

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

**Jovita Mučinytė,**  
Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos programos studentė

# **Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas Lietuvos bibliotekose**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. R. Petuchovaitė

Vilnius, 2007

<p><b>Jovita Mučinytė</b> (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <p><b>Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas Lietuvos bibliotekose</b> (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <p><b>Motivation Theory and Motivation of Library Personnel in Lithuania</b> (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p><b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b></p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p><b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b></p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p><i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i></p>
<p><b>Magistro baigiamąjį darbą ginti</b> _____</p> <p style="text-align: right;">(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p style="text-align: right;">(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<p><i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i></p>
<p><b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b></p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p style="text-align: right;">(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>
<p><i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i></p>
<p><b>Recenzentu skiriu</b> _____</p> <p style="text-align: right;">(recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p style="text-align: right;">(instituto/ katedros vadovo parašas)</p>
<p><i>Pildo recenzentas</i></p>
<p><b>Darbą recenzuoti gavau.</b> _____</p> <p style="text-align: center;">(data) _____</p> <p style="text-align: right;">(recenzento parašas)</p>

**Mučinytė, Jovita**

Mu01            Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas Lietuvos bibliotekose : magistro darbas / Jovita Mučinytė ; mokslinė vadovė lekt. R. Petuchovaitė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas. – Vilnius, 2007. – 55 lap. : lent., iliustr. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 46-48

UDK: 023.5:159.9(474.5)  
331.101.3(474.5)

Motyvacija, darbuotojų motyvavimas, biblioteka, Lietuva, motyvacijos teorijos, motyvavimo veiksniai

Magistrinio *darbo objektas* – darbuotojų motyvavimas bibliotekose. Darbo *tikslas* – išanalizuoti teorines motyvacijos koncepcijas ir galimybes bei remiantis tyrimu aptarti Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo ypatumus. Motyvacija ir motyvavimas analizuojami vadovaujantis vadybiniu požiūriu. Rašant šį darbą iškelti šie *uždaviniai*: išanalizuoti literatūrą motyvacijos ir motyvavimo tema; aptarti bibliotekų darbuotojų motyvavimo galimybes ir įtaką bibliotekos veiklai; atlikti praktinį bibliotekos darbuotojų motyvavimo tyrimą.

*Tyrimas* atliktas Vilniaus miesto savivaldybės centrinėje bibliotekoje, siekiant identifikuoti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, jų analize siekiama išskirti bendruosius Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo aspektus. Respondentai buvo apklausti anketiniu būdu.

Motyvacija ir Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimas nagrinėjamas teoriniu požiūriu, naudojant literatūros ir šaltinių bei dokumentų analizės *metodus*. Daroma išvada, kad darbuotojų motyvavimas yra vienas iš svarbių bibliotekos vadybos procesų, įtakančių visą šios organizacijos veiklą.

Darbas galėtų būti naudingas bibliotekų vadovams, bibliotekininkams praktikams, Bibliotekininkystės ir informacijos bei Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos studijų programų dėstytojams bei studentams.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATA .....	7
1.1 Motyvacijos teorijų apžvalga .....	9
1.1.1 A. Maslow poreikių teorija.....	10
1.1.2 C. Alderfer ERG teorija .....	12
1.1.3 D. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.....	13
1.1.4 D. McClelland trijų kategorijų poreikių teorija.....	14
1.1.5 V. Vroom vilčių teorija.....	16
1.1.6 J. Adams teisingumo teorija.....	17
1.1.7 L.W. Porter – E.E. Lawer motyvacijos modelis.....	18
1.2 Motyvacijos veiksniai.....	19
1.3 Motyvavimo metodai ir priemonės.....	21
2. MOTYVACIJA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS LIETUVOS BIBLIOTEKOSE: VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS CENTRINĖS BIBLIOTEKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ TYRIMAS.....	25
2.1 Motyvacijos samprata Lietuvos bibliotekose.....	25
2.2 Vilniaus miesto savivaldybės centrinė biblioteka: pagrindiniai organizacijos bruožai.....	30
2.3 Bibliotekininkų motyvacijos tyrimo metodika.....	32
2.4 Bibliotekininkų motyvacijos tyrimo rezultatų apžvalga.....	35
IŠVADOS.....	44
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	47
SANTRAUKA.....	50
PRIEDAS.....	52

## IVADAS

Motyvacijos tyrimų rezultatai vis dažniau naudojami valdymo gerinimui. Tyrimai vykdoma kaip vadybinė veikla įgauna ypatingą vaidmenį, nes organizacijos siekdamos išlaikyti savo konkurencingumą, nori tiekti vartotojams aukštos kokybės paslaugas ar produktus, kuriuos sukuria tinkamai motyvuotas personalas. Todėl šiandien organizacijose plačiai kalbama apie darbuotojų motyvavimą.

Geras darbuotojo motyvavimas yra prielaida numatytiems įstaigos tikslams bei veiklos rodikliams pasiekti, o tai reiškia kokybišką paslaugų ar produktų teikimą visuomenei. Todėl organizacijų aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams ypatingai svarbu žinoti, kaip motyvuoti personalą ir mokėti tas žinias pritaikyti praktiškai, kurti motyvacinę sistemą, ją tobulinti, vertinti, ar ji tinka tos organizacijos darbuotojams.

**Darbo objektas** – darbuotojų motyvavimas bibliotekose.

Magistrinio darbo **tikslas** – išanalizuoti teorines motyvacijos koncepcijas ir galimybes bei remiantis tyrimu aptarti Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo ypatumus. Motyvacija ir motyvavimas analizuojami vadovaujantis vadybiniu požiūriu. Rašant šį darbą išskelti šie **uždaviniai**:

- Išanalizuoti literatūrą motyvacijos ir motyvavimo tema;
- Aptarti bibliotekų darbuotojų motyvavimo galimybes ir įtaką bibliotekos veiklai;
- Atlikti praktinį bibliotekos darbuotojų motyvavimo tyrimą.

Motyvacija ir Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimas nagrinėjami teoriniu požiūriu, naudojant literatūros ir šaltinių bei dokumentų analizės **metodus**. Darbų, nagrinėjančių motyvaciją, jos teorijas, motyvavimo veiksnius, metodus ir priemones yra pakankamai tiek lietuvių, tiek įvairiomis užsienio kalbomis, tačiau publikacijų lietuvių kalba, atskleidžiančių sistemingą požiūrį į bibliotekų darbuotojų motyvavimą, o ypač jo tyrimo metodologiją, rasta mažai. Motyvacijos teorijos daugiausiai yra orientuotos į verslo sektorių, o biudžetinių organizacijų darbuotojų motyvavimas nėra aktualizuojamas. Praktiniai bibliotekų darbuotojų motyvavimo tyrimai atliekami Amerikoje, Didžiojoje Britanijoje, Afrikoje, tačiau Lietuvos bibliotekose į tai iki šiolkreipiama mažai dėmesio. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultete yra apginti keli magistriniai darbai panašia tema, tačiau apie bibliotekininkų darbuotojų motyvavimo tyrimus praktikoje yra mažai žinoma, jie nevykdomi arba apie juos neskelbiama.

Rašant šį magistrinį darbą daugiausia remtasi lietuvių autorių mokomųjų knygų ir straipsnių, skirtų vadybai, medžiaga.

**Magistrinį darbą sudaro** dvi dalys:

- I. Apie motyvavimą ir motyvacijos sampratą, kurioje aptariamos motyvavimo teorijos, veiksniai, motyvavimo metodai ir priemonės;

## II. Atlikto tyrimo rezultatų pristatymas.

**Tyrimas** atliktas Vilniaus miesto savivaldybės centrinėje bibliotekoje, siekiant identifikuoti darbuotojus motyvuojančius veiksnius, jų analize siekiama apibrėžti bendruosius Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo aspektus. Respondentai buvo apklausti anketiniu būdu.

**Hipotezė:** Susipažinus su motyvavimo teorijomis įsigilinus į bibliotekos kaip nesiekiančios pelno įstaigos struktūrą keliami prielaida, kad šios organizacijos darbuotojus papildomai motyvuoja nepiniginiai veiksniai. Manoma, kad veiksmingiausi bibliotekų darbuotojų motyvacijos veiksniai yra darbo turinys, galimybė išreikšti save, santykiai su bendradarbiais.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, naudotos literatūros bei šaltinių sąrašas, priedas.

## 1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATA

Šioje darbo dalyje yra pristatoma motyvacijos ir motyvavimo samprata, pateikiamos plačiausiai žinomos motyvacijos teorijos, aptariami motyvacijos veiksniai, apžvelgiami motyvavimo būdai ir priemonės.

Terminas „motyvavimas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t.y. motyvus. *Motyvas* – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos<sup>1</sup>. Daugeliui žodis „motyvuoti“ turi tam tikrą neigiamą fizinį atspalvį – asocijuojasi su žodžiu priversti. Tačiau vadovai ir vadybininkai, norėdami motyvuoti savo darbuotojus, negali jų paprasčiausiai versti gerai dirbti, nesvarbu, kokiomis priemonėmis tai daroma – fiziškai ar pasitelkiant psichologinį spaudimą. Motyvavimas yra kur kas sudėtingesnis procesas ir reikalauja kūrybingai derinti įvairias priemones.

Literatūroje pateikiama daug motyvacijos apibrėžimų, tačiau savo esme jie visi panašūs. I. Bučiūnienė teigia, kad *motyvacija* – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai. V. Ratkevičienė *motyvaciją* apibrėžia kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį. Ji nurodo, jog šiai savybei priklauso veiksniai, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikrais įsipareigojimais. Manoma, kad priežastys, kurios skatina žmones veikti, geriausiai atskleidė klinikinis psichologas A. Maslow. Iš jo darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai<sup>2</sup>. Vadybos teorijoje ir praktikoje *motyvacijos* sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo<sup>3</sup>. *Motyvacijos* sąvoka rekomenduojama skirti nuo *motyvavimo* sąvokos kaip vadybos proceso dalies. *Motyvavimas* – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas<sup>4</sup>. Motyvavimą taip pat priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent *poveikis* arba *įtaka* yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre. Didelė apibrėžimų įvairovė, kas yra motyvacija ir motyvavimas, neprieštarauja viena kitai, tačiau papildo bei praplečia šią unikalią sritį ir turi panašumų.

J. Stoner ir jo bendraminčiai pastebi, kad gilinimasis į motyvacijos ir motyvavimo teiginius bei vadovų pripažįstama praktika rodo, jog darbuotojų motyvacija:

1. yra laikytina geru dalyku;

<sup>1</sup> Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996, p. 97

<sup>2</sup> Matuzinė, I.; Petkienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [konferencijos medžiaga]. Šiauliai, 2004, p. 179

<sup>3</sup> Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas, 2001, p. 434

<sup>4</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 84

2. yra vienas iš veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus, tačiau
3. nėra nuolatinė būseną, bet
4. yra priemonė, kuri padeda vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Vadybos specialistai pripažįsta, kad motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Galima sąmoningai ir viešai veikti siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir todėl pasireiškia nesąmoningai. Pastebėta, kad darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, kadangi, kaip teigia A. Sakalas, B. Neverauskas bei J. Rastenis, tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus. Tam tikrai žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai. Jie nuolat keičiasi ir darbuotojo motyvacija dirbti gali priklausyti nuo jo pačio (amžius, savybės, gyvenimiška patirtis, auklėjimas ir pan.), organizacijos (kultūra, tikslai, veiklos pobūdis), darbo aplinkos (santykiai tarp kolegų, kofliktiškumo lygmuo, darbo normos, darbo vieta ir pan.), aplinkos (socialinės, ekonominės, ekologinės ir pan. Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūriniu požiūriu, kurį sudaro tokie veiksniai:

- gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių realizavimą;
- darbinis veiksmas, būtinas gerovės pasiekimui;
- materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu<sup>5</sup>.

Į žmonių elgsenos sudėtingumą dėmesys buvo atkreiptas po Hortono eksperimentų. Buvo pradėta suvokti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Hortono eksperimentų išvados davė pradžią naujai valdymo teorijos kryptčiai, apimančiai žmonių veiklos motyvavimo organizacijoje problemų nagrinėjimą. Šios kryptties tyrimo objektas – žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai.

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kuomet jis jaučia fiziologinį arba psichologinį kažko tai trukumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno ir visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima suklasifikuoti į dvi grupes:

- **pirminiai** – įgimti fiziniai;
- **antriniai** – socialiniai bei psichologiniai<sup>6</sup>.

*Pirminiai poreikiai* tai – maisto, vandens, oro, miego, palankios kūnui temperatūros ir pan. šie poreikiai atsiranda iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistavimui. Jie yra universalūs ir egzistuoja pas visus žmones.

*Antriniai poreikiai* (pvz. pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo, pareigos, karjeros) daugiau atstovauja dvasios ir proto nei fiziniams poreikiams. Daugelis socialinių ir

<sup>5</sup> Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 5-8

<sup>6</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 84



psichologinių poreikių pasireiškia asmenybei subrendus. Todėl ir antriniai poreikiai yra žymiai įvairesni nei pirminiai. Skirtingi žmonės gali turėti visiškai skirtingus poreikius. Šie poreikiai taip pat gali kisti, jei keičiasi aplinkybės ar atsiranda atitinkamos situacijos. Manoma, kad antriniai poreikiai paprastai suvokiami su patirtimi. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, tai ir antriniai poreikiai skirtingų žmonių skiriasi labiau nei pirminiai<sup>7</sup>.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pamatyti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš žmonių elgesio. Kai asmuo jaučia poreikį, tai jį skatina veikti, kad patenkintų tą poreikį. Taigi galima teigti, kad motyvacija yra susijusi su žmogaus poreikiais, kurie skatina jį elgtis taip, kad tie poreikiai būtų patenkinti.

Aktyvūs veiksmai, susiję su poreikių ir motyvų nustatymu ir bandymu juos paveikti, vadinami motyvavimu, t.y. poveikis darbuotojų motyvacijai yra motyvavimas, o poveikio priemonės ir metodai – tai motyvavimo priemonės ir metodai.

Vadovo stilius, jo vadovavimo metodai taip pat turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Kiekvieno vadovo darbo stilius individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Motyvavimas yra savęs arba kitų skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus, siekiant tam tikrų tikslų.

Stipriai motyvuoti darbuotojai pasižymi ne tik tvirtumu, bet ir didžiuojasi savo darbu. Tokiems darbuotojams rūpi ne tik jų darbas ar konkrečios tuo metu atliekamos užduotys. Motyvuoti darbuotojai jaučiasi atsakingi ir už visos organizacijos veiklą. Jie ne tik įkvepia savo kolegas, bet ir jaučiasi atsakingi už visų įmonės procesų, ne vien savo atliekamų užduočių, kokybę. Motyvuodami darbuotojus tobulėti, vadovai skatina aktyvumą ir energingą elgesį organizacijoje<sup>8</sup>.

## 1.1 Motyvacijos teorijų apžvalga

Kaip minėta motyvacija yra sudėtingas reiškinys ir jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Žmogaus elgesio priežastis priklauso nuo susidariusios situacijos, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms sąlygoms ir tam tikru laiku. Todėl motyvacija, priklausydama nuo individo sąlygų ir laiko, nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas požiūris į motyvaciją, suteikia žinių apie šį procesą ir leidžia jas taikyti praktiniame darbuotojų valdyme, parenkant efektyviausias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus. Šiandien galima teigti, kad motyvacijos teorijos yra iš dalies teisingos, tačiau nėra vienos universalios motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms, bet kuriuo laiku, esant bet kokioms vidinės ar išorinės aplinkos sąlygoms.

<sup>7</sup> Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996, p. 95

<sup>8</sup> Okas, A. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbiui*. Vilnius, 2006, p. 4-14

Garsiausios motyvacijos teorijos atsirado XX a. viduryje, tačiau jų pradininku galima laikyti F. Taylor. Jis savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, jog darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas bus mokamas padidintas, o neįvykdžius – sumažintas atlyginimas. Visos vėlesnės motyvacijos teorijos vystėsi dviem pagrindinėm kryptimis:

- **pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos;**
- **procesinės teorijos.**

*Poreikių teorijose* akcentuojami žmonių poreikiai, t.y. *kas motyvuoja žmones veiklai*. Nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:

- A. Maslow poreikių teorija;
- F. Herzberg dviejų veiksmų teorija;
- D. McClelland poreikių teorija;
- C. Alderfer poreikių teorija.

*Procesinėse teorijose* daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, *kaip jie paskirsto savo pastangas* skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. Galima išskirti šias procesines motyvacijos teorijas:

- V. Vroom vilčių teorija;
- J.S. Adams teisingumo teorija;
- L.W. Porter ir E.E. Lawer motyvacijos modelis<sup>9</sup>.

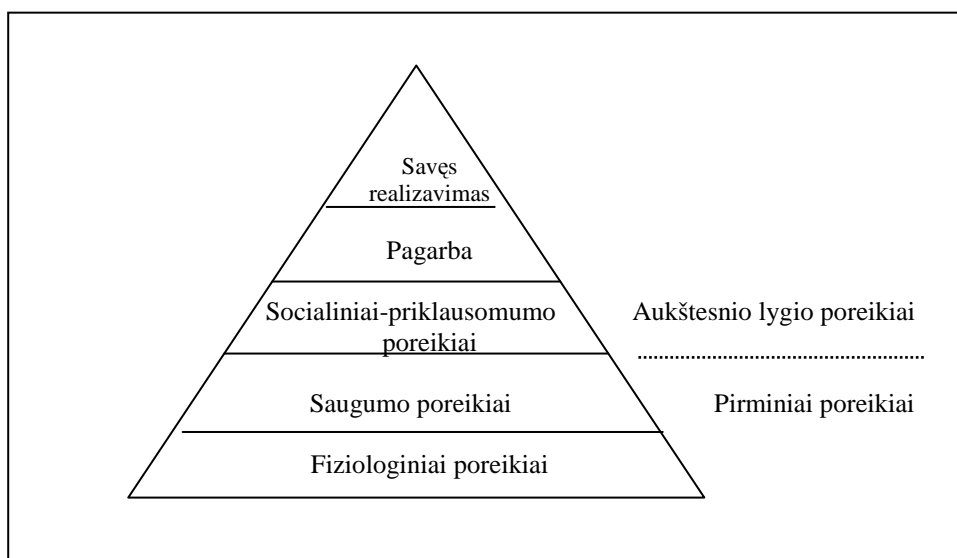
Toliau glaustai aptariamos šios labiausiai paplitusios teorijos.

### 1.1.1 A. Maslow poreikių teorija

Abrahamo Maslow prieš 60 metų sukurta poreikių hierarchijos koncepcija susilaukė daug daugiau vadovų dėmesio, nei bet kuri kita motyvacijos teorija. A. Maslow apžvelgė žmogaus motyvacija kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių (žr.1 pav.). A. Maslow nuomone individą labiausiai skatina jam tuo metu aktualesni, t.y. dominuojantys poreikiai. Dominuojanti poreikį lemia dabartinė individo situacija ir patyrimas. Pradedant gyvybiškai būtiniais fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesniosios pakopos poreikis turi būti patenkinamas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesniosios pakopos poreikius<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 85-86

<sup>10</sup> Stoner, J. A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas, 2001, p. 439



*1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija. Šaltinis: Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. Personalo valdymas. Kaunas, 2002, p. 87*

Šią A. Maslow poreikių visumą galima sugrupuoti į tuos, kurie patenkinami dirbant, ir tuos, kurie patenkinami laisvalaikio metu. 1 lentelėje pateikti konkretūs poreikiai A. Maslow sudarytai poreikių hierarchijai.

<b>Poreikiai, tenkinami ne darbe</b>	<b>Poreikių lygiai</b>	<b>Poreikiai, tenkinami darbe</b>
Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgiami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.	<b>5. Saviraiška (savirealizacija)</b>	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.
Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.	<b>4. Pagarba (savigarba) ir statusas</b>	Siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.
Šeima, draugai, dalyvavimas organizacijos, bendruomenės veikloje ir kt.	<b>3. Socialinis (priklausymo)</b>	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.
Saugi politinė ir visuomenės situacija (nėra karo, smurto, epidemijų), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.	<b>2. Saugumas</b>	Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.
Oras, vanduo, maistas, miegas, apranga ir kt.	<b>1. Fiziologiniai</b>	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.

*1 lent. Poreikių hierarchija pagal A. Maslow. Šaltinis: Gražulis, V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius, 2005, p. 30-31*

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo atlygio, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs. A. Maslow pabrėžia, kad aukščiausiam motyvacijos lygyje žmonių individualūs skirtumai yra didžiausi ir jie atsiranda neatsitiktinai. Daugelis Vakarų vadybos specialistų atkreipia dėmesį į tai, kad moksliskai įrodyta, jog kol žemesnio lygio poreikiai nėra patenkinti, darbuotojai nejaučia aukštesnių lygių poreikius. Žmogus palaipsniui pradeda suprasti jų patenkinimo būtinumą. Vadovai žinodami savo darbuotojų individualių poreikių stiprumą. Gali imtis reikiamų priemonių jiems realizuoti ir tokiu būdu skatinti siekti asmeninių bei organizacijos tikslų įgyvendinimo<sup>11</sup>.

Nors A. Maslow poreikių piramidė gana išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau tolesni tyrimai privertė abejoti kai kuriomis šios teorijos nuostatomis.. Pirmiausia, liko nepaaiškinta pačių poreikių kilmė. Jeigu fiziologinius poreikius sąlygoja egzistencijos užtikrinimas, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai? Iš principo žmones galima suskirstyti pagal poreikių kategorijas, bet ne kiekvienam būdingi visi 5 lygiai, jie nebūtinai tokia tvarka išsidėstę. Poreikiai – labai individualūs, Be to, kurio nors lygio poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių: žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal teorijoje nenumatytas. Taip pat sunku nustatyti kodėl individai pasiekę vieną lygį nėra motyvuoti pereiti į aukštesnį. Taigi manoma, kad A. Maslow poreikių teorija labiausiai priimtina ekonomiškam žmogui, bet tikrai netinkama idealistams<sup>12</sup>.

### 1.1.2 C. Alderferer ERG teorija

1972 m. buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija – C. Alderfer **ERG** teorija. Jis suskirstė A. Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius:

1. **E** – egzistencijos (angl. *existence*) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
2. **R** – santykių (angl. *relatedness*) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
3. **G** – augimo (angl. *growth*) poreikiai (saviraiškos)<sup>13</sup>.

C. Alderfer sukurtoji ERG teorija skiriasi nuo A. Maslow teorijos dviem esminiais aspektais.

Pirma, C. Alderfer suskirstė visus poreikius tik į tris jau minėtas kategorijas. Kiekvieno iš minėtų poreikių pavadinimų angliškai pirmosios raidės sudaro dabar taip gerai žinomą santrumpą ERG. Kai kurie tyrinėtojai teigia, kad ir patys darbuotojai linkę klasifikuoti savo poreikius pagal C. Alderfer schemą.

<sup>11</sup> Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 31-32

<sup>12</sup> Sakalas, A. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2000, p. 110-111

<sup>13</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 92

Antra, ir svarbiausia, C. Alderfer pabrėžė, kad jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti. A. Maslow teigė priešingai, kad vieną kartą patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį. Tuo tarpu, kai A. Maslow išsivaizdavo žmones tolygiai kylančius poreikių hierarchijos laiptais, C. Alderfer matė juos tai pakylančius, tai nusileidžiančius – priklausomai nuo laiko ir situacijos. Tai ir vėl reiškiny, kuri tiesiog atmintinai žino žmonės, kuriuos palietė pastarųjų metų korporacijų mažėjimas<sup>14</sup>.

### 1.1.3 F. Herzberg dviejų veiksnų teorija

A. Maslow poreikių teorija dėl tam tikrų istorinių aplinkybių negalėjo atsakyti į vieną vadybos praktikai svarbų klausimą: koks pagrindinių poreikių vaidmuo, kai visuomenės gyvenimo kokybė žmogui leidžia iš esmės juos tenkinti. Praktikoje taikydami A. Maslow teorijos nuostatus vadybos specialistai ilgą laiką bandė suprasti, kodėl papildomos lengvatos ir darbuotojų globos politika nedidino jų noro dirbti geriau. Tokie faktai sukėlė tam tikrų neaiškumų dėl priemonių veiksmingumo, kaip paveikti pavaldinių elgesį vienu ar kitu atveju. Tai paskatino bihevioristinės krypties mokslininkus F. Herzberg ir D. McClland tęsti poreikių turinio tyrimus<sup>15</sup>.

Taigi dar vieną motyvacijos pagrįstos poreikiais teoriją, pavadinta 2-jų veiksnų teorija, sukūrė F. Herzberg. Jis savo teorijoje nustatė veiksnus, iššaukiančius darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe bei motyvuojančius veiksnus. Šis mokslininkas atlikęs tyrimą išskyrė 2 veiksnų grupes:

1. **higieninius;**
2. **motyvacinius.**

*Higieniniai veiksniai* yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių faktorių lygis yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Taigi, higieniniai faktoriai žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik nesukelia nepasitenkinimo. F. Herzberg prie higieninių veiksnų priskiria: administracijos politiką; darbo sąlygas; atlyginimą už darbą; tarpusavio santykius su vadovais, pavaldiniais, kolegomis; tiesioginės kontrolės lygį.

*Motyvaciniai veiksniai* yra susiję su pačio darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo tuo tarpu buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Tai sėkmė, karjera, profesinis augimas, pripažinimas, atsakomybė, kūrybinis ir dalykinis augimas.

<sup>14</sup> Stoner, J. A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas, 2001, p. 441-442

<sup>15</sup> Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 40

F. Herzberg savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą.

Taigi F. Herzberg nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo 7 pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti:

1. sumažinti kontrolę, suteikiant darbininkui atsakomybę;
2. didinti atsakomybę, matuojant rezultatus (o ne užduotis);
3. kiekvienam duoti visą darbo vienetą (modulį);
4. didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę;
5. vykdytojo ataskaita vadovui;
6. papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis;
7. papildoma užduotis gali išplaukti iš darbuotojo asmeninių savybių.

Ši teorija paskatino įmonėse diegti taip vadinamas „darbo praturtinimo“ arba įvairinimo programas. Realizuojant šias programas, darbas organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu tiesioginiam jo vykdytojui, t.y. suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotonią ir rutines operacijas, praplečiant darbą, padidinama darbininkų atsakomybė, stengiamasi, kad žmonės pajautų, jog atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą.

F. Herzberg teorija turi ir savų trūkumų. Pirmiausia ši teorija kritikuojama dėl pačio tyrimo metodo. Kai žmones prašo aprašyti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, tai jie instinktyviai susieja palankias situacijas su savo vaidmeniu, o nepalankias – su kitų žmonių elgesiu. Mokslininkai bandę patikrinti jo teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus. Be to, ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių faktorių suskirstymas. Vienas ir tas pats faktorius vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą. Taip pat negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių. Higieniniai veiksniai, ypač darbo užmokestis, gali būti naudojami darbuotojų motyvavimui. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne kiekybiniais, o kokybiniais aspektais<sup>16</sup>.

#### **1.1.4 D. McClelland trijų kategorijų poreikių teorija**

Įvairūs žmogaus poreikiai (paskatos) pasireiškia ne vien darbo aplinkoje, bet įtaką daro ir asmeniniam gyvenimui plačiaja prasme. Tai gali būti vertinama kaip kultūrinės ir socialinės aplinkos poveikio rezultatas. Didelį indėlį paskatų sistemos klasifikavimui padarė profesorius D. McClelland. Jis su kolegomis, daug metų analizuodamas žmonių reakciją į skirtingus gyvenimo atvejus bei paskatas

<sup>16</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 89-90

veikti, suprato, kad dominuoja keli žmogaus vidiniai poreikiai (paskatos). Atliekant tyrimus autoriui pavyko nustatyti tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius:

1. **pasiekimų (laimėjimų) poreikį**, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos rezultatų;
2. **priklausymo grupei (bendrumo) poreikį**, pasireiškiantį per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje;
3. **valdžios poreikį**, atspindintį individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

*Pasiekimų poreikis* pasireiškia tuo, kad teigiamai veikia ne tik pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Orientuotiems į pasiekimus žmonėms paprastai pavyksta pasiekti savo tikslų, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuojant ir organizuojant darbus. Asmenys su stipriu laimėjimų poreikiu lengvai motyvuojami intriguojančiomis ir konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis bei situacijomis. Priešingai, asmenys, kuriems šis poreikis nėra aktualus, tokiose situacijose dirba prastai.

D. McClelland pastebėjo, kad pasiekimų poreikį galima išvystyti ir taip gauti efektyvesnį darbo rezultatą. Pasiekimų poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių.

Tai, ką D. McClelland pavadino *priklausymo grupei* arba *bendrumo poreikiu*, labai panašu į A. Maslow idėjas bei atspindi kai kurių žmonių siekį turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis, kitaip sakant, tokie individai yra orientuoti į tarpasmeninius ryšius grupėje (bendruomenėje). Autorius nustatė, kad tokių žmonių darbo efektyvumas žymiai gerėja, kai vadovas geba pastebėti jų palankumą ir bendradarbiavimą bei suteikti jiems galimybę laisvai reikštis.

Jis mano, kad tokio tipo vadovai neretai susiduria su problemomis, nes papildomas dėmesys gerų santykių grupėje palaikymui yra veiksmingas tik tuo atveju, jei grupė, siekdama darbo efektyvumo, pati tai pripažįsta ir priima. Taip pat D. McClelland pastebėjo, kad socialinio aspekto pervertinimas gali tapti trukdžiu, kai siekiama aukštų rezultatų rutinos darbuose, kai vadovai turi sunkumų, skirdami pavaldiniams sudėtingas užduotis ir kontroliuodami jų vykdymą. Kaip matome, skirtingose situacijose priklausymo (bendrumo) poreikis, remiantis F. Herzberg išvalgomis gali reikštis kaip motyvatorius, o gali atlikti tik *higieninio* poreikio vaidmenį.

D. McClelland poreikių sistemoje išskirtas *valdžios poreikis* paaiškina kai kurių individų norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, prisiminti rizikos pasekmes ir siekti karjeros. Minėtas poreikis gali būti siejamas su žmogaus gebėjimais veikti sėkmės ar nesėkmės atvejais, dėl ko valdžios poreikį D. McClelland vertina pozityviai. Tyrimai parodė, kad nesėkmės baimė kai kuriuos žmones motyvuoja analogiškai, kaip kitiems sėkmės galimybė tampa galingu motyvacinio veiksmu.

A. Maslow poreikių piramidėje valdžios poreikis turėtų atsidurti tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių. Mokslininkas pastebėjo, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniausiai būna puikūs vadovai, jei pirmenybę teikia ne asmeniniams, bet organizacijos tikslams. Pats D. McClelland pozityviai vertino individo poreikį siekti valdžios, ypač, kai valdžia, siekiant organizacijos gerovės, tampa pagrindiniu gyvenimo iššūkiu. Tokie žmonės neretai išsiskiria stipriu savikontrolės jausmu ir silpnu priklausymo poreikiu.

Motyvacinių poreikių tarpusavio esminiai skirtumai iš vadovų reikalauja supratimo, kodėl darbuotojai nevienodai žiūri į savo darbą. Skirtumų suvokimas leidžia vadovams su pavaldiniais kalbėti „jū kalba“, o tai padeda efektyviai taikyti individualias darbuotojų motyvaciją didinančias priemones. Galima pastebėti, kad D. McClelland idėjos turi nemažai bendro su F. Herzberg teorinėmis nuostatomis<sup>17</sup>.

### 1.1.5 V. Vroom vilčių teorija

Priešingai nei aukščiau aptartos, V. Vroom vilčių teorija priskiriama ne turinio, o procesinėms motyvacijos teorijoms ir remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis – tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Viltis traktuojama kaip norimo rezultato tikimybės įvertinimas. Akcentuojama trijų veiksmų savitarpio ryšių reikšmė:

- **viltis:** darbo sąnaudos – rezultatai (D-R);
- **instrumentalumas:** rezultatai – atlyginimas (R-A);
- **valentingumas** (V).

Viltys, susiję su darbo sąnaudomis (pastangomis) – rezultatais, – tai santykis tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Kai žmonės nejaučia tiesioginio ryšio tarp pastangų ir rezultato, remiantis vilčių teorija, jų motyvai veikti silpnėja. Viltys yra pagrįstos nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Tai savęs įvertinimas, sėkmės tikimybė, atsakant į klausimą: „Ar aš tai sugebėsiu?“.

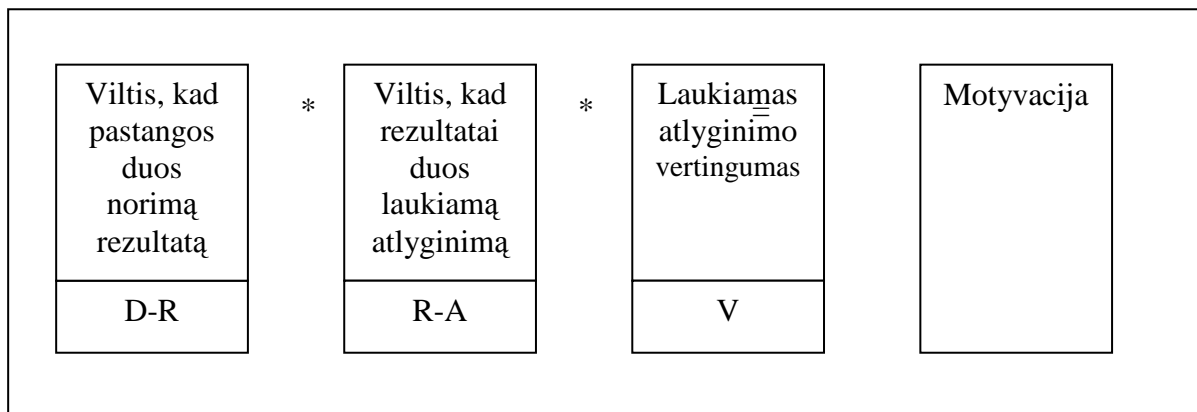
Priklausomybė „rezultatas – atlyginimas“ reiškia viltį gauti už pasiektus rezultatus pageidaujama atlyginimą: premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą. Tai tikimybė, kad konkretus elgesys leis pasiekti norimą atlyginimą: „Aš manau, kad galiu tai padaryti, tik ar tai gera priemonė, leisianti pasiekti atlyginimą?“.

Valentingumas yra santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus atlyginimą. Jeigu valentingumas bus žemas, žmonių darbo motyvacija silpnės. Tai galima apibūdinti klausimu: „Aš manau, kad galiu tai padaryti, žinau, kad tai leis gauti atlygį, tik ar šis atlygis yra man vertingas?“.

<sup>17</sup> Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 40



V. Vroom, įvertinęs visus šiuos tris veiksnius, pateikė motyvacijos modelį.



2 pav. **V. Vroom motyvacijos modelis.** Šaltinis: Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 93

Remiantis vilčių teorija, vadovas, norėdamas motyvuoti dirbančiuosius, turi įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi, ir stengtis paveikti jį, nurodydamas, kokia yra reali galimybė uždirbti; akcentuoti darbuotojui prasmingą atlygio vertę.

Taigi, vadovai, taikydami V. Vroom modelį, turi detaliam išanalizuoti patį motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojo elgesį. Tačiau reikia atminti, kad trijų veiksnių motyvacijai nustatyti neužtenka. Būtina įvertinti daugiau asmenybės savybių bei kai kuriuos organizacijos bruožus. Praktika rodo, kad ne visose organizacijose šis modelis veikia vienodai<sup>18</sup>.

### 1.1.6 J. Adams teisingumo teorija

**Teisingumo teorija** – darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikėjimą atlygio bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu. Ši teorija remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kiek pats individas vertina gautą atlygį ir laiko jį teisingu ir pakankamu, ar priešingai. *Teisingumą* galėtume apibūdinti kaip *santykį* tarp individo įdėtų išteklių (pvz. pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., piniginio atlyginimo ar paaukštinimo). Remiantis teisingumo teorija, pavieniai asmenys motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna *atlygį proporcingą jų įdėtoms pastangoms*<sup>19</sup>.

Darbuotojų pasitenkinimo lygis yra susijęs su palyginimais tarp:

- savo pastangų, kurias atiduoda įmonei, ir to, ką iš jos gauna;

<sup>18</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 93-94

<sup>19</sup> Stoner, J. A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas, 2001, p. 445

- to, ką gauna jie ir ką gauna kiti.

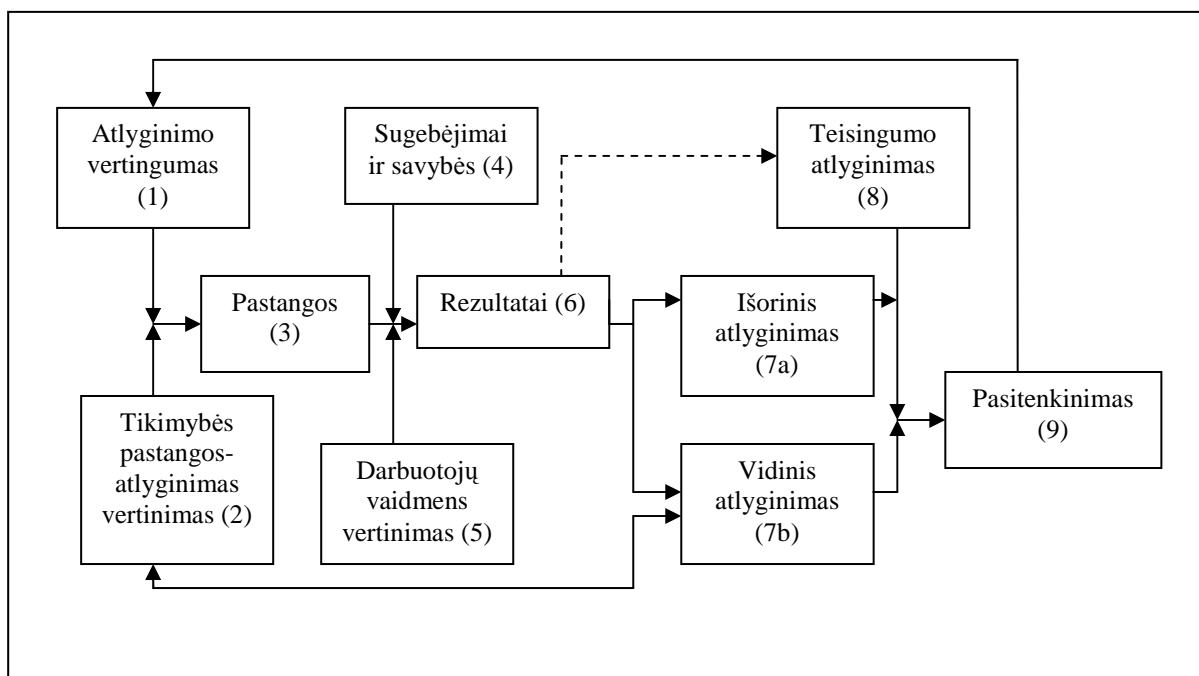
Kai žmogus mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, jam atsiranda psichologinė įtampa. Jis mano, kad gauna per mažai ir tai skatina dėti mažiau pastangų t.y. lygiuotis i kolegą. Tie, kurie mano, kad gauna per daug, stengiasi ir toliau dirbti tiek pat intensyviai. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada yra ta, kad kol žmonės nemanys, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie nesistengs geriau ir intensyviau dirbti. Tačiau reikia pažymėti ir subjektyvų veiksnį: teisingumas yra suvokiamas labai asmeniškai, dažnai neatsižvelgiant į darbo patirties, kvalifikacijos ir kt. skirtumus.

Vadovai, besiremiantys į teisingumo teorija, privalo žinoti ir išsiaiškinti, ar yra pagrindo įtampai, kuo pagrįstas atlyginimo skirtumas. Jei tam pagrindo nėra, būtina šį skirtumą nedelsiant pašalinti<sup>20</sup>.

### 1.1.7 L.W. Porter ir E.E. Lawer motyvacijos modelis

L.W. Porter – E.E. Lawer modelis (žr. 3 pav.) yra kompleksinė teorija, apjungianti vilčių ir teisingumo teorijų aspektus. Šios teorijos pagrindas – penki elementai:

- 1) pastangos;
- 2) suvokimas;
- 3) rezultatai;
- 4) atlyginimas;
- 5) pasitenkinimas.



3 pav. L.W. Porter – E.E. Lawermotyvacijos modelis. Šaltinis: Sakalas, A.

*Personalo valdymas*. Kaunas, 2000, p. 117

<sup>20</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 94

Šis modelis (3 pav.) akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (3), darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų (4) ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5). Dedamų pastangų lygis savo ruožtu priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir to, kiek darbuotojas tiki dedamų pastangų ir galimo atlyginimo glaudžiu ryšiu (2). Pasiekus reikalaujamą rezultatą, galima gauti vidinį (7b) ir išorinį (7a) atlyginimą. Punktyrinė rodyklė tarp rezultatų ir teisingu laikomo atlyginimo (8) parodo, kad žmonės subjektyviai suvokia atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą (analogiškai teisingumo teorijai). Pasitenkinimas (9) – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas darbuotojui iš tikrųjų (1). Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, o taip pat ir nuo savo subjektyvaus reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas įvertinimo.

Iš šio modelio aiškinimo išplaukia viena svarbiausių L.W. Porter – E.E. Lawer teorijos išvadų: *rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą*. Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežastinių – pasekminių ryšių elementas<sup>21</sup>. Iš kitos pusės ši teorija taip pat atkreipia dėmesį, kad be atlygio, vadovams turėtų rūpėti ir suvokimas bei priemonės formuoti nuomonę.

## 1.2 Motyvacijos veiksniai

Analizuojant požiūrius į motyvaciją, aptinkama gausybė motyvavimo veiksnių. Remiantis aukščiau aptartomis teorijomis galima išskirti pagrindines motyvų grupes:

- materialiniai motyvai: fiziologiniai;
- moraliniai: saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos.

Šia dichotomiją galima praplėsti E. Iljino požiūriu, kuris, remdamasis psichoanalitine paradigma, tuos pačius A. Maslow aprašytus poreikius suskirsto į tris motyvų grupes<sup>22</sup>:

- visuomeninio pobūdžio paskatos;
- poreikis gauti materialiujų gėrybių sau ir savo šeimos nariams;
- savirealizacijos ir saviraiškos poreikių tenkinimas.

Procesinėse motyvacijos teorijose dėmesys skiriamas tam, kaip darbuotojai paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį. Svarbią vietą

<sup>21</sup> Sakalas, A. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2000, p. 117

<sup>22</sup> Milius, M. Darbuotojų atrankos ir apmokymo ypatumai. 3-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2001 m. vasario 14-15 d. Vilnius, 2001, p. 87

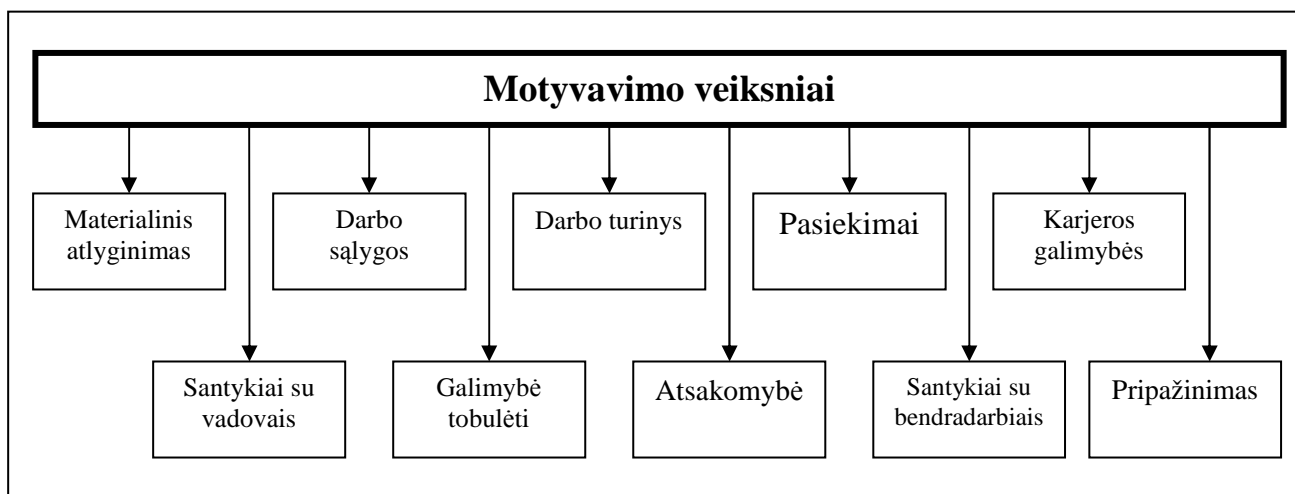
šiose teorijose užima sąvoka *atlygis*. Kalbant apie motyvaciją, sąvoka atlyginimas turi daug platesnę reikšmę, negu pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina. Jis gali būti dvejopas:

- vidinis, kurį suteikia pats darbas. Tai pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turingu ir reikšmingu darbu, ir savigarba, draugystė ir bendravimas;
- išorinis, kurį suteikia organizacija. Tai alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai, pripažinimas, papildomi apdovanojimai<sup>23</sup>.

O. Poluchina išskiria šiuos motyvacijos veiksnius:

- ✓ karjera;
- ✓ kompanijos įvaizdis;
- ✓ pinigai;
- ✓ kolektyvas;
- ✓ pagarba;
- ✓ vadovybės dėmesys<sup>24</sup>.

Analizuojant skirtingų autorių pateikiamus darbuotojų motyvacijos veiksnius, susiduriama su tų veiksmių gausybe ir įvairove, tačiau apibendrinant galima išskirti 10 dažniausiai pasikartojančius ir daugelio autorių minimus motyvacijos veiksnius.



4 pav. **Motyvacijos veiksniai**

Kaip matoma 4 pav., motyvacijų teorijų analizė leidžia išskirti šiuos pagrindinius darbuotojų motyvacijos veiksnius: materialinį atlyginimą; darbo sąlygas; darbo turinį; karjeros galimybes; pasiekimus; santykius su bendradarbiais ir vadovais; tobulėjimą, atsakomybę, pripažinimą, nuo kurių priklauso ar asmuo pasiekia tikslus. Kad darbuotojai būtų tinkamai motyvuojami, organizacijai neužtenka tik identifikuoti darbuotojų motyvaciją, būtina parinkti tinkamus motyvavimo metodus ir priemones darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams patenkinti.

<sup>23</sup> Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas, 2002, p. 93

<sup>24</sup> Poluchina, O. Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*. Nr. 5 (91), 2004, p. 19

### 1.3 Motyvavimo metodai ir priemonės

Kaip apibrėžiama 1 skyriuje motyvavimas yra valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Ir motyvacija, ir motyvavimas nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę tarp dviejų ribų: refleksų ir įpročių<sup>25</sup>.

O pagal vyraujančias veikos priežastis pasirenkami atitinkami veiklos motyvatoriai. Motyvavimo sistema labai priklauso nuo bendradarbių vertybių tipo. Vertybių klasifikavimo galimybės yra labai įvairios. Pasirenkant konkretų motyvavimo elementą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojo orientacijai. Kiekvienam darbuotojui galima surasti motyvatorių, kuriuo būtų galima suinteresuoti darbuotoją siekti įmonei keliamų rezultatų, suderinti organizacijos ir individo interesus. Motyvavimo būdų yra daug ir įvairių, tačiau juos galima sugrupuoti į tokias stambias grupes:

- ✓ tiesioginis materialinis skatinimas;
- ✓ netiesioginis materialinis skatinimas;
- ✓ nematerialus (moralinis) skatinimas.

Kiekviena šių grupių turi atitinkamas motyvavimo priemones:

<b>Skatinimo forma</b>	<b>Motyvavimo priemonės</b>
	<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>
1.1 Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, alga
1.2 Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
1.3 Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4 Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui)
1.5 Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
1.6 Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
	<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>
2.1 Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
2.2 Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
2.3 Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
2.4 Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
2.5 Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)

<sup>25</sup> Stoner, J. A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas, 2001, p. 434

2.6 Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visišką arba dalinį padengimą, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
2.7 Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
2.8 Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
2.9 Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
2.10 Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą
2.11 Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
<b>3. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	
3.1 Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išieiginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2 Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3 Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštas ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4 Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

2 lent. **Organizacijos darbuotojų skatinimo formų ir motyvavimo priemonių sistema.** Šaltinis: Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 8-10

Daugelis vadovų mano, kad užtenka padidinti atlyginimą, skirti premiją ar kitą piniginių atlygį ir darbuotojai bus motyvuoti geriau dirbti. Pinigai išties yra svarbus atlygis už darbą. Tačiau labiausiai motyvuojantis atlygis, pripažinimas ir paskatinimas paprastai apima ir piniginių, ir nepiniginį skatinimo formų derinį. Kai kurie ekspertai ir motyvacijos teorijos teigia, kad nepiniginis skatinimas gali daryti daug stipresnę motyvuojančią įtaką nei pinigai. Darbuotojai taip pat vertina paprasčiausią pagyrimą, nesvarbu, ar jis pareiškiamas akis į akį, raštu, viešai ar elektroniniu paštu. Akivaizdu, kad norint motyvuoti žmones kuo geriau dirbti, reikia būti kompetentingais priimti sudėtingus sprendimus ir gerai suprasti žmogiškąją prigimtį<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Okas, A. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius, 2006, p. 4-14

F.S. Butkus, remdamasis vadybos literatūra, analizuoja vadybos metodus, kurie suprantami kaip poveikio pavaldiniui būdai ir grupuojami pagal žmogaus poreikius, kas leidžia giliau suprasti įvairių poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumus. Jis išskiria<sup>27</sup>:

1. *ekonominius metodus* (pagal A. Maslow poreikių hierarchiją tenkina fiziologinius poreikius). Priemonės: darbo užmokestis, įvairios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai;
2. *teisinius metodus* (tenkina saugumo poreikius). Priemonės: darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir pan.;
3. *psichologinius metodus* (tenkina priklausymo, pagarbos ir meilės bei savireguliacijos poreikius). Priemonės: darbo vertinimas, moralinis skatinimas, galimybių sudarymas ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio, psichologinio klimato sukūrimas;
4. *filosofinius metodus* (tenkina gyvenimo prasmės poreikį). Priemonės: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas.

A. Sakalas valdymo metodų klasifikaciją taip pat sieja su žmonių poreikiais, kuriuos tenkinant galima nukreipti ta linkme, kuri leistų pasiekti organizacijos tikslų. Remdamasis žmonių poreikių klasifikacija jis išskiria 3 valdymo metodų grupes:

- administraciniai-juridiniai metodai;
- ekonominiai metodai;
- socialiniai-psichologiniai metodai<sup>28</sup>.

*Administraciniai – juridiniai valdymo metodai* dar vadinami tvarkomaisiais, teisiniais, netgi biurokratiniais, kadangi turi direktyvinį pobūdį ir reglamentuoja žmonių elgesį. Jie sudaro formaliąją organizacijos veiklos dalį ir yra reikalingi, ir naudotini tol, kol elgesio taisyklės tampa priimtinos ir vykdomos be specialaus reglamentavimo.

*Ekonominiai valdymo metodai* orientuojasi į žmonių bazinius poreikius (A. Maslow poreikių hierarchijoje tai būtų fiziologiniai ir saugumo poreikiai). Kaip žinoma, juos nesudėtinga patenkinti įvairių materialių gėrybių pagalba. Taigi ekonominių metodų pagrindas yra būtent materialiniai ištekliai. Gali būti tiesioginio ir netiesioginio poveikio ekonominiai metodai. Tiesioginio poveikio metodai remiasi hierarchiniais principais ir tiesioginiu ištekliu paskirstymu. Netiesioginio poveikio metodai orientuoti į ekonominės ūkinės veiklos skatinimą – ūkiskaitos, kreditavimo, stimuliacijos sistemos.

<sup>27</sup> Butkus, F.S. *Personalo vadyba*. Vilnius, 1998, p. 19

<sup>28</sup> Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius, 2003, p. 258

Socialiniai – psichologiniai valdymo metodai grindžiami žmogaus kaip asmenybės socialinėmis ir psichologinėmis nuostatomis, vertybių sistema, veiklos motyvais. Galima išskirti šešias šio metodo grupes:

1. socialinis normavimas – pasireiškia per visuomenėje priimtas nuostatas, vertybes, kultūrinį lygį;
2. socialinis auklėjimas – remiasi auklėjimu, įtikinėjimu, agitacija;
3. socialinė iniciatyva – remiasi lenktyniavimu, konkurencija;
4. socialinis perimamumas – remiasi įmonės tradicijomis, apžiūromis, konkursais;
5. socialinis reguliavimas – pagrįstas tarpusavio įsipareigojimais, susitarimais, socialinių poreikių ir interesų patenkinimo eiliškumu;
6. moralinis skatinimas – garbės raštai, privilegijos, padėkos laiškai.

Gerų rezultatų galima pasiekti derinant tarpusavyje ekonominius, administracinius – juridinius ir socialinius – psichologinius valdymo metodus. Be to, jie susieja tam tikrą valdymo metodų taikymą su ekonominio ir kultūrinio išsivystymo lygiu. Žemo ekonominio ir kultūrinio išsivystymo stadijose plačiausiai taikomi administraciniai – juridiniai ir ekonominiai metodai. Aukštesniame išsivystymo lygyje svarbesni tampa socialiniai – psichologiniai metodai, tačiau tai nereiškia, kad jų negalima taikyti žemesnio materialinio aprūpinimo lygyje<sup>29</sup>.

Motyvavimo metodų ir tiems metodams pritaikytų priemonių taip pat yra nemažai. Vieni teoretikai išskiria ir pabrėžia vienus ar kitus metodų aspektus. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad žmonių poreikiai nuolat kinta. Ilgai taikomi tie patys motyvacijos metodai tampa neefektyvūs. Todėl organizacijoje svarbu sukurti lanksčią motyvavimo sistemą, t.y. sugebėti laiku reaguoti į kintančią situaciją ir žmonių poreikius. Darbuotojų veiklos ir elgsenos pasirinkimas priklauso ne tik nuo vadovavimo metodų ar motyvų pobūdžio, bet ir nuo jų socialinio turinio. Vertindami motyvus, darbuotojai pažįsta save, prognozuoja savo poelgių pasekmes, reguliuoja elgseną, kontroliuoja impulsyvias emocijas paskatas.

---

<sup>29</sup> Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius, 2003, p. 281-285



## **2. MOTYVACIJA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS LIETUVOS BIBLIOTEKOSE: VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS CENTRINĖS BIBLIOTEKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ TYRIMAS**

Šioje dalyje pateikiama motyvacijos samprata Lietuvos bibliotekose, aptariami esminiai veiksniai turintys įtaką šių institucijų darbuotų motyvacijai, apžvelgiama tiriamoji biblioteka ir jos veikla, pristatomas magistro darbo autorės atliktas tyrimas ir jo rezultatai.

### **2.1 Motyvacijos samprata Lietuvos bibliotekose**

Viena iš svarbių bibliotekos vadybos veiklų yra vidinės darbuotojų motyvacijos didinimas, siekiant geriausio ir našiausio darbo. Tačiau reikia pabrėžti, kad nors Lietuvos bibliotekininkystės literatūroje pastaraisiais metais pasirodė viena kita publikacija motyvacijos tematika, tačiau galima teigti, kad motyvacijos tyrimai praktikoje yra labiau retenybė nei privaloma vadybinės veiklos dalis. Motyvavimo teorijos ir jų modeliai labiausiai orientuojami verslo sektoriui. Iš esmės biudžetinėms įstaigoms šia tematika skiriamas itin mažas dėmesys. Tačiau motyvavimas žmonių, dirbančių šioje sferoje, yra ne mažiau svarbus. Teoretikai teigia, kad darbuotojų motyvavimas yra būtina gero vadovo veikla, kuri sudaro didesnes ir sėkmingesnes prielaidas našiam bibliotekos darbui bei, žinoma, siekia bibliotekos nustatytų tikslų įgyvendinimo.

Plačiai suvoktas bibliotekos paslaugų aktyvumas reikalauja iš jos darbuotojų nuolatinio tobulinimosi tam, kad būtų užtikrintas sėkmingas komunikavimas su vartotojais. Tikslų įgyvendinimas glaudžiai susijęs su vadybos efektyvumu. Pasak E. Otremba<sup>30</sup> žinomos 4 vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, motyvavimas ir kontrolė (kiti vadybos teoretikai išskiria šiek tiek kitas vadybos funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, kuris apima ir motyvacija, bei kontrolę). Kad ir koks bebūtų vadybos funkcijų įvardinimas, vadybos veikloje būtina gilintis į motyvaciją ir motyvavimo veiksnius bibliotekose. Galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo samprata ir priemonės bibliotekose iš esmės nėra specifinės, moralinis skatinimo būdas turėtų būti labiau išnaudojamas Lietuvos bibliotekose, nes jos yra biudžetinės institucijos, kurių finansinės skatinimo galimybės yra gana ribotos. Finansinis skatinimas bibliotekose yra įmanomas labiau diferencijuojant darbo užmokestį, atsižvelgiant į darbo krūvį ir rezultatus bei panaudojant priedus ar papildomas išmokas, taip pat užsitikrinus papildomą finansavimą projektinei veiklai. Tad motyvaciją bibliotekose

---

<sup>30</sup> *Motywowanie w bibliotece -jedno z zadań menedżera* [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2003 [žiūrėta 2006 lapkričio 14 d.].  
Prieiga per:  
<[http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Motywowanie\\_\\_w\\_bibliotece\\_-\\_jedno\\_z\\_zada\\_\\_mened\\_era.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Motywowanie__w_bibliotece_-_jedno_z_zada__mened_era.htm)>

galima taip apibūdinti: motyvavimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti siekiant savo ar organizacijos tikslų. Bibliotekose tai yra išankstinė užduotis sužadinti norą prisitaikyti prie naujų iššūkių ir pokyčių siekiant patenkinti šios įstaigos tikslus.

Teigiama, kad motyvavimas ir vadovavimas – pagrindinis organizacijos valdymo sėkmės garantas. O motyvavimas darbu yra pagrįstas atliekamo darbo suinteresuotumu, pasitenkinimo jausmu, galimybe realizuoti savo gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant gamybines užduotis. Skatinimas gali būti realizuojamas įvairiai: darbo užmokesčio sistema, didinant darbuotojų atsakomybę ir savarankiškumą (vidinis atlygis), sudarant galimybes kilti karjeros laiptais (išorinis atlygis). Tačiau skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas ir kada darbuotojas suvokia jį. Neužtarnautas skatinimas neturės vertės. Čia nepaprastai svarbus vadovo vaidmuo ir jo valdymo stilius. Vadovo veikla turi būti orientuota sumažinti pavaldinių nepasitenkinimą, naudojant įvairius motyvavimo svertus, siekiant didinti jų pasitenkinimą darbu. Tam naudojamas darbo praturtinimas, siekiant sudėtingesnes, įvairesnes darbo užduotis, didesnės atsakomybės, daugiau savarankiškumo reikalaujanti darbą. Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, o tai didina jų aktyvumą, kartu ir pasitenkinimą darbu. Pavaldinių darbo rezultatyvumas priklauso ir nuo kolektyvo psichologinio klimato bei nuo vadovo naudojamo valdymo stiliaus. Jei darbuotojas nemėgsta savo darbo ir jo vengia, jį reikia kontroliuoti. Dažnai pasitaiko, kad žmogus nori, jog jam būtų vadovaujama – taip jis siekia išvengti atsakomybės. Šiuo atveju tinka autokratinis valdymo stilius. Bet darbas žmogui – natūralus poreikis, todėl kontrolė nėra svarbiausia ir pagrindinė poveikio priemonė; žmogus gali pats kontroliuoti savo veiklos rezultatus, siekti atsakomybės bei išradingumo. Šiuo atveju tikslingas demokratinis valdymo stilius, kada darbuotojas dalyvauja svarstymuose, analizuojant situacijas ir priimant sprendimus. Darbuotojui pasiūlomas sudėtingesnis darbas, kurį atlikdamas jis pasinaudoja savo vidinį potencialą ir leidžia atsiskleisti asmenybei. Tai pagrindinis rezultatyvumo augimo veiksnys, motyvuojantis darbuotoją didinti savo darbo našumą<sup>31</sup>. Kita vertus, nėra tobulo vadovavimo stiliaus, vienodai tinkančio skirtingiems žmonėms. Geras vadovas – tai visų pirma geras psichologas, kuris reikalui esant renkasi liberalų, demokratinį autoritarinį valdymo stilių vadovas (bibliotekos vadovas taip pat) visuomet atsako už tinkamo klimato sukūrimą.

Manoma, kad motyvavimo proceso sėkmės lygis priklauso ir nuo vadovo asmenybės. E. Otremba<sup>32</sup> teigia, kad pagrindinę rolę motyvuojant darbuotojus vaidina bibliotekos vadovas ar kitas asmuo, kuriojantis personalą ir jo veiklą bei mokantis paveikti darbuotojus, kad šie darniai elgtųsi

<sup>31</sup> Šavareikienė, D.; Dubinas V. *Integruota vadybos proceso motyvavimas*. Šiauliai, 2003, p. 24-25

<sup>32</sup> *Motywowanie w bibliotece -jedno z zadań menedżera* [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2003 [žiūrėta 2006 lapkričio 14 d.].  
Prieiga per:  
<[http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Motywowanie\\_\\_w\\_bibliotece\\_-\\_jedno\\_z\\_zada\\_\\_mened\\_era.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Motywowanie__w_bibliotece_-_jedno_z_zada__mened_era.htm)>

taip, kad patenkintų keliamus lūkesčius ir prisidėtų prie užsibrėžtų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Darbuotojas dažniausiai savo elgesį formuoja remdamasis viršininko elgesio stebėjimu ir derinasi prie jo. Vadovo svarbia užduotimi yra atpažinti bibliotekininko veiklą motyvuojančius aspektus. Poreikių atpažinimas ir kolektyvo narių lūkesčiai lengvina jų elgesio numatymą ir konsekvencijas, leidžia išvengti konfliktų pradinėse jų stadijose ir leidžia harmonizuoti asmens siekius su kolektyvo siekiais ir tikslais. Vadovo asmenybė bibliotekoje tai motyvuoto specialisto tipas, jis aktyvus bibliotekinių procesų organizatorius. Bibliotekos darbuotojų elgesys daugiausiai pritampa prie taisyklių, sukuriamas bibliotekos vadovo, kuris gali įtakoti ir kolektyvo tarpusavio santykius.

Šiuo metu yra daug kalbama apie naujųjų informacinių technologijų galimybes, jų pranašumus, jų atveriamas galimybes. Suvokiamas jų būtinumas įvairiose veiklos sferose. Tai yra naujoviškumo, modernumo bei mados požymis. Tačiau dabartinės permainos, sukeltos po informacinių technologijų atsiradimo, yra tikras iššūkis bibliotekos darbuotojams. Šiandieninė situacija kelia naujus reikalavimus darbuotojų kompetencijai. IFLA ir UNESCO *Viešųjų bibliotekų manifestas* (1994 m.) teigia, kad bibliotekininkas yra aktyvus tarpininkas tarp vartotojų ir informacijos šaltinių. Reikalingas profesinis ir nuolatinis bibliotekininkų švietimas siekiant užtikrinti tinkamas paslaugas. Darbuotojai yra gyvybiškai svarbūs bibliotekos veiklai. Išlaidos personalui paprastai sudaro didžiąją dalį bibliotekos biudžeto. Siekiant kokybiškų paslaugų būtina nuolat išlaikyti gerai išmokytą ir turintį motyvų dirbti personalą, kad būtų efektyviai naudojami bibliotekos ištekliai ir patenkinami bendruomenės poreikiai<sup>33</sup>. Bibliotekų veikloje siekiama pritaikyti ar pasinaudoti mokslinėmis organizacijų vadybos įžvalgomis tam, kad darbo organizavimo procesas būtų pagerintas organizacijose, kurios yra finansuojamos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų.

Lenkų autorė A. Szczotka teigia, kad stipriai motyvuoto bibliotekos darbuotojo elgesys pasižymi:

- Kryptingumu – visos jo pastangos orientuotos tikslo pasiekimui;
- Mobilizacija – didina savo aktyvumą ir pastangas;
- Selektvyne percepcija ir dėmesio koncentravimu – atidus visiems aplinkos elementams, kurie turi įtakos siekiant užsibrėžto tikslo;
- Organizuotumu;
- Ištvėrme<sup>34</sup>.

Taip pat svarbų vaidmenį vaidina tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas. F. Herzberg savo dviejų veiksmų teorijoje išskyrė higieninius veiksmus, kurie susiję su darbo aplinka. Taigi darbo vieta turi įtakos bibliotekos darbuotojo pasitenkinimui ar nepasitenkinimui jo atliekamam darbu. Lietuvos

<sup>33</sup> *Viešųjų bibliotekų paslaugų plėtra : IFLA ir UNESCO gairės*. 2002, p. 65

<sup>34</sup> *Sposoby motywacji pracowników - stan obecny oraz propozycje zmian* [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2003 [žiūrėta 2006 lapkričio 14 d.]. Prieiga per: <[http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Sposoby\\_motywacji\\_pracownik\\_w.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Sposoby_motywacji_pracownik_w.htm)>

bibliotekose turėtų būti užtikrintos tinkamos darbo vietos, kurios būtų gerai organizuotos. Todėl svarbiu personalo vadybos uždaviniu yra sukurti palankias sąlygas, kad būtų kuo geriau panaudojami kiekvieno bibliotekos darbuotojo profesiniai ir asmeniniai gabumai.

Personalo vadyba taip pat reikalauja sukurti sklandžią motyvavimo sistemą, kurios kūrime turėtų dalyvauti ir bibliotekos darbuotojai. Šios sistemos egzistavimas ir sėkmingas jos funkcionavimas taip pat labai svarbus ir bibliotekose. Motyvavimo veiksniai turėtų būti taip integruojami į bibliotekos darbą, kad darbuotojų tikslai sietųsi su organizacijos tikslais. Ir motyvavimo procesą bibliotekos direktorius turėtų pradėti nuo savęs. Darbuotojai mieliau bendradarbiauja su vadovu kupinu entuziazmo, kuris yra pozityviai nukreiptas į tikslų siekimą, kurie yra sėkmingai įgyvendinami. Netgi nedidelėje bibliotekoje siūloma deleguoti valdžią darbuotojams, skatinti pasitikėjimą, tikėti gerais personalo ketinimais (pasitikėjimo stoka, įtarumas paralyžiuoja darbuotojo aktyvumą). Vadovaujantis personalas turėtų tinkamai komunikuoti su darbuotojais, stebėti jų poreikius bei saikingai skatinti rungtyniauti tarpusavyje.

Bibliotekos darbuotojo motyvacija dirbti gali priklausyti nuo daugelio aplinkybių. Todėl skirtingiems personalo darbuotojams tas pats motyvavimo veiksnys gali turėti skirtingą įtaką. Nes darbuotojai turi savo individualius siekius ir pavyzdžiui didelis atsakomybės lygmuo vienus gali skatinti dirbti, o kitus – ne. Vienus gali skatinti finansinis paskatinimas, o kitiems yra svarbesnis saviraiškos poreikių tenkinimas. Taigi motyvacija nėra pastovi, ji kinta priklausomai nuo aplinkos sąlygų ar laiko.

Atsižvelgus į bibliotekų kaip organizacijų specifiką ir remiantis V.Gražulio organizacijų darbuotojų skatinimo formų ir motyvavimo priemonių sistemą<sup>35</sup> darbo autorė siūlo Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimui naudoti šias priemones

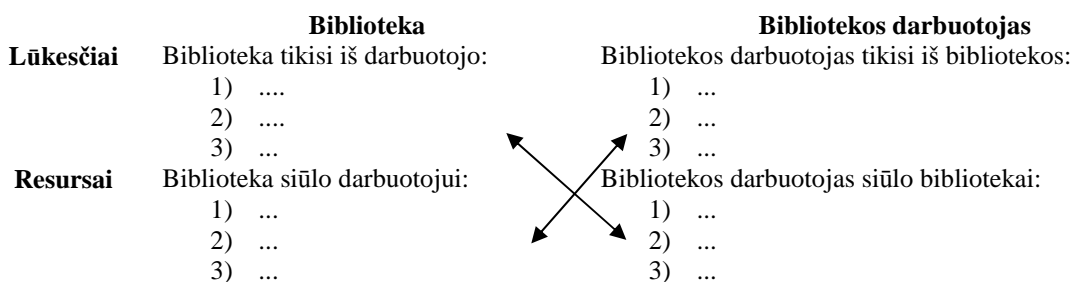
<b>Skatinimo forma</b>	<b>Motyvacijos priemonės</b>
<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>	
1.1 Pagrindinis darbo užmokestis	– vienetinis, laikinis apmokėjimas, – alga
1.2 Papildomas darbo užmokestis	– premijos, – priemokos ir priedai už viršvalandžius, profesinį meistriškumą, gerus darbo rodiklius ir pan.
1.3 Vienkartinės išmokos iš bibliotekos biudžeto	– metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4 Papildomų išmokų programos	– dovanos už ypatingus nuopelnus, – komandiruotės išlaidų padengimas ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
2.1 Mokymo, kvalifikacijos kėlimo fondai	– darbuotojų apmokymui (permokymui), kvalifikacijos kėlimo išlaidų visiškas arba dalinis padengimas
2.2 Darbo sąlygos	– darbo aplinkos gerinimas, – reikiamų įrenginių įsigijimas
<b>3. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	

<sup>35</sup> Gražulis, V. *motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005, p. 8-10

- 3.1 Užimtumo laiko reguliavimas
- papildomų išėginių dienų (atostogų) skyrimas,
  - atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas,
  - lankstaus darbo grafiko nustatymas,
  - darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
- 3.2 Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas
- Saviraiškos galimybės,
  - kūrybinių gebėjimų realizavimas,
  - įdomaus darbo kūrimas,
  - palankaus socialinio, psichologinio klimato kūrimas tarp bendradarbių,
  - anonimiškumo mažinimas (už kiekvieną funkciją yra atsakingas asmuo, kurio turėtų būti žinoma vardas ir pavardė),
  - aiškios organizacijos kultūros buvimas,
  - institucijos rūpinimasis savo įvaizdžiu ir geru vardu (darbuotojų didžiavimasis įstaiga, kurioje jie dirba),
  - komunikavimas su vadovu,
  - sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese,
  - galimybė kilti karjeros laiptais,
  - galimybė gilinti profesines žinias,
  - komandiruotės,
  - dalyvavimas mokymuose ar seminaruose ir kt.
- 3.3 Pripažinimo priemonių programa
- bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį,
  - garbės vardų skyrimas,
  - vieši apdovanojimai,
  - padėkos raštas,
  - nuotraukos garbės lentoje,
  - pasiekimų pristatymas kolegoms ir pan.
- 3.4 Socialinių ir kultūrinių priemonių programos
- dalyvavimas bibliotekos klubuose ir draugijose,
  - surengtose ekskursijose ir iškylose,
  - darbuotojų ar jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas,
  - pagarba asmeniniam gyvenimui ir pan.

**3 lent. Bibliotekos darbuotojų skatinimo formų ir motyvavimo priemonių sistema.**

Kuriant motyvavimo sistemą bibliotekose svarbu, kad jos kūrime dalyvautų ir darbuotojai. Kitaip tariant čia svarbus organizacijos ir darbuotojų bendradarbiavimas, kai abi pusės išreiškia savo lūkesčius ir turimus resursus ir ieško optimaliausio motyvavimo varianto. Žemiau pateikiama schema tinkama aiškinantis kiekvieno individo poreikius (schema pritaikyta darbo autorės remiantis J. Putnienės pranešimu „Motyvacija / Komandinis darbas“. 2005 m. kovo mėn. 4 d., Vilnius. Prieiga per internetą; <<http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf>>):



**4 lent. Bibliotekos darbuotojų poreikių aiškinimosi schema**

Motyvacija remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiama prielaida, kad bibliotekoje dirbantis asmuo bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujant pastangų įstaiga suteiks jam galimybę realizuoti savo norus.

Ne vien skatinimas darbuotojus skatinimas veikia teigiamai. Manoma, kad ir kritika gali veikti motyvuojančiai. Taigi ir viena iš pageidaujamų vadovo darbuotojų motyvavimo gebėjimų yra ir kritikos reiškimas. Kritika yra dalykinio bendravimo rūšis, o gera komunikacija yra pagrindas formuojant tarpasmeninius santykius ir kuriant gerą atmosferą darbe. Taigi kritikos formos taip pat turi būti naudojamos atsižvelgiant į individualias kolektyvo savybes. Pageidaujama yra dalykinė kritika vertinanti darbuotojo veiklą ir darbą, o ne asmens kritika. Ją yra siūloma išreikšti „prie keturių akių“ gerbiant to darbuotojo orumą.

Dar vienas aspektas, kuris turi įtakos – organizacijos kultūra. Ji gali daryti motyvuojantį poveikį bibliotekos darbuotojams. Organizacija, suburianti profesionalus bendrai veiklai, turi skirti didelį dėmesį savo veiklos komunikaciniams ir socialiniams aspektams, tarp kurių svarbią vietą užima organizacijos kultūra, sąlygojanti individų ir jų grupių veiklos bendrą vertybinę orientaciją. Organizacijos kultūra bibliotekose yra tas svarbus veiksnys, kuris vienija ir įprasmina visų suinteresuotų pusių sąveiką – bibliotekininkus, skaitytojus, administraciją, tiekėjus; be to, organizacinė kultūra yra reikšminga kiekvienos organizacijos, taigi, ir bibliotekos, įvaizdžio dalis. Ji turi didelės įtakos darbuotojų motyvacijos lygiui, jausenai, lojalumo organizacijai lygiui, taigi, yra svarbus vadybos svirtis. Organizacijos kultūra bibliotekoje vienija vertybes ir normas, organizacijos ypatybes, valdymo ir procedūrų stilių, technologinio ir socialinio vystymosi koncepcijas. Organizacijos kultūra nustato organizacijos resursų panaudojimo galimybių ribas, atsakomybę, nustato vystymosi kryptį, reglamentuoja vadybinę veiklą, sudaro palankias sąlygas nariams identifikuotis su organizacija. Organizacijos kultūros palaikymas įeina į bibliotekos vadovavimo sritį<sup>36</sup>.

## **2.2 Vilniaus miesto savivaldybės centrinė biblioteka: pagrindiniai organizacijos bruožai<sup>37</sup>**

Vilniaus miesto savivaldybės centrinė biblioteka – Vilniaus miesto savivaldybės biudžetinė kultūros, švietimo ir informacijos įstaiga, kurioje kaupiami, tvarkomi, saugomi ir teikiami visuomenei bei individui naudoti dokumentai – knygos, periodiniai leidiniai, kiti spaudiniai, garso, vaizdo, elektroniniai ir kiti dokumentai, sisteminamos ir platinamos juose užfiksuotos žinios, atsižvelgiant į Savivaldybės ekonominę ir kultūrinę vystymą. Ji priskiriama viešųjų bibliotekų tipui.

Ši biblioteka įkurta 1977 m. ir šiuo metu sistema susideda iš 23 miesto bibliotekų ir 3 vaikų bibliotekų, Skaitytojų aptarnavimo skyriaus ir Dokumentų komplektavimo ir katalogavimo skyriaus.

<sup>36</sup> ГАЛИМОВА, Е. Я. *Организационная культура библиотеки*. Москва, 2002, p.17-25

<sup>37</sup> Duomenys paimti iš Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos elektroninio puslapio. Prieiga per internetą: <<http://www.vcb.lt/default.aspx>>

Vilniaus miesto savivaldybės centrinė biblioteka veikia atsižvelgdama į Vilniaus miesto savivaldybės strateginės veiklos prioritetus, viešosioms bibliotekoms keliamus uždavinius bei informacinės visuomenės infrastruktūros plėtrą. Vilniaus miesto centrinė biblioteka toliau plečia savo veiklą kaip informacinė – kultūrinė institucija, ypatingą dėmesį kreipianti į socialiai silpnesniųjų bendruomenės grupių poreikius, vietos bendruomenių telkimą ir plėtrą bei vilniečių laisvalaikio organizavimą. Šioje bibliotekoje vykdoma informacinė ir kraštotyros veikla, bibliografinis informacinis vartotojų aptarnavimas, teikiamos interneto paslaugos, vykdoma metodinė veikla, atliekami mokslinio tyrimo darbai, organizuojami renginiai.

Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos *misija* suformuluota kaip:

Vilniaus miesto gyventojų informacinių, kultūrinių ir laisvalaikio poreikių tenkinimas, atsižvelgiant į visų bendruomenės grupių informacinius kultūrinius bei socialinius poreikius, dalyvavimas žinių visuomenės kūrimo procesuose, knygų, periodinių leidinių, garso, vaizdo, elektroninių dokumentų kaupimas, tvarkymas, saugojimas ir teikimas Vilniaus miesto gyventojams, atsižvelgiant į savivaldybės informacinį ir kultūrinį bei socialinį vystymą. Bibliotekų paslaugos teikiamos remiantis lygia naudojimosi teise visiems, nepaisant amžiaus, rasės, lyties, tautybės, socialinės padėties, politinių ar religinių įsitikinimų.

*Vizija* apibrėžiama taip:

Savivaldybės viešosios bibliotekos siekia tapti bendruomenės informacijos, kultūros ir socialinių poreikių ugdymo ir tenkinimo institucijomis, kuriose visų bendruomenės grupių atstovai galės :

- įgyti ir tobulinti informacinius, socialinius ir kultūrinius poreikius,
- naudotis savo demokratinėmis teisėmis,
- kūrybiškai dalyvauti žinių visuomenės kūrime.

Bibliotekos veiklos *tikslai*:

1. Skleisti informaciją Vilniaus gyventojams, užtikrinti prieigą prie informacijos šaltinių visiems gyventojų sluoksniams;
2. Organizuoti įvairias turiningo laisvalaikio praleidimo formas, popamokinį vaikų užimtumą, skatinti ir populiarinti kūrybinę iniciatyvą;
3. Tobulinti organizacijos valdymą ir administravimą, infrastruktūrą, valdyti bibliotekų tinklo pokyčius;
4. Skatinti ir ugdyti bibliotekos darbuotojų profesionalumą ir darbo motyvaciją.

### 2.3 Bibliotekininkų motyvacijos tyrimo metodika

Pastebima, kad pastaruoju laiku Lietuvos bibliotekų gyvenime vyksta pasikeitimai. Baigiantis vieniems metams ir parsidedant kitiems, bibliotekų vadovai nežino kokia jų laukia konkurencija, kaip pasikeis technologijos, kuria linkme kis vartotojų poreikiai ir t.t. Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai daro didelę įtaką bibliotekoms, todėl ir jų tradiciniai veiklos modeliai pagal galimybes turėtų keistis su aplinka. Suvokiama, kad mažai motyvuotas ar mažai motyvuojamas darbuotojas efektyvių veiklos rezultatų neatneš bibliotekai. Turėtų būti stipri motyvacija būti imliam pokyčiams, naujam požiūriui, mokslui ar kitų pažangiai veiklos patirčiai.

*Tyrimo problema:* Norėdami įgyvendinti savo sprendimus organizacijose vadovai gali šiandien siekti savo įstaigos tikslų įgyvendinimo tinkamai naudodami darbuotojų motyvavimo priemones. Žinoma, kad motyvavimas yra savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei tokių sąlygų sudarymas, kai žmogus nori veikti ir aktyviai veikia to asmens ar organizacijos naudai. Siekiant gerų rezultatų, būtina suprasti žmonių elgseną ir ją pritaikyti darbo aplinkoje. Kiekvienas organizacijos darbuotojas yra individas, todėl suvokti kiekvieno jų poreikius yra itin sudėtinga, tačiau poreikiai suvokiami kartu su patirtimi. Poreikių negalima tiesiogiai stebėti ir išmatuoti. Spręsti apie juos galima tik iš žmogaus elgesio. Žmonių poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti, sužadina motyvus veikti. Atlygis už darbą yra darbuotojo įvertinimas. Jis gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis. Vidinį atlyginimą duoda pats darbas. Tai yra pasitenkinimas gavus reikšmingą užduotį, užbaigus darbą ir t. t. Paprasčiausias būdas garantuoti vidinį atlygį yra sudaryti darbui geras sąlygas ir duoti aiškias užduotis darbuotojui. Išorinis atlygis – atlyginimas, tam tikra pinigų suma, paaukštinimas pareigose, įvairių vardų suteikimas ir pan. Darbo užmokestis yra labai svarbus kiekvieno organizacijos nario motyvacinis aspektas. Šiuo tyrimu siekiama gilintis į vidinio atlyginimo galimybes bibliotekoje. Motyvacijos teorijų įvairovė, jų panašumai ir skirtumai leidžia suprasti, kad motyvavimo modelio sukūrimas tam tikram organizacijų tipui (šiuo atveju – bibliotekoms), galimas tik ištyrus, kokie poreikiai arba motyvacijos veiksniai sukelia konkrečių organizacijų darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Taigi *tyrimo tikslu* galime įvardinti – darbuotojų motyvuojančių veiksnių identifikavimą, jų analizę siekiant suformuluoti bendruosius Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo aspektus.

*Tyrimo metodas* – kiekybinis. Atlikta anketinė Vilniaus miesto savivaldybės centrinė bibliotekos darbuotojų apklausa. Anketa sudaryta remiantis LŽŪU dėstytojos L. Marcinkevičiūtės daktaro disertacijoje („Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis“, Kaunas, 2003) pateiktu klausimynu. Apklausos imtis buvo apskaičiuota vadovaujantis imties tūrio skaičiavimo formule, kuri yra pateikta knygoje „Biblioteka: teorijos ir praktikos pradmenys“ (3 sąs., 2005, p. 250):

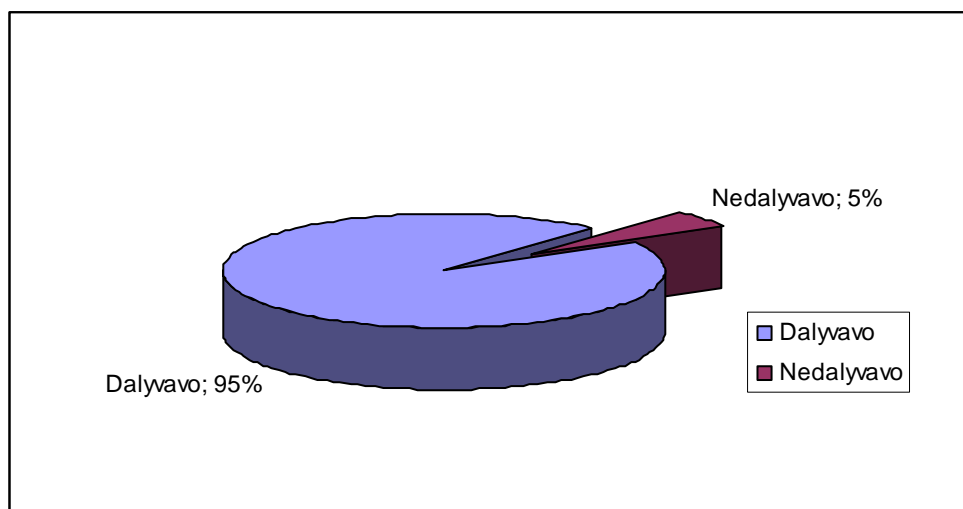


$$n = \frac{N}{0.0025 * N + 1}$$

Kur  $n$ - imtis (atrankinė visuma),  $N$  – generalinė visuma

Šioje bibliotekoje dirba 116 bibliotekininkų<sup>38</sup> ir remiantis aukščiau pateikta formule apskaičiuota, kad tyrimui reikia apklausti 89 respondentus. Atlikus tyrimą gauti 85 respondentų atsakymai, iš kurių daromos išvados apie visumą.

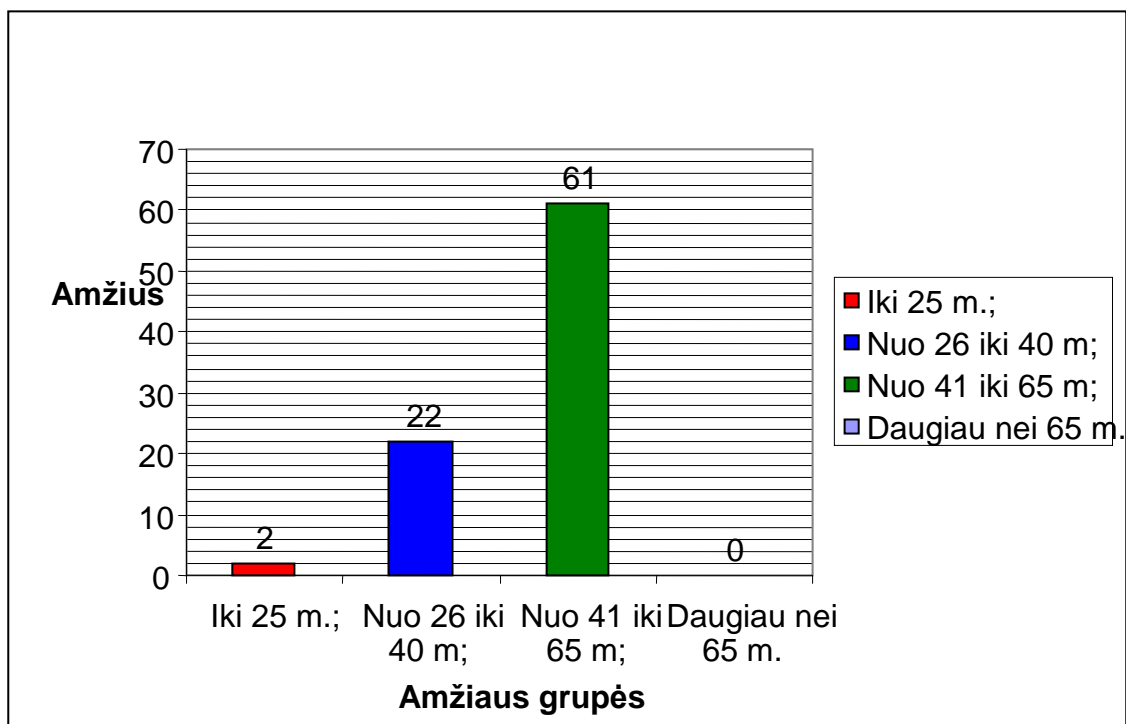
Anketas darbo autorė platino pati, pateikdama bibliotekos darbuotojams popierinį klausimyno variantą. Bibliotekos filialai, kuriuose buvo lankytasi, pasirinkti atsitiktinai.



*1 diagrama.* Procentinis tyrimo dalyvavusių ir nedalyvavusių respondentų skaičiaus palyginimas

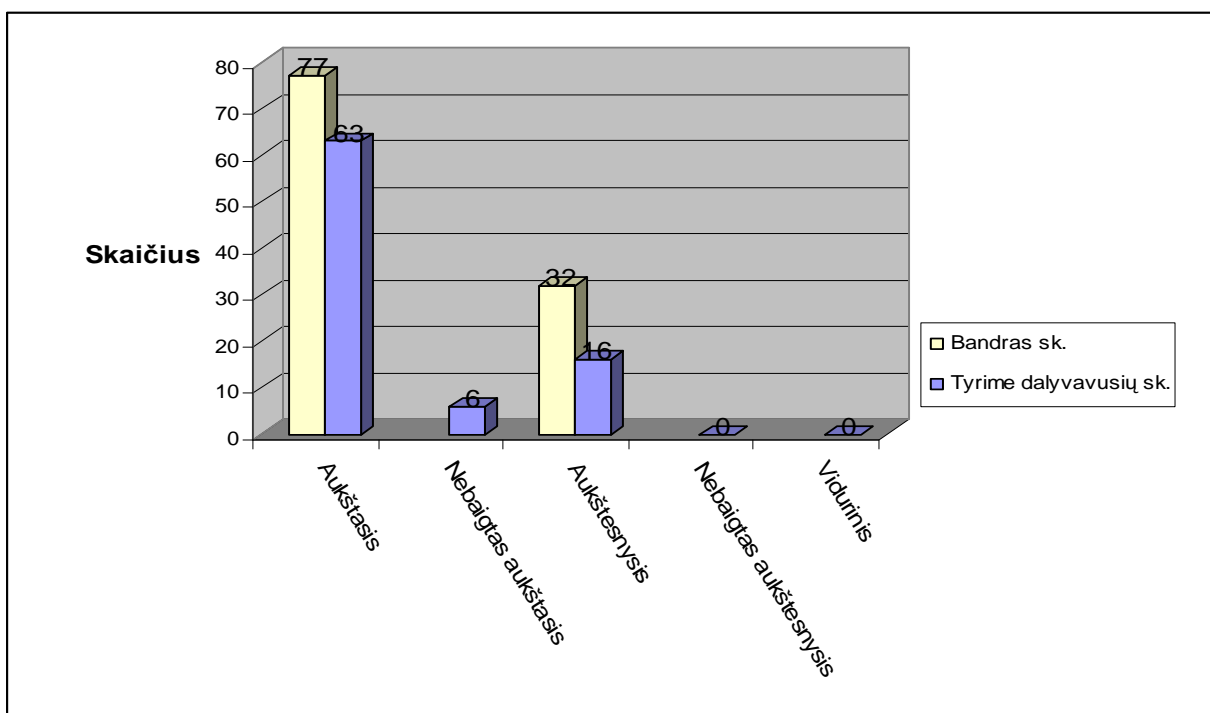
Tyrimo dalyvavo tik moterys. Amžiaus grupes grafiškai galima išreikšti taip:

<sup>38</sup> Duomenys paimti iš Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos elektroninio puslapio. Prieiga per internetą: <<http://www.vcb.lt/bibliotekosataskaitos.aspx>>



2 diagrama. Respondentai pagal amžių

Iš 2 diagramos matyti, kad didžiausią darbuotojų dalį sudaro vidutinio amžiaus moterys. Jaunimo grupė tarp respondentų yra mažiausia. Pagal užimamas pareigas tyrime dalyvavusių respondentų daugumą sudaro bibliotekininkai specialistai (87 proc.), 11 proc. apklaustųjų sudarė vidurinės grandies vadovai, t.y. vedėjai. Pagal išsimokslinimą:



3 diagrama. Respondentų išsilavinimas

Matoma, kad didžiausią grupę darbuotojų sudaro darbuotojai su aukštesniu išsilavinimu. Galima daryti prielaidą, kad asmenys dirbantys bibliotekoje yra kompetentingi, turintys tinkamų teorinių žinių ir galintys efektyviai dalyvauti bibliotekos veikloje. 70 proc. apklaustųjų respondentų bibliotekoje dirba daugiau nei dešimtmetį, 12 proc. nuo 6 iki 10 metų, 16 proc. dirba nuo 1 iki 5 metų ir 2 proc. tiriamųjų dirba iki metų.

Anketos klausimus galima skirti į:

- klausimai apie darbuotojo motyvus, vertinimus ir nuomones. Anketoje buvo numatyti veiklos motyvų ir elgsenos variantai, kuriuos pasirinko tiriamieji. Tokiu būdu norima sužinoti ką apklausiamasis galvoja, kokia jo nuomonė vienu ar kitu klausimu, ką jis ketina daryti artimiausioje ateityje ir pan.;

- klausimai apie faktus, iš šių klausimų gautos objektyvios žinios apie apklausiamąjį. Šiai grupei priskirti klausimai atskleidžiantys respondentų lytį, amžiaus grupę, išsilavinimą, pareigas bei darbo patirtį.

Anketos klausimai pagal atsakymų formą yra pusiau uždari (testo principas, kai respondentas renkasi pateiktą variantą). Tačiau prie pasirenkamųjų klausimų atsakymų yra grafa „kita“, kur respondentas gali išreikšti ar papildyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu. Tokiu būdu siekta gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę informaciją. Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrėjo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams. Dėl žemiau išvardintų priežasčių laikytina, kad tyrimo objektyvumo rodiklis yra patenkinamas: tyrėja neturi jokios įtakos respondentams, nes anketos anoniminės, ji asmeniškai tiriamųjų nepažįsta ir neturi jokių institucinių ar asmeninių poveikio priemonių padaryti įtaką jų atsakymams. Respondentai laikomi kompetentingais objektyviai atsakyti į anketos klausimus.

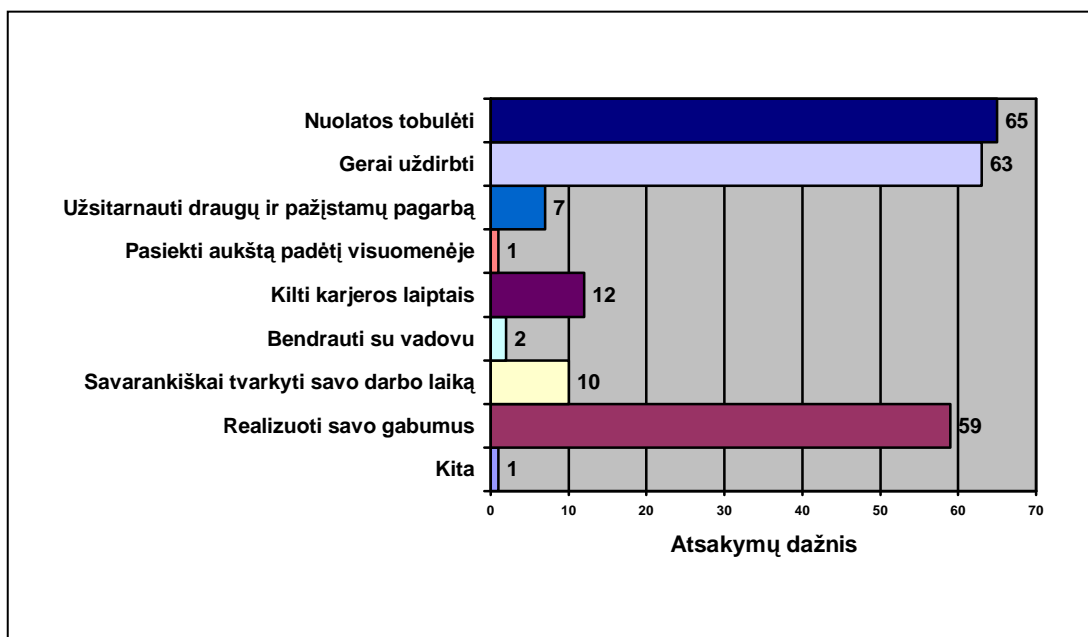
Tyrimas yra praktinė magistrinio darbo dalis, kuria siekiama išanalizuoti pagrindinius bibliotekininkų motyvacijos aspektus ir darant prielaidą, kad daugumos Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo faktoriai yra panašūs. Tad per šios bibliotekos respondentų atsakymus siekiama išskirti bendruosius Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimo principus.

Žemiau aptariami kiekvieno anketos klausimo rezultatai.

## **2.4 Bibliotekininkų motyvacijos tyrimo rezultatų apžvalga**

*1 klausimas. Kokius reikalavimus Jūsų manymu, turi atitikti darbas?*

Paklausus Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos darbuotojų kokius reikalavimus turi atitikti darbas gauti tokie atsakymai:



4 diagrama. Reikalavimai, kuriuos turi atitikti darbas bibliotekoje

Iš 4 diagramos matoma, kad respondentams svarbiausi trys reikalavimai: 29 proc. tiriamųjų teigia, kad darbas turi suteikti galimybę nuolatos tobulėti, 28 proc. mano, kad darbas turi suteikti gerą uždarbį ir 26 proc. atsakymų tenka darbo reikalavimui realizuoti savo gabumus. Akivaizdu, kad darbas turėtų būti dinamiškas, leidžiantis nuolatos tobulėti. Bibliotekininkų noras mokytis, neužsisistovėti vietoje, gilinti teorines bei praktines žinias dirbant „informacijos banke“ yra įtakojamas aplinkos. Biblioteka yra ta institucija, kuri privalo prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, kurie kelia naujus iššūkius ir galimybes realizuoti savo gabumus. O galimybė už kokybiškai atliktą darbą gauti ir gerą atlyginimą yra normalus visų organizacijų darbuotojų poreikis ir noras. Pasak F. Herzberg teorijos – higieniniai veiksniai. Tik 5 proc. respondentų, mano kad galimybė kilti karjeros laiptais yra svarbiausia darbo savybė. Šis veiksnys siejasi su bibliotekos veiklos specifika, nes karjeros galimybės bibliotekoje yra gana ribotos.

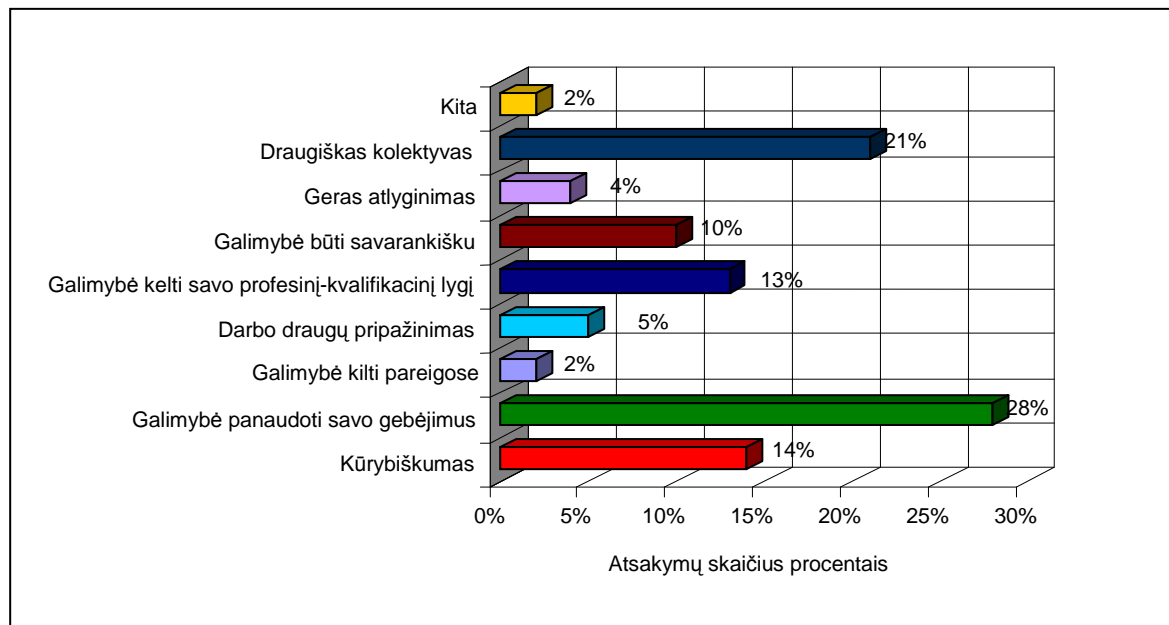
#### 2 klausimas. Kaip Jums patinka darbas bibliotekoje?

Suskaičiavus respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad net 65 procentams visų respondentų darbas bibliotekoje labai patinka, 33 proc. respondentų teigia, kad jiems darbas nei patinka, nei nepatinka ir tik 2 proc. respondentų nurodo, kad darbas bibliotekoje jiems nepatinka. Darbo patikimas yra psichologinis veiksnys. Logiška, kad asmuo yra nelinkęs dirbti darbo ar būti tokioje darbinėje aplinkoje, kuri jam nepriimtina, todėl tokių darbuotojų kuriems darbas visiškai nepatinka tarp tiriamųjų nėra.

Didžioji dalis bibliotekininkų mėgsta savąjį darbą, nepaisant darbinių trūkumų, kurie aptariami žemiau.

### 3 klausimas. Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe?

Grafinis šio klausimo pasiskirstymas yra toks:



5 diagrama. Bibliotekininkų labiausiai vertinami veiksniai

Respondentų atsakymai atskleidžia pagrindinius bibliotekos darbuotojų motyvacijos veiksnius. Iš diagramos matyti, kad bibliotekiniai labiausiai darbe vertina galimybę panaudoti savo gebėjimus (28 proc. visų atsakymų); draugišką kolektyvą (21 proc.); kūrybiškumą (14 proc.) ir galimybę kelti kvalifikaciją (13 proc.). Šiuos aspektus galima laikyti svarbiausiais darbuotojų motyvatoriais, kurių dėka bibliotekininkai dirba bibliotekoje. Platus bibliotekos veiklos spektras suteikia darbuotojams atskleisti savo gebėjimus bei atskleisti kūrybiškumą. Socialinis poreikis priklausyti tam tikrai grupei taip pat realizuojamas dirbant draugiškame kolektyve (pasak F. Herzberg teorijoje išskirtų higieninių veiksnių pozityvūs santykiai su kolegomis ar vadovu motyvuoja darbuotojus). Matoma, kad labiausiai motyvuoja nematerialūs motyvacijos veiksniai, o materialusis veiksnys t.y. geras atlyginimas pabrėžia tik 4 proc. respondentų. Galima daryti išvadą, kad bibliotekose dirbantiems žmonėms nematerialinis motyvavimas dirbti yra svarbesnis už materialųjį.

### 4 klausimas. Ar Jus patenkina užimamos pareigos?

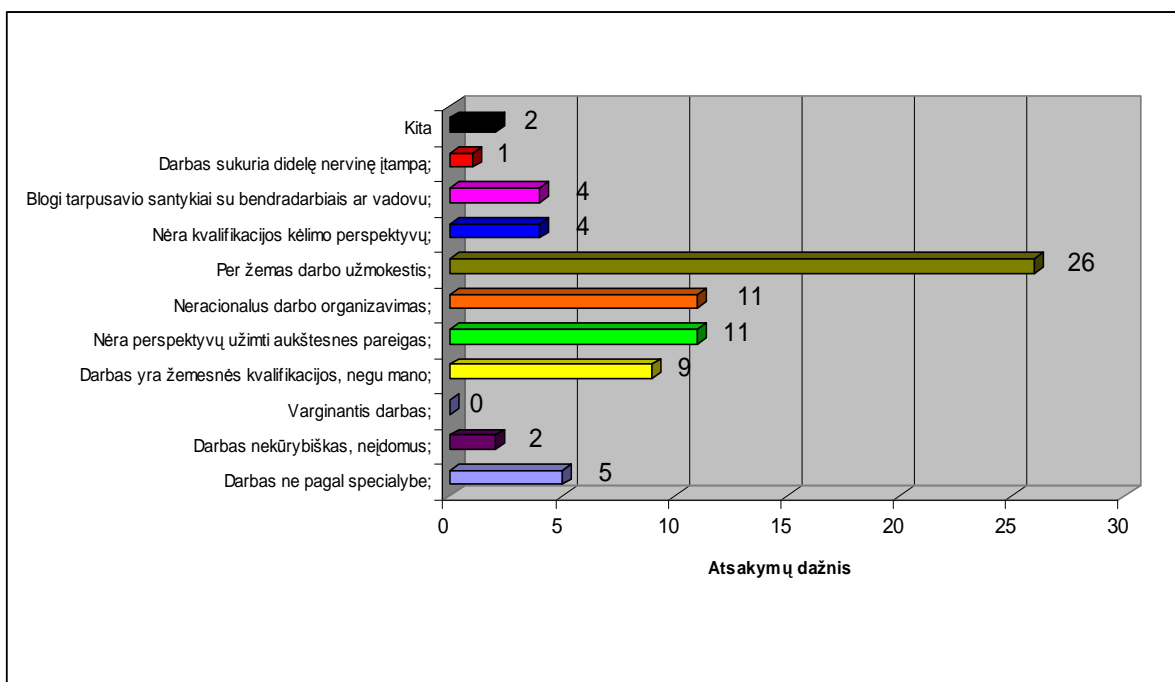
Suskaičiavus duomenis gaunama, kad 64 proc. respondentų yra patenkinti savo užimamomis pareigomis bibliotekoje; 8 proc. yra nepatenkinti ir 28 proc. bibliotekininkų yra ne visai patenkinti arba kitaip tariant, tik iš dalies patenkinti šiuo metu užimamomis pareigomis. Tokius rezultatus galima paaiškinti prieraišumu savo profesijai ar darbinei aplinkai. Taip pat dėl bendros Lietuvos darbo rinkos situacijos, nenoro persikvalifikuoti, dalis darbuotojų tiesiog susitaiko su ekonominės situacijos nepalankumu šalyje ir tampa abejingais. Tai pasyvi adaptacijos forma, kada ankstesnę profesinį

pasirengimą turintys darbuotojai nesiekia paveikti socialinę aplinką, o tik prisiderina prie jos pokyčių, priima juos kaip nepakeičiamus. Dalinai nepatenkinti respondentai stengiasi intensyviau dirbti, reikšti iniciatyvą ir kūrybiškumą, tačiau vadovai ne visada tai tinkamai įvertina<sup>39</sup>.

*5 klausimas. Jei užimamos pareigos nepatenkina, tai kodėl?*

Nepatenkinti ar nevisai patenkinti užimamomis pareigomis respondentai nurodo, kad jų nepasitenkinimą kelia žemas atlyginimas (35 proc. visų atsakymų), galimybių siekti karjeros nebuvimas ir neracionalus darbo organizavimas (po 13 proc.). Buvo minėta, kad Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojus motyvuoja nematerialiniai veiksniai, tačiau materialusis atlygis yra svarbus, nes jis pagal A. Maslow poreikių teoriją užtikrina pirminių poreikių patenkinimą, be kurių negali būti patenkinami ir antriniai poreikiai.

Grafinis atsakymų pasiskirstymas yra toks:



6 diagrama. Priežastys, dėl kurių kyla nepasitenkinimas darbu

*6 klausimas. Ar galvojate pereiti į kitą darbą?*

Šiek tiek daugiau nei trečdalis respondentų (33 proc.) nežino ar keistų darbą. Tai nemažas procentas. Tokie asmenys gali būti paveikiami aplinkos ir jie gali ryžtis palikti biblioteką. Tokiai darbuotojų grupei reikalingas itin reikšmingas motyvavimas tam, kad jie visgi nuspręstų nekeisti

<sup>39</sup> Marcinkevičiūtė L. *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis*. Kaunas, 2003, p. 75

darbo. Reikia atsižvelgti į jų poreikius, nes kitaip galima susilaukti skaudžių bibliotekai pasekmių dėl dažnos rotacijos. Ypatingai išskirtinio dėmesio turi susilaukti ta grupė bibliotekininkų (16 proc.), kurie galvoja palikti biblioteką. Čia didžiausią įtaką turėtų vadovas, kuris išsiaiškinęs priežastis, dėl kurių darbuotojai palieka šią įstaigą ir kiek įmanoma pašalinti kliūtis trukdančias darbuotojams likti bibliotekoje. 44 proc. respondentų teigia, kad neplanuoja pereiti į kitą darbą. Tokie asmenys laikytini pakankamai motyvuotais, suradusiais save bibliotekos veikloje.

*7 klausimas. Jei galvojote iš įmonės išeiti, tai kodėl?*

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pagrindinė bibliotekos darbuotojų išėjimo iš darbo priežastimi yra per mažas atlyginimas (taip atsakė 36 proc. respondentų, kurie planuoja keisti darbą). Lietuvos bibliotekos yra valstybinio sektoriaus įstaigos su ribotu ir griežtai nustatytu biudžetu, todėl retai ketinančius išeiti iš darbo gerus darbuotojus galima motyvuoti atsisakyti ketinimų, padidinant atlyginimą.

27 proc. atsakymų rodo, kad respondentai keistų darbą, nes bibliotekoje nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą. Kartojamas darbo užmokesčio aspektas. Tai įrodo ir patvirtina, kad pinigai žmogų itin stipriai motyvuoja. Rezultatai patvirtina mokslininko F. Taylor darbo užmokesčio ir darbo reikšmingumo ryšį, kuris teigia, kad darbo reikšmingumas priklauso nuo darbuotojo darbo užmokesčio, kvalifikacijos ir sugebėjimų.

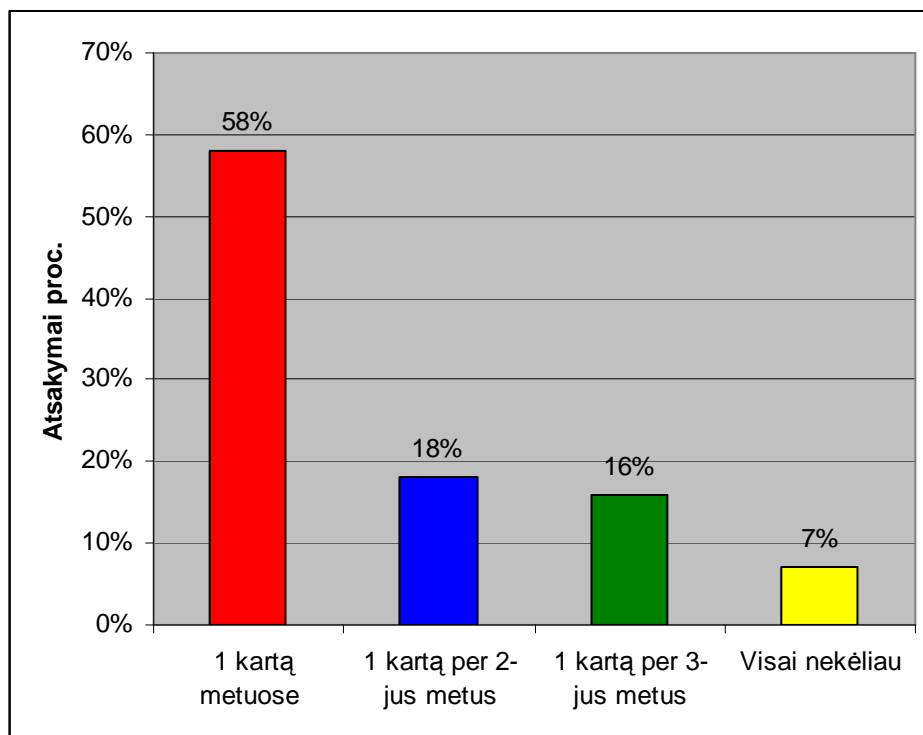
Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad 11 proc. respondentų nurodo, kad dar viena priežastimi pakeisti darbą yra nepakankamas jų darbo vertinimas.

*8 klausimas. Jeigu negalvojate išeiti iš šios bibliotekos, tai kodėl?*

Respondentai, kurie neplanuoja keisti darbo nurodė, kad toks apsisprendimas pagrįstas įdomiu darbu (26 proc.), geru ir draugišku kolektyvu (24 proc.) ir reikalingumo jausmu (17 proc.). Pasirinkta vertybė įdomus darbas apibūdina keletą orientacijų, kurios glaudžiai susiję su saviraiška darbe bei bendravimu su kolegomis darbo proceso metu.

*9 klausimas. Kiek kartų per 2-3 paskutinius metus kėlėte savo kvalifikaciją?*

58 proc. respondentų bent kartą per metus kelia kvalifikaciją, 18 proc. bibliotekininkų kelia kvalifikaciją vieną kartą per du ar tris metus. 16 proc. respondentų kvalifikaciją kėlė 1 kartą per trejus metus. 7 proc. respondentų nurodo, kad jie kvalifikacijos visai nekėlė. Iš rezultatų matoma, kad daugiau nei pusė respondentų kvalifikaciją kelia bent kartą metuose, taip patenkinamas jų poreikis gilinti profesines žinias.



7 diagrama. Bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimas

10 klausimas. Jeigu nekėlėte kvalifikacijos, nurodykite kodėl.

Pagrindine priežastimi, kodėl respondentai nekėlė kvalifikacijos yra tai, kad neorganizuojami reikiami mokymai. Nors tokių respondentų yra mažai, tačiau visgi vadovas ar kitas asmuo atsakingas bibliotekoje už mokymus galėtų labiau gilintis į darbuotojų mokslo žinių poreikį.

11 klausimas. Ar gaunate premijas?

Apibendrinus atsakymus matome, kad 11 proc. darbuotojų gauna premijas, 59 proc. jas gauna retai ir 40 proc. premijų negauna. Premijavimas yra kiekvienos bibliotekos individuali veikla priklausanti nuo turimo biudžeto ar kitų finansinių šaltinių. Tačiau svarbu pabrėžti, kad darbuotojai būtų informuoti ir aiškiai žinotų už ką jos yra skiriamos.

12 klausimas. Kaip Jūs dirbate gavęs premiją?

Analizuojant premijavimo svarbą, nustatyta, kad 11 proc. darbuotojų, kurie gauna premijas, dirba nei geriau, nei blogiau negu anksčiau, 14 proc. teigė, kad premijos yra per mažos, todėl geriau dirbti neskatina. Daroma išvada, kad premijos nėra paskatinimas už gerus darbo rezultatus ar ypatingus pasiekimus. Premijos, kuriomis stengiamasi kompensuoti mažą darbo užmokestį yra tapusios savaime suprantamos.

Tyrimo rezultatai dar kartą patvirtina J. S. Adams koncepciją, kad paskatos šiuo atveju premijos yra veiksmingos tik tuomet, kai jas gaunantieji įsitikinę, kad tai lėmė jų atitinkamos pastangos. Elgsenos specialistai teigia, kad skatinant nereguliariai galima sulaukti geresnių rezultatų.



*13 klausimas. Ką Jūsų nuomone būtina pirmiausia daryti siekiant pagerinti Jūsų darbą bibliotekoje?*

Respondentai nurodė, kad siekiant pagerinti darbą bibliotekoje pirmiausia reikia didinti atlyginimus (29 proc.), geriau aprūpinti darbui reikalinga technika (23 proc.) ir pagerinti darbo sąlygas. Jau išsiaiškinta, kad dirbti bibliotekininkus labiausiai motyvuoja nematerialūs motyvaciniai veiksniai, tačiau dar kartą įsitikinama, kad darbo užmokestis yra itin svarbus akcentas.

*14 klausimas. Sakykime, kad dėl kokių nors priežasčių Jums tektų išeiti iš darbo. Ar sugrįžtumėte į šią įstaigą?*

Į klausimą ar sugrįžtų respondentai į biblioteką dirbti atsakė, 41 proc. atsakė, kad grįžtų, negrįžtų – 6 proc., o 53 proc. nurodė, kad jiems sunku pasakyti kaip pasielgtų.

*15 klausimas. Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta bibliotekoje?*

52 proc. respondentų yra patenkinti savo darbo vieta bibliotekoje, 39 proc. yra patenkinti iš dalies ir 8 proc. nepatenkinti.

*16 klausimas. Jei nepatenkintas, tai kodėl? (atsako nepatenkinti ir iš dalies nepatenkinti).*

Tyrimo duomenimis remiantis, dauguma respondentų (33 proc.) skundžiasi darbo techninių priemonių stoka. Viena iš didžiausių kliūčių aprūpinant darbuotojus darbo priemonėmis tai ribotas bibliotekų biudžetas ir vis dar pasitaikantis nepakankamas šios problemos supratimas ir įvertinimas. Blogą apšvietimą kaip darbo vietos trūkumą įvardina 25 proc., o 13 proc. darbuotojų trukdo ir kelia nepasitenkinimą dulkės. Tačiau dulkių buvimo problemą reiktų sieti su valymo problema. Remiantis Galima teigti, kad blogas darbo vietų aprūpinimas medžiagomis, detalėmis, įrankiais, reikiama technika ir t.t. apsunkina darbuotojų veiklą.

*17 klausimas. Su kokiais sunkumais Jūs dažniausiai susiduriate darbe?*

Analizuojant dažniausiai darbe pasitaikančius sunkumus nustatyta, kad pagrindiniai trūkumai darbuotojams yra techniškai gerai parengtos dokumentacijos nepakankamumas (21 proc. atsakymų), blogu darbo organizavimas (19 proc.), teorinių žinių stoka (19 proc.). Taigi iš respondentų atsakymų galima matyti, kad bibliotekoje vis dar trūksta dokumentų, kurie konkretizuotų, apibrėžtų ir paaiškintų reikalavimus atliekamam darbui. Blogas darbo organizavimas yra susijęs su dokumentacijos stoka. Dėl neapibrėžtų normų ar reikalavimų gali kilti painiava darbe, kuri darbuotojus išmuša iš darbo ritmo, veikia tiek psichologiškai, tiek fiziškai. Teorinių žinių spraga, kai raginama nuolat mokytis yra svarbi problema. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai tęstiniam mokymuisi, seminarams, konferencijoms ar kitiems mokymams neturi galimybių, laiko ar disponuoja per maža motyvacija mokytis ir domėtis profesine sritimi.

*18 klausimas. Ar Jūs patenkintas savo darbo užmokesčio dydžiu?*

Valstybė biudžetinėms įstaigoms nustato algų dydį. Deja, jis nėra toks didelis kaip norėtų respondentai. Patenkinti savo darbo užmokesčiu 16 proc. respondentų, nelabai patenkinti 49 proc. darbuotojų ir 35 proc. yra nepatenkinti gaunama alga.

*19 klausimas. Ar manote, kad Jūsų darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę?*

Respondentai reiškdami nuomonę apie tai ar darbo užmokesčio dydis atitinka jų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę teigė, kad pagal jų darbą užmokestis yra per mažas (51 proc.), sunku pasakyti (41 proc.) ir tik 8 proc. sako, kad užmokestis atitinka jų atliekamą darbą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinami už savo darbą finansine prasme.

*20 klausimas. Kokia Jūsų atsakomybė už atliekamą darbą?*

Klausiant respondentų apie atsakomybę darbe, nustatyta, kad 53 proc. darbuotojų jaučia vidutinę atsakomybę, 43 proc. jaučia didelę atsakomybę. Didelės atsakomybės jausmas skatina darbuotojus dirbti atsakingiau, tačiau didelė atsakomybė gali būti psichologiniu trukdžiu dirbant, nes tai gali sukurti didelę nervinę įtampą. Tokios įtampos būvimas gali neigiamai veikti darbo našumą.

*21 klausimas (ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema bibliotekoje?) ir 22 (jei nepatenkintas, tai kodėl?) klausimai.*

Tiriant materialinio skatinimo sistemų efektyvumą bibliotekoje, nustatyta, kad 63 proc. respondentų nepatenkinti minėta sistema, nes ji nėra tobula (41 proc.), neobjektyviai atrenkami skatintini asmenys (23 proc.). 19 proc. respondentų nurodė kitas priežastis, kurios netenkina materialinio skatinimo sistema, dažniausiai pasitaikė kategoriškas teiginys, kad jokios materialinio skatinimo sistemos bibliotekoje nėra. Bibliotekų vadovai turėtų aiškiai ir tiksliai apibrėžti mokėjimo už darbą taisykles, kad jos būtų žinomos visiems organizacijos nariams. Privalu, kad darbuotojai turėtų žinoti už ką, kaip ir kiek bus skatinama materialiai. Neturint aiškios informacijos, kyla nereikalingi ir nepagrįsti įtarinėjimai, atsiranda pagrindas gandams, didėja įtampa tarp bendradarbių, blogėja darnios veiklos galimybės

*23 klausimas. Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema veikiančia bibliotekoje?*

Analizuojant psichologinių (moralinių) skatinimo sistemų svarbą, nustatyta, kad 32 proc. respondentų nėra patenkinti minėta skatinimo sistema, 25 proc. atsakė, kad jie yra patenkinti esama sistema, iš dalies patenkinti 43 proc. atsakiusių į šį klausimą.

*24 klausimas. Ar Jūsų darbas suteikia galimybę panaudoti savo gebėjimus?*

Jau minėta, kad bibliotekininkams svarbu savo darbe išnaudoti savo galimybes, tai dar karta patvirtina šio klausimo rezultatai: 62 proc. teigia, kad darbas suteikia panaudoti savo gebėjimus, 11 proc. sako, kad darbas neįgalina jų atsiskleisti ir 27 proc. yra sunku pasakyti ar jie randą terpę bibliotekos veikloje atskleisti savo gabumus.

*25 klausimas. Nuo ko priklauso Jūsų moralinės vertybės?*

Teorijos teigia, kad vertybių sistemos (tiek vadovų, tiek pavaldinių) žinojimas yra būtina prielaida kuriant struktūrą, aiškinantis efektyviausius vadovavimo modelius, taip pat ir kalbant apie darbuotojų motyvavimo sistemas. 77 proc. respondentų atsakė, kad moralines vertybes jie renkasi patys, tai rodo jų kaip asmenybių ir kaip darbuotojų brandą. Manoma, kad tam tikri procesai darbuotojų darbo vietose, tokie kaip grupės elgsena, sprendimų priėmimas, konfliktų sprendimas yra veikiami visų kartu dirbančiųjų vertybinių orientacijų. Darbuotojai ateina į biblioteka su išankstinėmis nuostatomis apie tai, kas yra gerai ir kas – blogai. Tvirtų asmeninių nuostatų būvimas leidžia individui rinktis kurioms vertybėms pritarti, o kurioms – ne.

*26 klausimas. Iš žemiau išvardintų sugebėjimų išrinkite 3, kurie labiausiai reikalingi vadovams.*

Kiekvienam bibliotekos vadovui būtina sukurti tokia „komandos“ elgsenos kultūrą, kuri padėtų siekti aukščiausių rodiklių, stimuliuotų kūrybinį kolektyvo norų suinteresuotumą aktyviai veiklai, leistų iš bet kurių probleminių situacijų bibliotekos veikloje paimti teigiamą patyrimą ir orientuotų darbuotojus ieškoti ir realizuoti naujas veiklos kryptis bibliotekų veikloje. O pačių darbuotojų nuomone vadovas turėtų gebėti: numatyti perspektyvą (22 proc.), diegti naujoves ir paskirstyti užduotis (po 17 proc.) bei tikslingai organizuoti darbuotojų rezervus (14 proc.).

*27 (Ar pasitaiko konfliktų tarp bibliotekos darbuotojų ir administracijos? Jei taip, tai dėl kokių priežasčių?) ir 28 (Kokią reikšmę konfliktai turi Jums?) klausimai.*

Šio tyrimo duomenimis, pagrindinėmis konfliktų bibliotekose priežastimis darbuotojai įvardina: blogai sutvarkyti prietaisai (24 proc.), atliktų darbų kokybė (15 proc.) sąlygų iniciatyvai pareikšti stoka (13 proc.). Vadovaujantieji bibliotekų darbuotojai privalo ne bėgti nuo konfliktų ar apsimesti, kad jų nepastebi, o išmokti elgtis konfliktinės situacijos metu. Psichologinis pasirengimas valdyti tarnybinius konfliktus - tai pirmiausia pasirengimas juos spręsti, tai situacijų analizavimo įgūdžiai, mokėjimas prognozuoti jų pasekmes, surandant kažką teigiamo. Dėl įvykusių konfliktų turi pasekmes: 46 proc. respondentų pablogėja nuotaika, 25 proc. – sukelia stiprius išgyvenimus ir 22 proc. respondentų – sumažėja jų darbingumas.

*29 klausimas. Kaip Jūs jaučiatės bendraujant su bendradarbiais?*

Respondentų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad 64 proc. bibliotekininkų bendraujant su bendradarbiais žino kaip elgtis įvairiose situacijose, 26 proc. jaučiasi užtikrintai kolegų tarpe ir nei vienas respondentas nepažymėjo, kad jaučiasi prastai ar pasimeta.

*30 klausimas. Kas, Jūsų nuomone, lemia darbo sėkmę bibliotekoje?*

Remiantis šio tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, kad pačių bibliotekininkų nuomone jų darbo bibliotekoje sėkmingumą lemia darbštumas ir sąžiningumas (24 proc.), išsilavinimas (16 proc.), malonus elgsens, išsiauklėjimas (14 proc.) ir iniciatyva išradingumas (12 proc.).

## IŠVADOS

Sėkminga ir efektyvi organizacijos veikla labai priklauso nuo joje dirbančių asmenų gebėjimo siekti užsibrėžtų organizacijos ir asmeninių tikslų. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijos vadybos kontekste tampa itin svarbus. Norint, kad darbuotojas dirbtų našiai reikia jam suteikti tai, ko jam reikia, kitaip tariant – reikia jį motyvuoti tikslingai dirbti. Motyvavimo samprata gali būti apibrėžta kaip savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas. Motyvavimo objektas – žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai. Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės. Šie poreikiai paprastai suvokiami sukaupus patirtį. Darbuotojai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius.

Motyvacijos mokslui besivystant yra sukurta daug teorijų ir modelių, skirtų paaiškinti žmonių motyvavimą reiškini. Galima teigti, kad A. Maslow sukurta poreikių teorija yra kartinė kitų autorių motyvacijos teorijoms, kurios išsiskiria į dvi kryptis: pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijas (atstovai: A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer) ir procesines teorijas (atstovai: V. Vroom, J.S. Adams, L.W. Porter ir E.E. Lawer).

Analizė parodė, kad darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas procesas dėl didelės veiksmų, galinčių daryti poveikį asmens motyvacijai, gausos. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius organizacijos tikslų siekimui, turi būtinai žinoti ir įvertinti kiekvieno poreikius. Organizacijos sugebėjimas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus yra vienas iš svarbių jos valdymo aspektų. Tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti, būtina parinkti tinkamus motyvavimo metodus ir priemones jų poreikiams bei lūkesčiams patenkinti. Svarbu suvokti, kad kiekvienas darbuotojas yra asmenybė ir kiekvieno iš jų vertinimo skalė skiriasi nuo kito. Tad ir jų motyvatoriai gali būti skirtingi.

Pagal formą išskiriami du stambiausi motyvavimo būdai: materialinis (tiesioginis ir netiesioginis) ir nematerialinis (moralinis). Vadovai įvairiais motyvavimo metodais gali veikti darbuotojus, tik būtina atsižvelgti į jų poreikius. Praktikoje organizacijos vadovai gali naudoti kai kurias jų kombinacijas ar keisti metodus ir priemones priklausomai nuo susidariusios situacijos ir darbuotojo motyvacijos dinamikos.

Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvacijos samprata iš esmės nesiskiria nuo bendrųjų motyvacijos teorijų suformuluotų principų, tačiau bibliotekose, dėl ribotų finansinių galimybių, yra veiksmingiau turėtų būti naudojamas moralinis skatinimo būdas. Motyvacija bibliotekose gali būti realizuojama, deleguojant įdomų darbą, didinant atsakomybę, sudarant galimybes išreikšti savo kūrybiškumą, įtraukiant į sprendimų priėmimą ir pan. Tačiau svarbu, kad darbuotojai būtų pelnytai

skatinami. Svarbu turėti aiškią motyvavimo sistemą, kurios diegimo iniciatoriumi būtų bibliotekos vadovas. Svarbu, kad į jos kūrimą įsitrauktų ir bibliotekininkai. Motyvavimo veiksniai turėtų būti taip integruojami į bibliotekos darbą, kad darbuotojų tikslai sietųsi su organizacijos tikslais ir naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams.

Bibliotekų vadovai – asmenys, nuo kurių didžiausią dalimi priklauso personalo motyvavimas. Jo asmenybė bei vadovavimo gebėjimai naudojant vairius motyvavimo svetus gali sumažinti bibliotekos darbuotojų nepasitenkinimą darbu. Kiekvienas bibliotekos darbuotojas turi individualius poreikius, todėl jų išsiaiškinimas ir jų patenkinimas yra svarbi motyvacijos proceso dalis. Tas pats motyvacijos veiksnys skirtingiems bibliotekos darbuotojams gali turėti ir skirtingą įtaką. Asmeniniai darbuotojų lūkesčiai, psichologinis klimatas, tinkamos darbo sąlygos, organizacijos kultūra taip pat turi įtakos bibliotekininkų motyvacijai. Taigi motyvacija yra kintantis veiksnys priklausantis nuo aplinkybių ar laiko, todėl svarbu ją tirti, keisti ir tobulinti.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, kad Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos darbuotojus dirbti šioje organizacijos skatina nepiniginiai motyvacijos veiksniai, tokie kaip galimybė panaudoti savo gebėjimus, kūrybiškumas, draugiškas kolektyvas, įdomus darbas. Tačiau daugelis respondentų nurodė, kad jie nepatenkinti ar tik iš dalies patenkinti esama moralinio skatinimo sistema. Iš to, galima daryti išvadą, kad moraliniam skatinimui yra skiriamas per mažas dėmesys arba nesuvokiama jo svarba.

Bibliotekos darbuotojų tyrimo rezultatai parodė, kad, tiriamųjų nuomone, darbas bibliotekoje turi suteikti galimybes nuolatos tobulėti, realizuoti ir gerai uždirbti, tačiau didžioji dauguma atsakiusiųjų teigė, kad jie savo darbo užmokesčiu nelabai patenkinti. Nors dauguma darbuotojų nurodė jaučią didelę atsakomybę už savo atliekamą darbą, jų atsakomybė neatsispindi materialinio skatinimo sistemoje, kuriai daugelis reiškė priekaištus, o kai kurie iš viso pasigedo tokios sistemos. Nematerialinio skatinimo sistema patenkinta taip pat tik mažuma darbuotojų. Kartu tyrimas atskleidė, kad, tiriamųjų nuomone, dirbama būtų efektyviau, jei padidėtų atlyginimas, būtų geriau aprūpinama darbui reikalinga technika ir pagerėtų darbo sąlygos.

Gerai parengtos dokumentacijos nepakankamumas, blogas darbo organizavimas, teorinių žinių stoka Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos darbuotojams yra didžiausi sunkumai darbe, kurie gali mažinti jų motyvaciją konstruktyviai dirbti ir siekti gerų darbo rezultatų. Darbuotojai tęstiniam mokymuisi, seminarams, konferencijoms ar kitiems mokymams neturi galimybių, laiko ar disponuoja per maža motyvacija mokytis ir domėtis profesine sritimi. Tai atskleidžia vadybos problemas bibliotekoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarpusavio bendravimas bibliotekoje geras, nes nepasitaikė atsakymų, kad bendraudami su kolegomis jaustųsi prastai – dauguma žino kaip elgtis įvairiose

situacijose, taip pat jaučiasi užtikrintai. Tuo tarpu konfliktai dažniausiai kyla dėl fizinių darbo aplinkos sąlygų. Bibliotekos vadovams trūksta psichologinio pasirengimo valdyti tarnybinius konfliktus.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad pagrindiniai efektyvaus bibliotekos darbo trukdžiai yra materialinio ir nematerialinio skatinimo sistemų neveiknumas, prasta fizinių darbo sąlygų būklė. Greičiausiai tai sąlygoja nepakankamas bibliotekų finansavimas.

Kadangi galimybės disponuoti finansiniais ištekliais yra nepakankamos efektyviai materialinio skatinimo sistemai sukurti bei skeptiškas darbuotojų tokios sistemos vertinimas, rekomenduotina diegti būtent nematerialinę skatinimo sistemą, kuri apjungtų saviraiškos galimybes, kūrybinių gebėjimų realizavimą, įdomaus darbo kūrimą, galimybę gilinti profesines žinias ir pan.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas* : mokomoji knyga. Kaunas : Technologija, 2002. 135 p.
2. Alberoni, F. *Menas vadovauti* . Vilnius : Dialogo kultūros institutas, 2006. 183 p.
3. Bagdonienė, L. ... [et al.] *Organizacijų vadyba*. Kaunas : Technologija, 2004. 309 p.
4. Bauer, Y. *Mitarbeitermotivation in Bibliotheken*. Köln : Fachhochschule, Fachbereich Bibliotheks- u. Informationswesen, 1998. P. 46.
5. Beniušienė I.; Vveinhardt J.; Tijūnaitienė R. Vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai. E. Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004* medžiaga. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 41-46 p.
6. Butkus F.S. *Personalo vadyba*. Vilnius: Technika, 1998, 75 p.
7. Dessler, Gary. *Personalo valdymo pagrindai* / iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001. 343 p.
8. Gražulis, V. *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai* : [metodinė mokymo priemonė]. Vilnius : Ciklonas, 2005. 76 p.
9. Hobohm, H. Ch. (Hrsg.). *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare* / Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm; Konrad Umlauf. Autoren: Christoph Albers ... [etc.]. Hamburg : Dashöfer, 2002. P. 542
10. Jucevičienė, P. *Organizacijos elgsena* : vadovėlis. Kaunas : Technologija, 1996. 284 p.
11. Marcinkevičiūtė, L. Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. E. Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr.4* medžiaga. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 136-143 p.
12. Marcinkevičiūtė, L. *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis* [Rankraštis] : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas : Akademija, 2003. 178 lap.
13. Maslow, Abraham Harold. *Motyvacija ir asmenybė* / vertė Milda Dyke. Vilnius : Apostrofa, 2006. 405 p.
14. Matuzienė, I.; Petkienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas. E. Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004* medžiaga. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 178-184 p.
15. Matuzienė, I.; Petkienė E., Tijūnaitienė R. Darbo motyvacijos problematikos analizė žurnale „Vadovo pasaulis“. E. Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos *Ekonomika ir*

- vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004* medžiaga. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 184-189 p.
16. Milius, M. Darbuotojų atrankos ir apmokymo ypatumai. 3-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2001 m. vasario 14-15 d. medžiaga. Vilnius : Technika, 2001, p. 87-92.
  17. *Motywowanie w bibliotece -jedno z zadań menedżera* [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2003 [žiūrėta 2006 lapkričio 14 d.]. Prieiga per:  
<[http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Motywowanie\\_\\_w\\_bibliotece\\_-jedno\\_z\\_zada\\_\\_mened\\_era.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Motywowanie__w_bibliotece_-jedno_z_zada__mened_era.htm)>
  18. Nelson, B. *Vadyba žaliems*. Kaunas : Smaltija, 1999. xxiv, 332 p.
  19. Okas, A. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui* . Vilnius : Verslo žinios, 2006. 193 p.
  20. Poluchina, O. Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*. Nr. 5 (91), 2004, p. 18-21
  21. Putnienė, J. Motyvacija / Komandinis darbas [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2005 m. kovo mėn. 4 d., Vilnius [žiūrėta 2006 gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf>>).
  22. Sakalas, A. *Personalo vadyba*. 2-oji patais. ir papild. laida. Vilnius : Margi raštai, 2003. 277 p.
  23. Sakalas, A.; Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas : Technologija, 2000. - 205 p.
  24. *Sposoby motywacji pracowników - stan obecny oraz propozycje zmian* [interaktyvus]. [S.l.]: [s.n.], 2003 [žiūrėta 2006 lapkričio 14 d.]. Prieiga per:  
<[http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user\\_upload/biblioteka/doc/Konferencja\\_2005/Sposoby\\_motywacji\\_pracownik\\_w.htm](http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Sposoby_motywacji_pracownik_w.htm)>
  25. Stoner, J. A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. *Vadyba*. - 3-iasis leid. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2001. xiii, 647 p.
  26. Šavareikienė, Danguolė. *Integruota vadybos proceso motyvacija* : mokomoji knyga / Danguolė Šavareikienė, Valentinas Dubinas; Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas Šavareikienė, Danguolė. - Šiauliai : Šiaulių univ. I-klā, 2003. - 177 p.
  27. *Vadybos pradmenys. Raštvedyba. Statistika ir veiklos rodikliai. Mokslo tiriamoji ir metodinė veikla* / [Viliunė Cicėnienė, Dalia Jaskonienė, Rimalda Kvietkauskienė, Antanas Senkus, Genovaitė Tamošiūnaitė ; sudarė Rimalda Kvietkauskienė ; spec. redaktorius Vytautas Gudaitis]. Vilnius : Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, 2005. (Biblioteka: teorijos ir praktikos pradmenys: 3 sąs.). P. 342.
  28. Viešųjų bibliotekų paslaugų plėtra : IFLA ir UNESCO gairės / [iš anglų kalbos vertė Audronė Glosienė ... [et al.]. - Vilnius : Lietuvos nac. M. Mažvydo b-ka, 2002. - xv, 120 p.. - (IFLA publikacijos ; 97). - Bibliogr.: p. 111-117. R-klė: p. 117-120.



29. Vilniaus miesto savivaldybės centrinė biblioteka [interaktyvus]. Vilnius: [s.n.], 2006 [žiūrėta 2006 lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vcb.lt/default.aspx>>.
30. ГАЛИМОВА, Е. Я. *Организационная культура библиотеки* : учебное пособие для студентов. Москва : Профиздат, 2002. 51 с.

## Motivation Theory and Motivation of Library Personnel in Lithuania

Jovita Mučinytė

### Summary

The motivation science as a management activity gains more and more important role, because organizations while trying to achieve and sustain their competitiveness want to provide their customers with quality services or products that are made by properly motivated personnel. For libraries this management activity is especially urgent as libraries attend wide and diverse range of customers. That is why in order to remain in competition the quality of services is significant as well as it has a great impact on constructive motivation to services attending staff.

There is a great amount of foreign authors' motivation models suggested in the literature nevertheless these models cannot be simply mechanically adapted to Lithuania's situation. It would be inexpedient because of cultural, social and economical differences (it should be taken into consideration).

It is significant to pay attention to the aspect that most of motivation theories and models are mostly adapted to business sector. There is little mentioned about motivation of personnel from non-private sector.

The *goal* of this Master degree paper is to analyze the theoretical aspects of motivation, to discuss Lithuanian libraries' personnel motivation peculiarities. Motivation and reasoning process are explored here from the management point of view.

The main *tasks* for this goal achieving are: motivation in this final paper work is defined; motivation theories, factors, methods and means are presented. Lithuanian libraries personnel's motivation specific features are also discussed.

The conception of Lithuanian library workers' motivation, basically, doesn't differ from the formulated principles of other general motivation theories, however, due to limited financial abilities the moral stimulation is used in library practice. It is of the utmost importance to have a clear motivation system, as well as the general manager as a main initiator of implanting the whole system. It is also important that the other librarian involve themselves into the process of creating the system.

Library leaders are the ones who- for the most part- predetermine the success of staff motivation. Leader's personality and organizational skills using various motivational means in some cases may decrease the workers' dissatisfaction at work.

The results of practical research are given in this final paper work. Since the motivation and its specific features of library personnel are little discussed in the literature, the research of chosen library personnel was done as a scientific examination. Its main aim was the identification of personnel

motivation factors, their analysis in order to mark out the general and common aspects of motivation of Lithuanian libraries' personnel. The questionnaire survey was done. The participation took 85 librarians.

The results of the research showed that librarians would appreciate most the possibility to apply their abilities, friendly staff, creativity at work and the opportunity to raise and improve their qualification. The interesting and prepossessing job is also very strong factor for deciding whether to change work or not.

Also, it is stated that librarians are not pleased with the system of moral stimulation. Having this in mind, we can draw a conclusion that there is a lack of attention paid to the moral stimulation or a lack of understanding the significance of the system. On this point, librarians affirm that the situation would change for the better if the salaries increased, if the advanced technology were provided for daily work and if the working conditions improved. The biggest difficulties at work that decrease the motivation to work constructively and aim to achieve better results is the insufficiency of well prepared documentation, bad planning and the lack of theoretical knowledge.

At the end of this paper work there are conclusions and used literature and other information sources list and appendix

## 1 priedas. Anketa

*Gerbiamasis (-oji) respondente!*

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantė atlieka tyrimą tema “Motyvacija ir bibliotekos darbuotojų motyvavimas”. Šį tyrimą inicijavo siekis susipažinti su Lietuvos bibliotekų darbuotojų motyvavimu.

Tyrimo sėkmė priklauso nuo Jūsų, pildančios(-io) šią anketa, todėl nuoširdūs atsakymai yra labai svarbūs. Anketa yra anoniminė ir jos pasirašyti nereikia, todėl labai prašoma objektyviai atsakyti į pateiktus klausimus. Pasirinkite tokį atsakymą, kuris geriausiai atitinka Jūsų asmeninę PATIRTĮ, o ne tai, kaip norėtumėte, kad būtų.

Kiekvienas klausimas turi pasirenkamus atsakymo variantus (juos pažymėkite kryžiuuku ar apveddami rutuliuku), o jei netinka nei vienas iš pateiktų įrašykite savąjį atsakymą.

**1. Kokius reikalavimus Jūsų manymu, turi atitikti darbas? (pasirinkite 3 atsakymus).**

**Darbas turi suteikti galimybę:**

- a. Nuolatos tobulėti;
- b. Gerai uždirbti;
- c. Užsitarnauti draugų ir pažįstamų pagarbą;
- d. Pasiiekti aukštą padėtį visuomenėje;
- e. Kilti karjeros laiptais;
- f. Bendrauti su vadovu;
- g. Savarankiškai tvarkyti savo darbo laiką;
- h. Realizuoti savo gabumus;
- i. Kita (parašykite).....

**2. Kaip Jums patinka darbas bibliotekoje?**

- a. Labai patinka;
- b. Nei patinka, nei nepatinka;
- c. Nepatinka;
- d. Visiškai nepatinka;
- e. Sunku pasakyti, nes niekada apie tai negalvojau.

**3. Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe? (pasirinkite 3 atsakymus).**

- a. Kūrybiškumą;
- b. Galimybę panaudoti savo sugebėjimus;
- c. Galimybę kilti pareigose;
- d. Darbo draugų pripažinimą;
- e. Galimybę kelti savo profesinį-kvalifikacinį lygį;
- f. Galimybę būti savarankišku;
- g. Gerą atlyginimą;
- h. Draugišką kolektyvą;
- i. Kita (parašykite).....

**4. Ar Jus patenkina užimamos pareigos?**

- a. Taip, patenkina;
- b. Nepatenkina;
- c. Ne visai.

**5. Jei nepatenkina, tai kodėl? (pasirinkite 3 atsakymus)**

- a. Darbas ne pagal specialybę;
- b. Darbas nekūrybiškas, neįdomus;
- c. Varginantis darbas;
- d. Darbas yra žemesnės kvalifikacijos, negu mano;
- e. Nėra perspektyvų užimti aukštesnes pareigas;
- f. Neracionalus darbo organizavimas;

- g. Per žemas darbo užmokestis;
  - h. Nėra kvalifikacijos kėlimo perspektyvų;
  - i. Blogi tarpusavio santykiai su bendradarbiais ar vadovu;
  - j. Darbas sukuria didelę nervinę įtampą;
  - k. Kita (parašykite).....
- 6. Ar galvojate pereiti į kitą darbą?**
- a. Taip, galvoju pereiti;
  - b. Nepereisiu,
  - c. Nežinau;
  - d. Kitos priežastys (nurodykite kokios).....
- 7. Jei galvojote iš įmonės išeiti, tai kodėl? (pasirinkite 3 atsakymus).**
- a. Per sunkus ir įtemptas darbas;
  - b. Per mažas atlyginimas;
  - c. Čia manęs nevertina;
  - d. Nepatenkinami santykiai su bendradarbiais ar vadovu;
  - e. Jaučiu didelę atsakomybę;
  - f. Sunkios darbo sąlygos;
  - g. Darbas neįdomus, jaučiuosi nereikalingas;
  - h. Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą;
  - i. Kitos priežastys (nurodykite kokios).....
- 8. Jeigu negalvojate išeiti iš šios bibliotekos, tai kodėl? (pasirinkite 3 atsakymus).**
- a. Čia geras, draugiškas kolektyvas;
  - b. Geras atlyginimas;
  - c. Įdomus darbas;
  - d. Čia jaučiuosi reikalingas;
  - e. Darbas nesunkus, neįtemptas;
  - f. Geri santykiai su bendradarbiais ar vadovu;
  - g. Esu gerai vertinamas;
  - h. Čia dirba mano draugai, su kuriais nenoriu skirtis;
  - i. Tikiuosi būti paaukštintas;
  - j. Kitos priežastys (nurodykite kokios).....
- 9. Kiek kartų per per 2-3paskutinius metus kėlėte savo kvalifikaciją?**
- a. 1 kartą metuose;
  - b. 1 kartą per 2-jus metus;
  - c. 1 kartą per 3-jus metus;
  - d. Visai nekėliau.
- 10. Jeigu nekėlėte kvalifikacijos, nurodykite kodėl:**
- a. Neorganizuojami reikiami užsiėmimai;
  - b. Darbo turinys to nereikalauja;
  - c. Dėl sveikatos būklės;
  - d. Nėra tam laiko;
  - e. Nėra tam noro;
  - f. Kitos priežastys (nurodykite kokios).....
- 11. Ar gaunate premijas?**
- a. Taip, gaunu;
  - b. Negaunu;
  - c. Retai gaunu. (rečiau nei kartą per metus).
- 12. Kaip Jūs dirbate gavęs premiją?**
- a. Premija sužadina norą dirbti geriau;
  - b. Dirbu nei geriau, nei blogiau negu anksčiau;
  - c. Premija per maža, todėl geriau dirbti neskaitina.

- 13. Ką Jūsų nuomone būtina pirmiausia daryti siekiant pagerinti Jūsų darbą bibliotekoje? (pasirinkite 2 atsakymus).**
- Sumažinti įvairios dokumentacijos kiekį;
  - Padidinti atlyginimą;
  - Padidinti pavaldinių skaičių;
  - Geriau aprūpinti darbui reikalinga technika;
  - Pagerinti darbo sąlygas;
  - Suteikti daugiau erdvės iniciatyvoms išreikšti ir jas realizuoti;
  - Diegti naujoves;
  - Kita (nurodykite).....
- 14. Sakykite, kad dėl kokių nors priežasčių Jums tektų išeiti iš darbo. Ar sugrįžtumėte į šią įstaigą?**
- Taip, sugrįžčiau;
  - Nesugrįžčiau;
  - Sunku pasakyti.
- 15. Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta bibliotekoje?**
- Patenkintas;
  - Iš dalies patenkintas;
  - Nepatenkintas.
- 16. Jei nepatenkintas, tai kodėl? (atsako nepatenkinti ir iš dalies nepatenkinti).**
- Nepatogūs baldai;
  - Nepatenkinamas aprūpinimas reikalingais prietaisais, įrankiais, organizacine technika;
  - Nenormali temperatūra;
  - Per daug dulkių;
  - Blogas apšvietimas;
  - Kita (nurodykite).....
- 17. Su kokiais sunkumais Jūs dažniausiai susiduriate darbe? (pasirinkite 3 atsakymus).**
- Patyrimo stoka;
  - Teorinių žinių stoka;
  - Nekvalifikuotu vadovavimu;
  - Blogu darbo organizavimu;
  - Gerai parengtos dokumentacijos stoka;
  - Blogais santykiais tarp bendradarbių ar vadovu;
  - Kiti sunkumai (nurodykite).....
- 18. Ar Jūs patenkintas savo darbo užmokesčio dydžiu?**
- Taip, patenkintas;
  - Nelabai patenkintas;
  - Nepatenkintas.
- 19. Ar manote, kad Jūsų darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę?**
- Taip, visai atitinka;
  - Sunku pasakyti;
  - Ne, pagal mano darbą užmokestis tikrai per mažas.
- 20. Kokia Jūsų atsakomybė už atliekamą darbą?**
- Labai didelė;
  - Didelė;
  - Vidutiniška;
  - Nejaučiu jos.
- 21. Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema bibliotekoje?**
- Taip, patenkintas;
  - Iš dalies patenkintas;
  - Nepatenkintas.

**22. Jei nepatenkintas, tai kodėl?**

- a. Pasitaiko, kad skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė;
- b. Ne visada aišku, už ką skatina;
- c. Dažnai neteisingai nustatomas premijos dydis;
- d. Netobula skatinimo sistema;
- e. Skatinama formaliai, trūksta nuoširdumo ir iškilmingos aplinkos;
- f. Kitos priežastys.....

**23. Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema veikiančia bibliotekoje?**

- a. Taip, patenkintas;
- b. Iš dalies patenkintas;
- c. Nepatenkintas.

**24. Ar Jūsų darbas suteikia galimybę panaudoti savo gebėjimus?**

- a. Suteikia;
- b. Nesuteikia;
- c. Sunku pasakyti.

**25. Nuo ko priklauso Jūsų moralinės vertybės?**

- a. Didele dalimi priklauso nuo kitų žmonių minčių, jausmų ir sprendimų;
- b. Didele dalimi priklauso nuo artimųjų žmonių;
- c. Moralines vertybes primeta visuomenė;
- d. Aš pats pasirenku moralines vertybes.

**26. Iš žemiau išvardintų sugebėjimų išrinkite 3, kurie labiausiai reikalingi vadovams:**

- a. Sugebėjimas numatyti perspektyvą;
- b. Sugebėjimas panaudoti darbuotojų rezervus;
- c. Sugebėjimas reguliuoti gamybos eigą;
- d. Sugebėjimas diegti naujoves;
- e. Sugebėjimas paskirstyti užduotis;
- f. Sugebėjimas kontroliuoti kitų darbą;
- g. Laiku užbaigti pradėtą darbą;
- h. Teisingai skatinti ir bausti;
- i. Mokyti kitus dirbti;
- j. Kita (pasirinkite).....

**27. Ar pasitaiko konfliktų tarp bibliotekos darbuotojų ir administracijos? Jei taip, tai dėl kokių priežasčių? (pasirinkite 3 atsakymus).**

- a. Dėl neteisingo pareigų paskirstymo;
- b. Dėl to, kad nėra sąlygų iniciatyvai pareikšti;
- c. Dėl atostogų laiko ir tvarkos;
- d. Dėl blogai sutvarkytų prietaisų;
- e. Dėl darbininkų panaudojimo ne pagal specialybę;
- f. Dėl žemo uždarbio;
- g. Dėl neteisingo premijų paskirstymo;
- h. Dėl blogos darbo kokybės;
- i. Kita (parašykite).....

**28. Kokią reikšmę konfliktai turi Jums?**

- a. Sukelia stiprius išgyvenimus;
- b. Sumažina darbingumą;
- c. Pablogina nuotaiką;
- d. Neturi jokios reikšmės.

**29. Kaip Jūs jaučiatės bendraujant su bendradarbiais?**

- a. Visada jaučiuosi užtikrintai;
- b. Žinau kaip elgtis įvairiose situacijose;
- c. Jaučiuosi prastai, dažnai pasimetu.
- d. Kita (parašykite).....

**30. Kas, Jūsų nuomone, lemia darbo sėkmę bibliotekoje? (pasirinkite 3 atsakymus).**

- a. Gabumai, talentas;
- b. Darbštumas, sąžiningumas;
- c. Išsilavinimas;
- d. Tikslų siekimas;
- e. Pasitikėjimas savimi;
- f. Pinigai;
- g. Tėvų parama, įtakingos giminės;
- h. Atsitiktinumas;
- i. Pažintys su reikalingais žmonėmis;
- j. Inicijatyva, išradinumas;
- k. Sugebėjimas pritaikyti;
- l. Jautrumas, gerumas;
- m. Garbingumas, principingumas;
- n. Malonus elgesys, išsiauklėjimas;
- o. Rūpinimasis pirmiausia savimi;
- p. Kita (parašykite).....

**Jūsų lytis:**

- a. Moteris;
- b. Vyras.

**Jūsų amžius:**

- a. Iki 25 m.;
- b. Nuo 26 iki 40 m;
- c. Nuo 41 iki 65 m;
- d. Daugiau nei 65 m.

**Koks Jūsų išsilavinimas?:**

- a. Aukštasis;
- b. Nebaigtas aukštasis;
- c. Aukštesnysis;
- d. Nebaigtas aukštesnysis;
- e. Vidurinis;
- f. Kita (parašykite).....

**Jūsų užimamos pareigos bibliotekoje:**

- a. Aukščiausio lygio vadovas;
- b. Vidurinio lygmens vadovas;
- c. Bibliotekininkas specialistas;
- d. Techninis darbuotojas;
- e. Kita (parašykite).....

**Parašykite kiek laiko Jūs dirbate šioje bibliotekoje?**

- a. Iki metų;
- b. Nuo 1 iki 5 metų;
- c. Nuo 6 iki 10 metų;
- d. Nuo 11 ir daugiau;

**Nuoširdžiai dėkoju už sugaištą laiką  
ir linkiu Jums geros dienos!**