

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aistė RUKEVIČIŪTĖ

**PERSONALO MOTYVACIJOS TOBULINIMAS: UAB „AKISTA“
PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aistė RUKEVIČIŪTĖ

**PERSONALO MOTYVACIJOS TOBULINIMAS: UAB „AKISTA“
PAVYZDŽIU**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius

Aistė Rukevičiūtė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

prof. dr. Algirdas Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

doc. dr. Skaidrė Žičkienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Aistė Rukevičiūtė

Personalo motyvacijos tobulinimas: UAB „Akista“ pavyzdžiu. Magistro darbas.

Teorinėje magistro darbo dalyje analizuojama motyvacijos sąvoka, jos esmė. Aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos, jų vystymosi raida. Apibrėžiami motyvaciją lemiantys veiksniai, aiškinamasi, kokios yra motyvų rūšys. Analizuojamos dažniausiai organizacijose taikomos motyvavimo priemonės bei metodai. Tiriamojoje dalyje pristatoma įmonės veikla, aptariama tyrimo metodika, anketos sudarymo principai.

Šio darbo tikslas - išanalizuoti personalo motyvaciją teoriniu aspektu ir ištirti motyvacijos sistemos tobulinimo galimybes UAB „Akista“ atveju. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog iškelta darbo hipotezė pasitvirtino. Personalo motyvavimas – vienas iš aktualiausių sprendžiamų klausimų įmonėje, tai įrodo daugumos darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacijoje. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, išvadas ir teorinę literatūros analizę, pateikiamos rekomendacijos motyvacijos tobulinimui.

SUMMARY

Aistė Rukevičiūtė

Development of personnel's motivation following example of JSC “Akista”. Master's work

In theoretical part of master's work concepts of motivation are reviewed, essence of motivation is analyzed. Theories of motivation, their process of development are described. Motivation determinant factors are analyzed, it is explained what types of motives are. Motivation measures and methods mostly applied in organizations are discussed.

Aim of this work – to analyze the staff's motivation in theoretical aspect and research the motivation system improvement opportunities in the case of Private Limited Liability Company Akista.

In searching part activity of the company is presented, technique of research, principles of making questionnaire are discussed. After analyzing results of research it is possible to state that raised hypothesis of the work served the purpose. Motivation of the personnel is one of the most relevant dealt questions in the company it proves satisfaction of majority employees by applied motivation measures. Finally recommendations are proposed considering results, conclusions and theoretical analysis of literature of the research.

TURINYS

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. MOTYVACIJA TEORINIŲ ASPEKTU	11
1.1. Motyvacijos samprata ir esmė	11
1.2. Motyvacijos teorijų raida.....	14
1.3 Motyvavimo taikymas personalo vadyboje.....	26
1.3.1Motyvaciją lemiantys veiksniai	26
1.3.2 Motyvų rūšys	28
1.3.3. Motyvavimo priemonės ir metodai.....	31
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ANALIZĖ UAB “AKISTA”	35
2.1. Supažindinimas su UAB “Akista”.....	35
2.1.1. Įmonės veiklos aprašas	37
2.1.2. UAB „Akista“ motyvavimo priemonės.....	38
2.2. Tyrimo metodai ir anketos sudarymo principai.....	40
2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	41
3. UAB „AKISTA“ MOTYVACINĖS SISTEMOS TOBULINIMAS	57
3.1. Bendrosios motyvacinės sistemos tobulinimo galimybės	57
3.2. UAB „Akista“ motyvacinės sistemos tobulinimo galimybės.....	60
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
1 PRIEDAS	71
2 PRIEDAS	72
3 PRIEDAS	73
4 PRIEDAS	74
5 PRIEDAS	75

LENTELĖS

1 lentelė. Tradicinis motyvavimo modelis	16
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių modelis.....	18
3 lentelė. Veiklos motyvai.....	28
4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės	32
5 lentelė. UAB “Akista” administracijos atsakomybė ir pareigos.....	36
6 lentelė. Organizcijoje taikomos motyvavimo priemonės	39
7 lentelė. Motyvacijos tobulinimo galimybės.....	60
8 lentelė. Motyvaciniai veiksniai pagal darbuotojų amžių.....	62
9 lentelė. Individo/darbuotojo poreikiai, tenkinami organizacijoje.....	71
10 lentelė. Motyvavimo būdai ir jų taikymo sritys.....	72

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis	14
2 pav. C. P. Alderferio ir A. Maslow poreikių hierarchijos palyginimas	20
3 pav. V. Vroom motyvacijos modelis	23
4 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai ir mokslai	26
5 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų elgesį	27
6 pav. Gamybos proceso pagrindinių etapų schema	37
7 pav. Darbuotojų požiūris į darbą	42
8 pav. Pasitenkinimas darbu	43
9 pav. Sąlygų sudarymas sėkmingam darbui	44
10 pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	45
11 pav. Pasitenkinimas taikomomis skatinimo priemonėmis	45
12 pav. Motyvacinės sistemos taikymas	46
13 pav. Materialinių nepiniginių priemonių vertinimas	47
14 pav. Materialinių piniginių priemonių vertinimas	48
15 pav. Psichologinių priemonių vertinimas	49
16 pav. Galimybė pateikti savo idėjas	49
17 pav. Nuobaudų taikymas	50
18 pav. Informavimas apie asmeninius pasiekimus	51
19 pav. Darbuotojų žinios apie įmonės tikslus	52
20 pav. Asmeniniai motyvuojantys veiksniai	53
21 pav. Atsakymų pasiskirstymas dėl darbo keitimo	54
22 pav. Darbuotojų išsilavinimas	54
23 pav. Darbo stažas įmonėje	55
24 pav. Respondentų amžius	55
25 pav. Respondentų užimamos pareigos	56
26 pav. Organizacijų skatinimo modelis	58
27 pav. Organizacinė valdymo struktūra	74

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Motyvacija – ši sąvoka apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą (Jucevičienė, 1996).

Motyvacimo sistema – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Motyvacinė sistema – tai sudarymas tokių sąlygų įmonėje, kurios padidintų darbo našumą (Rupeikienė ir kt., 2010).

Motyvas – vidinis žmogaus akstinas, paskata, impulsas, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis (Jucevičius, 2001).

Motyvacimo priemonės – tai poveikio priemonės skatinančios darbuotojus geriau atlikti pavestas užduotis (Marcinkevičiūtė, 2010).

Poreikis – individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu (Šalčius, 2009).

Organizacija – tai sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susibūrusi siekti bendrų tikslų (Bagdonas, 2000).

Personalo valdymas – tai sistema, kurios pagrindinis tikslas - užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų (Robbins, 2003).

Dukterinė įmonė - įmonė, kuriai kita įmonė gali daryti tiesioginį ar netiesioginį lemiamą poveikį. Prieiga per internetą :

<[\[Žiūrėta 2011-03-28\].](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324176&p_query=&p_tr2=></p></div><div data-bbox=)

Patronuojanti įmonė - įmonė, kuri kitai įmonei gali daryti tiesioginį ar netiesioginį lemiamą poveikį.

Prieiga per internetą: <http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=2670&new_id=708> [Žiūrėta 2011-04-18].

IVADAS

Sparčiai kintantis politinis, socialinis-ekonominis ir kultūrinis kontekstas, sąlygotas mokslo, technikos, technologijų pažangos kelia naujų iššūkių organizacijoms. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą, NATO lemia dinamiškus darbo santykių pokyčius. Globalizacijos procesai Lietuvos darbo rinką daro išorės požiūriu vis atviresnę. Norint išsaugoti buvusį darbo jėgos profesionalumą, labiau adaptuoti ją naujoms sąlygoms, reikia spręsti daug problemų, susijusių su darbuotojų motyvacija. Privaloma daugiau dėmesio skirti darbuotojų kūrybingumui ugdyti, siekti darbo rezultatyvumo, efektyvumo ir ugdyti lojalumo organizacijoms jausmą (Jančauskas, 2011). Profesionalumo siekis, sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, įgyjant naujų žinių ir įgūdžių, tampa skatinančiais motyvais individus veikti. (Palidauskaitė, 2007). Viena plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis, bet, siekiant ilgalaikio rezultato, mokslinėje literatūroje rekomenduojama naudoti ir psichologines priemones. Darbdavio parinktos priemonės turi būti priimtinos patiems darbuotojams, kitaip jos gali veikti demotyvuojančiai.

Anot Harvardo universiteto dėstytojų (2006) netgi „sveika“ ekonomika negali garantuoti, kad darbuotojai suteiks didžiausios naudos įmonei. Dauguma darbuotojų darbą suvokia ne tik kaip būdą savo sąskaitoms apmokėti. Jie nori dirbti prasmingai, realizuoti save, tobulinti įgūdžius, atiduoti dalį savęs organizacijai.

Kalbant apie darbuotojų motyvavimą dirbti, vadovai negali savo darbuotojų tiesiog versti dirbti gerai. Tikras motyvavimas yra kur kas sudėtingesnis procesas, reikalaujantis kūrybingai derinti įvairius įgūdžius. Žinant darbo motyvus, galima prognozuoti darbo elgseną, numatyti kolektyvo rezultatų lygį.

Motyvacijos pagrindas, siekiant organizacijos tikslų, - užtikrinti žmonių poreikių patenkinimą. Įmonės, norėdamos sėkmingai konkuruoti su išsivysčiusių pasaulio šalių įmonėmis, turi rasti būdus, kaip didinti darbuotojų motyvaciją. Tačiau negalima aklai taikyti užsienio įmonėse taikomų personalo motyvavimo metodų, reikia atsižvelgti ir į kultūrinius, etinius, politinius – ekonominius skirtumus. Darbdaviai yra suinteresuoti tuo, jog jo darbuotojai dirbtų įmonės labui, tačiau kai kuriems iš jų trūksta motyvacijos. Motyvacijai didinti galima naudoti pačias įvairiausias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, jų asmenines savybes ar darbo pobūdį, taip pat įmonės būklę bei valdymo stilių, tačiau problema iškyla, kai reikia konkrečiai situacijai pritaikyti konkrečią skatinimo priemonę, kad ji suveiktų efektyviai.

***Mokslinė problema** - žinių ir patirties stoka taikant motyvavimo modelius yra viena svarbiausių organizacijos problemų.*

Lietuvoje vis daugiau organizacijų pradeda kurti motyvacinės sistemas, taiko įvairias motyvavimo priemonių grupes. Tačiau, norint parengti tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą, reikia gilių teorinių ir praktinių žinių. Vadovui reikia žinoti apie šiuolaikinius veiksnius lemiančius motyvaciją. Motyvavimą stiprinančių būdų ir priemonių įvairovė rodo šios problemos svarbą sprendžiant įvairius organizacijos gyvavimo klausimus. L. Marcinkevičiūtė, L. Žukovskis (2007) pabrėžia, kad sėkmingam motyvavimui negalima pateikti konkrečių receptų, tačiau gilintis į tai tikrai reikia. Autorių teigimu – vadovai, kurie nesidomi darbuotojų motyvavimu, rizikuoja verslo sėkme.

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse – Japonijoje, JAV, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi psichologų, vadybininkų, organizacijos teoretikų ir praktikų dėmesio. Pagrindus įvairioms teorijoms davė šie atstovai – F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo (1932), H. A. Murray (1938), A. Maslow (1945), D. McClelland (1956), F. Herzberg (1959), D. McGregor (1960), V. Vroom (1964), S. Adams (1963), Lawler L., Porter (1963), C. Ouchi (1981) ir kt. Lietuvoje pirmieji tyrimai buvo pradėti dar 1927m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas) Darbo motyvacijos ypatumus dabartiniu laikotarpiu nagrinėja I. Bučiūnienė (1996), P. Jucevičienė (1996), A. Sakalas, V. Šilingienė (2002), L. Marcinkevičiūtė (2005, 2006, 2007, 2010), D. Šavareikienė (2003, 2008), V. Palidauskaitė (2007), D. Diskienė (2007) ir kt.

Tyrimo aktualumas. *Organizacijos veiklos pasekmes nulemia personalo darbas.* Vadovų dėmesys, išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę, išlieka jai lojalūs.

Naujausios motyvacijos teorijos pripažįsta, kad kiekvienas asmuo yra savitas. Žmonių skirtumai pasireiškia ne tik savita vertybių sistema, bet ir tuo, kaip jis vertina aplinką, kurioje dirba. E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000) teigimu, neretas atvejis, kai nemotyvuotas darbuotojas pakeičia darbovietę ir naujoje darbo vietoje atranda suinteresuotumą gerai dirbti. Tai parodo, jog pasikeitus sistemai, keičiasi darbuotojo atsakas – motyvacija.

Šio darbo tyrimo objektas – personalo motyvavimas.

Tyrimo dalykas. *Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta.* Siekiančiam užtikrinti gerus darbuotojų veiklos rezultatus, vadovui būtina suvokti, koks yra darbuotojų poreikių ir motyvacijos ryšys.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti personalo motyvaciją teoriniu aspektu ir iširti motyvacijos sistemos tobulinimo galimybes UAB „Akista“ atveju.

Tyrimo uždaviniai:

- 1. Ištirti motyvacijos sampratą, jos teorijas.***
- 2. Išanalizuoti motyvacijos taikymą vadyboje.***
- 3. Apibūdinti UAB „Akista“ taikomų motyvacijos metodų veiksmingumą.***
- 4. Apibrėžti personalą motyvuojančius veiksnius.***

Keliama mokslinė darbo hipotezė - personalo motyvavimas yra vienas iš aktualiausiai sprendžiamų klausimų įmonėje.

Darbo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai, atlikta anketinė apklausa. Apklausta 211 įmonės darbuotojų, iš jų 148 dirbančių Lietuvoje, 63 darbuotojai dirbantys patronuojančioje įmonėje Danijoje. Atsakymai apibendrinti, išanalizuoti, pateikti grafiškai. Skaičiavimai atlikti Ms Excel 2007 programa.

Darbą sudaro trys dalys. ***Pirmoje - analitinėje dalyje***, remiantis moksline literatūra, interpretuojamos motyvacijos sąvokos, aptariama motyvacijos esmė. Analizuojama pagrindinių motyvacijos teorijų raida. Analizuojami motyvaciją lemiantys veiksniai, aiškinamasi, kokios yra motyvų rūšys. Aptiriamos dažniausiai organizacijose taikomos motyvavimo priemonės bei metodai.

Antroje, tiriamojoje magistrinio darbo dalyje, atskleidžiama klestinčios užsienio kapitalo kompanijos įmonės veikla, analizuojamos joje taikomos motyvavimo priemonės, pateikiami anketos sudarymo principai, metodika, analizuojami tyrimo rezultatai.

Aprašomos organizacijos vadovybė nepanoro atskleisti įmonės pavadinimo, parinktas UAB „Akista“ pavadinimas.

Paskutinėje, trečiojoje magistrinio darbo dalyje, pateikiamos bendrosios ir UAB „Akista“ skirtos motyvacinės sistemos tobulinimo priemonės.

Galiausiai, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir teorinę literatūros analizę, pateikiamos išvados ir rekomendacijos motyvacinės sistemos tobulinimui.

1. MOTYVACIJA TEORINIU ASPEKTU

1.1. Motyvacijos samprata ir esmė

Žodis „motyvacija“ atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Jis yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“. Tiek anglų, tiek prancūzų kalboje terminu „motivation“ apibūdinama bendrai visa tai, kas motyvuoja – energija, metodai, poveikio priemonės. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie verčia žmones veikti. Žmonių elgsenos sudėtingumą moksliskai bandyta paaiškinti po Hotorno eksperimentų, kurie buvo atlikti trisdešimtaisiais šio amžiaus metais Čikagoje. Tuomet pirmą kartą pradėta suvokti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą veikianti jėga. Hotorno eksperimentų išvados davė pradžią naujos valdymo teorijos krypties problemų nagrinėjimui. Ši kryptis apima žmonių veiklos motyvavimo problemas organizacijoje (prieiga per internetą: <<http://www.eksponente.lt/leidiniai/sd.htm>>, [žiūrėta 2011-03-29], Bučiūnienė, 1996; Marcinkevičiūtė, 2006).

Anot A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006, p.154), *pradinė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksmų, lemiančių vartotojų elgesį*. Dėl termino „motyvacija“ autorystės varžosi du marketingo reklamos specialistai – Ernest Dichter ir Louis Cheskin. Jų nuomone, motyvacijos mokslas siekia paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tad galima teigti, kad *marketingo srityje gimė motyvacijos sąvoka*. Vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. Vieni iš pirmųjų klausimų, į kuriuos buvo ieškoma atsakymų buvo tokie: Kas motyvuoja? Kuo motyvuoja? Kas verčia veikti? Įvairūs autoriai, nors ir sutardami dėl kertinių teiginių motyvo sampratoje, įvairiai aiškina šį terminą (Bučiūnienė, 1996).

R. Minkutė - Henrickson (2000) pažymi, kad *motyvacija – tai plati sąvoka, apbrėpanti keletą terminų, bei nusakanti įtaką žmonių elgsio veržlumui ir kryptingumui*. Tai yra ir poreikiai, polinkiai, vertybės, nuostatos, interesai, siekiai. Gerų veiklos rezultatų motyvacija yra susijusi su vidiniais ir išoriniais veiksniais, lemiančiais žmonių veiklą. Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai, savo ruožtu, sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl to darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) taip pat pažymi, kad *motyvacija aprėpia keletą terminų (poreikiai, interesai, pažiūros, siekiai), kurie nusako įtaką individų elgesio veržlumui ir kryptingumui.*

Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų (Seilius, 1994). Tuo tarpu Jucevičienė P. (1996) nurodo, kad beveik visi psichologai nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. *Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.* J. Pacevičius (1999) taip pat pažymi, kad „*motyvo“ ir „motyvacijos“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis.*

Panašiai motyvacijos sąvoką aiškina ir A. Šalčius (2009). Jo teigimu, *motyvacija – tai tam tikra individo elgsena, veiksmai, tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų.* Autorius mini giminingas sąvokas motyvacijai – *tai pažiūra ir nusistatymas.* (A. Šalčius, 2009 p. 121). Tuo tarpu J. Albrechtas (2005 p. 107) nurodo, kad *motyvacijos sąvokai yra giminingas „santykis“*, kuris taip pat nukreipia ir aktyvina elgesį. Skirtumas tarp motyvacijos ir santykių pasireiškia tuo, kad motyvacija siejama su konkrečia situacija, o santykiui būdingas pastovesnis charakteris, jis pasižymi ilgesniu veikimu.

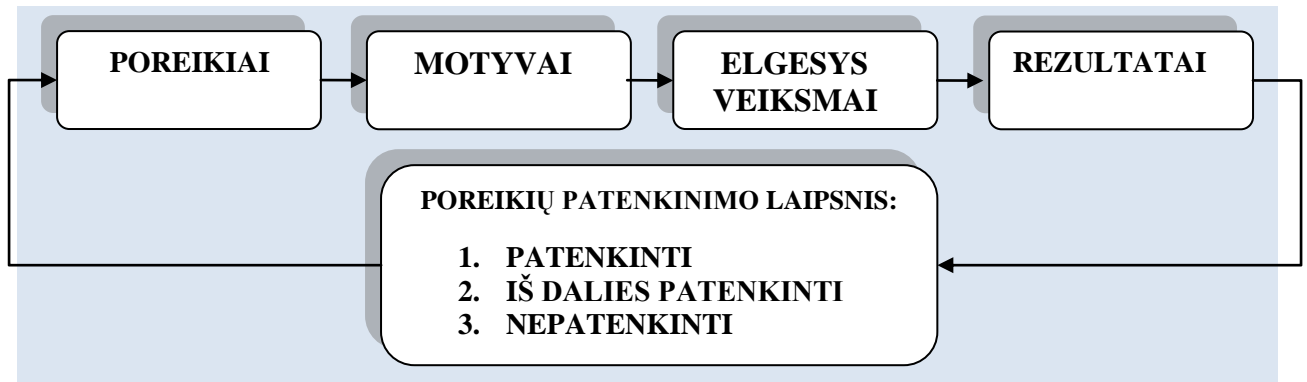
Vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Kaip pažymi Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė (2006), motyvavimas tuo ir svarbus, kad galima skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulems organizacijos rezultatus.

Kitu atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui. Analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios organizacijos strategijos dalimi. Jos tikslas - suvienyti įmonės darbuotojus ir krypti juos taip, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti galią. Galia bausti darbuotojus juos drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo. Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau, prieš imantis šių priemonių, siūloma bandyti pasitelkti pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujamą darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikiai. V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) pabrėžia, kad visi žmonės turi tuos pačius poreikius, skiriasi tik jų intensyvumas. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti. Daugelio psichologų teigimu, žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Apie poreikių egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti. Galima teigti, kad tikslas tuo metu yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kuri dažniausiai išreiškiama mintimi “man reikia“.

Organizacijų valdyme poreikiai yra labai svarbus veiksnys. Kodėl žmogus renkasi vieną ar kitą organizaciją – labai sunkus ir diskutuotinas klausimas, tačiau esmė aiški – žmogus renkasi dirbti ten, kur jis nori. Jo norą formuoja poreikiai. Organizacijoje darbuotojai tik tada sieks tikslų, kai bus tikri, kad kartu patenkins ir savo poreikius. Tiek darbo motyvacija, tiek įsipareigojimas organizacijai gali būti apibūdinami kaip energijos suteikiančios jėgos, vienaip ar kitaip veikiančios darbuotojų elgesį. Darbo motyvaciją sudaro visuma paties darbuotojo ir jo aplinkos veiksnių, kurie stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos pobūdį (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Geri vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, būtinai privalo žinoti jų poreikius. Kiekvienas darbuotojas turi poreikių kompleksą, kuriuos siekia patenkinti organizacijoje. Darbuotojų poreikiai, tenkinami organizacijoje pateikiami priede, p.71.

Iš noro patenkinti poreikį kyla darbo veiklos motyvacija (Diskienė, 2007). Tačiau iki šiol nėra nutarta dėl vieningo poreikio apibrėžimo, nors dauguma mokslininkų sutaria, kad visus poreikius galima klasifikuoti į pirminius ir antrinius. **Pirminiai poreikiai** (viscerogeniniai) yra fiziologinės kilmės, dažniausiai įgimti, tai – palanki kūnui temperatūra, maisto, vandens, sekso, oro, miego. Šie poreikiai iškyla iš esminių gyvenimo būtinybių, jie reikalingi žmogaus egzistencijai. **Antriniai poreikiai** (psichogeniniai) – psichologinės kilmės, tokie kaip pasiekimas, pripažinimas, valdžia, pagarba, prisirišimas, meilė ir kt. Šie poreikiai suvokiami sukaupus patirtį, dažniausiai pasireiškia asmenybei subrendus. Kadangi žmonių sukauptą patirtį labai skirtinga, antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi labiau nei pirminiai. Du skirtingi žmonės gali turėti visiškai skirtingus poreikius. Vienas žmogus gali akcentuoti savęs įvertinimo poreikį ir būti agresyvus su kitais žmonėmis. Kitas žmogus gali siekti būti nuolankiu, tiesiog pasiduoti kito žmogaus agresijai (Jucevičienė, 1996, p.130-132; Sakalas, Šilingienė, 2000, p.107 – 108 p). Motyvavimo per poreikius modelis pavaizduotas 1. pav.



1pav. Motyvavimo per poreikius modelis

Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p.107-108.

L. Šalkauskienė (2006) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus turi žinoti, kokius savo poreikius jis tenkins darydamas tai, ko iš jo nori įmonė. Ta informacija turi sužadinti įmonėse dirbančiųjų norus veikti. Motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus įmonės pasiekimus. D. Grauslytė (2008), taip pat pažymi, kad motyvacija naudinga įmonei, nes darbuotojai, turintys aukštą motyvaciją, noriai būna darbe, didžiuojasi savo darbu, jaučia pasitenkinimą. Įmonė, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti aukštesnį darbo našumą, mažesnę darbo jėgos kaitą, geresnę darbo kokybę ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, jog motyvacijos sąvoka apima elgesio skatinimo sistemą, kurią sukelia įvairūs motyvai. Žmonių poreikių patenkinimas yra motyvacijos pagrindas. Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo ir yra nuolat kintantis. Vadovus tai verčia ieškoti naujų išeičių, keisti tradicinius darbo valdymo metodus naujais. Svarbu kiekvienam darbuotojui parinkti tinkamus stimulus ir nuolat siekti kuo didesnės motyvacijos. Darbų vykdytojai turėtų patikimai atlikti pavestas užduotis, savanoriškai užsiimti kūrybiška, novatoriška veikla.

Svarbu, kad įmonėje diegiamos motyvacinės sistemos nebūtų tik duoklė madai. Toks organizacijos vadovo darbas neatneš naudos. Jei darbuotojams darbas neįdomus ir neteikia pasitenkinimo, tai jokios dirbtinai sukurtos motyvacinės sistemos nepadidins jo susidomėjimo.

1.2. Motyvacijos teorijų raida

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX a. Teorijos pradininkas – **F. Taylor (1856-1915)**. Jis savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, kad darbuotojai užduotis atliks geriau, jei nuo to priklausys jų darbo užmokestis. Jo teigimu, individai yra protingi, ir jei jiems bus aiškinama, ko iš jų norima (ir jiems tai bus suteikiama), darbo rezultatai bus geresni (Jucevičienė, 1996; Sakalas, Šilingienė, 2000). Tai reiškė, jog jei darbininkai atliks užduotis geriau, jų darbo užmokestis priklausys nuo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas

didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis. Frederik Taylor savo veikaluose „Darbo mokslinio organizavimo pagrindai“ ir „Mokslinio valdymo principai“ paskelbė pagrindinius tris principus, kurių pagalba įmonė gali pasiekti geresnių rezultatų: **darbo atlikimo racionalizavimas, stimuliuojanti apmokėjimo sistema ir įmonės funkcinė valdymo sistema**. F. Taylor ir vėlesni jo pasekėjai darbuotoją vertina kaip ekonomišką žmogų, kuris pasiruošęs veikti aktyviau už didesnę atlygį.

Vienas žymesnių Taylor pasiekėjų – **H. Gantt (1861-1919)**. Jis gilinosi į žmogaus aktyvumo problemas gamybinėje veikloje, propagavo ribotos gamybinės demokratijos idėjas ir tvirtino, jog santykiai tarp vadovų ir darbuotojų turi būti abipusės naudos. H. Gantt kelė naujus teiginius apie mentalinės revoliucijos svarbą bei abipusės naudos principo realizavimo būtinumą (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Kaip pažymi Bagdonas, Bagdonienė (2000), technologijų tobulėjimas sąlygojo bendrą žmonių darbą, t.y. užduočių tarpusavio sąryšį ir priklausomybę. Geriausias to pavyzdys – **Fordo** automobilių gamykla. Darbininkai suprato, jog norint gauti didesnę atlyginimą, teks susitaikyti su tam tikrais apribojimais – darbo monotonija ir sparčiu tempu.

Dar vienas tradicinio motyvavimo modelio atstovas - **H. Fayol**. Jis apibrėžia administravimo funkciją penkių veiksmožodžių bendratimis: **numatyti – organizuoti – komanduoti – koordinuoti – kontroliuoti**. H. Fayol propaguoja grynai direktyvinį karinį valdymo stilių nuo hierarchijos viršūnės iki pat žemiausios pakopos – darbininko, kuris savo paties labui turi laikytis griežtų taisyklių.

Taigi, šio laikotarpio įmonėse vyravo hierarchinė autoritarinė įmonės struktūra, kur kiekvieno darbuotojo vieta ir vaidmuo buvo griežtai apibrėžti. Dar trečiajame XX a. dešimtmetyje vadybos teorijoje ir praktikoje žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvuliu“, dirbančiu našiau už didesnę atlyginimą. Tradicinio motyvavimo modelio atstovai bei žymiausi teiginiai pateikti 1. lentelėje

Tradicionis motyvavimo modelis

1. lentelė

<p style="text-align: center;">TRADICINIS MODELIS Iki XX a. 4-ojo dešimtmečio</p>
<p style="text-align: center;">Žymiausi atstovai</p>
<p>F. Taylor; H. Gantt; H. Ford; F. Gilbreth; H. Fayol; L. Gilbreth.</p>
<p style="text-align: center;">Motyvacijos priemonės poreikiams tenkinti</p>
<p>Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, tobulas darbo organizavimas ir kt.</p>
<p style="text-align: center;">Teiginiai</p>
<p>Darbas daugeliui yra nemalonus dalykas. Tai ką daro žmonės, nėra taip svarbu, kaip tai, kiek jiems sumokės už darbą. Nedaugelis galėtų atlikti darbą, kuris reikalautų kūrybiškumo, drausmės, savikontrolės.</p>
<p style="text-align: center;">Vadovų elgsena</p>
<p>Prižiūrėti kiekvieną padalinį. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias operacijas. Nustatyti darbo operacijas ir procedūras. Versti darbuotojus jų laikytis.</p>
<p style="text-align: center;">Rezultatai</p>
<p>Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tuomet, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. Jei užduotys yra paprastos ir žmonės kontroliuojami, jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gražulis, 2005, p. 12-13 ; Marcinkevičiūtė, 2006.

Amerikiečių E. Mayo ir F. Roethlisberger eksperimentai Western Electric kompanijos Hawthorn gamykloje (1927) davė nelauktus rezultatus ir pradžia naujam - žmogiškųjų santykių judėjimui. Pasirodė, kad dėmesys darbuotojams, socialinis išskirtinumas ir darbo grupės įtaka buvo žymiai svarbesnė darbo rezultatams, negu objektyvūs veiksniai. Pradėta domėtis ne vien piniginiu darbuotojų skatinimo aspektu. Buvo pastebėta, kad, priešingai, nei teigia tradicinis modelis, pasikartojantys panašūs veiksmai motyvaciją sumažina, o ją sukurti bei stiprinti padeda socialiniai kontaktai. Teigiama, kad darbuotojo socialinių kontaktų identifikavimas ir galimybė jiems jaustis svarbiais yra gyvybiškai svarbūs didinant pavaldinių motyvaciją. Šiuo atveju vadovo užduotis yra užtikrinti, kad visi darbuotojai jaustųsi svarbūs ir naudingi (Stoner ir kt., 2001).

Ilgainiui buvo suprasta, kad organizacijoje darbuotojus skatina daugelis faktorių. Darbas gali būti vienodai reikalingas ir naudingas tiek darbuotojui, tiek organizacijos vadovui. Tokiam požiūriui įsitvirtinus vadybos praktikoje, darbuotojus pradėta vertinti kaip gebančius dirbti savarankiškai ir tinkamai kontroliuoti savo veiksmus. Vadovo užduotis sukurti aplinką, kurioje pavaldiniai galėtų atskleisti savo sugebėjimus. Požiūris į darbuotojų skatinimą dirbti geriau naudojant asmeninės saviraiškos faktorius – „žmogiškųjų išteklių modelis“.

Žmogiškųjų išteklių psichologiniai, sociologiniai ir antropologiniai tyrimai leido žmonių motyvavimo procesą suskirstyti į penkias kategorijas:

- 1) Poreikių,
- 2) Pastiprinimo,
- 3) Teisingumo,
- 4) Lūkesčių (vilčių),
- 5) Tikslų nustatymo.

Laikant pagrindu žmogiškųjų išteklių modelio idėjas, vadybos teorijoje ir praktikoje darbuotojų motyvacija ilgainiui buvo pradėta vadinti organizacijos „elgsenos“ arba „biheavioristine“ mokykla. Ši mokykla dar ir šiandien yra vyraujanti vadybos moksle ir praktikoje, nes įsitikinta, kad individo asmeninių savybių pakeisti neįmanoma, galima tik daryti poveikį jo elgesiui (Gražulis, 2005). Taigi, šio laikotarpio darbuotojų motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visa apimančios motyvavimo sistemos (2 lentelė).

Žmogiškųjų išteklių modelis

2. lentelė

XX a. 4-asis – 6-asis dešimtmečiai	XX a. nuo 7-ojo dešimtmečio
Žymiausi atstovai	
D. McGregor; C. McClelland; C. Alderfer; F. Herzberg; E. Mayo; A. Maslow; K. Levin C. Bernard.	S. Adams; V. Vroom; P. Drucker; F. Skinner; W. Ouchi; R. Wotermen; E. Lawler; L. Porter; E. Locke; T. Peters.
Motyvavimo priemonės	
Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui ir kt.	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku, aktyvus dalyvavimas organizacijos tikslų įgyvendinime, individualių tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimas, darbo rezultatų tinkamas įvertinimas ir kt.
Teiginiai	
Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo. Daugelis žmonių gali būti kūrybingi, savarankiški ir drausmingi.	Galimybė tobulėti, reikštis kūrybiškumui.
Vadovų elgsena	
Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius rezervas; sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų; lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius. Skatina aktyviai sekti organizacijos tikslų įgyvendinime.	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija. Kokybės filosofija.
Rezultatai	
Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolei. Didėja pasitenkinimas darbu.	Asmens karjera Individo potencialių galimybių realizavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gražulis, 2005, p. 12-13 ; Marcinkevičiūtė, 2006.

Žmogiškųjų išteklių motyvacijos teorijose atsižvelgiama į socialinės sąveikos, valdžios, komunikacijų ir daugelį kitų organizacijos aspektų. Organizacija įvardijama kaip socialinė sistema, o svarbiausias jos elementas yra darbininkas.

Sukurta iš ties nemažai darbo motyvacijos teorijų, dauguma mokslininkų jas skirsto į dvi teorijų grupes – poreikių ir proceso. J. Foster teigimu (2005, p. 292), Muchinsky siūlo visas teorijas suskirstyti į tris rūšis, kurios:

- remiasi prielaida, kad žmones skatina vidiniai veiksniai (poreikių teorijos),
- remiasi prielaida, jog žmonės yra racionalūs (lūkesčių teorija ir tikslų išskelimo teorija),
- remiasi prielaida, kad žmones skatina išoriniai veiksniai (teisingumo teorija).

Pagal tai, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės to priežastys, bus aptariamoms dvi šiuolaikinių teorijų grupės, analizuojančios motyvacijos turinį (poreikius) ir motyvacijos procesą.

Poreikių teorijos. Šiomis teorijomis pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Akcentuojami žmonių poreikiai – tai, kas labiausiai motyvuoja žmones veiklai, nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia. Garsiausios ir labiausiai pripažintos teorijos – A. Maslow, C. Alderfer, D.J. McClelland, Murray, F. Herzberg ir kt.

Pagrindinis pasitenkinimo darbu motyvacijos teorijų tikslas – apibrėžti poreikius, skatinančius žmones veikti.

Pasak poreikių hierarchijos teorijos autoriaus **A. Maslow**, žmonės turi daug įvairių poreikių, kuriuos galima išdėstyti pagal poreikių sudėtingumą. Yra išskiriami:

- Fiziologiniai poreikiai. Jie yra būtini išgyvenimui.
- Saugumo poreikiai. Tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje bus patenkinti.
- Socialiniai – priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, taip pat per bendruomeninius ryšius, draugystę.
- Pagarbos poreikiai. Apima dvi giminingas poreikių grupes – savipagarbos, savo teigiamo įvaizdžio formavimo, kitų pagarbos bei pripažinimo.
- Saviraiškos poreikiai – noras realizuoti save, augti ir tobulėti kaip asmenybei.

A. Maslow teigė, kad poreikiai sudaro hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius, fiziologinius poreikius, o tik po to, jo veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai.

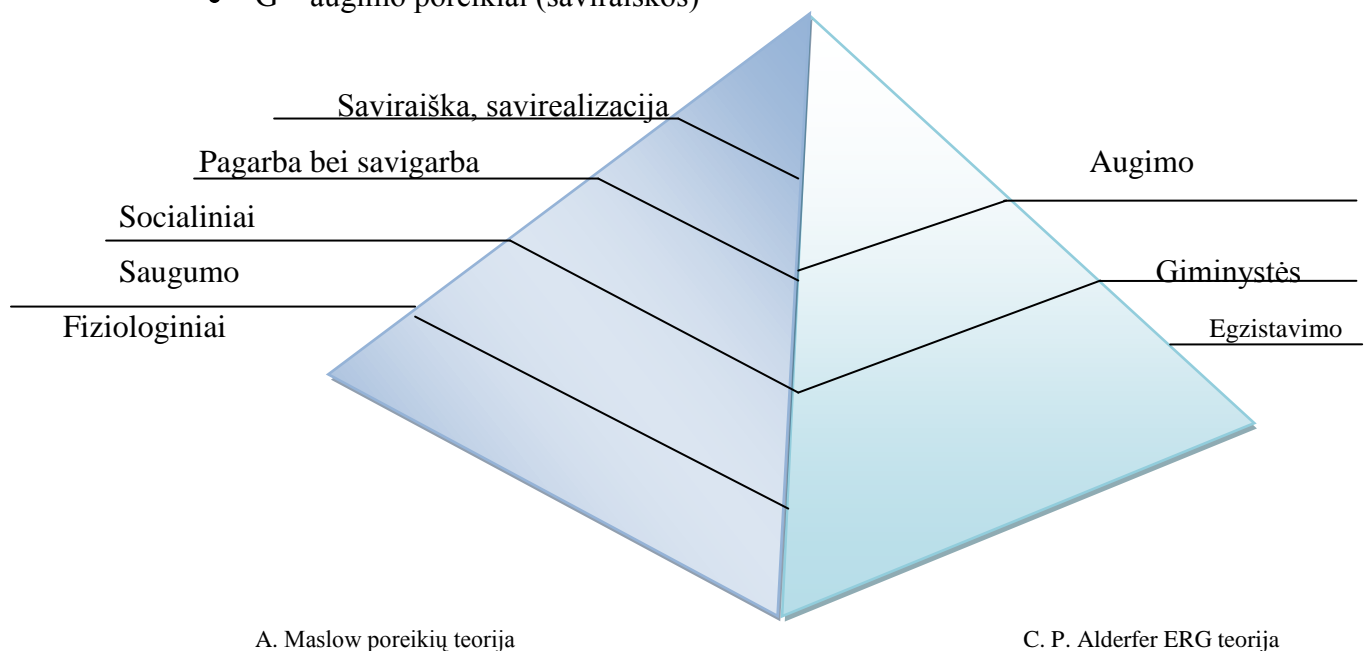
Ši teorija leido suprasti, kad siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Negalima

apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kurie patenkinami visiškai kitais metodais (Maslow, 2006; 2009; Prieiga per internetą: <www.wynja.com/personality/needs.html> [žiūrėta 2011-03-29]).

A. Maslow teorijos trūkumai. Negalima teigti, kad pasiekus penktąją poreikių pakopą, daugiau nebegalima progresuoti. Nepaaiškinta pačių poreikių kilmė, ypač aukštesnio lygio poreikių. Poreikiai kiekvienam yra labai individualūs ir nebūtinai tokia tvarka išsidėstę. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal teorijoje nėra numatytas (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 84; Sakalas, Šilingienė p. 109 – 111).

Savo turiniu panaši į A. Maslow teoriją yra **C. P. Alderferio** poreikių teorija (2 pav.). Jis suskirstė A. Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius:

- E – egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo)
- R – santykių poreikiai (priklausomumo ir pagarbos)
- G – augimo poreikiai (saviraiškos)



2.pav. C. P. Alderferio ir A. Maslow poreikių hierarchijos palyginimas

Šaltinis: Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 159

Ši teorija nuo A. Maslow teorijos skiriasi dviem esminėmis ypatybėmis:

- K. Alderfer teigimu, vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių, kad atsirastų aukštesnieji.

- Atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu aukštesniame poreikių lygyje žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, žmogus regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį (Sakalas, Šilingienė, 2000 p. 113-114).

Vadovas turėtų gerai žinoti palaikančius veiksnius, kurie padėtų išlaikyti normalų darbuotojų pasitenkinimo lygį. Tuos veiksnius plačiau aprašė F. Herzberg.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.

F. Herzberg teorija paskelbta 1959. Jis nustatė veiksnius, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. F. Herzberg išskyrė dvi veiksnių grupes:

- Higieninius. Jie yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Tai yra – organizacijos politika, saugumas, statusas, darbiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė ir administracijos elgesys. Jeigu šių veiksnių lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. O jeigu jis pakankamas, tuomet tie veiksniai net nepastebimi. Šie veiksniai geriau dirbti nemotyvuoja, tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo.

- Motyvacinius. Jie susiję su paties darbo turiniu ir pobūdžiu, motyvuoja žmones geriau dirbti. Minimų veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, o jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Priskiriama: sėkmė, karjera, profesinis augimas, pripažinimas, atsakomybė, kūrybinis ir dalykinis tobulėjimas (Gawel, 1997; prieiga per internetą <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>>[žiūrėta 2011-04-28]).

F. Herzberg savo teorijoje teigia, kad pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių gerinimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, o jų nebuvimas sąlygoja prastą darbuotojų savijautą.

F. Herzberg teorija buvo paskelbta atlikus eksperimentą (darbuotojams buvo užduota po 2 klausimus, apklausiamieji turėjo nurodyti situacijas, kada atlikę savo pareigas jautėsi blogai ir kada gerai). Tuomet F. Herzberg išsiaiškino veiksnius, lemiančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, suskirstė juos į dvi grupes – darbo aplinkos ir motyvuojančius veiksnius.

Ši teorija paskatino įmonėse diegti „darbo praturtinimo programas“. Darbas organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą jo vykdytojui (suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, padidinama darbuotojų atsakomybė).

Kaip pažymi Baršauskienė, Janulevičiūtė (1999), ši teorija turi panašumų su A. Maslow teorija. Galima pastebėti, kad higieniniai veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų poreikių lygiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, o F. Herzberg – atvirkščiai – jis teigė, kad

darbuotojas nekreips dėmesio į fiziologinius poreikius tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus neteisingas ar netinkamas.

Dviejų veiksmų teorija kritikuojama už tokius dalykus:

1. Procedūrą, kurią naudojo Herzberg, riboja jos metodika.
2. Herzberg metodikos patikimumas yra abejotinas, nes vertintojai privalo interpretuoti atsakymus, tuomet jie gali būti skirtingai interpretuodami.
3. Nėra nustatyto bendrojo pasitenkinimo mato. Darbuotojui gali nepatikti kuri nors jo darbo sritis, tačiau darbas apskritai gali būti priimtinas.
4. Kaip pažymi Robbins (2003), teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis, dviejų veiksmų teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.
5. Herzberg tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Siekiant, jog tokie tyrimai būtų pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys.

D. C. McClelland poreikių teorija. Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

Narystės poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.

Sėkmės poreikis. Tai siekimas pranokti kitus vertinant tam tikrais standartais.

Žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui (Robbins, 2003; Dubauskas, 2006).

Proceso teorijos. Šiomis teorijomis nepaneigiamas poreikis, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje. Jose daugiau dėmesio skiriama pastangų paskirstymui siekiant skirtingų tikslų. Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos – V. Vroom vilčių teorija, J. Adamso teisingumo teorija, L. Porter-E. Lawler motyvacijos modelis.

Šios teorijos skelbia, kad žmonių elgesys susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Čia svarbią vietą užima sąvoka “atlyginimas”. Tai yra visa tai, ką žmogus

brangina, vertina. Kadangi žmonių vertybės yra skirtingos, todėl ir paties atlyginimo suvokimas yra labai skirtingas. Skiriamas vidinis ir išorinis atlyginimas.

Vidinis atlyginimas – jį suteikia pats darbas. Tai pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turingu ir reikšmingu darbu, savigarba, draugystė ir bendravimas.

Išorinis atlyginimas – jį suteikia organizacija. Tai alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai.

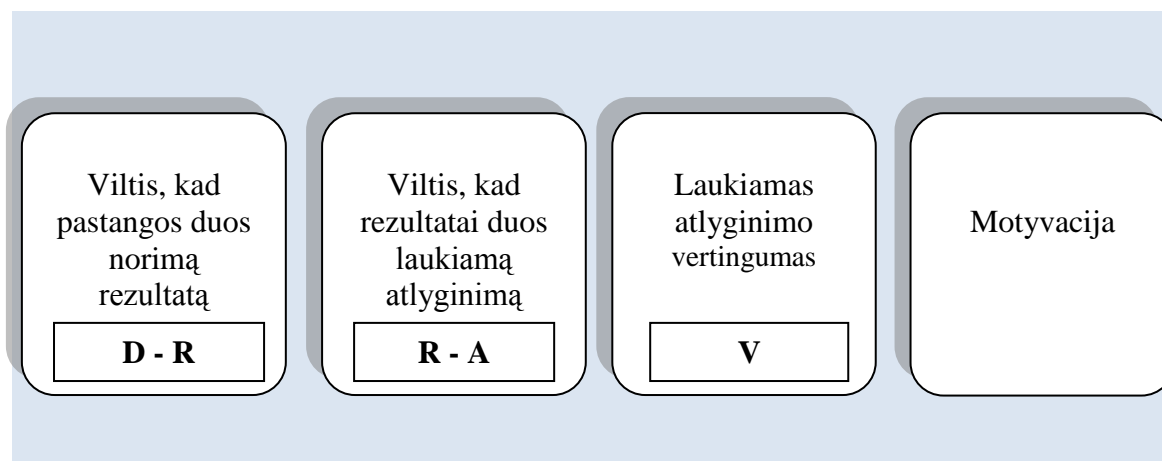
V. Vroom vilčių teorija. Ši teorija suformuluota 1960 m. Ji remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis – tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslo, sąlyga. Žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Pasak autoriaus, motyvaciją lemia trys veiksniai:

- Viltis (darbo sąnaudos – rezultatai)
- Instrumentalumas (rezultatai – atlyginimas)
- Valentingumas

Viltys, susijusios su darbo sąnaudomis (D) ir laukiamais rezultatais (R) – tai tarp idėjų pastangų ir gautų rezultatų santykis. Anot šios teorijos, žmonių, kurie nejaučia tiesioginio rezultatų ir pastangų ryšio, motyvai veikti silpnėja. Viltys yra pagrįstos nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Tai yra sėkmės tikimybė, savęs įvertinimas.

Instrumentalumas. Rezultatas – atlyginimas (R-A) reiškia viltį gauti už pasiektus rezultatus pageidautiną atlyginimą – premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą.

Valentingumas (V) tai santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus atlyginimą. Jeigu valentingumas žemas, žmonių darbo motyvacija silpnėja. V. Vroom motyvacijos modelis pateikiamas 3 paveiksle.



3. pav. V. Vroom motyvacijos modelis
Šaltinis: Sakalas, Šilingienė, 2000, p.115

Pagal šią teoriją, motyvaciją lemia visi šie trys veiksniai: viltys, instrumentalumas ir valentingumas.

Vadovai, taikydami šį modelį, turi detaliai išanalizuoti patį motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacijos klimata, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojo elgesį. Remiantis šia teorija, vadovas, norėdamas motyvuoti darbuotojus turi:

- Įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi, ir stengtis paveikti jį, nurodydamas, kokia yra reali galimybė užsidirbti.
- Akcentuoti atlygio vertę.

Būtina atminti, kad trijų veiksnių motyvacijai nustatyti neužtenka. Reikia įvertinti daugiau asmenybės savybių bei organizacijos bruožų. Tyrimai parodė, kad lūkesčių modelis ne visuose organizacijose veikia gerai, be to, labai sunku nustatyti viltis, instrumentalumą ir valentingumą. (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999; Jucevičienė 1996; Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 115- 116).

J. Adamso sukurta teisingumo teorija remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, o vėliau jį palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Anot autoriaus, darbuotojų pasitenkinimo lygis susijęs su šiais palyginimais:

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

Pagrindinė šios teorijos išvada yra ta - kol žmonės nemany, kad gauna teisingą atlygį už darbą, jie dirbs mažiau intensyviai. Vadovai, remdamiesi teisingumo teorija, privalo išsiaiškinti, kodėl egzistuoja atlyginimo skirtumas. Jei tam pagrindo nėra, būtina šį skirtumą nedelsiant pašalinti.

Galutinai lūkesčių teoriją išvystė **L. Porter – E. Lawler (1968)**. Jų sukurtas modelis yra kompleksinis, apimantis vilčių ir teisingumo elementus. Šis modelis yra daug išsamesnis, nei Vroom teorija, tačiau yra labai sudėtingas. Modelio esmė – tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pabrėžiamas bendradarbiavimas, kaip vienas svarbesnių veiksnių siekiant pasitenkinimo darbu (Steers, Mowday, 2004).

Šiame modelyje atsižvelgiama į penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą. Modelis akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų:

- Dedamų pastangų;
- Darbuotojo sugebėjimų ir asmeninių charakterio bruožų;
- Nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo.

Lūkesčių teorijoje dedamų pastangų lygis priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir to, kiek darbuotojas tiki, galimu atlyginimu, priklausomai nuo jo dedamų pastangų. Pasiekus reikalaujamą

rezultata, galima suteikti vidinį ir išorinį atlyginimą. Pasitenkinimas - tai vidinio ir išorinio atlyginimo rezultatas, prieš tai įvertinus jo teisingumą (Robbins, 2003).

Jucevičienės (1996) teigimu, norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančias šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje:

1. Individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Žmonės susieti su organizacija darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami poreikiais, motyvacija, patirtimi. Šie veiksniai pastoviai kinta, kartu įtakodami žmogaus atsakomybę organizacijai.
2. Individai valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijoje. Individai priima šiuos sprendimus: sprendimus, susijusius su ėjimu į darbą, pasilikimu toje pačioje organizacijoje ir sprendimus, susijusius su produktyvumu, darbo sunkumu ir kvalifikacija.
3. Skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Taip pat skiriasi jų norai dėl darbo užmokesčio ir pan.
4. Individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, nuo kurio priklausys norimas atlygis (Jucevičienė 1996 p. 105-108).

Svarbiausia šios teorijos išvada – rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą. Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 116 – 117). Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. L. Porter E.-Lawler atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas arba darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš darbo. Jie įgyvendina šiuos poreikius, idėjas, žino, ko jiems reikia gyvenime, priima sprendimus, kurioje organizacijoje dirbti ir kiek tam darbui eikvoti pastangų.

Apibendrinus motyvacijos teorijas, galima teigti, jog ankstyvuojų laikotarpiu įmonėse vyravo hierarchinė - autoritarinė įmonės struktūra, kur kiekvieno darbuotojo vieta ir vaidmuo buvo griežtai apibrėžti. Pagrindinė vyraujanti skatinamoji priemonė – atlyginimas.

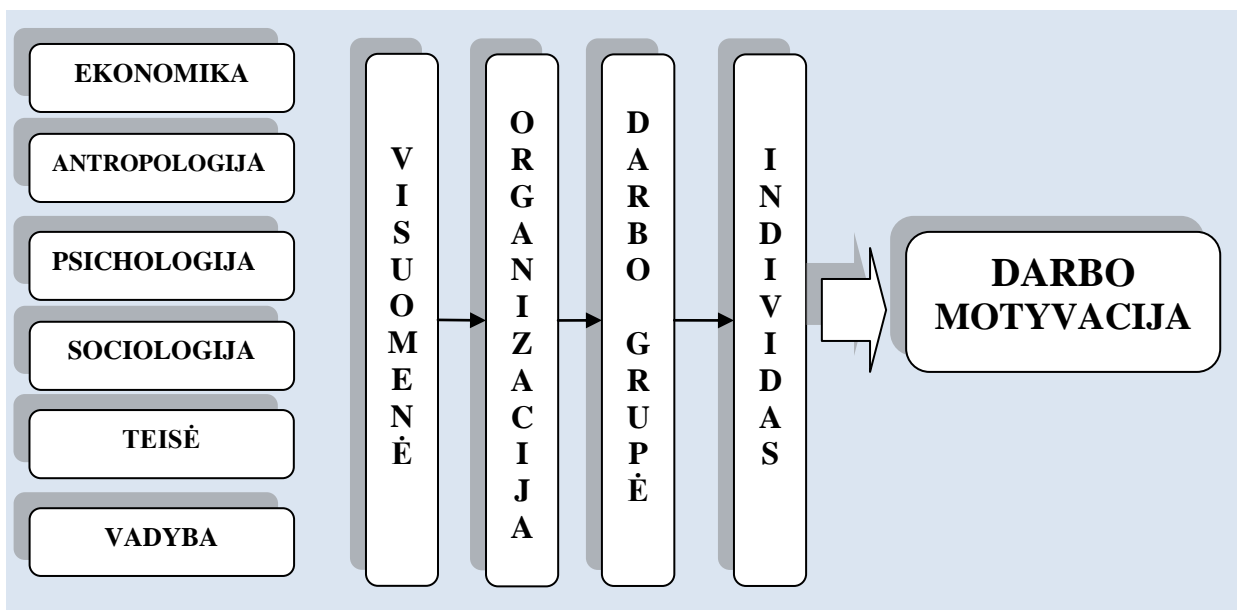
Vėlesnės teorijos labiau fiksavo žmogaus fiziologinius ryšius su motyvavimo paskatomis (turinio teorijos). Proceso teorijos akcentavo motyvacijos sąryšį su žmogaus asmeninėmis savybėmis – amžiumi, charakteriu, temperamentu, šeimynine padėtimi, religija.

Mokslininkai siekė sujungti visas motyvacijos teorijas ir išvesti vieną motyvacinės sistemos modelį, tačiau tokio vienintelio modelio jiems sukurti nepavyko (Kroth, 2007).

1.3. Motyvavimo taikymas personal vadyboje

1.3.1. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Žmogaus sąveika su jo darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių veiksnių, kurie yra daugelio mokslų – vadybos, psichologijos, sociologijos, antropologijos, ekonomikos, politikos, filosofijos, ergonomikos, teisės ir kt. tyrimo objektas. 4 pav. pavaizduotas darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių laukas.



4 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai ir mokslai

Šaltinis: Bučiūnienė, 1996, p. 8

Siekiant motyvuoti darbuotojus, vadovams praktikoje tenka susidurti su įvairia, neretai prieštaringa aplinka. Aplinkos poveikį mokslinėje literatūroje autoriai išskiria į kelias grupes:

- Individas. Jo amžius, darbo stažas, gabumai, sugebėjimai, profesinis pasiruošimas, auklėjimas, šeima, gyvenimiška patirtis, religiniai įsitikinimai. Tai psichologijos, antropologijos ir vadybos mokslų dirva.

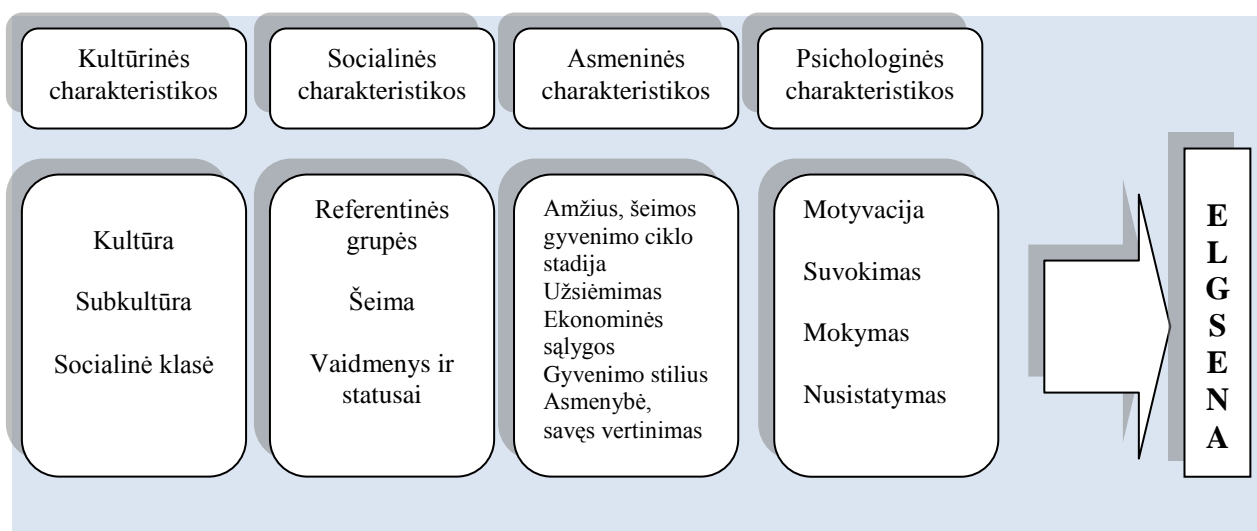
- Darbo grupė. Ji sudaryta iš bendradarbių, atliekančių vienodas ar papildančias užduotis, kurios yra tarpusavyje susijusios. Normos, vertybės, bendravimas, konfliktai veikia elgesio

pasirinkimą ir individualius sprendimus. Ši grupė yra sociologijos, antropologijos ir vadybos mokslų objektas.

- Organizacija. Savo kultūra ir bendrais tikslais vienija darbuotojus ir nustato jų veiklos pobūdį. Organizacija yra teisės, politikos, ekonomikos, antropologijos, sociologijos, psichologijos bei vadybos mokslų objektas.

- Visuomenė. Tai yra visa socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia visus anksčiau minėtus lygius (Gražulis, 2005, Bučiūnienė, 1996).

Vadybinėje mokslinėje literatūroje nagrinėjami vartotojų elgsenos tyrimo principai, kurie gali būti taikomi ir darbuotojų elgsenai vertinti. A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) teigimu, darbuotojų elgsena yra bendrosios žmonių elgsenos dalis, kuri yra veikiama tų pačių aplinkos veiksnių. Poveikio darbuotojams efektyvumą lemia jų kultūrinės, socialinės, asmeninės ir psichologinės charakteristikos pateikiamos 5 pav.



5 pav. Veiksniai įtakojantys darbuotojų elgesį

Šaltinis: Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 172.

Autorės išskiria vidinius psichologinius veiksnius, tokius kaip poreikiai, suvokimas, patirtis, nuomonė ir išorinius veiksnius – kultūra, klasė, šeima ir kt. Daugumos šių veiksnių personalo vadybos specialistai kontroliuoti negali, tačiau būtina atkreipti į juos dėmesį priimant sprendimus personalo valdymo srityje.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojo motyvų struktūra yra svarbi kaip socialiniai aktyvios veiklos gyvenimo prielaida, sukaupto žinių kiekio, įsisavintų vertybių, elgsenos normų

sistema. Kryptinga veikla neatsiranda iš karto, ji yra organiškai susijusi su darbuotojo motyvų struktūros raida socializacijoje, įsisavinant socialinį patyrimą.

1.3.2 Motyvų rūšys

Motyvai klasifikuojami pagal įsisąmoninimo lygį, turinį, santykį su veikla ir kt. Taip pat skirstomi pagal prigimtį – įgimti ir įgyti. Įgimti dar skirstomi į biologinius (alkis, troškulys, miegas ir pan.) ir bendruosius (smalsumas, manipuliavimas, prieraišumas ir pan.) Įgyti motyvai pagal savo prigimtį yra psichologiniai. Veiklos motyvų rūšys pateikiamos 3 lentelėje.

Veiklos motyvai

3.lentelė

MOTYVŲ RŪŠYS	CHARAKTERISTIKA
Gamtiniai Aukštesnieji (materialiniai, dvasiniai)	Motyvai skirstomi pagal turinio atspindėjimo formą: motyvas gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t.t. forma. Reikalingos sąlygos, kurios skatintų užsibrėžti atitinkamą tikslą ir veikti.
Veiksmingi Neveiksmingi	Svarbus psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su tuo, kad veiklos rūšys atitinka keletą vienu metu veikiančių motyvų.
Intelektiniai Regresyviniai	Intelektiniai motyvai vadinami tiksliais, nes nustatomos priemonės jiems pasiekti. Regresyviniai motyvai nėra abstrahuoti, nėra nukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų.
Įgimti (biologiniai, bendrieji) Įgyti (valdžios, laimėjimų, saugumo)	Biologiniai motyvai – alkis, troškulys, miegas, atliekų iš organizmo šalinimas, seksas. Bendrieji motyvai – smalsumo, veiklos. Įgyti motyvai pagal prigimtį yra psichologiniai. Tai poreikiai manipuluoti kitais žmonėmis, dirbti pagal aukščiausius standartus.
Vidiniai Išoriniai	Vidinės (biologinės) kilmės motyvų sistema: biologiniai poreikiai, įvairios besiformuojančios nuostatos. Išoriniai – socialinės aplinkos formuojami ir sąlygojami motyvai: interesai, vertybinės orientacijos, idealai, tikslai.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, Žukovskis, (2007), p. 35.

Anot J. Pacevičiaus (1999), svarbiausi motyvai analizuojant darbinį elgesį yra šie: valdžios, pasiekimų, afiliacijos, saugumo, statuso.

Valdžios motyvas – tai poreikis manipuliuoti kitais žmonėmis ir juos valdyti. Šis poreikis kildinamas iš įgimto menkavertiškumo komplekso ir poreikio jį įveikti. Tie būdai, kaip žmogus įveikia šį kompleksą, lemia jo gyvenimo stilių.

Pasiekimų motyvas – tai poreikis siekti vis daugiau, tai poreikis dirbti pagal aukščiausius standartus. Skiriamos šios charakteristikos:

- Saikingos rizikos poreikis. Keliamas tikslas turi būti pakankamai aukštas, bet kartu ir pasiekiamas. Šie darbuotojai yra linkę daryti sprendimus, turinčius vidutinį rizikos laipsnį. Jie turi poreikį atskleisti savo gebėjimus ir parodyti tai kitiems.
- Greito grįžtamojo ryšio poreikis. Toks poreikis pasireiškia noru kuo greičiau gauti darbo įvertinimą ir akivaizdžiai matyti savo darbo rezultatą. Tai tokie žmonės, kurie nemėgsta darbo reikalaujančio ilgalaikių pastangų.
- Pasitenkinimas atliktu darbu. Tai būdinga asmenims turintiems aukštą pasiekimų motyvaciją. Materialinis atlygis nėra svarbiausia paskata.
- Poreikis sau prisiimti atsakomybę. Tai noras viską padaryti patiems, neperkeliant atsakomybės kitiems asmenims. Toks poreikis gali sutrukdyti siekiant karjeros, kuomet reikia mokėti skirstyti darbus ir atsakomybę pavaldiniams.

Afilijacijos motyvas – jis žymi poreikį būti su žmonėmis, jaustis priimtam į tam tikrą grupę. Žmonėms, turintiems šį motyvą yra būdinga: noras jausti ir matyti pritariamą aplinkinių elgesį, polinkis atvirai reikšti savo jausmus ir nuoširdžiai klausytis kitų, polinkis konformizmą.

Saugumo motyvas – tai poreikis apsaugoti save ir artimuosius nuo nemalonių darbinio gyvenimo atsitiktinumų. Organizacija šį poreikį gali patenkinti kurdama įvairias draudimo programas, pagalbos darbuotojams fondus ir kt.

Statuso motyvas – tai poreikis užimti tinkamą sau vietą grupėje, organizacijoje. Jį lemia profesiniai pasiekimai, amžius, darbo stažas, turtinė padėtis ir kt. Dažniausiai aukšto statuso siekiantys žmonės apsupa save materialine simbolika (nepriekaištingi rūbai, automobilis, prestižinė gyvenamoji vieta ir kt.) (Pacevičius, 1999).

Baršauskienės, Janulevičiūtės (1999) teigimu, vertėtų paanalizuoti veiksnius, kuriais remiantis parenkamas vienas ar kitas motyvavimo metodas. Šie išskirti veiksniai kiekvienam individui yra skirtingi:

Lyderio asmenybė. Žmonės dažnai darbe bendrauja kaip ir kasdieniniame gyvenime. Diktatoriški vadovai motyvacinius metodus rinksis pagal savo charakterio savybes. O tie, kurie yra kintamo charakterio ar lengvai sukalbami, atitinkamai rinksis ir motyvavimo priemones.

Pasitikėjimas darbuotojais. Kaip pažymi McGregor, dauguma vadovų skirsto darbuotojus į dvi kategorijas, remiantis X ir Y teorijomis. Vieni darbuotojai (X) apibūdinami kaip niekuo nesidomintys, o kiti darbuotojai (Y) yra veiklūs, juos domina darbo rezultatai, ypač darbo laimėjimai.

Darbo pobūdis. Kartais darbas organizacijoje apriboja individualius kontaktus tarp darbuotojų, pavaldinių ir vadovų. Darbai yra skirtingo pobūdžio, todėl vadovas turi į tai atsižvelgti ir nuspręsti, kuri motyvacijos požiūrį naudingiau taikyti.

Organizacijos situacija. Tai yra, kai vadovas jaučia, kad negali būti naudingas organizacijai. Neturi reikšmės nei pavaldumo laipsnis, nei darbo įvertinimas, nei asmenybė. Normos ir standartai yra diktuojami pvz. kariuomenėje. Vadovas turi pasirinkti motyvacinį metodą pagal situaciją. (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad motyvacijos branduolys turi hierarchinę struktūrą. Ji nulemta tokios darbo situacijos: profesinės srities, darbo vietos pakeitimas, darbo sąlygų pasikeitimas, konfliktinės, stresinės situacijos darbe, naujovių diegimas ir pan.

Kasdienio darbo situaciją apibūdina toks motyvacijos branduolys:

- 1) Aprūpinimo motyvai. Jie susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti
- 2) Pripažinimo motyvai. Jie pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialias galimybes darbe, nepamirštant, kad šie motyvai turi tendenciją plėstis.
- 3) Prestižo motyvai. Skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį, dalyvauti darbo, visuomenės veikloje.

Ši motyvų struktūra leidžia skirti materialinio atlygio, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo ir bendravimo dirbant nuostatas (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006).

V. Kumpikaitė, J. Kalinauskienė (2011) pabrėžia, jog motyvai inicijuoja tam tikrus veiksmus, kurie būna tikslingi, o tikslinga veikla visada būna sąmoninga. Siekiant motyvuoti darbuotojus, vadovams praktikoje tenka susidurti su įvairia ir neretai prieštaringa aplinka. V. Gražulio teigimu (2005), aplinkos poveikis gali būti suskirstytas į penkias grupes:

- 1) Pats individas su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais,

- 2) Asmens priklausymas tam tikrai socialinei grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirengimas,
- 3) Bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais,
- 4) Organizacijos kultūra, jos tikslai,
- 5) Bendruomenė (socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir kt.) (Gražulis, 2005).

Kiekvieno žmogaus elgesys reguliuojamas motyvų – vidinės jėgos, kuri skatina žmogų atlikti konkrečius veiksmus. Valdymo veikloje motyvai naudojami, skatinant žmogų aktyviai dirbti ir kelti jo darbo našumą. Vykdydamas bendradarbių motyvaciją, vadovas turi orientuotis į valdymo tikslus ir, atsižvelgdamas į juos, parinkti įvairius motyvus, skatinančius darbuotojus siekti bendrų tikslų.

1.3.3. Motyvavimo priemonės ir metodai

Motyvacija darbui atlieka labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Motyvacijos mechanizmas numato, jog žmogus, neturintis nepatenkintų poreikių bus pasyvus darbinėje veikloje. A. Šalčius (2009) pabrėžia, kad veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis nepatenkintų poreikių, kuriuos jis gali patenkinti dirbdamas. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti tam tikrų rezultatų. Organizacijos vadovui svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas darbuotojų numatytiems interesams pasiekti. Rekomenduojama kiekvienam darbuotojui užsibrėžti aiškius tikslus, kurie tenkintų ir asmeninius interesus ir organizacijos tikslus. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Darbuotojams turi būti suteikiamos visos reikiamos priemonės tiems tikslams įgyvendinti.

A. Stankevičienės, L. Lobanos (2006) teigimu, vadovas neturi nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti, o tai ir motyvuoja individus.

Autorės darbuotojų motyvus rekomenduojama stiprinti tokiomis priemonėmis: *organizacijos perspektyva, darbuotojų dalyvavimu numatant organizacijos veiklos tikslus, aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais, įvertinant pasiektus rezultatus.* O. Poluchina (2004) pažymi, kad vertėtų dažniau naudoti paprasčiausią skatinimo priemonę – padėką. M. G. Lamb (2003) vadovams pataria naudoti paprasčiausią motyvavimo priemonę – pokalbį su darbuotoju. Kaip pažymi autorius, ši priemonė nereikalauja didelių išlaidų, o atneša daug naudos darbo našumui.

Marcinkevičiūtė, Žukovskis (2007) pabrėžia, kad vadovai žinodami darbuotojams labiausiai priimtinas motyvavimo priemones, analizuoja pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius planuodami darbo organizavimo pokyčius. Vadovai turėtų žinoti, kuriam poreikių lygmeniui jo

pavaldiniai priklauso, kad juos motyvuodami galėtų naudoti tam tikrus būdus – *ekonominius*, tokius kaip darbo užmokestis, premijos, priemokas ir t.t., *socialinius psichologinius* (padėkas, tarpusavio santykius, lankstus darbo grafikas ir pan.) L. Marcinkevičiūtės išskirti motyvavimo būdai ir jų taikymų sritys pateikiami priede, p. 72.

Inicijuojant pokyčius organizacijoje svarbu tinkamai parinkti motyvavimo priemones. Siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją, vadovas turėtų taikyti visą priemonių kompleksą. Šių priemonių realizacija pasireiškia per komunikaciją, informavimą, darbuotojų priėmimą, geras darbo sąlygas ir kt. (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Žaptorius, 2007). Naudojamos materialinės piniginės ir nepiniginės, taip pat, ir psichologinės priemonės (4 lentelė).

Darbuotojų motyvavimo priemonės

4. lentelė

MATERIALINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS		PSICHOLOGINĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
PINIGINĖS	NEPINIGINĖS	
Dalyvavimas pasidalinant pelną, darbo užmokestis, telefono, kraustymosi ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti premijos,	Vertingos dovanos, nuolaidos išsigyjant organizacijos gaminamam produktui, sporto klubų abonementai, poilsio kelialapiai, laisvalaikio renginiai, stažuotės, valdiškas automobilis, veiklos skatinimas kaupiant taškus, vėliau juos iškeičiant į tam tikras pramogas.	Pasirinkimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų naikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, skundų analizė, personalo rengimo strategija, saviraiškos galimybės, racionalūs valdymo stiliai, ombudsmeno programa, vertinamasis pokalbis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūtė, 2006; Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007 ir kitais šaltiniais.

Personalo vadovė V. Rinkevičienė (2003) išskiria *vertinamuosius pokalbius*, kaip vieną iš efektyviausių būdų motyvacijai kelti. Šių pokalbių esmė – darbdaviui kartu su darbuotoju suplanuoti konkrečius ateities planus, įvertinti jau įgyvendintus. Tokie pokalbiai ne tik leidžia apžvelgti visų metų rezultatus, bet ir padeda vadovui užmegzti glaudų bendradarbiavimo ryšį su darbuotoju, numatyti jo tobulėjimo galimybes.

Viena iš naujesnių Lietuvoje motyvavimo priemonių – *ombudsmeno programa*. Šios programos esmė – darbuotojams siūlomas neutralus ir nepriklausomas kompanijai asmuo,

pokalbiams įvairiais klausimais. Jis užtikrina pokalbio konfidencialumą. Darbuotojas į ombudsmeną gali kreiptis tada, kai nori:

- pasitarti ar pakalbėti apie tai, kas kelia rūpestį;
- aptarti problemą ir pasiūlyti problemos sprendimo galimybes;
- pateikti naujų idėjų ar būdų, kaip tobulinti verslą (pavyzdys pateiktas priede, p. 73).

Norvegijos kapitalo, informacinių technologijų kompanijoje, taikoma **taškų rinkimo motyvacinė sistema**. Darbuotojai kas mėnesį gauna nustatytą taškų sumą, kurią gali iškeisti į tam tikras pramogas, tokias kaip: kolektyvo kelionės į pasirinktą užsienio šalį, kolektyvo „savaitgalio vakarienė“, namų nuoma keliose užsienio valstybėse. Taškai papildomai gaunami už: anglų kalbos kursų lankymą, darbo saugos kursų išklausymą, naujai darbo vietai reikalingo kandidato pasiūlymą, už reguliarių sporto klubo lankymą ir pan.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) pažymi, kad individo darbo veiklos pasirinkimui ypač didelę reikšmę turi materialiniai motyvai – „Svarbiausi motyvaciniai požiriai yra piniginiai stimulai“ 2006, p. 169. Autorių teigimu, materialiniai motyvai skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Žmonės dažniausiai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekti didesnio. Individo motyvacijai dirbti labai svarbu yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos. Anot A. Šalčiaus (2009) materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Kad šie motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Svarbu, kad būtų naudojami vienodi darbo vertinimo rodikliai visiems darbuotojams. Rodikliai turėtų būti aiškūs, kad būtų galima palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad formuoti personalo darbo motyvaciją naudojami du poveikio tipai – tiesioginis ir netiesioginis.

Tiesioginė (normatyvinė) motyvacija. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui formuojant darbo motyvų sistemą. Tam naudojamos įvairios priemonės – įtikinimas, paaiškinimas, informavimas, agitacija ir pan. Šis būdas reikalauja kruopštaus, individualaus darbo su žmonėmis.

Priverstinė (motyvacija bausme) motyvacija. Šis būdas grindžiamas darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdys nustatytų reikalavimų. Šio poveikio raiškos forma – įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai. Ši motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, jo aktyvumą. Ši motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Stimuliavimas (skatinimas) Tai netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas, kuomet sudaroma asmeninio pasirinkimo situacija. Ja darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos (Šavareikienė, 2008).

Apibendrinant visas motyvacinės priemonės bei metodus, galima teigti, jog organizacijos sėkmės garantas – suteikti darbuotojams laisvę, atsisakant racionalumo apribojimų, leidžiant atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie yra neišsemiami ir tarnauja kaip naujovių, efektyvesnės veiklos šaltinis. Būtina sąlyga organizacijos gerovei yra suvienyti visus jos narius, o tuo pačiu ir jų energiją, bendram tikslui pasiekti.

Teisingai pažymi M. Jėčiuvienė (2006), jog kiekvienos organizacijos, darbuotojų motyvacija labai daug priklauso nuo vadovo iniciatyvos, nesavanaudiškumo, kūrybiškumo ir profesionalumo.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ANALIZĖ UAB „AKISTA”

2.1. Supažindinimas su UAB „Akista”

UAB „Akista“ įsteigta 1998 m. Klaipėdoje. Tai dukterinė Danijos kapitalo įmonė, užsiimanti techninės izoliacijos montavimo darbais jūriniame ir pramoniniame ūkio sektoriuose.

Beveik per 13 gyvavimo metų, ji užėmė savo vietą techninio izoliavimo rinkos nišoje. Nuo pat organizacijos gyvavimo laikų, finansiniai metiniai įmonės rezultatai kiekvienais metais gerėjo.

Vieninga įmonių (tiek Danijos, tiek Lietuvos) politika skelbia, jog pagrindinis organizacijos veiklos tikslas yra siekti pelno, plėsti gamybines bazines, tobulinti produktų kūrimo technologinius procesus ir tuo pačiu tenkinti užsakovų norus. Atitinkamai, siekiant tikslo, įmonės direktorius numato strateginius veiklos planus, kuria uždavinius, kuriuos įgyvendinti įpareigojamas ir įmonės padalinys.

Danijoje veikia centrinė būstinė, kur yra įsikūrusi įmonės administracija. Iš viso dirba 68 darbuotojai, iš jų - 6 administracijos darbuotojai (direktorius, finansininkas, 2 projektų vadovai, administratorė ir meistras). Kaip Lietuvoje, taip ir Danijoje, gamybiniame padalinyje darbų vykdytojams vadovauja meistrai arba darbų vadovai. Centrinuose departamentuose atliekamos finansų ir buhalterinės apskaitos funkcijos. Finansinė apskaita taip organizuojama siekiant sumažinti administracinio aparato išlaidas. Kita vertus, jeigu padalinys turėtų papildomus savo buhalterijos skyrius, galėtų atsirasti nesklandumų realizuojant vienodą įmonės finansų politiką ar priiminėjant sprendimus (organizacinė valdymo struktūra pateikta 4 priede p. 74).

Lietuvoje veikia įmonės centrinė būstinė su gamybinėmis patalpomis ir įmonės padalinys. Centrinėje būstinėje dirba 71 darbuotojas, iš jų –7 administracijos nariai (direktorius, finansininkė, buhalterė, vadybininkė, projektų vadovas, darbų vadovas ir 2 meistrai). Darbuotojų asmeninė atsakomybė ir įgaliojimai nustatyti pareiginėmis instrukcijomis. UAB „Akista“ administracijos darbuotojų atsakomybė pateikta 5 lentelėje. Įmonės padalinyje, kuriame atliekami pagrindiniai gamybiniai darbai iš viso dirba 82 darbuotojai. Iš jų – 2 administracijos darbuotojai – darbų vadovas ir meistras.

UAB “Akista” administracijos atsakomybė ir pareigos

5. lentelė

Pareigos	Atsakomybė
Direktorius	-atsakomybės paskirstymas tarp vadovų; -kokybės politikos nustatymas ir įgyvendinimas; -lėšų išskyrimas kokybės valdymo sistemos funkcionavimui.
Finansininkė	-atitinkančios įstatymams, bendrovės finansinės veiklos vykdymas; -atsiskaitymas laiku su valstybės, valstybinio soc. draudimo fondo biudžetais, kitais kontrahentais.
Buhalterė	-atitinkančios įstatymams, bendrovės buhalterinės veiklos vykdymas;
Vadybininkė	- atitinkančios įstatymams, bendrovės dokumentų tvarkymas; - atsakomybė už civilinę saugą.
Projektų vadovas	-gamybos politikos nustatymas ir esančių gamybos procesų atnaujinimas; gamybinės veiklos rezultatų kontrolė; -produkcijos gamybos kokybė; -kokybiškas medžiagų, žaliavų panaudojimas gamyboje.
Darbų vadovas	- užtikrinančių kokybę ir garantijas, dalykinių ryšių su klientais palaikymas, gamybos procesų kontrolė.
Meistrai	betarpiškas darbų vykdymo eigos organizavimas. Atsakomybė už priešgaisrinę saugą

Šaltinis: Sudaryta autorės

Organizacijos politika skelbia užsakovams teikiamų paslaugų patrauklumą šiais būdais:

- visapusiško nustatymo ir vykdymo sutartyse numatytų jų reikalavimų;
- užsakovų poreikių užtikrinimo, kada jų reikalavimai teikiamoms paslaugoms neapibrėžti, bet jų vykdymas yra būtinas siekiant normalaus funkcionalumo;
- vykdymas teisės aktų ir reglamentuojančių reikalavimų teikiant paslaugas;
- vykdymas organizacijos nustatytų Menedžmento kokybės sistemos reikalavimų, pagrįstų ISO 9001:2000 tarptautinių standartų.

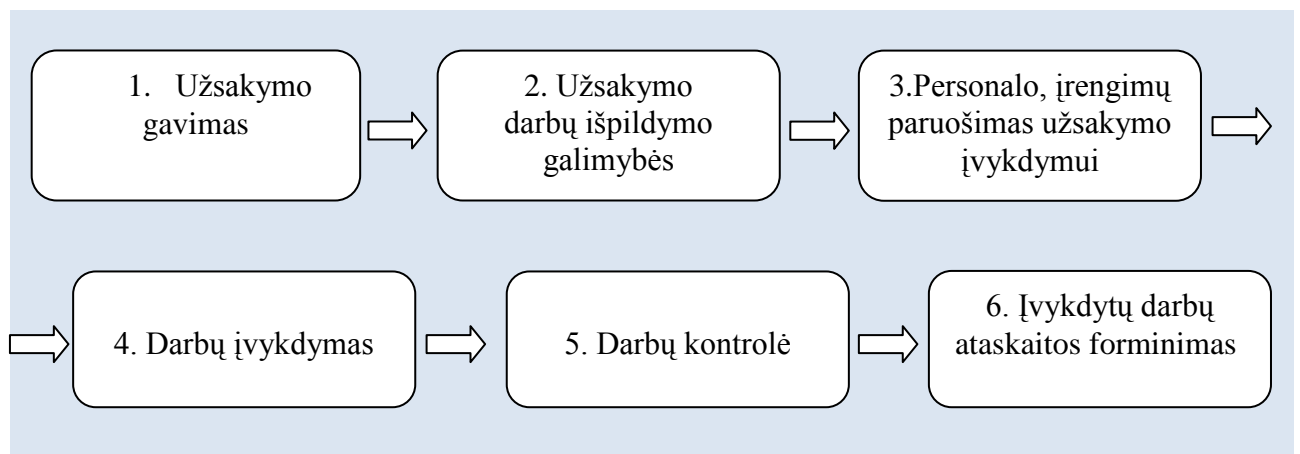
2.1.1. Įmonės veiklos aprašas

Įmonės gamybinis procesas apima izoliacijos ir jos produkcijos gamybą ir montavimą laivuose (jų elementuose). Tam yra skirtos gamybinės-techninės priemonės: žaliavų, izoliacijos (jos gaminių) sandėliavimas, izoliacijos gaminių gamyba dirbtuvėse, transportavimas iki montavimo zonos, izoliacijos įrengimas laivuose, pagal užsakovo parengtus techninius dokumentus.

Atliekamiems darbams vykdyti pagal neterminuotas darbo sutartis įdarbinami šių profesijų darbuotojai:

- suvirintojai - dirbti suvirinimo darbus laivuose, virinant metalinius karkasus izoliacijai uždengti, šaudyti izoliacines vinis ir atlikti kt. suvirinimo darbus;
- izoliuotojai - atlikti izoliacijos (jos gaminių) gamybos ir montavimo darbus laivuose, pertvarų, lubų, vamzdynų apskardinimo darbus, uždengiant izoliuotus plotus skarda, stiklo pluošto audiniu, priešgaisriniais čiužiniais;
- siuvėjos - siūti priešgaisrinius čiužinius.

Darbai vykdomi pagal darbų ir priešgaisrinės saugos normatyvinių teisės aktų reikalavimų, pateiktą techninę dokumentaciją, vadovaujantis gamybos standartų (Danish Institute of fire technology), bei užsakovų ir inspektuojančių institucijų pageidavimus. Gamybos proceso pagrindinių etapų schema pateikta 6 pav.



6 pav. Gamybos proceso pagrindinių etapų schema

Šaltiniais: sudaryta autorės

Kompanijos pagrindinis darbo principas yra specializavimasis - tai yra būtinų veiksmų padalijimas ir priskyrimas atskiriems nariams. Tokią suskirstymo schemą lemia gamybos pobūdžio

specifika, užsakovų buvimo vieta, darbo jėgos resursai. Įmonės valdymo organizavimo pranašumu galima laikyti pakankamą ūkinį padalinio savarankiškumą, ieškant produktų realizavimo rinkų, tiekėjų. Galima teigti, kad įmonės direktorius yra atleistas nuo operatyvios veiklos ir gali susitelkti ties strateginiais uždaviniais. Be abejo, kiek reikia, jis gali koordinuoti tiek centrinį skyrių, tiek ir padalinio veiklą. Viena iš šios organizacijos vadovo užduočių yra išaiškinti personalui kokybės politiką ir esančius uždavinius tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas suprastų savo veiklos tikslus ir stengtųsi juos įgyvendinti.

Personalo valdymo teorija pataria - norint geriausio santykio kontroliuojant procesą ir darnios darbo atmosferos kūrimo, racionaliausia turėti vieną vadovą 8 darbuotojams, tačiau ekonominė padėtis reguliuoja savaip. Todėl atsiranda „trintis“ tarp šių grandžių. Šiuo atveju vertėtų žiūrėti psichologinius valdymo aspektus, kiekvienas vadovas turi būti savo grupės lyderiu, tinkamai motyvuoti žmones.

2.1.2. UAB „Akista“ motyvavimo priemonės

UAB „Akista“ darbuotojų motyvavimo sistema apima materialines ir nematerialines skatinimo priemones.

Galima teigti, jog organizacijoje pagrindinis darbo stimulus - darbo apmokėjimo sistema, orientuota į tiesiogius veiklos rezultatus. Organizacijoje taikomos šios **materialinės piniginės motyvavimo priemonės**: grupinės, metinės premijos, skaičiuojamas koeficientas prie darbo užmokesčio, darbuotojai turi galimybę gauti paskolą.

Metinės premijos siejamos su įmonės metų finansiniais rezultatais ir darbuotojų indėliu į įmonės veiklą. *Grupinės premijos* priklauso nuo spartaus ir kokybiško darbų įvykdymo objekte. *Paskola darbuotojams* – kaip motyvavimo priemonė nėra dažnai taikoma. Darbuotojai žino, jog esant svarbesniam reikalui, yra galimybė pasiskolinti iš organizacijos. Šią motyvavimo priemonę galima priskirti ir prie psichologinių motyvavimo priemonių. Darbuotojus motyvuoja žinojimas, jog netikėtai prireikus finansinės pagalbos, jos bus galima tikėtis iš organizacijos.

Kaip pažymi D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007), pinigai yra daugiau trumpalaikė motyvavimo priemonė. Skatinimo pinigais efektyvumas priklauso nuo to, ką pinigai simbolizuoja darbuotojui. Siekiant, jog jie atliktų motyvuojantį vaidmenį, vadovui reikia pažinti savo darbuotojus, užduotis, žinoti jų darbo sąlygas. UAB „Akista“ darbuotojai papildomai motyvuojami **materialinėmis nepiniginėmis priemonėmis** - dovanomis, automobiliais, telefonais, laisvalaikio renginiais, galimybe lankyti kursus. Kompanijos *automobiliai* yra suteikiami darbuotojams, kurie vykdo darbus tam tikruose objektuose, taip pat meistrams ir brigadininkams.

Darbininkų darbo specifika reikalauja žinoti anglų kalbą, todėl jiems leidžiama lankyti anglų kalbos *kursus* pasirinktoje mokymo įstaigoje. Kaip pažymi Diskienė D., Marčinskas A. (2007), profesinis augimas užtikrina asmens saviraiškos poreikių patenkinimą, kas yra aktualu daugeliui darbininkų.

Organizacijos darbuotojai gauna *mobiliųjų telefonų aparatus* ir mokėjimo planus palankesnėmis sąlygomis. Įmonės telefonai suteikiami meistrams ir brigadininkams.

Laisvalaikio renginiai organizuojami vieną kartą metuose, dažniausiai vasarą. Organizuojamos išvykos į gamtą, stalo šventė organizacijos pievutėje, pasiplaukiojimai baidarėmis ar samdomi renginių vedėjai).

Įmonės vadovas stengiasi įgyvendinti psichologines motyvavimo priemones, tokias kaip – geros darbo sąlygos, draugiškas kolektyvas, pasitikėjimas, darbuotojų savirealizacija. Darbuotojams yra *sukurtos visos sąlygos* ir priemonės pavestiems darbams vykdyti. Organizacijos vadovai stengiasi sukurti *gerą klimatą organizacijoje*, suburti *draugišką kolektyvą*, suteikti darbuotojams *savirealizacijos galimybes* tobulinantis ir taip užimant aukštesnes pareigas. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad psichologinės motyvavimo priemonės yra ilgalaikiai veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus dirbti gerai. Motyvavimo priemonės, taikomos UAB “Akista” pateikiamos 6 lentelėje

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės

6 lentelė

Materialinės piniginės	Materialinės nepiniginės	Psichologinės
Paskola darbuotojams	Vertingos dovanos	Geros darbo sąlygos
Metinės premijos	Automobilis	Geras klimatas organizacijoje
Draudimas palankesnėmis sąlygomis	Telefonas	Draugiškas kolektyvas
Atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų	Laisvalaikio renginiai	Komandinis darbas
Telefono ir kitų išlaidų kompensavimas	Galimybė kelti kvalifikaciją	Savirealizacijos galimybė
Darbo užmokestis		Atgalinis ryšys apie atliktą darbą
Grupinės premijos		Pasitikėjimas, atsakomybė

Šaltinis: sudaryta autorės

Organizacijoje taikomos materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės sudaro motyvacinę sistemą. Vertėtų pažymėti, kad šios motyvavimo priemonės nėra pakitusios nuo organizacijos gyvavimo pradžios. Kaip pažymima mokslinėje literatūroje, ši sistema turėtų būti nuolat peržiūrima ir atnaujinama. Atsinaujinančios motyvacinės sistemos sudarymas suteiktų vadovui galimybę suprasti, kokie motyvai, poreikiai yra reikšmingi pavaldiniams ir orientuotis, kokios motyvavimo priemonės yra aktualiausios tam tikru laikotarpiu.

2.2. Tyrimo metodai ir anketos sudarymo principai

Siekiant išsiaiškinti priežastis, motyvuojančias UAB „Akista“ darbuotojus, 2011-04-11/19 organizacijoje buvo atliekama darbuotojų apklausa.

Tyrimo imtis – UAB „Akista“ darbuotojai dirbantys Lietuvoje ir Danijoje. Tiriamosios grupės žmonių skaičius – 211 darbuotojų, iš kurių tik 3 darbuotojos moterys (apklausti darbus vykdantys darbininkai ir meistrai, vienas darbų vadovas).

Tyrimo instrumentas – anketa – darbuotojams buvo pateiktas dviem būdais: elektroniniu paštu persiunčiant anketas meistrams, ir darbo metu įteikiant anketas asmeniškai kiekvienam darbuotojui. Visos išdalintos ir išsiųstos anketos buvo užpildytos ir gražintos (anketos pavyzdys priede p. 75).

Anketos sudarymo principai. Remiantis K. Kardelio (2002) metodologija, anketos pradžioje motyvuotai, paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, kas jį atlieka. Pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija. Iš viso pateikta 20 tikslų klausimų. Stengtasi, kad anketa nebūtų per ilga, nevargintų, neerzintų respondento. Klausimai, kaip ir atsakymai, buvo parinkti kuo tikslesni, aiškesni ir trumpesni. Pasirinkta įdomesnė anketos apipavidalinimo kompozicija, kad kiek galima labiau būtų sušvelnintas respondento neigiamas nusistatymas. Stengtasi, kad:

- anketos lapas atitiktų anketinę išvaizdą;
- klausimų ir atsakymų variantai būtų skirtingų šriftų;
- atsakymų variantai būtų viename puslapyje;
- anketa tiktų statistiniam duomenų apdorojimui.

Sudarant anketą buvo atsižvelgta į respondentų patirtį, svarstoma, ar visi respondentai sugebės atsakyti į pateiktus klausimus. Buvo atsižvelgta, ar vienas klausimas neįtakos kito klausimo atsakymo. Gauti respondentų atsakymai lyginami su atliktais pasaulinės vadybos ir konsultacijų bendrovės „HayGroup“ (www.haygroup.com/) tyrimais Europoje (2010), pabaltijo šalyse (2008) ir kt.

Pirmi šeši anketos klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų požiūriui į darbą, darbo užmokestį, motyvacinę sistemą. Įvertinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu.

7–9 klausimuose atskirai analizuojama materialinių (piniginių ir nepiniginių) ir psichologinių motyvavimo priemonių svarba. Šiuose klausimuose pateiktos tos motyvacinės priemonės, kurios yra taikomos tiriamojame įmonėje. Siekiama sužinoti darbuotojų požiūrį į atskirus veiksnius, vėliau, pagal tai rengti rekomendacijas.

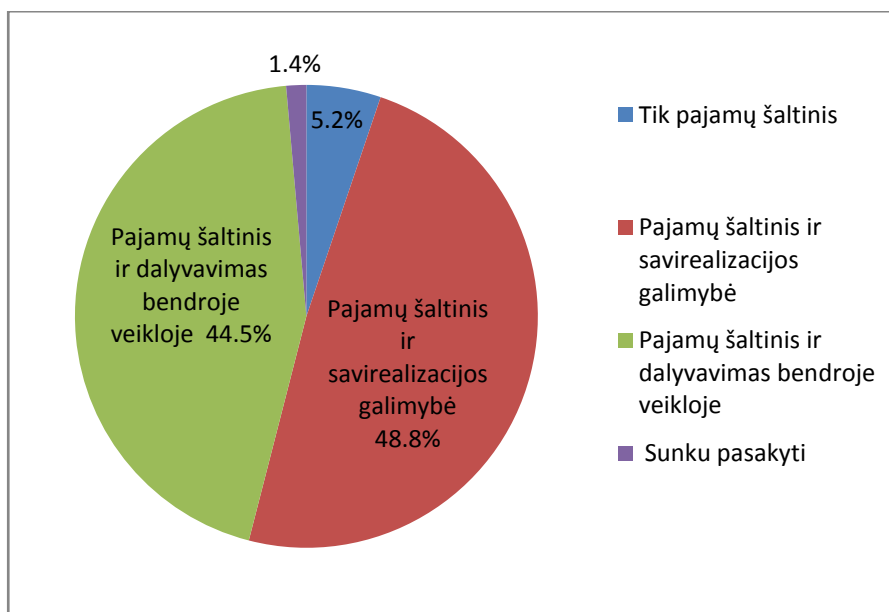
10-14 klausimuose motyvacija analizuojama vadybinių ir asmeninių veiksnių aspektu. Galima teigti, jog 15 klausimas pateiktas kaip kontrolinis klausimas, skirtas patikrinti, ar patvirtina ankstesni respondentų atsakymai. Paskutiniai keturi anketos klausimai skirti demografiniams duomenims surinkti (išsilavinimas, darbo stažas, amžius, pareigos).

Siekiant, kad anketos būtų visapusiškai naudingos, tikslios ir, svarbiausia, suprantamos respondentams, buvo atlikti žvalgomieji tyrimai – pirmosios anketos buvo išdalintos meistrams. Tik jiems patvirtinus, jog klausimynas yra tinkamas visiems respondentams, buvo pradėtas tyrimas.

2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

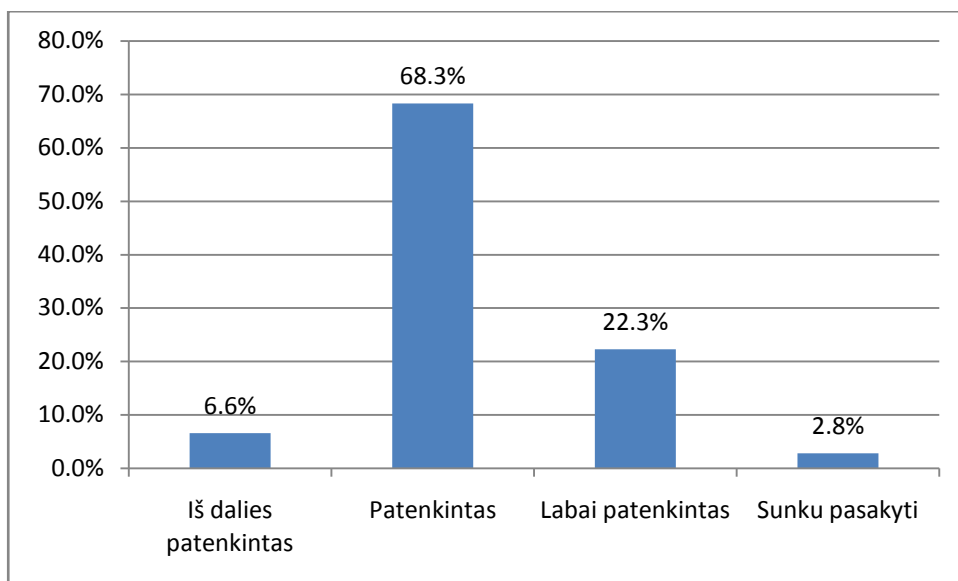
Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmonės dirba tikėdamiesi pastovaus darbo užmokesčio, kuris teisingai atlygintų už atliekamą darbą ir kiekvienais metais didėtų. Dauguma organizacijų veikia remdamosis prielaida, kad pavykus susieti šiuos lūkesčius su geru darbu, darbuotojai bus pakankamai motyvuoti siekti įmonės tikslų. Tarptautinės vadybos ir konsultacijų bendrovės „HayGroup“ atlikto tyrimo duomenimis, net 87% vadovų sutinka su tuo, jog viena didžiausių grėsmių verslui yra darbui abejingi darbuotojai. Tačiau, jų tyrimo rezultatai parodė, jog tik 43% darbuotojų jaučiasi nemotyvuoti ar neturintys priemonių tinkamam darbo atlikimui. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4d5d62ef42912>> [žiūrėta 2011-04-28].

Pirmuoju UAB „Akista“ tyrimo klausimu buvo siekta nustatyti respondentų požiūrį į darbą. Beveik 93% apklaustųjų nurodė, kad darbas jiems yra pinigų šaltinis, ir nurodė dar vieną veiksnį t.y. dalyvavimas bendroje veikloje ar savirealizacijos galimybė. Kiek daugiau nei 5% apklaustųjų nurodė, jog darbas jiems yra pinigų šaltinis. Kiek daugiau nei 1% apklaustųjų žymėjo atsakymą „sunku pasakyti“. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 7 pav.



7 pav. Darbuotojų požiūris į darbą

Antruoju tyrimo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar respondentai yra patenkinti darbu. 8 pav. matyti, jog patenkintų ir labai patenkintų (atitinkamai 68% ir 22%) yra 90% darbuotojų. Kiek daugiau nei 9% apklaustųjų nurodė atsakymus „sunku pasakyti“ arba „iš dalies patenkintas“. Poreikių patenkinimas per darbą išreiškia tai, ko žmogus tikisi. Galima daryti prielaidą, kad kitu metu atliktas tyrimas parodytų kitokius rezultatus, nes, kaip pažymi Marčinskas ir Šikšnelytė (2002), pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir labai aukštas, tačiau atskiri veiksniai gali jo netenkinti. Taip pat pasitenkinimas darbu įvardijamas kaip labai dinamiška emocija, kurią kartais galima pavadinti „išsiliejimo efektu“, veikiančio tarp pasitenkinimo įvairiais objektais, subjektais ar reiškiniiais.

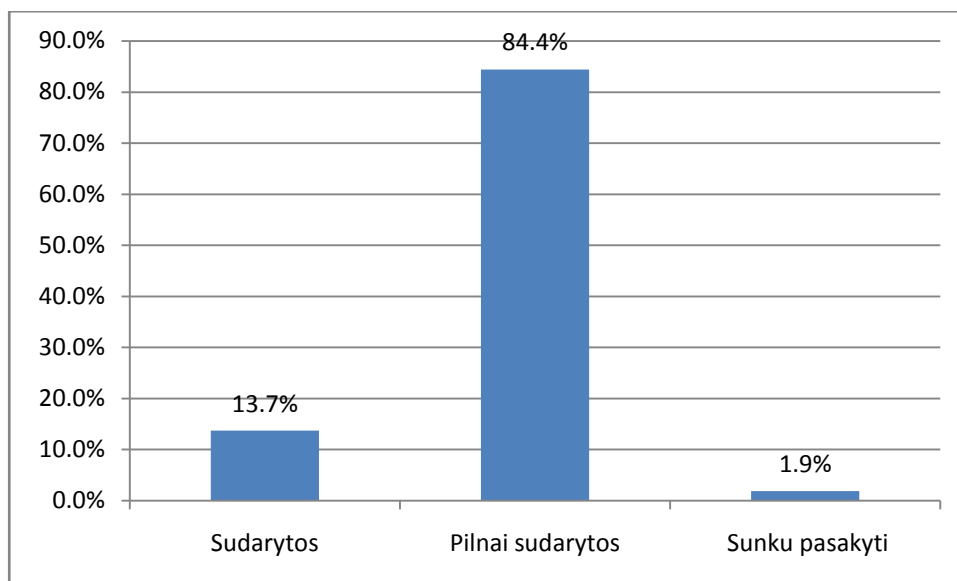


8.pav. Pasitenkinimas darbu

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė pabrėžia, jog sunku įsivaizduoti, kas gali geriau motyvuoti nei pasitenkinimas atliekamu darbu. Tačiau niekas kitas, kaip pats individas, nežino, kas jam patinka darbe. Jei darbininkas jaučia pasitenkinimą dirbdamas, galima teigti, jog darbo turinys ir bus vienas iš svarbiausių motyvatorių.

Apibendrinus 2-ojo klausimo rezultatus, galima daryti prielaidą, jog šioje įmonėje darbai organizuojami tinkamai, nes dauguma apklaustųjų yra patenkinti savo darbu.

Trečiuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojams yra sudarytos sąlygos sėkmingai dirbti. Atsakymai pasiskirstė taip: beveik visi darbuotojai (98%) nurodė, kad jiems yra sudarytos sąlygos sėkmingai dirbti. Kiek daugiau nei 84% apklaustųjų nurodė atsakymą „pilnai sudarytos“, kiek daugiau nei 13% nurodė atsakymą „sudarytos“, beveik 2% įvardijo atsakymą „sunku pasakyti“. Apklaustųjų atsakymai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje yra sukurtos tinkamos darbo sąlygos, teikiamos visos reikalingos darbo priemonės, vyrauja teigiama atmosfera ir pan. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 9-tame paveiksle.



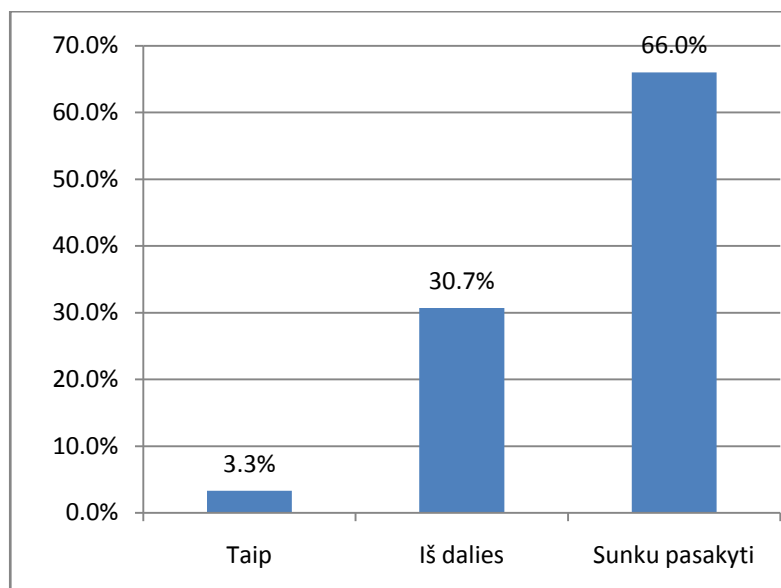
9 pav. Sąlygų sudarymas sėkmingam darbui

Analizuojant atsakymų pasiskirstymą apie pasitenkinimą, darbo užmokesčiu, matyti, kad 3,3% apklaustųjų tenurodė, jog juos tenkina darbo užmokestis. Beveik 97 % respondentų nurodė, kad jiems „sunku pasakyti“, ar „iš dalies“ darbo užmokestis atitinka jų indėlį į darbą (10 pav.).

Akivaizdu, kad darbuotojai tikisi uždirbti daugiau, jie patys savo pastangas vertina žymiai labiau nei darbdavys. Paprastai priimtina motyvaciją sieti su atlyginimu. Kaip pabrėžia V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė, žmonės yra motyvuoti ką nors daryti, nes jie tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina. Pinigai yra labai stipri našaus ir kokybiško darbo paskata. Iš visų paskatų jie vieninteliai turi kiekybišką išraišką, todėl nesunku jų sąnaudas sulyginti su rezultatais ir keisti poveikio stiprumą.

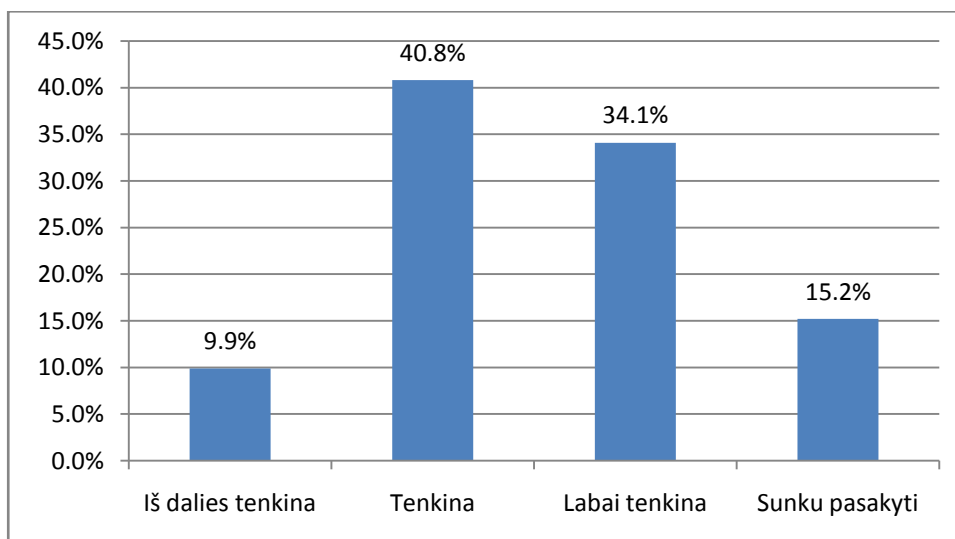
Lyginant atsakymų pasiskirstymą su klausimu apie pasitenkinimą darbu (8 pav.), galima teigti, kad darbuotojai nepatenkinti darbo užmokesčiu, bet, vis dėlto, jie yra patenkinti darbu įmonėje. Taip pat darbuotojai teigia, jog jiems yra sudarytos visos sąlygos sėkmingai dirbti, tačiau darbo užmokestis jų netenkina.

Išanalizavus atsakymus, galima daryti išvadą, jog vadovai netinkamai vertina darbininkų indėlį į darbą. Organizacijos vadovui svarbu žinoti, kad žmogų skatina dirbti ne tiek patys pinigai, kiek jų gavimo taisyklės, todėl jos turi būti krupščiai parengtos, plačiai skelbiamos ir jų griežtai laikomasi (Butkus, 2008).



10. pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu

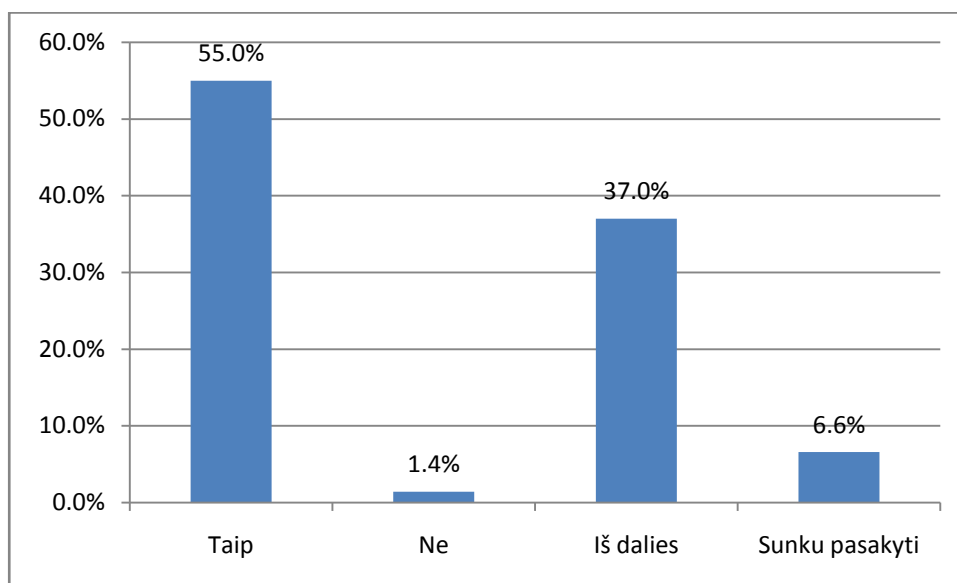
Kaip matyti 11. pav., daugiau nei 70 % darbuotojų tenkina arba labai tenkina įmonėje taikomos skatinimo priemonės. Kiek daugiau nei 15% nurodė atsakymą „sunku pasakyti“. Likę 10% žymėjo atsakymą „iš dalies tenkina“.



11. pav. Pasitenkinimas taikomomis skatinimo priemonėmis

90% darbuotojų nurodo, jog jų nuomone, įmonėje yra, arba bent iš dalies yra taikoma motyvacinė sistema (12 pav.). 6,6% darbuotojų nurodo atsakymą „sunku pasakyti“. Tik 1,4 % apklaustųjų nurodo, jog tokios sistemos čia nėra. Pasak D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003), įmonės sukurtas motyvacinis modelis parodo, jog organizacijoje veikia efektinga motyvacinė sistema. „HayGroup“ tyrimas parodė, jog dauguma Europos įmonių neturi motyvacinių sistemų.

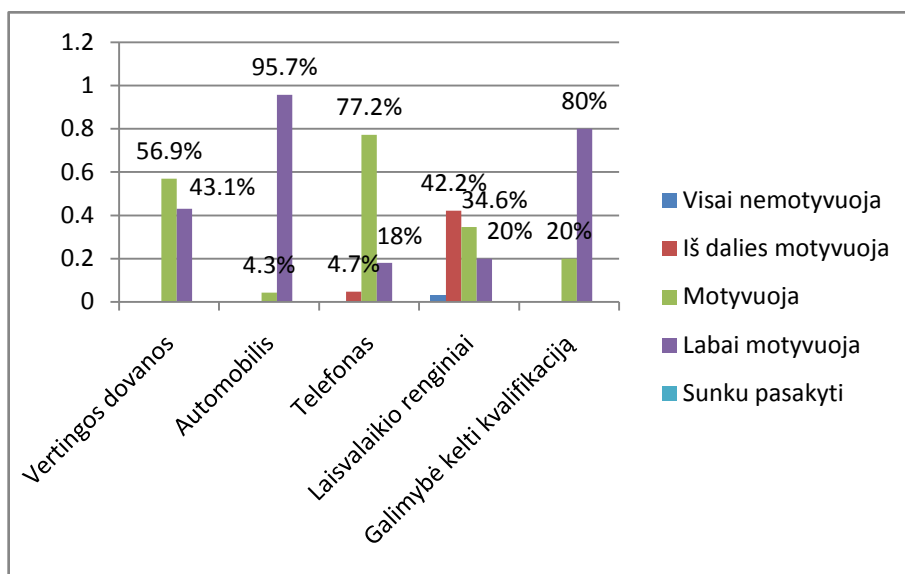
Tyrimų generalinės direktorės N. Songailienės (2011) teigimu, nesprendžiama motyvacijos problema gali stipriai sutrukdyti verslo plėtrai, nes organizacijos labiau įsitraukusiais darbuotojais gerokai lenkia kitas. Jos teigimu, statistika rodo, kad tokių įmonių pajamos auga net 4,5 kartų greičiau. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4d5d62ef42912>> [žiūrėta 2011-04-28].



12.pav. Motyvacinės sistemos taikymas

Apibendrinant atsakymus ir žvelgiant į 8,9,11,12 paveikslus, galima teigti, jog pasitvirtino iškelta tyrimo hipotezė – *personalo motyvavimas vienas iš aktualiausiai sprendžiamų klausimų įmonėje*. Tai įrodo daugumos darbuotojų atsakymai apie pasitenkinimą darbu, darbui sėkmingų sąlygų sudarymą, pastinekinimą taikomomis motyvacinėmis priemonėmis ir motyvacinės sistemos taikymu.

Siekiant nustatyti, kokios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus, buvo sudarytos trys ranginės skalės ir išvardintos motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos UAB „Akista“. Atsakymai pateikti nuo „visai nemotyvuoja“ iki „labai motyvuoja“. Taip pat respondentai galėjo žymėti atsakymą „sunku pasakyti“. Darbuotojai turėjo įvertinti, kaip pateiktos materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės juos skatina veikti.



13 pav. Materialinių nepiniginių priemonių vertinimas

13. pav. matyti, kad vienus darbuotojus labiausiai motyvuoja galimybė naudotis įmonės automobiliu ir galimybė įmonės sąskaita kelti kvalifikaciją ar lankyti įvairius kursus. Darbuotojų atsakymai sutampa su „HayGroup“ (2008 m. atliktais) tyrimo rezultatais, kur kompanijos automobilis įvardintas kaip stipriausia motyvavimo priemone. Kaip rodo ekspertų tyrimo išvados, pagal darbuotojams suteikiamą galimybę gauti kompanijos automobilį, Lietuva užima antrą vietą iš pabaltijo šalių.

Po automobilio, labiausiai apklaustuosius motyvuoja galimybė įmonės sąskaita kelti kvalifikaciją ar lankyti įvairius kursus. „HayGroup“ tyrimo rezultatai rodo, kad kursų apmokėjimai gana populiarūs tarp Lietuvos darbdavių, tačiau, net 70% jų nurodo, jog pageidauja iš darbuotojų gauti išsipareigojimą po mokymų atitinkamą laikotarpį dirbti įmonėje, arba, priešingu atveju, kompensuoti dalį, ar visas išlaidas. Prieiga per internetą <http://www.diena.lt/naujienos/ekonomika/darbuotoju-motyvacija-skatinama-tarnybiniais-automobiliais-188879> [žiūrėta 2011-04-29].

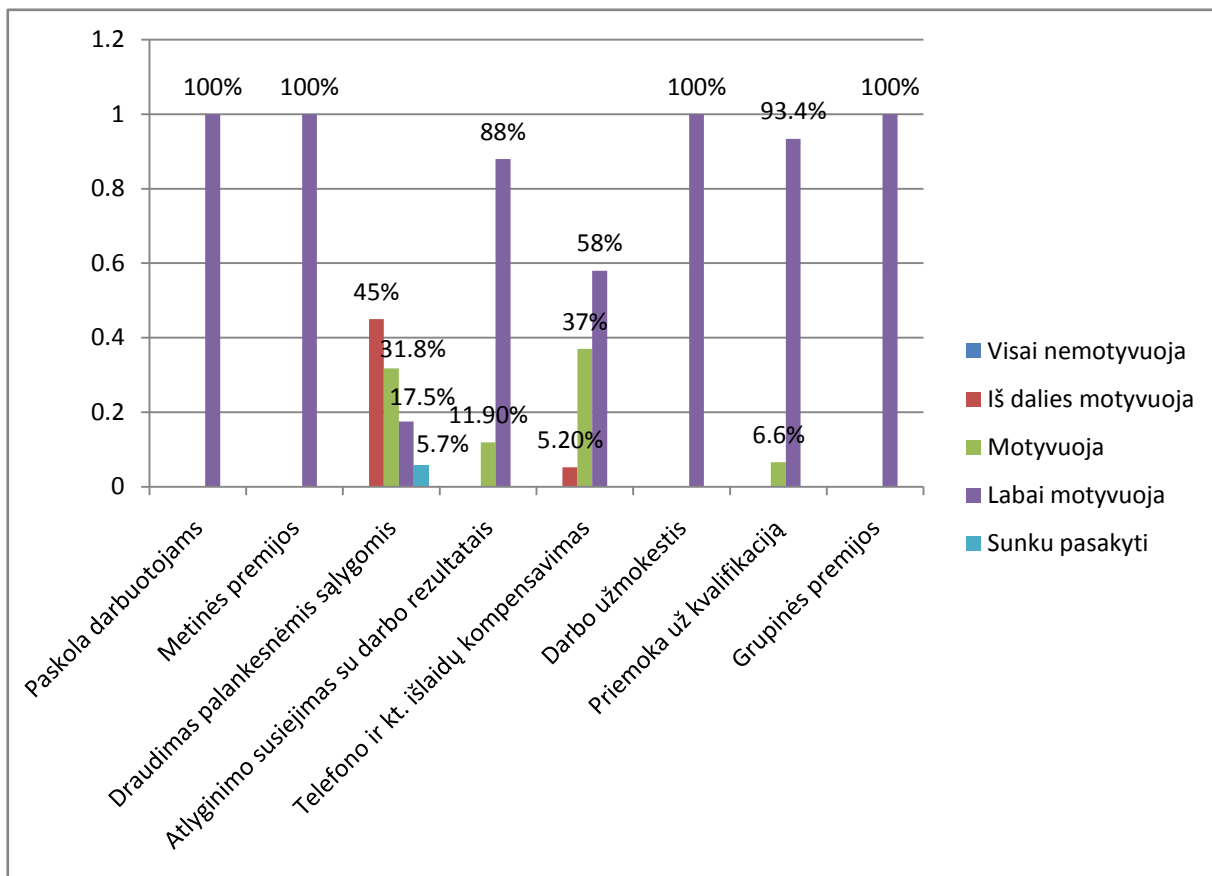
Tokios priemonės kaip telefonas, vertingos dovanos taip pat motyvuoja darbuotojus. Motyvavimo priemonė – laisvalaikio renginiai - mažiausiai motyvuoja iš visų išvardintų priemonių.

14-tame paveiksle matyti, kaip respondentai žymėjo atsakymus, kuomet ranginėje skalėje buvo nurodytos materialinės piniginės motyvavimo priemonės. Rezultatai pasiskirstė vieningai (labai motyvuoja) ties piniginėmis išmokomis. Darbuotojai darbo užmokestį, grupines, metines premijas, paskolą darbuotojams įvardija kaip svarbiausią motyvavimo priemonę.

Pasak J. Palidaskaitės (2007), darbo užmokestis, kaip motyvuojantis veiksnys, akcentuotas daugelio teoretikų, tačiau, jų nuomonė išsiskiria dėl jo svarbos bendrame motyvaciniame kontekste.

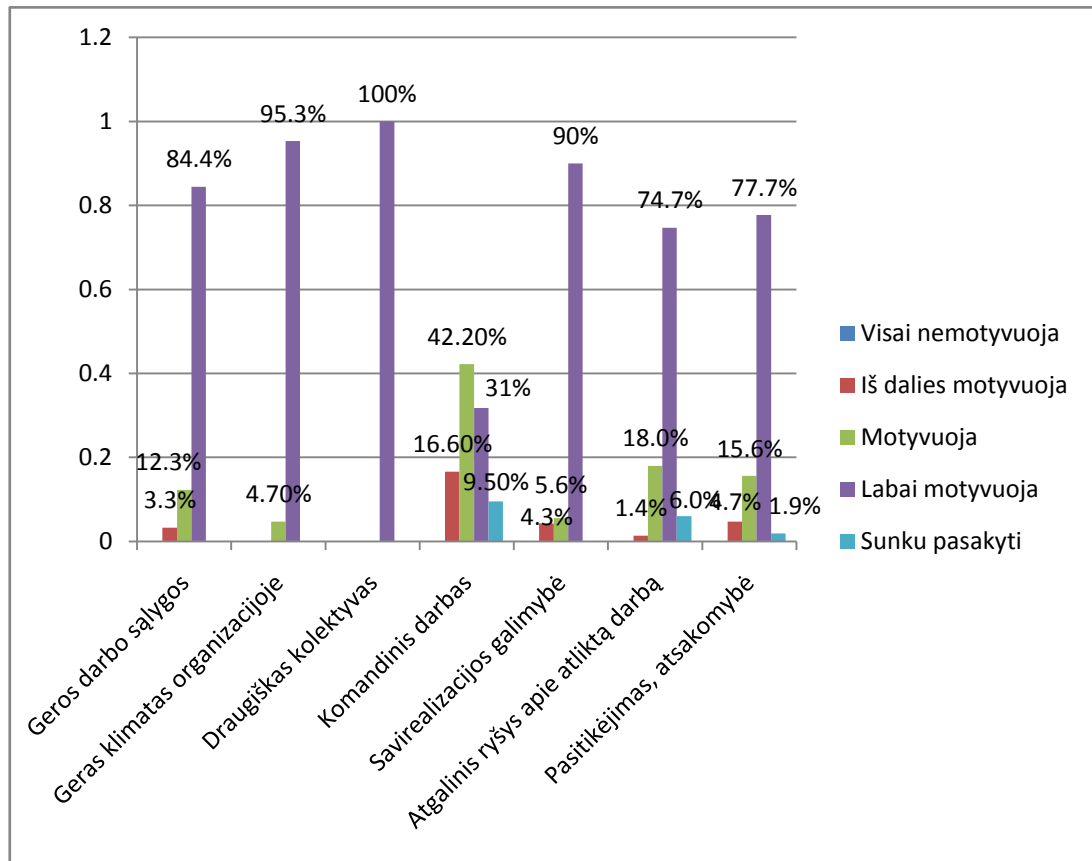
Kaip pažymi F. Klupšas (2009), ši apklaustųjų nuostata atitinka bendrąsias mūsų šalies ir kitų Europos šalių darbuotojų nuostatas. Autorius nurodo, jog pagal atliktą tyrimą, dauguma apklaustųjų (81%) lietuvių ir analogiškai kitų Europos valstybių darbuotojams, atlyginimas yra prioritetas darbo vietos vertinime.

Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 14-tame paveiksle. Matyti, kad kiek mažiau darbuotojus motyvuoja priemoka už kvalifikaciją, atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais, telefono išlaidų kompensavimas, mažesnės asmeninio draudimo išlaidos.



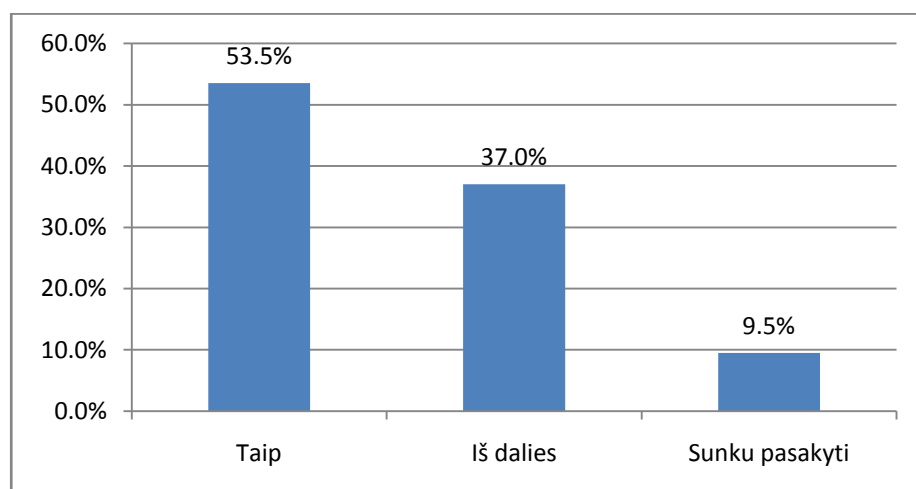
14 pav. Materialinių piniginių priemonių vertinimas

Psichologiniams motyvavimo veiksniams nustatyti buvo pateiktos įvairios motyvavimo priemonės. Kaip matyti 15 paveiksle, daugiau nei 74% darbuotojų labai motyvuoja visos psichologinės priemonės, išskyrus komandinį darbą. Dėl komandinio darbo, kaip motyvacinio veiksnio darbuotojų nuomonės išsiskyrė. Daugiau nei 70% darbuotojų nurodė, kad juos komandinis darbas labai motyvuoja, arba motyvuoja, virš 25% darbuotojų įvertino, kad toks darbas juos motyvuoja tik iš dalies, ar nurodė atsakymą „sunku pasakyti“.



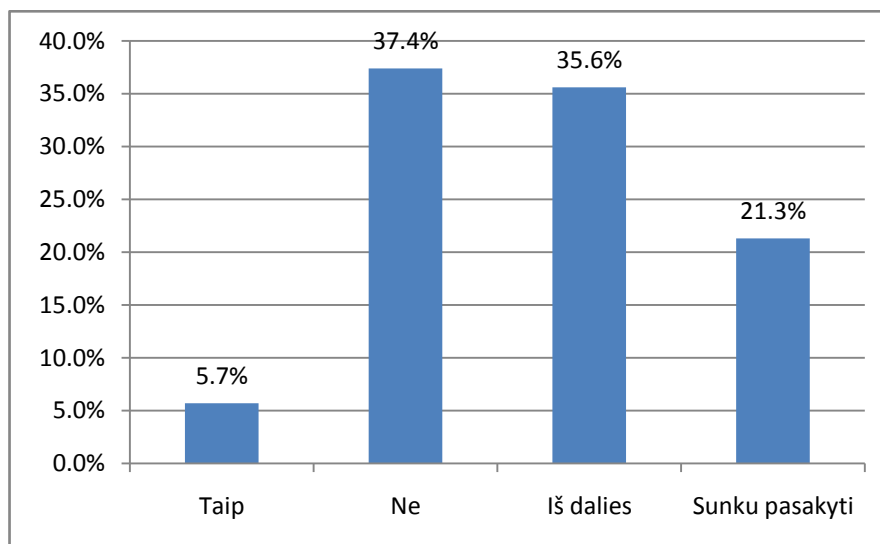
15.pav. Psichologinių priemonių vertinimas

Į klausimą *ar darbe turite galimybę pateikti savo idėjas?* Apie 90% darbuotojų atsakė teigiamai arba „iš dalies“ (16 pav.). Tai rodo, jog darbuotojai turi galimybę patenkinti laisvės, kūribiškumo poreikį. Kaip pažymi A. Šalčius (2009), šių poreikių tenkinimas labai susijęs su sėkmingu darbu organizacijoje.



16 pav. Galimybė pateikti savo idėjas

Į klausimą dėl nuobaudų taikymo respondentų nuomonės išsiskyrė – apie 6% apklaustųjų nurodė, kad nuobaudos yra taikomos, 37% teigė, kad nuobaudos nėra taikomos. Virš 50% apklaustųjų nurodė atsakymą „iš dalies ar „sunku pasakyti“. Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 17 pav.



17. pav. Nuobaudų taikymas

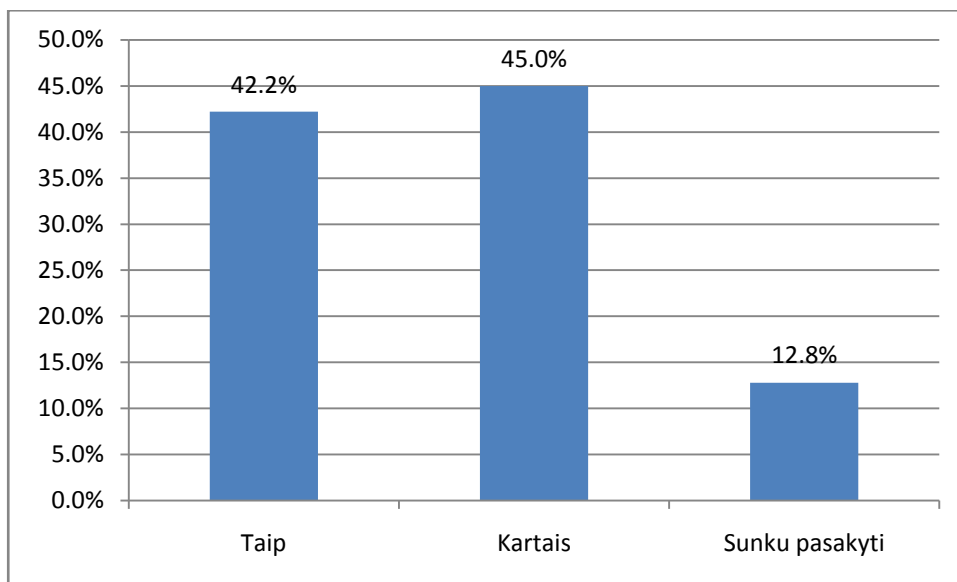
Dėl įvairaus atsakymų pasiskirstymo galima daryti prielaidą, jog teigiamai (5,7%) atsakė tie darbuotojai, kurie tas nuobaudas buvo gavę, ar bent jau girdėjo konkretų atvejį. Tie, kurie nurodė neigiamą atsakymą (beveik 40%) nuobaudų nėra gavę ir apie jas nėra girdėję. Ši prielaida rodo, jog nuobaudos yra taikomos retai.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma pasitelkti pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti (Sakalas, Šilingienė, 2000). Nuobaudų taikymas grindžiamas darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdo atitinkamų reikalavimų. Kaip pažymi Stankevičienė, Lobanova (2006) – tai nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Į klausimą, dėl informacijos pateikimo apie darbuotojams apie jų asmeninius pasiekimus, beveik 90% apklaustųjų nurodė teigiamą atsakymą arba žymėjo atsakymą „kartais“. Beveik 13% nurodė atsakymą „sunku pasakyti“. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog svarbu informuoti darbuotojus apie pasiektus rezultatus ir juos įvertinti. Teisingas jų įvertinimas – vienas iš efektyviausių motyvacijos veiksnių. Jei rezultatai neigiami – vertėtų analizuoti jų priežastis, vėliau

jas likviduoti. Taip galima suformuoti motyvus, kurie skatintų organizacijos darbuotojus dirbti našiau.

Atsakymų pasiskirstymas rodo, jog vertėtų dažniau informuoti darbuotojus apie jų asmeninius pasiekimus.



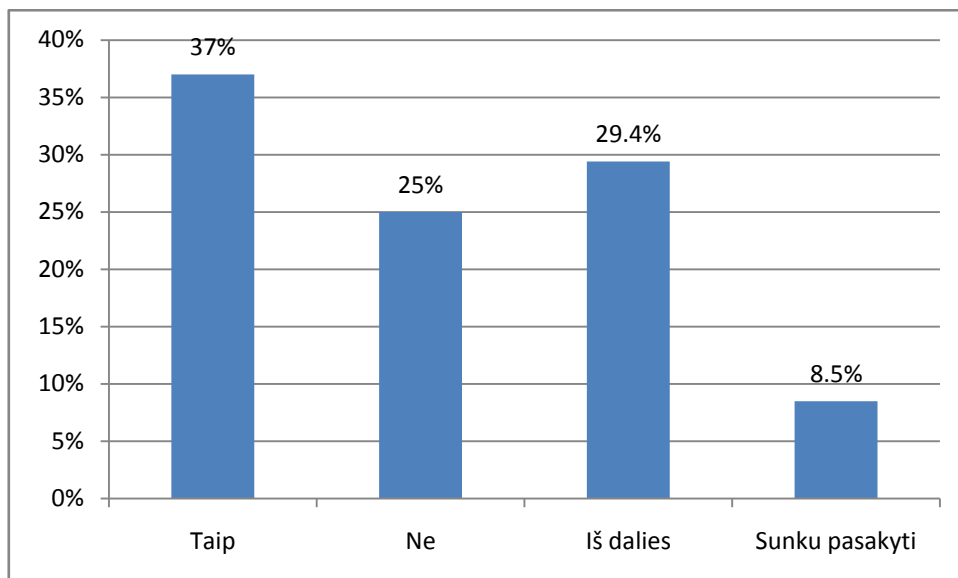
18. pav. Informavimas apie asmeninius pasiekimus

Į klausimą *ar jums žinomi įmonės veiklos tikslai?* Atsakymai pasiskirstė labai nevienodai (19 pav.) Beveik 40% darbuotojų nurodė, jog jiems įmonės veiklos tikslai yra žinomi. 30% darbuotojų įmonės veiklos tikslai žinomi tik iš dalies. Tuo tarpu 25% apklaustųjų nurodė neigiamą atsakymą, o kiek daugiau nei 9% nurodė atsakymą „iš dalies“.

Pavaldiniams turi būti suprantama organizacijos politika, aiškūs tikslai. Mokslinėje literatūroje rekomenduojama supažindinti darbuotojus su įmonės tikslais ir kiekvienam darbuotojui numatyti tam tikrus tikslus. Tuomet turi būti sudarytos sąlygos tikslams pasiekti. J. Užkurėlienė (2006) teigia, jog darbuotojams labai svarbu visą informaciją išgirsti tiesiogiai iš aukščiausios grandies vadovo. Tuo pačiu, vadovui tai bus puikus būdas pranešti darbuotojams informaciją tiesiogiai, pastebėti jų nuotaikas.

Kaip pažymi A. Šalčius (2009) visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Dauguma autorių mokslinėje literatūroje pabrėžia, kad darbuotojai, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, bus labiau motyvuoti ir kartu daug našiau dirbs norėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti.

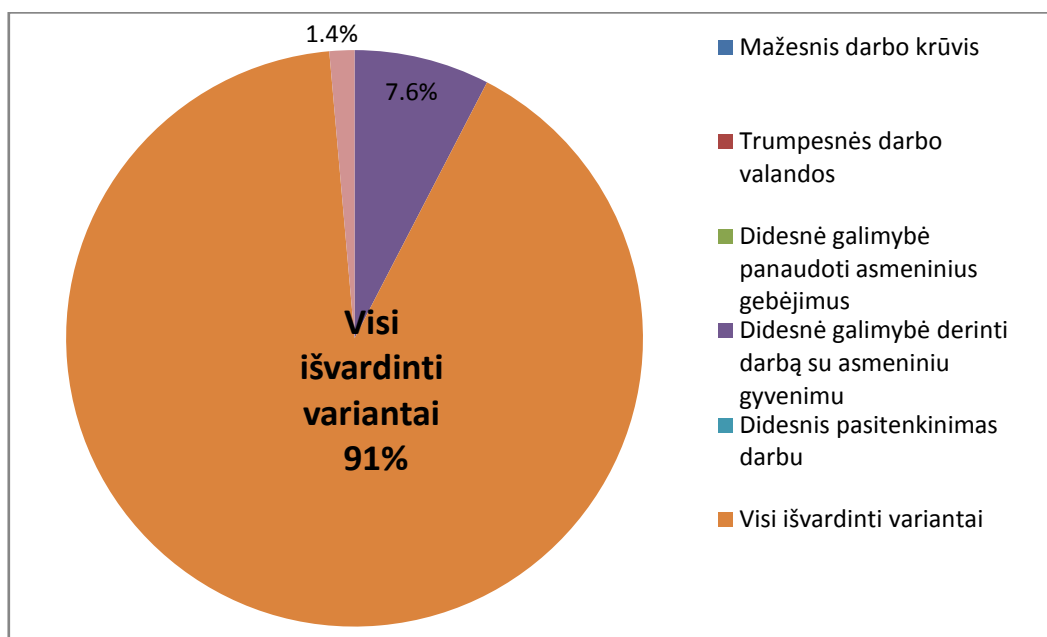
Išanalizavus darbuotojų atsakymus galima teigti, kad pasitvirtina V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės teiginys (1999 p. 82), jog organizaciniai tikslai yra svarbūs, tačiau neatrodo, kad dauguma organizacijų naudoja juos darbuotojų motyvacijai.



19. pav. Darbuotojų žinios apie įmonės tikslus

V. Rinkevičienė (2003) pabrėžia, kad organizacijoms svarbu vadovautis koncepcija, kuri paremta tikslų įvairiuose organizacijos lygiuose iškėlimu. Matant tokį atsakymų pasiskirstymą (19 pav.), galima daryti išvadą, jog didesnei pusei darbuotojų įmonės tikslai yra žinomi arba žinomi iš dalies. 25% darbuotojų nieko nežino apie įmonės tikslus, beveik 9% nurodė atsakymą „sunku pasakyti“. „HayGroup“ ekspertės teigimu, vienas iš svarbiausių organizacijos vadovų uždavinių – nustatyti aiškius tikslus ir paskatinti darbuotojus jų siekti. Vadovai turėtų išklaudyti darbuotojus, nuolat skatinti juos gilinti savo gebėjimus. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4d5d62ef42912>> [žiūrėta 2011-04-28].

14-uosiu anketos klausimu siekta išsiaiškinti, kurie iš išvardintų asmeninių veiksnių darbuotojus motyvuoja labiausiai. Net 91% respondentų nurodė, jog dirbtų geriau, jei būtų taikomi visi išvardinti veiksniai ir dauguma žymėjo atsakymą „visi išvardinti veiksniai“. Beveik 8% apklaustųjų nurodė, jog juos labiausiai motyvuotų galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. 3% respondentų pasirinko atsakymą „kita“ ir vieningai įrašė, jog labiausiai juos motyvuotų didesnis darbo užmokestis (20 pav.). Lyginant atsakymus su „HayGroup“ atliktu tyrimu (2008m.), kaimyninėse valstybėse – Latvijoje, Estijoje - plačiai taikomi papildomi laisvadieniai, kaip motyvacinė priemonė. Tuo tarpu Lietuvoje, apie papildomas laisvas dienas neužsiminė nei vienas darbdavys.



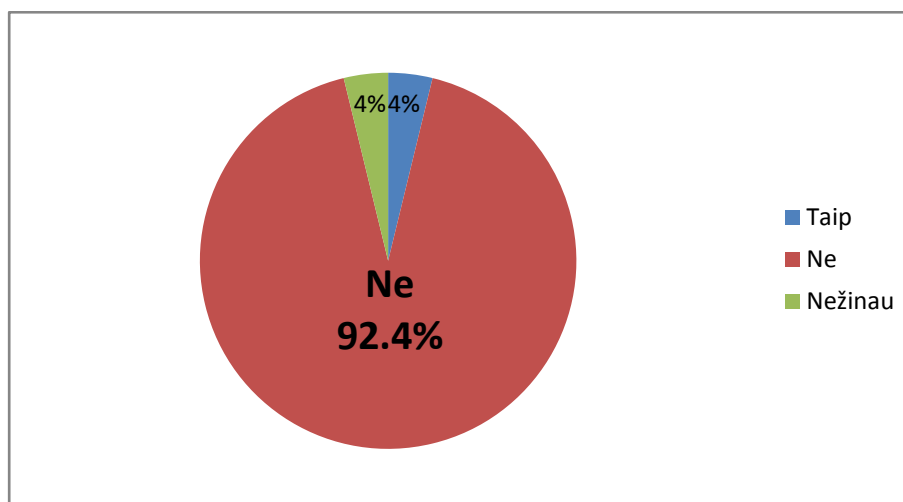
20. pav. Asmeniniai motyvuojantys veiksniai

Apibendrinant ir lyginant atsakymų pasiskirstymą, galima teigti, kad organizacijai tereikia išsiaiškinti, ką darbuotojai vertina, ir užtikrinti, kad jie tai gaus, jei dirbs gerai ir negaus, jei dirbs blogai. Kaip pažymi dauguma autorių, tai nėra taip lengva, nes įvairūs žmonės tuos pačius dalykus vertina skirtingai. Netgi tas pats darbuotojas, tą patį dalyką, įvairiais savo gyvenimo laikotarpiais skirtingai vertins. Tai reiškia, kad nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams. Vadinas, norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, organizacija turi sukurti kiekvienam individualų motyvacijos paketą, atsižvelgdama į tai, ką tas darbuotojas labiausiai vertina. Tai reikalauja nemažai laiko ir lėšų.

15-uoju klausimu (21 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai keistų organizaciją. Šis klausimas pateiktas kaip tikrinamasis klausimas, siekiant patikrinti ankstesnius darbuotojų atsakymus. Galima daryti prielaidą – jei organizacijoje darbuotojai patenkinti, jie nekeistų darbo. Jei nepatenkinti – keistų darbą, pasitaikius galimybei.

Atsakymai pasiskirstė taip: 92% respondentų nurodė, jog darbo nekeistų, po 4% pasiskirstė atsakymai ties „taip“ ir „nežinau“.

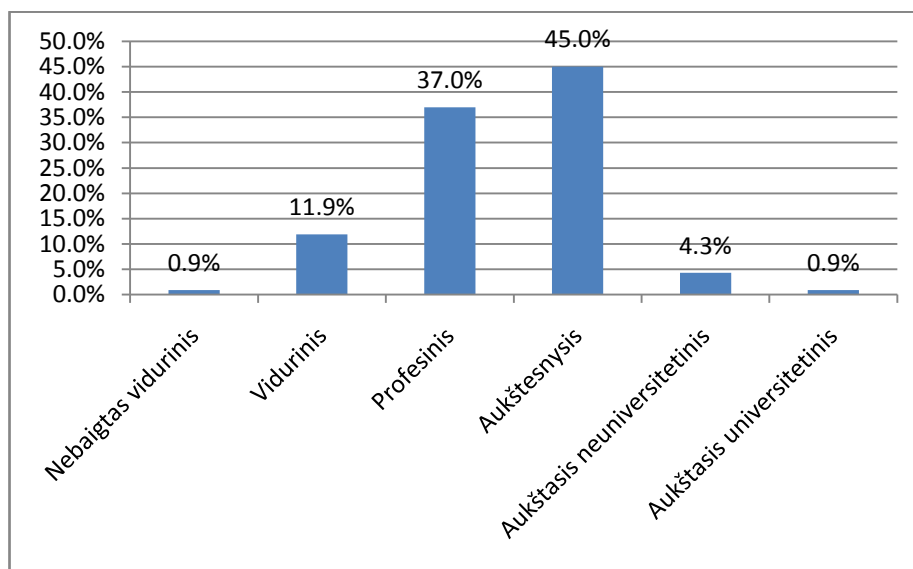
Galima daryti išvadą, jog vis dėlto, įmonėje egzistuoja motyvacinė sistema, kuri „prilaiko“ darbuotojus.



21. pav. Atsakymų pasiskirstymas dėl darbo keitimo

Svarbu buvo išsiaiškinti, kokie motyvai lemtų darbuotojų apsisprendimą pakeisti darbovietę. Visi apklaustieji, kurie nurodė, jog pasitaikius galimybei keistų darbą (4%), nurodė tą patį veiksni – didesnę darbo užmokestį.

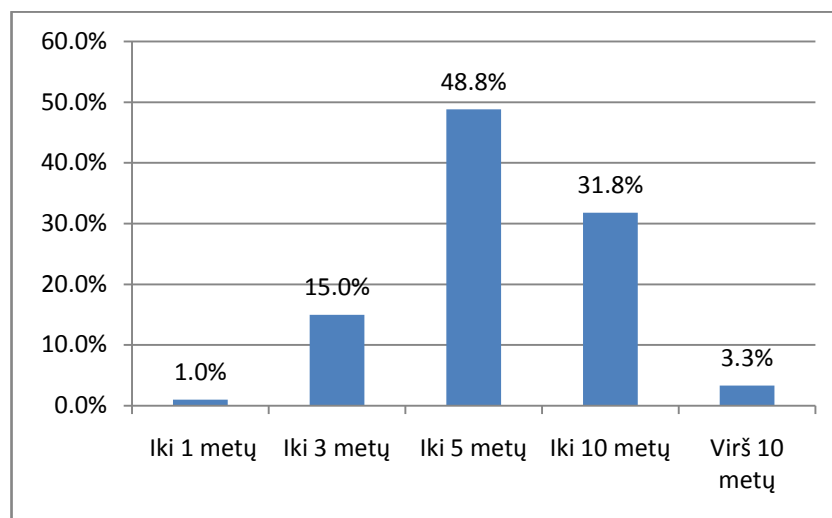
Paskutiniai 4 anketos klausimai skirti demografiniams duomenims nustatyti. Išanalizavus atsakymus matyti, jog dauguma dirbančiųjų (82%) UAB „Akista“ yra įgiję profesinį ar aukštesnįjį išsilavinimą (22 pav.).



22.pav. Darbuotojų išsilavinimas

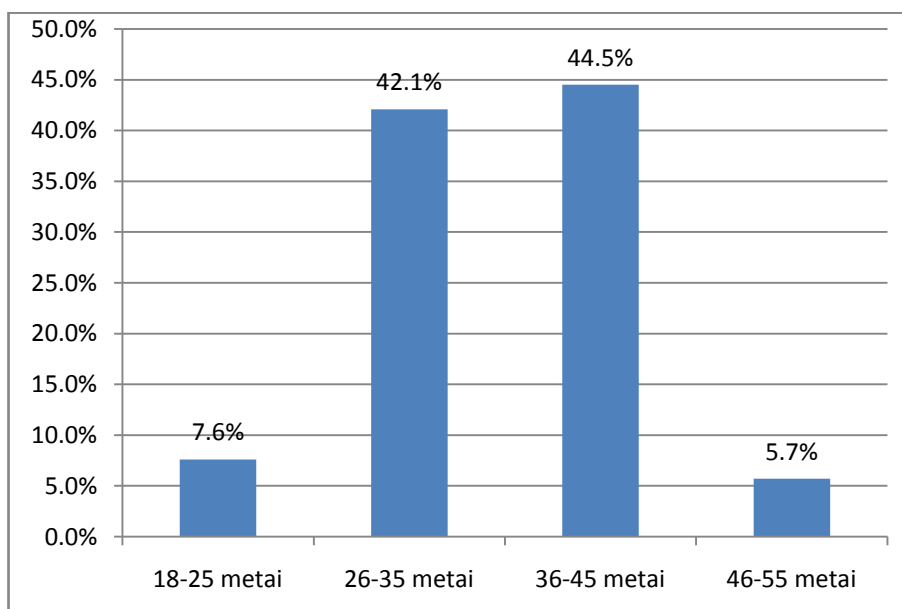
Daugiau nei 95% apklaustųjų UAB “Akista” dirba nuo vienerių iki dešimties metų. Atsižvelgiant į organizacijos gyvavimo laikotarpį (beveik 13 metų) ir į didelį darbuotojų skaičių, galima teigti, jog darbuotojų kaita nėra didelė. Daugelis mokslininkų bei praktikų pažymi, kad

tinkama darbo motyvacija gali „pristabdyti“ darbuotojų kaitą. (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2008). Atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 23 pav.



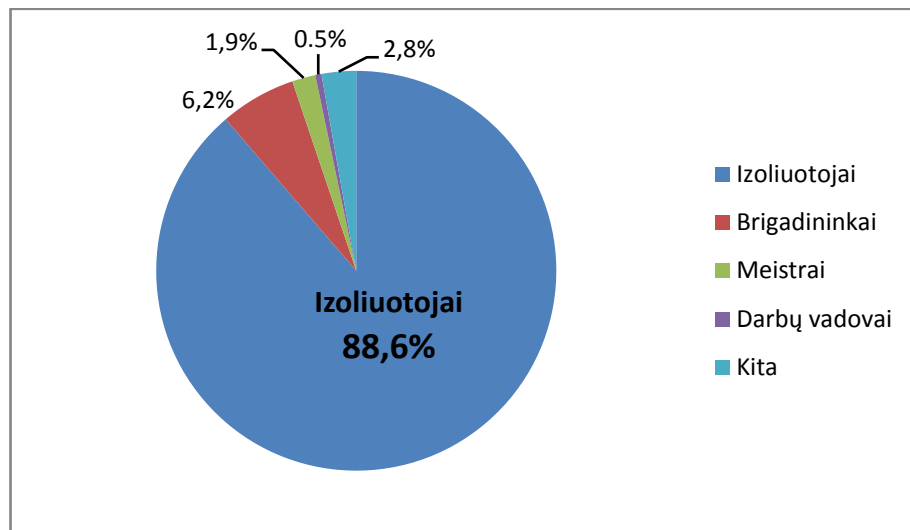
23 pav. Darbo stažas įmonėje

24. pav. pavaizduota, kaip pasiskirstęs respondentų amžius. Daugiau nei 86% apklaustųjų yra nuo 26 iki 45 metų. Darbuotojų amžius – labai svarbus veiksnys parenkant motyvacines priemones. Remiantis mokslinės literatūros rekomendacijomis vertėtų atsižvelgti į šio amžiaus darbuotojų motyvaciją įvairiose karjeros lygiuose, pagal tai tobulinti organizacijos motyvacinę sistemą.



24. pav. Respondentų amžius

Respondentų užimamos pareigos pavaizduotos 25.pav. Beveik 90% apklaustųjų yra izoliuotojai, 3% sudaro atsakymas „kita“. Meistrai, brigadininkai ir darbų vadovas sudaro kiek daugiau nei 8% apklaustųjų.



25 pav. Respondentų užimamos pareigos

3. UAB „AKISTA“ MOTYVACINĖS SISTEMOS TOBULINIMAS

3.1. Bendrosios motyvacinės sistemos tobulinimo galimybės

Rinkdamiesi tinkamiausią motyvavimo būdą, vadovai turėtų atsižvelgti į tai, kad nėra darbuotojų, kuriems būtų būdinga orientacija tik į vieną veiklos motyvą. Kiekvienas žmogus turi poreikių kompleksą su skirtinga jų išsidėstymo hierarchija, tad vadovo meistriškumas, taikant motyvavimo būdus, yra vienas iš svarbiausių sėkmingos vadovo veiklos ir jo kompetencijos bruožų. (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Kaip pažymi D. Grauslytė (2008), įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Norint tai pasiekti, reikia skatinti darbuotojus dirbti gerai. Siekiant sėkmingos motyvacinės sistemos funkcionavimo, vertėtų atkreipti dėmesį į šiuos pagrindinius principus:

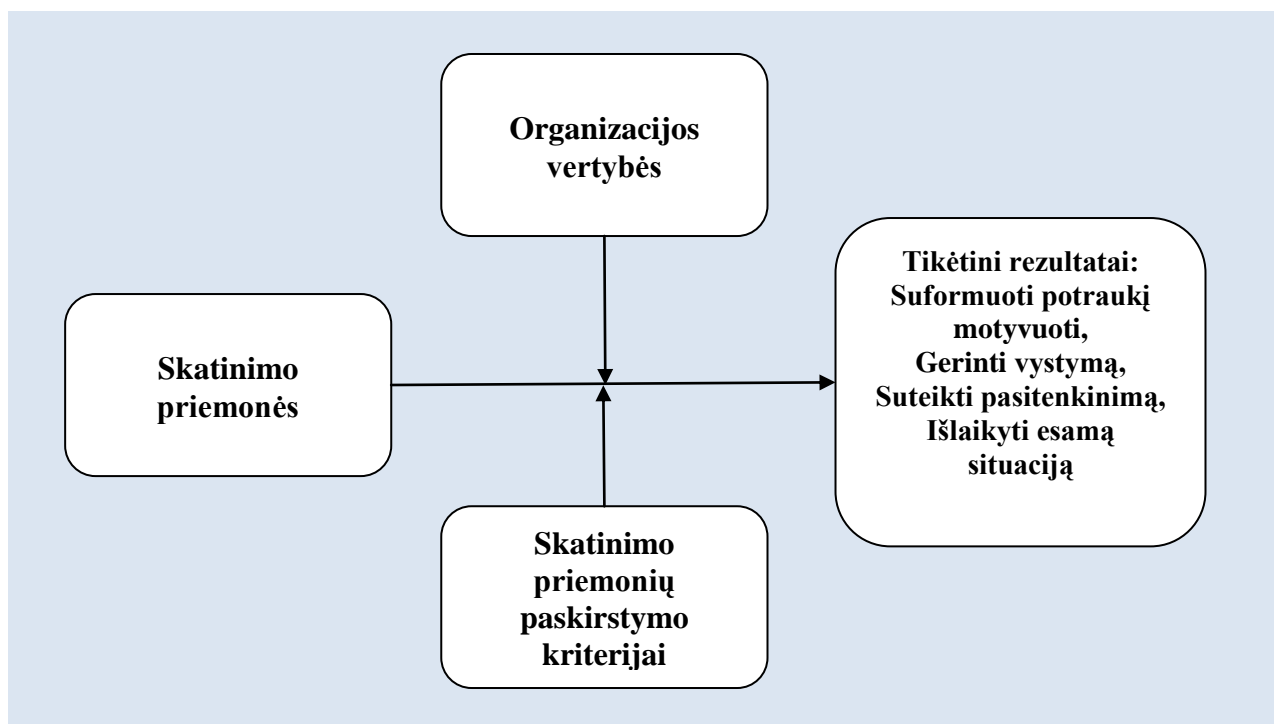
- vadovas turėtų mažiausiai kartą per ketvirtį skirti pakankamai laiko įvertinti tai, kas labiausiai motyvuoja jam pavaldžius darbuotojus.

Kiekvieną vertinimą reikia atlikti individualiai, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo poreikius.

- įvertintus motyvacinius veiksnius, reikia juos įtraukti į individualius darbuotojų karjeros ir tobulėjimo planus.

- kiekvienas darbuotojas turi būti tinkamai skatinamas. Anot A. Bijamienės (2008), didžiausių sunkumų kyla tuomet, kai vieni darbuotojai yra skatinami, o kiti – ne.

- motyvacinė sistema reikalauja nuoseklumo ir lankstumo, nuolatinės peržiūros. Ji negali būti įgyvendinama per vieną mėnesį. Bendras organizacijų skatinimo modelis pateiktas 26 pav.



26 pav. Organizacijų skatinimo modelis

Šaltinis: Dubauskas, 2006, p. 131

Kaip pažymi Baršauskienė, Janulevičiūtė (1999), yra įvairiausių būdų, padedančių žmones motyvuoti. Vadovai gali įvairiausiais metodais paveikti darbuotojus, atsižvelgdami į jų poreikius. Autorės išskiria penkis pagrindinius metodus (direktyviškumas, paternalizmas, kompromisas, lenktyniavimas, bendradarbiavimas).

Direktyviškumas. Kai kurie vadovai, norėdami parodyti įtaką pavaldiniams, jiems įsakinėja. Tačiau, jei darbuotojams nuolat nurodinėjama, ką daryti ir kaip daryti, tuomet jie įpranta prie tokio stiliaus ir daro tik tai, kas jiems liepiama. Darbuotojai jaučia, kad jų darbas ribojamas, jiems paliekama per mažai laisvės veikti savarankiškai. Susidaromas išpūdis, kad jei vadovas riboja darbą, tai jis riboja ir darbuotojų atlyginimą.

Iš dalies, toks metodas nėra blogas. Jis labiau tinkamas taikyti „žemo lygio“ darbuotojams. Tačiau nelabai tinkamas taikyti profesionalams, kuriems nėra priimtina, kad vadovas nurodytų, kaip jie turi atlikti pavestą darbą.

Direktyviškumo rezultatai. Daugumoje situacijų ilgalaikiai direktyviškumo rezultatai yra vidutiniški. Šio metodo pasekmė ta, kad darbuotojai, kuriems nuolat nurodinėjama, daro tik tai, ir nieko daugiau. Be to, ilgesnį laiką dirbantiems darbuotojams, kuriems yra aktualus pasitenkinimas darbu, nepatenkina poreikių.

Paternalizmas. Tai toks būdas, kai darbuotojai patenkina savo poreikius per „papildomas sąlygas“. Paternalizmas remiasi dviem prielaidomis:

14. Vadovas turėtų būti geras darbuotojams ir jie bus ištikimi, lojalūs;
15. Jei darbuotojai bus lamingi, lojalūs, jie dirbs geriau.

Paternalistinė motyvacija naudoja įvairias skatinimo formas, didesnę darbo užmokestį, malonias darbo sąlygas ir pan.

Paternalizmo rezultatai. Ne visi žmonės mėgsta būti priklausomi nuo kitų, jie patys nori tvarkyti savo likimą. Taip pat darbuotojai gali tapti nedėkingi už jiems teikiamas geroves – t.y. įvairias skatinimo priemones.

Kompromisas. Ši teorija teigia, kad vadovas ir darbuotojas yra daugmaž lygūs. Pagrindinis kompromiso išskirtinumas tas, kad darbo sąlygos yra kiek galima labiau nustatomos vadovų ir darbuotojų.

Kompromiso rezultatai. Tai gana negatyvi motyvacijos forma. Tiek darbuotojai, tiek vadovai turi atitikti tas sąlygas, kurių nei vienas negali pakeisti, abi šalys turi sąžiningai jų laikytis.

Privalumas tas, kad pavaldiniai turi didesnę įtaką savo įdarbinimo sąlygoms, patenkinami tiek darbuotojo, tiek organizacijos poreikiai.

Lenktyniavimas. Kai darbas nėra labai įdomus, aukštesnio produktyvumo galima pasiekti sukelti pinigų poreikį bei pasisekimo ir pripažinimo poreikius. Toks metodas dažniausiai pasirenkamas, kai reikia didelio produktyvumo ir darbuotojas turi sunkiai dirbti.

Lenktyniavimo rezultatas. Toks metodas labiausiai tinka tarp kvalifikuotą darbą dirbančiųjų arba tarp tokių profesijų atstovų kaip sportininkai, prekybininkai ir pan.

Toks metodas netinkamas, kai yra bendra darbo užmokesčio sistema ir negalima didinti paskatinimų ar atlyginimų.

Bendradarbiavimas. Tai metodas visiškai priešingas direktyviškumui. Kai parenkamas toks metodas, vadovui mažai reikia smulkmenišką vadovavimo ir prievartos. Bendradarbiai savarankiškai atlieka darbus, jiems nereikia, kad kas stovėtų šalia ir kontroliuotų.

Vadovo uždavinys - nustatyti ribas ir galutinius tikslus. Darbuotojams suteikiama galimybė veikti nepriklausomai, taip pat jie yra įtraukiami į sprendimų priėmimų procesą.

Bendradarbiavimo rezultatai. Motyvacija, naudojant bendradarbiavimą, padeda patenkinti aukštesnius poreikius. Šis metodas suteikia didžiausią pasitenkinimą darbu – jis yra efektingiausias tarp darbuotojų, kuriems aktualus pasitenkinimas darbu. Bendradarbiavimo metodas netinka, kuomet darbuotojai yra priklausomi nuo kitų, nevysiškai žino savo darbą, neturi reikiamų sugebėjimų.

Organizacijų vadovai, siekiantys tobulinti motyvacines sistemas, galėtų remtis L. Marcinkevičiūtės ir J. Žukovskio (2007) pateiktomis rekomendacijomis:

1. Išanalizuoti organizacijos vidaus ir aplinkos situaciją;
2. Nustatyti individualius ir grupinius darbuotojų poreikius;
3. Parinkti tinkamiausius motyvavimo būdus nustatant jų prioritetą.

Motyvacijos sukūrimas ir palaikymas – sudėtingas dalykas. J. Albrechto teigimu (2005), taip yra todėl, kad veiksmingi stimulai arba motyvacijos keičiasi priklausomai nuo darbuotojų, jų veiklos uždavinių ir laiko. Kaip pažymi Jucevičienė I. (1996), svarbu motyvacijos nesutapatinti su motyvais. Motyvacija yra daug sudėtingesnis darinys, apimantis motyvus, juose glūdinčius poreikius, jų išraišką norais, interesus.

3.2. UAB „Akista“ motyvacinės sistemos tobulinimo galimybės

Pastovi motyvacija gimsta darbe, tad vadovas turi sąmoningai ieškoti patrauklių personalo motyvacijos priemonių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą, veiklumą, atsakomybę. Renkantis konkretų motyvavimo elementą, reikia atkreipti dėmesį į esamus darbuotojų poreikius. Kiekvienam galima surasti svarbius motyvus, kurie paskatintų juos siekti organizacijos tikslų. G. Dargužytė (2007) pabrėžia, jog kalbant apie motyvaciją dirbti gerai, reikia atsižvelgti į gausą veiksmių. Pagal atlikto tyrimo rezultatus, 7 lentelėje pateikiamos tos motyvavimo priemonės, kurios labiausiai motyvuoja apklaustuosius. Greta pateikiami pasiūlymai, kaip tos priemonės galėtų būti taikomos, siekiant motyvacijos tobulinimo.

Motyvacijos tobulinimo galimybės

7 lentelė

MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	TOBULINIMO PRIELAIDOS
Darbo užmokestis	UAB „Akista“ darbuotojai yra pakankamai stipriai motyvuojami įvairiomis piniginėmis išmokomis, tačiau, kaip parodė tyrimo rezultatai, nėra patenkinti darbo užmokesčiu. Įmonės vadovybei vertėtų peržvelgti darbo užmokesčio sistemą, atlikti objektyvų darbo vietų ir asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimą. Galima įvesti darbuotojų periodinio vertinimo sistemą. Ji leistų nustatytais laikotarpiais vertinti darbuotojo atliekamą darbą, nustatyti individualius tikslus, mokymosi ir tobulėjimo poreikį, suprasti darbuotojo atliekamo darbo rezultatus bei perspektyvas. Taip būtų didinamas darbuotojų suinteresuotumas nuolat didinti darbo našumą ir

	<p>kokybę.</p> <p>Taip pat rekomenduotina paanalizuoti AB Swedbank siūlomą ilgalaikę darbuotojų motyvacijos programą (http://www.swedbank.lt/lt/articles/view/554) - papildomos pensijos kaupimo galimybes. Ši programa garantuos ilgalaikio poveikio motyvacinę sistemą, kuri padės skatinti darbuotojų lojalumą įmonei.</p>
Galimybė kelti kvalifikaciją	<p>UAB „Akista“ darbuotojams yra sudaryta galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją, lankyti įvairius kursus. Siekiant didesnio darbo našumo, vadovams vertėtų sukurti darbuotojų profesinio augimo sistemą, jų karjeros planavimą ir kvalifikacijos kėlimo organizavimą. Atsižvelgiant į tai, kad daugumos darbuotojų pareigos vienodos, galėtų būti organizuojama jų darbo specifiką atitinkanti mokymo programa aukštesniojoje ar aukštojoje mokykloje. Taip pat galėtų būti rengiami individualūs kursai.</p>
Geras klimatas organizacijoje	<p>Vyraujantys kolektyvo santykiai turi didelę reikšmę darbo našumui. Vadovo pareiga - sudaryti teigiamą mikroklimatą darbuotojams. Atsižvelgiant į tai, jog beveik visi apklaustieji vidutinio amžiaus vyrai, o įmonė turi daug nenaudojamos teritorijos aplink centrinę gamybinę bazę, vadovai galėtų pasvarstyti apie krepšinio aikštelės įrengimo galimybes. Tai turėtų sustiprinti darbuotojų tarpusio santykius, padėtų geriau pažinti vieniems kitus.</p>
Savirealizacijos galimybė	<p>Daugumą darbuotojų stipriai motyvuoja ne tik darbo užmokestis, jie nori realizuoti save, gaudami atsakingesnes pareigas, kur būtų galimybė išreikšti save.</p>
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą; Pasitikėjimas; Informavimas apie asmeninius pasiekimus; Darbuotojų žinios apie	<p>Darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas. Veiklos efektyvumą galima stiprinti tokiomis priemonėmis kaip padėka, pagyrimas, šauniausio darbuotojo rinkimai.</p> <p>Vertėtų įmonės vadovybei organizuoti susirinkimus, kuriuose dalyvautų visi darbuotojai. Juose būtų aptariami darbų planai, įmonės tikslai, įgyvendinti projektai. Taip pat darbuotojai galėtų išsakyti savo idėjas, pasiūlymus. Darbuotojų idėjoms pateikti galimas ir kitas variantas – įrengiamas įmonės paštas, kur darbuotojai galėtų anonimiškai, raštu išreikšti savo nuomonę įvairiais jiems rūpimais klausimais.</p>

įmonės tikslus; idėjų pateikimas	
Asmeniniai motyvuojantys veiksniai	Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, asmeniniai veiksniai ir jų įtaka darbuotojams, turėtų būti plačiau nagrinėjami organizacijoje. Vertėtų atlikti anketinę apklausą ir išsiaiškinti, kurie veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus. Pagal organizacijos galimybes, vertėtų įtraukti vieną ar kelis labiausiai motyvuojančius asmeninius veiksnus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Norint parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones, Albrechtas J. (2005), organizacijos vadovams rekomenduoja atsižvelgti į darbuotojų amžių. Autorius išskiria keturis etapus, kur kiekvienam būdinga savitos motyvavimo priemonės (8 lentelė). UAB „Akista“ motyvacinės sistemos tobulinimui vertėtų paanalizuoti veiksnus, kurie aktualiausi darbuotojams nuo 26 metų iki 35 metų ir nuo 36 iki 50 metų.

Motyvaciniai veiksniai pagal darbuotojų amžių

8 lentelė

Darbuotojų amžius	Darbuotojui aktualūs veiksniai
<i>Darbuotojai iki 25 metų</i>	Maloni darbo atmosfera, fizinio ir socialinio saugumo suvokimas, teisingas darbo vertinimas ir skatinimas ir pan.
<i>Darbuotojai nuo 26 metų iki 35 metų</i>	Asmens tobulėjimas, nauja patirtis, dalyvavimas priimant sprendimus, nustatant tikslus, lankstus darbo grafikas, kolektyvinės vertybės ir pan.
<i>Darbuotojai nuo 36 iki 50 metų</i>	Aukšta darbo turinio orientacija, kūrybiškumas, dalyvavimas valdyme, sprendimų priėmimas, karjera, sėkmė, prestižas, pripažinimas, maksimalios galimybės kvalifikacijos kėlimui, darbo turinys ir jo praturtinimas ir kita.
<i>Darbuotojai nuo 51 iki 60 metų ir vyresni</i>	Darbinės veiklos susiaurinimas ir užbaigimas arba karjeros viršūnė, užimant vietą, kuri buvo visos veiklos tikslas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Albrechtas, 2005, p. 113-115.

D. Diskienė ir A. Marčinskas pabrėžia, jog darbuotojų motyvaciniais veiksniais įvertinti, vertėtų pasitelkti motyvacinės sistemos diagnostikos priemones. Rekomenduojama taikyti šias metodikas:

Stebėjimas – neformalus procesas, kuriam reikia atitinkamos kompetencijos, pastabumo, gebėjimo suvokti darbuotojo elgesį.

Klausimynai ir testai – formalus procesas, kurio rezultatų kokybė ir patikimumas priklauso nuo klausimyno turinio ir interpretavimo.

Motyvacinis pokalbis – susijęs su giluminiu interviu, kuriam reikia psichodiagnostikos žinių.

Motyvacinis seminaras – kompleksinė metodika, apimanti interviu, apklausą, situacinius žaidimus.

Tyrimo rezultatai galėtų būti suvesti į motyvacinį profilį. Šio profilio nustatymas vadovui suteiks galimybę suprasti, kokie motyvai, veiksniai reikšmingi pavaldiniams. Personalo projektų vadovė Rinkevičienė V. (2003) nurodo penkis bendrus svarbiausius veiksnius, kurių taikymas skatina darbuotojus dirbti:

1. *Skatinimo sistemos diegimas.* Darbuotojų vertinimas lemia vienodą vadovybės ir darbuotojų sampratą. Kuomet darbuotojams yra žinoma, už ką ir kodėl jie yra skatinami, tada pagrindžiamas atlygimų diferencijavimas.
2. *Darbuotojų motyvacijos kėlimas.* Vertinimas lemia darbuotojų esamos padėties ir tolesnių tikslų sampratą. Tai nurodo, ko darbuotojai toliau turėtų siekti.
3. *Personalo sprendimų optimizavimas.* Pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, veiksmingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas į kitas pareigas ir atleidimas.
4. *Personalo ugdymo sistemos tobulinimas.* Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, paremtas darbuotojų vertinimo rezultatais.
5. *Bendradarbiavimo plėtra.* Veiksminga darbuotojų vertinimo sistema ta, kuri pagrįsta bendru vadovo ir pavaldinio darbu.

Personalo motyvacija apima beveik visas personalo ugdymo sritis, atestacijos sistemą, darbuotojų vertinimą, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų taikymą, jų tobulinimą, karjeros planavimą, profesinio rengimo ir mokymo sistemą, socialines išmokas, lengvatas, garantijas. Šių sistemų veiklos tikslas - užtikrinti visų organizacijos struktūrinių padalinių darnią veiklą, sudaryti sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas būtų suinteresuotas savo darbo rezultatais.

Motyvacija reikalauja išleisti resursus ir turi būti planuojama taip, kad darbuotojas tapęs organizacijos nariu aktyviai dalyvautų, vykdytų jam pavestas užduotis. Organizacijos uždavinys – taikyti darbuotojo veiklos motyvus atitinkančią motyvacinę sistemą.

IŠVADOS

- Išanalizavus įvairių autorių motyvacijos sąvokos apibrėžimus *galima teigti, jog motyvacijos sąvoka apima elgesio skatinimo sistemą, kurią įtakoja asmeniniai veiksniai: vertybės, interesai, siekiai, nusistatymas, poreikiai.*

Motyvacijos teorijos remiasi įvairiausiais aspektais ir išskiria skirtingus individų poreikius, kurie turėtų būti tenkinami organizacijoje.

- Dėl žmonių individualumo bei nuolat kintančių gyvenimo sąlygų nėra visiems vienodų priemonių darbinei veiklai gerinti. Vadovo uždavinys siekiant sėkmingai organizuoti veiklą – *išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir tinkamai parinkti motyvavimo priemones.*

- Mokslinėje literatūroje dažniausiai motyvavimo priemonės skirstomos į: materialines ir psichologines. Svarbiausia, tas priemones tinkamai suderinti tarpusavyje. Vien materialinių ar vien psichologinių priemonių parinkimas laukiamo efektyvumo gali neduoti.

- Išanalizavus tyrimo rezultatus matyti, jog darbuotojus labiausiai motyvuoja materialinės piniginės priemonės: *atlyginimas, priedai, premijos, paskola darbuotojams, priemoka už kvalifikaciją, atlyginimo siejimas su darbo rezultatais, grupinės premijos.* Taip pat respondentus motyvuoja materialinės nepiniginės priemonės: *automobilis, vertingos dovanos, kvalifikacijos kėlimas įmonės sąskaita.* Iš psichologinių motyvavimo priemonių apklaustuosius labiausiai motyvuoja: *draugiškas kolektyvas, savirealizacija, geros darbo sąlygos, geras klimatas organizacijoje, atgalinis ryšys apie atliktą darbą, pasitikėjimas, atsakomybė.*

- *Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog iškelta darbo hipotezė pasitvirtino. Personalo motyvavimas – vienas iš aktualiausiai sprendžiamų klausimų įmonėje, tai įrodo daugumos darbuotojų atsakymai apie pasitenkinimą darbu, darbui sėkmingų sąlygų sudarymą, taikomomis motyvacinėmis priemonėmis ir pasitenkinimą egzistuojančia motyvacine sistema.*

- *Atlikus tyrimą paaiškėjo, visos organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra gana veiksmingos. Tai rodo, jog dauguma respondentų žymėjo atsakymus „labai motyvuoja“ ir „motyvuoja“ ties parinktomis naudojamomis motyvacinėmis priemonėmis.*

REKOMENDACIJOS

Vadovas, siekdamas sėkmingai organizuoti veiklą ir tuo pačiu dar labiau tenkinti darbuotojų poreikius, turėtų:

- *kurti ir palaikyti motyvavimo sistemos strategiją, kuri užtikrintų nuolatinį darbuotojų skatinimą bei teisingą ir motyvuojančią darbo užmokesčio sistemą;*
- *pristatyti motyvavimo sistemos strategiją darbų vykdytojams - žinodami, koks atlygis bus gaunamas, tikėtina, jog darbininkai sparčiau atliks darbus.*
- *atsižvelgti į individualius darbuotojų pageidavimus ir pagal organizacijos galimybes taikyti motyvavimo priemones;*
- *atsižvelgti į tyrimo metu nustatytas labiausiai motyvuojančias darbiui priemones ir kiek galima plačiau jas taikyti organizacijoje.*
- *atsižvelgti į tyrimo metu nustatytą respondentų amžių ir pagal tai parinkti aprašytas motyvavimo priemones;*
- *labiau įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą – nusistatyti ir įgyvendinti bendrus tikslus, informuoti darbuotojus apie asmeninius bei įmonės pasiekimus, leisti darbuotojams kartu dalyvauti kuriant motyvacinės sistemos strategiją;*
- *atsižvelgti į tai, jog didžioji dalis darbuotojų yra vidutinio amžiaus ir į tai, jog 80% apklaustųjų nurodė galimybę kelti kvalifikaciją kaip vieną iš labiausiai motyvuojančių priemonių, tad vertėtų sukurti darbuotojų profesinio augimo sistemą, jų karjeros planavimą ir kvalifikacijos kėlimo organizavimą;*
- *paanalizuoti plačiau darbuotojų požiūrį į asmeninius veiksnius, tokius kaip – trumpesnės darbo valandos, didesnė galimybė derinti darbą su šeima, mažesnis darbo krūvis ir pan.;*
- *sudaryti sąlygas darbuotojams išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, idėjas;*
- *atminti, jog asmeniniai veiksniai, kurie lemia darbuotojų motyvaciją yra nuolat kintantys, analogiškai ir motyvacinę sistemą karts nuo karto reikėtų pervertinti ir atnaujinti.*

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J., (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L., (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B., (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
4. Bučiūnienė, I., (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
5. Butkus, F., S., (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eurumas.
6. Diskienė, D., Marčinskas, A., (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
7. Dubauskas, G., (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
8. Dubinas, V., Šavareikienė, D. Profesinės veiklos motyvacija. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai:2002. Nr. 22. VDU leidykla
9. Foster, Jeremy J. (2005). *Darbo motyvacija*. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Gawel, J. E., (1997). *Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5(11).
11. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2008) Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*, (38), p. 100-114.
12. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A., (2010) Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, p. 50.
13. Grauslytė, D., (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, 5.
14. Gražulis, V., (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Metodinė mokymo priemonė, Vilnius: Ciklonas.
15. Harvard Business School Publishing Corporation, (2005) Lietuviškas leidimas.
16. Jančauskas E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
17. Jėčiuvienė, M., (2006). *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. Mokslinių straipsnių rinkinys. Vilnius, p. 92-101.
18. Jucevičienė, P., (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
19. Jucevičius, G., (2001). Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (28) p. 20-27.

20. Kardelis, K., (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
22. Klupšas, F., (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: Mokslo darbai*, 19 (4).
23. Kroth M., (2007). *Maslow – Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education*, Journal of industrial Teacher Education . Volume 44 (2).
24. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė J.,(2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, p. 796-802.
25. Leonienė, B., (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
26. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
27. Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. LŽŪU: Akademija.
28. Marcinkevičiūtė, L., (2006). Darbuotojų motyvavimo modeliai. *Tiltai*, 1.
29. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, (2007). Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai. LŽŪU: Akademija.
30. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A., (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 21, p.137-145.
31. Maslow, A., H., (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
32. Maslow, A., H., (2009). *Motyvacija ir asmenybė 2-asis leidimas*, Vilnius: Apostrofa.
33. Minkutė – Henrickson, R., (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksny*s. Kaunas: Technologija.
34. Pacevičius, J., (1999). *Studijuojantiems psichologiją*. I sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Palidauskaitė, J., (2007). Motyvavimo unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 33-45
36. Poluchina, O., (2004). Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? *Vadovo pasaulis*, 2.
37. Rinkevičienė, V., (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis: Vadyba*, 11, p. 18-22.
38. Robbins P. S., (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
39. Rupeikienė, L., Viningienė D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo pritaikymo galimybės versle. *Vadyba. Journal of management*, 1 (17), p. 143-152.
40. Sakalas, A., Šilingienė, V., (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vilspa.

41. Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
42. Steers, M., R., Mowday, R., T., (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), p. 379–387.
43. Stoner A., F. ir kt.(2001). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
44. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Šalčius, A., (2009). *Organizacijos valdymas* Mokomoji knyga. Vilnius: Efrata.
46. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., Gedvilienė, M., (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6), p. 156–162.
47. Šavareikienė, D., (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Šavareikienė, D., Dubinas, V., (2003) *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto 1–kla.
49. Užkurėlienė, J., (2006). Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis. *Vadovo pasaulis*, 1.
50. Žaptorius, J., (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18, (4), p. 105–117.
51. Bijaminienė, A. (2008). Motyvacinių sistemų kūrimo etapai. [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per internetą <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=0eff72d7-ef75-4ee3-b589-9b95e4dabf1e>>.
52. Darbuotojų motyvacija skatinama tarnybiniais automobiliais. [žiūrėta 2011-04-29]. Prieiga per internetą <<http://www.diena.lt/naujienos/ekonomika/darbuotoju-motyvacija-skatinama-tarnybiniais-automobiliais-188879>>.
53. Dargužytė, G., (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per internetą <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf>
54. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory). [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per internetą <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>>
55. Konsoliduota finansinė atskaitomybė ir investicijos į dukterines įmones. *16-asis Verslo apskaitos standartas* (su pakeitimais ir papildymais 2009 m. liepos 1 dienai). [Žiūrėta 2011-04-18] Prieiga per internetą <http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=2670&new_id=708>
56. Lamb, M., G., (2003). How to build motivation in today's workplace. [Žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.csmonitor.com/2003/0317/p15s01-wmwo.html>>.
57. Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos įmonių grupių konsoliduotosios finansinės atskaitomybės įstatymas*. [interaktyvus] 2008, Nr. X-1634. [Žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga

per

interneta:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324176&p_query=&p_tr2=.

58. Maslow's Holistic Dynamic Needs Hierarchy. [žiūrėta 2011-03-29]. Prieiga per internetą:

<www.wynja.com/personality/needs.html>

59. Paulauskas, S., Savivaldos dialektika [žiūrėta 2011-03-29]. Prieiga per internetą:

<<http://www.eksponente.lt/leidiniai/sd.html>>

60. Trečdalis Europiečių neturi motyvacijos dirbti geriau. [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per

internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4d5d62ef42912>>

61. <<http://www.swedbank.lt/lt/articles/view/554>> [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per internetą.

62. <www.haygroup.com/> [žiūrėta 2011-04-28]. Prieiga per internetą.

1 PRIEDAS

Individo/darbuotojo poreikiai, tenkinami organizacijoje

9 lentelė

SAUGUMO	TURĖTI STABILŲ DARBĄ TURĖTI SAUGIĄ DARBO VIETĄ TURĖTI SOCIALINES GARANTIJAS SUSIRGUS AR PRARADUS DARBINGUMĄ, BŪTI APSAUGOTAM NUO FIZINIO SMURTO VENGTI RIZIKOS (UŽDUOTYS, SPRENDIMAI)
PRIKLAUSYMO/ AFILIACIJOS	PATIKTI ŽMONĖMS BŪTI VISATEISIU ORGANIZACIJOS NARIU DALYVAUTI SOCIALINIUIOSE RENGINIUISE DIRBTI SU GERANORIŠKAIS ŽMONĖMIS PALAIKYTI DARNIUS SANTYKIUS VENGTI KONFLIKTŲ
PAGARBOS	JAUSTI KITŲ DARBUOTOJŲ PAGARBĄ GAUTI PAGYRIMĄ IŠ VADOVŲ IR KOLEGŲ PASIEKTI FORMALIŲ SAVO LAIMĖJIMŲ PRIPAŽINIMĄ TURĖTI AUTORITETĄ SAVO ORGANIZACIJOJE
NEPRIKLAUSOMYBĖS IR SAVARANKIŠKUMO	JAUSTI ATSAKOMYBĘ UŽ SAVE IR PAVALDINIUS IŠVENGTI GRIEŽTOS KONTROLĖS NEJAUSTI GRIEŽTOS FINANSINĖS IR MORALINĖS PRIKLAUSOMYBĖS, JAUSTIS ŠEIMININKU
PASIEKIMO	DARYTI KAŽKĄ GERIAU NEI KITI PASIEKTI SUNKŲ TIKSLĄ IR PRIARTĖTI PRIE JO ĮNEŠTI SAVO ĮPATINGĄ INDĖLĮ UGDYTI SAVE, GERAI ATLIKTI NAUJAS UŽDUOTIS
VALDŽIOS	DARYTI ĮTAKĄ ŽMONĖMS, SKATINANT JUOS KEISTI SAVO ELGESĮ, UŽIMTI VADOVAUJANČIĄ POZICIJĄ KONTROLIUOTI IŠTEKLIUS AR INFORMACIJOS ŠALTINIUS KONTROLIUOTI ŽMONES IR JŲ VEIKLĄ

Šaltinis: Diskienė, Marčinskas, 2007 p. 213.

2 PRIEDAS

Motyvacijas būdai ir jū taikymo sritys

10 lentelē

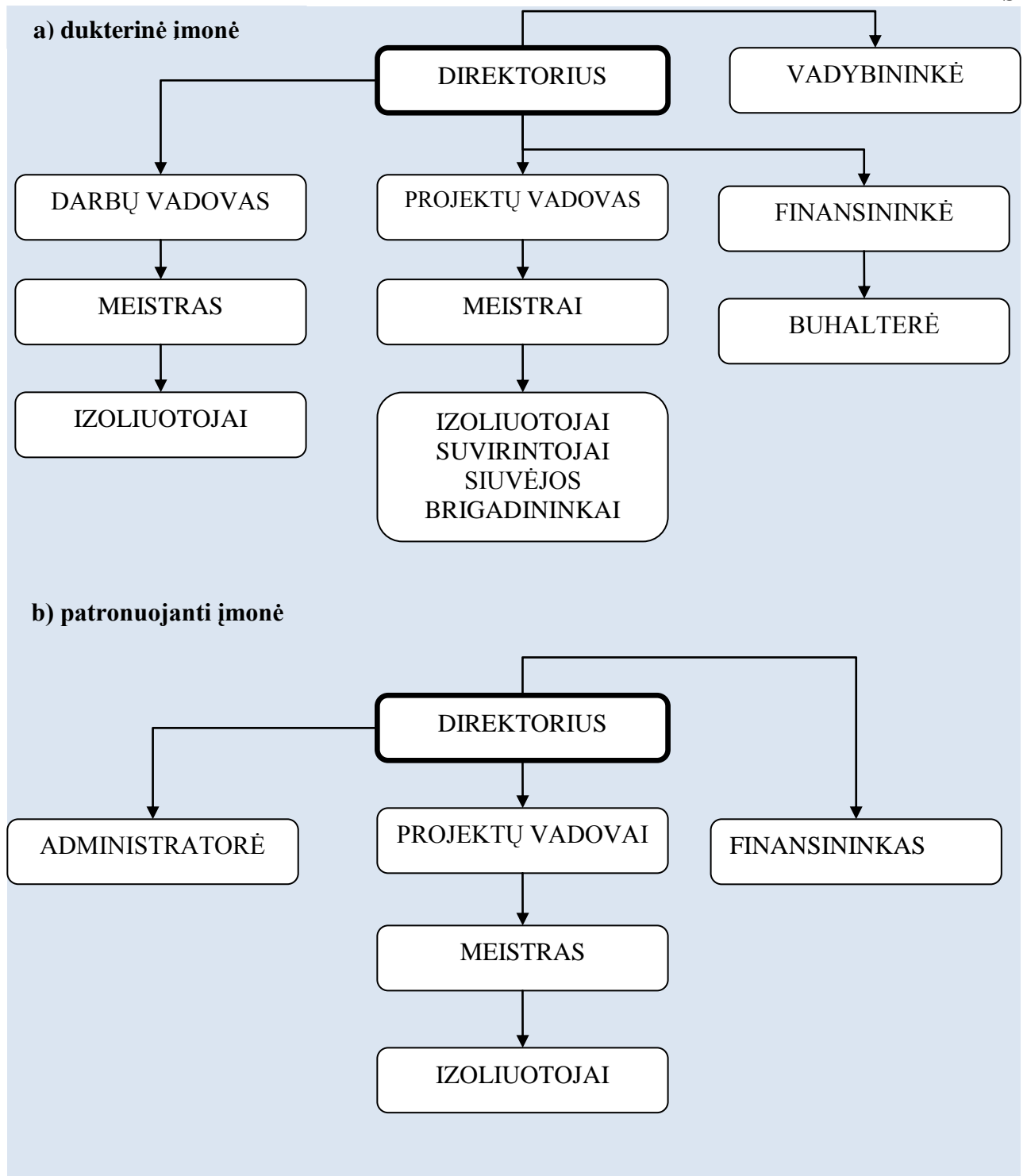
Individualūs būdai	Grupiniai būdai
<p>EKONOMINIAI MOTYVAVIMO BŪDAI</p> <p>Tiesioginiai motyvavimo būdai</p> <p>Vienetinis darbo užmokestis</p> <p>Laikinis darbo užmokestis</p> <p>Premijos už racionālus pasiūlymus</p> <p>Premijos už uzduoties īvykdymā</p> <p>Premijos uz našumo didinimā</p> <p>Priemokos uz geresnī darbo laiko panaudojimā</p> <p>Priemoka uz kvalifikacijā</p> <p>Priemoka uz stažā</p> <p>Netiesioginiai motyvavimo būdai</p> <p>Maitinimas uz mažesnes kainas</p> <p>Kategorijos pakēlimas</p> <p>Perkeliama ī geriau mokamas, atsakingesnes pareigas</p> <p>Apdovanojimai vertingomis dovanomi</p> <p>SOCIALINIAI-PSICHOLOGINIAI MOTYVAVIMO BŪDAI</p> <p>Laisvū dienu suteikimas</p> <p>Darbo turinio praturtinimas</p> <p>Lankstus darbo grafikas</p> <p>Informuotumo didinimas</p> <p>Tarpusavio santykiai</p> <p>Mokymosi galimybēs</p> <p>Garantuotas darbas</p> <p>Padēkos</p> <p>Garbēs vardu suteikimas</p> <p>Kelialapiai mažesnēm kainomis</p>	<p>Pelno paskirstymo sistemos</p> <p>Grupinēs premijos</p> <p>Brigadinio darbo organizavimas ir skatinimas</p> <p>Kompleksinē darbo kokybēs vertinimo sistema</p> <p>Darbo sąlygū gerinimo programos</p> <p>Kokybēs grupēs</p> <p>Našumo grupēs</p> <p>Bedefekčio darbo sistemos</p> <p>Grįžtamasis ryšys iš produkcijos vartotojū</p> <p>Psichologinis klimatas kolektyve</p>

Šaltinis: Marcinkevičiūtē, 2006; Žukovskis, 2007

Motyvacinio priemonės pavyzdys “Ombudsmenas”

3 PRIEDAS

4 PRIEDAS



27 pav. Organizacinė valdymo struktūra
Šaltinis: sudaryta autorės

5 PRIEDAS

Gerbiamas respondente,

Esu Šiaulių universiteto studentė Aistė Rukevičiūtė. Maloniai prašau atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai bus panaudoti magistrinio darbo tyrimui, kurio tikslas – išanalizuoti motyvacijos sistemą šioje įmonėje.

Jūsų nuomonė labai svarbi! Anketa anoniminė, jos pasirašyti nereikia!

Atsakymus pažymėkite varnele.

1. KAS JUMS YRA DARBAS?

- Tik pajamų šaltinis;
- Pajamų šaltinis ir savirealizacijos galimybė;
- Pajamų šaltinis ir dalyvavimas bendroje veikloje;
- Sunku pasakyti;
- Kita _____

2. AR ESATE PATENKINTI SAVO DABARTINIU DARBU?

- Visiškai nepatenkintas;
- Iš dalies patenkintas;
- Patenkintas;
- Labai patenkintas;
- Sunku pasakyti.

3. AR JUMS SUDARYTOS SĄLYGOS SĖKMINGAI DIRBTI?

- Visiškai nesudarytos;
- Iš dalies sudarytos;
- Sudarytos;
- Pilnai sudarytos;
- Sunku pasakyti.

4. AR JŪSŲ DARBO UŽMOKESTIS ATITINKA INDĖLĮ Į DARBĄ?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Sunku pasakyti;

5. AR YRA TAIKOMA MOTYVACINĖ SISTEMA ŠIOJE ĮMONĖJE?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Sunku pasakyti;
- Kita _____

6. AR JUS TENKINA SKATINIMO PRIEMONĖS ŠIOJE ĮMONĖJE?

- Visiškai netenkina;
- Iš dalies tenkina;
- Tenkina;
- Labai tenkina;
- Sunku pasakyti.

7. ĮVERTINKITE, KAIP ŠIOS MATERIALINĖS PRIEMONĖS JUS MOTYVUOJA.

Nepiniginės motyvavimo priemonės	Visai nemotyvuoja	Iš dalies motyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja	Sunku pasakyti
Vertingos dovanos					
Automobilis					
Telefonas					
Laisvalaikis					
Galimybė kelti kvalifikaciją, lankyti kursus, seminarus					

8. ĮVERTINKITE, KAIP ŠIOS MATERIALINĖS PRIEMONĖS JUS MOTYVUOJA.

Piniginės motyvavimo priemonės	Visai nemotyvuoja	Iš dalies motyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja	Sunku pasakyti
Paskola darbuotojams					
Metinės premijos					
Draudimas palankesnėmis sąlygomis					
Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais					
Telefono ir kt. išlaidų kompensavimas					
Darbo užmokestis					
Priemoka už kvalifikaciją					
Grupinės premijos					

Psichologinės motyvavimo priemonės	Visai nemotyvuoja	Iš dalies motyvuoja	Motyvuoja	Labai motyvuoja	Sunku pasakyti
Geros darbo sąlygos					
Geras klimatas organizacijoje					
Draugiškas kolektyvas					
Komandinis darbas					
Padėkos					
Savirealizacijos galimybė					
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą					
Pasitikėjimas, atsakomybė					

10. AR DARBE TURITE GALIMYBĘ PATEIKTI SAVO IDĖJAS?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Sunku pasakyti.

11. AR VADOVAI TAIKO NUOBAUDAS (PVZ. PRIEDŲ NUĖMIMAI, PAPEIKIMAI)?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Sunku pasakyti.

12. AR ESATE INFORMUOJAMI APIE ASMENINIUS PASIEKIMUS?

- Taip;
- Ne;
- Kartais;
- Sunku pasakyti.

13. AR JUMS ŽINOMI ĮMONĖS VEIKLOS TIKSLAI?

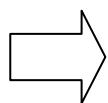
- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Sunku pasakyti.

14. JŪS DIRBTUMĖTE GERIAU, JEI BŪTŪ(GALITE PAŽYMĖTI KELIS VARIANTUS):

- Mažesnis darbo krūvis;
- Trumpesnės darbo valandos;
- Didesnė galimybė panaudoti asmeninius gebėjimus;
- Didesnė galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu;
- Didesnis pasitenkinimas darbu;
- Visi išvardinti variantai;
- Sunku pasakyti;
- Kita _____

15. AR JŪS KEISTUMĖTE DARBĄ?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.



**PEREITI PRIE
KLAUSIMO NR. 17**

**16. JEI KEISTUMĖTE DARBĄ, TAI
TODĖL KAD JUMS PASIŪLYTŪ:**

- Didesnį darbo užmokestį;
- Geresnį klimatą organizacijoje
- Platesnę motyvacinę sistemą;
- Kita _____
- ;
- Sunku pasakyti.

17. KOKS JŪSŲ IŠSILAVINIMAS?

- Nebaigtas vidurinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis.

18. KOKS JŪSŲ DARBO STAŽAS?

- Iki 1 metų;
- Iki 3 metų;
- Iki 5 metų;
- Iki 10 metų;
- Virš 10 metų.

19. KOKS JŪSŲ AMŽIUS?

- 18-25 metų;
- 26-35 metų;
- 36-45 metų;
- 46-55 metų;
- Virš 55 metų.

20. KOKIOS JŪSŲ PAREIGOS?

- Izoliuotojas;
- Brigadininkas;
- Meistras;
- Darbų vadovas;
- Kita _____

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!!!

Kāre respondent,

Jeg er studerende på Siauliai universitet. Jeg vil venligst anmode om at besvare følgende spørgsmål. Dine svar skal anvendes til master researcharbejde, hvis formål er at undersøge motivationssystem i virksomheden.

Din mening er meget vigtig! Spørgeskemaet er anonymt, det skal ikke underskrives!

Afkryds dine svar.

1. HVAD ER ARBEJDE FOR DIG?

- Kun indkomstkilde;
- Indkomstkilde og mulighed for selvrealisering;
- Indkomstkilde og deltagelse i fælles aktiviteter;
- Svært at sige;
- Andet _____

2. ER DU TILFREDS MED DIT NUVÆRENDE JOB?

- Slet ikke tilfreds;
- Delvis tilfreds;
- Tilfreds;
- Meget tilfreds;
- Svært at sige.

3. ER DER VILKÅR FOR SUCCESFULD ARBEJDE TIL STEDE?

- Slet ikke;
- Delvis;
- Ja, det er der;
- Ja, alle nødvendige vilkår;
- Svært at sige.

4. SVARER DIN ARBEJDSLØN TIL DIN INDSATS?

- Ja;
- Nej;
- Delvis;
- Svært at sige;
- Andet

5. ANVENDES DER NOGET MOTIVERINGS SYSTEM I DENNE VIRKSOMHED?

- Ja;
- Nej;
- Delvis;
- Svært at sige;
- Andet _____

6. ER DU TILFREDS MED MOTIVERINGS MIDLER I DENNE VIRKSOMHED?

- Slet ikke tilfreds;
- Delvis;
- Tilfreds;
- Meget tilfreds;
- Svært at sige.

7. OPGIV VENLIGST, HVORDAN DISSE MATERIELLE MIDLER MOTIVERER DIG.

Ikke materielle motiveringsmidler	Motiverer slet ikke	Delvis	Motiverer	Motiverer meget	Svært at sige
Værdifulde gaver					
Bil					
Telefon					
Fritids arrangementer					
Mulighed for videreuddannelse, deltagelse i kursus, seminarer					

8. OPGIV VENLIGST, HVORDAN FØLGENDE MATERIELLE MIDLER MOTIVERER DIG.

Materielle motiveringsmidler	Motiverer slet ikke	Delvis	Motiverer	Motiverer meget	Svært at sige
Lån til medarbejdere					
Årlig bonus					
Forsikring med bedre vilkår					
Direkte sammenhæng mellem arbejdsresultater og løn					
Refusion af telefon og andre udgifter					
Arbejds løn					
Tillæg for fagligkompetence					
Gruppe bonus					

Psykologiske motiveringsmidler	Motiverer slet ikke	Delvis	Motiverer	Motiverer meget	Svært at sige
Gode arbejdsvilkår					
Godt arbejdsmiljø					
Venlige kollegaer					
Team arbejde					
Takke breve					
Mulighed for selvrealisering					
Tilbage melding om udført arbejde					
Tillid, ansvar					

10. HAR DU MULIGHED FOR AT FREMLÆGGE SINE IDEER?

- Ja;
- Nej;
- Delvis;
- Svært at sige.

11. FÅR MAN BØDE (F.EKS. FRATAGELSE AF TILLÆG, IRETTESETTELSER)?

- Ja;
- Nej;
- Delvis;
- Svært at sige.

12. BLIVER DU OPLYST OM DINE PERSONLIGE OPNÅELSER?

- Ja;
- Nej;
- Sommetider;
- Svært at sige.

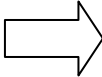
13. KENDER DU VIRKSOMHEDENS FORMÅL?

- Ja;
- Nej;
- Delvis;
- Svært at sige.

14. DU SKULLE UDFØRE DINE OPGAVER BEDRE, HVIS (FLERE SVAR KAN AFKRYDSES):

- Du havde mindre arbejde;
- Du havde kortere arbejdstid;
- Du havde flere muligheder til at anvende sine personlige egenskaber;
- Du havde bedre mulighed til at koordinere dit arbejde med privat liv;
- Du var mere tilfreds med dit arbejde;
- Alle ovenpå nævnte svar;
- Svært at sige;

15. VIL DU FÅ ET ANDET JOB?

- Ja;
 - Nej;
 - Ved ikke.
-  GÅR OVER TIL SPØRGSMÅL NR. 17

16. DU VIL FÅ ET ANDET JOB, HVIS DU FÅ TILBUDET:

- Højere arbejds løn;
- Bedre arbejdsmiljø i virksomheden
- Bredere motiveringssystem;
- Andet _____
-;

17. HVAD ER DIN UDDANNELSE?

- Ufuldendt folkeskole;
- Folkeskole;
- Faglig skole;
- Ufuldendt universitet;
- Højere ikke universitets uddannelse;
- Universitet.

18. HVAD ER DIN ARBEJDSERFARING?

- Op til 1 år;
- Op til 3 år;
- Op til 5 år;
- Op til 10 år;
- Mere end 10 år.

19. HVOR GAMMEL ER DU?

- 18-25 år;
- 26-35 år;
- 36-45 år;
- 46-55 år;
- Over 55 år.

20. HVAD ER DIN STILLING?

- Isolerings håndværker;
- Værkfører;
- Håndværker;
- Leder;
- Andet _____

MANGE TAL FOR DINE SVAR!!!