

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Edvardas Cvychas,
Informacijos vadybos studijų programos studentas

Personalo motyvacija ir motyvavimas
MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Doc. Dr. Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2008

TURINYS

Referato lapas	3
ĮVADAS	4
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA	6
1.1 Vadybos raida ir motyvavimo metodai	8
1.2 Motyvacijos teorijos	11
1.3 Motyvacijos samprata proceso teorijose.....	16
1.4 Motyvacijos samprata turinio teorijose	19
2. PERSONALO MOTYVACIJA IR VALDYMAS	23
2.1 Motyvavimo sistemos esmė ir tikslai	25
2.2 Darbo motyvų sistemos formavimas.....	26
2.3 Darbo veiklos motyvacijos proceso struktūra	28
2.4 Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija.....	31
2.5 Personalo darbo motyvacija skirtingais karjeros tarpsniais	33
2.6 Atlyginimo reikšmė motyvuojant darbuotojus	35
2.7 Darbo motyvacijos tyrimai Lietuvoje.....	37
3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ĮMONĖJE AB „SEB BANKAS“ TYRIMAS	40
3.1 Tiriamos įmonės pristatymas.....	40
3.2 Struktūrizuoto interviu rezultatų aptarimas	42
3.3 Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	44
3.4 Tyrimo išvados	50
IŠVADOS	51
„PERSONNEL MOTIVATION AND MOTIVATING” SUMMARY	53
Bibliografinių nuorodų sąrašas:.....	54
Priedai.....	57
Priedas Nr. 1 Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida	57
Priedas Nr. 2 Personalo motyvavimas	58
Priedas Nr. 3 Anketos pavyzdys.....	59

Referato lapas

Edvardas, Cvychas

CV01

Personalo motyvacija ir motyvavimas: magistro darbas / Cvychas Edvardas; mokslinis vadovas doc. Dr. Z. Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 67 [1] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p.58 – 59 (26 pavad.)

UDK indeksas 658.310.8

Raktiniai žodžiai: personalas, motyvacija, motyvavimas, motyvuoti personalą, personalo skatinimas, personalo valdymas, valdymo analizė, organizacijos elgsena, personalo vadyba, motyvacijos teorijos, motyvavimo sistemos.

Magistro *darbo objektas* – personalo motyvacija. *Darbo tikslas* – atskleisti teorinius personalo motyvacijos ir motyvavimo aspektus, bei išanalizuoti motyvavimo priemonių įtaką įmonės veiklai. Įvertinti esamą įmonės personalo skatinimo – motyvavimo veiklą, išanalizuoti pagrindines problemas, įvertinti pokyčius, pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti darbo skatinimo – motyvavimo sistemą. *Darbo uždaviniai* - išanalizuoti darbo motyvacijos ir darbo motyvacijos sistemos sampratą; aptarti turinio bei proceso motyvacijos teorijas ir jų pritaikymą Lietuvos įmonėse ir AB „SEB banke“; atskleisti nepasitenkinimo darbu priežastis; analizuoti skirtingų skatinimo būdų ir jo organizavimo metodų privalumus bei trūkumus.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės metodais tiriant personalo motyvavimo ir motyvacijos problematiką, prieita išvadų, kad personalo motyvavimas yra labai svarbus sėkmingai ir produktyviai įmonės veiklai. Tačiau motyvacijos metodai, teorijos ir sistemos taikomos užsienyje netinka taikyti Lietuvoje. Magistriniame darbe nagrinėjami teoriniai motyvavimo pagrindai Lietuvos ir užsienio įmonėse. Darbas susideda iš įvadinės, teorinės dalies, tyrimo, išvadų, bei pasiūlymų pateikimo. Tyrimo dalyje išanalizuota įmonės charakteristika, darbo organizavimas, motyvavimo priemonės.

Atlikta AB „SEB banko“ motyvacijos sistemos analizė. Pateiktos išvados ir rekomendacijos motyvacijos sistemos tobulinimui.

Magistro darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, vadybos disciplinų dėstytojams ir studentams.

ĮVADAS

Darbo motyvacija yra organizacinės psichologijos šaka, nagrinėjanti darbo aplinkoje atsiradusias ir / arba taikomas motyvacijos teorijas, kurios siekia aprašyti bei paaiškinti individo elgesį darbe. Darbo motyvacijos žinios yra svarbios siekiant padidinti darbuotojų atliekamos veiklos efektyvumą.

Šiuo metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Tai yra itin svarbu užtikrinant savo įmonės produktyvumą, išlaikant gerus specialistus, kuriant teigiamą organizacijos klimata.

Kuomet kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksnių, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas be galo yra svarbu viršininkui, nebūtinai taip pat svarbu yra ir jo pavaldiniui.

Lietuvos įmonės, norėdamos kuo greičiau pakilti iš dabartinės ekonominės krizės ir konkuruoti su išsivysčiusių pasaulio šalių įmonėmis, turi rasti būdus, kaip didinti darbuotojų motyvaciją ir kuo geriau panaudoti darbuotojų potencialą. Tačiau negalime akiai taikyti užsienio įmonėse taikomų personalo motyvavimo metodų, reikia atsižvelgti ir į kultūrinius, etinius politinius – ekonominius skirtumus. Dauguma vadovų, darbuotojų motyvaciją suvokia, kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai. Žinoma, kad piniginio atlygio visiškai ignoruoti negalima, tačiau reikėtų mėginti taikyti ir kitas, šiame darbe pateikiamas, motyvacinės priemonės. Galima išskirti pagrindinę problemą, kuri sprendžiama tiek Lietuvoje, tiek ir Vakarų šalyse. Ši problema yra ta, kad užsienyje darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis yra nepakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiams poreikiams tenkinti. Užsienyje sukurtos motyvacinės sistemos nelabai tinka taikyti Lietuvoje. Dauguma įmonių vadovų net nežino, kad yra tokios motyvacinės sistemos ar, kad jas galima naudoti. Todėl pirmiausiai tokią sistemą reikia sukurti Lietuvoje ir stengtis ją taikyti.

Temos aktualumas. Tema yra aktuali, kadangi darbuotojų motyvacija ir motyvavimas yra būtinos priemonės siekiant išlaikyti gerus specialistus, sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti darbo našumą. Šiuolaikinėje darbo aplinkoje vadovai vis dažniau susiduria su personalo motyvavimo problema ir susimąsto kokiomis priemonėmis yra geriausiai motyvuoti darbuotoją. Akivaizdu, kad didelė darbuotojų kaita tiek tiriamoje įmonėje tiek visos Lietuvos mastu, liudija apie nepakankamą darbuotojų motyvavimą ir motyvaciją. Darbas padės nustatyti personalo

nepasitenkinimo priežastys ir jas pašalinti. Ši tema yra nauja ir verta dėmesio, kiekvienas darbdavys / vadovas turi suvokti motyvacijos svarbą sėkmingai įmonės veiklai.

Darbo objektas – personalo motyvavimas ir motyvacija įmonėje AB „SEB bankas“.

Darbo tikslas – atskleisti teorinius personalo motyvacijos ir motyvavimo aspektus, bei išanalizuoti motyvavimo priemonių įtaką įmonės veiklai. Nustatyti AB „SEB bankas“ darbuotojų motyvacijos kriterijus, taip pat išsiaiškinti motyvavimo priemonių įtaką, bendrai įmonės veiklai.

Darbo uždaviniai:

- Atskleisti motyvacijos sampratą;
- Išanalizuoti motyvacijos teorijas;
- Atskleisti personalo motyvacijos aspektus;
- Atlikti personalo motyvacijos tyrimą SEB Vilniaus banke.

Skyrių struktūra. Siekiant realizuoti iškeltus tikslus darbas suskirstytas į tris skyrius. Pirmame skyriuje bus apibrėžiama motyvacijos sąvoka ir pristatomos motyvacijos teorijos, analizuojama darbuotojų veiklos motyvacijos samprata, pateiktas darbuotojų motyvavimo metodų pasireiškimas vystantis socialinei - ekonominei aplinkai ir vadybai. Pristatomos A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom ir kitų mokslininkų motyvacijos teorijos. Antrame skyriuje nagrinėjama personalo motyvacija ir motyvavimas bei aptariama kas yra svarbu motyvuojant personalą. Trečiame skyriuje atliktas banko darbuotojų motyvavimo tyrimas. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis. Pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas ir priedai.

Tyrimo metodai - mokslinės literatūros analizė, palyginamoji analizė anketinė apklausa ir struktūrizuotas interviu. Anketinė apklausa pigesnė, išsaugomas apklausiamąjo anonimiškumas, o tai labai svarbu aiškinantis šiuos klausimus. Atliktas struktūrizuotas interviu su departamento vadovė. Taikant interviu metodą išvengiama pašalinių įtakos apklausiamajam, atsakymus įvertinti galima ne tik pagal jų turinį, bet ir pagal apklausiamąjo reakciją ir padidinti rezultatų patikimumą.

Pagrindinė darbo literatūra yra Lietuvos ir užsienio autorių leidiniai, monografijos. Likusią dalį sudaro internete publikuojami interaktyvūs moksliniai straipsniai.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Magistro darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, vadybos disciplinų dėstytojams ir studentams.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Analizuojant motyvacijos sampratą, motyvacijos sistemas ir teorijas reikėtų aptarti pagrindinius apibrėžimus ir sąvokas, siekiant suprasti kas yra motyvacija ir motyvavimas ir kodėl motyvacija taip svarbi šiuolaikinėje organizacijoje.

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytojui negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų yra „botago ir meduolio“ metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsimiems didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimti gyvybę.

Prasidėjus pramoninei revoliucijai, darbininkų ekonominės ir socialinės gyvenimo sąlygos buvo nepaprastai sunkios. Jie dirbdavo po 14 valandų per parą labai kenksmingomis ir net pavojingomis sąlygomis. Darbo užmokestis buvo be galo menkas, jo vos užtekdavo pragyventi. Dauguma buvo priversti kovoti už būvį.

XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones kaip gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkiami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlių kolektyvinį rezultatą ir kitos motyvavimo priemonės 1930 – 1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių [2].

Labai didelę reikšmę *motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas* ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis - biheviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgsens, bihevioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų [1]. Dėl pramoninės psichologijos ir biheviorizmo apie 1990 m. atsirado ir plėtojamos įvairios psichologinės motyvacijos teorijos.

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. O ar gali vadovas dar daugiau ko nors tikėtis? [28]

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 teiktą 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. Juk iš tikrųjų kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinti, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujama darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti.[6]

Priede Nr. 1 lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai įvairių vadybos koncepcijų požiūriu.

Analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios organizacijos strategijos dalimi. Jos – tikslas suvienyti įmonės darbuotojus ir kaupti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas.[2]

Toliau nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas tai yra motyvacija? Motyvacija — elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos. [32]

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai).[2] Aprašius bendras motyvacijos sąvokas ir organizacinės elgsenos principus, yra tikslinga atkreipti dėmesį į vadybos raidą ir motyvavimo metodus kuriuos ir nagrinėsime kitame poskyryje.

1.1 Vadybos raida ir motyvavimo metodai

Motyvacijos ir motyvavimo sąvokų atskyrimas, leidžia pereiti prie klausimo, kokiais metodais ir priemonėmis galima nukreipti darbuotojų motyvaciją.

Įmonė, būdama bet kurios šalies ūkio sudedamoji dalis, istorijos eigoje ir socialinėje ekonominėje evoliucijoje pati yra viena iš tos evoliucijos varomųjų jėgų. Joje vykstantys procesai kelia visuomenės gyvenimo lygį, keičia aplinką, tuo pačiu sukuria naujus reikalavimus pačiai įmonei. Frederik W. Taylor savo veikaluose „Darbo mokslinio organizavimo pagrindai“ ir „Mokslinio valdymo principai“ paskelbia pagrindinius tris principus, kurių pagalba įmonė turi pasiekti geresnių rezultatų: darbo atlikimo racionalizavimas, stimuliuojanti apmokėjimo sistema ir įmonės funkcinė valdymo sistema.

Henry Ford įdiegė savo įmonėse gamybos organizavimo metodus, smulkų darbo pasidalijimą, didelį intensyvumą ir monotoniškumą, rūpinosi darbuotojais.

H. Fayol 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.

Dvidešimtojo amžiaus pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinius ir saugumo poreikius, o įmonė norėdama juos patenkinti ir priversti jį dirbti, naudojo šias motyvavimo priemones: gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentavimą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. 1929 metų ekonominė krizė pareikalavo peržiūrėti teorines ir praktines nuostatas. 1927 metais amerikiečių E. Mayo ir F. Roethlisberger eksperimentai Western Electric kompanijos Hawthorn gamykloje davė nelauktus rezultatus ir pradžią naujam – žmoniškųjų santykių judėjimui. Pasirodė, kad dėmesys darbuotojams, socialinis išskirtinumas ir darbo grupės įtaka buvo žymiai svarbesnė darbo rezultatams negu objektyvūs veiksniai.

F. Herzberg higieninė – motyvacinė teorija ir darbo praturtinimo koncepcija parodė, kad vidinė darbuotojų motyvacija veda į didesnius kiekybinius ir kokybinius pasiekimus, negu vien materialinis motyvacija. [28]; [30]

Ch. Bernard 1938 metais suformulavo teiginį, kad materialinis apdovanojimas veiksmingas iki tam tikros ribos. Toliau materialinės paskatos nebedidina veiklos efektyvumo. Tai reiškia, kad materialinis motyvacija nebėra svarbiausias veiksnys. Taigi šios išvardytos teorijos pasiūlė naujų motyvavimo priemonių 1930-1960 m.

1960-1970 m. motyvacijos teorijos, vadinamos elgesio mokyklos, remiasi prielaida, kad žmogaus elgesio pažinimas leidžia jį reguliuoti, nukreipti norima kryptimi. Individualiosios elgesio ypatybėms pažinti buvo taikomos V.Vroom laukimų, S.Adams teisingumo teorija, L.W.Porter ir E.E.Lawler motyvacijos modelis.[13];[20]

Frederik Skinner pirmiausia atlikęs bandymus laboratorijoje su gyvūnais, pritaikė tuos pačius principus žmonių elgesio tyrimams. F.Skinner padarė išvadą, kad žmogus linkęs pakartoti savo poelgį, jeigu jį tenkina gautas atlyginimas arba motyvacija už šio poelgio rezultatus. Jo sukurta pastiprinimo teorija teigia, kad pageidaujamo elgesio pasekmės turi būti atlygintos arba pastiprintos, tada didesnė tikimybė, kad jis bus pakartotas ateityje. Nepageidaujami reiškiniai pašalinami.

Locke E. A, remdamasis paminėtų autorių mintimis, iškėlė idėją, kad darbuotojai, kaip racionalios būtybės, yra motyvuojami tikslų, kuriuos jie patys sąmoningai nustato. E.Locke, P.Drucker ir kitų autorių pagrindinis uždavinys – padėti darbuotojui pačiam suformuluoti pakankamai aukštus ir motyvuojančius tikslus, atitinkančius įmonės tikslus. Taigi šios krypties atstovai kuria žmogaus, kai racionalios būtybės įvaizdį. Jie atsiriboja nuo nesąmoningų jo poelgių, individualių ypatybių.

Taigi šio laikotarpio darbuotojų motyvavimas remiasi atskirom individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visa apimančios motyvavimo sistemos. Motyvacijos veiksnių rinkinys, kurį sunku valdyti kaip vientisą visumą, nebuvo plačiai taikomas praktikoje.[3];[32]

Šiuolaikiniuose motyvavimo metoduose (nuo 1980 m. iki dabar), jų autoriai išskiria labai daug, atsižvelgdami į kompanijų, šalių, vadybos patirtį.

Personalo motyvacijos atsiradimą priemonių lėmė tai:

- Tarptautinė konkurencija, tarp JAV, Vakarų Europos ir Japonijos;
 - Ekonominiai reikalavimai, naftos krizė, pabrangę energetiniai ištekliai;
- Suvokimas, kad žmogus turi būti pripažintas socialine būtybe, toks koks yra su savo gabumais, privalumais, sugebėjimais, silpnybėmis ir t.t.
- Suvokti, kad įmonė gali išlikti tik pastoviai tobulėdama, gamindama aukštos kokybės produkciją, teikdama paslaugas ir pastoviai jas gerindama. Tai galima pasiekti tik sutelkiant darbuotojus bendro tikslo siekimui.

Motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. Būtina įvertinti mentalinių veiksnių darbe pasireiškimą.[3]

K.E.Weick teigia, kad bet kuri įmonė, kokioje šalyje ji bebūtų įsikūrusi, yra susijusi su tos šalies kultūra ir tradicijomis, kurios daro įtaką žmonių tarpusavio santykiams organizacijos viduje ir ryšiams su aplinka.

Amerikos mokslininkas W. Ouchi išanalizavęs Japonijos įmonių veiklą, sukuria teoriją Z – organizacijos, besiremiančios aukšta vidine kultūra, modelį. T. Piders ir R. Votermen siūlo visiškai atsisakyti racionalumo ir taikyti evoliucinę, netvarkingą valdymo teoriją, kuri tinka tiek didelio tiek mažesnio masto naujovėms įdiegti, našumui bei efektyvumui didinti.

Octave Gelinier nurodo tokias pagrindines priemones, kuriomis disponuoja įmonių vadovai, siekdami didinti darbuotojų motyvaciją ir aktyvumą.

C.Vermot-Gaud pateikia penkis motyvavimo priesakus įmonei:

- 1.Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu;
2. Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu;
3. Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę;
4. Motyvuoti naudingumo jausmu ir įsipareigojimu;
5. Motyvuoti iššūkiiais ir viltimi.

Cuendet G., Emery Y., Nankobogo F. nurodo, kad įmonės vadovas, norėdamas motyvuoti savo darbuotojus, turi būtinai diegti keturis elementus.:

- 1.Vystyti stimuliuojančią įmonės kultūrą;
2. Dinamizuoti vadovavimą;
3. Samdyti potencialiai motyvuotus darbuotojus
4. Įgyvendinti atitinkamą socialinę ir organizacinę politiką

Analizuojant šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui.[2]

Filosofija pagrįsta tuo, kad visi darbuotojai yra vieno laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo, yra įmonės sėkmės varomoji jėga. Todėl ir darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu taikomos atskirai – jos turi sudaryti vieningą sistemą.

Vėlesniuose darbuose, vystydamas savo mintį, W.Ouchi pateikia organizacijos, kaip klando apibūdinimą. Klanas visada yra stipri kultūra, turinti misionierišką ideologiją, suvienijančią jos narius aplink stiprias bendras vertybes. Klano tipo organizacijai šios vertybės – tai vartotojo poreikiai ir jų patenkinimas bandant nuspėti net tai ko pats vartotojas dar nesuvokia. Tai kokybės ir rezultatyvumo valdymo filosofija.[20]

Taigi įmonės 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. Tam tarnauja organizacijos kultūra.[3]

Apibendrinant visa tai, sudaroma chronologinė schema, susiejančią vadybos evoliuciją su darbuotojų motyvacijos kitimu. Skyriuje parodėme, kad pereinant iš vieno vadybos raidos etapo į kitą, keitėsi ir požiūris į žmogų bei jam motyvuoti taikomi metodai. Atkreipdami dėmesį į tai, kad kokiems darbuotojų poreikiams patenkinti buvo dedamos praktikų ir teoretikų pastangos, ir kokios motyvavimo priemonės tam buvo naudojamos, teigiame, kad jie kito pagal A. Maslow poreikių hierarchijos piramidę nuo žemiausio lygio – materialinių poreikių tenkinimo iki saviraiškos bei savo potencialių galimybių realizavimo. Taigi matome, kad kiekvienu konkrečiu laikotarpiu, atsižvelgiant į tuo metu vyravusius darbuotojų poreikius, buvo parenkamos atitinkamos motyvavimo priemonės darbuotojams skatinti.[13]

1.2 Motyvacijos teorijos

Norėdami aptarti motyvacijos teorijas, turėtume apibrėžti, kas tai yra motyvacijos teorija. Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, koku tikslu nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

- *proceso teorijos;*
- *turinio teorijos.*

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.

Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom darbai (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Valentingumas – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiama pasitenkinimą rezultatu.

Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasietas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo [7];[21]

Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.

Teisingumo motyvacijos teorija (J.Adams, 1965). Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą.

Pagrindinė D.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo

jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei grąžinti ištaisyti disbalansą.

Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.[2]

Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius.

E.Lawler – L.Porter modelis (1968m.). Išplėtojo V.Vroom teoriją. Jų modelyje yra šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje.

E.Lawler – L.Porter 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.

Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą.* Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą.[2];[17]

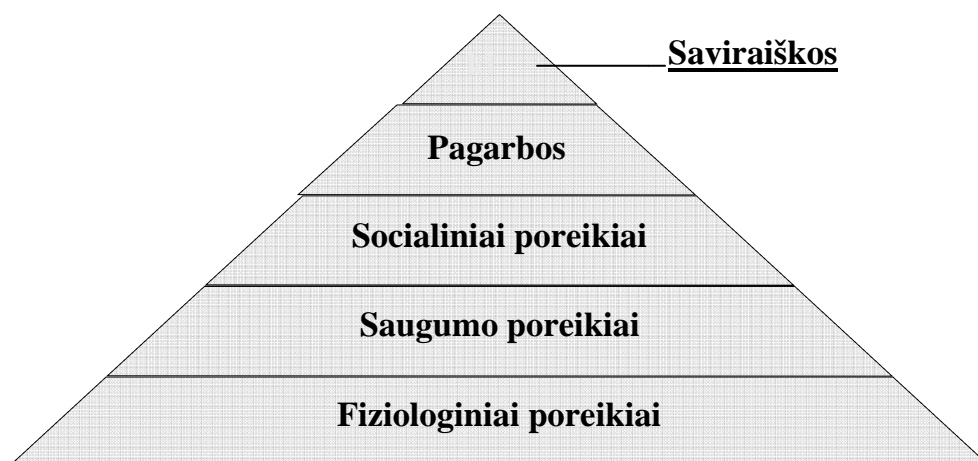
Turinio teorijos – šiomis teorijomis pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam

tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A.Maslow poreikių hierarchiją, D.C.McClelland poreikių rūšis bei F.Herzberg veiksmų teoriją.

A.Maslow poreikių hierarchija. A.Maslow buvo pirmasis, iš kurio darbu vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis poreikius suskirstė į penkias kategorijas (žiūrėti pav. Nr. 3):

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.
- pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

A. Maslow poreikių hierarchijos modelis



Pav. Nr. 3 A. Maslow poreikių piramidė [34]

Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, tačiau A.Maslow norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių.

Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie aktyvūs poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką.[16];[27]

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. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.

J.Atkinson savo siekių motyvacijos modelyje taip pat pabrėžia sėkmės siekimą. Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmę ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją.

F.Herzberg dviejų veiksnių teorija. F.Herzberg eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Anot F.Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į palaikymo veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Palaikymo veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti.

[2];[15]

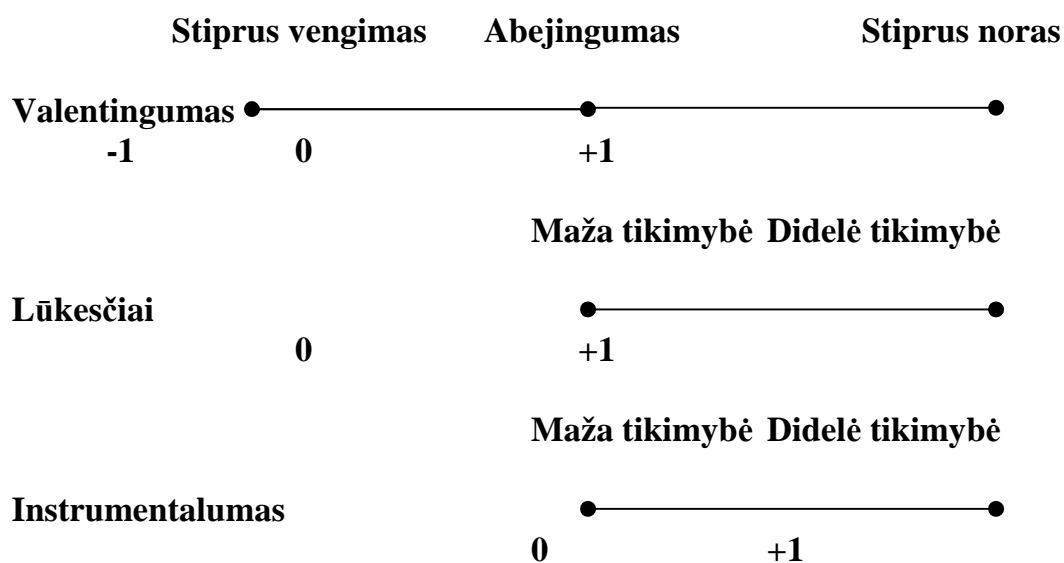
1.3 Motyvacijos samprata proceso teorijose

Proceso teorijos skiriamos į lūkesčių ir teisingumo. Proceso teorijos neginčija poreikių egzistavimo, bet laiko, kad žmogaus elgesį apsprendžia ne tik jie. Žmogaus elgesiui, o ypač jo individualioms ypatybėms paaiškinti remiamasi prielaida, kad asmenybės elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija. Reikšmingumas, kurį subjektas priskiria pasekmėms nustatomas pagal jo vertybines nuostatas, kurios dažniausia apibūdinamos „motyvo“ sąvoka.

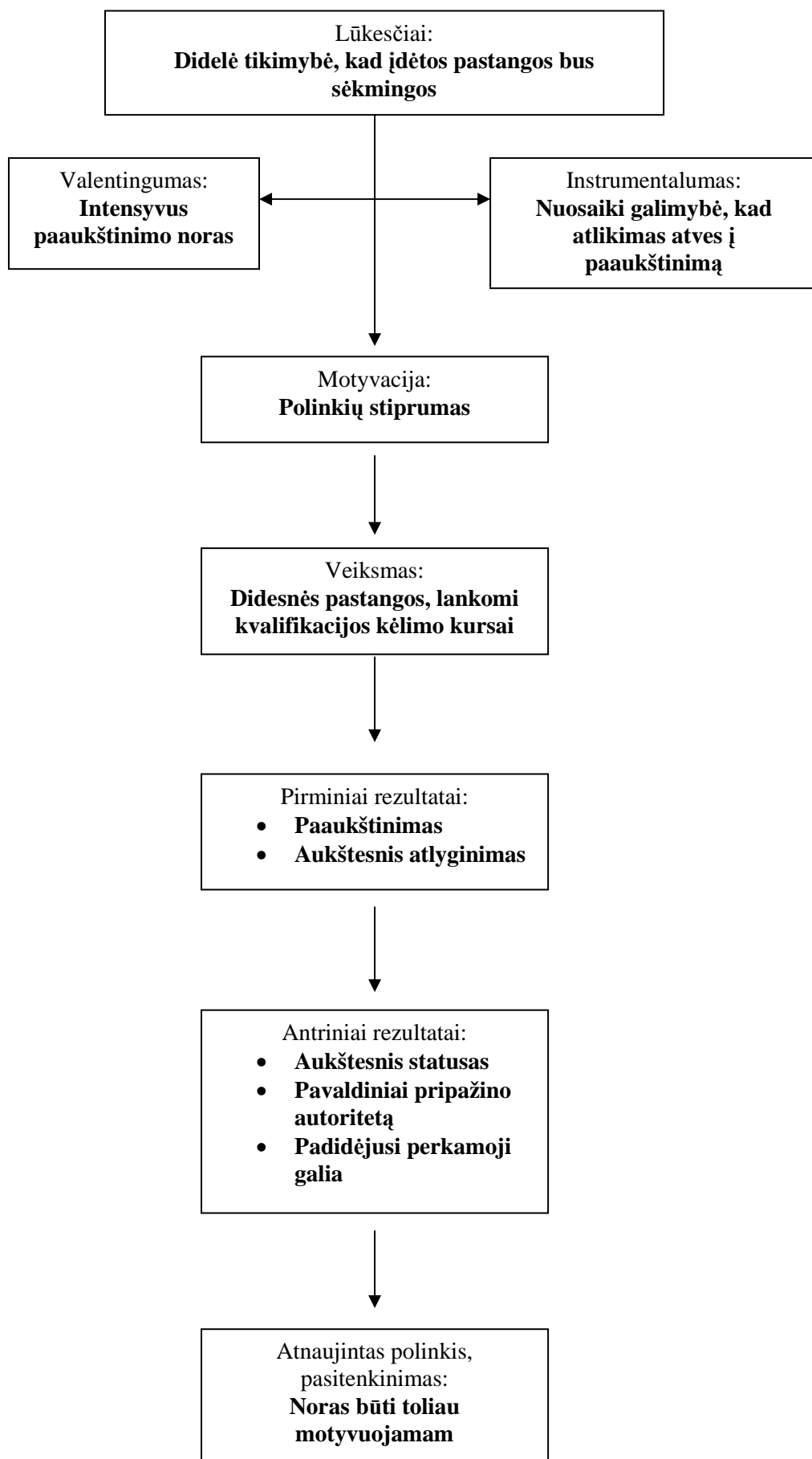
Proceso motyvacijos teorijos skiriasi nuo turinio teorijų tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas. kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? [3]

Toliau detaliau aptarsime Lūkesčių teorija V.Vroom lūkesčių teorija 1964m. Psichologas V.Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: lūkesčių (L), t. y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savų pastangų ir pasiekimo. Jis išreiškiamas tikimybe. Jis pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus. Tai savęs įvertinimas. Instrumentalumo (I) t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija ir kiti subjektai). Tai pat išreiškiamas tikimybėmis.

Valentingumas (V) – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai reikšmingumas, kurį turės laukiamas individiui atlyginimas. Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasekmių polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas, jo bendra amplitudė gali būti nuo -1 iki +1. Kai žmogus rezultatui yra abejingas, valentingumas lygus 0. Žiūrėti pav. Nr. 1 ir pav. Nr. 2.[12]



Pav. Nr. 1 Valentingumo, Lūkesčių ir Instrumentalumo galimų reikšmių intervalai [12]



Pav. Nr. 2 Valentingumo, Lūkesčių, Instrumentalumo motyvacijos ryšys [12]

Trys lūkesčių modelio veiksniai gali derintis įvairiose kombinacijose. Stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Neigiamas valentingumas pastebimas tada, kai darbuotojas nenori būti paaukštintas tarnyboje, nes bijo stresų, nenori prarasti viršvalandinio užmokesčio ar vengia papildomos atsakomybės. Vengimo stiprumas priklauso ne tik nuo lūkesčių, bet ir nuo instrumentalumo. Žmonės iš savo patirties išmoksta vertinti gaunamą atlygį, lūkesčius ir instrumentalumą, moka įkainoti savo darbą.

Tačiau taikant šį modelį susiduriama ir su problemomis:

1. Tyrimai parodė, kad vienos organizacijose jis veikia pakankamai gerai, o kitose – ne.
2. Gana nelengva, nors ir įmanoma, nustatyti V, L, I, (parengus klausimyną su programuotais atsakymais, juose nurodant V, L, I ranginius lygius).[12]

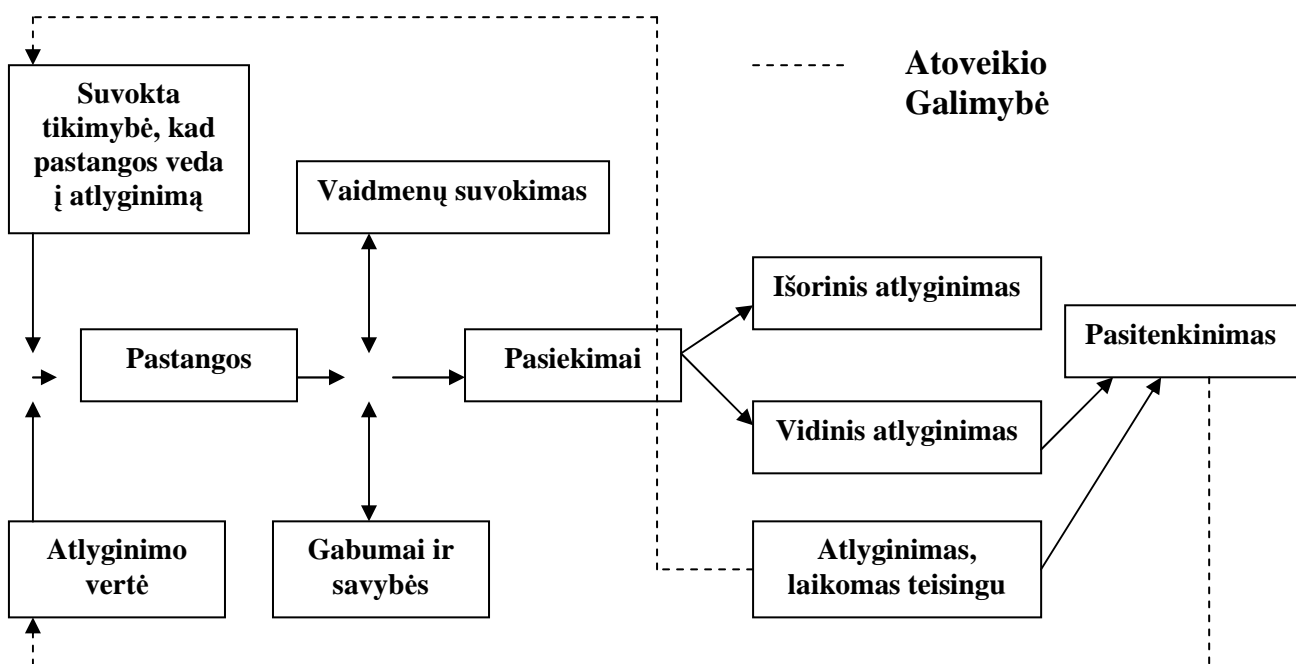
Ne visai pakanka šių trijų veiksnių motyvacijai nustatyti. Reikia daugiau įvertinti asmenybės savybes ir kai kuriuos organizacijos bruožus.

Porter ir Lowler lūkesčių teorijos modelis. Du organizacijos elgsenos tyrinėtoja 1968 metais L. W. Porter ir E. E. Lowler, išvystė lūkesčių motyvacijos modelį, išplėsdami Vrom darbą.

Šis modelis :

1. Identifikuoja žmonių valentingumo ir lūkesčių šaltinį.
2. Susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu.

L.W.Porter ir E. E Lawler atskyrė išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaukštinimo tarnyboje ir k. t., ir vidinį atlyginimą t.y. asmeninio tobulėjimo jausmas, lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme.[3]



1 schema. L.W.Porter, E.E.Lawler darbo motyvacijos schema [33] 144 p.

Proceso teorijų apibendrinimas - sąvoka motyvas šių teorijų atžvilgiu, apima tokias sąvokas kaip poreikis, stimulus, potraukis, polinkis, veržimasis ir t.t. Nežiūrint į visų šių sąvokų reikšmių atspalvių skirtumus, šių terminų reikšmės parodo veiklos kryptingumo dinamiką ir tam tikras tikslines būsenas, kurias nepriklausomai nuo jų specifikos, subjektas stengiasi pasiekti įvairiausiais keliais ir priemonėmis.[17]

Proceso teorijos skiriasi tuo nuo poreikių, kad jos stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip perauga specifinį elgesį. Motyvacijos proceso teorijų šalininkai mano, kad kiekvienas individas turi unikalų motyvų rinkinį ir todėl neįmanoma jo aprašyti.

Norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančią šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje [4]:

1. Individo ir aplinkos santykis sąlygoje elgesį. Nei individas nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio.
2. Individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijose.
3. Skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą. Be to, turi skirtingus lūkesčius.
4. Individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Individai daro tokius sprendimus, kurie, jų manymu, atneš didžiausią naudą, ir bus išvengta nepageidaujamų rezultatų.

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie nori iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendinami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kur dirbti ir kaip sunkiai dirbti.

1.4 Motyvacijos samprata turinio teorijose

Analizuojant turinio motyvacijos teorijas iš pradžių apžvelgsime A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Abraham Maslow remdamasis klinikiniais stebėjimais, išvystė dvi pagrindines idėjas.

Pirmoji idėja. Žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę. Einant nuo žemiausio piramidės lygio, poreikiai išsidėsto tokia tvarka:

1. fiziologiniai poreikiai
2. saugumo poreikiai

3. socialiniai poreikiai
4. pagarbos ir savigarbos poreikiai
5. saviraiškos poreikiai

Antroji idėja. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada kai duotasis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.[3];[16] Sunku paaiškinti darbuotojų demotyvaciją, nes pasiekusiam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A Maslow teorijoje nėra numatytas arba kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių.

C.Alderfer poreikių teorija 1964 m. C. Alderfer praplėtė A. Maslow teoriją, suformuluodamas naują poreikių skirstymo modelį, kuris vadinamas ERG modelis. Jo teorijoje įvertinta tai, kad žmogų gali veikti ne vienas o keli poreikiai iš karto.

F.Herzberg teorija. Šeštajame dešimtmetyje Frederick Herzberg papildė A.Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Jis nustatė veiksnius, iššaukiančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Šiuo tikslu buvo atlikta daugelis tyrimų.

Tyrimų rezultatai parodė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių šaltinis yra skirtingas.[3]

Kai kurie veiksniai, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys, iššaukia nepasitenkinimą. Bet kai į juos atsižvelgiama, jie neiššaukia nepasitenkinimo. F. Herzberg šiuos veiksnius pavadino higieniniais veiksniais, nes jie sudaro įmonės žmoniškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą. Čia kalbama apie ryšius su pavaldiniais ir vadovais, darbo užmokestį ir socialines paskatas, materialines darbo sąlygas, personalo politiką ir organizacijoje atliekamos kontrolės tipą.

Tam tikri veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu. F.Herzberg juos pavadino motyvaciniais veiksniais.

Pirmos klasės (motyvuojantys) veiksniai yra (Graham H.T., Bennett, R., 1998, P. 69-70):

1. Pasiekimų galimybė (achievement (angl.));
2. Pripažinimas (recognition (angl.));
3. Atsakomybė (responsibility (angl.));
4. Paaugštinimo perspektyvos (promotion prospects (angl.));
5. Darbas pats savaime (work itself (angl.)).

Darbuotojams sukėlę nepasitenkinimą (arba higienos, palaikantys) veiksniai yra (Graham H.T., Bennet, R., 1998, P.70):

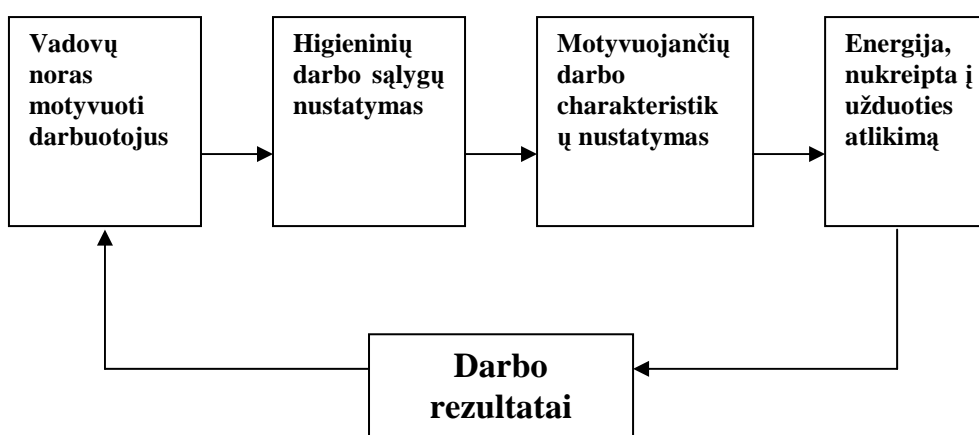
1. Užmokestis (pay);
2. Santykiai su kitais (relations with others (angl.));
3. Priežiūros tipas (type of supervision (angl.));
4. Organizacijos politika (company polity (angl.));
5. Fizinės darbo sąlygos (physical working conditions (angl.));
6. Papildomos socialinės garantijos (fringe benefits (angl.)).

Pagal motyvacinės higienos teoriją pasitenkinimą atliekamu darbu įtakoja galimybės patenkinti pagarbos ir saviraiškos poreikius, nepasitenkinimą – žemesnio lygmens poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių – patenkinimo galimybės nebuvimas.[12]

Herzberg higieninė – motyvacinė teorija ir darbo praturtinimo koncepcija parodė, kad vidinė darbuotojų motyvacija veda į didesnius kiekybinius ir kokybinius pasiekimus, negu vien materialinis motyvacija. Ne kontrolės ir nuobaudų sistemos griežtinimas, o darbo praturtinimas t.y. sudėtingesnių ir kompleksiškesnių užduočių patikėjimas, atsakomybės už savo darbo rezultatus suteikimas, kontrolės sumažinimas, galimybė pasidalinti savo pasiekimais ir patirtimi su bendradarbiais leidžia „sutaikyti“ žmogų su jo darbu.[3];[27]

Supaprastintai motyvacijos procesą pagal

F. Herzberg galima pavaizduoti taip:



Pav. Nr. 4 Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg [33]

Nors abejoti Herzberg motyvacijos teorijos svarba netenka, tačiau egzistuoja ir nemažai kritikos:

1. Rimčiausias argumentas kritikuojant teoriją yra tas, kad Herzberg teorija patvirtinama tik naudojant unikalią Herzberg metodologiją. Mokslininkai, bandę patikrinti Herzberg teoriją ir naudoja kitokius metodus, gavo kitus rezultatus (Schremerhorn, Hunt, Osborn, 1991;

Cherrington, 1994). Manoma kad viena šios kontroversijos priežasčių yra Herzberg teorijos pagrindumas savybių teorija, kuri teigia, kad žmonės sėkmės priežastimi linkę nurodyti savo asmenines savybes, nesėkmės – aplinkos sąlygas.[15]

2. J. Cherrington (1994) nuomone, Herzberg teorija labiausiai kritikuotina dviem aspektais. Pirmiausia dėl to, kad higieniniai ir motyvuojantys veiksniai apibūdinami kaip atskiri, nepriklausomi veiksniai, esantys skirtingoje aplinkoje. Antra – dėl to, kad higieniniai veiksniai (ypač darbo užmokestis), negali būti naudojami darbuotojų motyvacijai.

3. Kritikuojama teorija ir dėl to, kad joje per daug supaprastinami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai, kurie iš tikrųjų yra labai kompleksiški, bei pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys.

Buvo dar kartą išanalizuoti septyniolikos Herzberg atliktų tyrimų duomenys ir padarytos tokios išvados: kiekvienas veiksnys gali sukelti ir pasitenkinimą, ir nepasitenkinimą toje pačioje darbuotojų grupėje; motyvatoriai gali sukelti didesnę pasitenkinimą ar nepasitenkinimą nei higienos veiksniai; konkretus veiksnys, sukeliantis nepasitenkinimą vienam asmeniui, gali sukelti pasitenkinimą kitam.[30]

4. Abejingas Herzberg metodologijos patikimumas. Kadangi tyrinėtojai turi interpretuoti gautus duomenis, gali būti, kad vienoje situacijoje gauta informacija interpretuojama vienaip, o kitoje situacijoje – visiškai kitaip.[14]

5. Tyrimo metu neapimama visa pasitenkinimo skalė. Asmuo gali būti nepatenkintas kuria nors jo darbo dalimi, tačiau gali jausti visuminį pasitenkinimą.

6. Neretai sutinkamas Herzberg tyrimų kritikos aspektas – situacinių kintamųjų ignoravimas.

7. Herzberg teorija iš esmės nėra motyvacijos teorija, o tik praktinis pasitenkinimo darbu aiškinimas.[12]

Apibendrinant galima pastebėti, kad F. Herzberg skirsto veiksnius, motyvuojančius individą, į dvi grupes: higienos ir motyvatorius. Herzberg teorijos higienos veiksniai atitinka Maslow teorijos fiziologinius, saugumo, socialinius, Alderfer teorijos – egzistencijos ir giminystės, McClelland – prisijungimo poreikius.

2. PERSONALO MOTYVACIJA IR VALDYMAS

Valdymas susideda iš dviejų pagrindinių veiklos rūšių: planavimo ir veiksmo (darbo). Valdymo procese labai svarbus valdymo vaidmuo tenka personalo darbo veiklai skatinti, t.y. *motyvacijai*.

Remiantis darbo motyvacijos teorijomis galima teigti, kad darbuotojas, neturintis nepatenkintų poreikių, bus pasyvus darbo proceso dalyvis. Veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis nepatenkintų poreikių, kuriuos jis turi galimybę patenkinti dirbdamas. Jeigu turintis poreikių darbuotojas negali jų patenkinti darbo metu, tai nėra ir motyvo, skatinančio dirbti. Įmonė paprastai turi įvairių personalo poreikių tenkinimo sąlygų, todėl tikslinga ugdyti tuos poreikius, kuriems patenkinti yra galimybių. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti.

Personalui valdyti ypač svarbūs yra *materialiniai motyvai*. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Valdant personalą labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio.

Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai. Kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Todėl svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams. Rodikliai turi būti aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus. Visų išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo motyvacijos vaidmens. Darbuotojai lengviau susitaiko su padėtimi, kad jų darbo užmokestis negali viršyti atitinkamo lygio, negu kad bendradarbis už tokį pat darbą gauna didesnę atlyginimą. Tada kinta požiūris į organizaciją. Darbuotojai tampa abejingi, kartais ir priešiški organizacijai. Teisingas materialinių motyvų naudojimas - daugelio kitų motyvacijos prielaidų veiksmingumo sąlyga. Patenkinus materialinius poreikius ir neesant naujų, gali sumažėti personalo darbo motyvacija. Tada kreiptinas dėmesys į *dvasinius ir socialinius skatinimo* poreikius. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t.t.

Dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos negu labai didelės, bet nepastovios. Norima, kad darbas būtų nekenksmingas, nesunkus, t.y. nereikalaujantis didelių

pastangų. Patenkinus materialinius siekius, ieškoma įdomaus, prestižinio darbo, svarbus tampa ir socialinis - psichologinis klimatas kolektyve.[24];[30]

Esant nedideliam žemesnių poreikių tenkinimui, aukštesni motyvai turi būti naudojami skatinti tam tikrus darbo pasikeitimus. Žemesnių poreikių tenkinimo formos turi priklausyti nuo tų motyvų. Todėl motyvai, susiję su darbo ypatybėmis, paprastai vertinami nustatant darbo užmokestį samdomam darbuotojui.

Vadovas turėtų išanalizuoti darbo turinį. Darbo turinys susideda iš kiekvieno žmogaus atliekamo darbo, pradedant pareigų ir užduočių vykdymu ir baigiant santykiais su vadovais ir kolegomis. Nuo darbo struktūros priklauso motyvacija bei pasitenkinimas. Blogai organizuotas darbas gali sukelti frustracijas, nuobodulį bei sumažinti darbo našumą. Taip pat darbuotojas neišnaudos visų savo sugebėjimų ir galimybių. Blogai organizuoto darbo pasekmė – bloga kokybė bei mažas produkcijos kiekis, gamybiniai stresai. Darbuotojai, dirbantys tinkamai suplanuotoje darbo vietoje, yra labiau linkę į savimotyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo įvykdymą. Svarbu, kad vadovas suprastų darbo pasitenkinimo elementus bei sugebėtų juos pritaikyti veikloje. Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai: jaučia, kad darbas yra reikšmingas; yra atsakingi už tai ką daro; supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti; pripažįstamas jų įnašas į darbą.[18];[19]

Elementai, kurie gali padėti sukurti aukštą motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu:

- Įvairumas – darbas reikalauja skirtingų darbuotojo sugebėjimų, ypač tų, kurie reikalingi atlikti tam tikrą užduotį;
- Sąlygų vienodumas ;
- Reikšmingumas – tai apima darbą, kuris darbuotojo nuomone yra svarbus padaliniui ir turi esminės įtakos rezultatams;
- Autonomija – atliekant užduotį suteikiama tam tikra asmens veikimo laisvė bei nepriklausomybė;
- Grįžtamasis ryšys – numatomas reguliarus ir reikšmingas grįžtamasis ryšys tarp pačio darbo ir tam tikro lygio vadovo;
- Vystymasis – suteikiama galimybė gauti aukštesnes pareigas;

Pripažinimas – suteikiamas formalus ir neformalus pripažinimas, atitinkąs įnašo dydį į padalinio tikslus.

Darbo motyvacija vaidina labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Ji yra būtina numatytiems darbams ir priimtiems vadovo sprendimams produktyviai įgyvendinti.[9]

2.1 Motyvavimo sistemos esmė ir tikslai

Ištyrus psichologines, sociologines, gamybines, ekonomines ir medicininės darbinės veiklos sąlygas, galima buvo išaiškinti darbininkų ir tarnautojų pasitenkinimą darbu. Darbo monotoniškumas, rutina, didelis darbo pasidalijimas, autonomijos trūkumas, anonimiškumas ir kiti veiksniai, kartu bendras vertybių sistemos neatitikimas veda prie nepasitenkinimo darbu ir prie identiškumo praradimo.

Nepasitenkinimas darbu sąlygoja didelę kadro kaitą, sergamumą, neatėjimą į darbą, menką darbingumą ir pasitenkinimą darbu, asmeninius konfliktus, streikus, sabotažus ir kt. Atliktos studijos daugelyje šalių surangavo norimas dirbančiųjų darbo vietos savybes tokiu eiliškumu [8]:

1. Įdomus darbas;
2. Derama parama ir darbo priemonės darbui vykdyti;
3. Pakankama informacija darbo vietoje;
4. Pakankamas savarankiškumas darbo vietoje;
5. Geras apmokėjimas;
6. Specialių žinių ir gabumų pripažinimas
7. Darbo vietos saugumas
8. Galimybė matyti savo darbo rezultatus.

Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, jei bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kitaip tariant, žmonės ateina dirbti į organizacijas tikėdamiesi tam tikro atlyginimo už savo pastangas. Šiuo atveju sąvoka atlyginimas įgyja daug platesnę reikšmę negu pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina ir vertina. Todėl kuriamose motyvavimo sistemose reikia įvertinti daugelį aspektų. Pateiktoje scheme yra pavaizduoti pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai, tikslai bei uždaviniai (žiūrėti priedą Nr.2).

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir apjungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus.

Įmonės kuriama motyvavimo sistema bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu ji tenkins dvi pagrindines sąlygas:

1. Turi motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų.
2. Turi patenkinti darbuotojų lūkesčius.

Motyvavimo sistemos elementų pagrindines kryptis, kurios šiuo metu turi būti vystomos Lietuvos įmonėse ir organizacijose:

1. Pirmiausia turi būti sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Tokios sistemos sukūrimo pagrindą įmonėse sudaro objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas.
2. Lygiagrečiai turi būti sukurta efektyvi personalo profesinio augimo ir ugdymo sistema, kuri sudarytų sąlygas darbuotojams plėtoti savo sugebėjimus organizacijoje bei užtikrintų galimybę kilti karjeros laiptais.
3. Darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius. Tam reikia sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą.[24]

2.2 Darbo motyvų sistemos formavimas

Formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai - tiesioginis ir netiesioginis. Yra du tiesioginio poveikio būdai. Pirmasis vadinamas *tiesiogine motyvacija*. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir po to pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Tiesioginė motyvacija yra galima tik tam tikromis sąlygomis. Šis būdas reikalauja kruopštaus individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo orientacijos pažinimo. Be to, šis poveikio būdas yra imlus darbui, todėl operatyviam valdymui naudojamas gana ribotai.[5]

Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatai, o darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t.t. Netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai labai glaudžiai tarpusavyje susiję: žmogus suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Galimas atvejis, kai žmogus pradeda dirbti tik dėl darbo užmokesčio, vėliau jo vykdomos funkcijos tampa patrauklios. Kartais vyrauja tik vienas motyvas. Į tai reikia atkreipti dėmesį priimant ir paskirstant naują personalą. Organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas laimi, nes tai motyvuoja darbuotojus darbui šioje organizacijoje, padidina jų vystymosi efektyvumą. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, darbo kokybė būna aukšta.[18];[22]

Operatyviam valdymui tinkamesnis kitas tiesioginio poveikio būdas, vadinamas *valdinga* arba *priverstine motyvacija*. Šis būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma - įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai.

Operatyvaus valdymo sąlygomis *priverstinė motyvacija* turi privalumų. Jai nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojų pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius poreikius, būdingus visiems žmonėms. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji neskatina siekti pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas. Taigi priverstinė motyvacija gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadrų kaitos priežastimi.[23]

Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam naudojami materialiniai piniginiai ir materialiniai nepiniginiai (gamybiniai-techniniai, organizaciniai, sanitariniai - higieniniai, buitiniai) stimulai, efektyvūs ir moraliniai stimulai.[24]

Svarbiausi motyvacijos požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiui, gamybinės užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją. Kitaip tariant, šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Greta stimuliavimo naudojamas ir destimuliavimas. Tai valdymo reakcija į neefektyvią darbuotojo veiklą. Dėl destimuliavimo galima objektyvi situacija, kad poreikių tenkinimas pablogės. Stimuliuojamas darbuotojas priklausomai nuo savo gyvenimo prioritetų turi pasirinkti konkrečią darbo veiklos kryptį. Todėl turi būti vertinamas kiekvieno stimulo tinkamumas poreikiams tenkinti. Vadovai privalo žinoti darbo elgsenos motyvus ir formuoti jų sistemą. Tai savotiškas darbuotojų asmeninių savybių pažinimas, palengvinantis darbuotojų ir jų grupių valdymą. [3];[22] Žinant darbo motyvus galima prognozuoti darbo elgseną, numatomų kolektyvo rezultatų

struktūrą ir lygį. Visa tai padeda priimti sprendimus ir organizuoti darbo situacijos elementus taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai naudotis savo sugebėjimais.

2.3 Darbo veiklos motyvacijos proceso struktūra

Individų darbinę elgseną skatina įvairios tarpusavyje susijusios *vidinės ir išorinės* jėgos.

Vidinės skatinamosios jėgos — tai poreikiai, interesai, siekiai, vertybės, vertybių orientacijos, idealai ir motyvai. Visi jie sudaro sudėtingo socialinio darbo veiklos motyvacijos proceso struktūrą. Darbo veiklos motyvacijos proceso esmė - šių vidinių darbinės elgsenos skatinamųjų jėgų formavimas.

Poreikis - tai individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu. Poreikių formavimąsi lemia daug įvairių veiksnių:

- istorinių,
- etninių,
- geografinių-klimatinių,
- socialinių-demografinių
- ekonominių.

Asmeniniai dirbančiųjų poreikiai yra *materialiniai* (maistas, drabužiai, butas, asmens saugumas, poilsis ir t.t.), *dvasiniai* (žinios, mokslas, kultūra, menas) ir *socialiniai* (bendravimas su kitais visuomenės nariais, pažiūra į save). Socialiniai poreikiai paprastai atsiranda dėl žmogaus darbo ir gyvenimo patirties. Tai poreikis bendrauti, priklausyti konkrečiai socialinei grupei, taip pat savigarba, savo padėties patikimumas, laisvės, kūrybos ir pan. poreikis. Individui tenkinti materialinius poreikius, be kurių jis negali egzistuoti, padeda darbas. Tai formuoja atitinkamą požiūrį į darbą. Poreikiai tampa vidiniu darbinės elgsenos motyvacijos skatinamuoju ir skiriamuoju veiksmu tik individo suvokti. Tada poreikiai įgyja konkrečią intereso formą.

Individo interesai - konkreti veiklos sritis ir objektas. Jie susiję su poreikių tenkinimo galimybėmis. Interesai pasireiškia kaip siekiai. Siekiai yra susiję su poreikių tenkinimu. Interesai apibūdina galimus konkrečiomis sąlygomis poreikių tenkinimo būdus. Interesai ir poreikiai skiriasi: poreikis parodo, ko reikia individui normaliai funkcionuoti, o interesas nusako, ką ir kaip reikia daryti, norint poreikį patenkinti. Interesų turinį galima nusakyti daiktais, objektais, kuriuos įsigijęs individas gali patenkinti savo poreikius, poreikių struktūrą. Todėl prekinės - piniginės gamybos sąlygomis, kai vartojimo gėrybės įgyjamos už pinigus, svarbų vaidmenį vaidina materialiniai interesai. Tuo aiškinamas dirbančiųjų suinteresuotumas darbo užmokesčio, premijų dydžiu, įvairiomis lengvatomis, kompensacijomis už sunkias darbo sąlygas ir t.t. Interesai gali būti ne tik materialiniai, bet ir žinioms, menui, visuomenei bei politinei veiklai ir

t.t. Poreikis gali sukelti įvairių interesų. Pavyzdžiui, žinių poreikis gali lemti interesą mokytis, ieškoti turiningo darbo arba skaityti specialiąją literatūrą. Svarbūs darbo veiklos motyvacijos elementai yra vertybės ir elgsenos normos.[5]

Vertybės - tai individo svarbiausių darbo ir gyvenimo tikslų, pagrindinių šių tikslų siekimo priemonių samprata. Prie vertybių priskiriami daiktai ar reiškiniai, turintys teigiamą reikšmę visuomenės, kolektyvo ir asmenybės požiūriu. Yra materialinės, dvasinės, socialinės, politinės ir kt. vertybės. Jas formuoja poreikiai ir interesai. Pavyzdžiui, kūrybos poreikiai skatina darbo kūrybingumą ir jis jau traktuojamas kaip vertybė. Besiformuodamos poreikių ir interesų pagrindu vertybės jų nekopijuoja. Todėl jos gali atitikti arba neatitikti poreikių ir interesų turinio.

Įvairioms socialinėms dirbančiųjų grupėms tie patys objektai ar reiškiniai gali turėti skirtingą vertę. Pavyzdžiui, vieniems svarbiausias darbo veiklos orientyras - materialioji nauda, kitiems - darbo turiningumas, kūrybingumas, galimybė bendrauti ir t.t. Individo polinkis į materialiąsias ar dvasines vertybes nusako jo *vertybių orientaciją*. Jeigu individui svarbiausia vertybė yra darbo kūrybingumas, tai tam tikrą laiką jis negalvos apie uždarbį, darbo sąlygas. O jeigu svarbiausia yra materialinė nauda - darbo turiningumas neturės jokios reikšmės. Vertybių turinys visuomenėje priklauso nuo jos kultūringumo, dvasingumo ir dorovinio gyvenimo. Vertybės papildo darbinės elgsenos motyvaciją. Dirbdamas individas motyvuoja savo elgseną ne tik poreikiais bei interesais, bet ir vertybių sistema. Jeigu siūlomas veiksmas nėra pateisinamas vertybių sistemoje, jis gali būti ir nevykdomas.

Individo elgseną, jos motyvaciją lemia ne tik vertybių sistema, bet ir *socialinės normos*, suprantamos kaip stichiškai susiklosčiusios arba sąmoningai nustatytos elgsenos normos. Tokios normos reguliuoja konkrečius individo poelgius, veiksmus ir jų suvokimą. Pavyzdžiui, jeigu vertybė yra turingas, kūrybingas darbas, tai norma bus tokios darbo vietos ar tokių pareigų paieška, arba norma - išsilavinusio individo nepasitenkinimas mažai kvalifikuotu darbu. Individai paprastai turi daug poreikių, interesų, vertybių orientacijų. Ne visi jie gali ir turi būti įgyvendinti, ne visi jie vienodai aktualūs.[23];[31]

Palyginus individo poreikius, interesus ir vertybes su darbo situacija, reikalinga paskata parenkama remiantis motyvais.

Motyvas - palankumo, pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnys. Palankumas šiuo atveju yra vidinė individo pozicija įvairių objektų ir darbo situacijų požiūriu. Motyvas pasireiškia kaip priemonė. Juo individas kiekvienoje konkrečioje darbo situacijoje paaiškina ir pagrindžia savo elgseną. Motyvai darbo situacijoms suteikia asmeniškumo. Darbo veiklos motyvai laiduoja šias funkcijas:

- *orientacinę*: motyvas nukreipia individą atitinkama linkme – pasirinkti konkretų darbinės elgsenos variantą;
- *prasminę*: motyvas nusako subjektyvų elgsenos reikšmingumą individui;
- *tarpininkavimo*: motyvas atsiranda dėl išorinių ir vidinių paskatų, tarpininkaudamas jų įtakai darbinei elgsenai;
- *mobilizuojamąją*: esant būtinumui, motyvas mobilizuoja individo organizmą dirbti;
- *pateisinamąją*: motyvas rodo individo pažiūrą į tai, kas pridera, į elgesio etaloną, į socialinę ir dorovinę normą.

Yra tikri, realūs motyvai ir skelbiami, viešai pripažinti. Pirmieji - tai *motyvai skatinimai*, antrieji - *motyvai sprendimai*. Jais pagrindžiama, sau ir kitiems paaiškinama vienokia ar kitokia elgsena. Individo veikla vienu metu grindžiama keliais motyvais, t.y. *motyvacinių branduoliu*. Tai aiškinama tuo, jog individas įvairiais santykiais yra susijęs su daiktais, žmonėmis, visuomene ir pačiu savimi. Motyvacijos branduolys turi hierarchinę struktūrą. Ją lemia tokios darbo situacijos: specialybės ir darbo vietos pasirinkimo, kasdienio darbo, konfliktinė, darbo vietos ar profesijos keitimo ir inovacinė, darbo sąlygų pasikeitimas.[21]

Kasdienio darbo situacija apibūdinama tokiu motyvacijos branduoliu: aprūpinimo, pripažinimo ir prestižo motyvai. *Aprūpinimo* motyvai susiję su materialinių priemonių, reikalingu darbuotojo gerovei aprūpinti, įvertinimu. Šie motyvai skatina individo materialinį suinteresuotumą ir jo uždarbį orientaciją. *Pripažinimo* motyvai pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialą darbo veikla. Šie motyvai dabar turi tendenciją plėstis, jų vaidmuo didėja. *Prestižo* motyvai skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį dalyvauti darbo ar visuomeninėje veikloje.

Darbo veiklos motyvų struktūra sudaro sąlygas pareigos, materialinio atlyginimo, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo. Labai dažnai viena iš darbo veiklos nuostatų vyrauja. Tai lemia socialinės, demografinės ir profesinės kvalifikacinės individo charakteristikos. Pavyzdžiui, vadovams svarbiausi yra pripažinimo ir prestižo motyvai, susiję su galimybe daryti įtaką kolektyvo veiklai, savarankiškai priimti sprendimus.

Dažna darbo sferoje nuostata - siekimas kelti savo socialinį statusą, tuo pačiu ir socialinį - ekonominį. Tai svarbi darbinio aktyvumo paskata. Iš visų motyvų, svarbiausias - *darbo užmokestis*. Darbo veikla, darbuotojo pajamų šaltinis, aprūpina jį įvairiomis priemonėmis, reikalingomis asmeniniams poreikiams tenkinti. Kuo didesnis individo uždarbys, tuo geriau jis gali patenkinti savo materialiuosius ir dvasinius poreikius. Tai bus nagrinėta plačiau.

Žinant vertybines darbo veiklos orientacijas, nuostatus, motyvus ir jų struktūras galima nustatyti individo veiklos tikslus.[11]

2.4 Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija

Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems tikslams pasiekti. Tai daroma įvairiais būdais. Siūloma, darbo veiklą reikšti per tikslų sampratą. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti atitinkamus tikslus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Visų pirma didesnės darbo motyvacijos galimybė įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvaciją lemia ir tikslo sunkumas. Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti vykdytojui (pavaldiniui), kad jis sugebės ir galės pasiekti šį tikslą (*lūkesčių teorija*).[9]

Kai lūkestis didelis darbo vykdytojas mano, kad yra labai didelė tikimybė pasiekti tikslą (lengvai pasiekiamas tikslas). Šiuo atveju motyvacija yra silpna. Lūkesčiui silpnėjant, t.y. kai tikslas pasirodo vis sunkiau pasiekiamas, motyvacija stiprėja. Individui supratus, kad numatytam tikslui pasiekti galimybių nėra, toks tikslas atmetamas ir motyvacija išnyksta. Didėjant tikslo konkretumui didėja ir motyvacija. Tačiau galimas atvejis, kai dėl per didelio vadovo uolumo motyvacija gali mažėti.

Taigi kokybės požiūriu tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui. O tai motyvuoja darbą.[11]

Darbo proceso metu vadovui nedera darbuotojui priekaištauti ir bausti jo už nesėkmes. Nuostoliai dėl nesėkmių gali būti traktuojami kaip mokymo išlaidos. Šiuo atveju įgaliojimai, suteikti pavaldiniui, pasireiškia kaip motyvaciniai darbo veiksniai. Vadovas turi stebėti, kaip darbuotojui sekasi patikėtą darbą atlikti. Tam sąlyga, jei kontakto forma - ne įsakymai, o dialogas. Jeigu dialogas vyksta laisvos diskusijos, pagrįstos abipusiu pasitikėjimu, būdu, ryšys tampa įtakingu motyvaciniu veiksmu. Asmens motyvacija negali būti pakankama, kadangi asmenys, jų grupės ir organizacija vieni kitiems daro įtaką. Todėl motyvacija būtina ir organizacijos mastu.[5]

Organizacijos veiklos dinamiškumą galima motyvuoti tokiomis priemonėmis: įmonės perspektyva, darbuotoją dalyvavimu numatant perspektyvinius organizacijos veiklos tikslus, aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais, įvertinant pasiektus rezultatus.

Sudarant perspektyvinius organizacijos planus stengiamasi, kad jie nebūtų savotiška esamos būklės tąsa, o kokybinis šuolis pirmyn. Pavyzdžiui, numatomi nauji tikslai pakeisti organizacijos veiklos profilį, gaminti naują gaminį, padidinti eksportą, kapitalą, įsitvirtinti naujoje rinkoje, pagerinti darbo sąlygas ir t.t. Tokių tikslų numatymas, darbuotojų supažindinimas su jais pagerina moralinę personalo būklę, o tai daro esminę įtaką organizacijos darbo motyvacijai.

Kad numatyti planai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina laikytis sistemos, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti sudarant planus nuo pat pradžios, todėl numatomi tikslai, kuriems pavaldiniai pritaria. Sukuriama tarpusavyje susijusių tikslų sistema. Organizacijos tikslai atitinka vykdytojų tikslus. Tokia tikslų sistema tampa geru motyvaciniu veiksmu.[14]

Svarbią reikšmę turi vykdytojų supažindinimas su parengtais planais. Tai neturi būti formalus užduočių, sprendimų perdavimas iš aukštesnės valdymo grandies žemesnei. Pavaldiniams turi būti suprantama organizacijos politika, aiškūs tikslai. Todėl planai turi būti „nuleidžiami“ tiesiogiai asmeniškai bendraujant. Netiesioginis bendravimas (susirašinėjimas) neleidžia perteikti tikrosios tikslo esmės. Taigi tiesioginius ryšius galima panaudoti kaip motyvacinius darbo veiksmus. Siekiant tikslų gaunami atitinkami rezultatai. Vadovybė turi rodyti reikiamą dėmesį šiems rezultatams. Teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyvių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų, nors ir nežymių, ignoruoti negalima. Jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti. Šiuo atveju vykdytojai padrąsinami, reiškiamas viltis, kad jie sėkmingai dirbs ateityje. Taigi personalo valdymo procesas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme.[18]

Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Vadovas siekdamas savo užsibrėžtų tikslų įmonėje, siekdamas norimų rezultatų, turėtų įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Yra keletas darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai galėtų kontroliuoti :

- Savirealizacijos poreikis. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilimą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje, užsiauginti aukštesnio

lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą.

- Teisingas atlygis. Darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Prekyboje dirbantys žmonės paprastai nori turėti atlyginimo dalį priklausančią nuo jų indėlio ar rezultato. Tokiu būdu jie jaučia stimulą siekti daugiau ir pasiekti kuo aukštesnių rezultatų.
- Geranoriška aplinka. Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe.[11]

2.5 Personalo darbo motyvacija skirtingais karjeros tarpsniais

Darbo motyvacija labai glaudžiai susijusi su karjeros etapais. Dėl daugelio priežasčių kritinis etapas yra pasiekus karjeros vidurį. Labai svarbus motyvacinis veiksnys, veikiantis individą ilgą laiką, yra išspūdis, kuris susidaro priimant į darbą. Teigiamas arba neigiamas išspūdis priklauso visų pirma nuo įdarbinimo formos. Įdarbinamąjį reikia išsamiai informuoti apie būsimo darbo sąlygas. Pirmomis darbo dienomis, savaitėmis į naują reikia kreipti dėmesį, kadangi pradiniu adaptacijos periodu yra didelė galimybė jam patekti į konfliktinę situaciją, nes darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja, kaip jau buvo minėta darbuotojus šioje organizacijoje. Pakankamai paplitusi nuomonė, kad geras naujas darbuotojas “įmetus į vandenį išplauks”. Tokioje situacijoje nauji darbuotojai bandymų ir klaidų metodu, nes mokosi iš savo pačių klaidų. Tai nuolatinis stresas naujokui, juk nėra žinoma šios organizacijos darbo principai, patirtis ir t.t. Tikėtina, kad pačių darbuotojų motyvacija dirbti šioje kompanijoje dėl kasdieninio bereikalingo streso, bus mažesnė. Paprastai naujokas ne visiškai įsitikinęs savo elgesio teisingumu, linkęs kai kuriuos bendradarbių poelgius traktuoti kaip nepelnytą savo veiklos kritiką. Tačiau dėmesys, teikiamas naujam darbuotojui, neturi tapti ir globa. Be būtinos pradiniu etapu pagalbos, jam reikia sudaryti galimybes parodyti savo sugebėjimus ir kvalifikaciją. Kuo anksčiau paaiškės, jog suklysta pasirenkant darbovietę ar profesiją, tuo geriau ir darbuotojui ir organizacijai.[23];[29]

Įsidarbinusiam jaunam specialistui svarbu galima pasirinktos profesijos perspektyva. Jis tikisi pagerinti savo visuomeninę ir ekonominę padėtį. O tai esminis motyvacijos veiksnys.

Neperspektyvus darbas silpnina pareigų patrauklumą ir pasireiškia kaip antimotyvacinis veiksnys.[14]

Po penkerių darbo vienoje vietoje (vienose pareigose) metų pasitenkinimas atliekamu darbu mažėja, todėl blogėja darbo rezultatai. Atsiranda motyvacija, lemiamą egoistinių sumetimų, pavyzdžiui, laukiama pensijos, yra galimybė pasinaudoti lengvatomis, keliauti ir t.t. Todėl būtina sisteminga darbo laiko vienoje darbo vietoje trukmės kontrolė ir horizontali, būtinai prestižinė rotacija. Efektyvi motyvacijos stiprinimo priemonė yra ir darbo turiningumo didinimas.[5]

Motyvacijos didinimas keičiant darbo sąlygas remiasi *F.Herzbergo teorija*. Pagrindinė šios teorijos idėja, kaip jau buvo minėta, darbo procesas, jo turiningumas yra motyvacinis veiksnys. Atliekamo darbo svarba, atsakomybė už veiklos rezultatyvumą, galimybė gauti informaciją apie pasiektus rezultatus, kelti savo kvalifikaciją ir kiti darbo turiningumą apibūdinantys veiksniai didina individo veiklos motyvaciją. Tačiau F.Herzbergo teorijos teiginiai tinka ne visada ir ne visiems. Darbo organizavimo pakeitimai priimtini tik turintiems atitinkamas charakteristikas individams.

Yra trys psichologinės būsenos, kurios lemia individo pasitenkinimą darbu ir didina veiklos motyvaciją. Visų pirma, tai atliekamo darbo svarbos suvokimas, t.y. kiek žmogus suvokia (supranta) savo darbe kaip kažką svarbaus ir vertingo. Antra, atsakomybė, t.y. kiek individas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus. Trečia būsena - rezultatų žinojimas, t.y. savo darbo rezultatyvumo, efektyvumo supratimas. Tiksliai tie darbai, kurie organizavimo požiūriu leidžia individui reikiamai pajusti visas tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu ir patys tampa darbo veiklos motyvaciniais veiksniais.[22];[31]

Atliekamo darbo svarbą galima išugdyti suteikiant darbuotojui galimybę tobulinti darbo įgūdžius, pateikiant konkrečias gamybos užduotis, didinant jų reikšmingumą. Atsakomybę už darbo rezultatus galima sustiprinti suteikiant darbuotojui daugiau savarankiškumo. Darbo rezultatai suvokiami realiau, jeigu individas gauna atitinkamą informaciją. Vadovai turėtų kreipti dėmesį į tai, kad ne visi darbuotojai teigiamai reaguoja į minėtus darbo sąlygų pasikeitimus.

Ženkliai motyvacija sumažėja karjeros viduryje. Šiuo laikotarpiu darbuotojas pradeda pastebėti, jog jo galimybės mažėja, atsiranda daug asmeninių problemų (sveikatos būklė, santykiai su suaugusiais vaikais ir t.t.) iškyla žmogaus pusiausvyros ir motyvacijos išlaikymo problema. Norint išspręsti susidariusią problemą tolesnės karjeros etapais, priklausomai nuo individo galimybių reikia palikti tokią pačią ar numatyti tinkamesnę specializaciją. Vadovas turėtų padėti darbuotojui įvertinti stipriąsias savo savybes tam, kad jis suprastų tolesnės karjeros galimybes. Jei jų nėra, individas turi atsakyti nerealių karjeros planų. Galimas ir prestižinis

perkėlimas į žemesnes pareigas. Tai padėtų išspręsti individo pusiausvyros ir tolesnės darbo veiklos motyvacijos problemą.

Žmogaus kūrybingumas ir motyvacija svyruoja tiek penkerių metų laikotarpiu, tiek ir vėlesniais karjeros etapais. Norint užtikrinti efektyvią darbuotojo ir organizacijos veiklą reikia žinoti, nustatyti tuos svyravimus ir numatyti priemones jiems sumažinti.[9];[29]

2.6 Atlyginimo reikšmė motyvuojant darbuotojus

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandieną ir rytdieną jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Tačiau tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti — socialiniai — motyvatoriai. *Motyvatoriai* — pasitenkinimą individui keliantys veiksniai, lemiantys poreikį keistis.[19]

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tai, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Kiek reikia pinigų rezultatyviai darbuotojų veiklai motyvuoti, ginčijamasi nuo seno. Klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo. Teisingumo teorija, priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms, aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu. Tie, kuriems atrodo, kad jų darbas yra teisingai atlyginamas, stengiasi ir toliau dirbti taip pat intensyviai; tie, kuriems atrodo, jog už darbą gauna per mažai, pradeda mažiau dirbti.[5]

Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad teisingumas suvokiamas santykiškai, — žmonės mėgsta lyginti save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, kvalifikacijos, atsakomybės

skirtumus. Darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, o idealiu atveju — be klaidų — tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. *Paskata* — išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui.

Paskatomis derėtų atlyginti darbuotojams už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas. Paskatos atveria bendravimo galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama.[29]

Pripažinimas — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A. Maslowo poreikių hierarchijoje yra ypač svarbus. Todėl vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.[14];[26]

Pastoviajai darbo užmokesčio dalies dydį galėtų lemti

- darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti;
- nervinės įtampos lygis darbe;
- konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis.

Vienkartinės išmokos, kurios skiriamos už itin reikšmingus rezultatus, turėjusius aiškios įtakos organizacijos pelnui arba jos veiklos kokybei, neturi būti įprastinės, o ypatingos.

Darbo kodekso 233 straipsnis “Darbdavio taikomi paskatinimai” teigia, kad “už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)”. [4]

Šio laikotarpio darbuotojo motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kuri sunku valdyti kaip vientisą visumą. Kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį. Tačiau motyvacija

yra svarbi tuo, kad gali paskatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus.

2.7 Darbo motyvacijos tyrimai Lietuvoje

Išanalizavę teorinius darbo motyvacijos ir išsivysčiusių pasaulio šalių įmonėse taikomus darbuotojų motyvavimo metodus, išsiaiškinę veiksnius, dariusius įtaką lietuvių požiūriui į darbą ir darbo motyvacijai, pereiname prie Lietuvos pramonės įmonėse atliktų darbo motyvacijos tyrimų. Darbo motyvacija, kaip jau buvo minėta, priklauso nuo individo, darbo grupės, organizacijos ir supančios – ekonominės – socialinės aplinkos.

1991 metais kartu su Lietuvos ūkio reformos pradžia atlikti 6 tyrimo etapai. Tuo laikotarpiu vyko privatizacija, dirbantieji tapo įmonių savininkais.

Darbo motyvacijos tyrimų, atliktų Lietuvos įmonėse pereinamojo iš komandinės į rinkos ekonomiką 1991 – 1994 metų laikotarpiu, rezultatų analizė parodė, kad pagrindinis darbininkų darbo motyvas buvo darbo užmokestis. Esant žemam gyvenimo lygiui ir nepatenkintiems materialiniams poreikiams, darbininkų tarpe vyravo materialiniai darbo motyvai.

1992 metais pagrindinis darbo motyvas buvo – darbo įdomumas ir patrauklumas, o darbo užmokestis antroje vietoje. Galima teigti, kad vienu metu buvo aktualūs keleto poreikių hierarchijos lygmenų poreikiai. Nepasitvirtino A. Maslow teiginys, kad aukščiausio lygio poreikiai aktyvizuojasi tik esant patenkintiems žemesnio lygio poreikiams. Vienas iš etapų buvo, kad žmonės ieško gerų santykių ir harmonijos kolektyve.

Lietuvai pereinant iš socialinės planinės ekonomikos, į rinkos ekonomiką su darbo rinka ir nedarbu, 1993 metais, pasidarė aktualūs saugumo motyvai, konkrečiai būti užtikrintu ateityje neprasti darbo. Darbininkams viso laikotarpio metu svarbus poreikis buvo turėti geras darbo sąlygas.

Darbo motyvacijos tyrimų metu išryškėja neigiama tendencija: tiek darbininkų, tiek tarnautojų darbo motyvacijai tiriamojo laikotarpio bėgyje vis mažesnę įtaką darė tai, kad įmonės gaminama produkcija būtų vertinama pirkėjų. Įmonių vadovai nesuprato, kad reikia keisti vadovavimo stilių, kad dirbantieji turi žinoti įmonės tikslus, kad jiems turi būti parodoma jų darbo reikšmė ir įtaka galutiniam produktui, turi būti leidžiama pajauti jų indėlio svarbą įmonės darbo rezultatuose.[3]

Todėl Lietuvos įmonėse reikia kurti darbuotojų komunikacijos ir informavimo sistemą, diegti įmonės kultūrą, vienijančią darbuotojų bendruomenę su bendrais visiems žinomais ir priimtiniais tikslais. Buvo nustatytas tyrimų metu faktas, kad tiek darbininkų, tiek tarnautojų tarpe

saviraiškos motyvai – galimybė panaudoti kūrybinius sugebėjimus ir galimybė kelti kvalifikaciją ir profesinį meistriškumą liko rangų gale. Vėlesniu laikotarpiu, prestižo motyvai – galimybė daryti profesinę karjerą.

Tirtuoju laikotarpiu pramonės įmonėse buvo panaudojama mažiau nei 50% darbuotojų potencialių galimybių. Nustatyta, kad darbuotojai norėtų dirbti sudėtingesnę darbą ir panaudoti savo kūrybinius sugebėjimus. Norint pagerinti padėtį Lietuvoje, būtinos bendros vyriausybės ir įmonių pastangos.

Formuojantis rinkos sąlygoms naujos vadybos filosofijos ir darbuotojų motyvavimo metodų naudojimas jau yra ne tiek ekonominės konkurencijos, kiek firmų išlikimo argumentas. Tyrimų rezultatai rodo, kad pereinamuoju laikotarpiu į rinką įmonių vadovai netaikė darbuotojų motyvaciją atitinkančių motyvavimo metodų. Dauguma Lietuvos pramonės įmonių vyravo teiloristinė pažiūra į darbuotojus, kaip į vykdytojus, o pagrindine motyvavimo priemone buvo laikomas kiekybinis darbo užmokesčio aspektas.

Tačiau darbo užmokesčio sistemos buvo neefektyvios, neskatino kokybiško darbo. Jos netgi buvo viena iš darbuotojų, o ypač tarnautojų, demotyvacijos priežasčių.

Nepasitvirtino tyrimuose suformuluota hipotezė, kad naujieji įmonių savininkai ir vadovai stengsis geriau panaudoti darbuotojų sugebėjimus, naudosis pažangius motyvavimo metodus. Taip buvo todėl, kad 1991-1994 metais įmonių vadovų dėmesys buvo sukoncentruotas į išorinius veiksnius (naujų rinkų tiekėjų paiešką), o darbo motyvavimo klausimai, buvo laikomi ne tokiais svarbiais ir atidėti ateičiai.

Buvo nustatyti vidiniai darbuotojus motyvaujantys veiksniai:

- dorovinis imperatyvas, t.y. nuostata, kad kiekvieną darbą reikia atlikti gerai;
- mėgiamas darbo turinys;
- privatizacijos proceso pradžioje darbuotojus stipriai motyvavo viltis gauti papildomų pajamų dividendų už įmonės akcijas pavidalu, tačiau lūkesčiams nepasitvirtinus, šio veiksnio motyvuojantis vaidmuo silpo;
- tarnautojams svarbus socialinis pripažinimas t.y. noras turėti autoritetą vadovybės ir bendradarbių tarpe.

Taigi, pagrindiniai veiksniai, skatinę darbuotojus gerai dirbti, buvo vidiniai motyvacijos veiksniai. Jie labai mažai priklausė nuo įmonės vadovų dedamų pastangų. Įmonėse taikomos motyvavimo priemonės darė labai nedidelį poveikį darbo kokybei.

Nustatyta, kad nemėgiamas darbas buvo viena iš demotyvacijos priežasčių. Tyrimuose pastebėta priklausomybė tarp nesistengiančių gerai dirbti darbuotojų skaičiaus padidėjimo ir darbo turinio leidžia daryti išvadą, kad nemėgiamas darbas demotyvuoja darbuotojus. Šis teiginys prieštarauja F.Herzberg teorijai, kur darbo turinys priskiriamas prie motyvacinių

veiksnių. Anot F.Herzberg, šie veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet tinkamai skatinami tampa pasitenkinimo šaltiniu.[10]

Darbo motyvacijos tyrimų Lietuvos pramonės įmonėse rezultatų analizė parodė, kad pirmiausia būtina pakeisti Lietuvos įmonėse vyraujančią požiūrį į darbuotojus, kaip į nurodymų ir užduočių vykdytojus. Tik tada, kai įmonių vadovai suvoks žmogaus indelio svarbą įmonės veiklos efektyvumui ir vystymuisi, įmonėse bus galima pradėti keisti nusistovėjusius santykius. Toks sąmonės lūžis negali įvykti staiga, to reikia siekti bendromis vyriausybės ir mokslo įstaigų pastangomis, skleidžiant pažangaus vadybos ir darbuotojų motyvavimo metodus, kurių tikslas yra didinti įmonių darbuotojų darbo motyvaciją, paversti juos iš vykdytojų dalyviais.

Šiuo metu galiojantys įstatymai suteikia Lietuvos organizacijoms teisę pačioms reglamentuoti darbo apmokėjimą. LR darbo įstatyme nustatyta pavyzdinė skatinimų sistema už sėkmingą darbą. Tai priedai prie atlyginimo ir lengvatų suteikimas. Skirdami paskatinius vadovai turi diferencijuoti darbuotojus pagal jų darbo rezultatus.

Norint išlaikyti bendrovėje vertingiausius vadovus, jiems yra taikoma ilgalaikiai motyvavimo metodai, kurių vertė su metais didėja. Populiarėja nepiniginiai priedai. Viena naujesnių, labai efektyvi ir abipusiškai naudinga skatinimo priemonė yra mokymai.[17]

3. PERSONALO MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ĮMONĖJE AB „SEB BANKAS“ TYRIMAS

Išanalizavus motyvacijos sampratą ir motyvacijos teorijų bei motyvavimo esmę šiame skyriuje bus atliktas personalo motyvacijos ir motyvavimo tyrimas.

Pastaruoju metu personalo motyvacijos ir motyvavimo tema yra dažnai nagrinėjama įvairiuose šaltiniuose. Todėl yra svarbu ištirti motyvacijų teorijų pritaikomumą Lietuvoje.

Tyrimo objektas – personalo motyvacija ir motyvavimas AB „SEB banke“ ir Lietuvos įmonėse.

Tyrimo tikslas – ištirti personalo motyvacijos ir motyvavimo problematika, remiantis teorinėmis paradigmomis.

Tyrimo uždaviniai:

- anketavimo būdu apklausti įmonės darbuotojus;
- atlikti struktūrizuotą interviu su įmonės vadove ir buhalterė;
- išsiaiškinti kokios motyvacijos priemonės labiausiai motyvuoja personalą;
- išsiaiškinti motyvavimo sistemos trukumus;
- pateikti apibendrinimus ir išvadas.

Iškeltos hipotezės:

- personalo motyvavimas nėra pakankamas SEB banke;
- materialine motyvacija įmonės personalui yra svarbesne nei motyvavimas nematerialiomis priemonėmis.

Tyrimo laikas: Nuo 2008-03-19 iki 2008-04-30

Darbo tyrimo imtis - Lietuvoje veikiančio AB „SEB bankas“ operacijų departamento darbuotojai iš viso dirba 180 žmonių, į anketos klausimus atsakė 100.

Tyrimo metodai – anketa (apklaustas personalas) ir struktūrizuotas interviu (apklausta departamento vadovė ir buhalterė).

3.1 Tiriamos įmonės pristatymas

AB „SEB bankas“ įmonė yra įsikūrusi Vilniuje. Savo veiklą pradėjo nuo 1989 m. Įmonės vardas įregistruotas įmonių registre. Įmonė dirba besivadovaudama patvirtintu Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymu. Teisinė forma – tai individuali nuosavybė, kuri suderinta su darbo inspekcija, mokesčių inspekcija. Jai išduota licencija verstis šia veikla. Šiuo metu įmonėje dirba apie 1500 darbuotojų, bet esant reikalui (pvz. restruktūrizacijos darbams) pasitelkiami

papildomi atitinkamos srities darbuotojai. Didžiąją dalį įmonės sudaro banko tarnautojai. Banko tarnautojų darbas yra pamaininis.

Pagrindinė įmonės veikla – finansinės operacijos, kreditai, verslo ir prekybos finansavimas, investiciniai fondai, investicinis gyvybės draudimas, vertybiniai popieriai, pinigų sandoriai (forex), verslo ir privačių klientų paieška, produktų pardavimas. Išlikimo rinkoje AB „SEB banko“ *įmonės strategija* – tapti geriausiu bankų Baltijos šalyse o taip pat ir Europoje ir žinoma pelningiausia įmone. Įmonė siekia išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus, labiau orientuota į verslo klientus.

Personalo valdymo politika yra vienas pagrindinių dokumentų, kuriuo turėtų vadovautis kiekvienas SEB banko grupės darbuotojas. Personalo politikai įgyvendinti yra numatyti konkretūs instrumentai – komunikacija, lyderystė, ugdymas, karjera, materialiai ir nematerialiai motyvacija.

SEB vizija – motyvuojanti aplinka darbuotojams, kuri pritrauktų ir ugdytų kvalifikuotus specialistus bei skatintų juos siekti geriausių rezultatų.

SEB misija – padėti įgyvendinti vieno SEB idėją identifikuojant, plėtojant ir panaudojant visą darbuotojų potencialą tam, kad savo klientams sukurtu didesnę vertę.

SEB personalo grupė supranta, kad profesionalūs, išsilavinę, aktyvūs darbuotojai – didžiausias ir svarbiausias SEB banko grupės pranašumas. Siekiama, kad darbas SEB banko specialistams teiktų profesinį pasitenkinimą, o dirbdami čia jie galėtų geriausiai atskleisti savo potencialą.

SEB grupės vizija ir strategija - Įmonė puikiai pažįsta vietinę rinką ir yra labai arti savo klientų. Būdamas tarptautiniu banku, turinčiu didelį resursų ir kontaktų tinklą, savo klientams gali pasiūlyti patraukliausius sprendimus. SEB bankas yra labiau lokalūs nei tarptautiniai bankai ir labiau tarptautinis nei jo vietiniai konkurentai.

SEB veiklos koncepcija – teikti finansines paslaugas, valdyti finansinę riziką ir sandorius taip, kad klientai būtų patenkinti paslaugomis, akcininkai – gaunamu pelnu, o visuomenei SEB būtų žinomas kaip socialiai atsakingas bankas.

SEB vizija – būti geriausiai klientų vertinamu banku pasirinktose Šiaurės Europos rinkose ir pirmaujančiu pagal finansinės veiklos rodiklius. Motyvuoti darbuotojai ir stiprus bendradarbiavimas grupės viduje – vienas SEB – yra pagrindinės prielaidos šiai vizijai įgyvendinti.[11]

3.2 Struktūrizuoto interviu rezultatų aptarimas

Iškeltiems tyrimo uždaviniams įgyvendinti pasirinkau du apklausos metodus: interviu ir anketą. Interviu buvo apklausta įmonės AB „SEB banko“ Operacijų centro direktorė. Atsakydama į klausimą apie įmonės veiklą, vadovė teigia, kad ji savarankiškai planuoja savo padalinių darbuotojų skaičių vadovaudamasi jos įmonėje nustatytu pareigybių sąrašu, ir atsižvelgdama į įmonės veiklos rezultatus.

Ji taip pat planuoja personalo paiešką. Operacijų centro vadovė pradeda pokalbį su darbuotojais, ir informuoja personalo skyrių ar rado tinkamą kandidatą. Darbuotojų ieško intraneto pagalba, darbo biržoje, per rekomendacijas. Neradus tinkamo kandidato – ieško kitais būdais (paieška per skelbimus, atrankos firmose).

Direktorė teigia, kad į operacijų centrą besikreipiantiems ir ieškantiems darbo pretendentams įmonės administracija pateikia užpildyti anketą pagal pareigybių grupes, taip pat SEB interneto puslapyje yra skelbiamos laisvos pozicijos, bei nurodyti personalo skyriaus kontaktai. Į klausimą kas gali dirbti įmonėje? Vadovė akcentavo, kad draudžiama priimti į įmonę artimų giminaičių: brolių, seserų, motinos, žmonos, vyro, vaikų.

Direktorė patikslino, kad priimtam darbuotojui į darbą išduodama nustatytos formos kortelė su pareigomis įmonėje ir vardu.

Paklausus apie personalo darbo laiką, direktorė pažymi, kad vykdo ir personalo, ir jo darbo laiko apskaitą. Įmonėje centralizuotai nustatyta vieninga personalo darbo laiko apskaitos ir jos normavimo tvarka. Jos pakeitimai vykdomi tik pačiam vadovui pateikus pasiūlymus personalo skyriui, o personalo skyriui suderinus juos su AB „SEB banko“ įmonės vadovais.

Įmonės vadovė atkreipė dėmesį į tai, kad jai būdingi paramos darbuotojams bruožai, kad įmonėje atmosfera šilta, darbuotojų santykiai draugiški. Vadovė sėkmingai susidoroja su darbu būdingais sunkumais. Ji supranta principus, kuriais vadovaujasi darbuotojai. Spręsdama principinius klausimus, paprastai laikosi savo nuomonės. Operacijų centro vadovė pažymėjo, kad yra darbo grupės organizavimas, daug darbuotojų dirba kartu. Vadovė stengiasi, kad pavaldiniai dirbtų. Ji moka išklausti kitus, ir įsitikinusi, kad grupėje galima pasiekti žymiai daugiau nei po vieną.

Direktorė patikslino, kad jų įmonės darbuotojai dirba pamaininį darbą, o visą pamainų pradžią ir pabaigą reguliuoja ji pati. Vadovė pati leidžia įsakymus ir juos registruoja (tik Operacijų centro kuriam vadovauja mastu). Operacijų centro direktorė gali sukurti savo darbuotojams nuobaudas, paskatinimus, keisti darbo sutarties sąlygas, tačiau tai gali daryti tik laikydamasis įstatymų.

Taip pat siekiau išsiaiškinti darbuotojų sudėtį pagal išsilavinimą, darbo stažą, darbų pobūdį. Darbuotojų nusiskundimus darbe, bei skatinimo priemones, karjeros planavimą, ir mokymą. Atsakydama į šį klausimą vadovė pabrėžia, kad ji planuoja suderinti savo planus su personalo skyriumi, ir siunčia darbuotojus į organizuojamus mokymus įmonėje, arba išorinėse mokymo kompanijose, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius ir mokymų reikalingumą. Kalbant apie darbuotojų mokymą, ji vertina savo darbuotojų žinias ir kompetenciją bei esant reikalui skiria reikiamus mokymus žinių bei įgūdžių tobulinimui, jei darbuotojas yra perspektyvus, ir jam galima deleguoti daugiau užduočių, nei jis atlieka.

Taikant struktūrizuotą interviu metodą apklausėme įmonės buhalterę apie darbuotojų atlyginimus. Buhalterė teigia, kad ji pildo padalinio darbuotojų atlyginimų lentelę, kurioje numatomi visi pakeitimai: priimti - atleisti darbuotojai, darbo užmokesčio pakeitimai, paskirti priedai ir premijos. Ji teigia, kad visiems darbuotojams darbo laiko apskaita ir darbo užmokesčio mokėjimas vykdomas pagal įstatymus – pildomi grafikai, nurodomi viršvalandžiai, darbas švenčių dienomis ir t.t.

Siekiant užtikrinti darbo motyvaciją darbu ir tobulėjimui direktorė darbuotojų ugdymą vykdo palaipsniui didindama darbuotojų atsakomybę ir skirdama jiems sudėtingesnes užduotis, atsižvelgdama į darbuotojo sugebėjimus, žinias ir galimybes atlikti skiriamas užduotis.

Ugdymą darbuotoją, direktorė įrašo pasikeitimus apie darbuotoją į matricą. Įmonėje yra nustatyti ir terminai be kurių darbo rezultatai būtų menki. Terminai padeda sėkmingai įgyvendinti projektus, o žinant galutinį terminą, gali nustatyti ir darbo pradžią.

Įmonėje darbo sąlygos geros, kabinetai įrengti patogiai, apšvietimas geras. Veikia kondicionieriai, pastatyti kavos aparatai kur kava yra nemokama, įrengta virtuvė. Visas kompiuterių, parkas yra prižiūrimas ir reguliariai atnaujinamas.

Įmonės vadovės įsakymu vykdoma darbuotojų saugos ir sveikatos organizavimas, kurį vykdo atsakingas darbuotojas. Įmonėje darbas nepavojingas nedarbama kenksmingose sąlygose.

Direktorė bendradarbiauja su darbų saugos specialistais, tačiau visi sprendimai darbų saugos srityje AB „SEB bankas“ sistemoje yra priimami centralizuotai ir nesklandumai sprendžiami personalo srityje.

Įvairios sąnaudos. Įvairių paslaugų dokumentai gauti įmonėje pasirašomi atsakingų asmenų, tikrinami privalomi rekvizitai, žymima įmonės spaudu.

Įmonėje yra nustatomos darbo apmokėjimo sąlygos, dydžiai, profesijų ir pareigų tarifiniai ir kvalifikaciniai reikalavimai, darbo normos ir darbuotojų tarifavimo tvarka nustatomi sutartyse.

AB „SEB bankas“ taikomos šios darbo laiko normavimo formos:

Visam personalui: penkių darbo dienų savaitė su 40 val. trukme ir dviem poilsio dienomis, šeštadienį ir sekmadienį. Įmonėje darbuotojams sudaromi grafikai. Jų darbo diena 8 –

17 val. Su pietų pertrauka. Įmonės darbo laiko apskaitą vykdo įmonės vadovas arba jo įgalioti asmenys įmonėje, pagal personalo įgaliotas taisykles. Be kitų žmonių verslas neįmanomas, bet per juos galima prarasti daug laiko. Sugebėjimas dirbti su žmonėmis – sudėtinė laiko tvarkymo dalis.

Darbuotojai dirba ir mokosi. Įmonės tikslas buvo ir yra sudaryti palankias sąlygas tobulėti ir būti pastebėtiems visiems ir visų grandžių darbuotojams. Vadovai galvoja, kaip lengviau ir geriau pastebėti, įvertinti, tobulėti mokytis siekiančius ir pagal potencialą ar kvalifikaciją jiems suteikti karjeros galimybes, naujus iššūkius naujas pareigas. Keliant kvalifikaciją darbuotojai turėtų labiau pasitikėti savimi. Karjeros projekto tikslas – nuolat ugdyti pamainų darbuotojus ar specialistus naujoms atsakingoms pareigoms bei atrasti ir į tinkamas pareigas nukreipti įmonės darbuotojus, norinčius tobulinti savo žinias, sugebėjimus ir įgūdžius. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę įgyti daug žinių, suprasti įmonę, kai vientisą mechanizmą ir panaudoti šias žinias gal būt jau aukštesnėse pareigose ar gerinti dabartinius darbo rezultatus.

Darbuotojų mokymą organizuoja personalo skyrius. Įmonės vadovas atsakingas už darbuotojų dalyvavimą mokymuisi, jis visa tai suderina su mokymosi skyriaus vadove. Apmokymai yra teoriniai ir praktiniai. Visi mokymai vykstantys mokymo skyriuje, baigiami žinių įsisavinimo patikrinimu (išdėstytos medžiagos ir praktinių įgūdžių egzaminas). Neišlaikę egzamino darbuotojai negali dirbti. Apmokymai vyksta darbo vietose (apmokami skyriaus darbuotojai). Apmokymams bei patobulinimams įdiegti atvyksta specialistai iš užsienio .

Darbuotojas kurio testo rezultatai yra nepatenkinami, direktoriaus sprendimu gali būti apmokamas pakartotinai iš karto po pirmo apmokymo, siunčiamas praktikai ir po to vėl testuojamas arba abipusiu susitarimu skiriamas dirbti kitokio pobūdžio darbą.

3.3 Anketinės apklausos rezultatų analizė

Prieš pateikiant anketas darbuotojams, jie buvo informuoti koku tikslu reikalinga užpildyti anketa, ką ji duos įmonei. Siekiama, kad anketa būtų sudaryta taip, kad ji būtų nesudėtinga. Ji sudaryta pagal bendrus reikalavimus.

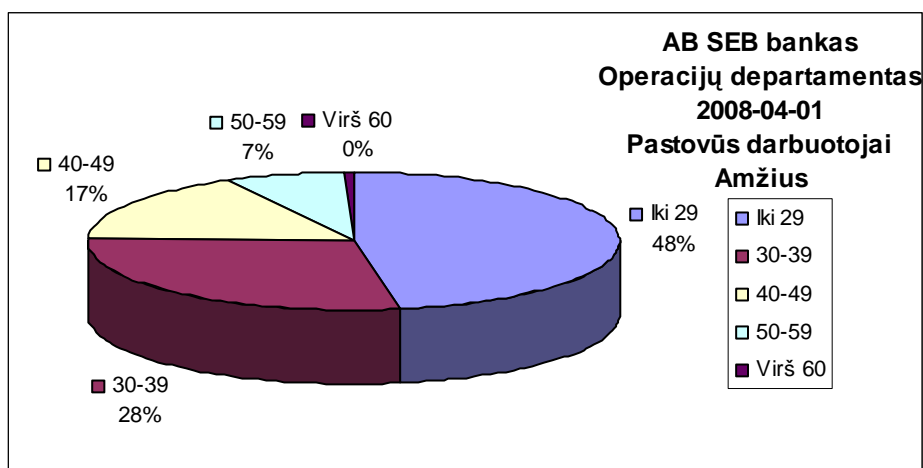
Anketa turi būti aiški, patikima, ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti kuo teisingau atsakinėti į anketoje pateiktus klausimus. Anketa turi būti sudaryta taip, kad būtų logiškai paaiškinta dėl ko atliekamas tyrimas. Klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami – tai svarbi anketos dalis. Ilga anketa atbaido tiriamąjį, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai. Svarbu ir anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija, tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas. Anketa susideda iš klausimų. Jos

pabaigoje prašoma respondentų pareikšti savo nuomonę apie personalo skatinimo sistemą, ir dėkojama jiems už dalyvavimą apklausoje. Anketoje yra paaiškinama pildymo tvarka, kad respondentui būtų lengviau.

Labai svarbu išsiaiškinti respondento amžių, išsilavinimą, lytį. Daugiausiai atsakymų reikia atsakyti į klausimus „Taip“ arba „Ne“ arba pažymėti kelis labiausiai priimtinius atsakymus arba teiginius.

Anketa buvo išplatinta įmonės darbuotojams elektroniniu paštu, kadangi norėtasi kuo aiškesnių, išsamesnių atsakymų.

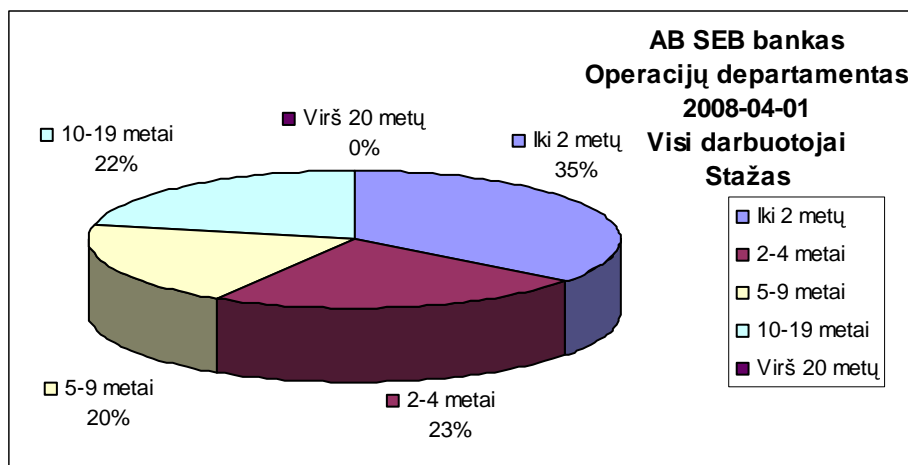
Anketą užpildė 100 darbuotojų. Iš viso operacijų departamente dirba apie 180 žmonių. Vienos anketos pildymo trukmės vidurkis apie 7 min. Anketos pavyzdys yra priede Nr.3. Siekiant nustatyti personalo demografinius rodiklius, darbuotojai buvo suskirstyti į grupes pagal amžių iki 60 m.



Pav. Nr. 5 Darbuotojų skirstymas pagal amžių

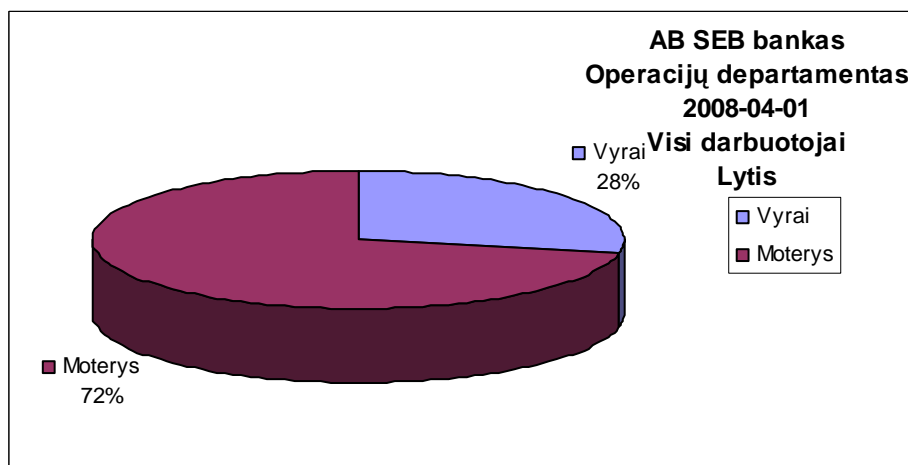
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal anketos rezultatus

Amžiaus grupėje didžiąją dalį sudaro iki 29 metų darbuotojai. Akivaizdu, kad dirba daug jaunų darbuotojų. Mažiausiai procentų sudaro virš 50 metų darbuotojų, darbuotojų virš 60 metų iš viso nėra. Darbo valandos ilgos, todėl vyresniems darbuotojams sunku dirbti. Darbuotojų amžiaus vidurkis – 32,5 metai.



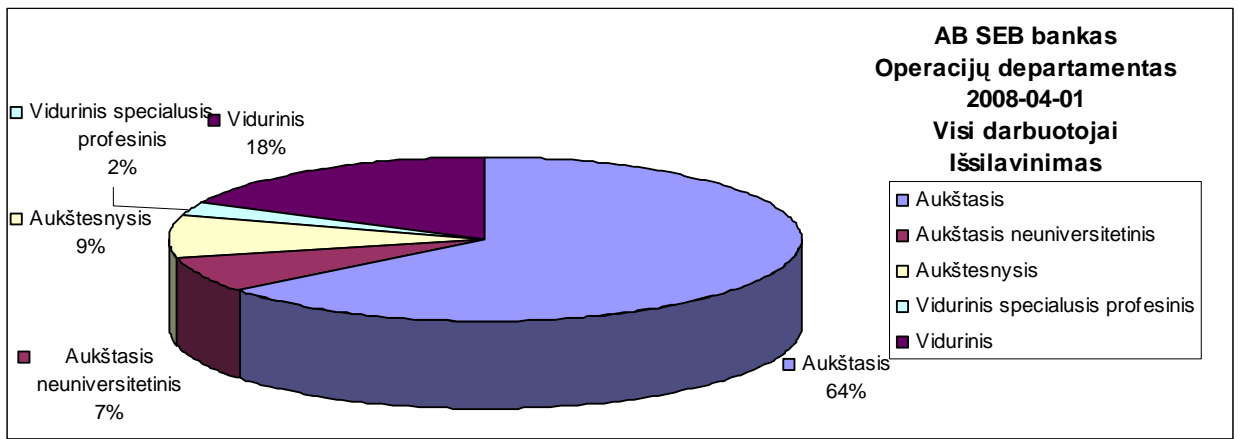
Pav. Nr. 6 Darbuotojų skirstymas pagal darbo stažą
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal anketos rezultatus

Pagal darbo stažo rodiklį galima teigti kad daugumos darbuotojų darbo stažas neviršija 4 metų. Labiausiai tikėtina kad taip yra dėl darbuotojų kaitos įmonėje. Išanalizavus anketas, paaiškėjo, kad anketas pildę darbuotojai pagal lytį 72 procentai moteris ir 28 procentai vyrai.



Pav. Nr. 7 Darbuotojų skirstymas pagal lytį
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal anketos rezultatus

Iš pildytos anketos pastebėjome, kad įmonėje dirba daugiau moterų nei vyrų. Darbuotojai pagal išsilavinimą – didžiąją dalį sudaro asmenis turintis aukštąjį išsilavinimą 64 proc., ir vidurinį t.y. nebaigtą aukštąjį.

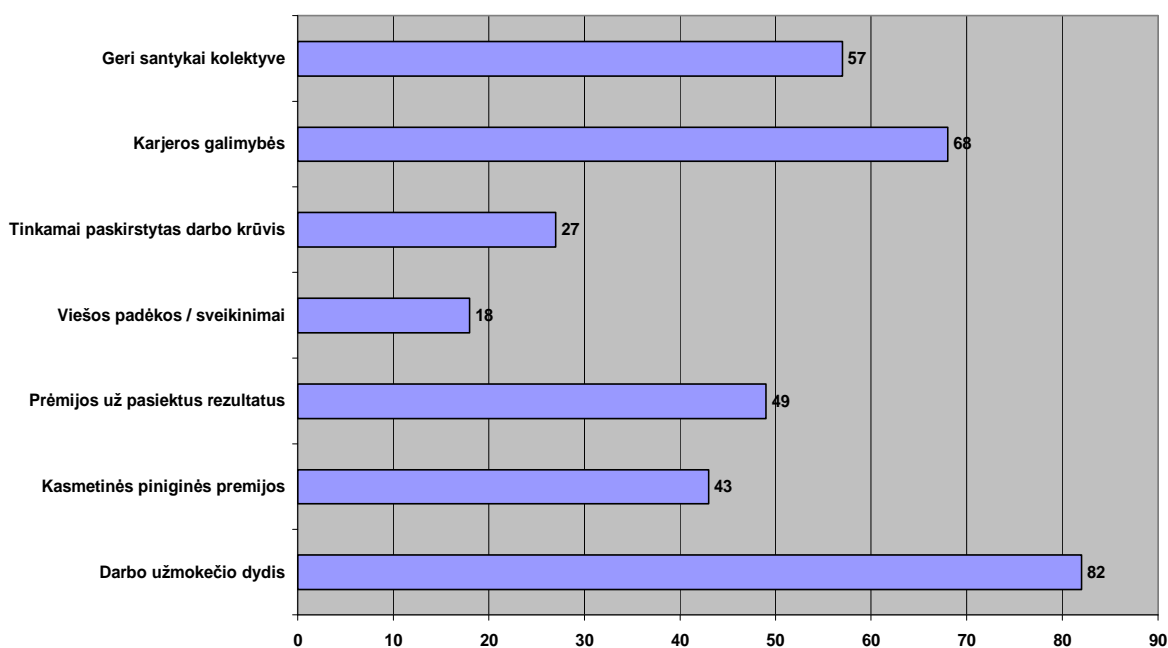


Pav. Nr. 8 Darbuotojų skirstymas pagal išsilavinimą
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal anketos rezultatus

Taikomas darbo užmokestis prekėms ir paslaugoms apmokėti, turi užtikrinti normalų darbo jėgos produktyvumą, t.y. jos atgaminimą konkrečiomis visuomenės egzistencijos sąlygomis. Tačiau poreikių patenkinimas iš darbo užmokesčio lėšų bus socialiai pagrįstas tuomet, jei jis skatins darbuotojus geriau dirbti, vystyti ir tobulinti visus veiklos aspektus.

AB „SEB Banke“ atlyginimus skaičiuoja darbo užmokesčio skyriuje. Įmonės buhalterė darbo grafiko pagrindu paruošia darbo tabelį, žymi šventines dienas, ligos, komandiruočių dienas. Mėnesio pabaigoje tabelį eksportuoja į darbo laiko apskaitos modelį ir siunčia į atlygio lentelę. Už darbą įmonėje pinigus perveda į darbuotojų korteles. Atlyginimai per mėnesį mokami du kartus, mėnesio pradžioje ir mėnesio viduryje. Kaip matome paveikslėlyje Nr.8 labiausiai motyvaciją skatina darbo užmokesčio dydis ir karjeros galimybės. Kiti motyvatoriai apklausiamai auditorijai pasirodė ne tokie patrauklus.

Labiausiai skatinantys motyvacią veiksniai



Pav. Nr. 8 Labiausiai skatinantys motyvacią

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal apklausos anketos rezultatus

AB „SEB banko“ teigiama tendencija ta, kad deklaruojama jog karjeros laiptais kilti nėra griežtai nustatyto darbuotojo amžiaus, išdirbio organizacijoje laiko, išsilavinimo. Kiekvienas darbuotojas gali tobulėti ir įrodyti, kad yra vertas aukštesnių ir atsakingesnių pareigų. Kiekvienam iniciatyviam darbuotojui bus suteikta teisė parodyti ką jis sugeba ir jei vėliau lūkesčiai nepasiteisins jis nebus už tai pasmerktas netekti darbo vietos. Remiantis anketa karjeros galimybės yra vienas iš svarbiausių motyvatorių, bet čia neretai „geros“ pareigos dalinamos pagal simpatijas, yra net atveju kai į geras pozicijas paskiriami vadovo giminaičiai arba šeimos nariai. Tai sukuria ypač neigiamą atmosferą kolektyve ir mažina darbo našumą, kadangi pasak pačių apklausiamųjų nebėra stimulo siekti geresnių tikslų. Daugelis apklausiamųjų dėl to nemato karjeros galimybių.

Darbuotojų kaita bendrovėje – tai skaudus ir niekaip nesustabdomas procesas įmonėje. Tai vyksta dėl nuolatinės konkurencijos darbo rinkoje. Nemaža dalis priimamų darbuotojų yra tik ką įgiję specialybės jauni, neturintys darbo patirties asmenys. Įgiję patirties – įgyja kvalifikaciją, kuri rinkoje vertinama ir gali būti „nupirkta“. Bendrovėje stengiamasi kuo daugiau gerą kvalifikaciją įgijusių darbuotojų išlaikyti tenkinant jų poreikius t.y., keliant atlyginimus, tačiau bendrovės finansinės galimybės ribotos ir dirbant tokiai gausai žmonių negali vertinimas tolygiai prilygti užsienio atstovų rinkoje vertinimams. Darbuotojai pasirenka tai kas jiems geriausia – „geresnį darbdavį“. Į klausimą „Ar Jūsų nuomone gaunate teisingą atlyginimą už darbą?“ net 56

procentai respondentų atsakė, kad jų atlyginimas yra per mažas. Iš apklausos yra akivaizdu kad svarbiausias motyvuojantis veiksnys yra darbo užmokestis ir premijos, todėl dauguma respondentų pažymi, kad gauna per mažą darbo užmokestį. Dėl šių priežasčių daugelis nuolatos žvalgosi geriau apmokamų darbo pozicijų banko viduje arba išorėje. Nemažą dalį darbuotojų praranda ir dėl asmens pasirinkimo išbandyti laimę užsienyje. Personalas dirbantis bendrovėje amžiaus vertinimu – jauni, energingi, perspektyvūs darbuotojai. Jie pilni idėjų, noro eksperimentuoti bei rizikuoti, kad nuspręstų kas jiems geriausia. Įsideda tam, kad užsidirbtų kelionei arba naudingai praleistų nedarbingus užsienyje mėnesius. Problema tame, kad personalo vadybininkas negali numatyti asmens atėjusio įsidedinti ketinimų, todėl tenka po kiek laiko, kad ir kaip tas darbuotojas būtų naudingas pasilikdamas dirbti, su juo atsisveikinti. Jo pasirinkimas, kad ir kaip būna bandoma darbuotojui įtikinti siūlant perspektyvas, geresnį atlyginimą – nenuginčijamas, neperkalbamas. Užsienio rinka jaunimui daro didelę įtaką siūlydama, nors ir sunkų, bet geriau apmokamą darbą nei gali pasiūlyti įmonė.

Be materialinės motyvacijos nepakankamumo yra ir kita problema. Darbuotojai nepasitiki savo tiesioginiais vadovais ir prastai vertina jų darbą.

Darbuotojų mokymą organizuoja personalo skyrius. Įmonės vadovas atsakingas už darbuotojų dalyvavimą mokymuisi, jis visa tai suderina su mokymosi skyriaus vadove. Apmokymai yra teoriniai ir praktiniai. Visi mokymai vykstantys mokymo skyriuje, baigiami žinių įsisavinimo patikrinimu (išdėstytos medžiagos ir praktinių įgūdžių egzaminas). Neišlaikę egzamino darbuotojai negali dirbti. Apmokymai vyksta darbo vietose (apmokami skyriaus darbuotojai). Apmokymams bei patobulinimams įdiegti atvyksta specialistai iš užsienio .

Darbuotojas kurio testo rezultatai yra nepatenkinami, direktoriaus sprendimu gali būti apmokamas pakartotinai iš karto po pirmo apmokymo, siunčiamas praktikai ir po to vėl testuojamas arba abipusiu susitarimu skiriamas dirbti kitokio pobūdžio darbą.

Priimant į darbą darbuotojo priėmimo metu skiriamas išbandymo laikotarpio vadovas, kuratorius – darbuotojas, kuris apmokins ir išbandymo laikotarpiu konsultuos naują darbuotoją. Kuratorius išbandymo – adaptavimosi laikotarpiu turi supažindinti naują darbuotoją su įmonės darbuotojais darbo organizavimo tvarka. Adaptacijos laikotarpiu reguliariai konsultuoja darbuotoją išskylančiais klausimais, sprendžia nesklaidumus, vertina darbuotojo darbinės savybes, elgesį ir jį kontroliuoja, siekiant išvengti nesusipratimų su klientais ir klaidų. Bei palengvinti darbuotojo adaptaciją. Baigiantis adaptacijos laikotarpiui kuratorius pasako išvadas direktorei, apie naujo darbuotojo išbandymo laikotarpio rezultatus. Tačiau dažniausiai vadovai tęsia terminuotą darbo sutartį ilga laika (kelerius metus) be pagrįstų priežasčių. To pasekoje žmonės jaučiasi nesaugūs dėl savo ateities, o tai smarkiai demoralizuoja darbuotojus.

Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės sugebėjimas ir jos bendradarbių emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas, nuostata į vykstančius ir plėtrą.

Apdovanojimai. Už labai gerą ir ilgalaikį darbą visi AB „SEB banko“ darbuotojai kasmet apdovanojami premija kuri gali siekti iki 200 procentų atlyginimo dydžio. Taip pat kai darbuotojas švenčia savo jubiliejų, jam skiriama premiją ir visų skyrių vadovai ateina pasveikinti jubilieto. Tai yra graži tradicija, kuri leidžia darbuotojui pasijusti pastebėtam, kas teigiamai veikia vidinę darbuotojo motyvaciją.

Galimi įmonėje ir nušalinimai nuo darbo – kilus įtarimui, kad darbuotojas atvyko neblaivus ar apsvaigęs nuo narkotinių medžiagų, ar vartoja juos darbe. Taip pat darbuotojas gali būti atleistas už informacijos pavišinimą, pardavimą arba dėl banko paslapties pavišinimo. Įmonė gali jam neišmokėti atlyginimo ir nušalinti nuo pareigų.

3.4 Tyrimo išvados

Atliktas darbo motyvacijos tyrimas leidžia daryti šias išvadas:

Įmonėje yra taikoma tiek materialinė, tiek ne materialinė darbo motyvacija. Iš anketos respondentų atsakymų paaiškėjo kad dauguma nematerialią motyvaciją laiko mažai efektyvia. Tokios motyvavimo priemonės kaip laisvalaikio programos, dovanos, bendros kelionės ir padėkos buvo įvardintos kaip mažai efektyvios. Visi respondentai pabrėžė, kad efektyviausia motyvacijos priemonė yra darbo užmokesčio dydis ir karjeros galimybė. Todėl dėl mažo darbo užmokesčio kitos motyvavimo priemonės, tokios kaip mokymai, kursai ir pan. negali būti efektyvūs. Dėl nepakankamo darbo užmokesčio ir nesaugumo jausmo (dėl terminuotos darbo sutarties) yra didelė darbuotojų kaita. Tai kenkia įmonei, kadangi dėl to nepavyksta išsaugoti gerus specialistus ir per mažai laiko apmokyti naujus.

Dauguma apklausiamųjų pažymi, kad taikoma motyvacijos priemonių visumą įmonėje yra nelabai efektyvi.

IŠVADOS

Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų tikslingos veiklos aktyvumas kuri sukelia poreikių visuma. Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Šiandieninis šalies ekonomikos kilimas, konkurencingumo globalioje ekonomikoje įgijimas labai priklauso nuo spartaus žinių visuomenės vystymosi, žmoniškųjų resursų potencialo pilno panaudojimo. Todėl labai svarbu, kad visiškai atsiskleistų darbuotojų galimybės, gebėjimai, kad darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, norėtų tobulėti. Čia didžiulis vaidmuo tenka organizacijų vadovams, nuo kurių teisingo motyvavimo proceso supratimo, darbuotojų poreikių įvertinimo priklausys organizacijos, įmonės veiklos sėkmingumas.

Vystantis ekonomikai, kylant visuomenės gyvenimo lygiui, evoliucionuojant socialinei aplinkai, keitėsi ir vadyba, darbo sąlygos, požiūris į darbuotoją bei jo motyvavimo metodai. Šiuolaikiniai motyvavimo metodai teigia, kad darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui. Darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui.

Darbuotojų motyvavimo ir darbo motyvacijos teorijos: proceso teorijose manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Turinio teorijomis pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Proceso teorijos skiriasi nuo turinio teorijų tuo, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis perauga į specifinį elgesį.

Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra tiesioginiai ir netiesioginiai. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne vien darbas ir jo rezultatai, o darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis.

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir apjungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Jei darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą.

Iškelta hipoteze, kad motyvacija įmonėje nėra pakankama, pasitvirtino. Dauguma apklausiamųjų pažymi, kad taikoma motyvacijos priemonių visumą įmonėje yra nelabai efektyvi. Iškelta hipotezė, kad materialinė motyvacija įmonės personalui yra svarbesne nei

motyvavimas nematerialiomis priemonėmis pasitvirtino. Visi respondentai pabrėžė, kad efektyviausia motyvacijos priemonė yra darbo užmokesčio dydis ir karjeros galimybė.

Todėl įmonėje taikomą motyvavimo sistemą reikia tobulinti, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Rekomenduojama taikyti lanksčia apmokėjimo sistemą, kuomet darbo atlyginimas priklauso nuo pasiektų rezultatų. Skirti premijas už pasiektų tikslų, planų įvykdymą. Šios motyvavimo priemonės leis ženkliai padidinti darbo produktyvumą ir nėra tokios brangios kaip atlyginimo pakelimas. Darbuotojas bus suinteresuotas dirbti geriau ir gauti didesnę atlygį.

„PERSONNEL MOTIVATION AND MOTIVATING” SUMMARY

This article contains information about employee motivation, more exactly, about means of employee motivation. Motivation is an inner force that drives employee behaviour. In order to make employee work good, employer have to choose right means of motivation from big variety. All these means can be classified into two big groups: material and psychological. The most known material mean is salary. This mean is effective, but have a short-lasting effect. For this reason it is recommended to use more psychological means such as possibilities of career, prestige of an enterprise, good communication, attention and respect of employee. The selection of means should be made according to situation of enterprise, work specific and needs of employee. Motivation process has to be a partnership between employee and employer.

The aim of investigation was to analyse motivation at work, to discover the influence of current motivation systems to overall work performance. The majority of the employees mostly women were chosen from AB „SEB bank“ operations department (100 persons), and investigated by these methods: a questionnaire and an interview. The questionnaire was anonymous and was sent by email.

Bibliografinių nuorodų sąrašas:

1. Almonaitienė J., Bendravimo psichologija. – K., 2006 “KTU”. ISBN 9955-09-033-2
2. Vadovavimo psichologija : vadovėlis / Juozas Kasiulis, Violeta Barvydienė; Kauno technologijos 2005. ISBN 9955-09-078-2
3. Personalo motyvavimas / Iona Bučiūnienė; Kauno technologijos universitetas. 1996. ISBN 9986-13-434-X
4. Management / Don Hellriegel, John W. Slocum, jr., 1992. ISBN 9780324421408
5. Darbo veiklos motyvacija / Violeta Raimonda Kulvinskienė, Algirdas Šalčius, 1994
Organizational behavior : the management of individual and organizational performance / David J., 1989. ISBN 9986-19-074-6
6. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai : monografija / Algimantas Sakalas, 1996. ISBN 9986-13-365-3
7. „Organizational Behavior“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadob.html>
8. „Historical Background of Organizational Behavior“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/introd/history.htm>
9. „Work Motivation“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dushkin.com/connectext/psy/ch09/workmot.mhtml>
10. Jucevičienė P. „Organizacijos elgsena“. Vadovėlis Antrasis leidimas. Kaunas, Technologija 1996. p.284. ISBN 9986-13-433-1
11. AB „SEB banko“ intranetas [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 19 d.]. Prieiga veikia tik banko viduje!
http://intra1.sebank.lt/corpccontent/dominotargetvb.nsf/FrameSet?readForm&Navigator=VB_Insite~Personalas
12. Organizacinės elgsenos pagrindai / Stephen P. Robbins; [iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis] 2006. ISBN 9986-850-56-0
13. Motyvacija ir asmenybė / Abraham H. Maslow; vertė Milda Dyke, 2006. ISBN 9955-605-19-7
14. Motivation to work. 2nd ed.-New york,1959.- Xv,157 p. Herzberg F. ISBN 3-446-15644-5
15. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review, July 1943. P. 370-396. ISBN 0-7879-9975-X
16. Lawler E.E. III [et al.]. Human resources business process outsourcing: transforming how HR gets its work done. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0-7879-7163-2

17. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005. ISBN 9955-497-71-8
18. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001. ISBN 9986-850-28-2
19. Franken R.E. Human motivation. Belmont: Wadsworth / Thomson Learning, 2002. ISBN 0465024777
20. Motivational science: social and personality perspectives / ed. by E.T. Higgins, A.W. Kruglanski. Philadelphia: Psychology Press: Taylor & Francis Group, 2000. ISBN 9780863776977
21. „Employee motivation in the workplace“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.garnetroom.com/id-34/employee_motivation_strategies_in_the_workplace.html
22. The psychology of behaviour at work : the individual in the organization / Adrian Furnham, 2005. ISBN 1841695041
23. Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. ISBN 5-86225-901-5
24. „Мотивация и вознаграждение“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. Kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/index.shtml>
25. Darbo ir organizacinė psichologija / red. N. Chmiel. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. ISBN 9986-850-53-3
26. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: ЭКМОС, 1999. ISBN 5-7218-0652-4
27. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. Transaction publishers, 1993. ISBN 951-791-957-3
28. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Москва: Питер, 2003. ISBN 978-5-272-00028-6
29. „Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: http://www.cfin.ru/management/people/hr_in_banks.shtml
30. „Employee motivation: Theory and practice“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.accel-team.com/motivation/>
31. „Principles of improving employee motivation and empowerment“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businessballs.com/employeemotivation.htm>
32. „Motivating employees. The secret of employee motivation“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/motivating_employees
33. Leonienė B. Darbuotojų vadyba.- Kaunas: Šviesa, 2001 ISBN 5-430-03320-0

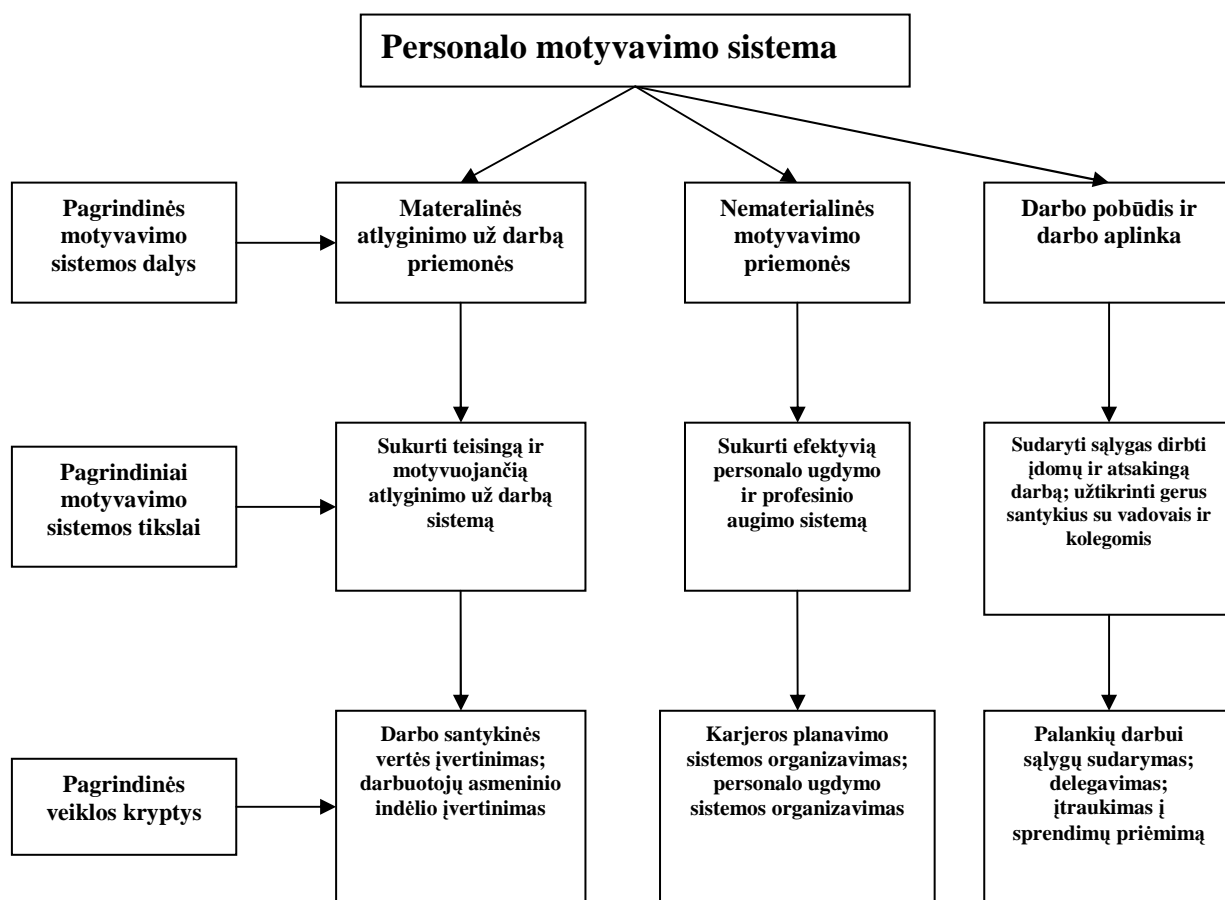
34. „Maslow’s hierarchy of needs“ [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.uniqindex.co.za/maslows.htm>

Priedai

Priedas Nr. 1 Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida [3]

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Taylor	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos
1960	Socialiniai: <ul style="list-style-type: none"> • bendravimo • priklausymo 	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose.
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais.
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas;

Priedas Nr. 2 Personalo motyvavimas [3]



Priedas Nr. 3 Anketos pavyzdys

Pavadinimas:	Personalo motyvacija ir motyvavimas.
Aprašymas:	Šią anketą sudarė VU, komunikacijos fakulteto, magistrantūros II kurso studentas. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus analizuojami apibendrintai ir panaudoti rašant magistrinį darbą. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.
Savininkas:	Edvardas Cvychas
Skurta:	2008.03.19

Jūsų amžius?	<input type="checkbox"/> iki 29 metų <input type="checkbox"/> 30-39 m. <input type="checkbox"/> 40-49 m. <input type="checkbox"/> 50-59 m. <input type="checkbox"/> virš 60 m.
Jūsų lytis?	<input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras
Jūsų pareigos?	<input type="text"/>
Kiek laiko dirbate šioje darbovietėje?	<input type="checkbox"/> iki 2 metų <input type="checkbox"/> 2-4 metai <input type="checkbox"/> 5-9 metai <input type="checkbox"/> 10-19 metų <input type="checkbox"/> virš 20 metų
Jūsų pajamos (vidutiniškai) per mėnesį	<input type="checkbox"/> 800-1200 Lt <input type="checkbox"/> 1200-2000 Lt <input type="checkbox"/> 2000-3000 Lt <input type="checkbox"/> daugiau kaip 3000 Lt
Jūsų išsilavinimas?	<input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> vidurinis specialusis profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis
Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?	<input type="checkbox"/> Iki 10 <input type="checkbox"/> 10-50

	<input checked="" type="checkbox"/> 50-150 <input checked="" type="checkbox"/> 150-250 <input checked="" type="checkbox"/> 250 ir daugiau
Kas Jums yra darbas (pasirinkite vieną labiausiai priimtina atsakymą)?	<input checked="" type="checkbox"/> Tik pajamų šaltinis <input checked="" type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį <input checked="" type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir laiko "prastūmimas" <input checked="" type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje <input checked="" type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti
Įvertinkite pagal svarbą, kokie veiksniai daro įtaką renkantis darbovietę (galimi keli atsakymai):	<input type="checkbox"/> Darbo užmokestis <input type="checkbox"/> Karjeros galimybės <input type="checkbox"/> Pareigų prestižas <input type="checkbox"/> Tobulėjimo galimybės <input type="checkbox"/> Savirealizacijos galimybės <input type="checkbox"/> Socialinės garantijos <input type="checkbox"/> Draugiškas kolektyvas
Ar būtinas darbuotojo motyvavimas?	<input checked="" type="checkbox"/> būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia ir pasiekia gerų rezultatų <input checked="" type="checkbox"/> ne, manau, darbuotojo vidinė motyvacija svarbiau <input checked="" type="checkbox"/> nesuteikiu tam reikšmės
Ar Jūsų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų?	<input checked="" type="checkbox"/> Taip <input checked="" type="checkbox"/> Ne
Ar Jūsų nuomone įmonėje, kurioje dirbate, egzistuoja personalo motyvacijos sistema?	<input checked="" type="checkbox"/> Taip <input checked="" type="checkbox"/> Ne <input checked="" type="checkbox"/> Negaliu pasakyti
Ar Jūs patys jaučiatės motyvuoti siekti sėkmės įmonėje kurioje dirbate?	<input checked="" type="checkbox"/> Taip <input checked="" type="checkbox"/> Galima sakyti taip <input checked="" type="checkbox"/> Nežinau <input checked="" type="checkbox"/> Galima sakyti ne <input checked="" type="checkbox"/> Tikrai ne
Jūsų nuomonė labiau svarbi yra?	<input checked="" type="checkbox"/> Materialinė personalo motyvacija <input checked="" type="checkbox"/> Nematerialinė personalo motyvacija
Kas Jūsų manymu labiausiai mažina motyvaciją	<input type="checkbox"/> Neobjektyvus darbuotojų vertinimas

darbe (galimi keli atsakymai)?	<input type="checkbox"/> Mažas darbo užmokestis <input type="checkbox"/> Darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio <input type="checkbox"/> Neapmokami viršvalandžiai <input type="checkbox"/> Nepakankamai apmokamas darbas švenčių dienomis <input type="checkbox"/> Terminuota darbo sutartis (nesaugumo jausmas) <input type="checkbox"/> Nėra karjeros galimybių arba į "geras" pozicijas paskiriama neobjektyviai <input type="checkbox"/> Nevienodai paskirstytas darbo krūvis
Kas Jūsų manymu labiausiai skatina motyvacija (galimi keli atsakymai)?	<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio dydis <input type="checkbox"/> Kasmetinės piniginės premijos <input type="checkbox"/> Premijos už pasiektus rezultatus <input type="checkbox"/> Viešos padėkos / sveikinimai <input type="checkbox"/> Tinkamai paskirstytas darbo krūvis <input type="checkbox"/> Karjeros galimybės <input type="checkbox"/> Geri santykiai kolektyve
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą - premijos skyrimas:	<input checked="" type="checkbox"/> Labai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Pakankamai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Nelabai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Neefektyvu
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą - atlyginimo padidinimas:	<input checked="" type="checkbox"/> Labai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Pakankamai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Nelabai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Neefektyvu
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą - pakėlimas pareigose:	<input checked="" type="checkbox"/> Labai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Pakankamai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Nelabai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Labai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Pakankamai efektyvu <input checked="" type="checkbox"/> Nelabai efektyvu

	<input type="radio"/> Neefektyvu
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą - laisvalaikio programos:	<input type="radio"/> Labai efektyvu <input type="radio"/> Efektyvu <input type="radio"/> Pakankamai efektyvu <input type="radio"/> Nelabai efektyvu <input type="radio"/> Neefektyvu
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą – dovanos:	<input type="radio"/> Labai efektyvu <input type="radio"/> Efektyvu <input type="radio"/> Pakankamai efektyvu <input type="radio"/> Nelabai efektyvu <input type="radio"/> Neefektyvu
Įvertinkite taikomų motyvacijos priemonių efektyvumą - organizuojamos bendros darbuotojų kelionės:	<input type="radio"/> Labai efektyvu <input type="radio"/> Efektyvu <input type="radio"/> Pakankamai efektyvu <input type="radio"/> Nelabai efektyvu <input type="radio"/> Neefektyvu
Jūsų nuomone, svarbesne yra vidinė ar išorinė motyvacija motyvuojant darbuotoją?	<input type="radio"/> Svarbiausia vidinė motyvacija <input type="radio"/> Man svarbi tik išorinė motyvacija
Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės?	<input type="checkbox"/> Didėja personalo kaita <input type="checkbox"/> Pravaikštos <input type="checkbox"/> Aukštas sergamumas <input type="checkbox"/> Nekokybiškas darbas <input type="checkbox"/> Blogėja darbo organizavimas <input type="checkbox"/> Nenoras prisiimti atsakomybę <input type="checkbox"/> Prastas psichologinis klimatas <input type="checkbox"/> Kita
Ar Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos, siekiant pakeisti darbuotojo elgseną?	<input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne <input type="radio"/> Išskirtiniais atvejais
Jūs dirbtumėte geriau, jei (pasirinkite kelis Jums priimtinus atsakymus):	<input type="checkbox"/> Jei darbas teiktų malonumą <input type="checkbox"/> Jei turėčiau daugiau sugebėjimų <input type="checkbox"/> Jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė <input type="checkbox"/> Jei darbo užmokestis atitiktų darbo krūvį

	<input type="checkbox"/> Jei matyčiau realias karjeros galimybes <input type="checkbox"/> Jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti <input type="checkbox"/> Jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų
Kokiomis priemonėmis administracija skatina Jūsų darbą?	<input type="checkbox"/> Atlyginimo padidinimas <input type="checkbox"/> Premijos skyrimas <input type="checkbox"/> Dovanos <input type="checkbox"/> Laisvalaikio programos <input type="checkbox"/> Pakėlimas pareigose <input type="checkbox"/> Renginių organizavimas <input type="checkbox"/> Komandinio darbo organizavimu <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kelimo kursais ir pan. <input type="checkbox"/> Kokybiškos darbo vietos parūpinimas <input type="checkbox"/> Kita
Kokius teiginius atitinka Jūsų tiesioginis vadovas:	<input type="checkbox"/> Jus vertina ir skatina <input type="checkbox"/> Puikiai sugeba vadovauti <input type="checkbox"/> Puikiai sugeba planuoti <input type="checkbox"/> Visuomet duoda aiškius nurodymus <input type="checkbox"/> Visuomet stebi kaip atliekamos užduotys <input type="checkbox"/> Visuomet padeda iškilus neišskumams <input type="checkbox"/> Sudaro teigiamą atmosferą kolektyve <input type="checkbox"/> Puikiai sprendžia konfliktines situacijas <input type="checkbox"/> Vertas pasitikėjimo
Ar artimiausiu metu planuojate keisti darbą?	<input checked="" type="checkbox"/> Taip, planuoju ir aktyviai ieškausi naujo darbo <input checked="" type="checkbox"/> Šiuo metu neplanuoju, bet pasitaikius gerai progai pakeisčiau <input checked="" type="checkbox"/> Ne, neplanuoju mano dabartinis darbas pilnai atitinka mano lūkesčius
Ar esate patenkinti savo darbu?	<input checked="" type="checkbox"/> Nepatenkintas <input checked="" type="checkbox"/> Mažai patenkintas <input checked="" type="checkbox"/> Beveik patenkintas <input checked="" type="checkbox"/> Patenkintas <input checked="" type="checkbox"/> Labai patenkintas
Ar Jūsų nuomone gaunate teisingą atlyginimą už darbą?	<input checked="" type="checkbox"/> Taip

	<input checked="" type="radio"/> Ne, atlyginimas yra per mažas <input checked="" type="radio"/> Ne, atlyginimas yra per didelis
Ar esate patenkinti savo pareigomis?	<input checked="" type="radio"/> Nepatenkintas <input checked="" type="radio"/> Mažai patenkintas <input checked="" type="radio"/> Beveik patenkintas <input checked="" type="radio"/> Patenkintas <input checked="" type="radio"/> Labai patenkintas
Ar turėdami galimybę rekomenduotumėte savo draugui dirbti šioje įmonėje?	<input checked="" type="radio"/> Neabejotinai taip <input checked="" type="radio"/> Turbūt <input checked="" type="radio"/> Nežinau tikriausiai ne <input checked="" type="radio"/> Tikrai ne
Dėl kokios priežasties pasirinktumėte kitą darbą?	<input type="checkbox"/> Didesnis atlyginimas <input type="checkbox"/> Geresnes pareigas <input type="checkbox"/> Geresnis kolektyvas <input type="checkbox"/> Daugiau savarankiškumo <input type="checkbox"/> Geresne vidinė darbo aplinka
Įvertinkite Jūsų įmonėje taikomų motyvacijos priemonių visumos efektyvumą:	<input checked="" type="radio"/> Labai efektyvu <input checked="" type="radio"/> Efektyvu <input checked="" type="radio"/> Pakankamai efektyvu <input checked="" type="radio"/> Nelabai efektyvu <input checked="" type="radio"/> Neefektyvu
Jei Jums tektu rinktis naują darbą, Jus rinktumėtės:	<input type="text"/>

Šaltinis: Anketa sudaryta darbo autoriaus

