

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aistė Mažeikaitė

**UAB „NUKAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ
DIAGNOZAVIMAS IR JŲ SPRENDIMO KRYPTIŲ NUMATYMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**UAB „NUKAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ
DIAGNOZAVIMAS IR JŲ SPRENDIMO KRYPTIŲ NUMATYMAS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius Aistė Mažeikaitė

Vadovas doc. dr. Stasys Stoškus

Recenzentas doc. dr. Valentinas Dubinas

SANTRAUKA

Aistė Mažeikaitė

UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnozavimas ir jų sprendimo krypčių numatymas.

Magistro darbas.

Tyrimo tikslas yra diagnozuoti UAB „Nukas“ motyvavimo sistemos problemas ir numatyti jų sprendimo kryptis. Tyrimo metu, įvertinus motyvacinių parametrų grupių pagrindinius trūkumus ir atlikus darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių pagal įvairius demografinius kintamuosius analizę, nustatyta, jog svarbiausios įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos problemos yra nepakankama galimybė kelti kvalifikaciją, nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis ir nepakankama galimybė dalyvauti įmonės valdyme. Siekiant išspręsti šias darbuotojų skatinimo problemas įmonės vadovybė turi pasirinkti optimaliausius įmonės darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius bei individualias jų savybes.

SUMMARY

Aistė Mažeikaitė

Diagnosing of Problems of Employees Motivation System of UAB “Nukas” and Anticipation of Their Solution Tendencies

Master’s work.

The objective of the research is to diagnose problems of the employee motivation system of UAB “Nukas” and to anticipate their solution tendencies. During the research, upon evaluation of main weakness of groups of motivation parameters and upon accomplishment of analysis of factors, decreasing motivation of employees according various demographical variables, it was determined that the main problems of the system of employees motivation are insufficient possibilities to raise qualification, insufficient level of available wages and insufficient possibility to participate in management of the enterprise. In order to solve the problems of stimulation of employees, the management of the enterprise has to choose the most optimal methods of management of employees, considering material and moral needs of the employees and individual their characteristics.

TURINYS

IVADAS	9
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA ORGANIZACIJOJE	13
1.1. Darbo motyvacijos sąvokos esmė ir turinys	13
1.2. Darbuotojų motyvavimo svarba organizacijoje	16
1.3. Darbuotojų motyvavimo sistemos ypatumai	19
1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonių visuma – motyvavimo sistemos pagrindas	21
1.4.1. Ekonominiai valdymo metodai.....	22
1.4.2. Teisiniai valdymo metodai	24
1.4.3. Psichologiniai valdymo metodai	27
1.4.4. Filosofiniai valdymo metodai.....	32
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS UAB „NUKAS“ DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA	35
2.1. Įmonės charakteristika	35
2.2. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose	36
2.3. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostinio tyrimo pagrindimas	37
2.3.1. Darbuotojų apklauso instrumento struktūra.....	37
2.3.2. Vadovo apklauso interviu metodu apibūdinimas.....	40
2.3.3. Statistinių metodų taikymas empiriniame tyrime.....	41
2.3.4. Apklauso tyrimo imties apibūdinimas	42
3. UAB „NUKAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ DIAGNOZAVIMAS	45
3.1. Demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų tarpusavio ryšio analizė	45
3.2. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostavimas	67
3.2.1. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumų išskyrimas.....	67
3.2.2. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių analizė.....	74
4. UAB „NUKAS“ PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ SPRENDIMO KRYPTIŲ NUMATYMAS	82
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	85
LITERATŪRA	88
PRIEDAI	92
1 priedas. Motyvacijos teorijų analizė.....	93
2 priedas. Darbo motyvacijos metodų taikymo kaitos chronologija	97

3 priedas. Pagrindinių sąvokų analizė	98
4 priedas. Anketa darbuotojui.....	101
5 priedas. Interviu su vadovu.....	105
6 priedas. Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (χ^2 kriterijus)	107
7 priedas. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo motyvacija, remiantis nustatytomis priklausomybėmis tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru (procentais).....	108
8 priedas. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai	109
9 priedas. UAB „Nukas“ naudojamos ir darbuotojų pageidaujamos skatinimo priemonės.....	111
10 priedas. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo kryptių išskyrimas	112

LENTELĖS

1 lentelė. Poreikių ir proceso teorijų palyginimas, remiantis įvairiais autoriais.....	12
2 lentelė. Motyvacijos sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius.....	13
3 lentelė. Motyvavimo sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius.....	16
4 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir motyvacinių parametrų.....	44
5 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp amžiaus ir motyvacinių parametrų.....	49
6 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp išsimokslinimo ir motyvacinių parametrų.....	54
7 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo stažo ir motyvacinių parametrų....	57
8 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp užimamų pareigų ir motyvacinių parametrų.....	60
9 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo užmokesčiu (procentais).....	67
10 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo laiko paskirstymu (procentais)....	68
11 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo sąlygomis (procentais).....	69
12 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas tarpusavio santykiais (procentais).....	69
13 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas galimybe kelti kvalifikaciją (procentais).....	70
14 lentelė. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas galimybe dalyvauti įmonės valdyme (procentais).....	71

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Personalo valdymo schema.....	16
2 pav. Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma.....	20
3 pav. Tyrimo instrumento pagrindinės dalies struktūra.....	37
4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).....	41
5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių (procentais).....	42
6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (procentais).....	42
7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais).....	43
8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).....	43
9 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal lytį).....	45
10 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo metu skiriama laiką pietų pertraukai (pagal lytį).....	46
11 pav. Darbuotojų nuomonė apie aprūpinimą darbo rūbais (pagal lytį).....	47
12 pav. Darbuotojų nuomonė apie specialią patalpą pietų pertraukai ir poilsiui (pagal lytį).....	47
13 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kelti kvalifikaciją (pagal lytį).....	48
14 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal amžių).....	50
15 pav. Darbuotojų nuomonė apie sanitarines-higienines sąlygas (pagal amžių).....	51
16 pav. Darbuotojų nuomonė apie santykius su kolegomis (pagal amžių).....	52
17 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal amžių).....	53
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kelti kvalifikaciją (pagal išsimokslinimą).....	54
19 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę siekti karjeros (pagal išsimokslinimą).....	55
20 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal išsimokslinimą).....	56
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal darbo stažą).....	58
22 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo laiko paskirstymą (pagal darbo stažą).....	58
23 pav. Darbuotojų nuomonė apie tarpusavio santykius (pagal darbo stažą).....	59
24 pav. Darbuotojų nuomonė apie mokamas premijas ar priedus (pagal užimamas pareigas).....	61
25 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo laiko paskirstymą (pagal užimamas pareigas).....	62
26 pav. Darbuotojų nuomonė apie tarpusavio santykius (pagal užimamas pareigas).....	63
27 pav. Darbuotojų nuomonė apie vyraujančią darbinę aplinką (pagal užimamas pareigas).....	64
28 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti formuojant tikslus (pagal užimamas pareigas).....	65
29 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal užimamas pareigas).....	65
30 pav. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimo darbo motyvacijos parametrais	

laipsniškumas.....	72
31 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai.....	73
32 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal lytį.....	74
33 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal amžių.....	75
34 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal išsimokslinimą.....	75
35 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal darbo stažą.....	76
36 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal užimamas pareigas.....	77
37 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal demografinius kintamuosius.....	78

ĮVADAS

Pažangios organizacijos, siekdamos išlaikyti konkurencingumą rinkoje, vis daugiau dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ilgalaikis, nuoseklus ir kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą. Tinkamas personalo valdymas padeda organizacijai siekti jos tikslų ir užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje.

Organizacija ir žmonės reikalingi vieni kitiems, nes organizacijai reikia idėjų, energijos ir talentų, o žmonėms reikia realizuoti save, mėgstamo darbo, pripažinimo ir atlyginimo. Todėl svarbiausi vadovų tikslai yra pažinti savo darbuotojus ir tinkamai juos motyvuoti, derinant darbuotojų lūkesčius ir organizacijos interesus.

Mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojami teoriniai darbuotojų motyvavimo metodai, jų aspektai ir ypatumai, tačiau šių motyvavimo metodų bendros sistemos kūrimas ir pritaikymas praktikoje reikalauja išsamesnės analizės. Pavyzdžiui, daugelis motyvacijos teorijų atstovų, kaip A. Maslow (1954), F. Herzberg (1966), D. C. McLelland (1951), D. McGregor (1960), C. Alderfer (1972) ir kiti, siūlo teorinius darbuotojų motyvavimo modelius pagrįstus vidinės ir išorinės, materialinės ir moralinės motyvacijos aspektais, svarbiausių poreikių tenkinimu.

Darbuotojų motyvavimas išsamiai yra nagrinėtas Prancūzijos, Didžiosios Britanijos, JAV, Japonijos mokslininkų. Lietuvoje šia problematika tyrimai buvo pradėti 1927 metais. Vienais iš pradininkų laikomi J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas (Bučiūnienė, 1996). Pastarąjį dešimtmetį darbo motyvacijos ypatumus Lietuvoje išsamiau analizavo I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (2003), P. Vanagas (1996), F. S. Butkus (2003), P. Jucevičienė (1996), A. Seilius (1998) ir kiti.

Pasak L. Marcinkevičiūtės (2005), apie darbuotojų motyvavimą sukaupta daug teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių, tačiau neaišku, ar šie sprendiniai yra patikimi tam tikromis sąlygomis. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios įmonės veiklos situacijos, tai yra nuo egzistuojančių šalyje ekonominių ir tuo pačiu socialinių sąlygų.

Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai per pastarąjį dešimtmetį darė didelę įtaką ir Lietuvos organizacijoms, keitėsi tradiciniai veiklos modeliai, o neracionalus ir neapgalvotas personalo valdymo procesas paskatino ieškoti naujų, racionalesnių ir patikimesnių, darbuotojų skatinimo metodų.

Tyrimo aktualumas. Pastebima, jog po Nepriklausomybės atgavimo, pasukus rinkos ekonomikos kryptimi, su šalies ūkio reformomis vyko ir vidinių procesų transformacijos personalo valdyje, keitėsi požiūris į darbuotojų motyvavimo sistemą ir jos svarbą organizacijoje.

Pastaruoju metu šalies organizacijos susiduria su gana opia darbo rinkos problema, tai yra darbuotojų trūkumu. Ši tendencija buvo prognozuojama dar iki Lietuvai įstojant į Europos Sąjungą, o šaliai įsiliejus į šį aljansą pastaroji tendencija tik pasitvirtino.

Įvairias vertinimais, iš Lietuvos jau išvyko iki dešimtadalio darbingų asmenų. Todėl darbo jėgos trūkumas ateityje įvardijamas kaip Lietuvos ūkio augimą stabdysiantis veiksnys. „Situacija, kai žmonių lyg ir „turima“, bet jie ne Lietuvos darbo rinkoje, darbo yra, bet čia jo nenorima imtis, primena tradicinio nedarbo situaciją. Taigi situacija, kai darbuotojai nedirba Lietuvos rinkoje, o išvyksta dirbti į kitas šalis, jau suvokiama, kaip opi Lietuvos darbo rinkos problema“ (Jazdauskaitė, 2004).

Akivaizdu, kad pagrindinė darbuotojų emigracijos priežastis – daug mažesni atlyginimai Lietuvoje. Tačiau liekančiųjų Lietuvoje motyvacijos tyrimai rodo, kad yra ir daugiau priežasčių nei vien atlyginimo dydis. Kaip vieną iš tokių priežasčių galima įvardinti netinkamas darbo sąlygas, blogus santykius su vadovais ir bendradarbiais, moralinį nepasitenkinimą atliekamu darbu ir kita.

Problema. Norėdamos išlaikyti darbuotoją organizacijos imasi įvairiausių personalo vadybos priemonių gerinti darbo sąlygas ir darbuotojų skatinimą. Organizacijos siekia išlaikyti darbuotojus ne tik atlyginimais, bet ir kurdamos jiems palankią terpę tobulėti morališkai.

Motyvacijos teorijos analizė rodo, kad ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik atskiros darbuotojų motyvavimo priemonės. Pastaruoju metu motyvavimo priemonių įvairovė labai didelė, todėl darbuotojų skatinimo procese turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai, tai yra materialinės ir moralinės priemonės.

Šiandien nebeužtenka darbuotojų pastangas darbe didinti vien tik piniginiiais atlygiais, ne mažiau svarbus yra nefinansinis skatinimas, vidinių motyvuojančių jėgų išsiaiškinimas.

Taigi, norėdami išvengti nuolatinės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalesnius ir logiškai orientuotus motyvavimo metodus.

Tyrimo problemą galima apibrėžti klausimu: kokios motyvavimo sistemos problemos egzistuoja UAB „Nukas“?

Tyrimo objektas – UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistema.

Tyrimo dalykas – UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemos.

Tyrimo tikslas – diagnozuoti UAB „Nukas“ motyvavimo sistemos problemas ir numatyti jų sprendimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti teorinius darbuotojų motyvacijos ir darbuotojų motyvavimo sistemos aspektus.
2. Nustatyti ryšius tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru, bei išskirti

darbuotojų nepasitenkinimą lemiančius ir motyvaciją mažinančius veiksnius.

3. Diagnozuoti UAB „Nukas“ motyvavimo sistemos probleminius aspektus.
4. Numatyti UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo kryptis.

Tyrimo hipotezė. Daugelis autorių, kaip I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (2003), F. S. Butkus (2003), P. Jucevičienė (1994), I. Mačernytė-Panovariovienė (2003), L. Marcinkevičiūtė (2005), V. Ratkevičienė (1999), A. Seilius (1998), P. Vanagas (1996), atlikę darbo motyvacijos tyrimus, nustatė, kad vienas iš pagrindinių motyvatorių, skatinančių žmones dirbti, yra darbo užmokestis. To pagrindu formuluojama *hipotezė*, kad UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindinė problema yra nepasitenkinimas piniginiu darbo užmokesčiu.

Tyrimo empirinė bazė. Pagrindinę tyrimo bazę sudarė UAB „Nukas“ darbuotojai, todėl svarbiausias informacijos šaltinis diagnostiniame tyrime buvo gamybinės įmonės darbuotojų nuomonė darbuotojų motyvavimo sistemos funkcionavimo klausimu. Tyrimo imtį sudarė 74 įmonės darbuotojai, o tai yra pakankamai, kad būtų galima įvertinti požymių pasiskirstymą visoje populiacijoje. Siekiant įvertinti darbuotojų nuomonę, kaip pagrindinis tyrimo instrumentas buvo pasirinkta standartizuota apklausa raštu.

Tyrimui buvo naudojami šie **metodai**:

1. Mokslinių šaltinių darbuotojų motyvacijos aspektu analizė,
2. Įmonės darbuotojų standartizuota apklausa raštu,
3. Įmonės vadovo apklausa interviu metodu.
4. Statistiniai metodai (dažnių analizė, statistinių hipotezių tikrinimas naudojantis χ^2 kriterijumi, vidurkių analizė). Gauti duomenys išanalizuoti statistinių duomenų analizės sistema SPSS.
5. Duomenų loginiai analizės būdai (lyginimas, grupavimas, svarbiausių veiksnių išskyrimas ir apibendrinimas).

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Tyrimo teorinį pagrindą sudaro organizacijos žmogiškieji išteklių ir personalo valdymo procesai organizacijoje. Magistro darbe kaip svarbiausias teorinis modelis buvo pasirinkta A. Maslow poreikių hierarchija. To pagrindu buvo siekiama nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemos svarbiausius aspektus, tokius ekonominius, teisinius, psichologinius ir filosofinius motyvatorius, kurie yra svarbiausi, užtikrinant optimalų motyvavimo sistemos funkcionavimą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Atlikus praktinį tyrimą ir diagnozavus gamybinės įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos problemas, kaip kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka, nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis ir galimybės dalyvauti įmonės valdyme trūkumas, galima numatyti konkrečias jų sprendimo bei sistemos tobulinimo kryptis, jų taikymo įmonės personalo valdyme ir skatinimo procese

perspektyvas.

Tyrimo apsiribojimai. Magistro darbo tyrime yra atsiribojama nuo konkretaus tiriamos įmonės pavadinimo įvardijimo. Darbe pateikiamas kitas, išgalvotas, pavadinimas atsižvelgiant į realios tyrimui pasirinktos įmonės vadovo pageidavimą, išlaikyti informacijos konfidencialumą personalo valdymo aspektu.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA ORGANIZACIJOJE

1.1. Darbo motyvacijos sąvokos esmė ir turinys

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam paaiškinti ir suprasti sukurta daug motyvacijos teorijų. Garsiausios motyvacijos teorijos susiformavo XX amžiaus viduryje. Vienu žymiausių motyvacijos teorijų atstovų laikomas F. Tailoras, kuris savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, “jog darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis” (Sakalas, 2000, p. 108).

Dauguma teorijų iš dalies yra teisingos, tačiau vis dar nėra tokios, kuri būtų naudinga daugeliui vadovų, organizacijos valdyme, kaip pati tinkamiausia. Individo elgesį ir veiksmus įtakoja labai skirtingos situacijos, laikas bei aplinkybės, todėl gana sudėtinga parinkti vieną ir labiausiai tinkantį darbuotojų motyvacijos modelį. Žinant pagrindines motyvacijos teorijas, jų pagrindu galima sudaryti visą kompleksą priemonių bei metodų, kaip efektyviai motyvuoti organizacijos darbuotojus ir, tuo pačiu, pasiekti organizacijos tikslų.

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poelgiai, kokios jų elgesio alternatyvos. Pagal tai kuo grindžiamas darbuotojo elgesys, kokios to priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi kryptis - poreikių (turinio) ir proceso teorijos (Bučiūnienė, 1996, p. 30). Šių poreikių teorijų dviejų krypčių palyginimas matyti 1 lentelėje.

1 lentelė

Poreikių ir proceso teorijų palyginimas, remiantis įvairiais autoriais

Autoriai	Poreikių teorijos	Proceso teorijos
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu; jos statiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprašo, kaip skatinamas žmogaus elgesys vienaip ar kitaip elgtis; jos dinamiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją domimasi poreikių ir motyvų realizavimu bei konkrečiais elgesio būdais, arba poreikių transformacija elgsenoje.
E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagrįstos žmonių lūkesčiais, kurie sąlygoja jų elgesį ir jo pasekmių suvokimą. Aiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji plėtojasi ir daro įtaką darbuotojų elgesiui.
A. Sakalas, V. Šilingienė (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Akcentuojami žmonių poreikiai – tai kas motyvuoja žmones veiklai. Nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. 	<ul style="list-style-type: none"> Daugiausia dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą.

Pirmos lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pirmos lentelės tęsinys

I. Bučiūnienė (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacija apibrėžiama, kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. • Poreikiai yra žmogaus aktyvumo šaltinis. Iš poreikių aktualizacijos išplaukia interesai, o tai subrandina veiklos motyvus. • Motyvas apibūdinamas kaip vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip daryti ar elgtis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neginčija poreikių egzistavimo, bet laiko, kad žmogaus elgesį apsprendžia ne tik jie. Remiamasi prielaida, kad asmenybės elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo elgesio pasekmėmis, funkcija. • Motyvas apibūdinamas kaip poreikis, stimulas, potraukis, polinkis veržimasis. Šios reikšmės parodo veiklos kryptingumo dinamiką į tam tikras tikslingas būsenas.
B.R. Jewell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Iškelia žmonių poelgių motyvą, t.y. poreikį, kurį būtina patenkinti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siejamos su individo elgesį lemiančiu mąstymu.
J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Dėmesį telkia į tai, ko žmogui reikia, kad gyventų pilnavertį gyvenimą, t.y. nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vaidina tenkinant šiuos poreikius. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pažymėtina tai, jog žmonės pasirenka, kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, bei tikėdami motyvavimo priemonių teisingumu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apibendrinant galima teigti, jog poreikių (turinio) teorijos daugiausia atsako į klausimus – kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja, kokia poreikių prigimtis ir t.t. Tuo tarpu, proceso teorijos aiškina, kaip veikia šis motyvacijos procesas, kaip jis vystosi ir sąlygoja kiekvieno darbuotojo individualų elgesį, priklausomai nuo laiko, darbo sąlygų ir kitų veiksnių.

Iš poreikių teorijų galima išskirti: A. Maslow poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksnių teorija, D. McGregor X ir Y teorija, D. C. McLelland poreikių teorija, C. Alderfer poreikių teorija.

Išskirtinos šios proceso teorijos: V. Vroom lūkesčių teorija, J. Adams teisingumo teorija, E. Lawler - L. Porter motyvacijos teorija. Motyvacijos teorijų išsami lyginamoji analizė pateikta 1 priede.

Be darbo motyvacijos teorijų analizės daugelis personalo valdymo specialistų ir mokslininkų (Bučiūnienė, 1996; Dessler, 2003; Sakalas, 2000; Seilius, 1998; Stoner, Freeman ir kt. 1999; Vanagas, 1996 ir kiti) atlieka ir motyvacijos sąvokos analizę. (žr. 2 lent.)

2 lentelė

Motyvacijos sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius

Autorius	Motyvacijos sąvokos traktuotė
Appleby, (2003)	Motyvacija – tai potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį.
Bučiūnienė, (1996)	Darbo motyvacija – tai yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.
Baršauskienė ir kt., (1999)	Motyvacija apima veiksnius, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą. Dažnai motyvacija suprantama kaip procesas, kuris įgalina įtikinti žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas iš jų nori.
Certo, S. C., Certo, S. T. (2006)	Motyvacija – vidinė būsena, kuri skatina individą elgtis taip, kad būtų pasiekti tam tikri jo tikslai.

Antros lentelės tęsinys kitame puslapyje

Antros lentelės tęsinys

Currie, (2002)	Motyvacija yra noras savo geriausias pastangas nukreipti į tikslų siekimą, kurie tenkina individo poreikius.
Dessler, (2003)	Motyvacija gali būti apibūdinama kaip asmens noro pažadinimas, užsiimti tam tikra veikla.
DuBrin, (1986)	Motyvacija, iš individo pozicijos, yra vidinė būseną, kuri veda į tikslų siekimą, o iš vadovo pozicijos – veikla, kuri skatina žmones siekti tikslų. Bendrai, motyvacija apima pastangas, kurios daromos, siekiant tam tikrų rezultatų.
Jewell, (2002)	Motyvacija – tai veiksnys, skatinantis darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis.
Jucevičienė, (1996)	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.
Kreitner, Kinicki, Buelens, (2002)	Motyvacija – psichologinis procesas, kuris paskatina ir nukreipia elgesį siekiamų tikslų link.
Mathis, Jackson, (2003)	Motyvacija – žmogaus troškimai, kurie skatina jį veikti.
Rabey, (2001)	Motyvacija – yra tam tikrų elgesio elementų jėga vedanti į svarbiausių poreikių realizavimą.
Ratkevičienė, (1999)	Motyvacija – tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
Robbins, (2003)	Motyvacija – tai noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Seilius, (1998)	Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų.
Stoner, Freeman ir kt., (1999)	Motyvacija – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis.
Šavareikienė, Dubinas, (2003)	Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.
Thiedke, (2004)	Motyvacija tai yra jausmas, kylantis iš noro kažką pasiekti, būti pripažintam ir atsakingam už savo veiksmus.
Vasiliauskas, (2002)	Motyvacija – menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Motyvacijos sąvoką įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau šie apibrėžimai turi tris dominuojančius aspektus, kurie apibūdina motyvacijos reiškinių:

- 1) tai, kas sužadina žmonių elgesį, tai yra skatina elgtis vienaip ar kitaip;
- 2) tai, kas nukreipia šį elgesį arba šiuo skatinimu siekiama kažkokio konkretaus tikslo;
- 3) tai, kaip šis elgesys yra palaikomas.

Motyvacija yra naudinga ir darbuotojui, ir organizacijai. Pasak B. R. Jewell (2002, p. 25), pirmiausia, motyvuotas darbuotojas nori būti savo darbe, didžiuojasi savo darbu, nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją ar yra atsidavęs darbui bei jaučia pasitenkinimą juo. Tuo tarpu, organizacijoje motyvacija lemia aukštesnį darbo našumo lygį, mažesnę darbo jėgos kaitą, mažesni pravaikštų skaičių, geresnę kokybę, mažesnius nuostolius ir kita.

Todėl vadovas turi suformuoti teisingą požiūrį, leidžiantį priimti prasmingus sprendimus, kurie patenkintų darbuotoją ir leistų pajusti motyvacijos pagrįstumą.

Žmogaus sąveika su darbu yra sąlygojama įvairių išorinių ir vidinių veiksnių. Darbo motyvaciją, darbuotojo elgesį darbe, viltis, ir laukimus, susijusius su darbu lemia, pirma, pats individas, tai yra jo amžius, darbo stažas, gabumai, sugebėjimai, profesinis pasiruošimas.

Antra, darbo grupė, kurią sudaro bendradarbiai, atliekantys vienodas ar vieną kitą papildančias užduotis. Tokios grupės normos, bendravimas ir santykiai veikia elgesio pasirinkimą, individualius sprendimus. Trečia, organizacija, kuri savo kultūra ir bendrais tikslais vienija darbuotojus ir nustato jų veiklos pobūdį. Ketvirta, visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia visus tris ankstesnius punktus (Bučiūnienė, 1996, p. 8).

Aptariant darbo motyvaciją būtina apibrėžti ir pasitenkinimo darbu sąvoką, kurios yra glaudžiai susijusios.

P. Jucevičienė (1999, p. 72) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, parodantį, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas.

Pažymėtina, jog darbuotojui jo veikloje svarbiausia yra atlygis už atliktą darbą. Vidinį atlygį darbuotojas gauna iš paties darbo proceso ir jo rezultatų, tuo tarpu, išorinį atlygį suteikia ne pats darbas, o organizacija. Tai gali būti darbo užmokestis, galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti (Pinnington, Edwards, 2000, p. 125).

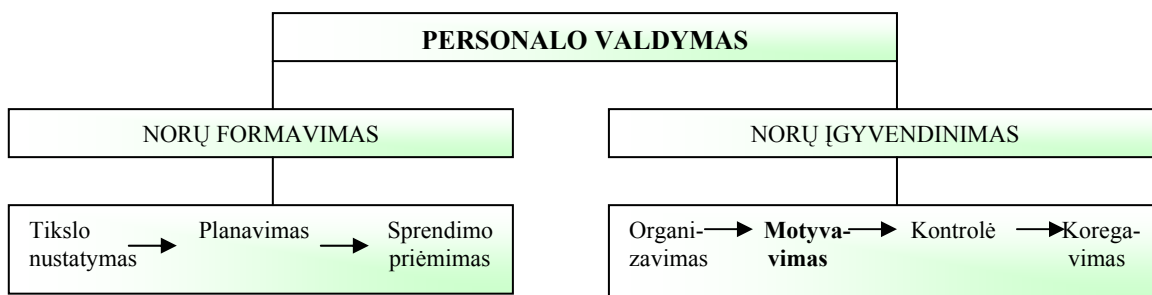
Pasitenkinimo darbu šaltiniu yra laikomas sąmoningų ir nesąmoningų laukimų pasiekimas. Motyvacija yra susijusi su pačiais laukimais, o pasitenkinimas darbu – su jų rezultatais. Taigi, pasitenkinimas eina po motyvacijos. Pavyzdžiui, individas negali būti patenkintas, jei jis nėra motyvuotas vienu ar kitu darbo aspektu, tai yra, jei jis nesulaukia vienokio ar kitokio rezultato, jam neteikia jokio reikšmingumo.

Taigi, galima teigti, jog darbuotojo pasitenkinimą, o, pirmiausia, motyvaciją, lemia trys pagrindiniai veiksniai, tai yra individualūs žmonių skirtumai ar požymiai, kaip poreikiai, nuostatos, vertybės, darbuotojo atliekamo darbo pobūdis, bei įmonės organizacinė aplinka.

1.2. Darbuotojų motyvavimo svarba organizacijoje

Darbuotojų kompetencija, lankstumas, lojalumas, stipri organizacijos kultūra yra ilgalaikis, sunkiai nukopijuojamas kompanijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl svarbiausias vadovo uždavinys yra pažinti savo darbuotojus ir tinkamai juos motyvuoti, derinant darbuotojų lūkesčius ir organizacijos interesus. Šis uždavinys yra vienas iš personalo valdymo proceso sudedamųjų elementų.

Pasak A. Sakalo (2003, p. 200), personalo valdymas yra suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Jis pateikia principinę personalo valdymo schemą (žr. 1 pav.).



1 pav. Personalo valdymo schema.

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 200.

Kaip matyti iš 1 paveikslu organizacijoje turi būti aiški ir nuosekli personalo valdymo, tai yra individų poveikio, sistema. Personalas organizacijos valdymo struktūroje turi užimti ypač svarbią vietą, o darbuotojų valdymo metodai ir sprendimai turi būti tarpusavyje derinami. Be to, turi būti skiriama pakankamai organizacijos biudžeto lėšų ir vadovų pastangų, kad būtų užtikrintas optimalus personalo poreikio planavimas, organizavimas ir, svarbiausia, motyvavimas.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (1999, p. 6) teigia, jog pagrindinis žmoniškųjų išteklių valdymo uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Realizuojant šį procesą, svarbu išsaugoti kiekvieno darbuotojo sveikatą ir palaikyti konstruktyvaus bendradarbiavimo santykius tarp organizacijos narių ir skirtingų socialinių grupių.

Pažymėtina, jog darbuotojo elgesį ir veiklos efektyvumą organizacijoje didele dalimi įtakoja jį supanti aplinka ir tam tikros susiklosčiusios ar dirbtinai sukurtos darbinės sąlygos, kurios, atitinkamai, lemia personalo motyvavimo lygį.

Personalo vadybos mokslą analizuojantys autoriai, kaip R. Česnyienė (2002), V. Ratkevičienė (1999), A. Sakalas (2003), J. A. F Stoner (1999), I. Bučiūnienė (1996) ir kiti, personalo motyvavimo sąvoką apibrėžia skirtingai.

Įvairių autorių motyvavimo sąvokos apibrėžimai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Motyvavimo sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius

Autorius	Motyvavimo sąvokos traktuotė
Bučiūnienė, (1996)	Poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas motyvavimu, o to poveikio metodai ir priemonės - motyvavimo metodais ir priemonėmis.
Česnyienė ir kt., (2002)	Motyvavimas yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų. Vadovai turi sugebėti motyvuoti darbuotojus tinkamai atlikti pavestas užduotis, ugdyti iniciatyvą savarankiškai užsiimti kokia nors kūrybine veikla ir kita.
Jewell, (2002)	Motyvavimas yra skatinimas dėti pastangas. Pasitelkiamos visos jėgos ir įtaka siekiant, kad darbuotojas panorėtų elgtis reikiamu būdu.

Trečios lentelės tęsinys kitame puslapyje

Trečios lentelės tęsinys

Jucevičienė, (1994)	Motyvavimas - asmenybės stimuliavimas įvairiais poveikio metodais, siekiant formuoti ir vystyti motyvaciją.
Kasiulis ir Barvydienė, (2003)	Motyvavimo sąvoką apibrėžia kaip darbuotojų motyvacijos poveikį.
Ratkevičienė, (1999)	Motyvavimas – tai veiklos stimulų sukūrimas ir panaudojimas.
Sakalas, (2000)	Motyvavimas - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
Sakalas, (2003)	Motyvavimas - tai judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, daryti.
Stoner, Freeman ir kt., (1999)	Motyvavimas - tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, motyvavimo sąvoką įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau dažniausiai ji apibrėžiama, kaip tam tikras poveikis darbuotojams ir jų elgesiui.

Lietuvos įmonių vadovai naudoja daug būdų ir priemonių darbuotojų skatinimui, tačiau jie ne visada būna veiksmingi. Anot V. Jazdauskaitės (2004, p. 45), viena priežasčių – kiekvieną žmogų motyvuoja skirtingi dalykai, ir kas tinka vienam, gali visiškai netikti kitam. R. Česnyienės ir kitų (2002, p. 89) teigimu, „kiekvienas žmogus savitas, turi skirtingus poreikius, vertybes, nuostatas įvairiais klausimais“.

Pastebima, jog Lietuvoje dėl greitai besikeičiančios socialinės ir politinės aplinkos, vis sparčiau laisvėjančios rinkos, nemažai įmonių veikia sudėtingomis ekonomikos sąlygomis. Dėl to vadovai daugiau dėmesio skiria įmonės veiklai, nei reguliariam pavaldinių motyvavimui, sistemingam ir metodiškam darbui su įvairių grandžių personalu. Pasak V. Jazdauskaitės (2004, p. 46), labai dažnai Lietuvos įmonių vadovai darbuotojų motyvacijos skatinimu susidomi tik tada, kai darbuotojai ją praranda.

Personalo motyvacijos klausimas įmonėms tapo ypač aktualus Lietuvai tapus ES nare ir iškilus grėsmei, kad didės aukštos kvalifikacijos specialistų, tarp jų ir vadybininkų, migracija į kitas ES šalis. Tai skatina įmonių vadovus dar atsakingiau žvelgti į personalo motyvavimą, kuris sąlygoja efektyvios personalo motyvavimo ir skatinimo sistemos sukūrimą (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 130).

Siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus, būtina diegti sistemą, kuri darbuotojus pritrauktų į įmonę ir motyvuotų dirbti jai. Pasak V. Rinkevičienės (2003, p. 20), įmonėse reikia taikyti tam tikrą sistemą, kuri būna veiksminga tuomet, kai yra pagrįsta ir vienodai suprantama. Kiekvienam darbuotojui turi būti aišku, už ką ir kaip jis yra bei gali būti motyvuojamas.

1.3. Darbuotojų motyvavimo sistemos ypatumai

Besivystančioje organizacijoje neužtenka vien užtikrinti pagrindines personalo valdymo funkcijas. Reikia nuolat jas atnaujinti, tobulinant valdymo būdus, priimant bei tikrinant naujas idėjas, sužadinant darbuotojų interesą. Juo labiau, kad strateginis požiūris į personalo vystymą tapo itin svarbiu XXI amžiuje.

Įmonėse, kuriose nėra personalo skyriaus ar atsakingo darbuotojo, o tik prabėgom rūpinamasi žmonėmis, jų ugdymu, motyvacija ir bendra atmosfera, būtina sukurti vientisą personalo valdymo ir motyvavimo sistemą, kuri priklauso nuo nusistovėjusios įmonės kultūros, darbo organizavimo principų, ar personalo valdymo nuostatų.

Darbuotojų motyvavimo sistema – tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Ši sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia organizacija susijusių aspektų įvertinimu. Todėl, pasak E. Bagdono (2000, p. 131), gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:

- ◆ individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;
- ◆ darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;
- ◆ organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatos, vertybės, papročiai (Bagdonas, 2000, p. 131).

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

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

R. Česnyienė ir kiti (2002, p. 88) išskiria pagrindines skatinimo sistemų efektyvumo prielaidas:

- 1) Skatinimo sistema turi būti kiek galima glaudžiau susieta su darbo atlikimu ar darbo rezultatais,
- 2) Skatinimo sistema turi atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes,
- 3) Skatinimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir organizacinę struktūrą,
- 4) Skatinimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacijos kultūra,
- 5) Skatinimo sistema turi būti kruopščiai parengta, kad tiksliai atspindėtų esamas

technologines ir organizacines sąlygas.

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

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

Anot I. Bučiūnienės (1996, p. 7), remiantis išsivysčiusių pasaulio šalių įmonių patirtimi darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu taikomos atskirai.

Todėl darbuotojų motyvavimo procese būtina taikyti visą priemonių kompleksą, kaip įmonės tikslai, įmonės kultūra, komunikacija ir informavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjera, teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema, geros darbo sąlygos ir darbo režimas, tinkamas vadovavimas. Tokį motyvavimo priemonių kompleksą, pagrįsta tam tikrais valdymo metodais, galima apibrėžti, kaip darbuotojų motyvavimo sistemą.

Tik taikant tam tikrą priemonių visumą, pagrįstą individualių darbuotojų savybėmis, darbinio proceso ir organizacijos veiklos ypatybėmis, galima tobulinti organizacijos personalo motyvavimo sistemą. Tai leidžia pasirinkti optimaliausius organizacijos darbuotojų valdymo metodus ir jų skatinimo priemones, tuo pačiu organizacija gali siekti rezultatyvesnės ir efektyvesnės veiklos.

L. Marcinkevičiūtės (2004, p. 138) tyrimų duomenimis, Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse darbuotojų skatinimui bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Tuo tarpu ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kaip Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje, naudojantis panašiais modeliais, buvo pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.

Todėl Lietuvos įmonėse taip pat būtina aktyvinti darbuotojų motyvavimo sistemų tobulinimo procesą, atsižvelgiant į tuos motyvavimo sistemų elementus, kurie svarbiausi ir aktualiausi konkrečios įmonės vadovams bei darbuotojams.

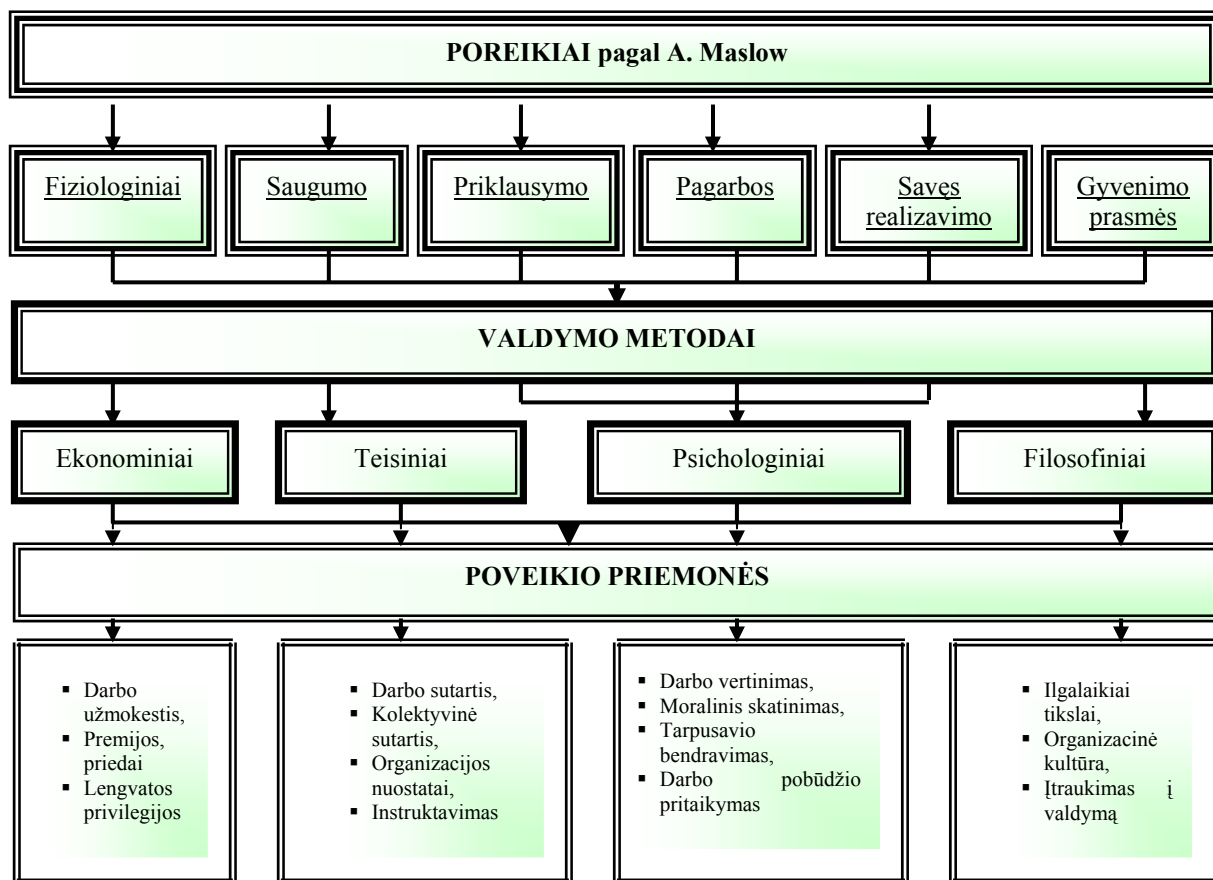
1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonių visuma – motyvavimo sistemos pagrindas

Personalo motyvavimo priemonių, pagrįstų svarbiausiais individo poreikiais, naudojimo organizacijoje evoliucija tęsiasi kartu su vadybos mokslo raida (žr. 2 priedą).

Žymus darbo motyvacijos metodų taikymas, tenkinant pagrindinius fiziologinius ir saugumo poreikius, pastebimas nuo 1900 metų. Vėliau, 1930-1960 metų laikotarpiu, vystantis vadybos mokslui, personalo valdymo procese pereita prie individų socialinių priklausymo, pagarbos, pripažinimo ir bendravimo poreikių tenkinimo. O nuo 1960 iki šių dienų organizacijų vadovybė vis labiau siekia atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, tenkinant kiekvieno iš jų lūkesčius.

Taigi, darbuotojų poreikiai, kuriuos į kelias grupes išskyrė A. Maslow (1954), organizacijoje gali būti tenkinami, naudojant ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo veiksmų grupes.

Remiantis F. S. Butkaus (2003) pateikta schema (žr. 2 pav.) išskiriamos jau įvardintos keturios motyvavimo veiksmų grupės, pagal kurias, atitinkamai, išskiriamos ir darbuotojų motyvavimo priemonės.



2 pav. Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma.

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

Šių darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas įmonės motyvavimo sistemoje, kaip jau minėta, priklauso nuo individualių darbuotojų savybių ir pačios organizacijos veiklos pobūdžio, todėl neįmanoma išskirti pačių svarbiausių, tinkančių kiekvienai organizacijai.

Galima apibrėžti tik kiekvienos iš motyvavimo priemonių didesnę ar mažesnę reikšmę bei įtaka individo atliekamam darbui bei pačiai organizacijai.

Pavyzdžiui, iš ekonominių motyvavimo priemonių, kaip svarbiausias, išskiriamas darbo užmokestis, o premijos, priedai ar įvairios lengvatos ir privilegijos pripažįstamos kaip pagalbinais metodai darbuotojų skatinimui.

1.4.1. Ekonominiai valdymo metodai

Vieni darbuotojų motyvacijos aspektus analizuojantys, autoriai teigia, jog svarbiausią reikšmę žmogui turi socialiniai poreikiai, kiti – kad materialinio-ekonominio pobūdžio paskatos. Tačiau bendrai pripažįstama, jog vienas akivaizdžiausių darbuotojų motyvavimo būdų yra piniginis atlygis už darbą.

Darbo užmokestis ar piniginis atlygis už darbą leidžia individui patenkinti jo pirminius poreikius, įsigyti maisto ir jaustis saugiam, o tai būtina, kad individas toliau veiktų ir tobulėtų.

Pagal I. Mačernytę-Panomarioviene (2003, p. 56), „darbo užmokestis kaip teisinė kategorija - tai atlyginimas, kurį darbdavys moka darbuotojui, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę, bet ne mažesnis už valstybės patvirtintą minimumą, neatsižvelgiant į tai, ar darbdavys gavo pelno, ar ne“.

Skirtingai, LR darbo kodekse darbo užmokestis yra apibrėžiamas kaip atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą.

Pasak V. Dubino (2001, p. 53), minimalus darbo užmokesčio atskaitos taškas yra vidutinis darbo užmokesčio lygis šalyje. Daugelyje tiek išsivysčiusių, tiek besivystančių šalių minimalus darbo užmokestis reguliuojamas įstatymiškai.

Norint, kad darbo užmokestis taptų veiksminga motyvavimo priemone, būtina įmonėje įgyvendinti paprastą ir suprantamą darbo užmokesčio pagal darbo vertę, darbuotojo kompetenciją ir jo pastangas sistemą, kuri būtų patraukli ir leistų išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, bei glaudžiai susijusi su įmonės socialine politika (Bučiūnienė, 1996, p. 10).

Šiuolaikinėje sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje atlyginimo už darbą sistema turi būti dinamiška, nes veiksniai, kurie yra motyvuojantys ir efektyvūs šiandien, ateityje gali prarasti savo

vertę darbuotojų akyse, besikeičiant ir jų poreikiams.

Siekiant idealios darbo kokybės, efektyviausia yra laikinė darbo užmokesčio forma, nustatant privalomą įvykdyti normuotą užduotį. Pasak I. Mačernytės-Panomariovienės (2003, p. 20) „taikant šią apmokėjimo sistemą atlyginimas nesiejamas su pagamintos produkcijos kiekiu, bet apskaičiuojamas valandinį tarifinį atlygį dauginant iš dirbtų valandų skaičiaus“.

Pažymėtina, jog darbo užmokestis susideda iš pastoviosios ir kintamosios dalies. Anot P. Vanago (1996, p. 57) „pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydį turėtų lemti darbo, tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso reikiama konkrečioms pareigoms eiti darbuotojo kvalifikacija, nervinė įtampa, fizinė įtampa, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis ir kiti veiksniai“.

Tuo tarpu, kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, tai yra priklausomai nuo darbo kokybės, darbų atlikimo kokybės, universalumo ir kita. Kintamąją darbo užmokesčio dalį apima premijos, priedai ir įvairios priemokos, ji gali sudaryti apie 30-40 % pastoviosios darbo užmokesčio dalies (Martinkus, 2003, p. 108).

Darbo užmokesčio skirstymas į kintamąją ir pastoviąją dalis leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius, todėl darbo užmokestį nustatant tokiu principu galima kalbėti apie „teisingą darbo užmokestį“.

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

Premijos gali būti skiriamos darbuotojams ar jų grupėms rezultatyviai dirbant ir gaunant didelį ekonominį efektą, individualiems darbuotojams už įvairius projektus ar mokslinių tyrimų rezultatus, kurie iš esmės gerina veiklos procesus, arba ypatingus nuopelnus, kai krizinėje situacijoje sėkmingai išsprendžiama problema, taip pat organizacijų vadovams, kurie pasiekia aukštą laimėjimų, tobulinant personalo darbo kokybę ar rezultatyvumą.

Kaip teigia B. Martinkus (2003, p. 108), „premijos dažnai neviršija darbuotojo 1 % dėl gauto pelno“.

Priedai yra skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, didelį atsakomybės laipsnį.

Priemokos – tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p. 13).

Apskritai, organizacijos vadovai gali pasirinkti, koku būdu skatinti savo darbuotojus, tai yra, kokią apmokėjimo už darbą sistemą taikyti.

Anot D. Jurčienės (2001, p. 29), apmokėjimą pagal grupės darbo rezultatus galima taikyti ne tik atskiriems darbuotojams, bet ir jų grupėms; šiuo atveju premijos grupės nariams paskirstomos arba visiems po lygiai, arba pagal suderintą proporciją. Tačiau, pažymėtina, jog tokia apmokėjimo sistema daugiau motyvuoja nedidelių grupių narius, kai galima atskirti konkrečių žmonių pastangas ir bendrą grupės rezultatą. Tuo tarpu, didelėse grupėse ji bus mažai veiksminga, nes ryšys tarp individualių pastangų ir grupės rezultatų ne toks pastebimas.

Kita, dienos darbo apimties normavimo sistema, sujungia laikinio apmokėjimo ir apmokėjimo pagal rezultatus elementus. Ši sistema skatina pasiekti tam tikrą lygį, bet nemotyvuoja jų viršyti.

Tuo tarpu, apmokėjimo pagal įmonės darbo rezultatus sistema pasižymi tuo, kad darbuotojams yra išmokamos premijos, kurių dydis priklauso nuo bendro pagamintos produkcijos kiekio. Ši sistema yra silpnas motyvatorius, nes ryšys tarp pastangų ir rezultatų yra labai silpnas. Atlygio dydį daugiausia lemia veiksniai, ne pavaldūs darbuotojams.

Apibendrinant ekonominius valdymo metodus, galima teigti, jog tai vieninteliai iš visų vadybos metodų, kurie turi kiekybinę išraišką, todėl, kai reikia, vadovai gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Tačiau vienas didžiausių jų trūkumų, pagal F. S. Butkų (2003, p. 170), yra tas, kad jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto parengti jų naudojimo planą ir apimtis.

1.4.2. Teisiniai valdymo metodai

Teisiniai valdymo metodai, kuriems priskiriama darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs organizacijos nuostatai, taisyklės, normos ar instrukcijos, remiasi saugumo poreikių tenkinimu.

Asmenys, tiesiogiai sudarydami darbo sutartį su darbdaviu įgyvendina savo teisę į darbą. Tai vienas iš būdų, realizuoti teisinius valdymo santykius.

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

Toliau išskiriamas dar vienas teisinių valdymo metodų elementas – kolektyvinė sutartis.

Įmonės **kolektyvinė sutartis** yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose (LR darbo kodekso

patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis taikoma visiems tos įmonės darbuotojams. Įmonės kolektyvine sutartimi darbuotojui garantuojamos tinkamos darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygos bei garantijos, kurios nėra reglamentuotos įstatymų ar kitų norminių teisės aktų. Be to, į įmonės kolektyvinę sutartį gali būti įtraukiamos sąlygos, susijusios su darbo apmokėjimo organizavimu, darbo ir poilsio laiko paskirstymu, saugių ir sveikatai nekenksmintų darbo sąlygų sudarymu, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo galimybės suteikimu ir kitos nuostatos.

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

Darbo laikas - tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai.

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

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

Poilsio laikas – tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas.

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

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

Tuo tarpu, tikslinės atostogos, tai yra nėštumo ir gimdymo, atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi, kūrybinės, valstybinės ar visuomeninės pareigoms atlikti, nemokamos.

Kiekviena organizacija turi turėti savo **nuostatus** ar vidaus darbo tvarkos taisykles, kurios reglamentuotų darbo tvarką, drausmę ar reikalavimus.

Kaip teigiama LR Darbo kodekse, darbuotojai turi dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laiku ir tiksliai vykdyti teisėtus darbdavio ir administracijos nurodymus, darbo normas, laikytis techninės drausmės, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, tausoti darbdavio turtą.

Tuo tarpu, darbdavys ir administracija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais.

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

Darbdavys negali reikalauti, kad darbuotojas pradėtų dirbti įmonėje, jeigu jis neinstrukuotas saugiai dirbti. Darbuotojai saugos ir sveikatos darbe klausimais turi būti instrukuojami pagal įmonės patvirtintas darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijas.

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

Kiekvienoje įmonėje turi būti parengtos:

- įvadinė instrukcija, skirta darbuotojo įvadiniam instruktavimui;
- instruktavimo darbo vietoje instrukcijos. Šios instrukcijos rengiamos arba tam tikrų profesijų darbuotojams (šaltkalviams, mūrininkams, kasininkams, valytojams ir kt.), arba darbams (remonto, montavimo, bandymo ir kt.), arba darbo priemonių naudojimui (kompiuterinės įrangos, šlifavimo staklių ir kt.).

Taigi, teisiniais personalo valdymo metodais turi būti aiškiai apibrėžiami ir užtikrinami teisiniai

santykiai tarp darbuotojų ir darbdavių; turi būti įvardijamos jų pareigos, teisės ir atsakomybė.

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

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

1.4.3. Psichologiniai valdymo metodai

Psichologiniai valdymo metodai, kaip moralinis skatinimas, darbo pobūdžio pritaikymas ar darbo įvertinimas, remiasi priklausymo, pagarbos ar meilės poreikių tenkinimu.

Darbuotojų *darbo atlikimo vertinimas*, net nesiejant jo su atlyginimu, turi skatinamąjį poveikį. Individo darbo įvertinimas bene labiausiai priklauso nuo vadovo. Jei jis neįvertins darbuotojo pastangų ir neatlygins už tai, pavaldinio motyvacija silpnės.

Personalo vertinimas ir nuomonės tyrimas yra naudingi tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. Vertinimo rezultatai padeda diagnozuoti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, darančius įtaką organizacijos veiklos rezultatams, įvardinti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus.

Anot R. Česnyienės (2002, p. 88), šiuolaikinė darbo atlikimo vertinimo filosofija remiasi keliais pagrindiniais bruožais:

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

Darbuotojo veiklos vertinimo ir skatinimo procese reikia atkreipti dėmesį į tai, jog vertinant kasdienį asmens darbą, jis nori atsiriboti nuo darbo rezultatų, daugiau domėdamasis darbo procesu, o jei vertinama darbuotojo ilgesnio laikotarpio veikla, jam labiau suprantamas ir priimtinas

rėmimasis rezultatais, nes ilgesnis darbas leidžia tikėtis aiškių, konkrečių rezultatų (Česnyienė, 2002, p. 89).

Tuo tarpu, V. Sūdžius (2001, p. 157) teigia, jog „svarbiausia personalo objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus vertinimo kriterijus“, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti įvairių asmenų pasiekimai.

Personalas turi būti vertinamas reguliariai, cikliška, pagal iš anksto nustatytą tvarką, nuoseklumą. Vertinimas turi būti atliekamas viešai, supažindinant su vertinimo rezultatais, juos aptariant, išsiaiškinant silpnąsias vietas, jų priežastis bei pašalinimo būdus.

Vadovas turi įvertinti darbuotojų norą gerai dirbti ir atlyginti jiems už tai, tik tada žmonės dirbs organizacijos labui. Atlygis kiekvieno žmogaus gali būti suprastas taip pat skirtingai. Vienam gali užtekti padėkos, įvertinimo o kitam – reikalingas finansinis paskatinimas. Taigi, vadovas turi išsiaiškinti kokios priemonės darbuotoją skatina.

Be tokių materialinio skatinimo priemonių, kaip darbo užmokestis, premija ar priedai, darbuotojams gali būti taikoma *moralinio atlyginimo formos*. Moraliųjų poveikio priemonių tikslas, pasak P. Vanago (1996, p. 56), yra sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, kuris leidžia siekti veiklos efektyvumo.

Moraliniu atlygiu darbuotojams laikomas pareigų paaukštinimas, kada, parenkant darbuotojus yra įvertinamos jų psichofiziologinės savybės, išsimokslinimas bei ankstesnio darbo kokybė, tai pat siuntimas į komandiruotes, pagerbimas specialiuose organizacijos posėdžiuose, išskiriant nusipelnusio asmens pasižymėjimo esmę, vadovų padėkos laišakai ir vieši pagyrimai įvairiuose organizacijos padaliniuose. Kaip moralinis atlygis darbuotojams gali būti skiriamos įvairios dovanos ar papildomos paslaugos bei lengvatos, tai yra tarnybinis automobilis, telefonas, nemokamas maitinimas, sporto ar kultūros pramogų išpirkimas visai šeimai, nuolaidos vartojamosioms prekėms įsigyti ar paskolai gauti, įmonės akcijoms įsigyti, bei kita.

R. Jankutė (2006, p. 21) teigia, jog įmonėms siekiant atrasti naujų darbuotojų motyvavimo priemonių vis populiarsnis tampa darbuotojų sveikatinimas. Organizacijos rūpinimasis darbuotojų sveikata, psichologine būseną, dėl patirtų stresų ir nemalonumų darbe, yra naudingas ir darbuotojui ir darbdaviui, nes gavęs tokį paskatinimą darbuotojas būtų lojalesnis savo organizacijai. Kol kas rūpinimasis darbuotojų sveikata nėra reglamentuotas jokiais norminiais aktais, todėl darbdaviai patys savo iniciatyva turėtų skirti darbuotojams nemokamas ar papildomas atostogas sveikatos gerinimui.

Taigi, tinkamas personalo vertinimo ir valdymo proceso organizavimas gali užtikrinti efektyvesnę struktūrinių pokyčių vykdymą, darbuotojų karjeros planavimą, išdarbinimo problemų sprendimą organizacijose.

Darbuotojų **kvalifikacijos kėlimas ir karjeros planavimas** yra viena iš svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių. Įmonė, suteikianti darbuotojui kvalifikacijos kėlimo galimybę, atitinkamai, skatina jį plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių ir tobulėti. Organizacijos išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti turi būti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje, nes kvalifikuoti darbuotojai tai sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos garantas.

Be to, darbuotojas, žinodamas, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo darbo saugumo garantijas yra suinteresuotas tobulėti ir gerai atlikti savo darbą (Ratkevičienė, 1999, p. 150).

Kai kuriose užsienio šalių įmonėse kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš pagrindinių motyvavimo veiksnių. Jose veikia vidinė įmonės personalo ugdymo sistema. Anot I. Bučiūnienės (1996, p. 20), tokios įmonės stimuliuoja darbuotojų motyvaciją, derindamos visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą su ribotam atrinktų asmenų skaičiui teikiama galimybe įgyti specialų profesinį pasirengimą tam tikroms pareigoms eiti ar funkcijoms atlikti. Šiam tikslui įmonėse veikia specialios personalo mokymo programos.

Taip pat didelę įtaka personalo motyvacijai daro galimybė ugdyti profesinę kompetenciją. **Darbuotojų kompetencijos** trūkumo išvengiama, jeigu organizacijoje veikia tęstinis mokymas, išnaudojama darbo vietų rotacija ir plėtojamas darbuotojų mobilumas padeda naujiems darbuotojams adaptuotis.

Personalu valdymo specialistai sutaria, jog mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Ypač vidiniai, kurie užtikrina sistemingą ir tęstinį kvalifikacijos kėlimą. Jie yra ilgalaikė investicija į darbuotoją galvojant ne tikrai apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę įmonės personalo strategiją (Poluchina, 2004, p. 6).

Todėl augant šalies ekonomikai įmonės vis daugiau dėmesio ir lėšų turi skirti darbuotojų mokymams. Įvertinusios savo privalumus, trūkumus ir ypatumus, jos turėtų pasirinkti konkrečią mokymo formą, labiausiai atitinkančią jos poreikius ir personalo vystymo strategiją.

Išskirtinai, vidiniai mokymai, kurių tikslas atskleisti ir tobulinti darbuotojų kompetencijas, siekiant efektyviai panaudoti jų potencialą, suteikiant žinių bei formuojant įgūdžius praktinėje veikloje, leidžia gilintis į specifines įmonės problemas, kartu su darbuotojais ieškoti konkrečių sprendimų (Noe, 1999, p. 35). Tokiu būdu, užtikrinamas sistemingas ir tęstinis mokymasis, o tai skatina darbuotojo tobulėjimą, o tuo pačiu pasitenkinimą savo veikla ir dalyvavimu įmonės veikloje.

Be to, žmogiškųjų išteklių kompetencijos vystymas mokymų pagalba užtikrina galimybę didinti veiklos produktyvumą ir ilgalaikį verslo pelningumą.

Su darbuotojų mokymų, kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu organizacijoje yra derinamas **karjeros planavimas**. Todėl kitas, stiprus moralinis darbinės veiklos motyvacinis veiksnys yra galimybė kilti karjeros laiptais. Karjeros planuose pabrėžiami individualūs asmenybės

ugdymo aspektai. Pasak R. Česynienės (2002, p. 90) „karjera – tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje“.

Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais. Individualios karjeros planų pradinis taškas yra individualūs tikslai, kurie formuojami priklausomai nuo savo galimybių įvertinimo teisingumo, svarbiausių motyvų (Česynienė, 2002, p. 90). Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją.

Kaip teigia E. Bagdonas ir kt. (2000, p. 131), karjeros sistema turi atspindėti tikrąsias organizacijos vertybes. Tačiau pasitaiko, kad deklaruojama viena, o daroma kita. Dažnai organizacija, propaguojanti humanistinį požiūrį į žmogų ir siekianti komandos vienybės, iš tikrųjų kreipia dėmesį tik į individualius kiekybinius rezultatus. Dėl to karjeros laiptais kopina tik tie žmonės, kurių indėlis į kolektyvo pažangą ne visada yra svarus.

Kitas psichologinių valdymo metodų grupės elementas yra **darbo turinys arba pobūdis**, kuris daugumai žmonių yra vienas pagrindinių motyvatorių. Tik pats darbuotojas geriausiai žino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui būdingas vidinis atlygis. Jeigu darbuotojas randa patinkamą darbą, tai to darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvuojantis veiksnys.

Pažymėtina, jog darbo pobūdis kaip motyvacijos šaltinis nėra visiškai pavaldus individui. Kai kuriuos darbus gali reorganizuoti ir pati organizacija, pašalindama darbuotojo nepageidautinus ir ištraukdama jo pasitenkinimą stiprinančius veiksnius. Tačiau ši darbo turinio koordinavimo galimybė yra ribota.

Pasak V. Baršauskienės ir kt. (1999, p. 82) „darbo turinys gali būti galinga motyvacijos priemonė, tačiau yra du su tuo susiję sunkumai. Pirma, yra tokių darbų, kurie vargu ar gali sukelti kam pasitenkinimą (pvz. šiukšlių išvežimas). Antras sunkumas gerokai sudėtingesnis: individai, mėgstantys savo darbą, nori jį atlikti jiems įprastais būdais, kurie gali tapti nepriimtini organizacijai“.

Taigi, siekiant didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir tuo pačiu naudos organizacijai būtina atlikti pavaldinių darbo projektavimą. Kaip teigia B. R. Jewell (2002, p. 424) „gerai suprojektuotas darbas turi visiškai panaudoti individo įgūdžius ir gebėjimus, kelti realius iššūkius, užtikrinti tam tikrą įvairovę, būti prasmingas ir darbuotojo vertas, užtikrinti tam tikrą savarankiškumo laipsnį, suteikti galimybes dirbti komandoje“. Šiuo tikslu, siekiant teigiamų darbo projektavimo rezultatų, svarbu didinti darbuotojų atsakomybę ir savarankiškumą, įgalinti juos atlikti visą darbą, suteikti darbuotojams daugiau informacijos, skatinti dalyvavimą ir kita. Šių priemonių taikymas tenkina darbuotojų socialinius, savigarbos ar saviraiškos poreikius, o tai didina jų motyvaciją.

Vadovams reikia pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, o čia labai svarbu gera aplinka, padedanti sukurti tinkamą psichologinį klimatą ir tinkamas darbo sąlygas, kaip gerai sureguliuoti darbo srautai, poilsio trukmė, apšvietimas, šildymas, vėdinimas ir kita (Appleby, 2003, p. 208).

Optimalios **darbo sąlygos**, kaip saugumo ir higienos normų laikymasis, darbo priemonių pritaikymas darbuotojams, patalpų estetika ir kita, yra svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys, nes tinkama darbo aplinkos kokybė atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Apskritai, darbo sąlygos ir su jomis susiję reikalai yra darbuotojų nuomonės išsakymo objektas. Kai darbuotojai išsako savo nuomonę apie darbo sąlygas ir dalyvauja priimant su tuo susijusius sprendimus, tai veikia juos motyvuojančiai.

Darbdavys turi užtikrinti normalias darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų įvykdyti įvairius darbo reikalavimus normas. Pagal LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymą, tokiomis sąlygomis laikoma:

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

Darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti skirtos prevencinės priemonės, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta (LR Vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“).

Kiekvienam darbuotojui turi būti sudarytos tinkamos, saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, nustatytos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme. Kiekvieno darbuotojo darbo vieta ir aplinka turi būti saugi, patogi ir nekenksminga sveikatai, įrengta pagal darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus.

Taigi, tiek Darbo kodeksas, tiek Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas įpareigoja darbdavį kiekvienam darbuotojui sudaryti saugias bei sveikas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais. Taip pat įvertinti, ar priimamas į darbą asmuo galės dirbti konkretų darbą, taip pat įsitikinti, ar darbo sąlygos nekenks jo sveikatai, - toks privalomojo sveikatos patikrinimo tikslas.

Šiuo aspektu labai naudingi yra vyriausybės nustatyti reglamentai ir taisyklės, kurie, atitinkamai, užtikrina, kad būtų patenkinti pagrindiniai darbuotojų poreikiai.

Apibendrinant psichologinius valdymo metodus ir motyvavimo priemones, galima teigti, jog jie pranašesni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Tuo tarpu, kaip viena iš psichologinių metodų trūkumų F. S Butkus (2003, p. 171) pažymi tai, jog jie, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie iš prigimties yra egoistiniai. Jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami.

1.4.4. Filosofiniai valdymo metodai

Organizacijos sėkmė priklauso nuo visų jos narių pastangų ir siekio plėtoti veiklą, todėl **organizacinė kultūra** ir vertybės negali prieštarauti asmeninėms bei bendrosioms žmogiškosioms vertybėms. Įmonės vertybės ir kultūra turi tapti priimtinos visiems darbuotojams, kad jie jaustų ryšį su organizacija.

Pasak V. Ratkevičienės (1999, p. 149) priklausomai nuo veiklos rūšies, organizacijos dydžio, jos istorijos, organizacija turi nusistatyti, laikytis ir vystyti specifines vertybes, kurios orientuotų elgesį darbe ir būtų geriausiai pritaikytos konkrečiomis sąlygomis.

Jeigu darbuotojai mato, kad įmonės vertybės ar taisyklės nėra formalios, kad jų laikomasi realiame įmonės gyvenime, tada darbuotojai stengiasi nukreipti savo pastangas ir siekti savo asmeninės sėkmės kartu su įmone (Bučiūnienė, 1996, p. 8).

Taigi, organizacinė kultūra taip pat daro įtaką darbuotojo motyvacijai. Svarbiausia, kad kultūra skatintų pagarbą, rūpinimąsi darbuotojais darbo vietoje bei už organizacijos ribų ir neapsiribotų vien tik formalia komunikacija, svarbu, kad ji skatintų darbuotojo asmeninę iniciatyvą, jo kritinį požiūrį.

Darbuotojų motyvavimui labai svarbi organizacijos veiklos vizija, padedanti sutelkti vieningą kolektyvą. Įmonė, siekianti išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, turi nustatyti strateginius ir aiškius **organizacijos ilgalaikius tikslus**, kurie būtų žinomi visiems jos darbuotojams ir juos sutelktų bendram darbui. Jei įmonės tikslai sutampa su jos realia veikla, tai kelia darbuotojų pasididžiavimo įmone ir jos produkcija jausmą, kuris akivaizdžiai motyvuoja.

Tačiau būna atvejų, kai organizacijos tikslai nėra stiprūs motyvatoriai. Taip nutinka dėl to, jog tikslai yra neaiškūs ir sunkiai apibrėžiami. Be to, kaip teigia V. Baršauskienė ir kt. (1999, p. 82) „dauguma profesionalių darbuotojų skiria žymiai daugiau dėmesio savo kasdienio darbo atlikimui ir specifiniams savo profesijos tikslams, nei organizacijos, kurioje jie dirba, tikslams“. Profesiniai tikslai būna konkretesni nei organizaciniai, todėl darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti

konkrečiam darbui.

Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbinės veiklos motyvacijai turi įtakos ir darbuotojų **įtraukimas į organizacijos valdymą**. Leidimas darbuotojams dalyvauti sprendžiant su jų darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti darbuotojų produktyvumą.

Dalyvavimas organizacijos valdyme darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (Česnyienė, 2002, p. 92).

Šis veiksnys labai svarbus žmonėms, kurie rūpinasi savo gyvenimo prasme, nes dalyvavimas skatina bendros kultūros, išsilavinimo lygio augimą, tuo pačiu kyla ir reiklumas darbo turiniui. Taigi, darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos valdyme ir problemų sprendimo procese, turi puikią galimybę tenkinti kūrybinius poreikius ir tobulėti.

Tačiau ne visada darbuotojai teigiamai vertina dalyvavimą valdyme. Kaip teigia R. Česnyienė (2002, p. 92) „valdymo specialistai mano, kad dalyvavimas gali būti pozityvus veiksnys tik kai darbuotojai norės dalyvauti valdant ir savo vaidmenį, priimant sprendimus, laikys teisiškai pagrįstu. Dalyvavimas negali būti efektyvus ten, kur vadovo ir pavaldinių santykiai įtemti, jų interesai labai skiriasi ir darbuotojai nenori dalyvauti valdant“.

Taigi, darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turi prasidėti, išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti, kitu atveju, ši motyvacinė priemonė gali prarasti savo prasmę ir neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į savo veiklą.

Siekiant darbuotoją įtraukti į bendrą valdymo procesą labai svarbi tampa **komunikacija** tarp darbuotojų, darbo grupių ar įmonės padalinių. Kaip teigia I. Bučiūnienė (1996, p. 8), komunikacija sustiprina kolektyvinį solidarumą. Jei darbuotojas jaučiasi integruotas į kolektyvą ir jo vertinamas, jis deda vis didesnes pastangas.

Apskritai, komunikacija yra pasitikėjimas, nes jos dėka darbuotojas sužino apie bendrus įmonės tikslus ir suvokia, kokią vietą užima organizacijoje. Per komunikacijos procesą skleidžiama informacija apie įmonės tikslus sukuria bendrumo pojūtį ir skatina darbuotojus veiklai, nes jie yra įtraukiami į bendrą problemų įvertinimo ir sprendimų priėmimo procesą.

Todėl svarbu, kad kolektyvo nariai dalyvautų problemų iškėlimo, tikslo nustatymo procesuose, kad priimtas sprendimas būtų jų tiesiogiai išgyventas, kad jie būtų neabejingi tam tikslui. Tokio proceso dalyvis, esant kokiems nors nukrypimams, pats stengiasi analizuoti situaciją, ieškoti nukrypimo priežasčių, koreguoti eigą, taigi kartu prisiima vis didesnę atsakomybę ir jaučiasi visiškai susijęs su savo veikla bei jos rezultatais (Bučiūnienė, 1996, p. 7). Ši atsakomybė suteikia asmeniui galimybę pajusti savo vietą ir svarbą organizacijoje.

Taigi, norint išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, netgi mažoje įmonėje, būtina ugdyti ir administruoti personalą. Kai darbuotojas jaučiasi esąs svarbus, vertas ir tai pasireiškia

konkrečiais veiksmais, jis labiau susilieja su įmone, nes įmonė jam gali pasiūlyti ne tik darbą ir atlyginimą – ji gali bent iš dalies patenkinti priklausymo bendruomenei poreikį.

Apibūdžiant filosofinius valdymo metodus, F. S. Butkus (2003, p. 175) pažymi, jog „individą veikti filosofiniais valdymo metodais yra efektyviausia, kai žmogus turi aiškų ir tvirtą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės“. Tokiu būdu, organizacija parodo, jog individas, sąžiningai dirbdamas organizacijai, gali daugiausiai priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo. Tačiau išskiriamas ir šių metodų trūkumas, tai yra jų poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės, keliantis sau aukštus gyvenimo siekius.

Atlikus ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių personalo valdymo metodų analizę, galima pasirinkti optimaliausią darbuotojų motyvavimo modelį. Tačiau kiekvieno iš šių metodų taikymo atveju būtina atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, poreikius, vertybes ar pažiūras, nes tik sugebėjimas derinti darbuotojų ir organizacijos interesus veda į efektyvią organizacijos veiklą. Be to, personalo valdymo metodai organizacijoje turi būti naudojami kompleksiskai, nes kiekviena metodų grupė turi savo trūkumų, kurie nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai neigiamas pasekmes.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS UAB „NUKAS“ DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Įmonės charakteristika

UAB „Nukas“, įsikūrusi Joniškio rajone, savo veiklos pradžią skaičiuoja nuo 1998 metų. Nuo įkūrimo pradžios įmonė specializuojasi šaldytų maisto pusfabrikačių gamyboje.

2004 metais įmonė buvo reorganizuota į UAB „Nukas“. Šie pokyčiai yra siejami su Lietuvos įstojimu į ES, kai pasikeitė maisto pramonei, keliami gamybos reikalavimai. Pasinaudojus bankų teikiamais ilgalaikiais kreditais, 2004 metų pradžioje pradėta naujo gamybinio ir administracinio pastato statyba, o jau nuo 2004 metų lapkričio įmonė pradėjo veiklą naujose patalpose. Naujos gamybinės patalpos buvo įrengtos pagal aukščiausius ES standartus, atsižvelgiant į gamybiniam procesui bei sanitarinėms ir higieninėms sąlygoms keliamus reikalavimus.

Veiklos pradžioje įmonėje buvo gaminama tik keletas rinkoje paklausiausių šaldytų maisto pusfabrikačių.

Tuo tarpu, šiuo metu uždarojoje akcinėje bendrovėje yra gaminama iki 23 pavadinimų šaldytų maisto pusfabrikačių, kaip koldūnai su mėsa, bulvėmis, varške, grybais, cepelinai su mėsa arba varške, bulviniai kukuliai, žemaičių blynai, lietiniai su varškės, sūrio ar mėsos įdaru, koldūnai su varške ir mėlynėmis, koldūnai su varške ir braškėmis, koldūnai su varške ir abrikosais bei kita.

Taigi, galima teigti, jog per septynis veiklos metus įmonės produkcijos asortimentas žymiai pagausėjo. Jos pardavimų apimtys per mėnesį sudaro iki 100 tonų šaldytų maisto pusfabrikačių. Įmonė savo produkcija tiekia didžiausiems Lietuvos prekybos centrams „Norfa“ ir „Rimi“. Taip pat nemažą dalį pagamintos produkcijos eksportuoja už Lietuvos ribų, į kaimyninę Latviją.

Tačiau tuo įmonės eksporto geografija neapsiriboja. Augant įmonės produkcijos paklausai ir didėjant vartotojų poreikiams ateityje planuojama gaminamą produkciją tiekti ir Estijos didiesiems prekybos centrams.

UAB „Nukas“, kaip maisto pramonės įmonė, užima gana tvirtas pozicijas Lietuvos šaldytų maisto pusfabrikačių gamybos rinkoje. Pagrindiniai jos konkurentai yra UAB „Liūtukas ir Ko“, UAB „Judex“, A. Drakšo IĮ, I. Gelombickienės IĮ ir bendrovė „Vičiūnai ir partneriai“.

Gamybinėje įmonėje dirba 126 darbuotojai, iš jų 8 administracijoje. Vertinant UAB „Nukas“ darbuotojų skaičių Lietuvos mastu, galima teigti, jog tiriamoji gamybinė įmonė pagal darbuotojų skaičių, lyginant su 2004 m. duomenimis, siekia daugiau nei vidurkį (110 darbuotojų) tarp visų Lietuvos maisto produktų ir gėrimų gamybos įmonių.

Įmonėje nuolat atliekami gamybinių procesų tobulinimo darbai. 2006 metų pradžioje įmonė įsigijo naujus lietinių ir koldūnų formavimo aparatus, įrengtos naujos produkcijos grūdinimo kameros. Taip pat įmonė dalyvauja tarptautinėse maisto pramonės parodose, Lietuvos vyriausybės rengiamuose projektuose.

Taigi, įmonė šiuo metu yra aktyvios plėtros stadijoje, nes pastebimos tokios besiplečiančios veiklos sferos, kaip gamybos apimčių augimas dėl didėjančios produkcijos paklausos, produkcijos asortimento plėtra, naujų technologijų ar įrengimų įsigijimas bei rinkos plėtra.

2.2. Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose

Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179).

G. Merkys (1995, p. 26) taip pat teigia, jog apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

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

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

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

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

Kaip teigia K. Kardelis (2002, p. 181) apklausos klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgsio pobūdį. Užduodami klausimai yra vadinami indikatoriais, o tai, kas yra tirama – indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys).

Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio (1995, p. 28) teigimu, anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Tuo tarpu, atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė.

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

2.3. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostinio tyrimo pagrindimas

2.3.1. Darbuotojų apklausos instrumento struktūra

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

Darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostavimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Buvo parengta anoniminė anketa (žr. 4 priedą), kurios struktūrą sudaro dvi dalys, tai yra demografinė ir pagrindinė (diagnostinė).

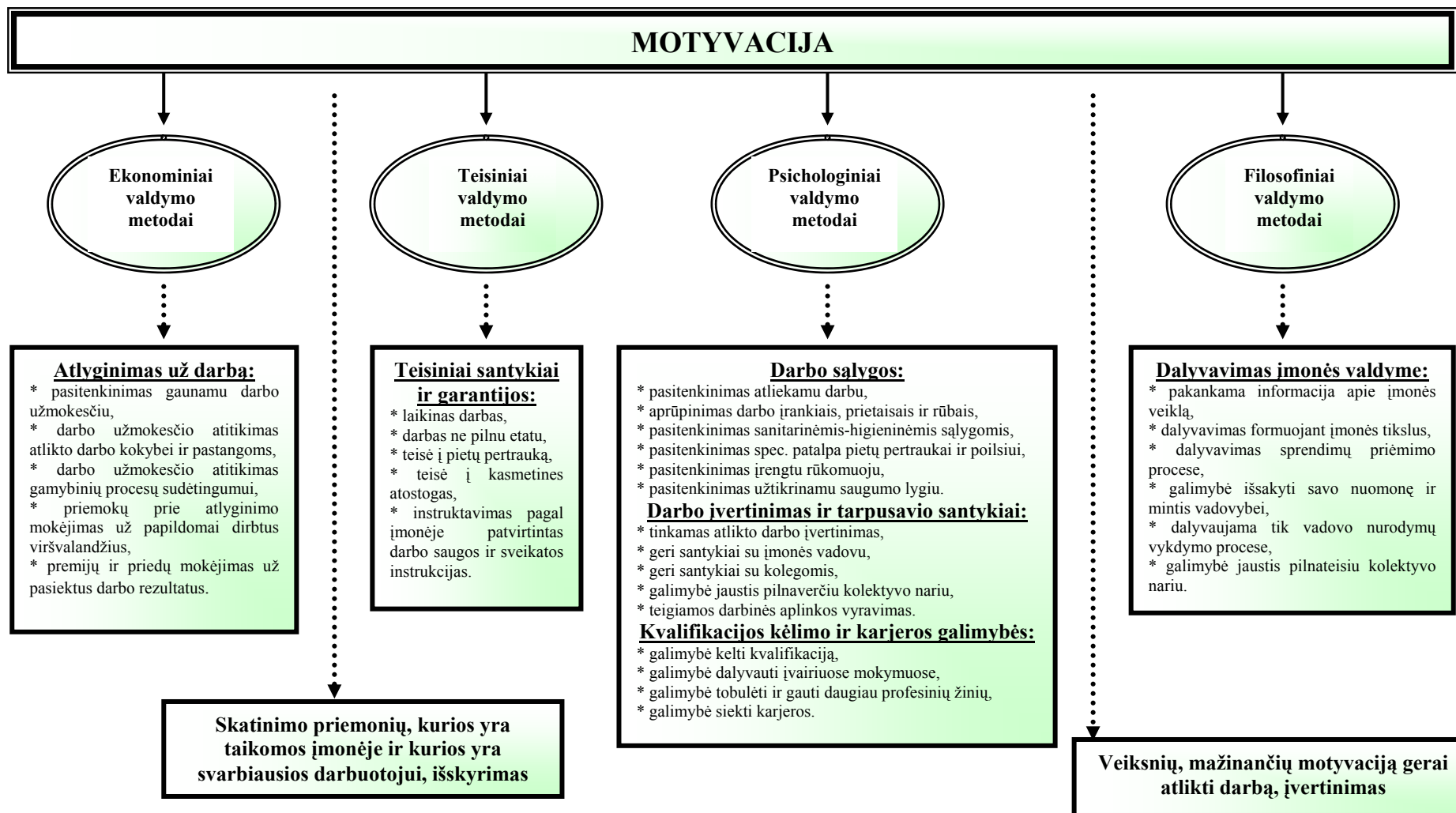
Įvadinėje anketos dalyje apibrėžiama apklausos respondentų kategorija, tai yra darbuotojai, įvardijamas apklausos tikslas ir apibrėžiama dalyvavimo tyrime nauda.

Demografinių klausimų bloką sudaro netiesioginė informacija apie asmenį, nes anketa yra anoniminė. Buvo įvesti tokie demografiniai kintamieji, kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos įmonėje.

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

- Ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių valdymo metodų pagrindu išskirtos darbuotojus motyvuojančios priemonės bei teiginiai, atspindintys įmonėje vykdomą personalo valdymo politiką.
- Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios yra svarbiausios įmonės darbuotojams.
- Veiksniai, mažinantys darbuotojų motyvaciją gerai atlikti darbą.

Apskritai, tyrimo instrumento diagnostinių klausimų bloko struktūra pateikta bendroje schemoje, 3 paveiksle.



3 pav. Tyrimo instrumento pagrindinės dalies struktūra.

Ekonominės, teisinės, psichologinės ir filosofinės motyvavimo priemonės

Visos, pagal keturis valdymo metodus, ekonominę, teisinę, psichologinę ir filosofinę, išskirtos motyvavimo priemonės gali būti apibrėžiamos kaip darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

1. *Ekonominiai* darbo motyvacijos indikatoriai leidžia įvertinti, kaip įmonės darbuotojai vertina gaunamą darbo užmokestį, jo atitikimą atlikto darbo kokybei ir įdėtoms pastangoms; nustatyti, ar yra mokamos priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius, priedai ir premijos – už pasiektus darbo rezultatus.

Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 5 ekonominiai darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

2. *Teisiniai* darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai) leidžia nustatyti, ar įmonės darbuotojams yra suteikiamos garantijos, kaip pietų pertrauka, atostogos, užtikrinamos sanitarinės-higienos, darbo saugos sąlygos pagal LR Darbo kodekse numatytus reikalavimus; ar laikomasi tinkamų darbo santykių pagal darbo sutartyje numatytus sąlygas.

Darbuotojų motyvacijos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 5 teisinius santykius ir 9 darbo sąlygas apibūdinantys darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

3. *Psichologiniai* darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai) leidžia nustatyti darbuotojų darbo vertinimą įmonėje, įvertinti egzistuojančius kolektyvo tarpusavio santykius, galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją.

Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 6 su darbo įvertinimu ir tarpusavio santykiais bei 5 su kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybėmis susiję teiginiai, darbo motyvacijos indikatoriai.

4. *Filosofiniai* darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai) padeda įvertinti darbuotojų informuotumo apie įmonę, įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, dalyvavimo valdyje lygį.

Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 8 filosofiniai darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

Apskritai, darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostinio tyrimo anketoje pateikti 38 ekonominiai, teisiniai, psichologiniai ir filosofiniai darbo motyvacijos teiginiai, indikatoriai. Šių teiginių žymėjimui pateikti keturių kategorijų atsakymų variantai: Taip, Galbūt, Nelabai, Ne.

Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios yra svarbiausios įmonės darbuotojams

Siekiant nustatyti, kurios skatinimo priemonės yra taikomos įmonėje ir kurios skatinimo priemonės yra svarbiausios darbuotojams buvo pateiktas uždaro tipo klausimas. Apklausoje dalyviams buvo pateiktas 21 teiginys, įvardijantis skatinimo priemonės, kurias jie turėjo pažymėti ne pagal atskiras kategorijas, o tiesiog pažymint jiems tinkančius atsakymus.

Svarbiausių darbuotojams skatinimo priemonių išskyrimas leidžia įvertinti labiausiai įmonės darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

Veiksniai, mažinantys darbuotojų motyvaciją gerai atlikti darbą

Siekiant nustatyti, kurie veiksniai labiausiai veikia, tai yra mažina, darbuotojų motyvaciją gerai atlikti darbą anketoje buvo pateikti 7 teiginiai. Respondentai turėjo prioriteto tvarka, tai yra 7 balų skalėje, kur 7 balai – daugiausiai veikia darbo motyvaciją, 1 balas – mažiausiai veikia, išskirti jų motyvaciją darbui mažinančius veiksnius.

2.3.2. Vadovo apklausos interviu metodu apibūdinimas

Siekiant diagnozuoti UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemas buvo tikslinga atlikti įmonės vadovo apklausą. Vadovo nuomonė ir nuostata darbuotojų motyvavimo sistemos klausimu atspindi jo požiūrį į darbuotojų motyvavimo būtinumą, darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo ir vystymo svarbą. Taigi, siekiant nustatyti vadovo požiūrį į įmonėje veikiančią darbuotojų motyvavimo sistemą, vadovas buvo apklaustas interviu būdu.

Interviu – tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją.

Kaip teigia K. Kardelis (2002, p. 195), interviu papildo apklausos ir kitais metodais gautus tyrimo duomenis. Bendrai, išskiriamos kelios tiriamojo interviu paskirtys, tai yra tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti, taip pat gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais.

Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi (Kardelis, 2002, p. 197).

UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostinio tyrimo papildymui vadovas buvo apklaustas pagal iš anksto suformuluotų klausimų sąrašą, kur ypatingas dėmesys skiriamas pagrindiniams darbuotojų motyvavimo aspektams, kurie buvo pateikti ir darbuotojų apklausos anketoje. Interviu su vadovu metu buvo siekiama išsiaiškinti kokią vietą įmonės motyvavimo sistemoje užima pagrindiniai motyvatoriai, tokie kaip darbo užmokestis, teisiniai santykiai, darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme, ir kiek juos akcentuoja vadovas. Interviu su vadovu eiga pateikiama 5 priede.

2.3.3. Statistinių metodų taikymas empiriniame tyrime

UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnozavimo ir jų sprendimo krypčių numatymo tyrime buvo naudojami įvairūs statistiniai metodai, kaip dažnių analizė, statistinių hipotezių tikrinimas, naudojantis χ^2 kriterijumi, bei statistiniai vidurkiai.

Dažnių analizės metu yra naudojamos dažnių lentelės, kurios naudingos tiriant, kaip atskiro kintamojo įgyjamos reikšmės pasiskirstę imtyje. Dažnių lentelės yra pagrindas atliekant požymių nepriklausomumo tikrinimą.

Hipotezių tikrinimas - χ^2 kriterijus. Prognozuojant socialinius rodiklius, dažnai vertinami ryšiai tarp tiriamųjų požymių. Sudarius dviejų ar daugiau kintamųjų dažnių lentelę yra naudojamas suderinamumo kriterijus (χ^2), kuriuo tikrinama, ar tarp stebimų dažnių yra reikšmingas statistinis ryšys (Rudzikienė, 2005, p. 36). V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2001, p. 199) teigia, jog šis, neparаметrinis kriterijus, parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, tai yra tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu. Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo α , tai yra p-reikšmė (tikimybė, kad kriterijaus statistika T ne mažesnė už stebimą realizaciją t^*).

Tikrinamoji hipotezė vadinama pagrindine, arba nuline, ir žymima H_0 . Kartu nagrinėjama ir priešinga jai hipotezė, vadinama konkuruojančia, arba alternatyviaja hipoteze (Martišius ir Kėdaitis, 2004, p. 250).

Tai vienas dažniausiai taikomų neparаметrinės statistikos testų. Jis leidžia patikrinti bet kokio skirstinio dėsnio hipotezę. S. Martišius ir V. Kėdaitis (2004, p. 251) pažymi, jog testas χ^2 – vienas iš seniausių statistinių testų, sudarytų dar XX amžiaus pradžioje šiuolaikinės matematinės statistikos teorijos pradininko K. Pirsono.

Vidurkis. Tiriant socialinius-ekonominius reiškinius, plačiai naudojami statistiniai vidurkiai. Jie apskaičiuojami iš pakankamai daug visumos vienetų ir apibūdina reiškinį vienu rodikliu. Vidurkiai parodo tik vidutinę visumos požymio reikšmę, nuo kurios kitos konkrečios požymio reikšmės nukrypsta į vieną ar kitą pusę. Vidurkiai išreiškia tiriamojo reiškinio tendencijas ir dėsningumus (Rudzikienė, 2005, p. 21).

Pagal S. A. Martišių ir G. P. Vaičiūną (2001, p. 65) vidurkis – tai apibendrinantis kiekybinis rodiklis, išreiškiantis vienu vienetų reiškinį tipiską lygį. Veikiant didžiųjų skaičių dėsniumi, atsitiktiniai individualių požymio reikšmių nuokrypiai tarpusavyje pasinaikina ir vidurkiai atspindi tai, kas bendra visai visumai.

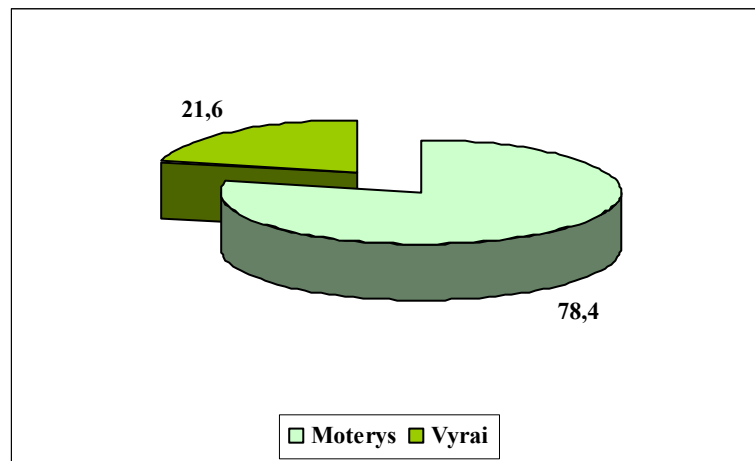
2.3.4. Apklauso tyrimo imties apibūdinimas

Tiriamoje gamybinėje įmonėje darbuotojams buvo išdalinta 83 anketos, tačiau ne visos anketos sugrįžo. Iš 83 išplatintų anketų buvo gražintos 77, trys iš jų buvo sugadintos. Taigi, tyrimo analizei atlikti buvo apdorotos 74 anketos, o tai rodo, kad anketų grįžtamumo ir tinkamumo lygis tyrimo duomenų aprobavimui gana aukštas – 89,2 %.

Apskritai, galima teigti, jog tyrimo imtis beveik atitinka bendrą darbuotojų skaičių, kuris buvo išskirtas poskyryje – „Įmonės charakteristika“.

Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, toliau aptariamas apklauso respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsimokslinimą, darbo stažą ir užimamas pareigas.

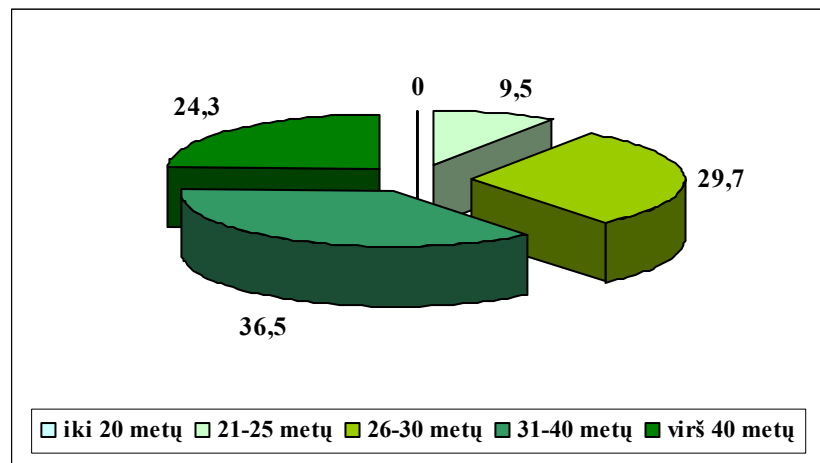
Analizuojant apklauso respondentų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, jog iš viso tyrime dalyvavo 78,4 % moterų ir 21,6 % vyrų (žr. 4 pav.).



4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).

Iš pastarojo paveikslo matyti, jog tyrime dalyvavo net 56,8 % daugiau moterų nei vyrų. Šis pasiskirstymas atspindi ir bendrą įmonėje dirbančių moterų ir vyrų santykį.

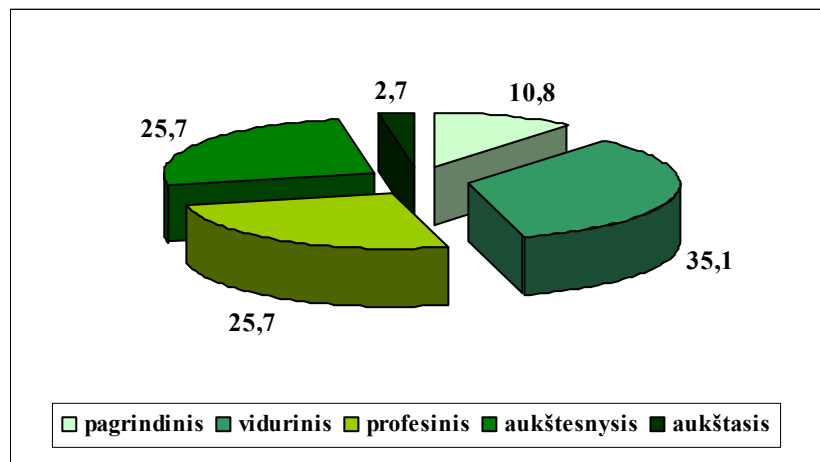
Analizuojant apklauso respondentų amžių buvo išskirtos penkios amžiaus grupės – iki 20 metų, 21-25 metų, 26-30 metų, 31-40 metų ir virš 40 metų. Daugiausiai respondentų pateko į 31-40 metų amžiaus grupę. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių matyti 5 paveiksle.



5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių (procentais).

Taigi, daugiausia apklaustųjų pateko į ketvirtąją amžiaus grupę – 27 arba 36,5 %. Toliau seka 26-30 metų grupė, į kurią pateko 22 arba 29,7 % apklaustųjų darbuotojų. Trečioje vietoje - amžiaus grupė virš 40 metų, į kurią pateko 18 arba 24,3 % respondentų. Į 21-25 metų amžiaus grupę pateko 9,5 % apklaustųjų, o jaunesnių nei 20 metų respondentų nebuvo.

Apklausoje tikslinga buvo nustatyti dirbančiųjų pasiskirstymą pagal išsimokslinimą (žr. 6 pav.).

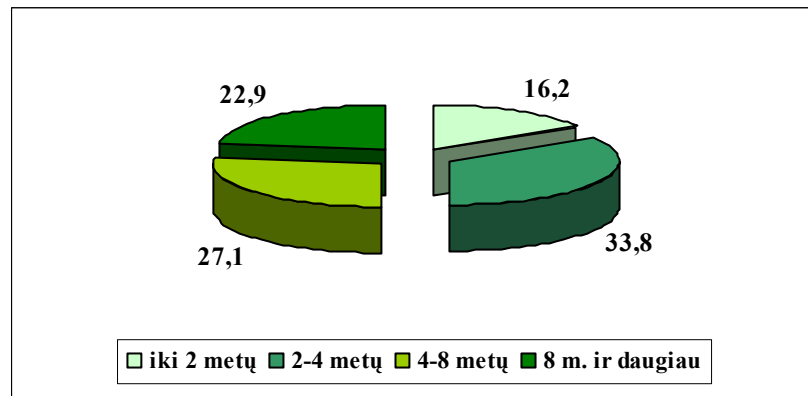


6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (procentais).

Remiantis 6 paveikslu matyti, jog daugiausiai iš apklausoje dalyvavusių respondentų turi vidurinį išsimokslinimą (35,1 % arba 26). Vienodai, po 25,7 %, pasiskirstė respondentai, turintys profesinį ir aukštesnįjį išsimokslinimą. Tuo tarpu, tik pagrindinį išsimokslinimą turėjo 10 % apklaustųjų, o aukštąjį išsimokslinimą – 2,7 %. Galima daryti prielaidą, jog šiuos 2,7 % sudarė administracijos darbuotojai, kurių darbo turinys ir specifika reikalauja aukštesnio išsimokslinimo ir kvalifikacijos, o žemesnio išsimokslinimo darbuotojai yra nukreipiami į gamybą.

Prie demografinių klausimų bloko priskirtinas ir darbo stažas. Respondentai pagal darbo stažą

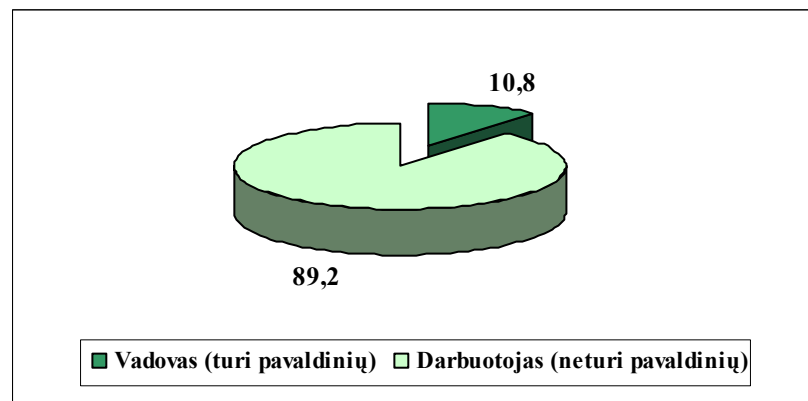
buvo suskirstyti į 4 kategorijas, tai yra iki 2 metų, nuo 2 iki 4 metų, nuo 4 iki 8 metų, 8 metai ir daugiau. Pagal šį rodiklį apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas matyti 7 paveiksle.



7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais).

Daugiau nei trečdalis (33,8 % arba 25), iš visų apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų, save priskyrė antrajai kategorijai, tai yra jų darbo stažas siekia nuo 2 iki 4 metų. Antroje vietoje liko trečioji kategorija, nuo 4 iki 8 metų, kuriai save priskyrė 27,1 % respondentų, trečioje vietoje liko ketvirtoji kategorija – 22,9 % respondentų. Toliau sekė darbuotojai su trumpiausiu darbo stažu, iki 2 metų – 16,2 %.

Be to, apklausos metu buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas, tai yra ar darbuotojas užima vadovaujančias pareigas (turi pavaldinių), ar yra eilinis darbuotojas (neturi pavaldinių) (žr. 8 pav.).



8 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).

Iš 8 paveikslo matyti, jog tyrime dalyvavusių darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas yra labai kontrastingas. Tik 10,8 % darbuotojų užima vadovaujančias pareigas, tai yra turi savo pavaldinių. Tuo tarpu, 89,2 % darbuotojų užima eilines pareigas, kurios užtikrina mažesnę atsakomybę ir išsipareigojimų laisvę.

Įvertinus anksčiau išskirtus darbuotojų demografinius požymius, galima atlikti demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametų tarpusavio ryšio analizę.

3. UAB „NUKAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ DIAGNOZAVIMAS

3.1. Demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru tarpusavio ryšio analizė

Siekiant atskleisti įmonėje egzistuojančios darbuotojų motyvavimo sistemos problemas, būtina darbo motyvacijos veiksnius analizuoti atsižvelgiant į respondentų demografines savybes. Darbo motyvavimas apima procesą, kurio metu gilinamasi į darbuotojų poreikius, norus priklausomai nuo jų demografinių savybių, kaip lytis, amžius, išsilavinimas ir kita.

Todėl šiame skyriuje analizuojamas įvairių demografinių savybių ir motyvacinių parametru, kurie buvo sujungti į keletą grupių, ryšys. Tai yra nustatinėjama priklausomybė tarp respondentų lyties, amžiaus, išsimokslinimo, darbo stažo, užimamų pareigų ir atskirų motyvacinių parametru, kurie suskirstyti į darbo užmokesčio, teisinių santykių, darbo sąlygų, tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ir dalyvavimo valdyme grupes.

Pirmiausia, kintamųjų ryšys buvo nustatinėjamas naudojant dažnių analizę, o, po to – χ^2 (chi-kvadrato) kriterijaus pagalba tikrinama nepriklausomumo hipotezė.

Požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojamas χ^2 kriterijus, nes šis, neparametrinis kriterijus, parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, tai yra tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu (Čekanavičius, Murauskas, p.199).

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, tai yra p -reikšmė (tikimybė, kad kriterijaus statistika T ne mažesnė už stebimą realizaciją t^*) apibrėžiama kaip $p < 0,05$.

Demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai, tai yra p -reikšmės pateiktos 6 priede.

Pagal 6 priedą, atsižvelgiant į demografinius kintamuosius, statistiškai reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp respondentų lyties ir motyvacinių parametru pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir motyvacinių parametru

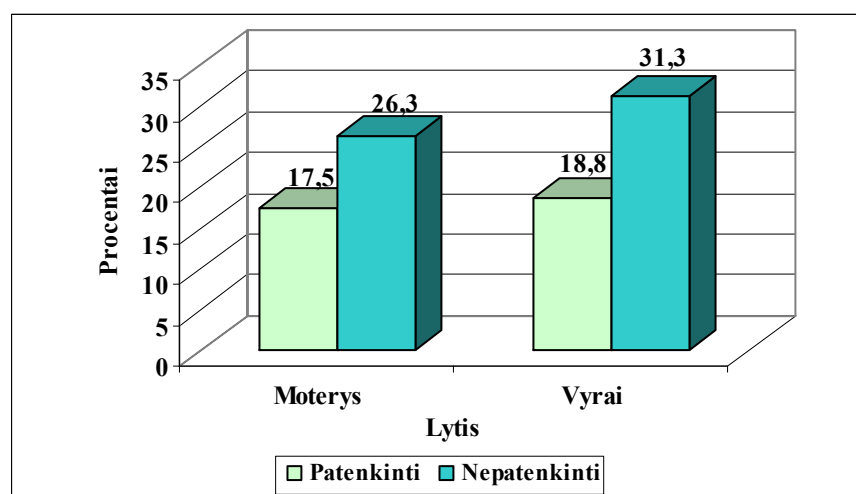
Demografinis kintamasis	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
Lytis	Darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas.	0,039
Lytis	Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai.	0,024
Lytis	Esu aprūpintas reikiama darbo rūbais.	0,000
Lytis	Esu patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui.	0,007
Lytis	Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose.	0,041

Remiantis hipotezių tikrinimo teorija apibrėžiamos statistinės hipotezės H_0 ir H_1 .

H_0 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, yra susiję.

Kaip matyti iš 4 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,039) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, yra susiję.

Šio statistinio ryšio tarp darbuotojo lyties ir pasitenkinimo arba nepasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu procentinė išraiška pavaizduota 9 paveiksle.



9 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal lytį).

Nustatyta, jog 17,5 % moterų ir 18,8 % vyrų mano, kad jų darbo užmokestis adekvatus darbo kokybei ir įdėtoms pastangoms. Tuo tarpu, 26,3 % moterų ir 31,3 % vyrų mano, kad darbo užmokestis neatitinka atlikto darbo kokybės ir įdėtų pastangų. Taigi, galima daryti prielaidą, jog vyrai šiek tiek daugiau yra nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu nei moterys, nepakankamai yra įvertinamas jų atliekamas darbas ir pastangos.

Tuo tarpu, įmonės vadovas teigia, jog problemų dėl nepakankamo darbo užmokesčio nepastebi, nes po įmonės veiklos reorganizavimo ir persikėlimo į naujas patalpas, darbuotojų atlyginimai kilo jau tris kartus, tai yra nuo minimalaus darbo užmokesčio iki dabartinio vidurkio.

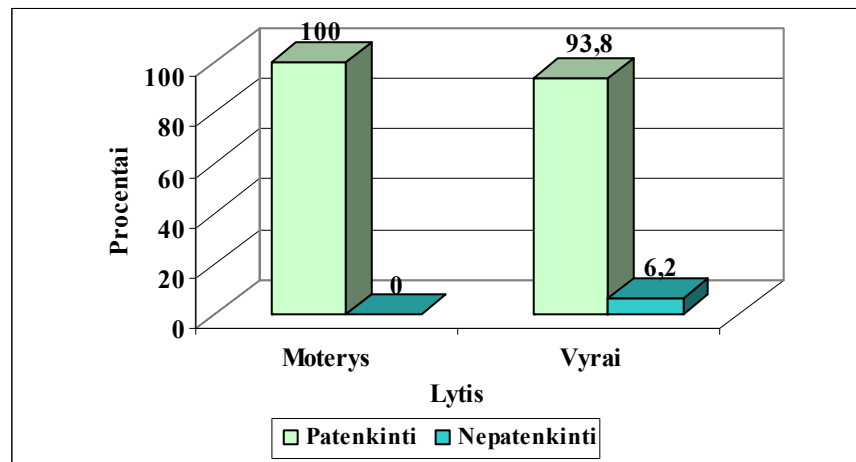
Daroma prielaida, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu turi įtakos darbuotojo lytis.

Kitas, svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra darbo laiko paskirstymas. Keliami hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo

metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,024) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 , kad įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi.

Moterų ir vyrų pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbo laiku matyti 10 paveiksle.



10 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo metu skiriamą laiką pietų pertraukai (pagal lytį).

Iš 10 paveikslo matyti, jog beveik visi vyrai ir moterys mano, kad darbo metu yra skiriamas laikas pietų pertraukai. Tik 6,2 % vyrų išreiškė nepasitenkinimą, jog neturi galimybės pasinaudoti pietų pertrauka. Tačiau ši galimybė dažnai priklauso nuo atliekamo darbo turinio ir pobūdžio, suplanuoto darbo grafiko. Analizuojamoje įmonėje gamybiniai procesai dažnai vyksta nenutrūkstamai, todėl techniniai darbuotojai turi prisitaikyti prie griežtai apibrėžto darbo laiko ir poilsio laiko režimo.

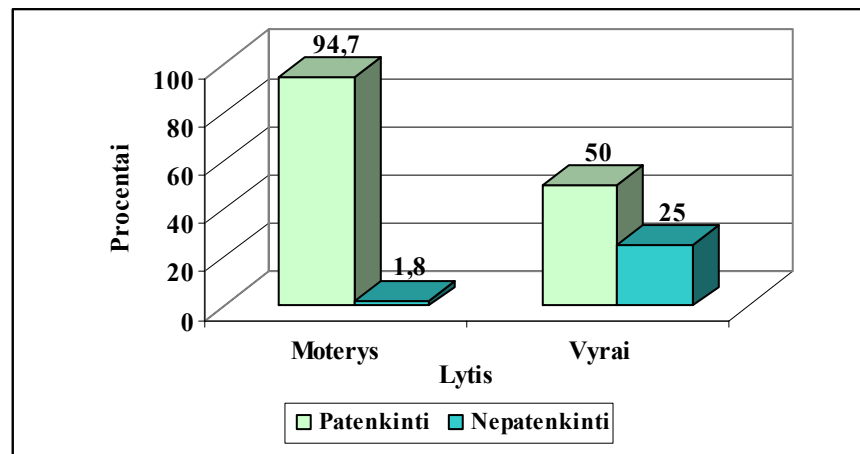
Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo laiko paskirstymu turi įtakos darbuotojo lytis.

Taip pat, tyrimo metu, buvo nustatyta priklausomybė tarp lyties ir darbo sąlygų.

Iškelta statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog jis aprūpintas reikiama darbo rūbais, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog jis aprūpintas reikiama darbo rūbais, yra susiję.

Pagal 4 lentelę, apskaičiuota p -reikšmė (0,000) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Pasirenkama hipotezė H_1 , kad įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog jis aprūpintas reikiama darbo rūbais, yra susiję. Šios priklausomybės procentinė išraiška pateikta 11 paveiksle.

Net 94,7 % moterų yra patenkintos aprūpinimu darbo rūbais ir tik 50 % vyrų mano, jog jie pakankamai aprūpinti.



11 pav. Darbuotojų nuomonė apie aprūpinimą darbo rūbais (pagal lytį).

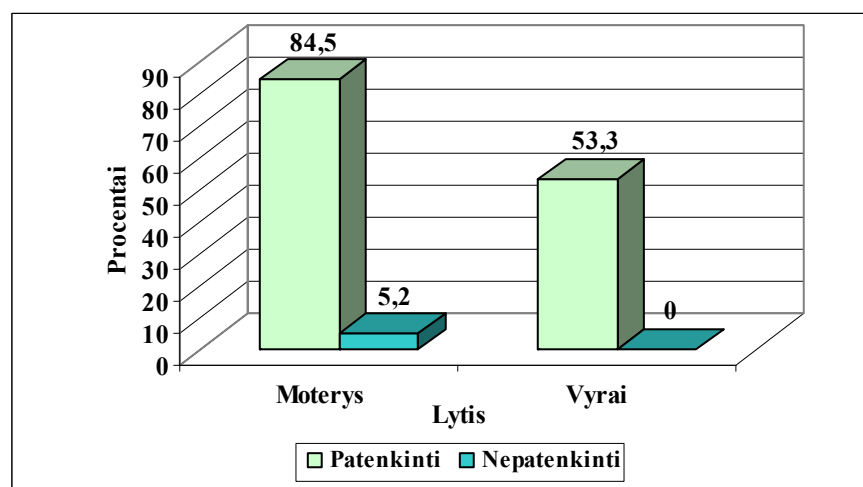
Tuo tarpu, net 25 % vyrų, dalyvavusių apklausoje, yra nepatenkinti darbo rūbų aprūpinimu, ir tik 1,8 % moterų yra nepatenkintos tokiomis darbo sąlygomis. Šią situaciją galima paaiškinti tuo, jog dauguma moterų dirba techninį darbą gamybos ceche, todėl jos privalomai turi dėvėti specialius darbinis rūbus. Tuo tarpu, vyrams, pagal jų atliekamo darbo turinį, ne visada būtini specialūs darbiniai rūbai, ypač vairuotojams, vadybininkams, administracijos darbuotojams.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo sąlygomis turi įtakos darbuotojo lytis.

Kita, demografinių savybių ir motyvavimo veiksnių, priklausomybė tarp lyties ir darbo sąlygų, atspindi darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą specialia patalpa pietų pertraukai.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,007) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl pasirenkama alternatyvi hipotezė H_1 (žr. 12 pav.).



12 pav. Darbuotojų nuomonė apie specialią patalpą pietų pertraukai ir poilsiui (pagal lytį).

Analizės rezultatai rodo, jog didžioji dauguma moterų (84,5 %) ir vyrų (53,3 %) yra patenkinti specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui, ir tik 5,2 % moterų yra nepatenkintos, o vyrai priekaištų šiuo klausimu neturi.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo sąlygomis turi įtakos darbuotojo lytis.

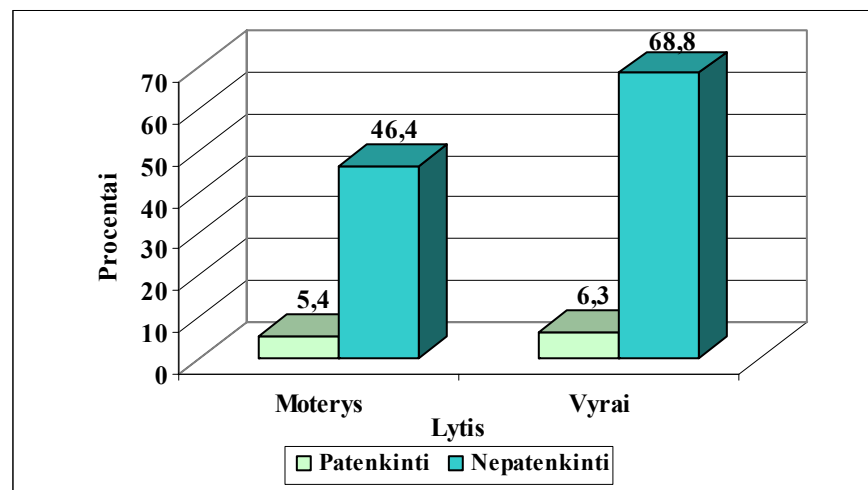
Įmonės darbuotojų ir vadovo nuomonė darbo sąlygų užtikrinimo aspektu sutampa. Įmonės vadovo teigimu darbuotojai yra aprūpinti reikiamais darbo rūbais, įmonės patalpose yra įrengti nauji tualetai, dušo kabinos pagal visus sanitarijai ir higienai keliamus reikalavimus, taip pat speciali patalpa pietų pertraukai ir poilsiui, kur darbuotojai gali pasišildyti maistą, yra virdulys, kriauklė, šaldytuvas.

Dar vienas svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra kvalifikacijos kėlimo galimybė.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,041) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo lytis ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi.

Šios priklausomybės procentinė išraiška pavaizduota 13 paveiksle.



13 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kelti kvalifikaciją (pagal lytį).

Nustatyta, jog analizuojamos gamybinės įmonės darbuotojai neigiamai vertina galimybę kelti kvalifikaciją. Beveik pusė apklaustų moterų (46,4 %) ir 68,8 % vyrų mano, jog vadovybė nesuteikia galimybės dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose. Šio tyrimo rezultatai taip pat, rodo, jog vyrai mažiau gali pasinaudoti šia galimybe nei moterys. Be to, negalima atmesti

fakto, jog didžiąją dalį įmonės personalo sudaro moterys, dirbančios techninį darbą, kurioms svarbu dalyvauti gamybinių procesų tobulinime. Todėl moterims yra didesnė tikimybė pasinaudoti kvalifikacijos kėlimo galimybe.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui kvalifikacijos kėlimo galimybe turi įtakos darbuotojo lytis.

Tuo tarpu, kaip teigia H. J. Bernardin (2003, p. 190), pastaruoju metu pasaulio įmonėse mokymai tampa ypač populiarūs, kaip viena iš priemonių siekiant didinti darbuotojų ir vadybininkų dalyvavimą organizacijos veikloje. Sėkmingas mokymų procesas priklauso nuo sisteminio požiūrio, kuris apima kruopštų poreikių įvertinimą, vientisą mokymų programos projektavimą ir išsamų rezultatų įvertinimą. Darbuotojai, kurie dalyvauja mokymuose ir kvalifikacijos kėlimo kursuose, yra žymiai naudingesni įmonėms ir, be to, uždirba 30 % daugiau nei tie, kurie nedalyvauja tokiuose mokymo procesuose.

Taigi, pagal nustatytas statistines priklausomybes galima daryti bendrą prielaidą, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, darbo laiko paskirstymu ir kvalifikacijos kėlimo galimybe turi įtakos darbuotojo lytis.

Demografinių kintamųjų ir motyvavimo parametrų nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (žr. 6 priedą), taip pat atskleidė statistikai reikšmingas priklausomybes tarp respondentų amžiaus ir įvairių motyvacinių parametrų, kurie pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

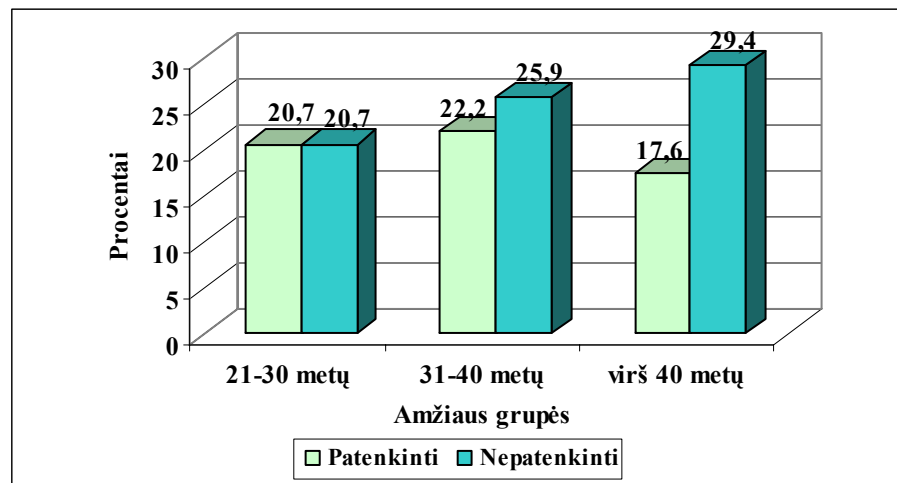
Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp amžiaus ir motyvacinių parametrų

Demografinis kintamasis	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
Amžius	Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu.	0,016
Amžius	Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai.	0,038
Amžius	Santykiai su kolegomis yra geri.	0,035
Amžius	Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei.	0,010

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra susiję.

Kaip matyti iš 5 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p-reikšmė (0,016) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie demografinių ir motyvacinių požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra susiję.

Šio statistinio ryšio tarp darbuotojo amžiaus ir pasitenkinimo arba nepasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu procentinė išraiška pavaizduota 14 paveiksle.



14 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal amžių).

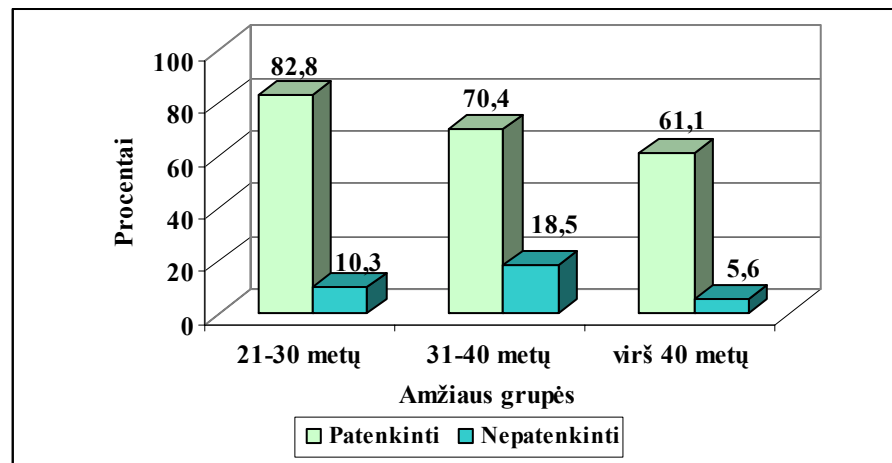
Iš 14 paveikslo matyti, jog labiausiai gaunamu darbo užmokesčiu yra patenkinti vidutinio amžiaus darbuotojai, nuo 31 iki 40 metų amžiaus – 22,2 %. Tuo tarpu tarp nepatenkintų gaunamu darbo užmokesčiu labiausiai išsiskiria darbuotojai, kurių amžius virš 40 metų – 29,4 %, toliau seka darbuotojai, kurių amžius nuo 31 iki 40 metų – 25,9 %.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu turi įtakos darbuotojo amžius.

Kita, demografinių savybių ir motyvavimo veiksnių, priklausomybė, nustatyta tarp amžiaus ir darbo sąlygų, atspindi darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis įmonėje.

Statistinė hipotezė H_0 : darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje, yra nesusiję; H_1 : darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje, yra susiję.

Pagal 4 lentelę, apskaičiuota p -reikšmė (0,038) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie išskirtų požymių nepriklausomumą atmetama. Pasirenkama hipotezė H_1 , kad darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje, yra susiję. Nustatytos priklausomybės procentinė išraiška pavaizduota 15 paveiksle.



15 pav. Darbuotojų nuomonė apie sanitarines-higienines sąlygas (pagal amžių).

Dar kartą, iš analizės duomenų matyti, jog dauguma įmonės darbuotojų yra patenkinti užtikrinamomis darbo sąlygomis. Tarp 21-30 metų amžiaus darbuotojų sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis yra patenkinti 82,8 %, tarp 31-40 metų amžiaus darbuotojų – 70,4 %, o tarp vyresnių nei 40 metų – 61,1 %. Taigi, galima teigti, jog jaunesni darbuotojai labiau patenkinti darbo sąlygomis įmonėje. Tuo tarpu, net 18,5 % darbuotojų, nuo 31 iki 40 metų, yra nepatenkinti sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis įmonėje, tai yra jų pilnai netenkina įrengtos rūbų spintelės, dušai, prausyklos, tualetai.

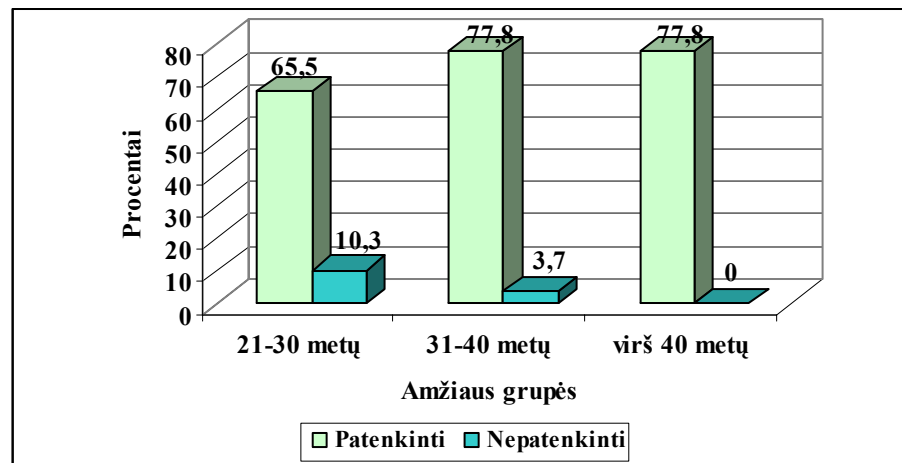
Pažymėtina, jog siekiant, kad įmonės produkcija atitiktų ES maisto pramonei keliamus reikalavimus ir galima būtų ją eksportuoti į kitas ES šalis nares, įmonėje, atitinkamai, buvo įrengtos darbo ir poilsio patalpos pagal ES sanitarijos ir higienos normas, todėl, vadovo nuomone, darbuotojams yra sudaromos itin palankios darbo sąlygos.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo sąlygomis turi įtakos darbuotojo amžius.

Didelę įtaką darbuotojų motyvacijai daro įmonėje susiformavęs psichologinis mikroklimatas, santykiai su vadovais ir bendradarbiais. Taigi, kitas, svarbus motyvacinis veiksnys – tarpusavio santykiai.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog santykiai su kolegomis yra geri, nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog santykiai su kolegomis yra geri, susiję.

Kaip matyti iš 5 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,035) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuomonė, jog santykiai su kolegomis yra geri, susiję. Šio statistinio ryšio tarp darbuotojo amžiaus ir pasitenkinimo arba nepasitenkinimo, santykiais su kolegomis, procentinė išraiška pavaizduota 16 paveiksle.



16 pav. Darbuotojų nuomonė apie santykius su kolegomis (pagal amžių).

Nustatyta, jog vyresnio amžiaus darbuotojai (77,8 %) labiau patenkinti santykiais su kolegomis nei jaunesni (65,5 %). Tuo tarpu, nepatenkintų tarpusavio santykiais su kolegomis dalis yra didesnė tarp jaunesnių 21-30 metų amžiaus darbuotojų – 10,3 % dalyvavusių tyrime.

Tokią situaciją gali sąlygoti didesnė jaunų darbuotojų kaita įmonėje. Dažnai besikeičiantys jauni darbuotojai, dėl darbo jėgos emigracijos, sunkiau adaptuojasi prie naujos aplinkos ir jau susiformavusio kolektyvo, jo vertybių, nuostatų, tradicijų.

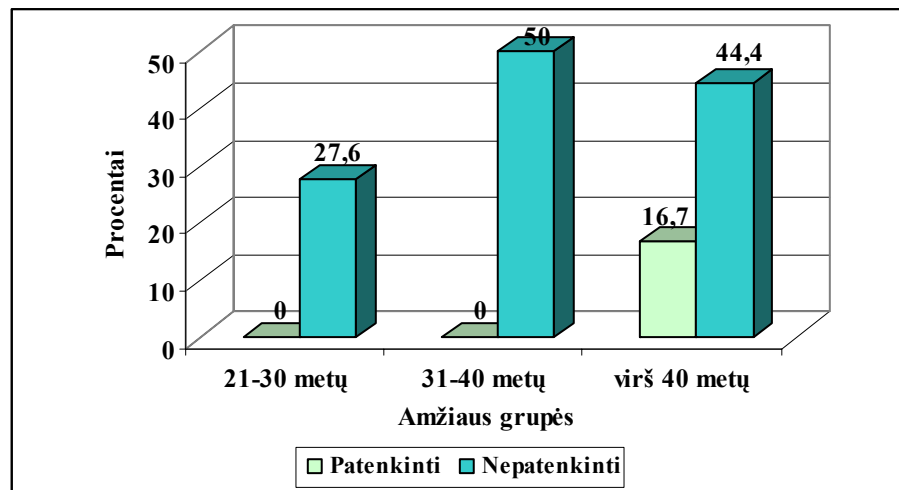
Gana teigiamai įmonės darbuotojų tarpusavio santykius vertina ir vadovas. Jis pažymi, jog įmonės kolektyvą daugiausia sudaro moterys, todėl kartais, gal ir kyla ginčai.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui tarpusavio santykiais turi įtakos darbuotojo amžius.

Dar vienas svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra galimybė dalyvauti įmonės valdyme, tai yra dalyvauti formuojant įmonės tikslus ar sprendimų priėmimo procese, išsakyti savo nuomonę ir mintis vadovybei.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,010) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo amžius ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Šios priklausomybės procentinė išraiška pavaizduota 17 paveiksle.



17 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal amžių).

Iš 17 paveikslą matyti, jog net 16,7 % vyresnių nei 40 metų amžiaus darbuotojų mano, jog jų nuomonė svarbi įmonės vadovybei, o 21-30 metų ir 31-40 metų amžiaus darbuotojų atsakymai tyrimo rezultatų duomenimis buvo 0 %. Tuo tarpu, pusė (50 %) 31-40 metų amžiaus ir 44,4 % vyresnių nei 40 metų amžiaus apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, jog jų nuomonė nesvarbi įmonės vadovybei.

Galima pažymėti, jog vyresnio amžiaus žmonės turi didesnę galimybę dalyvauti įmonės valdyme, ypač tie, kurie yra sukaupę didesnę profesinę patirtį, pelnę vadovų pasitikėjimą, taip pat vyresnio amžiaus administracijos darbuotojai, kurie, atitinkamai, pagal savo atliekamas pareigas, privalo dalyvauti įmonės valdyme, priimant strateginius sprendimus.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui galimybe dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo amžius.

Apskritai, pagal nustatytas statistines priklausomybes galima daryti bendrą prielaidą, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, tarpusavio santykiai ir galimybe dalyvauti valdyme turi įtakos darbuotojo amžius.

Be jau pateiktų priklausomybių, demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (žr. 6 priedą), taip pat atskleidė statistikai reikšmingas priklausomybes tarp respondentų išsimokslinimo ir konkrečių motyvacinių parametru, kurie matyti 6 lentelėje.

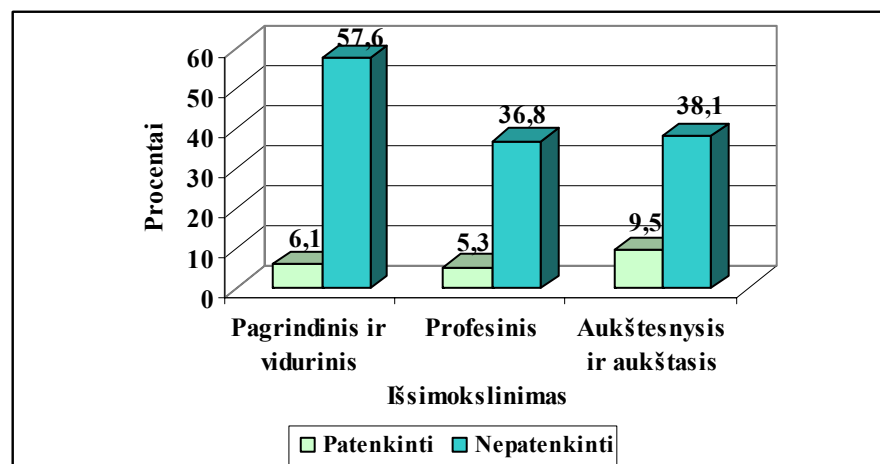
Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp išsimokslinimo ir motyvacinių parametru

Demografinis kintamasis	Motyvaciniai parametrai	<i>p</i> -reikšmė
Išsimokslinimas	Vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją.	0,013
Išsimokslinimas	Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros.	0,017
Išsimokslinimas	Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei.	0,008

Kvalifikacijos kėlimas yra svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė, ugdanti jų įgūdžius, gilinanti profesines žinias ir sugebėjimus.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, yra susiję.

Pagal 6 lentelę, apskaičiuota *p*-reikšmė (0,013) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie išskirtų požymių nepriklausomumą atmetama. Pasirenkama hipotezė H_1 , kad įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, yra susiję. Šios priklausomybės procentinė išraiška pateikta 18 paveiksle.



18 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kelti kvalifikaciją (pagal išsimokslinimą).

Analizės rezultatai rodo, jog didžiausią galimybę kelti kvalifikaciją vadovybė suteikia darbuotojams, įgijusiems aukštesnįjį ir aukštąjį išsimokslinimą – 9,5 %. Aukštąjį išsimokslinimą turintys darbuotojai, ypač dirbantys administracijoje, turi nuolat kelti savo profesinę kvalifikaciją, tobulinti profesines žinias, susipažįstant su naujais teisinais ar norminiais aktais ir kita.

Tuo tarpu, darbuotojų nuomone, vadovybė visiškai nesuteikia galimybės kelti kvalifikaciją darbuotojams, kurie turi pagrindinį arba vidurinį išsilavinimą. Taip mano net 57,6 % darbuotojų. Taip pat maža galimybė kelti kvalifikaciją skundėsi 36,8 % darbuotojų, turinčių profesinį išsimokslinimą, ir 38,1 % - turinčių aukštesnįjį ir aukštąjį išsimokslinimą.

Tačiau, kvalifikacijos kėlimo galimybė turi būti užtikrinama ir žemesnio išsimokslinimo

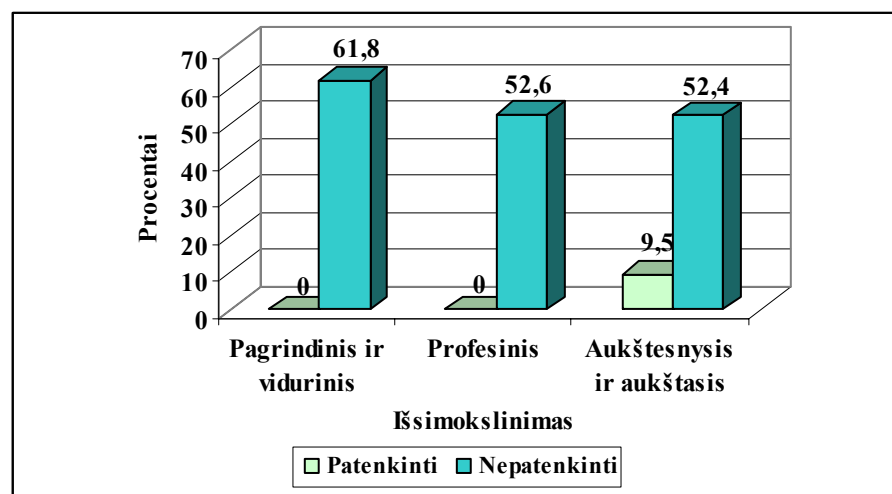
darbuotojams, ypač tiems, kurie yra atsakingi už techninę gamybinio ciklo būklę, sanitarinių-higieninių normų laikymąsi. Jie turi gauti išsamią informaciją apie naujų gamybinių technologijų ir prietaisų naudojimą, turi būti apmokomi, kaip su jais dirbti.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui kvalifikacijos kėlimo galimybe turi įtakos darbuotojo išsimokslinimas.

Kita, demografinių savybių ir motyvavimo veiksnių, priklausomybė tarp išsimokslinimo ir galimybės kelti kvalifikaciją, atspindi darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą suteikiama galimybe siekti karjeros.

Apibrėžta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,017) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros, yra susiję. Aprašytos priklausomybės procentinė išraiška pateikta 19 paveiksle.



19 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę siekti karjeros (pagal išsimokslinimą).

Kaip matyti iš 19 paveikslo, daugumos darbuotojų nuomone, jiems nėra suteikiama galimybė siekti karjeros ir tik dalis (9,5 %), aukštesniųjų ir aukštųjų, išsimokslinimą turinčių darbuotojų gali pasinaudoti šia galimybe. Tuo tarpu, mažiausią galimybę siekti karjeros turi, atitinkamai, žemiausią išsilavinimą, tai yra pagrindinį ir vidurinį, įgiję darbuotojai (61,8 %).

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui karjeros siekimo galimybe turi įtakos darbuotojo išsimokslinimas.

Taigi, dvi pastarosios priklausomybės atspindi realią darbuotojų galimybę kelti kvalifikaciją. Nustatyta, jog kuo darbuotojo išsimokslinimas yra aukštesnis, tuo jis turi didesnę galimybę kelti

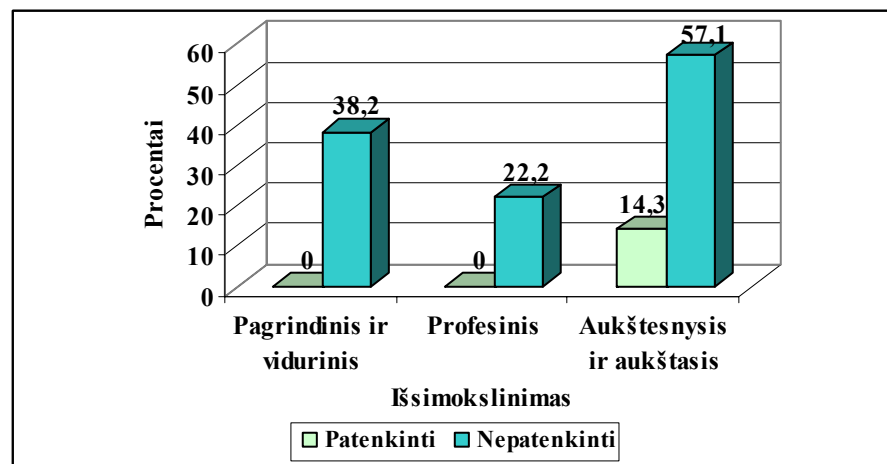
kvalifikaciją ir siekti karjeros; ir, atvirkščiai, kuo darbuotojo išsimokslinimas yra žemesnis, tuo mažesnė galimybė tobulėti.

Dar viena priklausomybė tarp demografinių ir motyvacinių požymių atskleidžia darbuotojų galimybę dalyvauti įmonės valdyme.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,008) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo išsimokslinimas ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję.

Šios priklausomybės procentinė išraiška pavaizduota 20 paveiksle.



20 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal išsimokslinimą).

Nustatyta, jog aukštesnį išsimokslinimą turinčių darbuotojų nuomonė yra svarbesnė įmonės vadovybei nei žemesnį, atitinkamai 14,3 % ir 0 %. Tokia situacija yra logiškai paaiškinama, nes aukštesnį išsimoklinimą, įgijęs darbuotojas, turi daugiau profesinių žinių, yra geriau pasirengęs konkrečioms darbinėms veikloms atlikti.

Tuo tarpu, atsižvelgiant į darbuotojus, kurie mano, jog jų nuomonė nesvarbi vadovybei vėl išsiskyrė aukštesnį ir aukštąjį išsimokslinimą turintys darbuotojai (57,1 %). Tokia situaciją gali lemti didesnis, aukštesnį išsimokslinimą turinčių darbuotojų, noras dalyvauti svarbiausiuose įmonės valdymo procesuose ir būti pripažintiems gerais specialistais.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui galimybe dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo išsimokslinimas.

Pažymėtina, jog įmonės vadovai suteikia nedidelę laisvę pasireikšti darbuotojams ir išsakyti savo nuomonę. Vadovo teigimu, pavyzdžiui, į strateginių tikslų formavimo, sprendimų priėmimo

procesą, įtraukiami tik darbuotojai iš administracijos ir keletas iš gamybos cecho, kurie yra atsakingi už esminius procesus vykstančius gamyboje. Šiems darbuotojams, atitinkamai, yra suteikiama didesnė atsakomybė.

Taigi, pagal nustatytas statistines priklausomybes galima daryti bendrą prielaidą, jog pasitenkinimui kvalifikacijos kėlimo galimybe ir galimybe dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo išsimokslinimas.

Toliau atliekant demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru nepriklausomumo hipotezių tikrinimą buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonės darbuotojų darbo stažo ir tokių motyvacinių parametru, kaip darbo užmokestis, darbo laikas ir tarpusavio santykiai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbo stažo ir motyvacinių parametru

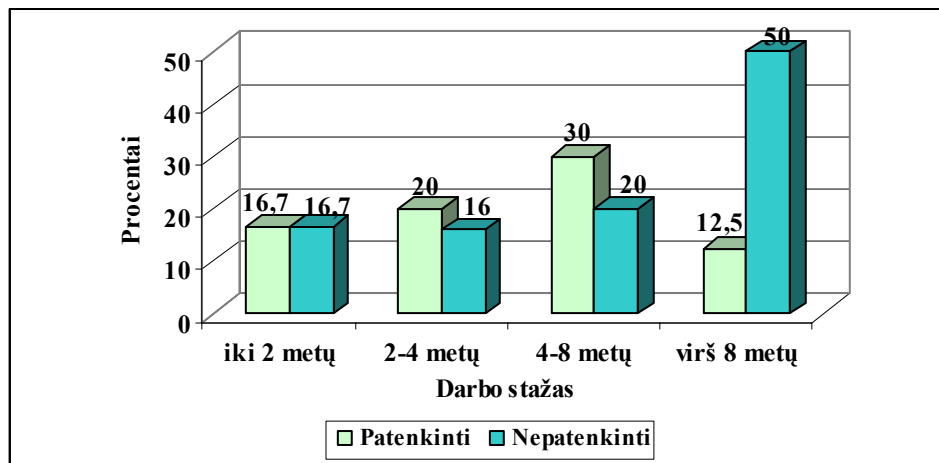
Demografinis kintamasis	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
Darbo stažas	Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu.	0,034
Darbo stažas	Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju.	0,008
Darbo stažas	Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą.	0,018

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra susiję.

Kaip matyti iš 7 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p-reikšmė (0,034) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie demografinių ir motyvacinių požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog jis patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu, yra susiję.

Šio statistinio ryšio tarp darbuotojo darbo stažo ir pasitenkinimo arba nepasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu procentinė išraiška pavaizduota 21 paveiksle.

Kaip matyti iš paveikslo, didžiausią pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu jaučia darbuotojai, turintys nuo 4 iki 8 stažą (30 %), toliau seka dar mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai, tai yra nuo 2 iki 4 metų (20 %).



21 pav. Darbuotojų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (pagal darbo stažą).

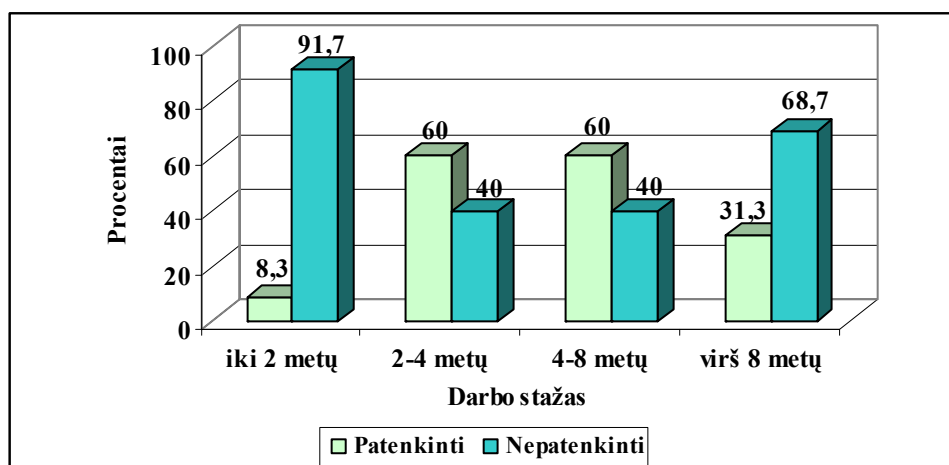
Tuo tarpu, labiausiai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu (50 %) yra darbuotojai turintys ilgiausią darbo stažą, tai yra virš 8 metų, o mažiausiai nepatenkinti (16 %) darbuotojai, turintys 2-4 metų darbo stažą.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu turi įtakos darbo stažas.

Kitas, svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra darbo laiko paskirstymas.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidaujama, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidaujama, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,008) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 (žr. 22 pav.).



22 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo laiko paskirstymą (pagal darbo stažą).

Iš 22 paveikslo matyti, jog didesnę galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada

pageidaujama, įgyja darbuotojai, turintys 2-4 metų ir 4-8 metų darbo stažą, atitinkamai po 60 %.

Ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai, kaip pastebima teisinių darbo santykių praktikoje, visada įgauna pirmenybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, nors ši teisė yra garantuojama visiems darbuotojams vienodai (Grudienė, 1998, p. 13).

Mažiausią galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis pageidaujamu laiku turi trumpiausią darbo stažą įgiję darbuotojai – net 91,7 %.

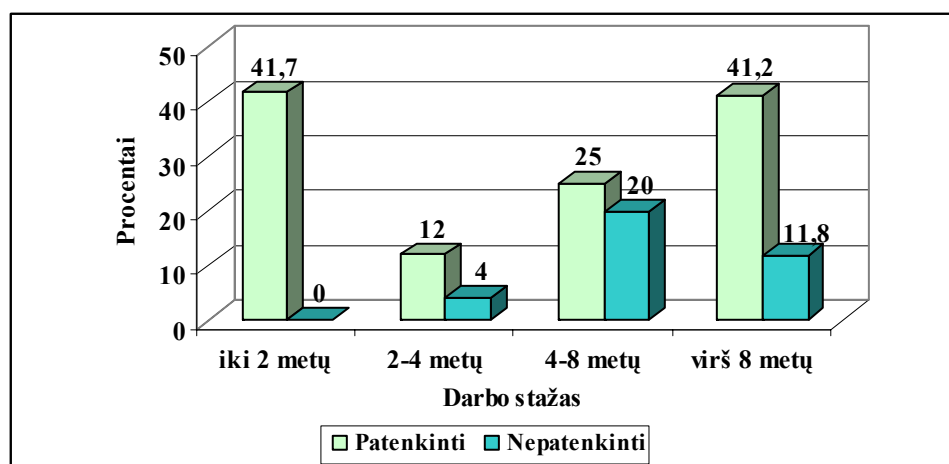
Tuo tarpu, įmonės vadovo teigimu, darbuotojų galimybė pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis priklauso nuo gamybinio proceso apkrovimo ir užimtumo. Tai pat jeigu yra daug darbo ir trūksta darbuotojų, tenka prisitaikyti prie esamos situacijos ir derinti atostogų grafiką pagal esamą situaciją.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo laiko paskirstymu turi įtakos darbuotojo darbo stažas.

Svarbų vaidmenį įmonės motyvavimo sistemos palaikyme atlieka tarpusavio santykiai tarp darbuotojų ir vadovų ir tarp pačių darbuotojų kaip kolegų.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovas tinkamai įvertina jo pastangas ir atliktą darbą, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovas tinkamai įvertina jo pastangas ir atliktą darbą, yra susiję.

Kaip matyti iš 7 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,018) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo darbo stažas ir darbuotojo nuomonė, jog vadovas tinkamai įvertina jo pastangas ir atliktą darbą, yra susiję (žr. 23 pav.).



23 pav. Darbuotojų nuomonė apie tarpusavio santykius (pagal darbo stažą).

Analizės rezultatai rodo, jog apie 41 % darbuotojų, kurių darbo stažas yra iki 2 metų ir virš 8 metų, mano, kad jų pastangos ir atliktas darbas yra tinkamai įvertinti. Tuo tarpu, darbuotojų, kurie

mano, kad nėra pakankamai įvertinti įmonės vadovybės (20 %), darbo stažas siekia nuo 4 iki 8 metų.

Apskritai, iš 23 paveikslo matyti, jog kuo darbuotojo darbo stažas ilgesnis, tuo jis labiau nepatenkintas tuo, kaip vadovybė įvertina jo atliktą darbą ir įdėtas pastangas.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui tarpusavio santykiais turi įtakos darbuotojo darbo stažas.

Taigi, pagal nustatytas statistines priklausomybes galima daryti bendrą prielaidą, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu ir tarpusavio santykiais turi įtakos darbuotojo darbo stažas.

Demografinių kintamųjų ir motyvavimo parametrų nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (žr. 6 priedą), taip pat atskleidė statistiškai reikšmingas priklausomybes tarp respondentų užimamų pareigų ir įvairių motyvacinių parametrų, kurie pateikti 8 lentelėje.

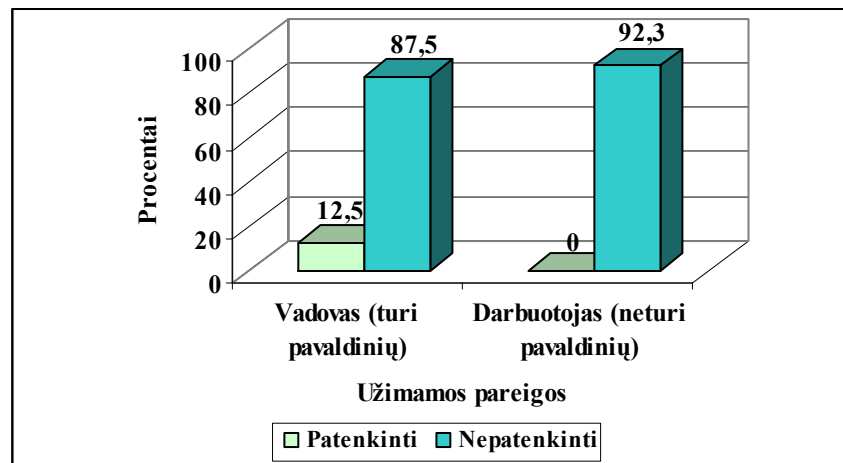
8 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp užimamų pareigų ir motyvacinių parametrų

Demografinis kintamasis	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
Pareigos	Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą.	0,033
Pareigos	Dažnai dirbu viršvalandžius.	0,015
Pareigos	Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys.	0,031
Pareigos	Įmonėje vyrauja teigiama darbai aplinka.	0,011
Pareigos	Dalyvauju formuojant įmonės tikslus.	0,00
Pareigos	Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei.	0,010

Iškelta statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą, yra susiję.

Kaip matyti iš 8 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,033) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie demografinių ir motyvacinių požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą, yra susiję. Šio statistinio ryšio procentinė išraiška pavaizduota 24 paveiksle.



24 pav. Darbuotojų nuomonė apie mokamas premijas ar priedus (pagal užimamas pareigas).

Analizės duomenys rodo, jog vadovams, tai yra darbuotojams, kurie turi pavaldinių ir didesnius įgaliojimus nei eiliniai darbuotojai, yra dažniau mokamos premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus. Taip mano 12,5 % darbuotojų, kurie turi savo pavaldinių. Atsižvelgiant į darbuotojų, kurie mano, jog papildomai nėra mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą, nuomonę, išsiskyrė darbuotojai, neturintys pavaldinių – net 92,3 %.

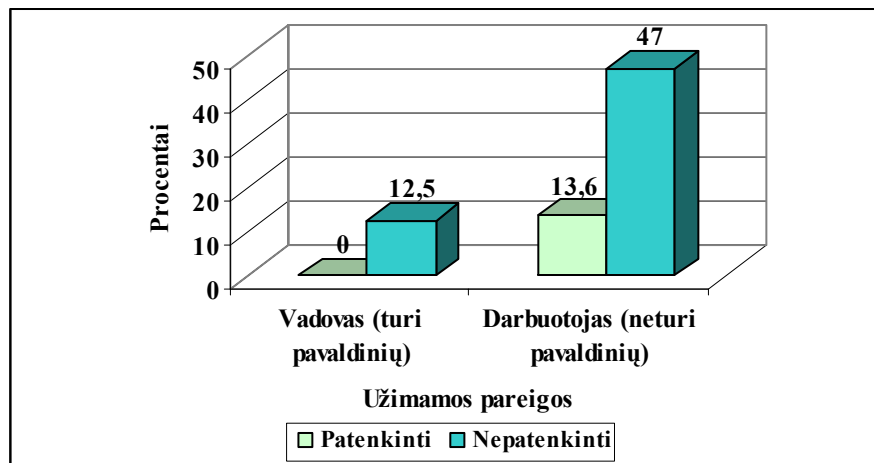
Ši situacija yra logiškai paaiškinama, nes darbuotojai, atliekantys sudėtingesnes užduotis ir sugebantys vadovauti tam tikrai žmonių grupei, turi prisiimti žymiai didesnę atsakomybę ir pareigas. Jie dažniau įtraukiami į įmonės strateginės veiklos planavimo procesą, dalyvauja sprendžiant įmonės plėtros, gamybinių pajėgumų didinimo problemas ir kita. Todėl, darbuotojai, kurie atlieka atitinkamo lygio vadovų funkcijas, dažnai yra skatinami papildomu materialiniu užmokesčiu, dėl savo išskirtinių vadovavimo, planavimo ar koordinavimo sugebėjimų.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu turi įtakos užimamos pareigos.

Kitas, svarbus darbuotojų motyvavimo veiksnys yra darbo laiko paskirstymas.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba viršvalandžius, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba viršvalandžius, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,015) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba viršvalandžius, yra susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi (žr. 25 pav.).



25 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo laiko paskirstymą (pagal užimamas pareigas).

Iš 25 paveikslo matyti, jog 13,6 % darbuotojų, kurie neturi pavaldinių, mano, jog jiems dažnai tenka dirbti viršvalandžius.

Tuo tarpu, tarp darbuotojų, turinčių pavaldinių, nepatenkintų dėl papildomų darbo valandų nebuvo.

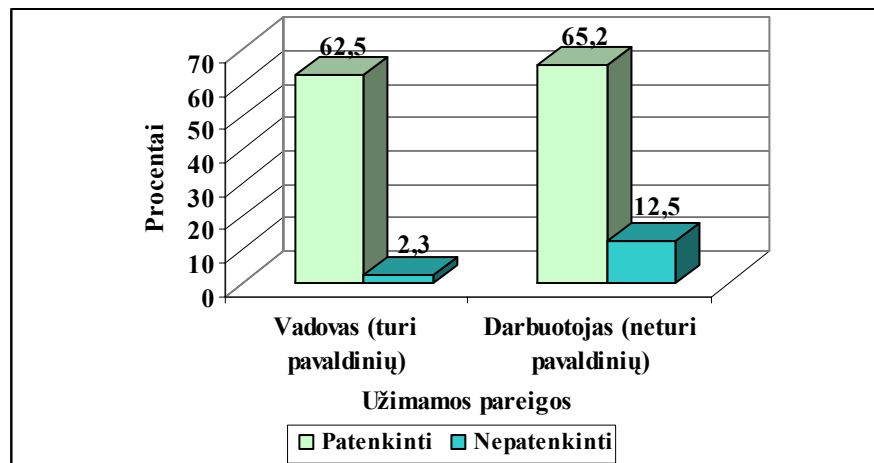
Atsižvelgiant į vadovo nuomonę, kuri buvo išsakyta interviu metu, įmonės darbuotojai kartais turi dirbti viršvalandžius, kai yra didesnė produkcijos paklausa tam tikrais metų periodais, trūksta darbuotojų, dėl ligos ar dažnos kadrų kaitos. Tačiau, kaip teigia įmonės vadovas, už visas papildomai dirbtas valandas darbuotojams yra sumokama, tik jie patiria tam tikrų nepatogumų užsitęsus įprastai darbo dienai ar pamainai, dėl ko kyla įvairūs nesusipratimai ir nepasitenkinimas.

Kita darbo papildomą laiką ar darbo naktį priežastis yra nenutrūkstamas gamybinis technologinis procesas, dėl kurio negalima nutraukti produkcijos gamybos, siekiant nepažeisti technologinių produkcijos gamybos reikalavimų.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui darbo laiko paskirstymu turi įtakos užimamos pareigos.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis yra pilnavertis kolektyvo narys, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis yra pilnavertis kolektyvo narys, yra susiję.

Kaip matyti iš 8 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,031) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis yra pilnavertis kolektyvo narys, yra susiję. Šio statistinio ryšio procentinė išraiška pavaizduota 26 paveiksle.



26 pav. Darbuotojų nuomonė apie tarpusavio santykius (pagal užimamas pareigas).

Tyrimo rezultatai rodo, jog 62,5 % darbuotojų, kurie turi pavaldinių, jaučiasi pilnaverčiais kolektyvo nariais, tarp pastarųjų yra dar daugiau, net 65,2 %, darbuotojų, neturinčių pavaldinių.

Tuo tarpu, didesnę dalis darbuotojų, nepatenkintų tarpusavio santykiais ir nesijaučiančių pilnaverčiais kolektyvo nariais, yra tarp neturinčių savo pavaldinių – 12,5 %.

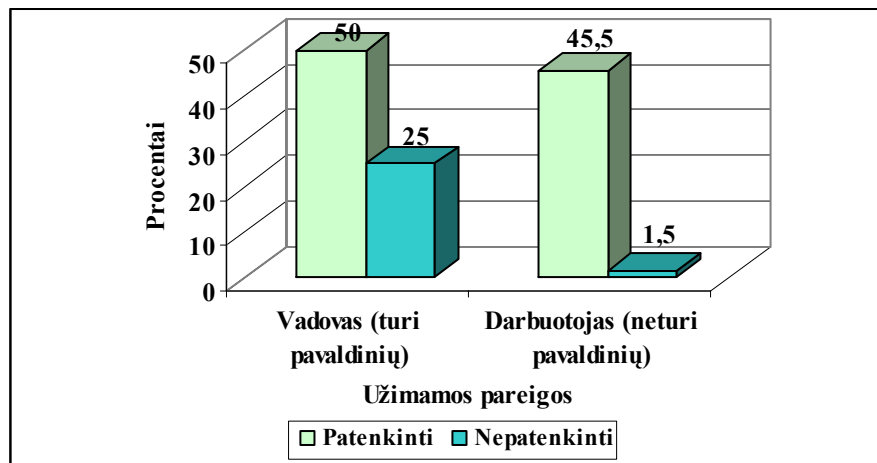
Šį procentą darbuotojų daugiausia sudaro techninis ir gamybinis personalas, kuris labai retai turi tiesioginių kontaktų su įmonės vadovybe ir kitais kolegomis, dirbančiais skirtingose pamainose. Vadovybė visuotinius įmonės darbuotojų susirinkimus rengia gana retai, todėl dalis personalo visiškai negauna informacijos apie esminius įmonės veiklos pasikeitimus, reikalavimų, susijusių su darbo sauga, sanitarija ar higiena, gamybos technologija, pokyčiais.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui tarpusavio santykiais turi įtakos užimamos pareigos.

Hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog įmonėje vyrauja teigiama darbai aplinka, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog įmonėje vyrauja teigiama darbai aplinka, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,011) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie demografinių ir motyvacinių požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog įmonėje vyrauja teigiama darbai aplinka, yra susiję.

Šio statistinio ryšio tarp darbuotojo užimamų pareigų ir pasitenkinimo arba nepasitenkinimo darbine aplinka procentinė išraiška pavaizduota 27 paveiksle.



27 pav. Darbuotojų nuomonė apie vyraujančią darbinę aplinką (pagal užimamas pareigas).

Nustatyta, jog 50 % turinčių pavaldinių ir 45,5 % neturinčių pavaldinių darbuotojų mano, jog įmonėje vyrauja teigiama darbinė aplinka. Tuo tarpu neigiamai darbinę veiklą vertina 25 % darbuotojų, kurie turi pavaldinių ir tik 1,5 %, neturintys pavaldinių.

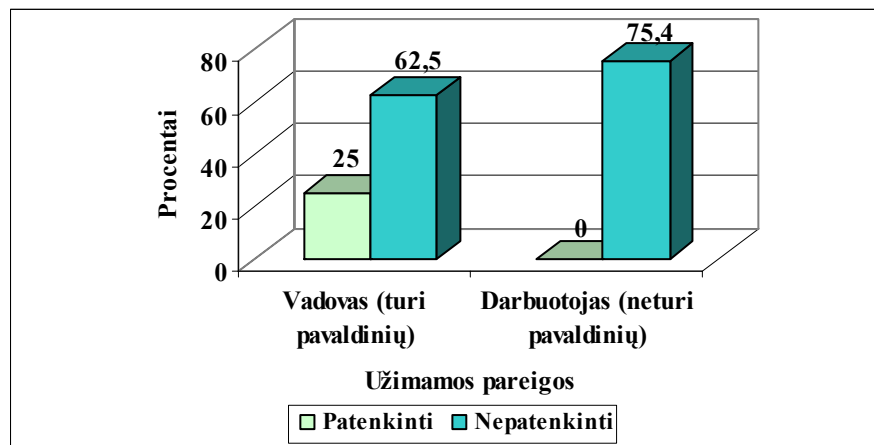
Teigiamą darbinę aplinką lemia geri tarpusavio santykiai tarp pačių darbuotojų ir tarp darbuotojų bei vadovų. Svarbų vaidmenį formuojant įmonės mikroklimatą atlieka aukščiausias vadovas, kuris turi domėtis, ar darbuotojai patenkinti sudarytomis darbo sąlygomis, darbo laiko paskirstymu, ar jie neturi kitų, su darbine veikla susijusių problemų. Taip pat teigiamą darbinę aplinką formuoja nuolatinis darbuotojų informavimas apie galimus kadro kaitos, įmonės veiklos pokyčius.

Daroma prielaida, jog pasitenkinimui tarpusavio santykiais turi įtakos užimamos pareigos.

Taip pat analizės metu buvo nustatyta statistinė priklausomybės tarp darbuotojo užimamų pareigų ir galimybės dalyvauti formuojant įmonės tikslus.

Statistinė hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dalyvauja formuojant įmonės tikslus, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dalyvauja formuojant įmonės tikslus, yra susiję.

Kaip matyti iš 8 lentelės, pagal 6 priedą, nustatyta p -reikšmė (0,00) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie demografinių ir motyvacinių požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuomonė, jog jis dalyvauja formuojant įmonės tikslus, yra susiję. Šio statistinio ryšio procentinė išraiška pavaizduota 28 paveiksle.



28 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti formuojant tikslus (pagal užimamas pareigas).

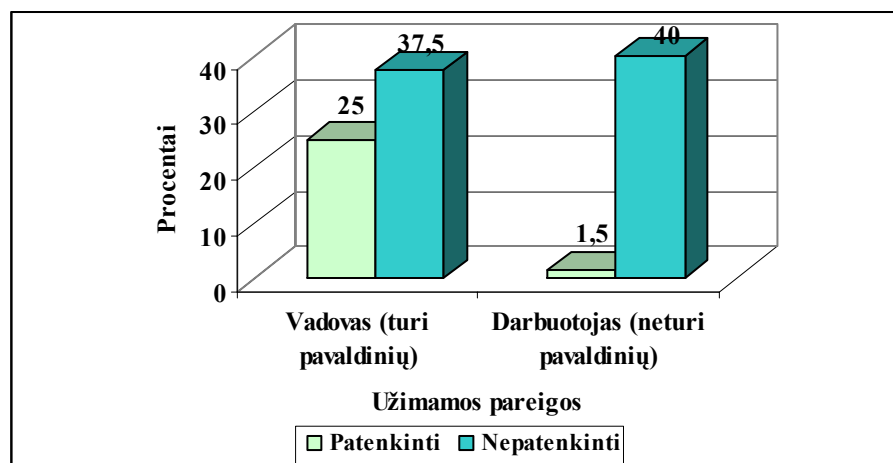
Nustatyta, jog iš visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų, kurie turi pavaldinių, 25 % dalyvauja formuojant įmonės tikslus, tai yra jie turi galimybę dalyvauti įmonės valdyme.

Tačiau nepatenkintų ir neturinčių šios galimybės, dalyvauti įmonės valdyme, yra žymiai daugiau. Net 75,4 % darbuotojų, kurie pagal savo užimamas pareigas neturi pavaldinių, ir 62,5 %, turintys pavaldinių, nedalyvauja, formuojant įmonės tikslus.

Daroma prielaida, jog užimamos pareigos įtakoja galimybę dalyvauti įmonės valdyme.

Iškelta hipotezė H_0 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra nesusiję; H_1 : įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję.

Nustatyta p -reikšmė (0,010) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė H_1 – įmonės darbuotojo užimamos pareigos ir darbuotojo nuostata, jog jo nuomonė svarbi įmonės vadovybei, yra susiję. Šio statistinio ryšio procentinė išraiška pavaizduota 29 paveiksle.



29 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal užimamas pareigas).

Iš 29 paveikslo matyti, jog 25 % darbuotojų, turinčių pavaldinius, ir tik 1,5 %, neturinčių pavaldinių, mano, kad jų nuomonė svarbi įmonės vadovybei.

Skirtingai, apie 40 % abiejų grupių darbuotojų mano, kad jų nuomonė nėra svarbi įmonės vadovybei.

Daroma prielaida, jog užimamos pareigos įtakoja galimybę dalyvauti įmonės valdyme.

Taigi, analizės duomenys dar kartą patvirtino anksčiau iškeltą prielaidą, jog galimybei dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo užimamos pareigos. Ši prielaida yra logiškai paaiškinama, nes darbuotojo galimybė dalyvauti įmonės valdyme priklauso nuo jo sugebėjimų, sukauptos teorinės ir praktinės patirties, kvalifikacijos. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, jis užimama, atitinkamai, aukštesnes pareigas, kurios sąlygoja didesnę vadovo pasitikėjimą darbuotoju, įvairių užduočių ir atitinkamo atsakomybės laipsnio delegavimą.

Atlikus demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru dažnių analizę bei požymių nepriklausomumo hipotezių tikrinimą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp sekančių požymių:

- Darbuotojo pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu, darbo sąlygomis ir galimybe kelti kvalifikaciją turi įtakos darbuotojo lytis.
- Darbuotojo pasitenkinimui darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, tarpusavio santykiais ir galimybe dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo amžius.
- Darbuotojo pasitenkinimui galimybe kelti kvalifikaciją ir dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo išsimokslinimas.
- Darbuotojo pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu ir tarpusavio santykiais turi įtakos darbuotojo darbo stažas.
- Darbuotojo pasitenkinimui gaunamu darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu, tarpusavio santykiais ir galimybe dalyvauti įmonės valdyme turi įtakos darbuotojo užimamos pareigos.

3.2. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnozavimas

3.2.1. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumų išskyrimas

Personalo motyvavimo sistemos problemas nusako tie aspektai, kurie labiausiai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, ir kurie neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Todėl siekiant įvertinti egzistuojančias problemas ir pasirinkti optimaliausius jų sprendimo būdus būtina tas problemas identifikuoti.

Siekiant diagnozuoti UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemas buvo išskirti

darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumai, remiantis UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimo darbo motyvacija procentine išraiška, pagal įvairius demografinius kriterijus ir motyvacinius parametrus, bei atlikta darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių analizė.

Personalo motyvavimo sistemos trūkumai yra apibrėžiami, kaip svarbiausi aspektai, kurie nusako darbuotojų nepasitenkinimą tam tikrais motyvaciniais parametrais, taikomais įmonėje. Darbuotojų nepasitenkinimo aktualizavimas atspindi įmonės personalo motyvavimo sistemos trūkumus darbo užmokesčio, darbo laiko paskirstymo, darbo sąlygų užtikrinimo, tarpusavio santykių palaikymo, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir įtraukimo į valdymą srityse.

7 priede pateikiama UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimo darbo motyvacija, remiantis nustatytais priklausomybėmis tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų, lentelė, pagal kurią analizuojama 6 motyvacinių parametrų grupių svarba. Šios motyvacinių parametrų grupės apibrėžtos tyrimo anketoje pateiktų klausimų pagrindu.

Nustačius statistines priklausomybes tarp trijų darbo užmokesčio grupės motyvacinių parametrų ir demografinių kintamųjų, daroma prielaida, jog **nepasitenkinimui darbo užmokesčiu turi įtakos darbuotojo lytis, amžius, darbo stažas ir užimamos pareigos** (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo užmokesčiu (procentais)

Demografiniai kintamieji	Lytis		Amžius			Darbo stažas				Užimamos pareigos	
	Moteris	Vyras	21-30 m.	31-40 m.	virš 40 m.	iki 2 m.	2-4 m.	4-8 m.	virš 8 m.	vadovas (turi pav.)	darbuotojas (neturi pav.)
<i>Nesu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu</i>	-*	-	20,7	25,9	29,4	16,7	16	20	50	-	-
<i>Darbo užmokestis neatitinka atlikto darbo kokybės ir įdėtų pastangų</i>	26,3	31,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Papildomai nėra mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87,5	92,3

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų.

Analizės rezultatai rodo, jog 26,3 % moterų ir 31,3 % vyrų yra nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, atsižvelgiant į jų darbo kokybę ir įdėtas pastangas. Vertinant darbuotojų nepasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu pagal amžių, nustatyta, jog didžiausią nepasitenkinimą jaučia darbuotojai, kurių amžius virš 40 metų (29,4 %). Atitinkamai, darbo užmokesčiu yra nepatenkinti darbuotojai, kurių darbo stažas siekia daugiau nei 8 metus (50 %). Taigi, daroma prielaida, jog darbo užmokesčiu nepatenkinti vyresni, turintys ilgesnį darbo stažą darbuotojai.

Vertinant darbuotojų nepasitenkinimą materialiniu atlygiu už darbą, priklausomai nuo užimamų pareigų, labiausiai išsiskiria darbuotojai, neturintys savo pavaldinių. Nustatyta, jog net 92,3 %

darbuotojų, neturinčių pavaldinių, yra nepatenkinti premijų ar priedų mokėjimo sistema, kuri remiasi pasiektais darbo rezultatais ir profesionalumu.

Kita, motyvacinių parametrų grupė apibūdina įmonės darbuotojų nepasitenkinimą darbo laiko paskirstymu.

Nustačius statistiškai reikšmingą ryšį tarp trijų darbo laiko paskirstymą atspindinčių motyvacinių parametrų ir demografinių kintamųjų, daroma prielaida, jog ***nepasitenkinimui darbo laiko paskirstymu turi įtakos darbuotojo lytis, darbo stažas ir užimamos pareigos*** (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo laiko paskirstymu (procentais)

Demografiniai kintamieji	Lytis		Darbo stažas				Užimamos pareigos	
	Moteris	Vyras	iki 2 m.	2-4 m.	4-8 m.	virš 8 m.	vadovas (turi pav.)	darbuotojas (neturi pav.)
Darbo laiko paskirstymo grupės motyvaciniai parametrai								
<i>Darbo metu nėra skiriama laiko pietų pertraukai</i>	0	6,2	-*	-	-	-	-	-
<i>Darbdaviai nesuteikia galimybės pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju</i>	-	-	91,7	40	40	68,7	-	-
<i>Dažnai dirbu viršvalandžius</i>	-	-	-	-	-	-	12,5	47

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų.

Pastebėta, kad tik 6,2 % vyrų išreiškė nepasitenkinimą, jog neturi galimybės pasinaudoti pietų pertrauka.

Tuo tarpu, atsižvelgiant į darbo stažą, galimybe pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis labiausiai nepatenkinti yra trumpiausiai dirbantys asmenys. Tokių darbuotojų, kurių darbo stažas iki 2 metų, yra 91,7 %.

Toliau seka darbuotojų grupė, kurių darbo stažas daugiau nei 8 metai. Jų nepasitenkinimas galimybe pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauja, siekia 68,7 %.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė darbuotojų nepasitenkinimą dėl darbo viršvalandžiais. Nustatyta, jog darbuotojai, kurie neturi pavaldinių, dažniau dirba viršvalandžius nei darbuotojai, kurie turi pavaldinių. Tarp nepatenkintų darbo laiko paskirstymu ir darbo viršvalandžiais yra beveik pusė (47 %) darbuotojų, neturinčių pavaldinių.

Įvertinus statistines priklausomybes tarp trijų darbo sąlygas apibūdinančių motyvacinių parametrų ir demografinių kintamųjų, daroma prielaida, kad darbuotojo ***nepasitenkinimui darbo sąlygomis turi įtakos darbuotojo lytis ir amžius*** (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo sąlygomis (procentais)

Darbo sąlygų grupės motyvaciniai parametrai	Demografiniai kintamieji		Lytis		Amžius		
	Moterys	Vyras	21-30 m.	31-40 m.	virš 40 m.		
<i>Nesu aprūpintas reikiama darbo rūbais</i>	1,8	25	-*	-	-		
<i>Manęs netenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai</i>	-	-	10,3	18,5	5,6		
<i>Nesu patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui</i>	5,2	0	-	-	-		

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru.

Tyrimo rezultatai parodė, jog moterų ir vyrų nepasitenkinimas sudarytomis darbo sąlygomis yra skirtingas. Net 25 % vyrų yra nepatenkinti aprūpinimu reikiama darbo rūbais, tuo tarpu, nepatenkintų moterų yra tik 1,8 %. Tačiau moterys yra labiau nepatenkintos specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui. Šiuo klausimu nepatenkintų moterų yra 5,2 %.

Vertinant darbuotojų nepasitenkinimą darbo sąlygomis, priklausomai nuo amžiaus, nustatyta, jog daugiausiai nepatenkintų sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis įmonėje yra tarp 31-40 metų amžiaus darbuotojų, net 18,5 %.

Įmonės motyvavimo sistemos problemų diagnostavimui taip pat svarbi tarpusavio santykių motyvacinių parametru grupė, kuri atspindi įmonės mikroklimatą.

Pagal statistinių hipotezių nepriklausomumo tikrinimo rezultatus, nustatytas statistinis ryšys tarp keturių tarpusavio santykių grupės motyvacinių parametru ir demografinių kintamųjų. Pagal tai daroma prielaida, jog darbuotojo ***nepasitenkinimui tarpusavio santykiais turi įtakos darbuotojo amžius, darbo stažas ir užimamos pareigos*** (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas tarpusavio santykiais (procentais)

Tarpusavio santykių grupės motyvaciniai parametrai	Demografiniai kintamieji			Amžius				Darbo stažas				Užimamos pareigos	
	21-30 m.	31-40 m.	virš 40 m.	iki 2 m.	2-4 m.	4-8 m.	virš 8 m.	vadovas (turi pav.)	darbuotojas (neturi pav.)				
<i>Vadovas nepakankamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą</i>	-*	-	-	0	4	20	11,8	-	-				
<i>Santykiai su kolegomis nėra geri</i>	10,3	3,7	0	-	-	-	-	-	-				
<i>Nesijaučiu pilnavertis kolektyvo narys</i>	-	-	-	-	-	-	-	2,3	12,5				
<i>Įmonėje vyrauja neigiama darbui aplinka</i>	-	-	-	-	-	-	-	25	1,5				

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru.

Analizės duomenys rodo, jog pagal darbo stažą, darbuotojai, dirbantys nuo 4 iki 8 metų, yra labiausiai nepatenkinti tuo, kaip vadovai įvertina jų pastangas ir atliktą darbą (20 %).

Tuo tarpu, santykiškai su kolegomis, priklausomai nuo amžiaus, labiausiai nepatenkinti 21-30 metų darbuotojai. Tokių darbuotojų, nepatenkintų santykiškai su kolegomis, yra 10,3 %.

Darbuotojo užimamos pareigos taip pat įtakoja jo psichologinį nusiteikimą. Nustatyta, jog 12,5 % darbuotojų, kurie neturi pavaldinių, nesijaučia pilnaverčiais kolektyvo nariais.

Tuo tarpu, vertinant vyraujančią darbinę aplinką, labiausiai nepatenkinti yra darbuotojai, kurie turi pavaldinių (25 %).

Motyvacinės sistemos vienas iš elementų taip pat yra darbuotojo galimybė kelti kvalifikaciją.

Išskyrus statistiškai reikšmingas priklausomybes tarp trijų kvalifikacijos kėlimo galimybę atspindinčių motyvacinių parametrų ir demografinių kintamųjų, daroma prielaida, jog **darbuotojo nepasitenkinimui galimybė kelti kvalifikaciją turi įtakos darbuotojo lytis ir išsimokslinimas** (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas galimybė kelti kvalifikaciją (procentais)

Kvalifikacijos kėlimo grupės motyvaciniai parametrai	Demografiniai kintamieji		Išsimokslinimas		
	Motėris	Vyras	Pagrindinis ir vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis ir aukštasis
<i>Vadovybė nesuteikia galimybės kelti kvalifikaciją</i>	-*	-	57,6	36,8	38,1
<i>Vadovybė nesuteikia galimybės dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose</i>	46,4	68,8	-	-	-
<i>Vadovybė nesuteikia galimybės siekti karjeros</i>	-	-	61,8	52,6	52,4

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų.

Nustatyta, jog net 68,8 % vyrų yra nepatenkinti galimybė dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose. Tuo tarpu, nepatenkintų moterų šiek tiek mažiau – 46,4 %.

Atsižvelgiant į darbuotojų išsimokslinimą, 57,6 % darbuotojų, turinčių pagrindinį ir vidurinį išsimokslinimą, yra nepatenkinti vadovybės suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją. Taigi, daugiau nei pusė pagrindinį ir vidurinį išsimokslinimą įgijusių darbuotojų mano, jog neturi tokios galimybės.

Atitinkamai, 61,8 % pagrindinį ir vidurinį išsimokslinimą įgijusių darbuotojų mano, jog vadovybė nesuteikia galimybės siekti karjeros. Šio poreikio realizavimo trūkumai pastebimi daugelyje įmonių.

I. Bakanauskienė (1998) pažymi, jog beveik nėra įmonių, kuriose būtų, pirmiausia, išsiaiškinti darbuotojų poreikiai, po to sudaromi pagrindiniai ar alternatyvūs karjeros planai ir

atliekamas darbuotojų vystymas, apimantis įvairias žinių, patirties, sugebėjimų įgijimo formas. Taigi, galima teigti, kad tokia veikla nėra atliekama UAB „Nukas“, tiek dėl požiūrio į darbuotoją organizacijoje, tiek dėl kitų objektyvių organizacinių priežasčių, kaip, pavyzdžiui, finansinių išteklių stoka.

Dar viena motyvacinių parametru grupė, leidžianti identifikuoti įmonės motyvacinės sistemos trūkumus, yra dalyvavimas valdyme.

Išskyrus reikšmingas priklausomybes tarp trijų galimybę dalyvauti valdyme apibūdinančių motyvacinių parametru ir demografinių kintamųjų, daroma prielaida, jog **darbuotojo nepasitenkinimui dalyvavimo įmonės valdyme galimybe turi įtakos amžius, išsimokslinimas ir užimamos pareigos** (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas galimybe dalyvauti įmonės valdyme (procentais)

Demografiniai kintamieji	Amžius			Išsimokslinimas			Užimamos pareigos	
	21-30 m.	31-40 m.	virš 40 m.	Pagrindinis ir vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis ir aukštasis	Vadovas (turi pav.)	darbuotojas (neturi pav.)
Dalyvavimo valdyme grupės motyvaciniai parametrai								
<i>Nedalyvauju formuojant įmonės tikslus</i>	-*	-	-	-	-	-	62,5	75,4
<i>Mano nuomonė nesvarbi įmonės vadovybei</i>	27,6	50	44,4	38,2	22,2	57,1	37,5	40

(-*) nėra nustatyta statistinė priklausomybė tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametru.

Analizės rezultatai rodo, jog dalyvavimo įmonės valdyme galimybe, pagal užimamas pareigas, yra nepatenkinti daugiausia tie darbuotojai, kurie, neturi pavaldinių.

Net 75,4 % darbuotoju, neturinčiu pavaldiniu, mano, jog visiškai nedalyvauja formuojant įmonės tikslus. Be to, 40 % darbuotoju, neturinčiu pavaldiniu, mano, jog jų nuomonė nesvarbi įmonės vadovybei.

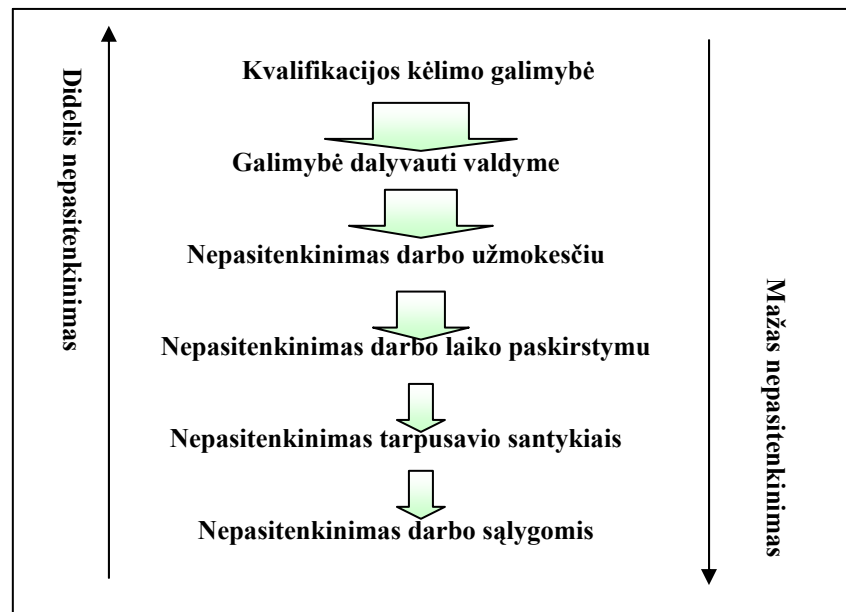
Taigi, darbuotojai, kurie neturi pavaldiniu, tai yra jiems skirti mažiausi įgaliojimai ir atsakomybė, neturi galimybės dalyvauti įmonės valdyme.

Atsižvelgiant į darbuotoju amžiu matyti, jog 50 % 31-40 metų amžiaus darbuotoju mano, jog jų nuomonė nėra svarbi vadovybei, o, priklausomai nuo išsimokslinimo, tos pačios nuomonės laikosi net 57,1 % aukštesniju ir aukštaju išsimokslinimaju turinčiu darbuotoju.

Apskritai, matyti, jog darbuotoju nuomonė įmonės vadovybei pagrindiniu sprendimaju priemimo procese nėra svarbi.

Įvertinus UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimą įvairias motyvaciniais parametrais galima išskirti pagrindinius UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo trūkumus.

Remiantis 7 priede pateikta UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimo darbo motyvacija procentine išraiška galima daryti prielaidą, jog svarbiausius gamybinės įmonės darbuotojų motyvavimo trūkumus lemia nepatenkinimas kvalifikacijos kėlimo galimybe (žr. 30 pav.).



30 pav. UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimo darbo motyvacijos parametrais laipsniškumas.

Taigi, viena iš aktualiausių įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos trūkumų yra galimybės kelti kvalifikaciją nebuvimas.

Kaip matyti iš 30 paveikslėlio, po nepasitenkinimo kvalifikacijos kėlimo galimybe seka galimybės dalyvauti įmonės valdyme stoka. Toliau mažėjimo tvarka seka darbuotojų nepasitenkinimas darbo užmokesčiu ir darbo laiko paskirstymu. Tuo tarpu, mažiausiai darbuotojai yra nepatenkinti tarpusavio santykiais ir darbo sąlygomis.

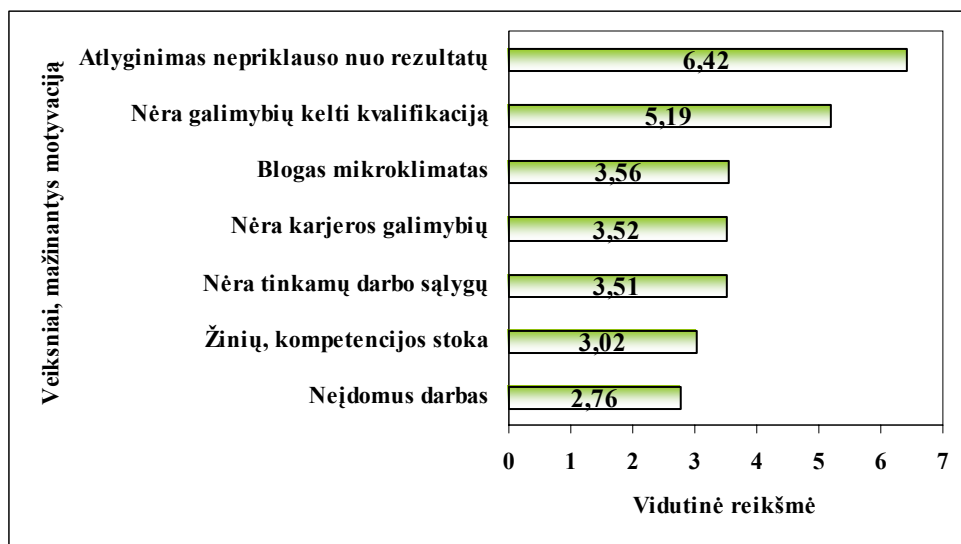
Tuo tarpu, palyginimui galima išskirti Rusijos ir Lenkijos smulkiose įmonėse atliktus darbuotojų motyvacijos rezultatus. P. Huddleston ir L. K. Good (1999, p. 388) tyrimo duomenimis Maskvos ir Sankt Peterburgo miestų smulkiųjų įmonių darbuotojams svarbiausi motyvatoriai yra darbo užmokestis, gebėjimų ugdymas ir geri tarpusavio santykiai su kolegomis. Tuo tarpu, Lenkijos, Varšuvos ir Katovicų miestų smulkiųjų įmonių darbuotojams taip pat svarbiausias yra darbo užmokestis, po to seka geri tarpusavio santykiai, darbo saugumas ir sugebėjimų tobulinimas.

3.2.2. UAB „Nukas“ darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių analizė

Personalo motyvacijos sistemai įvertinti ir svarbiausioms problemoms išskirti papildomai buvo atlikta darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių analizė. Tyrimo metu įmonės darbuotojai prioriteto tvarka turėjo įvertinti septynis veiksniai, kurie mažina jų motyvaciją, nuo mažiausiai veikiančio iki turinčio daugiausiai įtakos jų motyvacijai. Šie veiksniai apibūdina darbuotojų nepasitenkinimą darbo užmokesčiu, galimybe kelti kvalifikaciją, vyraujančiu mikroklimatu, sudarytomis darbo sąlygomis ir kita.

Atlikus tyrimą, analizės rezultatai parodė skirtingą darbuotojų požiūrį į juos daugiausiai motyvuojančius ir mažiausiai skatinančius veikti bei teikiančius impulsą darbui veiksniai.

Nustatyta, jog UAB „Nukas“ darbuotojų motyvaciją neigiamai veikia atlyginimas, nepriklausantis nuo darbo rezultatų. Šį veiksnių įmonės darbuotojai 7 balų skalėje, nuo 1 iki 7, vidutiniškai įvertino 6,42 balo (žr. 31 pav.).



31 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai.

Kaip matyti iš 31 paveikslo, antras veiksnys, neigiamai veikiantis darbuotojo motyvaciją, tai galimybės kelti kvalifikaciją stoka. Šiam veiksniai tyrime dalyvavę įmonės darbuotojai vidutiniškai skyrė 5,19 balo.

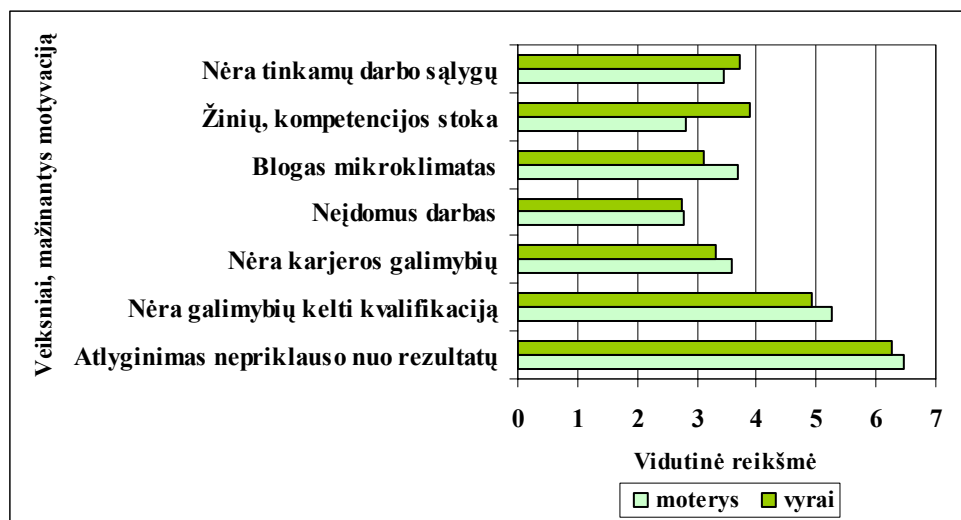
Tuo tarpu, tyrimais nustatyta, jog 95 % Lietuvos smulkiųjų ir vidutinio dydžio įmonių skiria dėmesio darbuotojų gebėjimams toje srityje, kurioje jie atlieka jiems pavestą darbą. Tačiau, I. Bakanauskienės (2003, p. 117) tyrimo duomenimis, pagrindinė priežastis lemianti Lietuvos smulkiųjų ir vidutinių įmonių vadovų ar savininkų nenorą skatinti darbuotojų mokymus ir gebėjimų tobulinimą yra įmonių atstovų siekis daugiau lėšų investuoti į naujų technologijų diegimą, produkcijos kokybės gerinimą ir kita. Be to, I. Bakanauskienė (2003, p. 117) pažymi, jog įmonių

vadovai ar savininkai nenori investuoti į darbuotojų mokymus ir tobulinimą, nes nėra vieningo teisinio mechanizmo, kuris sugražintų įmonei investuotas lėšas, darbuotojo išėjimo iš darbo atveju.

Toliau, po kvalifikacijos kėlimo galimybės veiksnio, seka trys veiksniai beveik vienodai veikiantys darbuotojų motyvaciją, tai yra blogas mikroklimatas, kuris išreiškia pasitenkinimą tarpusavio santykiais, karjeros galimybių stoka ir tinkamų darbo sąlygų trūkumas.

Mažiausiai neigiamai darbuotojų motyvaciją veikia žinių ar kompetencijos stoka bei požiūris, jog atliekamas darbas yra neįdomus.

Vertinant UAB „Nukas“ darbuotojų motyvaciją mažinančius veiksnius priklausomai nuo lyties, iš 8 priedo duomenų, pastebėta, jog moteris ir vyrus labiausiai veikia nepasitenkinimas gaunamu atlyginimu, kuris nepriklauso nuo atlikto darbo rezultatų. Šį veiksnių moterys vidutiniškai įvertino 6,46 balo, o vyrai – 6,27 balo (žr. 32 pav.).



32 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal lytį.

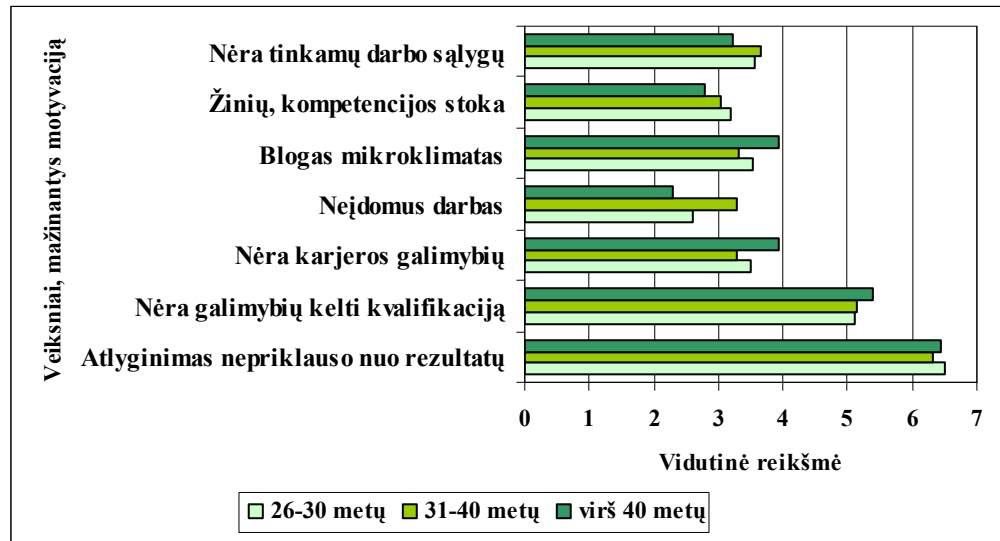
Toliau, kaip vieną svarbiausių, motyvaciją mažinančių veiksnių, įmonės moterys ir vyrai išskiria galimybės kelti kvalifikaciją stoką. Moterys šį veiksnių įvertino 5,26 balo, o vyrai – 4,93 balo.

Mažiausiai moterų ir vyrų motyvaciją darbui veikia požiūris, jog atliekamas darbas yra neįdomus. Moterys ir vyrai vidutiniškai šiam veiksniui skyrė beveik vienodai balų, atitinkamai, 2,77 ir 2,73. Tai yra gana nedaug įmonės darbuotojų mano, jog atlieka neįdomų darbą.

Panašios, darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių rangavimo tendencijos, kaip ir vertinimo pagal lytį atveju, pastebėtos atlikus motyvaciją mažinančių veiksnių analizę priklausomai nuo amžiaus.

Nustatyta, jog labiausiai visų amžiaus grupių darbuotojų motyvaciją įtakoja tas pats, nepasitenkinimo dėl neatitinkančio darbo rezultatų atlyginimo, veiksnys. Visos amžiaus grupės (26-

30 metų, 31-40 metų, virš 40 metų) šiam veiksniai skyrė nuo 6,31 iki 6,5 balo (žr. 33 pav.).

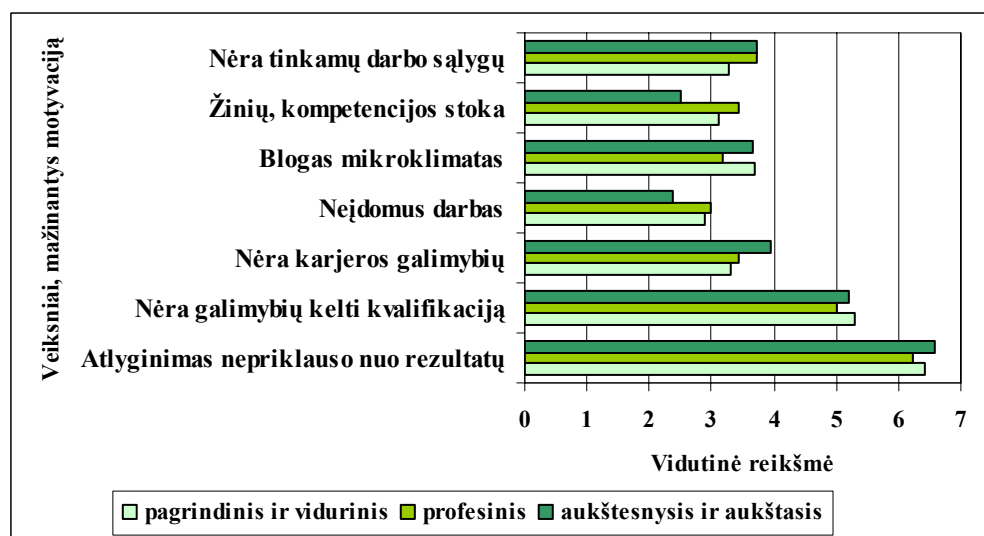


33 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal amžių.

Antroje vietoje išlieka darbuotojų nepasitenkinimą galimybe kelti kvalifikaciją atspindintis veiksnys. Įmonės darbuotojai nuo 26 iki 30 metų šį veiksnį įvertino 5,11 balo, nuo 31 iki 40 metų – 5,11 balo, o virš 40 metų – 5,39 balo.

Kaip matyti iš 33 paveikslo, pagal 8 priedą, mažiausiai darbuotojų motyvaciją vėl veikia jų neigiamas požiūris į atliekamą darbą. Šį veiksnį gana vienodai įvertino 26-30 metų ir daugiau nei 40 metų amžiaus darbuotojai, atitinkamai, 2,61 ir 2,28 balo. Tuo tarpu, 31-40 metų amžiaus darbuotojai, vertindami neįdomaus darbo veiksnį, kaip mažinantį motyvaciją, skyrė vidutiniškai daugiau nei kitų amžiaus grupių darbuotojai – 3,27 balo.

Nevienodai motyvaciją mažinančius veiksnius vertina darbuotojai, turintys skirtingą išsimokslinimą (žr. 34 pav.).



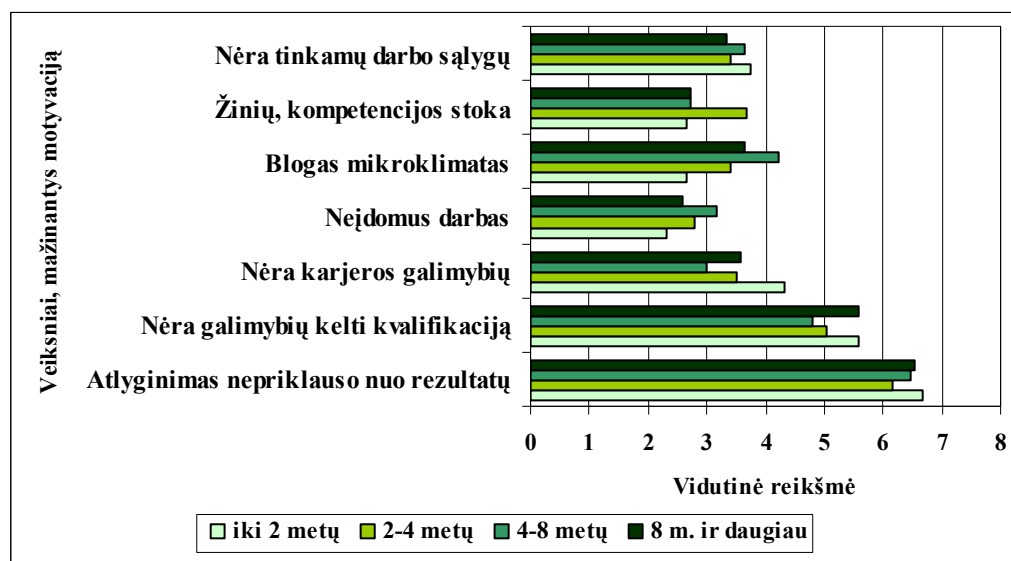
34 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal išsimokslinimą.

Kaip matyti iš 34 paveikslo, pagal 8 priedą, išryškėja ta pati tendencija, jog labiausiai darbuotojų motyvaciją įtakoja nepakankamas atlyginimas, lyginant jį su darbo rezultatais. Aukštesniųjų ir aukštąjį išsimokslinimą turintys darbuotojai šį veiksnį vertino 6,57 balo, tai yra beveik maksimaliai. Nedaug skyrėsi pagrindinį ir vidurinį bei profesinį išsimokslinimą turinčių darbuotojų vertinimai, atitinkamai, 6,42 ir 6,22 balo.

Kitas, didelę įtaką darbuotojų motyvacijai turintis, veiksnys yra galimybės kelti kvalifikaciją stoka. Skirtingo išsimokslinimo darbuotojai šį veiksnį įvertino gana panašiai. Pagrindinį ir vidurinį išsimokslinimą turintys darbuotojai šiam veiksmui skyrė 5,3 balo, profesinį – 5,0 balo, o aukštesniųjų ir aukštąjį – 5,19 balo.

Darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių įvertinimą galima analizuoti atsižvelgiant į respondentų darbo stažą.

Išskiriant darbuotojus pagal darbo stažą, nustatyta, jog labiausiai apklausoje dalyvavusius respondentus veikia tai, jog gaunamas atlyginimas nepriklauso nuo darbo rezultatų. Šį veiksnį ypač neigiamai vertino darbuotojai, turintys darbo stažą iki 2 metų (6,67 balo). Darbuotojai su 4-8 metų ir virš 8 metų darbo stažu šį veiksnį vertino, atitinkamai, 6,17 ir 6,47 balo (žr. 35 pav.)

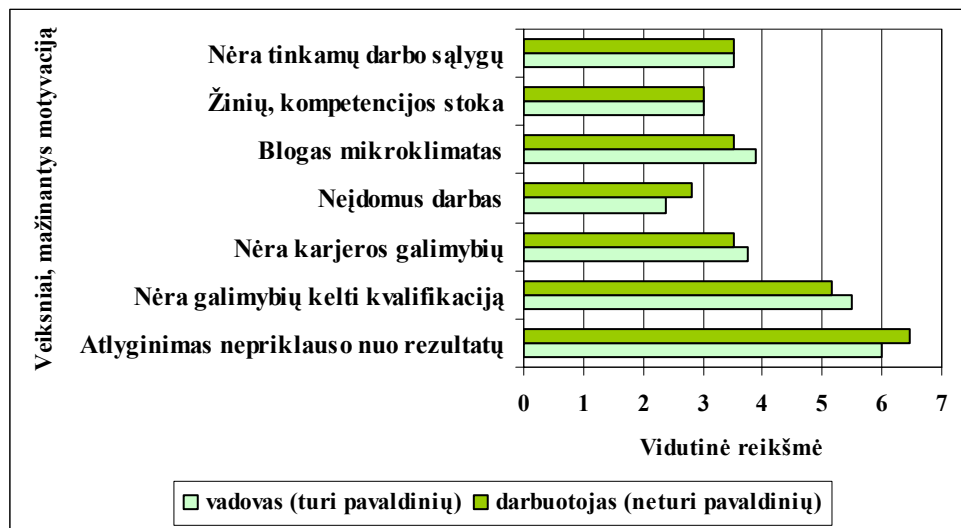


35 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal darbo stažą.

Tuo tarpu, 2-4 metų darbo stažą turintys darbuotojai pastarąjį veiksnį įvertino 6,17 balo.

Kitas, nemažai reikšmės darbuotojų motyvacijai turintis, veiksnys yra galimybės kelti kvalifikaciją trūkumas. Ypatingai šį veiksnį išskyrė trumpiausią (iki 2 metų) ir ilgiausią (virš 8 metų) darbo stažą turintys darbuotojai, atitinkamai, 5,58 ir 5,59 balo.

Įmonės darbuotojai užimančios skirtingas pareigas atlyginimo, nepriklausančio nuo darbo rezultatų, veiksnį taip pat išskyrė kaip labiausiai mažinantį jų motyvaciją darbui (žr. 36 pav.).

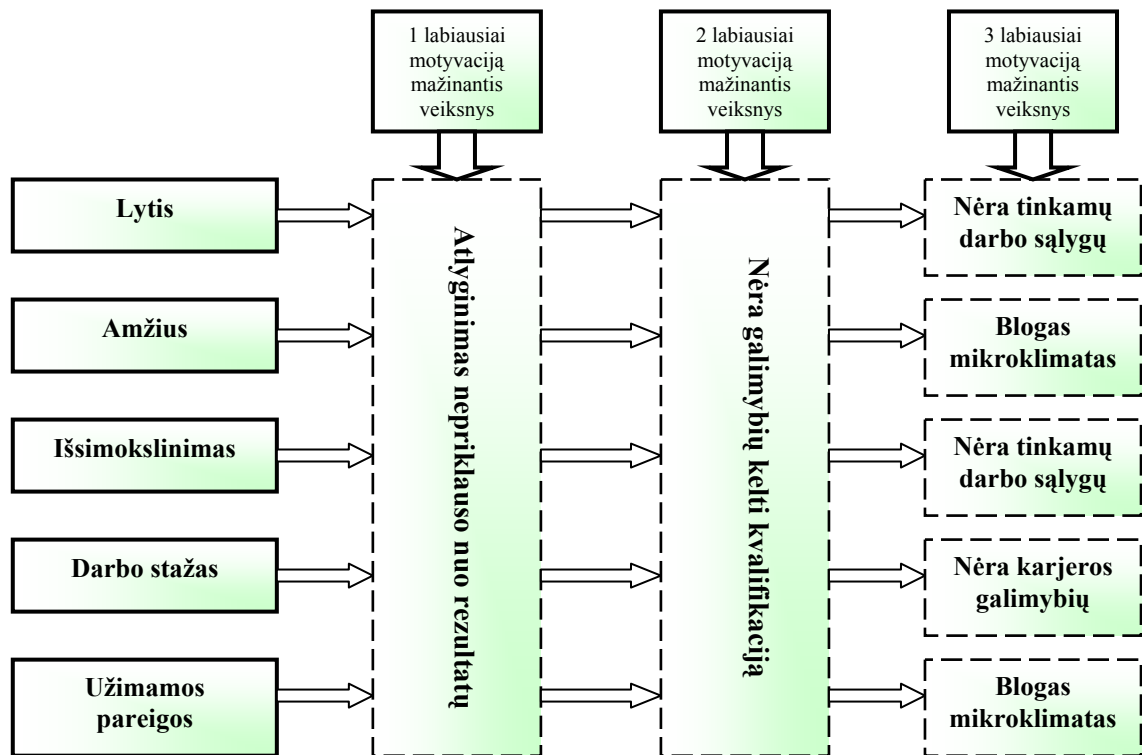


36 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal užimamas pareigas.

Pagal 36 paveikslą (iš 8 priedo duomenų), darbuotojai, turintys pavaldinių, atlyginimo, nepriklausančio nuo darbo rezultatų, veiksniai skyrė 6 balus, o darbuotojai, neturintys pavaldinių – 6,47 balo. Taigi, šis veiksnys darbuotojų, neturinčių pavaldinių, motyvaciją veikia žymiai labiau nei vadovų.

Kaip jau buvo nustatyta ir pažymėta ankstesniuose skyriuose, darbuotojų, kurie neturi pavaldinių, pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu yra žymiai mažesnis, nei vadovaujančių darbuotojų, todėl ir atlyginimo, nepriklausančio nuo darbo rezultatų, veiksnys yra svarbiausias tarp visų motyvaciją mažinančių veiksnių.

Įvertinus darbuotojų motyvaciją mažinančius veiksniai bendrai (30 pav.) ir pagal įvairius demografinius kintamuosius, galima daryti prielaidą, jog labiausiai darbuotojų stimulus dirbti mažina atlyginimo, nepriklausančio nuo darbo rezultatų, veiksnys. Atsižvelgiant į įvairius demografinius kintamuosius, apklausos dalyvių darbo motyvaciją mažinančių veiksnių vertinimai pateikti 36 paveiksle, kuriame išskiriami trys labiausiai darbuotojų stimulus dirbti mažinantys veiksniai pagal tyrimo rezultatus iš 8 priedo.



37 pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal demografinius kintamuosius.

Kitas, įmonės darbuotojų motyvaciją mažinantis veiksnys yra galimybės kelti kvalifikaciją stoka. Po jo, priklausomai nuo darbuotojo lyties ir išsimokslinimo, seka nepakankamų darbo sąlygų veiksnys, priklausomai nuo amžiaus ir užimamų pareigų – blogo mikroklimato, o priklausomai nuo darbo stažo – karjeros galimybių nebuvimo veiksniai.

Tuo tarpu, R. Bent ir kiti (1999), atlikę darbuotojų motyvacijos tyrimą mažose Didžiosios Britanijos maisto pramonės įmonėse, kuriose dirba ne mažiau nei 50 žmonių, taip pat nustatė, jog darbuotojų demotyvaciją lemia žemas atlyginimo lygis, mokymų ir tobulinimo kursų stoka, taip pat ilgos darbo valandos, bendravimo ir atsakomybės suteikimo stoka.

Visi šie darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai ir ankstesniame skyriuje darbuotojų neapsitenkinimo įvairias motyvaciniais parametrais pagrindu išskirti UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo trūkumai, nusako įmonėje veikiančios darbuotojų motyvavimo sistemos problemas.

Daroma išvada, jog UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindinės **problemos yra:**

- *kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka,*
- *nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis,*
- *galimybė dalyvauti įmonės valdyme nesuteikimas*

Bene svarbiausia iš visų darbuotojų motyvavimo sistemos probleminių sričių yra kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka. Darbuotojų nepasitenkinimas šiuo motyvaciniu parametru buvo

didžiausias iš visų motyvacinių parametrų grupių. Ši problema buvo viena iš svarbiausių ir tarp darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių.

Taigi, kvalifikacijos kėlimo galimybės nebuvimas mažina darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu ir jų pastangas siekti gerų darbo rezultatų.

Kvalifikacijos kėlimo galimybės realizavimą daugelyje įmonių, vadovų nuomone, lemia finansiniai ištekliai. Iš tiesų, I. Bakanauskienės (1998, p. 20) teigimu, problema slypi vadovų požiūryje skirti pagrindinį dėmesį gamybos klausimams, naujų technologijų įgijimui, tad ten pirmiausia ir nukreipiamos lėšos. Kita dažniau vadovų nurodoma problema yra ta, kad vadovai nenori pinigų investuoti į darbuotojų mokymą ar vystymą, nes nėra teisinio investicijų susigrąžinimo mechanizmo, jei žmogus išeina iš įmonės dirbti kitur. Tokį vadovų požiūrį į personalo mokymus, I. Bakanauskienės (1998, p. 22) nuomone, lėmė per ilgus tarybinio laikotarpio metus susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis.

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas materialiniu atlygiu buvo nustatytas, tiriant priklausomybes tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų. Nepakankamo darbo užmokesčio problema taip pat atsiskleidė analizuojant motyvaciją mažinančių veiksnių įvertinimą. Nustatyta, jog pagal visus darbuotojų demografinius požymius labiausiai jų motyvaciją mažina neadekvatus darbo rezultatams atlyginimas.

Taigi, išryškėja tendencija, jog įmonės darbuotojų motyvavimo sistema susiduria su darbo užmokesčio problema, tai yra darbuotojai nėra tinkamai įvertinami ir jų darbas nėra pakankamai gerai apmokamas.

Be jau išskirtų darbuotojų motyvavimo sistemos problemų, būtina pažymėti galimybės dalyvauti įmonės valdyje problemą. Galimybės dalyvauti įmonės valdyje trūkumas skatina darbuotojų demotyvaciją, slopina jų pastangas stengtis dėl bendrų įmonės tikslų ir vertybių, mažina psichologinį komfortą ir pasitikėjimą savimi.

Tuo tarpu, ne taip žymiai darbuotojų motyvavimo sistemą įmonėje įtakoja nepasitenkinimo darbo laiko paskirstymu, tarpusavio santykių ir nepakankamų darbo sąlygų problemos.

Darbo įvade buvo iškelta hipotezė, kad UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindinė problema yra nepasitenkinimas piniginiu darbo užmokesčiu. Tuo tarpu, tyrimo rezultatai parodė, jog gamybinės įmonės motyvavimo sistemos problemas sąlygoja, pirmiausia, kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka, antra - nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis ir trečia - galimybė dalyvauti įmonės valdyje trūkumas.

Taigi, darbo pradžioje iškelta hipotezė nepasitvirtino, nes pagrindinę darbuotojų motyvavimo sistemos problemą sąlygoja kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka.

Tuo tarpu, I. Bakanauskienės (1998) nuomone, pagrindines darbuotojų skatinimo problemas Lietuvos ūkinėse organizacijose nulemia vyraujantis požiūris į organizacijos darbuotoją – kaip į

samdomą darbo jėgą. Tokiu atveju, kaip įrodyta daugelio vadybos teoretikų, pagal I. Bakanauskienę (1998, p. 26), darbdaviai akcentuoja ir naudoja išimtinai tiesioginį darbuotojų skatinimą, tai yra įvairias darbo užmokesčio ir priedų schemas bei apspręstus teisinės aplinkos išipareigojimus darbuotojų fizinei ir finansinei apsaugai.

UAB „Nukas“ darbuotojų skatinimo sistemos esminiai trūkumai ir problemos sąlygoja įmonės personalo valdymo proceso kokybę ir vystymąsi. Nepatenkinti ir nepasitenkinę darbuotojai daro įtaką tiesioginei įmonės veiklai, jos produktyvumui, pelningumui ir galiausiai konkurencingumui. Todėl įmonė, visų pirma, siekianti išlaikyti pusiausvyrą personalo valdymo srityje, o, po to, prisitaikyti prie nuolat vykstančių aplinkos permainų, privalo vykdyti vidinę pertvarką.

Siekiant šio tikslo, vienas iš pagrindinių uždavinių yra darbuotojų nuomonių ir nuostatų kaita, kuri pasiekama tobulinant ir vystant darbuotojų motyvavimo sistemą, ir tuo pačiu metu atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir lūkesčius.

Toliau, kitame skyriuje, remiantis tyrimo metu identifikuotomis darbuotojų skatinimo problemomis, išskiriamos pagrindinės UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo ir tobulinimo kryptys.

4. UAB „NUKAS“ PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS PROBLEMŲ SPRENDIMO KRYPČIŲ NUMATYMAS

Darbuotojų motyvavimo sistema yra tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys, kurios svarbiausias uždavinys pakeisti nusistovėjusius santykius, nuostatas, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus. Tokiu būdu būtina pašalinti visus trūkumus ir problemas įtakojančias darbuotojų motyvavimo sistemos funkcionavimą.

Atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje diagnozuotas UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemas, pagal statistinių hipotezių nepriklausomumo tikrinimo, tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų, bei darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių rezultatus, galima numatyti tam tikras konkrečias šių problemų sprendimo kryptis.

Problemos, dėl nepakankamos galimybės kelti kvalifikaciją, sprendimo kryptys.

Profesinis tobulėjimas skatina darbuotoją plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių, plėtoti mobilumą, kas leidžia daugiau pasitikėti savimi, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu.

Todėl siekiant patenkinti UAB „Nukas“ darbuotojų poreikį kelti kvalifikaciją būtina suformuoti kompleksą priemonių, kurios leistų vienu ar kitu būdu realizuoti šią galimybę.

Išskiriami tokie potencialūs darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikio realizavimo būdai:

- Siuntimas į kvalifikacijos kėlimo kursus,
- Siuntimas į profesinius seminarus ar komandiruotes,
- Siuntimas į užsienio kalbų kursus,
- Vidiniai mokymai įmonėje,
- Mokslo atostogų suteikimas.

UAB „Nukas“ atveju aktualiausia kvalifikacijos kėlimo poreikio realizavimo priemonė įmonės darbuotojams būtų kvalifikacijos kėlimo kursai ir mokymai, nes įmonės darbuotojų, tai yra vyrų ir moterų, nepasitenkinimas šiuo aspektu yra gana didelis (57,6 %).

UAB „Nukas“ didžiausią nepasitenkinimą galimybe kelti kvalifikaciją išreiškė vyrai (68,8 % dalyvavusių tyrime) ir darbuotojai, kurių išsimokslinimo lygis yra pats žemiausias, tai yra pagrindinis ir vidurinis (59,7 % dalyvavusių tyrime), todėl įmonės vadovybė turėtų skirti ypatingą dėmesį būtent šiai kategorijai dirbančiųjų.

Tam, kad kvalifikacijos kėlimo galimybė būtų optimaliai užtikrinta, svarbu tinkamai derinti keletą skatinimo priemonių, atsižvelgiant į individualias darbuotojų savybes, darbinio proceso ir organizacijos veiklos ypatybes. Taip pat tam tikrų skatinimo priemonių įgyvendinimą ir realizavimą lemia įmonės finansinės galimybės, todėl būtina pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kurios

būtų finansiškai prieinamos įmonei ir tinkamos darbuotojui.

Problemos, dėl nepakankamo darbo užmokesčio lygio, sprendimo kryptys.

Siekiant, jog darbuotojai būtų patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, o atlygis už darbą taptų veiksminga motyvavimo priemone, būtina įmonėje įgyvendinti paprastą ir suprantamą darbo užmokesčio pagal vertę, darbuotojo kompetenciją, išsimokslinimą ir jo įdėtas pastangas sistemą, kuri būtų patraukli įmonės personalui.

UAB „Nukas“ vadovai gali pasirinkti įvairias šios problemos sprendimo kryptis, tačiau galimos tokios pagrindinės ir populiariausios ekonominės skatinimo priemonės:

- ◆ Atlyginimas adekvatus atlikto darbo kokybei ir rezultatams,
- ◆ Priedai ar premijos už pasiektus darbo rezultatus,
- ◆ Priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius ir stažą,
- ◆ Gauta įmonės pelno paskirstymas.

Atsižvelgiant į UAB „Nukas“ darbuotojų poreikius, darbo užmokesčio aspektu, įmonės vadovybei svarbiausia įvertinti darbuotojų atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, nes 28,8 % darbuotojų mano, jog jie nėra pakankamai įvertinti. Be to, būtina suformuoti tokią premijų ir priedų mokėjimo sistemą, kuri patenkintų eilinių darbuotojų poreikius ir mažintų jų nepasitenkinimą, kuris sudaro 92,3 %.

Didžiąją UAB „Nukas“ personalo dalį sudaro moterys, todėl ypač svarbu atsižvelgti į jų nuomonę atlyginimo už darbą klausimu. Taip pat įmonės vadovai, turėtų labiau atkreipti dėmesį į vyresnio amžiaus (29,4 % dalyvavusių tyrime) ir turinčių ilgesnį darbo stažą (50 % dalyvavusių tyrime) darbuotojų nuomone, nes jų nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu yra pats didžiausias.

Darbo užmokesčio sistemos palaikymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes materialinis atlygis, kaip teigia daugelis motyvacijos teoriją analizuojančių autorių, yra bene svarbiausias, leidžiantis patenkinti pirminius žmogaus poreikius.

Problemos, dėl nepakankamos galimybės dalyvauti įmonės valdyme, sprendimo kryptys.

Įmonės motyvavimo sistemos sėkmę lemia sugebėjimas visus organizacijos narius įtraukti į veiklos procesą ir paversti jo dalyviais. Motyvavimo sistema idealiai veikia tokioje organizacijoje, kurioje visi jos nariai tampa dalyviais, siekiančiais bendro tikslo, nuolat ieškančiais naujų veiklos tobulinimo ir įgyvendinimo būdų (Bakanauskienė, 1998, p. 23).

Siekiant šio tikslo galima taikyti sekančias darbuotojų skatinimo priemones:

- ◆ Informavimas apie įmonės veiklą, strateginius tikslus ir planus,
- ◆ Darbuotojų nuomonės paisymas,
- ◆ Visuotinių darbuotojų susirinkimų rengimas,

◆ Atsakomybės už atliekamą darbą suteikimas.

Tačiau tiriamos gamybinės įmonės atveju, sprendžiant dalyvavimo valdyme problemą, svarbiausia atkreipti dėmesį individualiai į kiekvieną darbuotoją, atsižvelgiant į jo nuomonę, išsakytas mintis, taip pat įtraukiant jį į įmonės tikslų formavimo procesą.

Pasirinkus optimaliausias, atsižvelgiant į veiklos sudėtingumą ir konfidencialumą, įmonei motyvavimo priemones, būtina jas nukreipti vyresnio amžiaus (44,4 % dalyvavusių tyrime) ir turinčių aukštesnįjį bei aukštąjį išsimokslinimą (57,1 % dalyvavusių tyrime) darbuotojų atžvilgiu, nes jų nepasitenkinimas galimybe dalyvauti įmonės valdyme, kaip nustatyta tyrimo metu, yra pats didžiausias.

Apskritai, didžiausią nepasitenkinimą galimybe dalyvauti įmonės valdyme reiškiančius darbuotojus būtina motyvuoti aktyvesniu dalyvavimo kūrybiniame, komunikacijos, darbuotojų integracijos įmonėje procese.

Numatant pagrindines įmonės motyvavimo sistemos problemų sprendimo kryptis būtina atsižvelgti į darbuotojams svarbiausias skatinimo priemones (žr. 9 priedą). Tai yra priemonės, kurios darbuotojų nuomone, labiausiai skatintų juos tinkamai atlikti savo darbą ir patenkinti svarbiausius poreikius.

UAB „Nukas“ darbuotojai, kaip svarbiausią skatinimo priemonę, išskyrė priedą prie atlyginimo, toliau pagal svarbą sekė nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, nemokamas maitinimas darbe, priemokos už darbo stažą, naujajam metų švenčių rengimas, sveikatos draudimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, ekskursijų darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas, transporto išlaidų į darbą apmokėjimas, nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas.

Taigi, siekiant tobulinti UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemą būtina pasirinkti optimaliausias įmonės darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius.

Šis teiginys atspindi vieną iš svarbiausių konceptualiojoje darbo dalyje išskirto A. Maslow poreikių modelio principą, jog žmogui svarbu patenkinti ir materialinius, ir moralinius poreikius.

Todėl, gamybinės įmonės darbuotojų motyvavimo sistema gali remtis A. Maslow poreikių modelio teoriniu pagrindu, tai yra pirmiausia turi būti atsižvelgiama į pirminius, fiziologinius, žmogaus poreikius, kurie remiasi materialinėmis vertybėmis, o po to pereinama prie antrinių, žmogaus priklausymo, pagarbos, savęs realizavimo ir gyvenimo prasmės poreikių, pagrįstų moralinėmis vertybėmis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės dalies išvados

Atlikus mokslinės literatūros darbuotojų motyvavimo aspektu analizę, galima daryti išvadas, jog:

- siekiant tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą, konkrečioje organizacijoje atliktų tyrimų rezultatai nėra tinkami, nes kiekviena iš jų skiriasi savo organizacine kultūra ir struktūra, nusistovėjusiomis vertybėmis ir požiūriu į personalo valdymo, o ypač skatinimo, procesą.
- nėra vienos tinkamiausios motyvavimo sistemos, kuri būtų naudinga daugeliui vadovų organizacijos valdyme, todėl, pasirenkant geriausiai tinkantį darbuotojų motyvavimo modelį, būtina atlikti tyrimus konkrečioje organizacijoje.
- vienas iš optimaliausių darbuotojų poreikių tenkinimo ir skatinimo sistemos formavimo modelių yra ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo metodų kompleksas.
- darbuotojų motyvavimo sistema veikia efektyviai, kai, remiantis moksliniu pagrindu, yra nustatomi prioritetingi motyvaciniai parametrai kiekvienai konkrečiai organizacijai.

Empirinės dalies išvados

1. Siekiant atskleisti įmonėje egzistuojančios darbuotojų motyvavimo sistemos problemas, buvo analizuojama priklausomybė tarp tyrimo dalyvių demografinių požymių, kaip lytis, amžius, išsimokslinimas, darbo stažas, užimamos pareigos, ir motyvacinių parametru, kurie sujungti į darbo užmokesčio, teisinių santykių, darbo sąlygų, tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ir dalyvavimo valdyme grupes.

Atlikus šią analizę nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių darbo motyvacijos parametru ir demografinių kintamųjų:

- darbuotojo lyties ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu, darbo sąlygomis ir kvalifikacijos kėlimo galimybe.
- darbuotojo amžiaus ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, tarpusavio santykiais ir galimybe dalyvauti įmonės valdyme.
- darbuotojo išsimokslinimo ir pasitenkinimo galimybe kelti kvalifikaciją bei dalyvauti įmonės valdyme.
- darbuotojo darbo stažo ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu ir tarpusavio santykiais.

- darbuotojo užimamų pareigų ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu, darbo laiko paskirstymu, tarpusavio santykiais ir galimybe dalyvauti įmonės valdyme.

2. Tyrimo metu išskirti UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai. Nustatyta, jog įmonės darbuotojų didžiausią nepasitenkinimą darbu lemia nepakankama galimybė kelti kvalifikaciją, šiek tiek mažiau darbuotojai nepatenkinti darbo užmokesčiu ir darbo laiko paskirstymu. Tuo tarpu, mažiausiai darbuotojai yra nepatenkinti tarpusavio santykiais kolektyve ir darbo sąlygomis.

3. Siekiant diagnozuoti svarbiausias UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemas, papildomai buvo atlikta darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių pagal įvairius demografinius kintamuosius analizė, kuri parodė, jog labiausiai gamybinės įmonės darbuotojų stimulus dirbti mažina tai, jog gaunamas atlyginimas, nepriklauso nuo darbo rezultatų. Kitas, įmonės darbuotojų motyvaciją mažinantis veiksnys yra galimybės kelti profesinį meistriškumą bei kvalifikaciją stoka. Po jo, priklausomai nuo darbuotojų lyties ir išsimokslinimo, seka nepakankamų darbo sąlygų motyvas, priklausomai nuo amžiaus ir užimamų pareigų – blogo mikroklimato, o pagal darbo stažą – karjeros kėlimo galimybių organizacijoje trūkumas.

4. Tyrimo metu nustatyta, jog UAB „Nukas“ pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemos problemos yra šios:

- kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka,
- nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis,
- galimybės dalyvauti įmonės valdyme nesuteikimas.

5. Darbo įvade buvo iškelta hipotezė, kad UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindinė problema yra nepasitenkinimas piniginiu darbo užmokesčiu. Tuo tarpu, tyrimo rezultatai parodė, jog gamybinės įmonės motyvavimo sistemos problemas sąlygoja, pirmiausia, kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka, antra - nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis ir trečia - galimybės dalyvauti įmonės valdyme trūkumas. Taigi, darbo pradžioje iškelta hipotezė nepasitvirtino, nes pagrindinę darbuotojų motyvavimo sistemos problemą sąlygoja kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka.

Tyrimo metu diagnozuotų problemų sprendimo kryptys gali būti labai įvairios, tačiau siūloma atsižvelgti į svarbiausius tyrimo metu nustatytus darbuotojų motyvavimo įmonėje aspektus bei motyvavimo teorijos atstovų pateikiamus darbuotojų skatinimo metodus.

Siekiant pasirinkti optimaliausias darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo kryptis UAB „Nukas“ vadovybei rekomenduojama:

- **suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose**, nes įmonės darbuotojų, tai yra vyrų ir moterų, nepasitenkinimas šiuo aspektu

yra gana didelis (57,6 %). Taip pat būtina atsižvelgti į vyriškos lyties (nepasitenkinimas 68,8 %) ir žemesnio išsimokslinimo lygio (nepasitenkinimas 59,7 %) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius.

- **mokėti darbo užmokestį, kuris adekvačiai atitiktų atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas**, nes 28,8 % darbuotojų mano, jog jie nėra tinkamai įvertinti. Taip pat suformuoti tokią premijų ir priedų mokėjimo sistemą, kuri patenkintų eilinių darbuotojų poreikius ir mažintų jų nepasitenkinimą, kuris sudaro 92,3 %. Be to, vadovai turi daugiau dėmesio skirti vyresnio amžiaus (nepasitenkinimas 29,4 %) ir turinčių ilgesnį darbo stažą (nepasitenkinimas 50 %) darbuotojų poreikių tenkinimui.
- **įtraukti darbuotojus į tikslų formavimo procesą, išklausant jų nuomonę, atsižvelgiant į išsakytas mintis ir idėjas**, nes būtent eiliniai darbuotojai tiesiogiai susiduria su gamybiniu procesu ir jo funkcionavimu. Taip pat, atsižvelgiant į įmonės veiklos sudėtingumą ir tam tikros informacijos konfidencialumą, vadovybei būtina visas įmanomas dalyvavimo įmonės valdyme galimybes nukreipti vyresnio amžiaus (nepasitenkinimas 44,4 %) ir turinčių aukštesnį bei aukštą išsimokslinimą (nepasitenkinimas 57,1 %) darbuotojų poreikių tenkinimo kryptimi.
- **atsižvelgti į darbuotojams svarbiausias skatinimo priemones**, tarp kurių išskiriamas priedas prie atlyginimo, toliau pagal svarbą seka nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, nemokamas maitinimas darbe, priemokos už darbo stažą, naujametinių švenčių rengimas, sveikatos draudimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, ekskursijų darbuotojams ir jų šeimos nariams organizavimas, transporto išlaidų kelionei į darbą apmokėjimas, nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas.

LITERATŪRA

1. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 17-29.
4. Bakanauskienė, I. (2003). Personnel Management in Lithuania's Small and Medium Enterprises. *International Scientific Journal „Problems and Perspectives in Management“*. Summary: Business Perspectives, Nr. 1. [žiūrėta 2006-01-15]. Prieiga per internetą: http://www.businessperspectives.org/files/ppm/PPM_EN_2003_01.pdf
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Bent, R., Claire, E. A., Ingram, S. A. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprises. *British Food Journal*. Vol. 101, No. 9, p. 654-667. [žiūrėta 2005-10-07]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0701010901.pdf>.
7. Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management. An experiential approach*. Third Editon. JAV: McGraw-Hill.
8. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
9. Bučiūnienė, I. (1996). Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. 4(8), p. 7-11.
10. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
11. Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern management*. New Jersey: Prentice-Hall.
12. Currie, D. (2002). *Personnel in practice*. For the New IPD-CPP. Blackwell Publishers.
13. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai. 2 dalis*. Vilnius: TEV.
14. Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Dessler, G. (2003). *Human resource management*. Ninth Editon. Florida International University.
17. Dubinas, V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: ŠU leidykla.
18. DuBrin, A. J. (1986). *Essentials of management*. Chicago: South-Western publishing.
19. Gagne, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. [žiūrėta 2005-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi->

bin/fulltext/110460210/PDFSTART

20. Gedminaitė-Jėčiuvienė, M. (2005). Liberalas ar autokratas? Darbo santykių vadybos optimizavimo aspektai. *Vadovo pasaulis* 3, p. 15-19.
21. Grudienė, S. (1998). Išeina darbuotojas... Ar visada vadovas žino kodėl? *Vadovo pasaulis*. 12, p. 12-14.
22. Huddleston, P., Good, L. K. (1999). Job motivation in Russian and Polish retail firms. *International Journal of Retail & Distribution management*. Vol. 27, Nr. 9, p. 383-392. [žiūrėta 2005-10-07]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0890270904.pdf>
23. Jankutė, R. (2006). Darbuotojų sveikatinimas – nauja motyvacijos forma Lietuvoje. *Vadovo pasaulis*, 1, p. 21.
24. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*. 4, p. 40-47.
25. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
27. Jurčienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti? Atlyginimo sistemos (3). *Vadovo pasaulis*, 7-8, p. 29-31.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
29. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
30. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. Second European Edition. London: Megraw Hill Publishing Company.
31. LR darbo kodekso patvirtinimo, išgaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926.
32. LR Vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr.1-107.
33. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
34. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
35. Mayers, G., D. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 136-143.
37. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 77-91.

38. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Martišius, S.A., Kėdaitis, V. (2004). *Statistika: II dalis. Statistikos išvados ir sprendimai*. Vilnius: VU leidykla.
40. Martišius, S. A., Vaičiūnas, G. P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams (Teorija ir metodai)*. Šiauliai: ŠU leidykla.
41. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. JAV: Thomson.
42. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Paskaitų konspektas*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
43. Noe, R. A. (1999). *Employee training & development*. Second edition. Chichester: Wiley.
44. Punnington, A., Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. London: Oxford University press.
45. Poluchina, O. (2004). Ne vien duona žmogus gyvas. Nepiniginio motyvavimo būdai. *Vadovo pasaulis*, 3, p. 14-18.
46. Poluchina, O. (2004). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*, 5, p. 18-21.
47. Rabey, G. P. (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*. Volume 33. Nr. 1. p. 26-28. [žiūrėta 2005-12-11]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0370330104.pdf>
48. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 145-151.
49. Rinkevičienė, V. (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*. 11, p. 18-22.
50. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Rudzikienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
52. Sakalas, A. (2000). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
53. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
54. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
55. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
56. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2005). Pagrindiniai įmonių veiklos vertinimo rodikliai 2004. Vilnius: Statistikos departamentas
57. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Sūdžius, V. (2001). *SVV administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.

59. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
60. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Vilnius: Alma litera.
61. Thiedke, C. C. (2004). What Motivates Staff? *Family Practice Management*. Nov/Dec, Nr. 11, 10. p. 54-55. [žiūrėta 2005-11-20]. Prieiga per internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=22&did=790813361&SrchMode=1&sid=11&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1140616800&clientId=57878>.
62. Tietjen, M. A., Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. [žiūrėta 2005-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010360402.pdf>
63. Vanagas, P. (1996). Darbuotojų motyvavimas siekti kokybės. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. 4(8), p. 53-56.
64. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

Motyvacijos teorijų analizė

Teorijos	Autoriai	Teorijos pagrindas	Teorijos esmė	Pritaikymo praktikoje galimybės
1	2	3	4	5
POREIKIŲ	A. Maslow poreikių teorija (1954)	<p><i>Poreikių hierarchija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fiziologiniai poreikiai</i> (alkis, troškulys, miegas); - <i>Saugumo poreikiai</i> (saugumo, baimės, ateities garantijų); - <i>Priklausymo poreikiai</i> (bendravimo, meilės poreikis); - <i>Pagarbos poreikiai</i> (pasiekimų, sėkmės, pripažinimo); - <i>Savęs realizavimo</i> (veiklos įprasminimo, kūrybingumo, asmeninio tobulėjimo). 	<p>Poreikių hierarchijos žemiausiame lygyje išsidėstę fiziologiniai žmogaus poreikiai, toliau kylant aukštesnėms saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos poreikiai.</p> <p>Remiantis šia poreikių hierarchija pirmiausia turi būti patenkinti žemesnio lygio poreikiai. Kai jie realizuojami, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikiai.</p> <p>Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Tuo pačiu metu gali veikti kelių lygmenų poreikiai, bet žemesnio lygio poreikiai yra laikomi stipresniais elgesio stimulais.</p>	<p><i>Fiziologiniai poreikiai</i> (darbo užmokestis, pietūs, dušas, poilsio patalpa);</p> <p><i>Saugumo poreikiai</i> (pašalpos, pensijos, gyvybės ar sveikatos draudimas, medicininė priežiūra, papildomas užmokestis);</p> <p><i>Priklausymo poreikiai</i> (pietų pertrauka, sportinės varžybos, ekskursijos, šventiniai vakarėliai, darbas grupėse);</p> <p><i>Pagarbos poreikiai</i> (atsakomybė, veiklos laisvė, nepiniginis ir piniginis atlygis);</p> <p><i>Savęs realizavimo</i> (autonomija, autoritetas, veiklos laisvė).</p> <p>Reikia suteikti darbuotojams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus.</p>
	D. McGregor X ir Y teorija (1960)	<p><i>Dvi vadovų prielaidų grupės,</i> nusakančias darbuotojų požiūrį į darbą ir atsakomybę:</p> <p><i>X teorija</i> išreiškia tradicinį požiūrį, t.y. žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, ir nors suvokia darbą kaip neišvengiamą būtinybę, visais įmanomais būdais stengiasi jo išvengti.</p> <p><i>Y teorija</i> yra optimistiškesnė, ji aiškina, jog darbuotojas vertina savarankiškumą, atsakomybę ir dirbdamas patiria sėkmės jausmą, esant natūralioms bei palankioms aplinkybėms.</p>	<p>Pagrindiniai X teorijos teiginiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Žmonės dirbti nemėgsta ir vengia darbo, - Darbuotojai neturi ambicijų ir atsakomybės, yra tingūs ir nepatikimi, - Darbuotojus reikia kontroliuoti, - Pagrindinis tokių darbuotojų poreikis – saugumas. <p>Ši teorija atskleidžia ekonomines ar materialiąsias individo charakterio puses.</p> <p>Pagrindiniai Y teorijos teiginiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Žmonės mėgsta dirbti, - Žmonės siekia atsakomybės, - Darbuotojai nori būti kontroliuojami, - Darbuotojai siekia patenkinti socialinius ir saviraiškos poreikius. 	<p>Praktikoje, siekiant išnaudoti dar nepasiektus žmonių išteklius, vadovai turi sukurti tokį klimatą ar aplinką, kurioje dirbantieji galėtų asmeniškai tobulėti, atsiskleisti ir sukurti akivaizdų darbo rezultatą, priklausomai nuo jų sugebėjimų. Tokia situacija pasiekama dirbančiuosius įtraukiant į patį valdymo procesą, kada žmonės gali tiesiogiai dalyvauti įgyvendinant svarbius organizacijai sprendimus, tuo pačiu plečiant asmeninių gebėjimų ribas. Šių veiksmų įgyvendinimas užtikrina didesnę darbo efektyvumą bei žmonių pasitenkinimą atliekamu darbu.</p>

1	2	3	4	5
POREIKIŲ	<p>F. Herzberg dviejų veiksnų teorija (1966)</p>	<p><i>Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai</i> (atlyginimas, darbo sąlygos, įmonės politika, statusas, saugumas, priežiūra ir savarankiškumas, santykiai su kolegomis)</p> <p><i>Motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai</i> (laimėjimai, pripažinimas, darbas, atsakomybė, paaugstinimas)</p>	<p>Žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia kelios veiksnų grupės, kurios sukelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Nepasitenkinimo veiksniai, higieniniai, susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jei šių veiksnų lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Higieniniai veiksniai žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo.</p> <p>Motyvaciniai veiksniai siejami su darbo turiniu ir atlyginimu už pasiektus rezultatus. Šių veiksnų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, o jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus geriau dirbti. Jie iššaukia vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis; sąlygoja rezultato pojūtį, savarankiškumą, pripažinimą bei atsakomybę.</p>	<p><i>Higieniniai veiksniai</i> darbo atžvilgiu yra išoriniai; jie iššaukia išorinę motyvaciją, kurią sudaro įmonėje taikomų stimulų visuma (darbo užmokestis, tinkamas pasiekimų įvertinimas, pasmerkimas, nuobaudos, paaugstinimas pareigose ir t.t.).</p> <p><i>Motyvaciniai veiksniai</i> darbo atžvilgiu yra vidiniai, susiję su darbo turiniu. Vidinė motyvacija yra žmogaus tobulėjimo šaltinis: ji turtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą, plečia individualias žinias, sugebėjimus).</p> <p>Organizacijos valdyme vadovas turi būti suinteresuotas, kad darbuotojai patirtų ne tik palaikymo, bet ir motyvuojančius veiksnus. Organizacijoje gali būti sudarytas šių veiksnų sąrašas, pagal kurį darbuotojai išrinktų savo prioritetines pozicijas.</p> <p>Ši teorija leidžia vadovams organizacijoje įgyvendinti darbo turiningumo programas, kuriomis siekiama išplėsti žmonių veiklos ribas, suteikiant galimybę priimti savarankiškus sprendimus, jausti didesnę atsakomybę ir savarankiškumą, taip, kad darbas teiktų didesnę pasitenkinimą.</p>
	<p>D. C. McClelland poreikių teorija (1951)</p>	<p><i>Sutelkiamas dėmesys ties trim poreikiais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Laimėjimų ar sėkmės; - Valdžios; - Bendrumo ir priklausymo. 	<p>Tai motyvacijos modelis, daugiau akcentuojantis aukštesnio lygio poreikius.</p> <p>Poreikis laimėti siejamas su darbuotojo motyvacija atlikti savo darbinės užduoties. Turintys šį poreikį mėgsta prisiimti atsakomybę sprendžiant problemas, trokšta save realizuoti ir nori būti įvertinti.</p> <p>Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas daryti įtaką kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės pasižymi energingumu, aktyvumu, sugeba ginti savo interesus ir pozicijas.</p> <p>Jaučiantys bendrumo ar priklausymo poreikį, siekia turėti daug draugų, bendrauti su artimaisiais. Juos traukia toks darbas, kuris pagrįstas tarpasmeniniais santykiais.</p>	<p>Poreikis laimėti skatina siekti aukštų rezultatų darbo procese, todėl vadovas turi sudaryti sąlygas darbuotojui siekti iniciatyvos, skirti užduotis su tam tikru rizikos laipsniu, leisti prisiimti daugiau atsakomybės.</p> <p>Kai dominuoja poreikis paveikti kitus, išreiškiant savo valdžią, darbuotojas siekia aukštų postų, dėmesio iš aplinkinių, pasižymi iškalba ir kt.</p> <p>Bendrumo ir priklausymo poreikiui patenkinti vadovai turi suburti žmones artimesniam socialiniam bendravimui, sukurti bendravimui ir tarpasmeniniams santykiams palankią atmosferą.</p>

1	2	3	4	5
	C. Alderfer poreikių teorija (ERG) (1972)	<i>Trys poreikių lygiai:</i> E (Existance) – egzistencijos, R (Relatedness) – bendravimo arba santykių, G (Growth) – augimo.	Alderfer suskirstė visus poreikius į tris lygius, tai yra egzistencijos, bendravimo arba santykių poreikiai ir augimo poreikiai. Nebūtina patenkinti žemesniųjų, kad atsirastų aukštesnieji poreikiai. Kitas, svarbus ERG teorijos aspektas yra atvirkštinio proceso galimybė. Jei nėra tenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, individui vėl pasidaro svarbūs žemesnio lygmens poreikiai, kurie jau buvo pasiekti anksčiau. Tai buvo naujas požiūris į poreikių vaidmenį, ypač aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarbą organizacijoje, ieškant atitinkamų būdų rasti pasitenkinimą darbo procese.	<i>Egzistencijos poreikiai</i> (Fizinė sveikata ir gerovė – tai fundamentalieji A. Maslow teorijos poreikiai), <i>Bendravimo poreikiai</i> (Tarpasmeninių santykių poreikiai), <i>Augimo poreikiai</i> (Kūrybiškumo ir rezultatyvios įtakos poreikiai). Vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai, todėl vadovai, siekdami paskatinti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių lygių. Pavyzdžiui, tuo pačiu metu žmogų gali motyvuoti ir materialinės vertybės, kaip pinigai, ir socialiniai tarpasmeniniai santykiai, noras bendrauti, ir siekis save realizuoti, įgyti naujų žinių, būti pripažintam.
PROCESO	V. Vroom lūkesčių teorija (1964)	<i>Motyvaciją veikia trys veiksniai:</i> - Valentingumas (V); - Instrumentalumas (I): rezultatas-atlygis; - Lūkesčiai (L): darbo sąnaudos-rezultatas.	Lūkesčių teorija remiasi nuostata, jog aktyvus poreikis – ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslo, sąlyga. Žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Valentingumas yra susijęs su noro pasiekti tikslą ir gauti už tai atlygį stiprumu, tai tam tikras pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis, susijęs su darbo rezultatais. Instrumentalumas išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas. Lūkesčiai išreiškia individo suprantamą ryšį tarp įdėtų darbo sąnaudų ir pasiektų rezultatų. Lūkesčiai priklauso nuo darbuotojo pastangų ir realaus darbo atlikimo.	Vadovai, siekiantys pritaikyti šį lūkesčių teorijos modelį praktikoje turėtų detalčiau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Tiksliau, įvertinti, kokio atlygio darbuotojas tikisi bei atskleisti tikrąją atlygio vertę. Vien šių trijų veiksmų nustatyti darbuotojų motyvacijai nepakanka. Vadovai turi įvertinti daugiau asmenybės savybių bei tam tikrus pačios organizacijos bruožus. Minėti trys veiksniai praktikoje gali būti derinami įvairiose kombinacijose, o tos kombinacijos turės, atitinkamai, skirtingą įtaką motyvacijos stiprumui.
	J. Adams teisingumo teorija (1963)	<i>Teisingas atlygis.</i> (Poreikis gauti tinkamą ir teisingą atlyginimą už savo veiksmus)	Teorija aiškina, jog žmonės subjektyviai vertina savo atlyginimo ir pastangų santykį, tuo pačiu lygindami jį su kitų žmonių, dirbančių analogišką darbą, atpildu. Pagrindinė mintis yra ta, jog individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui.	Šios teorijos praktinio pritaikymo esmė yra ta, kad vadovams privalu suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų bendradarbių atžvilgiu. Jeigu darbuotojas mato neteisybę ar neatitikimą, vertinant darbo rezultatus, tai jam sukelia vidinę įtampą. Tokiu atveju, šio darbuotojo motyvacija darbei mažėja, todėl organizacijos vadovas turėtų pašalinti tą įtampą ir atstatyti teisingumą, įvertinant darbo pastangas ir rezultatus. Priešingu atveju, darbuotojas bandys siekti teisingumo jausmo, keisdamas savo ir tuo pačiu kitų organizacijos narių indėlio lygį arba jam ir kitiems skiriamo atlygio dydį.

1	2	3	4	5
PROCESO				Kitas svarbus dalykas, įgyvendinant teisingumą, yra informacijos apie darbo vertinimą prieinamumas. Tai padeda formuoti teisingumo atmosferai organizacijoje.
	E. Lawler-L. Porter motyvacijos teorija (1962)	<p><i>Atsižvelgiama į penkis kintamuosius:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • pastangas; • suvokimą • rezultatus; • atlygį; • pasitenkinimo lygį. 	<p>Šio modelio požiūriu individo pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, jo sugebėjimų ir charakterio savybių, bei savo reikšmingumo suvokimo, tai yra jo vaidmens organizacijoje įvertinimo.</p> <p>Akcentuojamas atlygio vaidmuo, atskiriant išorinį atlygį, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaugstinimo darbe, ir vidinį atlygį, tai yra asmeninio tobulėjimo jausmą, lūkesčių išpildymą, pasididžiavimą sėkme.</p>	<p>Vadovams santykiuose su darbuotojais dera vienu metu kreipti dėmesį į daugelį veiksnių:</p> <ul style="list-style-type: none"> * išsiaiškinti, kokią atlyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, * nustatyti, kokio darbo rezultato pageidauja darbuotojas, * užtikrinti, kad reikalaujami darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami, * susieti atlyginimą su darbo rezultatais, * įsitikinti, kad atlyginimas yra adekvatus. <p>Laukiamas rezultatas organizacijoje turi būti siejamas su konkrečiu atlygiu, iškelti tikslai privalo būti realūs ir pasiekiami. Tik tokiomis sąlygomis darbuotojų elgesys tampa motyvuotas.</p>

Šaltinis: P. Jucevičienė (1994), J.A.F. Stoner ir kiti (1999), A. Sakalas (2000), B.R. Jewell (2002), A. Sakalas (2000), A. Sakalas (2000), E. Bagdonas (2000), P. Jucevičienė (1994), B.R. Jewell (2002), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003), M. A. Tietjen, R. M. Myers, (1998), A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003), M.Gagne ir E. L. Deci (2005).

Darbo motyvacijos metodų taikymo kaitos chronologija

Laikotarpis	Metodai	Metodų taikymas
1900-1930 metai	Motyvavimo metodai, susiję su fiziologinių ir saugumo poreikių tenkinimu.	XX a. Pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinius ir saugumo poreikius, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti dirbti, naudojo šias motyvavimo priemones: gerą darbo organizaciją, griežtą reglamentavimą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą.
1930-1960 metai	Motyvavimo metodai, susiję su individų socialinių priklausymo, pagarbos, pripažinimo ir bendravimo poreikių tenkinimu.	Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinti, pasitelkiant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, įvertinant individualius pasikeitimus, išskiriant kiekvieno indėlį kolektyviniuose rezultatuose, įtraukiant į sprendimų priėmimą ir kitos priemonės gamybos efektyvumui didinti.
Po 1960 metų	Motyvavimo metodai, skirti darbuotojų individualioms savybėms pažinti ir jų elgesiui darbe reguliuoti.	Darbuotojų motyvavimas remiasi atskirom individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visuotinės motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksmų rinkinys, kurį sunku valdyti kaip vieną visumą. Sunku perprasti kiekvieno individo lūkesčius, įvertinti vidinį atlyginimą ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį.
Po 1980 metų	Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai.	Darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi, kurios tikslas suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui. Svarbu suteikti darbuotojams laisvę, atsisakant racionalumo apribojimų, leidžiant atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie yra neišsemiami ir tarnauja kaip naujų, efektyvesnės veiklos šaltinis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bučiūniene, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. P. 34-42

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis sekančiais šaltiniais:

Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla; Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926; LR Vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr.1-107; Mačernytė- Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras; Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai; Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija; Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma Littera.

A

Atlygis – ne tik pinigai, bet viskas, ką žmogus vertina. Skiriamas vidinis ir išorinis atlygis. Vidinį atlygį žmogui suteikia pats darbo procesas ir jo rezultatas. Išorinį atlygį suteikia organizacija, o ne darbas.

B

Bendravimas – tai procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka.

D

Darbo laikas – tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai.

Darbo motyvacija – tai yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius; tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas.

Darbuotojų motyvavimas. Poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodai ir priemonės motyvavimo metodais ir priemonėmis.

Darbuotojų naudos – tai svarbi beveik kiekvieno darbuotojo kompensavimo sistemos sudėtinė dalis, jos apibrėžiamos kaip netiesioginės finansinės išmokos, kurias darbuotojas gauna už tai, kad dirba įmonėje.

Darbo sutartis – yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatyti darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulgytą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

Darbo užmokestis – tai atlyginimas, kurį darbdavys moka darbuotojui, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę, bet ne mažesnis už valstybės patvirtintą minimumą, neatsižvelgiant į tai, ar darbdavys gavo pelno, ar ne.

DU kintamoji dalis – skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus. Nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojų pastangų.

DU pastovioji dalis – nustatoma atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan.

Darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe

išsaugoti skirtos prevencinės priemonės, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta.

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo darbinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

I – Į

Informavimas – tai efektyvios pasikeitimo informacija sistemos sukūrimas.

Instruktavimas – darbuotojo informavimas apie profesinę riziką įmonėje bei darbo vietoje, apie įmonėje galiojančių darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus ir išaiškinimas saugių veikimo būdų, privalomų jam atliekant pavestus darbus.

Išorinis atlyginimas – tarsi gaunamas „iš šalies“ individo atlygis: uždarbis, skiriamos premijos ir paskatos, pagyrimai.

Įtraukimas – tai darbuotojų įtraukimo į valdymą, sprendimų priėmimo procesą organizavimas.

K

Karjera – tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje.

Kasmetinės atostogos - tai kalendorinėmis dienomis skaičiuojamas laikotarpis, suteikiamas darbuotojui pailsėti ir darbingumui susigrąžinti, paliekant darbo vietą (pareigas) ir mokant vidutinį darbo užmokestį.

Kolektyvas – bendro darbo, veiklos, bendrų tikslų siejama grupė.

Kolektyvinė sutartis – yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose.

Kompetencija – klausimų ar reiškinų sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

Komunikacija – dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Kvalifikacija – žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis; žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas; profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai.

L

Lūkesčiai – tai sąvoka, kuria apibūdinami pageidaujami busimojo įvykio rezultatai.

M

Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

Motyvas – skatinamoji priežastis, veiksnys; vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą; vidiniai veiksniai, skatinantys kokią nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje elgiasi skirtingai.

Motyvavimo sistema – tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Ši sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia organizacija susijusių aspektų įvertinimu.

O

Organizacija – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui; dažnai turi atskirą turtą ir valdymo organus.

Organizacinė kultūra – yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius

ir plėtrą.

P

Pasitenkinimas darbu – apibrėžiamas kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas.

Poilsio laikas - tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas.

Personalas – įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai.

Personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekdama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui).

Personalo valdymas – suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo; tai yra sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Poreikiai – visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. Visus poreikius galima išskirti į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai – tai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymo, troškulio numalšinimo, miego ir kt.), antriniai – psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir kt.).

Premija – apdovanojimas už ypatingus kokios nors veiklos laimėjimus, nuopelnus; papildomas atlyginimas, priemoka už gerą darbą.

Priedas – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus.

Priemokos – tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius.

Privilegija – išimtinė teisė arba lengvata, suteikiama asmeniui, organizacijai, grupei.

Profesija – darbinės veiklos rūšis, kuriai reikia specialaus pasirengimo ir kuri yra pragyvenimo šaltinis.

Profesinė kompetencija – gebėjimas sėkmingai dirbti vienoje ar keliose veiklos srityse, tai yra atlikti įmonei reikalingus darbus.

T

Tikslinės atostogos – tai yra nėštumo ir gimdymo, atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi, kūrybinės, valstybinės ar visuomeninės pareigoms atlikti, nemokamos.

V

Vidinis atlyginimas – tai psichologinis atpildas, kurį individas jaučia asmeniškai ir tai teikia jam pasitenkinimą.

Anketa darbuotojui



Apklauso tikslas – įvertinti Jūsų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis, darbo santykiais su kolegomis ir vadovais, bei kitus darbinės veiklos aspektus.

Galima tikėtis, jog atliktas tyrimas, leis pagerinti Jūsų darbinę aplinką.

Apklausa yra anoniminė.
Nei vardo, nei pavardės nurodyti
nereikia.

Svarbu, kad atsakytumėte į
visus anketos klausimus.

KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą

Jūsų lytis:

- moteris
- vyras

Jūsų išsimokslinimas:

- pagrindinis (devynmetis, dešimtmetis)
- vidurinis
- profesinis
- aukštesnysis (spec. vidurinis)
- aukštasis

Jūsų darbo

stažas:

- iki 2 metų
- 2-4 metų
- 4-8 metų
- virš 8 metų



Jūsų amžius:

- iki 20 metų
- 21-25 metų
- 26-30 metų
- 31-40 metų
- virš 40 metų

Jūs esate:

- vadovas (turite pavaldinių)
- darbuotojas (neturite pavaldinių):
 - administracijos darbuotojas
 - techninis darbuotojas

DABAR ĮVERTINKITE TOLIAU IŠVARDINTUS TEIGINIUS APIE SAVO DARBĄ

KA JŪS MANOTE APIE ATLYGINIMĄ UŽ DARBĄ?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹️</i>				
	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Esu patenkintas (-a) gaunamu darbo užmokesčiu	😊	😊	☹️	☹️
Darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas	😊	😊	☹️	☹️
Darbo užmokestis atitinka gamybinių procesų sudėtingumą	😊	😊	☹️	☹️
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius	😊	😊	☹️	☹️
Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą	😊	😊	☹️	☹️

KA JŪS MANOTE APIE TEISINIUS SANTYKIUS DARBE?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹️</i>		
	Taip	Ne
Įmonėje dirbu laikinai	😊	☹️
Įmonėje dirbu nepilnu etatu	😊	☹️
Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	😊	☹️
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	😊	☹️
Priimant į darbą buvau instrukuotas (-a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	😊	☹️

KA JŪS MANOTE APIE DARBO SĄLYGAS ĮMONĖJE?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹️</i>				
	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Esu patenkintas (-a) atliekamam darbu (darbo turiniu)	😊	😊	☹️	☹️
Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais	😊	😊	☹️	☹️
Esu aprūpintas (-a) reikiamais darbo rūbais	😊	😊	☹️	☹️
Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai	😊	😊	☹️	☹️
Mane tenkina įmonėje įrengta vėdinimo sistema	😊	😊	☹️	☹️
Esu patenkintas (-a) specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	😊	😊	☹️	☹️
Mane tenkina įmonėje įrengtas rūkomasis	😊	😊	☹️	☹️
Mane tenkina užtikrinamas saugumo lygis darbe	😊	😊	☹️	☹️
Dažnai dirbu viršvalandžius	😊	😊	☹️	☹️

KĄ MANOTE APIE JŪSŲ DARBO ĮVERTINIMĄ IR TARPUSAVIO SANTYKIUS ĮMONĖJE?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹</i>				
	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	☺	☺	☹	☹
Santykiai su įmonės vadovu yra geri	☺	☺	☹	☹
Vadovas domisi, ar darbuotojai patenkinti darbo sąlygomis ir savo darbu	☺	☺	☹	☹
Santykiai su kolegomis yra geri	☺	☺	☹	☹
Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	☺	☺	☹	☹
Įmonėje vyrauja teigiama darbu aplinka	☺	☺	☹	☹

KĄ JŪS MANOTE APIE KVALIFIKACIJOS KĖLIMO IR KARJEROS GALIMYBES?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹</i>				
	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	☺	☺	☹	☹
Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose	☺	☺	☹	☹
Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių	☺	☺	☹	☹
Įmonėje yra rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai	☺	☺	☹	☹
Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros	☺	☺	☹	☹

KĄ JŪS MANOTE APIE GALIMYBĘ DALYVAUTI ĮMONĖS VALDYME?

<i>Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☹</i>				
	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą	☺	☺	☹	☹
Dalyvauju formuojant įmonės tikslus	☺	☺	☹	☹
Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	☺	☺	☹	☹
Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	☺	☺	☹	☹
Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	☺	☺	☹	☹
Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	☺	☺	☹	☹
Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	☺	☺	☹	☹
Jaučiuosi pilnateisis kolektyvo narys	☺	☺	☹	☹

**KOKIOS SKATINIMO PRIEMONĖS YRA TAIKOMOS JŪSŲ ĮMONĖJE IR
KOKIOS SKATINIMO PRIEMONĖS JUMS SVARBIAUSIOS?**

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkančius atsakymus

Skatinimo priemonės	Pažymėkite Jūsų įmonėje taikomas skatinimo priemones	Pažymėkite 5 skatinimo priemones, kurios Jums yra svarbiausios
	↓	↓
Priedas prie atlyginimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priemoka už stažą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siuntimas į darbo komandiruotes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiamas tarnybinis automobilis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilaus telefono sąskaitos apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporto išlaidų į darbą apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokamas maitinimas darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikatos draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos įvairiomis progomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studijų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos kėlimo kursų išpirkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagerbimas išimintinių sukakčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagyrimai įmonės susirinkimuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiškos padėkos pareiškimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriausio darbuotojo rinkimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perkėlimas į aukštesnes pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujametinių švenčių rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gimtadienio švenčių rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ĮVERTINKITE VEIKSNIUS, MAŽINANČIUS JŪSŲ MOTYVACIJĄ GERAI ATLIKTI DARBA

Įvertinkite visus teiginius prioriteto tvarka nuo 1 iki 7

(1-mažiausiai veikia Jūsų motyvaciją, 2, 3, 4, 5, 6, 7-labiausiai veikia Jūsų motyvaciją).

Kiekvieną teiginį vertinkite skirtingu balu.

TEIGINIAI	ĮVERTINIMAS (1-7)
- Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatų	
- Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	
- Nėra karjeros galimybių	
- Neįdomus darbas	
- Blogas mikroklimatas	
- Žinių, kompetencijos stoka	
- Nėra tinkamų darbo sąlygų	

APKLAUSA BAIGTA!

AČIŪ UŽ JŪSŲ LAIKĄ, SĖKMĖS DARBE!

INTERVIU SU VADOVU

Keletas klausimų apie Jus.

- Jūsų lytis?
- *Moteris.*

- Jūsų amžius?
- *Virš 40 metų.*

- Jūsų išsimokslinimas?
- *Profesinis.*

Keletas klausimų apie Jūsų požiūrį į darbuotojų motyvaciją.

- Kokias materialinio skatinimo priemones taikote?
- *Darbo užmokestį, priedą prie atlyginimo, priemoką už stažą.*

- Kaip manote, ar darbuotojai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu?
- *Manau, didžioji dalis patenkinta.*

- Kaip dažnai didinate darbo užmokestį darbuotojams?
- *Manau pakankamai dažnai, nes po įmonės veiklos reorganizavimo ir persikėlimo į naujas patalpas, darbuotojų atlyginimai kilo jau tris kartus, tai yra nuo minimalaus darbo užmokesčio iki dabartinio vidurkio.*

- Koku būdu užtikriname teises garantijas įmonės darbuotojams, pavyzdžiui, ar darbuotojai gali pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada nori?
- *Taip, gali, tačiau priklausomai nuo gamybinio proceso apkrovimo ir užimtumo arba jeigu, yra daug darbo ir trūksta darbuotojų, tenka prisitaikyti prie esamos situacijos ir derinti atostogų grafiką.*

- Ar įmonės darbuotojai dažnai dirba viršvalandžius?
- *Įmonės darbuotojai kartais turi dirbti viršvalandžius, kai yra didesnė produkcijos paklausa tam tikrais metų periodais, trūksta darbuotojų, dėl ligos ar dažnos kadru kaitos. Tačiau už visas papildomai dirbtas valandas darbuotojams yra sumokama, tik jie patiria tam tikrų nepatogumų užsitęsęs įprastai darbo dienai ar pamainai, dėl ko kyla įvairūs nesusipratimai ir nepasitenkinimas.*

- Kaip dažnai keičiasi darbuotojai Jūsų įmonėje?
- *Nelabai dažnai, tačiau kai jaunimas pradėjo išvykti į užsienį, ieškoti geresnio darbo ir darbo sąlygų, darbuotojų kaita padažnėjo.*

- Ką Jūs manote apie darbuotojams užtikrinamas darbo sąlygas, pavyzdžiui, ar darbuotojams yra suteikiamos visos darbui reikiamos priemonės?
- *Taip, suteikiamos. Darbuotojai yra aprūpinti darbo rūbais. Įmonės patalpose yra įrengti nauji tualetai, dušo kabinos pagal visus sanitarijai ir higienai keliamus reikalavimus, taip pat speciali patalpa pietų pertraukai ir poilsiui.*

- Kaip manote, ar pakankamai patikimai yra užtikrinamas darbuotojų saugumas?
 - *Taip, pakankamai.*

- Kokias moralinio skatinimo priemones taikote savo įmonėje?
 - *Rengiame Naujųjų metų, Joninių šventes, minime išsimintinus darbuotojų jubiliejus ir kt. Kai kuriems darbuotojams, kurių darbas tiesiogiai susijęs su produkcijos platinimu, apmokame mobiliojo telefono sąskaitas. Suteikiame nemokamą maitinimą, jeigu yra pageidavimas, ir nuolaidas įmonės produkcijai įsigyti.*

- Kokia Jūsų nuomonė, apie darbuotojų tarpusavio santykius?
 - *Manau, tarp darbuotojų vyrauja geri santykiai. Kolektyvą daugiausia sudaro moterys, todėl kartais, gal ir kyla ginčai.*

- Kokia, Jūsų nuomone, vyrauja darbinė aplinka įmonėje?
 - *Administracijoje mikroklimatas geras, čia dirba nedidelis skaičius žmonių, visi gerai sutaria, lengvai bendrauja. Gamybos ceche taip pat geras mikroklimatas, darbuotojai nesiskundžia.*

- Ar Jūsų įmonėje darbuotojams yra suteikiama kvalifikacijos kėlimo galimybė?
 - *Jei tai yra būtina, atsižvelgiant į atliekamo darbo turinį ir esamus darbuotojo gebėjimus ar įgūdžius atlikti darbą, darbuotojai yra siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus.*

- Ar įmonėje yra rengiami vidiniai darbuotojų mokymai?
 - *Ne, nerengiami.*

- Ar įmonės darbuotojai yra įtraukiami į strateginių tikslų formavimo, sprendimų priėmimo procesą?
 - *Taip, tik kai kurie, atitinkami administracijos darbuotojai ir pagrindiniai darbuotojai iš gamybos, kurie yra atsakingi už tam tikrus procesus vykstančius gamyboje.*

- Ar suteikiate pavaldiniams galimybę savarankiškai priimti sprendimus?
 - *Tokia teisė turi darbuotojai, kuriems pagal jų užimamas pareigas yra suteikiama didesnė atsakomybė ir pasitikėjimas.*

- Ar suteikiate darbuotojams informaciją apie įmonėje vykstančius pokyčius ir veiklą?
 - *Ne visada ir ne visiems. Tik tiems darbuotojams, kurių darbas susijęs su pagrindine įmonės veiklos informacija. Visi ir administracijos, ir gamybos darbuotojai apie įmonės veiklą yra informuojami reguliariai rengiamuose įmonės darbuotojų susirinkimuose.*

- Kaip manote, kokie yra įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos pranašumai ir trūkumai?
 - *Didžiausi pranašumai yra tie, jog darbuotojams suteikiamos puikios darbo sąlygos, darbo užmokestis nėra mažas ir jis nuolat didinamas, darbuotojams suteikiamos nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, taip pat jie yra nemokamai maitinami. Be to, visada yra išklausiama darbuotojų asmeninė nuomonė, vienu ar kitu klausimu.*

- Labiausiai įmonės motyvavimo sistemą riboja ekonominės, tai yra finansinės priežastys. Kad darbuotojai būtų patenkinti esamomis darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu ir kitais aspektais, būtina tam skirti atitinkamus finansinius išteklius, kurių ne visada įmonė turi. Šiuo metu, vienas iš įmonės veiklos prioritetų yra gražinti banko suteikta kreditą naujoms gamybinėms patalpoms statyti, todėl finansiniai ištekliai yra gana riboti ir darbuotojų skatinimui skiriama pakankamai mažai dėmesio.*

Dėkoju už Jūsų laiką ir suteiktą informaciją!

Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (χ^2 kriterijus)

	Motyvaciniai teiginiai	Lytis	Amžius	Išsimokslinimas	Stažas	Pareigos
Darbo užmokestis	Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu	0,422	0,016	0,304	0,034	0,594
	Darbo užmokestis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas	0,039	0,79	0,807	0,462	0,624
	Darbo užmokestis atitinka gamybinių procesų sudėtingumą	0,137	0,595	0,799	0,805	0,368
	Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius	0,832	0,727	0,74	0,667	0,109
	Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą	0,222	0,321	0,223	0,908	0,033
Darbo laikas	Įmonėje dirbu laikinai	0,191	0,789	0,946	0,769	0,763
	Įmonėje dirbu nepilnu etatu	0,129	0,802	0,912	0,489	0,929
	Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	0,024	0,455	0,231	0,575	0,726
	Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	0,483	0,536	0,91	0,008	0,773
	Dažnai dirbu viršvalandžius	0,185	0,554	0,666	0,262	0,015
Darbo sąlygos	Esu patenkintas atliekamu darbu	0,831	0,16	0,409	0,142	0,371
	Esu aprūpintas visais būtinais darbui įrankiais ir prietaisais	0,116	0,056	0,329	0,535	0,499
	Esu aprūpintas reikiamais darbo rūbais	0	0,682	0,155	0,506	0,661
	Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai	0,646	0,038	0,871	0,186	0,466
	Mane tenkina įmonėje įrengta vėdinimo sistema	0,401	0,109	0,371	0,16	0,738
	Esu patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	0,007	0,618	0,382	0,118	0,5
	Mane tenkina įmonėje įrengtas rūkomasis	0,521	0,524	0,525	0,065	0,805
	Mane tenkina užtikrinamas saugumo lygis	0,583	0,411	0,388	0,072	0,392
	Priimant į darbą buvau instrukuotas pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	0,078	0,763	0,568	0,062	0,63
Tarpusavio santykiai	Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	0,309	0,098	0,177	0,018	0,685
	Santykiai su įmonės vadovu yra geri	0,424	0,627	0,241	0,348	0,167
	Vadovas domisi, ar darbuotojai patenkinti darbo sąlygomis ir savo darbu	0,781	0,372	0,277	0,948	0,921
	Santykiai su kolegomis yra geri	0,543	0,035	0,464	0,144	0,219
	Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	0,607	0,2	0,074	0,098	0,031
Kvalifikacijos kėlimas	Įmonėje vyrauja teigiama darbu aplinka	0,49	0,782	0,391	0,364	0,011
	Vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,29	0,1	0,013	0,558	0,896
	Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose	0,041	0,074	0,831	0,387	0,585
	Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių	0,377	0,233	0,761	0,525	0,996
	Įmonėje yra rengiami teoriniai ir praktiniai mokymai	0,408	0,926	0,888	0,516	0,167
Dalyvavimas valdyme	Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros	0,849	0,268	0,017	0,412	0,208
	Gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą	0,656	0,803	0,202	0,324	0,12
	Dalyvauju formuojant įmonės tikslus	0,605	0,306	0,126	0,864	0
	Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	0,697	0,504	0,679	0,779	0,058
	Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	0,375	0,01	0,008	0,069	0,01
	Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	0,495	0,508	0,597	0,5	0,558
	Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	0,059	0,099	0,086	0,094	0,914
	Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	0,06	0,757	0,391	0,113	0,877
Jaučiuosi pilnateisis kolektyvo narys	0,381	0,116	0,112	0,163	0,204	

UAB „Nukas“ darbuotojų nepasitenkinimas darbo motyvacija, remiantis nustatytais priklausomybėmis tarp demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų (procentais)

Demografiniai kintamieji		Lytis		Amžius			Išsimokslinimas			Darbo stažas				Užimamos pareigos	
		moteris	vyras	21-30 m.	31-40 m.	virš 40 m.	Pagrindinis ir vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis ir aukštasis	iki 2 m.	2-4 m.	4-8 m.	virš 8 m.	vadovas (turi pav.)	darbuotojas (neturi pav.)
Nepasitenkinimas		Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	
Darbo užmokeskis	Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu			20,7	25,9	29,4				16,7	16	20	50		
	Darbo užmokeskis atitinka atlikto darbo kokybę ir įdėtą pastangas	26,3	31,3												
	Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą													87,5	92,3
Darbo laikas	Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	0	6,2												
	Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju								91,7	40	40	68,7			
	Dažnai dirbu viršvalandžius												12,5	47	
Darbo sąlygos	Esu aprūpintas reikiama darbo rūbais	1,8	25												
	Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, dušai, prausyklos, tualetai			10,3	18,5	5,6									
	Esu patenkintas specialia patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	5,2	0							0	4	20	11,8		
Tarpusavio santykiai	Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą			10,3	3,7	0									
	Santykiai su kolegomis yra geri														
	Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys												2,3	12,5	
	Įmonėje vyrauja teigiama darbui aplinka												25	1,5	
Kvalifikacijos kėlimas	Vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją						57,6	36,8	38,1						
	Vadovybė suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose	46,4	68,8												
	Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros						61,8	52,6	52,4						
Dalyvavimas valdyme	Dalyvauju formuojant įmonės tikslus													62,5	75,4
	Dalyvauju sprendimų priėmimo procese													75	80
	Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei			27,6	50	44,4	38,2	22,2	57,1					37,5	40

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai

1 lentelė

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal lytį (balais)

Demografiniai kintamieji Veiksniai, mažinantys motyvaciją	Lytis		
	Moteris	Vyras	Bendras
Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatų	6,46	6,27	6,37
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	5,26	4,93	5,09
Nėra karjeros galimybių	3,58	3,33	3,46
Neįdomus darbas	2,77	2,73	2,75
Blogas mikroklimatas	3,67	3,13	3,4
Žinių, kompetencijos stoka	2,81	3,87	3,34
Nėra tinkamų darbo sąlygų	3,46	3,73	3,59

2 lentelė

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal amžių (balais)

Demografiniai kintamieji Veiksniai, mažinantys motyvaciją	Amžius			
	26-30 metų	31-40 metų	virš 40 metų	Bendras
Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatų	6,5	6,31	6,44	6,42
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	5,11	5,15	5,39	5,22
Nėra karjeros galimybių	3,5	3,27	3,94	3,57
Neįdomus darbas	2,61	3,27	2,28	2,72
Blogas mikroklimatas	3,54	3,31	3,94	3,59
Žinių, kompetencijos stoka	3,18	3,04	2,78	3
Nėra tinkamų darbo sąlygų	3,57	3,65	3,22	3,48

3 lentelė

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal išsimokslinimą (balais)

Demografiniai kintamieji Veiksniai, mažinantys motyvaciją	Išsimokslinimas			
	Pagrindinis ir vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis ir aukštasis	Bendras
Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatų	6,42	6,22	6,57	6,40
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	5,3	5	5,19	5,16
Nėra karjeros galimybių	3,3	3,44	3,95	3,56
Neįdomus darbas	2,88	3	2,38	2,75
Blogas mikroklimatas	3,69	3,17	3,67	3,51
Žinių, kompetencijos stoka	3,12	3,44	2,52	3,03
Nėra tinkamų darbo sąlygų	3,27	3,72	3,71	3,57

4 lentelė

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal darbo stažą (balais)

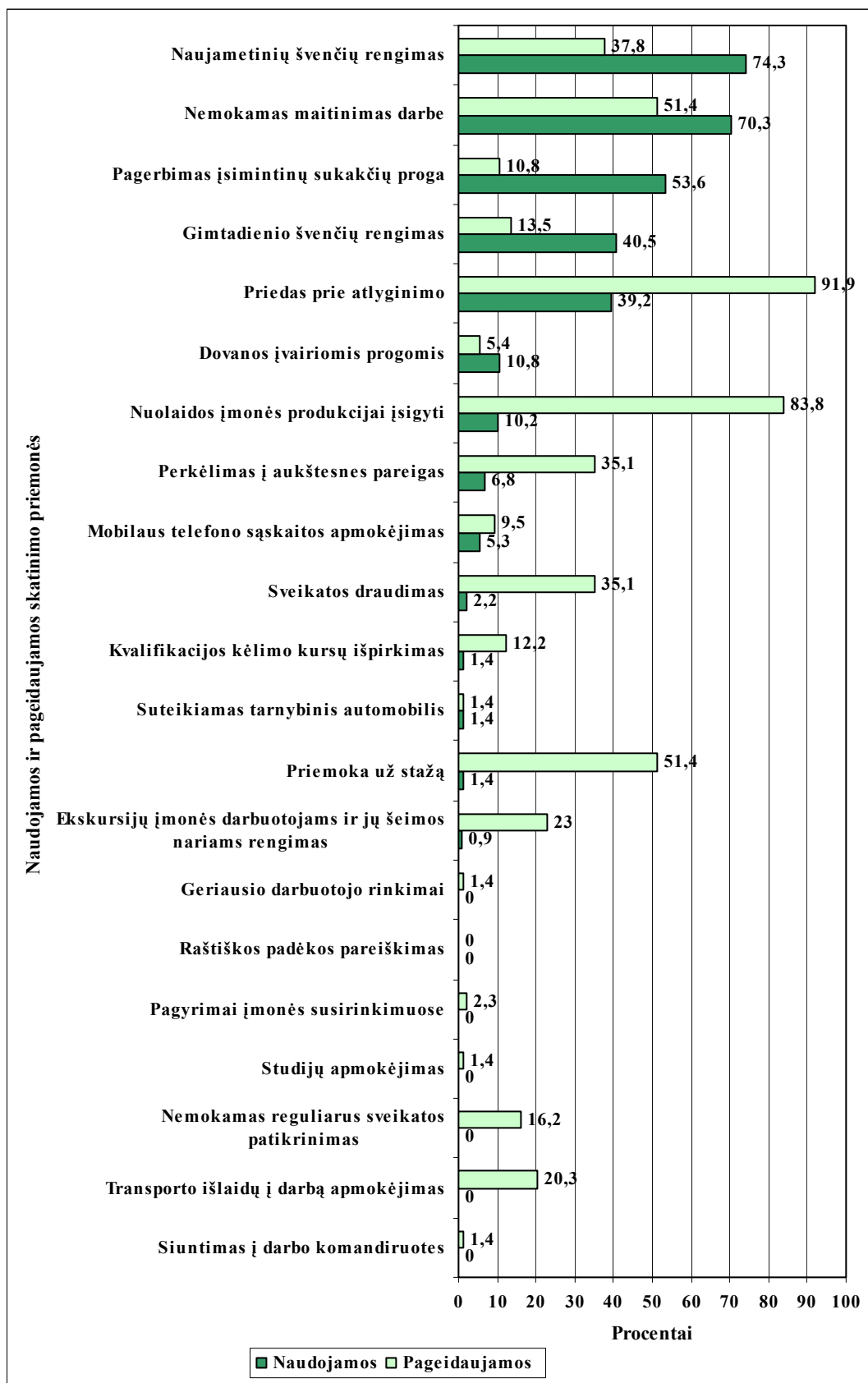
Demografiniai kintamieji Veiksniai, mažinantys motyvaciją	Darbo stažas				
	iki 2 metų	2-4 metų	4-8 metų	virš 8 metų	Bendras
Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatu	6,67	6,17	6,47	6,53	6,46
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	5,58	5,04	4,79	5,59	5,25
Nėra karjeros galimybių	4,33	3,5	3	3,59	3,6
Neįdomus darbas	2,33	2,79	3,16	2,59	2,72
Blogas mikroklimatas	2,67	3,42	4,21	3,65	3,49
Žinių, kompetencijos stoka	2,67	3,67	2,74	2,71	2,95
Nėra tinkamų darbo sąlygų	3,75	3,42	3,63	3,35	3,54

5 lentelė

Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai pagal užimamas pareigas (balais)

Demografiniai kintamieji Veiksniai, mažinantys motyvaciją	Užimamos pareigos		
	Vadovas (turi pavaldinių)	Darbuotojas (neturi pavaldinių)	Bendras
Atlyginimas nepriklauso nuo rezultatu	6	6,47	6,24
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	5,5	5,16	5,33
Nėra karjeros galimybių	3,75	3,5	3,63
Neįdomus darbas	2,38	2,81	2,59
Blogas mikroklimatas	3,88	3,52	3,7
Žinių, kompetencijos stoka	3	3,03	3,02
Nėra tinkamų darbo sąlygų	3,5	3,52	3,51

UAB „Nukas“ naudojamos ir darbuotojų pageidaujamos skatinimo priemonės



UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo krypčių išskyrimas

