

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aurelijus DEVIATNIKOVAS

**UKMERGĖS RAJONO DIRBANČIŲJŲ IR BEDARBIŲ
SAVISKATOS PROBLEMATIKA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aurelijus DEVIATNIKOVAS

**UKMERGĖS RAJONO DIRBANČIŲJŲ IR BEDARBIŲ
SAVISKATOS PROBLEMATIKA**

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

Magistro darbo autorius Aurelijus DEVIATNIKOVAS
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc.dr. Stasys STOŠKUS
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Aurelijus Deviatnikovas

Ukmergės rajono dirbančiųjų ir bedarbių saviskatos problematika

Magistro darbas

Magistro darbe yra suformuluotos pagrindinės vidinės motyvacijos pasireiškimo dirbančiųjų ir bedarbių tarpe problemos, išskirta per didelio dėmesio skyrimo išorinei motyvacijai problematika, išanalizuoti ir susisteminti įvairių užsienio autorių teoriniai ir praktiniai vidinės motyvacijos tyrimai ir pateikti jų prieštaringi vidinės motyvacijos vertinimai, pateikiant vidinės motyvacijos oponentų požiūrį. Baigiamajame darbe atskleista iki šiol nenagrinėta vidinės motyvacijos problematika Lietuvos darbo rinkoje, atskleistos problemos, dėl kurių Lietuvos įmonių darbuotojai mažai yra motyvuojami iš vidaus. Atlikta analizė yra grindžiama jau atliktais moksliniais tyrimais, bet taip pat pristato ir naujus būdus suvokti vidinės motyvacijos reikšmę šiuolaikinėje darbo rinkoje. Atskleista vidinės motyvacijos problematika gali būti naudinga atveriant naujus mokslinių tyrimų būdus darbo psichologijos srityje. Atlikus tyrimą patvirtinta suformuluota tyrimo hipotezė, kad pagrindinė vidinės motyvacijos trūkumo problema šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje – vidinės motyvacijos veiksmų ir darbuotojų poreikių (pagal A. Maslow) nesuderinamumas.

SUMMARY

Aurelijus Deviatnikovas

Intrinsic motivation topic of employed and unemployed in Ukmerge district

Master's work

Master's work is formulated in the basic expression of intrinsic motivation of employed and the unemployed among the problems of over-emphasis on appointing external motivation problems, analyze and codify the various foreign authors' practical and theoretical studies of internal motivation and their conflicting assessments of internal motivation, the inner motivation of opponents approach. At the final work of the disclosure of hitherto unstudied problems of the inner motivation of the Lithuanian labor market, revealing the problems of the Lithuanian corporate staff is based on so poor from the inside. The analysis is based on current research, but also presents new ways to understand the intrinsic motivation for the modern labor market. Disclosed to the inner motivation of the problems may be useful for opening of new research methods work psychology field. The study confirmed the hypothesis formulated in the study that the main problem of the lack of internal motivation of the modern labor market in Lithuania - the internal factors of motivation and the needs of employees (according to A. Maslow) inconsistency.

Turinys

Įvadas	5
1. Motyvacijos teorijų esminės nuostatos	7
1.1. Motyvacijos teorinė samprata, sąvoka ir tikslai	7
1.2. Motyvacijos teorijos	9
1.3. Motyvacija ir atlygio sistemos.....	14
1.4. Vidinė ir išorinė motyvacija	19
2. Vidinės motyvacijos esmė ir turinys	24
2.1. Vidinės motyvacijos teorinis pagrindimas	24
2.2. Vidinės motyvacijos teorijos	25
2.3. Vidinės motyvacijos veiksniai.....	27
2.4. Vidinės motyvacijos priešininkai	31
3. Savimotyvacijos reikšmė	34
3.1. Veiksniai, skatinantys vidinę motyvaciją.....	34
3.2. Savimotyvacijos didinimo būdai	35
4. Vidinės motyvacijos problematika Ukmergės rajono dirbančiųjų ir bedarbių tarpe	39
4.1. Įmonių pristatymas	39
4.2. Tyrimo metodologija	40
4.3. Ukmergės regiono bedarbių vidinės motyvacijos problematikos tyrimas	43
4.4. Ukmergės regiono dirbančiųjų vidinės motyvacijos problematikos tyrimas	51
Išvados ir siūlomi sprendimai	59
Literatūra	62
Priedai	

Įvadas

Vidinė motyvacija, priešastinis spontaniškų studijų ir smalsumo mechanizmas, yra pagrindinė raidos psichologijos koncepcija. Tai svarbiausias neriboto žmonių pažintinio vystymosi mechanizmas, ir sulaukė didelio tyrėjų dėmesio pastaraisiais metais.

Darbo problema. Šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje pagrindinis darbuotojų motyvatorius yra išorinė motyvacija, o vidinė motyvacija, kuri yra kur kas svarbesnė ir duoda geresnių rezultatų, darbe pasireiškia gan retai. Lietuvoje labai didelis dėmesys skiriamas darbuotojų išorinei motyvacijai, t.y. įmonėse darbuotojai dažniausiai skatinami atlygiu arba nuobaudomis ir neatsižvelgiama į darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimą. Įvedant išorines paskatas (pavyzdžiui: pinigus) į įdomių užduočių atlikimą, pastebimas vidinės motyvacijos silpnėjimas. Taigi vidinė ir išorinė motyvacija yra kintančios, kurios gali skirtis įvairiose situacijose ir įvairiu laiku.

Tyrimo aktualumas. Vidinės motyvacijos sąvoka ir įtaka darbo efektyvumui, moksliniu požiūriu, nuosekliai ir kritiškai nagrinėta labai mažai. Baigiamajame darbe nagrinėti moksliniai straipsniai apie darbuotojų vidinę motyvaciją akcentuoja vidinės motyvacijos teigiamą efektą, bei kaip ir kokiomis sąlygomis jis apsireiškia, tačiau iki šiol nenagrinėta vidinės motyvacijos problematika Lietuvos darbo rinkoje, neatskleistos problemos, dėl kurių Lietuvos įmonių darbuotojai yra silpnai motyvuojami iš vidaus. Ji buvo tik intuityviai nagrinėjama daugelio autorių, nesigilinant ką iš tikrųjų tai reiškia. Taigi, pagrindinis tikslas ir indėlis šiame darbe yra pateikti bendrą šios koncepcijos psichologiją kartu su kritiniu požiūriu, pateikiant vidinės motyvacijos oponentų požiūrį. Darbe parodyta, kad nustatyti psichologijos apibrėžimai realiai yra netenkinantys.

Vidinė motyvacija yra tendencija užsiimti veikla manant, kad ji yra įdomi, viliojanti, įtraukianti ir tenkinanti. Išorinė motyvacija, pagal Deci ir Ryan, tai tendencija užsiimti veikla dėl su užduotimis nesusijusių veiksnių, tokių kaip atlygio ir bausmės pažadas, diktuojamas viršininkų, priežiūros ir konkurencijos. Žmonės, kurių vidinė motyvacija yra didelė nesiskiria savanaudiškumu ir pasirengimu bendradarbiauti su kitais, ar paklusnumu nuo tų, kurie yra mažai iš vidaus motyvuoti. Tačiau, jie elgiasi labai skirtingai, kai jie atsiduria įvairiose situacijose. Kai suteikiama įdomi užduotis be atlygio arba bausmės, didelės vidinės motyvacijos asmenys tęs darbą, o asmenys, turintys silpną saviskatos jausmą, nustos veikti. Neesant išorinių paskatų asmenims veikti, aukštos vidinės motyvacijos žmonės aktyviai tyrinėja aplinką ir ieško įdomių paskatų ir galimybių veikti, o asmenys, mažai veikiami vidinės motyvacijos ir lieka pasyvūs, kol aplinka suteikia jiems paskatas.

Tyrimo naujumas. Šiuo metu Lietuvos darbo rinkoje ieškoma naujų metodų skatinti darbuotojų motyvaciją. Vidinė motyvacija Lietuvos darbo rinkoje yra palyginti naujas reiškinys tiek teoriniu aspektu, tiek praktinėje veikloje. Darbo autorius, rengdamas baigiamąjį darbą, sutiko labai mažai lietuviškos mokslinės literatūros šaltinių išsamiai ir įvairiapusiškai nagrinėjančių šią temą.

Tyrimo objektas – Ukmergės rajono dirbančiųjų ir bedarbių saviskatos problematika.

Darbo tikslas– išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos būklę. Pateikti siūlymus darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimui. Ši analizė yra iš dalies grindžiama jau atliktais moksliniais tyrimais, bet taip pat pristato ir naujus būdus suvokti vidinės motyvacijos reikšmę šiuolaikinėje darbo rinkoje. Atskleista vidinės motyvacijos problematika gali būti naudinga atveriant naujus mokslinių tyrimų būdus darbo psichologijos srityje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vidinės motyvacijos turinį ir alternatyvius atskirų autorių vertinimus..
2. Atkleisti pagrindinius vidinę motyvaciją įtakojančius veiksnius.
3. Remiantis teorine analize ir iškirtais vidinės motyvacijos veiksniais, sudaryti tyrimo klausimyną.
4. Atlikti respondentų apklausą ir parengus gautų rezultatų analizę išskirti pagrindines problemas bei pateikti siūlymus šių problemų sprendimui.

Hipoteze – pagrindinė vidinės motyvacijos trūkumo problema šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje – vidinės motyvacijos veiksnių ir darbuotojų poreikių (pagal A. Maslow) nesuderinamumas.

Tyrimo dalykas – darbuotojų vidinės motyvacijos problematika.

Tyrimo metodologija. Analizė atlikta remiantis šiais tyrimo metodais:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Dokumentų analizė.
- Anketinės paklausos duomenų analizė.

Kompleksiškai apibendrinus gautus duomenis ir informaciją, pateikiamos išvalgos apie motyvacijos būklę Ukmergės rajono darbo rinkoje, atskleista vidinės motyvacijos problematika ir pateikti siūlymai darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimui. Analizei reikalingi duomenys buvo surinkti naudojant darbo autoriaus (remiantis moksline literatūra) sukurta anketa.

1. Motyvacijos teorijų esminės nuostatos

1.1. Motyvacijos teorinė samprata, sąvoka ir tikslai

Žodį „motyvacija“ kiekvienas girdime ir tariame gana dažnai. Kaip motyvuoti darbuotojus – nuolatinė vadovų diskusijų ir apmąstymų tema. Tai susiję su nuolatinio geresnių darbo rezultatų siekiu organizacijose. Juk plačiai pripažinta, kad du svarbiausi veiksniai, nuo kurių priklauso galutinis darbo rezultatas, yra darbuotojų žinių bei įgūdžių bagažas ir jų motyvacijos lygis.

Motyvacijos samprata yra susijusi su klausimu, kas verčia žmones įtemptai ir gerai dirbti, būti atkakliems ir įveikti kliūtis, dirbti su entuziazmu. Viena iš vadovo užduočių – padaryti taip, kad žmonės būtų motyvuoti dirbti. Kita vertus, jei verslininkas ar vadovas nežinos, ko žmonės daugiau ar mažiau nori ir ko jie tikisi iš savo darbo, vargu ar jam pavyks susidoroti su šia užduotimi. (<http://distance.ktu.lt>) M. Bugakovas, J. Merkevičius knygoje „Žmonių elgsenos suvokimas“ teigia, kad: „Motyvacijos problema yra lyg daugiasluoksnis sumuštinis, kur skirtingi veiksniai veikia skirtingomis kryptimis ir skirtingais lygmenimis“.

Žodžio kilmė nurodo, kad motyvacija reiškia ko nors išjudinimą, privertimą judėti. Kai mes motyvuojame save ar ką nors kitą, mes sukuriame paskatas - sudarome sąlygas, kurios pradeda ar sustabdo elgesį. Trumpai tariant, motyvacija yra susijusi su veiksniais, kurie skatina ar slopina norą dalyvauti. Pagal Bruner J. S. (1966) „Motyvacija – grupė priežasčių, kurios lemia tam tikrą elgesį. Šis terminas paprastai naudojamas žmonių motyvacijai, tačiau teoriškai jis gali būti naudojamas ir apibūdinti gyvūnų elgesio priežastis“. Remiantis įvairiomis teorijomis, motyvacija gali būti pagrįsta pagrindiniu poreikiu sumažinti fizinį skausmą ir padidinti malonumą, arba ji gali apimti konkrečius poreikius (mitybos ir poilsio) ar norimą objektą.

Motyvacija psichologijoje ir etologijoje¹ – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas. Poreikis yra motyvacijos išraiška. Poreikis – reikmė, ko nors reikiamybė, būtinumas. Sąmoningai jaučiamas poreikis skatina veiklą ir norą pasiekti tikslą. Dabar žmogaus poreikius neretai tikslingai formuoja komerciniai interesai. Tam sukuriamos naujos galingos žmogaus įtikinėjimo industrijos. Kasdienė aplinka pripildoma įtikinėjimo, kad žmogui gyvybiškai reikia tam tikrų dalykų. Visus poreikius galima suskirstyti į pirminius ir antrinius. (<http://lt.wikipedia.org/wiki>) Pirminiai poreikiai – įgimti fiziologiniai poreikiai kaip valgymas, miegas. Antriniai poreikiai – tai psichologiniai poreikiai (sėkmė, garbė). Jie vystosi tobulėjant žmogaus asmenybei, didėjant jo gyvenimo patirčiai.

¹ Etologija (gr. ἔθος – paprotys) – biologijos mokslo šaka tirianti gyvūnų elgesį. Etologijos tyrimų sritys: instinktų teorija, motyvacija, mokymasis.

Pagrindinis *motyvacijos tikslas* kyla iš jos sampratos apibrėžties ir yra tas, kad žmonės norėtų dirbti įtemptai ir gerai, veiksmingai ir rezultatyviai veikiami, pirmiausiai, savo asmeninių siekių. Dėl to E. Loke pasiūlė tikslinę motyvacijos teoriją. Tikslus galima apibrėžti kaip pageidaujamas individo ar organizacinės sistemos būsimas būklės. Tai teiginiai, kuriuose konkrečiai atsispindi kai kurie pageidaujami individo rezultatai.

Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere* ir reiškia „išjudinti“. Egzistuoja aibė motyvacijos apibrėžimų, tarkim, Graumann teigia, kad „motyvacija – tai tas „kažkas“ mumyse ir supantis mus, kas išjudina, skatina, priverčia mus elgtis būtent taip, o ne kitaip“. Kitais žodžiais tariant, motyvacija yra tarsi variklis mūsų viduje. Jei jis veikia sklandžiai, daug mažiau laiko praleidžiame veltui, tiesiog todėl, kad „šiandien ne ta diena“. Taip pat mes esame žymiai labiau suinteresuoti ne tik atlikti tai, ką esame įsipareigoję, bet ir aktyviai ieškoti, ką ir kaip galėtume padaryti geriau. Mokslinėje literatūroje taip pat pateikiami sekantys motyvacijos apibrėžimai, kurie iš esmės kaip pagrindinį motyvacijos objektą išskiria skatinimą atlikti tam tikrą veiksmą:

- **Motyvacija** – procesas, kuomet žmogus ar žmonių grupė yra skatinami vykdyti veiklą, kuria siekiama organizacijos tikslų.
- **Motyvacija** – tai faktoriai, kurie sukelia, palaiko (teikia elgesiui energijos) ir nukreipia žmogaus elgesį į tam tikrus tikslus;
- **Motyvacija** – tai vidinių procesų, skatinančių ir nukreipiančių veiklą, visuma.
- **Motyvacija** – tai elgesio, veiklos, veiksmų skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.

Motivas – tai, kas sukelia vienokį ar kitokį veiksmą; tai veiklos priežastys susijusios su poreikių patenkinimu. Pagal T.Petraitį „Motivas – tai veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai.“ Paprastai motyvu tampa *įsisąmonintas poreikis*. Tas pats motyvas gali sukelti nevienodą veiksmą ar elgesį, motyvai skiriasi ir savo stiprumu. Motyvai gali būti *įsisąmoninti* – kai žmogus supranta, kas jį skatina veikti, koks yra jo poreikių turinys. (*poreikiai, interesai, įsitikinimai, tikslai, svajonės, aistros*) arba *neįsisąmoninti* – kai žmogus nesupranta, kas jį skatina tam tikrai veiklai, kokia yra tikroji jo elgsenos priežastis (*potraukiai, neįsisąmonintos nuostatos*). Motyvai taip pat skirstomi į **materialius** – jų tikslas yra konkretaus objekto įsigijimas arba veiksmo valdymas. Tai maisto, aprangos, įvairių daiktų įsigijimas, išmokymas vairuoti mašiną, taikliai šaudyti ir t.t. bei **idealiuosius** – jie neturi konkretaus objekto įsigijimo tikslo ir yra susiję su kalbų mokymusi, kūrybine veikla, pagalbos teikimu kitiems ir pan.

Motyvų šaltiniai gali būti:

- Vidiniai postūmiai (poreikiai, emocijos, norai, jausmai). Poreikis – tai tam tikra įtampa, kilusi dėl reikalingų objektų trūkumo, skatinanti žmogų veikti. Poreikis – sąlyginai objektyvus veiksnys. Noras – yra subjektyvi poreikio išraiška. **Noras** – poreikį atspindintis žmogaus išgyvenimas, mintis apie galimybę ką nors turėti arba atlikti. (pvz. noras turėti pinigų gali būti susijęs su maisto, statuso, saugumo poreikiais). Poreikio kriterijai pagal Baumeister, Leary (1995): „poreikis turi būti stebimas esant bet kokiomis sąlygomis; poreikis turi įtakoti jausmus, mąstymą ir elgesį; poreikio nepatenkinus, turi būti stebimi neigiami padariniai; kai poreikis nepatenkinamas, jo subjektyvi svarba turi didėti ir atvirkščiai; poreikis turi būti universalus – būdingas visiems.“;
- Išoriniai postūmiai (paskatos). Paskata – tai teigiamą arba neigiamą vertę turintis aplinkos dirgiklis, kuris motyvuoja mūsų elgesį. Priklauso nuo patyrimo ir išmokimo. Skiriami dviejų rūšių pastiprinimai ir dviejų rūšių bausmės: teigiamas pastiprinimas – kai individui duodama kažkas malonaus; neigiamas pastiprinimas – kai pašalinamas negatyvus stimulus; pirmo tipo bausmė – kai individui duodama kažkas nemalonaus (pavyzdžiui, elektrošokas); antro tipo bausmė – individui malonaus stimulo atėmimas.
- Išorinių ir vidinių postūmių derinimas (tikslai, vertybės, interesai, įsitikinimai). (T.Petraitis,)

1.2. Motyvacijos teorijos

Yra sukurta ir vis dar kuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija – sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visa apimančio paaiškinimo mes dar neradome, ir visi jos „receptai“ veikia tik tam tikrose situacijose. Vienas garsiausių ir lengviausiai suprantamų motyvacijos paaiškinimų – Abrahamo Maslow (Abraham Maslow) poreikių hierarchija (D. Palivonienė). Kitas motyvacijos tyrėjas Kleitonas Alderferis (Clayton P. Alderfer) 1969 m. patobulino A. Maslow teoriją – ją labiau pritaikė organizacijų kasdienybei ir pavadino ERG teorija.

Šiame skyriuje nagrinėjamos motyvacijos teorijos nėra naujos, tačiau išliko aktualios ir vertingos ir daugeliu atvejų iki šiol gelbsti aiškinant žmogaus elgseną darbe. Kritinė šių teorijų analizė leis geriau suvokti požiūrį į motyvaciją. Skirtingos motyvacijos teorijos neprieštarauja viena kitai iš esmės, motyvacijos teorijų genezė tik papildė jau esančius požiūrius į motyvacijos organizacijoje problemą. Motyvacijos teorijas sąlyginai galima suskirstyti į dvi grupes:

- Teorijos, kurios grindžiamos žmonių *poreikiais*, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Populiariausia ir mokslinėje literatūroje plačiausiai nagrinėjama iš jų yra F.Hercbergo motyvacijos teorija.
- Teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Jos dar gali būti vadinamos procesinėmis teorijomis: lūkesčių teorija, teisingumo teorija, turinio motyvacijos teorija, procesinė teorija, laukimo teorija. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir apsprendžia žmonių elgesį.

F.Hercbergo motyvacijos teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Teorija paskelbta 1950 m. F. Herzbergas sukūrė dviejų veiksnių teoriją (angl. Two Factor Theory). Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Hercbergas pavadino higieniniais, o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui pavadino motyvacijos veiksniais. Pagal F. Hercbergą „Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgsys. Motyvacijos veiksniai: saviraiška, pažanga, atsakomybė², pripažinimas, sėkmė³“.

Šių veiksnių požiūriu visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

- Tai poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą pinigų atlyginimą. Šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos (higieninių) veiksnių.
- Dvasiniai poreikiai. Jų patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Motyvacijos veiksniai padeda užtikrinti darbo sėkmę ir tuo pačiu metu įgyvendinti dvasinius poreikius.

Šios motyvacijos teorijos taip pat skirstomos į sociologines ir psichologines. Sociologinės teorijos, grįstos tyrimais asmens sociologijos srityje. Tai Hercbergo dviejų veiksnių teorija, Mėjo socialinis motyvacijos modelis, Laikerto sisteminė teorija ir Šeino kompleksinis modelis.

F. Hercbergo teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, jeigu vadovas sudaro sąlygas darbuotojui patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau. F.

² Atsakomybė - būtinybė, pareiga atsakyti už elgesį, veiką.

³ Šiuolaikiniame kontekste sąvoka „sėkmė“ taip pat naudojama apibūdinti teigiamus ir asmens ar asmenų grupės lūkesčius atitinkančius atsitikimus, rezultatus.

Hercbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas. Pasak F. Hercbergo, darbo aplinkos veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Jie tik užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu. Norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, vadovas turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. F. Hercbergas nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą, sudėtingumą. Norint sėkmingai pritaikyti F. Hercbergo teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksnių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus (<http://lt.wikipedia.org/wiki>).

PASITENKINIMAS	PASITENKINIMO STOKA
NEPASITENKINIMAS	NEPASITENKINIMO STOKA

1 pav. Motyvacijos modelis pagal Hercbergą

Tyrimai, kuriuos atliko sociologinė grupė, vadovaujama *Eltono Mėjo* (Mayo, 1933), leido suformuluoti žmogaus motyvacijos modelį, pavadintą socialiniu modeliu. Esminė Mėjo teorijos išvada: „Darbe žmonės motyvuoja, pirmiausiai, *socialiniai poreikiai*, kaip antai: draugystės poreikis ir poreikis priklausyti grupei. Savęs kaip asmenybės suvokimas formuojamas iš žmonių santykių su kitais žmonėmis. Žmonių elgseną daugiau veikia jų kolegos (t. y. grupių, kurioms jie priklauso, nariai) nei valdymo kontrolė ir paskatos“.

Laikerto sisteminė teorija (Likert, 1976) remiasi tuo, kad esminis motyvuojamasis veiksnys yra organizacinio valdymo sistema. Pagal tokį požiūrį bet kokios organizacijos ir jos personalo valdymas pirmiausia daugiau ar mažiau grindžiamas Makgregoro X ir Y teorijomis, taikomomis žmogaus elgsenos darbe prigimčiai. Remdamasis šiuo požiūriu Laikertas išskiria keturias motyvacijos valdymo sistemas:

- autoritarinis eksploatuojamasis tipas, kuomet vadovybė pasitelkia baimę ir bausmę, komunikacijos lygis yra žemas, o psichologinis atstumas tarp vadovų ir pavaldinių – didelis.
- autoritarinis geranoriškas tipas, kuomet vadovybė pasitelkia skatinimų sistemą, darbuotojai pataikauja vadovams.

- konsultacinis demokratinis tipas, kuomet vadovybė pasitelkia skatinimų sistemą, o tam tikrais atvejais – bausmes.
- demokratinis tipas, kuriam būdingas grupinis valdymas. Vadovybė ekonomiškai skatina darbuotojus ir visiškai naudojasi tuo, kad grupė dalyvauja nustatant tikslus, susijusius su dideliu našumu, darbo metodų gerinimu ir t. t. (M. Bugakovas, J. Merkevičius)

Kompleksinis Šeino modelis (Schein, 1980) teigia, kad kiekvienos išvardintų motyvacijos teorijos trūkumas – noras būti visuotinai priimtai. Pasak Šeino „Kiekvienas motyvacijos modelis gali pasiteisinti tik esant tam tikroms sąlygoms, tačiau toli gražu ne visada.“ Mokslininkas mano esant klaidingus bandymus aprašyti visą motyvacijos ir žmogaus elgsenos įvairovę pasitelkiant mažą kintamųjų skaičių. Savo *kompleksiniu* modeliu Šeinas bando atsižvelgti į žmogaus elgsenos motyvų permainingumą ir įvairovę. Pagal šį modelį žmogaus poreikiai ir motyvuojamieji veiksniai kinta priklausomai nuo situacijos, į kurias patenka žmonės, ir nuo jų gyvenimo patirties, lūkesčių ir amžiaus. Šeino modelis, daugeliu aspektų apibendrinantis ankstesnius modelius, teoriškai yra gana įtikinamas, tačiau turi ir vieną rimtą trūkumą: jį sudėtinga pritaikyti praktiškai. Paprastesni modeliai patrauklūs tuo, kad padeda suformuluoti aiškias praktines rekomendacijas: derinkite darbo užmokestį su darbo atlikimo rezultatais, gerinkite žmonių socialinės sąveikos sąlygas, suteikite vykdytojams daugiau savarankiškumo dirbant ir t. t. Kita vertus, šis paprastumas yra pavojingas. (M. Bugakovas, J. Merkevičius)

Psichologinės motyvacijos teorijos teigia, kad pati motyvacija formuojasi vystantis santykiams tarp darbuotojo ir organizacijos – darbdavio arba vadybininko ir personalo. Motyvacija šiuo aspektu – aiškių ir neaiškių, suvoktų ir nesuvoktų tarpusavio psichologinių lūkesčių ir įsivaizdavimų apie tai, kas teisėta, teisinga ir sąžininga, sritis. *Motyvacijos, pagrįstos žmonių elgsena teorijos* analizuoja kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairių tikslų įgyvendinimui ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą. Labiausiai žinomos yra lūkesčių ir teisingumo teorijos (<http://lt.wikipedia.org/wiki>):

- *Lūkesčių teorija*. Lūkesčiai – tai pageidaujamojo busimojo įvykių ar faktų rezultatų apibūdinimas. Lūkesčių teorija, analizuodama darbo motyvaciją, pabrėžia trijų tarpusavyje susijusių ryšių svarbą:
 1. Darbo sąnaudos – rezultatas.
 2. Rezultatai – atlygis.
 3. Atlygis – atlygio valentingumas.

Laukimo teorijos pradininku laikomas V. Vroom. Jis ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai. Pagal V. Vroom: „Lūkesčiai - tai suvokta tikimybė, kad

pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą; instrumentalumas - išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas. Jei darbuotojas mato, kad skatinimas vyksta iš karto po atlikto darbo, instrumentalumas bus didelis, jeigu skatinimo realybė nėra aiški, suinteresuotumas bus mažas; valentingumas - susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu. Atlygio poveikio individui jėga taip pat vadinama valentingumu. Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasekmių polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas." Atsižvelgiant į tai, kad lūkesčių teorija teigia, jog žmonės pasirenka kaip elgtis iš keleto alternatyvų, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką jie iš kiekvieno gali gauti.

- *Teisingumo teorija* paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato santykį tarp įdėtų pastangų ir atlygio, o po to jį sugretina su kitų žmonių atlygiu. Jeigu darbo sąnaudų ir atlygio už jį palyginimas išreiškia neteisybę, t.y. žmogus mano, kad už tą patį darbą kolega gavo didesnę atlyginimą, tuomet pasireiškia psichologinė įtampa. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: tol, kol darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Kadangi darbuotojų, galvojančių, kad jų darbas atlyginamas neteisingai, darbo našumas sumažėja, tai vadovas privalo jam paaiškinti, kodėl yra skirtumai tarp atlyginimų. Imanuelis Kantas teigė, kad žmogaus sielą labiausiai žeidžia neteisingumas. Kaip atlygintumėte už darbo rezultatus – apmokėjimu, paaukštinimu, statusu – kiekvieno darbuotojo motyvacija priklausys nuo to, kaip už panašų darbą yra atlyginami kiti, t. y. nuo teisingo elgesio su visais. Be to, teisinga gali būti ir lygybė, ir tam tikra aiški ir argumentuota nelygybė. Motyvacijos „teisingumo“ teorijos autorius Adamsas (Adams, 1965) pasiūlė prielaidą: „žmonės lygina priklausomybę tarp savo įdėtų pastangų ir gautų rezultatų, pirma, su kitais žmonėmis, antra, su savo ankstesne patirtimi. Žmonės analizuoja ryšį tarp darbo ir rezultatų ir sprendžia, ar su jais elgiamasi teisingai.“
- *Turinio motyvacijos teorija* pirmiausia siekia apibrėžti poreikius, kurie priverčia žmones dirbti. Poreikių identifikavimas iš šios pusės svarbus tuo, jog šie poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. Šios motyvacijos krypties atstovų sukurtos ir įvestos sąvokos - poreikis, stimulus, impulsas, tikslas, motyvas,- naudojamos žmogaus elgesiui tirti, įvertinti ir pagrįsti. Turinio motyvacijos teorijose motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri

sukelia įvairus motyvai. Kuriant šiuolaikinių motyvacijos teorijų pagrindus didžiausią svarbumą turi Abraham Maslow, Frederick Herzberg ir David McClelland darbai (M. Bugakovas, J. Merkevičius).

- *Procesinė teorija* tiria kaip žmogus paskiria savo pastangas tikslų pasiekimui, ir kokį elgesio tipą jis pasirenka. Procesinės teorijos nepaneigia poreikių egzistavimo, bet laiko, jog žmogaus elgesį apibrėžia ne tik jie. Pagal procesinės teorijas žmogaus elgesys yra pirmiausia laukimo ir suvokimo funkcija, taip pat surištu su tam tikra situacija pasekmių ir pasirinkto elgesio tipu. Motyvas procesiniuose teorijose apima tokias sąvokas kaip stimulus, potraukis, polinkis, veržimasis. Nežiūrint į šių sąvokų reikšmių atspalvius, šių terminų reikšmės parodo veiklos kryptingumo dinamiką į tam tikras tikslines būsenas, kurias nepriklausomai nuo jų specifikos, subjektas stengiasi pasiekti įvairiausiais keliais ir priemonėmis. Dažniausiai nagrinėjamos procesinės motyvavimo teorijos yra laukimo teorija bei organizacijos elgsenos modifikacijos modelis. Procesų teorijos nepaneigia žmogaus poreikių svarbos, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija.

Apibendrinant motyvacijos teorijas reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertintos individualios darbuotojų savybės – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai; darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė; organizacijos ypatybės – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

1.3. Motyvacija ir atlygio sistemos

Kad darbuotoją būtina motyvuoti, supranta kiekvienas, nes plati darbo pasiūla patvirtina daugelio kompanijų ligą – kadrų rotaciją. Kur kas sunkiau įvertinti ir nuspręsti, kaip tai padaryti. Motyvuotas specialistas dirba kūrybingiau ir produktyviau, kelia sau ambicingus tikslus, siūlo naujovių ir nuolat kelia savo kompetenciją, o tai net iki 50% lemia ir verslo sėkmę (<http://www.manokarjera.lt/>).

Motyvaciją dirbti įtakoja gausybė veiksnių. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus

darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta (<http://www.adgloriam.lt>).

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra *darbo užmokestis*. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Lietuvoje daugeliui darbuotojų pagrindinis kriterijus, kurią įmonę pasirinkti yra atlyginimas. Ypač tai svarbu gaunantiems mažesnes pajamas. Tačiau uždirbantys daugiau nei vidutiniškai vis daugiau dėmesio kreipia į tai, ką įmonė gali pasiūlyti greta pinigų.

Kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, išskyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės motyvuoja darbui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar *savirealizacijos poreikis*, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis būti lyderiu ir kt.

Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniškai ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Personalo "bado" laikais vis daugiau įmonių vadovų suvokia, kad vien pinigais darbuotojo nebeišlaikysi. Todėl laimi tos bendrovės, kurios turi sustyguotą motyvavimo sistemą. Kuo ji individualiau pritaikyta kiekvienam darbuotojui, tuo didesnės naudos duoda įmonei (<http://www.manokarjera.lt>). Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo įmonei. Keletas motyvacijos sistemos elementų, kurie gali padėti stiprinti darbuotojų motyvaciją:

- Darbuotojų aprūpinimas darbo priemonėmis ir patogiomis jų darbo vietomis.
- Leidimas darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi ir vertinami.
- Progos darbuotojams atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis suteikimas.
- Premijų, priklausančių nuo įmonės pelno, sistemos sudarymas (<http://www.adgloriam.lt>).

Įmonės, kurios negali skirti daug lėšų motyvavimo sistemai kurti, gali rasti alternatyvų. Daugelis darbuotojų siekia ne tik didesnės algos, bet ir įvertinimo, pasitikėjimo jais, iššūkių. Todėl būtina daugiau atkreipti dėmesį į bendrovės mikroklimatą ir sudaryti galimybes kiekvienam parodyti tai, ką jis geriausiai moka.

Darbo motyvacijos tyrimų duomenis išnagrinėję personalo valdymo specialistai pataria, kad norint išlaikyti darbuotoją reikia taikyti konkrečias priemones, atsižvelgiant į darbuotojo socialinę padėtį, amžių, gyvenamąją vietą ir kt. Norint, kad žmogus jaustųsi patenkintas, reikalingi ir kiti veiksniai: įdomus darbas, saviraiškos, tobulėjimo ir karjeros galimybė, atsakomybė ir pripažinimas. Ambicingam ir rinkoje vertinamam darbuotojui yra labai svarbu ir darbdavio požiūris į jį kaip specialistą. Žinodamas, kad bendrovė jį vertina, skatina tobulėti ir nori išlaikyti, specialistas jaučiasi saugesnis, yra labiau motyvuotas dirbti. Taigi vienos motyvacijos priemonės neužtenka. Būtinai visas paketas – darbuotojų motyvacijos sistema.

Kalbant apie motyvaciją dažniausiai kaip pagrindinę motyvavimo priemonę minimi pinigai. Vidutinės grandies vadovai dažniausiai yra įsitikinę, kad pinigai – stipriausia motyvavimo priemonė. Socialinės psichologijos atstovai reaguoja į tokias pažiūras itin neigiamai ir savo knygose įsigudrina iš viso neminėti materialiojo skatinimo. Pinigai yra tik viena motyvavimo priemonių. Pasak M. Bugakovo „aprūpinimas darbu, patogios darbo sąlygos ir dėmesingas vadybininkas taip pat yra motyvavimo priemonės.“

Organizacijose sukurta daugybė sistemų ir įrankių vadovo darbui su pavaldiniais palengvinti. Neperdedant galima pasakyti, kad kiekvienas dalykas, su kuo mes susiduriame darbe, mus arba skatina dėti daugiau pastangų tikslui pasiekti arba nuvilia ir stabdo. Toliau yra išvardintos svarbiausios vadovo sistemos, kurias galima panaudoti darbuotojų motyvacijai garantuoti.

- *Darbuotojų atranka.* Darbuotojo motyvavimas prasideda nuo jo atrankos. Kai kurie nustemba tai išgirdę, nes daugelio žmonių mintyse motyvavimas dažniausiai siejamas su darbo užmokesčiu ir piniginiu skatinimu. Tuo tarpu atranka yra ypač svarbus veiksmas siekiant turėti motyvuotą, darbingą aplinką puoselėjančių darbuotojų. Paslaptis ta, kad ieškodami darbuotojų ir įvertindami jų dalykines bei asmenines savybes galime ir turime atkreipti dėmesį į tai, koks elgesio būdas kandidatui priimtinesnis: savarankiškai išsikelti tikslus ir jų siekti ar laukti, kol tai padarys vadovas, manyti, kad visos problemos yra išsprendžiamos, ar tikėti, kad nuo asmeninių pastangų mažai kas priklauso ir pan. Taip galime atskirti tuos kandidatus, kuriuos vėliau reikės tik šiek tiek nukreipti ir palaikyti, nuo tų, kuriuos reikės nuolat stumti į priekį.

- *Naujo darbuotojo įtraukimas.* Šis laikotarpis ir vadovo veiksmai jo metu taip pat yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvavimu. Pačioje darbo pradžioje tarp darbuotojo ir organizacijos vadovo, kaip jos atstovo, užsimezga vadinamoji psichologinė sutartis – nerašytas ir dažnai atvirai neaptartas susitarimas, ką kiekviena šalis yra pasiruošusi duoti mainais už savo lūkesčių išpildymą. Priimdamas darbuotoją į darbą vadovas su kandidatu aptaria pagrindines darbo užduotis, atlyginimą, darbo laiką, kitas sąlygas ir pasirašo oficialią darbo sutartį. Tačiau priimdamas darbuotoją kiekvienas vadovas dar tikisi, kad šis gerai dirbs, bus sąžiningas, lojalus organizacijai ir pan. O darbuotojas, ateidamas dirbti, taip pat turi nemažų lūkesčių dėl atlyginimo, premijų ir karjeros, darbo garantijų, gerų santykių kolektyve, profesionalaus vadovavimo. Iš organizacijos jis tikisi, kad ji teisingai elgsis su darbuotoju, suteiks geras darbo sąlygas, galimybę mokytis ir tobulėti. Vadovo užduotis siekiant motyvuoti naująjį pavaldinį yra kuo geriau išsiaiškinti, kokie yra darbuotojo lūkesčiai, nes svarbiausia motyvavimo taisyklė – motyvuoti darbuotojus – reiškia duoti tai, ko darbuotojams reikia labiausiai. Kita vertus, vadovas privalo suformuoti tikrovę atitinkančią darbuotojo organizacijos sampratą ir aiškiai bei priimtina forma išsiaiškinti, kurie darbuotojo lūkesčiai yra realūs, o kurie, deja, nebus patenkinti arba bus patenkinti tik su tam tikromis sąlygomis.
- *Darbuotojo veiklos vertinimas.* Metinis pokalbis yra puikus metas vadovui „inventorizuoti“ pavaldinio ir savo darbą bei suteikti išsamų grįžtamąjį ryšį apie tai, ką darbuotojas daro puikiai ir kur dar jam reikia pasitempti. Apie grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojų elgesiui parašytos ištisos knygos. Norisi tik pridurti, kad grįžtamojo ryšio darbe nebūna per daug, todėl nereikėtų abejoti tuo, ar toks pokalbis reikalingas, jei su pavaldiniais šneki kasdien. Metinis pokalbis leidžia peržvelgti ilgesnio laikotarpio darbus ir pamatyti bei įvertinti elgesio tendencijas, kurios gali būti nepastebimos aptariant vienos savaitės ar dienos įvykius. Vertinimo pokalbis – puiki proga sudominti darbuotojus su organizacijos tikslais. Žmonės tikrai bus pasiruošę dirbti daugiau ir geriau, jei jiems bus priimtini organizacijos tikslai, firmos filosofija. Organizacijos nariams turi būti sudarytos galimybės vienaip ar kitaip prisidėti prie organizacijos tobulinimo. Darbuotojas turi jausti, kad jo nuomonė vadovui yra svarbi. Žmogus turi žinoti savo darbo prasmę, artimiausius ir tolimesnius tikslus, darbo grupės tikslus. Todėl ypač svarbu, kad metų pokalbį vadovas vestų kaip dialogą tarp dviejų svarbių ir kompetentingų žmonių.

- *Ugdymas.* Jau minėjau, kad norint motyvuoti darbuotoją jam reikia duoti tai, ko jam labiausiai reikia. Tinkamai parinktas ugdymas suteikia reikiamų žinių ir darbo įgūdžių. Jis parodo organizacijos ir vadovo rūpinimąsi darbuotojais, suinteresuotumą jų sėkme. Tai ypač akivaizdu, kai vadovas pats užsiima pavaldinių ugdymu darbo vietoje. Kartais siuntimas į seminarus naudojamas ne tiek kaip žinių ir įgūdžių tobulinimo, kiek kaip skatinimo priemonė. Ypač kai darbuotojai siunčiami į renginius, kurie yra ne tik naudingi, bet ir smagūs ar vyksta patrauklioje vietoje.
- *Darbo užmokestis.* Kiekvienam žmogui pinigai turi šiek tiek kitokią prasmę. Už atliktą darbą gautus pinigus žmogus išleidžia savo egzistenciniams poreikiams patenkinti: maistui, butui ir pan. Pinigai patenkina ir kitą poreikį – saugumo, garantuotos ateities. Pinigai gali reikšti ir prestižą, įtaką, valdžią. Jie gali būti panaudojami tobulėjimui, pažintiniams tikslams, tarkim, kursams, kelionėms. Kuo aukštesnės pakopos poreikiai yra aktualūs žmogui, tuo paprastai daugiau pinigų jam reikia. Pasirūpinti egzistenciniais poreikiais pigiau, nei patenkinti tobulėjimo poreikius. Todėl pinigai išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu. Per maži atlyginimai nemotyvuos darbuotojų, tačiau ir itin dideliais atlyginimais nepasieksite ilgalaikių aukštų rezultatų. Jie tik neilgą laikotarpį motyvuoja. Atlyginimai turėtų atitikti profesinės šakos vidurkį. Be to, labai svarbus yra darbuotojų subjektyvus jausmas, kad gaunamas atlyginimas yra teisingas.
- *Darbo organizavimas.* Mintis paskatinti žmones dirbti geriau, tam tikru būdu sutvarkant jų atliekamas užduotis, yra gana sena. Dar mokslinės vadybos pradininkas Frederikas Teiloras (Frederick Winslow Taylor) siūlė didinti darbo efektyvumą nustatant „geriausią“ darbo operacijų seką ir standartinį laiką užduotims atlikti. Ši jo idėja ilgą laiką buvo sėkmingai taikoma, tačiau ilgainiui išaiškėjo vienas svarbus jos trūkumas – grindžiant darbo organizavimą vien techninėmis užduoties ypatybėmis nebuvo kreipiamas dėmesys į tai, kaip darbą vertina patys jo atlikėjai. Motyvavimas panaudojant darbo organizavimą (darbo turtinimas) grindžiamas prielaida, kad keičiant darbo struktūrą ir organizavimą jį galima padaryti patrauklesnį, suteikiantį darbuotojui daugiau vidinių, subtilių paskatinimų, tokių kaip pasitenkinimas, pasiekimo jausmas. Žinoma, skirtingiems žmonėms patinka skirtingi darbai, tačiau tyrimai parodė, kad darbe yra trys esminiai dalykai, kurie jį daro patrauklų, motyvuojamą, – darbuotojas turi suvokti darbą kaip prasmingą, jis turi už jį jausti atsakomybę ir žinoti savo darbo rezultatus, ką daro gerai, o ką reikėtų keisti (D. Palivonienė).

Išvardintas „įrankių“ sąrašas dar nėra galutinis. Kiekvienais metais organizacijose atsiranda naujų sistemų, skirtų darbuotojams motyvuoti, ar jų modifikacijos. Bet net jas visas valdydamas ne kiekvienas vadovas turi motyvuotus darbuotojus. Motyvacija – tai vidinis variklis. Tuo tarpu daugelis įrankių, kuriuos valdo vadovas, – tai išorinės paskatos, kuriomis jis siekia sužadinti vidinę motyvaciją. Pastebėtas įdomus reiškinys: darbuotojams pasiūlius išorines paskatas už darbą ar priimamus sprendimus, kuriems jie jaučia vidinį įsipareigojimą, gali pasireikšti vadinamasis išstūmimas, t.y. išorinės paskatos ne papildo ar pastiprina vidines, o iš esmės jas pakeičia. Tuomet darbuotojai noriai dirba tik dėl to, kad už darbą yra gerai mokama, o ne todėl, kad jaučia pareigą ar susidomėjimą juo. Taigi tarp vidinės motyvacijos ir išorinio paskatinimo gali atsirasti konfliktas.

1.4. Vidinė ir išorinė motyvacija

Pagal pirmajame skirsnyje minėtus motyvų šaltinius klasifikuojama motyvacija, kuri gali būti vidinė ir išorinė:

- Vidinė motyvacija – tai motyvacija negaunant matomo, aiškaus atpildo, t.y. dėl savęs paties. Daugelis edukologų vidinę motyvaciją mano esant geriausia motyvacijos forma. Vidinė motyvacija – einanti iš asmens vidaus, jo noro būti kompetentingu, savarankiškai spręsti, įvaldyti užduotį, patirti malonumą, kuri suteikia pati veikla.
- Išorinė motyvacija priklauso nuo išorinio stimulo. Išorinė motyvacija – ateina iš išorės, kitų žmonių per teigiamą ar neigiamą pastiprinimą (<http://www.zapyskis.lt>).

Alfie Kohn, naudodama tuos pačius veiksnius, išskiria keturias skirtingas motyvacijos rūšis:

- Pirma, motyvacija gali būti vidinė ar išorinė. Alfie Kohn teigimu: „Vidinė motyvacija yra, kai norite ką nors padaryti. Išorinė motyvacija - kai kažkas bando paskatinti ką nors padaryti.“
- Antra, yra teigiama ir neigiama motyvacija. Šias motyvacijos rūšis Alfie Kohn apibūdina kaip: „Teigiama motyvacija - kai norite ko nors - motyvacija siekti kai kurių tikslų. Neigiama motyvacija yra kai norima kažko išvengti.“

Sujungus šiuos du matmenis gaunam keturių rūšių motyvacija. Trys iš keturių yra nenaudingi siekiant sukurti motyvaciją.

1 lentelė

Motyvacijos rūšys

	<p style="text-align: center;">Teigiama motyvacija Motyvacija dėl tikslo</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------	--

Išorinė motyvacija	Darbas dėl atlygio <input type="checkbox"/>	Darbas dėl noro jį atlikti <input checked="" type="checkbox"/>	Vidinė motyvacija
Kito asmens noras, kad veikla būtų atlikta	Darbas dėl bausmės baimės <input type="checkbox"/>	Nenorą atlikti darbo <input type="checkbox"/>	Asmens vidinis noras atlikti veiksmą
	Neigiama motyvacija Motyvacija siekiant išvengti ko nors		

- ši motyvacija yra neveiksminga, tačiau daugelis kompanijų ją vis dar naudoja.

- tik ši motyvacija sukuria teigiamą ir nuolatinį motyvą.

Daugiausiai gali pasiekti stiprią vidinę motyvaciją turintis žmogus, nes vidinė motyvacija yra pastovesnė ir stipresnė už išorinę, ji lemia didesnę įsitraukimą į veiklą ir atkaklumą siekiant tikslo. Išoriniai paskatinimai gali sumažinti vidinę motyvaciją: veiklos atlikimas, siekiant išvengti nemalonių padarinių ar gauti materialinę naudą arba per didelis atlygis už dalyką, kurį ir taip darytum nemokamai. Išorinė motyvacija (siekis išorinio atlygio ar noras išvengti bausmės) anksčiau ar vėliau išsenka. Juk žmogus materialinius savo norus gali išpildyti labai greitai. O juos išpildžius - motyvacija dingsta. Su motyvacijos dingimu galima tapatinti ir monotoniją, mintis apie “beviltišką” gyvenimą.

Vidiniai ar išoriniai postūmiai ne visada verčia besąlygiškai veikti. Prieš veikiant žmogus nusprendžia ir pasirenka labiausiai tinkamą elgesio būdą. Veiksmų pasirinkimą nulemia tikslai, vertybės, interesai, įsitikinimai, nuostatos, kitaip tariant išorinių ir vidinių šaltinių derinimas

Tarp vidinės motyvacijos ir išorinio paskatinimo gali atsirasti konfliktas. Abi motyvacijos atmainos yra svarbios. Vidinė motyvacija yra organizacijos strateginio pranašumo, kurio negalima nupirkti ar nukopijuoti, šaltinis, tačiau daugumos dabartinių darbų ir pareigybių neįmanoma aprašyti iki galo, todėl „papildomiems“ darbams atlikti būtina vidinė motyvacija, ne visiems darbams ir pareigybėms galima suformuluoti pakankamai aiškius tikslus, kurių įgyvendinimą vėliau įmanoma pamatuoti ir paskirti adekvatų paskatinimą, vidinė motyvacija skatina dalintis žiniomis ir patirtimi, išorinės paskatos šį procesą mažai veikia, tik vidinė motyvacija veiksminga, kai darbe reikalingas kūrybingumas ir inovatyvumas.

Tačiau ir išorinės paskatos yra neišvengiamos siekiant sukurti ir palaikyti „teisingą“ vidinę motyvaciją yra sudėtinga, ją reikia pastiprinti, stipri vidinė motyvacija gali nesutapti su organizacijos interesais, todėl reikia įrankių jai koreguoti, išorinė motyvacija padeda kontroliuoti neracionalias emocijas darbe, išorinis paskatinimas vis dėlto gali paskatinti vidinę motyvaciją. Palivonienė D. nurodo, kad: „Svarbiausia yra tai, kaip skatinamieji darbuotojai supranta, koku

- **Išorinė motyvacija paremta reguliavimu:** tai reiškia veikimą kitų prašymu - galbūt turinti savo savigarbą priklauso daryti tai, ką kiti nori padaryti.
- **Išorinė motyvacija paremta identifikuotu reguliavimu:** sąmoningas tikslo vertinimas, kai jis tampa asmeniškai svarbus. Identifikavimas ateina su vis augančia kompetencija.
- **Išorinė motyvacija su integruotu reguliavimu:** Motyvacija yra priimama ir integruota su savo jausmais. Ji vis dar yra skatinama susidomėjimo rezultatais, tačiau sutampa su asmens vertybėmis ir poreikiais.
- **Vidinė motyvacija:** interesai, malonumas, būdingas pasitenkinimas veikla.

Perėjimas nuo išorinės prie vidinės motyvacijos yra perėjimas nuo susitelkimo į rezultatus iki dėmesio sutelkimo į pačią veiklą. Tam tikru mastu, ji apima visus tris stimulus patraukimą, kompetenciją ir autonomiją. Vargu ar galima jausti to paties lygio motyvaciją visai veiklai, kuria galima užsiimti. Bet jei norima būti labiau motyvuotu konkrečiai veiklai, gali būti naudinga pažvelgti į savo patraukimo, kompetencijos ir autonomijos lygį.

Šis kontinuumas rodo motyvacija gali augti, ir ji veda prie tinkamų priemonių naudojimo, kurios gali būti skirtingos skirtingiems žmonėms ir skirtingose vietose. Negalima susikoncentruoti į didesnę savarankiškumą siekiant motyvuoti visai nemotyvuotus žmones. Nereikia ir didinti išorės motyvacijos atlygio žmonėms, kurie yra motyvuoti iš vidaus. Tačiau bet kuriuo atveju reikia atkreipti dėmesį į žmogaus poreikių svarbą patraukimui, kompetencijai ir savarankiškumui.

Vis dar kyla daug nesutarimų dėl išorinės ir vidinės motyvacijos sąveikos - ar išorinė motyvacija (atlygis pateiktas išorinių šaltinių) pažeidžia vidinę motyvaciją. Tyrimai rodo, kad išorinis atlygis už kažką, kas būtų motyvuota iš vidaus, mažina vidinę motyvaciją. Yra tam tikrų teorijų, kurios naudojamos norint nustatyti išorinių atlygių poveikį vidinei motyvacijai. **Kognityvinė teorija** teigia, kad: „nustatant, ar vidinė motyvacija padidės ar sumažės, svarbu kaip konkretus atlygis yra suvokiamas paties žmogaus. Jei kas nors jaučiasi kontroliuojamas atlyginimo arba jei mano, kad apdovanojimas rodo, kad jis nėra labai kompetentingas - tai sumažina vidinę motyvaciją.“ Atlygis, kuris paskatina ir sukelia teigiamus jausmus didina vidinę motyvaciją. Konkuruojant - jei žmogų lydi sėkmė tada vidinė motyvacija padidėja, pralošimo atveju ji mažėja. Šios teorijos išskiriami būdai, kaip padidinti vidinę motyvaciją: priemonių, reikalingų siekiant sėkmės, suteikimas; atlyginimas atitinkantis atliktą darbą; žodiniai ir neverbaliniai pagyrimai; atsižvelgimas į dalyvių sprendimus; nustatyti realūs tikslai (<http://www.psychologycampus.com>).

Išvados: išnagrinėjus įvairias motyvacijos teorijas ir apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad motyvacijos samprata yra susijusi su klausimu, kas verčia žmones gerai dirbti, būti atkakliems ir įveikti kliūtis, dirbti su entuziazmu. Motyvacijos teorijas sąlyginai galima suskirstyti į dvi grupes: žmonių *poreikiais* grindžiamos teorijos ir žmonių elgsena pagrįstos teorijos. Pagal motyvų šaltinius motyvacija gali būti vidinė ir išorinė. Perėjimas nuo išorinės prie vidinės motyvacijos yra perėjimas nuo susitelkimo į rezultatus iki dėmesio sutelkimo į pačią veiklą.

2. Vidinės motyvacijos esmė ir turinys

2.1. Vidinės motyvacijos teorinis pagrindimas

Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip veiklos atlikimas siekiant vidinio pasitenkinimo, o ne dėl kokių nors išskiriamų pasekmių. Vidinės motyvacijos veikiamas asmuo atlieka tam tikrą veiksmą dėl įdomumo ar iššūkio, o ne dėl išorinių paskatų, spaudimo ar atlygio.

Vidinė motyvacija yra aiškiai matoma ankstyvoje vaikystėje, kai vaikai nuosekliai bando sugriebti, mesti, kasti, suspausti naujus objektus su kuriais jie susiduria. Net jei tai mažiau svarbu jiems augant, suaugusieji vis dar dažnai iš vidaus motyvuoti spendžia kryžiažodžius, tapo paveikslus, užsiima sodininkyste ar skaito romaną, žiūri filmus. Pagal Deci, E.L., ir Ryan, R.M. (2000) „siekiant geriau suprasti vidinę motyvaciją, reikia suprasti, kad ji buvo apibrėžta kaip kontrastas išorinei motyvacijai: išorinė motyvacija yra sugalvota, tam, kad veikla būtų atliekama siekiant tam tikrų rezultatų.“ Išorinė motyvacija tokiu būdu kontrastuoja su vidine motyvacija, kuri veiklos atlikimą dėl pačios veiklos teikiamo malonumo, o ne dėl jos teikiamos vertės (Deci, E.L., & Ryan, R.M. 2000). Pavyzdžiui vaikas daro namų darbus, siekdamas išvengti tėvų bausmės dėl jų nepadarymo. Veiksmo priežastis čia yra aiškiai išorinė ir namų darbai atlikti ne savo labui, bet dėl to, kad negauti bausmės. Šiuo atveju vaikas yra išoriškai motyvuotas. Iš kitos pusės, gali būti, kad vaikas daro namų darbus, nes yra įsitikinęs, kad tai jam ateityje padės gauti svajonių darbą suaugus. Šiuo atveju darbo priežastis yra vidinė, tačiau namų darbai vėlgi atliekami ne savo labui, o dėl to, kad vaikas tikisi ateityje gauti naudos. Galiausiai, gali būti, kad vaikas namų darbus atlieka dėl malonumo, nes jam įdomu atrasti kažką naujo. Šiuo atveju elgesys yra veikiamas vidinės motyvacijos.

Šie įvairūs motyvai kartais gali persidengti arba įsiterpti į vieną bendrą veiklą. Pavyzdžiui, visai įmanoma, kad vaikas atlieka savo namų darbus iš dalies motyvuotas išoriškai - gauti aukštą egzamino balą, ir iš dalies jis motyvuojamas iš vidaus - mokytis naujų įdomių dalykų.

Kai kurie teoretikai - Combs (1982), Purkey & Schmidt (1987), Purkey & Stanley (1991) teigia, kad yra tik vieno tipo vidinė motyvacija, kuri gali būti apibūdinta kaip motyvacija užsiimti veikla, kuri pagerina ar išlaiko asmens savarankiškumą. Teoretikai Malone ir Leppera (1987) šią sąvoką apibrėžia plačiau.

Verslo terminų žodyne nurodoma, kad: „vidinė motyvacija - tai stimuliavimas, kuris verčia individą priimti arba pakeisti elgesį dėl savo vidinio pasitenkinimo.“ Vidinė motyvacija paprastai taikoma savarankiškai, ir kyla iš tiesioginio ryšio tarp individo ir situacijos. Jis yra labai svarbus mokymosi veiksnys.

Kai kurie ekspertai vidinę motyvaciją apibrėžia:

- Paul R Pintrich & Dale H. Schunk „Vidinė motyvacija remiasi motyvacija įsitraukti į veiklą savo labui. Žmonės, kurie yra iš vidaus motyvuoti atlieka užduotis, nes tai jiems malonu.“
- Johnmarshall Reeve „Vidinė motyvacija yra įgimtas polinkis siekti savo interesų ir lavinti pajėgumus“.
- James P Raffini „Vidinė motyvacija pasirinkimas veikti be jokių įtikinamų priežasčių, išskyrus pasitenkinimą, gautas iš pačios veiklos – tai yra tai, kas skatina mus ką nors daryti, kai mes neprivalome to daryti.“
- Raymond J. Wlodkowski „Iš vidaus motyvuoti veiksmai tai tie, kurie atliekami savo labui.“

Pagal vidinės motyvacijos teorinius apibrėžimus yra išskiriamos skirtingos vidinės motyvacijos teorijos.

2.2. Vidinės motyvacijos teorijos

Galbūt nė vienas reiškinys neatspindi tokio teigiamo žmogaus prigimties potencialo kaip vidinė motyvacija, būdinga tendencija ieškoti naujumo ir iššūkių, plėtoti ir įgyvendinti savo gebėjimus, siekiant iširti ir išmokti. Vystymosi psichologas Harter, S. (1978) pripažįsta, kad „sveiki vaikai nuo gimimo yra aktyvūs, smalsūs, žaismingi net ir nesant konkreto atlygio.“ Vidinės motyvacijos sąvoka apibūdina natūralų polinkį įsisavinimui, meistriškumui, nevalingam susidomėjimui ir tyrinėjimui, kurie yra labai svarbūs pažinimui ir socialinei plėtrai ir yra pagrindinis malonumo ir gyvybingumo šaltinis visą gyvenimą (Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. 1993).

Tačiau, nepaisant to, kad žmonės yra dosniai apdovanoti vidinės motyvacijos polinkiais, yra aiškių įrodymų, kad šio polinkio išlaikymui ir plėtojimui reikia palankių sąlygų, nes jis gali būti gana lengvai sužlugdytas įvairių nepalankių sąlygų.

Taigi Richard M. Ryan ir Edward L. Deci vidinės motyvacijos teorija nenagrinėja, kas sukelia vidinę motyvaciją, o vietoje to, jie tiria sąlygas, kurios sukelia ir palaiko įgimtą polinkį, bei kurios jį slopina ir sumažina.

Kognityvinė⁷ vertinimo teorija (CET - Cognitive evaluation theory) pateikta Deci ir Ryan (1985) kaip subteorija Savimotyvacijos teorijos (SDT - self-determination theory), kurios tikslas buvo nurodyti veiksniai, kurie paaiškina vidinės motyvacijos kaitą. CET suformuota atsižvelgiant į socialinius ir aplinkos veiksniai, kurie skatina arba stabdo vidinę motyvaciją, darant prielaidą, kad

⁷ Kognicija (lot. cognoscere: „pažinti“) – elgesio valdymo posistemės vykdomas informacijos apdorojimas.

vidinė motyvacija, kuri yra įgimta, bus paveikta asmenims esant sąlygose, kurios prisideda prie jos išraiškos. Kitaip tariant, ji klestės, jei tai leis aplinkybės. Tokiu būdu, sąlygų, kurios skatina ir stabdo vidinę motyvaciją, tyrimas yra svarbus žingsnis siekiant suprasti žmogaus teigiamų prigimties aspektų stabdymo ir skatinimo šaltinius.

CET, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas tokiems pagrindiniams poreikiams, kaip kompetencija ir savarankiškumas, buvo suformuluota siekiant integruoti pradinių laboratorinių eksperimentų apie atlygio pasekmes rezultatus, ir kitus išorės veiksnius vidinei motyvacijai, o vėliau buvo išbandyta praktiniuose tyrimuose įvairiose situacijose. Vallerand, R. J., ir Reid, G. (1984) teorija teigia, kad: „visų pirma vidinę motyvaciją sustiprinti gali socialinio konteksto veiksniai (pvz., grįžtamasis ryšys, komunikacija, apdovanojimai), kurie prisideda prie kompetencijos jausmo veiksmo metu.“ Todėl buvo nustatyta kad vidinę motyvaciją skatina optimalūs iššūkiai, efektyvus grįžtamasis ryšys ir žeminančių vertinimų nebuvimas. Pavyzdžiui, tyrimai parodė, kad teigiamas efektyvumo atsiliepimas sustiprina vidinę motyvaciją, o neigiami atsiliepimas sumažino ją. Vallerand ir Reid moksliniai tyrimai parodė, kad šis poveikis priklauso ir nuo suvokiamos kompetencijos (Vallerand, R. J., & Reid, G. 1984).

CET taip pat nurodoma, kad kompetencijos jausmas nestiprins vidinės motyvacijos, jei kartu nebus suteikiama autonomija, dėl vidinio priežastingumo suvokimo. Taigi, pagal CET, žmonės, siekiant skatinti vidinę motyvaciją, turi ne tik jausti kompetenciją ir veiklos efektyvumą, taip pat jie turi suvokti savo elgesį kaip savarankišką.

Apibendrinant galima teigti, kad CET teigia, kad socialinė aplinka gali paskatinti arba sužlugdyti vidinę motyvaciją, remiant o ne žlugdant žmonių įgimtus psichologinius poreikius. Buvo aiškiai įrodytas glaudus ryšys tarp vidinės motyvacijos ir savarankiškumo bei kompetencijos poreikių patenkinimo, ir kai kurie darbai rodo, kad patraukimo poreikio patenkinimas, taip pat gali būti svarbu vidinei motyvacijai.

Labai svarbu atsiminti, kad žmonės bus iš vidaus motyvuoti tik veiklai, kuri turi susijusi jų interesais.

1970 m. pradžioje, kai efektyvumo teorija buvo dar gana stipri jėga empirinėje psichologijoje, keli tyrėjai pradėjo tyrinėti vidinės motyvacijos sąvoką (Deci, 1971, 1972a, 1972b; Kruglanski, Friedman, & Zeevi, 1971; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). Iš vidaus motyvuota veikla buvo apibrėžta kaip tai, kas asmenims įdomu ir tai jie padarytų be šios veiklos rezultato.

Vidinės motyvacijos koncepcija atitinka White's (1959) pasiūlymą, kad „žmonės dažnai užsiima veikla tiesiog dėl veiksmingumo ar kompetencijos pajautimo“ ir deCharms's (1968) teiginį, kad „žmonės turi pirminės motyvacinį polinkį jaustis kad patys įtakoja savo veiksmus.“ Taigi, Deci

(1975) pasiūlė, kad iš vidaus motyvuotas žmonių elgesys yra paremtas poreikiu jaustis kompetentingu ir savarankišku.

2.3. Vidinės motyvacijos veiksniai

Nors šiame darbe nagrinėjama vidinė motyvacija visgi didžioji dalis veiklos yra tiesiogiai įtakojama išoriškai, o ne vidinės motyvacijos.

Malone ir Leppera (1987) vidinę motyvaciją apibrėžia kur kas paprasčiau nei ankstesniame skyriuje nagrinėtos teorijos. Anot jų „vidinė motyvacija yra tai, ką žmonės daro be išorinių paskatų.“ Tikroji motyvuojanti veikla yra ta, kurią žmonės dirba ne už atlygį, o dėl sudomėjimo ir malonumo, kuris ją lydi. Malone ir Leppera atliko daug bendrų motyvacijos teorijos tyrimų, siekdamas surasti būdų sukurti aplinką, kuri sukuria vidinę motyvaciją. Ši sintezė yra apibendrinta lentelėje. Lentelėje jos suskirstė motyvaciją didinančius veiksnius į individualius ir tarpasmeninius veiksnius. Individualūs veiksniai yra individo prasme dėl to, kad jie veikia, net jei darbuotojas dirba atskirai. Tarpasmeniniai faktoriai, tam tikrą vaidmenį atlieka tik tada, kai kažkas bendrauja su dirbančiuoju.

3 lentelė

Veiksniai, skatinantys vidinę motyvaciją

Faktorius	Aprašymas	Susijusios rekomendacijos
Iššūkis	Žmonės geriausiai motyvuoti, kai jie dirba prie asmeniškai prasmingų tikslų, kurių įgyvendinimas reikalauja aktyvumo nuolat optimaliame sunkumų lygyje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nustatyti asmeniškai prasmingus tikslus. 2. Padaryti tikslų pasiekimą tikėtinu, bet neapibrėžtu. 3. Palikti kelią veiksmo grįžtamajam ryšiui. 4. Susieti tikslus su savigarba.
Smalsumas	Kažkas fizinėje aplinkoje pritraukia dirbančiojo dėmesį arba yra optimalaus lygio neatitikimas tarp dabartinių žinių ar įgūdžių ir to kas galėtų būti, jei	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skatinti jutiminį smalsumą darant staigius pokyčius. 2. Skatinti pažinimo smalsumą sukeltiant žmogaus susidomėjimą apie ką nors

	žmogus dalyvautų tam tikroje veikloje. .	
Valdymas	Žmonės turi tendenciją norėti kontroliuoti, kas vyksta su jais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nustatyti aiškų priežasties ir pasekmės ryšį tarp to, kas daroma ir to, kas atsitinka realiame gyvenime. 2. Leisti darbuotojams manyti, kad jų darbas turės didelį poveikį. 3. Leisti darbuotojams laisvai rinktis, ką jie nori dirbti ir kaip jie tai dirbs.
Fantazija	Darbuotojai naudoja įsivaizduojamus vaizdus dalykų ir situacijų, kurių šiuo metu nėra, kad skatinti elgesį.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iš darbo padaryti žaidimą. 2. Padėti darbuotojams įsivaizduoti save naudojant tam tikrą informaciją realiame gyvenime. 3. Padaryti fantazijas labai vidines nei išorines.
Konkurencija	Dirbantieji jaučia pasitenkinimą, palygindami savo veiklos efektyvumą su kitų rezultatais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurencija kyla natūraliai ir dirbtinai. 2. Konkurencija vieniems žmonėms yra svarbesnė nei kitiems. 3. Žmonės, kurie pralaimi konkurenciją dažnai praranda daugiau nei nugalėtojai gauna. 4. Konkurencija kartais sumažina poreikį padėti kitiems.
Bendradarbiavimas	Darbuotojai jaučia pasitenkinimą padėdami kitiems pasiekti jų tikslus.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendradarbiavimas kyla natūraliai taip pat gali būti skeltas ir dirbtinai. 2. Bendradarbiavimas vieniems žmonėms yra svarbesnis nei kitiems. 3. Bendradarbiavimas yra naudingas realaus gyvenimo įgūdis. 4. Bendradarbiavimas reikalauja ir plėtoja tarpusavio įgūdžius .

Pripažinimas	Darbuotojai jaučia pasitenkinimą, kai kiti pripažįsta ir vertina jų pasiekimus..	1. Pripažinimas reikalauja, kad procesas arba produktas, ar kita veikla būtų matoma. 2. Pripažinimas skiriasi nuo konkurencijos, nes jis nėra susijęs su palyginimu.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pagal [Carol Bainbridge](#) - „vidinė motyvacija priskiriama motyvacijai, kuri ateina iš vidaus individualiai, o ne nuo bet kokio išorinio atlygio.“ Ši motyvacija kyla iš malonumo, kuris gaunamas iš pačios užduoties atlikimo. Iš vidaus motyvuotas asmuo atliks tam tikrus darbus, nes jam tai yra malonu, stengsis išspręsti problemą, nes problemos išsprendimo iššūkis teikia malonumą. Vidinė motyvacija nereiškia, kad asmuo nesiekia atlygio. Tai tik reiškia, kad išoriniai atlygiai yra nepakankami išlaikyti asmens motyvaciją.

Pagal Beth Lewis vidinė motyvacija remiasi labai norima paskatos forma, kuri kyla iš asmens vidinio noro pajauti pasitenkinimą ar džiaugsmą atlikus užduotis. Vidinė motyvacija gali būti kontrastas išorinei motyvacijai, kuri ateina iš išorės paskatų.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985) savo tyrimuose akcentuoja, kad „vidinė motyvacija yra, kai asmuo motyvuojamas vidaus veiksmų. Vidinė motyvacija skatina daryti ką nors tik dėl smagumo, arba dėl to, kad asmuo mano, jog yra gerai tai padaryti.“ Kyla paradoksas tarp vidinės ir išorinės motyvacijos. Vidinė motyvacija yra daug stipresnė nei išorinė, tačiau išorinė motyvacija gali lengvai išstumti vidinę motyvaciją.

Atsižvelgiant į bendrą skirtumą tarp vidinės ir išorinės motyvacijos, psichologai bando sukurti teorijas, nustatančias kokios veiklos ypatybės yra vidinės motyvacijos veiksniai tam tikriems žmonėms (ne visiems) tam tikru metu (ta pati veikla gali būti iš motyvuota iš vidaus tam tikru laiku, bet ne vėliau). Jie tyrė, kaip šie motyvai gali būti praktiškai įgyvendinami veikiant organizmą, ir visų pirma žmonių elgesį ir pateikė kelias teorines kryptis:

- **Paskatos valdyti, paskatos iširti.** 1950 metais psichologai pradėjo bandymus siekdami nustatyti priežastinį vidinės motyvacijos ir tiriamosios veiklos ryšį, remiantis paskatų, kurios apima tokius specifinius trūkumus kaip badas ar skausmas, kuriuos organizmai bando sumažinti, teorija (Hull, C. L. 1943). Pavyzdžiui, dar 1950 metais Harlow pasiūlė manipuliavimo paskatą, o 1954 metais Montgomery pasiūlė tyrinėjimo paskatą. Ši teorija buvo sukritikuota, nes iš vidaus motyvuota tiriamoji veikla turi iš esmės skirtingas varomąsias jėgas. Iš tiesų, jos nėra homeostatiškos (reguliuojančios pačios save): bendroji tendencija tyrinėti nėra absoliutus atsakas į stresinį organizmo sutrikimą.

- **Pažinimo neatitikimo sumažinimas.** Kai kurie mokslininkai pasiūlė kitą koncepciją. Festingerio pažinimo neatitikimo teorijos teigia, kad organizmai yra motyvuoti sumažinti disharmoniją, kuri apima nesuderinamumą tarp turimų žinių ir esamų situacijų. Po penkiolikos metų panašų supratimą pateikė Kagan, teigdamas, kad pagrindinis motyvas žmogui yra sumažinti netikrumo jausmą dėl nesuderinamumo tarp (dviejų ar daugiau) pažinimo elementų, t.y. tarp pažinimo ir patirties, arba tarp elemento ir elgesio. Tačiau ir šios teorijos buvo kritikuojamos dėl to, kad dažnai žmonių elgesiu siekiama padidinti netikrumą, o ne tik jį sumažinti.
- **Optimalus nesuderinamumas.** Huntas 1965 m. pateikė idėją, kad vaikai ir suaugusieji ieškoti optimalaus nesuderinamumo. Vaikus jis laikė informacijos apdorojimo sistemomis ir pareiškė, kad įdomūs dirgikliai buvo tie, kur buvo neatitikimas tarp dirgiklio suvokimo ir standarto.
- **Motyvacija dėl rezultato, asmeninių priežasčių, kompetencijos ir apsisprendimo.** Galų gale, paskutinė grupė mokslininkų pareiškė, kad žmogaus elgesį skatina motyvacija rezultatui, asmeninės priežastys, kompetencija ir apsisprendimas. Iš esmės, šis požiūris teigia, kad tai, kas įtakoja žmonių motyvaciją yra kontrolės, kurią jie gali turėti kitiems žmonėms, lygis, išoriniai objektai ir jie patys, arba, kitaip tariant, visuma veiksnių.

1981 metais T. Malone apibendrina visas šias teorijas ir pateikė teorinę vidinės motyvacijos pagrindą kompiuterinių žaidimų kontekste. Malone teigia, kad „vidinę motyvaciją kuria tris savybės: iššūkis, fantazijos ir smalsumas. Iššūkis priklauso nuo veiklos, kuri apima neaiškius rezultatus, paslėptą informaciją arba atsitiktinumus. Fantazija turėtų priklausyti nuo reikalingų įgūdžių. Smalsumas gali kilti kai besimokantieji tiki, kad jų žinios yra neišsamios, nenuoseklios, arba per mažos“. Pagal Malone, vidinės motyvacijos sukelta veikla suteikti plačias galimybes, konkretų grįžtamąjį ryšį ir aiškius įvykdymo kriterijus.

Vidinė motyvacija yra savarankiška sukelia didesnę susidomėjimą, emocijas ir pasitikėjimą nei motyvacija grindžiama išorės atlygiais ar bausmėmis. Vidinė motyvacija paprastai būdinga žmonėms ir klesti, kai leidžia aplinkybėms.

- Vidinė motyvacija smarkiai veikiama trijų psichologinių poreikių, kurių kiekvienas turi įtakos socialiniame kontekste:
- Kompetencija - gali būti padidinta optimalaus iššūkių lygio ir veiksmingo grįžtamojo ryšio.

- Savitarpio santykiai - saugumo jausmą turėjimas ir savitarpio santykiai. Gali būti padidintas, turėjimu žmonių, kurie rūpinasi žmogumi.

2.4. Vidinės motyvacijos priešininkai

Kai kurie mokslininkai teigia, kad vidinės motyvacijos nėra. Nors psichologai vis dar teigia, kad žmonės geriau ką nors padaro, kai jie tai daro nes jie nori - o ne dėl kažkokio atlygio, pavyzdžiui, pinigų - Steven Reiss siūlo net nenagrinėti šio skirtumo.

Reiss, Ohio universiteto psichologijos profesorius, teigia, kad „įvairių žmonių motyvai negali būti skirstomi į vidinės ir išorinės motyvacijos kategorijas.“ Psichologai teigia, kad vidiniai motyvai yra tie, kurie kyla iš vidaus - darai kažką, nes to nori, o išoriniai motyvai reiškia, kad žmonės siekia atlygio, pavyzdžiui, pinigų, gero laipsnio arba trofėjaus. Jie daug įvairių žmonių poreikių ir motyvatorių grupuoja tik į dvi kategorijas ir tada teigia, kad vieno tipo motyvacija yra geresnė nei kito.

Tačiau, pasak Reiss, nėra realių įrodymų, kad vidinė motyvaciją išviso egzistuoja. Anot jo šis klausimas yra daugiau nei akademinis. Daugelis psichologijos knygų pataria, kaip motyvuoti studentus ir verslo žmones, įkyriai peršant vidinės motyvacijos vertę ir įspėja, kad šoriniai atlygiai gali pakenkti darbui.

Šis argumentas teigia, kad žmonės turėtų ką nors daryti, nes jiems malonu, ir kad atlyginimas tik sabotuoja natūralų norą. Reiss su tokia nuomone nesutinka. Pagal jį nėra jokios priežasties, kodėl pinigai negali būti efektyvi motyvavimo priemonė, arba kad pažymiais negalima motyvuoti mokinių mokykloje. Visa tai yra individualių skirtumų klausimas. Įvairūs žmonės motyvuojami skirtingai.

Reiss sukūrė ir išbandė motyvacijos teoriją, kuri apima 16 pagrindinių troškimų, kurie lemia bet kokią prasmingą elgesį, įskaitant energiją, nepriklausomybę, smalsumą ir pripažinimą. Anot jo nėra jokios galimybės sugrupuoti visus šiuos troškimus tik į dvi rūšis.

Be bandymo visą motyvaciją suskaidyti į du tipus, Reiss vidinės motyvacijos šalininkams, prieštarauja ir dėl, teigimo, kad vienos rūšies motyvacija yra geriau nei kita. Pavyzdžiui, kai kurie žmonės teigia, kad turtas ir materializmas sukelti prastesnės kokybės laimę, bet tikrai nėra to įrodymų. Žmonės labai skiriasi, pagal tai, kas daro juos laimingas - vieniems konkurencija, laimėjimas ir turtas yra didžiausias laimės šaltinis, o kitus labiau patenkina kompetencijos ir

socializacijos jausmas. Esmė yra tai, kad negalima pasakyti, kad kai kurie motyvai, pavyzdžiui, pinigai, yra iš esmės blogesni.

Reiss nurodo tam tikras teorijų ir tyrimų, susijusių su vidinę motyvaciją, problemas. Viena iš problemų yra ta, kad žmonės, kurie akcentuoja vidinės motyvacijos vertę, naudoja keletą skirtingų apibrėžimų, kurie keičiami priklausomai nuo aplinkybių. Vienas bendras apibrėžimas, pavyzdžiui, yra tai, kad vidinė motyvacija iš esmės yra malonumas, o išorinės motyvacijos visai nėra. Pavyzdžiui, argumentas, kad vaikai yra natūraliai smalsūs ir mėgaujasi mokymusi, nes jis teikia džiaugsmą. Jie teigia, kad pažymiai yra neesminis atlygis, kuris skatina konkurenciją ir mokymasis tampa mažiau malonus.

Tačiau Reiss pareiškė, kad jo moksliniai tyrimai nustatė platų žmonių smalsumo ratą - kai kurie žmonės yra labai smalsūs ir mėgaujasi mokymusi. Tačiau daugelis žmonių nėra labai smalsus ir nesimėgauja mokymusi savo labui.

Kitas būdas charakterizuoti vidinę motyvaciją yra tai apibrėžimas, kuriame teigiama, kad vidinė motyvacija yra darymas tai, ką norime, o išorinė motyvacija kai darome kažką siekdami gauti ką nors kitą. Pavyzdžiui, kai kurie gali teigti, kad vaikai žaidžia futbolą dėl vidinės motyvacijos, kurią sukelia džiaugsmas, o profesionalus žaidėjas dėl išorinių motyvų - pinigų ir čempionatų.

Pasak Reiss šiame apibrėžime supainiotos priemonės ir tikslai. Vaikas žaisdamas futbolą patenkiną fizinį poreikį treniruotis, o profesionalus žaidėjas patenkina savo tėvišką instinktą suteikti geras pajamas savo šeimai. Vaikams ir specialistams žaidimas yra priemonė dviejų skirtingų tikslų pasiekimui.

Reiss taip pat kritikavo daugelį tyrimų, kurių šalininkai siekė įrodyti vidinės motyvacijos egzistavimą ir kaip ji gali būti sumažintas dėl išorinio atlygio.

Pavyzdžiui, daugelis tyrimų parodė kad žmonės, kurie mėgsta užsiimti konkrečia veikla, šia veikla užsiima kur kas rečiau jei ji teikia naudos. Tačiau kai rezultatai rodo, kad žmogus tęsia veiklą net ir gaudamas atlygį, tyrėjai teigia, kad tai tik parodo, kad žmogus tikisi gauti atlyginimą ir daugiau nebėra veikiamas vidinės motyvacijos.

Tyrimų rezultatai visuomet pakreipiami tam tikra linkme, kad įrodyti hipotezę. Be to, mokslininkai daro prielaidą, kad dėl atlygio žmonės tiesiog mažiau domisi vidiniu veiklos džiaugsmu. Bet pagal Reiss daugelio šių tyrimų metu nebuvo nagrinėta galimybė, kad neigiamas atlygio poveikis neturi nieko bendra su vidine ar išorine motyvacija. Vietoj to reikėtų teigti, kad atlygis gali įtakoti tai, kad kai kurie žmonės dirba mažiau dėl neigiamų jausmų, tokių kaip nerimas dėl darbo našumo, kuriuos jis sukelia. Vengti veiklos dėl darbo našumo nerimo susijusio su atlygiu yra ne tas pats, kaip vengti jos tiesiog dėl to, kad atlygis mažina vidinę motyvaciją.

Per daug tyrimų, kurie tariamai įrodo vidinę motyvaciją, turi rimtų logikos trūkumų, arba per daug svarbių nekontroliuojamų kintamųjų. Reikia daugiau mokslinio stabilumo.

Išvados: Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateikiamus vidinės motyvacijos apibrėžimus apibendrintai galima teigti, jos vidinė motyvacija - tai stimuliavimas, kuris verčia individą priimti arba pakeisti elgesį dėl savo vidinio pasitenkinimo. Vidinė motyvacija nereiškia, kad asmuo nesiekia atlygio, tačiau išoriniai atlygiai yra nepakankami išlaikyti asmens motyvaciją. Dauguma vidinės motyvacijos šalininkų sutinka, kad vidinę motyvaciją kuria tris savybės: iššūkis, fantazijos ir smalsumas. Nors psichologai teigia, kad žmonės geriau ką nors padaro, kai jie tai daro nes jie nori - o ne dėl kažkokio atlygio, pavyzdžiui, pinigų, kai kurie mokslininkai teigia, kad vidinės motyvacijos nėra. Žymiausias vidinės motyvacijos priešininkas yra Reiss, kuris teigia, kad vidinės motyvacijos tyrimai turi rimtų logikos trūkumų ir per daug svarbių nekontroliuojamų kintamųjų, kuriems reikia daugiau mokslinio stabilumo.

3. Savimotyvacijos reikšmė

Booker T. Washington kartą pasakė, kad „sėkmė yra ne padėtis, kurią kas nors pasiekė gyvenime įveikęs kliūtis, o pats bandymas ją pasiekti.“ Priežastis, kodėl norime ką nors daryti yra motyvacija. Savimotyvacija - tai troškimas ir noras ką nors padaryti be pasakymo ar privertimo tai padaryti. Vinstonas Čerčilis teisingai pasakė: „Aitvarai aukščiausiai kyla prieš vėją, o ne pavėjui.“ Nesėkmės taip pat yra motyvacijos elementai. Nesėkmė yra mokymo įrankis, kuris kuria pasitikėjimą.

Vidinės motyvacijos kultūros kūrimas darbe yra sunkus dėl akivaizdžių priežasčių. Pirmiausia, nepriklausomai nuo to, kiek mes mėgstame savo darbą, išeiti į darbą mus motyvuoja pinigai pragyvenimui. Todėl niekada negali būti tik vidinės motyvacijos darbe, nebent dirbama neatlygintinu savanoriu. Tačiau, kai kurios bendrovės bando sukurti aplinką, darbo būdus, kuriais siekiama įtraukti susidomėjimą ir pomėgius savo darbą. Jie gali bandyti tai padaryti, įtraukdami daugiau prasmingumo į darbą taip, kad darbuotojai taptų labiau savimi motyvuoti ir pradėtų jausti tikrą pasiekimų (laimėjimų) jausmą per naujų įgūdžių įgijimą, kurie suteiks jiems pridėtinę vertę.

Vidinė motyvacija laikoma motyvacija įsitraukti į veiklą savo labui. Žmonės, kurie iš vidaus yra motyvuoti užduotims jas atlieka ne iš pareigos jausmo, o dėl to, kad jiems malonu, arba jie gauna apsitenkimo jausmą, kad gali savarankiškai kažko pasiekti, užbaigti užduotis.

3.1. Veiksniai, skatinantys vidinę motyvaciją

Vidinė motyvacija yra motyvacija, kuri skatina žmones įsitraukti į veiklą savo labui. Tyrimai parodė, kad vidinė motyvacija yra svarbi aukštam pasitenkinimui darbu, kurio visi ir turėtų siekti. Toliau pateikiami veiksmai, kurie padeda skatinti vidinę motyvaciją darbe:

- 1 žingsnis. Darbo išplėtimas - darbo išplėtimas yra darbo projektavimo metodas, kuris didina atsakomybių skaičių darbe. Tai padės darbuotojams įveikti per daug specializuoto darbo nuobodulį. Darbuotojai taip pat jaučiasi geriau jei jiems suteikiama daugiau atsakomybės; tai viršinininko pasitikėjimo parodymas.
- 2 žingsnis. Darbo rotacija – darbo rotacija apima darbuotojo perkėlimą iš vietos į kitą bendrovėje. Darbo rotacija suteikia darbuotojams galimybę įgyti patirties įvairiose organizacijos veiklos srityse, todėl jie turi platesnę perspektyvą bendrovėje.
- 3 žingsnis. Darbo gerinimas – darbo gerinimas apima darbo projektavimą arba pertvarkymą, įtraukiant motyvacijos veiksnius ir tikslus, siekiant skatinti vidinę motyvaciją. Jeigu darbuotojai mano, kad jie yra vertinami ir kad jų indėlis yra

svarbus, jie greičiausiai bus labiau motyvuoti iš vidaus ir, savo ruožtu, darbą atliks geriau.

Kai kurie mokslinių tyrimų atrasti veiksniai, kurie sukuria ir palaiko vidinę motyvaciją:

- Iššūkis - sugebėdami mesti iššūkį sau ir atlikti naujas užduotis.
- Valdymas - galimybė pasirinkti, ką daryti.
- Bendradarbiavimas - galimybė dirbti su kolektyvu ir padėti kitiems.
- Pripažinimas – svarbumo jausmas, teigiamas darbo pripažinimas.

Prie šių galima pridėti:

- Laimė darbe - žmonės, kurie mėgsta savo darbą turi daug didesnę tikimybę rasti vidinę motyvaciją.
- Pasitikėjimas - kai pasitikima žmonėmis su kuriais dirbama dirbti su vidinę motyvaciją yra daug lengviau.
- Laimė darbe, savo darbo mylėjimas.

3.2. Savimotyvacijos didinimo būdai

Shawn B. pateikia keletą būdų, kurie padės sėkmingai žingsnis po žingsnio plėtoti energiją ir vidinę motyvaciją bei produktyvumą darbe. Jis teigia, kad „Nepriklausomai ar karjera tik pradėdama ar darbuotojas yra patyręs profesionalas, vidinė motyvacija darbe yra labai svarbu kiekvieno asmens sėkmei.“

Vienas iš geresnių būdų, kaip sustiprinti savimotyvaciją darbo vietoje, nuodugniai atsižvelgti į tai, kokie yra pagrindiniai įsipareigojimai. Pradžioje tai gali pasirodyti akivaizdu, tačiau, tačiau labai dažnai darbuotojai sugaišta daug laiko užduotims, kurios galėtų būti deleguotos kitam darbuotojui. Pradėti reikėtų skiriant laiko apgalvoti tikrąją darbo paskirtį, savo įgūdžius, mokymus ir esamus įsipareigojimus ir įvertinti ar jie atliekami geriausiu būdu. Jei yra sričių, kuriose kiti darbuotojai gali padėti, tada reikėtų priskirti jiems kai kuriuos projektus. Kartais žmonės turi tendenciją veržtis į komandos vadovus taip stipriai, kad perkrauna save. Laikui bėgant, jie pradeda piktintis savo darbu ir atsilieka ir praranda motyvaciją. Perleidžiant kitiems kvalifikuotiems darbuotojams darbus, kuriuos jie galėtų atlikti, liks daugiau laisvo laiko sau. Tai leis atlikti svarbius savo uždavinius. Pradėjus dirbti pagal šį modelį, įtampos lygis mažės ir savimotyvacija darbe augs.

Delegavimas ir darbo planai yra būtini siekiant įgyti savimotyvaciją darbe. Taip pat reikia įsitikinti ar darbo vieta yra patogiaai organizuota. Anot Shawn B. „darbas netvarkingoje aplinkoje gali sumažinti motyvaciją, pastangas ir energiją., Neatsižvelgiant į profesiją, gerai organizuota darbo aplinka, padidins savimotyvaciją ir darbo našumą.

Savimotyvacijos metodai:

- Išskirti teisingą susidomėjimą tuo, ką darai. Jei nėra jokio susidomėjimo, tai gali reikšti, kad reikia dirbti ką nors kitą. Iš kitos pusės, jei tai tik užduotis, kuri darbuotojui nepatinka, reikia aiškiai susieti ją su didesniu tikslu.
- Sukurti energiją. Savimotyvacijai reikia šiek tiek energijos. Kofeinas gali padėti tam tikrą laiką, jei jis nesuteikia kitų problemų. Taip pat galima mankštintis ar gerai išsimiegoti. Radus energijos stiprintuvus, kurie veikia reikia sudaryti jų sąrašą ir naudoti ateityje.
- Skatinti norą. Įsivaizduoti vieno ar kito darbo naudą, ką jo atlikimas gali suteikti.
- Skatinti skausmą. Veiksminga neurolingvistinė programavimo technika skausmą sieja su ne veikimu. Patariama įsivaizduoti blogas pasekmes, kurios gali atsitikti, nepadarius to ką reikia padaryti.
- Pradėti nuo mažų žingsnelių. Savęs mokymas imtis mažų žingsnių siekiant savo tikslų yra puiki savimotyvacijos technika. Didesnių tikslų skaidymas į mažus žingsnius padaro juos lengvesnius.

Šie motyvacijos metodai tikrai veikia, tačiau reikia motyvacijos ir juos naudoti.

Išlikimas motyvuotu yra kova - mūsų stimulai yra nuolat užpuolami neigiamų minčių ir nerimo dėl ateities. Kiekvienas susiduria su abejonėmis ir depresija. Tačiau labai svarbu yra išlaikyti gebėjimą judėti į priekį.

Nėra paprasto sprendimo motyvacijos stoka pašalinti. Netgi ją nugalėjus problema vėl iškyla susidūrus su pirma nesėkme. Svarbiausia yra suprasti savo mintis ir kaip jos veikia emocijas. Mokantis kaip ugdyti motyvuojančias mintis ir neutralizuoti neigiamas, bei sutelkti dėmesį į darbą, galima padėti sau judėti pirmyn.

Motyvacijos praradimo priežastys:

1. **Pasitikėjimo** trūkumas. John Wesley teigia, kad „jei manoma, kad veikla gali būti sėkminga, nėra prasmės bandyti.“
2. **Dėmesio centro (tikslų)** trūkumas - jei nežinai ko nori, tai ar iš viso ko nors nori.
3. **Krypties** (nukreipimo) trūkumas - jei nežinoma ką reikia padaryti, kaip gali būti motyvuotas tai padaryti.

Kaip padidinti pasitikėjimą. Pirmasis motyvacijos žudikas yra pasitikėjimo trūkumas. Kai galvojama tik apie tai ko nori, protas sukuria paaiškinimus, kodėl to negauname. Tai sukuria neigiamas mintis. Praeities nesėkmės, klaidos ir asmeniniai trūkumai dominuoja mintyse. Žmogus pradeda pavydėti konkurentams ir pradeda kurti pateisinimus, kodėl jis negali laimėti. Tokios

būklės žmogus, paprastai daro blogą įspūdį, mano esantis blogesnis už kitus ir praranda pasitikėjimą savimi. Būdas išeiti iš šio mąstymo modelio yra sutelkti dėmesį į dėkingumą. Reikia skirti laiko sutelkti dėmesį į viską kas yra teigiama asmens gyvenime ir padaryti sąrašą savo stipriausių pusių, ankstesnių pasiekimų ir dabartinių privalumų. Reikia stengtis priimti savo stipriausias puses ir jėgas nukreipti nesėkmių pašalinimui. Dedant pastangas ateis supratimas koks kompetentingas žmogus jau yra. Tai atgaivina pasitikėjimą ir motyvuoja kutri savo sėkmę. Gali keistai skambėti, kad jau žinomų dalykų kartojimas gali pagerinti mąstyseną, bet tai stebinančiai veiksminga. Protas iškreipia tikrovę, kad patvirtinti tai, kuo jis nori tikėti. Kuo daugiau neigiamai galvojame, tuo daugiau protas atranda pavyzdžių, kad patvirtintų tikėjimą. Kai tikrai manome, kad esame verti sėkmės, protas pats generuos būdus ją pasiekti. Geriausias būdas pritraukti sėkmę sau yra tikras noras sukurti vertę visam pasauliui.

Realių tikslų kūrimas. Antrasis motyvacijos žudikas yra nepakankamas tikslas. Dažnai dėmesys sutelkiamas į tai, ko nenorime, o ne į konkretų tikslą. Mes paprastai galvojame baimės sąlygomis (bijome būti vargšai, bijau, kad mūsų negerbs, bijome būti vieniši). Šio tipo mąstymo problema yra tai, kad viena baimė nėra naudinga. Jei pagrįstas mąstymas baime, pirmas žingsnis yra energijos sutelkimas aiškių tikslų apibrėžimui. Apibrėžiant tikslą, automatiškai nustatomi veiksmai. Jei turime skurdo baime, sukuriamas planas, kaip padidinti pajamas. Svarbiausia yra nematerialų norą perkelti į konkrečius, pamatuojamus veiksmus. Sutelkiant dėmesį mintis apie teigiamą tikslą, o ne dviprasmišką baimę, skatinamas smegenų darbas. Jis iškart pradeda kurti sėkmės planą. Vietoje rūpinimosi ateitimi pradedama kažką daryti dėl jos. Tai pirmasis žingsnis, skatinantis vidinę motyvaciją imtis veiksmų. Kai žinome, ko norime, tampame motyvuoti imtis veiksmų.

Krypties vystymas. Galutinis motyvacijos veiksnys yra kryptis. Jei dėmesio centras reiškia galutinio tikslo turėjimą, tai kryptis yra strategijos jam pasiekti turėjimas. Krypties trūkumas stabdo motyvaciją, nes be akivaizdaus tolimesnio veiksmų plano susiduriama su atidėliojimu. Raktas į krypties suradimą yra veiklos, kuri veda į sėkmę, nustatymas. Kiekvienam tikslui yra veikla, kuri prie jo priartina ir kuri ne. Reikia sudaryti sąrašą visų veiklų ir sugrupuoti jas pagal rezultatus. Tada reikia padaryti veiksmų planą, kuriame daugiausia dėmesio skiriama veiklai, kuri veda prie didelės gražos. Kai motyvacija pradeda mažėti, reikia vėl sukurti dviejų pozityvių veiksmų planą. Pirmasis turėtų būti nedidelė užduotis, o antrasis turėtų būti ilgalaikis tikslas. Iš karto atlikus mažesnius uždavinius, sukuriamas teigiamas impulsas pirmam žingsniui siekiant ilgalaikio tikslo.

Vidinė motyvacija nėra panacėja darbuotojų motyvavimui, nes taip pat turi minusų ir problemų, kurios apima:

- Daugeliui komercinių veiklų, gali būti neįmanoma rasti pakankamai iš vidaus motyvuotų žmonių.

- Vidinės motyvacijos veikiamiems darbuotojams taip pat reikia valgyti. Kitos kompensacijos formos išlieka būtinos.
- Sunku padidinti arba sukurti vidinę motyvaciją. Jei iš viso įmanoma, tai gali apimti naują darbo aprašymą ir verslo procesus.

Išvados: Žmonės, kurie iš vidaus yra motyvuoti, užduotis atlieka ne iš pareigos jausmo, o dėl to, kad jiems malonu, arba jie gauna apsitenkimo jausmą, kad gali savarankiškai kažko pasiekti, užbaigti užduotis. Mokslinių tyrimų metu atrasti veiksniai, kurie sukuria ir palaiko vidinę motyvaciją: iššūkis, valdymas, bendradarbiavimas ir pripažinimas. Tyrimų metu taip pat atskleistos vidinės motyvacijos praradimo priežastys: pasitikėjimo trūkumas, dėmesio centro (tikslų) trūkumas, krypties (nukreipimo) trūkumas .

4. Vidinės motyvacijos problematika Ukmergės rajono dirbančiųjų ir bedarbių tarpe

4.1. Įmonių pristatymas

Vidinė darbuotojų motyvacija yra daugelio darbdavių dėmesio centre paskutiniu metu. James M. Noris savo tyrimuose mini netgi tokias kompanijas kaip „IBM“, „Mary Kay cosmetics“ ir kt. Šiais laikais vidinė motyvacija tampa vis svarbesnė organizacijoms, siekiant labiau motyvuoti darbuotojus ir padidinti jų darbo kokybę ir našumą.

Siekiant gauti kuo išsamesnius duomenis apie Ukmergės regiono dirbančiųjų vidinę motyvaciją buvo apklausti dviejų didžiausių Ukmergės rajono įmonių darbuotojai. 2008 m. metų pabaigoje dienraštis „Verslo žinios“ parengė žinyno „Lietuvos verslo lyderiai“ leidinį, kuriame paskelbtos didžiausios šalies bendrovės. Tarp didžiausių šalies bendrovių pagal minimos ir dvi Ukmergės įmonės: AB „Ukmergės keliai“ ir UAB „Narbutas ir Ko“. Didžiausios įmonės pasirinktos siekiant kuo patikimesnės informacijos, atspindinčios viso regiono situaciją, kadangi paprastai didžiosios įmonės diktuoja darbo rinkos sąlygas ir jų pavyzdžiu seka viso mažesnės įmonės nenorėdamos prarasti kvalifikuotų darbuotojų. Planuota apklausti 100 šių įmonių darbuotojų (po 50 darbuotojų iš kiekvienos). Tyrimo metu gauta 84 užpildytų anketų.

Pagrindinė informacija apie įmones. UAB „Narbutas ir Ko“ pasirinkta ne tik dėl jos gamybos ir darbuotojų skaičiaus apimčių, bet ir dėl to, kad šioje įmonėje darbuotojams sudarytos palankiausios sąlygos ir labiausiai rūpinamasi jų motyvacija. Kaip minėta teorinėje dalyje vidinė motyvacija (dažniausiai saviraiškos būdu) paprastai pasireiškia tada kai patenkinami visi kiti žemesnieji darbuotojų poreikiai. Ukmergėje 2007 m. pastatyta didžiausia Baltijos šalyse biuro baldų gamykla UAB „Narbutas ir Ko“. Naujoji biuro baldų gamykla yra ne tik didžiausia Baltijos šalyse, bet ir sukūrė daug naujų darbo vietų kvalifikuotiems darbuotojams. Pradėjus veikti naujajai gamyklai, joje dirba daugiau kaip 200 žmonių, o iki 2011 – jų šis skaičius išaugs dvigubai. Kvalifikuotų darbuotojų problemą bendrovė sprendžia sukurdamą konkurencingas darbo sąlygas, oficialius, laiku mokamus, patrauklius atlyginimus (asociacijos "Lietuvos mediena" duomenimis, „Narbutas ir Ko“ atlyginimo vidurkis yra didžiausias tarp Lietuvos baldų ir medienos pramonės įmonių narių), puikias darbo sąlygas, įdomų darbą, realias galimybes profesiniam augimui ir individualiai saviraiškai. UAB „Narbutas ir Ko“ prisijungė prie Pasaulinio Susitarimo už socialiai atsakingą verslą, didelį dėmesį skiria gamyklos darbuotojams bei jų profesiniam parengimui, ruošiami specialūs mokymo projektai gamyklos specialistams, norintiems įgyti aukštesnį kvalifikacijos lygį. Gamyklos darbuotojams sukurtos ypač geros ir palankios darbo sąlygos. Darbo vietos erdvios, tinkamai apšviestos bei įrengtos taip, jog gamybos srautas bei žmonių darbo

našumas būtų tinkamai suderinti. Modernios izoliacijos sistemos leidžia maksimaliai apsaugoti darbuotojus nuo triukšmo, visose gamyklos patalpose įdiegtos aukščiausios klasės ventiliacijos ir dulkių nutraukimo sistemos. Gamyklos darbuotojams, gyvenantiems ne Ukmergėje, nereikia rūpintis kelionės išlaidomis, nes specialiai jiems skirtas nemokamas transportas, kuriuo dirbantieji vežami į darbą ir iš jo. Gamyklos darbuotojams bus sudarytos puikios sąlygos ir ne darbo metu. Norint užtikrinti dirbantiesiems malonų laiką po darbo, gamyklos patalpose įrengtas sveikatingumo kompleksas su baseinu, pirtimi ir sūkurine vonia. Gamyklos darbuotojams taip pat įrengtos erdvios rūbinės su dušais ir individualiai ventiliuojamomis persirengimo kabinomis. Gamyklos patalpose yra ir moderni, didelė, galinti talpinti daugiau kaip 180 žmonių valgykla, su atskiromis maitinimosi zonomis.

AB „Ukmergės keliai“ įkurta 1955 m. Bendrovė atlieka svarbius Lietuvai kelių tiesimo bei tvarkymo darbus. Ne mažiau svarbi Bendrovės veiklos sritis - tiltų ir viadukų statyba bei remontas. Šiuo metu bendrovėje dirba 175 darbuotojai. Įmonėje yra sukurta ir sėkmingai veikia darbuotojų motyvavimo sistema. Investiciniu kaupiamuoju draudimu darbdavio lėšomis apdraudžiami žmonės, įmonėje dirbantys ilgiau nei 2 metus. Bendrovė moka stipendiją Vilniaus Gedimino technikos universiteto Inžinerijos fakultete besimokantiems studentams, kurie yra apsisprendę po studijų dirbti AB „Ukmergės keliai“. Nuolat organizuojamas visų lygių darbuotojų mokymas Lietuvoje ir užsienyje – rengiami seminarai, skatinamas dalyvavimas parodose ir konferencijose. Daug dėmesio skiriama darbuotojų laisvalaikio kokybei ir sveikos gyvensenos propagavimui – dalį lankančiųjų sporto ir sveikatingumo centrų išlaidų kompensuoja bendrovė. Vasarą darbuotojai turi galimybę su šeimomis pailsėti bendrovei priklausančiose poilsiavietėse.

4.2. Tyrimo metodologija

Antrosios darbo dalies pagrindinis tikslas – praktiškai įrodyti pirmojoje darbo dalyje nagrinėtas teorines tezes apie vidinės motyvacijos problemas, atsižvelgus į tyrimo rezultatus, suformuluoti argumentuoti pasiūlymai darbuotojų vidinės motyvacijos didinimui. Siekiant pagrindinio baigiamojo darbo tikslo - išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos būklę Ukmergės rajono darbo rinkoje, atlikta darbuotojų ir bedarbių apklausa bei siekiant objektyvaus vertinimo, kaip du pirmieji anketos klausimai, buvo pateikti tarptautiniu mastu pripažinti testai, pagal kurių rezultatus nustatoma, kas konkretų darbuotoją labiausiai skatina dirbti ir pagal tai nustatoma, kokia motyvacija jį veikia ir kokios yra problemos, problemos padės suformuluoti pasiūlymus motyvacijos skatinimui. Rengiant klausimyną buvo remiamasi anksčiau Lietuvos Respublikos ir tarptautiniu mastu atliktais tyrimais ir apklausomis.

Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Apklausos būdu tiriamos nuostatos, žinios. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Apklausos yra dviejų tipų: raštu ir žodžiu. Apklausa raštu vadinama anketa (nedidelės apimties) ar klausimynu (didelės apimties). Apklausos metodas dažniausiai naudojamas todėl, kad jį yra pakankamai paprastas atlikti, jis pigus ir per trumpą laiką galima surinkti daug informacijos. Pagrindinis metodo trūkumas yra tai, kad apklausa visada reaktivi, tačiau metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Šioje studijoje siekiama išsiaiškinti vidinės motyvacijos būklę Ukmergės rajono darbo rinkoje, atskleisti vidinės motyvacijos problematiką ir pateikti siūlymus darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimui. Apklausiai atlikti naudojamos trys pagrindinės formos: pašnekesys; interviu; anketavimas. Šio tyrimo analizei reikalingi duomenys buvo surinkti naudojant darbo autoriaus (remiantis moksline literatūra) sukurta anketa. Visi apklausos rezultatai pateikiami laikantis griežto anonimiškumo ir naudojant sumines rodiklių reikšmes.

Sudarant klausimą, pagrindiniams klausimams naudota ranginė skalė, skaičių seka atspindi matuojamo požymio išraiškos didėjimą ar mažėjimą. Darbe naudota tradicinė penkiabalė vertinimo sistema. Skaičiai čia nuosekliai atspindi kokybės dinamiką (visiškai sutinku, nesutinku ir t.t.), todėl nebegali būti laisvai kaitaliojami vietomis. Demografinėi informacijai surinkti (darbo stažas, atlyginimas) anketoje naudota intervalinė skalė, kuri naudojama, kai galima tiksliai nustatyti kiekybinį skirtumą tarp atskirų požymio reikšmių. Pavyzdžiui, darbo stažas įmonėje gali būti 3 mėn. – 1 metai arba 1-2 metai ir kt. Klausimyne naudoti uždaro tipo klausimai, kurie formuluojami ir komponuojami taip, kad respondentui pateiktame sąraše tereikia pažymėti jau esamus atsakymus.

Demografiniai apklausos anketos klausimai buvo naudojami siekiant surinkti informaciją apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas ir patirties lygį nes tai tiesiogiai įtakoja darbuotojų motyvacijos sistemų suvokimą ir vidinės motyvacijos poveikį darbuotojui.

Atlikus statistinių duomenų ir darbo rinkos tyrimų Ukmergės regione analizę paaiškėjo, kad iki šiol nebuvo atliktas joks darbuotojų vidinės motyvacijos reikšmės įvertinimas.

Pagrindinis apklausos **tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos būklę. Įvertinus užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatus, tyrimo pradžioje buvo iškelta **hipotezė** – pagrindinė vidinės motyvacijos trūkumo problema šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje – vidinės motyvacijos veiksnių ir darbuotojų poreikių (pagal A. Maslow) nesuderinamumas.

Apklausos metodas: analizėje naudojami pirminiai duomenys, gauti empirinio tyrimo metu, *esant kontaktui tarp tyrėjo ir tiriamo objekto*. Apklausa buvo atlikta anketinės apklausos

būdu, išplatinus anketą Ukmergės darbo biržoje ir tiesiogiai apklausiant didžiųjų Ukmergės įmonių darbuotojus jų darbo vietose.

Tyrimo instrumentas: specialiai tyrimui sukurtas instrumentarijus (klausimynas); panaudoti Ryan (1982) ir Patrick ir Leonė (1994) klausimynai.

Tyrimo objektas –Ukmergės rajono įmonių dirbantieji ir bedarbiai.

Tyrimo dalykas – darbuotojų vidinės motyvacijos problematika.

Kiekvienas respondentas gavo dokumentų paketą sudarytą iš motyvacinio laiško (paaiškinančio šio tyrimo naudą darbdaviams ir patiems darbuotojams) ir autoriaus sukurtos anketos. Šie dokumentai buvo pateikti kiekvienam respondentui asmeniškai 2009 m. vasario 17 d., su prašymu grąžinti užpildytas formas iki kovo 1 d. Duomenų rinkimas baigtas 2009 m. kovo 1 d. ir pradėta jų analizė. Atliekant apklausą, siekiant tyrimo pagrįstumo, buvo numatyta apklausti 300 respondentų (200 dirbančiųjų ir 100 bedarbių (Ukmergės darbo biržos duomenimis 2009 01 01 Ukmergėje buvo 1256 bedarbiai). Apklausos metu gautos 256 (85 proc.) užpildytos anketos, kurių duomenys buvo apdoroti ir apibendrinti. Tai yra svarbus apklausos kokybinis rodiklis, kuris vadinamas anketų grįžtamumo kvota. Ji žymi po pildymo atgal sugrįžusių anketų procentą, kuris skaičiuojamas nuo bendro išplatintu anketų skaičiaus. Jei šis rodiklis tėra 50% ar dar mažiau, tai nėra geras apklausos kokybės rezultatas. Nagrinėjamu atveju šis rodiklis smarkiai viršija nurodytą ribą (85 proc.)

Kadangi šiuo darbu, siekiama išanalizuoti vidinės motyvacijos problematiką Ukmergės regiono dirbančiųjų ir bedarbių tarpe tyrimas buvo padalintas į du etapus ir duomenys analizuojami dviem kryptimis:

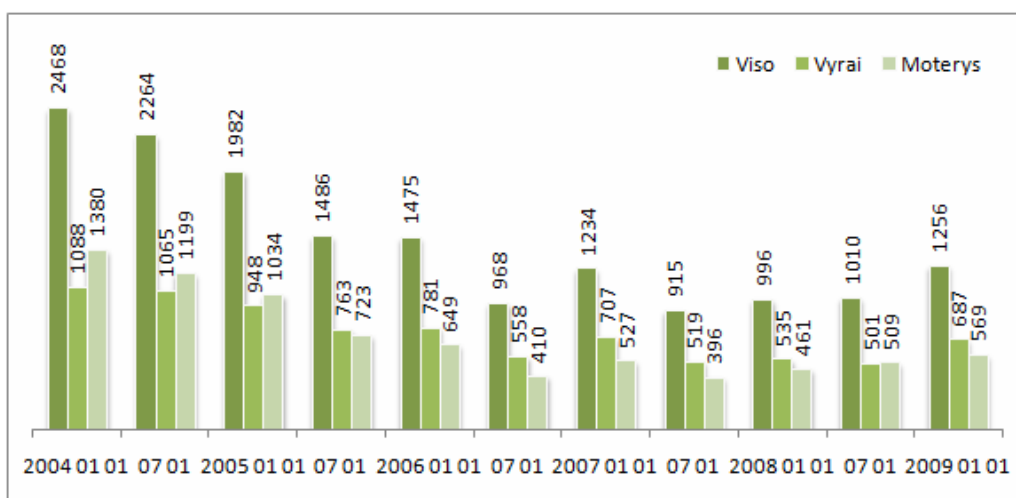
- Ukmergės regiono bedarbių vidinės motyvacijos problematika;
- Ukmergės regiono dirbančiųjų vidinės motyvacijos problematika.

Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdoroti statistiniu metodu, suskaičiuojant respondentų atsakymus ir sudarant suvestinę lentelę, apskaičiuotas procentinis respondentų pasiskirstymas kiekvienu klausimu. Remiantis gautais duomenimis atlikta analizė bei įvertinimas. Tyrimo rezultatai apdoroti MS Excel programa, pateikiamas grafinis duomenų atvaizdavimas.

Analizės pradžioje pateikiamos respondentų, dalyvavusių tyrime socialinės – demografinės charakteristikos. Tyrimo metu buvo fiksuotas respondentų amžius, lytis, išsimokslinimas, užimamos pareigos.

4.3. Ukmergės regiono bedarbių vidinės motyvacijos problematikos tyrimas

Ukmergės darbo biržos duomenimis 2009 01 01 Ukmergėje buvo 1256 bedarbiai, iš kurių net 43% (540) yra vadinamųjų pasyvių bedarbių, kurie apskritai neturi jokios motyvacijos dirbti. Taigi remiantis šiais duomenimis tyrimo metu planuota apklausti 100 bedarbių registruotų Ukmergės darbo biržoje, o tai sudaro 13,9 proc. aktyvių bedarbių, statistinių teorijų duomenimis tai yra pakankamas reprezentatyvumo rodiklis, nes šiuo atveju naudojamas kokybinio, o ne kiekybinio tyrimo metodas. Kokybiniai tyrimai dažniausiai nėra reprezentatyvūs griežtąja prasme, bet pateikia kur kas gilesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai.



2 pav. Ukmergės rajono bedarbiai (Ukmergės rajono darbo birža)

Kadangi tyrimas buvo organizuojamas per Ukmergės regiono darbo biržą, kuri jau ne pirmą kartą tiria bedarbių motyvacijos problematiką (tačiau ne vidinės motyvacijos aspektu), tyrimo metu gautos net 96 užpildytos anketos.

Demografinė informacija. Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamus, atliktus vidinės motyvacijos tyrimus, pastebėta, kad prie vidinę motyvaciją įtakojančių rodiklių lytis nepriskiriama, tiek vyrų, tiek moterų vidinė motyvacija pasireiškia vienodai ir visai nepriklauso nuo lyties. Dėl šios priežasties atliekant tyrimą šis demografinis rodiklis nebuvo įtrauktas, tačiau paties tyrimo metu buvo stengiamasi apklausti po vienodą skaičių abiejų lyčių respondentų. Formuojant respondentų imtį buvo vadovaujama proporcingumo ir reprezentatyvumo kriterijais, taigi maždaug vienodas pasiskirstymas pagal lytį taip pat rodo ir apklausos reprezentatyvumą, kadangi buvo apklaustas panašus tiek vyriškos, tiek moteriškos lyties respondentų skaičius. Tai svarbu, siekiant reprezentatyviai atspindėti bendrą vaizdą, nes vyrų ir moterų kai kurie situacijos vertinimai, nepaisant atliktų tyrimų, gali skirtis, taigi apklaustus žymiai daugiau vienos lyties respondentų gali būti gautas iškreiptas vaizdas, išreiškiantis tik daugiau vienos lyties požiūrį.

Demografinė respondentų informacija

Demografiniai kriterijai	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Respondentų amžius		
Iki 20	0	0.00
20 – 25	2	2.08
26 – 30	42	43.75
31 – 35	20	20.83
36 – 40	4	4.17
41 ir daugiau	24	25.00
Respondentų išsilavinimas		
Vidurinis	42	43.75
Aukštesnysis	30	31.25
Aukštasis	24	25.00

Kadangi vidinės motyvacijos problema aktualiausia darbingiausio amžiaus žmonių grupėje, daugiau nei pusė (64,58 proc.) respondentų buvo apklausti 26 - 35 metų amžiaus grupėje. Ketvirtadalis bedarbių (25 proc.), dalyvavusių apklausoje yra virš 41 metų amžiaus. Mažiausiai apklausta 20 - 25 metų bedarbių ir bedarbių, kurie yra 36 – 40 metų amžiaus. Palyginti mažą šių respondentų skaičių nulėmė ir tai, kad dauguma 20 – 25 metų jaunuolių studijuoja ir neturi darbinės patirties, labai svarbi jų nuomonė būtų tiriant vidinę motyvaciją mokytis, tačiau šis tyrimas apima vidinės motyvacijos dirbti problematikos tyrimą. Nedidelį 36 – 40 metų respondentų skaičių nulėmė tai, kad dauguma šio amžiaus žmonių yra pačiame karjeros įkarštyje, turi pakankamai darbinės patirties, taigi šių asmenų darbo biržoje, kaip bedarbių, užregistruota mažiausiai. Žvelgiant iš reprezentatyvumo pusės vėlgi galima teigti, kad respondentų amžiaus aspektu tyrimas yra reprezentatyvus, nes apklausta daugiausia darbuotojų atstovaujančių daugumos amžiaus grupei (26-35 m.), tačiau atkreiptas dėmesys ir į mažumos nuomonę.

Daugiausia, apie 43,75 proc., apklaustų respondentų turi tik vidurinį išsilavinimą, taip pat didelė dalis 31 proc. apklaustų turi aukštesnį išsilavinimą ir apie 25 proc. yra baigę universitetą. Tokių respondentų pasiskirstymas lemia apklausos specifika – bedarbiai, dauguma bedarbių turi tik vidurinį išsilavinimą, tai yra daugumos bedarbių požymis, kadangi asmenims neturintiems išsilavinimo sudėtingiausi rast darbą. Geriausiai savo poreikius ir savo nuomonę apie vidinę motyvaciją pajėgūs apibūdinti (remiantis moksliniu teisingumu) darbuotojai turintys aukštesnį nei vidurinis išsilavinimą, nes jie turi pakankamai žinių apie motyvacijos veiksnius. Žemesnio

išsilavinimo darbuotojų nuomonė taip pat labai svarbi, tačiau ji ne visada gali atitikti teorines tiesas, nes jie neturi susiformavusių reikalingų žinių ir ne visada gali tinkamai atskirti vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnių įtaką.

Vidinės motyvacijos problematika bedarbių tarpe. Siekiant nustatyti vidinės motyvacijos problematiką Ukmergės rajono bedarbių tarpe, sudarant klausimyną į jį pirmiausia buvo įtraukti keliuose vidinės motyvacijos ir savireguliacijos eksperimentuose naudoti klausimai (Ryan, 1982; Patrick & Leonė, 1994). Pirmuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kas konkretų asmenį labiausiai skatina dirbti ir pagal tai nustatoma, kokia motyvacija jį veikia ir kokios yra problemos (kur mažiausia taška), problemos padės suformuluoti pasiūlymus motyvacijos skatinimui.

Norint apdoroti šio klausimo rezultatus, pirmiausia buvo apskaičiuotas atvirkštinių punktų pažymėtų „R“ ženklų rezultatas. Norint tai padaryti, punkto rezultatas atimtas iš 8. Tada apskaičiuoti visų kategorijos punktų atskirų respondentų rezultatai ir apskaičiuota jų suma (7 lentelė). Didžiausias rezultatas parodo, kuri veiksnių grupė labiausiai skatina motyvaciją, o mažiausias rezultatas parodo, kur yra vidinės motyvacijos stokos problema.

Iš 5 lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad labiausiai bedarbius dirbti skatina bendrumo jausmas (3432 balai), suvokiama kompetencija (3408 balai) ir susidomėjimas darbu (3288 balai). Visi šie trys veiksniai turi panašų balų skaičių ir vienodai įtakoja bedarbių vidinę motyvaciją. Tai rodo, kad nors vidinės motyvacijos problematika ir aktuali Ukmergės regiono bedarbių tarpe, tačiau jos bent jau neslopina jaučiamas darbdavių spaudimas (1368 balai). Nors šis rodiklis ir pakankamai nedidelis (palyginus su kitais), situacija nėra tokia prasta, kaip gali atrodyti. Ekonominio sunkmečio laikais pastebima, kad bedarbių vidinė motyvacija slopsta, nes išskyla daugiau problemų dėl darbo susiradimo, jaučiamas didesnis darbdavių spaudimas, tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad bent jau kol kas bedarbiams svarbesnis veiksnys yra vidinė, o ne išorinė motyvacija.

Didžiausia vidinės motyvacijos problema bedarbių tarpe yra tai, kad jie silpnai suvokia darbo vertę ir naudingumą jiems (1920 balų). Pagal vidinės motyvacijos teorijas tai yra vienas iš svarbiausių vidinę motyvaciją skatinančių veiksnių.

Analizuojant kiekvieno veiksnio problematiką atskirai iš lentelėje pateiktųjų duomenų matoma, kad:

- Nors bendras **susidomėjimo darbu** ir darbo teikiamo malonumo balas yra gal aukštas, tačiau daugiausia bedarbių teigia, kad jų atlikta veikla, ar galima veikla pagal jų profesiją jų visai nedomina (576), tai reiškia, kad dauguma bedarbių dirbo (arba turi galimybę dirbti) jiems nepatrauklų darbą. Tai labai mažina jų vidinę motyvaciją.

- **Suvokiamos kompetencijos** veiksmų bendras balas taip pat gan aukštas ir dauguma bedarbių nurodo, kad jie mano, jog jie pakankamai gerai atlieka savo darbą. Tačiau yra gana didelė tikimybė, kad šio rodiklio gan aukštą reikšmę įtakojo ne vidinė motyvacija dirbti ir gerai atlikti savo darbą, o perauštas bedarbių savęs vertinimas. Tai patvirtina ir atsakymai į sekantį punktą.
- Pункte **pastangos ir reikšmingumas** didžioji dalis bedarbių nurodė, kad jie nelabai stengiasi gerai atlikti savo darbą.
- Remiantis motyvacijos teorijomis **jaučiamas spaudimas ir įtampa** darbe labai mažina vidinę motyvaciją dirbti. Tačiau atliekant tyrimą gauta gan maža šio rodiklio reikšmė, ir tai reiškia, kad bedarbių vidinės motyvacijos problema yra tikrai ne dėl darbdavių kaltės.
- Labiausiai vidinę motyvaciją skatina **suvokiamas pasirinkimas** dirbti tam tikrą darbą. Jei bedarbis gali rinktis jam patinkantį darbą ir šį savo pasirinkimą tinkamai suvokia, jo vidinė motyvaciją dirbti labai padidėja. Deja atlikus tyrimo rezultatų analizę nustatyta, kad dauguma bedarbių Ukmergės regione neturi pasirinkimo dėl vieno ar kito darbo atlikimo ir tai labai slopina jų vidinę motyvaciją, nes jie dirba ne tai ką norėtų, o tai ką gali pagal aplinkybes. Tai įtakoja ir palyginti žemas respondentų išsilavinimas, kuris labai susiaurina pasirinkimo galimybes.
- Darbo **vertė ir naudingumas** yra dar vienas labai svarbus vidinės motyvacijos pasireiškimo nustatymo rodiklis. Dauguma apklaustųjų bedarbių teigia, kad jie labiau jaučia darbo naudą (atlyginimas, socialinės garantijos ir kt.), o ne jo vertę jų kompetencijai. Tai dar viena mažos vidinės motyvacijos problema bedarbių tarpe.
- Vidinę motyvaciją dirbti taip pat įtakoja ir **darbo aplinka bei darbo kolektyvas**. Aprūpina darbo aplinka ir geras palaikantis kolektyvas skatina darbuotojų vidinį norą dirbti. Deja dauguma apklaustųjų bedarbių nurodo, kad jie jaučiasi nutolę nuo kolegų ir neturi intereso su jais geriau sutarti, tai rodo, jog jie į darbą ateina ne patenkinti savo bendravimo ir saviraiškos poreikių, o tik dėl to, kad turėtų galimybę patenkinti pagrindinius savo poreikius – užsidribti pragyvenimui.

Vidinės motyvacijos veiksnių įvertinimas Ukmergės regiono bedarbių tarpe

1.	Susidomėjimas/malonumas	Rezultatas
1.1.	Man labai patinka mano darbas.	528
1.2.	Man įdomu atlikti savo darbą.	528
1.3.	Manau, kad tai nuobodi veikla.	192
1.4.	Atliekama veikla manęs visai nedomina. (R)	576
1.5.	Manau, kad mano veikla yra labai įdomi.	528
1.6.	Maniau, kad mano veikla gana maloni.	504
1.7.	Dirbdamas savo darbą aš galvoju, kaip jis man patinka.	432
Viso:		1644
2.	Suvokiama kompetencija	
2.1.	Manau, kad aš pakankamai gerai atlieku savo darbą.	648
2.2.	Manau, kad aš labai gerai atlieku savo darbą, palyginti su kitais.	600
2.3.	Užbaigus numatytus darbus, kurių laiką aš jaučiausi pakankamai kompetentingu.	456
2.4.	Esu patenkintas savo darbo atlikimu.	576
2.5.	Manau buvau pakankamai kvalifikuotas šiam darbui.	552
2.6.	Šio darbo aš negaliu atlikti labai gerai. (R)	576
Viso:		1704
3.	Pastangos/reikšmingumas	
3.1.	Aš įdedu daug pastangų šiam darbui atlikti.	576
3.2.	Aš nelabai stengiuosi gerai atlikti savo darbą. (R)	552
3.3.	Aš labai stengiausi dėl savo veiklos.	528
3.4.	Man buvo svarbu gerai atlikti mano darbą.	528
3.5.	Man nereikėjo daug pastangų savo darbui atlikti. (R)	264
Viso:		1224
4.	Jaučiamas spaudimas ir įtampa	
4.1.	Aš visai nesijaučiu nervingas, atlikdamas savo darbą. (R)	312
4.2.	Jaučiu labai didelę įtampą, atlikdamas savo darbą.	240
4.3.	Aš jaučiuosi atsipalaidavęs atlikdamas savo darbą. (R)	312
4.4.	Dirbdamas jaučiuosi sunerimęs	192

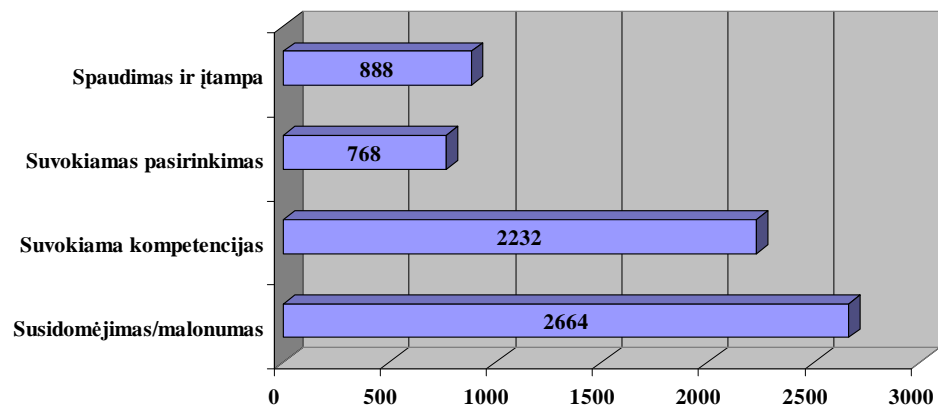
4.5.	Aš jaučiu spaudimą dirbdamas.	312
Viso:		684
5.	Suvokiamas pasirinkimas	
5.1.	Manau, kad aš turiu pasirinkimo galimybę savo darbe.	408
5.2.	Jaučiuosi, kad neturiu pasirinkimo atlikdamas savo darbą. (R)	456
5.3.	Aš iš tikrųjų neturiu pasirinkimo dirbti ar ne savo darbą. (R)	528
5.4.	Jaučiausi, kad aš privalau atlikti savo darbą. (R)	408
5.5.	Aš atlieku turimą darbą, nes neturiu kito pasirinkimo. (R)	360
5.6.	Aš dirbu savo darbą, nes to noriu.	480
5.7.	Aš dirbu savo darbą, nes privalau.(R)	456
Viso:		1548
6.	Vertė/naudingumas	
6.1.	Manau, kad mano darbas gali būti man vertingas.	480
6.2.	Norėčiau tai padaryti ir vėl, nes jis turi tam tikrą vertę man.	432
6.3.	Manau, kad darbas gali būti man naudingas.	528
6.4.	Manau, kad tai yra svarbi veikla.	480
Viso:		960
7.	Bendrumo jausmas	
7.1.	Jaučiausi tikrai nutolęs nuo kolegų. (R)	528
7.2.	Aš tikrai abejoju, kad mano kolegos ir aš kada nors būtume draugais. (R)	264
7.3.	Jaučiausi, kad tikrai galiu pasitikėti kolegomis.	336
7.4.	Norėčiau turėti galimybę dažniau bendrauti su kolegomis.	528
7.5.	Aš tikrai nenorėčiau bendrauti su kolegomis ateityje. (R)	528
7.6.	Nesijaučiu, kad galiu tikrai pasitikėti kolegomis. (R)	432
7.7.	Tikėtina, kad kolegos ir aš galime tapti draugais, jeigu mes daug bendrausime.	456
7.8.	Jaučiuosi artimas kolegoms.	360
Viso:		3432

Pagal antrojo klausimo rezultatus motyvacija gali būti skatinama: susidomėjimo ir malonumo, suvokiamo pasirinkimo, suvokiamos kompetencijos arba spaudimo ir įtampos. Susidomėjimo ir malonumo veiksniai laikomi teigiamais vidinės motyvacijos veiksniais. Spaudimas ir įtampa laikomi kenksmingais vidinei motyvacijai. Skaičiavimas pradedamas apverčiant 2, 9, 11, 14, 19, 21 pozicijų rezultatus (punkto atsakymas atimamas iš 8). Susidomėjimo/malonumo įtaką

rodo 1, 5, 8, 10, 14(R), 17, 20 klausimų atsakymai, suvokiamos kompetencijos - 4, 7, 12, 16, 22, suvokiamo pasirinkimo - 3, 11(R), 15, 19(R), 21(R), o spaudimo ir įtampos įtaką rodo 2(R), 6, 9(R), 13, 18 klausimų atsakymai. Tokiu būdu, didesnis rezultatas nurodo, kuri motyvacijos koncepcija dažniau naudojama ir kas labiausiai įtakoja konkretaus bedarbio motyvaciją dirbti.

Atlikus anketos duomenų analizę, nustatytas bendras visų apklaustųjų bedarbių balų skaičius kiekvienai koncepcijai:

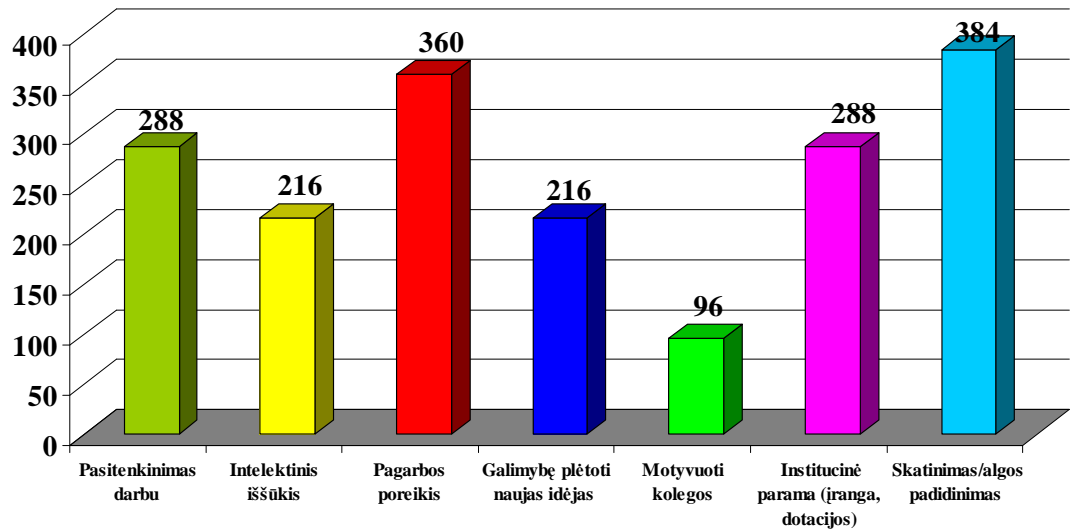
- Susidomėjimas/malonumas - 2664
- Suvokiama kompetencijas - 2232
- Suvokiamas pasirinkimas - 768
- Spaudimas ir įtampa - 888



3 pav. Vidinės motyvacijos koncepcijų reikšmė bedarbių tarpe

Taigi labiausiai bedarbių vidinę motyvaciją dirbti įtakoja susidomėjimas ir malonumas, bei suvokiama kompetencija. Ją taip pat veikia spaudimas bei įtaka ir mažiausiai bedarbiai yra įtakojami suvokiamo pasirinkimo koncepcijos, t.y. jie negali pasirinkti atlikti tam tikrą darbą ar ne, o tai reiškia, kad jų darbas yra skatinamas išorinių veiksnių, o ne vidinės motyvacijos.

Pirmaisiais dviem anketos klausimais nustatėm, kad bedarbius dirbti labiausiai skatina išorinė, o ne vidinė motyvacija, sekančiu anketos klausimu siekta nustatyti, kurie konkretūs veiksniai įtakoja jų darbo kokybę ir atlikimą. Respondentų buvo paprašyta kiekvieną veiksnių įvertinti skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 4 (visiškai sutinku). Iš diagramoje pateiktų rezultatų aiškiai matyti, kad labiausiai bedarbius dirbti skatintų materialinis skatinimas ir didesnė alga, jiems taip pat aktualus pagarbos poreikis.



4 pav. Veiksniai motyvuojantys bedarbius geriausiai atlikti darbą

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinės bedarbių silpnos vidinės motyvacijos priežastys yra jų pasitikėjimo savo jėgomis stoka, menkas kompetencijos lygis ir netikrumas dėl ateities. Iš apklausos rezultatų nustatyta, kad svarbi priežastis, dėl kurios mažėja bedarbių vidinė motyvacija yra jų negalėjimas įsidarbinti, sąlygotas nepakankamo išsilavinimo, patirties stokos, profesinių įgūdžių stokos.

Atlikta anketos rezultatų analizė patvirtina tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, kad vidinė motyvacija pasireiškia, tik patenkinus pagrindinius pirminius poreikius pagal A. Maslow poreikių hierarchiją. Dauguma bedarbių stokoja lėšų savo pirminių poreikių patenkinimui, taigi jų motyvaciją dirbti labiausiai įtakoja išoriniai veiksniai tokie kaip atlygis už darbą ir socialinės garantijos, spaudimas darbe o ne vidiniai poreikiai pajauti pasitenkinimą dirbant ir tobulėti.

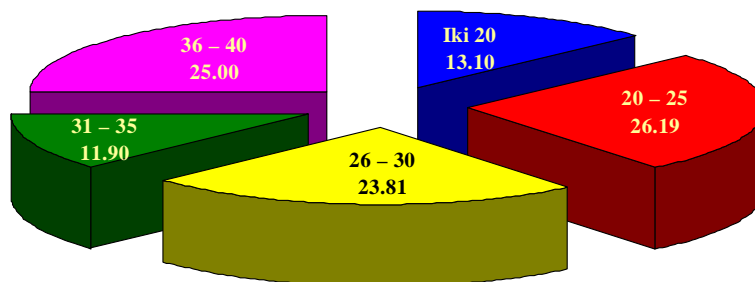
4.4. Ukmergės regiono dirbančiųjų vidinės motyvacijos problematikos tyrimas

Pagrindinė šio tyrimo užduotis yra atskleisti vidinės motyvacijos svarbą įmonių vadovybei, išsiaiškinti vidinės motyvacijos problemas padėti vystyti, o ne žlugdyti darbuotojų vidinę motyvaciją ir nukreipti ją į konkrečius darbus.

Vidinė motyvacija yra varomoji jėga, kuri veikia darbuotojų elgesį, taigi kiekvienos įmonės vadovas turi įvertinti, valdyti, didinti ir išlaikyti darbuotojų vidinę motyvaciją. Šiame tyrime pirmiausia ištiriamas darbuotojų vidinės motyvacijos lygis ir nustatomi veiksniai, kurie lemia jų vidinės motyvacijos lygį. Toliau siekta išsiaiškinti faktorius, kurie mažina arba didina darbuotojų vidinę motyvaciją. Ir galiausiai pateikiami siūlymai kaip paskatinti darbuotojų savimotyvaciją.

Klausimyną sudarė dvi grupės klausimų: klausimai skirti demografinėi respondentų informacijai nustatyti ir vidinės motyvacijos klausimai. Respondentų buvo prašome atsakyti į 4 demografinius klausimus (išsilavinimas, amžius, pajamos ir darbo stažas įmonėje). 2 vidinės motyvacijos veiksnių nustatymo klausimus ir 2 klausimus, kurie padeda nustatyti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus ir atskleidžia vidinės motyvacijos problematiką.

Respondentai. Tyrime dalyvavo 168 pasirinktų įmonių darbuotojai, kurie buvo parinkti iš įvairių padalinių, kurie apima inžinierius, marketingo, buhalterijos ir kt. padalinius. Tyrimo pradžioje buvo planuota apklausti 200 darbuotojų, tačiau negrižo arba buvo sugadintos 32 anketos.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrime dalyvavo darbuotojai nuo 20 iki 40 metų amžiaus; 13,10 proc. buvo respondentų iki 20 metų, 26,19 proc. buvo respondentų nuo 20 iki 25 metų, 23,81 proc. - nuo 26 iki 30 metų, 11,90 proc. - nuo 31 iki 35 metų ir 25 proc. buvo respondentų nuo 36 iki 40 metų (5 paveikslas). Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė sekančiai: 36,90 procentų (31) apklaustųjų turėjo aukštąjį išsilavinimą, 13,10 procentų (11) – buvo baigę aukštesniąją mokyklą ir 50 procentų (42) paklaustųjų turėjo vidurinį išsilavinimą. Respondentų darbo stažas įmonėje apėmė nuo metų iki daugiau nei 10 metų: 38,10 procentų įmonėse dirbo 1-2 metus, po 25 procentus apklaustųjų savo

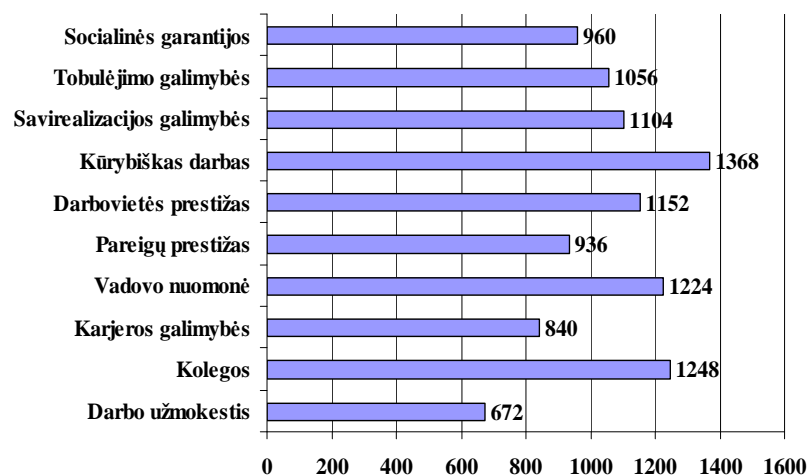
darbovietėse dirbo 2 – 5 metus ir daugiau nei 10 metų ir 11,90 procentų apklaustųjų darbo stažas toje įmonėje buvo nuo 5 iki 10 metų (6 lentelė).

6 lentelė

Respondentų demografinė informacija

Išsilavinimas	%	Darbo stažas įmonėje	%
Aukštasis	50.00	1-2 metai	38.10
Aukštesnysis	13.10	2-5 metai	25.00
Vidurinis	36.90	5-10 metų	11.90
		Daugiau, nei 10 metų	25.00
Viso	100 %	Viso	100 %

Siekiant išsiaiškinti kurie veiksniai – vidinės ar išorinės motyvacijos – veikia jų motyvaciją dirbti respondentų buvo paprašyta pagal svarbą išdėstyti šiuos pagrindinius veiksnius: darbo užmokestis, socialinės garantijos, vadovo nuomonė, pareigų prestižas, darbovietės prestižas, kolegos, karjeros galimybės, kūrybiškas darbas, savirealizacijos galimybės, tobulėjimo galimybės. Pirmieji 5 veiksniai priskiriami išorinės motyvacijos rodikliams, o sekantys 5 didina darbuotojų vidinę motyvaciją. Maksimali galima rezultato reikšmė yra 1680 ir tai reikštų, kad absoliučiai visiems darbuotojams šis veiksnys yra paskutinėje vietoje, priešingu atveju – minimali rodiklio reikšmė gali būti 168, ir tai reikštų, kad šis veiksnys yra pats svarbiausias visiems darbuotojams. Anketinės apklausos rezultatai šiuo klausimu pateikiami 6 paveiksle. Iš diagramoje pateiktų duomenų matoma, kad svarbiausias veiksniai, skatinantys darbuotojus dirbti, yra darbo užmokestis, karjeros galimybės, pareigų prestižas bei socialinės garantijos. Mažiausiai darbuotojų motyvaciją veikia kūrybiško darbo galimybė ir kolegos. Remiantis šiais rezultatais galie teigti, kad įmonėse egzistuoja vidinės motyvacijos problema, nes vis tik darbuotojams darbo užmokestis svarbiau už patį darbą.



6 pav. Pagrindiniai

veiksniai skatinantys darbuotojus dirbti

Tai, kad dauguma darbuotojų dirba dėl darbo užmokesčio yra natūralu, tačiau išsiaiškinus, kas darbuotojus skatina apskritai dirbti, svarbu nustatyti ir kokie veiksniai darbuotojus skatina geriau atlikti darbą pasitenkinimas darbu ir meilė profesijai, intelektinis iššūkis, pagarbos poreikis, galimybė plėtoti naujas idėjas ir gauti pripažinimą, motyvuoti kolegos, institucinė parama (įranga, dotacijos) ar skatinimas/algos padidinimas. Tyrimo metu nustatyta, kad vis dėl to darbuotojus geriau atlikti darbą skatina tikėtinas didesnis atlygis (608), o ne pasitenkinimas gerai atliktu darbu(544). Taigi svarbesnis veiksnys yra išorinės motyvacijos veiksnys, nors pagrindinis vidinės motyvacijos veiksnys yra antras pagal svarbą. Tai reiškia, kad darbuotojams patenkinus pagrindinius poreikius, atsiskleidžia saviraiškos ir pasitenkinimo darbu poreikiai, kurie jau priskiriami vidinei motyvacijai. Darbuotojams gan svarbus yra jų darbo įvertinimas – pagarbos poreikis (482), galimybė plėtoti naujas idėjas (442) ir intelektinis iššūkis (440). Mažiausiai darbuotojus gerai atlikti darbą motyvuoja kolegų pavyzdys(336). Šių rodiklių pasiskirstymas labai priklauso ir nuo darbuotojų išsilavinimo ir nuo amžiaus: labiau išsilavinusiems darbuotojams svarbiau yra intelektinis iššūkis ir juos dirbti gerai skatina meilė profesijai ir atsidavimas jai, o jaunesniems darbuotojams svarbesnis yra kolegų pavyzdys, jie nenori būti prastesni už kolegas.

Siekiant nustatyti vidinės motyvacijos problematiką Ukmergės rajono dirbančiųjų tarpe, sudarant klausimyną į jį taip pat (kaip ir į bedarbių klausimyną) buvo įtraukti Ryan (1982) ir Patrick & Leonė (1994) klausimai. Pirmuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kas konkretų asmenį labiausiai skatina dirbti ir pagal tai nustatoma, kokia motyvacija jį veikia ir kokios yra problemos (kur mažiausia tašku), problemos padės suformuluoti pasiūlymus motyvacijos skatinimui. Šio klausimo rezultatai buvo apdoroti jau anksčiau darbe aprašytu metodu.

Iš anketos rezultatų pastebima, kad darbuotojų vidinę motyvaciją labiausiai įtakoja susidomėjimas darbu, bendrumo jausmas bei kompetencija. Nagrinėjant dirbančiųjų tyrimo rezultatus pastebima, kad nėra tokio ryškaus balų skirtumo tarp atskirų veiksmų grupių kaip bedarbių tarpe. Tai rodo, kad vidinės motyvacijos problematika darbuotojų tarpe nėra tokia problematiška kaip bedarbių tarpe. Pastebimas teigimas veiksnys vidinei darbuotojų motyvacijai yra tai, kad jie palyginti silpnai jaučia darbdavių spaudimą, tačiau problema kyla dėl darbuotojų darbo vertės suvokimo trūkumo iš galimų 5880 balų šis rodiklis tesiekia 3570.

Kaip ir nagrinėjant bedarbių motyvacijos problematiką, analizuojant dirbančiųjų vidinės motyvacijos tendencijas ir problemas tikslinga atskirai aptarti kiekvieno komponento rezultatus:

- Remiantis pateikiamais rezultatais galia teigti, kad dirbančiųjų tarpe **susidomėjimas darbu** yra gan aukštas neturi ir darbo teikiamo malonumo balas yra gal aukštas, dauguma jų teigia, kad jiems įdomu atlikti savo darbą (1008), tai reikšią, kad

dauguma darbuotojų dirba jiems patinkantį ir juos dominantį darbą. Tai sudaro palankias sąlygas vidinės motyvacijos augimui.

- **Suvokiamos kompetencijos** veiksniai taip pat lai svarbūs vidinės motyvacijos plėtojimui, nes jei manoma, kad veikla yra nesėkminga, nėra prasmės bandyti. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad dauguma respondentų yra patenkinti savo darbo atlikimu, tačiau problema gali būti tame, kad vadovybė ne visada tai tinkamai įvertina, taigi gali kristi darbuotojų vertės suvokimas ir mažėti vidinė motyvacija.
- **Pastangos ir darbo reikšmingumas** parodo kiek darbuotojas yra linkęs stengtis gerai atlikti savo darbą ir tai labai įtakoja vidinės motyvacijos lygį. Jei darbuotojas nesistengia gerai atlikti savo darbo ir jam svarbu kuo greičiau jį padaryti ir daugiau prie jo nebegrįžti tikrai nėra stiprios vidinės motyvacijos rodiklis. Nagrinėjamosiose įmonėse ši vidinės motyvacijos problema nėra aktuali, nes dauguma darbuotojų nurodė, kad jie deda daug pastangų (1008), kad ne tik atliktų savo darbą, bet, kad jis būtų atliktas gerai, jiems svarbi jų darbo kokybė (966).
- Kaip jau minėta motyvacijos teorijos teigia, kad **jaučiamas spaudimas ir įtampa** darbe mažina vidinę motyvaciją dirbti. Tačiau atliekant tyrimą beveik visi respondentai nurodė, kad jie nejaučia jokios įtampos atlikdami savo darbą.
- Anketos rezultatai taip pat parodė, kad dauguma darbuotojų **suvokia savo pasirinkimą** dirbti. Kadangi darbuotojai turi galimybę pasirinkti kaip jiems atlikti savo darbą (882) ir jį dirba, nes būtent tokį darbą jie nori dirbti (882), jų vidinė motyvaciją labai padidėja.
- Priešingai nei bedarbiams darbuotojams darbo **vertė** yra svarbesnė už jo **naudą**.
- Geri darbuotojų **savitarpio santykiai ir draugiškas kolektyvas** didina vidinę **motyvaciją**. Vidinę motyvaciją dirbti taip pat įtakoja ir **darbo aplinka bei darbo kolektyvas**. Dauguma apklaustųjų nurodo, kad jie norėtų su bendradarbiais bendrauti ir po darbo ir jaučiasi artimi, tai sąlygoja geresnę darbo aplinką.

6 lentelė

Vidinės motyvacijos veiksnių įvertinimas Ukmergės regiono dirbančiųjų tarpe

		Rezultatas
1.	Susidomėjimas/malonumas	5124
1.1.	Man labai patinka mano darbas.	924
1.2.	Man įdomu atlikti savo darbą.	1008
1.3.	Manau, kad tai nuobodi veikla.	378

1.4.	Atliekama veikla manęs visai nedomina. (R)	420
1.5.	Manau, kad mano veikla yra labai įdomi.	756
1.6.	Maniau, kad mano veikla gana maloni.	882
1.7.	Dirbdamas savo darbą aš galvoju, kaip jis man patinka.	756
2.	Suvokiama kompetencija	5040
2.1.	Manau, kad aš pakankamai gerai atlieku savo darbą.	1050
2.2.	Manau, kad aš labai gerai atlieku savo darbą, palyginti su kitais.	1008
2.3.	Užbaigus numatytus darbus, kurių laiką aš jaučiausi pakankamai kompetentingi.	588
2.4.	Esu patenkintas savo darbo atlikimu.	1050
2.5.	Manau buvau pakankamai kvalifikuotas šiam darbui.	1008
2.6.	Šio darbo aš negaliu atlikti labai gerai. (R)	336
3.	Pastangos/reikšmingumas	3990
3.1.	Aš įdedu daug pastangų šiam darbui atlikti.	1008
3.2.	Aš nelabai stengiuosi gerai atlikti savo darbą. (R)	378
3.3.	Aš labai stengiausi dėl savo veiklos.	882
3.4.	Man buvo svarbu gerai atlikti mano darbą.	966
3.5.	Man nereikėjo daug pastangų savo darbui atlikti. (R)	756
4.	Jaučiamas spaudimas ir įtampa	3024
4.1.	Aš visai nesijaučiu nervingas, atlikdamas savo darbą. (R)	1050
4.2.	Jaučiu labai didelę įtampą, atlikdamas savo darbą.	336
4.3.	Aš jaučiuosi atsipalaidavęs atlikdamas savo darbą. (R)	840
4.4.	Dirbdamas jaučiuosi sunerimęs	378
4.5.	Aš jaučiu spaudimą dirbdamas.	420
5.	Suvokiamas pasirinkimas	4452
5.1.	Manau, kad aš turiu pasirinkimo galimybę savo darbe.	882
5.2.	Jaučiuosi, kad neturiu pasirinkimo atlikdamas savo darbą. (R)	378
5.3.	Aš iš tikrųjų neturiu pasirinkimo dirbti ar ne savo darbą. (R)	462
5.4.	Jaučiausi, kad aš privalau atlikti savo darbą. (R)	630
5.5.	Aš atlieku turimą darbą, nes neturiu kito pasirinkimo. (R)	546
5.6.	Aš dirbu savo darbą, nes to noriu.	882
5.7.	Aš dirbu savo darbą, nes privalau.(R)	672

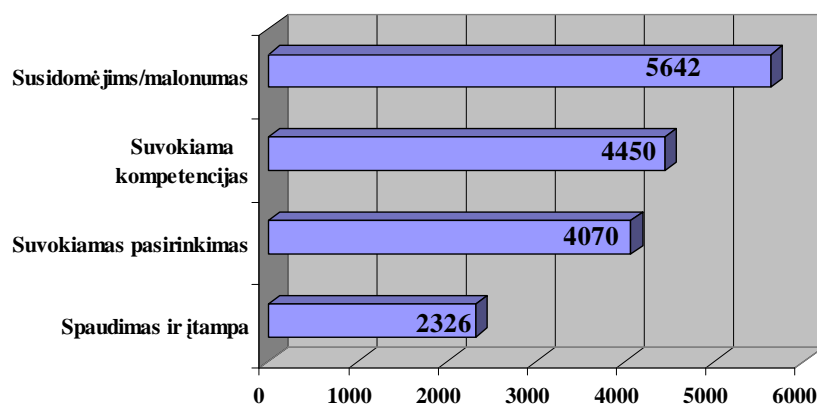
6.	Vertė/naudingumas	3570
6.1.	Manau, kad mano darbas gali būti man vertingas.	924
6.2.	Norėčiau tai padaryti ir vėl, nes jis turi tam tikrą vertę man.	882
6.3.	Manau, kad darbas gali būti man naudingas.	882
6.4.	Manau, kad tai yra svarbi veikla.	798
7.	Bendrumo jausmas	5250
7.1.	Jaučiausi tikrai nutolęs nuo kolegų. (R)	420
7.2.	Aš tikrai abejoju, kad mano kolegos ir aš kada nors būtume draugais. (R)	420
7.3.	Jaučiausi, kad tikrai galiu pasitikėti kolegomis.	840
7.4.	Norėčiau turėti galimybę dažniau bendrauti su kolegomis.	882
7.5.	Aš tikrai nenorėčiau bendrauti su kolegomis ateityje. (R)	504
7.6.	Nesijaučiu, kad galiu tikrai pasitikėti kolegomis. (R)	420
7.7.	Tikėtina, kad kolegos ir aš galime tapti draugais, jeigu mes daug bendrausime.	924
7.8.	Jaučiuosi artimas kolegoms.	840

Antrojo klausimyno klausimo 22 punktai naudoti darbuotojų vidinės motyvacijos veiksniams nustatyti. Šio klausimo rezultatai buvo apskaičiuoti aukščiau parašytu (bedarbių motyvacijos tyrimo dalyje) metodu. Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojus dirbti labiausiai skatina susidomėjimas ir malonumas (5124), suvokiama kompetencija (5040), suvokiamas pasirinkimas (4452). Paskutinėje vietoje yra spaudimas ir įtampa (3024). Šis veiksnys yra dvigubai mažesnis už kitus tris ir tai reiškia, kad darbuotojų tarpe jis pasireiškia kur kas rečiau nei kiti veiksniai. Pirmieji trys veiksniai laikomi teigiamais vidinės motyvacijos veiksniais, o spaudimas ir įtampa laikomi kenksmingais vidinei motyvacijai.

Tyrimo metu atskleistos pagrindinės problemos stabdančios dirbančiųjų motyvaciją: veiklos nuobodumas (378), nepakankamas noras įdėti daugiau pastangų į atliekamą darbą (378), įtampa darbe (336), sprendimo priėmimo dėl atliekamo darbo neturėjimas (378) ir prastas ryšys tarp kolegų ir nepasitikėjimas jais (420). Nors šių neigiamų veiksnių reikšmės ir nėra labai didelės, tačiau jos yra pakankamai reikšmingos, kad šį jas būtų atkreipiamas dėmesys, nes jos vis dėl to sudaro panašiai po trečdalį visos galimos balų sumos (1176). Darbdaviai, siekdami kuo didesnės darbuotojų vidinės motyvacijos, turėtų stengtis šių veiksnių reikšmes sumažinti iki minimumo.

7 paveiksle pateikiamas bendras visų apklaustųjų dirbančiųjų balų skaičius kiekvienai koncepcijai. Palyginus šiuos duomenis su bedarbių apklausos rezultatais, galima pastebėti, kad pirmieji du svarbiausi veiksniai vienodai svarbūs tiek dirbančiųjų, tiek ir bedarbių tarpe. Tačiau

skiriasi suvokiamo pasirinkimo ir spaudimo bei įtampos reikšmė jų motyvacijai. Dirbantiems svarbesnis veiksnys, skatinantis vidinę motyvaciją yra galimybė pasirinkti kaip atlikti tam tikrą darbą, tuo tarpu bedarbiams jų iniciatyva nėra tokia svarbi, jiems svarbiau nejausti įtampos ir spaudimo darbe.

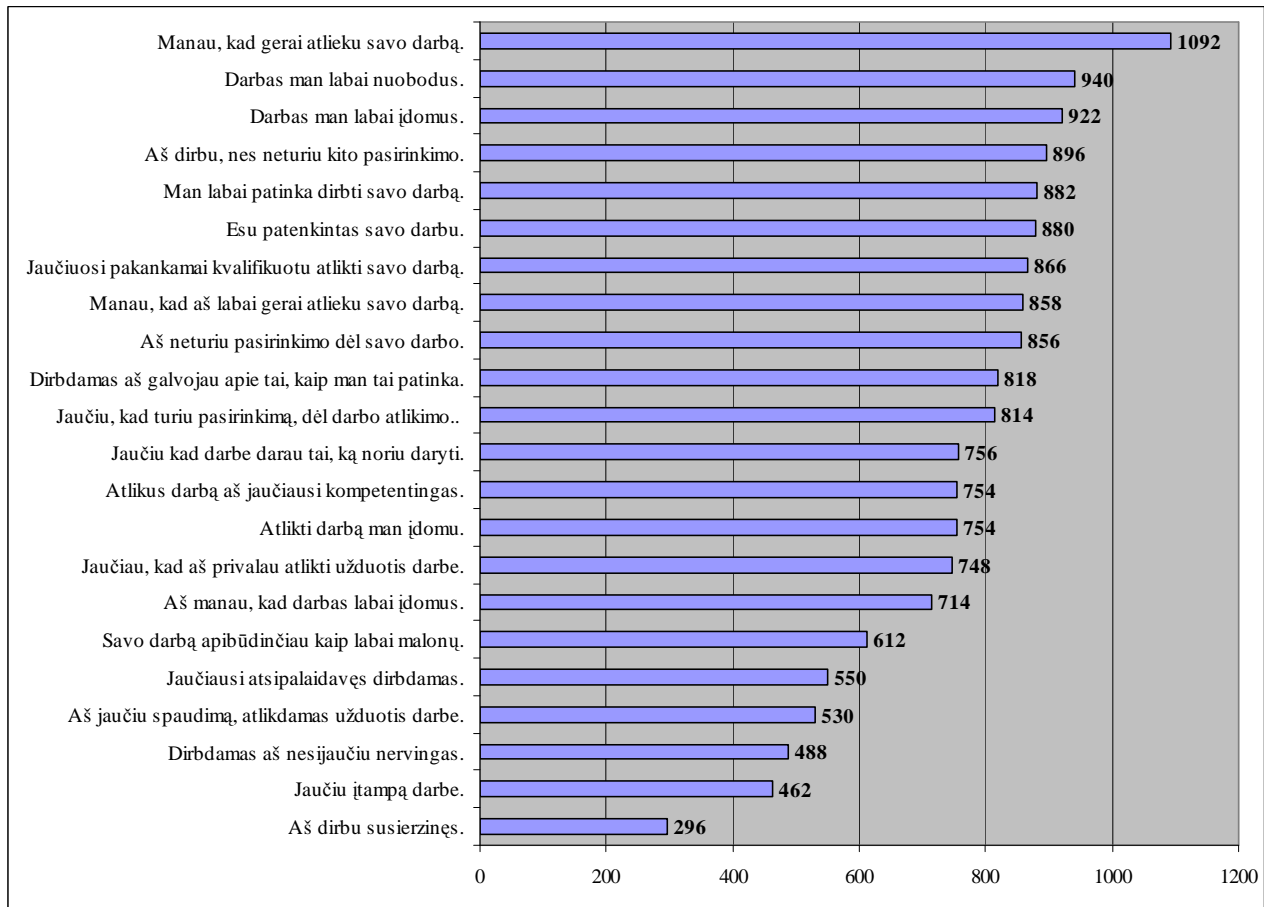


7 pav. Vidinės motyvacijos koncepcijų reikšmė dirbančiųjų tarpe

8 paveiksle pateikiamas atskirų, darbo autoriaus nuomone svarbesnių, veiksnių įvertinimas balais. Siekiant nustatyti, kuris veiksnys yra svarbesnis vidinės motyvacijos skatinimui, iš anketos klausimų išrinkti atskiri veiksniai ir pateiktas jų įvertinimas balais. Iš diagramoje pateiktų duomenų matome, kad daugiau darbuotojų nurodė, kad:

- darbas jiems yra nuobodus (940), o ne įdomus (922),
- neturi kito pasirinkimo dėl darbo (896), o ne tai, kad jų darbas jiems patinka (882),
- neturi teisės nuspręsti kaip atlikti savo darbą (856), nei galinčių priimti sprendimus dėl darbo atlikimo (814),
- jaučia, kad privalo atlikti darbą (748), o ne dirba, nes darbas jiems yra įdomus (714).

Nors skirtumai tarp šių rodiklių ir nėra labai dideli, tačiau darbdaviai, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją, turėtų stengtis kuo labiau sumažinti neigiamų rodiklių reikšmes ir kuo labiau padidinti teigiamų rodiklių reikšmes.



8 pav. Darbuotojų vidinės motyvacijos veiksnių įvertinimas

Ukmergės regiono dirbančiųjų vidinės motyvacijos tyrimas taip pat pagrindžia darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad vidinė motyvacija stipriau pasireiškia patenkinus pagrindiniu poreikius pagal A. Maslow poreikių hierarchiją. Palyginus du (bedarbių ir dirbančiųjų) tyrimus, pastebima, kad darbuotojų vidinė motyvacija yra kur kas didesnė nei bedarbių, kadangi šiems respondentams pirminiai poreikiai žemesniu ar aukštesniu lygiu jau yra patenkinti ir jie pradeda siekti saviraiškos ir kitų aukštesnių poreikių, kurie didina vidinę motyvaciją.

Išvados ir siūlomi sprendimai

1. Išnagrinėjus motyvacijos teorijas ir apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad motyvacijos samprata yra susijusi su klausimu, kas verčia žmones gerai dirbti, būti atkakliems ir įveikti kliūtis, dirbti su entuziazmu. Motyvacijos teorijas sąlyginai galima suskirstyti į dvi grupes: žmonių poreikiais grindžiamos teorijos ir žmonių elgsena pagrįstos teorijos. Pagal motyvų šaltinius motyvacija gali būti vidinė ir išorinė. Perėjimas nuo išorinės prie vidinės motyvacijos yra perėjimas nuo susitelkimo į rezultatus iki dėmesio sutelkimo į pačią veiklą.

2. Atlikus mokslinėje literatūroje pateikiamų vidinės motyvacijos apibrėžimų analizę, apibendrintai galima teigti, jog vidinė motyvacija - tai stimuliuojamas, kuris verčia individą priimti esamas nuostatas arba pakeisti elgesį dėl savo vidinio įsitikinimo. Vidinė motyvacija nereiškia, kad asmuo nesiekia atlygio, tačiau išorinės paskatos yra nepakankamos išlaikyti asmens motyvaciją. Dauguma vidinės motyvacijos šalininkų sutinka, kad vidinę motyvaciją kuria trys savybės: iššūkis, fantazijos ir smalsumas. Nors psichologai teigia, kad žmonės geriau ką nors padaro, kai jie tai daro nes jie to nori - o ne dėl kažkokio atlygio, pavyzdžiui, pinigų. Kai kurie mokslininkai teigia, kad vidinės motyvacijos nėra. Žymiausias vidinės motyvacijos priešininkas yra Reiss, kuris teigia, kad vidinės motyvacijos tyrimai turi rimtų logikos trūkumų ir per daug svarbių nekontroliuojamų kintamųjų, kuriems reikia daugiau mokslinio stabilumo.

3. Žmonės, kurie iš vidaus yra motyvuoti, užduotis atlieka ne iš pareigos jausmo, o dėl to, kad jiems malonu tai daryti, arba jie išgyvena pasitenkinimo jausmą, kad gali savarankiškai kažko pasiekti, užbaigti užduotis. Mokslinių tyrimų metu atrasti veiksniai, kurie sukuria ir palaiko vidinę motyvaciją: iššūkis, valdymas, bendradarbiavimas ir pripažinimas. Tyrimų metu taip pat atskleistos vidinės motyvacijos praradimo priežastys: pasitikėjimo trūkumas, dėmesio centro (tikslų) trūkumas, krypties (nukreipimo) trūkumas .

4. Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ankstesni tyrimai dėl darbuotojų vidinės motyvacijos, siekiant nustatyti, ar vidinė motyvacija yra svarbesnė ir efektyvesnė motyvuojant darbuotojus nei išoriniai atlygiai. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimus šia tema nustatyta, kad vidinė motyvacija yra svarbesnė ir veiksmingesnė motyvuojant darbuotojus. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad išoriniai atlygiai, pavyzdžiui, darbo užmokestis ir kitos finansinės išmokos sumažina vidinę motyvaciją. Tai yra svarbu, nes dauguma žmonių pirmiausia bando motyvuoti darbuotojus pinigais. Nors jaunas žmogus ieško pirmojo darbo su didesniu darbo užmokesčiu, tačiau atlyginimas nepalaikys darbuotojo motyvacijos lygio laikui bėgant.

5. Apibendrinus mokslinėje literatūroje **publikuotus mokslinius** tyrimus, išskirti keturi pagrindiniai vidinės motyvacijos skatinimo veiksniai: reikšmingumo jausmas, pasirinkimo jausmas, kompetencijos jausmas ir pažangos jausmas. Darbuotojai jaučia stiprų savarankiškumo poreikį ir siekia kontroliuoti savo elgesį. Darbuotojų vidinės motyvacijos lygis sumažėja, jei jie yra kontroliuojami darbdavių per išorinio atlygio sistemas. Darbuotojai nori priimti sprendimus dėl savo elgesio. Darbuotojai yra iš vidaus motyvuoti, kai jiems yra leidžiama priimti sprendimus ir prisidėti prie įmonės veiklos. Darbuotojai turi būti skatinami, įvertinti ir gerbiami, kad iš esmės būtų motyvuoti atlikti savo darbą.

6. Išanalizavus pagrindinius veiksnius, skatinančius vidinę motyvaciją, darbe pateikiamos ir pagrindinės motyvacijos praradimo priežastys. Pirmasis motyvaciją stabdantis faktorius yra pasitikėjimo trūkumas. Praeitės nesėkmės, klaidos ir asmeniniai trūkumai sukuria neigiamas mintis. Antrasis motyvaciją stabdantis faktorius yra nepakankamas tikslas. Dažnai dėmesys sutelkiamas į tai, ko nenorime, o ne į konkretų tikslą. Galutinis motyvacijos veiksnys yra darbo kryptis. Jei dėmesio centras reiškia galutinio tikslo turėjimą, tai kryptis yra strategijos jam pasiekti turėjimas. Krypties trūkumas stabdo motyvaciją, nes be akivaizdaus tolimesnio veiksmų plano susiduriama su atidėliojimu.

7. Atlikus empirinį tyrimą daroma išvada, kad labai skiriasi bedarbių ir dirbančiųjų vidinės motyvacijos lygis ir jį nulemia skirtingi veiksniai. Remiantys tyrimo rezultatais galima teigti, kad didžiausia bedarbių vidinės motyvacijos problema yra pasitikėjimo savo jėgomis trūkumas dėl visuomenėje susidariusių bedarbių vertinimo nuostatų. Tuo tarpu pagrindinė dirbančiųjų vidinės motyvacijos stokos problema yra nepakankamas arba neaiškus darbo tikslas ir menkas dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.

Rekomendacijos

1. Siekiant didinti bedarbių motyvaciją darbo birža turi atsižvelgti į pagrindinių problemų – visuomenės požiūrio ir pačių bedarbių pasitikėjimo savo jėgomis – sprendimą. Bedarbiai turėtų būti aktyviau skatinami siekti realias rinkos sąlygas atitinkančio išsilavinimo, profesinių įgūdžių. Tam tikslui siūlau LR seimui koreguoti įstatyminę bazę, darbo biržos atliekamas funkcijas papildant motyvavo programų vykdymu. Šių programų vykdymui turėtų būti sudaromos sąmatos, kurias finansuotų vietos savivaldybė, kartu su regiono pramonės ir amatų rūmais.

2. Organizacijų vadovams privalu dalyvauti vidinės motyvacijos didinimo programose savo įnašu į darbuotojų kompetencijos ir pasiryžimo didinimą užtikrinant darbuotojams realių ir pasiekiamų tikslų nustatymą, duodant jiems atitinkamą laisvę šiems tikslams pasiekti, užtikrinant jų veiksmų įvertinimą ir aukštesniojo ir viduriniojo lygio vadovų informatyvų grįžtamąjį ryšį, kuris

didina vidinę motyvaciją. Jei tai organizacijoje sėkmingai įgyvendinama, kompanija gali pasiekti trokštamą darbuotojų vidinės motyvacijos lygį. Kol vadovybės grįžtamas ryšis yra informatyvus ir perteikia darbuotojo gerai atlikto darbo įvertinimą ir pripažinimą, kelių darbuotojų kompetencijos suvokimą jis palaikys ir didins darbuotojų vidinę motyvaciją.

3. Kompanijos, siekiant padidinti darbuotojų kompetencijos ir tobulėjimo jausmą, kurio darbuotojams reikia, turi sudaryti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, kuriose labai konkrečiai atsispindėtų darbuotojų motyvai dirbti. Šiam tikslui būtų galima panaudoti 3 priede pateikiamas darbuotojų vertinimo korteles. Dėmesys, skirtas darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu kompanijai, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti rezultatų. Netgi jei darbuotojai turi mažai pasirinkimo kaip jiems atlikti vieną ar kitą darbą, jų sugebėjimai pasinaudoti savo žiniomis ir įgūdžiais nusprendžiant kaip atlikti užduotį padidins jų autonomijos jausmą dėl darbo atlikimo ir suvokimą, kad darbo rezultatas yra tiesiogiai susijęs su jų sprendimu. Vidinis apsisprendimo poreikis ir autonomija padaro darbuotojus stipresnius. Tai dažnai siejama su darbuotojų įgaliojimais.

Literatūra

- Bainbridge Cl.** *Intrinsic motivation*. <http://giftedkids.about.com/od/glossary/g/intrinsic.htm>
- Bugakovas M., Merkevičius J.** Žmonių elgsenos suvokimas. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J.** (1989). *The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents*. In R. Ames & C. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: Goals and cognitions* (pp.45—71). New York: Academic Press.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Deci, E.L., & Ryan, R.M.** (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs* .
- Festinger, L.** (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Row, Peterson.
- Graumann, C. F.** (1969) *Motivation* Bern, Stuttgart: Hans Huber
- Harlow, H.** (1950). *Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performances by monkeys*. *J. Comp. Physiol. Psychol.* 43, 289–294
- Harter, S.** (1978). *Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model*. *Human Development*, 1, 661-669.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B.** (1959) *The Motivation to Work*, New York, Wiley
- Hull, C. L.** (1943). *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. New York, NY, Appleton-Century-Croft.
- Hunt, J. M.** (1965). *Intrinsic motivation and its role in psychological development*. *Nebr. Symp. Motiv.* 13, 189–282.
- Kagan, J.** (1972). *Motives and development*. *J. Pers. Soc. Psychol.* 22, 51–66.
- Kohn Ae.** *Punished by Rewards*. Info at <http://www.alfiekohn.org/books.htm>
- Lewis B.** *Intrinsic motivation*. <http://k6educators.about.com/od/educationglossary/g/gintrinsic.htm>
- Malone, T.** (1981). *Towards a theory of instrinsically motivating instruction*. *Cognitive Science*, 4, 333-369.
- Malone, T. W., & Lepper, M.R.** (1987). *Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations for learning*. In R. E. Snow & M. J. Farr (Eds.). *Aptitude, learning and instruction*. Volume 3: Cognitive and affective process analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mayo, E.** (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan
- Montgomery, K.** (1954). *The role of exploratory drive in learning*. *Physiol. Psychol.* 47, 60–64.
- Palivonienė D.** *Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas? XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas*

Petraitis T. *Mąstymas, motyvacija, emocijos. 4 paskaita*

Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/117242.html
[žiūrėta 2009-02-21]

Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/117063.html
[žiūrėta 2009-02-21]

Prieiga per internetą: <http://www.exoro.lt/LT/Page/konsultavimas> [žiūrėta 2009-01-16]

Prieiga per internetą: <http://education.calumet.purdue.edu/vockell/> [žiūrėta 2009-03-14]

Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija> [žiūrėta 2009-03-14]

Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Poreikis> [žiūrėta 2009-02-22]

Prieiga per internetą: <http://theanocoaching.wordpress.com/2008/05/12/motivation-and-self-determination-theory/> [žiūrėta 2009-03-12]

Prieiga per internetą: <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv> [žiūrėta 2009-02-20]

Prieiga per internetą: <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf> [žiūrėta 2009-03-10]

Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/intrinsic-motivation.html>
[žiūrėta 2009-03-17]

Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/41c19ed4c28b1> [žiūrėta 2009-03-17]

Prieiga per internetą: <http://www.incentiveracing.com/intrinsic-motivation.htm> [žiūrėta 2009-03-14]

Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx> [žiūrėta 2009-02-05]

Prieiga per internetą: <http://www.motivationexpert.co.uk/what-intrinsic-motivation.html> [žiūrėta 2009-03-04]

Prieiga per internetą: <http://www.psychologycampus.com/sports-psychology/intrinsic-motivation.html>
[žiūrėta 2009-03-17]

Prieiga per internetą: <http://www.zapyskis.lt/main.php?id=1000392&lang=1> [žiūrėta 2009 02 24]

Reiss St. *Intrinsic Motivation Doesn't Exist. ScienceDaily* (May 10, 2005) — Columbus, Ohio

Richard M. Ryan and Edward L. Deci. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.* American Psychologist. January 2000

Rosanne D'A. *What Motivates Your Employees? Intrinsic vs. Extrinsic Rewards.* 2008.
<http://www.tmcnet.com/channels/performance-management/articles/39417-what-motivates-employees-intrinsic-vs-extrinsic-rewards.htm>

Rupal J. *Self Motivation At Work Place. Atharva Institute of Management Studies:*
http://EzineArticles.com/?expert=Rupal_Jain

Self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268.

Shawn B. *Ideas For Self-Motivation at Work.* <http://www.eslteachersboard.com/cgi-bin/motivation/index.pl?read>

Steps toward *Intrinsic Motivation.* May 23, 2008.
<http://theanocoaching.wordpress.com/2008/05/23/steps-toward-intrinsic-motivation/>

Three Ay. *How to Foster Intrinsic Motivation in the Workplace.*
http://www.ehow.com/how_4714830_foster-intrinsic-motivation-workplace.html

Vatlerand, R. J., & Reid, G. (1984). *On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory.* *Journal of Sport Psychology*, 6, 94-102.

Wesley J. *How To Motivate Yourself - Self Motivation.* 2007.
<http://www.pickthebrain.com/blog/how-to-motivate-yourself/>

Priedai

Vidinės motyvacijos ir jos veiksmų įtakos Lietuvos darbo rinkos dalyviams nustatymo klausimynas

Vidinės motyvacijos klausimynas yra daugiamatė įvertinimo priemonė skirta nustatyti darbuotojų vidinę motyvaciją. Jis sudarytas remiantis keliuose vidinės motyvacijos ir savireguliacijos eksperimentuose naudotais klausimynais (pvz., Ryan, 1982; Patrick & Leonė, 1994). Ši priemonė įvertina pagrindinius vidinės motyvacijos veiksmius respondentų atveju ir nustato darbuotojų susidomėjimą/malonumą, suvokiamą kompetenciją, pastangas, vertę/naudą, jaučiamą spaudimą ir įtampą ir suvokiamą pasirinkimą, vykdant tam tikrą veiklą, o tai duoda šešis požiūrio taškus, kurie leidžia išsiaiškinti pagrindines vidinės motyvacijos problemas ir jos skatinimo galimybes šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje.

1. Kiekvienam iš šių teiginių, prašome nurodyti kiek jis jums yra teisingas, taikant nurodytą skalę.

Eil. Nr.		7	6	5	4	3	2	1
		Visiškai sutinku		Iš dalies sutinku			Visiškai nesutinku	
1.	Susidomėjimas/malonumas							
1.1.	Man labai patinka mano darbas.							
1.2.	Man įdomu atlikti savo darbą.							
1.3.	Manau, kad tai nuobodi veikla.							
1.4.	Atliekama veikla manęs visai nedomina. (R)							
1.5.	Manau, kad mano veikla yra labai įdomi.							
1.6.	Maniau, kad mano veikla gana maloni.							
1.7.	Dirbdamas savo darbą aš galvoju, kaip jis man patinka.							
2.	Suvokiama kompetencija							
2.1.	Manau, kad aš pakankamai gerai atlieku savo darbą.							
2.2.	Manau, kad aš labai gerai atlieku savo darbą, palyginti su kitais.							
2.3.	Užbaigus numatytus darbus, kurį laiką aš jaučiausi pakankamai kompetentingi.							
2.4.	Esu patenkintas savo darbo atlikimu.							
2.5.	Manau buvau pakankamai kvalifikuotas šiam darbui.							
2.6.	Šio darbo aš negaliu atlikti labai gerai. (R)							
3.	Pastangos/reikšmingumas							
3.1.	Aš įdedu daug pastangų šiam darbui atlikti.							
3.2.	Aš nelabai stengiuosi gerai atlikti savo darbą. (R)							
3.3.	Aš labai stengiausi dėl savo veiklos.							
3.4.	Man buvo svarbu gerai atlikti mano darbą.							
3.5.	Man nereikėjo daug pastangų savo darbui atlikti. (R)							
4.	Jaučiamas spaudimas ir įtampa							
4.1.	Aš visai nesijaučiu neringas, atlikdamas savo darbą. (R)							
4.2.	Jaučiu labai didelę įtampą, atlikdamas savo darbą.							
4.3.	Aš jaučiuosi atsipalaidavęs atlikdamas savo darbą. (R)							
4.4.	Dirbdamas jaučiuosi sunerimęs							
4.5.	Aš jaučiu spaudimą dirbdamas.							
5.	Suvokiamas pasirinkimas							
5.1.	Manau, kad aš turiu pasirinkimo galimybę savo darbe.							

5.2.	Jaučiuosi, kad neturiu pasirinkimo atlikdamas savo darbą. (R)								
5.3.	Aš iš tikrųjų neturiu pasirinkimo dirbti ar ne savo darbą. (R)								
5.4.	Jaučiausi, kad aš privalau atlikti savo darbą. (R)								
5.5.	Aš atlieku turimą darbą, nes neturiu kito pasirinkimo. (R)								
5.6.	Aš dirbu savo darbą, nes to noriu.								
5.7.	Aš dirbu savo darbą, nes privalau.(R)								
6.	Vertė/naudingumas								
6.1	Manau, kad mano darbas gali būti man vertingas.								
6.2.	Manau, kad mano darbas yra naudingas _____								
6.3.	Manau, kad tai svarbu padaryti, nes jis gali _____								
6.4.	Norėčiau tai padaryti ir vėl, nes jis turi tam tikrą vertę man.								
6.5.	Manau, kad mano darbas galėtų padėti man _____								
6.6.	Manau, kad darbas gali būti man naudingas.								
6.7.	Manau, kad tai yra svarbi veikla.								
7.	Bendrumo jausmas								
7.1.	Jaučiausi tikrai nutolęs nuo kolegų. (R)								
7.2.	Aš tikrai abejoju, kad mano kolegos ir aš kada nors būtume draugais. (R)								
7.3.	Jaučiausi, kad tikrai galiu pasitikėti kolegomis.								
7.4.	Norėčiau turėti galimybę dažniau bendrauti su kolegomis.								
7.5.	Aš tikrai nenorėčiau bendrauti su kolegomis ateityje. (R)								
7.6.	Nesijaučiu, kad galiu tikrai pasitikėti kolegomis. (R)								
7.7.	Tikėtina, kad kolegos ir aš galime tapti draugais, jeigu mes daug bendrausime.								
7.8.	Jaučiuosi artimas kolegoms.								

2. Kiekvienam iš šių teiginių, prašome nurodyti kiek jis jums yra teisingas, taikant nurodytą skalę.

Eil. Nr.		7	6	5	4	3	2	1
		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai nesutinku				
1.	Dirbdamas savo darbą aš galvoju apie tai, kaip man jis patinka.							
2.	Atlikdamas savo darbą aš visai nesijaučiu nervingas.							
3.	Jaučiu, kad turiu pasirinkimą, atlikti savo darbą ar ne.							
4.	Manau, kad gana gerai atlieku savo darbą.							
5.	Darbas man labai įdomus.							
6.	Jaučiu įtampą darbe.							
7.	Manau, kad aš labai gerai atlieku savo darbą, palyginti su kitais.							
8.	Atlikti darbą man įdomu.							
9	Jaučiausi atsipalaidavęs atlikdamas darbą.							
10	Man labai patinka dirbti savo darbą.							
11	Aš tikrai neturiu pasirinkimo dėl savo darbo.							
12	Esu patenkintas savo darbu.							
13	Aš dirbu susierzinęs.							
14	Aš maniau, kad darbas labai nuobodus.							

15	Jaučiausi kad aš darau tai, ką aš noriu daryti darbe.								
16	Jaučiuosi pakankamai kvalifikuotu atlikti savo darbą.								
17	Aš manau, kad darbas labai įdomus.								
18	Aš jaučiu spaudimą, atlikdamas užduotis darbe.								
19	Jaučiau, kad aš privalau atlikti užduotis darbe.								
20	Savo darbą apibūdinau kaip labai malonų.								
21	Aš dirbu, nes neturiu kito pasirinkimo.								
22	Atlikus darbą kuri laiką aš jaučiausi pakankamai kompetentingas.								

3. Prašome pažymėti X atitinkamame kiekvieno klausimo langelyje.

Veiksniai, kurie motyvuoja mane savo darbą atlikti geriausiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Pasitenkinimas darbu ir meilė profesijai				
2. Intelektinis iššūkis				
3. Pagarbos poreikis				
4. Galimybę plėtoti naujas idėjas ir gauti pripažinimą				
5. Motyvuoti kolegos				
6. Institucinė parama (įranga, dotacijos)				
7. Skatinimas/algos padidinimas				
8. Kita				

4. Įvertinkite pagal svarbą, kokie labiausiai įtakoja jūsų motyvacija dirbti:

Darbo užmokestis	
Kolegos	
Karjeros galimybės	
Vadovo požiūris/nuomonė	
Pareigų prestižas	
Darbovietės prestižas	
Kūrybiškas darbas	
Savirealizacijos galimybės	
Tobulėjimo galimybės	
Socialinės garantijos	

5. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje.

Mažiau, nei 3 mėn.	
3 mėn. - 1 metai	
1-2 metai	
2-5 metai	
5-10 metų	
Daugiau, nei 10 metų	

6. Jūsų pajamos (vidutiniškai) per mėnesį:

500-800 Lt	
801-1000 Lt	
1001-2000 Lt	
2001-3000 Lt	
daugiau kaip 3000 Lt	

7. Jūsų amžius.

Iki 20	
--------	--

20 – 25	
26 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
41 ir daugiau	

8. Jūsų išsilavinimas

Vidurinis	
Aukštesnysis	
Aukštasis	

Elgesio per poreikius modelis



9 pav. Elgesio per poreikius modelis. Šaltinis: <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf> [žiūrėta 2009-03-10]

Darbuotojo vertinimo kortelė

Vardas, pavardė _____
 Darbo vieta _____
 Pareigos _____

2004 m. _____ mėnesių (bandomojo laikotarpio) darbo vertinimas

Vertinimo kriterijai	Labai gerai 5	Gerai 4	Vidurniškai 3	Blogai 2	Labai blogai 1	Iš viso balų
Savarankiškumas						
Atsakomybė						
Darbiškumas ir požiūris į darbą						
Darbo kokybė						
Darbo rezultatai						
Bendra balų suma:						

Kuratoriaus vertinimas/išvada _____

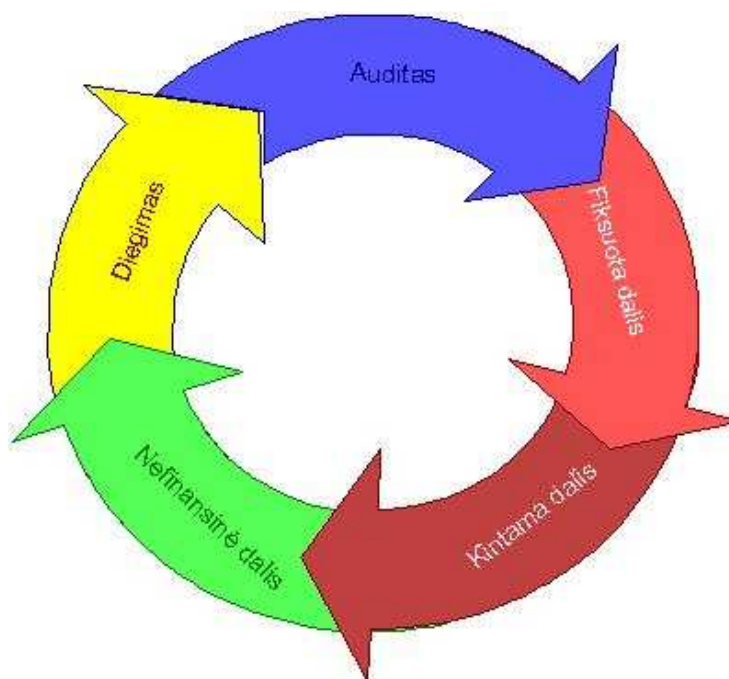
Padalinio/skyriaus vadovo vertinimo išvada _____

10 pav. Darbuotojo vertinimo kortelė. Šaltinis:

http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/117063.html [žiūrėta 2009-02-21]

Įmonės motyvacinės sistemos kūrimas

Kiekvienoje įmonėje veikia tam tikra motyvacinė sistema. Pasitelkus sisteminių požiūrį į darbuotojų atlyginimų skaičiavimą, sujungus „piniginius“ ir „nepiniginius“ motyvacinius elementus, pasiekiamas įmonei ir darbuotojams naudingiausias variantas. Įmonės motyvacinės sistemos kūrimas ar tobulinimas vykdomas keliais etapais, pradedant esamos sistemos įvertinimu ir baigiant sistemos diegimu.



11 pav. Įmonės motyvacinės sistemos kūrimas. Šaltinis:

<http://www.exoro.lt/LT/Page/konsultavimas> [žiūrėta 2009-01-16]

1. Įvertinus įmonės procesų ir darbų vertę (Auditas), suskirsčius juos pagal įtaką įmonės veiklos rezultatams, suformuojama kiekvieno darbuotojo veiklos vertinimo kriterijų sistema, kuri aiškiai „išdėlioja“ darbuotojų atlyginimus visiems suprantama tvarka, įgyvendina įmonėje „teisingo“ atlyginimo už darbą principą (Fiksuota ir kintama atlygio dalys).

2. Remiantis įmonės kultūra ir vertybėmis, išanalizavus darbuotojų poreikius, pasiūloma efektyvi ir ekonomiška (susidedanti iš „įmonei nieko nekainuojančių“, „šiek tiek įmonei kainuojančių“ ir „vis dar pigesnių“ motyvavimo elementų) nefinansinio skatinimo sistema, kuri sėkmingai užbaigia motyvacinės sistemos sudarymą (Nefinansinė dalis).

3. Detaliai pristačius ir išnagrinėjus sistemą su vadovais ir darbuotojais, atliekamas bandomasis, o vėliau ir galutinis sistemos diegimas (Diegimas).