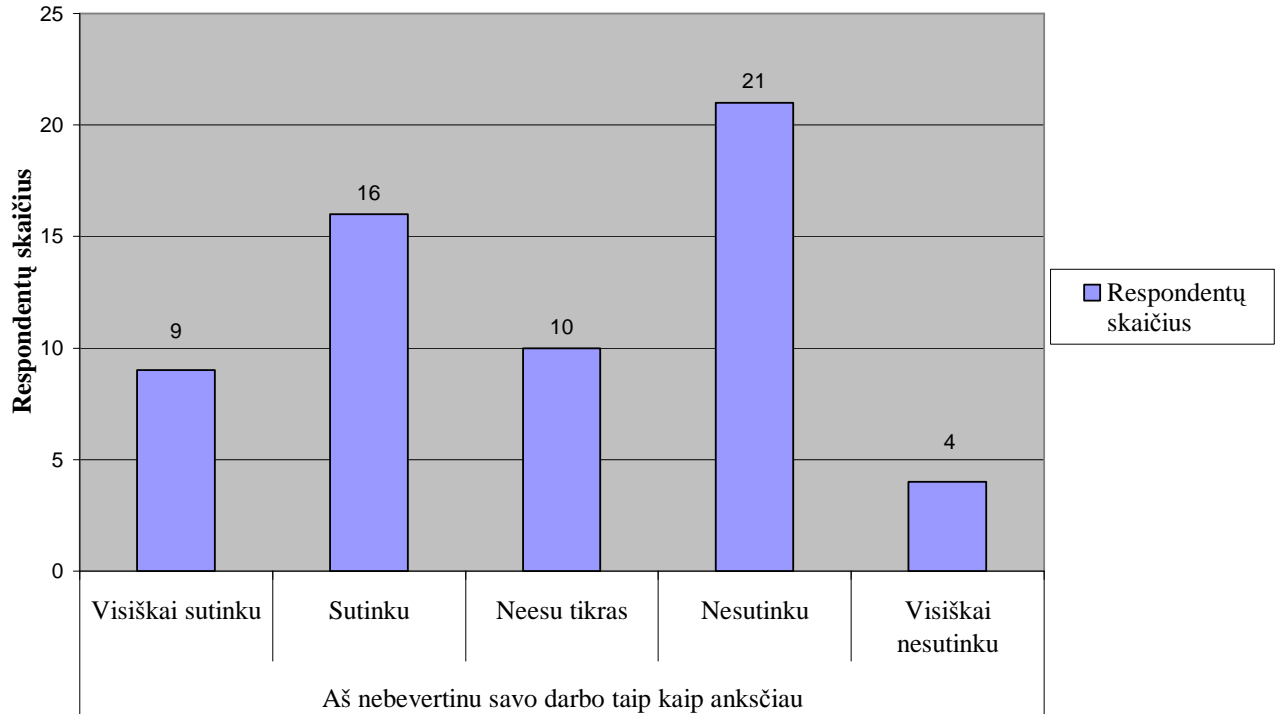
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

25 pav. Darbuotojų apklausos anketos 16 klausimo rezultatai

17 anketos klausimas skirtas įvertinti darbuotojų požiūrį į darbą ir jų prisirišimą prie jo. Beveik vienodai respondentų (~40 proc.) atsakė, kad nebevertina savo darbo taip kaip anksčiau ir panašiai tiek pat atsakė, kad su tuo nesutinka, tik 20 proc. dėl atsakymo abejojo.

Darbdaviai turi atsižvelgti į darbuotojų požiūrį, nes jeigu darbuotojai nebevertina savo darbo taip kaip anksčiau, vadinasi jie nėra suinteresuoti ir gerais rezultatais. Dėl šios priežasties gali sumažėti darbo našumas ir efektyvumas. Kaip parodė tyrimas, darbuotojų pervargimas, stresinės situacijos, nepakankamas atlyginimas, visa tai neišvengiamai privedė prie to, kad darbuotojai nebevertina savo darbo taip kaip anksčiau.

**Darbuotojų apklausos anketos
17 klausimas**



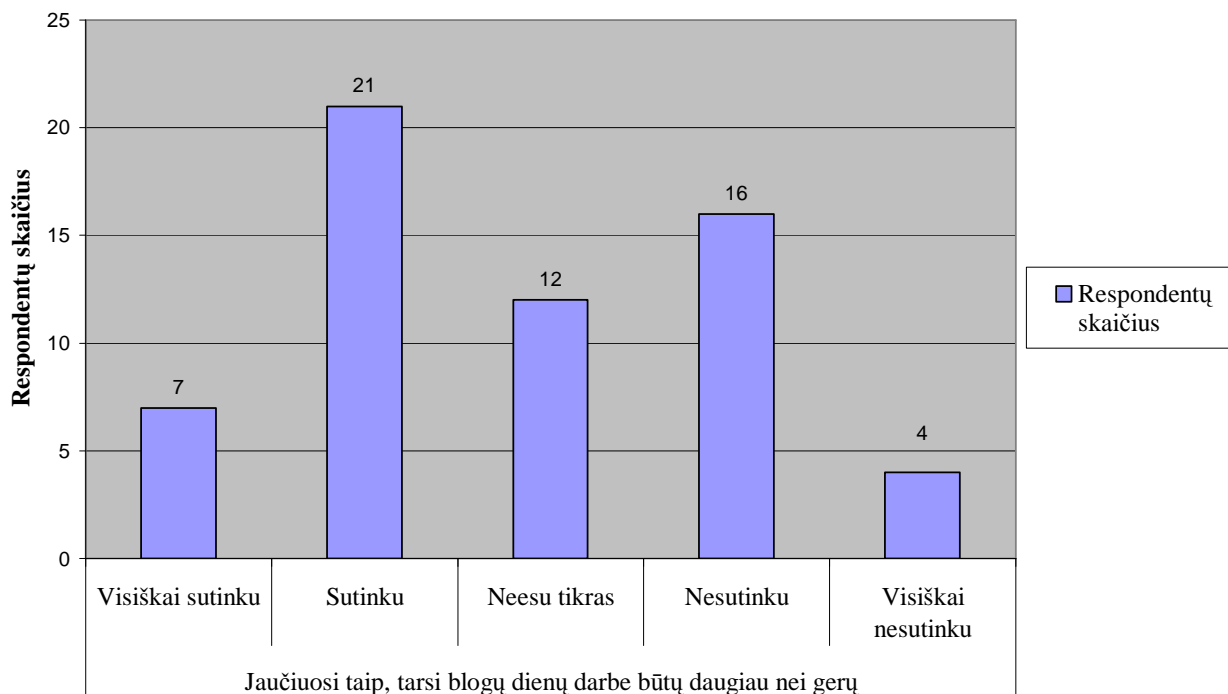
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

26 pav. Darbuotojų apklausos anketos 17 klausimo rezultatai

18 klausimu bandyta įvertinti ar darbuotojai dar jaučia pasitenkinimą dirbdami, nes būtent tai paslėpta po klausimu, kad blogų dienų darbe būna daugiau nei gerų. Su šiuo teiginiu sutiko beveik 47 proc. apklaustųjų, 33 proc. buvo priešingos nuomonės, abejojo 20 proc.

17 ir 18 anketos klausimai panašūs, jie skirti tam, kad įvertinti darbuotojo emocinį ryšį su organizacija. 18 klausimo rezultatai, kaip tik ir rodo, kad darbuotojai yra nusivylę, jie jaučia nuolatinę įtampą, nepakankamą atlyginimą ir tai daro juos emociškai nusivylusius. Kaip jau anksčiau minėta, vadovai, kad susidarytų nuomonę apie dabartinę skyriaus situaciją turi rengti susirinkimus diskusijos forma ir stengtis išspręsti susidariusias problemas. Reikia leisti darbuotojams išsakyti jų nepasitenkinimą ir ieškoti būdų kaip jį įveikti.

**Darbuotojų apklausos anketos
18 klausimas**

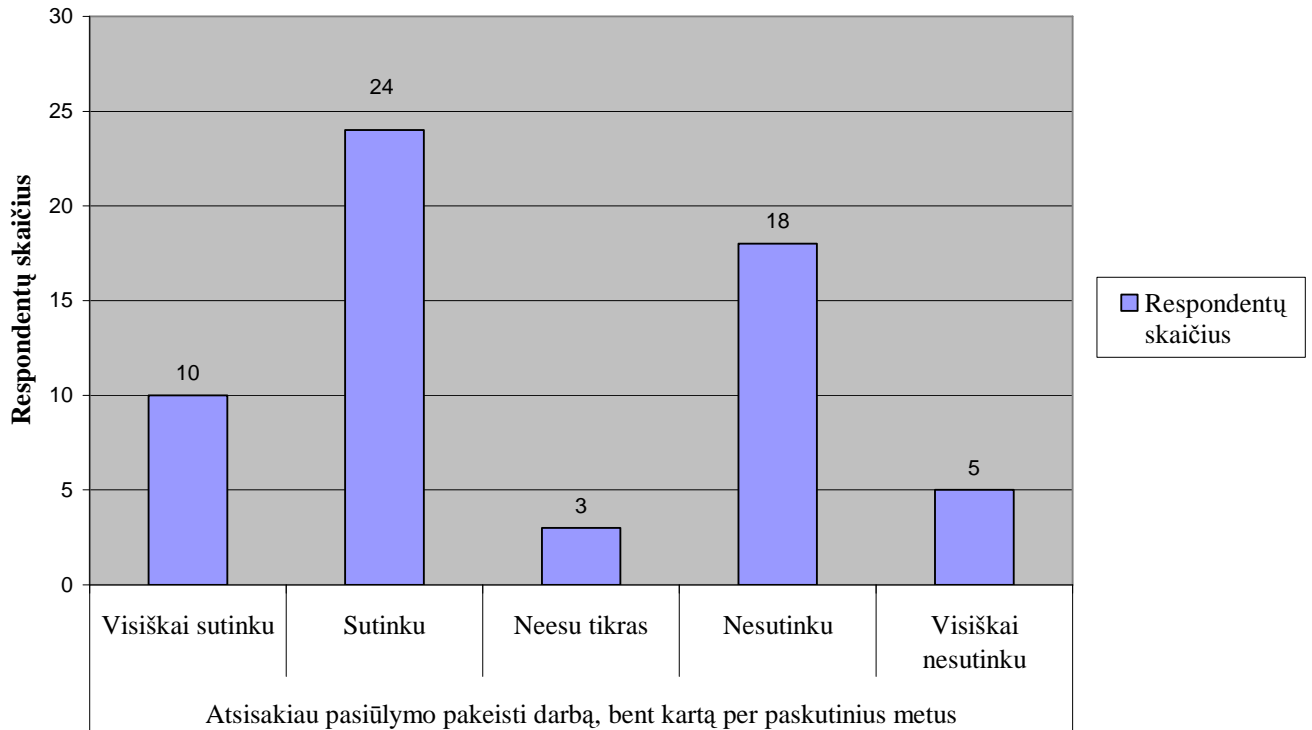


Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

27 pav. Darbuotojų apklausos anketos 18 klausimo rezultatai

Paskutiniai du darbuotojų apklausos anketos klausimai skirti įvertinti darbuotojų lojalumui ir prisirišimo prie įmonės lygiui. 56 proc. respondentų nurodė, kad atsisakė pasiūlymo pakeisti darbą per paskutinius metus. Vadinasi dauguma darbuotojų dar tiki, kad įmonė gali patenkinti jų poreikius. Tačiau jeigu vadovai nesiims jokių veiksmų esamai situacijai pagerinti, neišvengiamai susidurs su darbuotojų kaita, kaip ir parodė paskutinio anketos klausimo rezultatai.

**Darbuotojų apklausos anketos
19 klausimas**



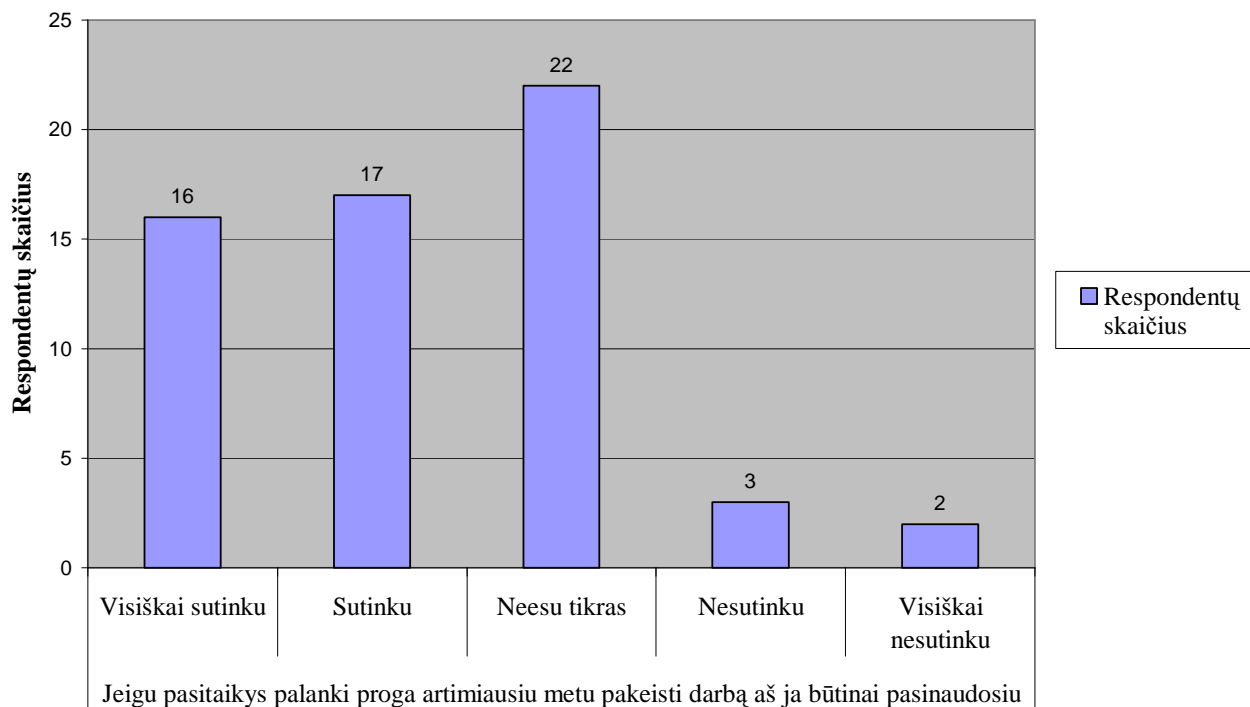
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

28 pav. Darbuotojų apklausos anketos 19 klausimo rezultatai

54 proc. darbuotojų atsakė, kad jeigu pasitaikys proga pakeisti darbą ja būtinai pasinaudos, tik 8 proc. su tuo nesutiko, daugiau kaip 30 proc. dėl savo atsakymo abejojo. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų lojalumas įmonei yra abejotinas, nes tai patvirtina faktas, kad dauguma darbuotojų kai tik pasitaikys palanki proga iškeis šį darbą į kitą. Darbdavys ir vadovai turi rasti bendrą sprendimą kaip pagerinti motyvacinę sistemą įmonėje, kuri atitiktų darbuotojų poreikius. Kaip parodė tyrimas darbuotojai nepakankamai motyvuoti kadangi nepatenkinami šie jų poreikiai:

1. Per mažas atlyginimas;
2. Blogos darbo sąlygos;
3. Nuolatinės stresinės situacijos;
4. Per mažos saviraiškos galimybės ir neišnaudoti visi gebėjimai;
5. Nepakankamas įvertinimas: tiek finansinis, tiek iš vadovų pusės;
6. Nepasiteisinę lūkesčiai dėl paaukštinimo

**Darbuotojų apklausos anketos
20 klausimas**



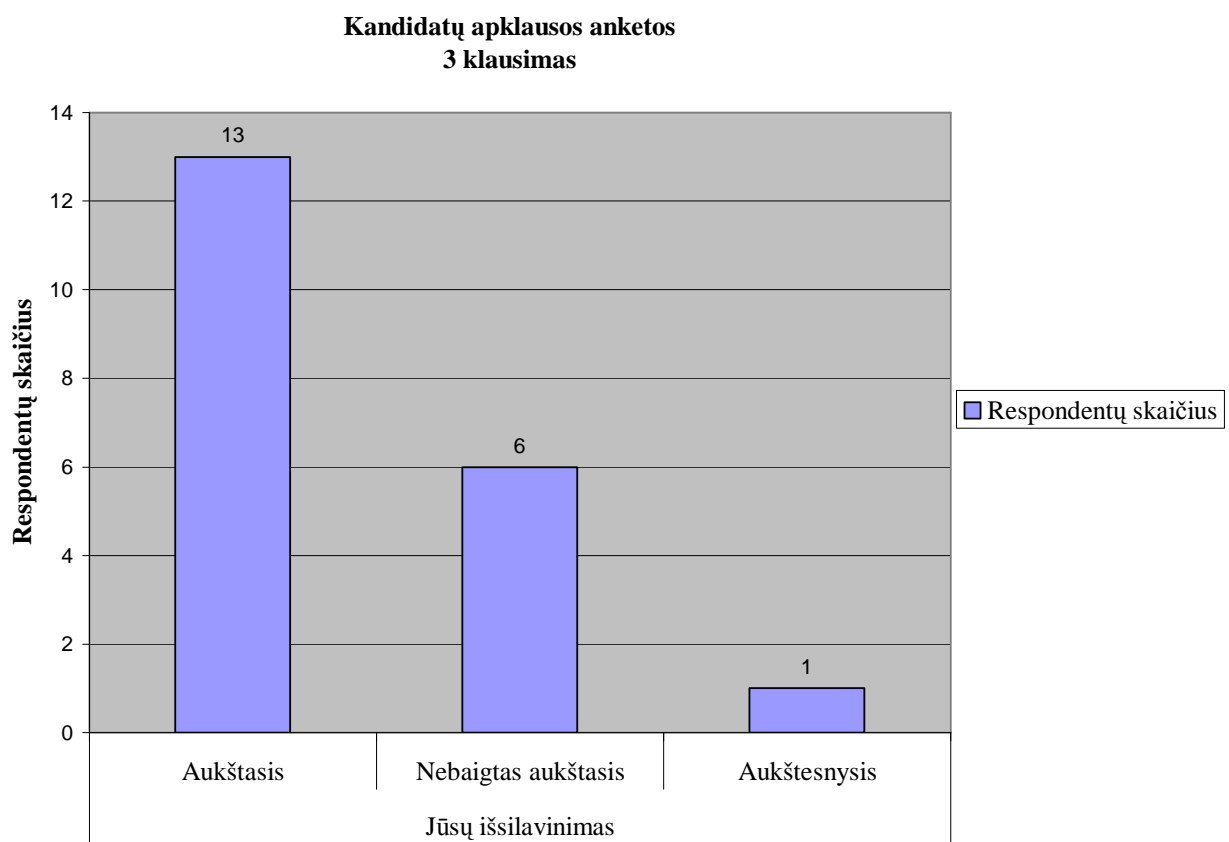
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

29 pav. Darbuotojų apklausos anketos 20 klausimo rezultatai

Aptariant tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojai nelaiko savo darbo nuobodžiu ir monotonišku, o jeigu darbe kasdien vyksta pokyčiai, tai neišvengiamai priveda prie stresinių situacijų, ką ir parodė tyrimas. Darbdaviams reiktų atsižvelgti į tai, kad dauguma darbuotojų skundžiasi pervargimu ir persidirbimu, tačiau jie deda visas pastangas, kad atliktų savo darbą kuo efektyviau, nes bijo būti nepakankamai ir nesąžiningai įvertinti. Todėl didžioji dauguma apklaustųjų norėtų geresnių darbo sąlygų, didesnio atlyginimo, atitinkančio jų pastangas ir galimybės gauti užtarnautą paakštinimą ir įvertinimą, kad galėtų panaudoti visus savo pajėgumus ir gebėjimus, kurių jie teigia pilnai neišnaudoja dabar. Darbdaviams reiktų atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus ir norus, nes tyrimas parodė, kad daugumos iš jų lojalumas organizacijai silpnas ir pasitaikius progai jie gali palikti įmonę ir pakeisti darbą kitu.

Kandidatų užimti 2 laisvas vietas skyriuje apklausos rezultatų analizė

Kaip jau buvo minėta, kandidatų apklausa buvo vykdoma savaitę laiko. Buvo apklausti visi besikreipę užimti 2 laisvas vietas skyriuje kandidatai. Gauti atsakymai į 20 išdalintų anketų. Tyrimo rezultatai parodė, kad užimti laisvas darbo vietas kandidatavo vienodas skaičius moterų ir vyrų. Kreipėsi daugiausia jauni žmonės, kurių amžius nuo 18 iki 25 metų (75 proc. apklaustųjų) ir tik keletas kandidatų kurių amžius tarp 26-35 (25 proc.). Apdorojus rezultatus paaiškėjo, kad visi kandidatai yra išsilavinę arba dar siekiantys aukštojo mokslo.



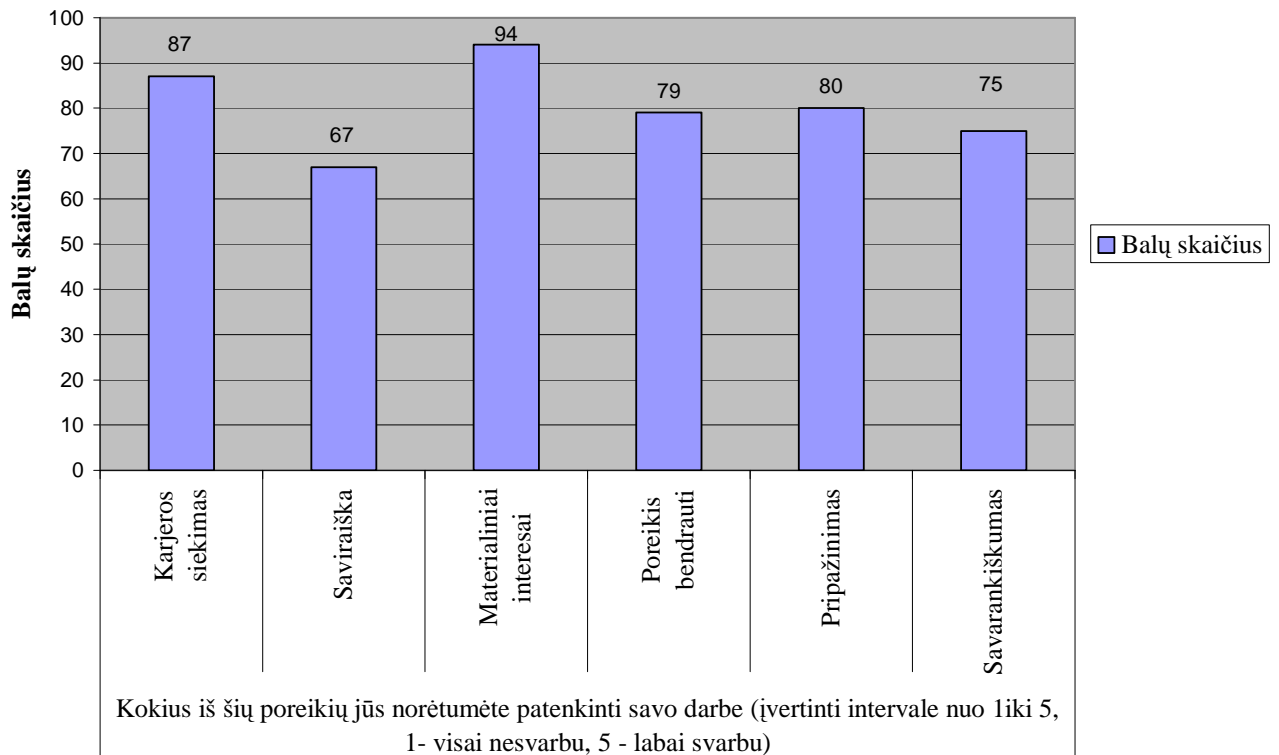
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

30 pav. Kandidatų užimti laisvas skyriuje vietas pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kandidatų užimti laisvas vietas skyriuje buvo paprašyta įvertinti poreikius, kuriuos jie norėtų patenkinti savo būsimajame darbe intervale nuo 1 iki 5 (1- mažiausiai svarbu, 5-labai svarbu). Susumavus visų apklaustųjų atsakymus, paaiškėjo, kad pats svarbiausias poreikis yra materialiniai interesai, tik po jo eina karjeros siekimas, pripažinimas, poreikis bendrauti, savarankiškumas. Kaip

mažiausiai svarbų poreikį kandidatai nurodė saviraišką. Todėl darbdaviai priimdami į darbą naują darbuotoją turi atsižvelgti į jo interesus ir poreikius, kuriuos jis tikisi patenkinti savo būsimajame darbe. Nes jeigu darbdavys nepateisins darbuotojo lūkesčių, darbas bus atliktas neefektyviai ir nebus gauti laukiami rezultatai. Greičiausiai darbdavys kaltins savo blogą pasirinkimą, nors priežastys nulėmusios tokią situaciją gali būti nepakankama motyvacija.

Kandidatų apklausos anketos 4 klausimas



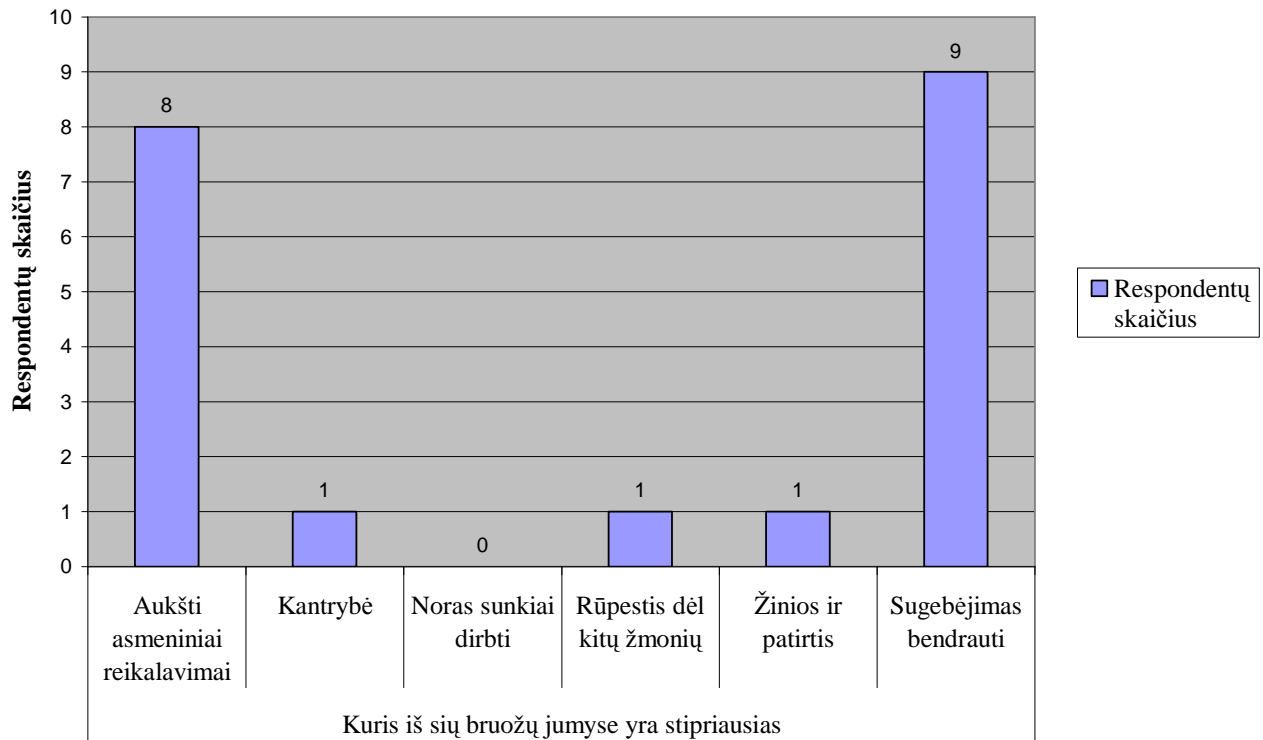
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

31 pav. Kandidatų apklausos anketos 4 klausimo rezultatai

Kitas kandidatų apklausos anketos klausimas parodo, kaip patys kandidatai vertina save ir kurią iš savo bruožų laiko stipriausiu. Todėl apklausiamųjų buvo prašoma pažymėti tik vieną atsakymo variantą, nes priešingu atveju nebūtų gauti konkretūs rezultatai. 45 proc. dalyvavusių apklausoje stipriausią savo bruožą nurodė sugebėjimą bendrauti, 40 proc. – aukštus asmeninius reikalavimus, ir tik po 5 proc. kandidatų nurodė – kad stipriaisiais jų bruožais galima laikyti: kantrybę, rūpestį dėl kitų žmonių, bei žinias ir patirtį. Tačiau nei vienas iš apklausiamųjų neįvardijo noro sunkiai dirbti kaip stipriausio savo bruožo. Taip gali būti todėl, kad sunkų darbą jie laiko savaime suprantamu dalyku norint pasiekti gerų darbo rezultatų. Darbdavys priimdamas kandidatą užimti laisvą darbo vietą

įmonėje turi atkreipti dėmesį į jam būdingus bruožus, nes jeigu kandidatui sunkiai sekasi bendrauti, tokio žmogaus tikrai nebus galima priimti dirbti tiesioginio darbo su klientais, kuris kasdien reikalauja nuolatinio bendravimo.

Kandidatų apklausos anketos 5 klausimas



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

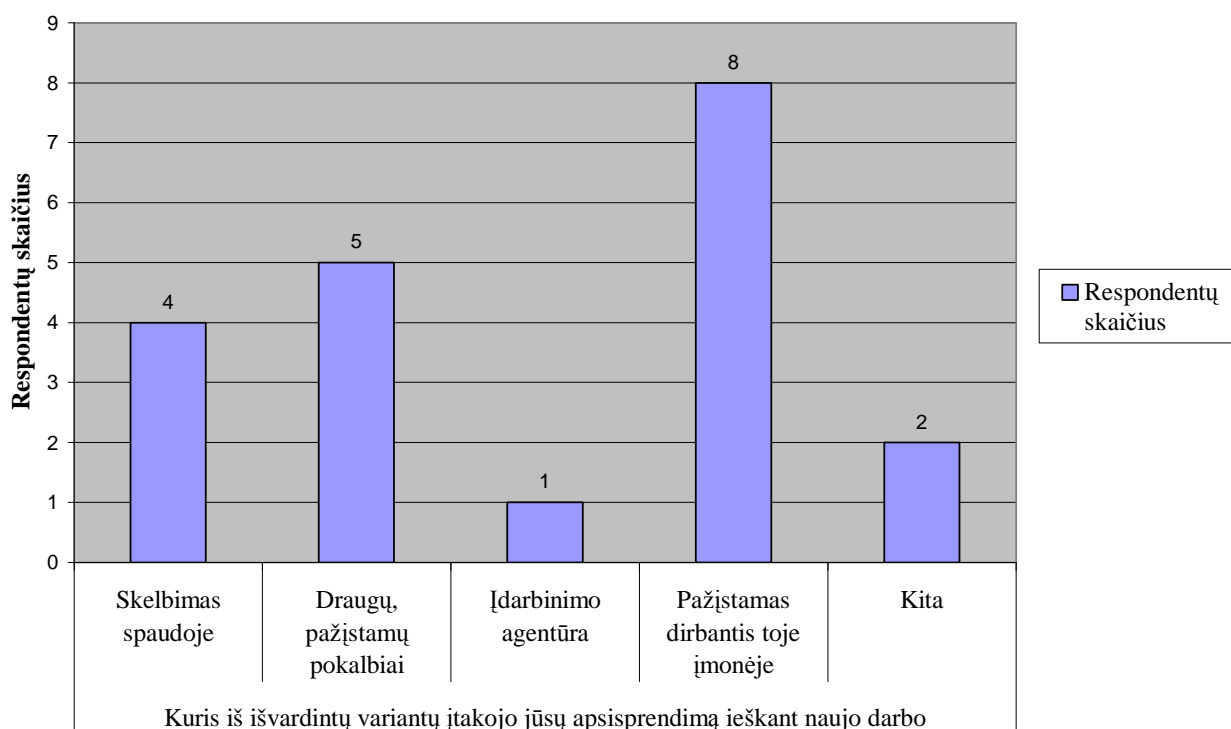
32 pav. Kandidatų apklausos anketos 5 klausimo rezultatai

6 anketos klausimas padėjo išsiaiškinti, kaip kandidatai sužinojo ir kas įtakojo jų apsisprendimą ieškant naujo darbo.

8 iš 20 kandidatų atsakė, kad jų apsiprendimą kreiptis į šią įmonę dėl darbo įtakojo, pažįstamas dirbantis šioje įmonėje. 5 kandidatus paskatino kreiptis draugų ir pažįstamų pokalbiai ir tik maža dalis kandidatų nurodė – skelbimus spaudoje arba įdarbinimo agentūras.

Įmonei labai svarbu išlaikyti savo prestižą ir pripažinimą, tai padeda pasiekti patenkinti ir ištikimi darbuotojai. Jeigu darbuotojai bus nepakankamai motyvuoti darbu įmonėje, jie tikrai neskleis palankios informacijos apie ją. Kaip matome iš tyrimo rezultatų būtent draugų ir pažįstamų įtakoti kandidatai kreipėsi dėl darbo į šią įmonę. Todėl įmonei labai svarbu išlaikyti gerą savo vardą visuomenėje.

Kandidatų apklausos anketos 6 klausimas



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

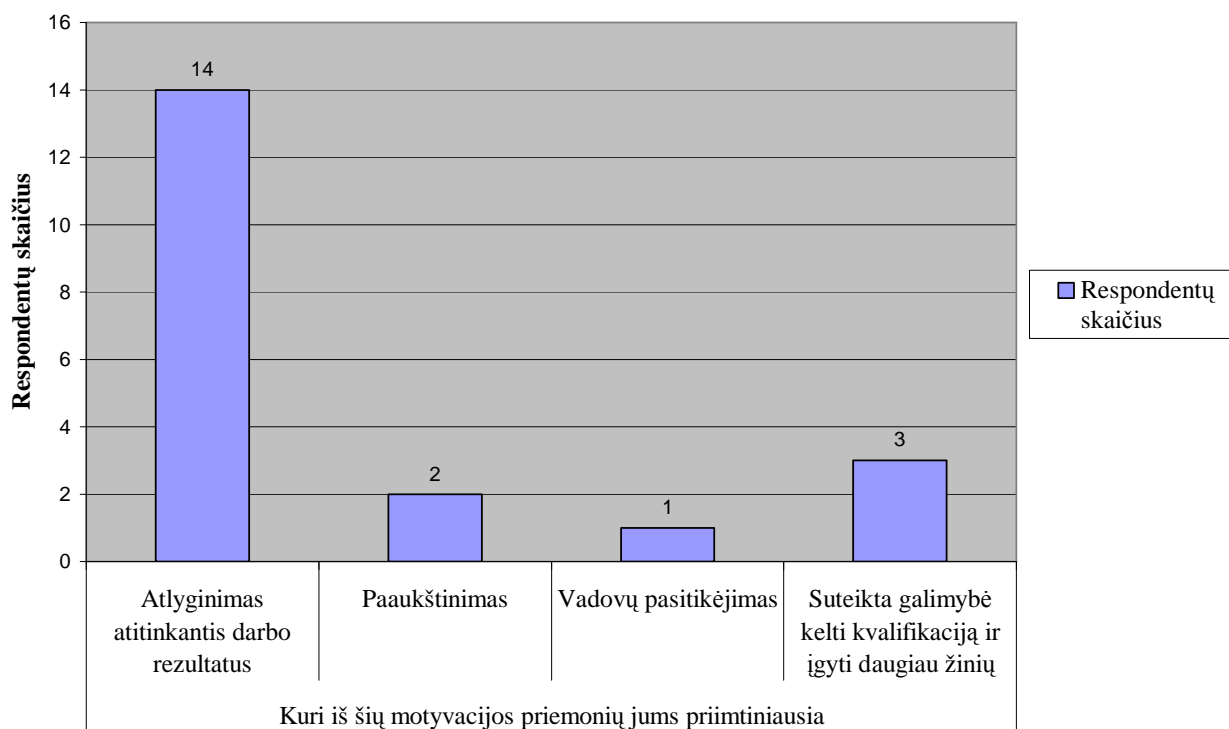
33 pav. Kandidatų apklausos anketos 6 klausimo rezultatai

Apklausos metu kandidatų buvo prašoma nurodyti jiems priimtinausią skatinimo (motyvacijos) būdą. 70 proc. kandidatų atsakė, kad pats geriausias skatinimo būdas yra atlyginimas atitinkantis darbo rezultatus, 15 proc. nurodė galimybę kelti kvalifikaciją ir įgyti daugiau žinių, 10 proc. – paaukštinimą, 5 proc. – vadovų pasitikėjimą.

Pačiu svarbiausiu motyvatoriumi išlieka atlyginimas. Darbuotojai kaip ir kandidatai šią motyvacijos formą išskyrė kaip labai svarbią, todėl darbdavys turėtų atsižvelgti į kandidatų poreikius, nes kol situacija skyriuje išliks nepakitęs, šis poreikis tikrai nebus patenkintas ir naujai priimtas darbuotojas liks nusivylęs.

Todėl atliekant atranką, ir negalint pasiūlyti kandidatui pakankamai aukšto atlyginimo, reikia užakcentuoti kitus poreikius ir lūkesčius, kuriuos gali padėti įmonė pateisinti.

Kandidatų apklausos anketos 7 klausimas



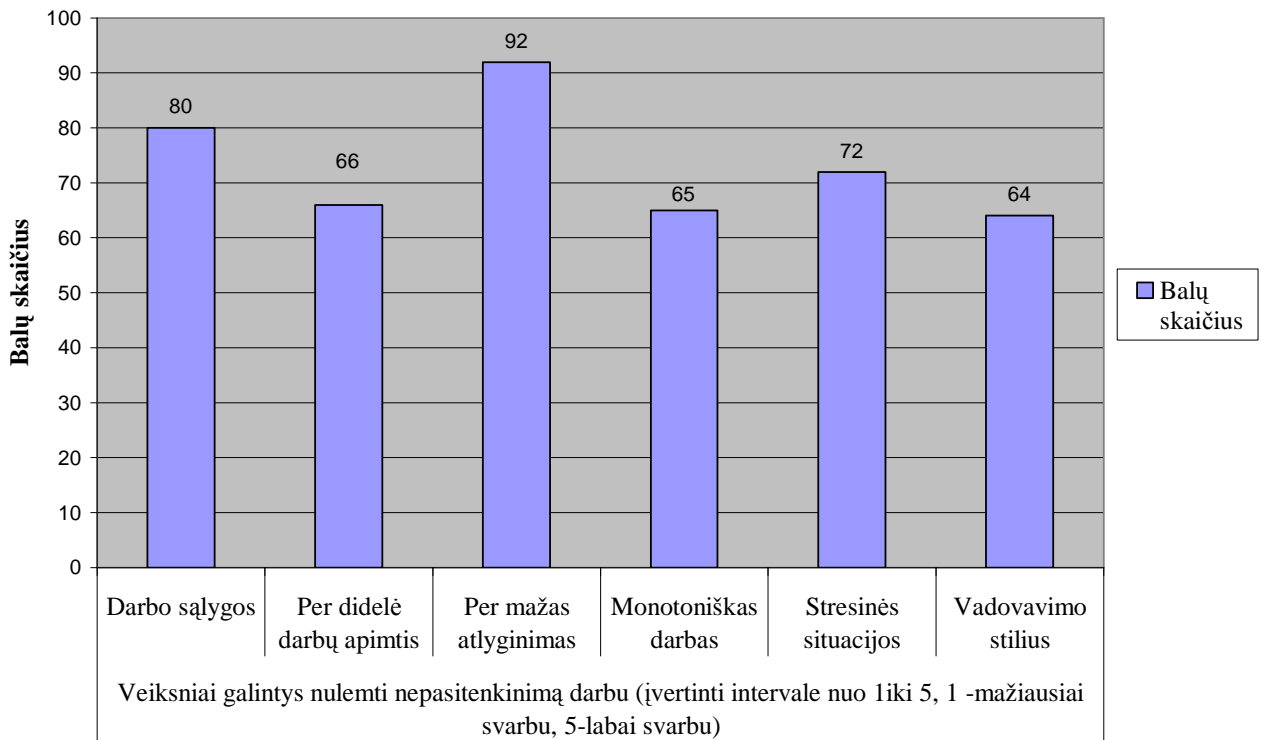
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

34 pav. Kandidatų apklausos anketos 7 klausimo rezultatai

Atliekant apklausą buvo svarbu gauti duomenis apie tai, kas labiausiai įtakotų kandidatų nepasitenkinimą darbu, nes nuo atsakymų priklauso ar darbdavys galės jiems užtikrinti darbo sąlygas, kurios neiššauktų jų nepasitenkinimo. Apklausos dalyvių buvo prašoma kiekvieną veiksnį įvertinti balų skaičiumi, kuriuos susumavus gauti rezultatai apibendrinti ir pateikti paveiksle.

Kaip matome iš paveiklso, labiausiai svarbus kandidatams yra atlyginimas, taip pat darbo sąlygos ir stresinės situacijos. Tai pagrindiniai dalykai, į kuriuos turėtų atsižvelgti darbdavys, nes priešingu atveju darbuotojai nebus pakankamai motyvuoti. O kaip parodė ir darbuotojų apklausos anketa, būtent tie patys veiksniai buvo įvardinti kaip labiausiai turintys įtakos efektyviam darbui.

Kandidatų apklausos anketos 8 klausimas



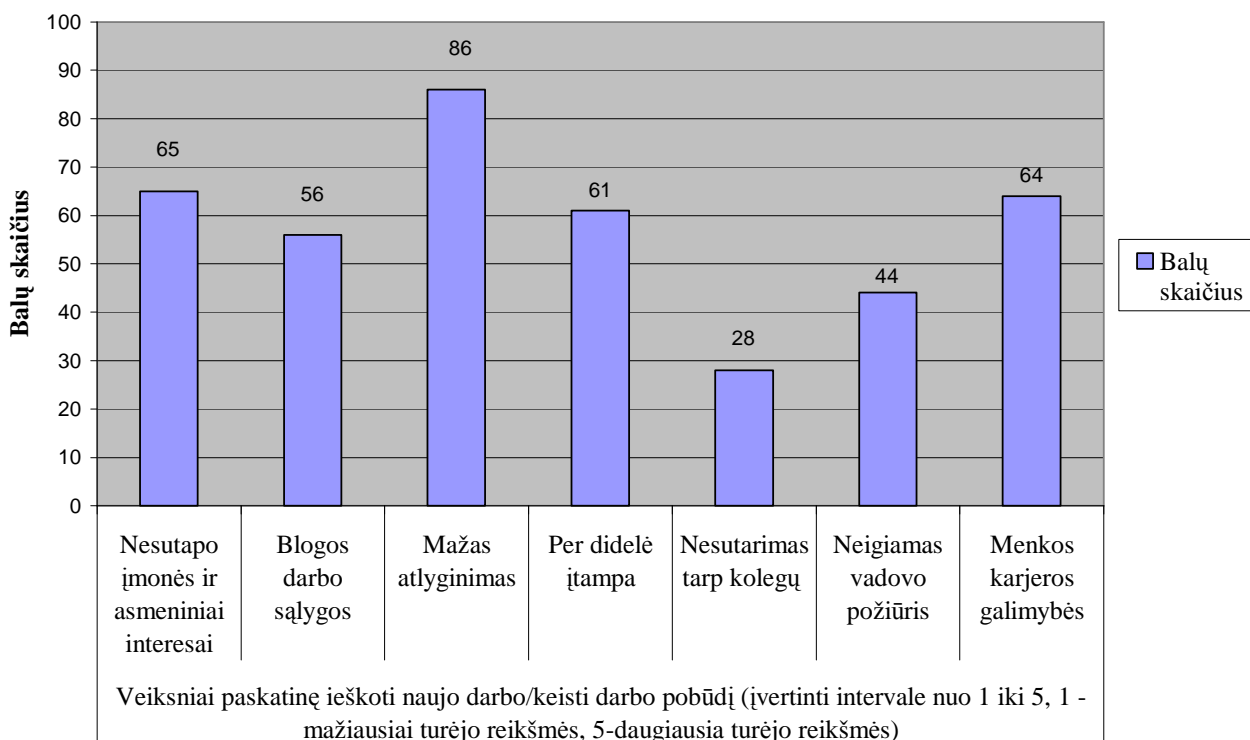
Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

35 pav. Kandidatų apklausos anketos 8 klausimo rezultatai

9 kandidatų anketos klausimas padėjo išsiaiškinti kandidatų požiūrį į komandinį darbą, sprendimų priėmimo procesą, darbo rezultatus ir atsakomybės lygį. Susumavus rezultatus paaiškėjo, kad kandidatams labai svarbus komandinis darbas (apie 70 proc.), jie mieliau rinktųsi darbą kolketyve ir dalintųsi atsakomybę, negu patys būtų atsakingi už darbų eigą ir sprendimų priėmimą. Tik 30 proc. apklaustųjų geriau priimtų sprendimus ir nenorėtų dalintis atsakomybe, bei patys organizuotų darbus.

Paskutinis anketos klausimas padėjo sužinoti priežastis, kurios paskatino kandidatus ieškotis naujo darbo arba keisti darbo pobūdį. Kandidatų buvo paprašyta veiksnius įvertinti intervale nuo 1 iki 5 (1-mažiausiai turėjo reikšmės, 5- daugiausia turėjo reikšmės). Paaikškėjo, kad daugiausia kandidatams padėjo apsispręsti keisti darbą per mažas atlyginimas, bei tai, kad nesutapo įmonės ir asmeniniai interesai. Taip pat kandidatai svarbiu veiksniu įvardijo menkas karjeros galimybes ir per didelę įtampą, blogos darbo sąlygos. Mažiausiai svarbiu veiksniu buvo nurodytas, nesutarimas tarp kolegų, bei neigiamas vadovo požiūris.

Kandidatų apklausos anketos 10 klausimas



Šaltinis: sudaryta autorės pagal gautus tyrimo rezultatus

36 pav. Kandidatų apklausos anketos 10 klausimo rezultatai

Kandidatų tyrimo rezultatai parodė, kad svarbiausiais motyvatoriais kurie skatintų gerai ir efektyviai atlikti darbą kandidatai nurodė šiuos:

- atlyginimas atitinkantis darbo rezultatus;
- galimybė kelti kvalifikaciją ir įgyti daugiau žinių;
- karjeros galimybės;
- vadovų pasitikėjimas.

Beveik tuos pačius poreikius, kuriuos norėtų patenkinti savo darbe nurodė ir skyriaus darbuotojai. Todėl vadovai turi nedelsiant imtis priemonių kaip patobulinti motyvacijos sistemą įmonėje, nes priimti nauji darbuotojai patekę į kolektyvą, kuris nėra pakankamai motyvuotas greitai perima iš jų neigiamą požiūrį ne tik į vadovus, bet ir į pačią įmonę.

Darbe išskeltos hipotezės pasiteisino.

1 hipotezė. Nepakankamas personalo motyvavimas sąlygoja didžiulę personalo kaitą – pasiteisino, kadangi tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nėra motyvuoti finansiškai, neturi

palankios galimybės kilti karjeros laiptais, nuolat susiduria su stresinėmis situacijomis, esamos darbo sąlygos jų netenkina. Pagal gautus rezultatus paaiškėjo, kad daugiau kaip 50 proc. skyriaus darbuotojų pasitaikius palankiai progai pakeis šį darbą į kitą.

2 hipotezė. Nepakankamas personalo motyvavimas sąlygoja sunkesnę naujo darbuotojo parinkimą – pasiteisino, kadangi tyrimo rezultatai parodė, kad kandidatai besikreipiantys dėl darbo tikisi tokių poreikių patenkinimo, kuriuos esami įmonės darbuotojai nurodė, kaip nepakankamai patenkinamus. Todėl vadovai ieškodami naujų darbuotojų turi atsižvelgti į jų lūkesčius ir į tai ar įmonė sugebės tuos lūkesčius pateisinti, o tai padėtų apsunkina, žinant, kad svarbiausias motyvatorius išlieka atlyginimas.

3 hipotezė. Nepakankamas personalo motyvavimas sąlygoja sumažėjusį darbo efektyvumą ir rezultatyvumą – pasiteisino, kadangi atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai pervargsta savo darbe, jaučiasi nepakankamai įvertinti savo vadovų, gauna nepakankamą finansinį atlygį už savo pastangas, o tai leidžia daryti išvadą, kad visa tai sumažina norą efektyviai ir rezultatyviai atlikti darbą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS

1. Personalo parinkimas labai svarbus kiekvienai įmonei. Todėl jis turi būti iš anksto planuojamas, o ne chaotiškas. Įmonė norėdama pasamdyti sau ištikimus darbuotojus gali naudoti vidinį arba išorinį personalo pritraukimo būdą, t.y. gali ieškoti kandidatų tarp esamų įmonės darbuotojų arba pasitelkdama į pagalbą masines informacijos priemones, įdarbinimo agentūras, darbo muges ir pan. Norėdama įvertinti atrinktus asmenis, įmonė gali atlikti anketinį tikrinimą, testavimą ar interviu būdu apklausti pasirinktus kandidatus. Tai priklauso nuo kiekvienos įmonės finansinių galimybių, žmogiškųjų bei laiko išteklių.

2. Išanalizavus motyvacijos teorijas, daroma išvada, kad Maslovo poreikių hierarchiją susiejus su personalo parinkimo proceso metu kandidatus dominančiais veiksniais, galima teigti, kad būtent fiziologiniai poreikiai patenkinami gaunant gerą atlyginimą; saugumo poreikiai – per darbo suteikiamą saugumo jausmą, įmonės prestižą; socialiniai poreikiai – pasiekiami esant gerai bendrai įmonės atmosferai, šiltiems ir draugiškiems santykiams tarp kolegų; pagarbos poreikiai – užtikrinami įmonei suteikiant galimybę įgyti autoritetą, kilti karjeros laiptais; savirealizacijos poreikis patenkinamas per įmonės suteikiamą tobulėjimo ir mokymosi galimybę.

3. MakKlelandas savo motyvacijos modelyje pabrėžia, kad žmonėms būdingi trys poreikiai: valdžia, sėkmė ir priklausomumas. Todėl vadovai priimdami į darbą naują personalą, kaip tik ir turėtų išsiaiškinti, kokie poreikiai yra svarbiausi kandidatui, kad galėtų padaryti teisingą pasirinkimą priimant į įmonę naują darbuotoją. Nes kandidatas su ryškiu valdžios poreikiu niekada nesijaus gerai priimtas tik į eilinio darbuotojo vietą, jam neužteks laisvės save realizuoti, o tai galiausiai prives prie to, kad darbas bus atliktas neefektyviai ir nebus pateisinti vadovų lūkesčiai.

4. Alderferis savo motyvacijos teorijoje Maslovo poreikių piramidę suskirstė į tris lygius: egzistencijos, santykių ir augimo poreikiai. Svarbiausias šios teorijos momentas yra tas, kad jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančio žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius. Galima teigti, kad kandidatas į naują darbo vietą sutiks laukti paaugstinimo, jeigu jis gaus gerą atlyginimą už savo darbą. Vadinasi, kad asmuo būtų motyvuotas turi būti patenkintas nors vienas jo poreikis, kurį jis laiko svarbiu.

5. Adamso teisingumo teorijoje kiek kitaip vertinami poreikiai ir motyvai. Žmonės pagal teisingumo teoriją savo pastangas ir atlygį, kurį už jas gauna lygina su kitais asmenimis, t.y. ką gauna patys ir ką gauna kiti. Todėl galima daryti išvadą, kad kol darbuotojai nemany, kad už darbą gauna

pelnytą atlyginimą, jie dirbs mažiau intensyviai, jų darbo našumas bus mažesnis negu tų, kurie mano, kad gauna teisingą atlygį už savo darbą.

6. Herzberg savo motyvacijos teorijoje išskiria dvi veiksmų grupes, kurios įtakoja žmonių poreikius: tai – higienos veiksniai ir skatinamieji veiksniai. Higienos veiksniai apima – atlyginimą, darbo sąlygas, statusą, saugumą, santykius su kolegomis ir t.t. Skatinamieji veiksniai – tai laimėjimai, pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimas ir pan. Higienos veiksniai prilygsta žemesniosioms Maslovo piramidės pakopoms, šių veiksmų pakanka, kad žmogui būtų užtikrintos egzistavimo sąlygos, bet jų nepakanka, kad žmogus jaustų pasitenkinimą. Todėl labai svarbūs yra skatinamieji veiksniai, tiesiogiai susiję su pasitenkinimu ir motyvacija, kas savo ruožtu imant už pavyzdį darbuotoją sąlygotų geresnį darbo našumą ir efektyvumą.

7. MacGregor X ir Y teorija apibūdina du priešingus polius. X teorijoje teigiama, kad žmogus nelinkęs dirbti ir jį reikia priversti, kad darbuotojus būtina kontroliuoti, priešingu atveju nebus pasiekti norimi rezultatai ir pan. Y teorijoje kalbama priešingai. Žvelgiant iš įmonės pozicijų, jei bus laikomasi Y teorijos bus suteikta laisvė darbuotojams pasireikšti, siūlyti idėjas, atsiskleis jų kūrybiškumas, jie noriai dirbs. Todėl ir motyvuoti bus žymiai daugiau nei tie, kurie būtų kontroliuojami, verčiami daryti tik tai kas yra liepiama.

8. Lūkesčių teorijoje teigiama, kad individas veikia tik realiai tikėdamasis iš savo elgesio tam tikro rezultato, kurį jis tikisi pasiekti, todėl jis yra motyvuotas darbui. O teisingumo teorijoje teigiama, kad darbuotojas jaus neteisybę jeigu jo pastangos nebus atlygintos proporcingai kitų atlygiui. Jis jaus vidinę įtampą ir nebus pakankamai motyvuotas, nes jausis nepakankamai įvertintas.

9. Atlikta įmonės duomenų analizė parodė, kad personalo parinkimas įmonėje planuojamas iš anksto, dalyvaujama karjeros dienose, daromos masinės atrankos, kad surinkti informaciją apie kandidatus, kuria būtų galima reikiamu momentu pasinaudoti. Kandidatai pildo anketas, dalyvauja interviu, atlieka įvairius testus, kad patikrintų žinias. Išplaukia išvada, kad personalo parinkimas atliekamas planingai, tačiau personalo kaita nemažėja.

10. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti. Daugiau kaip 50 proc. apklaustųjų nurodė, kad norėtų geresnių darbo sąlygų ir didesnio atlyginimo. Jie jaučiasi nepakankamai įvertinti savo vadovų ir patiria stresines situacijas kasdien (~52 proc.). Beveik 40 proc. Skyriaus darbuotojų nurodė, kad nebevertina savo darbo ir pasitaikius progai pakeis šį darbą į kitą (~52 proc. respondentų).

11. Atlikta kandidatų, užimti 2 laisvas skyriaus vietas, apklausa parodė, kad svarbiausias motyvatorius, kuris užtikrintų didžiausią pasitenkinimą yra atlyginimas, kuris atitiktų įdėtas pastangas ir pasiektus darbo rezultatus (70 proc. apklaustųjų). Taip pat vienu iš pagrindinių veiksmų galinčiu

nulemti nepasitenkinimą darbu, apklausiamieji įvardijo stresines situacijas ir blogas darbo sąlygas. Respondentų buvo paprašyta nurodyti ir poreikius, kuriuos jie norėtų patenkinti savo būsimajame darbe. Pagrindinis poreikis, kurį įvardijo daugiausia kandidatų – materialiniai interesai, toliau sekė karjeros siekimas, noras bendrauti, pripažinimas ir savarankiškumas.

PASIŪLYMAI

1. Įmonė norėdama išlaikyti lojalų personalą visų pirma turėtų užtikrinti jam atlyginimą, kuris atitiktų įdėtas pastangas ir faktiškai gautus darbo rezultatus.
2. Kaip parodė tyrimo rezultatai, daugelis darbuotojų kasdien susiduria darbe su stresinėm situacijom, vadovai turėtų atsižvelgti į priežastis, kurios sąlygoja stresą darbe ir imtis atitinkamų veiksmų, kad būtų stresinės situacijos sumažintos iki minimumo, nes visai išvengti streso tikrai nepavyks, juolab, kad įmonė yra didžiulė ir kasdien susiduria su pokyčiais.
3. Darbdaviai turėtų atsižvelgti ir į tai, kad dauguma skyriaus kuriame atliktas tyrimas darbuotojų jaučiasi persidirbę ir pervargę. Reikėtų peržiūrėti darbų paskirstymo schemas ir įvertinti darbų sudėtingumą ir darbams atlikti reikalingas laiko sąnaudas. Nes pervargimą gali sąlygoti tai, kad darbuotojų nepakanka atlikti esamiems skyriuje darbams, todėl jie persidirba. Šią problemą padėtų išspręsti papildomo personalo priėmimas, arba tam tikrų darbų perdavimas kitiems įmonės padaliniais.
4. Taip pat darbdaviai priimdami naują personalą turėtų atsižvelgti į kandidatus dominančius poreikių patenkinimo veiksnius ir pasirinkti tik tuos kandidatus, kurių poreikius darbdaviai gali patenkinti, priešingu atveju vėl bus neišvengiamai prieita prie darbuotojų kaitos.
5. Darbdaviai turėtų atkreipti dėmesį priimdami naują darbuotoją į tai, dėl kokių priežasčių jis paliko savo buvusią darbovietę, nes gali kartoti tas pačias klaidas kaip ir prieš tai buvęs darbdavys. O kaip paaiškėjo iš kandidatų apklausos rezultatų, dauguma jų nusprendė pakeisti darbą dėl per mažo atlyginimo ir dėl nesutapusių įmonės ir asmeninių interesų. Kad šie interesai sutaptų įmonė turi atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius ir savo galimybes juos pateisinti. Jeigu įmonė neturi galimybės pateisinti darbuotojų lūkesčių, ji turi įvardinti priežastis kodėl negali šito padaryti ir nurodyti veiksmų planą, kuriuo remiantis būtų galima pasiekti abiemis šalims palankių rezultatų.

Jurgita Gerikaitė. (2006) *Personnel Recruitment and Motivation in a Foreign Capital Enterprise*. MBA Graduation Paper. – Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 82 p.

SUMMARY

For each enterprise is very important to recruit reliable and qualified staff. But enterprise must know where and how to hire new personnel.

It is very significant that enterprise know what personnel attracting strategy to use, how recruit and motivate candidates.

Growing competition in labor market forces firms to choose new staff very carefully. More and more firms starts to care about new personnel, when there is no real requirement.

This study analyses staff recruitment process and its' motivation system. Because motivation is very important for the firm which wants to seek the best results.

There are a lot of motivation theories which analyses persons requirements and suspenses. So one of this study objectives is to set the most important requirements what people want to reach in their work and give suggestions to the executives how to improve the motivation system in the firm and how to recruit reliable and qualified staff.

This study compose of 82 pages, there are 3 tables, 36 pictures and 3 appendixes.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ANTHONY William P. W.P., PERREWE Pamela L., KACMAR K. Michele. Strategic Human Resource planing.- USA: The Dryden Press, 1996.-764p.
2. BUČIŪNIENĖ I. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76p. ISBN 9986-13-434-X
3. DIPBOYE R.L. Selection interviews: process perspectives. – Great Britain: South-Western publishing, 1991.- 488 p.
4. GIBSON J.I., IVENCEVICH J.M., DONNELLY J.H. Organization: Behavior, structure, processes. – USA: Business Publications, 1985. – 506p.
5. GUŠČINSKIENĖ J. Taikomoji sociologija. – Kaunas: Technologija, 2005. – 94p. ISBN 9955-09-585-7
6. GRAHAM H.T., BENNETT R. Human Resources Management. – London: Pitman Publishing, 1998. – 435p. ISBN 0-237-63401-1
7. JEWELL Bruce R.. Integruotos verslo studijos.- Vilnius: The Baltic Press, 2000.- 487 p. ISBN 9955-9318-1-7
8. HOLLENBECK J.R., BRIEF A.P., ROTHSTEIN E.M. Personality measures as predictors of job performance: a meta – analytic review. – USA: Personnel psychology, 1991.-742p.
9. KARDELIS K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex leidykla, 2002. – 398p. ISBN 9986-948-65-7
10. LIMANTIENĖ I., ŽILIONIENĖ V. Kaip teisingai pasirinkti darbuotojus ir tinkamai juos motyvuoti siekiant maksimalaus darbo efektyvumo. KTU ir Norvegijos vadybos instituto Biznio mokymo centro seminaro medžiaga.- Kaunas.- 1997m. 11 mėn.25-26d.
11. LUOBIKIENĖ I. Siciologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija, 2004. – 141p. ISBN 9955-09-281-5
12. MATHIS R., JACKSON J. Personnel/human resource management. – USA: St.Paul – West., 1988-482p.
13. MILKOVICH G.T., BOWDREU J.W. Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach. - USA, 1988.-872p.
14. NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P.M. Human Resource Management: Gaining a competitive advantage. –Australia,1994.- 786p
15. RAMBO W.W.Work and Organizational Behavior. -USA, 1982.-542p.

16. ROBINS St.P. Essentials of organizational behavior. – USA: Prentice Hall, 2003. – 415p. ISBN 0-13-035309-4
17. ROBBINS St.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.- 374p.
18. SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. Personalo valdymas.- Kaunas: Technologija, 2000. -205p.
19. SCARPELO V.G., LEDWINKA J., BERGMAN T.J. Human Resource Management: Environments and Functions. - USA, 1995.-702p.
20. SCHMITT N.W., KLIMOSKY R.J. Research Methods in Human Resources Management. – USA, 1991.-491p.
21. SCHEIN E.H. Organizational Psychology. – USA: Prentice Hall. – 1980. – 483p.
22. SEILIUS A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda, 1998. – 274p. ISBN 9986-505-71-2
23. STEERS R.M, PORTER L.W. BIGLEY G.A. Motivation and leadership at work. 6th edition – New York: McGraw Hill, 1996. – 766p.
24. STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT, Jr Daniel R.. Vadyba. - Kaunas :Poligrafija ir informatika, 1999.- 660p.
25. VALACKIENĖ A. Sociologinis tyrimas. – Kaunas: Technologija, 2004. – 147p. ISBN 9955-09-763-9
26. Lietuvos Statistikos departamentas. Sukauptosios tiesioginės užsienio investicijos pagal šalis investuotojas. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. Balandžio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1280>
27. SYPTAK J. Michael, MARSLAND David W., ULMER Deborah. Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. Iš American Academy of Family Physicians [Interaktyvus] 1999, spalio [žiūrėta 2006m sausio 13d.]. Prieiga per internetą: <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>
28. POŠKIENĖ E. Pasitaikančios kandidatų vertinimo klaidos. [Interaktyvus], [žiūrėta 2006m sausio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e74a837>
29. ŠIMUKONYTĖ R. Žinių kokybės gerinimas universitetuose. Konferencijos medžiaga. Vilniaus universitetas Kauno humanitarinis fakultetas. [Interaktyvus], [žiūrėta 2006m. Sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vukhf.lt/konferencija/Pradzia/simukonyte.htm>
30. Laisvoji Vikipedijos enciklopedija. Darbo interviu [Interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. Sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Darbo_interviu
31. LIESIONIS V. Personalo valdymas. [Interaktyvus], [žiūrėta 2006m. Sausio 13 d.]. Prieiga per internetą:[http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%20Vytautas%2011%20%20paskaita.pps#293,6,Verbavimo ir atrankos procesas](http://www.akolegija.lt/katedros/Asmenines/Vadyba%20Vytautas%2011%20%20paskaita.pps#293,6,Verbavimo_ir_atrankos_procesas)

DARBUOTOJŲ APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė atlieka personalo atrankos ir motyvacijos tyrimą, kurio tikslas sužinoti Jūsų pasitenkinimo darbu motyvus.

Tinkamą atsakymą pažymėkite.

Iš anksto dėkojame.

1. Didžiąją dalį dienos praleidžiu galvodama/s apie geresnį darbą:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
2. Savo darbą laikau monotonišku ir nuobodžiu:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
3. Aš būnu visiškai išsekęs/usi į darbo dienos pabaigą:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
4. Jaučiuosi taip, tarsi mano darbas turėtų labai mažai reikšmės įmonės sėkmei:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
5. Mano neigiamas požiūris į darbą, vadovą ir darbdavį visą laiką didėja:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
6. Aš neturiu pakankamai darbo priemonių, kad galėčiau sėkmingai atlikti savo darbą:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
7. Dirbdama/s aš neišnaudoju visų savo pajėgumų ir gebėjimų:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
8. Vadovai dažnai mane įvertina nesažiningai ir nepagrįstai:
 - Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku

1 PRIEDO TĘSINYS

- Visiškai nesutinku
9. Jaučiuosi taip, tarsi mano tiesioginis vadovas būtų manimi nusivylęs:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
10. Aš dažnai jaučiuosi persidirbęs/usi ir pervargęs/usi:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
11. Darbe kasdien susiduriu su stresinėm situacijom:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
12. Gyvenu mintimis apie geresnes darbo sąlygas ir geresnį atlyginimą:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
13. Dažnai neigiamai lyginu savo situaciją su tokio pat amžiaus ir padėties kolegų situacija:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
14. Dirbant dažnai kankina pojūtis, kad mano pastangos nebus pakankamai įvertintos:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
15. Jaučiuosi taip, tarsi vadovai užmiršo pažadus apie man paaukštinimą šioje organizacijoje:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
16. Praradau viltį pakilti / gauti paaukštinimą ir įgyvendinti savo trokšimus:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
17. Aš nebevertinu savo darbo taip kaip anksčiau:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku

1 PRIEDO TĘSINYS

- Visiškai nesutinku
18. Jaučiuosi taip tarsi blogų dienų darbe būtų daugiau nei gerų:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
19. Atsisakiau pasiūlymo pakeisti darbą, bent kartą per paskutinius metus:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
20. Jeigu pasitaikys palanki proga artimiausiu metu pakeisti darbą aš ja būtinai pasinaudosiu:
- Visiškai sutinku
 - Sutinku
 - Neesu tikras
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku

KANDIDATŲ APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė atlieka personalo atrankos ir motyvacijos tyrimą, kurio tikslas sužinoti Jūsų pasitenkinimo darbu motyvus.

Tinkamą atsakymą pažymėkite.

Iš anksto dėkojame.

1. Jūsų amžius:
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-50
 - Virš 50
2. Jūsų lytis:
 - Moteris
 - Vyras
3. Jūsų išsilavinimas:
 - Aukštasis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštesnysis
 - Vidurinis
 - Kita
4. Kokius iš šių poreikių jūs norėtumėte patenkinti savo darbe? (įvertinti nuo 1 – 5 intervale, 1 – mažiausiai svarbu, 5- labai svarbu)
 - Karjeros siekimas;
 - Saviraiška
 - Materialiniai interesai
 - Poreikis bendrauti
 - Pripažinimas
 - Savarankiškumas
5. Kuris iš šių bruožų jumyse yra stipriausias? (Pažymėkite tik vieną !)
 - Aukšti asmeniniai reikalavimai
 - Kantrybė
 - Noras sunkiai dirbti
 - Rūpestis dėl kitų žmonių
 - Žinios ir patirtis
 - Sugebėjimas bendrauti
 - Kita (prašome nurodyti)
6. Kuris iš žemiau išvardintų variantų įtakojo jūsų apsisprendimą ieškant naujo darbo?
 - Skelbimas spaudoje
 - Draugų, pažįstamų pokalbiai
 - Įdarbinimo agentūra
 - Pažįstamas dirbantis toje įmonėje
 - Kita
7. Kuri iš šių motyvacijos (skatinimo) priemonių jums priimtinausia? (pažymėti tik vieną)

2 PRIEDO TĘSINYS

- Atlyginimas atitinkantis darbo rezultatus
 - Paaukštinimas
 - Vadovų pasitikėjimas
 - Suteikta galimybė kelti kvalifikaciją ir įgyti daugiau žinių
 - Kita (prašome nurodyti)
8. Veiksniai galintys nulemti nepasitenkinimą darbu. ((įvertinti nuo 1 –5 intervale, 1 – mažiausiai svarbu, 5- labai svarbu)
- Darbo sąlygos
 - Per didelė darbų apimtis
 - Per mažas atlyginimas
 - Monotoniškas darbas
 - Stresinės situacijos
 - Vadovavimo stilius
9. Kam labiau teikiate pirmenybę , įvertinkite nuo 1 iki 5 intervale, 1 – labai svarbu, 5 – visai nesvarbu
- Man svarbu dirbti vienam/ai, tuomet žinau, kad tik nuo manęs priklauso darbo rezultatai
 - Neatsisakau komandinio darbo, kai galima pasiskirstyti užduotis ir bendrai dalintis atsakomybe
 - Nesiryžtu priimti sprendimų, todėl stengiuosi atsakomybe dalintis su kitais
 - Geriau būti atsakingu tik už darbų eigą, o ne už sprendimų priėmimą.
10. Veiksniai paskatinę ieškoti naujo darbo/ keisti darbo pobūdį? . (įvertinti nuo 1 – 5 intervale, 1 – mažiausiai turėjo reikšmės, 5- daugiausia turėjo reikšmės)
- Nesutapo įmonės ir asmeniniai tikslai
 - Blogos darbo sąlygos
 - Mažas atlyginimas
 - Per didelė įtampa
 - Nesutarimas tarp kolegų
 - Neigiamas vadovo požiūris
 - Menkos karjeros galimybės

Darbuotojų apklausos rezultatų suvestinė
3 PRIEDAS

Klausimo nr.	Klausimas	Galimi atsakymai	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
1	Didžiąją dalį dienos praleidžiu galvodamas apie gersnį darbą	Visiškai sutinku	5	8.33
		Sutinku	8	13.33
		Neesu tikras	21	35.00
		Nesutinku	20	33.33
		Visiškai nesutinku	6	10.00
2	Savo darbą laikau monotonišku ir nuobodžiu	Visiškai sutinku	1	1.67
		Sutinku	6	10.00
		Neesu tikras	15	25.00
		Nesutinku	32	53.33
		Visiškai nesutinku	6	10.00
3	Aš būnu visiškai išsekęs į darbo dienos pabaigą	Visiškai sutinku	9	15.00
		Sutinku	24	40.00
		Neesu tikras	17	28.33
		Nesutinku	10	16.67
		Visiškai nesutinku	0	0.00
4	Jaučiuosi taip, tarsi mano darbas turėtų mažai reikšmės įmonės sėkmei	Visiškai sutinku	2	3.33
		Sutinku	12	20.00
		Neesu tikras	14	23.33
		Nesutinku	25	41.67
		Visiškai nesutinku	7	11.67
5	Mano neigiamas požiūris į darbą, vadovą ir darbdavį visą laiką didėja	Visiškai sutinku	8	13.33
		Sutinku	7	11.67
		Neesu tikras	14	23.33
		Nesutinku	26	43.33
		Visiškai nesutinku	5	8.33
6	Aš neturiu pakankamai darbo priemonių, kad galėčiau sėkmingai atlikti savo darbą	Visiškai sutinku	2	3.33
		Sutinku	11	18.33
		Neesu tikras	13	21.67
		Nesutinku	26	43.33
		Visiškai nesutinku	8	13.33
7	Dirbdamas aš neišnaudoju visų savo pajėgumų ir gebėjimų	Visiškai sutinku	7	11.67
		Sutinku	25	41.67
		Neesu tikras	14	23.33
		Nesutinku	10	16.67
		Visiškai nesutinku	4	6.67
8	Vadovai dažnai mane įvertina nesąžiningai ir nepagrįstai	Visiškai sutinku	2	3.33
		Sutinku	15	25.00
		Neesu tikras	18	30.00

3 PRIEDO TĖSINYS

		Nesutinku	18	30.00
		Visiškai nesutinku	7	11.67
9	Jaučiuosi taip, tarsi mano tiesioginis vadovas būtų manimi nusivylęs	Visiškai sutinku	1	1.67
		Sutinku	4	6.67
		Neesu tikras	19	31.67
		Nesutinku	28	46.67
		Visiškai nesutinku	8	13.33
10	Aš dažnai jaučiuosi persidirbęs ir pervargęs	Visiškai sutinku	11	18.33
		Sutinku	27	45.00
		Neesu tikras	11	18.33
		Nesutinku	11	18.33
		Visiškai nesutinku	0	0.00
11	Darbe kasdien susiduriu su stresinėm situacijom	Visiškai sutinku	13	21.67
		Sutinku	25	41.67
		Neesu tikras	13	21.67
		Nesutinku	9	15.00
		Visiškai nesutinku	0	0.00
12	Gyvenu mintimis apie geresnes darbo sąlygas ir geresnį atlyginimą	Visiškai sutinku	17	28.33
		Sutinku	20	33.33
		Neesu tikras	14	23.33
		Nesutinku	9	15.00
		Visiškai nesutinku	0	0.00
13	Dažnai neigiamai lyginu savo situaciją su tokio pat amžiaus ir padėties kolegų situacija	Visiškai sutinku	5	8.33
		Sutinku	14	23.33
		Neesu tikras	15	25.00
		Nesutinku	21	35.00
		Visiškai nesutinku	5	8.33
14	Dirbant dažnai kankina pojūtis, kad mano pastangos nebus pakankamai įvertintos	Visiškai sutinku	7	11.67
		Sutinku	21	35.00
		Neesu tikras	16	26.67
		Nesutinku	15	25.00
		Visiškai nesutinku	1	1.67
15	Jaučiuosi taip, tarsi vadovai užmiršo pažadus apie mano paaukštinimą šioje organizacijoje	Visiškai sutinku	6	10.00
		Sutinku	12	20.00
		Neesu tikras	25	41.67
		Nesutinku	13	21.67
		Visiškai nesutinku	4	6.67
16	Praradau viltį gauti paaukštinimą ir įgyvendinti savo troškimus	Visiškai sutinku	6	10.00

3 PRIEDO TĖSINYS

		Sutinku	11	18.33
		Neesu tikras	22	36.67
		Nesutinku	16	26.67
		Visiškai nesutinku	5	8.33
17	Aš nebevertinu savo darbo taip kaip anksčiau	Visiškai sutinku	9	15.00
		Sutinku	16	26.67
		Neesu tikras	10	16.67
		Nesutinku	21	35.00
		Visiškai nesutinku	4	6.67
18	Jaučiuosi taip, tarsi blogų dienų darbe būtų daugiau nei gerų	Visiškai sutinku	7	11.67
		Sutinku	21	35.00
		Neesu tikras	12	20.00
		Nesutinku	16	26.67
		Visiškai nesutinku	4	6.67
19	Atsisakiau pasiūlymo pakeisti darbą, bent kartą per paskutinius metus	Visiškai sutinku	10	16.67
		Sutinku	24	40.00
		Neesu tikras	3	5.00
		Nesutinku	18	30.00
		Visiškai nesutinku	5	8.33
20	Jeigu pasitaikys palanki proga artimiausiu metu pakeisti darbą aš ja būtinai pasinaudosiu	Visiškai sutinku	16	26.67
		Sutinku	17	28.33
		Neesu tikras	22	36.67
		Nesutinku	3	5.00
		Visiškai nesutinku	2	3.33