

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

ASTA PONIŠKAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS TOBULINIMAS

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ASTA PONIŠKAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ĮMONIŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

Darbo vadovas _____
(parašas)

Magistrantas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
Mokslo pedagoginis vardas,
Vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS	5
1.TEORINIAI MOTYVACIJOS SISTEMŲ ASPEKTAI	8
1.1 MOTYVACIJOS SAMPRATA.....	8
1.2. TURININĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS	10
1.3. PROCESINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS	22
1.4. DARBUOTOJŲ SKATINIMO FORMOS	29
1.5. ORGANIZACIJOS MOTYVACINIŲ SISTEMŲ BRUOŽAI	36
2. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ METODŲ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	39
3. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TOBULINIMO ĮMONĖSE TYRIMAS.....	45
3.1. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TOBULINIMO ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	45
3.2. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TOBULINIMO ĮMONĖSE EMPIRINIS TYRIMAS „DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APITARIMAS	48
3.3. KOMPANIJOS UAB“BERLIN CHEMIE MENARINI BALTIC“ IR KOMPANIJOS “MINIJOS NAFTA” MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ TARPUSAVIO PALYGINIMAS IR ĮVERTINIMAS	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	70
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....	74
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	75
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	77
1 PRIEDAS ANKETA	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje	15
2 lentelė Herzberg dviejų veiksmų teorijos veiksniai	20
3 lentelė Pagrindiniai darbo praturtinimo principai.....	22
4 lentelė Indėliai ir atlygis	27
5 lentelė Motyvavimo būdų rangavimo apžvalga.....	41
6 lentelė Klausimų grupavimas.....	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.. Žmogaus darbingumo komponentės	9
2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis	11
3 pav. Maslow poreikių hierarchiją vaizduojanti piramidė	13
4 pav. Motyvacijos procesas pagal F.Herzberg	20
5 pav. Vroomo motyvacijos modelis	23
6 pav. Porter – Lowler modelis.....	27
7 pav. Žmogaus poreikiai ir konkretūs valdymo poveikiai.....	29
8 pav. Personalo stimuliavimo formų įvairovė.....	31
9 pav. Personalo motyvavimo sistema.....	37
10 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų bendri vidurkiai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic“	51
11 pav. Papildomos naudos bendri įvertinimų vidurkiai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic“ ...	52
12 pav.Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic	52
13 pav.Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic	53
14 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic	54
15 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic	55
16 pav.Motyvacinių veiksmų bendri vidutiniai įvertinimo vidurkiai įmonėje Minijos Nafta.....	59
17 pav. Papildomos naudos bendri įvertinimų vidurkiai įmonėje Minijos Nafta	60
19 pav.Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Minijos Nafta	61
20 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Minijos Nafta	62
21 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Minijos Nafta.....	62

ĮVADAS

Kiekvienas mūsų didelę savo gyvenimo dalį praleidžia būdami vienokios ar kitokios organizacijos nariais, organizacijos, kurioje du ar daugiau žmonių, dirbdami tam tikroje struktūroje, siekia savo užsibrėžtų tikslų. Visas organizacijas į vieną visumą sujungia ir išlaiko grupė žmonių, galvojančių, kad dirbti kartu bei siekti bendro tikslo yra naudinga. Visos organizacijos savo tikslams pasiekti sukuria tam tikrą programą arba planą, kurio neturėdamos organizacijos negalėtų efektyviai veikti.

Nuolat keičiantis bei tobulėjant verslo pasauliui dėl naujų technologijų, dėl pokyčių socialinėje ir politinėje aplinkoje, dėl stiprėjančios konkurencijos kiekviena organizacija susiduria su sunkumais ir klausimais: „Kaip pasiekti didesnį pelningumą? Kaip įveikti konkurenciją? Kaip padidinti rinkos dalį?“

Siekiant šių tikslų neretai tiesiog pamirštama apie žmones, dirbančius kompanijoje, kurie yra svarbiausias bet kokios veiklos variklis ir be kurių yra neįmanomi jokie pokyčiai. Labai svarbu yra tai, kaip dirbantieji suvokia savo darbą, kokie jų poreikiai bei siekiai, kas juos labiausiai skatina siekti gerų darbo rezultatų. Visa tai yra neišvengiamai susiję su kompanijos sėkme. Tam, kad kompanijos veikla būtų tikrai sėkminga, reikalingi patenkinti darbu, aiškiai suvokiantys organizacijos tikslus ir tų tikslų siekiantys darbuotojai. Darbuotojų lojalumas savo kompanijai, noras siekti geresnių rezultatų ir tiesioginis suinteresuotumas jais, labai priklauso ir nuo tinkamos motyvacijos. Labiau motyvuoti darbuotojai pasiekia daug geresnių darbo rezultatų, jų darbas yra efektyvesnis, nei mažiau motyvuotų.

Lietuvos įmonėms norint konkuruoti Europos Sąjungos rinkoje būtina didinti veiklos efektyvumą. Pasak P. Druckerio (1974) „efektyvumas“ - tai sugebėjimas daryti teisingai, „išteklių ir rezultato“ koncepcija. Efektyviai dirbantis vadovas pasiekia rezultatų optimaliai panaudodamas išteklius: darbą, medžiagas bei laiką. Jis sugeba sumažinti išteklių, būtinų rezultatui pasiekti, sąnaudas. Efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojų našaus darbo. Vienas iš būdų kaip tai pasiekti - tai sukurti gerą darbuotojų motyvavimo ir vertinimo sistemą ..

Dauguma organizacijų orientuotos į klientą. Patenkintas klientas – svarbiausias kelias į sėkmę, tačiau „jei nepatenkintas darbuotojas – nepatenkintas ir jo klientas“. Kuriant motyvacinę sistemą, pirmasis žingsnis – išsiaiškinti kokie veiksniai turi įtaką darbuotojų motyvacijai, t.y. kokie yra jų poreikiai, siekiai bei tikslai.

Kiekvienas žmogus yra skirtingas, todėl gali būti skirtingi ir jo poreikiai, lūkesčiai. Tie patys veiksniai, motyvuojantys vienus darbuotojus, gali visiškai nemotyvuoti kitų. Tiesa, laikui bėgant keičiasi poreikiai: vieni stiprėja, kiti silpnėja, gali atsirasti nauji. Taip pat skirtingi poreikiai yra

skirtingų lyčių darbuotojų, užimančių skirtingas pareigas, skirtingo amžiaus, skirtingo darbo stažo, kartais net ir skirtingos šeimyninės padėties .

Motyvacijos sistemos, kuri atitiktų būtent tos įmonės poreikius, sistemų nebuvimas, yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių problemų, tačiau šiam klausimui iki šiol yra skiriama nepakankamai dėmesio teoriniu ir praktiniu požiūriu. Vadovai turi suvokti, kad gerai apgalvota motyvavimo sistema daro didelę įtaką darbuotojams, o įmonės darbuotojai turi žinoti, kaip ir kada ir už ką jiems mokama. Motyvavimo sistema turi būti tiksliai orientuota į organizacijos tikslus- motyvacijos sistemos pagalba galima realizuoti įmonės strategiją. Todėl bus atliekamas tyrimas, kuriame bus analizuojama esama motyvacinė sistema ir pateikiami principai tobulinimui.

Problema – rasti priemones, kaip patobulinti organizacijų motyvacinę sistemą, kad darbuotojai panaudotų visus savo sugebėjimus, žinias ir kūrybiškumą siekiant kompanijos tikslų.

Darbo objektas - organizacijų motyvacinės sistemos.

Darbo tikslas - ištirti darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Siekiant užsibrėžto tikslo yra sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis mokslinė literatūra išanalizuoti motyvacijos sampratos interpretacijas.
2. Išanalizuoti turinines ir procesines motyvacijos teorijas;
3. Išnagrinėti darbuotojų skatinimo formų įvairovę;
4. Išanalizuoti egzistuojančias motyvavimo sistemas.
5. Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinius darbus ir susisteminti įvairius požiūrius apie motyvavimo sistemą bei metodus
6. Ištirti farmacijos kompanijos ir naftos gavybos kompanijos darbuotojus motyvuojančius veiksniai.
7. Išanalizuoti farmacinės ir naftos gavybos kompanijų darbuotojų motyvavimo sistemą ir pasiūlyti principus jos tobulinimui.

Darbo struktūra

Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje „Teoriniai motyvacijos sistemų aspektai“ išanalizuotos pagrindinės motyvacijos teorijos, darbuotojus motyvuojantys veiksniai, skatinimo būdai, ištirtos motyvacinės sistemos, naudojamos užsienio kompanijose skatinant darbuotojus siekti pagrindinius kompanijos tikslus.

Antroje dalyje „Motyvacinių sistemų metodų empirinis ištyrimo lygis“ pateiktas užsienio ir Lietuvos įmonėse esančių motyvacinių sistemų empirinis ištyrimas lygis.

Trečioje dalyje „Motyvacinių sistemų tobulinimo įmonėse tyrimas“ ištirti ir išanalizuoti farmacijos kompanijos UAB „Berlin Chemie Menarini Baltic“ ir naftos gavybos kompanijos UAB „Minijos nafta“ darbuotojus motyvuojantys veiksniai, palyginti tarpusavyje, ištirtos minėtos motyvacinės sistemos, apibendrintos, įvertinta, kokie motyvaciniai veiksniai dominuoja

priklausomai nuo darbo profilio ir specifikos, pateikta tyrimo rezultatų analizė bei jų įvertinimas bei pasiūlymai, kokia kryptimi galima patobulinti motyvacinės sistemas nagrinėtose įmonėse, kad darbuotojai būtų patenkinti ir būtų siekiama maksimalių įmonės tikslų.

Tyrimo metodai

Atliekant darbą taikyta sisteminė, lyginamoji Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių darbų analizė, kuri leidžia palyginti tarpusavyje motyvavimo sistemų metodus, loginė analizė, taikyta anketinė apklausa, surinkti duomenys matematiniais - statistiniais instrumentais analizuoti, siekiant nustatyti dėsningumus ir ryšius tarp atskirų motyvuojančių veiksnių, lyginant juos įmonių, atskirų amžiaus grupių bei skirtingo darbo stažo įmonėse atžvilgiais. Vertinimai atlikti rezultatų grupavimo, atsakymų vidurkių ir standartinio nuokrypio skaičiavimais, ryšiai tarp motyvuojančių faktorių įvertinti Wilcoxon Signed Ranks Test koeficientų pagalba

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Darbe pagrįdė naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių darbais, internetiniais šaltiniais, kuriuose atsispindi motyvacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu, organizacijos elgsena, personalo valdymo pagrindai, įmonių valdymas.

Darbo struktūra ir apimtis

Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados.

Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 73 puslapiuose, įskaitant 6 lenteles ir 21 paveikslą.

Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 41 šaltiniai.

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS SISTEMŲ ASPEKTAI

Šiame skyriuje aprašoma bendra motyvacijos samprata, turininės bei procesinės motyvacijos teorijos, aprašomi organizacijų motyvacinių sistemų bruožai bei darbuotojų skatinimo formos.

1.1 Motyvacijos samprata

Jau seniai žinoma, kad jei apgalvotai paveikus žmones, galima pasiekti savo tikslus. Planuodami ir organizuodami organizacijos veiklą vadovai numato, kas ir kokius darbus turi atlikti. Neužtenka darbinę veiklą koordinuoti. Reikia ją skatinti, kad darbuotojai kaip galima geriau realizuotų savo potencialias galimybes. Todėl norėdami įgyvendinti savo sprendimus ir paskatinti darbuotojus efektyvesnei veiklai, vadovai privalo panaudoti motyvavimo principus.

Dar senovėje buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis vykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo metodų buvo „botago ir meduolio“ principas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip vadovai būsimiems didvyriams prižadėdavo apdovanojimus, o nepaklusniesiems gąsdindavo atimsią gyvybę. XX a. Pradžioje, kai prasidėjo pramoninė revoliucija, darbininkų ekonominės ir socialinės sąlygos buvo labai sunkios, dauguma jų buvo priversti kovoti už būvį ir tokiomis sąlygomis skatinimo metodai išliko nepakitę – t.y. „botagas ir meduolis“. F. Teiloras (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) ir jo pasekėjai jau tada suprato menką, nepakankamą darbo užmokesčio žalą darbo produktyvumui ir tuomet pasiūlė susieti darbo užmokestį su pagamintos produkcijos kiekiu, taip patobulindami „botago ir meduolio“ skatinimo principą. Pradėjus gerėti darbo sąlygoms, vadovai suprato, kad paprastas „meduolis“ ne visada skatina našiai dirbti ir ėmė ieškoti naujų individo darbo veiklos skatinimo būdų.

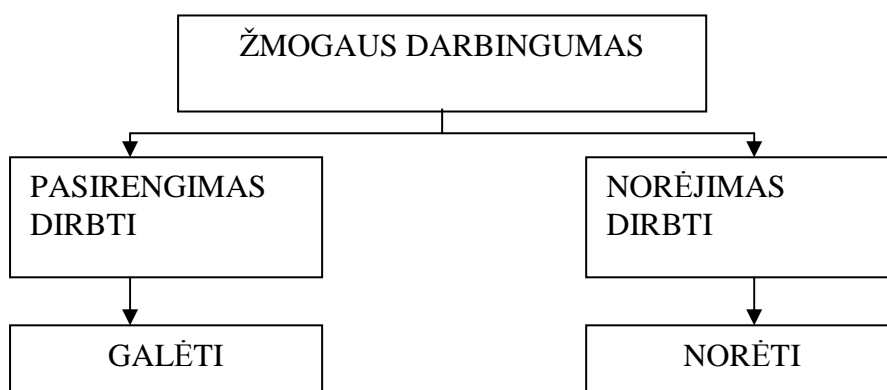
Motyvacija – tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Motyvavimui svarbiausia yra žmonių santykiai ir laikas. Vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais jam pavaldžiais žmonėmis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, kurie aiškėja iš planavimo bei organizavimo etapų. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti aukščiausių rezultatų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Motyvacija yra vidinė – t.y. pirminė, o išorinė yra antrinė. Jei darbuotojui būdingas vidinis motyvavimas, tai iš esmės jam net nereikalingos motyvavimo priemonės. Jei nėra vidinio motyvavimo, jam reikalingas išorinis (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000).

Valdymo procese motyvacija yra labai svarbi, nes suplanavus organizacijos darbą, iškėlus tikslus, sukūrus organizacijos valdymo struktūrą reikia, kad darbuotojai įgyvendintų tai, kas sugalvota. O vadovas, norėdamas efektyviai siekti tikslų, turi užsitikrinti, kad darbuotojai dirbs taip, kaip iš jų tikimasi. Tuo tikslu vadovai savo sprendimus priima naudodamiesi pagrindiniais motyvacijos principais. Jeigu motyvas yra veiksmo ar veiklos skatinimas, tai motyvacija yra daug

sudėtingesnis reiškiny, tiek vidinis – asmenybinis, tiek išorinis – aplinkos, kuris charakterizuojamas visais veiksmis, žadinančiais tikslingą elgesį. Motyvacija apima visus veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą (Jucevičienė, 1996). Motyvacija –tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikro įsipareigojimo linkme. Motyvacija –tai beveik menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją (Vasiliauskas, 2002). Motyvacija- tai ir savęs bei kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų (Seilius, 1994). Motyvavimas – tai visų veiklos stimulų kūrimas ir panaudojimas. Čia yra svarbus žmogaus poreikių ir jų sąlygojamų vertybių supratimas. Tik tuo remiantis gali būti numatomos tam tikros motyvavimo priemonės (Sakalas, 2003). Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią gali sukelti įvairūs motyvai. Motyvavimas –tai darbuotojų motyvacijos poveikis (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Motyvaciją gerai suderinus su sugebėjimais, gaunamas rezultatas – atlikta veikla. Motyvuotas darbuotojas (Jewell, 2002) yra toks, kuris:

- Nori būti darbe;
- Didžiuojasi savo darbu;
- Nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją;
- Yra labai atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Žmogaus darbingumas labai priklauso nuo galimybių ir pasirengimo (noro) dirbti. Galėjimą lemia jau turimos kūno ir proto savybės, t.y. žinios, pasirengimas, elgsena. Visa tai įgyta per pragyventą laikotarpį, reikalaujant šeimai, mokykloje, besimokant specialybės, mokantis aukštojoje mokykloje bei įgijus patirties. Tačiau “galėjimas” gali būti ir nerealizuotas, jei nebus noro tas žinias realizuoti. Būtent žmogaus “norėjimą” ir lemia darbiniai motyvai. Darbuotojai tik tuomet siekia didesnio darbingumo, kai organizacija sudaro visas sąlygas jų siekiams, motyvams ir lūkesčiams įgyvendinti (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000).



Šaltinis: SAKALAS A., VANAGAS P., MARTINKUS B. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 399.

1 pav.. Žmogaus darbingumo komponentės

Taigi, kaip matome, motyvacijos apibrėžimų yra daug, tačiau jų esmė yra panaši – tai individuali tiek vidinė, tiek išorinė paskata gerai atlikti darbą, kas gali padėti įgyvendinti visos organizacijos tikslus. Motyvacija organizacijai yra naudinga, nes ji lemia daug aukštesnę darbo našumo lygį, mažesnę darbo jėgos kaitą, mažesnę pravaikštų skaičių bei geresnę kokybę, taip pat mažiau nuostolių. Lemia ir didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems bus priešinamasi, kad bus įdiegtos idėjos ir prisiimta atsakomybė (Jewell, 2002). Motyvacija galima nusakyti ir paaiškinti, kodėl žmogus elgiasi vienaip ar kitaip, kodėl atkakliai laikosi tam tikro elgesio arba staiga jį pakeičia. Kadangi motyvacija yra pakankamai galingas variklis, stumiantis organizacijas į priekį, yra sukurta daug teorijų, mėginančių paaiškinti, kokie žmonės yra ir kokiais galėtų būti, mėginančių nustatyti, kas verčia žmones geriau dirbti ir kodėl juos skatina tam tikri dalykai.

Šiais laikais tapo populiariu vartoti žodžius “motyvacija”, “motyvuotas”. Motyvaciją visuotinai priimta laikyti geru dalyku, todėl kalbant apie motyvavimą ar motyvaciją atliekamos apklausos ir pan., kurios sulaukia palankių įvertinimų.

Tačiau motyvacija nėra vienintelis veiksnys, sąlygojantis asmens veiklos rezultatus. Nereikėtų jos sutapatinti su viską galinčiomis priemonėmis. Ne ką mažiau svarbūs veiksniai yra asmens sugebėjimai bei išteklių ir sąlygos, kuriomis tai atliekama.

Motyvacija – galima sulyginti su šiluma name žiemos mėnesiais. Kadangi šiluma pamažu išsisklaido, židinyje turi pastoviai degti, kad palaikytų šilumą namuose. Motyvacijos teorija ir motyvavimo praktika nagrinėja procesus, kurie praktiškai niekada nepasibaigia, remiantis nuostata, kad motyvacija ilgainiui gali “išsisklaidyti” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Svarbu tik atsiminti, kad motyvacija nėra pastovi būseną. Vieną kartą pakankamai motyvavus žmogų, negalima tikėtis, kad jam to užteks visam likusiam gyvenimui. Taigi motyvacija turi būti nuolat papildoma ir palaikoma. O viena svarbiausių vadovo užduočių – surasti “tą” veiksnį, kuris konkretų darbuotoją motyvuos dirbti efektyviausiai

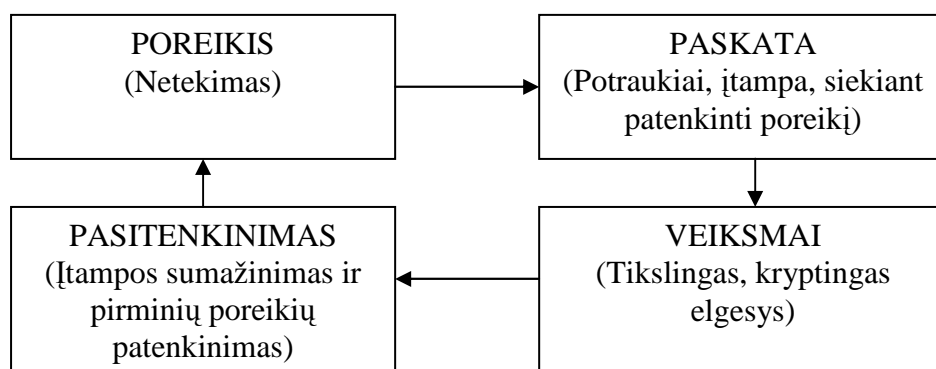
1.2. Turininės motyvacijos teorijos

Turininės motyvacijos teorijos kreipia dėmesį į tai, ko žmogui reikia, kad gyventų jis pilnavertį gyvenimą, kitaip tariant – į jo poreikius. Poreikis – tai yra individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu. Poreikių formavimą lemia daug veiksnių, tai istoriniai, etniniai, geografiniai – klimatiniai, socialiniai, demografiniai ir ekonominiai. Poreikius gali patenkinti atlygis – tiek užduoties požiūriu išorinis (pinigai), tiek ir vidinis (pasitenkinimas darbu) (Jewell, 2002). Žmogus pradeda jausti poreikį tada, kai jaučia fiziologinį ar psichologinį trūkumą. Poreikiai klasifikuojami į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai yra fiziologiniai ir įgimti –tai valgyti,

miegoti ir kiti. Šie poreikiai iškyla kaip pagrindinė išgyvenimo būtinybė, jie yra svarbūs žmogaus egzistencijai (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Pirminiai poreikiai yra universalūs, tačiau konkretiems asmenims jie gali skirtis savo intensyvumu. Antriniai poreikiai – psichologiniai, kurie priklauso nuo patirties – sėkmės, valdymo, pagarbos ir kitų.. Kadangi žmonės turi skirtingą savo patirtį, antriniai poreikiai yra žymiai įvairesni, nei pirminiai (Seilius, 1994). Du skirtingi žmonės gali turėti net visiškai kitokius poreikius, kurie kinta priklausomai nuo laiko ir aplinkybių. Netgi įvairių tipų ir įvairaus intensyvumo poreikiai veikia vienas kitą, ir individo motyvacija bet kuriuo momentu yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų. Tačiau kai kurie poreikiai yra taip užslopinti, kad net pats žmogus negali jų suvokti ir jau vien šis faktas motyvaciją gali daryti labai komplikuota. Todėl darbuotojų antrinius poreikius galima apibūdinti tokiais požymiais (Jucevičienė, 1996):

- Jie yra sąlygojami patirties;
- Jie įvairiarūšiai ir nevienodo intensyvumo;
- Kiekvieno individo antriniai poreikiai skirtingi;
- Dažniau veikia keli iš karto, nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- Neretai jie yra sąmoningai nesuvokiami
- Jie yra įtakojantys elgesį.

Kaip matome visų žmonių pirminiai poreikiai yra panašūs, o antriniai poreikiai gali labai skirtis. Psichologai, stebėdami žmones, nustatė, kad poreikiai veikia kaip veiklos motyvas. Motyvą būtų galima apibrėžti kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Jucevičienė, 1996). Kai žmoguje atsiranda jo reikis, jis pažadina jame paskatą, kuri savo ruožtu tampa poreikio elgsenos išraiška, sukoncentruota tikslo siekimui. Taigi, žmogus motyvuojamas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis jau nebe motyvuoja. Kadangi atsiradę poreikiai sukelia norą žmogui juos patenkinti, vadovai turi sudaryti tokias sąlygas (situacijas), kurios leistų žmonėms jausti, kad jie gali patenkinti savo poreikius organizacijos poreikių siekimo būdu. Kadangi vienodų žmonių nėra, visų jų charakteriai skirtingi, tad ir jų poreikiai skirtingi, todėl motyvacija per poreikius yra pakankamai sudėtinga (Seilius, 1994).



Šaltinis: STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. 2001. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 439.

2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis

Kaip matome, kai žmogus jaučia poreikį, jame pažadinama paskata, kuri savo ruožtu tampa poreikio išraiška veiksmais. Kai žmogus pasiekia tikslą, jo poreikis būna patenkintas (arba ne). Pasitenkinimo laipsnis, gautas siekiant užsibrėžto tikslo, paveiks žmogaus elgesį ir panašiose ateityje situacijose. Paprastai žmonės stengiasi pakartoti tą elgseną, kuri siejasi su poreikių patenkinimu ir stengiasi išvengti tos, kuri asocijuojasi su nepakankamu patenkinimu (Seilius, 1998).

Nepaisant poreikių padalinimo į pirminius (paprastuosius, fiziologinius) ir antrinius (sudėtingus, psichologinius), jų skirstymas yra labai sudėtingas ir gana neapibrėžtas. O jei dar atsižvelgsime į tai, kad bet koki, kad ir paprasčiausią žmogaus veiksmą nulemia ne vienas tiesioginis poreikis, o keleto įvairaus lygio poreikių derinys, tampa aišku, kad žmonių motyvavimas, remiantis poreikiais yra nepaprastai sudėtingas uždavinys. Kartais net pats asmuo nežino, kas lemia vieną ar kitą jo veiksmą, todėl vadovui tikrai turi būti labai sudėtinga nustatyti, koks būtent motyvuojantis veiksnys paskatintų darbuotoją.

Prieš susiformuojant pirmosioms motyvavimo teorijoms, atkreipusių dėmesį į žmonių santykius darbo aplinkoje, darbuotojai buvo skatinami tikta darbo užmokesčio didinimo sistema. Darbo atlygis buvo tiesiogiai proporcingas atliktam darbui: kuo žmogus daugiau pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo.

Didžiulis perversmas šioje srityje yra siejamas su Eltono Mayo vardu. Jis sukūrė žmonių santykių modelį, kuris buvo panaudotas motyvuojant darbuotojus (Poluchina, (2005). Jis vienas pirmųjų teoretikų, atkreipusių dėmesį į socialinę darbuotojų motyvaciją, paneigusių iki tol vyravusią nuomonę, kad darbuotojų motyvacija susideda tik iš ekonominių skatinimų. E. Mayo nuomone, motyvaciją skatina ir stiprina socialiniai kontaktai, tinkamos darbo sąlygos, o užduočių nuobodumas ir pasikartojimas tuoj pat ją tik silpnina. Tokias išvadas jis padarė atlikęs eksperimentus Hawthorno kompanijoje.

Po minėto autoriaus Hawthorno Studijos paskelbtų rezultatų, požiūris į motyvavimą pasikeitė iš esmės. Įvairūs autoriai ir toliau plėtojo tyrimus šia linkme, ko pasekoje suformuluotos A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, Wroomo vilčių teorija, Adamso teisingumo teorija ir Skinnerio pastiprinimo teorija ir kitos.

Poreikių hierarchijos teorija

Maslow sukurta poreikių hierarchijos koncepcija apžvelgia žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausių – savirealizacijos poreikių (Myers, 2000). Poreikių hierarchijos teorijoje aptariama, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija. Šie poreikiai yra tokie:

1. Fiziologiniai poreikiai: alkis, troškulys, sekso ir kiti poreikiai.
2. Saugumo poreikiai: saugumas ir apsaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos.

3. Socialiniai poreikiai: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė.
4. Pagarbos poreikiai: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas, sėkmė ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys.
5. Saviraiškos poreikis: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti, tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.

Maslow (Myers, 2000) šiuos penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius. Fiziologinius ir saugumo poreikius jis apibūdino kaip žemesnio lygio, o socialinius, pagarbos ir savirealizacijos priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai. Du lygius išskyrė darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai patenkinami žmogaus viduje, tuo tarpu žemesnio lygio poreikiai patenkinami išoriškai. Žemesnio lygio poreikiai patenkinami tokiais veiksniais kaip atlygis ir kiti. Pagal Maslow teoriją tik tai patenkinus žemesnio lygio poreikį pradeda dominuoti jau aukštesnio lygio poreikis. Maslow (Kasiulis, Barvydienė, 2001) teorija buvo labai svarbi sampratai apie žmogaus veržimąsi į darbą. Vadovai pradėjo suprasti, kad motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Todėl, norėdamas motyvuoti atskirą žmogų, vadovas privalo pirmiausia suteikti galimybę darbuotojui patenkinti jo pagrindinį poreikį, kuris padėtų pasiekti visos organizacijos tikslus (Kasiulis, Barvydienė, 2001).



Šaltinis: MYERS D.G. 2000. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 403.

3 pav. Maslow poreikių hierarchiją vaizduojanti piramidė

Žiūrint į poreikių hierarchijos piramidę, peršasi išvada, kad darbuotojams pirmiausiai reikia algos, kuri užtikrintų pačius būtiniausius – fiziologinius poreikius. Ir tik po to reikia patenkinti darbuotojų saugumo poreikius – kad jie jaustųsi garantuoti dėl ateities. Tuomet vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų darbuotojams priklausomybės socialinei grupei jausmą,

patenkintų prisirišimo ir palaikymo poreikius, suteiktų galimybes tobulėti ar leistų pajusti pagarbą sau (Myers, 2000). Poreikių hierarchijos teorija grindžiama tuo, kad poreikiai gali būti patenkinami tik eilės tvarka pagal svarbumą, ir tik patenkinus visus kitus poreikius darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos poreikio. Ši teorija yra pakankamai ribota, nes neatsižvelgiama į tai, kad darbuotojų vertybių sistema nevienoda. Juk akivaizdu, kad yra idealistų, kuriems socialinės vertybės daug svarbesnės už materialines. Klausimas – kiek tokių žmonių yra? Jeigu mažai, tai pateiktoji piramidė atspindi realybę (Sakalas, 2003).

Motyvacijos požiūriu Maslow (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) teorija teigia, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, tačiau pakankamai patenkintas poreikis pradeda nebeskatinti.

Maslow (Robbins, 2003) poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ypač ją palaikė daug vadovų praktikų. Ši pripažinimą galima paaiškinti logika ir paprastumu, kuriais remiantis teoriją nesunku ir suprasti. Ši teorija kritikuojama dažniausiai tuo, kad nebuvo gauta pakankamai įrodymų, patvirtinančių prognozę, kad poreikiai yra išsidėstę pagal Maslow siūlomą hierarchiją ir, kad pakankamai patenkinus kurį nors poreikį, sužadinamas aukštesnis poreikis (Myers, 2000). Taigi, Maslow poreikių hierarchijos teorija yra gerai žinoma ir ja naudojasi pakankamai daug vadovų, norėdami paskatinti savo darbuotojų suinteresuotumą.

1 lentelė

Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje

POREIKIAI	ORGANIZACIJOS SĄLYGOS
Fiziologiniai	Užmokestis, pusryčiai ir pavakariai, kompanijos pastatas, patalpos
Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba, papildomas užmokestis
Socialiniai	Kavos pertraukėlės, sporo varžybos, išvykos ir piknikai, darbo grupės
Pagarbos	Autonomija, atsakomybė, prestižinis firmos pastatas ir vieta, nepiniginis ir piniginis atlyginimas
Saviraiškos	Pašaukimas, autonomija, autoritetas

Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 116.

Žiūrint į šį pavyzdį, matome, kad Maslow (Jucevičienė, 1996) idėjos gali būti pritaikytos organizacijoje ir yra labai svarbu, kad darbuotojas identifikuotų savo poreikius darbe, nes kol jis jų neaptiko savo darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip įmanoma.

Tačiau galima teigti, kad poreikių hierarchijos teoriją taikyti nėra taip paprasta, kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio. Nes pakankamai sunku yra numatyti, kokie aukštesniojo lygmens poreikiai pirmiausia atsiras, patenkinus žemesniojo lygmens poreikius. Taip pat žmonės linkę patenkinti nebūtinai tik vieno lygmens poreikius ir tuo pačiu metu. Kai kurie yra motyvuoti tenkinti kelių lygių poreikius, o ypač – aukštesniuosius. Ir galų gale – juk Maslow teorija tėra tik schema, galinti visiškai netikti konkrečiam asmeniui.

Būtent dėl tokios griežtos poreikių hierarchijos A. Maslow yra dažnai kritikuojamas. Pasak motyvavimo sistemos tyrinėtojų (Linder, 1998; Maureen and Carol, 1999), žmonėms, priklausantiems kultūroms su visiškai skirtingomis vertybių sistemomis, šios teorijos negalima taikyti. Vieniems darbuotojams įmonėje gali rūpėti tik socialiniai ir savigarbos poreikiai dar prieš tai, kai saugumo poreikis atsiduria jų veiklos dėmesio centre. Linder J. R. tai iliustruoja tyrimu, kuris atliktas organizacijoje „Piketon Research and Extension Center“, kurioje apklausos metu išaiškėjo, jog saviraiškos poreikiai buvo vertinami labiausiai šios kompanijos darbuotojų. Geras atlygis, kuris yra priskiriamas fiziologiniams poreikiams, atsidūrė tik antroje vietoje, nors ir nebuvo pilnai patenkintas.

Tačiau, toks kaltinimas negali būti visiškai teisingas. Galima būtų pritarti M.J.Syptak, D.W.Marsland ir D.Ulmer (1999) iškeltai idėjai, kad pagal Maslow teoriją nebūtina visiškai patenkinti vienus poreikius, kad pakilti vienu laipteliu aukščiau. Tikėtina, kad vienu metu kiekvienas asmuo gali turėti skirtingą kiekvieno laiptelio pasitenkinimo laipsnį. Kuo laipsnis didesnis, tuo mažiau įtakos motyvavimui, norint patenkinti atitinkamą poreikį. Tarkimi, žmogus patenkino 90 % fiziologinių poreikių, 75% saugumo, 50% priklausomumo, 30% pagarbos poreikių ir 10% savęs realizavimo. Vadinasi, motyvuos tokį darbuotoją ir fiziologinių poreikių tenkinimas, tačiau labiausiai – savęs realizavimo, nes mažiausiai čia yra pasiekęs.

Erg teorija

Alderfer (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) sukūrė vadinamąją ERG teoriją (angl. *Existence, Relatedness, Growth*) ir visus poreikius suskirstė į tris kategorijas, t.y. egzistencijos poreikiai, bendravimo poreikiai ir augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikis). Alderfer teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka Maslow fiziologinius poreikius ir materialiąją saugumo poreikių dalį. Kita pakopa – bendravimo poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) bei socialinius poreikius. Virš jų yra augimo poreikiai (Jucevičienė, 1996). Šioje teorijoje pabrėžiama, kad jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, tuomet vėl svarbūs tampa žemesnieji poreikiai. Iš esmės tuo ši teorija labiausiai ir skiriasi nuo Maslow teorijos, kuris teigė, kad vieną kartą patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį. Yra tokie pagrindiniai Alderfer ir Maslow teorijų skirtumai (Robbins, 2003):

- Pagal ERG teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o net keli poreikiai tuo pačiu metu;
- Nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesniojo lygio poreikiai turėtų būti patenkinami, prieš tai tenkinant aukštesniojo lygio poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ir giminystės poreikiai.

- Visos trys poreikių grupės gali veikti ir vienu metu.

Apibendrinant galima teigti, kad ERG teorija yra mažiau apribota ir lankstesnė, palyginus su Maslow poreikių hierarchijos teorija.

Teorija X ir teorija Y

D. McGregor (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) pasiūlė du pakankamai skirtingus požiūrius į žmogų. Pirmasis požiūris yra neigiamas ir vadinamas teorija X, o antrasis požiūris yra teigiamas ir vadinamas teorija Y. Šios teorijos buvo formuluojamos stebint, kaip vadovai elgiasi su savo pavaldiniais. McGregoras padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas, remdamasis šiomis prielaidomis, stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais.

Pagal teoriją X vadovas daro tokias prielaidas (Sakalas, Vanagas, 2000):

- Darbuotojai iš prigimties nekenčia savo darbo ir, kai tik tai įmanoma stengiasi jo vengti;
- Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos būtinai reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai;
- Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti tik oficialius nurodymus;
- Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors pasiekti.

Pagal teoriją Y vadovas daro tokias prielaidas (Sakalas, Vanagas, 2000):

- Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku, kaip kad poilsis arba net žaidimas;
- Jei žmonės išsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus bei patys save kontroliuos;
- Vidutinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir jos siekti;
- Daugelis žmonių turi sugebėjimą priimti gerus sprendimus ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas

Sulyginus šią teoriją su Maslow teorija galima pastebėti, jog teorijoje X daroma prielaida, kad žmonėse dominuoja žemesnio lygio poreikiai, tuo tarpu teorijoje Y dominuoja aukštesnio lygio poreikiai. Svarbu suvokti, kad McGregor (Jewell, 2002) nemanė, jog egzistuoja tik dvi tokios darbuotojų grupės. Priešingai, jis įrodinėjo, kad tokių dviejų nuomonių apie darbuotojus laikosi vadybininkai, ir tai lemia jų požiūrį į darbo jėgą. Net pats McGregoras buvo įsitikinęs, kad teorijos Y

prielaidos yra daug pagrįstesnės negu teorijos X. Taigi, iš šių teorijų išplaukė tokios geros idėjos, kaip darbuotojų dalyvavimas priimančiais sprendimais, atsakingi ir įdomūs darbai, geri santykiai grupėje, kurios turėtų maksimaliai padidinti darbuotojų suinteresuotumą darbu

McClellando poreikių teorijos analizė

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jų jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Tai yra gana skirtingi dalykai, tačiau darbo veiklos aspektu galima išskirti kelis pakankamai pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus motyvaciniais modeliais. Motyvacinius modelius tyrinėjo mokslininkas D. McClelland, jo darbai įrodė (Jucevičienė, 1996), kad žmonių motyvaciniai modeliai atspindi kultūrinę aplinką, kurioje jie ir išaugo – šeimą, mokyklą, tikybą, turimą informaciją. D. McClelland (Kasiulis, Barvydienė, 2001) išskyrė tokius tris poreikius: sėkmės, valdžios bei dalyvavimo. Vėliau buvo suformuotas dar vienas poreikis – kompetencijos (Jucevičienė, 1996). D. McClelland pasiūlė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius (Robbins, 2003):

- Pasiekimų poreikis – tai siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikovoti sėkmę;
- Valdžios poreikis – tai poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę;
- Poreikis priklausyti – tai draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas.

Kai kurie žmonės jaučia nepaprastą potraukį išsikovoti sėkmę, tačiau jie siekia tik asmeninių laimėjimų, o ne atlygio už sėkmę. Individas, turintis sėkmės poreikį, nori vystytis, tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Pasiekimai jam yra svarbūs tik dėl jo paties, o ne dėl šiuos pasiekimus lydintų apdovanojimų ir atlyginimų. Tokie darbuotojai pasiaukojančiai dirba tik tada, kai supranta, jog įgis asmeninį pripažinimą ir pasitikėjimą (Jucevičienė, 1996). Jie trokšta ką nors daryti geriau arba efektyviau, nei kas nors yra padaręs tai anksčiau. Šis potraukis - pasiekimų potraukis. McClellandas (Robbins, 2003) pastebėjo, kad žmonės, turintys šį poreikį skiriasi iš kitų žmonių viską daryti geriau, jie ieško situacijų, kuriose galėtų būti asmeniškai atsakingi už naujus problemų sprendimus, greitai sulauktų aiškaus savo veiklos įvertinimo bei siekia vidutiniškai sunkių tikslų. Šio tipo žmonėms labiau patinka patiems spręsti iškilusias problemas ir prisiimti atsakomybę už sėkmę ar nesėkmę, nei leisti, kad tas rezultatas priklausytų nuo aplinkybių. Šio tipo žmonės sėkmingiausiai veikia tada, kuomet jų sėkmės tikimybė yra penkiasdešimt procentų (Robbins, 2003). Remiantis pasiekimų poreikio darbo rezultatų ryšiu, galima daryti net pakankamai pagrįstas prognozes. Žmonės, kurių poreikis ką nors pasiekti yra didelis, teikia pirmenybę tokioms situacijoms, kuriose jie asmeniškai atsakingi už rezultatus, sužino savo darbo įvertinimą bei vidutiniškai rizikuoja. Kai vyrauja tokios sąlygos, daug siekiantieji pasidaro labai suinteresuoti. Kita vertus, didelis poreikis kažką pasiekti

nebūtinai reiškia, kad toks žmogus bus ir geras vadovas, ypač didelėse organizacijose. Geras vadovas didelėje organizacijoje nejaučia labai didelio poreikio kažką pasiekti. Poreikis priklausyti ir turėti valdžią paprastai būna glaudžiai susijęs su sėkmingu vadovavimu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Žmonės, turintys stiprų sėkmės poreikį, mėgsta prisiimti atsakomybę, jie dažnai kelia sau pakankamai sunkius tikslus ir rizikuoja, kad tuos tikslus pasiektų. Tokius žmones motyvuoti galima sudėtingomis darbinėmis situacijomis, tik reikia atsiminti, kad jie labai vertina grįžtamąjį ryšį – t.y. įvertinimą, kaip jie gerai dirba. Turintiems stiprų valdžios poreikį vadovai gali sukurti tam tinkamą darbo aplinką, pavesti daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis. Žmonės su išreikštu dalyvavimo poreikiu suinteresuoti draugiškais santykiais, savo darbo vietose bei bendradarbių asmenyje jie ieško socialinio pasitenkinimo. Tokius darbuotojus motyvuoti galima leidžiant daugiau pabendrauti, skiriant organizuoti susitikimus ir pan. (Seilius, 1997).

Žmonės pasižymintys aukštu valdžios poreikiu siekia daryti įtaką žmonėms bei situacijoms. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir linkę rizikuoti. Gavę valdžią, jie gali ją pasinaudoti tiek konstruktyviai, tiek destruktvyviai. Tokie žmonės gali būti puikiais vadovais, jei jų vadovavimo pobūdis yra tik institucinis, o ne asmeninis (Jucevičienė, 1996). Žmonės su aukštu valdžios poreikiu siekia daryti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms, tačiau yra labiau linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms, nei efektyvia veikla (Robbins, 2003).

Vedini poreikio priklausyti žmonės geriau dirba tik tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami. Šie žmonės daugiau linkę į draugiškus santykius su bendradarbiais, jie patiria vidinį pasitenkinimą, būdami su draugais (Jucevičienė, 1996). Žmonės, pasižymintys aukštu priklausomybės poreikiu, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendraujama, o ne konkuruojama ir trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu (Robbins, 2003).

Vėliau suformuotas kompetencijos poreikis (Jucevičienė, 1996) remiasi pastangomis dirbti pakankamai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių bei stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jie yra linkę gerai atlikti darbą, nes tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami.

Kaip matome, šioje teorijoje yra labiau nagrinėjami individualūs žmonių skirtumai, ir žmogaus elgesį lemia tai, ar būdingi jam šie poreikiai – pasiekimų, valdžios, priklausymo – ar ne. Žvelgiant į šią teoriją, galima pastebėti dvi puses – ir palankią, ir nepalankią. Žmonės, turintys stiprų pasiekimų poreikį, yra neįkainojami jei dirba individualiai, tačiau tokie žmonės tikrai nėra geri komandos nariai. Taigi, poreikių žinojimas pagal šią teoriją padeda vadovui sužinoti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Tokiu būdu vadovai gali motyvuoti kiekvieną darbuotoją individualiai.

Dviejų veiksmų teorija

Dviejų veiksmų teoriją, kitaip vadinamą motyvacijos bei higienos veiksmų teorija, pasiūlė psichologas F. Herzberg (Jucevičienė, 1996). Jis buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš pagrindinių veiksmų, ir kad žmogaus nuostata dėl darbo gali nulemti, ar žmogui pavyks, ar ne. F. Herzberg nagrinėjo tokį klausimą: „Ko žmonės nori iš savo darbo?“. Nepasitenkinimo veiksniai, kuriuos pavadino „higieniniais“ – tai darbo užmokestis, darbo sąlygos, kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką. Šie veiksniai gali sąlygoti nepasitenkinimą darbu apskritai, bet nebūtinai jie turi stimuliuoti geriau dirbti (Jewell, 2002). Teigiamas šių veiksmų vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, tačiau pašalina nepasitenkinimą. Pasitenkinimo veiksniai, pavadinti motyvavimo – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės –tai visa tai, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Remdamasis savo tyrimais (Jucevičienė, 1996), F. Herzberg suformulavo išvadą, kad žmonių patenkintu darbu ir nepatenkintu darbu nurodyti veiksniai gali stipriai skirtis.

2 lentelė

Herzberg dviejų veiksmų teorijos veiksniai

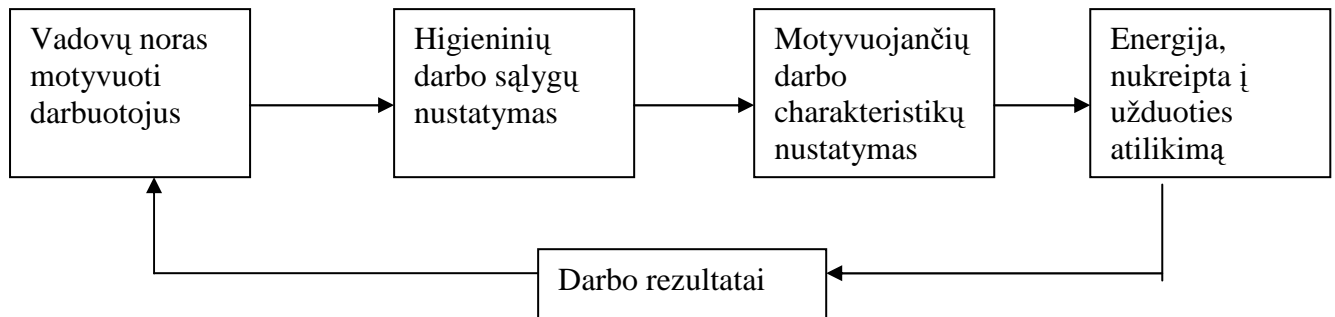
HIGIENOS VEIKSNIAI DARANTYS ĮTAKĄ NEPASITENKINIMUI DARBU	MOTYVACIJOS VEIKSNIAI DARANTYS ĮTAKĄ PASITENKINIMUI DARBU
Vadovavimo kokybė Atlygis Kompanijos politika Fizinės darbo sąlygos Santykiai su kitais darbuotojais Darbo užtikrintumas	Karjeros galimybės Asmeninio tobulėjimo galimybės Pripažinimas Atsakomybė Laimėjimai

Šaltinis: sudaryta pagal autorius: JUCEVIČIENĖ P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija; STONER J.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

F. Herzberg (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) tvirtino, kad šie duomenys leidžia teigti, jog pasitenkinimo priešingybė nebūtinai yra nepasitenkinimas. Pašalinus nepasitenkinimą darbu keliančias darbo savybes, tačiau darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. Taigi galima daryti tokią išvadą, kad pašalinus nepasitenkinimą darbu sukėlusius veiksmus, galima sukurti ramybę, tačiau tai nesukels motyvacijos.

F. Herzberg (Robbins, 2003) tyrimai įtakojo naują motyvacijos, kaip proceso, supratimą. Vadovas, norėdamas sužadinti energiją, nukreiptą į užduoties atlikimą, kad būtų pasiekta maksimaliai gerų rezultatų, turi pateikti darbuotojams tokį higieninių ir motyvuojančių veiksmų derinį, kad darbuotojai jaustų visų savo poreikių patenkinimą. Jei vadovų siūlomos darbo sąlygos stokos higienos elementų, bus sukeltas darbuotojų nepasitenkinimas, kurį sušvelninti galės tik

trūkstančių sąlygų suteikimas. Tačiau jei žemesniojo lygio poreikių patenkinimas (higienos veiksniai) bus užtikrintas, tačiau stokos galimybių patenkinti aukštesniojo lygmens poreikius (motyvuojantys veiksniai), bus sukelta ramybės – abejingumo būseną; sužadinti interesą darbui tegalės trūkstančių motyvuojančių charakteristikų suteikimas (Jucevičienė, 1996).



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 126

4 pav. Motyvacijos procesas pagal F.Herzberg

Herzbergo motyvacija susilaukia kritikos dėl pinigų vertės, kurie šioje teorijoje kartu su kitais higieniniais poreikiais nėra vertinami kaip motyvavimo elementas, o tiesiog kaip veiksnys, naikinantis nepasitenkinimą. Syptak M. J., Marsland D., W ir Ulmer D. (1999) mano, kad tokiu būdu Herzbergas į pinigus žiūri kaip į jėgą, stumiančią individą atlikti darbą, tačiau neiššaukia vidinio noro atlikti tai gerai. Tikėtina, jog antrą kartą pastūmėti asmenį atlikti tą patį darbą jau reikės didesnės pinigų sumos.

Kita kritikai teigia, jog vieniems darbuotojams tas pats poreikis gali reikšti pasitenkinimą, o kitiems tik panaikinti nepasitenkinimą (Bowen, 1991), todėl negalima universaliai apibrėžti tik du veiksnys. Vieniems papildomi įsipareigojimai gali atrodyti kaip iššūkis, o kitiems sukelti baimę. Taigi, šios teorijos nebūtų galima taikyti visapusiškai. Tačiau nepaisant visų kritikų pastabų, šios teorijos pagalba yra sutelkiamas dėmesys į darbo sąlygas.

Nepaisant kritikos Herzbergo teorija buvo plačiai išpopuliarinta ir naudojama daugelio vadovų. Ši teorija taip pat labai paveikė darbo praturtinimo programų vystymą. Darbo praturtinimas – tai keleto veiklų iš skirtingų organizacijos (vertikalių) lygių sujungimas į vieną darbą, norint suteikti darbininkams daugiau autonomijos ir atsakomybės. Šis metodas yra laikomas gera darbininko našumo didinimo ir kartu pasitenkinimo darbu strategija (Seilius, 1998).

Pagrindiniai darbo praturtinimo principai

PRINCIPAI	ĮTRAUKIAMOS MOTYVUOJANČIOS CHARAKTERISTIKOS
Kontrolės minimizavimas, išsaugant atsiskaitomybę	Atsakomybė, pasiekimas
Individų atsakomybės už individualų darbą didinimas	Atsakomybė, pripažinimas
Aiškiai apibrėžtas veiklos srities nustatymas (modulis, padalinys, sfera ir pan.)	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
Papildomas valdžios suteikimas darbuotojui jo veiklos srities ribose; darbo laisvė	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam viršininkui	Vidinis pripažinimas
Naujų užduočių skyrimas	Tobulėjimas, pasiekimas
Specifinių ar specializuotų užduočių, įgalinančių tapti ekspertais, skyrimas	Atsakomybė, tobulėjimas, pasiekimas

Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 127.

Kaip matome, Herzberg dviejų veiksmų teorija yra plačiai pripažinta ir šios teorijos pagrindu sukurtos darbo praturtinimo programos sėkmingai yra taikomos pasaulinio garso įmonėse. Tačiau sunku būtų akla remtis šia teorija, ir ypač – Lietuvoje, nes higieniniai veiksniai, ypač darbo užmokestis, negali būti naudojami darbuotojų motyvacijai. Atliekant Herzberg teorijos taikymo Lietuvoje tyrimus (Jucevičienė, 1996) paaiškėjo, kad darbo užmokestis Lietuvoje, kaip ir buvo manoma, gali būti ne tik kaip higienos veiksnys, bet ir motyvatorius. Taigi, galima teigti, kad F. Herzberg teorija yra gerai ištirta ir pakankamai lengvai pritaikoma praktikoje, tačiau, žinoma, su kai kuriomis išlygomis.

Akivaizdu, kad vienas iš didžiausių turininių motyvacijos teorijų privalumų – tai galimybė pritaikyti jas praktikoje, kas sėkmingai ir yra daroma. Galima teigti, kad visos šios teorijos yra panašios, nes jos aiškina motyvaciją per žmoniškųjų poreikių patenkinimą. Apibendrinant turinines motyvacijos teorijas galima teigti, kad jos remiasi poreikiais, nulemiančiais žmogaus elgseną bei visos pabrėžia, jog ilgainiui žmonės kai kuriuos svarbiausius poreikius patenkina. Žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia palyginę poreikius su aplinkybėmis. Vadovai, norėdami motyvuoti konkretų darbuotoją, turi sudaryti jam galimybę patenkinti savo svarbiausius poreikius, kad kartu jie padėtų siekti organizacijos tikslų. Vadovams šias teorijas taikyti yra gana sudėtinga, nes bet kuris

vadovas dirba sudėtingame santykių su žmonėmis pasaulyje ir tų žmonių poreikiai yra labai skirtingi. Vadovui yra sunku tiksliai suvokti kiekvieno darbuotojo poreikius, kurie galėtų būti kaip motyvas. Be to, kiekvieno asmens poreikiai bėgant laikui gali keistis, todėl negalima galvoti, kad jei motyvacija vieną kartą „suveikė“, tai taip pat bus ir kitą kartą.

1.3. Procesinės motyvacijos teorijos

Procesinės teorijos analizuoja, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas savo tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą konkrečią elgseną. Procesinės motyvavimo teorijose taip pat atsižvelgiama į poreikius, bet individo elgsenos motyvai yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimais jo pasirinkto elgesio rezultatais, funkcija (Sakalas, 2003).

Procesinės teorijos (laukimo, teisingumo) skiriasi nuo turininių motyvacijos teorijų tuo, kad jos apibrėžia kintamųjų veiksnių pažinimo procesą, kuris skirtingai motyvuoja kiekvieną individą. Procesinės teorijos nebando aprašyti, kokie poreikiai yra, arba kuo individai skiriasi. Kiekvienas individas turi savo individualią kintamųjų veiksnių kombinaciją (Jucevičienė, 1996).

Turininės motyvacijos teorijos remiasi tokiais poreikiais, kurių veiksniai nusako žmogaus elgseną. Procesinės motyvacijos teorijos motyvacijos teoriją aiškina visai kita plotme. Jose analizuojama, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas savo tikslų ir kaip pasirenka konkrečią elgseną. Šios teorijos nepaneigia turininių motyvacijos teorijų, bet teigia, kad žmonių poelgius nusako ne tik poreikiai. Procesinės teorijos teigia, kad individų poelgiai yra jų laukimo, suvokimo bei pasirinktos elgsenos galimų pasėkmių funkcijos (Seilius, 1998).

Procesinės teorijos siejamos ne su poreikių tenkinimu, o su elgesį lemiančiu mąstymu (Jewell, 2002). Šiuo metu žinomos ir plačiausiai nagrinėjamos trys pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos: laukimo, teisingumo bei Porter – Lawler modelis.

Laukimo teorija

Laukimo teorija paremta samprata, kad atsiradęs aktyvus poreikis nėra tik vienintelė motyvacijos sąlyga. Žmogus turi tikėtis, kad jo pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins jo poreikius (Seilius, 1998). Galima sutapatinti lūkesčius ir su darbo įvykdymo realumu. Atlyginimas gali susieti darbą su būsima nauda. Valentingumas parodo ryšio stiprumą tarp darbo atlikimo bei atlyginimo už jį (Sakalas, 2003). Pagal šią teoriją, žmonės pasirenka kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką jie gali iš kiekvieno jų laimėti. Taigi laukimo teoriją sudaro trys pagrindiniai komponentai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001):

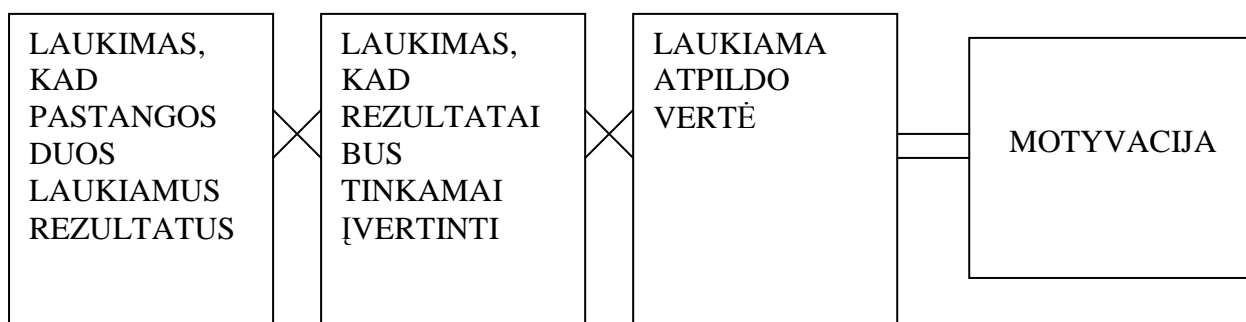
- Darbo sąnaudos – tai rezultatai. Tai yra santykis tarp pastangų ir gauto rezultato. Asmenys tikisi tam tikrų savo elgsenos rezultatų ir šie lūkesčiai veikia jų sprendimą kaip

elgtis. Jei žmonės jaučia, kad nėra tiesioginio ryšio tarp jų įdėtų pastangų ir rezultato, remiantis šia teorija, motyvacija silpnės.

- Rezultatai – atpildas. Tai atitinkamo atpildo ar paskatos laukimas už atitinkamą rezultatų lygį. Jei žmogus nejaus aiškaus ryšio tarp gautų darbo rezultatų bei laukiamo įvertinimo ar atpildo, motyvacija silpnės.

- Valentingumas. Tai paskatos ar atpildo vertė, tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus tam tikrą atpildą. Tam tikro elgesio rezultatas turi ir tam tikrą valentingumą arba motyvuojančią jėgą, kuri priklauso nuo individo.

Taigi, pagal laukimo teoriją, žmonės yra motyvuojami tuomet, kai mato palankų jiems svarbių dalykų junginį ir jų laukiamą atlygį už savo pastangas. Tai ir nulemia atitinkamą jų elgesį. Jei bet kurio iš šių trijų kritiškai svarbių, nusakančių motyvaciją veiksnių yra per mažai, tai motyvacija bus silpna, o darbo rezultatai žemi.



Šaltinis: SEILIUS A. 1994. *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas, p. 273

5 pav. Vroomo motyvacijos modelis

Laukimo teorija yra susijusi su žymiai sudėtingesniu skaičiavimu, nei poreikių teorijos, kadangi darbo sąnaudų – rezultatų, rezultatų – atpildo ir valentingumo laukimas susijęs su daugialype grandine. Pavyzdžiui, dirbama su projektu, kur darbo rezultatas yra aiškus. Iš patirties jau yra žinoma, kiek prireiks pastangų, tačiau rezultatas nėra labai svarbus. Ir kas iš to išeina? Žemas valentingumas bei motyvacija silpna (Robbins, 2003). Laukimo teorijoje galimi tam tikri pakitimai ir dėl žmonių natūros, ilgainiui teigiami lūkesčiai gali virsti neigiamais. Ši teorija leidžia suprasti, kad santykiuose su darbuotojais vadovams reikia kreipti dėmesį į daugelį veiksnių. Nadleris ir Lawleris (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) rekomenduoja, kad vadovai turi:

- Išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, tam, kad atsilyginimas būtų kaip paskata.

- Nustatyti, koks yra pageidaujamas darbo rezultatas, tada darbuotojai tikslai žinos, ką jie turi padaryti, kad galėtų tikėtis didesnio atsilyginimo.

- Užtikrinti, kad darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami, nes tolimas ir nerealus tikslas tik silpnina motyvaciją.

- Susieti atsilyginimą su darbo rezultatais, kad būtų galima išlaikyti darbuotojų motyvaciją, kai konkretus atsilyginimas turi būti siejamas su gerais rezultatais tam tikrą laiką.
- Išsiaiškinti, kokie veiksniai gali trukdyti atsilyginimo efektingumui.
- Įsitikinti, kad atsilyginimas yra adekvatus, nes per menkas atsilyginimas tik palaiko mažesnę motyvacijos lygį.

Kaip matome, žmogaus suinteresuotumo pasiekti konkrečius tikslus lygis (pastangos) priklauso nuo to, kaip tvirtai jis yra įsitikinęs, kad gali visa tai pasiekti. Jei žmogus pasieks šį tikslą, tai ar organizacija jam už tai deramai atlygins ir ar šis atlygis atitiks jo asmeninius lūkesčius. Taigi lūkesčių teorijoje pirmiausia yra pabrėžiamas atlygis. Dėl to privaloma tikėti, kad organizacijos siūlomas atlygis tikrai dera su darbuotojo noru. Tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus stengiasi maksimizuoti savo numatytą pasitenkinimą. Vadovui turi rūpėti atlygio patrauklumas, todėl jam reikia žinoti ir suprasti, kaip žmogus vertina organizacijos atlygį. Darbuotojams turime atlyginti tokiais dalykais, kuriuos jie vertina tik teigiamai. Antra, lūkesčių teorijoje akcentuojamas ir pageidaujamas elgesys. Ar žmogus žino, ko iš jo tikimasi ir kaip jis bus įvertintas? Ir galiausiai teorijoje yra nagrinėjami žmogaus lūkesčiai. Tai, kas realistiška, neturi jokios reikšmės. Darbuotojo pastangų lygį nulemia jo paties įsivaizduojami darbo rodikliai, atlygis bei įgyvendinamų tikslų rezultatai, o ne objektyvūs rezultatai.

Teisingumo Teorija

Teisingumo teorija pabrėžia kiekvieno individo tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomos jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Teisingumo teorijoje yra teigiama, kad nuolat kintančioje aplinkoje žmonės siekia dorumo ir teisingumo. Jie nori būti teisingai bei nešališkai įvertinti. Problema tik ta, kad teisybė dažniausiai suvokiama individualiai, todėl gražūs tik šios teorijos principai, o praktiškai taikyti juos gana komplikauta (Sakalas, 2003). Ši teorija remiasi tokia nuostata, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlių), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlių ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlių ir atlygio santykiu (Robbins, 2003). Teisingumą čia galima būtų apibūdinti kaip santykį tarp individo įdėtų išteklių (pvz., pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., atlyginimo ar paaukštinimo). Remiantis teisingumo teorija, pavieniai asmenys motyvuojamituomet, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Ši teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų savo darbuotojus ir pripažintų, jog darbai atliekami žmonių santykių kontekste ir tik tada jie gali pradėti vertinti teisingumo "skaičiavimus", kuriuos atliko jų darbuotojai. Nes tol, kol žmogus nemany, kad už savo darbą gauna teisingą atlyginimą, jis stengsis mažinti darbo intensyvumą.

Teisingumo teorija teigia (Sakalas, 2003), kad darbuotojai pasveria, tai ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį) ir tai ką jie gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir to atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei darbuotojų nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pats kaip ir kitų kolegų. Tuomet jie mano, kad situacija yra teisinga bei egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, tuomet egzistuoja neteisybė, tai yra darbuotojai mano, kad jiems yra per mažai arba per daug atlyginama (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Svarbus teisingumo teorijos kintamasis yra analogas, kurį palyginimui pasirenka patys darbuotojai. Analogų kategorijos yra suskirstytos į tris grupes, tai: kiti, sistema ir aš. “Kitų” kategorijai priklauso žmonės, kurie turi panašius darbus toje pačioje organizacijoje bei draugai, kaimynai arba kolegos pagal profesiją. “Sistemos” kategoriją apima organizacijos atlyginimų politika bei procedūras ir tos sistemos administravimą. “Aš” kategorija reiškia indėlio bei atlygio santykį, kuris kiekvienam žmogui yra individualus. Šiai kategorijai turi įtakos tokie kriterijai kaip ankstesni darbai arba šeimyniniai įsipareigojimai (Robbins, 2003).

Konkrečių analogų pasirinkimas yra susijęs su turima apie juos informacija bei įsivaizduojamu jų pranašumu. Teisingumo teorija teigia, kad jei darbuotojai išvelgia neteisybę, tuomet jie gali pasirinkti vieną ar kelis iš penkių veiksnių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001):

- Iškreipti arba savo, arba kitų indėlius bei atlygius;
- Elgtis taip, kad paskatintų kitus pakeisti savo indėlius ir atlygius;
- Elgtis taip, kad pakeistų savo indėlius ir atlygius;
- Pasirinkti tam kitą analogą palyginimui;
- Visai išėiti iš darbo.

Teisingumo teorija teigia (Robbins, 2003), kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu. Ši teorija remiasi labai paprasta prielaida –kad žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai. Žmogus jaučia neteisingumą tuomet, kai jo indėjimų nekompensuoja gautas atlygis.

Indėliai ir atlygis

INDĖLIAI	ATLYGIS
1. Laikas	1. Užmokestis
2. Išsilavinimas	2. Piniginis skatinimas, pašalpos
3. Patirtis	3. Išskirtinis dėmesys
4. Gabumai	4. Darbo saugumas
5. Kūrybiškumas	5. Karjeros galimybė
6. Vyresniškumas	6. Statusas
7. Lojalumas organizacijai	7. Maloni darbo aplinka
8. Amžius	8. Galimybė tobulėti
9. Asmenybės bruožai	9. Rėmimas, rūpinimasis
10. Pastangos	10. Pripažinimas
11. Asmeninė iniciatyva	11. Dalyvavimas sprendžiant svarbius klausimus

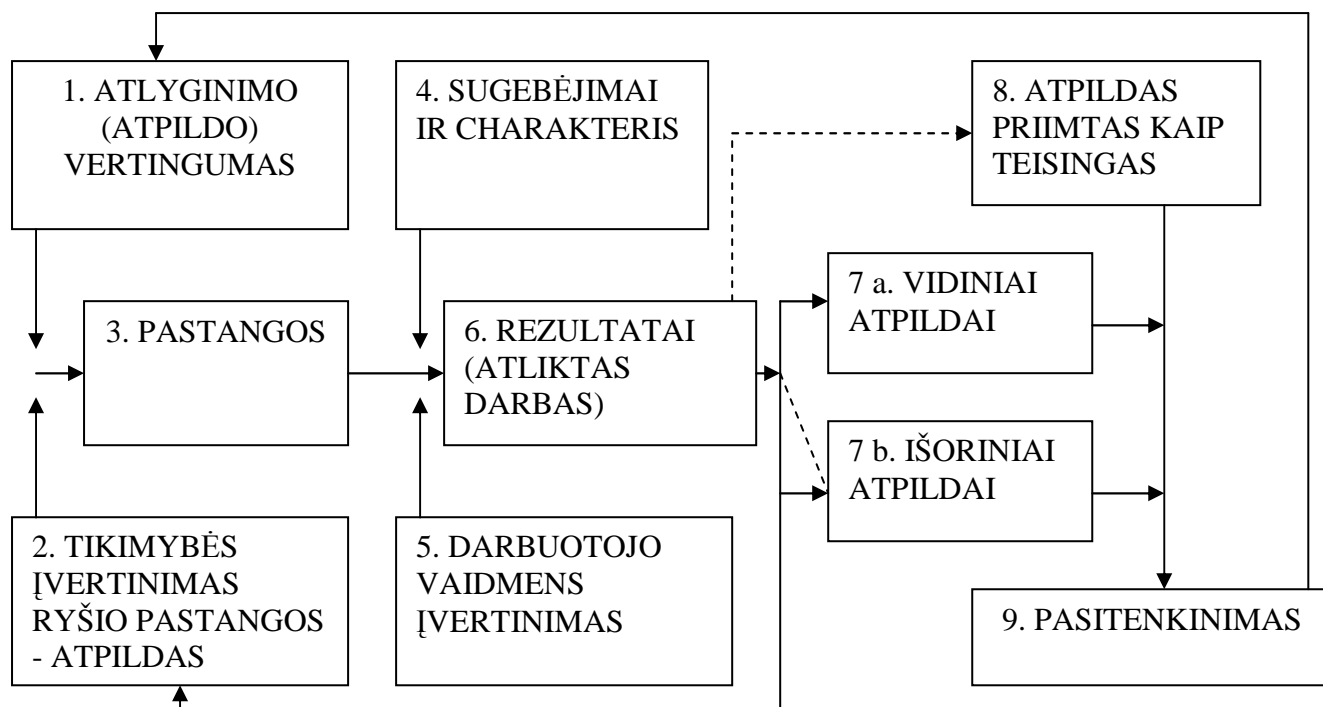
Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. 1996. *Organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 109.

Akivaizdu, kad teisingumas esti tuomet, kai vieno žmogaus indėlio ir atlygio santykis yra lygus kito žmogaus atlygio ir indėlio santykiui. Neteisingumas yra ne tada, kai vieno žmogaus atlygis yra didesnis nei kito, bet kai jo atlygio bei indėlio santykis skiriasi. Jei darbuotojams atrodo, kad teisingumas yra pažeistas, jie imasi veiksmų tokiai situacijai ištaisyti. Dėl to gali padidėti ar sumažėti produktyvumas, pagausėti pravaikštų ir savanoriško išėjimo iš darbo.

Porter – Lawler modelis

Porter – Lawler modelis – tai kompleksinė motyvacijos teorija su laukimo bei teisingumo teorijų elementais. Buvo nustatyta tiesioginė veiklos priklausomybė tokių dedamųjų: nusiteikimo veiklai lygio; pastangų įgyvendinimo lygio; įvertinimo (atlyginimo, pripažinimo ir pan.) lygio; rezultatų pasiekimo lygio (Zakarevičius, 1998).

Pagal šį modelį, gauti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo sugebėjimų bei charakterio ypatumų, o taip pat ir nuo suvokto vaidmens. Rezultatai priklauso nuo trejų dalykų: pastangų, sugebėjimų ir charakterio, bei nuo darbuotojo vaidmens įvertinimo. Sunaudotos pastangos priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir to, kiek tikima ryšiu tarp panaudotų pastangų ir galimo atpildo. Rezultatai priklauso nuo vidinio (pvz., pasitenkinimo darbu jausmas, kompetencija) bei išorinio (pvz., premija, paaukštinimas) atpildo. Tarp rezultatų ir išorinio atpildo yra galimas ryšys. Pasitenkinimas – tai vidinių bei išorinių atlygių rezultatas, įvertinus teisingumą. Šios teorijos pagrindinė išvada tokia – rezultatyvus darbas suteikia žmogui pasitenkinimą (Seilius, 1994).



Šaltinis: SEILIUS A. 1994. *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas, p. 275.

6 pav. Porter – Lowler modelis

Porter – Lawler motyvacijos teorijos požiūris daugiafaktorinis ir teigiama, kad turi būti integruotai naudojami įvairūs motyvavimo veiksniai (Zakarevičius, 1998).

Kaip matome, pagal šį sudėtingą modelį darbuotojo motyvacija priklauso nuo daugelio vieno su kitu susijusių bei vienas kitą įtakojančių veiksnių. Praktikoje šį modelį panaudoti yra pakankamai sudėtinga

Tikslų nustatymo teorija

Tikslų nustatymo teorija – tai procesinė motyvacijos teorija, pabrėžianti tikslų nustatymą. Joje didžiausias dėmesys yra skiriamas pačių tikslų formulavimui ir siekimui. Remiantis šia teorija, pavieniai asmenys yra motyvuoti tuomet, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Pagal šią teoriją, individo elgsena labai priklauso nuo lūkesčių dėl savo elgsenos rezultatų; nuo asmeninio pasitenkinimo, nes jis susijęs su elgsenos rezultatais (Sakalas, 2003). Teorija teigia, kad ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Teigiama, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jeigu jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvesni tikslai.

Jeigu gabumo ir tikslo priėmimo veiksniai išlieka vienodi, tai galima teigti, kad juo sunkesni bus keliami uždaviniai, tuo geresni bus ir rezultatai. Logiška būtų daryti prielaidą, kad labiau tikėtina, kad lengvesnius tikslus žmogus greičiau priims. Tačiau jei darbuotojas imasi sunkios užduoties, jis papildomai stengsis tol, kol tikslas bus pasiektas, palengvintas ar net atmestas.

Analizuojant, ar darbuotojų dalyvavimas sudarant tikslus papildomai motyvuos darbuotojus, nebuvo gauta vienareikšmių atsakymų. Kai kuriais atvejais geresnių rezultatų buvo pasiekta, kai darbuotojas dalyvavo nustatant tikslus, kitais atvejais darbuotojai pasiekdavo geresnių rezultatų tuomet, kai tikslus jiems suformuluodavo vadovai. Pagrindinis dalyvavimo formuluojant tikslus privalumas yra tas, kad tikslas bus priimtinesnis bei bus didesnis noras dirbti, kad šis tikslas būtų pasiektas. Dalyvaujantys formuluojant tikslus darbuotojai netgi sudėtingą tikslą bus labiau linkę priimti nei tą, kuris jiems buvo primestas, nes jie yra labiau atsidavę tokiam pasirinkimui, kai turi savo balsą. Taigi tikslo vykdytojo dalyvavimas tikslų nustatyme padidina tikimybę, kad su sudėtingais tikslais bus sutikta ir jie bus įvykdomi (Robbins, 2003).

Konkretūs bei sudėtingi tikslai yra pranašesnė skatinimo jėga. Nors ir negalima daryti išvados, kad darbuotojų dalyvavimas iškeliant tikslus visada yra pageidautinas, tačiau darbuotojus reikėtų įtraukti į tikslų formulavimą, kai matoma, kad bus priešinamasi. Taigi apibendrinant galima būtų pastebėti, kad ketinimai – tikslų prasme – yra galinga motyvuojanti jėga (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Iš principo ši teorija dalinai prieštarauja pasiekimų teorijai (Robbins, 2003), kurioje kalbama, kad tikslinga darbuotojams formuluoti vidutinio sudėtingumo tikslus. Šis prieštaravimas atsiranda dėl to, kad pasiekimų teorijoje kalbama tikrai apie vieną žmonių grupę, kuri sudaro tikrai apie 10 – 20 proc. visų darbuotojų, o šioje teorijoje imama visa darbuotojų grupė bendrai.

Pastiprinimo teorija parodo, kaip ankstesnio elgesio pasėkmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Čia požiūris į motyvaciją grindžiamas “pasėkmių dėsnium” – t.y. idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasėkmes, stengiamasi išvengti (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

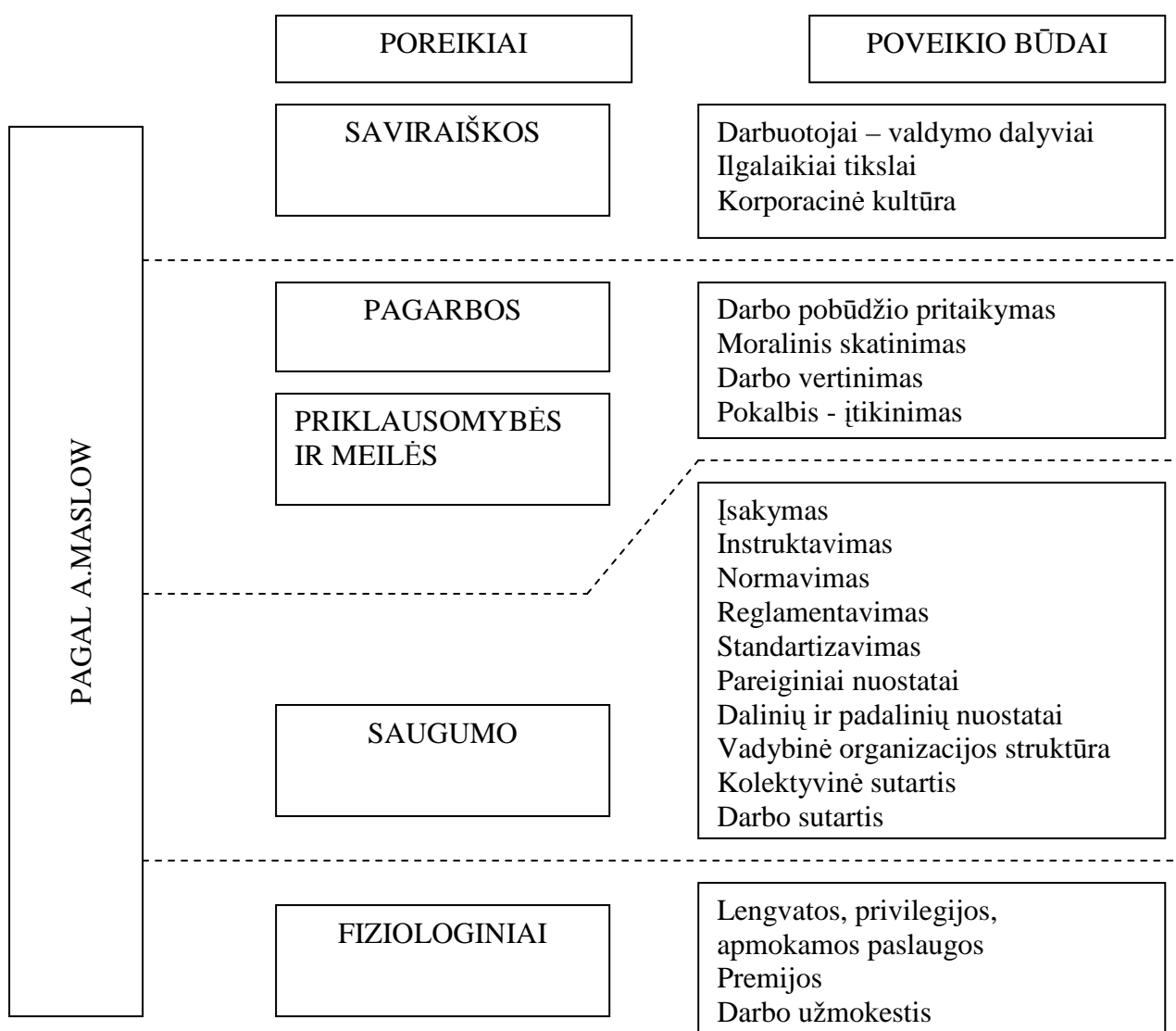
Taigi matome, procesinės motyvavimo teorijos motyvaciją aiškina kitu lygmeniu, jose analizuojama, kaip žmogus modifikuoja savo elgseną, sutelkia pastangas siekdamas tam tikrų tikslų. Procesinėse teorijose analizuojamas tam tikrų veiksmų (tiek vidinių, tiek išorinių) santykis motyvacijoje. Šiose teorijose jau nebepasitenkinama vien paprastais poreikiais, nusakančiais žmogaus elgseną. Tuo šios teorijos artimesnės realybei, nes kiekvienas žmogus yra asmenybė, turinti savitą mąstyseną, jausmus bei veiksena, todėl motyvavimą apibrėžti tik paprastais poreikiais jau nepakanka. Tačiau tuo pačiu procesinių teorijų taikymas yra ir labai sudėtingas, nes pačios šios teorijos yra sudėtingos, kaip pavyzdžiui, Porter – Lawler modelis. Taip pat skiriasi žmonių suvokimas ir skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori ir skirtingo atlygio už savo darbą (pvz., darbo saugumo, kėlimo pareigose, gero užmokesčio ir t.t.). Be to, ir skirtingų šalių darbuotojai turi savo skirtingus lūkesčius. Darbuotojai, pasirinkdami sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis, nes jie renkasi tokį sprendimą, kuris jų manymu, atneš didžiausią naudą jiems ir bus išvengta nepageidaujamų rezultatų.

Geriausias motyvacinis veiksnys yra suteikti darbuotojui tai, ko šiuo metu jam labiausiai reikia. Todėl reikia nepamiršti laikas nuo laiko išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kurie laikui bėgant

gali ir stipriai pasikeisti. Tik gerai motyvuoti darbuotojai gali užtikrinti gerus tarpusavio santykius organizacijoje bei pasiekti puikių darbo rezultatų.

1.4. Darbuotojų skatinimo formos

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių vadovo uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos darbuotojai gerai ir našiai dirbtų, t.y. remianti motyvacijos teorijomis sukurti tik tai organizacijai reikalingą skatinimo sistemą. Taigi, svarbiausias organizacijos narių skatinimo principas yra sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Kaip jau buvo nagrinėta įvairiose motyvacijos teorijose, kiekvieną žmogų motyvuoja visai skirtingi veiksniai. Remiantis Maslow (Myers, 2000) teorija ir poreikių hierarchija pagal ją, galima parinkti specialius poveikio būdus kiekvienam poreikiui patenkinti (Butkus, 2003).



Šaltinis: BUTKUS F.S. 2003. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas, p. 170.

7 pav. Žmogaus poreikiai ir konkretūs valdymo poveikiai

Kaip matome, prie fiziologinių priskiriami baziniai žmogaus poreikiai pirmiausia yra patenkinami darbo užmokesčiu. Įprastai organizacijos savo darbuotojams už darbą atsilygina

pinigais. Pinigai yra svarbūs dėl daugelio priežasčių, ir jie gali būti nusakomi ekonomine verte (už juos galima įsigyti daiktų ar paslaugų) ir socialine verte (jie turi statuso vertę; parodo darbuotojams, kaip darbdavys juos vertina ir t.t.). Kalbant apie darbuotojų motyvaciją, darbo užmokestis yra vienas akivaizdžiausių būdų, kuriuo atsilyginama už padarytą darbą. Nors įvairios teorijos ir priskiria darbo užmokestį žemesniems motyvuojantiems veiksniams ar tai net nevadinama motyvais (kaip pvz., Herzberg (Sakalas, 2003) teorijoje – darbo užmokestis priskiriamas vadinamiesiems “higieninams” veiksniams, kurių teigiamas vertinimas neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą), tačiau darbo užmokestis turi didelę įtaką tiek žemiausiems, tiek ir aukštesniojo lygio poreikiams realizuoti (pvz., saviraiškos galimybės), todėl jo įtaka aukštesniojo lygio motyvams nekelia abejonių (Sakalas, 2003). Darbuotojams yra labai svarbu palyginti tai, ką jie gavo už darbą ir tai, ką jie tikėjosi už jį gauti. Darbuotojai labiau stengsis tuomet, jeigu tikės, kad už jų pastangas dirbant bus deramai atlyginta. Todėl atlyginant už darbą organizacijoje turi būti aiškiai parodytas darbinio atlyginimo mechanizmas (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000). Pinigų kiekio, būtino efektyviai veiklai stimuliuoti vertinimai yra labai prieštaringi. Kalbant apie darbo užmokestį, dažnai susiduriama su teiginiu, kad teisingo darbo užmokesčio nėra – jis visada per mažas. Kiek reikia pinigų rezultatyviai veiklai motyvuoti, ginčijamasi jau nuo žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimo. Šios teorijos šalininkai tvirtina, jog svarbiausią reikšmę turi socialiniai poreikiai. Tuo tarpu mokslinės vadybos šalininkai yra įsitikinę, kad materialinis ekonominis atlyginimas būtinai padidins motyvavimą, tačiau reikia, kad žmonės matytų aiškų ryšį tarp algos ir darbo našumo (Neverauskas, Rastenis, 2001). Tyrimais nustatyta, kad tikrai esant tam tikrom sąlygom darbo užmokesčio augimas stimuliuoja ir darbo našumą (Seilius, 1994). Besivystančiose šalyse ne visada net minimaliai ar vidutiniškai yra patenkinami žemiausiojo lygio poreikiai, tad juos patenkinti yra svarbu, norint padidinti darbuotojų suinteresuotumą (Sakalas, 2003). Kadangi kiekvieno žmogaus problema yra racionaliai sutvarkyti gyvenimo sąlygas, kol kas pagrindinis motyvacinis veiksnys Lietuvoje gali būti darbo užmokestis (Seilius, 1994). Tačiau labai svarbu pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą ir stimuliuojimo principus. Yra įvairiausių mokėjimo už darbą principų ir jų įvairovė vis didėja.

Darbo užmokesčio didinimas, netgi aukšto lygio ekonomikos šalyse, turi ribas, nes didėjant užmokesčiui didėja produkcijos gamybos kaštai bei savikaina. Todėl darbo užmokesčio skatinamasis poveikis gali būti aktualizuotas tik ieškant geresnių darbo apmokėjimo organizavimo formų. Pastaruoju metu susiformavo nuomonė, kad geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos (Zakarevičius, 2003). Vienetinis darbo užmokestis atspindi priklausomybę tarp darbo našumo bei atlyginimo. Laikinis darbo užmokestis yra nustatomas tam tikram laiko vienetui (valandai, dienai, mėnesiui). Bazinė darbo užmokesčio dalis garantuoja darbuotojui fiziologinių, saugumo bei bendravimo poreikių tenkinimą. Ši dalis beveik nebeturi skatinamojo poveikio reikšmės, todėl motyvavimas gali būti vykdomas tik efektyviai taikant kintamąją dalį su premijomis. Pagrindinė

kintamosios dalies forma – tai įvairios priemonos (už kvalifikaciją, už darbo stažą ir t.t.). Kitas svarbus instrumentas – tai premijavimas už ypatingus veiklos rezultatus. Tai skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių darbinėje veikloje. Gali būti taikomos ir kitokios darbo užmokesčio formos (pvz., kintama darbo užmokesčio skalė, investicinis darbo užmokestis, dalyvavimo pelnuose sistema ir t.t), o jų pasirinkimą dažniausiai lemia motyvacijos prioritetai (Sakalas, 2003). Kad atlyginimas motyvuotų, Lawlers (Neverauskas, Rastenis, 2001) pasiūlė algą skirstyti į tris komponentus: viena dalis mokama už pareigas – ji vienoda visiems, turintiems tas pačias pareigas; kita dalis priklauso nuo darbo stažo ir gyvenimo lygio; trečia dalis priklauso nuo anksčiau pasiektų rezultatų. Kiekvienam darbui gali būti taikoma ekonominio skatinimo sistema, kai darbuotojų gaunamų atlyginimų dydis priklauso nuo individualaus, grupinio ir organizacijos darbo atlikimo kriterijų. Tokiais kriterijais gali būti darbuotojo darbo našumas, kompanijos pelnas, darbo sąnaudų kiekis lyginant su pardavimo kaina ir panašūs rodikliai. Reikia nepamiršti, kad darbuotojas vertina santykį tarp įdėto darbo ir gauto atlyginimo, taip pat šį santykį lygina su kitų darbuotojų gautais rodikliais. Taigi, kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų tikrai sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai (Jucevičienė, 1996).



Šaltinis: SAKALAS A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 255.

8 pav. Personalo stimuliavimo formų įvairovė

Nagrinęjant 8 paveikslą matome, kad bazinis darbo užmokestis sudaro tik dalį viso galimo materialinio atlyginimo, o didelę dalį sudaro įvairūs tiesioginiai ir netiesioginiai papildomi mokėjimai. Ekonominio skatinimo sistema gali būti grindžiama taip pat ir dalyvavimu pelnuose.

Šiuo atveju susiejami darbdavio ir darbuotojų interesai gauti kiek įmanoma didesnę pelną. Žinoma, tai nereiškia, kad turi būti pasidalinamas visas gautas pelnas arba būtinai tik paprasta pinigine forma. Dalyvauti pelnuose galima ir patenkinant darbuotojų socialinius poreikius. Šiuo atveju įmonė kuria tam tikrą medicinos apsaugos, socialinio aptarnavimo, socialinio draudimo infrastruktūrą, organizuoja darbuotojų kultūrinį gyvenimą, padeda jiems mokyti vaikus. Šis variantas dažnai yra naudingesnis mažai uždirbantiems darbuotojams, nes socialinėms reikmėms jiems tenka tokia pat suma, kaip ir geriau uždirbantiems žmonėms (Sakalas, 2003). Kita skatinimo forma yra sutaupyto lėšų pasidalinimas. Tai skatinimo programa, pagal kurią darbuotojai gauna didesnę nei standartinis darbo užmokestį už sumažintas darbo sąnaudas, leidžiančias gauti didesnę pelną. Taip gautas pelnas, sumažinus produkcijos savikainą, gali būti padalintas darbuotojams (Vaitiekus, 1997). Labai svarbu į vieną visumą sujungti tiek materialinį atlygį, tiek ir papildomus stimulus. Darbuotojai nevienodai siekia šių atlygių, be to, darbo ir organizacijų sąlygos irgi yra taip pat skirtingos. Tai reiškia, kad kiekvieną kartą reikia nagrinėti individualų poveikį, atsižvelgiant į darbuotoją, darbo rūšį, organizacijos galimybes, netgi į tą faktą, kad kai kada žmogui svarbiausiomis atlygių formomis gali tapti papildomos priemonės ir pašalpos, nes jie turi didelę psichologinę bei socialinę prasmę (Jucevičienė, 1996). Netiesiogines finansines išmokas arba kitaip vadinamas naudas darbuotojas gauna už tai, kad dirba kompanijoje; tai svarbi kiekvieno darbuotojo kompensavimo sistemos sudėtinė dalis. Naudos – tai apmokamos išėiginės dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, vaikų priežiūros įstaigos (Dessler, 2001) ir kitos. Taip pat svarbūs skatinantys veiksniai yra socialiniai motyvai. Socialinius santykius itin sąlygoja materialiniai veiksniai, nes socialiniai santykiai pakankamai stipriai priklauso nuo materialinių išteklių. Galima mokėti didelį darbo užmokestį ar dalį lėšų skirti socialinei infrastruktūrai, darbo santykiams tobulinti, nes gera darbo vieta, įdomus darbas turi didžiulį poveikį ir veikia panašiai, kaip ir geras darbo užmokestis. Socialiniai motyvai reiškiasi ir per materialinį darbuotojų skatinimą, kai dalis darbo užmokesčio priedų mokama už geras socialines darbuotojų savybes: už atsidavimą kompanijai, nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, aktyvumą sprendžiant kompanijos problemas bei kitus. (Sakalas, 2003). Vakarų šalių mokslininkai remdamiesi savo tyrimų rezultatais teigia, kad ypač aktualiomis tampa tokios priemonės, kaip galimybių darbuotojų tobulėjimui ir saviraiškai sudarymas, karjeros perspektyvų numatymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas bei gero psichologinio mikroklimato suformavimas. (Zakarevičius, 2003). Per pastaruosius kelis metus labai žymiai pasikeitė netiesioginis darbo užmokestis, kadangi daug organizacijų perėjo prie lankstesnių netiesioginių išmokų paketų, leidžiančių darbuotojams priderinti paketą prie savo konkrečios padėties (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Analizuojant nepinigines skatinimo priemones galima teigti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios. Jei organizacija turi galimybes, nemokamo maitinimo organizavimas ar nuolaidos perkant gaminamą produkciją tikrai gali paskatinti darbuotojus efektyvesnei veiklai, mažina darbo

jėgos migracijos galimybes. Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai – tai jau ne tik materialinio, bet ir sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą bei draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius (Zakarevičius, 2003).

Saugumo poreikis yra taip pat vienas iš bazinių poreikių ir darbe jis patenkinamas per įmonės personalo valdymo įstatymus (Sakalas, 2003). Tai labai didelis dokumentų pluoštas:

- Kolektyvinė sutartis bei individualios sutartys;
- Įmonės vidaus taisyklės;
- Skyrių, padalinių nuostatai ir pareigybinės instrukcijos;
- Įvairių organų darbo reglamentai.

Pastaruoju metu yra klaidingai paplitusi nuomonė, kad formalizmas nereikalingas. Tai neteisinga, nes remiantis juo galima aiškiai išreikšti požiūrį į sprendžiamą problemą, greitai perprasti jos esmę, orientuotis konfliktinėse situacijose bei užtikrinti darbuotojų saugumo poreikį (Bakanauskienė, 1996).

Priklausomybės, meilės bei pagarbos poreikį organizacijoje tenkina moralinis skatinimas (Butkus, 1996). Dabar moralinis skatinimas dažnai niekinamas. Tyrimai rodo, kad moralinės paskatos, nesusijusios su aiškiai išmatuojamomis ir įvertinamomis materialinėmis vertybėmis, vyresnio amžiaus ir kūrybinį darbą dirbančių žmonių yra labai vertinamos. O jeigu jos dar paremiamos koku nors materialiniu tos paskatos ženklu (raštu, nuotrauka, suvenyru), jos turi su materialinėmis paskatomis nesulyginamą išliekamąją vertę. JAV vadybos specialistų moralinio skatinimo formos yra skirstomos į asmenines (asmeninė padėka, padėkos laiškas į namus, sveikinimai paštu gimimo dienos proga, veiklos įvertinimas kas trys mėnesiai) ir viešąsias (paaukštinimas, darbo vietos pakeitimas, kelionė pas firmos produkcijos vartotojus, pagerbimo susirinkimai organizacijoje, juvelyriniai dirbiniai, straipsnis firmos laikraštyje, plakatas darbo vietoje, specialios pareigos, portretas su pavarde prie įėjimo į organizaciją) (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 2000).

Taip pat priklausomybės, pagarbos ir meilės poreikį organizacijoje galėtų patenkinti darbo vertinimas. Pats darbo įvertinimo faktas, net nesiejant jo su darbo apmokėjimu, vaidina gana didelį žmogaus veiklos skatinamąjį vaidmenį (Jucevičienė, 1996). Didelių problemų darbo vertinimas nekelia, kai žmogaus darbo rezultatai yra aiškūs, aiškiai priklauso nuo pastangų bei lengvai apskaičiuojami. Kitose veiklos srityse dirbantiems žmonėms rekomenduojama sudaryti subjektyvias darbo vertinimo sistemas. Tų sistemų įvairovė didelė, bet efektyviai darbuotojų veiklą stimuliuojančioms sistemoms būdingi tokie bruožai (Butkus, 1996):

- Darbo vertinimo sistemos suvokiamos kaip pagrindas darbuotojui ugdyti savo galimybes bei tobulėti. Dėl šitos priežasties jos darbuotojams nekelia jokio pavojaus jausmo. Taip suvokiant vertinimo sistemą, stengiamasi visiškai išvengti darbuotojo kritikos:

- Darbo rodikliai atitinka darbo procesą ir atspindi jo esmę;
 - Vertinama daugiau veikla, negu rezultatai;
 - Darbo vertinimo sistema sudaroma vadovui ir pavaldiniui kuo labiau bendradarbiaujant
- Darbo vertinimo sistema negali išskirti kokių nors darbuotojų kategorijų, o turi būti platesnės darbo su personalu sistemos dalis.

Pripažinimas – tai viena svarbiausių priemonių, kuria vadyba gali skatinti savo darbuotojus. Darbuotojų nepripažinimu kartais galima paaiškinti pakankamai didelę darbuotojų kaitą. Net tuomet, kai organizacija moka savo darbuotojams daugiau nei rinkos kainą, nėra garantijos, kad darbuotojas bus patenkintas ir našiai dirbs. Žmonės laukia pripažinimo už atliktą darbą. Reikia surasti laiko padėkoti kiekvienam darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną jų ir toliau taip dirbti. Štai keletas pripažinimo būdų (Barczyk, 1999):

- Leisti darbuotojui suprasti, kad pastebėjote jo pastangas;
- Pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje, kad jis atliko tikrai išskirtinį darbą;
- Parašyti pripažinimo raštą, segtiną į darbuotojo darbinę bylą;
- Elgtis su darbuotoju taip, kaip su svarbiausiu žmogumi pasaulyje;
- Paskelbti geriausių darbuotojų sąrašus;
- Išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją bendrovės vietiniame laikraštyje ar biuletenyje.

Darbuotojų saviraiškos poreikius patenkinančių poveikio būdų taip pat yra ganėtinai daug, ir pastaruoju metu jie tampa vis populiariaresni. Vienas iš šių būdų yra tikslinis valdymas (MBO). Tikslinis valdymas – tai vadovo drauge su pavaldiniu sudaryta darbuotojo veiklos programa metams, kuri šreikšta planuojamais rezultatais (Vasiliauskas, 2001). Jei vertiname kasdienį darbuotojo darbą, žmogus nori atsiriboti nuo veiklos rezultatų, daugiau domėdamasis pačiu darbo procesu, o jei vertiname darbuotojo ilgesnio laikotarpio veiklą, jam geriau suprantamas ir priimtinas rėmimasis rezultatais ir veiklos nesklandumai jam rūpi mažiau; taigi ilgesnis darbas leidžia tikėtis aiškių, apčiuopiamų rezultatų (Butkus, 1996). Yra keturios bendros visoms MBO programoms sudėtinės dalys: tai tikslo konkretumas, grupinis sprendimų priėmimas, aiškus įvykdymo terminas, rezultatų įvertinimas. MBO neabejotinai patrauklus tuo, kad čia pabrėžiama, kaip bendruosius organizacijos tikslus galima paversti konkrečiais jos struktūrinių vienetų ir individualių narių tikslais (Robbins,

2003). Taigi, tikslinis valdymas yra vertingas darbo įrankis vadovo rankose; kuris padeda derinti kasdieninį įtemptą organizacijos darbą su jai ir darbuotojui reikšmingais, apčiuopiamais darbo rezultatus duodančiais vienkartiniais darbais (Palubinskas, 1997).

Organizacinė kultūra yra tas organizacijos vertybinių orientacijų laukas, kuris nukreipia kiekvieno nario elgesį tam tikra linkme. Organizacijos kultūros reikšmė pastaruoju metu vis labiau pabrėžiama. Tai siejama su organizacijos veiklos dinamiškumo ir žmogaus priklausomybės nuo organizacijos didėjimu (Butkus, 1996). Bendrąja prasme organizacinę kultūrą apibrėžia bendrosios vertybės, įsitikinimai bei simboliai, kurie lemia visoje organizacijoje vykstančius procesus. Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti teisingą strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jei darbuotojai susitapatina su savo organizacija, tai jau yra didelis laimėjimas, rodantis, kad jie nėra abejingi organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacinė kultūra – tai savotiška ideologija, kurios dėka siekiama tikslų (Šimanskienė, 2002). Kai aplinka yra pastovi ar numatomi kintanti ir žmogus gali vadovautis vien tik savo interesais, tuomet žmonių tarpusavio santykius pakankamai gerai gali reguliuoti piniginiai rinkos santykiai. Esant tokiai pačiai aplinkai, bet lemiant kolektyviniams interesams, tarpusavio santykiai geriausiai reguliuojami bendru susitarimu, kuris šiais laikais dažniausiai įforminamas teisiškai. Kai aplinka yra smarkiai ir nenuspėjamai kintanti, kas būdinga šiems laikams, žmonių santykiams reguliuoti nebelieka jokio kito pagrindo, kaip kad tik per laiką kolektyvinio žmonių proto sukurtos dorovės normos. Pinigais įvertinama ne viskas, o visi susitarimai ir teisinės normos remiasi konkrečia praeities patirtimi, dorovinės vertybės yra universalios bei amžiaus patikrintos (Butkus, 1996). Organizacijos labai stengiasi sukurti organizacinės kultūros pagrindus bei tą idėją paskleisti tarp organizacijos narių. Daugelis organizacijų tiksliai susiformuluoja savo organizacinės kultūros nuostatas, kurias išspausdinę įteikia kiekvienam naujam darbuotojui, taip pat tekstą iškabina matomose vietose (Sakalas, 2003).

Prie motyvuojančių veiksnių taip pat priskiriamas ir darbuotojų įtraukimas į valdymą. Darbuotojams yra labai svarbu dalyvauti vadybos sprendimuose kuriant stiprią, efektyviai nukreipiančią organizacijos narius tikslų linkme organizacinę kultūrą (Butkus, 1996). Darbuotojų įtraukimas į valdymą apibrėžiamas kaip visų darbuotojų dalyvavimo procesas, kurio tikslas yra skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Darbuotojų įtraukimas į valdymą – tai terminas, apibūdinantis įvairius valdymo metodus. Šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas, kaip darbuotojų dalyvavimas valdyje, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas bei nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams (Robbins, 2003). Šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktika leidžia skirti tokius darbuotojų vertimo valdymo dalyviais būdus (Butkus, 2003):

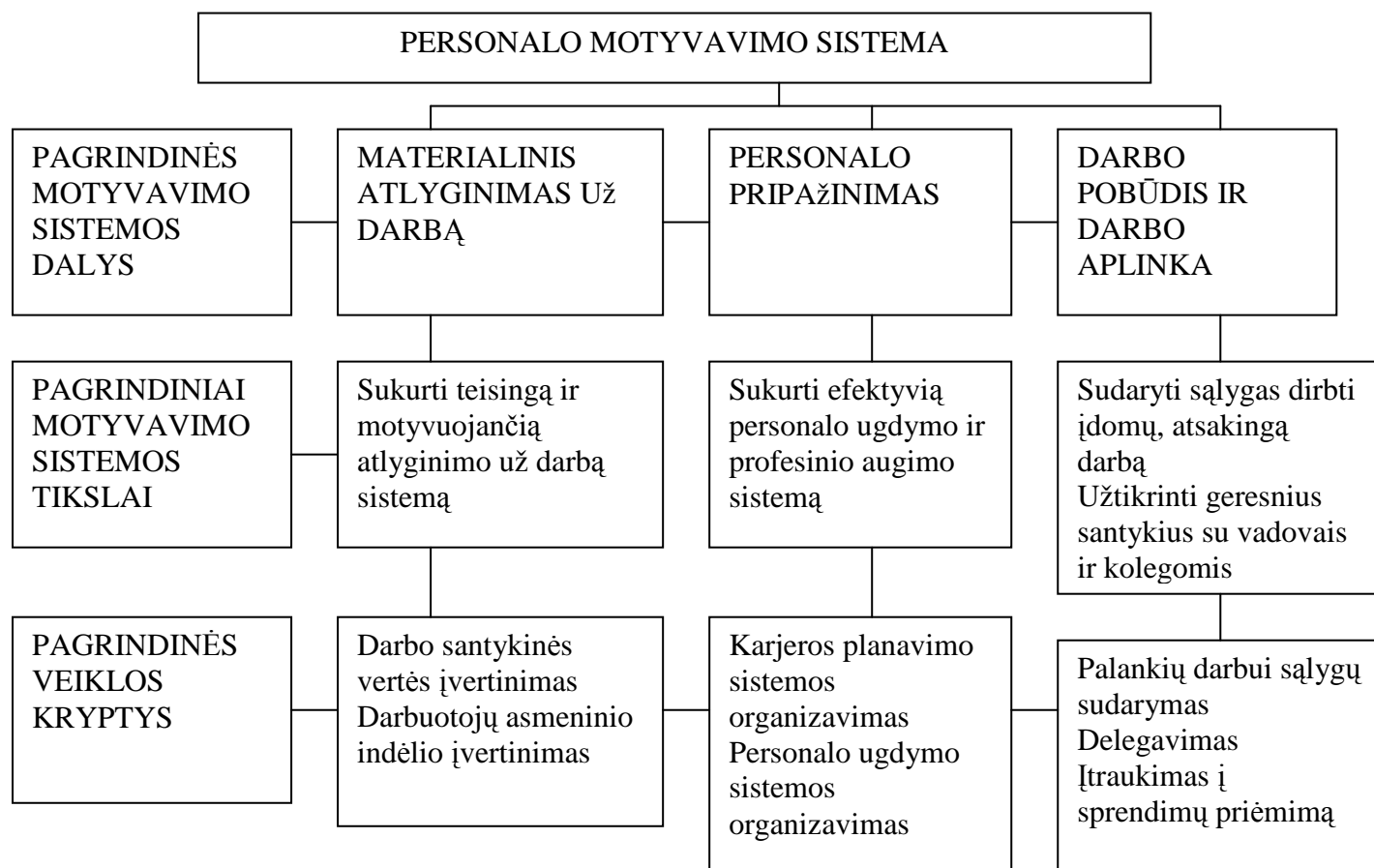
- Plačiausiai informuoti visus organizacijos narius paskirties, strategijos bei kitais jos organizacinę kultūrą lemiančių reiškinų klausimais, paskleisti nekonfidencialią informaciją apie operatyvią organizacijos veiklą.
- Pabrėžtinai susieti darbuotojo veiklą su visais organizacijos darbo rezultatais pagal visus vadybos metodus.
- Rengti pastovius organizacijos padalinių darbuotojų susirinkimus.
- Grupinį protinį darbą paversti norma sprendžiant pagrindinius organizacijos veiklą bei plėtrą lemiančius klausimus.

Šiandien pabrėžiančios darbuotojų dalyvavimą įtraukimo į valdymą programos jau tapo norma. Kai kurie vadovai ir toliau atsisako dalytis sprendimų priėmimo galia, tačiau šiems vadovams yra daromas spaudimas – atsisakyti autokratinio sprendimų priėmimo stiliaus ir imtis labiau skatinančio dalyvavimą, padrašinančio, globėjiško vaidmens (Robbins, 2003).

Taigi, kaip matome, užmokestis už darbą yra pakankamai stiprus motyvuojantis veiksnys, tačiau nepakanka vien juo apsiriboti. Skatinimas darbo užmokesčiu gali būti sėkmingas tik tada, kai darbuotojas įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai. Šiandien grupių ir visos organizacijos narių skatinimas darosi labai aktualus. Šitaip darbuotojai skatinami sutaurinti savo asmeninius tikslus, kad jie galėtų tarnauti padalinio ar visos organizacijos tikslams. Grupiniais rezultatais grindžiamos skatinimo priemonės yra natūrali tąsa tų organizacijų, kurios siekia sukurti gana stiprią komandinę dvasią. Kai atlygis yra siejamas su komandos darbo rezultatais, darbuotojai skatinami papildomai stengtis prisidėti prie komandos sėkmės. Ne ką mažesniais motyvuojančiais veiksniais gali tapti ir įvairios kitos skatinimo formos, kurių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos galimybių ir, didele dalimi, nuo vadovo išmonės.

1.5. Organizacijos motyvacinių sistemų bruožai

Organizacijos iš kiekvieno darbuotojo tikisi kiek įmanoma geresnio darbo rezultato ir nesiruošia tam taikyti didelių išlaidų. Laimei, pinigai nėra tik vienintelis ir geriausias būdas darbuotojams skatinti. Ankstesniame skyriuje buvo aptarti įvairūs skatinimo būdai, o jų pagrindu kiekviena organizacija susikuria savo motyvacinę sistemą. Motyvacinėms organizacijos sistemoms reikia pastovaus dėmesio. Jų buvimas popieriuje dar neužtikrina, kad jos bus sėkmingos bei kad tikrai paveiks darbuotojų motyvaciją ir juos patenkins.



Šaltinis: *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. 2000. Kaunas: VDU leidykla, p. 274

9 pav. Personalo motyvavimo sistema

Anot V.Šilingienės (2000) ypatingą svarbą įgavo nauji vadovų veiklos aspektai, kurie yra tiesiogiai nukreipti darbuotojų motyvacijai bei kūrybingumui didinti. Tai :

- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.
- Delegavimas, t.y. pasidalijimas savo valdžia.
- Savalaikis bei tinkamas darbuotojų pasiekimų įvertinimas.

Tokie veiklos aspektai įtakoja ir motyvacinių sistemų pobūdį. Pastaruoju metu populiarios motyvacinės sistemos, suteikiančios didesnius įgaliojimus kolektyvui priimant daugelį sprendimų. Tai sąlygoja tokios priežastys (Šilingienė, 2000):

- Šiuolaikinių organizacijų veikla pasidarė labai plati, apimanti daug įvairių sričių, taigi ir informacijos, reikalingos sprendimų priėmimui apimti sparčiai didėja ir net talentingiausi vadovai nesugeba vieni priimti visų kvalifikuotų sprendimų. Lieka tik viena išeitis – pasitelkti pavaldinius, suteikiant jiems kuo daugiau teisių ir įgaliojimų.

- Priežastis glūdi pačių žmonių psichikoje. Jiems yra būdingas poreikis patiems kontroliuoti savo likimą bei turėti apsisprendimo teisę. Vien manymas, kad turime truputį daugiau veiksmų laisvės, sukuria ir didesnę atsakomybės jausmą. Taigi, žinodami, kad turi įtakos sprendimų

priėmimui, žmonės jaučiasi labiau atsakingi ir suinteresuoti tų sprendimų įgyvendinimu, nei būdami paprasti įsakymų vykdytojai.

Kadangi taikyti skatinimo sistemą, motyvuojant darbuotojus efektyviai realizuoti priimtą strategiją yra gana sunku, galima suformuluoti keletą pagrindinių principų (Jucevičius, 1998):

- Gerai išsigtinti į jau priimtą strategiją.
- Sutelkti visą dėmesį į tokius darbus, kurie gali būti įvertinti.
- Išskirti motyvus bei motyvatorius.
- Atskirti motyvus nuo pagrindinių apmokėjimo kriterijų.
- Numatyti ir šios sistemos modifikavimo galimybes.

Visi vadybos metodai organizacijoje turi būti naudojami kompleksiskai, nes kiekviena sistema turi ir savo trūkumų, kurie, nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai blogas pasekmes. Be to, koks bebūtų žmogus, jis turi savo poreikius, kai kuriuos gal ir neaiškiai išreikštus ar įsisąmonintus, su kintančiais įvairiose situacijose prioritetais. Kiekvienos motyvacinės sistemos pritaikymą lemia darbuotojų poreikiai kiekvienoje konkrečioje situacijoje, todėl metodų pasirinkimas turi būti pakankamai turtingas, kad vadovybė bet kokioje situacijoje turėtų efektyviausių poveikio priemonių pasirinkimo galimybę. Reikalavimai gerai organizacijos motyvacinei sistemai (Appleby, 2003) būtų tokie:

- Pavaldinius reikia skatinti dirbti bei pagaminti daugiau.
- Gera sistema turi būti visapusiška, kad tenkintų visus darbuotojų poreikius.
- Sistema turi būti lanksti, kad būtų galima atsižvelgti į kintančius žmonių, kuriuos stimuliuoja skirtingi dalykai, poreikius, pvz., vieni sutinka dirbti sunkesnę darbą už didesnę atlyginimą, o kiti tai daro tik dėl statuso.
- Turi būti numatytos finansinės galimybės, suteikiančios daugiau asmeninės laisvės, pvz., galimybė įsigyti bendrovės akcijų.
- Labai svarbus yra saugumo elementas. Tai ne vien pažadas, kad bus darbas bei atlyginimas. Tai informacijos suteikimas apie tikrą padėtį organizacijoje.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad pasirenkant konkrečią motyvavimo sistemą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojų orientacijai. Kiekvienam darbuotojui visuomet galima rasti tą motyvą, kuriuo būtų galima sudominti darbuotoją siekti organizacijos tikslų, suderinti organizacijos ir darbuotojo interesus. Svarbu ir tai, kad tokios motyvacinės sistemos būtų ne tik popieriuje, tačiau iš tiesų realiai būtų taikomos.

2. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ METODŲ EMPYRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje dalyje pateikiamos jau taikomos motyvacinės sistemos užsienio šalių bei Lietuvos įmonėse.

Motyvacijos sistemos sukūrimas yra sudėtinga užduotis organizacijos vadovams. Kiekvienas darbuotojas yra skirtingas, turintis ir individualius poreikius. Tai, kas vienus darbuotojus motyvuoja, kitų gali visiškai neįtakoti. Kartu motyvavimo sistema privalo patenkinti ir bendrus komandos poreikius, nes dažniausiai organizacijoje yra dirbama komandose, o ne izoliuotai. Taigi, vadovų užduotis – ne tik suburti darbuotojus siekiant bendrų tikslų, bet kartu juose „uždegti“ norą dirbti, suteikti jiems pasitenkinimą darbu. Dėl šios priežasties vadovai privalo bendrauti su darbuotojais, kad geriau pažintų jų poreikius.

Vadovai dažnai klysta manydami, kad darbuotojus motyvuoja tik finansiniai paskatinimai. Įvairiausi tyrimai rodo, kad ne visada toks motyvavimo būdas yra geriausias. K. Blanchard ir Sh. Bowles (2004), atlikę tyrimus įvairaus profilio kompanijose, pateikia tokias motyvavimo sistemos pakopas, kurias išdėsto nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios: 1. Pritarimas, pagyrimas, pripažinimas. 2. Pagarba, dėmesys, pasitikėjimas. 3. Lojalumas. 4. Organizacinių kliūčių pašalinimas, kurios trukdo darbo atlikimui. 5. Darbo praturtinimas. 6. Gera komunikacija. 7. Finansinis paskatinimas.

Labai panašius tyrimų rezultatus pateikia ir K. Kovach (1999). Šis tyrinėtojas studijoje „Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in your Organization's Performance“ pateikia visiškai netikėtus duomenis. Jo tyrimo duomenimis, geras atlyginimas darbuotojų poreikių lentelėje užima tik penktą vietą iš dešimties (žr.5 lentelę).

Šioje apklausoje dalyvavę darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai surangavo galimus atlygio veiksnius ir būdus nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus: darbuotojai vertino tai, ką vertina labiausiai jie patys, o jų vadovai – tai, ką, jų nuomone, vertina jų tiesioginiai pavaldiniai. Iš sekančios lentelės rezultatų galime daryti išvadą, kad vadovai visiškai neįsivaizduoja, ką vertina jų pavaldiniai.

Motyvacinio būdų rangavimo apžvalga

Ko nori darbuotojai	Motyvacinio priemonė	Ką mano vadovai apie tai, ko nori jų darbuotojai
1	Įdomus darbas	5
2	Darbo pripažinimas	8
3	Įtraukimas į įmonėje vykstančius procesus	10
4	Darbo saugumas	2
5	Geras darbo užmokestis	1
6	Paaukštėjimas	3
7	Geros darbo sąlygos	4
8	Asmeninis lojalumas	6
9	Taktiška tvarka	7
10	Pagalba iškilus problemoms	9

Šaltinis: KOVACH, K. (1999) Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance

Žinoma, negalima teigti, kad visose kompanijose darbo atlygis nėra pats svarbiausias. Tačiau tuo norima atkreipti vadovų dėmesį, kad darbuotojai vertina ir darbo aplinką, ir komunikacijos lygį, ir daug kitų nematerialių motyvavimo veiksnių. Tokie tyrimai ir sukelia darbuotojų poreikių tyrimo būtinumą.

Yra manančių, kad planuojant motyvavimo sistemą, reikia atsižvelgti taip pat ir į tai, kuriame karjeros etape yra darbuotojas (Kovach, 1999). Pavyzdžiui, atlyginimo paskatinimus galima taikyti jauniems, pradedantiems savo karjerą darbuotojams. Profesinio augimo galimybės gali tenkinti jau pakilusių karjeros laipteliais darbuotojus, o karjeros viršūnėje esančiuosius darbuotojus turėtų dominti dalyvavimas organizacijos politikos ir strategijos planavime.

Toliau pateikiami įvairių autorių tyrimai ir pasiūlymai, kaip taikant tam tikrus metodus ir būdus, patobulinamos motyvacinės sistemos.

“Naujasis“ kompensavimo metodas

Šiame metode yra tradicinių bei netradicinių kompensuojamų elementų derinys (pvz. atlyginimas, privilegijų padidėjimas, atlygis už įgūdžius), kuris palengvina organizacijai siekti savo tikslų ir įgyvendinti savo strategiją. Sakykime, kartu talentingumu ir įgūdžiais pagrįstą darbo apmokėjimo sistemą galima taikyti tuomet, kai norima paskatinti darbuotojus tobulinti savo įgūdžius tose srityse, kurios akcentuojamos naujojoje kompanijos strategijoje, naudojant atlyginimų skalių sustambinimą, kompanijos darbo apmokėjimo planas priderinamas prie valdymo lygių skaičiaus sumažinimo. Dar vienas naujojo apmokėjimo elementas-tai kintamas užmokestis, kurį taikant grupei

darbuotojų išmokama tam tikra fiksuota suma už tai, kad ji įgyvendino ar net viršijo iškeltus tikslus, tačiau šis priedas netampa darbuotojo bazinio darbo užmokesčio dalimi.

Pelno dalijimosi planai

Šio metodo esmė yra tokia, kad decentralizuotame valdyme pelno centruose dalis pelno paliekama padalinyje, kuris yra skirtas darbuotojų motyvavimui. Šiuo atveju visas kolektyvas stengiasi įvykdyti organizacijos planus ir kiekvienam nustatytus uždavinius, kad padalinys gautų kuo didesnę ir galėtų jo dalį paskirstyti darbuotojams.

Diegiant dalyvavimo pelnuose sistemas reikia turėti omenyje tokius momentus:

1. Dalyvavimas pelnuose bus neefektyvus, jei paprasti darbuotojai nebus įtraukiami į gamybos valdymo gamybinių problemų sprendimą. Juk dalyvavimo pelnuose paskirtis yra ne tiek darbuotojams mokamos papildomos išmokos, kiek įtraukti juos į darbo proceso valdymą, nuolat tobulinti gamybą, atsižvelgiant į darbuotojų racionalizavimosi pasiūlymus.

2. Premijų dydžiai turi remtis tokiais rodikliais, į kuriuos darbuotojai gali realiai reaguoti ir patys juos lengvai suprasti. Pagal JAV našumo centro tyrimus, tinkamai parinkus premijavimo *rodiklius*, pagerėjo atmosfera gamyboje, sustiprėjo darbuotojų suinteresuotumas darbo našumo didinimu bei produkcijos kokybės gerinimu.

3. Darbuotojai būtinai turi patys dalyvauti dalyvavimo pelnuose visos sistemos rengime. Paprasti darbuotojai ir tarnautojai dažnai daug geriau mato, kokie veiksniai jų darbo aplinkoje yra svarbiausi ir už kuriuos būtų galima premijuoti.

Dabar išsivysčiusių užsienio šalių įmonėse dažniausiai taikomos tokios dalyvavimo pelnuose sistemos:

- Skenlono;
- Rakerio;
- „Iprošear“.

Kiekvienos iš išvardintų sistemų pagrindas-tai papildomai gauto pelno už darbo našumą didinimas ir kokybės gerinimas.

Skenlono planas

Mėginama suderinti kompanijos bei darbuotojų tikslus, t.y. kad siekdamas savo asmeninių tikslų darbuotojas įgyvendintų ir firmos planus. Šį skatinimo planą 1937 metais sukūrė Josephas Scanlonas, plieno lydytojų profsajungos „United Steel Workers Union“ vadovas. Planas nepaprastai pažangus, nors sukurtas jau seniai. Tai vienas iš pelno dalijimosi metodų, kurio tikslas yra didinti darbuotojų darbo našumą dalijantis su jais finansinį pelną.

Šiandien galima išskirti 5 pagrindinius Scanlono plano bruožus. Pirmas-tai bendradarbiavimo filosofija, kuria jis ir remiasi. Vadovai ir pavaldiniai turėtų neskirstyti savęs į „mus“ ir „juos“, nes

tuomet toks požiūris trukdo darbuotojams jaustis kompanijos šeiminkais. Šį požiūrį siūloma pakeisti bendradarbiavimu suprantant, kad ekonominis atlyginimas priklauso nuo sąžiningo bendradarbiavimo.

Antras bruožas-tai *tapatumas*. Vadovai, norėdami paskatinti darbuotojus aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą, turi aiškiai suformuluoti kompanijos misiją ir tikslą, o darbuotojai privalo iš esmės suprasti kaip, kaip veikia kompanija klientų, kainų ir kaštų prasme.

Kompetentingumas -tai trečias svarbiausias bruožas. Ekspertai netgi teigia, jog „akivaizdu, kad taikant Scanlono planą, visų lygių darbuotojai privalo būti kompetentingi. „

Ketvirtas bruožas yra *dalyvavimas firmos valdyme*, kuris vykdomas pasitelkiant dviejų lygių padalinius ir aukščiausio lygio vadovus. Darbuotojai pateikia atitinkamo lygio komitetui pasiūlymus, kaip padidinti savo darbo našumą. Pastarasis tokius vertingus pasiūlymus perduoda aukščiausios valdžios komitetui. Šis sprendžia, ar verta įgyvendinti tokius pasiūlymus.

Penktasis plano elementas yra *naudų dalijimasis*. Iš esmės Scanlono metodo taikymas numato, kad darbuotojai tiesiogiai dalytųsi papildomą pelną, gautą įgyvendinus kaštų mažinimo pasiūlymus. Pvz., jei pasiūlymas buvo sėkmingai įgyvendinamas, visi darbuotojai gali pasidalyti 75% sutaupytų lėšų.

Scanlono metodas yra ankstyvesnė šiandien taikomo pajamų dalijimosi pelno versija. Tai toks skatinimo metodas, kai visi ar dauguma darbuotojų kartu stengiasi įgyvendinti kompanijos darbo našumo didinimo tikslus; jei pavyksta gauti papildomų pajamų dėl sumažintų kaštų, jos paskirstomos tarp darbuotojų ir kompanijos.

Rakerio sistema

Rakerio dalyvavimo pelnuose skatinimo sistema remiasi E. Rakerio paruošta metodika. Esmė tokia, kad darbuotojai premijuojami už sąlyginai grynosios produkcijos, apskaičiuotos vienam darbo užmokesčio doleriui, apimties didinimą.

Pagal Rakerio materialinio skatinimo sistemą pirmiausia yra nustatoma sąlyginai grynosios produkcijos apimtis ir jos didėjimo įmonėje indeksas. Jį nustačius, yra išreiškiamas Rakerio standartas, t.y. darbo užmokesčio fondo dalis sąlyginai grynosios produkcijos apimtyje. Rakerio standartas-tai pakankamai pastovus laiko atžvilgiu. Toks darbo našumo išreiškimo būdas padeda numatyti darbuotojų materialinio skatinimo kryptis, sumažinant darbo užmokesčio išlaidas sąlyginai grynosios produkcijos gamybai. Kai įmonėje pastebimai kyla darbo našumas, faktinio darbo užmokesčio dalis sąlyginai grynojoje produkcijoje būna mažesnė už nustatytą Rakerio standartą. Tokiu atveju apskaičiuojamas premijinis fondas.

Rakerio premijavimo sistema taikoma tokiose įmonėse, kur didelės kapitalo sąnaudos. Tai susiję su tuo, kad sąlyginai grynosios produkcijos augimas, nuo kurio priklauso darbuotojams

skiriamas premijų fondas, pasiekiamas ne tik taupant išlaidas darbo užmokesčiui, bet net mažinant įvairias išlaidas, susijusias su kreditų, materialinių energijos išlaidų ir atsargų panaudojimu. Šioje sistemoje, priešingai nei Scanlono, net ir esant stabiliam ar truputį mažesniai darbo užmokesčio fondui sąlyginai grynojoje produkcijoje, premijų dydis dėl kitų kapitalo elementų racionali panaudojimo ir gamybos pelningumo didinimo gali pakankamai svarus, kad būtų galima suinteresuoti darbuotojus pelningiau ir mažiau dirbti. Patirtis rodo, kad įdiegus Rakerio sistemą, darbo našumas įmonėse gali padidėti 5-10% per metus. Šios sistemos įdiegimas leidžia didinti organizacijos pelningumą, darbo našumą, kas ypač svarbu įmonių savininkams ir vadovaujančiam personalui; paprasti darbuotojai materialiai labiau suinteresuoti mažiau ir pelningiau dirbti, jie įtraukiami į valdymo sprendimų dėl gamybos ir darbo organizavimo tobulinimo priėmimo.

„Iprošear“ sistema

Ši sistema yra pagrįsta darbuotojų premijavimu už darbo laiko, panaudojamo tam tikro kiekio produkcijos išleidimui, taupymą. Šią skatinimo sistemą parengė amerikiečių konsultantas valdymo klausymais M. Feinas.

Ši sistema skiriasi nuo kitų sistemų tuo, kad darbo našumo padidinimas matuojamas jau ne piniginiiais vienetais, o darbo laiko vienetais (darbo valandomis).

Šioje sistemoje pirmiausia nustatomas bazinis darbo laiko normatyvas, t.y. darbo laiko, išreikšto žmogaus valandomis, kiekis, kuris reikalingas produkcijos vienetui pagaminti. Po to paskaičiuojama, kiek iš tikrųjų darbo laiko sugaištama produkcijos vienetui pagaminti. Tuomet faktiškai sugaištą laiką produkcijos vienetui pagaminti einamuoju laikotarpiu palyginamas su baziniu darbo laiko normatyvu. Kai faktinis darbo laikas, išreikštas valandomis, mažesnis už bazinį normatyvą-tuomet darbuotojams išmokama premija.

Šioje sistemoje yra svarbu tiksliai išmatuoti ir faktiškai sugaištą laiką produkcijos vieneto gamybai. Kadangi gamyba organizuojama taikant lanksčias darbo organizavimo formas, t.y. organizuojamos komandos, grupės, tai darbo laiko vienetais sunku išreikšti, kiek yra iš tikrųjų sutaupyta darbo. Todėl labai padidėja darbo sunormavimo sąnaudos. Tai didina gamybos valdymo išlaidas, brangina gamybą, todėl mažose ir vidutinėse įmonėse ši premijavimo sistema laikoma labai brangiu dalyku. Ji labiau tinka tik masinei gamybai.

Skatinimas dividendais

Išsivysčiusiose užsienio šalyse pastaruosiu metu dažnai taikoma specifinė dalyvavimo pelnuose sistemos forma-tai skatinimas dividendais. Ši sistema grindžiama darbuotojų abiejų nuosavybės planų įvairiomis modifikacijomis daugelio šalių organizacijose. Pagal šią premijavimo

sistemą įmonės darbuotojams parduodamos akcijos bei valstybinės obligacijos su 20-30% nuolaida. Daugelyje užsienio šalių pirmumo teisę įsigyti akcijas pirmiausia turi įmonės administracija. Tuomet darbuotojų darbo užmokestis akcijomis neapmokestinamas fizinių asmenų pajamų mokesčiu. Kai neužtenka darbo užmokesčio akcijoms išpirkti pagal šalyje leidžiamą darbuotojams įsigyti akcijų paketą, tuomet darbuotojai gali gauti valstybės paskolą. Jei tokią paskolą reikia greitai gražinti, darbuotojai gali kreiptis į banką dėl lengvatinio kredito gavimo.

Priedai už nuopelnus

Tai papildomas darbuotojų atlyginimas, mokamas už individualius savo darbo rezultatus. Nuo premijų jie skiriasi tuo, kad jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, o premija išmokama vieną kartą.

Priedai už nuopelnus turi ir savo šalininkų, ir kritikų, todėl dėl jų yra daug diskutuojama. Šalininkai įrodinėja, kad tik tokia piniginė skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, gali skatinti geriau darbuotojus dirbti.

Kritikai pateikia įtikinamų įrodymų, kad priedų sistema gali duoti ir neigiamų rezultatų. Vienas iš jų-tai, kad griaua komandinio darbo sistemą, kurią kompanijos nori plėtoti; kitas trūkumas-tokios sistemos efektyvumas priklauso nuo darbo įvertinimo sistemos pagrįstumo; jei laikoma, kad darbo įvertinimo rezultatai yra neteisingi, tai bus neteisingi ir už juos mokami priedai.

Taigi, kaip matome iš išnagrinėtų motyvacinių sistemų, kiekviena organizacija turi individualiai pasirinkti darbo užmokesčio, motyvavimo, vertinimo sistemas, kurios atspindėtų bendrovės tikslus. Populiariausios yra dalyvavimo pelne motyvacinės sistemos, kuriose dalyvauja visi įmonės darbuotojai. Tinkamai pasirinktos sistemos garantuoja, kad darbuotojai darys viską, kas nuo jų priklausys, kad gautų geresnį atlygį, o tuo pačiu bus keliamas darbo našumas, taupomi resursai, optimizuojama gamyba, gerėja įmonės veiklos rezultatai.

3. MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TOBULINIMO ĮMONĖSE TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašomas tyrimas, kuriame tiriami ir analizuojami farmacijos kompanijos UAB „Berlin Chemie Menarini Baltic“ ir naftos gavybos kompanijos UAB „Minijos nafta“ darbuotojus motyvuojantys veiksniai, jie lyginami tarpusavyje, įvertinami kokie motyvaciniai veiksniai dominuoja priklausomai nuo darbo profilio ir specifikos, pateikiama tyrimo rezultatų analizė bei pasiūlymai, kokia kryptimi galima patobulinti motyvacines sistemas nagrinėtose įmonėse

3.1. Motyvacinių sistemų tobulinimo įmonėse tyrimo metodologija

Empyrinio tyrimo tikslas: išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai motyvuoja darbuotojus tiek farmacinėje, tiek naftos gavybos kompanijose ir remiantis tyrimų rezultatais pateikti pasiūlymus motyvacinės sistemos tobulinimui organizacijose.

Empyrinio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti farmacijos kompanijos UAB „Berlin Chemie Menarini Baltic“ ir naftos gavybos kompanijos UAB „Minijos nafta“ darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

2. Palyginti tyvuojančius veiksnius tarpusavyje.

3. Įvertinti, kokie motyvaciniai veiksniai dominuoja, priklausomai nuo darbo profilio ir specifikos.

4. Pagal gautus rezultatus pateikti pasiūlymus, kaip patobulinti esamas motyvacines sistemas, kad darbuotojai geriau dirbtų ir siektų įmonių tikslų.

Tyrimo metodo aprašymas

Šiame darbe anketų pagalba surinkti duomenys matematiniais - statistiniais instrumentais analizuojami, siekiant nustatyti būdingus dėsningumus ir ryšius tarp atskirų motyvuojančių veiksnių, lyginant juos įmonių, atskirų amžiaus grupių bei skirtingo darbo stažo įmonėse atžvilgiais. Vertinimai atliekami rezultatų grupavimo, atsakymų vidurkių ir standartinio nuokrypio skaičiavimais bei ryšiai tarp motyvuojančių faktorių vertinami Wilcoxon Signed Ranks Test koeficientų pagalba.

Atsižvelgiant į darbo specifiką ir turimus išteklius (laiko, kvalifikacijos, finansinius ir t.t.), priimtinausias darbe taikytas kiekybinis tyrimo metodas, kuris leis matematiškai įvertinti kiekvieno anketos teiginio svarbą.

Analizuojant motyvacinius veiksnius šiame darbe tinkamiausias duomenų rinkimo metodas - pirminiai duomenys. Naudojantis antrinais duomenimis, kurie gal būt buvo surinkti anksčiau, būtų sunku objektyviai įvertinti dabartinę situaciją. Galima atlikti ir eksperimentą, panaudojant vieną pasirinktą motyvacinį elementą, tačiau vėlgi rezultatai būtų pakankamai „siauri“, mažai objektyvūs. Vienas iš tinkamiausių būdų darbuotojų motyvacijai įvertinti yra apklausa. Be abejonės ji negali būti tiesioginė, nes gauti rezultatai dėl atsakymų viešumo nevisiškai atspindėtų tikrovę. Patikimiausias

būdas gauti kuo objektyvesnius atsakymus yra anoniminis anketavimas, čia respondentas gali laisvai pareikšti savo nuomonę į kiekvieną teiginį, nesibaimindamas dėl galimos neigiamos įtakos.

Tyrimo anketos aprašymas

Tyrimo anketą (1 priedas) sudaro 59 klausimų. Klausimai sugrupuoti į 10 veiksmių, kurie laikomi kritiniais, vertinant motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tai yra įgūdžiai, atliekamo darbo identifikavimas, atliekamo darbo svarba, autonomiškumas, įvertinimas, aplinka, saugumas, atlygis, santykiai kolektyve, vadovybė. Klausimai apie papildomą naudą padalinti į grupes – maistas, sportas, darbas, socialinis saugumas.

Anketoje pateikiami tik uždari klausimai. Uždarų klausimų privalumai: į juos lengva ir greitai atsakyti – tai yra didesnė tikimybė, kad respondentai atsakys į visus klausimus; iš apklausėjo reikalaujama mažiau pastangų; palengvina duomenų apdorojimą. Anketos pradžioje - įvardinamas anketavimo tikslas, pabrėžiamas anketų anonimiškumas.

Pati anketa sudaryta iš 5 dalių: pirmąją dalį sudaro 36 klausimai; antrąją dalį sudaro 18 klausimų; trečiąją dalį sudaro 5 klausimai.

Anketos įvadinė dalis - įvardinamas anketavimo tikslas, pabrėžiamas anketų anonimiškumas, nustatomas terminas kada anketos turi būti gražintos.

Pirmoje dalyje respondentai prašomi apibrėžti dirbamą darbą ir įvertinti pasitenkinimą/nepasitenkinimą atliekamam darbu.

Antrą dalį sudaro konkretūs darbo motyvavimo aspektai, kuriuos respondentai turi įvertinti, išreikšdami bendrą požiūrį (nebūtinai tik dirbamo darbo rėmuose).

Trečioje anketos dalyje respondentų prašoma įvertinti konkrečių papildomų priedų svarbą darbuotojams.

Pirmoje, antroje ir trečioje dalyse respondentai savo atsakymą turi pažymėti vertinimo skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia visišką nesutikimą su teiginiu, o 10 visišką sutikimą su teiginiu. Klausimus stengiamasi suformuluoti aiškiai, visiems vienodai suprantamus, nedviprasmiškus.

Baigiamoji dalis - pateikiama keletas socialinių - demografinių klausimų: darbuotojo amžius – trys amžiaus grupės: 1) iki 30 m, 2) 31-50 m, 3) virš 50 ; darbo stažas įmonėje - trys skalės: 1) iki 2 metų, 2) 2-5 metai, 3) virš 5 metų. Tai leis plačiau išanalizuoti motyvacinius veiksmius skirtingo amžiaus ir skirtingo darbo stažo darbuotojų grupėse

Respondentai savo atsakymą pažymėjo vertinimo skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia visišką nesutikimą su teiginiu, o 10 visišką sutikimą su teiginiu.

Tyrimo imtis

Tyrimo imtis abiejuose kompanijose nustatoma pagal formulę:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N-visumos dydis.

p-požymio tikimybė. Kadangi neturime kitų žinių apie p dydį, galima imti $p=0.5$ (Martišius S., 1997).

Δp -požymio dalies paklaida. Darbe rezultatus pateiksime su 5% paklaida.

z-normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95% patikimumu (Kardelis k., 2002, p.314). Tuomet normaliojo skirsnio koeficientas $z=1.96$.

Visus dydžius įstačius į formulę, gauname, kad farmacijos kompanijos atveju $n_{\min} = 52$, o surinktų anketų yra 54, tad rezultatai gauti tikrai su 95 proc. tikimybe ir 5 proc. paklaida.

Naftos gavybos kompanijos atveju $n_{\min} = 36$, o surinktų anketų yra 37, tad rezultatai taip pat yra su 95 proc. tikimybe ir 5 proc. paklaida.

Tyrimo organizavimas

Tyrimė dalyvavo respondentai iš skirtingų organizacijų - tai yra iš farmacijos kompanijos UAB "Berlin Chemie Menarini Baltic" ir naftos gavybos kompanijos UAB "Minijos Nafta", kad būtų galima įvertinti, kokie motyvaciniai veiksniai dominuoja, priklausomai nuo skirtingo darbo profilio ir specifikos.

Dėl palyginti nedidelio darbuotojų - tarnautojų skaičiaus abiejose įmonėse, nutarta apklausti visus darbuotojus - tarnautojus. Nors UAB "Minijos Nafta" yra nemažas būrys darbuotojų - darbininkų, tačiau atliekamo tyrimo metu jų rezultatai nebus analizuojami, siekiant turėti identišką imtį abiejose įmonėse.

Tyrimė dalyvavo 60 farmacinės kompanijos darbuotojų ir 40 naftos gavybos kompanijos ofiso darbuotojų.

Anketos buvo išdalintos visiems respondentams, paaiškintas tyrimo tikslas ir anketų pildymo reikalavimai, pabrėžiamas anketų anonimiškumas. Atsakymams buvo skirtos dvi dienos ir paprašyta respondentų anketas grąžinti apklausejams.

Surinkus anketas, paaiškėjo, kad ne visi darbuotojai nusprendė dalyvauti apklausoje, todėl respondentų anketų skaičius sumažėjo nuo 60 iki 54 farmacinėje kompanijoje ir nuo 40 ir 37 – naftos gavybos kompanijoje, t.y. apklausoje dalyvavo atitinkamai 90% ir 92.5% visų potencialių respondentų.

3.2. Motyvacinių sistemų tobulinimo įmonėse empirinis tyrimas ,duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Anketų pagalba surinkti duomenys yra matematiniais - statistiniais instrumentais analizuojami, siekiant nustatyti būdingus dėsningumus ir ryšius tarp atskirų motyvuojančių faktorių, lyginant juos įmonių, atskirų amžiaus grupių bei skirtingo darbo stažo įmonėse atžvilgiais. Vertinimai atliekami rezultatų grupavimo, atsakymų vidurkių bei standartinio nuokrypio skaičiavimais bei ryšiais tarp motyvuojančių faktorių vertinimais.

Pirmiausia apibrėšime tiriamus veiksnius, naudojamus anketoje.

“Įgūdžiai” aprėpia galimybę daryti eilę skirtingų užduočių, turimos kvalifikacijos ir įgūdžių (talentų) naudojimą atliekant užduotis bei iššūkių darbe buvimą.

“Atliekamo darbo identifikavimas” – atspindi darbuotojo atliekamo darbo ciklo dalį – tai darbo atlikimas nuo “pradžios” iki “pabaigos”.

“Atliekamo darbo svarba” – apibrėžia darbo svarbą bei prasmę, taip pat atliekamo darbo įtaką kitiems žmonėms.

“Autonomiškumas” – darbuotojo laisvė ir nepriklausomybė planuojant bei atliekant darbą

“Įvertinimas”, grįžtamasis ryšys – gali būti gaunamas iš pačio atliekamo darbo, vadovų, bendradarbių ir klientų.

“Aplinka” – apima visas darbo sąlygas

“Saugumas” – baimės prarasti darbą veiksnys.

“Atlygis” – apimą atlyginimą ir kitokią papildomą naudą, mokamą kompanijos darbuotojams. Siekiant nuodugniau ištirti darbuotojų požiūrį į papildomos naudos rūšis, klausimyne bus visa atskira klausimų grupė, padėsianti tai išsiaiškinti. Iš tokių išskirtų papildomų naudų yra nemokamas maitinimas, kava, užkandžiai , sportinė veikla , transportas į darbą , gyvybės draudimo ir kitos socialinės programos .

“Santykiai kolektyve” – santykiai su bendradarbiais bei bendradarbiavimas su kitais žmonėmis.

“Vadovybė” – vertinimas ir pasitikėjimas savo vadovybe.

Įgūdžiai, atliekamo darbo identifikavimas, atliekamo darbo svarba, autonomiškumas bei įvertinimas (grįžtamasis ryšys) yra darbo charakteristikos pagal Hackmano ir Oldhamo modelį. Jie priklauso vidiniams motyvaciniams faktoriams ir gali būti tiesiogiai susiję su motyvatoriais pagal Herzbergo teoriją ir aukštesnio lygio poreikiais, pagal Maslow poreikių hierarchiją. Šie motyvatoriai įtakoja darbuotojo vidinę motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Aplinka, saugumas, santykiai kolektyve, vadovybė ir atlygis – tai faktoriai, atspindintys darbo kontekstą pagal Hackmaną ir Oldhamą, be to, jie susiję su higieniniais faktoriais pagal Herzbergo teoriją ir priklauso žemesnio

lygio poreikiams pagal Maslow poreikių hierarchiją. Remiantis ankščiau pateiktomis teorijomis, šie poreikiai turi būti patenkinti pirmiausia, nes tik tada atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Šie veiksniai nepadidina pasitenkinimo darbu, tačiau sumažina darbuotojo nepasitenkinimo lygį ir įtakoja asmens norą išnaudoti iššūkius darbe.

6 lentelė

Klausimų grupavimas

Veiksny	I dalis	II dalis	III dalis
Įgūdžiai	2,5,20,24,25	1,2,3,4,5	
Atliekamo darbo identifikavimas	9,15,22,29	6	
Atliekamo darbo svarba	3,4,10,23,26,27	7	
Autonomiškumas	18,30,28	8,9	
Įvertinimas	1,6,11	10,11,12	
Aplinka	32	14	
Saugumas	12,33	15,16	
Atlygis	8,14,16,19,34	17,18	
Santykiai kolektyve	31	13	
Vadovybė	7,13,17,21		
Socialinės programos			1,2,3
Maistas			4
Sportas			5

Šaltinis (sudaryta autorės)

Duomenų analizė ir interpretavimas farmacinėje kompanijoje UAB“Berlin Chemie Menarini Baltic“

Tyrimė dalyvavo 54 farmacinės kompanijos darbuotojai-tarnautojai.

Atlikus visų 54 anketų analizę, pagal amžiaus grupes respondentai pasiskirstė taip-54.20% iki 30 metų amžiaus grupėje ir 45.80 % 31-50 metų amžiaus grupėje.

Pagal darbo stažą kompanijoje 48 % priklauso grupei, kur darbo stažas yra 2-5 metai, iki 2 metų turintys darbo stažą 28 % ir virš 5 metų darbo stažą-24 %.

Svarbiausi motyvatoriai, įvertinant pasitenkinimą\nepasitenkinimą esamu darbu yra:

- Santykiai kolektyve (vertinimo vidurkis 8.91);
- Aplinka (vertinimo vidurkis 8.78);
- Saugumas (vertinimo vidurkis 8.41);
- Įgūdžiai (vertinimo vidurkis 7.81);
- Atliekamo darbo svarba (vertinimo vidurkis 7.68);
- Vadovybė (vertinimo vidurkis 7.6).

Apskaičiavus atskirų motyvacinių veiksnių vidurkius(10 pav) ir standartinius nuokrypius, galima daryti išvadą, kad darbuotojų labiausiai vertinama ir svarbi yra darbo aplinka, saugumas ir santykiai kolektyve. Šių veiksnių ne tik vertinimo vidurkis aukščiausias, bet ir šiuos veiksnius vertindami visi respondentai buvo gana vieningi – standartinis nuokrypis yra mažesnis už 1 ir svyruoja atitinkamai nuo 0,61 iki 0,96. Akivaizdu, kad geri santykiai tarp kolegų bei vadovybės sąlygoja aukštesnius veiklos rezultatus. Darbuotojai bendraudami tarpusavyje jaučia vienas kito paramą, palaikymą ir supratimą. Nuolat vykstant pokyčiams farmacijos verslo pasaulyje, kai neišvengiamai stiprėja konkurencija ir stresas tampa nuolatiniu palydovu, būtent šilti ir palaikantys darbuotojų tarpusavio santykiai bendromis jėgomis padeda siekti geresnių darbo rezultatų, skatina tarpusavio bendradarbiavimą. Galima teigti, kad pagal Maslow poreikių hierarchiją, farmacinės kompanijos darbuotojams tikrai dominuoja aukštesnio lygio poreikiai.

Kitas motyvacinis veiksnys sukeliantis darbuotojų pasitenkinimą darbu yra aplinka: tai darbo priemonės, įranga. Beveik visi darbuotojai teigiamai įvertino esant gerą savo darbo aplinką. Kadangi visų apklaustų darbuotojų darbas yra mobilus – vizitai pas gydytojus, tai kompanijos automobilis, personalinis kompiuteris, interneto ryšys, mobilus telefonas yra pagrindinės darbo priemonės, be kurių nė vienas darbuotojas neišsivaizduoja savo kasdieninio darbo.

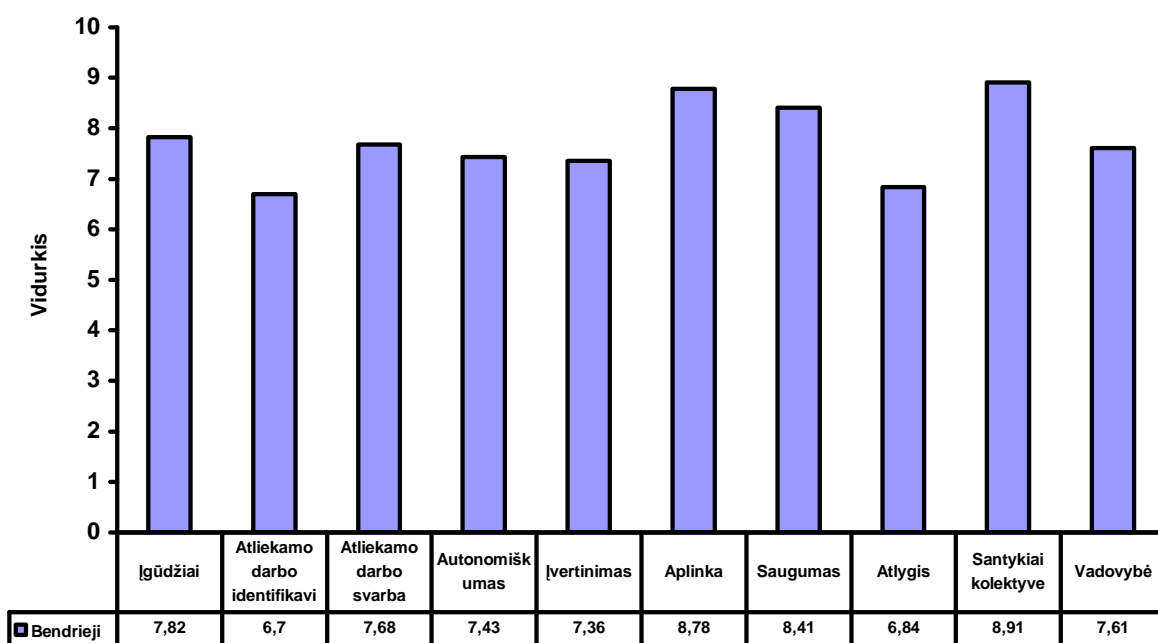
Aukšto įvertinimo susilaukė ir įgūdžių veiksnys, tačiau jį vertindami respondentai buvo mažiau vieningi: standartinis nuokrypis yra kiek daugiau nei 1 ir yra 1,12. Žvelgiant giliau ir bandant įvertinti atskirų veiksnių įtaką ir stiprumą įgūdžių motyvacinio veiksnio atveju matosi, kad darbuotojai mano, jog turimi jų gabumai kompanijoje nėra pilnai išnaudojami – vidutinis įvertinimas lygus 7,7. Tačiau išreiškdami savo nuomonę apie šių veiksnių svarbą bendrai, įgūdžių panaudojimo svarbumo įvertinimo vidurkis pasiekė 8,4 balo. Tai pakankamai rimtas ženklas kompanijai daugiau dėmesio skirti šiam motyvaciniam veiksniumi stiprinti – didinti užduočių įvairovę, tirti galimybę darbuotojams atlikti papildomas užduotis ar net darbo kitose grupėse variantus.

Atliekamo darbo svarba yra vienas iš aukštai įvertintų motyvacinių veiksnių taip pat. Tyrimo rezultatai parodo, kad darbuotojams yra svarbu, kai jie yra įvertinami (tiek už gerai atliktą darbą ir apskritai kad yra įvertinami) ne tik savo vadovų, bet ir kitų aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų. Gaunantys iš vadovų grįžtamąjį ryšį darbuotojai yra daug labiau motyvuoti siekti geresnių rezultatų, jie žino ko iš jų tikimasi.

Darbo svarba ir autonomiškumas yra vienodai svarbūs ir sukeliantys pasitenkinimą savo darbu farmacinėje kompanijoje. Visi respondentai sutinka, kad jų darbas yra nemonotoniškas, patrauklus, leidžiantis išnaudoti savo gabumus. Kasdieniniai vizitai pas gydytojus, seminarų, pristatymų organizavimas – tai tokia veikla, reikalaujanti daug įgūdžių, leidžianti atskleisti savo idėjas ir sugebėjimus.

Nagrinėjant aplinkos ir santykių kolektyve motyvacinių veiksnių įvertinimus galima būtų teigti, kad darbuotojai patenkinti esama būsena, o šių veiksnių svarbumas bendrai įvertintas 8.9. Aukšto įvertinimo (vidurkis 8,05) sulaukė ir atliekamo darbo svarbos veiksnys, tačiau bandant analizuoti skirtumus tarp esamos ir darbuotojų vertinamos reikiamos būsenos, įvertinimų skirtumas nėra labai didelis – siekia šiek tiek daugiau, nei 1,00 (1,12).

Nagrinėjant kitas motyvuojančių veiksnių grupes, didesnių vidinių vertinimų tarp esamos būsenos organizacijoje ir bendro darbuotojų požiūrio ir svarbumo lygio skirtumų nebuvo pastebėta.

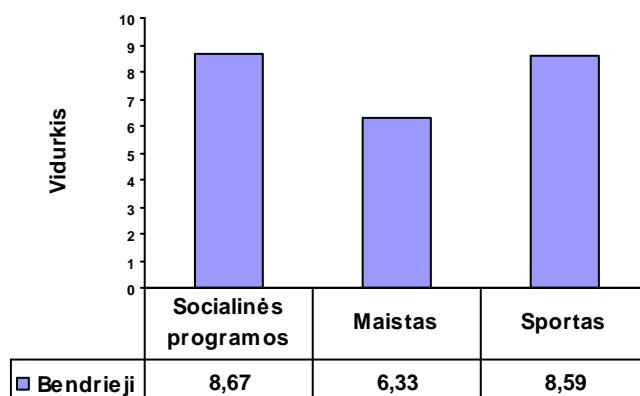


Šaltinis (sudaryta autorės)

10 pav. Motyvacinių veiksnių įvertinimų bendri vidurkiai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic“

Atskirai norėtusi pažvelgti į papildomos naudos (priedų) grupę, kuri daugiau yra atskiros atlygio motyvacinės veiksnių grupės dalis, todėl nereikėtų jų interpretuoti viename lygyje su pagrindiniais 10 jau išvardintų motyvacinių veiksnių.

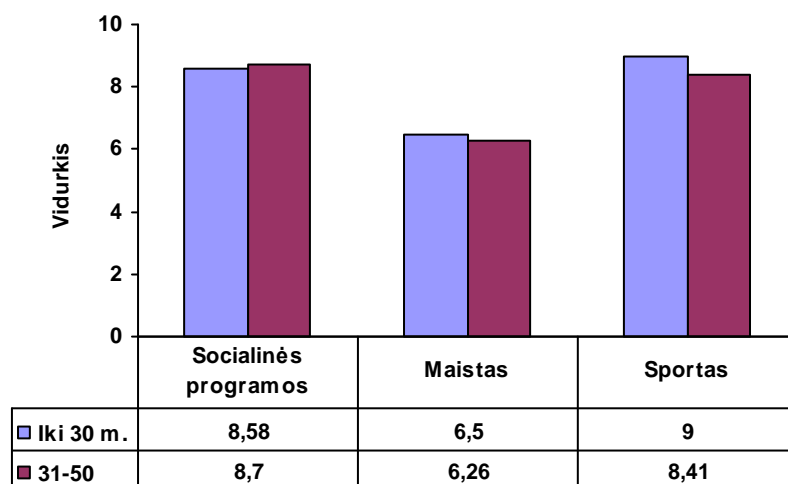
Analizuojant papildomus priedus(11 pav.) matosi, kad labai svarbūs yra kompanijos siūlomi gyvybės draudimo, medicinos aptarnavimo ir apmokėjimo už papildomas studijas veiksniai, kurie apjungti į socialinių programų grupę, taip pat svarbūs ir sporto veiksniai. Standartiniai nuokrypiai svyruoja tarp 1,11 ir 1,18., tad nuomonės yra pakankamai vieningos



Šaltinis (sudaryta autorės)

11 pav. Papildomos naudos bendri įvertinimų vidurkiai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic“

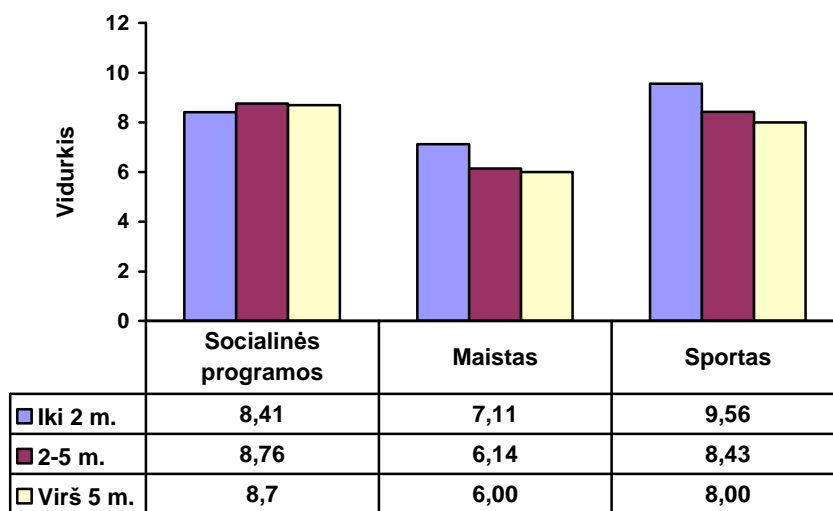
Aukštai yra vertinamas yra socialinis saugumas (sveikatos, gyvybės draudimas, medicininės paslaugos) bei galimybių sportuoti sudarymas. Tokius aukštus šių vertinimų vidurkius sąlygoja darbo specifika farmacinėje kompanijoje: pakankamai didelis darbuotojų mobilumas – kasdieninės tolimos kelionės automobiliu, didžiulė įtampa ir stresas, patiriami organizuojant konferencijas, pristatymus. Nors kompanijoje dirba pakankamai jauni žmonės, kuriems medicininės paslaugos bei įvairių rūšių draudimai dar nelabai turėtų rūpėti, tačiau vykstant pastoviems pokyčiams mūsų gyvenime kiekvienas nori turėti užtikrintą ateitį sau ir savo vaikams. Aukšti vertinimai ir papildomai gaunama naudai – sportui. Tai galima paaiškinti tuo, kad kompanijoje dirba jauni žmonės, didžiąją dienos dalį įtemptai dirbdami, daug laiko praleisdami kelionėse automobilyje, kas pasireiškia nuovargiu ir nejudrumu. Kelios valandos praleistos sporto klube suteikia visiškai naujų jėgų, darbuotojai gali vėl įsijungti į darbą su naujom jėgom, fiziškai ir emociškai pailsėję, kas neabejotinai prisideda prie geresnių darbo rezultatų.



Šaltinis (sudaryta autorės)

12 pav. Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic

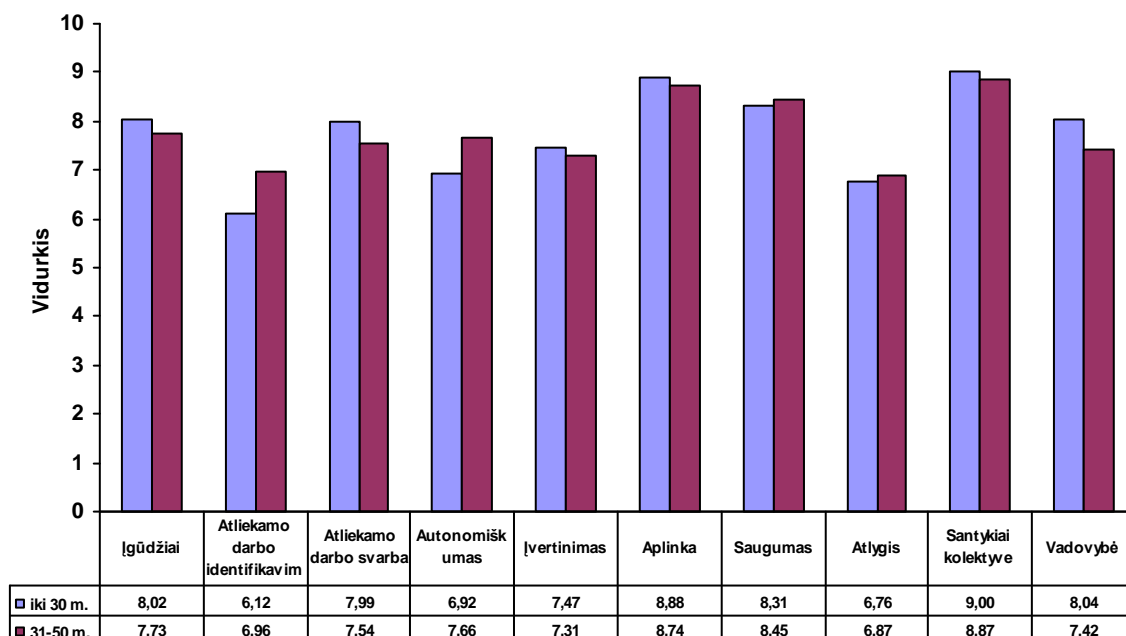
Analizuojant papildomos naudos vidurkius per amžiaus grupes bei darbo stažą(12 ir 13 pav.),matome, kad socialinių programų veiksnys svarbesnis vyresniems ir didesnę darbo stažą turintiems darbuotojams.Tai paaiškinama tuo, kad vyresni labiau pradeda rūpintis savo sveikata, gyvybės draudimu, pensijų fondais nei jaunesni.Maisto veiksnys labiau vertinamas jaunesnių bei mažesnę darbo stažą turinčių darbuotojų. Gal jaunesni išsekvoja daugiau energijos ir jiems laiku pavalgyti labai svarbu, ypač jei tai kompensuojama įmonės lėšomis. Sporto veiksnys taip pat svarbesnis tiek jaunesniems, tiek mažesnę darbo stažą turintiems darbuotojams.Tai natūralus reiškinys, kad jaunesni daugiau nori sportuoti nei vyresni.



Šaltinis (sudaryta autorės)

13 pav.Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic

Dabar pabandykime pažvelgti į atlikto tyrimo rezultatus atskirų amžiaus grupių ir darbo stažo įmonėje pjuvenių atžvilgiais



Šaltinis (sudaryta autorės)

14 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic

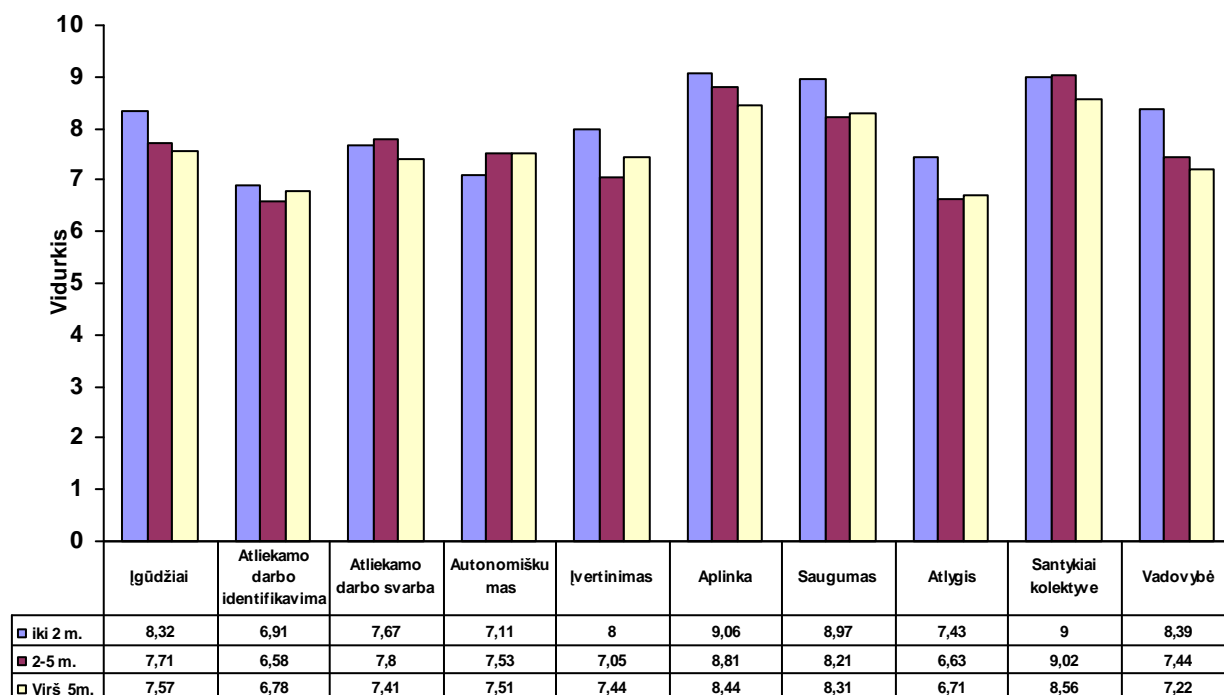
Atliekant motyvacinių veiksmų analizę pagal amžiaus kriterijų (14 pav.), matome, kad jaunesni darbuotojai lyginant su vyresniais labiau vertina įgūdžius, o vyresni darbuotojai labiau vertina autonomiškumą nei jaunesni. Natūralu, kad vyresniems darbuotojams reikia daugiau laisvės ir savarankiškumo atliekant darbą, nes jaunesni turi mažiau patirties. Jaunesnių darbuotojų vertinimas įgūdžių labiau nei vyresnių gali būti paaiškinamas tuo, kad dabar žymiai jaunesni žmonės pradeda kelti savo kvalifikaciją savarankiškai, t.y. papildomai studijuodami aukštesiose mokyklose ir įgydami antras specialybes, todėl jiems svarbu naujus įgūdžius panaudoti savo darbe.

Taip pat matome, kad tiek vyresni darbuotojai, tiek jaunesni, labiausiai vertina santykius kolektyve, darbo saugumą ir darbo aplinką. Kas labai įdomu, – jaunesnieji darbuotojai žymiai kritiškiau vertina vadovybę, nei vyresni. Toks kiek aukštesnis jaunų darbuotojų vidurkis rodo, kad jauni darbuotojai dar nėra pilnai adaptavęsi kompanijoje, bendravimas, santykiai tarp vadovo ir pavaldinių dar nėra pakankamai išsivystę taip, kaip vyresnių darbuotojų. Visų kitų veiksmų vertinimo skirtumai nėra žymūs.

.Atliekant motyvacinių veiksmų analizę pagal darbo stažą kompanijoje (15 pav), matome, kad mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai labiau vertina įgūdžius, įvertinimą, atlygį ir kritiškiau vertina vadovybę nei didesnę darbo stažą turintys darbuotojai. Galima galvoti, kad tokia situacija yra todėl, kad šioje kompanijoje su darbo stažu didėja ir atlygio dydis, todėl didesnę stažą turintiems darbuotojams tai tampa mažiau aktualu; taip didesnę stažą turintys darbuotojai labiau pasitiki

vadovybe, nes jaučiasi saugesni; o mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai labiau vertina įgūdžius ir įvertinimą dėl anksti pradamos kelti savo profesinės kvalifikacijos .

Tačiau pastebima, kad tiek mažesnę darbo stažą turintys, tiek didesnę darbo stažą turintys darbuotojai labiausiai vertina aplinką, saugumą ir santykius kolektyve, nors šie faktoriai su didesniu stažu kiek silpnėja.



Šaltinis (sudaryta autorės)

15 pav. Motyvacinių veiksnių įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic

Motyvuojančių veiksnių tarpusavio priklausomybei įvertinti naudojau Wilcoxon rangavimo testą. Interpretacijos metu gauti požymių priklausomybės koeficientai , kurie didesni nei 0,05 ($p > 0.05$) laikomi, kad statistiškai yra nereikšmingi ir nėra nagrinėjami. Atlikus visų lentelių analizę išskirti stipriausiai motyvuojantys veiksniai , kurie yra statistiškai reikšmingi, tai yra $p < 0.05$ ir kuriuos panagrinėsime plačiau :

Autonomiškumas – Įgūdžiai ($p = 0,0011$)

Aplinka - Įgūdžiai ($p = 0,001$)

Atlygis - Įgūdžiai ($p = 0,002$)

Santykiai kolektyve - Įgūdžiai ($p = 0,003$)

Saugumas - Įgūdžiai ($p = 0,001$)

Sportas - Įgūdžiai ($p = 0,001$)

Aplinka - Atliekamo darbo identifikavimas ($p = 0,002$)

Santykiai kolektyve - Atliekamo darbo identifikavimas ($p = 0,002$)

Socialinis saugumas - Atliekamo darbo identifikavimas ($p= 0,001$)

Sportas - Atliekamo darbo identifikavimas ($p= 0,002$)

Aplinka - Atliekamo darbo svarba ($p= 0,002$)

Santykiai kolektyve - Atliekamo darbo svarba ($p= 0,001$)

Socialinis saugumas- Atliekamo darbo svarba ($p= 0,003$)

Sportas - Atliekamo darbo svarba ($p= 0,001$)

Aplinka – Autonomiškumas ($p= 0,001$)

Santykiai kolektyve – Autonomiškumas ($p= 0,002$)

Socialinis saugumas – Autonomiškumas ($p= 0,002$)

Sportas – Autonomiškumas ($p= 0,002$)

Aplinka – Įvertinimas ($p= 0,0011$)

Santykiai kolektyve – Įvertinimas ($p= 0,001$)

Socialinis saugumas – Įvertinimas ($p= 0,0015$)

Sportas – Įvertinimas ($p= 0,002$)

Socialinis saugumas – Aplinka ($p= 0,001$)

Atlygis – Aplinka ($p= 0,001$)

Vadovybė – Aplinka ($p= 0,0015$)

Santykiai kolektyve – Saugumas ($p= 0,001$)

Socialinis saugumas – Saugumas ($p= 0,002$)

Sportas – Saugumas ($p= 0,006$)

Santykiai kolektyve – Atlygis ($p= 0,001$)

Socialinis saugumas – Atlygis ($p= 0,002$)

Maistas – Atlygis ($p= 0,002$)

Sportas – Atlygis ($p= 0,005$)

Vadovybė – Santykiai kolektyve ($p= 0,001$)

Socialinis saugumas – Vadovybė ($p= 0,0001$)

Sportas – Vadovybė ($p= 0,0001$)

Tarpusavyje lyginant įgūdžius kartu su autonomiškumu ir atlygiu stipresnis motyvatorius tampa įgūdžiai . Darbuotojai pirmenybę teikia darbo įvairovei, naujovėms, siekdami išnaudoti savo galimybes bei tobulėti. Tokius darbuotojus galima apibūdinti kaip turinčius aukštą socialinę brandą, kuriems labiau dominuoja aukštesnio lygio poreikiai: tai savęs realizavimas, pagarba. Pagal McClellandą tuomet dominuoja pasiekimų poreikis. Šiuo atveju atlygis ir autonomiškumas nėra dominuojantys veiksniai, taigi galima padaryti išvadą, kad darbuotojai yra patenkinti atlygiu, kurį jie

gauna už savo darbą ir turimu autonomiškumu. Tačiau įgūdžius vertinant tarpusavyje su aplinka, santykiškai kolektyve, socialiniu saugumu bei sportu, pastarieji turi stipresnę įtaką.

Atliekamo darbo identifikavimą lyginant su aplinka, santykiškai kolektyve, socialiniu saugumu bei sportu, darbuotojai vertina kaip svarbesnį. Jiems yra daug varbiau žinoti ko iš jų tikimasi, būti pilnai atsakingiems už savo darbą.

Atliekamo darbo svarba pasirodė nėra tokia svarbi lyginant su santykiškai kolektyve, aplinka, socialiniu saugumu bei sportu. Čia vėlgi dominuoja poreikis priklausyti draugiškų ir artimų grupei bei žmogiškų santykių troškimas. Darbuotojams labiau patinka tokios situacijos, kuriose bendraujama, o ne konkuruojama, jie trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu.

Statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp autonomiškumo ir aplinkos, santykių kolektyve, socialinio saugumo bei sporto, kur autonomiškumas yra stipresnis motyvatorius, nei pastarieji. Tai rodo darbuotojų sugebėjimą ir norą dirbti savarankiškai, būti pilnai atsakingiems už savo padarytą darbą.

Įvertinimas lyginant su aplinka, santykiškai kolektyve, socialiniu saugumu, sportu yra aukščiau įvertinamas. Visiems darbuotojams yra svarbu būti pripažintiems, pagirtiems už gerai atliktą darbą, o tai skatina vidinį pasitenkinimą, siekti dar aukštesnių rezultatų.

Tarpusavyje lyginant aplinkos veiksnį su saugumu, atlygiu, vadovybe, nulemiantis veiksnys tampa jau aplinka. Respondentams darbo sąlygos, įranga yra svarbesni veiksniai užtikrinant sėkmę, nei atlygis už darbą ir vadovybės požiūris į darbuotojus.

Įvertinant saugumą (atleidimo iš darbo atžvilgiu), darbuotojams šis veiksnys yra svarbus, tačiau anketų analizė parodė, kad darbuotojai kompanijoje jaučiasi saugūs, jie nenorėtų dažnai keisti darbovietes. Saugumo faktorius lyginant su santykiškai kolektyve, socialiniu saugumu bei sportu nėra svarbiausias. Tai rodo darbuotojų lojalumą ir pasitikėjimą kompanija.

Atlygis už darbą yra mažiau svarbus lyginant su santykiškai kolektyve, socialiniu saugumu ir sportu. Tai vėlgi remiantis Maslow poreikių hierarchija, kai yra patenkinti žemesnio lygio poreikiai, pradeda dominuoti jau aukštesnio lygio poreikiai.

Statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp santykių kolektyve ir vadovybės, kur santykiškai yra stipriau veikiantis veiksnys nei vadovybės požiūris į savo darbuotojus. Manau, kad tai sąlygoja darbo farmacinėje kompanijoje specifika, kur darbuotojai kasdieniniame darbe daugiau bendrauja tarpusavyje.

Lyginant tarpusavyje vadovybės veiksnį ir socialinį saugumą bei sportą, vėlgi pastebime, kad vadovybė nėra lemiantis faktorius. Tai galima paaiškinti tuo, kad farmacinėje kompanijoje santykiškai tarp vadovo ir pavaldinių yra pagrįsti tarpusavio pagarba bei supratimu, kur vadovas daugiau užima lyderio pozicijas.

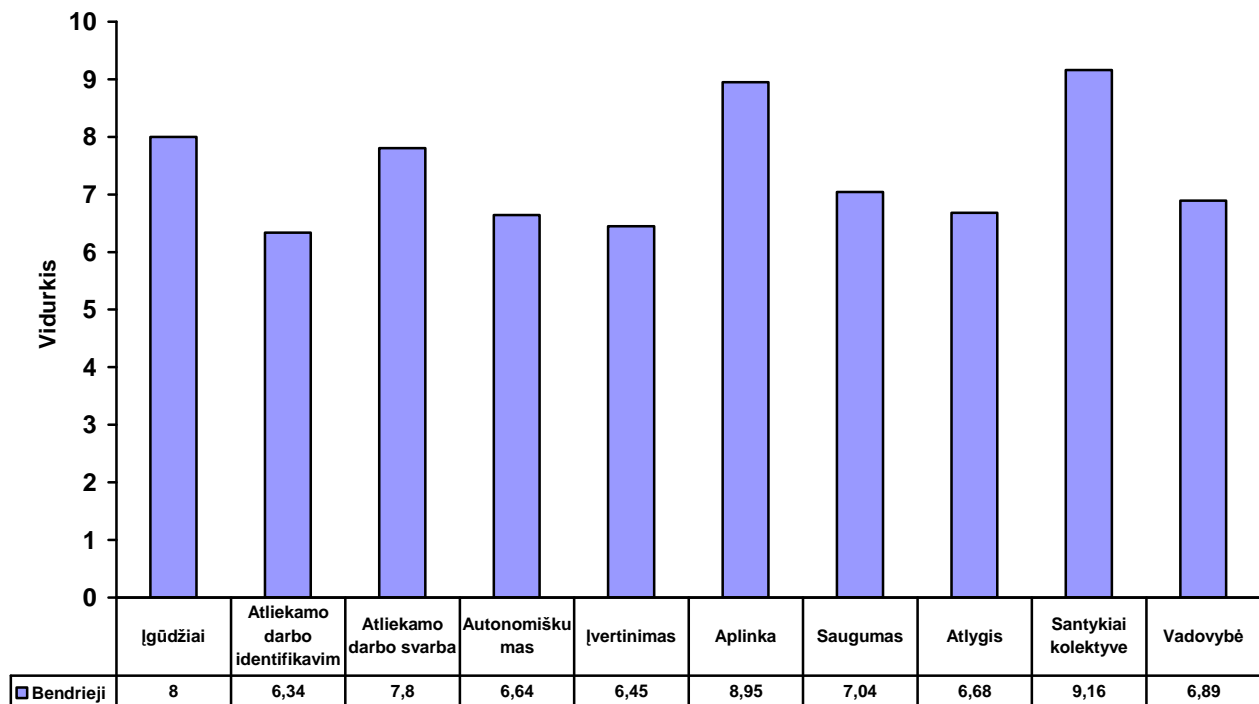
Lyginant motyvacinių veiksmų grupių tarpusavio porų statistinį svarbumą, gauname tokią veiksmų svarbos hierarchiją (pradedant nuo svarbiausių ir einant prie mažiau svarbių):

- Santykiai kolektyve;
- Aplinka;
- Įgūdžiai;
- Atliekamo darbo svarba;
- Autonomiškumas;
- Įvertinimas;
- Saugumas;
- .Atlygis;
- Atliekamo darbo identifikavimas;
- Vadovybė.

Kompanijos “Minijos Nafta” motyvuojančių veiksmų analizė, remiantis anketiniais duomenimis.

Kompanijos mastu skirtingus motyvuojančius veiksmus lyginsiu tarpusavyje, atsižvelgiant ir į atskirus duomenų aibės poaibius – skirtingų amžiaus grupių (53,10% respondentų iki 30 metų ir atitinkamai 46,90% - vyresni) ir skirtingo darbo stažo (25% dirbantys iki 2 metų, 46,9% – 2-5 metus ir 28,10% virš 5 metų). Įmonės Minijos Nafta motyvacinių veiksmų įvertinimai pateikti paveiksle.

Apskaičiavus įvertinimų atskirų motyvacinių veiksmų atžvilgiu vidurkius(16pav.) ir standartinius nuokrypius , galima daryti išvadą, kad darbuotojų vertinama ir svarbi yra aplinka(vidurkis 8.95) bei santykiai kolektyve(vidurkis 9.16) – šių veiksmų ne tik vertinimo vidurkis aukščiausias, bet ir visi respondentai buvo gana vieningi vertindami juos – standartinis nuokrypis šiek tiek didesnis už 1,00 – atitinkamai 1,03 ir 1,16. Aukšto vertinimo sulaukė ir įgūdžių veiksnys, tačiau respondentai nebuvo tokie vieningi – standartinis nuokrypis didesnis, nei 2,00 (2,19). Žvelgiant giliau ir bandant įvertinti atskirų veiksmų įtaką ir stiprumą, įgūdžių motyvacinio veiksmo atveju matosi, kad darbuotojai mano, kad turimi gabumai ir kvalifikacija nėra pilnai išnaudojami organizacijoje – atitinkamai vidutinis įvertinimas yra lygus 6,60 ir 7,20 balo, tačiau išreikšdami savo nuomonę apie šių veiksmų svarbą bendrai, įgūdžių panaudojimo svarbumo įvertinimo vidurkiai pasiekė net 8,60. Taigi kompanija turi skirti daugiau dėmesio šiam motyvaciniam veiksmui stiprinti – įvairinti užduotis , leisti darbuotojams atlikti papildomas užduotis .



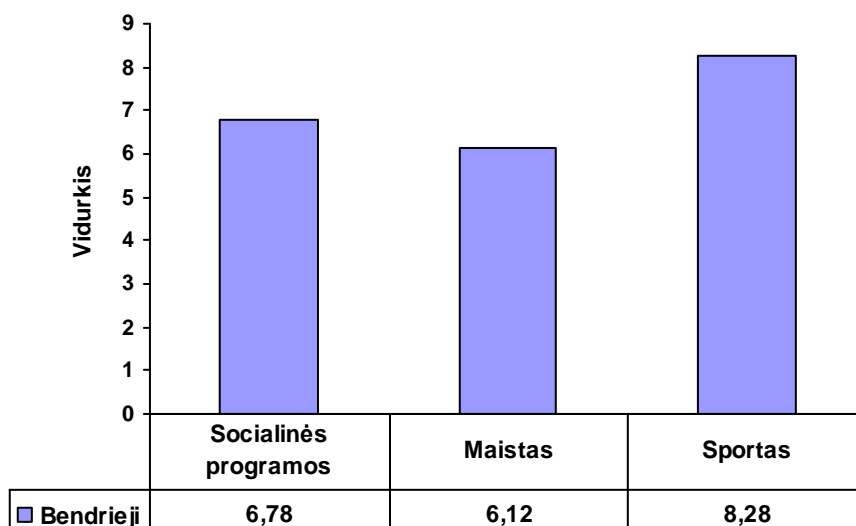
Šaltinis (sudaryta autorės)

16 pav. Motyvacinių veiksnių bendri vidutiniai įvertinimo vidurkiai įmonėje Minijos Nafta

Nagrinęjant aplinkos ir santykių kolektyve motyvacinių veiksnių įvertinimus – galima teigti, kad darbuotojai patenkinti esama būsena ir ji artima trokštamai – atitinkamai esama situacija vertinama 8,95 (aplinka) ir 9.16 (santykiai su bendradarbiais), o šių veiksnių svarbumas bendrai įvertintas 9,00 ir 9,50.

Aukšto įvertinimo (vidurkis 7,80) sulaukė ir atliekamo darbo svarbos veiksnys, tačiau bandant analizuoti skirtumus tarp esamos ir darbuotojų vertinamos reikiamos būsenos, įvertinimų skirtumas nėra labai didelis – siekia šiek tiek daugiau, nei 1,00 (1,12).

Nagrinęjant kitas motyvuojančių veiksnių grupes, didesnių vidinių vertinimų tarp esamos būsenos organizacijoje ir bendro darbuotojų požiūrio ir svarbumo lygio skirtumų nepastebėta.



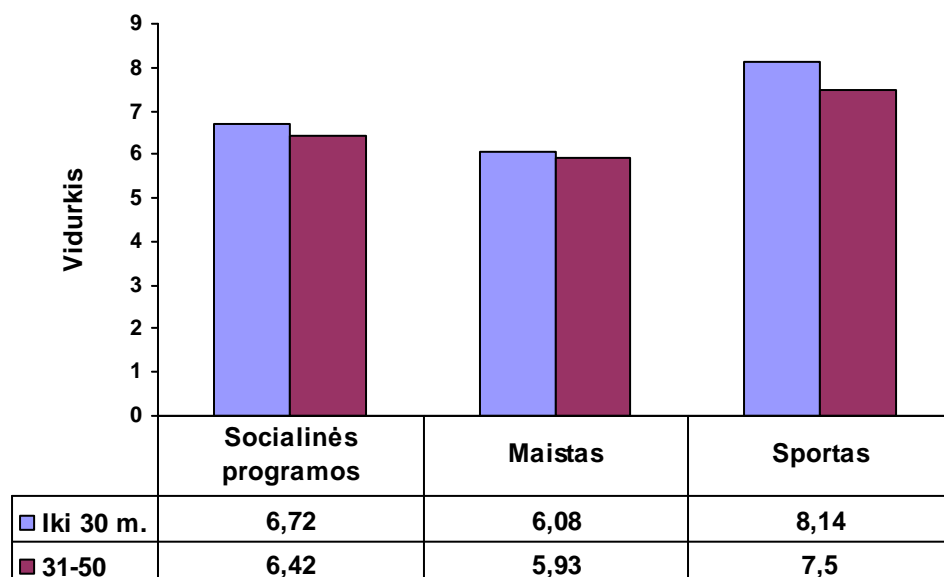
Šaltinis (sudaryta autorės)

17 pav. Papildomos naudos bendri įvertinimų vidurkiai įmonėje Minijos Nafta

Analizuojant papildomus priedus (17 pav.) matome, kad labai svarbus yra sporto veiksnys, tačiau tiek šis, tiek ir likę maisto ir socialinio saugumo veiksniai labai nestabilūs ir nevienalyčiai – nuokrypiai svyruoja tarp 2,62 ir 3,24. Toks nuomonės nevieningumas gali būti paaiškinamas skirtingais prioritetais skirtingose amžiaus ir darbo stažo grupėse, išreiškiant nuomonę papildomo atlygio veiksnių atžvilgiu (gali būti, kad šie rezultatų nevienalytiškumui turi įtakos ir skirtinga lytis bei šeimyninė padėtis, tačiau šiame tyrime pjūviai remiantis šiais požymiais nebuvo nagrinėjami

Kita galima priežastis – papildomų priedų programa neatitinka darbuotojų lūkesčių – tokią prielaidą galime daryti ir iš santykinai žemų atskirų priedų grupių vertinimų vidurkių, tiek ir iš jau anksčiau minėtų, didelių reikšmių svyravimų, kai standartinio nuokrypio koeficientas artimas 3,00. Tai nebūtinai reiškia, kad darbuotojams vieni ar kiti priedai visiškai neaktualūs – gal skiriasi priedų taikymo ir paskirstymo principai, lyginant darbuotojų bei organizacinės politikos sampratą.

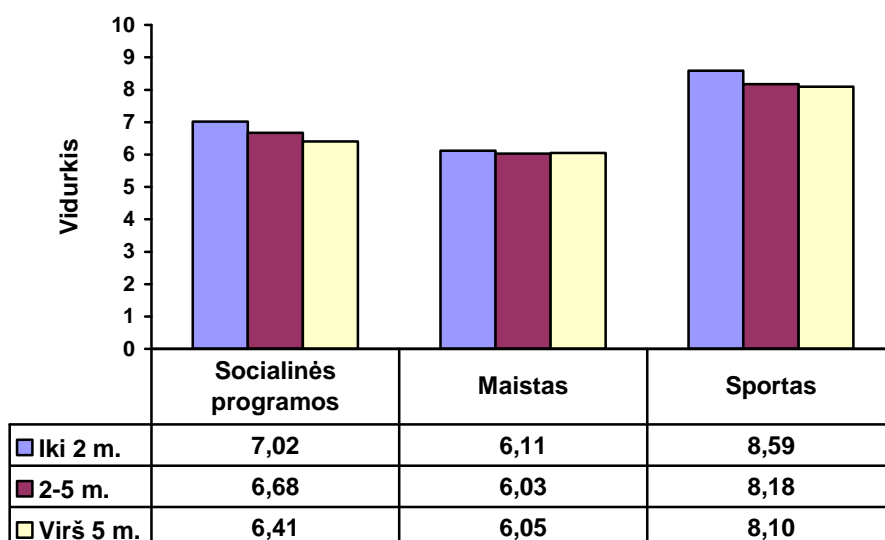
Aišku, vertinant suvidurkintus atsakymų įvertinimus, kurie apima tiek dabartinės situacijos darbovietėje, tiek kiekvieno asmeninį konkretaus motyvuojančio faktoriaus vertinimą, galima daryti prielaidą, kad motyvuojančių veiksnių svarbumas nėra tiesiogiai atspindimas mūsų bendrai apskaičiuotuose vidurkiuose, o gal daugiau reiškia pačio motyvuojančio veiksnio svarbumo ir jo egzistavimo, „išbaigtumo“ organizacijoje, sintezę.



Šaltinis (sudaryta autorės)

18 pav. Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Minijos Nafta

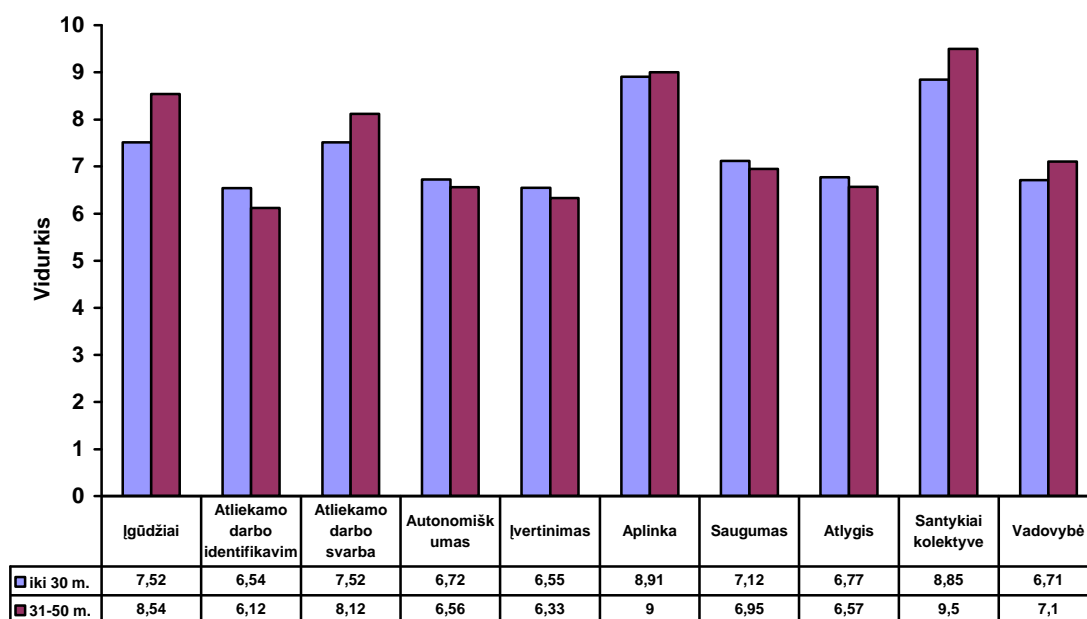
Analizuojant papildomos naudos įvertinimų vidurkius per amžiaus bei darbo stažo pjūvius (18 ir 19 pav.), matome, kad socialinės programos labiau aktualios jaunesnio amžiaus bei mažesni darbo stažą turintiems darbuotojams. Tačiau abiejuose grupėse išliekant pakankamai žemiems vidurkiams. Maisto veiksnys yra pakankamai žemas vidurkis tiek visose amžiaus, tiek visose darbo stažo grupėse. Vadinasi šis veiksnys nėra aktualus šioje įmonėje arba jam nepakankamai skiriama dėmesio. Sporto veiksnys turi aukščiausiu vidurkiu ir jis labiau aktualus jaunesniems bei mažesni darbo stažą turintiems darbuotojams. Tai vėlgi natūralus reiškinys, kad jaunimas labiau sportuoja nei vyresni.



Šaltinis (sudaryta autorės)

19 pav. Papildomos naudos įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Minijos Nafta

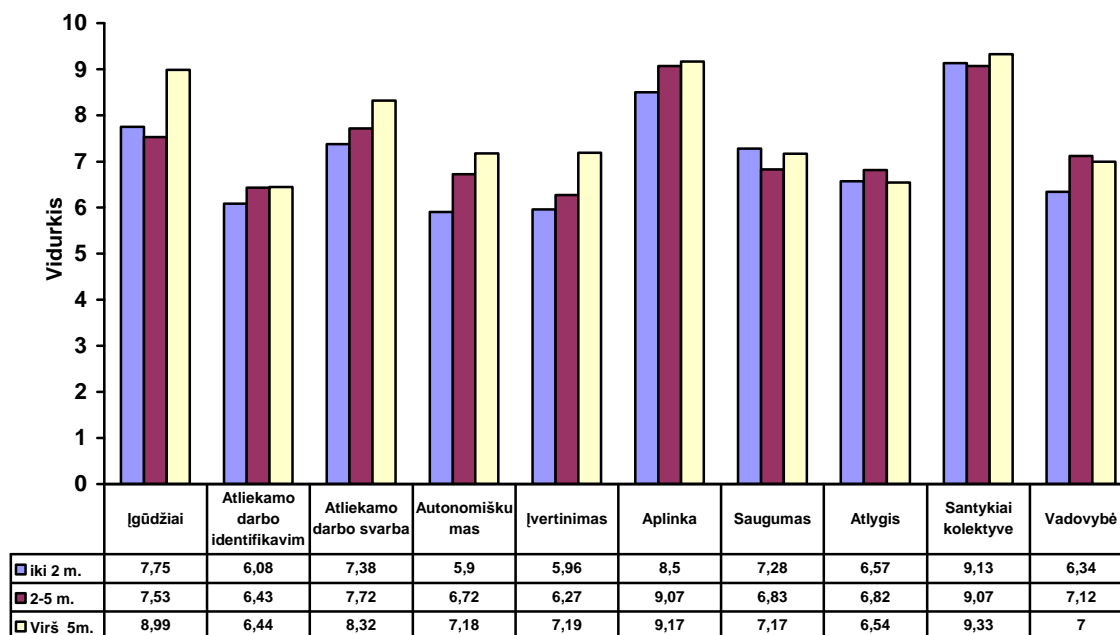
Dabar pabandykime pažvelgti į tyrimo rezultatus atskirų amžiaus grupių ir darbo stažo įmonėje pėjūvių atžvilgiais



Šaltinis (sudaryta autorės)

20 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal amžiaus grupes įmonėje Minijos Nafta

Analizuojant duomenis pagal amžiaus grupes(20 pav.)vyresni darbuotojai, lyginant su jaunimu, daugiau vertina įgūdžius ir santykius kolektyve, visų kitų veiksmų vertinimo skirtumai nėra žymūs – vidurkių skirtumai neviršija 0,50 balo.



Šaltinis (sudaryta autorės)

21 pav. Motyvacinių veiksmų įvertinimų vidurkiai pagal darbo stažą įmonėje Minijos Nafta

Ilgiau dirbantys darbuotojai (21 pav.)labiau vertina įgūdžius, atliekamo darbo svarbą, įvertinimą, o neseniai dirbantys žmonės – saugumą, kitų veiksmų atžvilgiu visi išlieka praktiškai vieningi, išskiriant visose trijose grupėse bene stipriausius ir aukščiausius įverčius Aplinkos ir Santykių kolektyve atžvilgiu, aukščiausius įvertinimus priskiriant didesnę darbo stažą turintiems darbuotojams. Saugumo svarba neseniai dirbančių žmonių grupėje gali būti paaiškinama netvirtomis pozicijomis ir baime, kad gal nepavyks priprasti prie darbo aplinkos. Tai gali būti ženklas, rodantis kompanijai apie nepakankamai išvystytą naujų darbuotojų adaptacijos sistemą.

Vertinti motyvuojančių veiksmų svarbumą, buvo pasitelktas Wilcoxon rangavimo testas. Interpretacijos metu gauti lyginamų ranguojamų požymių koeficientai, didesni nei 0,05, laikomi, kad lyginamų požymių duomenų tarpusavio skirtumai yra statistiškai svarbūs, o didesnių koeficientų požymių poros net nenagrinėjamos, nes tokių porų tarpusavio įvertinimų skirtumai nėra statistiškai svarbūs.

Remdamiesi atliktais testo rezultatais,, galime išskirti lyginamų požymių porų statistiškai svarbias ir gautus rezultatus apibendrinant įvertinti tiriamus motyvacinus veiksmus.

Poros, kurių $p < 0.05$:

Atliekamo darbo identifikavimas – Įgūdžiai ($p=0,001$)

Autonomiškumas – Įgūdžiai ($p=0,001$)

Įvertinimas – Įgūdžiai ($p=0,002$)

Aplinka – Įgūdžiai ($p=0,001$)

Saugumas – Įgūdžiai ($p=0,022$)

Atlygis – Įgūdžiai ($p=0,0015$)

Santykiai kolektyve – Įgūdžiai ($p=0,001$)

Vadovybė – Įgūdžiai ($p=0,0025$)

Atliekamo darbo svarba - Atliekamo darbo identifikavimas ($p=0,002$)

Aplinka - Atliekamo darbo identifikavimas ($p=0,001$)

Saugumas – Atliekamo darbo identifikavimas ($p=0,045$)

Santykiai kolektyve - Atliekamo darbo identifikavimas ($p=0,001$)

Autonomiškumas – Atliekamo darbo svarba ($p=0,001$)

Įvertinimas - Atliekamo darbo svarba ($p=0,001$)

Aplinka - Atliekamo darbo svarba ($p=0,002$)

Saugumas – Atliekamo darbo svarba ($p=0,007$)

Atlygis - Atliekamo darbo svarba ($p=0,001$)

Santykiai kolektyve - Atliekamo darbo svarba ($p=0,001$)

Vadovybė - Atliekamo darbo svarba ($p=0,003$)

Aplinka – Autonomiškumas ($p=0,001$)

Santykiai kolektyve – Autonomiškumas ($p=0,002$)

Aplinka – Įvertinimas ($p=0,001$)

Saugumas – Įvertinimas ($p=0,035$)

Santykiai kolektyve – Įvertinimas ($p=0,001$)

Saugumas – Aplinka ($p=0,001$)

Atlygis – Aplinka ($p=0,001$)

Vadovybė – Aplinka ($p=0,001$)

Santykiai kolektyve – Saugumas ($p=0,001$)

Santykiai kolektyve – Atlygis ($p=0,001$)

Vadovybė – Santykiai kolektyve ($p=0,002$)

Atlikus paprastą matematinę analizę, gauname tokius rezultatus:

- Įgūdžių, Atliekamo darbo svarbos, Santykių kolektyve, Aplinkos veiksniai sudaro statistiškai svarbias lyginamas poras su 8 kitais veiksniais;

- Saugumo – su 6;

- Įvertinimo, Atliekamo darbo identifikavimo – su 5;

- Atlygio, Autonomiškumo, Vadovybės – su 4;

Lyginant šių veiksnių grupių tarpusavio porų statistinį svarbumą, gauname tokią veiksnių svarbos hierarchiją (pradedant nuo svarbiausių ir einant prie mažiau svarbių):

- Santykiai kolektyve;

- Aplinka;

- Atliekamo darbo svarba;

- Įgūdžiai;

- Saugumas;

- Įvertinimas;

- Atliekamo darbo identifikavimas;

- Atlygis;

- Autonomiškumas;

- Vadovybė

3.3. Kompanijos UAB“Berlin Chemie Menarini Baltic“ ir kompanijos “Minijos Nafta” motyvacinių veiksnių tarpusavio palyginimas ir įvertinimas

Atlikus kompanijų Berlin Chemie Menarini Baltic ir Minijos Nafta apklausą ir įvertinus motyvuojančių veiksnių analizę kiekvienoje kompanijoje atskirai, dabar pabandyčiau palyginti abiejose kompanijose gautus rezultatus.

Igūdžiai

Išanalizavus igūdžių, kaip motyvacinių faktorių grupės įtaką galima pastebėti, kad rezultatai skirtingi.. Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis 7.82, o Minijos Nafta 8.00. Pagrindiniai skirtumai pastebimi analizuojant darbuotojų darbo stažą. Minijos Naftoje dirbančių ilgiau nei 5 metai vidurkis yra 8.99, o tokį pat stažą turinčių Berlin Chemie Menarini Baltic yra 7.57. Tuo tarpu iki 2 metų stažą turinčių Minijos Naftoje vidurkis 7.75, farmacijos kompanijoje net 8.32. Analogiška situacija vertinant pagal amžiaus grupes. Minijos naftoje vyresnių darbuotojų vidurkis(8.74) didesnis nei jaunesnių(7.52). O Berlin Chemie Menarini Baltic jaunesnių darbuotojų vidurkis(8.02) didesnis nei vyresnių(7.73) Apibendrinant galima pastebėti, kad Minijos Naftoje vyresnio amžiaus ir didesnę darbo stažą turinčius darbuotojus daugiau motyvuoja šis grupės motyvacinis veiksnys. Tai galima paaiškinti tuo, kad ilgiau dirbantis darbuotojas įgyja daugiau žinių ir patirties ir pastebi iš to naudą. O Berlin Chemie Menarini Baltic atveju yra atvirkščiai. Vadinasi į šią kompaniją ateina dirbti jaunesni, jau turintys pakankamai žinių ir patirties, todėl juos labiau ir motyvuoja nei vyresnius ar turinčius didesnę darbo stažą.

Atliekamo darbo identifikavimas

Šios grupės Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis yra 6.70, o Minijos Naftos 6.34. Tačiau skirtumai išryškėja žvelgiant į amžiaus ir darbo stažo pjūvius. Farmacijos kompanijoje jaunesnių darbuotojų vidurkis(6.12) yra mažesnis už vyresnių (6.96), o per darbo stažą žiūrint - iki 2 metų stažą turinčių vidurkis (6.91) aukštesnis už didesnę, t.y. virš 5 metų stažą turinčių vidurkis(6.78). Naftos gavybos kompanijoje situacija yra atvirkštinė. Jaunesnių darbuotojų vidurkis(6.54) yra aukštesnis už vyresnių (6.12), o žvelgiant per darbo stažo pjūvį - didesnę darbo stažą t.y virš 5 metų turinčių vidurkis(6.44) didesnis už mažesnę darbo stažą turinčių darbuotojų, t.y. iki 2 metų (6.44). Kadangi atliekamo darbo identifikavimas atspindi darbuotojo atliekamo darbo ciklo dalį, t.y. darbo atlikimą nuo „pradžios“ iki „pabaigos“, apibendrinant galima galvoti, kad farmacijos kompanijoje jaunesniems darbuotojams yra mažiau svarbu atlikti darbą nuo pradžios iki galo nei vyresniems, o turintiems mažesnę darbo stažą atlikti iki galo darbą yra svarbiau nei didesniems. Vadinasi mažiau patyrę darbuotojai labiau stengiasi dirbti nei labiau patyrę, tačiau ši savybė nuo amžiaus nepriklauso, nes mažiau patyrę gali būti ir vyresnio amžiaus. O naftos gavybos kompanijoje yra viskas atvirkščiai, t.y labiau patyrę stengiasi geriau viską atlikti, nuo pradžios iki galo.

Atliekamo darbo svarba

Šios grupės Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis yra 7.68, Minijos Naftos vidurkis 7.80. Respondentų atsakymai praktiškai panašūs, vertinant atsakymų maksimalius ir minimalius įverčius. Pagrindiniai pastebimi skirtumai yra lyginant respondentų atsakymus pagal darbo stažo ir amžiaus

grupės. Pirmos ir antros darbo stažo grupės (iki 2 metų ir nuo 2 iki 5 metų) vidurkiai praktiškai panašūs Minijos naftoje, tuo tarpu trečios darbo stažo grupės (virš 5 metų) vidurkis yra 8.32 arba daugiau už bendrą vidurkį. Vyresnių darbuotojų vidurkis (8.12) taip pat didesnis už jaunesnių vidurkį (7.52) ir už bendrą vidurkį. Berlin Chemie Menarini Baltic atveju jaunesnių darbuotojų vidurkis (7.99) yra didesnis už vyresnių (7.54) ir už bendrą vidurkį. O lyginant pagal darbo stažo grupes, tai pirmos ir trečios grupių vidurkiai panašūs, o antros grupės (nuo 2 iki 5 metų stažas) vidurkis (7.8) aukštesnis už pirmos ir trečios ir už bendrą vidurkį. Apibendrinant Minijos Naftoje galima manyti, kad vyresniems darbuotojams ir turintiems didesnę darbo stažą atliekamo darbo prasmė ir svarba, taip atliekamo darbo įtaka kitiems žmonėms yra žymiai svarbiau nei jaunesniems ir turintiems mažesnę darbo stažą. O Berlin Chemie Menarini Baltic atveju yra atvirkščiai, jaunesniems ir mažesnę darbo stažą turintiems darbuotojams darbo prasmė, svarba ir įtaka kitiems žmonėms yra svarbesnė nei vyresniems ir turintiems didesnę darbo stažą.

Autonomiškumas

Analizuojant autonomiškumo motyvacinių faktorių rezultatus esminiai skirtumai tarp įmonių nepastebimi. Berlin Chemie Menarini Baltic bendras vidurkis (7.43) didesnis už Minijos Naftos vidurkį (6.64). Tačiau lyginant pagal amžiaus ir darbo stažo grupes matome, kad tiek farmacijos kompanijoje, tiek naftos gavybos kompanijoje ir vyresnių, ir didesnę darbo stažą turinčių darbuotojų vidurkiai didesni už jaunesnių ir mažesnę darbo stažą turinčių darbuotojų. Apibendrinant galima teigti, kad abiejuose kompanijose tiek vyresni, tiek didesnę darbo stažą turintys darbuotojai labiau vertina laisvę ir nepriklausomybę planuojant ir atliekant darbą, t.y. yra daugiau savarankiškesni.

Įvertinimas

Šioje grupėje Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis yra 7.36, Minijos Naftoje 6.45. Minimalūs ir maksimalūs respondentų įverčiai praktiškai panašūs, amžiaus grupių vidurkiai labai panašūs su įmonių vidurkiais. Tačiau pagrindinis skirtumas matosi pagal darbo stažo vidurkių išsidėstymą, kuris įmonėse yra skirtingas. Įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic didėjant darbo stažui vidurkis mažėja (nuo 8 iki 7.74), arba kitaip tariant kuo ilgiau darbuotojas dirba šioje farmacinėje įmonėje, tuo mažiau jį motyvuoja įvertinimas. Visai priešinga situacija įmonėje Minijos Nafta. Kuo ilgiau dirba darbuotojas šioje įmonėje, tuo jį labiau motyvuoja įvertinimas. Tokius rezultatus galima paaiškinti tikrai skirtingomis motyvacinėmis sistemomis įmonėse ir jų problematiškumu. Panašu, kad farmacinėje kompanijoje darbuotojų įvertinimui skiriamas per mažas dėmesys ir ypač užmirštami ilgiau dirbantys darbuotojai, kurie nesusilaukia tinkamo tiesioginio vadovo įvertinimo. Laikui bėgant tai gali privesti prie darbuotojų rinkimosi kitas farmacines kompanijas.

Aplinka

Ši motyvacinų faktorių grupė abiejose įmonėse turi vienus iš aukščiausių įvertinimų. BerlinChemie Menarini Baltic 8.78, Minijos Naftoje 8.95. tačiau pagrindinis skirtumas išryškėja lyginant pagal amžiaus grupes ir darbo stažą. Farmacijos kompanijoje tiek lyginant pagal amžių, tiek pagal darbo stažą, matomas pastovus vidurkių mažėjimas. Vadinasi, šioje kompanijoje kuo darbuotojas vyresnis ir kuo daugiau metų jis dirba, tuo mažiau jį pradeda motyvuoti aplinka. Tai vėlgi signalas įmonės motyvacinei sistemai, kad reiktų daugiau dėmesio skirti vyresniems ir ilgiau dirbantiems darbuotojams. Tuo tarpu naftos gavybos kompanijoje situacija yra kita. Kuo vyresnis ir kuo ilgiau dirba darbuotojas, tuo labiau jį motyvuoja aplinka, nes stebimas šių faktorių vidurkių pastovus didėjimas.

Saugumas

Saugumo grupėje esminiai skirtumai tokie, kad Berlin Chemie Menarini Baltic saugumas yra vienas iš aukščiausių įvertinimų ir vidurkis yra 8.41, o Minijos Naftoje tai nėra vienas iš aukščiausių įvertintų vidurkių. Žvelgiant į darbo stažo pjūvį, abiejose įmonėse aukštesni vidurkiai yra mažesnį darbo stažą turinčių nei didesnį darbo stažą turinčių. Tai natūralus reiškinys, kad ką tik pradėję ar mažai dirbantys jaučiasi ne tokie saugūs kaip didesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Su stažu atsiranda didesnis pasitikėjimas savimi ir kompanija, todėl ir šis faktorius pradeda mažiau motyvuoti. Tačiau įdomi situacija, žvelgiant į amžiaus vidurkius. Naftos gavybos kompanijoje jaunesni darbuotojai jaučiasi mažiau saugūs nei vyresni. Tai galima paaiškinti, kad su amžiumi atsiranda didesnis patyrimas, pasitikėjimas savimi ir kompanija. O farmacijos kompanijoje yra atvirkščiai. Vyresni darbuotojai yra mažiau saugūs nei jaunesni. Tai parodo šios kompanijos motyvacinės sistemos trūkumą. Dabartiniame farmacijos versle pradeda dirbti vis jaunesni darbuotojai, nes taip labiau apsimoka pačioms kompanijoms. Dažniausiai jauni darbuotojai ateina dirbti be patirties ir pakankamų žinių pardavimo srityje, todėl jiems mokami daug mažesni atlyginimai. O vyresni neretai jau būna su patirtimi, žiniomis, todėl ir jų poreikiai didesni atlyginimo atžvilgiu. Taigi kaip matome vyresni darbuotojai tampa nesaugūs, nes juos gali pakeisti jaunesni, šiuos apmokius.

Atlygis

Atlygio vidurkis įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic yra 6.84, o įmonėje Minijos Nafta 6.68. Esminių didelių skirtumų nei pagal amžiaus, nei pagal darbo stažo grupes nėra. Tik farmacijos kompanijoje žvelgiant pagal darbo stažo pjūvį matosi, kad atlygis mažesnį darbo stažą turinčius darbuotojus motyvuoja labiau nei didesnį darbo stažą turinčius. Tai galima paaiškinti tuo, kad šioje kompanijoje su stažu didėja atlygis. Tačiau vertinant bendrai, šios grupės vidurkiai abiejose įmonėse yra vieni iš žemiausių tarp visų grupių. Gal darbuotojai nesijaučia labai patenkinti gaunamais atlyginimais arba tai nėra svarbiausias juos motyvuojantis veiksnys.

Santykiai kolektyve

Santykius kolektyve abiejose kompanijose darbuotojai įvertino kaip labai gerus, Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis 8.91, Minijos Naftoje vidurkis 9.16. Lyginant darbuotojus pagal amžiaus grupes, farmacijos kompanijoje santykiai kolektyve labiau motyvuoja jaunesnius nei vyresnius darbuotojus. O palyginus pagal darbo stažą, matome, kad čia taip pat mažesnę darbo stažą turinčių vidurkis (9) didesnis nei didesnę darbo stažą turinčių darbuotojų (vidurkis 8.56). Vadinasi Berlin Chemie Menarini Baltic ir jaunesnius, ir mažesnę darbo stažą turinčius darbuotojus santykiai kolektyve motyvuoja labiau nei vyresnius bei didesnę stažą turinčius. Gal tai tas pats motyvacinės sistemos trūkumas, kad vyresni ir didesnę stažą turintys darbuotojai jaučiasi mažiau saugūs ir vertinami, todėl pradeda labiau atsiriboti nuo kitų ir mažiau bendrauti. Minijos Naftoje situacija yra kitokia, nes čia tiek vyresni (vidurkis 9.5), tiek didesnę darbo stažą turintys darbuotojai (vidurkis 9.33) labiau vertina santykius kolektyve nei jaunesni (vidurkis 8.85) ar mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai (vidurkis 9.13), nes labiau savim ir kompanija pasitiki todėl labiau vertina draugiškus santykius ir kolektyvą.

Vadovybė

Vadovybe labiau patenkinti darbuotojai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic, vidurkis 7.61, tuo tarpu Minijos Naftoje vidurkis 6.89. Pagal amžiaus grupes įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkiai jaunesnių darbuotojų (8.04) didesni už vyresnių (vidurkis 7.42) darbuotojų. Analizuojant pagal darbuotojų darbo stažo grupes matosi, kad mažesnę darbo stažą turinčių darbuotojų vidurkiai (8.39) taip pat didesni už didesnę darbo stažą turinčių darbuotojų (7.22). Vadinasi, ir vyresni, ir didesnę stažą turintys darbuotojai mažiau patenkinti vadovybe nei jaunesni ir turintys mažesnę darbo stažą. Ši grupė labai koreliuoja su aplinkos bei santykių kolektyve grupėmis, kuriose taip pat didėjant darbo stažui bei amžiui įmonėje darbuotojų pasitenkinimas taip pat mažėja. Tai patvirtina prielaidą, kad įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic vadovai daugiau dėmesio skiria naujiems darbuotojams, tuo tarpu ilgiau dirbantys darbuotojai traktuojami kaip savo srities ekspertai ir jiems skiriama mažiau dėmesio. Minijos Naftoje mažiau patenkinti vadovybe yra jaunesni darbuotojai ir darbuotojai turintys mažesnę darbo stažą šioje įmonėje. Tai labai koreliuoja su santykių kolektyve grupe, kurioje taip pat pastebimos šios tendencijos. Tai gali būti prielaida, kad Minijos Naftoje vadovai yra vyresnio amžiaus ir jie palankiau žiūri į savo amžiaus grupės darbuotojus bei labiau vertina darbuotojus turinčius ilgesnę darbo stažą šioje įmonėje. Vertinant bendrai pasitenkinimas vadovybe abiejose įmonėse yra pakankamai žemas, bendra vidurkis yra tikrai 7.25. Tai požymis, kad vadovybei reikia susirūpinti savo veiksmis ir požiūriu į darbuotojus keitimu.

Socialinis programos

Ši veiksmų grupė taip pat labai surišta su darbuotojų nematerialiniu skatinimu, kitaip tariant ar darbuotojai įmonėse turi galimybę apsidrausti gyvybės draudimu, gauti medicininį aptarnavimą

bei papildomai mokytis įmonės sąskaita. Analizuojant bendras tendencijas galima pastebėti kad įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic praktiškai visi darbuotojai visose grupėse turi galimybę apsidrausti gyvybę gauti medicinos paslaugas bei papildomai mokytis įmonės sąskaita (visi panašūs aukšti vidurkiai tiek pagal amžiaus grupes, tiek pagal stažą). Tuo tarpu įmonėje Minijos Nafta šis rodiklis didesnis jaunesnių darbuotojų ir turinčių mažesnę darbo stažą tarpe. Vertinant bendrai Minijos Naftos šis rodiklis yra žymiai žemesnis. Tai parodo, kad įmonėje Minijos Nafta bendros politikos darbuotojų sveikatos gyvybės draudimo atžvilgiu nėra.. Taigi tai ženklas Minijos Naftos vadovybei kad reikalinga tobulinti turimą sistemą

Maistas

Tai taip pat nematerialinio skatinimo faktorius, tai kava, užkandžiai ir dalinis maisto kompensavimas. Kaip galima pastebėti iš gautų rezultatų abiejuose įmonėse šiam veiksmui skiriama mažai dėmesio Įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic vidurkis 6.33, tuo tarpu įmonėje Minijos Nafta 6.12. Įdomūs rezultatai įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic Darbuotojai, turintys mažesnę didesnę darbo stažą įmonėje, palankiau vertina įmonės teikiamus šios grupės skatinimo faktorius. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai mažiau vertina šios grupės faktorius. Minijos Naftoje rezultatai panašūs tiek pagal amžių, tiek pagal darbo stažą.

Sportas

Šios faktorių grupės vertinimai abiejuose įmonėse pakankamai aukšti. Įmonėje Berlin Chemie Menarini Baltic 8.59, Minijos Naftoje 8.28. Pasiskirstymai pagal amžiaus grupes bei darbo stažą panašūs, abiejuose įmonėse šiuos veiksmus geriau vertina jaunesni darbuotojai bei turintys mažesnę darbo stažą įmonėje. Tai lengvai paaiškinama tuo kad sportu labiau domisi jaunesni darbuotojai nei vyresni.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus motyvacijos sampratos interpretacijas nustatyta, kad motyvacijos apibrėžimų yra daug, tačiau jų esmė yra panaši – tai individuali tiek vidinė, tiek išorinė paskata gerai atlikti darbą, kas gali padėti įgyvendinti visos organizacijos tikslus. Motyvacija organizacijai yra naudinga, nes ji lemia daug aukštesnį darbo našumo lygį, mažesnę darbo jėgos kaitą, mažesnį pravaikštų skaičių bei geresnę kokybę, taip pat mažiau nuostolių.
2. Išanalizavus turinines motyvacijos teorijas galima daryti išvadą, kad šios teorijos remiasi poreikiais, nulemiančiais žmogaus elgseną ir visos pabrėžia, jog ilginiui žmonės kai kuriuos svarbiausius poreikius patenkina. Vadovai, norėdami motyvuoti konkretų žmogų, turi sudaryti jam galimybę patenkinti savo svarbiausius poreikius, kad kartu jie padėtų siekti organizacijos tikslų. Turininės teorijos yra mėgstamos organizacijų vadovų ir gana nesunkiai pritaikomos tobulinant organizacijos motyvacinę sistemą
3. Išanalizavus procesines motyvacijos teorijas galime teigti, kad šios motyvavimo teorijos motyvaciją aiškina kitu lygmeniu, jose analizuojama, kaip žmogus modifikuoja savo elgseną, sutelkia pastangas siekdamas tam tikrų tikslų. Procesinėse teorijose analizuojamas tam tikrų veiksmų (tiek vidinių, tiek išorinių) santykis motyvacijoje. Šiose teorijose jau nebeapsitenkinama vien paprastais poreikiais, nusakančiais žmogaus elgseną. Tuo šios teorijos artimesnės realybei, nes kiekvienas žmogus yra asmenybė, turinti savitą mąstyseną, jausmus ir veikseną, todėl motyvavimą apibrėžti tik paprastais poreikiais nepakanka. Tačiau tuo pačiu procesinių teorijų taikymas organizacijų motyvacinės sistemos tobulinimui yra ir labai sudėtingas.
4. Išnagrinėjus darbuotojų skatinimo formų įvairovę, galime daryti išvadą, kad darbo užmokestis yra stiprus motyvuojantis veiksnys, tačiau daugeliu atveju jo nepakanka. Ne ką mažesniais motyvuojančiais veiksniais gali tapti ir įvairios kitos skatinimo formos, kurių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos galimybių ir, didele dalimi, nuo vadovo išmonės. Tai ir darbuotojų dalyvavimas pelnuose, ir moralinis skatinimas, ir pripažinimas, kuris yra viena svarbiausių priemonių, kuria vadyba gali skatinti savo darbuotojus.
5. Išanalizavus jau egzistuojančias motyvavimo sistemas galima teigti, kad pasirenkant konkrečią organizacijai motyvacinę sistemą, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas esamai darbuotojų orientacijai. Kiekvienam darbuotojui visuomet galima rasti motyvą, kuriuo būtų galima sudominti darbuotoją siekti organizacijos tikslų, suderinti organizacijos ir darbuotojo interesus. Svarbu ir tai, kad motyvacinės sistemos ir jų tobulinimo planai būtų ne tik popieriuje, tačiau iš tiesų realiai veikti.

6. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinius darbus bei susisteminius įvairius požiūrius apie motyvavimo sistemas bei metodus prieiname prie tokios išvados, kad vadovai dažnai klysta manydami, jog darbuotojus motyvuoja tik finansiniai paskatinimai. Įvairiausi tyrimai rodo, jog ne visada toks motyvavimo būdas yra geriausias (iš 11 motyvavimo sistemos pakopų finansinis skatinimas buvo paskutinėje vietoje). Svarbu atsizvelgti ir į tai, kuriame karjeros etape yra darbuotojas. Atlyginimo paskatinimus galima taikyti jauniems, pradedantiems karjerą darbuotojams. Profesinio augimo galimybės gali tenkinti pakilusius karjeros laipteliais darbuotojus, o karjeros viršūnėje esančiuosius turėtų dominti dalyvavimas organizacijos politikos ir strategijos planavime.
7. Kiekviena organizacija turi pasirinkti darbo užmokesčio, motyvavimo, vertinimo sistemas, kurios atspindėtų bendrovės tikslus. Populiariausios yra dalyvavimo pelne motyvacinės sistemos, kuriose dalyvauja visi darbuotojai. Tinkamai pasirinktos sistemos garantuoja, kad darbuotojai darys viską, kas nuo jų priklausys, kad gautų geresnį atlygį, o tuo pačiu keliamas darbo našumas, taupomi resursai, optimizuojama gamyba, gerėja įmonės veiklos rezultatai.
8. Ištyrus farmacinės kompanijos darbuotojų motyvacinius veiksnius galima teigti, kad kompanijoje dirbantys darbuotojai yra pakankamai aukštos motyvacijos. Darbuotojų labiausiai vertinama ir svarbi yra darbo aplinka, saugumas ir santykiai kolektyve. Geri santykiai tarp kolegų ir vadovybės sąlygoja aukštesnius veiklos rezultatus. Veiksnys sukeltantis darbuotojų pasitenkinimą darbu yra aplinka: darbo priemonės, įranga. Beveik visi darbuotojai teigiamai įvertino esant gerą darbo aplinką. Įgūdžių motyvacinio veiksnio atveju darbuotojai mano, jog turimi gabumai kompanijoje nėra pilnai išnaudojami. Taip pat darbuotojams yra svarbu, kai jie yra įvertinami (tiek už gerai atliktą darbą ir apskritai kad yra įvertinami) ne tik savo vadovų, bet ir kitų aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų.
9. Papildomai gaunama nauda (socialinis saugumas, sportas) farmacinės kompanijos darbuotojams yra svarbus veiksnys. Atliekant motyvacinių veiksnių analizę pagal amžiaus kriterijų, jaunesni darbuotojai lyginant su vyresniais labiau vertina įgūdžius, o vyresni darbuotojai labiau vertina autonomiškumą nei jaunesni. Vyresniems darbuotojams reikia daugiau laisvės ir savarankiškumo atliekant darbą. Taip pat jaunesni darbuotojai žymiai kritiškiau vertina vadovybę, nei vyresni. Tai rodo, kad jauni darbuotojai dar nėra pilnai adaptavęsi kompanijoje, bendravimas, santykiai tarp vadovo ir pavaldinių nėra pakankamai išsivystę taip, kaip vyresnių darbuotojų.
10. Motyvacinių veiksnių analizė pagal stažo kriterijų rodo, kad mažesnį darbo stažą turintys darbuotojai labiau vertina įgūdžius, įvertinimą, atlygį ir kritiškiau vertina vadovybę nei didesnį darbo stažą turintys darbuotojai.

11. Ištyrus naftos gavybos kompanijos darbuotojų motyvacinius veiksnius galime teigti, kad dirbantys darbuotojai yra taip pat pakankamai aukštos motyvacijos. Darbuotojus stipriai motyvuojantys veiksniai yra įgūdžių vertinimas, atliekamo darbo svarba, aplinka ir santykiai kolektyve. Įgūdžių įvertinimo atžvilgiu esama padėtis kol kas netenkina darbuotojų lūkesčių. Darbuotojai taip pat mano, kad jų turimi gabumai ir kvalifikacija nėra pilnai išnaudojami. Aplinkos ir santykių kolektyve motyvacinių veiksnių įvertinimai rodo, kad darbuotojai patenkinti esama būsena ir ji artima trokštamai.
12. Pagal motyvacijos veiksnių skirtumą skirtingų darbuotojų amžiaus grupių atžvilgiu, vyresni darbuotojai, lyginant su jaunimu, daugiau vertina įgūdžius ir santykius kolektyve.. Didesnį darbo stažą įmonėje turintys darbuotojai labiau vertina įgūdžius, atliekamo darbo svarbą, įvertinimą, o neseniai dirbantys žmonės – saugumą. Saugumo svarba neseniai dirbančių žmonių grupėje gali būti paaiškinama netvirtomis pozicijomis ir baime, kad nepavyks priprasti prie darbo aplinkos. Vertinant gaunamą papildomą naudą, darbuotojai buvo palankūs sporto veiksnių grupei, ypač jaunesnio amžiaus bei trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai.
13. Išanalizavus farmacinės ir naftos gavybos kompanijų motyvavimo sistemas, pasiūlysiu rekomendacijas, ką reiktų patobulinti, kad darbuotojai geriau jaustųsi ir siektų geresnių įmonės tikslų.

Farmacijos kompanijoje darbuotojai mano, jog turimi gabumai nėra pilnai išnaudojami.. Todėl tai rimtas ženklas kompanijai daugiau dėmesio skirti šiam motyvaciniam veiksniai stiprinti – didinti užduočių įvairovę, tirti galimybę darbuotojams atlikti papildomas užduotis ar net darbo kitose grupėse variantus.

Darbuotojams yra svarbu, kai jie yra įvertinami (tiek už gerai atliktą darbą ir apskritai kad yra įvertinami) ne tik savo vadovų, bet ir kitų aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų. Taigi darbuotojai turėtų daugiau gauti iš vadovų grįžtamąjį ryšį, kas labiau motyvuotų siekti geresnių rezultatų.

Papildomai gaunama nauda (socialinis saugumas, sportas) farmacinės kompanijos darbuotojams yra labai svarbus veiksnys. Ateityje galima pasiūlyti darbuotojams platesnį papildomai gaunamos naudos pasirinkimą, labiau atitinkantį jų poreikius, pvz. paskolų suteikimas, anglų kalbos kursų apmokėjimas ir kitos.

Jaunesni darbuotojai žymiai kritiškiau vertina vadovybę, nei vyresni. Tai rodo, kad jauni darbuotojai dar nėra pilnai adaptavęsi kompanijoje, bendravimas, santykiai tarp vadovo ir pavaldinių nėra pakankamai išsivystę taip, kaip vyresnių darbuotojų. Todėl kompanijai reiktų didesnę dėmesį skirti jaunų darbuotojų adaptaciją pradedant dirbti

14. Naftos gavybos kompanijoje darbuotojai mano, kad jų turimi gabumai ir kvalifikacija nėra pilnai išnaudoja. Taigi kompanija turi skirti daugiau dėmesio šiam motyvaciniam veiksniai stiprinti – įvairinti užduotis, leisti darbuotojams atlikti papildomas užduotis, daugiau darbe išskirti iššūkių.

Saugumo svarba neseniai dirbančių žmonių grupėje gali būti paaiškinama netvirtomis pozicijomis ir baime, kad nepavyks priprasti prie darbo aplinkos. Tai gali būti ženklas, rodantis įmonei nepakankamai išvystytą naujų darbuotojų adaptacijos sistemą. Kompanija turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų adaptacinės sistemos kūrimui, kuri padėtų naujų darbuotojų aklimatizacijai, o jei tokios sistemos nėra – pradėti ją kurti.

Taip pat kompanija turėtų daugiau dėmesio skirti socialinių programų grupės veiksmų stiprinimui, labiau pasirūpinti darbuotojų medicinos bei gyvybės draudimu, dėl ko padidėtų bendras socialinis saugumas.

SANTRAUKA (anglų kalba)

Absence of the system of motivation system that would satisfy company's needs is one of the biggest problems in Lithuanian companies, but there is still not sufficient attention towards it in theoretical and practical levels. Managers should realize that well planned motivation system makes a big influence on employees; and employees should know how and what they are paid for. Object of the work is motivation systems of organizations. Aim of the work is to survey possibilities for improving motivation systems of employees.

The work consists of three parts. Main theories of motivation, factors that motivate employees, ways of stimulation, surveyed motivation systems that are applied in foreign companies to motivate employees to seek main company's objectives are analyzed in the first part of the work. Empirical level of the research about motivation systems in foreign and Lithuanian companies is presented in the second part. The third part of the work presents motive factors of employees at pharmaceutical company UAB "Berlin Chemie Menarini Baltic" and at oil extraction company UAB "Minijos Nafta"; these factors are compared, systems of motivation are analyzed, prevailing motive factors subject to work profile and particularity are evaluated, analysis of research results is given and suggestions are introduced to improve motive systems in above mentioned companies to satisfy employees and maximum objectives are sought in companies.

Systematic, comparative analysis of Lithuanian and foreign authors' studies, questionnaires were introduced in the research; collected data were analyzed using mathematical-statistic instruments in order to establish consistent patterns and relations between individual motive factors, while comparing them in the levels of companies, age groups and different work experience in companies. Evaluation was done in accordance with grouping of results, calculation of answers' averages and standard deviation; relations between motive factors were evaluated using Wilcoxon Signed Ranks Test rates.

The final work composes of introduction, three parts and conclusions. The main data are presented in 73 pages, including 6 tables and 21 pictures. List of references contains 41 sources of literature.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.

1. APPLEBY, Robert C. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, p.488 .ISBN 9986-745-63-2.
2. АНДРЕЕНКОВА.Н. (1991) *Социализация личности*. Москва.,p.50.
3. ALPORT, F. (1999) *Motivation and Work Behavior*.London, p.38.
4. BLUENDORN, N.(1999) *Personality and Organization*. New York, p.159 .
5. BUČIŪNIENĖ, Ilona (1995) *Darbo motyvacijos kitimas Lietuvos pramonės įmonėse rinkos santykių formavimosi laikotarpiu*. Kaunas:Technologija, p. 24.
6. BAGDONAS, Eugenijus, BAGDONIENĖ, Liudmila (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, p. 228 . ISBN 9986-13-814-0.
7. BAGDONAS, Eugenijus (2004) *Socialinė statistika*. Kaunas: Technologija. .p.58.
8. BAKANAUSKIENĖ, I. (1996) Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.3. Kaunas: VDU leidykla.
9. BUTKUS, Fabijonas, Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, 157 p. ISBN 9986-02-175-8.
10. BUTKUS, Fabijonas, Saulius (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas, 239 p. ISBN 9955-501-39-1.
11. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
12. JEWELL, R.B. (2002) *Verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
13. JUCEVIČIENĖ, Palmyra. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 283 p.ISBN 9986-13-178-2.
14. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, švietimo ir mokslo centras, 454 p. ISBN 9986-418-07-0.
15. KASIULIS, Juozas, BARVYDIENĖ, Violeta. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 328 p. ISBN 9955-09-078-2.
16. MYERS, David. G. (2000) *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 730 p. ISBN 9986-850-29-0.
17. NEVERAUSKAS, Bronius, Rastenis, Jonas. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 143 p. ISBN 9986-13-802-7.
18. PALUBINSKAS, Ginta, Teresė. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija, 207 p. ISBN 9986-13-529-y.
19. ROBBINS, Stephen, P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p. ISBN 9986-850-46-0.

20. SAKALAS Algimantas, VANAGAS, P, MARTINKUS, B. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija 490 p. ISBN 9986-13-325-4.
21. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 296 p. ISBN 9986-09-254-x.
22. SEILIUS, Antanas. (1994) *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda, 341 p. ISBN 9986-499-12-17.
23. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
24. STONER, James, A. F., FREEMAN, Edward E., GILBERT, Daniel R. (2001) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
25. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykl, 206 p. ISBN 9955-456-63-9.
26. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.24. Kaunas: VDU leidykla.
27. TIDIKIS, Rimantas. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU leidybos centras , 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
28. VAITIEKUS, A. (1997) *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
29. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2001) *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK , 265 p. ISBN 9986-9349-4-x.
30. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (1998) *Vadyba. Genėzė. Dabartis. Tendencijos*. Kaunas: VDU leidykla, 223 p. ISBN 9986-501-10-5.
31. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla, 175 p. ISBN 9955-530-58-8.
32. KOVACH, K. (1999). Employee motivation: Addressing a crucial faktor in your organization's performance // Human Resource Development. Ann Arbor, Mi: University of Michigan Press. Arba Bessel, I., Dick, V. Wysocki, A. and Kepner, K. () Understanding Motivation: An Effective Tool for Managers. <http://edis.ifas.ufl.edu/HR017>

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

33. BOWEN B. E. (1991). *Job Satisfaction of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena* // Journal of Agricultural Education. <<http://pubs.aged.tamu.edu/jae/pdf/Vol32/32-02-16.pdf>>, 2005.12.11
34. BLANCHARD, K. and BOWLES, Sh. (2004). *What Motivates Today's Employees?* <http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite_volume11_2004.cfm#16748>, 2006.03.15
35. CORNWALL, J. R. and PERLMAN, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, Boston: Irwin
36. LINDER, J. R. (1998). *Understanding Employee Motivation*. <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>>, 2006.04.28.
37. MAYES Jr., JAMES H. (2005). *Employee Pride Goes Wide*. <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=aph&an=16206672>>, 2006.02.15
38. Maureen, A. L. and Carol, K.L. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s // Journal of Management. <http://web28.epnet.com/citation.asp?rds=1&sxp=8308&tb=1&_ug=sid+1B5F3F46%2D737F%2D448F%2DB7A7%2DF4B4D6434E14%40sessionmgr6+fic+0+dbs+aph+cp+1+4D5E&_us=hd+True+hs+True+cst+0%3B1%3B2%3B3+or+Date+ss+RF+sm+RB+sl+%2D1+ri+KAAACBYC00030548+dstb+KS+mh+1+frn+1+121C&_usmtl=ftv+True+137E&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2DRA+++%2215888374%22+db%5B0+%2Daph+op%5B0+%2D+mdb%5B0+%2Dimh+58BC&bk=S&EBSCOContent=ZWJjY7zl7XePqLdrtvha6Gmr4CPp7KFn6y5faSWxpjDpfJ8oaazfqCmrBjQ3%2B150OnnsNvf8wAA&rn=3&fn=1&db=buh&an=2011866&sm=&cf=1#AN0002011866-2>, 2005.11.12
39. Ratzburg, W. H., Expectancy theory of motivation. <<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/html expectancy.html>>, 2006.03.06.
40. Zillmann, M. (2000). Organizational Behavior: Motivation. <<http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/zillman.html>>, 2006.04.05
41. Herselman, S. (2001) Performance Motivation Among Employees Of A Wholesale. <http://web9.epnet.com/citation.asp?rds> , 2006.05.02

Anketa

Gerb. kolegos,

Apklausa yra konfidenciali, jos duomenys nebus viešai publikuojami. Šie duomenys bus panaudoti tik apibendrinti, siekiant rasti svarbiausius darbuotojus motyvuojančius faktorius. Labai prašau jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Iš anksto dėkoju.

1 dalis. Šioje dalyje prašau nusakyti jūsų dirbamą darbą ir įvertinti pasitenkinimo/nepasitenkinimo esamu darbu laipsni.

Apibraukite tą skaičių, kuris tiksliausiai atitinka (10 balų vertinimo skalę) jūsų nuomonę.

1. **Kai gerai atlieku pavestą darbą visada sulaukiu savo vadovo pagyrimo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
2. **Aš nedirbu monotoniško darbo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Man patinka mano darbas.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Aš visada su noru einu į darbą.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Darbe yra daug dalykų, kurie daro jį patrauklų.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Aš dažnai sulaukiu įvertinimo už gerai atliktą darbą iš kitų aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Mano tiesioginis vadovas moka profesionaliai bendrauti su žmonėmis.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Aš manau, kad kompanijoje daug darbuotojų uždirba daugiau, nei iš tikrųjų yra verti.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- Aš visada žinau ko iš manęs tikimasi.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku
- J. **Mano darbe labai daug įvairovės.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai nesutinku									visiškai sutinku
11. **Mano tiesioginis vadovas visada įvertina atliktą darbą.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku									visiškai sutinku

12. Eidamas į darbą aš baimės nejaučiu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
13. Mano vadovas yra tikras savo srities profesionalas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
14. Aš manau, kad esu vertas didesnio atlyginimo už atliekamą darbą, nei gaunu dabar, lyginant su kitais bendradarbiais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
15. Dažnai man nepasakoma ką turiu padaryti – turiu pats viską bandyti ir išsiaiškinti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
16. Man mokėtų tiek pat, jei dirbčiau tokį patį darbą kitoje kompanijoje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
17. Aš vertinu tiesioginio vadovo sugebėjimus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
18. Labai dažnai kas nors “stovi už nugaros” (“žiūri per petį”), – nurodinėja ką ir kaip reikia daryti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
19. Žmonės čia (kompanijoje) dažniausiai uždirba tiek, kiek yra verti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
20. Darbe nuolat išmokstu naujų dalykų.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
21. Tiesioginis vadovas pastebi ne tik mano klaidas, bet ir pasiekimus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
22. Tai ką aš darau labai skiriasi nuo to ką turėčiau daryti pagal pareigas, nurodytas darbo sutartyje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
23. Aš dirbu ne tik dėl atlyginimo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
24. Aš manau, kad esu skatinamas išnaudoti turimą kvalifikaciją.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku
25. Mano gabumai yra pilnai išnaudojami kompanijoje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesutinku										visiškai sutinku

26. **Mano atliekamas darbas yra svarbus kitiems žmonėms.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
27. **Mano atliekamas darbas man yra reikšmingas.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
28. **Man dažnai tenka dirbti kartu su kitais žmonėmis.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
29. **Aš atlieku darbą (projektą) nuo pradžios iki galo (t.y. "1" reikštų, kad atliekate mažą dalelę darbo, kuris vėliau yra pabaigiamas kitų žmonių. "10" reikštų, kad atliekate darbą nuo pat pradžios iki galo.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Maža nuo pradžios
 dalelė iki galo
30. **Kiek laisvės ir nepriklausomybės turite atlikdamas savo darbą? Iki kokio lygio jūs galite spręsti kaip ir kada darbas turi būti atliktas? ("1" – mažai nepriklausomybės, nieko nesprendžiate pats, "10" – daug savarankiškumo, viskas priklauso nuo jūsų)**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 mažai daug
 nepriklausomybės savarankiškumo
31. **Mano santykiai su kitais darbuotojais yra geri.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
32. **Mano darbo sąlygos yra geros (priemonės, aplinka).**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
33. **Aš jaučiuosi saugiai ir užtikrintai dabartinėmis sąlygomis (atleidimo iš darbo atžvilgiu).**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku
34. **Aš manau, kad papildomai gaunama nauda mane visiškai patenkina (pvz., pinigai užmaistą).**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai visiškai
 nesutinku sutinku

2 dalis. Jūsų bendras požiūris į darbą.

Apibraukite tą skaičių, kuris tiksliausiai atitinka (10 balų vertinimo skalėj) jūsų nuomonę.

1. **Man svarbu darbe turėti įvairovę.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai labai
 nesvarbu svarbu
2. **Man svarbu, kad darbdavys išnaudotų mano gabumus.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai labai
 nesvarbu svarbu
3. **Man svarbu nuolat gauti vis naujas ir kitokias užduotis.**
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 visiškai labai
 nesvarbu svarbu

4. **Man svarbu dirbti stimuliuojantį ir besikeičiantį darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
5. **Man svarbu turėti galimybę išmokti naujų dalykų atliekant darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
6. **Man svarbu, kad galėčiau atlikti visą darbą nuo pradžios iki galo.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
7. **Man svarbu turėti prasmingą ir įdomų darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
8. **Man svarbu, kad galėčiau pats savarankiškai nuspręsti kaip ir kada atlikti pavestą darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Visiškai labai
nesvarbu svarbu
9. **Man svarbu gauti (turėti) didesnę atsakomybę (nebūtinai daugiau užduočių).**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
10. **Man svarbu pastoviai ir laiku sulaukti komentarų ir įvertinimo už atliktą darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
11. **Man svarbu sulaukti pagyrimo už gerai atliktą darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
12. **Man svarbu sulaukti pripažinimo už gerai atliktą darbą.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
13. **Man svarbūs geri santykiai su bendradarbiais.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
14. **Man svarbu turėti geras darbo sąlygas.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
15. **Man svarbu jaustis saugiai (darbo netekimo atžvilgiu).**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
16. **Man svarbu, kad darbovietės keisčiau nelabai dažnai.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu
17. **Man svarbu, kad gaunamas piniginis atlygis vis didėtų.**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
visiškai labai
nesvarbu svarbu

18. Man svarbu, kad visi darbuotojai gautų papildomus priedus.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesvarbu									labai svarbu

3 dalis. Jūsų požiūris į papildomai gaunamą naudą.

Apibraukite tą skaičių, kuris tiksliausiai atitinka (10 balų vertinimo skalėj) jūsų nuomonę.

1. Kurie priedai svarbūs jums ("1" – visiškai nesvarbu, "10" – labai svarbu):

- Kompanija siūlo medicinos aptarnavimą ;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesvarbu									labai svarbu

- Kompanija siūlo gyvybės draudimo apmokėjimo variantus;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visiškai Nesvarbu									labai svarbu

- Kompanija apmoka papildomas studijas;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesvarbu									labai svarbu

- Kompanija iš dalies apmoka maitinimą;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesvarbu									labai svarbu

- Kompanija sudaro galimybes sportuoti (baseinas, krepšinis, treniruoklių salė ir t.t.);

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
visiškai nesvarbu									labai svarbu

2. Kokių kitokių papildomų priedų norėtumėt?

4 dalis. Papildomi duomenys:

1. Jūsų amžius.

O Iki 30

O 31-50

2. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje.

O Iki 2 metų

O 2-5 metų

O Virš 5
metų