

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

VIKTORIJA ADOMIKAITYTĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO
KRYPTYS VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE: UAB „PUTOKŠNIS“
ATVEJIS**

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

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

Magistro darbo autorius..... Viktorija Adomikaitytė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas..... Prof. Dr. Algirdas Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas..... Dr. Skaidrė Žičkienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Viktorija Adomikaitytė

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE: UAB „PUTOKŠNIS“ ATVEJIS

Magistro darbas

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama darbuotojų motyvacijos problemos ypatumai teoriniame lygmenyje, Lietuvos ir užsienio autorių požiūrių darbo motyvacijos klausimais - apibrėžiama motyvacija bei jos svarba, apžvelgiamos bei pateikiamos įvairių teoretikų motyvacijos teorijos, išdėstomos motyvavimo priemonės. Tyrimo tikslas – UAB „Putokšnis“ darbuotojų motyvacijos sistemos analizavimas ir tobulinimo kryptys. Patvirtinta autorės suformuluota hipotezė, kad UAB „Putokšnis“ reikia tobulinti personalo motyvacijos sistemą. Tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausi bendrovės personalo motyvavimo sistemos trūkumai yra nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis, nepakankamas individualus dėmesys darbuotojams. Siekiant išspręsti darbuotojų skatinimo problemas įmonės vadovai turi pasirinkti optimaliausius darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius bei individualias jų savybes. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kokia kryptimi ją patobulinti.

Darbą sudaro: įvadas, personalo motyvavimo teoriniai aspektai, įmonės pristatymas, tyrimas, siūlymai įmonės motyvavimo sistemai tobulinti, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Viktorija Adomikaitytė

EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM DEVELOPMENT TRENDS IN MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF PRIVATE COMPANY UAB "PUTOKŠNIS"

Master thesis

The present Master thesis analyses the specificity of employee motivation problems. On the basis of research of Lithuanian and foreign authors, issues of motivation, its definition and importance are examined on the theoretical level by presenting various motivation theories and motivation measures. The aim of the present research is to analyse the system of personnel motivation in a private company *UAB Putokšnis* and to discuss its development trends. A hypothesis formulated by

the author of the thesis that the system of personnel motivation in the above-mentioned company has to be developed was confirmed. The research established that the main shortcomings of the system of personnel motivation of the company were the inadequate level of remuneration for work and lack of personal attention to the staff. In order to solve personnel stimulation problems, the management of the company has to choose optimal personnel management methods with regard to the spiritual and material needs of their employees as well as to their individual qualities. The thesis contains conclusions and recommendations as to how to improve the system.

The thesis consists of the following parts: an introduction, theoretical aspects of personnel motivation, presentation of the company, research, recommendations to improve the company's motivation system, conclusions, references and appendices.

TURINYS

LENTELĖS.....	5
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS.....	7
I. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA: TEORINIS ASPEKTAS.....	10
1. Motyvacijos samprata.....	10
2. Motyvacijų teorijų raidos apžvalga.....	14
2.1. Motyvacijos samprata turinio teorijose.....	15
2.2. Motyvacijos samprata proceso teorijose.....	20
3. Valdymo metodai ir jų taikymo galimybės.....	23
4. Personalo motyvacijos sistema ir jos svarba organizacijoje.....	26
5. Motyvavimo priemonės ir personalo motyvacijos sistemos rūšys.....	27
5.1. Materialinio skatinimo sistema.....	29
5.2. Moralinio skatinimo sistema.....	30
II. UAB „PUTOKŠNIS“ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	33
1. Tiriamos įmonės apibūdinimas.....	33
2. Darbuotojų motyvacijos diagnostinio tyrimo metodika.....	36
3. Tyrimo imties rezultatų analizė ir aptarimas	39
4. Motyvacijos sistema UAB „Putokšnis“.....	44
4.1. Personalo materialinis skatinimas.....	49
4.2. Personalo psichologinė skatinimo sistema.....	57
5. Darbo aplinkos analizė.....	64
6. Darbuotojų lūkesčių vertinimas.....	66
III. UAB „PUTOKŠNIS“ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS.....	69
REKOMENDACIJOS.....	74
IŠVADOS.....	76
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI.....	82
1 priedas. Anketa.....	83

2 priedas. UAB „Putokšnis“ valdymo struktūrinė schema	90
3 priedas. Ankstyvosios motyvacijos teorijos.....	91
4 priedas. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (N=84).....	92
5 priedas. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (N=84).....	92
6 priedas. Respondentų pasiskirstymas skatinimo priemonėmis teikiama pirmenybę (N=84)...	93
7 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar tenka dirbti viršvalandžius (N=84).....	92
8 priedas. Skatinimo priemonių efektyvumo bei taikymo vertinimas (N=84).....	94
9 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal atlyginimo kitimą, dėl viršvalandžius (N=84)...	96
10 priedas. Darbas bei jo aplinka.....	97

LENTELĖS

1. lentelė. Darbuotojų poreikių, valdymo metodų ir priemonių visuma.....	23
2. lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	28
3. lentelė. Darbuotojų skaičiaus pokyčiai organizacijoje.....	34
4. lentelė. Tiesioginio vadovo vertinimas (procentais).....	63
5. lentelė. Darbuotojų lūkesčių pasiskirstymas procentais.....	67

PAVEIKSLAI

1. pav. Motyvacijos sąvokos turinys.....	12
2. pav. Motyvavimo modelis remiantis poreikiais.....	13
3. pav. Maslou A. poreikių hierarchija.....	16
4. pav. Poreikių logikos schema.....	17
5. pav. Maslou ir Alderferio teorijų palyginimo schema.....	18
6. pav. Herzbergo F. motyvacijos modelis.....	19
7. pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai.....	21
8. pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=84).....	39
9 pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=84).....	41
10. pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=84).....	42
11. pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=84).....	42
12. pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimo dydį (N=84).....	43
13. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek jiems svarbus motyvavimas darbe (N=84).....	44
14. pav. Respondentų nuomonė, ar įmonėje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema (N=84).....	45
15. pav. Respondentų nuomonė, ar tinkamas motyvavimas skatina juos našiau dirbti (N=84).....	46
16. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje esanti personalo motyvacijos sistema juos pakankamai motyvuoja (N=84).....	47
17. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar pakankamai yra informuoti apie personalo motyvacijos sistemą įmonėje (N=84).....	47
18. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurioms skatinimo priemonėmis teikia pirmenybę (N=84).....	48

19. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiomis skatinimo priemonėmis yra motyvuojami (N=84).....	49
20. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris motyvacijos veiksnys svarbesnis (N=84).....	50
21. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar juos tenkiną gaunamas atlyginimas (N=84).....	51
22. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar gauna priedus (N=84).....	52
23. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, už ką gauna priedus (N=84).....	53
24. pav. Respondentų priedų vertinimas (N=84).....	53
25. pav. Respondentų motyvacijos priemonių svarbos vertinimas atsižvelgiant į gaunamą atlyginimą (N=84).....	54
26. pav. Respondentų motyvacijos priemonių svarbos vertinimas atsižvelgiant į išsilavinimą (N=84).....	56
27. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas yra jų tiesioginis vadovas (N=84).....	62
28. pav. Personalo motyvacijos sistema.....	70

IVADAS

Efektyvus darbuotojų panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominį kilimą bei klestėjimą. Organizacijos personalas, nežiūrint į jų užimamas pareigas, yra daug daugiau nei darbo jėga, tai yra kompanijos resursas ir kapitalas. Kasdien vadovams reikalingi kompleksiniai sprendimai, įgalinantys ugdyti našią darbo jėgą bei nukreipti komandą tinkama linkme. Šie sprendimai apima visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, pradedant darbuotojų paieška, baigiant vertinimu bei ugdymu. Šiais laikais neabejojama, kad, norint pasiekti kuo ženklesnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą. Kad atsiskleistų darbuotojų galimybės, reikia išsiaiškinti, kas darbuotojams svarbiausia jų darbe, kokie jų lūkesčiai - šiuo tikslu ir naudojamas darbo veiklos motyvavimas. Manoma, šiandien vadovai skiria per mažai dėmesio darbuotojų motyvavimui, nors tai yra neatsiejama gero vadovavimo dalimi. Darbuotojų motyvavimas turėtų būti vienas iš svarbiausių klausimų ne tik vadovams ar personalo vadovams, vadybininkams. Yra būtina įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus nuolat išnaudoti visas savo galimybes dirbant, atskleisti darbo prasmę sau ir darbuotojams, įgyti ir brandinti pasitikėjimą, puoselėti pasiaukojimą ir naujoves įdiegiant efektyvias atlygio ir skatinimo programas ar būdus.

Kadangi ne tik viešųjų institucijų, bet ir privataus sektoriaus viena iš svarbiausių personalo sistemoje problemų yra motyvacijos rezultatyvumo stygius, galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikaciją stoka, netobulos darbuotojų motyvavimo sistemos, tai pasirinkta magistrinio darbo **tema** yra „DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS VIDUTINIO VERSLO ĮMONĖSE: UAB „PUTOKŠNIS“ ATVEJIS“.

Kai kalbame apie motyvaciją dirbti, kalbame apie įvairiausius veiksnius, kurie skatina darbuotoją dirbti. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjeros galimybės, darbo aplinka, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas. Tačiau reikėtų akcentuoti ir tai, kad motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai pirmiausia turėtų išsiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta.

Motyvacijos svarbą tikriausiai supranta kiekvienas darbdavys. Tačiau kur kas sunkiau yra įvertinti ir nuspręsti, kaip tai padaryti. Žinoma, kartais tokiems norams įgyvendinti neleidžia finansinės organizacijos ribotumas, tačiau visuomet galima rasti išeitį, nes kai kurie sprendimai ne tik kad daug nekainuoja, tačiau gali būti naudingi ir darbuotojui, ir pačiai įmonei, pagerina ne tik kompanijos

finansinius rodiklius, bet kartu atveria naujas jo karjeros perspektyvas. Kiekvienas darbdavys turėtų suprasti tai, kad motyvuotas specialistas dirba kūrybingiau ir produktyviau, kelia sau ambicingus tikslus, siūlo naujovių ir nuolat kelia savo kompetenciją.

Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžioje Britanijoje ir kt. Galima teigti, darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, organizacijos teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos atstovai kaip Taylor F., Maslow A., Herzberg F. ir jų pasekėjai.

Daugelis motyvacijos teorijų atstovų teorinius darbuotojų motyvavimo modelius grindžia vidinės ir išorinės, materialinės ir moralinės (psichologinės) motyvacijos aspektais.

Tiek užsienio šalių, tiek Lietuvos teoretikai, nagrinėjo šią sritį, norėdami rasti specifinius darbuotojų veiklą motyvuojančius bei skatinančius veiksnius. Darbuotojų motyvavimo klausimus Lietuvoje nagrinėjo Razauskas R. (1998), Jucevičienė P. (1999), Grigas R. (1996), Seilius A. (1998) ir kt. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo Bučiūnienė L. (1996), Sakalas A. (2000), Šilingienė V. (2000) ir kt. Reikėtų akcentuoti ir tai, kad dauguma atliktų tyrimų, kuriais remiantis buvo suformuluotos teorijos apie darbuotojų motyvaciją, vyko privačiame sektoriuje, todėl šio darbo tema yra gana daug tyrinėta.

Ekonominės krizės laikotarpiu, kartu su šalies reformomis vyko ir vidinių procesų transformacijos personalo valdyme, keitėsi požiūris į darbuotojų motyvavimo sistemą ir jos svarbą. Šio darbo **mokslinis aktualumas** sietinas su tuo, kad tinkamai parinktos personalo motyvacijos skatinimo priemonės suteiks galimybę efektyviai panaudoti įmonės darbuotojų jėgas bei protą darbui bei leis pasiekti geresnius jos veiklos rodiklius.

Atliekant praktinį tyrimą siekiama paneigti arba patvirtinti **hipotezę**, kad UAB „Putokšnis“ reikia tobulinti personalo motyvacijos sistemą.

Darbo **tyrimo problemą** galima pateikti klausimu, ar UAB „Putokšnis“ administracijos bei kitų skyrių darbuotojams netrūksta motyvacijos darbe? Iširti skiriamo dėmesio darbuotojams bei darbuotojų motyvacijos sistemai stygių.

Magistrinio darbo **objektas** yra UAB „Putokšnis“ bei jo skyriuose egzistuojanti personalo motyvacijos sistema, o darbo **tikslas** - personalo motyvacijos sistemos bendrovėje analizavimas ir tobulinimo kryptys.

Darbo uždaviniai:

- Atlikti mokslinės literatūros, analizuojančios darbuotojų motyvaciją darbui bei motyvacijos teorijų apžvalgą.
- Išsiaiškinti motyvacijos trūkumo priežastis;
- Įvertinti darbo aplinką bei nustatyti, kokios motyvacijos priemonės naudojamos bendrovėje;
- Išsiaiškinti priemones, galinčias padidinti motyvaciją;
- Įvertinti bendrovės (ir jos skyrių) darbuotojų pasitenkinimą materialiojo bei psichologinio motyvavimo pagrindu.

Instrumentarijus

Tyrimui atlikti buvo taikomas anketavimo metodas (žr. 1 priedą).

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros sisteminė bei lyginamoji analizė, tiriant darbuotojų motyvavimo svarbą, ypatumus, efektyvumą, išskiriant svarbiausius motyvavimo naudojimo principus ir metodus;
- anketinė darbuotojų apklausa raštu, jos analizė, pasitelkiant duomenų grafinius vaizdavimo būdus (diagramos, linijiniai grafikai ir kt.);
- apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas.

Surinkta informacija bus analizuojama kokybiniu bei kiekybiniu metodais. Tokia analizė bus išsamesnė, nes vienu metodu gauti duomenys bus lyginami su kito metodo gautais duomenimis. Analizė bus palyginama, interpretuojama ir apibendrinama. Interpretuojant bus bandoma išsiaiškinti, kas įtakoja būtent tokius rezultatus. Remiantis atliktais empiriniais tyrimais iš gautų duomenų bus padaryti apibendrinimai ir išvados. Prieduose bus pridėdama anketa, kurią buvo prašoma respondentų užpildyti.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Atlikto darbo išvados bei rekomendacijos bus pateiktos įmonės vadovui. Perspektyvoje tyrimo rezultatai, bei įmonės vadovo pozityvi reakcija į juos, galėtų padėti rasti būdų, kurie patenkintų ir darbuotojus (teikiant efektyvią motyvavimo sistemą), ir vadovą, vadovaujantį darniam kolektyvui, suvienijant darbuotojus našiam darbui ekonominės rinkos sąlygomis.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, trys darbo dalys, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, kurį sudaro 54 literatūros šaltinių. Darbo apimtis 97 puslapiai. Darbe yra 5 lentelės, 28 paveikslai, pateikti 9 priedai.

I. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA: TEORINIS ASPEKTAS

1. Motyvacijos samprata

Jau nuo seno buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti kitą žmogų, norint pasiekti tam tikrų rezultatų ar tikslų. Vystantis socialinei - ekonominei aplinkai, kylant visuomenės gyvenimo lygiui keitėsi požiūris į darbuotoją bei lygiagrečiai kito ir personalo motyvavimo metodai.

Visi žmonės turi įgimtų savybių, gabumų, įpročių, kurie, jiems sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai.

Poreikiai, motyvai ir motyvavimas yra bene pagrindinės sąvokos, sutinkamos analizuojant darbuotojų motyvaciją. Motyvaciją nagrinėjantys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Į poreikius žvelgiant iš psichologinės pusės, yra teigiama, kad žmogus poreikį jaučia, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 107). Siekiant gerų rezultatų vadyboje, būtina suprasti žmonių elgseną ir pasinaudoti jų elgesiu. Nors motyvacija yra daugiau susijusi su psichologija, tačiau šiame darbe motyvacija bus analizuojama vadybos požiūriu.

Analizuojant motyvacijos sampratą, motyvacijos sistemas ir teorijas pravartu išanalizuoti pagrindinius apibrėžimus ir sąvokas, siekiant suprasti kas yra motyvacija ir motyvavimas ir kodėl motyvacija tokia svarbi šiuolaikinėje organizacijoje.

Terminas „motyvacija“ yra aiškinamas daugelio autorių, kurie jį apibūdina panašiai.

Seilius A. (1998, p. 8) motyvaciją apibūdina kaip savęs ir kitų pažinimo efektyviai veiklai procesą, apjungiant savo ir organizacijos tikslus. Motyvavimas - savęs ir kitų paskatinimas veikti organizacijos ar asmens naudai. Motyvavimas kaip sąvoka turi kelis sinonimus: skatinimas, aktyvinimas, raginimas - tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir metodų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti. Motyvavimas pagal taikymo būdą yra skirstomas: *ekonominis*; *socialinis* - *psichologinis*, o pagal taikymo objektą: *kolektyvinis* ir *individualus*. Kasiulis J. ir Barvydienė V. (2001, p. 26) teigimu „motyvacijos“ ir „motyvo“ sąvokų vartojimas sietinas su tikslu išsiaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis.

Motyvacija - psichologinė savybė, įtakojanti asmens įsipareigojimo laipsnį, kurią sudaro veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys asmens elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. *Motyvavimas* - tai veiklos stimulų sukūrimas bei efektyvus panaudojimas.

Bučiūnienė I. siūlo skirti dvi sąvokas: *motyvacija* ir *motyvavimas*: "darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius" (Bučiūnienė, 1996, p. 31 - 32). Šavareikienės D. šiuos terminus apibūdina paprasčiau: „asmens siekimas per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius“ (Šavareikienė, 2008, p. 42). Bučiūnienė I. poveikį darbuotojų motyvacijai vadina darbuotojų motyvavimu, o to poveikio būdus ir priemones motyvavimo metodais ir priemonėmis (Bučiūnienė, 1996, p. 31 - 32).

Šavareikienės D. (Šavareikienė, 2008, p. 19) teigimu, galima skirti kelis su darbu susijusius motyvacijos tipus:

- *skatinimas* - netiesioginis poveikis darbuotojui, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones;
- *motyvacija bausme* - siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių tenkinimą;
- *normatyvinė motyvacija* - atitinkamas darbuotojų elgesio formavimas, paveikiant socialinėmis ir psichologinėmis priemonėmis.

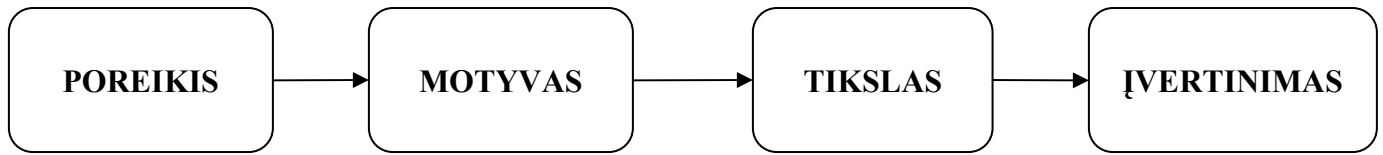
Šiame darbe daugiausiai dėmesio skiriama skatinimui. Šis motyvacijos tipas yra dažniausiai naudojamas įvairiose organizacijose, kadangi turi daugiausia teigiamo pobūdžio motyvavimo būdų bei priemonių.

Motyvaciją kaip darbuotojo psichologinį aspektą sudaro jo norai ir poreikiai. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios nuomonės į personalo poreikius, motyvus, darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tačiau, kad ir iš kurios pusės pažvelgus veiklos motyvų esmė ir prasmė yra darbuotojo noras geriau patenkinti savo poreikius ir realizuoti savo interesus.

Plačiausia prasme motyvaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurį iššaukia šie veiksniai (Pacevičius, 1999, p. 5):

- Fiziologinis ar psichologinis trūkumas, skatinantis aktyvumą;
- Poreikis, turintis kryptį;
- Poreikio objektas, tikslas.

Įsigilinus į šiuos tris punktus galima spręsti, kad poreikis, motyvas ir tikslas apipavidalina motyvacijos sąvokos turinį (žr. 1 pav.).



I. pav. Motyvacijos sąvokos turinys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Pacevičiaus J. (1999) *Studijuojantiems psichologiją. Pirmas sąsiuvinis.*, p. 5

Marcinkevičiūtė L. (2002, p. 86) teigia, kad įmonė ir jos darbuotojas turėtų naudoti vadovus, turinčius sudaryti sąlygas, kad darbuotojai galėtų poreikius ir tikslus patenkinti veikdami savo darbovietėje.

Aptariant darbo motyvaciją būtina aptarti ir pasitenkinimo darbu sąvoką, nes šios sąvokos yra glaudžiai susijusios. Jucevičienė P. (1999, p. 72) pasitenkinimą darbu įvardija kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų mišinį, kuris parodo kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinti darbuotojas gali tik tada, kai jis atlieka kažkokį darbą ir už jį jaučiasi tinkamai įvertintas – tai yra, duoti jam atlyginimą, proporcingą jo indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. Būtina įvertinti mentalinių veiksnių darbe pasireiškimą.

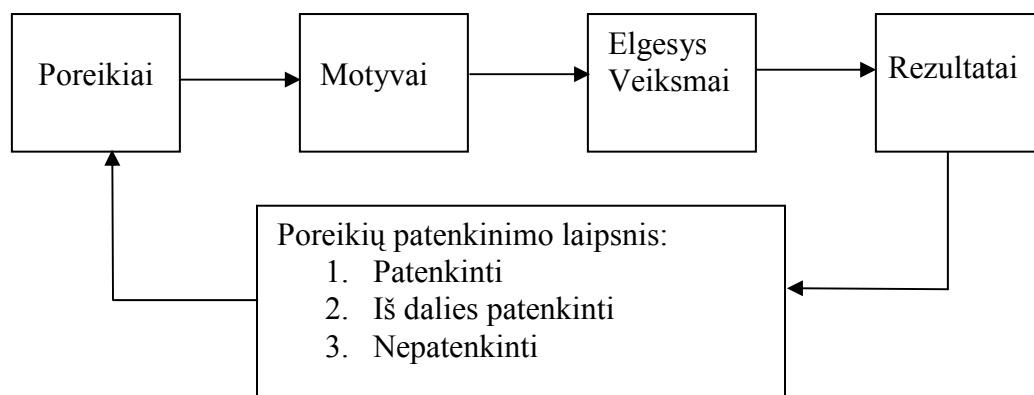
Iš pateikto 1 pav. matyti, kad darbuotojas pirmiausiai jaučia poreikį, po to jis yra motyvuotas arba nemotyvuotas, dirbdamas pasiekia tikslą ir būna atitinkamai įvertintas, pasiekęs reikšmingų darbo rezultatų. Kitaip tariant, motyvacija yra susijusi su lūkesčiais, o pasitenkinimas darbu - su jų rezultatais.

Psichologai teigia, kad žmogui atsiranda poreikis, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos šalininkai bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus veiksnius. Visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: *pirminius* ir *antrinius*.

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego ir kt. poreikiai.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami, sukaupus patirtį.

Poreikis (trūkumas) skatina žmogų imtis kokių nors veiksmų, kad patenkintų jį. Atsižvelgiant į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus supranta, kaip jis elgsis ateityje. Remiantis prieš tai pateiktu pav. galima sudaryti motyvavimo modelį remiantis poreikiais (2 pav.):



2. pav. Motyvavimo modelis remiantis poreikiais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Sakalo A., Šilingienės V. (2000) Personalo valdymas., p. 108

Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų, jei tik bus tikri, kad tai padės jiems įgyvendinti jų poreikius. Vadovai turi atsiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus pabrėžiama organizacijos nuostata - siekti gerų rezultatų, ko iš jų tikimasi, bet ir suteikiama tai, ko jie nori, kaip pavyzdžiui, darbuotojų moralinio pasitenkinimo didinimas per jų veiklos vertinimą.

Masalskienė E. ir Masalskis V. (2007) motyvaciją išskiria į vidinę bei išorinę. Vidinės motyvacijos veiksmingos skatinimo priemonės yra pagyrimas, pagarba bei pripažinimas. Tokius darbuotojus žavi pats darbas, jo turinys, t.y. žmogus dirbdamas jaučiasi laimingas dėl to, kad atlieka tai, ką nori, kas jam patinka, kas yra įdomu, gerai sekasi ir pan. Williams C. teigimu, vidinė motyvacija yra daug stipresnė nei išorinė.

Likusioji darbuotojų dalis nėra tokie kruopštūs, nors jie gali ir turėti reikiamos kvalifikacijos ir žinių. Naudodamiesi jomis jie tiesiog atlieka savo darbą. Tik būtina, kad juos kažkas iš išorės motyvuotų tą darbą atlikti. Tai ir vadinama išorine motyvacija. Ryan M. R. ir Deci E. L. (2000, p. 60) teigimu išorinė motyvacija - tai trumpalaikis, išnykstantis kartu su išorinio stimulo aktualumo dingimu, veiksnys.

2. Motyvacijų teorijų apžvalga

Apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija - sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visa apimančio paaiškinimo nėra rasta. Nors teorijos aiškina motyvaciją per skirtingą prizmės kampą, tačiau visos jos turi du bendrus tikslus. Pirmiausia tai suprasti, kas yra motyvacija, o antra – išsiaiškinti ar šį procesą galima valdyti, o jei taip – tai koku būdu.

Motyvacija buvo viena iš tokių sąvokų, kurias vadovai ir vadybos teoretikai įnirtingai nagrinėjo. Pati motyvacija, kaip individo fenomenas, įvairių autorių yra apibrėžiama skirtingai. Tai įtakojo įvairių autorių motyvacijos teorijų skirtingas klasifikacijas.

Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 436 - 453) motyvacijos teorijas skirsto į:

- **ankstyvasias** (mokslinio valdymo teorija pagal F.Taylorą, žmonių santykių modelis pagal E.Mayo bei Douglaso McGregoro teorija X ir Y)¹ ;
- **šiuolaikines** - tai poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo teorijos.

Aptariant ankstyvuosius motyvacijos teorijas (2 priedas) galima pateikti tradicinį modelį, kuris yra siejamas su Tayloro F. vardu – vadovai darbą išmano geriau už darbuotojus, kurie dažniausiai yra tingūs ir kuriuos galima skatinti tik pinigais. Anot Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 436) „vadovai nustatydamo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, o tada skatindavo savo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau darbuotojai pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo“.

Žmonių santykių modelis siejamas su Mayo E., kuris pastebėjo, kad užduočių pasikartojimas bei monotonija sumažina darbuotojų motyvaciją. Vadovai savo darbuotojus gali skatinti pažindami darbuotojų socialinius poreikius ir suteikdami jiems galimybę darbe jaustis svarbiais (Stoner ir kt, 2001, p. 437).

Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 437) teigimu, žmonių išteklių modelis siejamas su McGregoro D. vardu, kuris išskyrė dvi alternatyvias vadovų teiginių apie savo darbuotojus grupes:

- teorija X teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, todėl vadovai turi priversti darbuotojus dirbti;
- teorija Y teigia, kad darbas yra natūralus dalykas kaip ir poilsis, ir esant tinkamoms aplinkybėms, darbuotojai patiria pasitenkinimą darbe.

¹ Ankstyvųjų motyvacijos modelių apibendrinimas pateiktas priede 2.

Pagal tai, kas įtakoja žmogaus elgesį darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis, kurios šiame darbe bus plačiau analizuojamos:

1. turinio teorijos;
2. proceso teorijos (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 27).

Bendra tarp šių teorijų yra tai, kad svarbiausias vaidmuo tenka asmens žinojimui, kas jam svarbu, ir aplinkybėms, kuriomis jis dirba.

Apibendrinant, gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis tada, jeigu bus įvertinamos: individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai, lūkesčiai.

2.1. Motyvacijos samprata turinio teorijose

Turinio krypties teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. A. Sakalas jas (turinio teorijas) vadina poreikių teorijomis (Sakalas A., 2003, p. 204). Esminis dėmesys yra skiriamas klausimui „KAS motyvuoja?“. Labiausiai pripažintos šioje teorijų grupėje yra A.Maslow, C.Alderferio, D.J.McClellando, ir F.Herzbergo teorijos, kurios apibrėžia specifinius poreikius, motyvuojančius žmones. Aiškinant darbuotojų motyvaciją turinio teorijose didžiausias dėmesys tenka konkrečių vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t.y. motyvų bei motyvacijos turiniu, o procesų teorijose - poreikių ir motyvu realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais, kurie yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Žymiausia turinio krypties teorija yra A. Maslow motyvacijos teorija (1954 m.).

Maslou A. poreikių hierarchijos teorija. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo laipsnio. Poreikis yra tol motyvacijos šaltinis, kol jis nėra patenkintas, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Maslou A. teorija yra labiausiai paplitusi mokslo bei vadybos literatūroje (Kroth 2007, p. 8). Anot Robbins P. S. (2003, p. 305), Maslou A. teorijoje, žmogaus motyvacija suskirstyta į penkių poreikių lygių hierarchiją (žr. 3 pav.):



3. pav. Maslou A. poreikių hierarchija

Šaltinis: Bruce R. J. (2002). *Integruotos verslo studijos.*, p. 420

Nagrinėjant klasikinę Maslou A. poreikių piramidės pavyzdį matyti, kad pagrindiniai darbuotojo poreikiai yra:

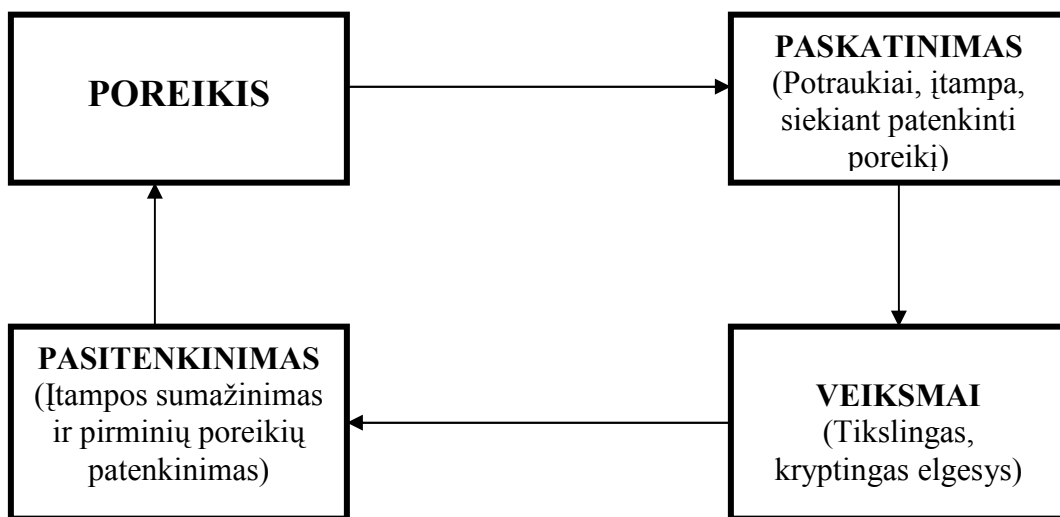
- **Fiziologiniai poreikiai**, kurie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- **Saugumo poreikiai** – apsaugančios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas, socialinis saugumas, darbo sutartys;
- **Socialiniai** – priklausomumo poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam sau lygių, priklausyti kokiam tai socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, komunikavimą darbe;
- **Pagarbos poreikiai** apima dvi poreikių grupes – tai 1) savipagarbos, sėkmės ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimas bei 2) kitų pagarpa, pripažinimas ir įvertinimas;
- **Saviraiškos poreikiai** – tai noras realizuoti savo potencialą, asmenybės vystimosi ir tobulėjimo, veiklos įprasminimo, individualumo poreikių kryptimi (Gawel, 1997, p. 52).

Be to, ši poreikių hierarchija skirstoma į dar du lygius:

1. *Aukštesniojo lygmens* (augimo) poreikiai. Tai pagarbos ir savirealizacijos poreikiai.

2. *Žemesniojo lygmens* poreikiai. Tai fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai.

Remiantis Maslou A. teorija, galima teigti, kad žmogus vienu metu gali tenkinti tik vieno lygio poreikius. Kroth M. (2007, p. 8) akcentuoja tai, kad asmuo pradeda siekti aukštesnės pakopos poreikių tik patenkinęs žemesnės pakopos. Praktiškai darbuotojas turi tam tikrą poreikių visumą, sudarytą iš įvairaus lygmens poreikių, todėl gali būti, kad darbuotojas, dirbantis valytoju, mažiau dėmesio skirs darbo sąlygoms, jei bus paskirtas atsakingu už inventorių ir taip pripažintas kaip patikimas darbuotojas.



4. pav. Poreikių logikos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Stoner A., F., J. irkt. (2001). Vadyba., p. 439

Iš pateikto paveikslo matyti, kad darbuotojas pirmiausia pajaučia poreikį, siekiant jį patenkinti, jis turi būti skatinamas atlikti darbą ir pajutęs motyvaciją imasi veiksmų tą darbą atlikti. Padaręs darbą, mato rezultatus ir tik tada jaučia pasitenkinimą. Tačiau Maslou A. teorija nepaaiškina, kodėl kai kurie individai, pasiekę tam tikrą lygį, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. A. K. Korman patikslina A. Maslow teoriją: Patenkinti poreikiai nebėra tokie svarbūs žmogui, bet tam tikromis aplinkybėmis jie vėl gali tapti aktyvūs.

Amerikiečių psichologas Reiss S., atlikęs tyrimus su daugiau kaip 7000 asmenų (moterų bei vyrų) (Kanadoje, Japonijoje, Amerikoje) ištyrė, kad mūsų elgesį nulemia 16 gyvenimo motyvacijos veiksmių: *jėga, nepriklausomybė, smalsumas, pripažinimas, tvarka, taupymas, garbė, idealizmas, santykiai, šeima, statusas, kova, silpnybės, maistas, judesys, ramybė* (Brand, Ion, 2008, p. 35). Kitaip

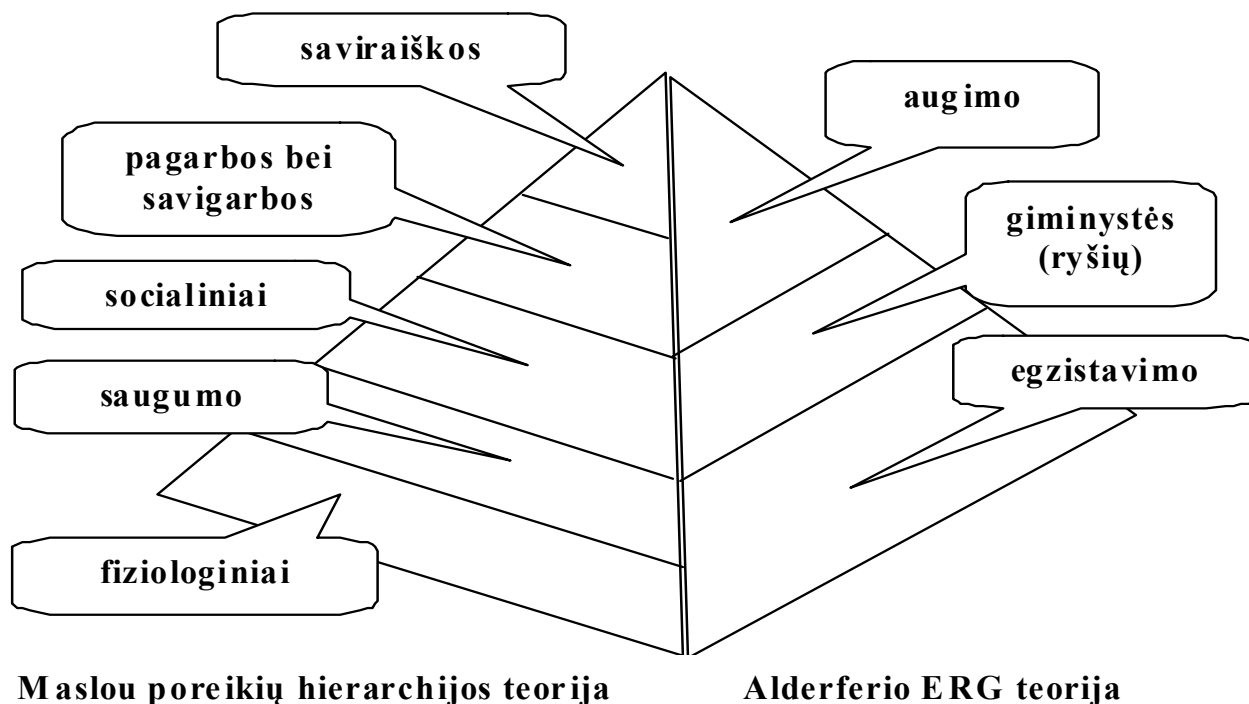
nei Maslow psichologas nemato jokios vientisos motyvų hierarchijos ir Brand M. bei Ion F. K. (2008, p. 33) teigimu, kiekvienas iš išvardintų 16 gyvenimo motyvacijos veiksnių kiekvienam žmogui individualiai yra svarbūs.

Labai panaši į Maslou A. teoriją yra **Alderferio C. P. ERG teorija**, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai (Stoner ir kt., 2001, p. 441):

- **E** – egzistencijos (*existence*) poreikiai (*fiziologiniai ir saugumo*);
- **R** – santykių (*relatedness*) poreikiai (*priklausomumo ir pagarbos*);
- **G** – augimo (*growth*) poreikiai (*saviraiškos*).

Vadovaujantis Alderferio C. P. teorija, patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius. Anot Jucevičienės P. (1999, p. 134), Alderferio C. P. teorija nesujungia poreikių į vieną hierarchiją t.y. individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu.

ERG teorija nuo anksčiau aprašytos Maslou A. poreikių hierarchijos skiriasi keliais aspektais, kurie aiškiai pastebimi pateiktame 5 paveiksle:



5. pav. Maslou ir Alderferio teorijų palyginimo schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Stoner A., F., J. irkt. (2001). Vadyba., p. 441

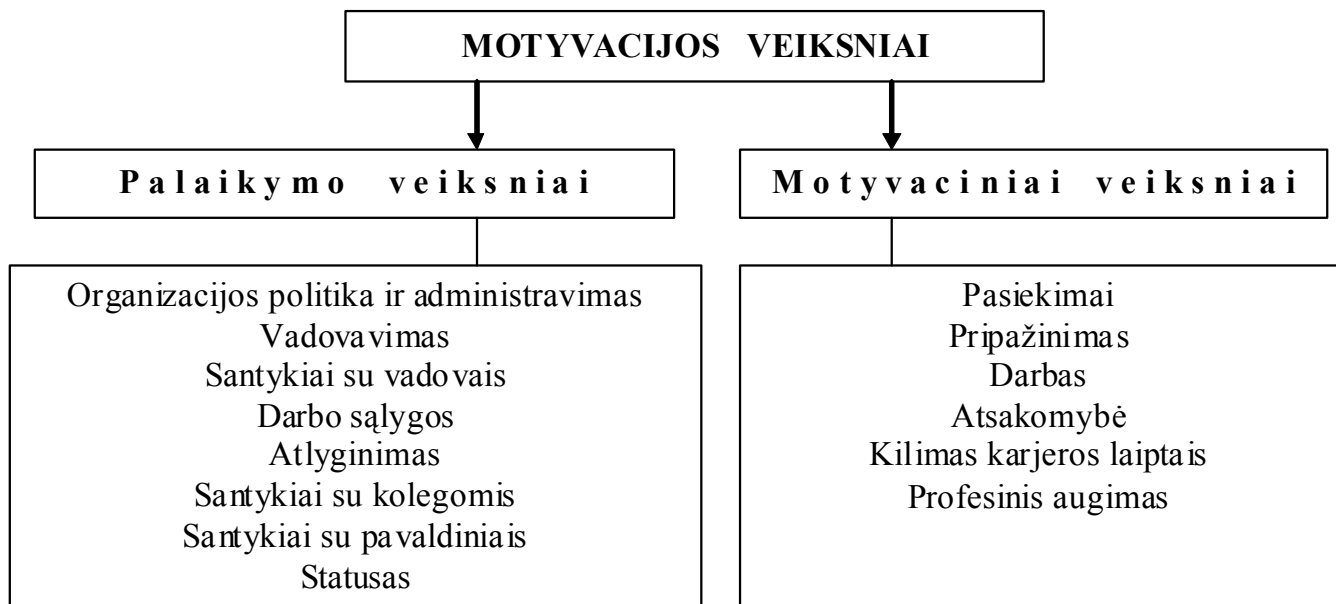
1. Asmens poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas, priešingai nei Maslou A. teorijoje, kurioje išskiriami į penkių poreikių lygių hierarchiją.

2. Svarbu pabrėžti, kad jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl atsigręžiama į žemesniuosius poreikius, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn (Stoner ir kt, 2001, p. 442).

McClellando D. C. poreikių teorija. Anot Robbinso P. S. (2003), McClellandas D. C. sukūrė motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. McClellandas D. manė, kad žmonėms yra būdingi 4 motyvacijos modeliai: laimėjimų, vienijimo, kompetencijos, valdžios.

Tyrimai, anot Stoner A., F., J. ir kt. (2001, p. 442), atskleidė, kad „stiprus poreikis laimėti - troškimas nenusileisti ar pranokti - yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbą.“

Herzbergo F. dviejų veiksnių teorija. Pasak Šavareikienės D. ir Dubino V. (2003, p. 45), dar vieną populiarią motyvacijos teoriją pateikė Herzbergas F., pavadindamas ją dviejų veiksnių motyvavimo teorija: *motyvaciniai ir higieniniai veiksniai* (žr. 6 pav.). Herzbergas F. toliau vystė Maslou A. teoriją ir teigė, kad yra pasitenkinimą ir nepasitenkinimą įtakojantys veiksniai. Todėl jo teorija siejasi su motyvacija, ir su pasitenkinimu darbu.



6 pav. Herzbergo F. motyvacijos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Gražulio V. (2005) *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai.*, p. 40 - 41

Higienos veiksniams, anot Gawelio E. J. (1997), priskiriami tokie faktoriai, kurie daugiausiai susiję su darbo aplinka: organizacijos valdymas ir politika, darbo priežiūra, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai, atlyginimas. Remiantis šia teorija, higienos faktorių nebuvimas gali sukurti darbo nepasitenkinimą, bet jų buvimas nemotyvuoja ar kuria pasitenkinimą.

Tokie faktoriai kaip pasitenkinimas darbu, pasiekimai, pripažinimai, savarankiškas darbas, atsakomybė ir pažanga priskiriami motyvaciniais veiksniams, jie daugiausia yra susiję su pačia darbo esme ir pobūdžiu (Gawel, 1997). Higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai - vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo pagrindas (Bučiūnienė, 1996 p.12).

Remiantis Hezbergo F. teorija, norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, vadovas turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. Jis nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą, sudėtingumą Žaptorius J. (2007, p. 110).

Darant išvadą apie Hezbergo F. dviejų veiksmų teoriją, galima teigti, kad nors šiandieniniame gyvenime daugelio žmonių elgesį labiau įtakoja higieninių veiksmų grupė (Gražulis, 2005, p. 42), tačiau žmogui įtaką daro ir jo poreikius motyvuojantys veiksniai. Dviejų veiksmų poreikių modelis pabrėžia, kaip svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus ir apjungtu juos į sistemą (Stoner ir kt, 2001, p. 442).

2. 2. Motyvacijos samprata proceso teorijose

Motyvacijos sistemos iš savo prigimties šiaip ar vienaip yra panašios, todėl visos jos nukreiptos būtent į našaus darbo skatinimą. Esminis dėmesys skiriamas klausimui „KAIP motyvuoti?“. Proceso motyvacijos teorijų grupei priskiriamos V. Vroomo lūkesčių teorija, D.Adamso teisingumo teorija, E. Lawlerio ir L.Porterio penkių kintamųjų motyvacinis modelis. Šios teorijos nagrinėja motyvaciją iš kitos pusės nei turinio teorijos. Proceso teorijose daugiausiai dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja darbui, o tam kaip individai paskirsto pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kokį pasirenka elgesio būdą t.y. atsižvelgiama į motyvavimo procesą. Iš procesų teorijų galima išskirti Adamso S., Vroomo V. ir Lawlerio E. ir Porterio L. modelius.

Teisingumo teorija. Adamso S. teisingumo teorija teigia, kad žmonės subjektyviai vertina pastangų bei gauto atlygio už darbą santykį. Remiantis teisingumo teorija, žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis) (Stoner ir kt., 2001, p. 445). Indėlis gali būti išsilavinimo lygis, darbo valandų

skaičius, ankstesnio darbo patirtis ir pan. Rezultatas – tai darbo užmokestis, premijos, pripažinimas ir t.t. Ši teorija turi keturis pagrindinius teiginius:

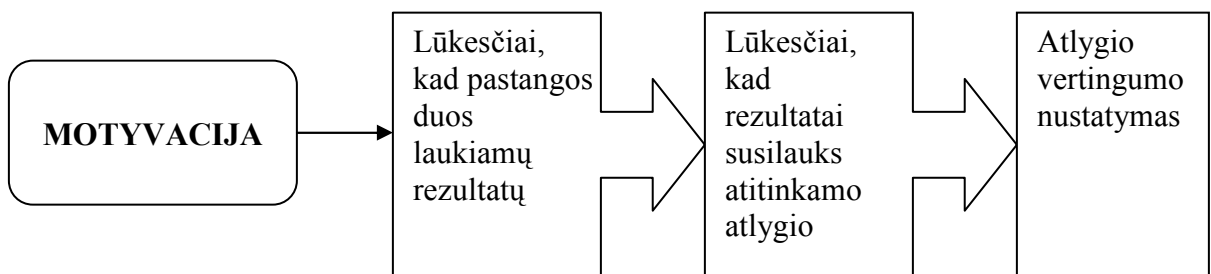
- žmogus stengiasi sukurti ir išlaikyti teisingumo būseną;
- suvokimas, kad padėtis yra neteisinga, sukuria įtampą, kurią žmogus stengiasi sumažinti ar visai panaikinti;
- kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesnė motyvacija sumažinti tą įtampą;
- žmonės nepalankų jiems neteisingumą (per maža alga) suvokia greičiau negu jiems palankų (per didelė alga).

Vadovai privalo suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų kolegų atžvilgiu. Jei darbuotojas jaus skirtumą gaudamas už savo bendradarbį mažiau, nors darbo krūvis vienodas, tai darbuotojas bus nemotyvuotas (Kasiulis, Barvydienė 2001, p. 38).

Tyrimai rodo, kad kai žmonėms atrodo, jog gaudami per mažą atlyginimą, jie pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad jiems permoka, stengiasi toliau dirbti tokiu pat intensyvumu.

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada valdymo praktikai yra ta, kad kol žmonės nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas suvokiamas santykinai: žmonės lygina save su kitais, konkuruoja, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos skirtumus, kas yra esminga darbinėje veikloje.

Lūkesčių teorija. Pagal Vroomo V. teoriją, žmonės suvokiami kaip protingos, mąstančios būtybės, kurios nusprendžia, kokią veiksmų kryptį pasirinkti ir kiek įdėti pastangų. Žmogaus sprendimai yra pagrįsti jų lūkesčiais patirti tam tikro lygio malonumą ar diskomfortą dėl savo veiksmų. Pagal šią teoriją, individai elgsis taip, kas jiems duos didžiausią malonumą, stengiantis išvengti diskomforto. Lūkesčių teorija pabrėžė tokių 3 tarpusavio sąryšių svarbą: viltys „darbo atlikimas - rezultatas“ (lūkesčiai), viltys „pastangos darbo atlikimas“ ir valentingumas (pasitenkinimas atlyginimu) (Stoner ir kt., 2001, p. 448) (žr. 7 pav.).



7. pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Šaltinis:: sudaryta darbo autorės remiantis Stoner A., F., J. ir kt. (2001) Vadyba., p. 448 - 449

Analizuojant 5 paveikslą, matome, kad lūkesčiai, susiję su darbo sąnaudomis-rezultatais, - tai santykis tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Toliau seka lūkesčiai rezultatų-atlygio (instrumentalumo) požiūriu - tai tikėjimasis tam tikro atlyginimo ar paskatinimo kaip atlygio už pasiektus rezultatus. Ir trečiasis veiksnys, lemiantis motyvaciją, yra valentingumas. Valentingumas - tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlyginimo. Kiekvieno žmogaus poreikiai ir norai skiriasi, todėl konkretus atlyginimas, siūlomas už pasiektus rezultatus, kitam gali neturėti jokios reikšmės.

Šie trys veiksniai, anot Kasiulio J. ir Barvydienės V. (2001, p. 34), priklauso nuo darbo proceso ir jo rezultato. Ši teorija paaiškina jėgas, kurios verčia žmones veikti tam tikru būdu.

Įvairių proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad, nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp tikslų ir rezultato. Tačiau taikant proceso teorijų modelį tikslinga nepamiršti apie individualius darbuotojų skirtumus.

Lawleris E. - Porteris L. išplėtojo Vroomo V. teoriją. Jų modelyje yra išskiriami penki veiksniai:

- Darbuotojo pastangos;
- Darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- Gauti rezultatai;
- Atlygis ir pasitenkinimas

Šio modelio požiūriu, darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo indėlio, sugebėjimų ir asmens savybių bei jo vaidmens organizacijoje. Akcentuojamas atlygio vaidmuo - žmogus patenkina poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą. Atlygis gali būti išreiškiamas dvejopai: išorinis arba vidinis. Išorinį atlyginimą sudaro premijos, paauskštinimas, pagyrimai ir pan. Vidinis atlyginimas - psichologinis atpildas – savigarba, kompetencija, pasitenkinimas, kurį žmogus pats pajunta (Stoner ir kt, 2001, p. 448).

Skirti dėmesio motyvacijai tikrai naudinga ir būtina, nes tai organizacijos ateities investicija, jos sėkmingos veiklos garantas. Kokie naudojami metodai efektyvesni - tik vadovui spręsti, nes tai priklauso ir nuo vadovo patirties ir įmonės dydžio.

Taigi motyvavimo metodai apsprendžia tai, kad organizacija turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės veikiant, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, o tai sąlygos inovacinę, našesnę visos organizacijos veiklą.

3. Valdymo metodai ir jų taikymo galimybės

Motyvacija yra svarbi valdymo proceso dalis - todėl motyvavimo kintamųjų sistema galima sukurti ir įdiegti, remiantys klasikiniais valdymo metodais. Valdymo metodai yra vadybinio poveikio sistemos dalis dar kitaip, poveikio personalui būdai. Galima teigti, kad viena svarbiausių valdymo metodų paskirčių - darbuotojų motyvavimas.

Darbuotojų motyvavimas (skatinimas) yra vykdomas pasitelkiant nemažai vadybos metodų, kuriuos galima sugrupuoti pagal tai, kokio lygmens poreikius jie tenkina. Vadybos metodus galima suklasifikuoti taip: ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai. Kiekvienas vadybos metodas taikomas, norint paveikti konkretų darbuotoją per žemiausią jo nepatenkintą poreikį. Šiame skyriuje bus analizuojama darbuotojų poreikių, valdymo metodų bei motyvavimo priemonių visuma (žr. 1 lentelę.).

1 lentelė

Darbuotojų poreikių, valdymo metodų ir priemonių visuma

Poreikiai pagal Maslow. A	Valdymo metodai	Poveikio priemonės
Fiziologiniai	<i>EKONOMINIAI</i>	Darbo užmokestis; Premijos; lengvatos
Saugumo	<i>TEISINIAI</i>	Darbo sutartis; pareiginiai nuostatai; Reglamentavimas ir pan.
Priklausymo	<i>PSICHOLOGINIAI</i>	Darbo vertinimas;
Pagarbos, meilės		Moralinis skatinimas;
Saveęs realizavimo		Darbo pobūdžio pritaikymas;
Gyvenimo prasmės	<i>FILOSOFINIAI</i>	Darbuotojai valdymo dalyviai; Ilgalaikiai tikslai; Organizacinė kultūra

Šaltinis: : sudaryta darbo autorės remiantis Butkaus F. S. (2003) Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai., p. 168 - 172.

Fiziologiniai poreikiai tenkinami **ekonominiais vadybos metodais**. Šių metodų pagrindas yra prekiniai - piniginiai mainai, kuriais formuojami ekonominiai kryptingos veiklos motyvai. Tai

darbo užmokesčio sistemos, premijos, lengvatos ir privilegijos, patarnavimai. Taikant šį metodą, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytą užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Kitas materialinis skatinimas būtų suteikiant darbuotojams dalyvavimo galimybę pelno sistemose, kurios leistu darbuotojams spręsti kokiais būdais (didinant darbo našumą ar gerinant produkcijos kokybę) būtų galima didinti pelną. Pasak A. Seiliaus (1998, p. 131), A. Sakalo, P. Vanago (2000, p. 471), N. Thom, A. Ritz (2004, p. 262) ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad jį gaunantis žmogus žinotų - atlyginimas proporcingas jo atliktam darbui. Viena iš atlyginimo funkcijų ta, kad jis turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą.

Kad būtų efektyvi atlyginimo sistema, ji turi patenkinti abiejų šalių (darbuotojų ir įmonės) poreikius. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai tokios sistemos kriterijai:

- 1) atlyginimo sistema turi užtikrinti socialinę lygybę;
- 2) atlyginimo sistema turi būti lengvai valdoma;
- 3) atlyginimo sistema turi būti lanksti (Riley, 1993, p. 15)

Metodo privalumas: vieninteliai ekonominiai skatinimo metodai turi kiekybinį pavidalą, todėl vadovai juos naudodami pagal poreikį gali didinti arba mažinti jų poveikį. Riboti ištekliai – vienas didžiausių šių metodų trūkumų. Todėl, įvertinant tai, vadovai turi iš anksto apsispręsti dėl jų naudojimo pagrindų ir pasilikti rezervą neplanuotoms situacijoms. Kitas trūkumas – jie remiasi labai stipriu ir iš esmės egoistišku poreikiu, todėl laiku į tai neatkreipus dėmesio, gali būti pažeisti darbuotojo ar organizacijos interesai (Butkus, 2003; Ratkevičienė, 1999).

Teisiniai valdymo metodai – remiasi saugumo poreikių tenkinimu, vieno svarbiausių poreikių, dėl kurių žmogus jungiasi į organizaciją. Prie tokių metodų priskiriami: kolektyvine sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovu įsakymai ir nurodymai, darbo sutartis su organizacijos vadovu, kurioje nurodomas darbuotojo darbo pobūdis, jo teises, pareigos, atsakomybė (Butkus, 2003, p. 169). Teisinių metodų privalumas – jie vieninteliai yra tiesioginiai. Apsisprendus dirbti organizacijoje žmogus prisitaiko prie tam tikrų reikalavimų, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai.. Šio metodo trūkumas – nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, net ugdo abejingumą, trukdo organizacijos kūrybinio potencialo augimui. Tokie teisiniai valdymo metodai daugiausiai naudotini didelėse organizacijose, kur nereikalingas kūrybinis darbas (gamyba, prekybos centrai ir pan.) kai iniciatyvos ir kūrybingumo slopinimas kompensuoja griežta hierarchinė tvarka ir tam būtinas teisinis palaikymas. Todėl kūrybiniuose kolektyvuose šio metodo taikymas yra komplikuoatas, tačiau kūrybingiems darbuotojams gali būti pritaikytos lengvatos, t.y.

suteikta privilegija nesilaikyti kai kuriu visiems taikomų apribojimų, reglamentų arba kai kurių visai atsisakyti.

Vadybos metodai, besiremiantys pagarbos, bendravimo, meilės bei savirealizacijos poreikiais, tenkinami naudojant **psichologinius vadybos metodus**: pokalbius, darbo vertinimą moralinį skatinimą bei darbo pobūdžio pritaikymą (Butkus, 2003, p. 169). Čia turi būti atsižvelgta į asmens socialines vertybes ir normas. Pagrindinė jų funkcija - jie padeda sukurti šiltą psichologinį klimatą kolektyve, skatina darbuotojų kūrybinę veiklą, leidžia įvertinti pavaldinių psichologines nuostatas, vertybines orientacijas bei tai panaudoti veiklos efektyvumo didinimui, tačiau svarbiausia yra pati asmenybė, jos sugebėjimas prisitaikyti grupėje, laikytis nustatytų grupės normų išliekant pačiu savimi. Anot F. S. Butkaus (2003, p. 169) psichologiniu vadybos metodu privalumas tas, kad jie skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizaciniu sąlygų teikiamomis galimybėmis. O trūkumas tas, kad jie kaip ir ekonominiai, būdingi poreikiai, kurie savo prigimti yra egoistiški. Kadangi jie nėra aiškūs, tokie kaip ekonominiai, todėl yra sunkiai atpažįstami ir veikiami.

Virš Maslou A. penkių pagrindinių poreikių hierarchijos iškyla gyvenimo prasmės poreikis - tai įprasminti savo gyvenimą per savo veiklą. Tuomet taikomi **filosofiniai vadybos metodai**: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, sudaryti korporacinę kultūrą siekti darbuotojų susitapatinimo su organizacija, ugdyti tradicijas (Butkus, 2003, p. 169 -170). A. Maslow šį poreikį paaiškino taip: „žmogus turi būti tuo, kuo jis gali būti“ (Butkus, 2006, p. 162). Taigi, jei žmogus turi aiškią ir tvirtą nuomonę dėl savo gyvenimo prasmės ir ta nuomonė yra dorovinga, tai ją veikti geriausia filosofiniais vadybos metodais, parodant, kad sąžiningai atlikdamas savo darbą organizacijoje, taip dar labiau gali priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo (Butkus, 2003, p. 171). Teisingai taikant šiuos metodus, pasiekiamas tokia motyvacijos lygis, kai darbuotojas susitapatina su organizacija ir organizacijos tikslai jam tampa svarbesni nei asmeniniai. Pagrindinis trūkumas – šis metodas gali paveikti tik pakankamai aukštos kultūros žmones. Dar vienas ypatingas šių metodų bruožas yra tas, kad taikant juos didelis vaidmuo tenka paties vadovo asmenybei.

Anot F. S. Butkaus (2003, p. 171), V. Ratkevičienės (1999, p. 148) visi vadybos metodai organizacijoje turėtų būti naudojami kompleksiškai, t. y. sudaryti vieną sistemą, dėl šių priežasčių:

- kiekviena metodų rūšis turi savo trūkumų, kurie, nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai apčiuopiamos žalos;
- koks žmogus bebūtų, jis turi patenkinti visus poreikius, kai kuriuos gal neaiškiai išreikštus bei įsisąmonintus, su kintančiais įvairiose situacijose prioritetais.

Todėl galime daryti išvadą, kad nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsniumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti

darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos, veikiant net ir sudėtingomis sąlygomis, leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Taigi tokiu atveju vadovų dėmesys ir investicijos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams ir išlieka lojalūs savo įmonei.

4. Personalo motyvacijos sistema ir jos svarba organizacijoje

Remiantis Lietuvos mokslininkų atliktais tyrimais (Butkus, 2003; Marcinkevičiūtė, 2002; Ratkevičienė, 1999; Bučiūnienė, 1996) bei išsivysčiusių šalių patirtimi galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu jos taikomos atskirai. Jos turi sudaryti sistemą, kuri palaipsniui paverstų vykdytojus dalyviais.

Anot Krotho M. (2007, p. 18), mokslininkai siekė apjungti motyvacijos teorijas ir padaryti vieną motyvacijos sistemos modelį, tačiau tokio modelio, kuris jungtų visą darbovietės personalo motyvaciją nėra.

Atskiros darbuotojų skatinimo priemonės neužtikrina efektyvaus personalo motyvavimo, todėl jos turi sudaryti vientisą motyvacijos sistemą. Personalo motyvavimo sistema, Houston, R. (1999) teigimu, - tai formalizuota motyvavimo priemonių visuma, kuri apima visus galimus darbuotojų motyvavimo veiksnius bei turi konkrečius tikslus ir įgyvendinimo būdus. Tokia sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia organizacija susijusių aspektų įvertinimu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą, reikia išsiaiškinti, kaip skiriasi motyvacija priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, išsilavinimo bei statuso įstaigoje, nuoseklaus vadovų komandos darbo bei viso kolektyvo pastangų. Be to, vadovas privalo įvertinti kokią įtaką motyvavimo sistemos kintamieji turės darbuotojų veiklos rezultatams. Personalo motyvavimo sistema turi būti įvertinama ir pastoviai tobulinama. Todėl, pagrindinis įmonės motyvavimo sistemos tikslas – pakeisti nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus ir skatinti efektyviam darbui. Motyvacinės sistemos modelis kuriamas šiems tikslams organizacijoje pasiekti:

- siekiant skatinti įmonės darbuotojus efektyviau dirbti;
- optimaliam skatinimo fondo panaudojimui;
- siekiant sukurti geresnį organizacijos mikroklimatą didinant darbuotojų lojalumą įstaigai ir pasitenkinimą darbu;
- siekiant sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui geriau valdyti savo piniginį ir nepiniginį atlygį už darbą;

- siekiant užtikrinti, kad darbuotojai žinotų valdymo svertus bei apribojimus;
- didinti darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje;
- geriau panaudoti darbuotojų asmenines savybes
- siekiant užtikrinti aiškesnį darbuotojų karjeros kelią.

Motyvacijos sistema yra rengiama ir diegiama kaip bendros organizacijos strategijos dalis, nes įmonės strategija kuriama konkrečiose darbo vietose. Tarp organizacijos ir atskirų darbuotojų interesų turi būti pastovi pusiausvyra.

5. Motyvavimo priemonės ir personalo motyvacijos sistemos rūšys

Ankstesniuose skyriuose aptarus motyvavimo teorijas, galima teigti, kad motyvacija yra pagrindas geram darbingumui pasiekti. Tačiau žmonės skirtingai toleruoja įvairias motyvavimo priemones, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Šios įvairių žmonių vertybės yra gana skirtingos, tačiau darbo veiklos aspektu galima išskirti kelis gana pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus sistemomis. Sistema – tai skirtingų pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas (Leedy, 1989). Priėjus išvadą, kad pavienės motyvavimo priemonės neveiksmingos. Jas siūloma apjungti į sistemą, tačiau neatsakyta į klausimą, kas turėtų ją sudaryti.

Yra skiriamos dvi pagrindinės motyvavimo priemonių sritys:

1. Materialinis skatinimas (ekonominis);
2. Moralinis skatinimas (psichologinis).

Kaip jau minėta, darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos dažniausiai yra daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo - darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Reikėtų akcentuoti ir tai, kad atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą.

Kalbant apie materialines skatinimo priemones reikėtų akcentuoti tai, kad grynose darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pamirštamas pagrindinis teisingumo principas - rezultato ir atlyginimo priklausomybė, todėl šiuo metu yra kuriamos mišrios sistemos (Žaptorius, 2007).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės.

Materialines priemones galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, o psichologinės priemonės turi nematuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigineis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas motyvavimo priemones (žr. 2 lentelę).

2. lentelė

Motyvacijos priemonių klasifikacija

Materialinės skatinimo priemonės		Psichologinės skatinimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Darbo užmokestis; Premijos; Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos; Draudimas; Fizinės darbo sąlygos; Įmonės akcijos; Įmonės automobilis; Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelionės kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonentai, šventės) Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyje; Darbo įvertinimas; Darbo pobūdis, režimas; Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas; Įmonės prestižas, užimtumo garantijos; Informacija ir komunikacija; Konfliktų valdymas; Kvalifikacijos tobulinimo galimybės; Palankus psichologinis-socialinis klimatas; Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bučiūnienės, I. (1996) Personalo motyvavimas.; Marcinkevičiūtės L., Žukovskio J. (2007) Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai.

Skatinant darbuotojus svarbu nepamiršti, kad žmogui svarbu ne tik pinigai. Pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, laisvas penktadienis - visa tai yra puikūs nematerialiniai skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu.

Materialinės ir psichologinės skatinimo priemonės efektyviausiai veikia tada, kai jos yra suderintos. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas įtakoja ekonominius rodiklius, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybingumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys. Pavienės motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, nes jos turi sudaryti sistemą. Motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas rastų jam priimtinas motyvavimo priemones ir tai užtikrintų efektyvų darbą.

5. 1. Materialinio skatinimo sistema

Daugumai žmonių nepakankamai turtingose šalyse, prie kurių priklauso ir Lietuva, pagrindinis motyvas - jungtis į veiklos organizacijas ir įtemptai dirbti jose yra už tą darbą gaunama pinigų suma, kurią galima iškeisti į kitų žmonių ir organizacijų teikiamą produkciją arba paslaugas. Pasigilinus į žmogaus darbo motyvuojamąjį pinigų poveikį, pasidaro aišku, kad pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo.

Psichologai teigia, kad darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo ir lojalumo įmonei skatinimo priemonės. Tačiau jos Lietuvoje kol kas nėra populiarios dėl nepalankių įstatymų, akcininkų nenoro dalies pelno skirti darbuotojų skatinimui ir žinių apie darbuotojų motyvavimą trūkumo (Zvicevičiūtė, 2007).

Kadangi atlyginimo už darbą sistema yra tiesiogiai susijusi su gyvybinių žmogaus poreikių patenkinimu, todėl ji daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Jei darbuotojas jaučiasi netinkamai įvertintas, tada vyksta demotivacijos procesas (Ratkevičienė, 1999, p. 149). Bet kokia kita forma nei pinigai gaunama apčiuopiama, materialinė nauda: galimybė naudotis automobiliu asmeniniais tikslais, degalai, telefonas, neprivalomas draudimas įmonės lėšomis, kai naudos gavėjas - darbuotojas, įvairūs abonementai, paskolos, įvairios pramogų ir mokymo tikslais organizuojamos išvykos ir pan. Įmonei ši motyvavimo forma dažnai patinka dėl to, kad yra pigesnė, be to, tuo pat metu padeda siekti dar ir kitų tikslų - formuoti komandą.

Prie materialinio skatinimo galėtume bent iš dalies priskirti ir geras (modernias, tvarkingas, gražias, komfortiškas...) darbo sąlygas. Ratkevičienės V. (1999, p. 150) teigimu, Vakarų įmonių patirtis įrodo tai, kad net nedideli patobulinimai duoda gerų rezultatų. Viskas, kas susiję su darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu

dirbančiajam, patalpų estetika veikia motyvuojančiai. Reikėtų akcentuoti tai, kad viliojimas tokiomis sąlygomis nelabai didina darbo produktyvumą, bet tokių sąlygų nebuvimas šį produktyvumą gali gerokai sumažinti.

Tačiau negalime paneigti ir to, jog moralinis skatinimas yra mažiau svarbus žmonių gyvenime, visi norime būti pastebėti ir įvertinti, todėl sekančiame poskyryje pateikiama moralinio skatinimo priemonės ir jų poveikis darbuotojams.

5. 2. Moralinio skatinimo sistema

Įstaigos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis įstaigos resursas ir kapitalas. Kaip pinigine taip ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Remiantis įvairiomis motyvacijų teorijomis galima padaryti išvadą, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekvienas darbuotojas turėtų būti matomas kaip asmenybė.

Robbinsas P. S. (2003, p. 86) nustatė, kad įmonės darbuotojas gali skirti daug laiko darbui, bet prie viso šito reikia atminti, kad jis bus suinteresuotas dirbti su visa energija, kai jis jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Šiandien labai mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, be to būtent taip mąsto daugiau vadovų, nei darbuotojų. Nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais. Šiuolaikinėje labai konkurencingoje globalinėje ekonomikoje dauguma organizacijų jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus. Todėl nepiniginis darbuotojų skatinimas yra labai patrauklus. Pripažinti puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba iš viso nekainuoja. Skatinimo būdai, kurie palaiko ir didina darbuotojų motyvaciją:

Dalyvavimas valdyme. Darbuotojo dalyvavimas įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, itin svarbių sprendimų priėmimo ir t.t. Darbuotojo dalyvavimas pagrindiniame kompanijos planų realizavime taip pat yra motyvuojanti jėga. Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. Dalyvaudamas diskusijose jis sužino daug naujo, pasidalina patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.

Darbo įvertinimas. Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir tai jie tikisi. Sveikinimai, įvairios padėkos formos gali įtakoti veiklos efektyvumą. Individualizuotas skatinimas, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, yra veiksmingas, nes darbuotojas jaučia:

a) kad jam rodomas išskirtinis dėmesys, taigi, jis yra vertingas organizacijai asmuo;

b) kad su juo elgiamasi teisingai, sąžiningai; jis gauna tai, ką pasiekė savo darbu, pastangomis;

c) kad jo pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes jis yra skatinamas ne pagal planą, ne tuomet, kai premijas ar dovanėles gauna visi (pvz., Kalėdų proga), o tuomet, kai darbą atliko geriau, nei kiti.

Darbo pobūdis, režimas. Kiekvienas darbuotojas siekia turėti darbą, kuris būtų tuo pačiu ir hobis. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo pobūdis bei režimas darbuotojui bus nepalankūs, darbuotojo toks darbas gali ir netenkinti. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs. O persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl verta kartkartėmis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį.

Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas. Net paprastas žodinis padėkojimas darbuotoją motyvuoja našiau dirbti. Užduotys, kai darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti bei siekti numatytų tikslų, vadovui pateikiant galutinį rezultatą, sukuria laimėjimo jausmą, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę. Vadovas turėtų pateikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu parodomas pasitikėjimas darbuotoju, jo sumanumu, gebėjimu atlikti sudėtingas užduotis, skatinamas darbuotojo entuziazmas, dingsta nuobodulys.

Įmonės prestižas, užimtumo garantijos. Šios skatinimo priemonės turi taip pat nemažą reikšmę darbuotojui, nes kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti įstaigoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė.

Informacija ir komunikacija. Kuo išsamiau darbuotojai yra informuoti apie įstaigos būklę, kuo geriau jie yra susipažindinti su įstaigos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, atlieka skiriamas jiems pareigas. Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

Konfliktų valdymas. Jei įstaigoje kyla konfliktų, vadinasi darbuotojai nėra verčiami priimti vienos nuomonės. Taip skatinamos diskusijos, tuo pačiu darbuotojų aktyvumas, kūrybiškumas ir pan.

Kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Kiekvienai veiklos sričiai šiuolaikinėje visuomenėje reikia specialių ekspertinių žinių. Ir viešasis sektorius šiuo aspektu nėra išimtis. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.

Palankus psichologinis-socialinis klimatas. Gera psichologinė atmosfera - tai ne vien draugiški bendradarbiai. Tiesioginis vadovas ir jo gebėjimas bendrauti bei vadovauti (Masalskienė ir Masalskis, 2007). Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus už nugarų, "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius ir pasirūpinti sveikais, darbingos atmosferos netrikdančiais santykiais kolektyve.

Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius. Šiuolaikinės įstaigos ar įmonės veikla, sėkmė vykdant savo užsibrėžtus tikslus labai priklauso nuo jos vadovo veiklos, jo bendravimo su personalu, kompetencijos bei pasirinkto valdymo (vadovavimo) stiliaus.

Įstaigose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu atskirų darbo veiksmų požiūriu, pirmiausia yra patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. (Taločkienė, 2002).

Įmonių vadovai darbuotojus gali skatinti ir kitais būdais: sumokėti už jų sanatorinį, poilsinį ar turistinį kelialapį, apmokėti ekskursijas, bilietus į teatrą koncertą ir pan.

Tam, kad išsiaiškintų personalo motyvacijos situaciją įstaigoje, reikia tirti darbo charakteristikas (vieta, krūvis, kontrolė, bendradarbiavimas, savarankiškumas), darbo našumą pasitenkinimą darbu ir darbuotojų fizinę bei psichinę sveikatą. Jeigu įstaigoje egzistuoja išvardinti veiksniai, tai žymiai padidėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, darbo našumas ir bendras organizacijos efektyvumas.

II. UAB „PUTOKŠNIS“ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

1. Tiriamos įmonės apibūdinimas

Tyrimui pasirinkta uždaroji akcinė bendrovė „Putokšnis“, kurios reorganizavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas reglamentuoja Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas Nr. 1-528, priimtas 1994 m. liepos 5 d. [25], ir vėlesni jo pakeitimai bei kiti norminiai aktai.

„Putokšnis“ – pirmaujanti PET (Polietilentereftalatas yra polimeras, naudojamas taros, skirtos gaiviesiems gėrimams, sultims, vandeniui, aliejui ir kt. gamybai) ruošinių ir PET taros gamintoja Baltijos šalyse. 1994 m. įkurta įmonė šiuo metu turi dvi PET ruošinių gamyklas Lietuvoje ir Ukrainoje bei PET taros gamyklą Lietuvoje.

Gaminamo produkto ypatumai.

PET pakuotė populiari visame pasaulyje jau daugelį metų. Ši populiarumą nulėmė daugelis PET savybių: mažas svoris, galimybė išgauti bet kokią norimą butelio formą. Ši medžiaga lengvai perdirbama, jos kaina mažesnė lyginant su kitomis taros rūšimis, ji nedūžta ir patogi vartotojui. Gamybos procesas pilstant produktus į PET tarą yra mažiau triukšmingas nei stiklo, todėl ši pakuotė užtikrina geresnes darbo sąlygas darbuotojams.

Pagrindinis įmonės **tikslas** – pateikti klientams tik aukštos kokybės produkciją, kaip galima geriau patenkinti jų poreikius PET taros formų bei spalvų atžvilgiu, padidinti gaminamos produkcijos apimtį ir tuo dar labiau sustiprinti savo pirmaujančias pozicijas PET taros gamybos srityje Vakarų Europoje. Tam pasiekti įmonė 2000 m. – 2004 m. laikotarpyje įsigijo 8 modernias Kanados – Liuksemburgo firmos “HUSKY” PET ruošinių liejimo linijas.

Nuo 1995 m. pradžios 2 Šveicarijos firmos MAG PLASTIC ir ADS įrengimais įmonė gamina PET butelius bei vykde prekybą aukštos kokybės Belgijos firmų JOHNSON CONTROLS PLASTIC bei OVP PET ruošiniais ir Vokietijos firmos BERICAP kamšteliais. Pagrindinis dėmesys skiriamas gaminamos ir parduodamos produkcijos kokybei, naujų rinkų ir klientų paieškai bei investicijoms į šį verslą. Įmonė dalyvauja pagrindinėse taros ir pakavimo parodose, vykstančiose Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, Rusijoje, Ukrainoje ir t.t. Buvo aplankytos Belgijos, Vengrijos, Čekijos, Lenkijos gamyklos, gaminančios analogišką produkciją. Susitikimų ir kelionių metu įgytas patyrimas leidžia specialistams pakankamai tiksliai prognozuoti pasiūlos ir paklausos, kainų ir kitų pagrindinių faktorių pasikeitimus rinkoje ateityje.

Įmonėje yra įdiegtos kokybės valdymo sistemos ISO9001 ir ISO1400, bendrovė dalyvauja VŠĮ Žalioji Taška (Lietuva) ir Petcycle (Vokietija) organizacijų veikloje bei yra aktyvi

Lietuvos Pramonininkų Konfederacijos narė. 2010 metais tapo Vokietijos ir Baltijos šalių prekybos rūmų Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje nare.

UAB "Putokšnis" eksportuoja savo produkciją į Vakarų, Centrinės ir Rytų Europos, NVS šalis bei Skandinaviją.

Įmonės **misija** – novatoriškai gaminti plastikinę pakuotę ir tausoti aplinką.

Įmonės **vizija** – būti sparčiausiai augančia PET taros gamintoja Europoje.

UAB „Putokšnis“ propaguojamos **vertybės**:

- **Atvirumas.** Atvirai bendrauja ir yra atviri naujovėms bei pokyčiams.
- **Atsakingumas.** Santykius su klientais, bendradarbiais ir visuomene grindžia atsakingumo principu
- **Veiklumas.** Suvokia verslo aplinką ir kuria vertę vartotojams bei akcininkams.
- **Pagarba ir tolerancija.** Sau, kolegai, klientui, aplinkai.
- **Profesionalumas.** Savo sprendimus grindžia žiniomis ir patirtimi.
- **Drąsa.** Rizikuoja ir yra verti sėkmės.
- **Novatoriškumas.** Nuolatos ieško naujų požiūrių bei sprendimų.
- **Tęstinumas.** Kelia sau tikslus ir kryptingai jų siekia.
- **Entuziazmas.** Siekia atrasti save ir savo talentą panaudoti tikslų įgyvendinimui.

Tobulėjant ir augant įmonei, reikėjo vis platesnio profilio kvalifikuotų specialistų. Iš viso šiuo metu kompanijoje dirba 94 darbuotojai. UAB „Putokšnis“ darbuotojų amžiaus vidurkis — 39 m., pats darbingiausias ir produktyviausias žmogaus gyvenimo tarpsnis. Specifinėje greitai modernėjančioje bendrovėje dirba profesionalių specialistų kolektyvas — 62 proc. visų darbuotojų turi aukštąjį ar specialųjį išsimokslinimą. Darbuotojų skaičius skyriuose skiriasi. Taip pat kiekvienais metais jų skaičius keičiasi (žr. 6 lentelėje):

3 lentelė

Darbuotojų skaičiaus pokyčiai organizacijoje

Metai	Darbuotojų skaičiaus vidurkis per metus
2006	131
2007	130
2008	125
2009	105
2010	93
2011	94

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Putokšnis“ personalo skyrius

Iš duomenų, pateiktų lentelėje matome, kad kompanijoje darbuotojų skaičius nuo 2006 metų turėjo potencialo augti iki 2009 metų, tai rodo, kad kompanija, nepaisant sunkios ekonominės situacijos ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, sėkmingai vykdo savo veiklą, nors ir buvo pastebimas darbo vietų mažėjimas.

Tai sąlygojo naujų prietaisų (kurie reikalauja techninės priežiūros ir remonto) įmonėje įdiegimas, o taip pat darbuotojų kaita – cecho specialistai yra pageidaujami kituose Lietuvos ir užsienio bendrovėse. Įmonėje nuolatos vystomi pokyčiai, siekiant lanksčiau organizuoti darbus, taip pat bendrovės gaminamos produkcijos kokybės gerinimo, našumo didinimo, gamybinių pajėgumų ir žmogiškųjų resursų efektyvaus panaudojimo. UAB „Putokšnis“ organizacinė struktūra pateikta 5 priede. Kaip matyti iš 5 priede pateiktos bendrovės valdymo schemos, pagrindinė atsakomybė už visą bendrovės veiklą tenka generaliniam direktoriui, kuris yra vienintelis bendrovės akcininkas ir tiesioginis bendrovės savininkas. Bendrovės valdymas padalintas į penkis pagrindinius skyrius, kuriems vadovauja generalinis direktorius.

Personalo skyrius rūpinasi darbuotojų priėmimo į darbą atranka, motyvacijos, atlyginimo dydžio, darbo sąlygų reikalais. Apibendrinus jo veiklą, galima būtų teigti, kad šis skyrius bendrovėje atlieka ir kadru skyriaus, ir personalo valdymo skyriaus funkcijas. Taipogi rūpinasi darbuotojų kvalifikacija ir profesiniu augimu - organizuoja darbuotojų mokymus, naujų technologijų įsisavinimo, kvalifikacijos kėlimo kursus ir panašiai.

Įmonės *pirkimų skyrius* rūpinasi bendrovės ryšiais su kitomis organizacijomis. Kadangi produkcijos gamybos procese bendrovė naudoja medžiagas ir įrengimus, kuriuos perka iš kitų gamintojų bei tiekėjų, šis skyrius turi užtikrinti, kad procesas būtų pastovus ir nenutrūkstantis, kad medžiagos ir įrengimai būtų pristatomi laiku, reikalingais kiekiais ir, tokiu būdu, garantuoti nenutrūkstamą gamybos procese.

Finansų skyrius vykdo įmonės finansų apskaitą ir tvarko finansinius bendrovės dokumentus, rengia finansines ataskaitas, apskaičiuoja darbuotojų atlyginimus, atsiskaitymus su tiekėjais, pirkėjais, bendrovės gamybines išlaidas, pelną ir pan.

Didžiausias bendrovėje yra *gamybos skyrius*. Tai yra gamybinis cechas, kuriam yra paskirtas didžiausias bendrovės plotas, sukaupta visa gamybinė technika ir dirba daugiausiai žmonių. Šiame skyriuje vyksta produkcijos gamybos procesas – čia dirba energetikas, technikai, gamybos planuotojai, mechanikai, laboratorijos vadovas, sandėlininkai, pakuotojai ir kt.. Gamybos skyriuje atliekami užsakymai pagal sutartis ir pardavimui skirtos produkcijos gamyba.

Laboratorijos vadovas kontroliuoja pagamintos produkcijos kokybę, tikrina, ar ji atitinka patvirtinto projekto ir technologinius reikalavimus, užsakovo poreikius.

Pardavimų skyrius rūpinasi gatavos produkcijos realizavimo klausimais, tai yra, atlieka marketingo tyrimus, kuria rinkos plėtimo strategiją, planuoja kainų nustatymo ir skatinimo būdus, prognozuoja būsimus pardavimus, užsiima reklama, produkcijos prezentacijomis, parodomis, konsultacijomis ir pan.

2. Darbuotojų motyvacijos diagnostinio tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje yra pateikiama tyrimo metodika. Atliekamo tyrimo **tikslas** – išanalizuoti UAB „Putokšnis“ personalo motyvacijos sistemos ypatumus. Tyrimo objektas – personalo motyvacijos sistema UAB „Putokšnis“. Tyrimo **uždaviniai**:

- anketavimo būdu apklausti įmonės darbuotojus;
- įvertinti darbo aplinką bei išsiaiškinti kokios motyvacijos priemonės, gali padidinti motyvaciją;
- išsiaiškinti motyvacijos trūkumo priežastis;
- įvertinti bendrovės (ir jos skyrių) darbuotojų pasitenkinimą materialiojo bei psichologinio motyvavimo pagrindu.
- pateikti apibendrinimus ir išvadas.

Iškeltos hipotezės:

- personalo motyvavimas nėra pakankamas UAB „Putokšnis“;
- materialinė motyvacija įmonės personalui yra svarbesnė nei motyvavimas nematerialiomis priemonėmis.

Anketinės apklausos atlikimo data: Nuo 2011 m. vasario – kovo mėn.

Stebėjimo laikotarpis: 2011 vasario mėn. – 2011 m. balandžio mėn. tyrimo autorė nuolatos stebėjo iš šalies, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra skatinami įmonės darbuotojai bei kaip yra nusiteikę darbuotojai šiuo klausimu.

Darbo tyrimo imtis – visi UAB „Putokšnis“ skyrių darbuotojai. Iš viso dirba 94 žmonės, į anketos klausimus atsakė 84.

Metodai. Atliktas tyrimas yra kokybinio pobūdžio, kadangi apklausos metu buvo renkama informacija apie nuomones ir požiūrius. Socialiniuose moksluose apklausa yra gana populiarus tyrimo metodas. Taip yra, kadangi tai gali rodyti metodo patikimumą bei jo populiarumą dėl tariamo paprastumo (Kardelis, 2002). Pasak G. Merkio (1996), šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug informacijos.

Yra skiriamos kelios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, apklausa per masines informacines priemones (spaudos, telefoninė apklausa). Šiame darbe buvo pasirinktas anketavimo raštu metodas. Anketa – tai klausimynas, kuris naudojamas vartotoju elgsenos ar bet kokio kito tyrimo informacijos surinkimo tikslais (V. Pranulis ir kt., 2000).

Tyrimui atlikti buvo naudojami UAB „Putokšnis“ organizacijos darbuotojai, t.y. buvo prašoma jų raštu užpildyti paruoštą anketą, kuri padėtų suprasti, kaip jie vertina esamas motyvavimo priemones ir jų teikiamą naudą jiems, kokios kitos motyvavimo priemonės būtų veiksmingos.

Rengiant anketą buvo analizuojama atitinkama mokslinė literatūra. Anketa (žr. 1 priedą) buvo sudaryta pagal F. S. Butkaus modifikuotą A. Maslow teorijos poreikių schemą (žr. 3 pav.). Ją sudaro 23 klausimai. Taip pat buvo atlikta žvalgybinė apklausa, kurios metu surinkti duomenimis leido įtraukti klausimus atspindinčius organizacijos specifiką ir problematiką.

Tyrimo pagrindas – darbo motyvacijos problemų sprendimui pritaikytas ekonominių, psichologinių, filosofinių motyvatorių grupių konstruktas, kuriame motyvacijos problemų visumą atspindi 8 dedamosios: finansinis atlygis; karjera; įtraukimas į valdymą; kvalifikacijos kėlimas; santykiai su vadovais; santykiai su kolegomis (mikroklimatas); psichofiziologinės darbo sąlygos (darbo rūbai, techninės darbo sąlygos, darbo grafikas ir pan.); higieninės – buitinės darbo sąlygos (kenksmingos darbo sąlygos, ventiliacija darbo vietoje, dušai ir pan.). Pagal šias 8 dedamąsias ir buvo vertinama darbuotojų pasitenkinimas darbu. Psichologinės darbo motyvacijos problemos nusakomos 3 aspektais: santykiais su kolegomis; santykiais su vadovais; kvalifikacijos kėlimu. Filosofinių motyvacijos problemų lygiui nustatyti vadovaujamosi 2 kriterijais: darbuotojų įtraukimu į sprendimus ir karjera. Ekonominės motyvacijos problemas atspindi darbo užmokestis.

Anketos struktūrą sudaro trys blokai: instrukcinis, demografinis ir diagnostinis.

Instrukcinis blokas skirtas tam, kad respondentai galėtų išvengti sunkumų pildant anketą.

Anketos demografinis blokas sudarytas iš klausimų, skirtų informacijai apie respondentų: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, stažą ir pajamas surinkti.

Diagnostinis blokas skirtas sužinoti respondentų nuomonėms apie UAB „Putokšnis“ egzistuojančią motyvacijos sistemą bei motyvavimo priemonių vertinimą. Jį sudarė šios dalys:

1) *Motyvacinės sistemos įmonėje vertinimas* (siekiama išsiaiškinti, kiek ir ką darbuotojai žino apie jų darbovietėje taikomą personalo motyvacijos sistemą, prašoma įvertinti jos svarbą organizacijoje. Pateikiami klausimai su galimais atsakymų variantais.)

2) *Lūkesčių realizavimas* (siekiama išsiaiškinti, personalo lūkesčius, susijusius su darbovieta. Pateikiami moralinio – materialinio pobūdžio lūkesčiai, kuriuos darbuotojas turi įvertinti pagal taikoma „Likerto“ penkių balų skalę nuo 1 iki 5. Ši skalė pasirinkta todėl, kad ji tinka įvertinti pateiktus

teiginius. Suvedant tyrimo duomenis atsakymui „Visiškai nesvarbu“ buvo suteikta reikšmė – 1, o „Labai svarbu“ – 5. Paliekama vietos, pastaboms bei komentarams).

3) *Darbo užmokesčio vertinimas* (siekiama išsiaiškinti, koks svarbus yra atlyginimas respondentui, nuo ko priklauso jo dydis. Paliekama vietos, pastaboms bei komentarams).

4) *Darbo sąlygų (psichofiziologinių, higieninės – buitinių), dalyvavimo sprendimų priėmimo bei karjeros galimybių vertinimas* (Pateikiami teiginiai apie darbą, kuriuos respondentas turi atitinkamai įvertinti. Galimi atsakymų variantai: tikrai taip; taip; ne; tikrai ne.).

5) *Darbovietėje naudojamų-pageidaujamų skatinimo priemonių vertinimas* (Šiame bloke prašoma respondento pažymėti tas skatinimo priemones, kurios jau yra taikomos jo darbovietėje bei tas motyvavimo priemones, kurias norėtų, kad darbdaviai taikytų. Išskiriamos abi pagrindinės motyvavimo priemonės – piniginės ir nepiniginės bei psichologinės).

6) *Skatinimo priemonių efektyvumo vertinimas* (Pateikiamas tas motyvavimo priemonių sąrašas kaip ir V bloke ir prašoma respondento įvertinti jų taikymo efektyvumą. Galimi vertinimo variantai: labai efektyvu; efektyvu; pakankamai efektyvu; nelabai efektyvu; neefektyvu; neturiu nuomonės.).

7) *Vadovo vertinimas* (Prašoma įvertinti respondento vadovą, įvardijant savo tiesioginį vadovą bei pasirenkant iš pateiktų 12 teiginių apibūdinti jį. Atsakymų variantai: tirai taip; taip; ne; tikrai ne; neturiu nuomonės.).

Tyrimo dalyvauja visų organizacijos skyrių darbuotojai: komercijos skyrius, personalo skyrius, finansų skyrius ir gamybos skyrius. Nors darbo pobūdis ir skiriasi gana radikaliai tarp šių skyrių darbuotojų, tačiau motyvavimo sistemos pasiūlymai bus kuriami visiems, nepaisant to, kokias pareigas darbuotojas užima, kuriame skyriuje dirba.

Anketa paruošta lietuvių kalba. Buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas bei konfidencialumas (nebuvo prašoma nurodyti vardo ir pavardės).

Organizacijos vadovai buvo informuoti apie tyrimą, supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais ir su galima nauda organizacijai. Kad būtų užtikrintas kuo didesnis užpildytų anketų grįžtamumas, anketos buvo išdalintos darbuotojų tiesioginių vadovų. Taip pat buvo išsiųsti elektroniniai laišakai, kaip priminimai ir paskatinimai, grąžinti užpildytą anketą. Atliekant anketinę apklausą UAB „Putoksnis“ buvo išplatinta 94 anketų iš jų sugrįžo 83 anketos. Sugadintų anketų nerasta. Į tyrimą integruotos 83 anketos. Tai rodo, kad anketų grįžtamumas ir tinkamumas tyrimo duomenų apdorojimui yra pakankamai aukštas, t.y. 92,2 proc.

Anot K. Kardelio svarbiausias kokybinių tyrimų elementas – tyrimo duomenų apibendrinimas (Kardelis K., 2002). Pradiniai duomenys buvo sukaupti ir apdoroti Microsoft Office Excel statistiniu paketu. Anketos duomenims apdoroti buvo taikomas grafinio vaizdavimo metodai -

grupuojant atsakymus, sudarant lenteles, atvaizduojant rezultatus grafiškai, lyginant gautus duomenis. Gauti duomenys apskaičiuoti procentais (%). Buvo naudojamas kriterijų vertinimo ir sintezės metodas, t. y. gautų rezultatų apibrėžimas ir išvadų formulavimas. Toliau ir apžvelgsime tyrimo imtį pagal duomenis gautus apklausos metu iš demografinio anketos bloko.

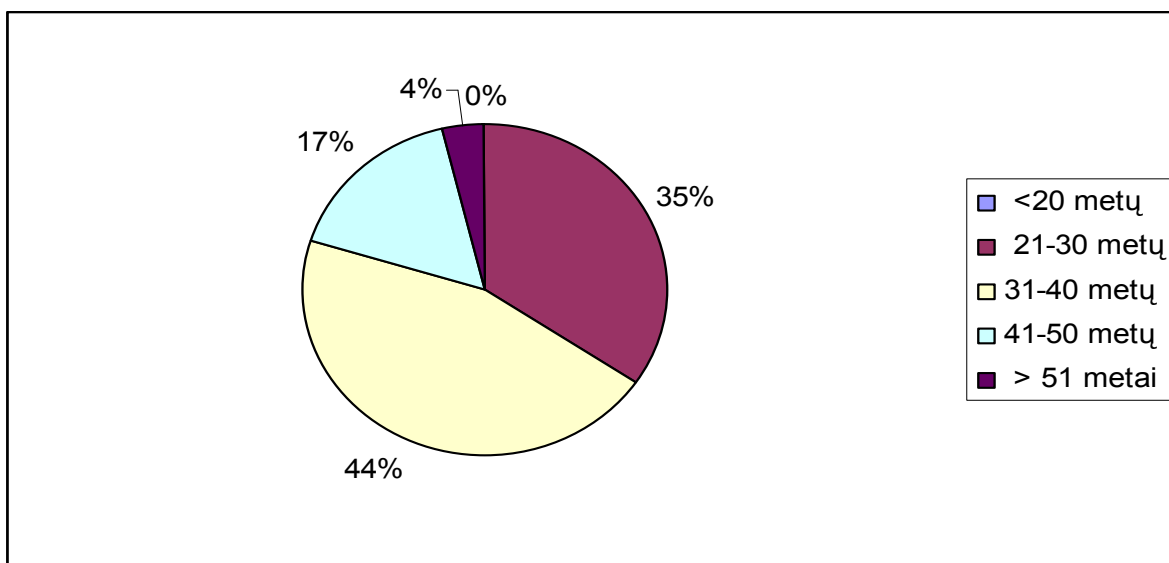
3. Tyrimo imties rezultatų analizė ir aptarimas

Siekiant išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės taikomos UAB „Putokšnis“, kokias iš jų labiausiai vertina analizuojamos įmonės darbuotojai, kokių motyvacijos būdu jie norėtų būti skatinami, kaip skiriasi darbuotojų nuomonės minėtais klausimais, buvo atlikta darbuotojų apklausa anketavimo būdu.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina žinomą tiesą – kiek darbuotojų tiek nuomonių. Visgi esama kelių pagrindinių dalykų, apie kuriuos svajoja bent jau kas antras darbuotojas ir kurie dirbantiems atrodo patys svarbiausi.

Siekiant nustatyti personalo demografinius rodiklius, toliau aptariamas apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, darbo užmokestį.

Darbuotojai buvo suskirstyti į 5 grupes pagal amžių: < 20 metų; 21-30 metų; 31-40 metų; 41-50 metų; > 51 metai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 8 paveiksle:



Šaltinis: sukurta darbo autorės

8. pav. UAB „Putokšnis“ darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (N=84)

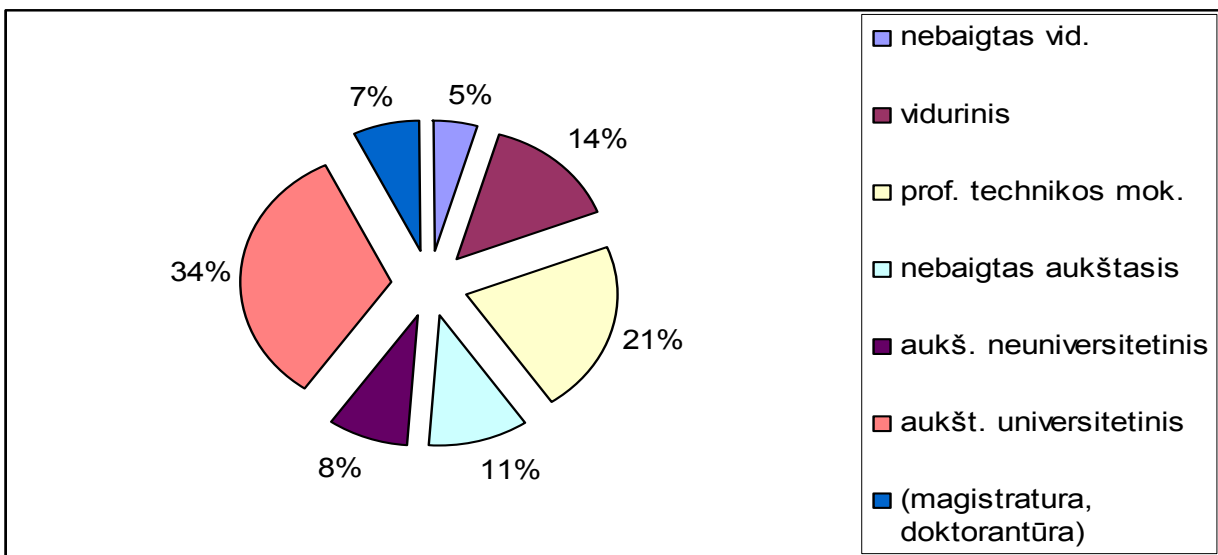
Personalas dirbantis bendrovėje amžiaus vertinimu – jauni, energingi, perspektyvūs darbuotojai. Amžiaus grupėje nemažą dalį sudaro iki 30 metų darbuotojai – 35 proc., kurie pilni idėjų, noro eksperimentuoti bei rizikuoti, kad nuspręstų kas jiems geriausia. Akivaizdu, kad daugiausia dirba 31-40 metų amžiaus darbuotojai, jie sudaro 44 proc. Mažiausiai procentų sudaro virš 50 metų darbuotojai, tik 4 proc. visų apklaustųjų.

Kaip buvo minėta, UAB “Putokšnis” pagrindinė veikla – PET ruošinių ir PET taros gamintoja Baltijos šalyse, todėl didesnę dalį užima vyresni darbuotojai, t.y. gamybos darbuotojai ir technikai, krovėjai, o jaunesni darbuotojai daugiau dirba administracijoje.

Analizuojant respondentų sudėtį, naudinga išsiaiškinti ir apklausoje dalyvavusių darbuotojų lytį. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 4 priede.

Išanalizavus anketas, paaiškėjo, kad darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį yra akivaizdžiai nevienodas: 31 proc. moterų ir 69 proc. vyrų. Analizuojant šitą aspektą, buvo siekiama išsiaiškinti ir respondentų pasiskirstymą pagal šeimyninę padėtį. Analizuojant duomenis pagal respondentų šeimyninę padėtį matyti, kad vedę darbuotojai sudarė 55 proc., nevedę sudarė 29 proc. (žr. priedas 4). Darbuotojo šeimyninė padėtis yra jo asmeninio gyvenimo reikalas, tačiau taip jau yra, kad būtent šis aspektas labai įtakoja darbuotojo darbinę veiklą.

Darbo našumą įtakoja tiek moraliniai veiksniai (mėgiama veikla, mikroklimatas su kolegomis bei vadovu), tiek materialios paskatos (atlyginimas, premijos, priedai ir t.t.). Skatinimas yra efektyvus tik tada, kai skatinamas darbuotojas įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkami veiksmai (Žaptorius, 2007). Įvairių gebėjimų bei žinių kompleksas gali užtikrinti, kad darbas bus atliktas tinkamai. Galima teigti, kad darbo pobūdį įtakoja išsilavinimas, turima kompetencija bei patirtis.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

9. pav. UAB „Putokšnis“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=84)

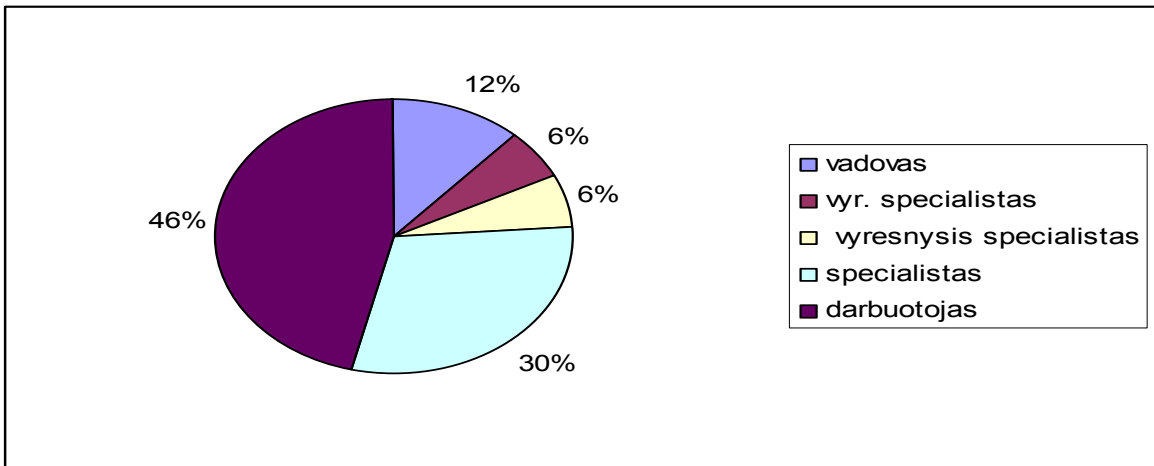
Skaičiuojant rezultatus pagal respondentų išsilavinimą, taikoma suskaidyta švietimo klasifikacija: respondentai skirstomi į 7 grupes (nebaigtas vidurinis; vidurinis; profesinis; nebaigtas aukštasis; aukštasis neuniversitetinis; aukštasis universitetinis; magistrantūra/doktorantūra).

Dominuoja darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį I pakopos (bakalauro) išsilavinimą – 34 proc., o II pakopos (magistrantūra/doktorantūra) išsilavinimą turi tik 7 proc. visu apklaustųjų.

Skritulinėje diagramoje aiškiai atsispindi, jog nemaža dalis respondentų turi profesinį išsilavinimą, tai sudaro 21 proc. visų apklaustųjų. Vidurinį išsilavinimą teigia turėti 14 proc. respondentų. Kitų respondentų išsilavinimas pagal proporciją yra toks: 5 proc. nebaigtas vidurinis; 11 proc. nebaigtas aukštasis; 8 proc. aukštasis neuniversitetinis.

Verta paminėti, jog kiekvienas UAB „Putokšnis“ darbuotojas, pradėdamas aukščiausiojo vadovu ir baigiant darbininku, turi rašytinį pareigybės aprašymą. Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos politika ir tikslais, darbo tvarkos bei darbo saugumo taisyklėmis. Vienas iš organizacijos skyrių - Personalo skyrius organizuoja personalo valdymo sistemą bei yra atsakingas už darbuotojų santykių koordinavimą, siekiant nustatytų organizacijos tikslų.

Pateikiant 10 paveiksle apklausos rezultatus pagal užimamas respondentų pareigas, buvo laikomasi atitinkamo respondentų užimamų pareigų skirstymo: vadovas; vyriausiasis specialistas; vyresnysis specialistas; specialistas; darbuotojas; kita. Respondentas turėjo pasirinkti vieną, jo pareigybei artimiausią bendrinę pareigybės variantą, o neradus tinkamo – turėjo galimybę įrašyti prie laukelio „Kita“. Žemiau pateiktoje diagramoje pateikti respondentų pasirinkti atsakymai.



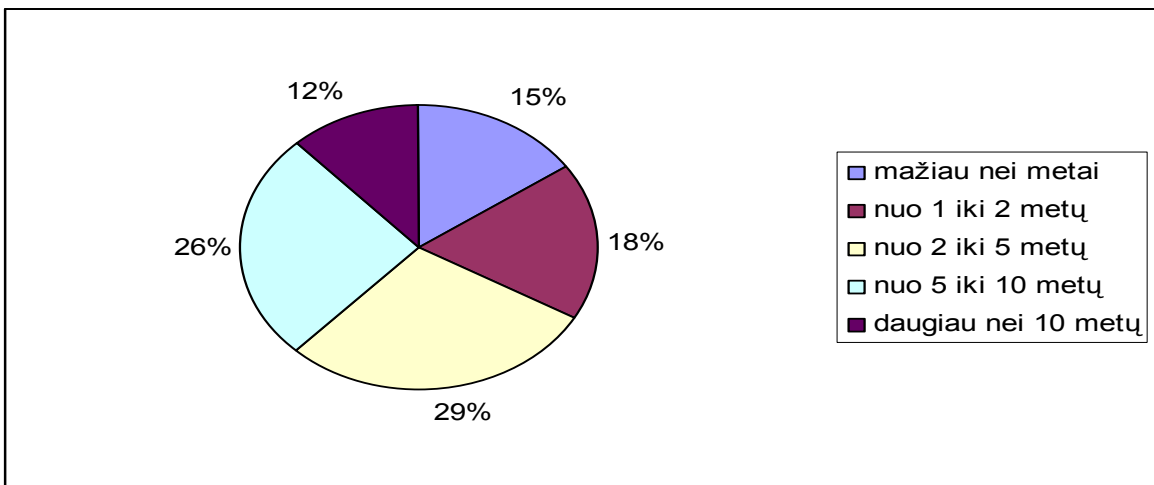
Šaltinis: sukurta darbo autorės

10. pav. UAB "Putokšnis" darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas (N=84)

Nagrinėjant darbuotojų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (žr. 10 pav.), galima teigti, jog apklausoje daugiausiai dalyvavo įmonės darbuotojai (46 proc.) bei specialistai (30 proc.). Organizacijoje taip pat dirba pagal pareigybę „vadovas“ 12 proc. apklaustųjų recenzentų. Mažiausią dalį sudaro vyr. specialistai bei vyresnieji specialistai, jie pasidalina po 6 proc.

Organizacijoje karjeros laiptais kilti nėra nei griežtų reikalavimų nei apribojimų, nustatyto darbuotojo amžiaus, išdirbio organizacijoje laiko, išsilavinimo. Priešingai, vertinami darbuotojai, rodantys iniciatyvą, energiją, kūrybingumą, motyvaciją. Tokie darbuotojai nelieka nepastebėti įmonės vadovų, kurie atsižvelgdami į tai, bando išnaudoti darbuotojų potencialą.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose pavaizduotas 11 paveiksle.



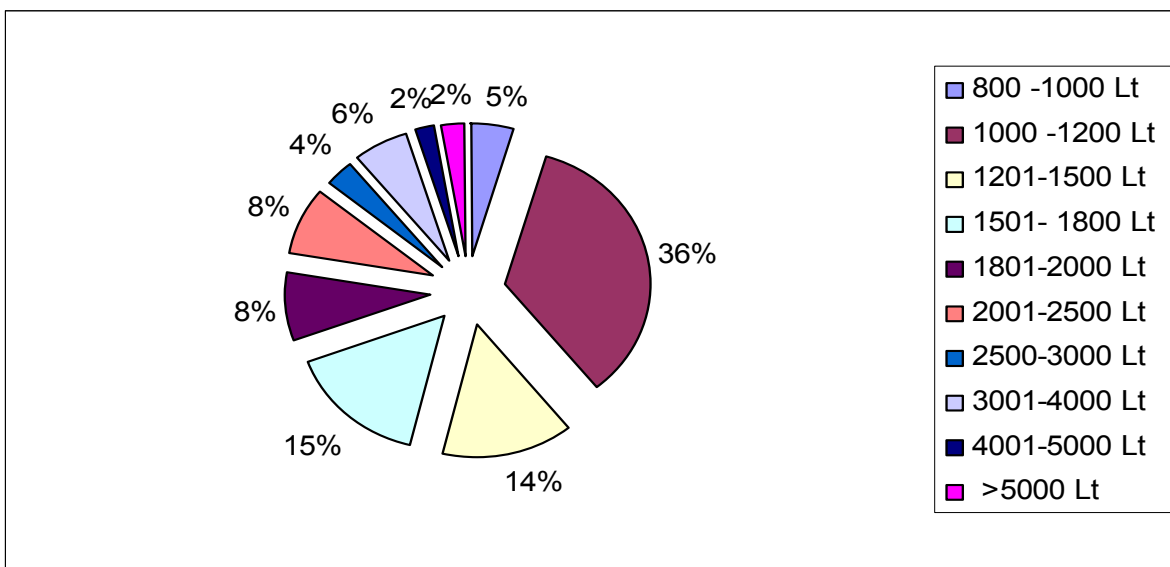
Šaltinis: sukurta darbo autorės

11. pav. UAB "Putokšnis" darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=84)

11 paveiksle atspindėtas bendras organizacijos darbuotojų stažas. Pažymėtina, kad tyrime dalyvavusių respondentų darbo stažas varijuoja nuo 1 iki daugiau nei 10 metų. Čia dominuoja gana ne mažą – 2 iki 5 metų darbo patirtį metais turintys darbuotojai, kurie sudaro 29 proc. visų apklaustųjų. 26 proc. apklaustųjų teigia dirbantys įmonėje nuo 5 iki 10 metų. 18 proc. darbuotojų dirba tik nuo 1 iki 2 metų, ir 12 proc. respondentų sudaro, kurie organizacijoje dirba mažiau nei metus. Tokie duomenys leidžia teigti, jog tyrime dalyvavusių respondentų darbo patirtis yra išties didelė.

Darbo užmokestis - tai atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius (priedai, premijos ir pan.). Darbo užmokestis mokamas pinigais, kurį teisiškai reglamentuoja darbo kodeksas (DK 168 str.).

Darbuotojo darbo užmokestis taikomas prekėms ir paslaugoms apmokėti, turi garantuoti normalų darbo jėgos reproduktivumą, t.y. jos atgaminimą konkrečiomis visuomenės egzistencijos sąlygomis. Tačiau poreikių patenkinimas iš darbo užmokesčio bus socialiai pagrįstas tada, kai jis skatins darbuotojus geriau dirbti, vystyti ir tobulinti visus veiklos aspektus. UAB „Putokšnis“ atlyginimus skaičiuoja finansų skyriuje. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį pavaizduotas 12 paveiksle:



Šaltinis: sukurta darbo autorės

12. pav. UAB “Putokšnis” darbuotojų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimo dydį (N=84)

Surinkti empiriniai duomenys byloja, kad didžioji dalis respondentų gauna didesnę nei 1000 litų atlyginimą (36 proc.). 15 proc. apklaustųjų respondentų teigia gaunantys didesnę nei 1501 litų dydžio darbo užmokestį, o 14 proc. darbuotojų gauna nuo 1201 Lt atlyginimą. Maža dalimi didesnę nei

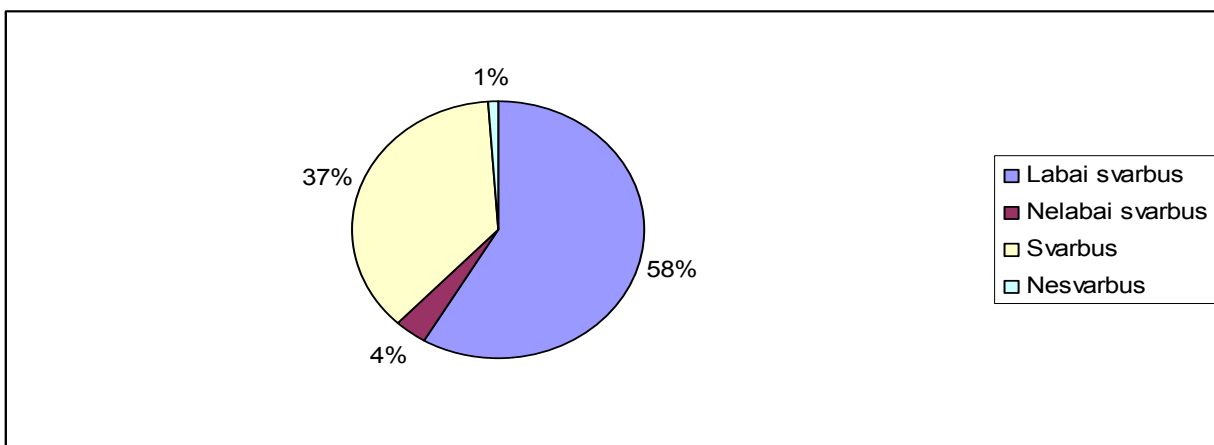
minimalus mėnesinis darbo užmokestis, tai yra 801 Lt, tokio dydžio atlyginimą gauna tik 5 proc. apklaustųjų. Po 8 proc. pasiskirsto respondentai, gaunantys nuo 1801 iki 2500 Lt dydžio darbo užmokestį. Ir tik nedidelė dalis likusiųjų respondentų gauna didesnę nei 3000 Lt atlyginimą, kuris gali siekti daugiau nei 5000 Lt.

Apžvelgiant demografinio skyriaus gautus rezultatus, paaiškėja, kad apklausoje dalyvavo 69 proc. vyrų ir 31 proc. moterų. Respondentai daugiausia patenka į 31-40 metų amžiaus grupę (44 proc.). Didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 41 proc., todėl dauguma darbuotojų gauna didesnę nei 1200 atlyginimą (36 proc.). Pagal užimamas pareigas organizacijoje pastebėta, kad didžiausią dalį apklaustųjų sudarė darbuotojai, dirbantys įmonės gamybos skyriuje (46 proc.) ir (36 proc.) specialistai, dirbantys administracijoje. Anketinėje apklausoje dalyvavo darbuotojai (29 proc.), kurie įmonėje dirba nuo dviejų iki penkių metų, ir 26 proc. apklaustųjų dirba net 5 iki 10 metų.

4. Motyvacijos sistema UAB „Putokšnis“

Aptarus demografinio bloko rezultatus, atsiranda poreikis gilintis į įmonės motyvacijos sistemą. Anketos klausimai apie darbovietėje egzistuojančią motyvacijos sistemą pateikiami diagnostiniame anketos bloke, kurį sudaro 7 dalys. Jame pateikiami klausimai apie subjektyvų patyrimą: apie individų motyvus, vertinimus, nuomones, požiūrius.

Pirmoje anketos diagnostinio bloko dalyje siekiama išsiaiškinti ar respondentai pakankamai žino apie darbovietėje esančią personalo motyvacijos sistemą bei jos svarbą ir kaip jie ją vertina.

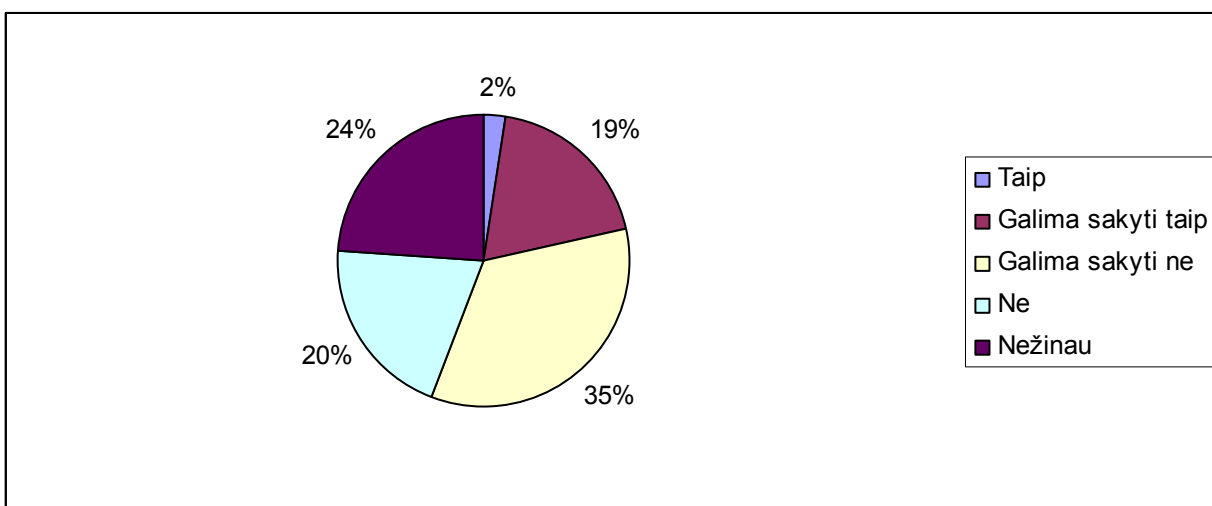


Šaltinis: sukurta darbo autorės

13. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek jiems svarbus motyvavimas darbe (N=84)

Motyvacija yra vienas iš svarbiausių pagrindinių vadybos proceso veiklų, kurias vykdo organizacijos vadovas. Reikia pastebėti, kad motyvavimo procese yra svarbi vadovo ir kolektyvo sąveika. Šiandien jau nieko nebestebina motyvavimo svarba darbuotojų atžvilgiu, nors šis procesas kaip ir buvo minėta, yra reikšmingas ir vadovams.

Anketoje respondentų buvo paprašyta įvertinti motyvacijos svarbą įmonėje. Rezultatai parodė, kad jiems motyvacija yra labai svarbi. Tai patvirtina respondentų atsakymai. Net 58 proc. visų apklaustųjų darbuotojų teigia, tai yra daugiau nei pusė visų apklaustųjų, kad jiems motyvavimas yra labai svarbus darbe. 37 proc. respondentų šį aspektą įvertino svarbiu ir tik 4 proc. apklaustųjų - nelabai svarbu ir 1 proc. pareiškė, kad jiems motyvavimas darbe nesvarbus.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

14. pav. Respondentų nuomonė, ar įmonėje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema (N=84)

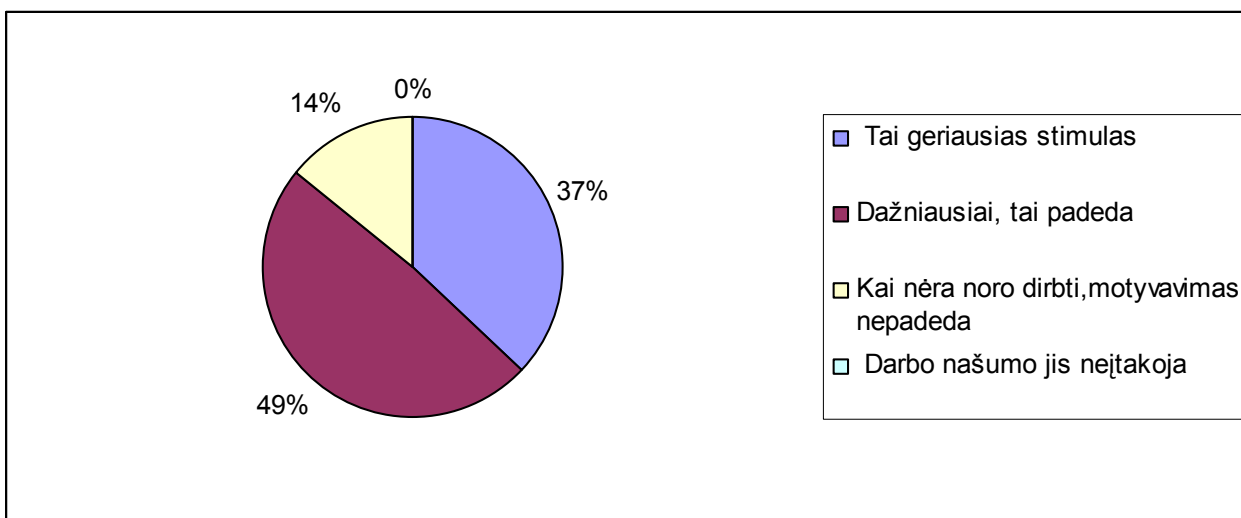
Analizuojant respondentų išreikštą nuomonę apie tai, ar jų darbovietėje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema (žr.14 pav.), galima teigti, kad 20 proc. respondentų ją vertina kaip neefektyvią, jų nuomonei prieštaravo tik 2 proc. respondentų. 24 proc. teigia galvojančius, kad jų įmonėje esanti personalo motyvacijos sistema yra efektyvi, 35 proc. nėra visiškai įsitikinę, kad motyvavimo sistema jų darbovietėje yra efektyvi.

Specialistai tikina, kad individų darbo efektyvumas ir sparta labai priklauso nuo įmonės politikos. Jei žmogus neturi darbui būtinų priemonių arba jei gerokai šlubuoja bendrovės vidinė kultūra, susitelkti ir gerai atlikti savo pareigas gali būti sudėtinga. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad didelį indėlį į našumo didinimą gali įnešti ne tik patys darbuotojai, bet ir darbovietėje naudojama tinkama motyvavimo sistema. Tinkamas motyvavimas - tai tinkamai parinkti motyvacijos veiksniai

(pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybės, kita), visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

Asmens darbo našumas apskritai priklauso nuo trijų veiksnių: asmeninių savybių (lojalumo ir gebėjimo susikaupti), įgūdžių ir motyvacijos. Taip pat svarbus ir požiūris į darbą. Tačiau net ir labai kruopštūs ir atsakingi darbuotojai vargiai sugebės našiai dirbti, neturėdami būtinų įgūdžių, žinių bei motyvacijos.

Respondentų anketoje buvo prašoma išreikšti savo nuomonę, atsakant į klausimą – „Tinkamas motyvavimas skatina Jus našiau dirbti?“ (žr. 15 pav.).



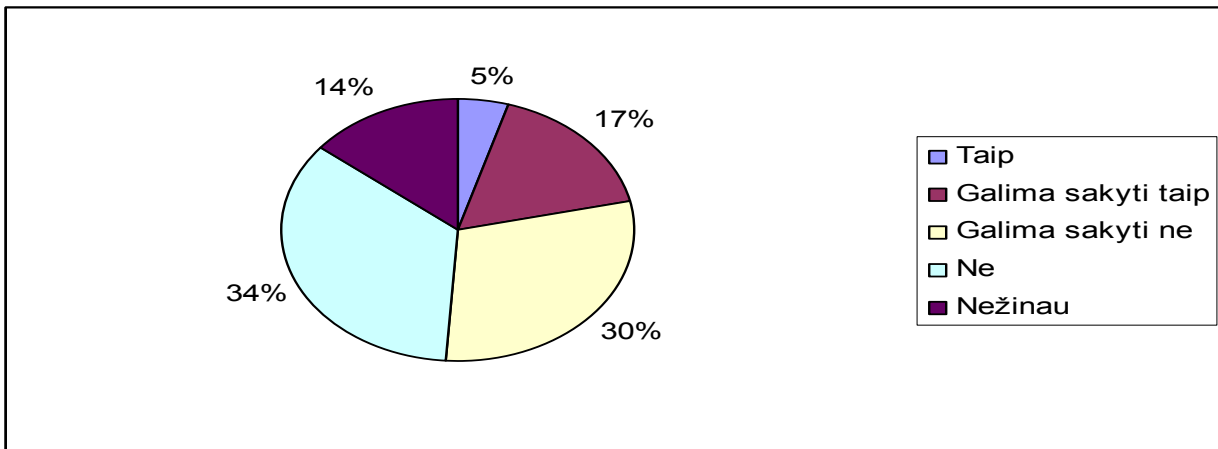
Šaltinis: sukurta darbo autorės

15. pav. Respondentų nuomonė, ar tinkamas motyvavimas skatina jus našiau dirbti (N=84)

Iš pateikto 15 paveikslas aiškiai matyti, kad net 49 proc. respondentų teigia, kad tinkamai pasirinktos motyvavimo priemonės dažniausiai padeda, norint paskatinti darbuotoją našiau dirbti. Nemaža dalis apklaustųjų 37 proc., tinkamą motyvavimą vertina kaip geriausią stimulą siekiant našumo darbe. 14 proc. darbuotojų pasisakė ne taip palankiai, pareikšdami, kad jei nėra noro, motyvavimas jiems nepadeda. Nė vienas respondentas (0 proc.) nesiryžo teigti, kad tinkamas motyvavimas darbo našumo neįtakoja.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar organizacijoje esanti motyvavimo sistema pakankamai motyvuoja, iš 16 pav. galima aiškiai matyti, kad 34 proc. darbuotojų šituo klausimu yra nusiteikę skeptiškai, jie teigia, kad yra nepakankamai motyvuojami. UAB „Putokšnis“ esanti motyvacijos sistema pakankamai motyvuoja tik 5 proc. darbuotojų. 17 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „galima sakyti taip“, kurie nėra visiškai įsitikinę apie motyvacijos sistemos pakankamą poveikį jų darbui. 30 proc. respondentų kryo į neigiamą pusę, galintys sakyti, kad įmonėje

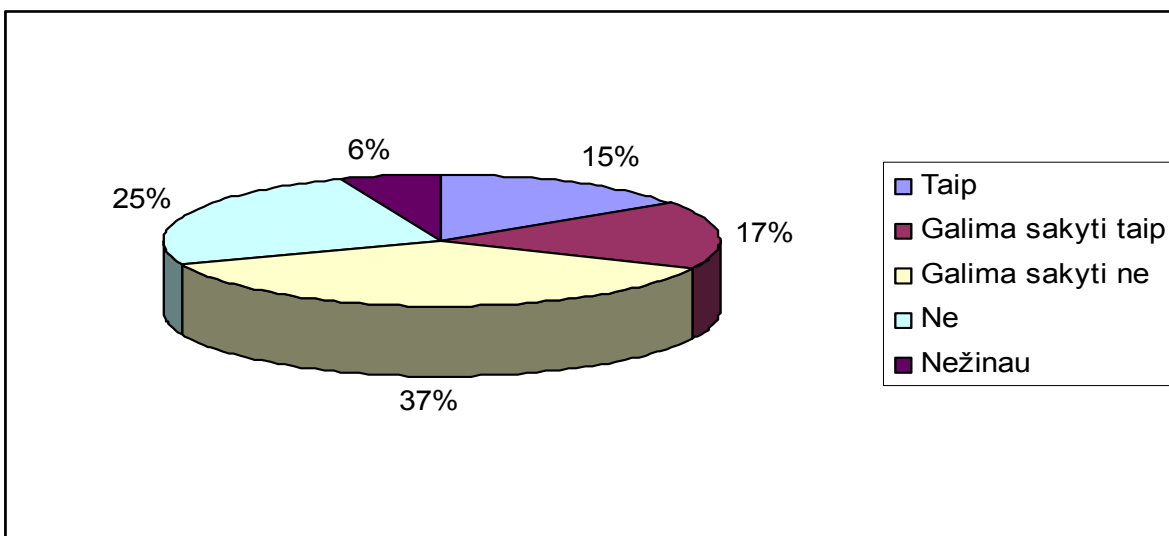
esanti motyvavimo sistema nepakankamai jus motyvuoja. Net 14 proc. įmonės darbuotojų šiuo klausimu neturėjo nuomonės.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

16. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar įmonėje esanti personalo motyvacijos sistema jus pakankamai motyvuoja (N=84)

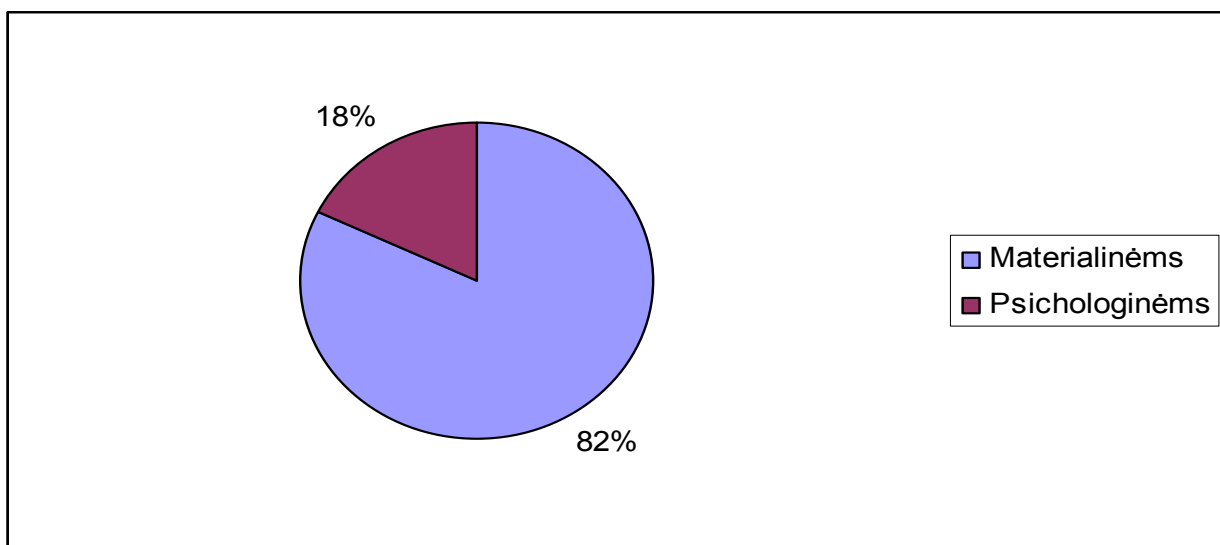
Pasidomėta, ar respondentai yra pakankamai informuoti apie personalo motyvavimo sistemą (žr. 17 pav.). Rezultatai byloja, kad didžioji dalis darbuotojų nėra pakankamai informuoti 25 proc., 37 proc. nėra visiškai įsitikinę „galima sakyti ne“, kad jie pakankamai informuojami apie motyvacijos sistemą darbovietėje, kiek turėtų būti. 15 proc. apklaustųjų darbuotojų patvirtino, kad jie visgi yra pakankamai informuoti apie motyvacijos sistemą ir 17 proc. tai patvirtino netvirtai, savo pasirinktu atsakymu „galima sakyti taip“. 6 proc. respondentų susilaikė nuo atsakymų.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

17. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar pakankamai yra informuoti apie personalo motyvacijos sistemą įmonėje (N=84)

Siekiant išsiaiškinti, kokiam veiksniai moraliniam ar materialiniam darbuotojai skiria prioritetą (žr. 18 pav.), pateiktas klausimas „Kokioms motyvacijos skatinimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę?“. Pagal 18 pav. rezultatus matyti, kad 84 proc. respondentų šiuo metu labiausiai trūksta materialinio skatinimo. Galima daryti prielaidą, kad tokį apklaustųjų pasirinkimą įtakoja ir nestabili šalies ekonominė padėtis, kas labai veikia darbuotojo finansų nepastovumą. Dauguma darbuotojo fizinės ir psichologinės pastangos daromos dėl darbo užmokesčio, t.y. piniginio atlyginimo už atitinkamą darbą. Respondentams renkant iš dviejų variantų, 18 proc. pirmenybę teikia moraliniam skatinimui, vadinasi, pinigai nėra vienintelis motyvatorius, svarbūs ir socialiniai motyvavimo veiksniai.

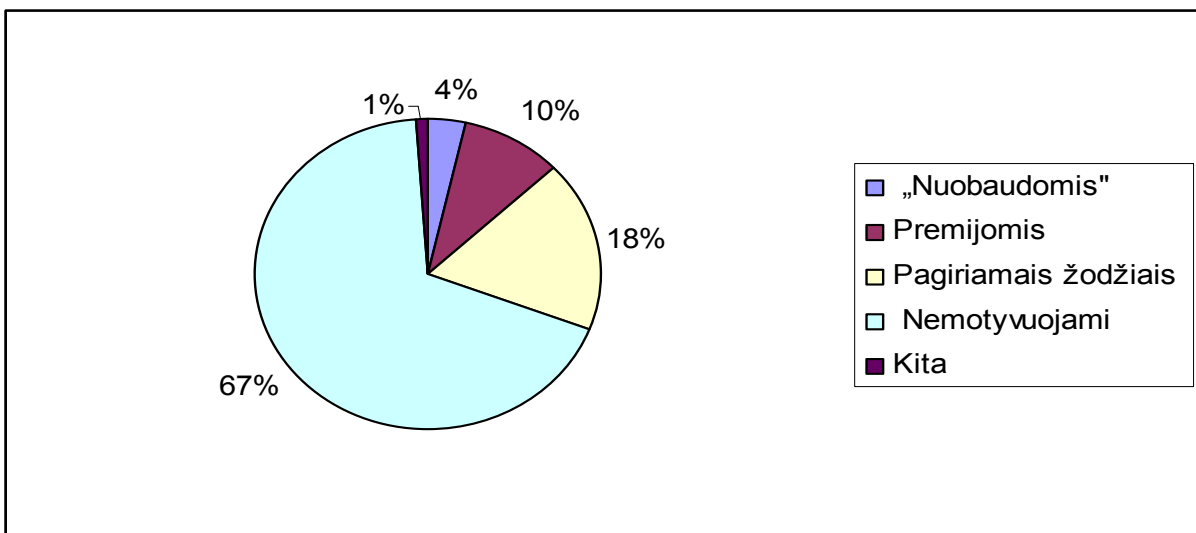


Šaltinis: sukurta darbo autorės

18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurioms skatinimo priemonėms teikia pirmenybę (N=84)

Kaip jau aukščiau minėta, 82 proc. respondentų pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms, iš jų net 89 proc. (žr. 6 priedą) apklaustųjų pasirinko pinigines skatinimo priemones, paprašyti įvardinti, kokioms materialinėms skatinimo priemonėms teikia pirmenybę: piniginėms ar nepiniginėms. Nepiniginės skatinimo priemonės tenkintu tik 11 proc. respondentų.

Norint išsiaiškinti, kokia motyvavimo priemonė iš pateiktųjų (nuobaudos; premijos; pagiriamasis žodis; nemotyvuojami; kita) organizacijoje yra naudojama dažniausiai, rezultatai pasiskirstė gana nevienodai (žr. 19 pav.). 18 proc. apklaustųjų yra motyvuojami pagiriamaisiais žodžiais; 10 proc. – premijomis; 4 proc. nuobaudomis; 1 proc. teigė esą skatinami kitomis motyvavimo priemonėmis, kurių deja neįvardijo. Tačiau net 67 proc. respondentų yra nemotyvuojami visai.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

19. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiomis skatinimo priemonėmis yra motyvuojami (N=84)

Apibendrinant anketos diagnostinio bloko pirmą dalį bei remiantis teorine darbo dalimi, akcentuotina tai, skatinimo priemonės klasifikuojamos į materialines (piniginės ir nepiniginės) ir moralines. Atliekant tyrimą, buvo siekiama kiek įmanoma aiškiau parodyti personalo poreikį motyvacijos sistemai bei jos subjektyvųjį respondentų vertinimą, išsiaiškinti, kokioms skatinimo priemonėms teikiamas prioritetas.

4.1. Personalo materialinis skatinimas

Trečioje anketos diagnostinio bloko dalyje buvo siekiama išsiaiškinti materialinio atlygio už darbą įtaka darbuotojo motyvacijai. Šiame darbe materialinės skatinimo priemonės yra skirstomos: *piniginės*, joms priskiriamas atlyginimas, premijos, su darbu susijusių išlaidų padengimas ir kitos, ir *nepiniginės* – mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis ir kita.

Savaime aišku, be pinigų negalime apsieiti nė vienas. Ir kaip darbas bežavėtų, realybė diktuoja savo. Tačiau materialinė motyvacija, nepaisant to, kad yra gana brangi ir nėra neišsemiamą, efektyviai veikia ne visada vienodai. Jos efektyvumas pasireiškia iki tam tikros ribos, pinigai yra tik vienas iš daugelio skatinimo būdų gerai dirbti. Derėtų nepamiršti, kad darbuotojams be materialinio skatinimo, galima duoti ir ko jie trokšta: pripažinimą, pagarbą, tobulėjimo galimybę. Šiandien darbo rinkoje yra įvairių apmokėjimo formų už atliktą darbą, kurias taip pat įtakoja labai daug sąlygų

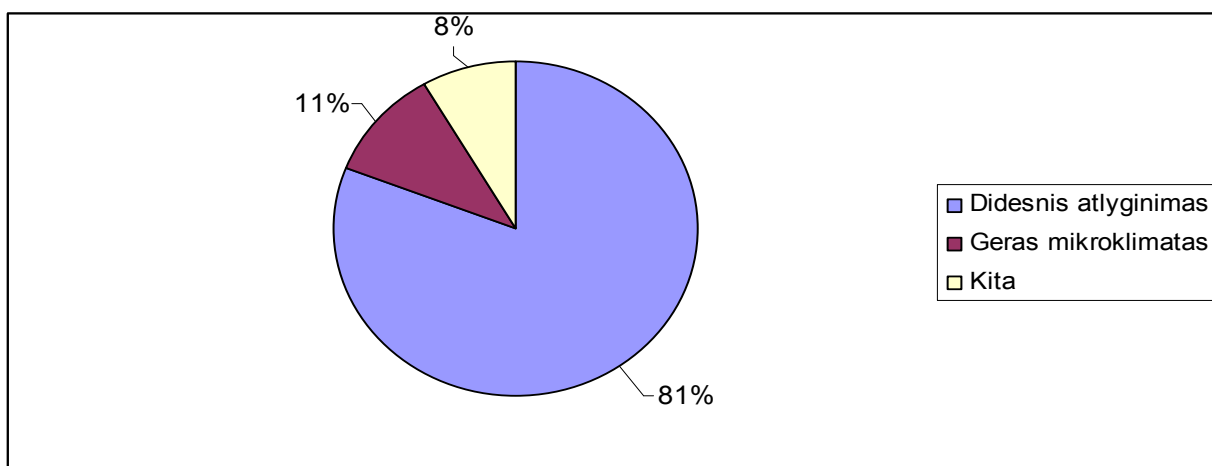
(išdirbtos valandos, organizacijos veiklos specifika, darbuotojo kvalifikacija, pareigybė ir dar daug kitų).

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių individą darbui, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą, kuris turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą darbdavys atsiskaito neteisingai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangu, skirtu darbui, sumažėjimu bei sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą.

Darbuotojas turi tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys ir kad dėl darbo našumo didėjimo būtinai padidės ir darbo užmokestis. Baziniame darbo užmokestyje atsispindi darbuotojo kvalifikaciniai skirtumai, esant vidutiniam darbo našumui. Nustatomi skirtingi pareiginiai lygiai, kuriems nustatomas skirtingas bazinis darbo užmokestis. Už išskirtines darbuotojo savybes (atsidavimą įmonei, iniciatyvą, tam tikru kvalifikacinių reikalavimų viršijimą ir pan.) mokami priedai. Priedai taip pat mokami už individualų – didesnę nei vidutinis darbo našumą, įmonės, jos skyrių pasiektus rezultatus.

UAB „Putokšnis“ atlyginimus skaičiuoja buhalterijos skyriuje. Įmonės buhalterė darbo grafiko pagrindu paruošia darbo tabelį, žymi šventines dienas, ligos, komandiruočių dienas. Mėnesio pabaigoje tabelį eksportuoja į darbo laiko apskaitos modelį ir siunčia į atlygio lentelę. Už darbą įmonėje pinigus perveda į darbuotojų banko sąskaitas. Atlyginimai per mėnesį mokami du kartus, mėnesio pradžioje ir mėnesio viduryje.

Kaip matome 20 paveiksle iš dviejų išskirtų veiksnių, net 81 proc. respondentų motyvaciją labiausiai skatina didesnis darbo užmokestis.

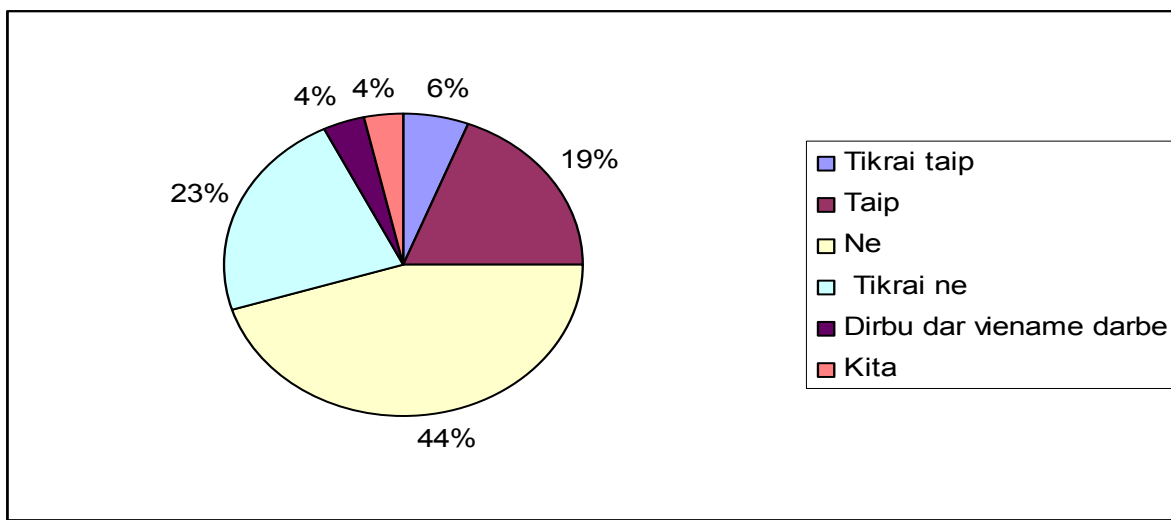


Šaltinis: sukurta darbo autorės

20. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kuris motyvacijos veiksnys svarbesnis (N=84)

Atsižvelgiant į gautus rezultatus būtų galima daryti prielaidą, kad geras darbovietės mikroklimatas nėra respondentams toks svarbus lyginant su didesniu atlyginimu, nes šį variantą pasirinko tik 11 proc. respondentų. Likusi dalis apklaustųjų – 8 proc. pasirinko pateiktą variantą „kita“, pareikšdami savo nuomonę, kad jiems svarbūs abu motyvavimo veiksniai.

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tai, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotoju nepasitenkinimą keliančiu veiksniumi. Todėl respondentų buvo pasiteirauta, ar juos tenkina gaunamas atlyginimas už darbą (žr. 21 pav.).



Šaltinis: sukurta darbo autorės

21. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar juos tenkina gaunamas atlyginimas (N=84)

Iš pateikto 21 paveikslo matyti, kad beveik pusė respondentų 44 proc. savo gaunamą atlyginimą vertina neigiamai, teigdami, kad jis jų netenkina ir 23 proc. apklaustųjų išreiškia savo tvirtą nepasitenkinimą. Tik 25 proc. respondentų tenkina dabartinis darbo užmokestis. 4 proc. apklaustųjų yra priversti dirbti dar viename darbe, nes jų gaunamas atlyginimas jiems yra per mažas. Respondentai, kurie pasirinko atsakymo variantą „kita“ 4 proc. priduria savo komentarą, kad juos atlyginimas tenkina tik kol kas, ir pabrėžia, kad gaunamas atlyginimas priklauso nuo rezultatų.

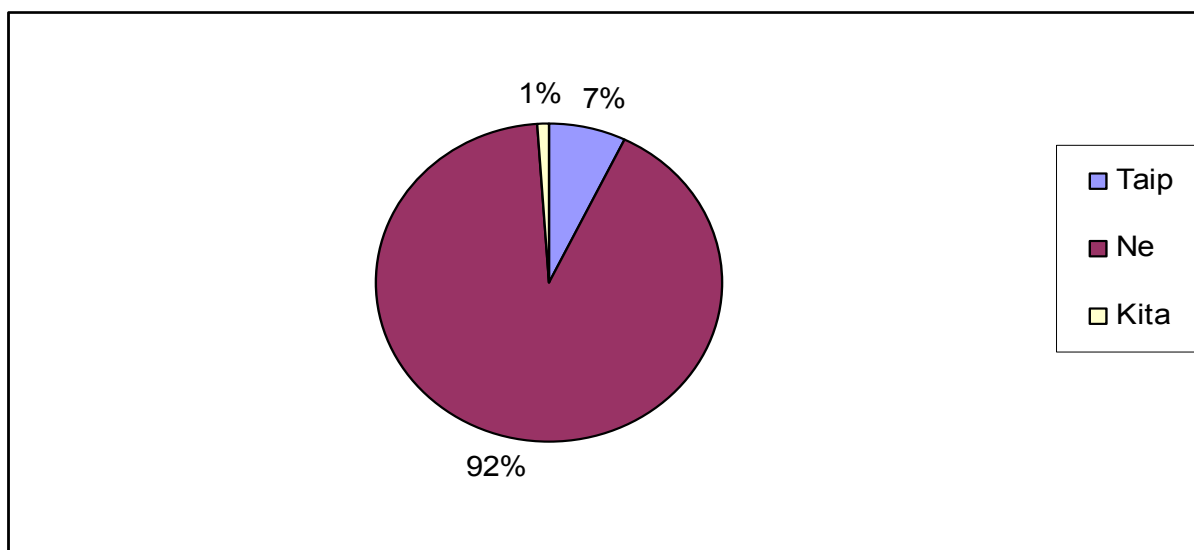
Taip jau yra, kad net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai ne mažą atlyginimą, leidžiantį neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sustiprina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Siekiant geresnių darbo rezultatų plačiai taikomas darbininkų, specialistų ir vadovų premijavimas. Premijos įprastai mokamos už darbuotojo pasiūlymus, ar jau atliktų darbų rezultatus, davusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti. Premijavimo sistemos pasirenkamos atsižvelgiant į verslo vadybos kryptį. Vienkartinės išmokos (priedai) skiriamos grupei darbuotoju ar atskiriems asmenims už

itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

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

Atliktas tyrimas parodė, kad priedus gauna tik 7 proc. apklaustųjų, tai yra gana maža dalis organizacijos darbuotojų, 92 proc. teigia, kad priedų negauna (žr. 22 pav.).

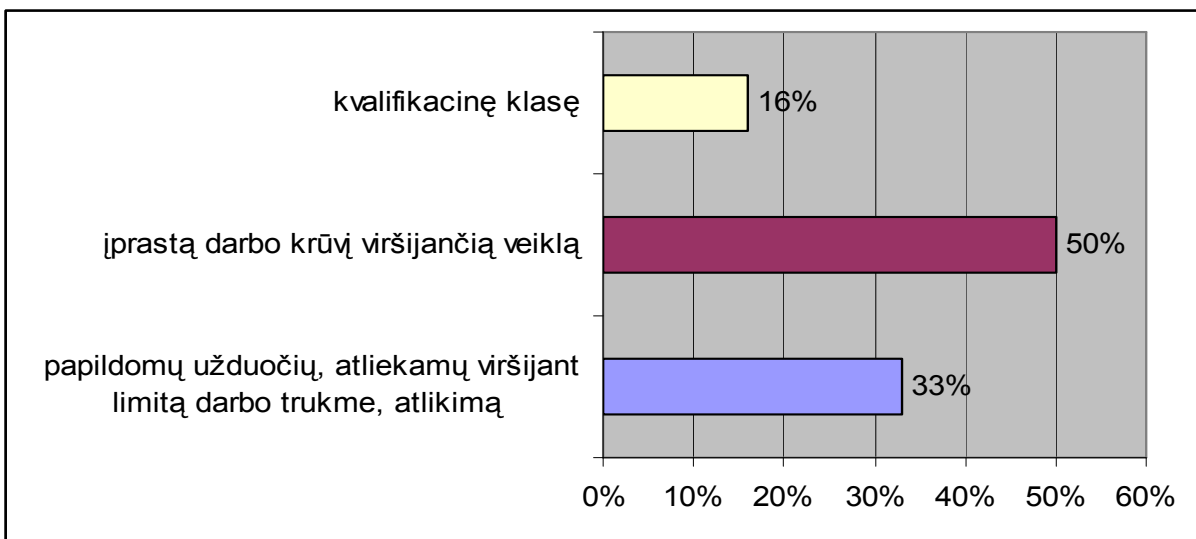


Šaltinis: sukurta darbo autorės

22. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar gauna priedus (N=84)

Priedai arba „individualizuotas skatinimas“ atsižvelgiant į konkrečius darbuotojo pasiektus rezultatus, yra veiksmingas, nes tuomet darbuotojas jaučia, kad su juo elgiamasi teisingai, kad jo pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes priedus gauna už tai, ką pasiekė savo darbu, pastangomis.

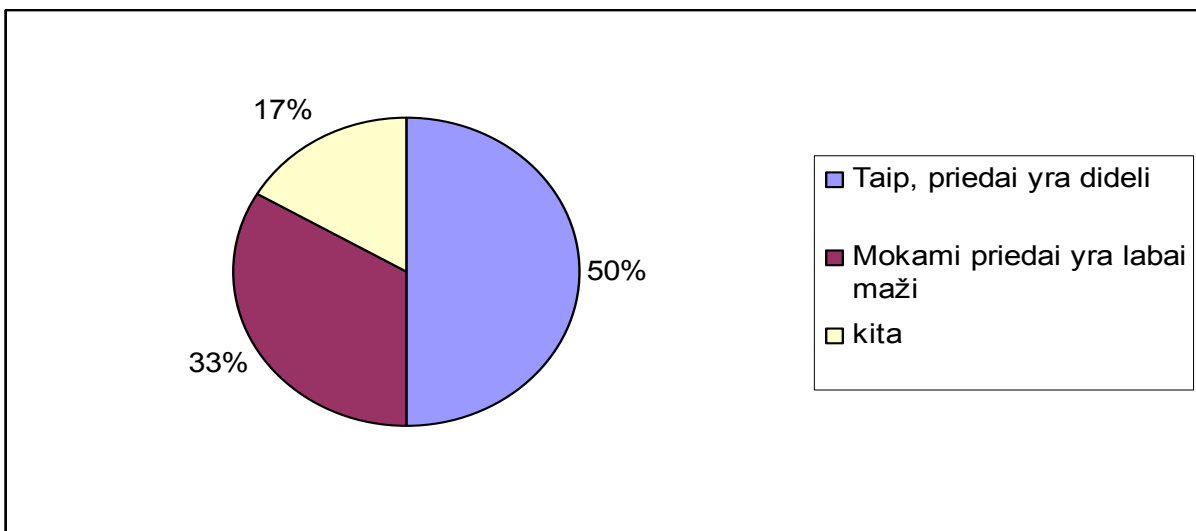
Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti už ką 7 proc. respondentų gauna priedus (žr. 23 pav.).



Šaltinis: sukurta darbo autorės

23. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, už ką gauna priedus (N=84)

16 proc. darbuotojų iš 7 proc. apklaustų respondentų gaunančių priedų prie atlyginimo, savo priedą gauna už kvalifikacinę klasę, 50 proc. darbuotojų už įprastą darbo rezultatus viršijančią veiklą, ir 33 proc. darbuotojų už papildomų užduočių, atliekamų viršijant limitą darbo trukmę, atlikimą.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

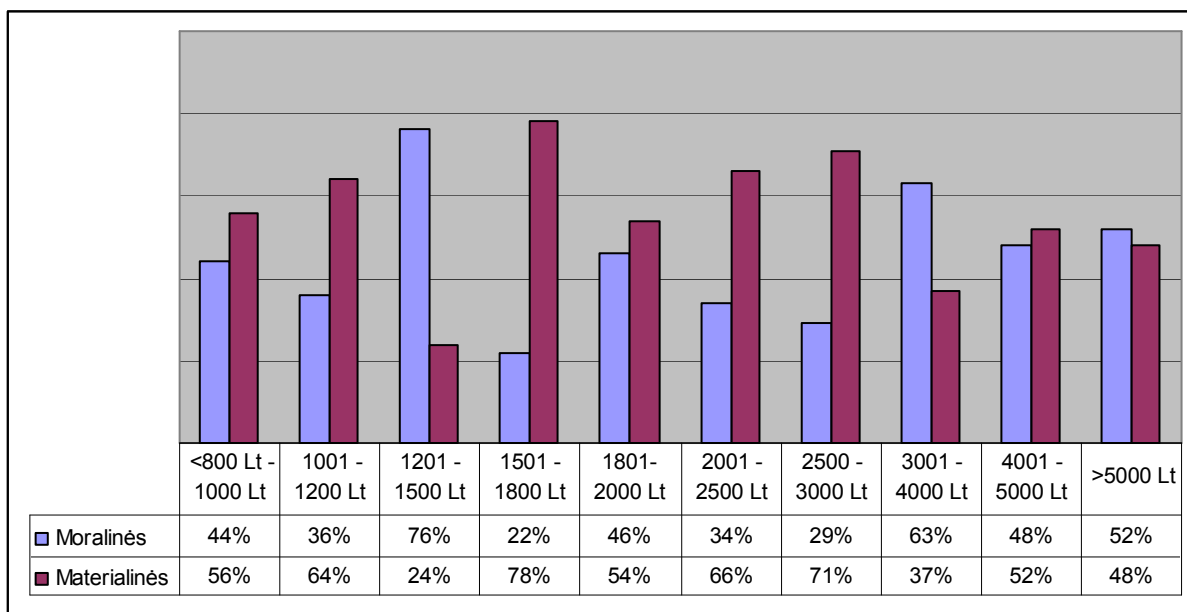
24. pav. Respondentų priedų vertinimas (N=84)

50 proc. darbuotojų iš 7 proc. apklaustų respondentų gaunančių priedų prie atlyginimo, gaunamus priedus vertina teigiamai, ir įvardija, kad jie yra dideli. 33 proc. respondentų vertinimas yra

gana skeptiškas, jie teigia, kad gaunami priedai yra labai maži, ir 17 proc. apklaustųjų, pasirinkusių atsakymo variantą „kita“, pabrėžia gaunantys vidutiniško dydžio priedus.

Siekiant užtikrinti žmonių darbingumą, teisė į poilsį yra ypatingai svarbi. Lietuvos Respublikos darbo kodekse numatyta, kad maksimalus darbo laikas kartu su viršvalandžiais per septynias dienas negali viršyti 48 valandų, nes per ilgai trunkanti darbo diena nėra produktyvi, o ilgas darbo laikas gali būti kenksmingas sveikatai. Tačiau šios apklausos rezultatai rodo, kad 15 proc. organizacijos darbuotojų mano dirbantys viršvalandžius, 52 proc. respondentų teigia retai dirbantys viršvalandžius ir 33 proc. apklaustųjų patvirtina, kad jiems netenka dirbti daugiau, nei numatyta jų darbo sutartyje. Apklausos rezultatai patvirtina tendenciją, kad nors ir retai tenka dirbti viršvalandžius darbuotojų atlyginimas nesikeičia (83 proc.) (žr. 9 priedą).

Taip pat tyrimo metu gilintasi į tai, kokios motyvavimo priemonės darbuotojai teikia prioritetą atsižvelgiant į jų gaunamą atlyginimą (žr. 25 pav.).



Šaltinis: sukurta darbo autorės

25. pav. Respondentų motyvacijos priemonių svarbos vertinimas atsižvelgiant į gaunamą atlyginimą (N=84)

Pateiktas 25 paveikslas parodo gana aiškius gautus rezultatus, t.y. 56 proc. respondentų, kurių per mėnesį uždirbtas atlyginimas atskaičiavus mokesčius yra <800 - 1000 Lt labiau vertina materialias skatinimo priemones, 44 proc. – psichologines. Bet įmonėje visgi yra darbuotojų, kurie gaudami 1201-1500 Lt (76 proc.) ar 3001-4000 Lt (63 proc.) atlyginimą pasirenka moralinį skatinimą. Likusieji respondentai daugiausiai dėmesio skiria materialinėms skatinimo priemonėms.

Analizuojant atlyginimo sistemą būtina pabrėžti, kad UAB „Putokšnis“ darbuotojai kiekvieną mėnesį gauna ne tik atlyginimą, bet ir kitas socialines garantijas, t.y. užtikrinamas socialinis ir sveikatos draudimas, kasmetinės atostogos. Pagal tokį apklaustųjų atsakymų pasiskirstymą galima daryti prielaidą, kad motyvavimo priemonių pobūdžio pasirinkimą įtakoja darbuotojo materialiniai poreikiai. Tačiau pažvelgę į gautus tyrimo rezultatus negalime paneigti ir to, jog moralinis skatinimas yra ne mažiau svarbus respondentų gyvenime, visgi jie norime būti pastebėti ir įvertinti.

Ketvirtame ir penktame anketos bloke respondentų buvo prašoma materialines skatinimo priemonės, kurios taip pat buvo suskirstytos į pinigines ir nepinigas, įvertinti jų taikymo efektyvumą bei taikymo potencialą.

Kaip jau aukščiau aptarta, 82 proc. respondentų pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms, iš jų net 89 proc. (žr. 6 priedą) apklaustųjų pasirinko pinigines skatinimo priemones.

Gauti rezultatai nestebina, nes 84 proc. (žr. 8 priedą) respondentų teigia, kad darbo užmokesčio didinimas jų nuomone yra efektyvi skatinimo priemonė, tačiau tik 17 proc. visų apklaustųjų teigia, kad ši skatinimo priemonė yra taikoma, o 83 proc. norėtų, kad būtų taikoma. Dažniausiai užmokesčio didėjimas stimuliuoja didesnę darbuotojo našumą tik esant tam tikroms darbo sąlygoms. Darbuotojui svarbu tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys ir kad tai įtakos darbo užmokesčio didėjimą.

Pasiteiravus respondentų ar priedų skyrimas būtų efektyvi skatinimo priemonė, tai patvirtino 89 proc. apklaustųjų ir tik 10 proc. apklaustų darbuotojų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra taikoma, o 90 proc. teigia priešingai. Priedai paprastai mokami už darbuotojo pasiūlymus ar darbo rezultatus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti jos kaštus.

Piniginės skatinimo priemonės yra labai svarbios, bet apsiribojant tik jomis didelių rezultatų tikėtis neverta, nes darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė skatinimo priemonė. Reikėtų pabrėžti tai, kai nuolat mokama daugiau, darbo užmokestis praranda savo motyvuojantį poveikį ir niekada nebus paskatintas noras nuoširdžiai dirbti (Šavareikienė, 2008, p.51 - 52).

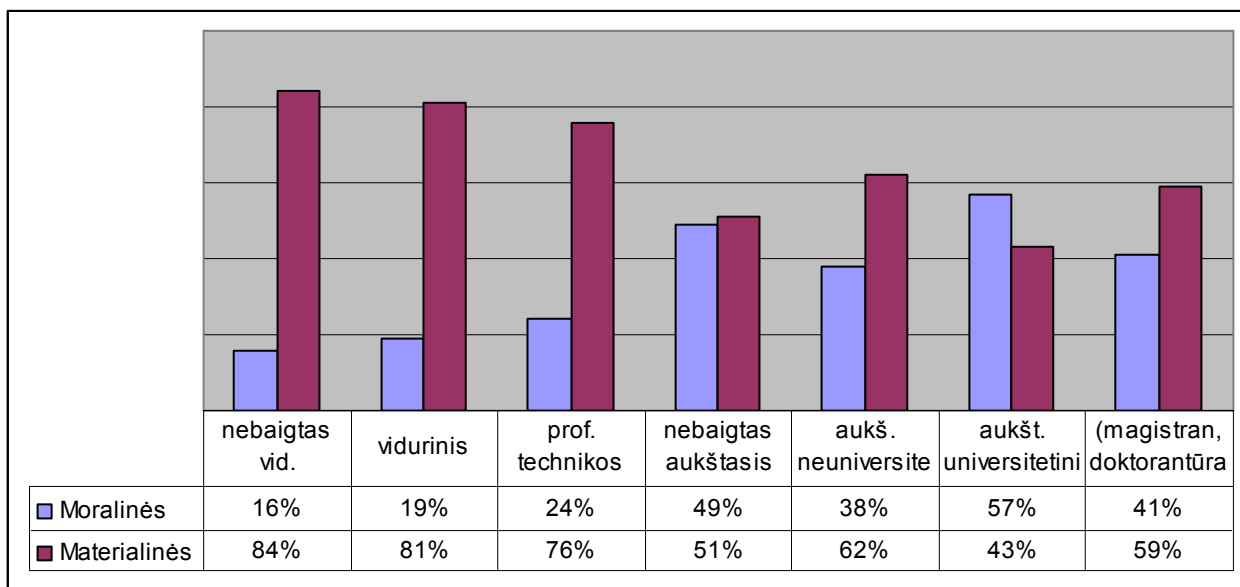
Palyginus, kurie darbuotojai renkasi psichologines, kurie materialines skatinimo priemones atsižvelgiant į darbuotojo išsilavinimą, paaiškėjo, kad respondentai, turintys nebaigtą vidurinį (84 proc.); vidurinį (81 proc.); profesinį techninį (76 proc.); aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (62 proc.) didžiausią dėmesį skiria materialinėms skatinimo priemonėms (žr. 26 pav.).

Respondentai, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą materialinėms skatinimo priemonėms dėmesio skiria mažiausiai (43 proc.), nes jie priešingai, labiau vertina moralines skatinimo

priemonės. Aukštąsias studijas (magistrantūra, doktorantūra) baigę respondentai (41 proc.) renkami moralinio pobūdžio skatinimo priemonės, o darbuotojai nebaigę aukštojo išsilavinimo (49 proc.) būtų linkę beveik apylygiai vertinti abi skatinimo priemones.

Susisteminius gautus rezultatus paaiškėjo, kad 67 proc. apklaustųjų su darbu susijusių išlaidų kompensavimas kaip materialinę piniginę skatinimo priemonę laiko efektyvia ir patvirtina beveik pusė visų respondentų jos taikymą bendrovėje.

Skirtingi darbuotojai nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekvienas darbuotojas turėtų būti matomas kaip asmenybė ir motyvuojamas jam aktualiomis motyvavimo priemonėmis jo darbinėje veikloje.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

26. pav. Respondentų motyvacijos priemonių svarbos vertinimas atsižvelgiant į išsilavinimą (N=84)

Atliktas tyrimas išryškino tendenciją, kad materialinės nepiniginės skatinimo priemonės darbuotojus skatina mažiau nei pinigines. Socialinės garantijos (atostogos, sveikatos draudimas ir kt.), įvairios lengvatos ir parama darbuotojams dažniausiai turi motyvacinį poveikį.

Apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigimu (51 proc.) efektyvia skatinimo priemone laiko laisvalaikio organizavimą įstaigos lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) ir tik 8 proc. respondentų teigimu, ši skatinimo priemonė jau yra taikoma, o 92 proc. tokios skatinimo priemonės įstaigoje pageidautų. Anot 64 proc. respondentų efektyvia skatinimo priemone įvardija ir įstaigos automobilį, nors tik 29 proc. apklaustųjų teigimu, ji įstaigoje yra taikoma, o 71 proc. tokios skatinimo priemonės norėtų (žr. 8 priedą).

Respondentų taip pat buvo pasiteirauta ir apie fizines darbo sąlygas jų darbovietėje (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.)), kuri jų teigimu (61 proc.) yra efektyvi skatinimo priemonė ir net 86 proc. respondentų patvirtina, kad jie dirba esant puikioms darbo sąlygoms (žr. 8 priedą).

Nepiniginė materialinio skatinimo priemonė, dovana, UAB „Putokšnis“ nėra labai populiaru (13 proc. darbuotojų teigia, kad tokia skatinimo priemonė darbovietėje yra taikoma) ir nelabai efektyvi, nes tik 39 proc. respondentų teigia, kad tokia skatinimo priemonė duoda gerų rezultatų.

Remiantis darbo kodeksu, kasmetinės papildomos atostogos suteikiamos: darbuotojams už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų; už ilgalaikį nepertraukiamąjį darbą toje darbovietėje; už ypatingą darbų pobūdį, nepaisant to, ši skatinimo priemonė kaip nepiniginė skatinimo priemonė respondentų vertinimu - efektyvi (47 proc.). Tačiau tik 4 proc. apklaustųjų teigia, kad tokia skatinimo priemonė yra taikoma įmonės veikloje.

Nors darbo užmokestis kaip motyvavimo priemonė aptarta daugelio autorių, pastebimi jų nuomonių skirtumai dėl jos svarbos bendrame motyvacijos kontekste. Herzberg F., Peterson R. O., Capvvel D. F. remiantis jų tyrimais teigiama, kad darbo užmokesčio vaidmuo motyvuojant darbuotojus yra nenuginčijamas (Rainey, 1997, p. 211-212). Tuo tarpu Lavvler E. E. paprieštaravo šiam teiginiui teigdamas, kad atlyginimas yra kitų paskatinimų pagrindas (Lavvler, 1971, p. 388).

4. 2. Personalo psichologinio skatinimo sistema

Tiriant organizacijos personalo nepiniginės motyvacijos sistemos taikomas priemones, bandyta išsiaiškinti jų vertinimus efektyvumo aspektu.

Tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvacijos skatinimo priemonė, teisus tik iš dalies. Pinigai žmones skatina tik tol, kol yra nepatenkinti jų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų, papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti — socialiniai — motyvuojantys veiksniai.

Pripažinimas — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepinimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Visa tai sietina su psichologiniu atlygiu, kuris leidžia individui patenkinti pagarbos poreikį. Pripažinimo poreikis pagal A. Maslowo poreikių hierarchiją yra gana svarbus. Taikant moralinio skatinimo veiksnius, darbuotojas jaus psichologinį komfortą.

Kaip materialinė, taip ir moralinė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas galėtų jausti save šios sistemos dalele. Teisingas psichologinių motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais.

Šioje dalyje pateikiama teorinėje darbo dalyje aptartų moralinių skatinimo priemonių (darbo įvertinimas, užimtumo garantijos, dalyvavimas valdyme, darbo pobūdžio bei režimo gerinimas, įmonės įvaizdis, dėmesys darbuotojui, informacija ir komunikacija, konfliktų valdymas, santykis su vadovu,) analizė.

Dalyvavimas įmonės valdyme. Darbuotojo įtraukimas į bendrovės valdymą, teikia reikšmingą motyvavimo naudą, nes tada jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. Dalyvavimas priimant sprendimus motyvuoja siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso ir laimėjimo jausmas. Darbas darbuotojui tampa įdomesnis, nes jis į jį gali pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą. Tačiau tik 30 proc. apklaustųjų šią motyvavimo priemonę vertina kaip labai efektyvią arba efektyvią (žr. 8 priedą), ir tik labai nedidelė dalis apklaustų darbuotojų 21 proc. teigia, kad ji yra taikoma, bet net 79 proc. tikėtusi būti įtraukti į įmonės valdymą.

Gauti rezultatai visiškai nestebina, kadangi mūsų visuomenėje vadovaujanti pozicija darbovietėje vertinama kaip prestižinė, suteikianti darbuotojui daugiau galių bei pripažinimo.

Darbo įvertinimas. Darbuotojo įnašo į darbą pripažinimas, pasiekimų svarbos pabrėžimas, savirealizacijos skatinimas, pagyrimai - tai turėtų būti viena dažniausiai įmonėse taikomų moralinio skatinimo priemonių. Iš apklausos rezultatų galima spręsti, kad 41 proc. darbuotojų pagyrimai, teigiami vertinimai yra efektyvūs. Tik 16 proc. teigia, kad ši priemonė yra taikoma ir net 84 proc. norėtų, kad būtų taikoma (žr. 8 priedą). Teigiamas darbo įvertinimas oficialus, raštiškas, žodinis, bet kokių atveju tai yra gana efektyvi skatinimo priemonė, nes ją galima vertinti keliomis perspektyvomis. Ji gali skatinti ne tik tuos, kurie „nusipelnę“, bet ir kitus norinčius siekti geriausių rezultatų. Toks darbuotojas vertinamas kaip pavyzdys kolektyvui, tuo pačiu neįdedant vadovui jokių pastangų, skatinantis kolegas. Galima daryti prielaidą, kad dažnai vadovai gerai darbuotojo atliktą darbą priima kaip norma.

Darbo pobūdžio – režimo gerinimas. Darbas gali teigti malonumą, bet jeigu jo krūvis viršija darbuotojo galimybes, jis fiziškai arba protiškaip pavargsta, kas taip pat įtakoja darbo efektyvumą. Šį aspektą (darbo režimą) kontroliuoja Lietuvos Respublikos institucija - Valstybinė darbo inspekcija, kuri rūpinasi kiekvieno žmogaus teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas. Pateiktame 8 priede galima aiškiai matyti, kad 41 proc. darbuotojų tokią motyvavimo priemonę vertina kaip efektyvią, 65 proc. respondentų teigia, kad visgi norėtų, kad darbo sąlygos būtų lankstesnės.

Dėmesys darbuotojui, pasitikėjimas juo. Manoma, kad pasitikėjimas tarp vadovo ir pavaldinio ženkliai įtakoja sėkmingą organizacijos darbą. Toks bendravimo būdas būtinas veikloje, kur darbo rezultatai priklauso nuo komandos vientisumo. Viena iš vadovo užduočių yra suformuoti ir palaikyti pasitikėjimo atmosferą kolektyve. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebima, kad ši motyvavimo priemonė yra labai efektyvi, taip ją įvertino net 67 proc. respondentų, bet tik 20 proc. apklaustųjų teigia, kad ji yra taikoma, o net 80 proc. – tikėtusi jos taikymo įmonėje. Ši emocinė motyvacijos priemonė turėtų būti taikoma per darbuotojo įnašo į bendrą darbą pripažinimą, pasiekimų svarbos pripažinimą, savirealizacijos skatinimą, pagyrimus.

Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos. Dauguma darbuotojų trokšta dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Vis daugiau įvertinama įvaizdžio svarba, kuri profesionaliai suformavus galima pasiekti ekonominės sėkmės ir stabilumo. Įvaizdis, iš esmės, yra emocinė organizacijos, jos produktų ir paslaugų samprata. Būdama nematerialus įmonės turtas, padeda užtikrinti ir ilgalaikę materialią gerovę. Ne maža dalis respondentų (54 proc.) teigia, kad įstaigos prestižas bei užimtumo garantijos yra efektyvios skatinimo priemonės. 38 proc. apklaustųjų akcentuoja, kad šios skatinimo priemonės yra taikomos, o 62 proc. tikėtusi, kad jos praplėstų motyvacijos priemonių sistemą (žr. 8 priedą). Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių mieste UAB „Putokšnis“ yra pakankamai prestižinė įmonė ir darbuotojų atžvilgiu patrauklus kaip darbdavys.

Informacija ir komunikacija. Gyvename komunikacijos amžiuje, kai informacija turi lemiamą reikšmę. Komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis žmonėms perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Ir nors komunikacijos procese dalyvaujame kasdien, nedaugelis tai daro sėkmingai ir efektyviai. Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šis procesas apjungia daug ką: įvairių grandžių darbuotojus, vadovus, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais. Nesunku išvelgti jos teigiamą poveikį. Ji gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų jos klimatą. Nereikia pamiršti, kad ji apima ne tik formaliąją (oficialiąją informaciją), bet ir neformalius vakarėlius ir kitokius bendravimo būdus, kai pasikeičiama naujienomis, gandais ir pan. Pagrindiniai komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, apjungti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir jie galėtų prisidėti įgyvendinant tuos tikslus.

Svarbu paminėti, kad van Ruler B. nuomone (2000) (cit. pgl. Gudonienė, 2006), komunikacijos funkcijų naudojimą bendrovėje lydi trys etapai:

- komunikacija kaip papildomas atributas;

- komunikacija kaip vadybos instrumentas;
- komunikacija kaip strateginis instrumentas.

„Kompanijos komunikacinė aplinka yra suvokiama kaip vadybos instrumentas, kuriuo įgyvendinama harmoninga visų organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos formų raida, jų veiksmingas naudojimas siekiant sukurti palankų klimatą megzti ir palaikyti santykius su visomis interesų grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla" (Gudonienė, 2006). Komunikacija, kaip vadybos instrumentas, nemenkai įtakoja sprendimų priėmimo procese.

Respondentai dalyvavę tyrime (38 proc.) teigė, kad ir jų darbovietėje informacija ir komunikacija yra naudojama kaip skatinimo priemonė (žr. 8 priedą), 62 proc. tikėtusi šios skatinimo priemonės taikymo įmonės veikloje, o likusi respondentų dalis, t.y. 51 proc. ją įvertino kaip efektyvią. Labai svarbu, kad darbuotoją pasiektų pakankama bei teisinga informacija apie susidariusią įmonės situaciją, nes tik tada darbuotojai gali savo darbus bei potencialą nukreipti tinkama linkme.

Vadovai turi suvokti, kad tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus gali veikti kaip motyvacinis veiksnys. Grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojui atrasti savo stiprias ir silpnas vietas darbinėje veikloje. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama - skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.

Konfliktų valdymas. Iš psichologinės pusės pažvelgus, konfliktas - tai individualių poreikių, tikslų, interesų, pozicijų, skirtingų vertybių, nuomonių ar požiūrių, išreiškiamų emocijų darbinėje aplinkoje susidūrimas. Iškilus rimtiems nesutarimams žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai. Leonavičius V. (2005, p. 195) teigia remdamasis Dahrendorfo R. G. nuomone, kad dažniausiai konfliktus įtakoja lyderiavimo ir pavaldumo aspektai. Jie gali pasireikšti kaip skirtingų interesų susidūrimas. Konfliktų atsiradimą gali paskatinti, kuomet susidaro skirtingų interesų grupės, o konfliktas tarp grupių gali nulemti reikšmingus pokyčius. „Konfliktai valdomi priimant politinius sprendimus, kuriant ir taikant teisinius bei administracinius svertus, siekiant išsklaidyti socialinių įtampų laukus, skatinant konfliktuojančias šalis bendrauti ir bendradarbiauti, ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje" (Lakis, 2008, p. 40).

Lietuva vertinama kaip itin konfliktiška šalimi, nes nėra sukurta šiuolaikinės konfliktų sprendimo bei valdymo sistemos (Lakis, 2008, p. 43). Analizuojant UAB „Putokšnis“ personalą iš struktūrinio funkcionalizmo pozicijos, galima paminėti tai, kad konfliktinės situacijos yra pakankamai retos. Darbuotojų teigimu, nereikšmingi konfliktai dažniausiai iškyla išsiskiriant kolegų nuomonėms. 44 proc. respondentų personalo konfliktų valdymą būtų linkę vertinti kaip efektyvią motyvavimo priemonę. 31 proc. respondentų teigia, kad ši skatinimo priemonė yra taikoma, o 69 proc. tokios skatinimo priemonės tikėtusi (žr. 8 priedą).

Kvalifikacijos tobulinimo galimybė. Kiekvienai veiklos sričiai šiuolaikinėje visuomenėje reikia specialių ekspertinių įgūdžių. Šiandien personalo ugdymas ir lavinimas vaidina reikšmingą vaidmenį įmonės vystymo etapuose. Todėl pagrindiniais prioritetais tobulinant darbuotojų gebėjimus ir kompetenciją tampa ugdymo sistemos sukūrimas (Alijošiūtė, Baršauskienė ir kt., 2003).

Pastaruoju metu daugelis organizacijų, siekdamos didesnio efektyvumo ne tik taiko įvairias šiuolaikiškas mokymo(-si) formas, skatina darbą komandose bei darbuotojams suteikia didesnius įgaliojimus, formuoja darbuotojų įtraukimo į valdymą programas. Darbuotojus reikia mokyti dirbti komandoje. Taip skatinamas bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei įvairių kiekvieno komandos nario idėjų pateikimas – vienos grupės nario idėja žadina vis naujus kitų pasiūlymus.

Tyrimu buvo nustatyta (žr. 8 priedą), kad galimybe tobulėti, mokytis, kelti kvalifikacija turi daugiau nei pusė (67 proc.) darbuotojų ir 30 proc. darbuotojų teigia esant šiai galimybei, o net 70 proc. – pageidautų, kad ši skatinimo priemonė būtų taikoma, vadinasi, tobulėjimo poreikis išlieka didelis. Stebint bendrovės aplinką, pastebima tokia teigiama tendencija, kad šis darbuotojų poreikis susiję su sąlygomis gauti aukštesnes pareigas. Kiekvienas darbuotojas gali tobulėti ir įrodyti, kad yra vertas aukštesnių ir atsakingesnių pareigų.

Naudinga planuojant personalo kvalifikacijos tobulinimą su ateities perspektyva išsiaiškinti, kokių žinių, įgūdžių reikia atlikti tam tikras darbo funkcijas, kokia yra darbuotojų kompetencija ir ko trūksta, kad kompetencija būtų pakankama. Sunku prognozuoti ekonomikos raidą numatant, kokių profesijų reikės ateityje, kiek darbuotojų dirbs viename ar kitame ekonomikos sektoriuje. Taip ypatingą svarbą įgyja gebėjimas nuolat mokytis, atsinaujinti, augti kaip specialistui. Žmogus, sugebantis greitai prisitaikyti, yra be galo vertinamas darbo rinkoje. Taigi mokymasis visą gyvenimą - objektyvi būtinybė.

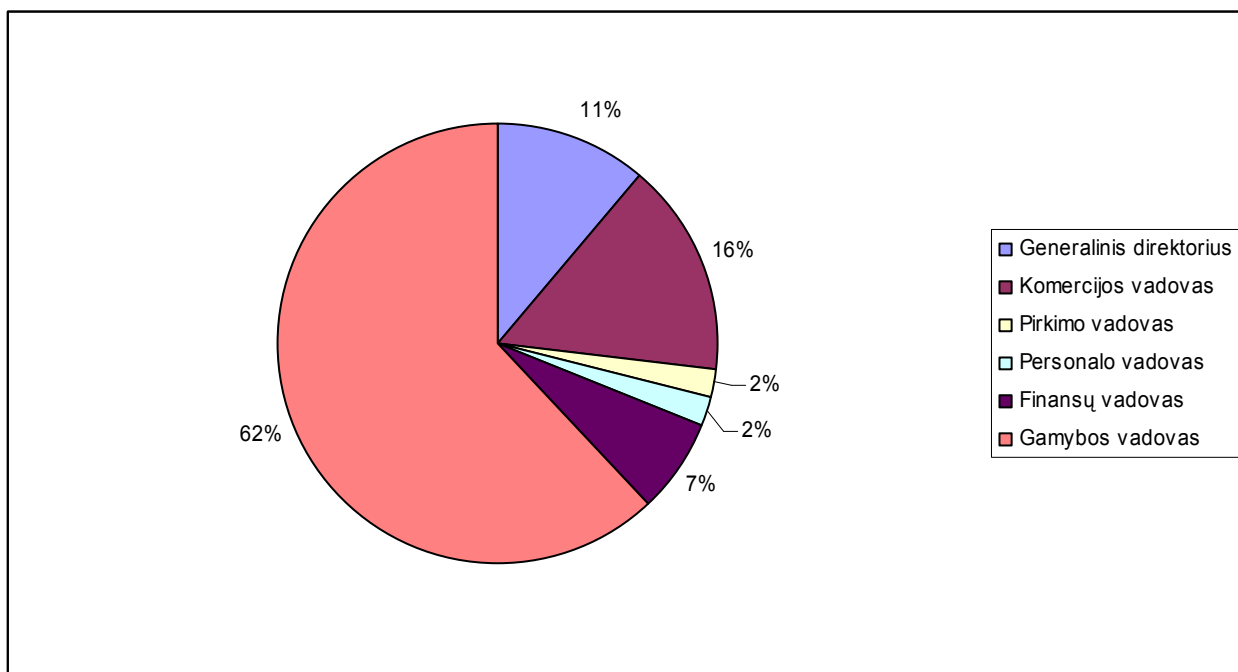
Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius. Kiekvienos verslo organizacijos veiklą reikia koordinuoti taip, kad iš jos kuo daugiau naudos turėtų ne tiek tie, kurie tiesiogiai susiję su pačia įmone, bet ir visa visuomenė. Bendrovės, veikiančios tam tikroje aplinkoje ir siekiančios užsibrėžtų tikslų, veikla turi būti valdoma. Tokioje įmonėje vykstantys procesai turi vykti tam tikra tvarka ir turi būti derinami tarpusavyje. Valdymas – tai kryptingas valdančiojo lygmens poveikis valdomajam, siekiant jų bendro tikslo.

Bet kokios vadovo pastangos pagerinti pavaldinių motyvacijos lygį turi prasidėti nuo aplinkos analizės. Vadovas turi stebėti savo pavaldinius, suprasti jų norus, troškimus, lūkesčius.

Motyvacijos būdų įvairovę lemia ne tik individualūs žmonių skirtumai, bet ir pati darbo bei organizacijos aplinka.

Svarbu darbuotojui parodyti ryšį tarp veiklos rezultatų ir trokštamo atlyginimo (plačiaja prasme). Vadovo pareiga yra pastebėti geresnius darbuotojus ir atitinkamai juos skatinti. Kai tai padaroma, darbuotojo lūkesčiai paprastai išauga, o tai skatina jį dėti dar daugiau pastangų organizacijos tikslams pasiekti. Organizacijose, kur atlyginimas nėra priklausomas nuo pasiekimų, negalima tikėtis suinteresuotumo skirti daugiau pastangų darbui.

Analizuojant UAB „Putokšnis“ vadovų elgesį darbe padaryta išvada, kad nors motyvacijos darbiui įmonėje trūksta, dauguma apklaustųjų savo tiesioginius vadovus vertina pakankamai teigiamai.



Šaltinis: sukurta darbo autorės

27. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas yra jų tiesioginis vadovas (N=84)

27 paveikslo duomenys rodo, kad šiame darbe pateikiami 6 bendrovės skirtingų skyrių vadovai, kuriems darbuotojai yra tiesiogiai pavaldūs, t. y. generalinis direktorius (11 proc.); komercijos vadovas (16 proc.); pirkimų vadovas (2 proc.); personalo vadovas (2 proc.); finansų vadovas (7 proc.) ir daugiausia darbuotojų – 62 proc. yra pavaldūs gamybos vadovui. Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų sudaro gamybos skyriaus darbuotojai.

67 proc. (žr. 8 priedą) respondentų yra įsitikinę, kad viena iš moralinio skatinimo priemonių „vadovo asmenybė ir elgesys bei valdymo stilius“ šioje įmonėje yra labai efektyvi arba efektyvi skatinimo priemonė. Bet deja ji respondentų teigimu yra išnaudojama tik 27 proc., o net 73 proc. apklaustųjų tikėtusi, kad ji sėkmingai būtų taikoma organizacijos kasdienėje veikloje. Kadangi

kaip buvo minėta, pavaldinių motyvavimas tiesiogiai priklauso nuo jų vadovų, tai būtų galima daryti prielaidą, kad įstaigos darbuotojai iš savo tiesioginių vadovų tikėtusi didesnio dėmesio motyvacijos sričiai, į ką jiems būtų siūloma atsižvelgti.

4 lentelė

Tiesioginio vadovo vertinimas (procentais)

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
1. Puikiai atlieka savo funkcijas darbe	27	54	7	5	7
2. Etiškas darbuotojų atžvilgiu	27	60	6	0	7
3. Yra ištikimas ir atsidavęs įstaigai	39	32	1	2	26
4. Laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis	24	50	10	0	16
5. Visada elgiasi teisingai, neapgauinėja, nemeluoja	19	39	12	8	31
6. Niekada viešai nekritikuoja darbuotojų	21	25	23	2	29
7. Su darbuotojais elgiasi taktiškai	20	57	10	5	8
8. Skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius	17	25	28	10	20
9. Priimant sprendimus klausia darbuotojų nuomonės	20	30	25	11	14
10. Atliktą darbą vertina objektyviai	20	36	10	4	30
11. Supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais	24	33	21	5	17
12. Stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams	27	46	8	5	14

Pateiktoje 4 lentelėje yra pateikti respondentų vertinimų pasiskirstymas procentais. 81 proc. respondentų, iš jų 27 proc. yra visiškai įsitikinę ir teigia, kad vadovai puikiai atlieka savo funkcijas; 87 proc. apklaustųjų teigia, kad jų vadovai yra etiški darbuotojų atžvilgiu. Net 71 proc. apklaustųjų mano, kad jų vadovai yra ištikimi ir atsidavę įstaigai, laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis. 58 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovai visada elgiasi teisingai, neapgauinėja,

nemeluoja. Vadovas, informuodamas savo darbuotojus apie nesėkmes darbe, sudaro galimybę jiems pažvelgti į realią situaciją ir paskatina ieškoti kūrybiškų sprendimų komandoje ar individualiai. Tik 46 proc. respondentų įsitikinę, kad vadovai niekada viešai nekritikuoja darbuotojų, likusioji dalis apklaustųjų šį teiginį yra linkę vertinti neigiamai arba susilaiko nuo vertinimo; 77 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas su darbuotojais elgiasi taktiškai; 42 proc. apklaustųjų tiesioginis vadovas skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius. Analizuojant rezultatus, galima daryti prielaidą, kad sunkmečiu sudėtinga darbuotojus siųsti į profesinių įgūdžių tobulinimo kursus. 50 proc. – pusę respondentų teigimu jų vadovas priimant sprendimus klausia pavaldžių darbuotojų nuomonės. Įtraukimas į sprendimų priėmimą, kaip parodė tyrimo rezultatai, labai skatina bendrovės darbuotojus. Respondentų nuomone, vadovas jų atliktą darbą vertina objektyviai. 57 proc. respondentų teigia, kad jų vadovas supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais. Taip jau yra, kad informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus vis tik yra motyvacinis veiksnys. Teigiama informacija apie pasiektus rezultatus sukelia pasitikėjimo, laimėjimo jausmus. Neigiama informacija, kuri pateikiama taktiškai, gali paskatinti taisyti iškilusias klaidas ir tobulinti savo darbo pobūdį. 73 proc. respondentų teigimu, vadovas stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams.

Apibendrinant galiu patvirtinti, kad vadovas gali ir turi motyvuoti kiekvieną darbuotoją, o jeigu stinga idėjų ar laiko pačiam, reikėtų pajungti įmonės kūrybingus darbuotojus.

5. Darbo aplinkos analizė

Darbo sąlygos – tai gana svarbus darbuotojus motyvuojantis aspektas. Darbe kasdien praleidžiame bent 8 val. ir tai, kokioje aplinkoje dirbame, gali ženkliai įtakoti mūsų sveikatą bei savijautą. Sveikatą saugančią ir malonią darbo aplinką, būtina sukurti atsižvelgus į fiziologinius ir psichologinius darbuotojų poreikius. Svarbu parinkti ergonomiškus baldus, tinkamoje vietoje įkurdinti kompiuterius, sudaryti darbui tinkamą psichologinę atmosferą.

Reikia pripažinti, kad ir nelengvomis ekonominėmis sąlygomis dauguma darbdavių rūpinasi darbuotojų sauga ir sveikatos išsaugojimu. Tačiau dalis darbdavių rūpinasi vien gaminamos produkcijos kiekybe ir kokybe. Ir vis pamiršta darbuotojų saugą ir sveikatą, siekia pelno negerindami darbo sąlygų. Reikia pažymėti, kad tokia atskirų įmonių pozicija yra neperspektyvi. Nustatytų darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų laikymasis padeda ne tik išvengti traumų ir profesinių ligų.

Į tai galima žiūrėti ir iš kitos perspektyvos, taip sudaroma vienodos konkurencinės sąlygos produkcijos gamintojams ir paslaugų teikėjams.

Yra skiriamos kelios darbo sąlygų kategorijos – fizinė ir psichologinė aplinka; darbuotojų autonominis laipsnis; lengvatos ir parama darbuotojui (Riley, 2001, p. 123). Darbo aplinką taip pat galima įvardinti kaip motyvacinį veiksni, kurį gali įtakoti patys vadovai. Todėl pirmiausia derėtų išsiaiškinti darbo sąlygų vertinimą, kad jas vadovai galėtų kuo efektyviau panaudoti motyvuojant įmonės personalą.

Gauti rezultatai (žr.10 priedą) analizuojant darbo aplinkos vertinimus atskleidė, kad 100 proc. (77 proc. įsitikinę, 23 proc. mano) respondentų nuomone šioje įmonėje yra tikrai tinkamos sanitarinės – higieninės sąlygos darbui. Saugumą apklausoje dalyvavę respondentai įvertino ne taip teigiamai. 77 proc. apklaustųjų pasisako tvirtai jaučiantys darbe saugumą, 7 proc. teigia priešingai.

Nemažai įtakos tam, kad darbuotojas būtų patenkintas darbu, turi mikroklimatas (atmosfera) darbe. 65 proc. respondentų ją vertina kaip puikų ir 18 proc. – mano priešingai. Analizuojant gautus rezultatus, būtų galima teigti, kad darbuotojams visgi svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis bei vadovais. Kolegos vieni kitiems turėtų neatsisakyti padėti, būti draugiški bei nuoširdūs. Vadovai atsižvelgę į šiuos rezultatus turėtų sutelkti komandą, įžiebtį bendrumo jausmą siekiant pagerinti darbo rezultatus.

65 proc. apklaustųjų darbe jaučiasi visaverčiais, o 18 proc. – taip nesijaučia. Tyrimas parodė, kad tik 22 proc. darbuotojų sulaukia padėkos ar pagiriamąjo žodžio, nors 67 proc. apklaustųjų šią psichologinę motyvacijos priemonę vertina kaip labai efektyvią. Tai įmonės vadovai turėtų į šiuos reikšmingus rezultatus atsižvelgti.

Pasidomėjus apie tobulėjimo galimybes įmonėje rezultatai išties nudžiugino. 67 proc. respondentų teigia turintys galimybę tobulėti bei kelti kvalifikaciją ir 31 proc. apklaustųjų pasisako, kad jiems tokios galimybės nesudaromos. Atsižvelgiant į rezultatus, vadovai turėtų savo darbuotojams neleisti stovėti vietoje, bet priešingai, sudaryti kuo daugiau erdvės darbuotojui augti kaip asmenybei bei specialistui, taip pat galimybes gauti naujas pareigas išlaikius esamą atlyginimą ar jį esant galimybėm padidinti.

Gilinantį į atlikto tyrimo rezultatus paaiškėja, jog tik pusei apklaustųjų (50 proc.) jų dabartinis darbas atitinka jų lūkesčius, o 43 proc. šiuo klausimu pasisako neigiamai; 51 proc. respondentų dabartinį darbą dirba tik todėl, kad tikisi ateityje paaukštėjimo, o 43 proc. apklaustųjų darbuotojų teigia, kad šioje darbovietėje dirba dėl kitų priežasčių. Taip jau yra, kad daugumai darbuotojų šiandien turėti pastovų darbą jau yra motyvacija, todėl gauti rezultatai paklausus

respondentų ar dirba tik todėl, kad tai yra jų pragyvenimo šaltinis, net 80 proc. tai patvirtino, o 23 proc. teigia priešingai.

Tik 27 proc. respondentų teigia, kad nekeistų šio darbo į kitoje įmonėje geriau apmokamą darbą, o 57 proc. apklaustų darbuotojų nepaneigia, kad pasitaikius progai dabartinį darbą įmonėje arba pakeisti į geriau apmokamą darbą, jie pasinaudotų šia galimybe.

Galima tik pasidžiaugti, kad UAB „Putokšnis“ darbuotojai yra aprūpinami visomis darbui reikalingomis priemonėmis (kompiuteriai, mobilieji telefonai, darbo saugos priemonėmis bei drabužiais, kanceliarinės priemonės ir kt.). Net 92 proc. respondentų akcentuoja tai, kad darbui atlikti yra sudaromos tikrai geros sąlygos.

Stebint personalo mikroklimatą iš šalies, galima daryti prielaidą, kad įvairūs konfliktai įmonės viduje kyla dėl skirtingų kolegų būdo bruožų. Dauguma darbuotojų neturi galimybės dirbti atskirame kabinete. Dažniausiai kabinete darbuojasi nuo 3 iki 8 darbuotojų ir tai priklauso kokiam skyriuje jis dirba. Nepaisant to, net 85 proc. apklaustų pabrėžia, kad juos sieja puikūs santykiai su kolegomis, 55 proc. darbuotojų nepatiria psichologinės įtampos darbe, priešingai teigia net 38 proc. respondentų. Į tokius rezultatus derėtų atkreipti dėmesį, nes spartus darbo tempas, gausi informacija, pastangos kuo geriau atlikti užduotis didina psichologinę ir emocinę įtampą darbe, labai veikia darbuotojo našumą.

Apibendrinant ketvirto skyriaus gautus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad UAB „Putokšnis“ darbo sąlygos yra ganėtinai neblogos ir tenkinančios daugelį darbuotojų.

6. Darbuotojų lūkesčių vertinimas

Antrajame anketos bloke buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius tiriamoje bendrovėje (žr. 5 lentelę).

Mokslinėje literatūroje lūkesčiai apibrėžiami kaip pageidaujamojo busimojo įvykių ar faktų rezultatų apibūdinimas. Lūkesčių teorija pabrėžia trijų tarpusavyje susijusių ryšių svarbą:

1. Darbo sąnaudos – rezultatas.
2. Rezultatai – atlygis.
3. Atlygis – atlygio valentingumas.

Šio darbo teorinėje dalyje apibrėžtos „Lūkesčių teorijos“ pagrindas yra asmens lūkesčiai - vadovaudamiesi lūkesčiais individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo tam tikrą elgesį organizacijose. Individo elgesį organizacijoje lemia jo ir aplinkos veiksnių derinys.

Darbuotojo elgesys priklauso ir nuo laukiamo rezultato. Kai kurie rezultatai savaime jau yra vidinis atlygis, kurį tiesiogiai „pajunta“ pats individas - tai užbaigtumo pojūtis, padidėjęs savigarbos jausmas ar pasitenkinimas lavinant naujus sugebėjimus.

Priimdamas darbuotoją į darbą, vadovas su juo aptaria pagrindines darbo užduotis, atlyginimą, darbo laiką, kitas darbo sąlygas. Tačiau kiekvienas vadovas tikisi, kad darbuotojas bus sąžiningas, lojalus organizacijai, jo darbas neš naudą, o pastarasis, ateidamas dirbti, taip pat turi nemaža lūkesčių dėl atlyginimo, premijų ir karjeros, darbo garantijų, gerų santykių kolektyve, profesionalaus vadovavimo. Galima teigti, kad kiekvienas ateinantis dirbti darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų išitraukimą į darbą ir jų lojalumą organizacijai. Taigi, kalbant apie personalo motyvavimo politiką organizacijoje, šalia formalios darbo sutarties vis didesnę reikšmę įgyja nerašyti susitarimai ir jų laikymasis vienas kito atžvilgiu.

Antrajame anketos diagnostiniame bloke buvo siekiama išsiaiškinti tyrime dalyvavusios organizacijos darbuotojų lūkesčius darbo organizacijoje atžvilgiu. Pateikiami moralinio – materialinio pobūdžio lūkesčiai, kuriuos darbuotojas turėjo įvertinti pagal taikoma „Likerto“ penkių balų skalę nuo 1 iki 5. Ši skalė pasirinkta todėl, kad ji tinka įvertinti pateiktus teiginius. Suvedant tyrimo duomenis atsakymui „Visiškai nesvarbu“ buvo suteikta reikšmė – 1, „Nesvarbu“ – 2, „iš dalies svarbu“ – 3, „svarbu“ – 4, o „Labai svarbu“ – 5.

5 lentelė

Darbuotojų lūkesčių pasiskirstymas procentais

Kriterijus	1	2	3	4	5
1. Darbo užmokestis	0	0	1	17	82
2. Priedai už individualius (grupinius) darbus	1	1	26	31	41
3. Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)	15	12	12	35	26
4. Tinkamos darbo sąlygos	1	3	5	29	62
5. Darbo laikas	2	5	33	30	30
6. Draudimas	5	13	30	32	20
7. Švenčių šventimas įmonėje	13	15	33	15	24
8. Vadovo dėmesys jums	2	3	40	38	17
9. Vadovo tinkamas elgesys su jumis	2	1	13	48	36
10. Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimas	4	7	27	48	14
11. Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	1	10	20	46	23

12. Įtraukimas į sprendimų priėmimą	5	12	36	37	10
13. Karjeros galimybės	0	6	30	38	26
14. Galimybė mokytis	6	8	30	24	32
15. Kitų pripažinimas	0	7	29	44	20

Remiantis atliktu tyrimu, respondentų atsakymų pasiskirstymas yra gana netolygus. Iš gautų rezultatų yra aiškiai matyti, kad respondentams svarbiausi yra šie penki lūkesčiai, kuriuos įvertino kaip „svarbu“ ir „labai svarbu“ (žr. 5 lentelę):

- Darbo užmokestis;
- Tinkamos darbo sąlygos;
- Vadovo elgesys;
- Pasiekimų įvertinimas; darbo laikas
- Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas.

Respondentai motyvavimo veiksnius įvertinę iš dalies svarbiais motyvuojančiais – tobulėjimo galimybė; kitų pripažinimas; įtraukimas į sprendimų priėmimą. Mažiausiai svarbiais apklaustieji laiko draudimą; švenčių šventimą; darbo laiką.

Būtina prisiminti, kad motyvacija veiksmingiausia, kai „atranda“ veikiančias žmogaus vertybes ir į jas nukreipiama. Nuo šių vertybių priklauso konkretūs darbuotojo norai ir lūkesčiai.

Moraliniu skatinimo priemonių tyrimo rezultatų apibendrinimui: atlikti tyrimai atskleidė, kad UAB „Putokšnis“ pagrindinis gerai dirbti skatinantis veiksnys visgi yra darbo užmokestis - kuo jis didesnis, tuo darbuotojas labiau motyvuotas gerai atlikti savo pareigas. Norint pasiekti geresnio emocinio motyvavimo rezultato, derėtų skatinimo priemones nukreipti į tobulėjimo galimybių sudarymą, individualaus dėmesio skyrimą darbuotojui, komunikacijos vystymą, konfliktų valdymą ir kt., patariama neapsiriboti vien atlyginimo didinimu ar skatinimu piniginiiais priedais.

III. UAB „PUTOKŠNIS“ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO KRYPTYS

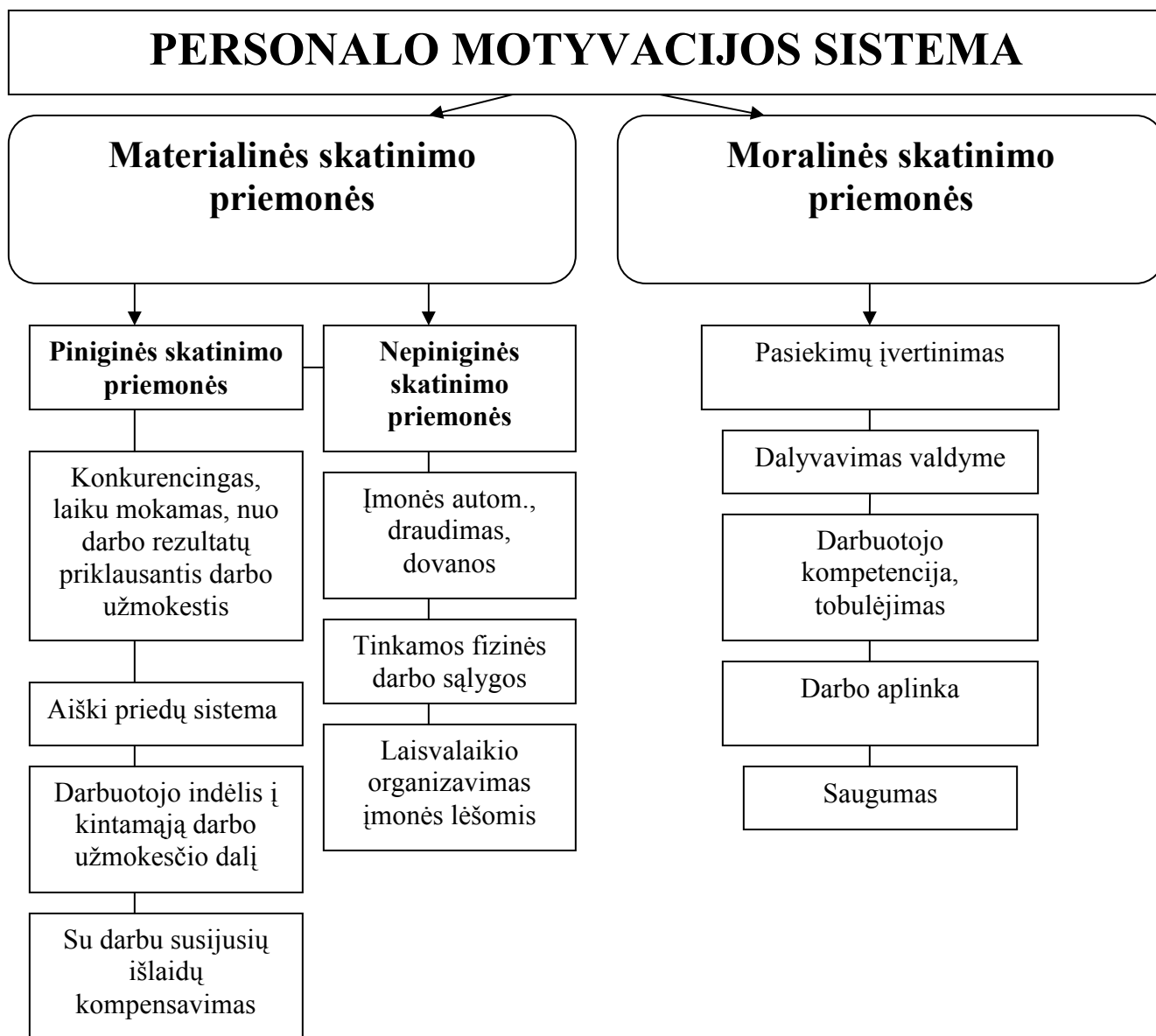
Trečiame motyvavimo sistemos tobulinimo kryptių kūrimo etape formuojama motyvavimo sistemos tobulinimo esminiai siūlymai pagal gautus tyrimo rezultatus ir pateiktas išvadas.

Pritariu daugelio nuomonei, kad organizacijos darbuotojai, tai daug daugiau nei darbo jėga. Darbuotojai šiandien yra pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Įmonė žvelgianti į tolesnę perspektyvą, puoselėjanti ilgalaikio verslo planus, stengianti mažinti veiklos riziką, stiprinti konkurencingumą, turėtų svarstyti planus apie stabilų, ilgalaikių darbo santykių, grindžiamų abipusiu - ir įmonės, ir darbuotojo - interesų, kūrimą. Todėl vienas iš esminių klausimų vadovams turėtų būti darbuotojų motyvavimas. Taip jau yra, kad darbuotojai yra gana skirtingi, siekiantys patenkinti įvairius asmeninius poreikius, pasiekti įvairių tikslų, todėl vadovas turi sugebėti išvelgti ir numatyti kokios būtent motyvavimo priemonės skatins kiekvieną darbuotoją, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbus toje kompanijoje, nepaisant jo skirtingų socialinių veiksnių. Išsiaiškinus tai ir skatinant darbuotojus tinkamomis motyvavimo priemonėmis, įmonė galės tikėtis vis gerėjančių darbo rezultatų, produktyvumo didėjimo, kompanijos vystymosi. Tokia sistema turėtų apimti personalo vadybą pradedant darbuotojų poreikio planavimo procedūromis ir baigiant sprendimais, skatinančiais kurti naujų tarpusavio santykių, naujos pakopos verslo organizacinę kultūrą, kas sudaro puikias prielaidas motyvavimo sistemai, kuri nukreipta į šiuolaikinės vadybos tradicijas - į komandinio darbo stilių, į darbuotojų ištikimybės stiprinimą, į pasitenkinimo savo veikla palaikymą. Motyvavimo priemonės turi būti lanksčios ir galinčios prisitaikyti prie kiekvieno poreikio. Kadangi skirtingi žmonės skirtingose situacijose ir esant skirtingoms sąlygoms dirba skirtingai. Anot L. Marcinkevičiūtės (2006), darbuotojų motyvavimas apibūdinamas kaip konkrečios veiklos modelis. H. Fayol (2005) tai vadina menu, reikalaujančiu proto, patirties, sprendimų ir saiko jausmo. Įvertinusi teorines nuostatas, UAB „Putokšnis“, norėdamas sėkmingai konkuruoti kaip darbdavys, turi ieškoti būdų, kaip padidinti darbuotojų motyvavimą ir geriau panaudoti jų potencialą patobulinant organizacijos motyvacijos sistemą.

Siūlomos darbuotojų motyvavimo gerinimo prielaidos duos rezultatų tik tuo atveju, kai tenkins dvi pagrindines sritis: moralinę ir materialinę. Motyvavimo sistema apima įvairius procesus: atlygio sistema, komunikaciją apie darbo rezultatus, darbuotojų įvertinimas, tinkama darbo aplinka, pagyrimas, pripažinimas, tinkamas vadovavimo stilius, darbuotojų ugdymas ir kiti procesai. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad UAB „Putokšnis“ darbuotojai pirmenybę teikia ne tik materialiniam

skatinimui, bet taip pat svarbu yra ir moralinis skatinimas, kuomet vis didėja saugumo poreikiai (užtikrinimas darbo vietos, laiku gaunamas atlyginimas, su darbu susijusios informacijos valdymas), grįžtamasis ryšis apie jų atliekamą darbą, įvertinimą, kolegų pripažinimas, aiški ir suprantama atlyginimo bei priedų mokėjimo sistemos. Atsižvelgiant į tai šioje dalyje bus pateikiama motyvavimo sistemos tobulinimo perspektyvų siūlymai, kurie pateikti kompanijos vadovybei, t.y. kas turėtų būti atliekama, norint sulaukti geriausių rezultatų.

Tobulinama motyvavimo sistema sudaro dvi dalys – materialinės ir moralinės skatinimo priemonės. Siekiama ją tobulinti tokiu linkme, kad kiekvienas darbuotojas galėtų atrasti save toje sistemoje.



28. pav. Personalo motyvacijos sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorė

- Organizacijos vadovams derėtų aiškiai nustatyti darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius bei poreikius, kurie tiesiogiai įtakoja jų darbą.
- Atlikus anketinę apklausą paaiškėja, kad šios įmonės darbuotojai didelį dėmesį skiria materialinėms skatinimo priemonėms. Darbuotojai nesijaučia pakankamai motyvuojami, jie pabrėžia, kad tikėtusi didesnio atlyginimo. Kadangi Lietuvos ekonominė situacija vis dar yra įtempta, nenuostabu, kad dauguma gyventojų dar negali visiškai patenkinti savo materialinių poreikių. Tad įstaigos vadovai turėtų ypatingą dėmesį skirti personalo motyvavimui darbo užmokesčiu, jo sistemos kūrimui bei tobulinimui. Darbo užmokestis turi atitikti ne tik darbuotojo indėlį į darbą, bet turėtų būti atsižvelgta ir į jo išsilavinimą, kompetenciją. Atlyginimas už darbą turėtų būti konkurencingas, laiku išmokamas.
- Į patobulintą motyvavimo sistemą kaip materialines pinigines motyvavimo priemones atsižvelgiant į personalo lūkesčius gali būti įtrauktos šios: darbo užmokesčio didinimas, premijos už didesnius nei įprastai rezultatus, darbuotojams, kuriems tenka dirbti viršvalandžius, skirti priedus prie atlyginimo.
- Tačiau vis daugiau atsižvelgiama ir į nepiniginės motyvavimo sistemos priemones, tokias kaip: įmonės automobilis; fizinės darbo sąlygos; draudimas ir kt.. Darbuotojams reikia mokėti ne tik darbo užmokestį, lygų jų žinių ir įgūdžių vertei. Reikia atsižvelgti ir į individualius jų poreikius. Tačiau reikėtų paminėti ir tai, kad daugeliui žmonių turėti darbą yra didžiausia motyvacija, ypač šiuo laikotarpiu.
- Darbuotojus taip pat motyvuoja ir jų laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis kolektyve arba individualiai. Tai skatina kolegų bendravimą, stiprią ryšį, įtakoja jų fizinę bei psichinę sveikatą.
- Motyvavimo sistema organizacijoje turi apimti įvairius procesus, tai yra ne tik finansinius aspektus. Joje turi būti įtraukta ne tik atlygio bei priedų sistema, taip pat grįžtamasis ryšys darbuotojams apie jų darbo pasiekimus, įvertinimas, pagyrimas, pripažinimas, tinkamas vadovavimo stilius, darbuotojų ugdymas ir kiti procesai.
- Motyvavimo sistema turi būti sisteminga, su alternatyviomis motyvavimo priemonėmis. Naudojant kuo įvairesnes motyvavimo priemones, didesnė tikimybė, kad kiekvienas darbuotojas ras kaip patenkinti savo poreikius bei individualius tikslus.
- Taip pat atlikto tyrimo metu išryškėjo, kad darbuotojams yra nemažiau svarbūs ir moraliniai motyvavimo veiksniai. Teisingas jų taikymas skatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Darbuotojas, gaunantis pasitenkinimo

balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos, bus suinteresuotas darbą atlikti su didžiuliu entuziazmu.

- Socialiniams poreikiams tenkinti paskiriamas darbas, kuris leidžia bendrauti, dirbti grupėse ir dalyvauti pasitarimuose. Darbuotojams reikėtų suteikti kuo daugiau informacijos apie padėtį įstaigoje. Burti komandas, kad susidarytų palankesnis mikroklimatas, siekiant teigiamo efekto.
- Darbuotojas dirbantis kolektyve turi jausti savo vietą, pagarbą, pripažinimą. Pagarbos poreikiams tenkinti reikėtų darbuotojus paskatinti raštiška ar oficialia žodine padėka, taip jam parodant dėmesį. Darbuotojams paskirti sudėtingą užduotį, suteikti daugiau atsakomybės, kas skatina asmeninį tobulėjimą, inovatyvumą bei patenkina saviraiškos poreikius. Vertinti pastangas įveikti vis naujus iššūkius ir skatinti augti kaip savo srities specialistams.
- Daugiau skatinti daryti tiesioginę įtaką žmonėms ir situacijoms, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, toleruoti darbuotojo nuomonę.
- Sudaryti erdvės siekti aukštos darbo kokybės, personalo ugdymui (karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės), atsižvelgiant į įmonės tikslus.
- Taip pat svarbu suformuoti gerą darbinę atmosferą, t.y. palankų psichologinį mikroklimatą, nepamiršti ir komunikacijos (konfliktų valdymas, informacijos pasiekiamumas bei patikimumas).
- Pakankamai dėmesio skirti saugumo poreikiams tenkinti - tiek teisiniam saugumui, tiek darbo saugai, tiek psichologiniam saugumui (užimtumo garantija). Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, respondentų nuomone, fizinės darbo sąlygos atitinka higienos normatyvus ir darbuotojų reikalavimus.
- Nereikėtų pamiršti, kad personalo motyvacijos sistema efektyvi bus tik tuo atveju, jei bus nustatyti bendri vadovo ir darbuotojo tikslai.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai taikant motyvavimo sistemą, įmonė kuo efektyviau panaudotų materialines, nematerialines ir psichologines priemones įstaigos darbuotojams paskatinti. Motyvavimo sistema skatintų darbuotojų darbingumą, išvengiant nepasitenkinimo darbu, suteiktų galimybę patenkinti ne tik darbuotojų poreikius, bet ir įgyvendinti įstaigos iškeltus tikslus, siekiant geriausio rezultato. Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo daugelio sąlygų, jis nėra pastovus, nuolat kinta. Taip pat verta atkreipti dėmesį, kad darbuotojai pripranta prie įmonės teikiamo dėmesio, t.y. papildomų motyvavimo priemonių taikymo, ir jos tampa tarsi savaime suprantamos. Norinti to išvengti ir siekiant motyvavimo sistemos efektyvumo, turi būti periodiškai tikrinamas jos

veiksmingumas, t.y. atliekant motyvavimo tyrimą organizacijoje, kurio metu įvertinamas esamų motyvavimo priemonių veiksmingumas bei jų nauda.

REKOMENDACIJOS

Remiantis gautais tyrimo duomenimis UAB „Putokšnis“ vadovams siūlytina įmonėje egzistuojančią darbuotojų motyvavimo sistemą papildyti tokiomis motyvavimo priemonėmis:

- Siekiant, kad personalo motyvavimo sistema būtų veiksminga, būtina nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius.
- Motyvavimo sistemą turi sudaryti kuo įvairesnės skatinimo priemonės, kad kiekvienas darbuotojas toje sistemoje galėtų rasti sau tinkamiausias.
- Esant galimybėms padidinti darbo užmokestį darbuotojams.
- Darbuotojo atlyginimas turėtų atitikti jo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų kuo daugiau panaudoti darbinį potencialą, parodant, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys, kurį pats darbuotojas gali tiesiogiai įtakoti.
- Sudaryti premijų sistemą. Tokia sistema motyvuotų darbuotojus ilgiau ir atsakingiau padirbti.
- Vystyti darbuotojų ne tik finansinio, bet ir nefinansinio skatinimo programą (tarnybinio automobilio skyrimas, laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis ir pan.). Jos padeda gerai jaustis darbo vietoje bei vertinti įmonę, kurioje dirbama.
- Sudaryti galimybę darbuotojams daugiau įsilieti į bendrovės valdymą.
- Sukurti draugišką aplinką, taip darbuotojas dirbs efektyviau kai jausis komandos dalimi ir nenorės kitų nuvilti.
- Diegti tikslinį valdymą. Darbuotojas labai gerai jaučiasi, kai artėja prie siekiamo tikslo. Suteikus jiems galimybę išspręsti iškilusias problemas, jie tampa dar labiau entuziastingi.
- Kadangi darbuotojai intensyviai dirba atskiruose skyriuose, reikėtų juos skatinti siūlyti įvairias idėjas, teikti pastebėjimus. Leisti darbuotojams patiems veikti sukuriant optimistinę atmosferą bei skatinant naujų idėjų gimimą.
- Naudoti įvairias psichologinio skatinimo priemones (pagyrimus, pagarbą, švenčių organizavimą ir pan.), tuo įtakojant įmonės mikroklimatą bei santykius tarp kolegų. Darbuotojams patinka žinoti, jog jų darbo rezultatai neignoruojami.
- Kadangi gyvenimo tempas greitėja, darbuotojus įtakoja įvairios permainos bei naujovės, siūloma dažniau taikyti darbuotojų apklausos metodą motyvacijos klausimais.
- Darbuotojui svarbus nuolatinis vadovo dėmesys bei įvertinimas. Pasidomėti kokių lūkesčių turi įmonės darbuotojai darbinėje veikloje. Nes tai viena iš galimybių parinkti jam tinkamą užduotį.

- Neleisti darbuotojams stovėti vietoje, bet priešingai, skatinti jų tobulėjimą, kelti kvalifikaciją. Siūloma parengti darbuotojų mokymo-ugdymo sistemą sudarant mokymų biudžetą.
- Su darbuotojais vadovai turėtų pasidalinti sėkme, laimėjimais, nes jausdami savo įnašą į įstaigos sėkmę darbuotojai dirba atsakingiau ir būna ištikimesni savo darbovietai. Domėtis, kokių naujų užduočių ar permainų įmonės darbuotojai tikėtusi.

Apibendrinant naudinga pridurti, kad organizacijos vadovai neturėtų pamiršti, kad siekiant efektyvumo motyvacijos procese, būtina įvertinti veiksnius, įtakančius personalo elgesį, veiklos kryptingumą bei intensyvumą. Kuris motyvavimo būdas geresnis, piniginis ar moralinis, sunku pasakyti. Kiekvieno darbuotojo požiūris į tas pačias motyvavimo priemones gali būti skirtingas. Kas vienam yra labai motyvuojantis, kitam gali neturėti jokios reikšmės.

IŠVADOS

Taigi rengiant šį darbą, bandyta aprėpti daugiabriaunę šių laikų motyvacijos sritį, apibendrinant naujausią patirtį, prieštarigus vertinimus ir prognozes. Siekime plačiame žinių sraute nepasiklysti ir išskelti tai, kas esminga.

Atlikus literatūros analizę galima daryti tokias išvadas:

- Nors jai paaiškinti sukurta daug teorijų, iki šiol nėra vienos, visa apimančios motyvacijos teorijos.
- Darbuotojų motyvavimas apima ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo įvairios mokslinės mintys, skirtingai vertinančios darbuotoją, pabrėžusios skirtingas vertybes bei skatinimo priemones.
- Skiriamos kelios darbuotojų motyvavimo ir darbo motyvacijos teorijos: *proceso teorijose* teigiama, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija.
- Priešingai yra *turinio teorijose*, kur pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu.
- Proceso teorijos skiriasi nuo turinio teorijų tuo, kaip veikia motyvacijos procesas, kaip jis perauga į specifinį elgesį. Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra tiesioginiai ir netiesioginiai. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne vien darbas ir jo rezultatai, o darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis.

Atliktas darbo motyvacijos tyrimas leidžia daryti šias išvadas:

- Antroje darbo dalyje buvo atlikta darbuotojų motyvacijos tyrimas UAB „Putokšnis“ bendrovėje. Tyrime dalyvavo 84 respondentai. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei pagrinde A. Maslow sudaryta penkių poreikių piramide, tyrime buvo naudojama darbo autorės sudaryta anketa.
- Anksčiau UAB „Putokšnis“ personalo motyvacijos sistemos empirinių tyrimų atlikta nebuvo.
- Išsiaiškinta, kad šiuo metu įmonėje yra naudojamos pavienės motyvacijos skatinimo priemonės ir tai daroma nesistemiškai.
- Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad šiuo metu įmonės personalui motyvavimas yra labai svarbus. Tačiau respondentai motyvavimo sistemą įvertino kaip nelabai efektyvią, kas įtakoja jų

darbo našumą. Taip pat paaiškėjo, kad organizacijoje yra vieningos motyvavimo sistemos poreikis, kuri turi būti rengiama ir diegiama kaip bendros įmonės strategijos dalis.

- Apie naudojamą įmonėje motyvacijos sistemą tik 32 proc. respondentų teigia esantys informuoti, tačiau tik 21 proc. apklaustųjų atsako, kad tokia motyvacijos sistema yra pakankamai efektyvi ir tik 37 proc. respondentų teigia, kad juos tokia skatinimo sistema motyvuoja tinkamai atlikti savo tiesiogines pareigas.
- Iškeltos hipotezės, kad motyvacija įmonėje nėra pakankama, kad materialinė motyvacija įmonės personalui (82 proc.) yra svarbesnė nei motyvavimas nematerialiomis priemonėmis pasitvirtino. Visi respondentai pabrėžė, kad efektyviausia motyvacijos priemonė yra darbo užmokesčio dydis, dėmesys darbuotojui ir karjeros galimybės. Todėl įmonėje taikomą motyvavimo sistemą reikia tobulinti, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir lūkesčius.
- Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, personalo motyvacijos sistemą siūlytina tobulinti trimis kryptimis: materialine; organizacine; moraline, apjungiant jas į vientisą sistemą.
- Rekomenduojama taikyti lanksčią apmokėjimo sistemą, kuomet darbo atlyginimas priklauso nuo pasiektų rezultatų. Nes 67 proc. respondentų savo gaunamą atlyginimą vertina neigiamai, teigdami, kad jis jų netenkina.
- Skirti premijas už pasiektų tikslų, planų įvykdymą bei viršijimą, nes tik 7 proc. respondentų taikoma priedų sistema.
- Dauguma apklaustųjų savo tiesioginius vadovus vertina pakankamai teigiamai.
- Įmonėje daugiausiai yra taikomos šios skatinimo priemonės: su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (49 proc.); puikios fizinės darbo sąlygos (86 proc.); įmonės prestižas ir užimtumo garantijos; informacija ir komunikacija (35 proc.).
- Apklaustieji labiausiai tikėtusi šių motyvavimo priemonių taikymo: papildomų atostogų (96 proc.); laisvalaikio organizavimo įmonės lėšomis (92 proc.); priedų skyrimo (90 proc.).
- Įvertinus tai, kad daugiausia darbuotojų įmonėje yra gamybos darbininkai, atliktu tyrimą išsiaiškinta, kad yra respondentų vertinimu tikrai geros darbo sąlygos.
- Darbuotojai išskyrė penkis jiems svarbiausius lūkesčius: darbo užmokestis; tinkamos darbo sąlygos; vadovo elgesys; pasiekimų įvertinimas; darbo laikas; atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas. Galima daryti prielaidą, kad patobulinus šias skatinimo priemones, padidėtų darbuotojų motyvacija darbui.

LITERATŪRA

1. Alijošiutė A., Baršauskienė V. ir kt. (2003). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
2. Amabile T. M., Kramer S. J. (2010). *Breakthrough Ideas for 2010*. Harvard Business Review 44-45.
3. Brand M., Ion F. K. (2008). *30 Minuten für mehr Work-life-balance durch die 16 Lebensmotive*. Offenbach am Main: GABAL Verlag.
4. Bruce R. J. (2002). *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: Leidykla „Garnelis“.
5. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
6. Butkus F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Litera.
7. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
8. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Dessler G., (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
10. Fayol, H. (2005). *Administravimas*. Teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.
11. Gawel E. J. (1997). *Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 5 (11).
12. Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jų supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
13. Gudonienė V. (2006). *Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas?* Informacijos mokslai, T. 39, 82 – 92.
14. Jucevičienė P. (1999). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
16. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
17. Kirchhoffas G. R. (2003). *Ką ir kaip veikia vadovai*. Vadovo pasaulis.
18. Kroth M. (2007). *Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education*. Journal of industrial Teacher Education. Volume 44.
19. Lakis J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
20. Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

21. Leonavičius, V. (2005). *Moderniosios sociologijos teorijų kryptys*. Sociologijos teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, P. 195.
22. Lietuvos Respublikos teisės aktai (2010). Rinkinys Nr. 51. Vilnius: UAB Teisidas.
23. Marcinkevičiūtė L. (2002). *Darbuotojų motyvavimo būdai*. Vagos. Nr. 55, p. 84 – 9
24. Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
25. Marionaitė V. (2009). *Kodėl prarandame gerus tarpusavio santykius*. Vadyba ir psichologija, 1 (89), p. 6 – 9.
26. Pacevičius J. (1999). *Studijuojantiems psichologiją*. Pirmas sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
27. Palidauskaitė J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 25, Kauno technologijos universitetas.
28. Poluchina, O. (2007). *Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis*. Vadovo pasaulis, Nr. 5.
29. Poluchina, O. (2004). *Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?*. Vadovo pasaulis, Nr. 2.
30. Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
31. Ratkevičienė V. (1999). *Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą*. Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
32. Riley, D. (2001). *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher.
33. Robbins P. S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
34. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas.
35. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
36. Stoner A., F., J. ir kt. (2001). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
37. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
38. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio personalo motyvacija*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
39. Stankevičiūtė A., Lobanova A. (2006). *Personalo valdymas organizacijoje / Mokomoji knyga*. Vilnius.
40. Užkurėlienė, J. (2006). *Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis* // Vadovo pasaulis, Nr. 1.
41. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

42. Žaptorius J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Filosofija. Sociologija. T. 18. Nr. 4, Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 105 – 117.

Internetiniai šaltiniai:

1. Janavičius M. (2008). Lietuvos įmonės pajuto darbuotojų motyvavimo svarbą. Žiūrėta [2010 – 04 – 29]. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-35-77-2008-09-01/Lietuvos-imonės-pajuto-darbuotoju-motyvavimo-svarba.html>.
2. Masalskienė E. ir Masalskis V. (2007). Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? [Žiūrėta 2010 – 11 – 11]. Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101>.
3. Paulauskaitė V. (2008). Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija. [Žiūrėta 2011 – 02 - 24]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/48c3924fb4869>.
4. Poluchina O.. Nepiniginiai personalo motyvavimo metodai. Žiūrėta [2010 – 03 – 12]. Prieiga per internetą: <http://www.cvmarket.lt/careercenter/nepiniginiai-personalo-motyvacijos-metodai-2-2-600-397>.
5. Palivonienė, D. (2003). Bausti negalima pasigailėti. Organizacijų vystymo centras. Žiūrėta [2010 – 02 – 08]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/motyvavimas_bausti_negalima_pasigailėti/2.
6. Palivonienė, D. (2003). Darbo turtinimas. Organizacijų vystymo centras. Žiūrėta [2010 – 02 - 08]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/motyvavimas_darbo_turtinimas/218.
7. Palivonienė, D. (2007). Ar darbuotojai mėgsta būti giriami? Organizacijų vystymo centras. Žiūrėta [2010 – 02 – 08]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/motyvavimas_ar_darbuotojai_megsta_buti_giriami/26.
8. Sammet S. (2009). Geld wird überschätzt. Žiūrėta [2010 – 03 – 29]. Prieiga per internetą: http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-15624/mitarbeitermotivation-geld-wird-ueberschaetzt_aid_438595.html.
9. Taločkienė V. (2002). Pasitenkinimo darbu tyrimai. [Žiūrėta 2010 – 11 - 14]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>.
10. Urichuck B. The Most Important Discipline of Employee Motivation. [Žiūrėta 2010 – 04 - 29]. Prieiga per internetą: <http://www.articlesnatch.com/Article/The-Most-Important-Discipline-of-Employee-Motivation/394659>.

11. Williams C. A. Look At Intrinsic Motivation. [Žiūrėta 2011 – 03 - 12]. Prieiga per internetą:<http://www.articlesnatch.com/Article/A-Look-At-Intrinsic-Motivation/125514>.
12. Zvicevičiūtė A. (2007). Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai. [Žiūrėta 2010 - 09 - 10]. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/content/view/1543/49/>.

PRIEDAI

Gerbiamas respondente,

labai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Atsakymai į klausimus padės nustatyti, įvertinti darbuotojų skatinimo veiksmus bei pagrįsti jų svarbą Jūsų įmonės taikomoje motyvavimo sistemoje. Tyrimo rezultatai priklausys nuo Jūsų nuoširdžiu atsakymų.

Jeigu norite pareikšti savo nuomonę arba pastebėjimus, galite pažymėti juos po kiekvieno klausimo bloko. Anketa yra **anonimine!**

I. Personalo motyvacijos sistema Jūsų įmonėje

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip x

1. Ar jums svarbus motyvavimas darbe?

- Labai svarbus
- Nelabai svarbus
- Svarbus
- Nesvarbus

- Nemotyvuojami
- Kita.....

3. Tinkamas motyvavimas skatina Jus naršiau dirbti?

- Tai geriausias stimulus
- Dažniausiai, tai padeda
- Kai nėra noro dirbti ir motyvavimas nepadeda
- Darbo našumo jis neįtakoja

5. Ar Jūs esate pakankamai informuotas (-a) apie įmonės motyvacijos sistemą?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

6. Kurioms motyvacijos skatinimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę?

- .. **Materialinėms**(premijos, dovanos ir pan.)
- Psichologinėms**(dėmesys darbuotojui, kvalifikacijos tobulinimas ir pan.)

8. Jūs darbe dažniau motyvuojami:

- „Nuobaudomis“
- Premijomis
- Pagiriamais žodžiais

2. Ar Jūsų įmonėje egzistuoja efektyvi personalo motyvacijos sistema?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

4. Ar įmonėje esanti motyvacijos sistema Jus pakankamai motyvuoja?

- Taip
- Galima sakyti taip
- Galima sakyti ne
- Ne
- Nežinau

7. Jei pasirinkote materialines skatinimo priemones, tai didesnę dėmesį skirtumėte:

- Piniginėms skatinimo priemonėms** (premijos, atlyginimo didinimas ir pan.)
- Nepiniginėms skatinimo priemonėms** (dovanos, įstaigos automobilis ir pan.)

Pastabos apie personalo motyvacijos sistemą Jūsų

įtaigoje (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....

.....

Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):

.....

.....

.....

.....

II. Lūkesčius, kuriuos turėtų realizuoti įmonė, kurioje dirbate

Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 Jums pateiktus lūkesčius (kas Jums svarbu), kuriuos turėtų įmonė, kurioje dirbate. (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Kriterijus	1	2	3	4	5
1. Darbo užmokestis					
2. Priedai už individualius (grupinius) darbus					
3. Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)					
4. Tinkamos darbo sąlygos					
5. Darbo laikas					
6. Draudimas					
7. Švenčių šventimas įmonėje					
8. Vadovo dėmesys jums					
9. Vadovo tinkamas elgesys su jumis					
10. Individualių (grupinių) pasiekimų įvertinimas					
11. Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas					
12. Įtraukimas į sprendimų priėmimą					
13. Karjeros galimybės					
14. Galimybė mokytis					
15. Kitų pripažinimas					
16. Kita (įrašykite)					

III. Atlyginimo įtaka darbuotojo motyvacijai

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip X

1. Kuris veiksnys Jums svarbesnis?

- Didesnis atlyginimas
- Geras mikroklimate
- Kita

2. Ar Jus tenkina dabartinis atlyginimas?

- Tikrai taip
- Taip
- Ne
- Tikrai ne
- Dirbu dar viename darbe, nes gaunamas atlyginimas yra per mažas
- Kita

3. Ar gaunate priedų/priemokų?

- Taip
- Ne
- Kita.....

4. (Jeigu 3 klausimą atsakėte teigiamai)

Priedus/priemokas gaunu už:

- papildomų užduočių, atliekamų viršijant limitą darbo trukme, atlikimą;
- įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą;
- kvalifikacinę klasę
- kita.....

5. (Jeigu 3 klausimą atsakėte teigiamai)

Ar esate patenkintas (-a) gaunamais priedais?

- Taip, priedai yra dideli
- Mokami priedai yra labai maži
- Kita.....

6. Ar Jums tenka dirbti viršvalandžius?

- Taip, dažnai
- Taip, retai
- Tik prieš šventes
- Ne, netenka

7. (Jeigu 6 klausimą atsakėte teigiamai)

Dirbant viršvalandžius:

- atlyginimas nesikeičia
- mokamas didesnis atlyginimas priklausomai nuo išdirbtų viršvalandžių kiekio
- kita.....

IV. Darbas bei jo aplinka
Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip X

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
1. Įmonėje yra tinkamos sanitarinės - higieninės darbo sąlygos					
2. Darbe jaučiuosi saugus (-i)					
3. Darbo mikroklimatas yra puikus					
4. Jaučiuosi visavertis įmonės darbuotojas					
5. Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų					
6. Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją					
7. Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius					
8. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo					
9. Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis					
10. Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą kitoje įmonėje					
11. Visada aprūpina darbo priemonėmis (tuštinukai, ir pan.)					
12. Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis					
13. Nepatiriu psichologinės įtampos darbe					
14. Puikus darbovietės įvaizdis					

Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):.....

.....

.....

.....

.....

V. Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos arba norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbovietėje
Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: X

Materialinės skatinimo priemonės	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma
1.1. Piniginės skatinimo priemonės		
1. Darbo užmokesčio didinimas		
2. Premijos skyrimas		
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (Pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas)		
4. Kita		
1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės		
1. Dovanos		
2. Draudimas		
3. Puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))		
4. Įmonės automobilis		
5. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)		
6. Papildomos atostogos		
7. Kita		
2. Psichologinės skatinimo priemonės		
1. Dalyvavimas valdyme		
2. Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)		
3. Darbo pobūdžio, režimo gerinimas		
4. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas		
5. Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos		
6. Informacija ir komunikacija		
7. Konfliktų valdymas		
8. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės		
9. Palankus psichologinis - socialinis klimatas		
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius		
11. Kita (pastabos)		

VI. Motyvacijos skatinimo priemonių efektyvumo įvertinimas

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: X

Materialinės skatinimo priemonės	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės
1.1. Piniginės skatinimo priemonės						
1. Darbo užmokesčio didinimas						
2. Premijos skyrimas						
3. Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (Pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas)						
4. Kita						

1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės
1. Dovanos						
2. Draudimas						
3. Puikios fizinės darbo sąlygos sąlygos (t.y. darbo rengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))						
4. Įmonės automobilis						
5. Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)						
6. Papildomos atostogos						
7. Kita.....						

2. Psichologinės skatinimo priemonės	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės
1. Dalyvavimas valdyme						
2. Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)						
3. Darbo pobūdžio, režimo gerinimas						
4. Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas						
5. Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos						
6. Informacija ir komunikacija						
7. Konfliktų valdymas						
8. Kvalifikacijos tobulinimo galimybės						
9. Palankus psichologinis-socialinis klimatas						
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius						
11. Kita.....						

Pastabos apie Jūsų darbovietėje esančių motyvacijos priemonių efektyvumą (*galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus*):

.....

VII. Vadovo elgesio vertinimas
Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: X

Jūsų tiesioginis vadovas:

- Generalinis direktorius;
- Komercijos vadovas;
- Pirkimo vadovas;
- Personalo vadovas;
- Finansų vadovas;
- Gamybos vadovas;

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
13. 1. Puikiai atlieka savo funkcijas darbe					
14. 2. Etiškas darbuotojų atžvilgiu					
15. 3. Yra ištikimas ir atsidavęs įstaigai					
16. Laisvai bendrauja, greitai užmezga naujas pažintis					
17. Visada elgiasi teisingai, neapgaukinėja, nemeluoja					
18. Niekada viešai nekritikuoja darbuotojų					
19. Su darbuotojais elgiasi taktiškai					
20. Skatina lankyti kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius					
21. Priimant sprendimus klausia darbuotojų nuomonės					
22. Atliktą darbą vertina objektyviai					
23. Supažindina darbuotojus su pasiektais rezultatais					
24. Stengiasi darbuotojams visada padėti kilus neaiškumams					

Pastabos (galite išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus, komentarus):

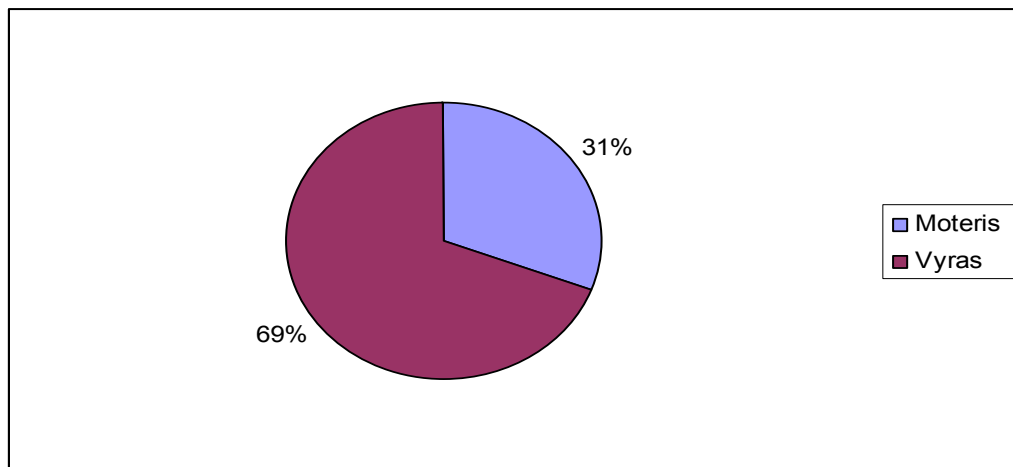
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Ankstyvosios motyvacijos teorijos

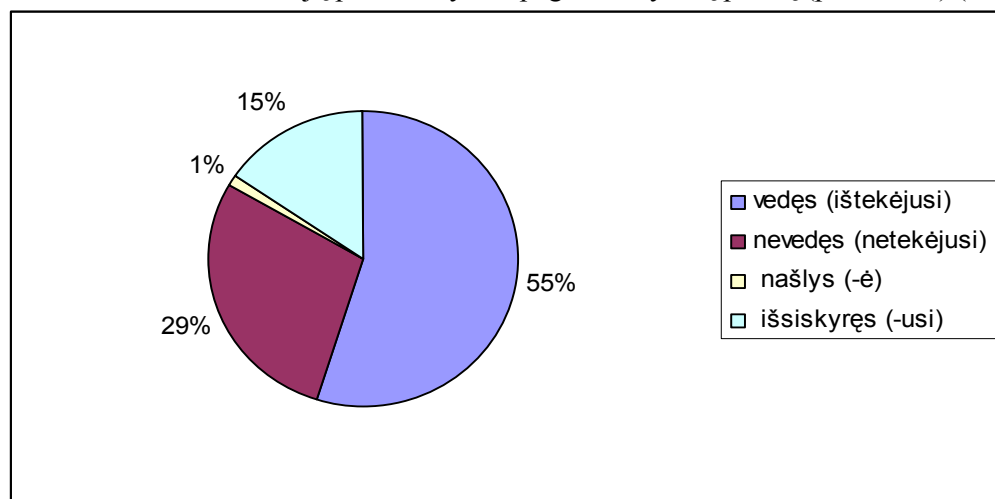
Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis
<i>TEIGINIAI</i>		
1. Darbo vertinimas kaip nemalonus dalykas. 2. Akcentuojamas atlygis už darbą. 3. Vyrauja nuomonė, kad beveik niekas galėtų dirbti, kūrybiškai, susivaldant ir drausmingai.	1. Žmogaus poreikis - būti naudingu ir svarbiu. 2. Žmogui svarbus jo individualumas. 3. Šie poreikiai tampa svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai juos motyvuoja.	1. Pasikeičia darbo vertinimas, jis tampa teigiamas. 2. Suvokiama, kad žmonės gali būti ir kūrybingas, savarankiškas ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.
<i>ELGESIO LINIJA</i>		
1. Vadovas kontroliuojamas kiekvienas pavaldinys 2. Vadovas padalina. 3. Diegiamas smulkmeniškasis ir griežtas savo pareigų vykdymas darbe.	1. Vadovas pagrindinė užduotis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Vadovas turėtų komunikuoti su savo darbuotojais atsižvelgiant ir į jų nuomonę ar prieštaravimus. 3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.	1. Dėmesys į dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius. 2. Vadovas turi sukurti darbinę aplinką, leidžiančią darbuotojams įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai. 3. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius.
<i>GALIMI REZULTATAI</i>		
1. Žmonės darbas tik tada, kai darbo užmokestis bus tolygus jų pastangoms, o vadovas - teisingas. 2. Jei darbas yra elementarus ir kontroliuojamas, darbuotojai dirba standartiškai.	1. Jei sudaromos galimybės darbuotojui dalyvauti įmonės valdyme, taip patenkinami jų pagrindiniai poreikiai jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. 2. Tenkinant šiuos poreikius, gerėja mikroklimatas, pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“ su vadovais.	1. Didinant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. 2. Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savo potencialą dirbti, didėja pasitenkinimas darbu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2001)

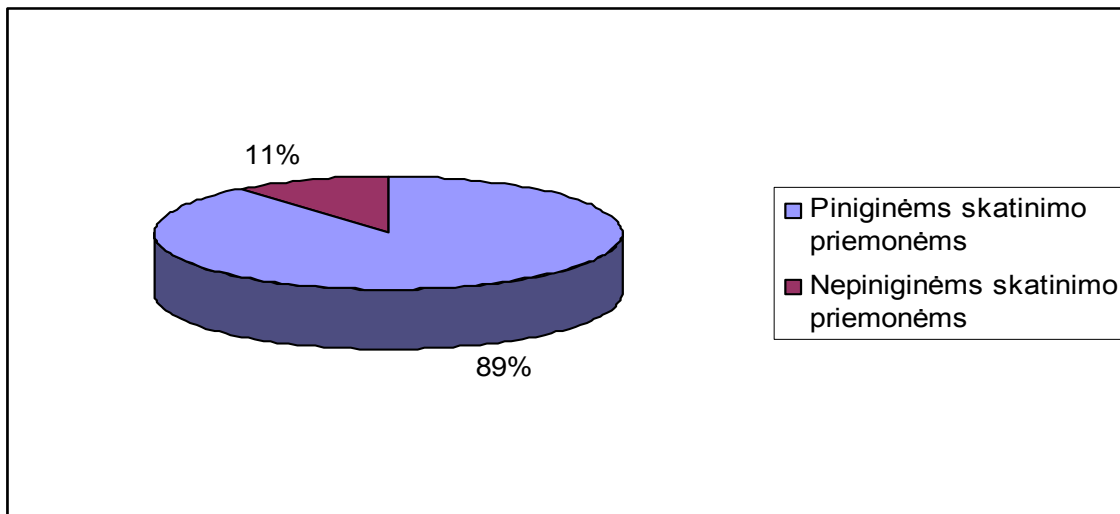
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais) (N=84)



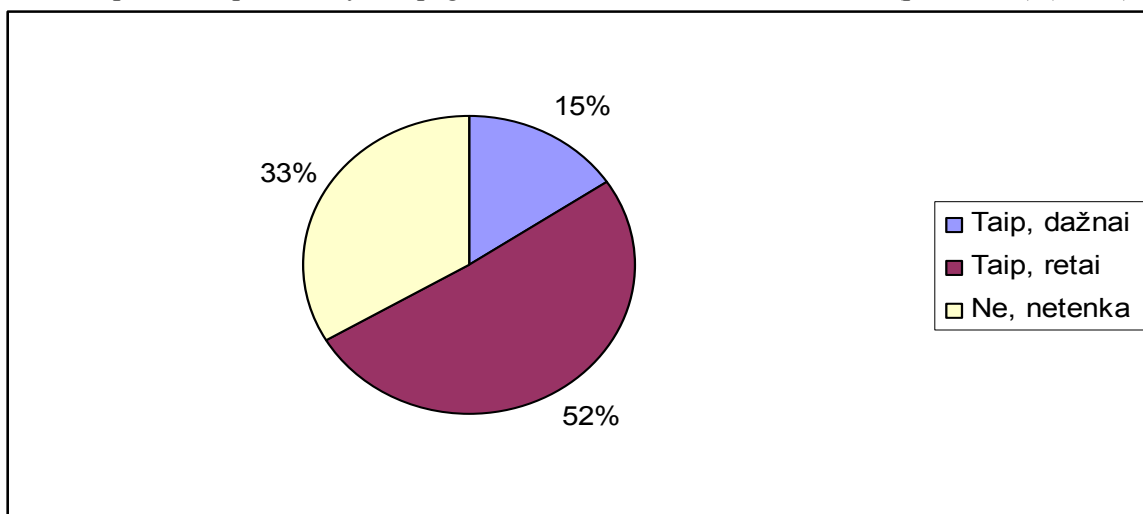
UAB "Putokšnis" darbuotojų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (procentais) (N=84)



Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kurioms skatinimo priemonėms teikia pirmenybę (procentais) (N=84)



Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar tenka dirbti viršvalandžius (procentais) (N=84)



Skatinimo priemonių efektyvumo bei taikymo vertinimas (procentais) (N=84)

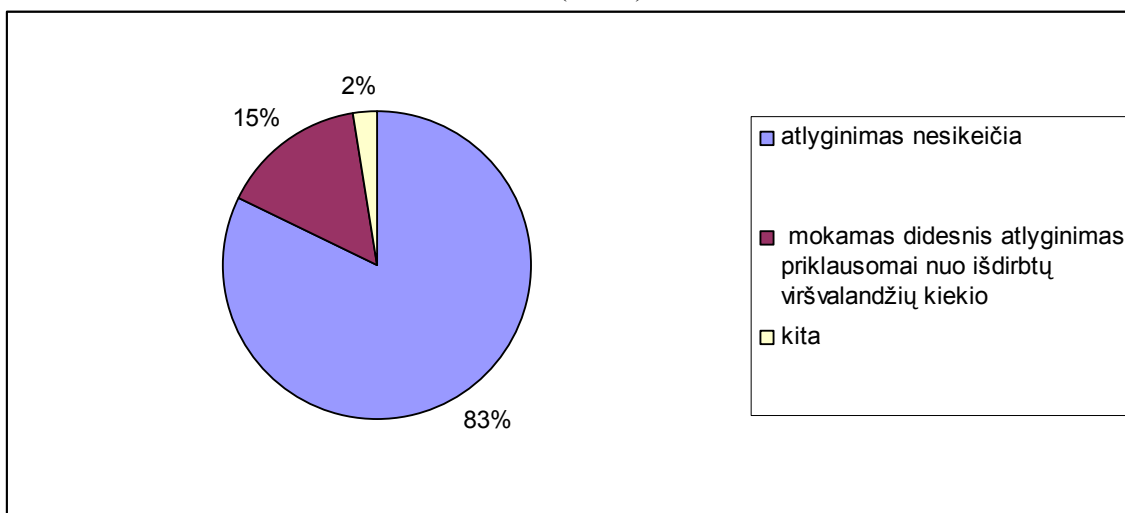
Materialinės skatinimo priemonės	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma
<i>1.1. Piniginės skatinimo priemonės</i>								
Darbo užmokesčio didinimas	64	20	10	1	5		17	83
Premijos skyrimas	60	29	5		5	1	10	90
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas (Pvz. pokalbių, mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas)	34	33	15	8	6	4	49	51

<i>1.2. Nepiniginės skatinimo priemonės</i>	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma
Dovanos								
Draudimas	10	23	38	16	5	8	20	80
Puikios fizinės darbo sąlygos (t.y. darbo rengimai, technika, priemonės (pvz.: šiuolaikinė biuro technika ir kt.))	19	42	30	3	4	2	86	14
Įmonės automobilis	35	29	14	8	8	6	29	71
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	14	38	23	13	6	6	8	92
Papildomos atostogos	19	30	36	5	6	4	4	96

<i>2. Psichologinės skatinimo priemonės</i>	Labai efektyvu	Efektyvu	Pakankamai efektyvu	Nelabai efektyvu	Neefektyvu	Neturiu nuomonės	Yra taikoma	Norėčiau, kad būtų taikoma
Dalyvavimas valdyme								
Darbo įvertinimas (raštiška ar oficiali žodinė padėka)	4	37	30	15	10	4	16	84
Darbo pobūdžio, režimo gerinimas	6	35	39	11	6	3	35	65
Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	11	57	24	1	6	1	20	80
Įstaigos prestižas, užimtumo garantijos	10	44	29	7	5	5	38	62

Informacija ir komunikacija	6	45	29	10	4	6	38	62
Konfliktų valdymas	7	37	33	10	3	10	31	69
Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	24	43	21	5	3	4	30	70
Palankus psichologinis-socialinis klimatas	12	39	32	10	4	3	23	77
10. Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius	35	30	19	8	3	5	27	73

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar dirbant viršvalandžius jų atlyginimas keičiasi (procentais)
(N=84)



Darbas bei jo aplinka (procentais) (N=84)

	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne	Neturiu nuomonės
15. Įmonėje yra tinkamos sanitarinės - higieninės darbo sąlygos	77	19	0	0	0
16. Darbe jaučiuosi saugus (-i)	36	42	2	3	16
17. Darbo mikroklimatas yra puikus	13	51	18	0	18
18. Jaučiuosi visavertis įmonės darbuotojas	18	48	20	4	10
19. Dažnai sulaukiu padėkos, pagyrimo žodžių iš savo vadovų	6	16	52	13	13
20. Darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją	26	41	31	0	2
21. Mano dirbamas darbas visiškai atitinka mano lūkesčius	11	39	35	8	7
22. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaukštinimo	17	38	33	10	2
23. Dirbu tik todėl, kad tai yra mano pragyvenimo šaltinis	42	38	19	0	1
24. Nekeisčiau šio darbo į geriau apmokamą darbą kitoje įmonėje	11	16	52	5	16
25. Visada aprūpina darbo priemonėmis (tušinukai, ir pan.)	52	40	8	0	0
26. Mane sieja puikūs santykiai su kolegomis	19	66	11	0	4
27. Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	16	39	32	5	8
28. Puikus darbovietės įvaizdis	38	42	8	5	7