

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Dorita ANTANAVIČIENĖ

**PERSONALO MOTYVACIJA: ŠIAULIŲ M.
BIUDŽETINIŲ ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ
NUOMONĖS TYRIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Dorita ANTANAVIČIENĖ

**PERSONALO MOTYVACIJA: ŠIAULIŲ M. BIUDŽETINIŲ
ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Magistro darbo autorė Dorita Antanavičienė.....

Vadovas doc. dr. S. Stoškus

Recenzentas doc. dr. V. Dubinas

SANTRAUKA

Dorita Antanavičienė

Personalo motyvacija: Šiaulių m. biudžetinių įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas.
Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotos darbo motyvacijos problemos, išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių teiginiai darbo motyvacijos aspektu. Darbe nustatyti motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšiai, identifikuoti pagrindiniai darbo motyvaciją įtakojantys veiksniai Šiaulių miesto biudžetinėse organizacijose. Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad Šiaulių miesto biudžetinėse organizacijose dirbančiojo motyvaciją apsprendžia ekonominės, psichologinės ir filosofinės motyvatorių grupės. Didžiausią vaidmenį vaidina psichologiniai valdymo metodai. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

2006 m. gegužės 4 d. autorė dalyvavo 6 studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ŠU Socialinių mokslų fakultete ir skaitė pranešimą tema: „Pasitenkinimo darbu analizė Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose: gaunamo atlygio aspektas“.

SUMMARY

Dorita Antanavičienė

Staff's Motivation: Opinion Research of Šiauliai City Budgetary Organizations Employees
Master's paper

The master's paper formulates job motivation problems, analyses Lithuanian and foreign authors statements on job motivation aspect. Here is also detected correlation between motivational and demographical factors as well as identified the main factors making influence on job motivation in Šiauliai City budgetary organizations. The author proves her scientific research hypothesis that the motivation of an individual working for Šiauliai City budgetary organizations is influenced by groups of economical, psychological and philosophical motivators, however, the methods of psychological management play the greatest role. At the end of the master's paper outcomes and recommendations are submitted.

On May 4th, 2006 the author took part in the 6th conference for Junior Researchers “Urgent Issues of Economics and Management” organized by Šiauliai University, Faculty of Social Sciences, and read the article: “The analysis of Job satisfaction in Budgetary Organizations of Šiauliai City: the Aspect of Remuneration”.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. PERSONALO MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Pagrindinių darbuotojų motyvavimo sąvokų analizė	10
1.2. Darbo motyvavimo priemonės ir būdai	13
1.3. Demotyvuojantys veiksniai	17
1.4. Darbuotojų elgsenos modeliai	20
1.4.1. Elgsenos modelių samprata	20
1.4.2. Elgsenos teorijos	29
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMO METODIKOS PASIRINKIMO PAGRINDIMAS	32
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO BIUDŽETINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	36
3.1 Motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšio analizė	36
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	58
PRIEDAI	61
1 priedas. Anketos pavyzdys	62
2 priedas. Apklauso rezultatų suvestinė	66
3 priedas. Motyvavimo modelis	70
4 priedas. Kiekybinių ir kokybinių metodų skirtumai mokslinio tyrimo proceso struktūroje	71
5 priedas. Anketinė apklausa	73
6 priedas. Darbo motyvacijos apibrėžimų traktuotės	77

LENTELĖS

1 lentelė. Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai.....	16
2 lentelė. Darbuotojų elgsenos modeliai.....	21
3 lentelė. Pasaulinės darbuotojų elgsenos teorijos 1900 – 2005 metai.....	29
4 lentelė. Tyrimo metodikos pasirinkimo pagrindimas	32
5 lentelė. Pagrindiniai tyrimo instrumento teiginiai.....	33
6 lentelė. Apklaustos respondentų skaičius	36
7 lentelė. Pasitenkinimo darbu rezultatai.....	39
8 lentelė. Netenkinantys materialinio skatinimo sistemos elementai	41
9 lentelė. Darbo sąlygų trūkumai.....	46
10 lentelė. Dalyvavimas sprendimų priėmime	47
11 lentelė. Labiausiai darbuotojus motyvuojantys faktoriai.....	51
12 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksniai	53

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Motyvo struktūra	12
2 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai.....	13
3 pav. Motyvavimo priemonės	15
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	37
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	37
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	38
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	38
8 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas	39
9 pav. Respondentų darbo užmokesčio lygis	42
10 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo gaunamo atlyginimo.....	44
11 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo vieta.....	46
12 pav. Respondentus demotyvuojantys veiksniai	48
13 pav. Respondentų kvalifikacijos kėlimo galimybės.....	49

IVADAS

Jau nuo praėjusio šimtmečio vidurio galima atpažinti pirmuosius bandymus atnaujinti valstybinį valdymą, jį orientuoti į rezultatyvumą ir veiksmingumą. Šiandien viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja keletas esminių **problemų**, kurios didele dalimi lemia dažnai įvardijamą kritiką dėl įvairių viešojo sektoriaus trūkumų. Išskiriamos tokios svarbiausios problemos: pirma, motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius, valstybės tarnautojo statusas, galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikaciją stoka, *netobulos darbuotojų motyvavimo sistemos*, taip pat automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais bei reformų reikalinga personalo atrankos sistema, *antra*, darbo motyvacija plačiąja prasme aprėpia visus dirbančiuosius tiek viešojo, tiek privataus kapitalo organizacijose, todėl nepakankamas darbuotojo darbo motyvacijos lygis įmonėje tampa didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei, o tai trukdo įsitvirtinti įmonei rinkoje.

Nuolatinės permainos organizacijoje, yra tipinė šiandienos būseną, todėl būtinas reagavimas į aplinkos pokyčius, išskirtinis dėmesys darbuotojui, kad būtų galima laiku reaguoti į darbuotojų poreikių dinamiką. Viena vertus, akivaizdu, kad būtent realių darbuotojų poreikių pažinimas, sudaro prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, vadovas turi suvokti, kad kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis veiklos tikslų realizavimo: produktyvumo, kokybės, gero klientų aptarnavimo ir pan.

Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiu klausimu: kokie motyvacijos kintamieji įtakoja personalo darbo motyvaciją Šiaulių miesto biudžetinėse organizacijose?

Temos aktualumą ir mokslinį naujumą apsprendžia tokie esminiai momentai: stiprėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimasis, technologijų tobulėjimas, pasaulinės demografinės padėties kitimas sąlygoja naują požiūrį į personalą organizacijoje. Darbuotojas tampa svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Žmogaus svarbą organizacijoje pabrėžia daugelis autorių: A. Jarumbauskas (1998); R. Čiutienė, V. Kumpikaitė (2002); D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003), B.R. Jewelis (B.R. Jewell) (2002); P. Drukeris (П. Друкер) (2002) ir kt.

Pagrindinis žmonių valdymo uždavinys organizacijoje yra kuo efektyvesnis darbuotojų gebėjimų panaudojimas įmonės tikslų įgyvendinimui. Taigi organizacijų darbuotojai tampa vis reikšmingesni siekiant iškeltus uždavinius atlikti geriausiai. Personalo norų pažinimas ir savalaikis tenkinimas padeda atskleisti bei išnaudoti kiekvienoje įmonėje esančią darbuotojų kompetenciją, kūrybiškumą, vaizduotę, patirtį, profesines žinias.

Lietuvoje vykstantys sudėtingi, svarbūs procesai, formuoja naują požiūrį į darbą, darbuotoją, iškelia naujas dirbančiųjų vertybes. Vykstant tokioms transformacijoms, tenka iš esmės pakeisti daugelį tradicinių požiūrių ne tik į patį darbo procesą, bet ir į darbuotoją apskritai. Tie laikai, kai

darbuotojas išlikdavo lojalus darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą mainais už gerą atlyginimą, seniai praėjo. Šiuolaikinis darbdavys jau turi pats užsidirbti savo darbuotojų lojalumą. Šiandien darbuotojas tampa ypač svarbiu asmeniu, siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą. Todėl vis dažniau susimąstoma, kaip išlaikyti šį pagrindinį įmonės turto šaltinį. Vienas iš svarbiausių kelių - darbo motyvacijos lygio organizacijoje didinimas, panaudojant priimtinius skatinimo būdus.

Teorinių žinių panaudojimas ir aukšto darbo motyvacijos lygio įmonėje sukūrimas leidžia pasiekti efektyvių darbo rezultatų. Tačiau bene svarbiausias darbo motyvacijos privalumas – tai sistemingas ir aiškus motyvaciją lemiančių veiksnių visumos, o ne atskirų procesų, nagrinėjimas.

Tyrimo objektas – Personalo motyvacija Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose. Tyrimo objekto struktūrą sudaro šie darbo motyvacijos komponentai: piniginis darbo užmokestis, darbo sąlygos, darbo laikas, santykiai su kolegomis, santykiai su vadovybe, kvalifikacijos kėlimo galimybė, dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjera, informuotumas apie įmonę.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti personalo motyvaciją Šiaulių miesto biudžetinėse organizacijose.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti, iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios darbo motyvaciją, apžvalgą, išskirti pagrindinius teorinius darbo motyvacijos aspektus.
2. Remiantis atlikto Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų darbuotojų apklausos duomenimis: identifikuoti pagrindinius darbo motyvaciją įtakančius veiksniai:
 - ištirti pasitenkinimą mokamu darbo užmokesčiu valstybiniame sektoriuje;
 - išryškinti pasitenkinimo darbu sąsajas su tiesioginiu vadovu ir darbo kolegomis;
 - įvertinti darbuotojų pasitenkinimą atsakomybės delegavimu ir savarankiškumu;
 - įvertinti nepasitenkinimo darbu pasekmes.

Tyrimo metu buvo panaudoti šie **metodai**:

1. Mokslinių literatūrinių šaltinių analizė.
2. Darbuotojų standartizuota apklausa raštu.
3. Statistiniai metodai (svertinio vidurkio skaičiavimas).

Tyrimo **teorinis reikšmingumas** susijęs su tuo, kad į darbo motyvacijos problemas teoriniu aspektu pažvelgta kompleksiskai, t.y., integruojant materialines ir psichologines darbo motyvavimo priemones.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas** ir taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad diagnozavus darbo motyvacijos pagrindines problemas, remiantis miesto biudžetinėse įstaigose dirbančiųjų nuomone, galima nustatyti jų sprendimo būdus, siekiant geresnės darbo motyvacijos organizacijoje.

Magistro darbo apibendrinamojo tyrimo *empirinė bazė*: Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų (Šiaulių m. Savivaldybės, Šiaulių universiteto, V.Kudirkos pagrindinės m-klos, S.Daukanto vidurinės mokyklos, J.Šalkauskio vidurinės mokyklos, Šiaulių kolegijos, Šiaulių visuomenės sveikatos centro, Šiaulių m. 2 - ojo PK) darbuotojų nuomonė darbo motyvacijos aspektu. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo – anoniminės standartizuotos apklausos raštu pasirinkimą. Iš viso apklausoje dalyvavo 214 Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojai. Iš jų: Šiaulių miesto Savivaldybės darbuotojai sudarė – 10 proc.; Šiaulių visuomenės sveikatos centro darbuotojai sudarė – 13 proc.; Šiaulių m. 2- ojo PK darbuotojai – 6 proc. ir Šiaulių universiteto, V. Kudirkos pagrindinės m-klos, S. Daukanto vidurinės mokyklos, J. Šalkauskio vidurinės mokyklos, Šiaulių kolegijos darbuotojai 71 proc. visų respondentų.

1. PERSONALO MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pagrindinių darbuotojų motyvavimo sąvokų analizė

Darbo svarba, jo ekonominis būtinumas ir moralinis autoritetas pergyveno gana skirtingus istorinius laikotarpius. Krikščioniškoje kultūroje požiūrį į darbą formavo religija, kuri darbą apibrėžė kaip pareigą vykdyti iš anksto nulemtą „pašaukimą“: nedirbti buvo nepadoru. Šiandien Vakarų šalyse vyrauja nuostata, kad darbas yra būtinybė, nepaisant materialinių poreikių. Atliktus JAV mokslinius tyrimus, išaiškėjo, kad dauguma respondentų nemestų darbo, net jei gautų pinigų visam likusiam gyvenimui (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002). Anot P. Jucevičienės (1996) „žemesnio lygmens (fiziologiniai, saugumo) poreikiai Vakarų šalių organizacijose retai kada dominuoja, kadangi yra pakankamai gerai patenkinami. Autorės nuomone, Vakarų šalyse tik atsitiktinumai, tokie kaip pora dienų be miego ar nė trupinėlio burnoje, primena apie pagrindinių kūniškųjų poreikių prigimtį, tuo tarpu Lietuvoje ir panašaus socialinio – ekonominio išsivystymo šalyse šie poreikiai vis dar gali būti dominuojantys“ (žr. 6 priedą).

Darbas yra tai, ką kiekvienas žmogus gali pasiūlyti mainais į pragyvenimui reikalingus išteklius ir leisti gyvuoti darbo rinkai. Žmogaus darbas – labiausia trūkstamas išteklius ekonomikoje, kurio pagalba galima pasiekti beveik viską.

Kalbant apie darbą, kaip vertybę, galima išskirti įvairius jo elementus, arba aspektus. Svarbiausi elementai – tai darbas pats savaime, uždarbis, paaukštinimas, santykiai su viršininkais, kolegomis ar bendradarbiais ir t.t. darbas glaudžiai persipynęs su kitomis individo gyvenimą orientuojančiomis reikšmėmis. Darbo svarba ir įtaka skirtingiems individams nėra vienoda – tai priklauso tiek nuo asmeninių individo charakteristikų, tiek nuo jo užimamos socialinės pozicijos. Kaip ten bebūtų, šiuolaikiniam žmogui darbas neabejotinai svarbi vertybė, įtakojanti įvairias jo gyvenimo sferas.

Darbo santykių plotmėje pagrindiniai darbo teisės subjektai yra darbuotojas ir darbdavys. 2002 m. birželio 4 d. patvirtintame LR darbo kodekso 15 straipsnyje **darbuotojas** apibrėžiamas kaip fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą. Tuo tarpu **darbdavio sąvoka** (16 straipsnis) nusakoma dviem aspektais: pirma, darbdavys gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant nuosavybės formos, teisinės formos, rūšies bei veiklos pobūdžio, turinčios darbinį teisnumą ir veiksnumą; antra, darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo. Darbdavio (fizinio asmens) teisnumą ir veiksnumą reglamentuoja Civilinis kodeksas.

Stiprėjant konkurencijai vis svarbesni tampa organizacijos vidiniai ištekliai. Žmogiškieji ištekliai verslo organizacijose yra patys svarbiausi. Žmonės skiriasi nuo visų kitų išteklių – jie turi jausmus ir nereaguoja mechaniškai ar yra prognozuojami. Šių išteklių negalima vien valdyti arba jiems nurodinėti. Jiems turi būti vadovaujama. Šiuolaikinio vadybininko vaidmuo – būti vadovu ir

bendradarbiaujant su žmonėmis siekti organizacijos tikslų. Darbuotojas tampa pagrindine gamybine jėga, pagrindiniu įmonės turto šaltiniu. Todėl vis dažniau užduodamas klausimas: kaip išlaikyti šį pagrindinį įmonės turto šaltinį? Vienas iš svarbiausių kelių - darbo motyvacijos lygio didinimas, panaudojant tinkamus skatinimo būdus.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000, p. 107) teigia, kad „kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi“. Autorių nuomone, 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. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekti tikslo, turi žinoti jų poreikius. I. Bučiūnienė (1996, p. 9) teigia, kad „**poreikis** – objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą“. P. Jucevičienės nuomone (1996, p. 48), poreikiai - tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru.

Bene pati paprasčiausia yra poreikių klasifikacija į *pirminius ir antrinius*. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 127) šiuos poreikius apibūdina taip: „pirminiai poreikiai – tai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymas, troškulio numalšinimas, miegas ir t.t.), antriniai – tai psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir t.t.)“. Antriniai poreikiai plėtojasi tobulėjant žmogaus asmenybei, didėjant jo gyvenimo patirčiai. Žmonių antriniai poreikiai yra žymiai įvairesni nei pirminiai. Du skirtingi žmonės gali turėti net visiškai priešingus poreikius. Poreikių neįmanoma stebėti ir išmatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip elgiasi žmogus. Kai žmogus jaučia poreikį, tai šis skatina jį veikti ir siekti tikslo. Tikslą žmogus supranta, kaip priemonę savo poreikiams tenkinti. Pasiėkęs tikslą, žmogus savo poreikius patenkina, patenkina iš dalies arba nepatenkina

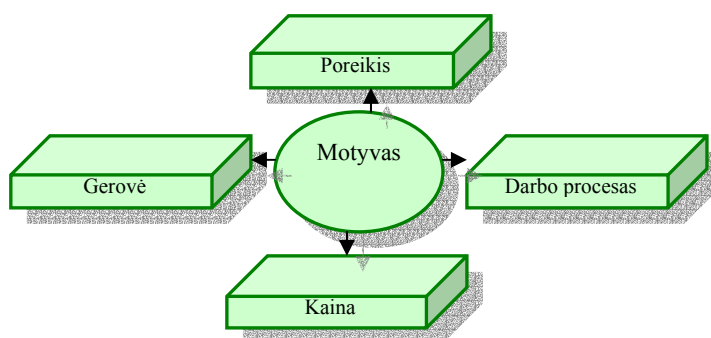
Pasitenkinimo laipsnį, siekiant užsibrėžto tikslo, A. Seilius (1998, p. 261) iliustruoja tokiu pavyzdžiu: „žmogus jausdamas poreikį dirbti sudėtingą darbą, siekia užimti tokią darbo vietą, kurioje dirbdamas patenkins šį poreikį. Tačiau gali atsitikti taip, kad gavęs geidžiamą darbo vietą asmuo įsitikins, jog šis darbas visai nesudėtingas“. Taigi žmogus ir toliau ieškos jo poreikius patenkinančio darbo.

Iš poreikių aktualizacijos išplaukia interesai. Individo interesai – konkreti veiklos sritis ar objektas. Interesai ir poreikiai skiriasi: poreikis parodo, ko reikia individui normaliai funkcionuoti, o interesas nusako, ką ir kaip reikia daryti, norint poreikį patenkinti.

Stabilūs ir stiprūs interesai subrandina žmogaus veiklos **motyvus**. Autoriai, vartojantys šiuos terminus, suteikia jiems įvairų turinį. I. Bučiūnienė (1996, p.9) nurodo, kad motyvas yra „vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis“. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001, p. 26) motyvą įvardija kaip veikos priežastį, susijusią su objektyvių poreikių

patenkinimu, t.y. „įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu“. Tarptautinių žodžių žodyne (2000) motyvas apibrėžiamas kaip veiklos stimulus, susijęs su individo poreikių tenkinimu. Tuo tarpu V.Travin, V.Diatlovas (В. Травин, В. Дятлов (2002, p. 108)) teigia, kad „žmogaus darbą sąlygoja realiai egzistuojantys poreikiai“. Autoriai nurodo, kad „žmonės stengiasi arba ko nors pasiekti, arba ko nors išvengti“. Anot autorių, darbo motyvacija siaurąja prasme - tai vidiniai žmogaus stimulai, nukreipti tikslo siekimo kryptimi.

Motyvo struktūrą sudaro šie elementai (žr. 1 pav.).



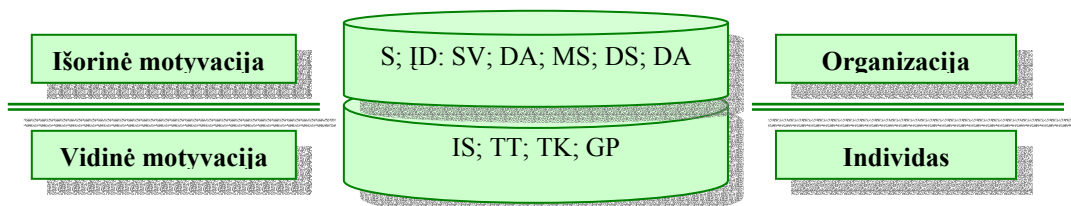
1 pav. Motyvo struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Травин, В., Дятлов В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело, с. 272.

Pagal V.Travin, V.Diatlov (В. Травин, В. Дятлов (2002, p. 108)) motyvo struktūrą sudaro: poreikiai, kuriuos dirbantysis nori patenkinti; gerovė, galinti patenkinti šiuos poreikius; darbo procesas, norint pasiekti gerovę; kaina – išlaikyti dirbančiojo materialinį ir moralinį suinteresuotumą, susijusi su darbo procesu.

V. Jazdauskaitė (2004, p. 44) kalbėdama apie darbuotojų motyvaciją, teigia, kad „atlyginimas yra svarbus, bet darbe žmonės siekia ir kitų tikslų“. Tai gali būti įdomus ir iššūkio vertas darbas, darbas, suteikiantis galimybę prisidėti prie įmonės sėkmės, ir būti pripažintam. Autorės teigimu Lietuvos „vadovai dažnai pamiršta motyvaciją, ir, prisimena tik tada, kai darbuotojai ją praranda“. Tai gali būti paaiškinama greitai besikeičiančia socialine ir politine aplinka, vis labiau laisvėjančia ir „europėjančia“ rinka, tad pagrindinis dėmesys skiriamas įmonės veiklai nei reguliariam pavaldinių motyvavimui.

Bene populiariausias yra darbinio elgesio motyvacijos skirstymas į *išorinę ir vidinę*. B. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) išskirti išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai pateikti 2 pav., kuriame matyti, kad išorinė motyvacija yra tai, ką duoda individui organizacija, o vidinė motyvacija, tai, ką jaučia pats žmogus.



S – statusas; ID – įdomus darbas; SV – geri santykiai su aukštesniais vadovais; DA – darbo apmokėjimas; MS – materialinis suinteresuotumas; DS – darbo sąlygos; DA – darbop aplinka.

IS – intelektualinis smalsumas; TT – troškimas tobulėti; TK - noras kilti karjeros laiptais; GP – noras suteikti gyvenimui prasmę.

2 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, p. 126.

P.Drukeris (П. Друкер, 2002, p. 303) iškelia klausimą: „kokia turi būti motyvacija, kad žmonės, kiek galėdami dirbtų efektyviau?“. Autoriaus nuomone, atsakymas glūdi šiandieninėje amerikiečių pramonėje ir skamba taip: „personalo pasitenkinimas“. Žmogus gali būti patenkintas savo darbu, jei jame randa pasitenkinimą. Žmogus taip pat gali būti patenkintas savo darbu, jei darbas leidžia „sudurti galą su galu“. Kita vertus, žmogus gali būti nepatenkintas savo darbu, jei pastarasis jam „ne prie širdies“.

P.Drukeris (П. Друкер, 2002, p. 304) pateikia pasitenkinimo darbu aspektus: „jei žmogus visiškai nepatenkintas darbu, jis gali išeiti iš įmonės, o jei joje liks, tai jam sukels nusivylimą, o sąlygos neigiamą reakciją tiek įmonės vadovybės, tiek visos kompanijos atžvilgiu“.

Kaip sako V.Krolis (V. Krol, 2002, p. 1) „darbuotojų pasitenkinimas darbu yra svarbi sąlyga, kad klientams būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos ir kad sklistų geri gandai apie organizaciją“. Pasitenkinimas darbu kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus.

1.2.Darbo motyvavimo priemonės ir būdai

Visuotinai pripažįstama, kad įvairių tautų darbuotojai yra skirtingų charakterių ir nuostatų. Pasaulyje egzistuoja nevienodos motyvavimo priemonės darbuotojams, kurios priveda prie pasitenkinimo darbu. Pasirinkti efektyvaus vadovavimo priemonės vadovams yra gana sudėtinga, nes ne visos priemonės teigiamai veikia vienos ar kitos šalies darbuotojus.

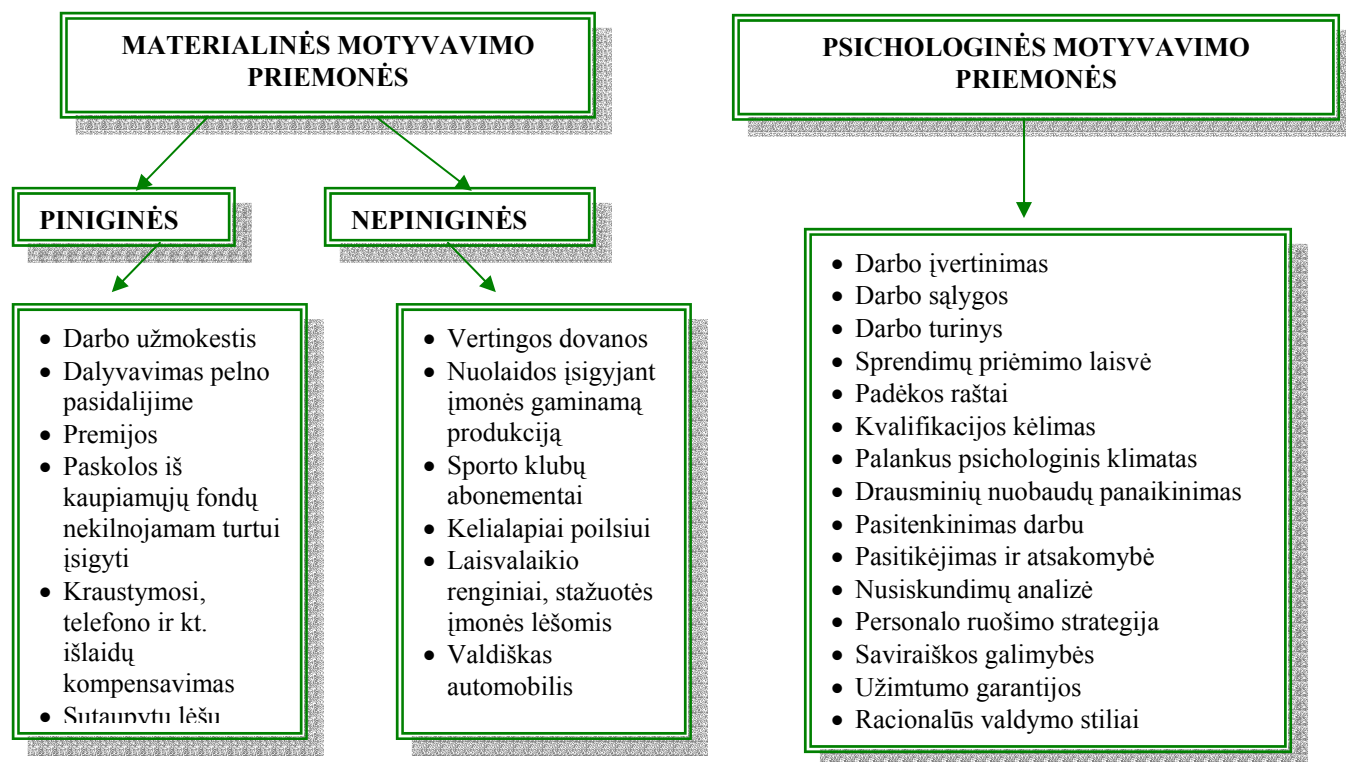
Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima konstatuoti, kad istoriniais laikotarpiais darbuotojų motyvavimo priemonės skyrėsi:

1. 1930 – 1970 metais pagrindinis dėmesys buvo koncentruojamas į darbuotojų saugumo bei materialinius motyvus, todėl motyvavimo priemonės dažniausiai apsiribodavo nekintamu darbo užmokesčiu, griežta kontrole, reglamentacija ir nuobaudomis.
2. 1970 – 1980 metais didesnę reikšmę įgavo bendravimo motyvai organizacijoje, todėl darbuotojai buvo motyvuojami tokiomis priemonėmis kaip bendri darbuotojų susirinkimai, šventės, teigiamo psichologinio klimato tarp dirbančiųjų formavimu, individualių pasiekimų įvertinimu ir pan.
3. 1980 – 1990 metais darbuotojai buvo įtraukiami į įmonių valdymą, nustatomi individualūs ir grupiniai tikslai, tinkamai ir teisingai vertinami darbo rezultatai. Šiame periode darbuotojų motyvacijoje buvo išskiriami socialiniai pagarbos bei pripažinimo motyvai.
4. 1990 – 2005 metais koncentruojamasi į darbuotojų saviraiškos bei potencialių savo galimybių realizavimo motyvus. Pradedamos taikyti tokios motyvavimo priemonės, kaip karjeros kėlimo galimybės, kvalifikacijos tobulinimas, įgaliojimų delegavimas ir t.t.

Išanalizavus pagrindines darbuotojų veiklos motyvavimo priemones galima teigti, kad iki 1990m. buvo taikomos tik atskiros motyvavimo priemonės. Šiuo metu motyvavimo priemonių įvairovė didesnė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių dariniai. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės (Baresol, 1998, p. 125), nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios ir neformalios, piniginės ir moralinės.

Remiantis minėtomis klasifikacijomis motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi grupes (žr. 3 pav.).

Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Poreikius galima įvardinti kaip tam tikrą jaučiamą įtampą, kuri paprastai išreiškiama mintimi „man reikia“. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip darbuotojas elgiasi. Darbuotojo jaučiamas poreikis skatina (motyvuoja) jo norą veikti ir pasiekti tikslą. Tikslas – rezultato, kuris numatomas ir kurio siekiama, suvoktas vaizdas. Pasiekęs tikslą, darbuotojas savo poreikius patenkina, arba nepatenkina, arba patenkina iš dalies.



3 pav. Motyvavimo priemonės

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Marcinkevičiūtė L. (2003) *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Kaip pastebi R. M. Steersas (R. M. Steers), kiekvieno darbuotojo veikla, elgsena vadovaujama tikslais, kiekviena elgsena siekiama vienokio ar kitokio tikslo. Būtent tai ir yra tikslinio motyvacijos didinimo metodo išeities taškas

Formuojant aiškius, konkrečius tikslus, egzistuoja tikimybė, kad darbuotojas elgsis, orientuodamasis į šiuos tikslus. Turi būti atsižvelgiama į tikslo pobūdį ir darbuotojo savybes. Jei darbuotojui iškeliami gana sunkūs tikslai ir, jeigu jie buvo suprasti tiksliai, tai dažniausiai pasiekiami daug geresni rezultatai. Kuo sudėtingesni tikslai iškeliami darbuotojui, tuo didesnė bus darbo motyvacija, tačiau ji didės tol, kol iškeltas tikslas darbuotojui bus aiškiai suprantamas.

P. Jucevičienė (1996) savo knygoje „Organizacijos elgsena“ teigia, kad svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Nereikia painioti pasitenkinimo darbu, reiškiančiu malonumą arba nemalonumą („Man patinka, kad aš turiu atlikti įvairias užduotis“), nuo objektyvių minčių („Mano darbo sudėtingas“) su atitinkamomis elgesio veiklos intencijomis („Po poros savaičių aš visgi išėsiu iš darbo“). Tiesa, visi šie trys požiūriai (pasitenkinimas darbu, darbo vertinimas ir veiklos intencijos) padeda suprasti darbuotojo reakciją į darbą ir numatyti jo įtaką būsimai elgsenai (Jucevičienė, 1996, p.134).

Visuotinai pripažįstama, kad pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko darbuotojas tikisi ir atlygio, kurį gauna būdamas įmonėje ir dirbdamas. Galima išvada, kad pasitenkinimas darbu glaudžiai siejasi su psichologiniu kontraktu, motyvacine teisingumo teorija bei kitais motyvaciniais mechanizmais.

Pasitenkinimo darbu svarbiausiais požymiais N. D. Gleenas (N. D. Gleen) įvardija amžių ir tarnybinę padėtį. F. Herbergas (F. Herzberg) atlikęs tyrimus apie darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, išskiria dvi veiksmų grupes: higienos ir motyvavimo. Šis padalinimas nurodo dvi skirtingas veiksmų grupes, egzistuojančias nepriklausomai viena nuo kitos: buvimas vienu visai nekeičia kitų vertinimo. Tai reiškia, kad pasitenkinimas darbu dėl vienos priežasties gali padidėti, o dėl kitos sumažėti. A. Maslovo (A. Maslow) teigimu, darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys poreikiai sudaro tam tikrą hierarchinę sistemą (Maslow, 1985, p. 188).

1 lentelė

Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai

INDIVIDUALŪS BŪDAI	GRUPINIAI BŪDAI
Ekonominiai motyvavimo būdai	
Tiesioginiai būdai	
Vienetinis darbo užmokestis	Pelno paskirstymo sistemos
Laikinis darbo užmokestis	Grupinės premijos
Premijos už racionalius pasiūlymus	Brigadinio darbo organizavimas ir skatinimas
Premijos už užduoties įvykdymą	Kompleksinė darbo kokybės vertinimo sistema
Premijos už našumo didinimą	
Priemokos už geresnį darbo laiko panaudojimą	
Priemoka už kvalifikaciją	
Priemoka už stažą	
Netiesioginiai būdai	
Maitinimas mažesnėmis kainomis	
Kategorijos pakėlimas	
Perkėlimas į geriau apmokamas, atsakingesnes pareigas	
Apdovanojimai vertingomis dovanomis	
Socialiniai – psichologiniai motyvavimo būdai:	
Laisvų dienų suteikimas	Darbo sąlygų gerinimo programos
Darbo turinio praturtinimas	Kokybės grupės
Lankstus darbo grafikas	Našumo grupės
Informuotumo didinimas	Bedefektinio darbo sistemos
Tarpusavio santykiai	Grįžtamasis ryšys iš produkcijos vartotojų
Mokymosi galimybės	Moralinis - psichologinis klimatas kolektyve
Garantuotas darbas	
Padėkos	
Garbės vardų suteikimas	
Kelialapiai su mažesnėmis kainomis	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hofstade G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories (1999), p. 321.

Vadovaujantis minėtų mokslininkų nuostatomis, galima daryti išvadą, kad įmonių vadovams privaloma žinoti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, nes planuojant pokyčius darbo organizavime būtų galima numatyti darbuotojų reakcijas. Vadovai privalo žinoti, kuriame poreikių lygmenyje yra jo pavaldiniai, kad jų motyvavime galėtų naudoti tam tikrus būdus (žr. 1 lentelę).

Iš dalies pibendrinant galima teigti, kad siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo būdų ir priemonių praktinio taikymo Lietuvos įmonėse, vadovams būtina:

- išanalizuoti įmonės vidaus ir aplinkos situaciją, išsiaiškinant darbuotojų valdymo tikslus,
- nustatyti individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, interesus, jų išsivystymo lygį bei kitimo tendencijas ir tuo remiantis prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams,
- parinkti tinkamiausius motyvavimo būdus, nustatant jų prioritetą. Pirmiausia naudojami patys paprasčiausi būdai, kuriems nereikia didelio pasiruošimo ir sąnaudų. Sudėtingus naudoti tik gerai pasiruošus ir išanalizavus jų poveikio rezultatus.
- skatinti būdų kaitą, kadangi ilgai naudojami, darosi įprastiniai ir netenka savo efektyvumo.

1.3. Demotyvuojantys veiksniai

Vyrauja nuomonė, kad bendrosios psichologinės demotyvacijos priežastis Lietuvoje – asmeninis nuovargis. Nuovargio priežastimi įvardijama: nesusigaudymas jausmuose, emocinių poreikių nepatenkinimas, socialinis atstūmimas, varžybų atmosfera, nesugebėjimas bendrauti. Darbuotojai neberanda būdų, kaip dalyvauti įmonių gyvenime. Dauguma yra atsidūrę sustojimo ir bejėgiškumo būsenoje. Nemato ir neplanuoja net artimiausios ateities Desleris (Dessler, 2001).

Atkreiptinas dėmesys į G. Chomentausko pastebėjimus, kuris teigia, kad Lietuvos įmonių darbuotojai išgyvena didelę vertybių krizę. Nebėra aišku, kas gerai, kas – blogai, kas yra gražu. Atsiranda naujos vertybės, susijusios su pinigais, formuojasi žlugdantis gyvenimo tempas Galima konstatuoti, kad kuo daugiau visuomenėje mitų ir mistifikacijos, tuo labiau darbuotojai susvetimėja: „Matau vieną, girdžiu kitą“.

Darbe atlikto empirinio darbuotojų elgsenos tyrimo duomenų analizė įrodo, kad keičiantis socialiniams, ekonominiams darbuotojų santykiams, prarandamas pagrindas – ryšys su priimtais vertinimais, nes jie keičiami privalomai diegiamoms dogmoms, santykiams, vertybėms.

Įmonių vadovai teigia, kad darbuotojų nepasitenkinimas kaupiasi iš mažų individualių nepasitenkinimų, organizacinių problemų, o tarp oficialių demotyvacijos priežasčių visada yra darbo užmokestis.

I. Bučiūnienė (1995) nustatyta, kad darbo užmokesčio svarba priklauso ir nuo užimamų pareigų: atlyginimo dydis labai svarbus darbininkams, tai vienas iš nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai aukštą darbo užmokestį leidžiantį užtikrinti perteklinį vartojimą, pajamų perkamosios galios sumažėjimas sužadina finansinio kompensavimo poreikį (Bučiūnienė, 1995).

Galima teigti, kad Lietuvos darbuotojų pagrindinės demotyvacijos priežastys yra trys:

1. *Susvetimėjęs darbas.* Vis dar susiduriama su susvetimėjusio darbo rezultatais: vertinami nuolankūs, sukalbami darbuotojai, jų darbai iš esmės nukreipti ne galutiniams rezultatams – geram produktui gaminti ar pilnavertei paslaugai teikti, o tarpiniams tikslams – užduotims, nurodymams vykdyti. Neefektyvi valdymo ir motyvavimo sistema skatina darbuotojų pasyvumą.

2. *Kvalifikuoto darbo devalvacija.* Sudėtingesni darbai reikalauja sudėtingesnio valdymo. Ši būtinybė iškyla dėl sudėtingesniais tampančių technologinių procesų įmonėse. Gamybos vystymosi ekonominių prielaidų nebuvimas pasireiškia kvalifikuoto darbo devalvacija. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, gamybos smukimas neišvengiamai įtakoja darbo vietų ir dirbančiųjų skaičiaus mažėjimą. Vykstant ekonominei reformai, pasikeitus įmonių savininkams ir jų iniciatyva mažinant darbuotojų skaičių, į darbo rinką pirmiausiai išstumiami žemos kvalifikacijos, mažesniu darbo produktyvumu išsiskiriantys darbuotojai, taip pat pramonės įmonėse ir statybos įmonėse dirbę vyresnio amžiaus žmonės, asmenys su negalia, moterys.

H. Smitas (H. Smith) įvardindamas opiausias Vidurio ir Rytų Europos šalių darbo rinkos problemas, pirmiausia paminėjo vieną svarbiausią problemą - tai nepatyrusių, nekompetentingų darbuotojų atėjimą į aukštus valdžios postus, nepraėjusių profesinės ir valstybinės karjeros laiptelių, neįgijusių bazinių valstybės valdymo žinių bei įgūdžių.

Analizuojant palankių darbo sąlygų svarbą, būtina akcentuoti, kad jeigu šalies įmonėse nėra sukurtos tokios sąlygos, kurios yra būtinos ne tik formuoti darbuotojo sugebėjimus, bet ir nėra kur panaudoti įgytus sugebėjimus, žlunga darbuotojų viltys, kyla nusivylimas. Visos šios priežastys, daro įtaką Lietuvos darbuotojų demotyvacijos veiksmui - nespecializuotam darbui.

3. *Nespecializuotas darbas.* Problemos kyla dėl objektyvaus vadovavimo pagrindo nebuvimo. Negatyvus poveikis pasireiškia per sureikšmintą kontrolę, neracionalias instrukcijas, nurodymus, draudimus, kurie iškreipia darbo prasmę. Per didelę administracinę priežiūrą sąlygoja darbuotojų išsisukinėjimus, atsakomybės ir rizikos baimę, pasyvumą, norą nedirbti, o teisintis. Masiškas nespecializuoto darbo naudojimas iškreipia ekonominio darbo paskatas ir norą siekti geresnių rezultatų.

Atlikus teorinės literatūros analizę, galima teigti, kad jeigu ilgą laiką darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu atsiranda tokios pasekmės, kurios daro neigiamą įtaką įmonėms.: darbuotojų kaita, pravaikštos, vagystės darbe, neteisingos ir neefektyvios bausmės.

Darbuotojų kaita. K. Davio ir J. Nevstromo (1995) atlikti tyrimai parodė, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne darbuotojų kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbo vietas.

Pravaikštos. A. Bluendornas (1992) yra nustatęs, kad kuo mažiau darbuotojas patenkintas savo darbu, tuo daugiau jis daro pravaikštų. Pasitenkinimas (tiksliau – nepasitenkinimas) darbu gali turėti ne tokią pat stiprią įtaką pravaikštoms kaip darbuotojų kaitai, kadangi kai kurios pravaikštos gali turėti kitokias priežastis. Ir net gi tada, kai darbuotojas būna nepatenkintas darbu, jis nebūtinai turi būti nusistatęs „šiandien neiti į darbą“, tačiau mielai pasinaudoja bet kokiomis galimybėmis, sudarančiomis sąlygas nenuieiti į darbą.

Vagystės darbe gali būti aiškinamos įvairiomis priežastimis, tačiau K. Davio ir V. Nevstromo (K. Dawis ir V. Newstrom, 1995) teigimu, kai kurie darbuotojai vagia todėl, kad yra nepatenkinti vadovo elgesiu su jais. Tokią savo elgseną jie vertina kaip tam tikrą kerštą, neteisingą elgesį su jais. Sureikšmintą kontrolę ir grasinimai bausmėmis ne visada išsprendžia su darbu susijusias problemas, kadangi tos priemonės yra nukreiptos į simptomus, o ne į priežastis.

Bausmės, kaip vienos iš darbuotojų valdymo priemonių panaudojimas organizacijos veikloje suburia apie save aibę jos priešininkų ir šalininkų. Jos panaudojimas valdymo politikoje gali duoti tiek neigiamų, tiek teigiamų rezultatų. Neigiami gali pasireikšti per demotyvuojantį nepasitikėjimo ir baimės atmosferos išsivyravimą įmonėje, kas smarkiai sumažina tiek produktyvumą, tiek kūrybiškumą rodiklius (Jefimovas, 1992).

Darbe nustatyta, kad įmonių valdyme svarbiausia išvengti nusižengimų. Racionali darbuotojų veiksmų analizė ir bešališka drausminė sistema padėtų išvengti daugelio nepageidaujamų darbuotojų emocinių protrūkių, smukdančių darbo našumą.

Apibendrinant galima teigti, kad bausmės, kaip motyvacinio veiksnio problema susijusi su veiksmo suvokimo sąmoningumu. Svarbiausia darbuotojų motyvavime yra išvengti neigiamų emocijų, konflikto tarp darbuotojo suvoktos veiksmo vertės ir realaus jo veiksmo įvertinimo iš jo vadovo pusės. Nuomonių konfliktas aprašomas tokiomis formuluotėmis:

Suvoktas nusižengimas + bausmė („Teisinga“) = neutrali reakcija;

Nesuvoktas nusižengimas + bausmė („Neteisinga“) = demotyvuojanti reakcija (Dapkus, 1996).

Galima konstatuoti, kad kiekviena veikla savyje iš dalies yra rizikinga ir priimant įvairaus lygio sprendimus įsivelia netyčinės, nesąmoningos klaidos, sąlygotos darbuotojus veikiančios aplinkos. Nei vienas normalus, psichiškai stabilus darbuotojas specialiai broko negamina. Jau pats suvoktas faktas apie pagamintą broką jam yra nenormalus ir jį baudžia morališkai. Tuo tarpu įmonėje esančios represinės priemonės prislopina darbuotojų iniciatyvą darbe, o tai visiškai nenaudinga įmonei. Įmonės atžvilgiu „teisinga“ bausmė gali įgauti tik neutralią – nepageidaujamų įmonei veiksmų reakciją. Neutrali – darbo atžvilgiu reiškia, jog darbuotojas supranta savo kaltę ir jos

įvertinimą priima kaip deramą, nežeminantį atlygį už jo veiksmą. Pats faktas netampa išoriniu ar vidiniu dirgikliu jo darbe, mažinančiu darbo našumą.

Apibendrinant esminių demotyvacinių veiksnių reikšmę, galima daryti išvadą, kad įmonių vadovams nereikia pereiti prie kraštutinumų ir kiekvienam darbuotojui pateikti po kalną popierių, kuriuose aprašomos jų galimybės ir elgsenos taisyklės kiekvienu atveju. Užtenka to, kad pavaldiniai žinotų, į ką kreiptis iškilus problemai ir visuomet gauti išsamią informaciją. Tokia drausminė sistema suformuotų bendrą kryptingą teisinę kultūrą, sumažintų demotyvacijos priežastis, nesukeliant įmonėje baimės atmosferos, kreipiant darbo veiksmus efektyvumo linkme.

1.4. Darbuotojų elgsenos modeliai

1.4.1. Elgsenos modelių samprata

Jau praėjusiame amžiuje buvo atliekami psichologijos tyrimai apie žmonių elgseną darbo vietoje. Šių tyrimų pradininkai F. Teiloras (JAV) (Taylor F.) ir I. Sečenovas (Rusija). Jie savo tyrinėjimų sritį įvardijo kaip darbo psichologija (Taylor, 1911). Ši psichologijos šaka tiria dirbančiųjų psichinės veiklos dėsningumus, tarp jų ir elgseną. Daugiausia buvo tirta transporto, teisėtvarkos, medicinos ir kitų sričių darbuotojų elgsena, orientuojantis į psichotechnikos problemas.

Vyrauja nuomonė, kad darbuotojo elgsena neapsiriboja gero tono ir taisyklių žinojimu bei automatišku jų taikymu. Ji apima visą žmogaus veiklą, jo vidinį pasaulį, gyvenimo būdą. Nagrinėjant darbuotojų elgsenos ypatybes, pirmiausia susiduriama su klausimu: ar elgsena priežastinga, ar ne. Literatūros studijos parodė, jog elgsenos priežastingumas mokslinėje literatūroje aiškinamas gana skirtingai. Teigiama, kad darbuotojų elgseną sąlygoja antgamtinės jėgos; kiti mokslininkai teigia, kad elgsena priklauso vien tik nuo išorinių sąlygų; tretį mano, kad elgsena nepriklauso nuo jokių išorinių priežasčių, kad pats darbuotojas yra vienintelė savo elgsenos priežastis, nes jis esą, turėdamas absoliučiai laisvą valią, gali elgtis kaip tinkamas.

Būtina akcentuoti ir elgsenos teorijas pagrįstas naujausiais biologijos, fiziologijos, genetikos ir kitų mokslų duomenimis nepamirštant, kad darbuotojai yra socialinės būtybės bei tai, kad tarp biologinio ir socialinio lygių yra esminis skirtumas. Biologiniame lygyje būdingas pasyvus žmogaus prisitaikymas ir instinktyvus veikimas; socialiniame lygyje, priešingai, aktyvus, kūrybinis santykis su tikrove, žmogaus gebėjimas tiksliai veikti ir veiksmingai pertvarkyti visą išorinį pasaulį.

Vadovaujantis šiomis nuostatomis galima teigti, kad sprendžiant elgsenos problemas, pervertinti gamtos mokslų pasiekimų neverta, nes elgsenos negalima paaiškinti vien biologiniais dėsningumais. Norint suprasti elgsenos prigimtį ir išsiaiškinti jos dėsningumus, būtina gilintis ne

vien į biologinius, bet ir į socialinius elgsenos mechanizmus. Remiantis literatūros analize galima išskirti esminius elgsenos modelius (žr. 2 lentelę). Galima konstatuoti, kad darbuotojų elgseną sąlygoja ne vien tiesiogiai visuomenėje susiklostę santykiai, kaip tam tikri išoriniai veiksniai. Šie išoriniai veiksniai pirmiausia pereina per asmens sąmonę, transformuojami jo individualybės.

Kaip teigia J. Haris (J. Harry) gebėjimas įgyti naujų savybių ir modeliuoti savo elgseną yra pagrindinis daugialąsčių organizmų bruožas. Šis gebėjimas yra lankstesnis ir teikiantis daugiau galimybių negu genetiškai valdomas Heningas (Henning, 1997). Mokymasis leidžia individams prisitaikyti arba pasinaudoti naujomis galimybėmis.

2 lentelė

Darbuotojų elgsenos modeliai

Nuolankios elgsenos modelis	Dominuojančios elgsenos modelis	Įsitvirtinančios elgsenos modelis	Dorovinės elgsenos modelis	Destrukcinės elgsenos modelis	Novatoriškos elgsenos modelis
BŪDINGI ELGSENOŠ BRUOŽAI					
Nekovoja už savo teises, kitų poreikiai vertinami labiau, nuvertinant save.	Nuomonė reiškiamą žeminant kitus, neatsižvelgiama į kitų norus ir lūkesčius.	Mintys reiškiamos tiesiai, vertinamas aplinkinių indėlis, siekiama kompromiso.	Poelgiai remiasi moralinės sąmonės veikla bei jos projekcija į ateitį, idealo bei vertybinės orientacijos forma.	Pasireiškia teisiniais ir administraciniais pažeidimais, savanaudiškumu, pataloginiu elgesiu.	Sietinas su nauja tvarka, netradiciniais sprendimais, technologijos ir metodu taikymu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Marcinkevičiūtė L. (2003) *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Apibendrinant galima teigti, kad besikeičiančiomis rinkos sąlygomis, Lietuvoje dažniausiai kopijuojama JAV, Vakarų Europos bei Japonijos vadybinė patirtis bei elgsenos teorijos, tačiau minėtos teorijos nėra adaptuojamos prie lietuviams priimtinių vertybių, mąstymo ir elgsenos tipų, o mechaniškai perkeliamos ir taikomos, neatsižvelgiant į pasekmes. Yra būtina iširti lietuvių elgsenos modelius, kurių identifikavimas padėtų tinkamai pritaikyti visuotinai pripažintas užsienio šalių elgsenos teorijas. Modeliai atskleistų lietuvių darbuotojų elgsenos esmę, nes realioje veikloje Lietuvoje neanalizuojamos prielaidos lemiančios darbuotojų veiklą ar elgseną darbe.

Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas. Asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs kitiems. Kita vertus, asmuo,

patyręs stresą, gali pats gerai nesuprasti savo veiklos motyvų, tačiau jie suprantami apmokytam stebėtojiui. Savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems žmonėms.

Nenuostabu, kad kiekvieno supratimas apie kitų žmonių darbo motyvaciją ir motyvus yra stipriai veikiamas (daro didelę įtaką) pačių požiūrio ar nuostatų į tuos žmones.

Jau atlikti tyrimai (Marcinkevičiūtė, 2003)parodė, kad, Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse bandoma darbuotojams skatinti naudoti pavienes motyvavimo priemones. Skirtingų įmonių darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai privalo žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Motyvacinės veiklos galimybių hierarchija padėtų vadovams asmenybės mechanizmus-motyvus nukreipti įmonių ir pačių darbuotojų labui. *Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis įmonės darbuotojų motyvavimo modelius.*

Tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003), kol kas Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliai nėra taikomi, tačiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kaip pavyzdžiui Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje, naudojantis panašiais modeliais buvo pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės.

Teorinių koncepcijų, užsienio šalių motyvavimo modelių ir Lietuvos darbo motyvacijos, elgesio bei darbuotojų motyvavimo tyrimu nustatyta, kad egzistuoja bendri (visuotiniai) Lietuvos įmonėms būdingi motyvavimo dėsningumai. Juos lemia įmonių vadovų bei darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai.

Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse, siekiant nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikro atpildo noras už savarankišką darbą) yra svarbesnės pavaldiniams.

Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius: modelį pagal saviraiškos motyvus, modelį pagal pagarbos motyvus, modelį pagal psichologinius motyvus, modelį pagal materialinius motyvus.

Modelio pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga. Save realizuojantiems darbuotojams reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas jų darbe. Modelio valdymo strategija maksimizuotų realią atsakomybę ir suteiktų didesnę autonomiją dirbant. Supaprastinta kontrolė ir papildomi įgaliojimai, teigiamai motyvuotų įmonių darbuotojus. Šiame modelyje darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir

sudėtingesnėmis užduotimis, su kuriomis anksčiau jie nebuvo susidūrę. Darbuotojams deleguojamos specifinės ir specializuotos užduotys įgalintų juos tapti specialistais (ekspertais).

Modelio veikimas pagrįstas partnerystės, bendradarbiavimo santykių tarp vadovų ir pavaldinių susiformavimu. O tai reiškia, kad iš esmės keistųsi vadovų statusas, sprendimų priėmimo bei veiklos metodai. Pagrindiniu vadovų uždaviniu taptų efektyvus grupių veiklos koordinavimas, kuomet pati grupė sugeba spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jos darbu. Savaimė suprantama, tokiu atveju administraciniai vadovavimo metodai šiame modelyje nebūtų taikomi.

Naudodami šį modelį, įmonių vadovai ieškotų būdų, kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Jie privalėtų rengti žmogaus galimybių realizavimo programas, kurios remtųsi problemų ir joms išspręsti būtinų įgūdžių analize.

Modelis padėtų numatyti partnerių elgesį bei orientuotis į tokias darbuotojų galimybių strategijos kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu.

Modelio pagal pagarbos motyvus pagrindas – socialiniai darbuotojų poreikiai (kontaktai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigotų vadovus didesnę dėmesį skirti darbuotojų grupių vaidmeniui pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę pagerintų ten, kur vadovaujant apgalvotai būtų skatinamas socialinis ryšys tam, kad tobulėtų pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas. Vadovams būtų privalu pateikti visą finansinę informaciją darbuotojams, suteikiant teisę dalyvauti priimant svarbiausius sprendimus, taip pat suteikiant balsavimo teisę. Modelio elementai apimtų vadovų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeniniais poreikiais.

Socialinė vertybinė darna pasižymi vertybių kongruencija, pasireiškiančia teigiamais jausmais asmenims, turintiems panašias vertybes. Vertybių kongruenciškumą sąlygoja panašios darbuotojų pareigos, darbo sąlygos, įmonės tradicijos, savitos kultūros pagrindais susiformavę vienodi interesai.

Modelio veikimas pagrįstas įmonės darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu bei gerais santykiais. Naudodami šį modelį, įmonių vadovai svarbiausią reikšmę turėtų teikti atvirai komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui bei tarnybinių pavedimų formai, kadangi darbuotojai vertina vadovų toną, gestus.

Modelio pagal psichologinius motyvus pagrindas – aukštesniųjų darbuotojų poreikių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, reguliuojančias elgesį ir padedančias individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos poreikius.

Teigiamas psichologinis klimatas, skyrimas eiti aukštesnes pareigas ir nuolatinis darbo atlikimo vertinimas įpareigotų darbuotojus siekti įmonės uždavinių, gerinant asmeninius darbo rezultatus.

Modelio taikymas padėtų realizuoti įmonės tikslus, kartu ir darbuotojų poreikius bei norus. Vieši pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu garantuotų darbuotojų identifikaciją su įmone, integraciją ir gerą bendradarbiavimą.

Modelio veikimas pagrįstas žmonių tarpusavio supratimu, palankumu, sugebėjimu solidarizuotis, pasiekti reikiamą veiksmų harmoniją. Jis garantuotų specifinį socialinių vertybių įtvirtinimą įmonėse bei tobulintų darbuotojų bendravimą. Modelis jungtų žmogaus santykį su kitu žmogumi, su socialine aplinka ir visuomene. Jis lemtų įmonės darbuotojų bendravimo turinį bei kokybę.

Modelio pagal materialinius motyvus pagrindas – ekonominiai poreikiai ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė ar malonus, mandagus paslaugų teikimas klientams.

Skirtingai nei darbo užmokestis už atliktą darbą, pelno padalijimas skatintų ir remtų darbo grupes, nes visi darbuotojai prisidėtų prie įmonės pelno didinimo. Sudarant dalyvavimo pelnuose sistemas, racionaliai turėtų būti parengtos įmonių organizacinės struktūros, kurios leistų darbuotojams spręsti, kokiais būdais (darbo našumo padidėjimo ar produkcijos kokybės pagerėjimo) būtų galima didinti pelną.

Lengvatinis įmonės akcijų įsigijimas suteiktų darbuotojams dalinę verslo nuosavybę, leidžiančią jiems dalytis pelnu. Darbuotojai dirbtų geriau, nes jaustųsi įmonės savininkais.

Modelis įvertintų visos įmonės arba gamybinio padalinio darbo našumą ir atitinkamus rezultatus. Darbų įvairovė priklausomai nuo galimybių leistų darbuotojams įvertinti savo pastangas.

Tyrimo duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003), vieni vadovai stengiasi rūpintis darbuotojais kaip „tėvai“, kiti siekia, kad darbuotojai būtų patenkinti, ir, priešingai negu pirmoji grupė, vadovaujasi motyvu „duoti ir imti“. Gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir įmonės interesus.

Motyvacijos teorijų ir darbuotojų motyvavimą stiprinančių būdų įvairovė rodo šios problemos svarbą sprendžiant įvairius įmonių gyvavimo klausimus. Šie būdai praktiškai realizuojami jau daugelyje industrinių šalių, tačiau Lietuvoje jie dar nėra sistemingai taikomi.

Motyvacijos modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes.

Vyrauja nuomonė, kad sprendžiant įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems formotis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje. Reikėtų išanalizuoti, kodėl būtent toks stilius vyrauja įmonėje, išsiaiškinant jo silpnąsias ir stipriąsias vietas.

Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse, būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: modelį pagal dalyvavimą įmonės valdyme, modelį pagal skatinamąjį vadovavimą, modelį pagal įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą, modelį pagal įmonės laimėjimus.

Modelio pagal dalyvavimą įmonės valdyme pagrindas - teigiamas vadovų elgesys, apimantis pavaldinių nuomonių ir pasiūlymų išklausymą, dalyvavimą priimant sprendimus, susitikimus su pavaldiniais jų darbo vietose. Toks vadovų elgesys skatintų diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse.

Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formavimu ir suderinamumu. Pavaldinių pasitikėjimo savimi sureikšminimas suteiktų jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai įsipareigotų kokybiškai atlikti darbą ir gauti atitinkamą darbo užmokestį.

Modelio taikymas įgalintų personalą dalyvauti nustatant tikslus, atsižvelgiant į jų pasiūlymus. Tikslai turėtų būti aiškūs, konkretūs ne per lengvi ir ne per sunkūs, nes labai sunkios ar lengvos užduotys mažintų darbuotojų motyvaciją. Pavaldiniams reikėtų suteikti visas būtinas darbo priemones tikslui siekti. Taip būtų sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų kūrybingumui.

Vadovai privalėtų įvardyti realius iš darbuotojų laukiamus rezultatus ir įtikinti darbuotojus, kad jie gali šiuos rezultatus pasiekti. Tačiau būtinai reikėtų atsižvelgti ir į darbuotojų profesines žinias bei teises, kurios turėtų atitikti norimų užduočių reikalavimus.

Vadovai turėtų gerai pažinti savo darbuotojus, kad bendrautų individualiai, informuotų juos apie darbo eigą ir naujas užduotis.

Vadovų uždavinys būtų skirti kuo daugiau dėmesio savo pavaldiniams. Jausdami vadovų paramą, darbuotojai dirbtų našiau ir kokybiškiau, nes dėmesio poreikis ir poreikis priklausyti grupei bei užimti tam tikrą padėtį joje būtų svarbiausi.

Modelio pagal skatinamąjį vadovavimą pagrindas – skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Taikant šį modelį, būtų motyvuojama žymiai daugiau darbuotojų, darbų atlikimo kokybė būtų geresnė, o pasitikėjimas savimi – didesnis. Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keistų darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteiktų galimybę kilti karjeros laiptais. Vadovai, skirstydami apdovanojimus, turėtų atsižvelgti į

užduočių sudėtingumą, jų reikšmę, darbo sąlygas, darbuotojų sugebėjimus bei kvalifikaciją ir - kas svarbiausia – darbuotojų aspiracijų ir lūkesčių lygį: apdovanojimai turėtų atitikti darbuotojų indėlius (įnašus) į darbą.

Modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes; naujas darbo situacijas, išvystytų tokias jų reakcijas ir profesinius sugebėjimus, kokių anksčiau jiems neprisireikė demonstruoti. Šitaip būtų atrenkami darbuotojai naujoms užduotims, pareigoms ir pan. Taip pat modelis turėtų įtakos personalo elgesiui, kadangi darbo užmokestis būtų susietas su darbuotojų motyvais. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų atlyginimų ir bausmių.

Modelio pagal įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą pagrindas – užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagrįstas vadovų - organizatorių vaidmenimis, pasireiškiančiais kolektyvo narių veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimtų užduoties struktūros laipsnį, formalios valdžios sistemos esmę ir darbą grupėse. Užduoties struktūroje darbai būtų apibrėžti ir turėtų tikslus aprašymus bei jų atlikimo procedūras. Formali valdžios sistema apimtų tam tikrą kiekį teisėtų įgaliojimų, kuriais naudotųsi vadovai. Darbo grupes apibūdintų pavaldinių išsilavinimo lygis.

Tikslus užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigotų vadovus ne tik paskirstyti bendras užduotis, bet ir konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti, kaip metodiškai atlikti, kiek tai pareikalaus laiko ir kt.

Griežta kontrolė ir nuobaudos leistų vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrautų aukštas specializacijos lygis ir elgesio bei darbinės veiklos standartų nustatymas.

Šiuo atveju būtų galimi bendrieji, santykiniai ir tikslo standartai. Bendrieji standartai – tai nustatyti tam tikri veiklos kriterijai, pareiginės instrukcijos, pavyzdinės charakteristikos, testai. Santykinio standarto pavyzdžiu galėtų būti kitas darbuotojas ir jo laimėjimai, taikomi tuo atveju, kai darbuotojai lyginami vienas su kitu. Tikslo standartas - kai darbuotojo elgesys vertinamas pagal tai, kaip jis sugebėjo pasiekti tikslą.

Užduočių turinio ir svarbos atitikimas darbo užmokestį reikštų, kad darbuotojų darbo užmokestis turėtų padidėti kartu su užduočių skaičiumi, kurias jie galėtų atlikti. Tai būtų susiję su pasikartojančiu darbu ir darbo įvairove, nes darbuotojai mokosi daugelio darbų. Mokestis už žinias išplėstų įmonės prisitaikymą ir efektyvumą, nes mažesnis darbuotojų skaičius galėtų atlikti visas užduotis. Tokie darbuotojai siektų didesnių perspektyvų, nes jie lengviau prisitaikytų prie problemų sprendimo. Tokiems planams įgyvendinti įmonės privalėtų turėti gerai išvystytą darbo apmokėjimo sistemą, o darbai turėtų būti aiškiai identifikuoti, dėl to darbo užmokestis galėtų augti tuomet, kaip būtų įgytos naujos darbo kvalifikacijos.

Modelio pagal įmonės laimėjimus pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių sugebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai sugebėjimai būtų ugdomi įsisavinant, o paskui ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus.

Sugebėjimų formavimą įmonėse sąlygotų darbuotojų kūrybinė pažiūra į darbą, mokėjimas ieškoti to, kas yra nauja, originalu, entuziazmas, kūrybinė drąsa, savojo darbo, kaip didelio visuomeninio reikalo dalies, supratimas, nenutrūkstamo ryšio su kolektyvu jutimas, troškimas dirbti jo gerovei, tikėjimas savo jėgomis ir galimybėmis, susijęs su nuolatiniu nepasitenkinimu savo laimėjimais, didelis reiklumas sau, mokėjimas kritiškai žiūrėti į savo darbą.

Taikant šį motyvavimo modelį, įmonių vadovai turėtų žinoti, kokiam poreikiui pirmenybę teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje. Nes, laikui bėgant, poreikiai kinta, ir motyvavimo priemonės, kurios pasitvirtino vieną kartą, kitą kartą gali būti neefektyvios.

Modelio taikymas pagrįstas individualių planų sudarymu. Minėtų planų sudarymas nustatytų uždavinius, kuriuos darbuotojai keltų ateityje, remdamiesi realiomis galimybėmis ir savo vertybinėmis orientacijomis.

Darbuotojų informavimą ir grįžtamąjį ryšį įmonėse užtikrintų detalesnė dalykinė informacija. Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas įmonėse turėtų būti ne vien formalus, bet ir realus, paremtas individualia, motyvuota darbuotojų iniciatyva, jų aktyvia pozicija ir atsakomybe. Dėl to mokymo procese turėtų dominuoti pažangūs mokymosi metodai. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti nuo besimokančiųjų individualios pozicijos. Pažangios technologijos atnaujinimas laiku – leistų mokymą organizuoti įvairiomis, nuo mokymo vietos, laiko, mokymo programos ir kitų parametru nepriklausančiomis formomis.

Darbo vietų priežiūros formos būtų pasirenkamos pagal konkrečias sąlygas, pirmiausia atsižvelgiant į gamybos tipą bei gamybos organizavimo metodus. Racionaliai organizuota darbo vietų priežiūra padėtų mažinti prastovas, maksimaliai išnaudoti darbo laiką ir garantuoti našų darbą.

Darbo užmokesčio ir darbo kokybės suderinamumas subjektyviai nustatytų įmonės darbuotojų darbo užmokestį. Darbuotojai darbo užmokesčio lygybę galėtų įvertinti pagal įnašą į rezultatus koeficientą. Įnašas į darbą apimtų išsilavinimą, patirtį, sugebėjimus ir darbo kokybę.

Racionalus darbo ir poilsio laiko planavimas leistų vadovams naudoti kintantį darbo grafiką. Grafikas galėtų apimti 4 darbo dienų savaitę, darbo padalijimą ir kintantį laiką. Esant keturių dienų darbo savaitei, darbuotojai dirbtų keturias dienas po 10 valandų vietoj 5 dienų po 8 valandas. Motyvacinis veiksnys būtų skirtingos darbo jėgos poreikių sujungimas. Kintantis laikas leistų pakoreguoti darbo grafiką. Žmonės galėtų pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką priklausomai nuo jų asmeninių poreikių ir norų.

Darbo motyvacijos, elgesio ir darbuotojų motyvavimo tyrimais Lietuvoje (Marcinkevičiūtė, 2003) nustatytos pagrindinės kliūtys (įgaliojimų delegavimo nebuvimas, darbuotojų sugebėjimų nepanaudojimas, mažos kvalifikacijos kėlimo galimybių ribos, nepasitenkinimas darbo užmokesčiu ir t. t.), kurios trukdo tinkamai motyvuoti Lietuvos įmonių darbuotojus pagal šiandieninius mokslo laimėjimus. Šiuolaikiškesnis vadovų mąstymas suteiktų daugiau galimybių diegti tam tikrus darbuotojų motyvavimo modelius, būdingus jų vadovaujamosioms įmonėms.

Vyrauja nuomonė, kad modeliuojami veiksmai ir elgesys turi būti išmokstami būtent tokia forma, kokia yra pateikiami. Tačiau, be tam tikrų veiksmų perdavimo, modeliavimas gali paskatinti ir kūrybišką elgesį. Tokiu atveju stebėtojai įgyja pagrindinius veiksmų bruožus ir formuoja naujas veiklos ir elgesio taisykles, kurios leidžia neapsiriboti tuo, kas buvo matyta ir girdėta. Sintezuojant įvairių modelių pagrindinius bruožus į naujus derinius, modeliavimo būdu stebėtojai gali įgyti naujo stiliaus elgesį. Kartą prasidėjęs, pasikeitimas tęsiasi, nes atsiranda vis naujos patirties.

Mokymasis stebint apima keletą dalinių funkcijų, kurios tobulėja žmogui bręstant ir įgyjant patirties. Skirtingos teorijos siūlo skirtingas metodologijas tirti, kaip įgyjamas sugebėjimas mokytis stebint. Kai modeliavimas aprašomas stimulo – reakcijos ryšio formavimosi terminais, imituojančių reakcijų tikimybė didinama jas pastiprinant. Modeliavimo efektas gali būti padidintas pastiprinant tinkamą elgesį, bet tai nepadeda tiksliai nustatyti, kas būtent įgyjama šio proceso metu, bei paaiškinti imitacijos nesėkmes, esant palankiai pastiprinimo strategijai. Visapusiškai įvertinant žmonių elgesį, vidiniai procesai turi būti susieti su veiksmais. Aiškinant, kaip įgyta informacija atsispindi veiksmuose, reikia papildomai atkreipti dėmesį į elgesio organizaciją ir reguliavimą.

Remiantis Lietuvos įmonių darbuotojų darbo motyvacijos ir motyvavimo tyrimo rezultatais (Marcinkevičiūtė, 2003), galima daryti išvada, jog nebūtina perimti visų siūlomų užsieniečių motyvavimo modelių vien dėl to, kad jie pateikiami kaip „pasauliniai standartai“. „Pasauliniai standartai“ šalies ūkinėje politikoje, kuriuos raginama taikyti Lietuvai, ne visada yra pasauliniai ir ne visada atitinka Lietuvos interesus.

1.4.2. Elgsenos teorijos

Socialiniu, ekonominiu ir technologiniu požiūriu išvystytose šalyse sukaupta politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo patirtis bei elgsenos modeliai ir standartai yra mechaniškai perkelti į Lietuvą. Vakarų patirties, modelių ir standartų perkėlimas vyksta skleidimo pagrindu, pačios patirties bei modelių standartų turinys jų perkėlimo eigoje nėra iš esmės keičiamas: perkelti patirtį, elgsenos modelius ir standartus iš Vakarų į Lietuvą, iš esmės einama Vakarų erdvės plėtimo keliu, nevertinant kitų šalių tautiškumo. Gyvenama laikotarpyje, kai aplinkos įtaka neišvengiamai formuoja Lietuvos įmonių darbuotojų elgseną ir prigimtį. 3 lentelėje pateikiamos pasaulinės darbuotojų elgsenos teorijos. (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 35)

3 lentelė

Pasaulinės darbuotojų elgsenos teorijos 1900 – 2005 metai

Elgsenos teorijos	Elgsenos teorijų charakteristika
Biheviorizmo teorija	Darbuotojo elgsena keičiasi priklausomai nuo jo ankstesnės elgsenos padarinių: elgsena, kurios padariniai teigiami (patenkinantys, malonūs) kartojama, o elgsena, kurios padariniai neigiami (netenkinantys, nemalonūs, skaudūs) nekartojama. Elgseną lemia tik ankstesnė patirtis ir dabartinė aplinka.
Humanistinės psichologijos teorija	Pagrindinis kiekvienos gyvos būtybės polinkis yra įgyvendinti savo galimybes, savo potencialą, augti ir vystytis, tapti tuo, kuo gali būti. Nuo bendro polinkio įgyvendinti savo galimybes savęs įgyvendinimo polinkis skiriasi tuo, kad jame galimybių įgyvendinimo polinkis susijęs su sąmoninga asmens savikontrolė. Visiems darbuotojams būdingi du poreikiai: poreikis būti teigiamai vertinamam kitų ir poreikis teigiamai vertinti patį save.
Introspekcinės psichologijos teorija	Pagrindinis šios teorijos objektas yra darbuotojas, kuris pats stebi savo sąmonę ir veiksmus. Psichikos veiksniai pažįsta iš esmės kitaip negu aplinką: psichologinis pažinimas remiasi vidiniu stebėjimu arba vidiniu patyrimu. Pokyčiai įvardijami kaip psichikos struktūros elementai, kurie tiriami kokybės, intensyvumo ir kitokiais atžvilgiais.
Lyginamosios psichologijos teorija	Nustato darbuotojų ir gyvūnų kilmės ir raidos panašumus ir skirtumus. Atskleidžia kas yra biologiška ir kas sociališka elgsenoje, įvardija sąmonės išsivystymo lygį. Lygina įvairių amžiaus tarpsnių, rasių, įvairių civilizacijos lygmenų darbuotojų psichiką.
Propagandos psichologijos teorija	Tiria darbuotojų sąveikos dėsningumus, nustato, kaip, dėl informacijos poveikio keičiasi grupių nuostatos veiksmingų objektų atžvilgiu, kaip susidaro ir funkcionuoja viešoji nuomonė ir kaip naujai sudarytos nuostatos ir požiūriai keičia elgseną ir veiklą pageidaujama linkme.
Socialinės psichologijos teorija	Tiria psichikos reiškinius atsirandančius darbuotojams bendraujant, sąveikaujant įvairiose neorganizuotose grupėse. Įvardija elgsenos ypatybes, kurios susiklosto kai darbuotojas tampa vienos ar kitos grupės nariu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Marcinkevičiūtė L. (2003) *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Apibendrinant minėtas teorijas, būtina pažymėti, kad elgsenos su darbuotojais tobulumas priklauso nuo bendradarbių pažinimo, sugebėjimo suvokti jų poelgių motyvus bei impulsus, numatyti galimus jų elgsenos variantus būdingesnėse situacijose.

Suprasti elgseną yra gana sudėtinga. Nuomonė apie kitus dažniausiai susidaroma stebint ir vertinant. Galima konstatuoti, kad didžiausią susidomėjimą kelia problematiška elgsena. Kai darbuotojai elgiasi įprastai, nėra reikalo aiškintis jo elgsenos motyvų. Neįprasta elgsena sukelia

begalinius svarstymus ir spėliones. Supratus, kokios yra problemiškos elgsenos priežastys, lengviau su ja kovoti. Remiantis elgsenos teorijomis, nustatyta, kad Lietuvos darbuotojų elgsena veikia jos padariniai. Pagal teorijas, kurios pripažįsta tik tiesioginius padarinius ir teigia, kad šie automatiškai daro įtaką elgsenai, darbuotojai yra mechaninės aplinkos jėgų marionetės. Išoriniai padariniai, kad ir kokie įtakingi jie būtų, nėra vienintelis automatiškai veikiantis elgsenos esminis veiksnys.

Vadovaujantis šiomis nuostatomis, galima teigti, kad veiksmo padariniai atlieka keletą funkcijų: suteikia informaciją, nes matydami savųjų veiksmų padarinius darbuotojai supranta, kokia elgsena jiems gali būti naudinga, taip pat veiksmo padariniai motyvuoja. Simboliškai išreikšti būsimi padariniai gali virsti elgsenos motyvais, nes būsimo veiksmo pasirinkimą lemia numatymas.

Nustatyta, kad teorijos, kurios aiškina žmogaus elgseną tik kaip išorinių paskatinimų ir bausmių rezultata, siūlo nepilną modelį, nes darbuotojai iš dalies reguliuoja savo veiksmus savo sukurtais padariniais. Išoriniai padariniai daro įtaką elgsenai, kai sutampa su savęs vertinimu. Taip atsitinka tada, kada paskatinami veiksmai yra pasididžiavimo savimi šaltinis, o baudžiami – savęs pasmerkimo. Kad padidėtų asmeninio ir socialinio vertinimo panašumas darbuotojai renkasi partneriais žmones su panašiais elgsenos standartais ir taip užsitikrina palaikymą savipastiprinimo sistemai. (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 36).

Visuotinai pripažįstama, kad kiekvienas žmogus jau gimdamas turi jam vienam būdingas anatomines, fiziologines ypatybes. Kultūringo darbuotojo elgsena nejučiomis patraukia, žavi, maloniai nuteikia. Tuo tarpu net atsitiktinai sutiktas nevalyvas, išžūlus individas savo elgsena papiktina, įžeidžia, sugadina nuotaiką, palieka slogų prisiminimą. Literatūros analizės metu nustatyta, kad darbuotojų būdo formavimui įtaką daro šie veiksniai: dorovinis brendimas, papročiai, elgsenos normos, tolerancija, išorinio pasaulio suvokimas ir vertinimas (Berger, 1999, p. 263).

Analizuojant žmogiškuosius santykius galima teigti, kad tarpusavio bendravimas intensyvėja. Svarbu žinoti, jog kuo labiau plečiasi ir intensyvėja bendravimas, tuo daugiau dėmesio skiriama bendravimo kultūrai. Tai galima paaiškinti tuo, kad smarkiai kylant bendram kultūros lygiui, tvirtėja dvasinis pasaulis. Esant tvirtam doroviniam pagrindui, mokėjimas naudotis gero tono taisyklėmis bei išsiugdytos gražios elgsenos manieros vaidina labai svarbų vaidmenį. Didelę reikšmę turi ne tik elgsenos strategija, ne tik nuoseklus vadovavimasis aukštais doroviniais principais, bet ir tų principų įgyvendinimo būdais, darbuotojo sugebėjimas juos kuo patraukliau išreikšti ir ta išraiška sugestyliai veikti kitus. Tai galima būtų pavadinti elgsenos taktika. (Bagdonavičius, 1995, p. 20).

Elgsenos taktika ypač aktuali darbo santykiuose. Nuo bendravimo kultūros darbe priklauso bendra dvasinė savijauta, nuotaika, pasitenkinimas savo veikla. Gera savijauta darbe – tai didesnis darbo intensyvumas ir našumas. Sociologų duomenimis, dėl blogos nuotaikos darbo našumas

sumažėja 20 proc., grubūs darbuotojų santykiai, tarpusavio intrigos ir konfliktai trikdo bendrą darbą.

Kasdien darbuotojams reikia apsispręsti, numatyti elgsenos kryptį, ją motyvuoti. Kasdienės elgsenos motyvais ir tampa įsitikinimai. Praktinę elgseną motyvuoja ne tik idealios paskatos, tačiau poveikį jai daro tam tikros normos ir reikalavimai. Mokslinių tyrimų nagrinėjančių vertybinių orientacijų skirtumus tarp vadovų ir pavaldinių nėra. Reikalingi moksliniai tyrimai, kurie padėtų išsiaiškinti Lietuvos darbuotojų vertybines orientacijas, požiūrius į kultūrą ir elgsenos normas bei nustatytų nuomonių skirtumą tarp vadovų ir pavaldinių. Įvardindami poelgius, veiksmo kryptį, darbuotojai išreikštų savo pozicijas darbe. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojų elgsena, sprendimų priėmimas yra veikiami visų dirbančių vertybinių orientacijų. Kasdieninėje darbinėje veikloje susiduriama su konkrečiomis gėrio ir blogio apraiškomis, kurios žymimos ženklais „galima – negalima“, „leidžiama – neleidžiama“. Jei darbuotojas, pasirinkdamas kasdieninę elgseną, nepaiso šių ženklų ir vadovaujasi taisykle „viskas galima“, jis greitai peržengia blogio ribas. Šitai darbuotojas priešpastato savo interesus kitų darbuotojų bei visos įmonės interesams, pažemina save.

Galima išvada, kad teisingai apsispręsti įvairiose situacijose, reikalingas ne tik aukštas dorovinės kultūros lygis, bet ir sugebėjimas etiškai mąstyti, pažinti save (charakterį, temperamentą, sugebėjimus) bei racionaliai vertinti gyvenimo reiškinius. Tai padeda renkantis elgsenos kryptį ne tik kasdieniniame gyvenime, bet ir darbe.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMO METODIKOS PASIRINKIMO PAGRINDIMAS

Išanalizavus visus sociologinės informacijos gavimo būdus (stebėjimą, dokumentų analizę, apklausą (interviu, anketavimas)), statistinio stebėjimo rūšis (ištinis/ dalinis), bei imties metodą (neatsitiktinė imtis / atsitiktinė imtis), buvo pasirinkta: anketavimas,(žr. 4 priedą) dalinis stebėjimas, atsitiktinės imties metodas. Metodikos pasirinkimo pagrindimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

Tyrimo metodikos pasirinkimo pagrindimas

Pasirinkimas	Pasirinkimo pagrindimas
Anketavimas	Tiriamas individualios sąmonės elementas - motyvacija
Dalinis stebėjimas	Statistinių tyrimų praktikoje įsitikinta, kad informacijos rinkimas apie visus tiriamos visumos vienetus brangus ir ne visada pasiteisinantis. Statistinė patirtis parodė, kad gana nedidelė imtis, tinkamai paimta, savo apibendrinančiomis charakteristikomis pakankamai tiksliai atspindi daug kartų už ją didesnę visumą.
Atsitiktinė imtis	Tokia atranka suteikia vienodas galimybes visiems visumos elementams patekti į tyrimą. Užtikrinamas reprezentatyvumas – gauti duomenys objektyviai atspindi nagrinėjamą reiškinį.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Luobikienė I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. - K.: Technologija, 2000. – 188 p.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai motyvavimui vertinti siūloma 5 balų skalė, kurioje prie kiekvieno klausimo yra nurodyti skaičiai, reiškiantys respondentų nuomones:

- 1 balas – visiškai nesvarbu,
- 2 – iš dalies svarbu,
- 3 – svarbu,
- 4 – dažnai svarbu,
- 5 – labai svarbu.

Manoma, kad atsakymų variantai išreikšti skaičiais nepakankamai išsamiai įvardija motyvų ir elgsenos struktūrą, todėl tyrimui buvo pasirinktas kolizinių (įsivaizduojamų) situacijų metodas. Klausimai apie darbuotojų veiklos motyvus ir elgseną darbe buvo su atsakymų vėduokle, kur kiekvienas atsakymo variantas reiškė skirtingą teiginį.

Tyrimas buvo atliekamas anketavimo metodu(žr. 5 priedą). Rengiant anketą (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede) buvo analizuojama atitinkama mokslinė literatūra, remtasi dr. A. Marcinkevičiūtės (2003) daktaro disertacijos prieduose pateiktu klausimynu.

Tyrimo instrumentą – anketą sudarė 29 klausimai, apimantys vidinius pasitenkinimo darbu veiksnius, pvz.: „Ar Jūsų darbuotojai įtraukiami į organizacijos sprendimų priėmimo procesą?“ „Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate?“.

Taip pat anketoje buvo pateikti 5 demografinio pobūdžio klausimai: lytis, amžius, lyginimo dydis, išsilavinimas ir pareigos.

Žodinėje apklausoje (interviu) pasirinkti atsitiktiniai respondentai: įstaigų vadovai. Jiems taip pat pateikti pagrindiniai klausimai, siekiant išsiaiškinti biudžetinių organizacijų vadovų nuomonę apie darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius vidinius veiksnius. Išsiaiškintos ir respondentų demografinės charakteristikos.

5 lentelė

Pagrindiniai tyrimo instrumento teiginiai

	<i>PAVADINIMAS</i>	<i>TEIGINIAI</i>
<i>I BLOKAS</i>	<i>DARBO ORGANIZAVIMAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blogas darbo organizavimas. ▪ Gerai parengtos dokumentacijos trūkumas. ▪ Darbas nekūrybiškas, neįdomus. ▪ Neracionalus darbo organizavimas. ▪ Aš patenkintas savo darbo vieta. ▪ Nepatenkinamas aprūpinimas reikalingais prietaisais, įrankiais, organizacine technika.
<i>II BLOKAS</i>	<i>KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savo darbe labiausiai vertinu galimybę kelti savo profesinį-kvalifikacinį lygį. ▪ Teorinių žinių stoka. ▪ Darbas žemesnės kvalifikacijos, negu mano. ▪ Nėra kvalifikacijos kėlimo perspektyvų. ▪ Kvalifikaciją keliu kartą metuose.
<i>III BLOKAS</i>	<i>SANTYKIAI SU VADOVAIS, INFORMUOTUMAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sunkumai darbe – ne kvalifikuotas vadovavimas. ▪ Nepatenkinami santykiai su viršininkais. ▪ Turiu įtakos sprendžiant klausimus dėl darbo drausmės, dėl darbo kokybės gerinimo, dėl darbo sąlygų gerinimo, dėl betarpiškų vadovų skyrimo, dėl naujų narių priėmimo į darbą, dėl atostogų grafikų tvirtinimo.
<i>IV BLOKAS</i>	<i>MATERIALINIS ATLYGINIMAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savo darbe labiausiai vertinu gerą atlyginimą. ▪ Per žemas darbo užmokesčiai. ▪ Premija sužadina norą dirbti geriau. ▪ Premija per maža, todėl geriau dirbti ji neskaitina. ▪ Pagrindinis atlyginimas – vienintelis pajamų šaltinis. ▪ Aš nepatenkintas savo darbo užmokesčiu. ▪ Pagal mano darbą užmokestis tikrai per mažas.
<i>V BLOKAS</i>	<i>SAVARANKIŠKUMAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savo darbe labiausiai vertinu galimybę būti savarankišku. ▪ Čia manęs nevertina. ▪ Savo darbe labiausiai vertinu galimybę panaudoti savo sugebėjimus. ▪ Mano atsakomybė už atliekamą darbą labai didelė. ▪ Neįsijaučiu jokios atsakomybės už atliekamą darbą.
<i>VI BLOKAS</i>	<i>SANTYKIAI SU KOLEGOMIS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savo darbe labiausiai vertinu darbo draugų pripažinimą. ▪ Blogi santykiai su bendradarbiais. ▪ Darbe vertinu draugišką kolektyvą. ▪ Blogi tarpusavio santykiai. ▪ Darbas neįdomus, čia įsijaučiu nereikalingas. ▪ Čia dirba mano draugai su kuriais nenoriu skirtis.

Darbe tiriamas pasitenkinimas šiomis darbo charakteristikomis:

- darbo organizavimas;
- kvalifikacijos kėlimas, informacija;
- santykiai su vadovu;
- atlyginimas;
- savarankiškumas;
- santykiai su kolegomis

Tyrimo instrumente – anketoje buvo 6 blokai teiginių (žr. 5 lentelę)

Anketoje buvo išskirti pagrindiniai ir šalutiniai kintamieji.

Pagrindiniai kintamieji:

- Pasitenkinimas darbo organizavimu;
- Pasitenkinimas informacija ir kvalifikacijos kėlimo galimybe;
- Pasitenkinimas santykiais su vadovu;
- Pasitenkinimas atlyginimu;
- Pasitenkinimas savarankiškumu;
- Pasitenkinimas santykiais su kolegomis.

Išskirti šie šalutiniai kintamieji:

- Amžius;
- Lytis;
- Išsilavinimas;
- Pareigos.

Anketinės apklausos duomenys nagrinėjami procentine išraiška. Kiekvienam atsakymo variantui paskaičiuotas svertinis vidurkis.

Anketų klausimai formuluoti kaip nuomonės klausimai, nes empirinio tyrimo tikslas – nuodugniai ištirti darbuotojų veiklos motyvus ir gauti išsamesnę informaciją apie tiriamųjų elgsenos pobūdį. Klausimai anketoje buvo savotiški indikatoriai, nustatantys indikatą t.y. tiriamą požymį, darbuotojų motyvus tiesiogiai (tiriamųjų nuomonės apie motyvavimą jų įmonėse) ir netiesiogiai (kai buvo tiriama darbuotojų elgsena darbe). Tyrimų metu tinkamiausiems indikatoriams buvo taikomi pagrindiniai metodologiniai reikalavimai:

- klausimai nukreipti į pagrindinius darbuotojų elgseną nulemiančius veiksniai;
- vartojamos aiškios, lengvai suprantamos ir nedviprasmiškos sąvokos, klausimų struktūra paprasta ir aiški;

- naudoti tikrinamieji (kontroliniai) klausimai, t.y. tie patys klausimai pateikti du kartus, tik kitaip suformuluoti ir įterpti kitose anketų vietose (taip siekta išsiaiškinti nesąžiningus respondentus);

Visi anketos klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į dvi grupes:

- klausimai apie faktus (demografiniai), iš šių klausimų gautos objektyvios žinios apie klausiamąjį;
- klausimai apie darbuotojo motyvus, vertinimus ir nuomones. Tokiu būdu sužinota ką apklausiamasis galvoja, kokia jo nuomonė vienu ar kitu klausimu, kokie jo planai artimiausioje ateityje.

Klausimų apie faktus grupei priskirti demografiniai klausimai, atskleidžiantys tiriamųjų statusą, lytį, amžių, išsilavinimą, profesiją. Likusieji anketos klausimai – apie apklausiamųjų motyvus, elgseną, motyvavimą.

Anketų klausimai pagal formą suskirstyti į uždarus, pusiau atvirus ir atvirus klausimus. Juos derinant siekta gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę informaciją. Pusiau atvirais klausimais suteikiama galimybė respondentams išreikšti savo nuomonę ir laisvai papildomai komentuoti, reikšti pastabas tyrimui svarbiais klausimais.

Anketos duomenų interpretavimui naudotas ekspertinių įvertinimų metodas. Šio metodo naudojimas paremtas hipoteze, kad apibendrinus ekspertų, t.y. apklausoje dalyvaujančių darbuotojų nuomones, galima susidaryti adekvatų prognozuojamo objekto, būtent Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų veiklos motyvų hierarchijos modelį.

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrėjo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams. Dėl žemiau išvardintų priežasčių laikytina, kad tyrimo objektyvumo rodiklis yra patenkinimas: tyrėja neturi jokios įtakos respondentams, nes anketos anoniminės, tyrėja jų asmeniškai nepažįsta ir neturi jokių institucinių ar asmeninių poveikio priemonių padaryti įtaką jų atsakymams; respondantai laikomi kompetentingais objektyviai atsakyti į anketos klausimus.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO BIUDŽETINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1 Motyvacijos faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšio analizė

Apklauskos tyrimo imtis. Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Šiame darbe tiriamoji visuma yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudarė Šiaulių miesto biudžetinės organizacijos, atrinktos parankios atrankos metodu (paranki atranka yra tokia, kuri grindžiama patogiausių, arčiausiai ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų, atrinkimu).

Siekiant įvertinti Šiaulių miesto darbuotojų darbo motyvacijos lygį, buvo atliktas darbuotojų motyvavimo tyrimas. Tyrimo metu naudotasi tokiais metodais: duomenų sisteminimu, vidurkio nustatymo metodu, anketine apklausa. Atliekant anketinės apklauskos analizę, naudota procentinė išraiška.

Duomenys surinkti anketinės apklauskos metu, anketos buvo platinamos elektroniniu paštu, faksu bei tiesioginio kontakto metu. Apklausos tikslas – išsiaiškinti, kas lemia biudžetinių organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų turinį. Apklausoje dalyvavo Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų (savivaldybės, švietimo, sveikatos priežiūros bei policijos) darbuotojai. Į anketos klausimus atsakinėjo įstaigų vadovai, tarnautojai ir kiti eiliniai darbuotojai. Šios apklauskos respondentų skaičius pateikiamas 5 lentelėje.

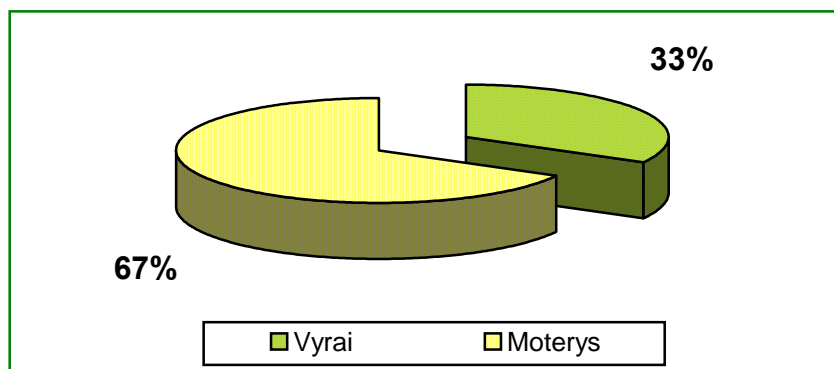
6 lentelė

Apklauskos respondentų skaičius

Istaigos	Išsiųsta anketų	Gauta anketų
Šiaulių m.Savivaldybė	30	21
Švietimo įstaigos	200	153
Šiaulių visuomenės sveikatos centras	50	27
Šiaulių m. 2 – sis PK	20	13
Iš viso	300	214

Atliekant anketinę apklausą neįmanoma išvengti nuostolių, t.y. dalis anketų negražinamos, dalis užpildomos neteisingai. Respondentams buvo išdalinta 300 anketų. 248 anketos grįžo, iš jų 34 buvo užpildytos neteisingai. Į tyrimą integruota 214 anketų. Tai rodo, kad anketų grįžtamumas ir tyrimo duomenų patikimumas pakankamai aukštas (71,3 proc.).

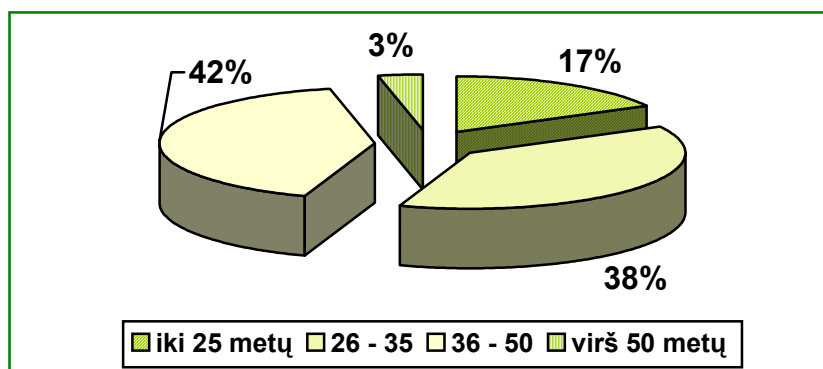
Demografinių rodiklių analizė. Kalbant apie respondentų sudėtį, tikslinga palyginti kiek vyrų ir moterų dalyvavo tyrime. Viso buvo tirta 214 miesto darbuotojų. 4 pav. pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Iš 4 paveikslo matyti, kad respondentai pagal lytį pasiskirstę nevienodai – moterys sudaro 2 trečdalius visų respondentų. Kadangi dalinant anketas didžioji jų dalis pateko į švietimo įstaigas, o kaip žinoma, švietimo sistemoje didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys, tai ir lėmė, kad apklaustųjų tarpe vyrai sudaro tik 33 procentus.

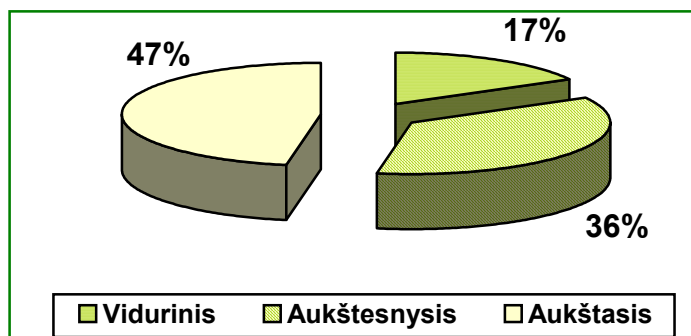
Nagrinėjant apklaustuosius pagal amžių, buvo išskirtos keturios amžiaus grupės (iki 25 metų, 26-35 metų, 36 -50 metų, virš 50 metų. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 7 pav.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

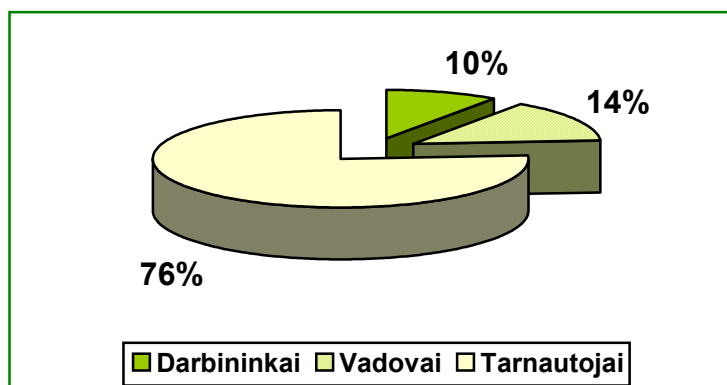
Kaip jau buvo minėta, daugiausia apklaustųjų patenka į 36 - 50 metų amžiaus grupę. Šios grupės respondentų yra 89, o tai sudaro per 42 proc. visų apklaustųjų. Antroje vietoje respondentai, priklausantys 26 - 35 metų amžiaus grupei. Tokių respondentų yra 81 (38 proc.). Jauniausių darbuotojų, iki 25 metų amžiaus, atsakė į klausimus tik 37 (17 proc.), Mažiausiai apklausoje dalyvavo vyresniojo amžiaus (virš 50 metų) respondentų - 7 (3 proc.). Kaip matyti 5 pav., aktyviausi buvo darbingiausio amžiaus respondentai, kurių amžius nuo 36 iki 50 metų.

Respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė taip: daugiausiai apklaustųjų yra baigę aukštąjį mokslą (47 proc.) bei aukštesnįjį (36 proc.), vidurinį išsilavinimą turi tik 17 proc. respondentų. (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas, pastebima tendencija, jog daugiau buvo apklausta žmonių, kurie savo darbe nurodymus dažniausiai gauna iš kitų – net 76 proc., 14 proc. apklaustųjų užima vadovaujančias pareigas ir 10 proc. respondentų yra darbininkai (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Tyrimo metu buvo apklausta Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojai, todėl galima teigti, kad respondentai – miesto darbuotojai, t.y. žmonės, kurie geriausiai išmano dabar egzistuojančias darbo problemas, todėl jų nuomonė yra labai vertinga.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas. Nepriklausomai nuo to, kokioje įstaigoje dirba žmogus, koks jo amžius ir išsilavinimas, jis siekia vieno – patenkinti savo poreikius. Šių poreikių patenkinimo laipsnį atspindi pasitenkinimo savo atliekamu darbu lygis.

Siekiant įvertinti Šiaulių miesto įmonių darbuotojų pasitenkinimą darbu, buvo užduotas klausimas „Kaip Jums patinka darbas Jūsų įmonėje?“ su galimais penkiais atsakymų variantais „labai patinka“, „nei patinka ,nei nepatinka“, „nepatinka“, „visiškai nepatinka“, „sunku pasakyti, apie tai niekada negalvojau“.

Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus suvokimas ir supratimas kaip jo poreikiai tenkinami darbu. Pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai organizuojami gerai, jų vykdymas tenkina

darbuotojų poreikius. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir pan. E.Bagdono ir E.Kazlauskienės teigimu, jei darbininkas patenkintas darbu, bet nepatenkintas atlyginimu, tuomet tikriausiai nesistengs sparčiai ir gerai dirbti. Ir atvirkščiai – jei atlyginimas geras, bet darbas labai nuobodus, darbuotojas pirmai progai pasitaikius gali išeiti iš įmonės. Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, didelės personalo kaitos priežastimi. Todėl galima teigti, jog pasitenkinimas darbu yra svarbus visos organizacijos žmonių darbo veiksnys.

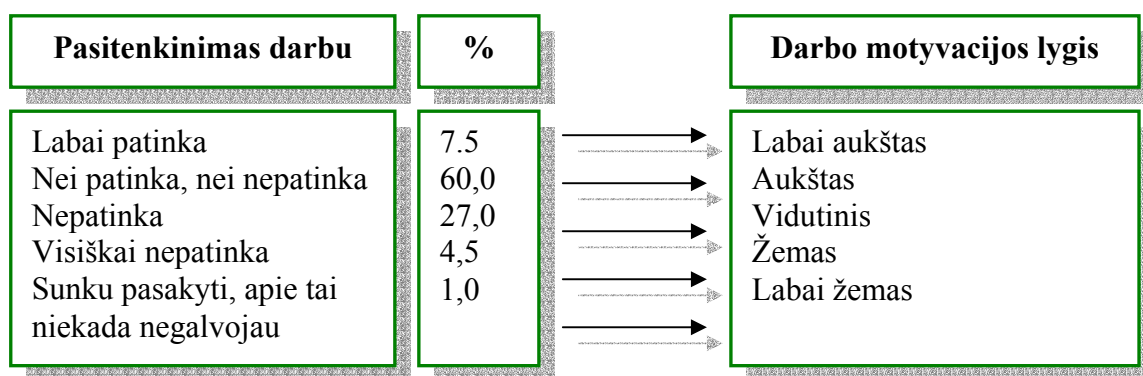
Į šį klausimą „kaip Jums patinka darbas Jūsų įmonėje?“ respondentų atsakymai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Pasitenkinimo darbu rezultatai

Kaip Jums patinka darbas Jūsų įmonėje??	Labai patinka	Nei patinka, nei nepatinka	Nepatinka	Visiškai nepatinka	Sunku pasakyti apie tai niekada negalvojau
Apklauskos rezultatai (proc.)	7,5%	60,0%	27,0%	4,5%	1,0%

Iš pateiktų lentelėje duomenų matyti, kad Šiaulių miesto įmonėse daugiausia yra patenkintų darbu (60proc.) darbuotojų. Tuo tarpu darbuotojų, kuriems darbas nepatinka yra 27proc.. Remiantis teorine prielaida, jog darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu įtakoja vienas kitą, t.y. turi tiesioginę priklausomybę, galima teigti, jog *Šiaulių miesto įmonėse dominuoja aukštas ir vidutinis darbo motyvacijos lygis* (žr. 8 pav.).



8 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas

Viena vertus, nėra garantijos, jog visi respondentai pateikė atsakymus į klausimus, atspindinčius realią situaciją. Kita vertus, žinant jog darbo motyvacijos lygį įtakoja motyvavimo priemonių naudojimo lygis organizacijoje (kuo geriau naudojamos motyvavimo priemonės

organizacijoje, tuo aukštesnis darbo motyvacijos lygis), negalima daryti vienareikšmiškų išvadų. Todėl būtina įvertinti visus motyvavimo sistemos veiksnius: darbo sąlygas, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą lygį, vyraujantį mikroklimatą organizacijoje, darbuotojų komunikavimo lygį, bei kitų organizacijoje naudojamų skatinimo priemonių lygį.

Tik atlikus išsamesnę analizę, bus galima įvertinti Šiaulių miesto įmonių personalo darbo motyvacijos lygį.

Pasitenkinimo darbu analizė : gaunamo atlyginimo aspektas. Analizuojant darbo užmokesčio kaitos tendencijas, galima konstatuoti, kad Lietuvoje viešojo sektoriaus darbuotojai gauna reguliarių ir stabilų atlyginimą, pagrįstą ne rezultatyvumo principu, bet atitinkantį atliekamas funkcijas, suteiktą rangą ir tarnyboje praleistą laiką.

Vakarų šalių vyriausybės, nustatydamos atlyginimus savo struktūrose dirbančiam personalui, remiasi privačiame sektoriuje dominuojančiomis tendencijomis. Yra dvi pagrindinės tokios kompensavimo sistemos priežastys:

- 1) jei Vyriausybė mokės mažiau nei privačios įmonės, bus ne tik sunku pasamdyti kvalifikuotų specialistų, bet ir jau dirbantys bus nepatenkinti, o tai sąlygos veiklos efektyvumą;
- 2) Vakarų šalyse vyrauja įsitikinimas, kad privatus sektorius yra pranašesnis už valstybinį. Jei ten mokamas tam tikras atlyginimas už tam tikrą darbą, jis turi būti teisingas, todėl vyriausybė neturėtų mokėti mažiau.

Tačiau Vyriausybė, remdamasi privataus sektoriaus atlyginimo už darbą tendencijomis, susiduria su keliais keblumais:

- 1) kai kurios veiklos rūšys būdingos tik viešajam sektoriui, pvz., apsaugos darbuotojų, dirbančių privačiai įmonei, darbo negalima lyginti su policijos darbu. Socialinių darbuotojų galima rasti abiejuose sektoriuose, tačiau jų tikslai ir darbo sąlygos gali būti labai skirtingi;
- 2) Vyriausybė turi nuspręsti, į kuriuos konkrečiai atlyginimus ji orientosis: ar į dirbančiųjų mažose, ar stambiose įmonėse, ar į gaunančiųjų mažiausią, vidutinį ar didžiausią atlyginimą. Nors už kai kurį darbą mokamas atlyginimas privačiose įmonėse svyruoja nedaug, kai kurioms pareigoms būdingas didelis užmokesčio intervalas, pvz., buhalteriams, teisininkams;
- 3) kai kurias pareigas užimantiems žmonėms Vyriausybė niekada negalės mokėti tiek, kiek moka privačios įmonės. Čia pagrindinis argumentas galėtų būti toks, kad šie žmonės uždirba daugiau nei to verti (jie gali dalyvauti paskirstant pelną, akcinį kapitalą);
- 4) jei Vyriausybė kurdama atlyginimo sistemą, remsis privačiame sektoriuje dominuojančia praktika, vadinasi, ji sutinka, kad ši praktika yra teisinga. Tačiau taip yra ne visuomet. (Marcinkevičiūtė, 2003)

Kalbant apie atlyginimo sistemos Lietuvos valstybės tarnautojams nustatymą, reikia pabrėžti, kad norima, jog kiekvienas, stodamas į valstybės tarnybą, žinotų, kokį atlyginimą jis gaus. Kaip numato Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII - 1316, darbo užmokestis susideda iš trijų komponentų: pareiginės algos arba valandos (dienos) atlygio, priedų, priemokų.

Pareiginė alga priklauso nuo valstybės tarnautojų kategorijos, kurių yra numatyta 30. Visos pareigybės, kurios priklauso tai pačiai kategorijai, turi vienodą pareiginę algą. Priedai mokami: už stažą valstybės tarnyboje; už labai gerą tarnybą, kuris galės būti mokamas metų pabaigoje, įvertinus pagal tam tikrus kriterijus nustatytą visų metų valstybės tarnautojo ištarnautą laikotarpį iki 30 proc. pareiginės algos.

Priemokos gali būti mokamos už darbą poilsio bei švenčių dienomis, nakties metu, už darbą kenksmingomis sąlygomis, už pareigybės aprašyme nenurodytą ar įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą. Priemokų suma negali viršyti 50 proc. pareiginės algos.

Už labai gerus tarnybos rezultatus valstybės tarnautojui gali būti skiriama pinigine priemoka iš valstybės tarnautojams skatinti numatytų lėšų, jeigu jo tarnybinė veikla per vienerius metus įvertinama labai gerai. Bendruosius labai geros tarnybos kriterijus nustato Vyriausybė.

Tyrimo duomenimis, apklausti darbuotojai teigia, šiuo metu neturintys lengvatų. Kai kurie išskyrė apmokymo išlaidų kompensavimą, keletas - pareigybinio automobilio, mobiliojo telefono išlaidų padengimą.

Išnagrinėjus gautus skaičius ir juos apibendrinus matome, kad visiškai patenkintų materialinio skatinimo sistema Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose yra tik 17 proc. darbuotojų, tuo tarpu visiškai nepatenkintų - 29 procentai. (žr.2 priedą). Didžioji dalis respondentų tik iš dalies patenkinti gaunamu finansiniu paskatinimu savo darbo įmonėse. Pagrindines priežastis, kodėl vis tik materialinis skatinimas neduoda gaunamo efekto galime rasti 8 lentelėje.

8 lentelė

Netenkinantys materialinio skatinimo sistemos elementai

Kodėl netenkina materialinio skatinimo sistema?	Skatinami netie asmenys, kurie nusipelnė	Ne visada aišku už ką skatinama	Dažnai neteisingai nustatoma premijos dydis	Netobula skatinimo sistema	Skatinama formaliai, trūksta nuoširdumo	Kitos
Apklaustos rezultatai, proc.	33	19	21	2	13	12

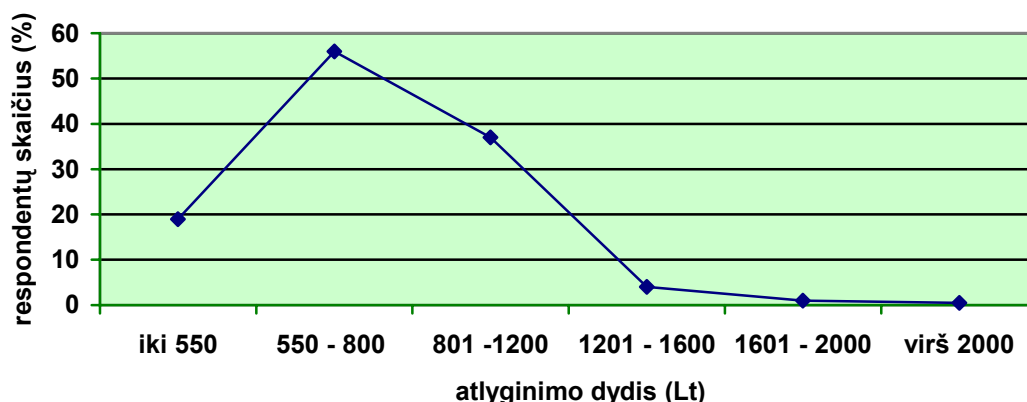
Tyrimo nustatyta kad Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose priemokos ir vienkartinės pinigines išmokos neatlieka motyvacinės funkcijos, t.y. jos nėra paskatinimas už gerus darbo rezultatus ar ypatingus laimėjimus. Jomis yra „pamaloninami“ tik „paklusnieji“ darbuotojai Nesuprantama už kokius pasiekimus skatinama. Dažnai darbuotojams susidaro įspūdis kad skatinama tik formaliai „dėl paukščiuko“, nepaaiškinama kaip apskaičiuojamas gaunamos priemokos dydis. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad priemokos turi labai trumpalaikį efektą ir geriau dirbti neskatinama.

Kalbant apie atlyginimo sistemą, be abejo, turimas galvoje ne tik atlyginimas, bet ir *įvairios socialinės garantijos*. Viešojo sektoriaus darbuotojams užtikrinamas socialinis ir sveikatos draudimas, atostogos.

Viena iš tokių socialinių garantijų, be šiuo metu egzistuojančio valstybinio socialinio draudimo pensijos, yra numatoma valstybės tarnautojų pensija. Tai didelis stimulas žmogui tarnauti valstybės tarnyboje.

Lietuvoje darbo apmokėjimą reguliuoja Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymas. Šis įstatymas reguliuoja darbuotojų dirbančių pagal samdos (darbo) sutartis įmonėse, įstaigose ir organizacijose nepriklausomai nuo jų nuosavybės formų, darbo apmokėjimo. Įstatymas taip pat numato ir darbo užmokesčio minimumą, kuris turi užtikrinti darbininkams tam tikrą pragyvenimo lygį. Į klausimus apie vidutinį mėnesinį darbo užmokestį darbuotojai atsakinėjo labai nenoriai. To priežastimi galima įvardinti šiandien Lietuvoje praktikuojamą atlyginimų įslaptinimo praktiką.

Kaip teigia Marcinkevičiūtė L.(2003) L. pastaraisiais metais atlikti įvairiose Vakarų šalyse rodo, kad tokia atlyginimų įslaptinimo praktika įmonėms atneša daugiau neigiamų nei teigiamų aspektų. Neturint patikimos informacijos, kyla nereikalingi ir nepagrįsti įtarinėjimai, atsiranda pagrindas gandams, didėja įtampa tarp bendradarbių, blogėja darnios veiklos galimybės.



9 pav. Respondentų darbo užmokesčio lygis

Kaip matome 10 pav., didžioji dalis apklaustųjų (56 proc.) gauna šiek tiek didesnę nei minimalų darbo užmokestį. Dabartiniu metu Lietuvoje minimalus darbo užmokestis sudaro 550 Lt. 37 proc. respondentų nurodė, jog gauna nuo 801 iki 1200 Lt darbo užmokestį. 19 proc. dirbančiųjų gauna minimalų atlyginimą, t.y. atlyginimą iki 550 Lt. 4 proc. apklaustųjų teigia gaunantys darbo užmokestį nuo 1201 iki 1600 Lt. 1 proc. respondentų nurodė gauną darbo užmokestį nuo 1601 iki 2000 Lt. Ir tik 0,5 proc. apklausoje dalyvavusiųjų teigimu, jų darbo užmokestis yra virš 2000 Lt (žr.9 pav.).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, jog Šiaulių mieste biudžetinių organizacijų darbuotojų darbo užmokestis 2003 – 2005 metais kito nuo 700 – 1100 Lt per mėnesį. 86 procentams respondentų darbo užmokestis – vienintelis pajamų šaltinis.

Norint atlikti skaičiavimus visus respondentus pagal gaunamą atlyginimą būtų tikslinga suskirstyti į tris stambesnes grupes:

- Darbuotojai, kurių atlyginimas yra iki 1000 Lt.
- Darbuotojai, kurių atlyginimas yra nuo 1001 iki 2000 Lt.
- Darbuotojai, kurių atlyginimas yra virš 2000 Lt.

Pravartu apskaičiuoti pasitenkinimo darbu vidutinį lygį, konkrečiai atlyginimo grupei:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

x – respondento gaunamas atlyginimas (x_1 – iki 1000 Lt; x_2 nuo 1001 iki 2000Lt; x_3 – 2000 Lt ir daugiau).

* n – respondentų, gaunančių atitinkamą atlygimą grupės narių skaičius (n_1 – darbuotojų skaičius gaunančių atlyginimą iki 1000 Lt; n_2 – darbuotojų skaičius gaunančių atlyginimą nuo 1001 iki 2000 Lt; n_3 - darbuotojų skaičius gaunančių atlyginimą virš 2000 Lt).

* n_1 - 107; n_2 – 86; n_3 – 21.

Tokiu būdu į tyrimą įvedami balai, kur 5 balai – labai patenkintas darbu darbuotojas; 4 balai – patenkintas, darbu darbuotojas, 3 – nelabai patenkintas darbu darbuotojas; 2 – nepatenkintas darbu darbuotojas; 1 balas – labai nepatenkintas darbu darbuotojas.

Apskaičiuotas darbuotojų, gaunančių atlyginimą iki 1000 Lt, pasitenkinimo darbu, vidutinis lygis:

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum x_1}{n_1}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{(19 * 5) + (34 * 4) + (22 * 3) + (18 * 2) + (14 * 1)}{107} = \frac{95 + 136 + 66 + 36 + 14}{107} = 3.24$$

Apskaičiuotas darbuotojų, gaunančių atlyginimą nuo 1001 iki 2000Lt, pasitenkinimo darbu, vidutinis lygis:

$$\bar{x}_2 = \frac{\sum x_2}{n_2}$$

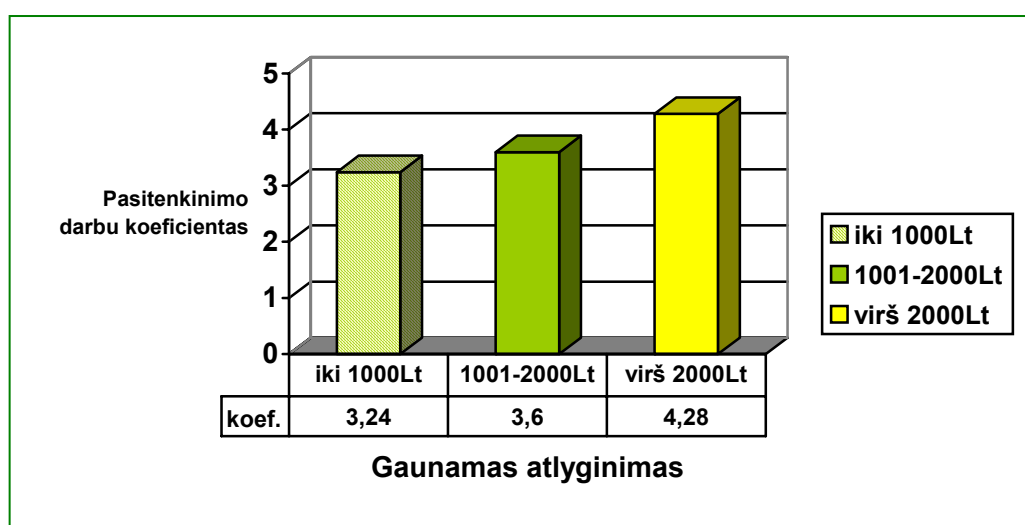
$$\bar{x}_2 = \frac{(24 * 5) + (26 * 4) + (17 * 3) + (16 * 2) + (3 * 1)}{86} = \frac{120 + 104 + 51 + 32 + 3}{86} = 3.60$$

Apskaičiuotas darbuotojų, gaunančių atlyginimą virš 2000Lt, pasitenkinimo darbu, vidutinis lygis:

$$\bar{x}_3 = \frac{\sum x_3}{n_3}$$

$$\bar{x}_3 = \frac{(7 * 5) + (13 * 4) + (1 * 3)}{21} = \frac{35 + 52 + 3}{21} = 4,28$$

Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, gaunantys didžiausią atlyginimą, virš 2000 Lt (pasitenkinimo darbu vidutinis lygis yra 4,28); antroje vietoje yra darbuotojai, gaunantys atlyginimą nuo 1001 iki 2000 Lt (pasitenkinimo darbu vidutinis dydis yra 3,60); mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, gaunantys žemiausią atlyginimą iš visų apklaustųjų – iki 1000 Lt (pasitenkinimo darbu vidutinis lygis yra 3,24) .(žr. 10 pav.)



10 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo gaunamo atlyginimo

Tyrimo rezultatai patvirtina teiginį, kad Šiaulių miesto biudžetinėse organizacijose darbuotojų pagrindinė motyvavimo priemonė yra darbo užmokestis, nes net 86 proc. respondentų – tai pagrindinis ir vienintelis pajamų šaltinis.

Visuotinai pripažįstama, kad pinigai skatina darbuotoją veikti tik kaip laukiamas ir norimas atlyginimas, tik tol, kol jie nepatenka į skatinamojo rankas. Gauti pinigai nukreipia darbuotojo proto ir valios pastangas geriausio panaudojimo būdo paieškoms.

Tyrimo rezultatai patvirtina F. Teilorio (F. Teilor) darbo užmokesčio ir darbo reikšmingumo ryšį, kuris teigia, kad darbo reikšmingumas priklauso nuo darbuotojo darbo užmokesčio, kvalifikacijos ir sugebėjimų.

Pagal Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymą biudžetinių organizacijų darbuotojams atlyginimus nustato vyriausybė. Įstatymas taip pat įgalioja vyriausybę nustatyti minimalią mėnesinę algą, privalomą mokėti visą darbo laiką dirbantiems samdomiems darbuotojams.

Tyrimo duomenimis, 38 proc. respondentų nepatenkinti darbo užmokesčio dydžiu, 57 proc. – dalinai patenkinti (vidutinis mėnesinis darbuotojų užmokestis už darbą tiriamose įmonėse kito nuo 700 – 1100 Lt).

Norint išanalizuoti biudžetinių įmonių darbuotojų darbo užmokesčio sietinumą su darbo svarba, sunkumu ir kokybe, nustatyta, kad 57 proc. respondentų mano, kad darbo užmokesčio dydis per mažas pagal jų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę, 35 proc. mano, kad jų darbo užmokesčio dydis atitinka darbo svarbą. Tai rodo kad didžiajai daliai darbuotojų darbo užmokestis negali atlikti savo vienos iš pagrindinių – skatinimo funkcijos.

Analizuojant paskatų rūšis buvo nustatyta, kad 50 proc. respondentų jokių paskatinimų negauna, 25 proc. teigė, jog jiems išmokamos premijos, vienkartinės pašalpos.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad darbas suvokiamas ne kaip pragyvenimo priemonių įsigijimo šaltinis, bet kaip vertybė, kuri įprasmina darbuotojo gyvenimą, lemiantį jo vietą visuomenėje, tačiau darbo užmokestis arba noras daugiau uždirbti praktiškai kol kas dominuoja.

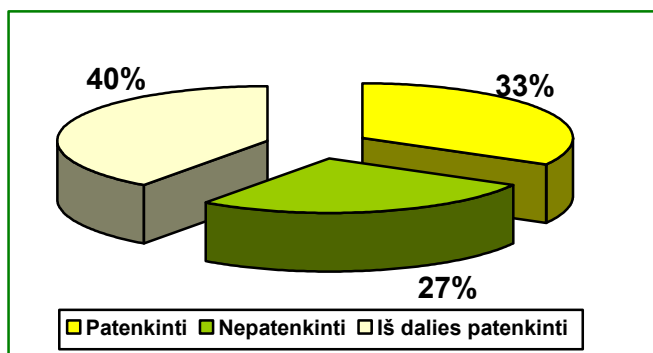
Siekiant išsiaiškinti laisvalaikio ir papildomo darbo sietinumą, buvo nustatyta, kad praktiškai visi respondentai sutiktų paskirti arba jau yra paskyrę savo laisvalaikį papildomam uždarbiavimui. Respondentų teigimu, užmokestis už darbą neužtikrina pragyvenimo, todėl reikalingi papildomi pajamų šaltiniai. Esant nepalankioms darbo sąlygoms, dirbantieji norėdami pragyventi ir išmaitinti savo šeimas dirba papildomai, laisvu nuo pagrindinio darbo laiku arba palieka darbovietes savo noru. Tada darbuotojai dažniausiai aukoja laisvalaikį arba dirbdami papildomai nesudaro darbo sutarčių. Dirbantiems mokama už darbą neoficialiai, užmokestis niekur nefiksuojamas. Šis reiškinys turi neigiamos įtakos ekonomikai ir darbuotojų socialiniai saugai: jie praranda socialines garantijas ligos ir pensijų aprūpinimo atveju, valstybei nesumokami mokesčiai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbo užmokestis vis dar yra pagrindinis darbo motyvas ir nepraranda savo motyvacinės vertės

Kita vertus, pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo gaunamo atlyginimo, bet ir nuo to, kaip darbuotojai aprūpinami darbo priemonėmis, kokios yra darbo sąlygos ir pan.

Pasitenkinimo darbo vieta ir darbo sąlygomis tyrimo analizė. Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojai aprūpinami darbo priemonėmis, kokios yra darbo sąlygos bei darbo ir poilsio režimas buvo pateikti klausimas „Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta“?

Visiškai patenkinti savo darbo vieta buvo tik 33 proc. respondentų, visiškai nepatenkintų – 27 proc. Iš dalies patenkinti (nei patenkinti, nei nepatenkinti) savo darbo vieta – 40 proc. apklaustųjų. (žr. 11 pav.)



11 pav. Respondentų pasitenkinimas savo darbo vieta

Visi nepatenkinti ir iš dalies patenkinti respondentai turėjo konkretizuoti kokios pagrindinės netinkamos darbo vietos priežastys. Respondentai galėjo rinktis iš penkių variantų ir taip pat nurodyti savo priežastį trukdančią produktyviai dirbti (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Darbo sąlygų trūkumai

Kodėl netenkina darbo vieta	Nepatogūs baldai	Organizac. technikos trūkumas	Nenormali temperatūra	Per daug dulkių	Blogas apšvietimas	Kitos
Apklausoje rezultatai (proc.)	14%	21%	26%	0%	36%	3%

Pažymėtina, kad jei darbo vieta bus įrengta tinkamai (tinkama patalpų temperatūra, švarus patalpų oras, triukšmo sumažinimas), tuomet darbuotojai dirbs efektyviai ir galės išnaudoti savo galimybes.

Tvarkingos ir geros buitinės patalpos leidžia darbuotojams jaustis reikšmingiems įmonėje, kadangi buitinių patalpų kokybė rodo rūpinimąsi įmonės darbuotojų gerove (pvz., rūbinė, rūkomasis), darbuotojų patogumu (pvz., dušai, prausyklos), jų poilsiu (pvz. poilsio kambarys).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 27 proc. darbuotojų tiek sanitarines – higienines, tiek buitines darbo sąlygas įvardijo blogomis. Įmonių vadovybė turėtų į tai atsižvelgti ir imtis atitinkamų veiksmų padėčiai pagerinti.

Darbo sąlygos – tai aplinka, kurioje vyksta darbas. Darbo aplinkos kokybė yra svarbus motyvuojantis veiksnys. Ji atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Viskas, kas susiję su darbo sąlygų gerinimu, higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika veikia motyvuojančiai.

Vadovavimo darbui kokybės aspektas. Biudžetinių įstaigų darbuotojų dalyvavimas bendroje grupės veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, noru veikti drauge.

Norint pasiekti aukštų įmonės rezultatų, būtina atskirti vykdytojo ir dalyvio vaidmenis procese. Vykdytojas gauna nurodymą, kuris jam yra suformuluotas, apibrėžtas ir kurį jis turi tiksliai vykdyti. Taigi, nurodymas jau nuo pat pradžių jam yra svetimas. Labai svarbu, kad darbuotojas dalyvautų problemų iškėlime, tikslo nustatymo procese, kad priimtas sprendimas būtų jo tiesiogiai išgyventas. Biudžetinių įstaigų darbuotojas, dalyvaujantis sprendimų priėmimo procese, yra suinteresuotas veiklos sėkme, todėl jaučiasi tiesiogiai atsakingas už veiklos rezultatus. Tai reiškia, kad darbuotojas norės atlikti darbą kuo geriau, tarsi būtų įmonės savininkas.

Siekiant išsiaiškinti kaip darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, buvo užduotas klausimas „Kokius klausimus sprendžiant turi įtakos Jūsų įmonės darbuotojai?“ su galimais atsakymo variantais. Gauti rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Dalyvavimas sprendimų priėmimo

Kokius klausimus sprendžiant turi įtakos Jūsų įmonės darbuotojai ?	Apklausoje rezultatai proc.
Dėl darbo drausmės	21
Dėl asmeninės atsakomybės už užduoties vykdymą	32
Dėl darbo kokybės gerinimo	16
Dėl darbo sąlygų gerinimo	24
Dėl betarpiškų vadovų skyrimo	2
Dėl „naujokų“ priėmimo į darbą	7
Dėl atostogų grafikų tvirtinimo	38
Kita (nurodykite)	3

Gauti rezultatai rodo, kad didžioji dalis darbuotojų (66,82 proc.) kartais yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kita dalis darbuotojų (33,5 proc.) teigia, jog niekada nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą.

Todėl galima teigti, jog Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, lygis yra žemas.

Gauti rezultatai patvirtina I. Bakanauskienės (1998) teiginį, jog daugelyje Lietuvos organizacijų vyrauja nuostata, jog valdymo sprendimų priėmimas laikytinas organizacijos vadovų reikalu, t. y. susidariusias problemas sprendžia tik pats vadovas. Yra manoma, kad darbuotojai dalyvaujantys sprendimų priėmimo procese, skatinami imtis didesnės atsakomybės, o tai suteikia galimybę žmogui pajusti savo svarbą organizacijoje. Auga saviraiškos poreikis, kuris palaiapsniui teikia vis didesnę pasitikėjimą savo jėgomis ir leidžia imtis vis sudėtingesnių užduočių.

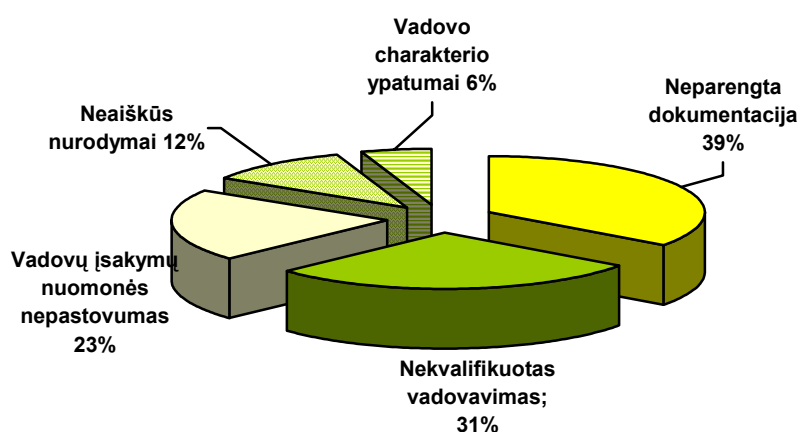
Tiriant darbuotojų efektyvios veiklos kriterijus autorė nustatė, kad 21 proc. respondentų geriau dirbtų pritaikydami savo sugebėjimus, 16 proc. – gaudami didesnę darbo užmokestį ir 14 proc.

efektyvesnės veiklos siektų su draugišku kolektyvu. Pirmoje vietoje darbuotojai įvardijo savo sugebėjimų panaudojimą, nors nagrinėjant profesinių sugebėjimų svarbą, net 59 proc. teigė, kad nežino ar panaudoja savo sugebėjimus. Tai leidžia manyti, kad neįvertinus sugebėjimų, negalima nustatyti sugebėjimų panaudojimo lygio.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinė priežastis dėl kurios darbuotojai negali profesinių sugebėjimų pritaikyti praktikoje yra vadovų nenoras perduoti įgaliojimus. Darbuotojai negali surasti savo sugebėjimų sričių, nes vadovų tarpe vyrauja nuomonė, kad įmonės valdymas – administracijos reikalas, kiti neturi kištis, nes turi savo pareigas, o vadovų supratimas apie pareigas yra labai ribotas ir šališkas.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad psichologinis pasitenkinimo darbu elementas yra geras darbo organizavimas, tačiau tyrimo rezultatai Šiaulių miesto biudžetinėse įmonėse, šio teiginio nepatvirtina. Iš darbuotojų atsakymų galima daryti išvadą, jog darbo organizavimas yra vienas iš pagrindinių sunkumų su kuriuo jie susiduria. Blogas darbo organizavimas riboja darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo duomenimis, 56 proc. darbuotojų yra patenkinti savo atliekamo darbo turiniu, tačiau likusioji respondentų dalis, demotyvuojančiomis priežastimis įvardijo: techniškai gerai parengtos dokumentacijos nepakankamumą (39 proc.), nekvalifikuotą vadovavimą (31 proc.), vadovų įsakymų nuomonės nepastovumą (23 proc.), neaiškius, netikslus nurodymus (12 proc.) bei vadovo charakterio ypatumus (6 proc.) (žr. 12 pav.)



12 pav. Respondentus demotyvuojantys veiksniai (proc.)

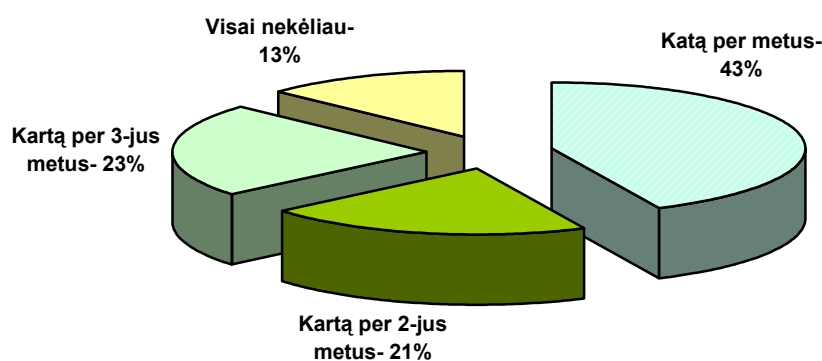
Iš respondentų atsakymų, kurie įvardijo pagrindiniais sunkumais – gerai parengtos dokumentacijos trūkumą ir nekvalifikuotą vadovavimą, labiausiai buvo akcentuojama, kad minėti sunkumai darbe, pasireiškia dėl vadovų nepatyrimo ir teorinių žinių stokos. Suprantama, kad viešojo sektoriaus institucijoms, valdymo struktūrose reikalingi ekonomistai, finansininkai,

rinkotyros specialistai ir kiti darbuotojai turintys reikiamų žinių ir gebantys jas naudoti savo veikloje. Akivaizdu, kad reikiamų žinių šiuo metu Lietuvoje gali turėti aukštųjų mokyklų absolventai, baigę jas per paskutinius 2-5 metus. Kiti darbuotojai sistemiskai šių žinių įgyti neturėjo galimybių.

Reziumuojant galima teigti, jog darbuotojai ir vadovai skirtingai supranta, kaip turi elgtis geras vadovas – tai, kas atrodo svarbu vieniems, atrodo visiškai nesvarbu kitiems. Pavaldiniai labiausiai vertina vadovo sugebėjimą bendrauti su pavaldiniais bei profesinę pagalbą; vadovai savo darbo sėkmę sieja su sugebėjimu pateikti savus problemų sprendimo variantus, apginti savo poziciją, sugebėjimu savarankiškai analizuoti situaciją ir numatyti planus, atsižvelgiant į tolimesnę ekonominę perspektyvą.

Profesinių gebėjimų ir kvalifikacijos kėlimo galimybių raiška. Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad šiuo metu pagrindiniu veiklos motyvu biudžetinių organizacijų darbuotojų tarpe (30 proc.) įvardijamas – profesinių gebėjimų taikymas darbe. Jų nuomone, gebėjimai gali užtikrinti kūrybinę saviraišką, padėti išsiaiškinti galimybes naujoje veikloje (kuri gali būti patraukli savo naujumu, neapibrėžtumu ir rizikingumu). Profesinių gebėjimų taikymas naujoje veikloje didina asmeninį patyrimą, žinias, emocinius pergyvenimus. Lietuvoje ekonominių sistemų transformacijos laikotarpiu, kai nesusiformavę būtinos rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidos, reiškiasi akivaizdi disproporcija tarp įgimtų ir įgytų gebėjimų.

Tyrimo metu nustatyta, kad Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojai supranta mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo naudą ir stengiasi pasinaudoti kiekviena suteikta galimybe. (žr. 13 pav.)



13 pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybės (proc.)

Pereinamojo laikotarpio pradžioje dominavo įgimti gebėjimai – avantiūrizmas, greitas ir besąlygiškas pasipelnymas, naudos siekimas dėl ekonominės aplinkos nesusiformavimo. Pereinamojo laikotarpio pradžioje labai mažai darbuotojų ugdė kvalifikacinius gebėjimus. Dauguma jų buvo užtikrinti (tiksliau juos aplinka vertė taip tikėti ir veikti) savo įgimtų gebėjimų pranašumais

ir galia. Formuojantis rinkos ekonominei sistemai, reikšmingesniais tampa įgyti gebėjimai (žinios bei praktinis patyrimas, padedantys darbuotojui surasti unikalias prasmes unikaliose situacijose, priimti nepriklausomus autentiškus sprendimus).

Plačiau diskutuojant apie viešojo sektoriaus darbuotojų tęstinio ugdymo galimybes, būtina akcentuoti, kad Lietuvai rengiant arba perkvalifikuojant vadybos specialistus padeda užsienio šalys. Ši pagalba dažniausiai yra užsienio profesorių ar lektorių, atvykusių į Lietuvą, paskaitos, seminarai, disputai. Šioms kelionėms užsienio šalių fondai, agentūros skiria nemažas lėšas deja, tenka konstatuoti, kad šių priemonių efektyvumas menkas. Atvykę dėstytojai skaito elementarius teorinius dalykus, nesuprasdami faktinės situacijos Lietuvoje, bando siūlyti nerealius ir neįgyvendinamus sprendimus.

Užsienio fondų skiriamos lėšos būtų panaudotos žymiai efektyviau, jei jos būtų perduotos užsienio institucijoms, o šios priimtų stažuotis mūsų šalies specialistus. Už 300 tūkst. dolerių Vakarų šalyse vienus metus galėtų stažuotis 15-20 specialistų. Minėtu atveju į Lietuvą skaityti trumpus kursus buvo atvykę 12 užsienio dėstytojų ir jų pagalbos nauda tikrai buvo menka (Zakarevičius, 2001).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, kad Lietuvoje aktualu ne tik ruošti jaunus specialistus, bet ir vystyti vadovaujančiųjų darbuotojų (viešajame sektoriuje), o taip pat žmonių, dirbančių ekonomikos, verslo ir vadybos padaliniuose, tęstinio mokymo bei persikvalifikavimo sistemą. Norint sukurti tokią sistemą šalyje reikalingos papildomos lėšos. Kalbant apie tęstinio ugdymo sistemoms reikalingas lėšas, Zamalaitis (1998) teigia, kad mokslo vystymui Lietuvoje turėtų būti skiriama ne mažiau kaip 10 proc. savo biudžeto. Tokia galimybė atsirastų, jeigu Lietuvoje nebūtų skirta pernelyg daug lėšų valdymo aparatui išlaikyti.

Lietuvoje profesinio tęstinio mokymo tobulinimas būtų ne vien formalus, bet ir naudingas, jeigu jis būtų paremtas individualia, motyvuota darbuotojų iniciatyva, jų aktyvia pozicija ir atsakomybe. Dėl to mokymo procese turėtų dominuoti mokymosi metodai. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti vis labiau individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti nuo besimokančiojo individualios pozicijos. Lanksčios, naujausiomis technologijomis paremtos mokymo galimybės leistų mokymą organizuoti įvairiomis, nuo mokymo vietos, laiko, mokymo programos ir kitų parametrų nepriklausančiomis formomis. Svarbu būtų organizuoti tų sričių tęstinį ugdymą, kur žinių pokyčiai yra esminiai.

Respondentų nuomonių apie motyvavimo priemones vertinimas ir išskirtos tobulinimo galimybės.

Remiantis respondentų atsakymais galima daryti išvadą, kad šiuo metu vienas iš pagrindinių veiklos motyvų Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų tarpe (27 proc.) įvardijamas – profesinių gebėjimų taikymas darbe (žr. 9 lentelę). Jų nuomone, gebėjimai gali užtikrinti kūrybinę

saviraišką, padėti išsiaiškinti galimybes naujoje veikloje (kuri gali būti patraukli savo naujumu, neapibrėžtumu ir rizikingumu). Profesinių gebėjimų taikymas naujoje veikloje didina asmeninį patyrimą, žinias, emocinius pergyvenimus. Lietuvoje ekonominių sistemų transformacijos laikotarpiu, kai nesusiformavę būtinos rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidos, reiškiasi akivaizdi disproporcija tarp įgimtų ir įgytų gebėjimų.

11 lentelė

Labiausiai darbuotojus motyvuojantys faktoriai

Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe?	Apklausos rezultatai,(proc.)
Kūrybiškumą	3
Galimybę panaudoti savo sugebėjimus	36
Galimybę kilti pareigose	18
Darbo draugų pripažinimą	2
Galimybę kelti savo profesinį – kvalifikacinį lygį	27
Galimybę būti savarankišku	0
Gerą atlygimą	20
Draugišką kolektyvą	0

Atlikus tyrimą nustatyta, kad biudžetinėse organizacijose nėra vienos darbuotojų motyvavimo sistemos, o pavienės motyvavimo priemonės nepatenkina darbuotojų poreikių. Pagrindinės nepasitenkinimo darbu priežastys yra labai svarbios – vadovaujančių darbuotojų nekompetencija, neišvystyta kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros vystymo strategija. Šios priemonės turėtų būti naudojamos efektyviau, kadangi materialinis skatinimas biudžetinėse organizacijose yra ribotas, nes Vyriausybė reguliuoja biudžetinių institucijų darbo užmokesčio dydį.

Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas. Asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs kitiems. Kita vertus, asmuo, patyręs stresą, gali pats gerai nesuprasti savo veiklos motyvų, tačiau jie suprantami apmokytam stebėtoju. Savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems žmonėms.

Nenuostabu, kad kiekvieno supratimas apie kitų žmonių darbo motyvaciją ir motyvus yra stipriai veikiamas (daro didelę įtaką) pačių požiūrio ar nuostatų į tuos žmones.

Tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003), darbuotojų motyvavimo sistemoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju bandoma darbuotojams skatinti naudoti pavienės motyvavimo priemones. Skirtingiems darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai privalo žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Motyvacinės veiklos galimybių hierarchija padėtų vadovams asmenybės mechanizmus-motyvus nukreipti institucijų ir

pačių darbuotojų labai. *Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis darbuotojų motyvavimo sistemas.*

Taigi, ir gauti rezultatai, į klausimą apie darbo atsisakymą, rodo, jog Šiaulių miesto įmonių darbuotojai paliktų savo įmonę dėl didesnio darbo užmokesčio. Vadinasi ši išvada pagrįsta, nekelianti abejonių.

Atlikus išsamią analizę, t.y. įvertinus visų motyvavimo priemonių lygį, galima teigti, jog Šiaulių miesto įmonėse *vyrauja vidutinis ir žemas darbo motyvacijos lygis*. Taigi, darbo pradžioje, remiantis teorine prielaida, suformuotas teiginys, jog Šiaulių miesto įmonėse dominuoja aukštas ir vidutinis darbo motyvacijos lygis, neteisingas.

Kita vertus, žinant, jog darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu įtakoja vienas kitą, pagrįstai galima teigti, jog Šiaulių miesto įmonėse *vyrauja vidutinis ir žemas pasitenkinimo savo atliekamu darbu, lygis*.

Nedidelis pasitenkinimo savo atliekamu darbu lygis rodo, kad Šiaulių miesto vadovai deramai neįvertina darbuotojų lūkesčių.

Atlikus darbo motyvacijos analizę, konkrečiose Šiaulių miesto įmonėse ir ištyrus darbuotojų lūkesčius, darbo eigoje buvo parengtas konkretus motyvavimo modelis (žr.3 priedą), kuriuo įmonių vadovai galėtų remtis savo vadybiniame darbe.

Modelį sudaro dvi dalys: ekonominis ir socialinis skatinimas:

1. *Ekonominis skatinimas*. Jis įgauna įvairias materialinio skatinimo formas. Tai premijavimo sistema, materialinės paramos, kelialapių, bilietų į kultūros renginius ar sporto varžybas apmokėjimas ir pan.
2. *Socialinis skatinimas*. Jo struktūrą būtų galima aiškinti sekančiais:
 - Pasitenkinimo darbu didinimas. Darbuotojas turi pajusti savo įnašą į bendro produkto gamybą. Šis pojūtis įgalins darbuotoją rodyti vis didesnes pastangas darbe, kurių dėka didės paslaugos kokybė, o kartu ir pasitenkinimas savo atliekamu darbu.
 - Įtraukimas į valdymą. Vadovai privalo suvokti, jog valdymo sprendimų priėmimas yra visų organizacijos narių reikalas. Tuomet darbuotojas pajus savo svarbą įmonėje, o kartu ir atliekamo darbo reikšmingumą. Būtina darbuotojams sudaryti galimybę kilti karjeros laiptais, bei skatinti juos teikti pasiūlymus darbui inovuoti.
 - Mikroklimate formavimas. Būtina sąlyga – gerų tarpusavio santykių organizacijoje palaikymas, bei kolektyviškumo jausmo stiprinimas. Itin svarbūs geri santykiai tarp vadovo ir pavaldinių ir santykiai tarp bendradarbių.

- Organizacijos kultūra. Būtina skatinti darbuotojų socialinį aktyvumą už įmonės ribų: organizuoti ekskursijas į gamtą, į koncertus, į teatrą, švęsti profesines šventes, gimtadienius, siekiant ugdyti komandinį darbą.

Vadovai privalo suvokti, kad norint nukreipti darbuotojų iniciatyvą pageidautina kryptimi, būtina supažindinti darbuotojus su visomis institucijos vertybėmis, kaip pavyzdžiui: smalsumas, veiklumas, naujovių skatinimas, kito išklausymas, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, iniciatyva ir atsakomybė, teisė suklysti ir pan. Jei šių vertybių bus laikomasi realiame įmonės gyvenime, darbuotojai atiduos savo energiją ir sieks asmeninės sėkmės kartu su įmone.

Atsižvelgiant į tai, jog įmonių galimybės ribotos, tokia skatinimo sistema patraukli tuo, kad nereikalauja didelių investicijų. Šis teorinis motyvavimo modelis siūlomas visoms Šiaulių miesto biudžetinėms organizacijoms.

Veiksniai, anot respondentų, juos labiausiai skatinantys dirbti, bei labiausiai nuviliantys pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

Pasitenkinimo darbu veiksniai

Motyvacijos komplekso elementai	Skatina dirbti	Sukelia nepasitenkinimą
Darbo užmokestis	Didelis atlyginimas, priemokos ir priedai.	Mažas atlyginimas, neskiriami arba skiriami neskaidriai priedai, priemokos.
Darbo sąlygos	Tinkamos darbo sąlygos, konkretus darbas, darbo įvairovė, ergonomiška darbo aplinka.	Techniniai gedimai, valgyklos nebuvimas, organizacinės technikos trūkumas, neergonomiška darbo vieta.
Darbo santykiai	Užtikrintos socialinės garantijos, darbas pagal darbo sutartį, pastovus darbas, kūrybinis darbas.	Viršvalandinis darbas, netinkamas darbo organizuotumas, nervinė įtampa, monotonija, darbas nepilnu etatu, darbas savaitgaliais.
Santykiai su kolegomis	Gerai santykiai su kolegomis, galimybė bendrauti, būti tarp žmonių, gera nuotaika.	Konfliktai darbe, slogi tarpusavio atmosfera, bendradarbių abejingumas, nesugebantys atlikti savo darbo kolegų, kolegų savo tikslų siekimas kitų sąskaita, bloga nuotaika.
Santykiai su vadovybe	Vadovo įvertinimas, geri santykiai su vadovu, moraliniai apdovanojimai, pagarba, pagyrimas, savalaikė vadovybės kontrolė.	Blogi santykiai su vadovu, pavaldinių nevertinimas, nepagarba, nepasitikėjimas, perdėta kontrolė, vadovo neorganizuotumas, vieša kritika.
Kvalifikacijos kėlimas	Noras tobulėti, sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, komandiruotės, skatinimas mokytis.	Nesuteikta galimybė kelti kvalifikaciją, patirties stoka, sistemingas klaidų kartojimas.
Įtraukimas į valdymą, karjera	Galimybė būti paaukštintam pareigose, saviraiška, aukštesnė padėtis visuomenėje, atsakomybės prisiėmimas, idėjų generavimas, veiksmų laisvė.	Nepasisekusios idėjos, atsakomybės vengimas, vadovybės primestos idėjos, nesuteikiam galimybė kilti karjeros laiptais.

Prie teigiamiausių vertinimų, t.y. veiksnių, sukeliančių pasitenkinimą darbu, net 175 respondentai nurodė didelį darbo užmokestį, tinkamas darbo sąlygas paminėjo 51 respondentas, už gerus tarpusavio santykius pasisakė 65 respondentai, tinkamą įvertinimą gerai atlikus darbą įvardijo 22 tiriamieji, norą tobulėti nurodė 23, o galimybę kilti karjeros laiptais įvardijo 21 tiriamasis. Respondentai pažymėjo ir tokius skatinamai dirbti verčiančius faktorius: ergonomiška darbo

aplinka, kūrybinis darbas, galimybė bendrauti, pabūti tarp žmonių, gera nuotaika, veiksmų laisvė.

Prie neigiamiausių vertinimų, t. y. veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą darbu, net 109 respondentai nurodė mažą atlyginimą, 42 tiriamieji įvardijo netinkamas darbo sąlygas, o 25 nurodė dirbantys viršvalandžius. Net 30 respondentų nepasitenkinimo priežastimi įvardijo darbe kylančius konfliktus, o 22 apklaustieji pažymėjo slogią atmosferą tvyrančią organizacijoje. Neigiamus santykius su vadovais nurodė 35 respondentų, kvalifikacijos kėlimo galimybės nebuvimą mato 10 tiriamųjų, nepasisekusias idėjas bei konfliktus su klientais įvardijo 2 respondentai. Apklaustieji taip pat pažymėjo ir kitus veiksnius sukeliančius nusivylimą ir apatiją darbu, savo tikslų siekimas kitų sąskaita, pavaldinių nevertinimas, nepagarba, nepasitikėjimas, vieša kritika, primestos idėjos.

Galima konstatuoti, kad miesto biudžetinėse įstaigose vis dar yra vadovų, kuriems darbo kultūros etika vis dar miglotas dalykas.

Vadybinėje literatūroje (Šavareikienė, Dubinas, 2003) teigiama, jog „efektyviai motyvuoti galima turint sukurtą motyvacijos modelį: poreikis – tikslas- veiksmas“. Autoriai nurodo, kad svarbu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir sukelia malonumo bei pasitenkinimo jausmą.

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą motyvacijos klausimais, galima teigti padaryti tokias esmines išvadas:

1. darbo motyvacija veikia tiek materialinių tiek ir moralinių faktorių komplekse;
2. Tiek teorinės, tiek empirinės darbo dalių šerdimi laikytas visumos veiksmų apspręstas motyvacijos modelis, kuriame analizuojamos ekonominės, teisinės, psichologinės, filosofinės motyvacijos problemos;
3. Dirbančiojo motyvaciją organizacijoje apsprendžia ekonominės, teisinės, psichologinės, filosofinės motyvatorių grupės.

Remiantis teorinėmis išvadomis tapo aktualu atlikti motyvacijos tyrimą ir nustatyti patrauklius motyvacijos veiksmus Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų darbuotojams, taip sukuriant patrauklią darbuotojui atlygio sistemą, užtikrinančią abipusį - tiek darbdavio, tiek darbuotojo laimėjimą.

Kompleksiškų, visybiškai išanalizuotų empirinių tyrimų Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų dirbančiųjų motyvacijos spektru pastaraisiais metais nebuvo atlikta.

Apibendrinant atliktą empirinį tyrimą galima padaryti šias išvadas:

1. Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų pagrindiniai veiklos motyvai yra tokie: didelis darbo užmokestis, profesinių gebėjimų pritaikymas, galimybė kelti profesinį – kvalifikacinį lygį, galimybė būti paskirtu į aukštesnes pareigas ir darbo kūrybiškumas.
2. Pagrindinis Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų skiriamasis bruožas yra perėjimas nuo atskirų motyvavimo priemonių taikymo prie vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius.
3. Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų vadovų požiūris į motyvavimą yra labai paviršutiniškas, nors motyvavimo sistemų diegimas turėtų apimti žmogiškuosius ir institucinius kultūros aspektus, Nepakankamas suinteresuotumas nustatant darbuotojų veiklos ir elgsenos motyvus pasireiškia dėl vadovų nepatyrimo bei teorinių žinių stokos.
4. Darbo sąlygų gerinimo įtaka pasitenkinimui darbu turi palyginti trumpalaikę (turinčią gestančio efekto turinį) reikšmę, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda juos traktuoti kaip savaime suprantamus dalykus. Į darbo sąlygas darbuotojai nekreipia dėmesio tol, kol jos žymiai nepablogėja.
5. Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų darbuotojai, siekdami uždirbti kuo daugiau pinigų, nesirenka darbo pobūdžio, nesinaudoja profesiniais gebėjimais ar tęstiniu ugdymu, jie tampa tik vykdytojais, kurie mato tik galutinę tikslą – darbo užmokestį.
6. Dėl nepakankamo darbo užmokesčio darbuotojai imasi darbų, kurie neužtikrina ilgalaikio užimtumo, nuolatinių pajamų, sveikatos bei pensijų draudimo.

7. Priemokos ir vienkartinės pinigines išmokos neatlieka motyvacinės funkcijos, t.y. jos nėra paskatinimas už gerus darbo rezultatus ar ypatingus laimėjimus. Jomis yra „pamaloninami“ tik „paklusnieji“ darbuotojai.
8. Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų demotyvacijos požymiai pasireiškia :
 - a. vėlavimu į darbą;
 - b. nekokybišku darbu;
 - c. vengimu bendrauti;
 - d. nenoru svarstyti darbo klausimus.
9. Demotyvacijos reiškinių priežastimis yra: pripažinimo trūkumas, menkos profesinio augimo galimybės, nuolatinis atlikto darbo kritikavimas, darbuotojo pastangų neskatinimas ir pernelyg didelis darbo krūvis.
10. Šiaulių miesto biudžetinių organizacijų darbuotojų motyvavimo modelį sudaro šie struktūriniai elementai: profesiniai gebėjimai; darbo užmokestis; informavimas, įgaliojimų delegavimas ir sprendimų priėmimas; profesinis ugdymas; sociokultūrinis bendravimas ir vertybinės orientacijos.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių miesto biudžetinių įstaigų vadovams siūlytina pasinaudoti tokiomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis:

1. Sudaryti darbuotojams sąlygas kelti kvalifikaciją, nes nuolat kintančioje aplinkoje dėl spartėjančios mokslo ir technikos pažangos kyla reikalavimai dirbantiems. Savo gebėjimų ugdymas užtikrina darbuotojui ne tik esamos padėties stabilumo bet ir firmai reikalingumo jausmą.
2. Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose darbo užmokestis yra pagrindinis darbo motyvas, įmonių vadovams siūlytina ieškoti alternatyvų, t.y. plėsti motyvavimo sistemos priemonių įvairovę.
3. Padidinti darbo užmokestį darbuotojams gretinant su netiesioginių moralinio skatinimo priemonių įvairovę, tokių kaip tarnybinio automobilio skyrimas, kelialapių apmokėjimas, organizacijos parama susimokėti už studijas ir pan.
4. Įtraukti darbuotojus į valdymą bei sudaryti sąlygas kilti karjeros laiptais įmonėje. Skatinti darbuotojus siūlyti idėjas, nustatant idėjų skaičių bei laikotarpį siūlymams pateikti.
5. Gerinti tarpusavio santykius organizacijoje, panaudojant įvairias moralinio skatinimo formas: pagarbą, pagyrimą, švenčių organizavimą ugdant komandinę dvasią ir stiprinant neformalius santykius organizacijoje.
6. Norint kurti veiksmingas motyvavimo sistemas, privaloma nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, nes būtent jie apsprendžia darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją.

Darbuotojo poreikiai bėgant laikui, kinta. Norint tinkamai motyvuoti dirbantįjį, reikia išsiaiškinti tam laikmečiui būdingus darbuotojo norus. Todėl svarbu po kurio laiko atlikti pakartotinį darbo motyvacijos tyrimą Šiaulių miesto biudžetinėse įstaigose, kuris padėtų atpažinti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo problemas, bręstančias krizes ir pokyčių būtinybes.

LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L.(2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
2. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 17-19.
3. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas.: VDU leidykla.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B.(1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
5. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
6. Bučiūnienė, I.(1996 b). Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės. *Socialiniai mokslai: Vadyba*, 4, p.7–11.
7. Barelson, A. (1998). *Motivations and morals in industry*. New York.
8. Butkus, F., S.(2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika I ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika II ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
11. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. *E. Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Gruzd, B. (2003). Darbo atlikimo vertinimas. *Personalo vertė ir vadyba 2*. Verslo žinios, p.1-
14. Jarumbauskas, A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba*, 54, p.151.
15. Jewell, B., R.(2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
16. Jucevičienė, P.(1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
17. Hofstade G. The Cultural Relativity of Organizational Practice and Theories. Limberg.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija.
19. Kasiulis, J., Barvydienė V.(2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
20. Kroll, V. (2002). Kaip išklausti darbuotojus. *Personalo vadyba 2*. Verslo žinios, p. 1-12.
21. Larsen, H., H. (2002). Karjeros ir karjeros sampratos raida. *Personalo vertė ir vadyba 2*. Verslo žinios, p.1-10.
22. Liutikas, V., Šeštokas, V., Zujus J. (1987). *Mokslinių tyrimų pagrindai*. Vilnius: Mintis.
23. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. *Ekonomika ir vadyba*, 42, p.199 – 202.
24. Lukoševičius, K., Martinkus B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Mačernytė – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
26. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas : Akademija.

26. Marcinkevičiūtė L. (2003) *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
27. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p.137– 145.
28. Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
29. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
30. Martišius, S., A. (2002). *Įvadas į statistinių tyrimų teoriją*. Vilnius.
31. Martišius, S., A., Vaičiūnas, G., P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
32. Maslow, A. (1985). *The Fathers Reaches of Human Nature*. – New York.
33. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
34. Petrauskas, R, Vanagas, P.(1998). Darbuotojų motyvavimas išsiaiškinti blogos veiklos kokybės priežastis. *Ekonomika ir vadyba*, 18, p. 277 – 280.
35. Petkevičiūtė, N. (1998). Profesinė karjera asmenybės raidos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 32, p. 275 – 276.
36. Ratkevičienė, V. (1998). Sprendimų priėmimo psichologiniai aspektai valdymo procese. *Ekonomika ir vadyba*, 49, p. 311 – 312.
37. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12. p.145 – 151.
38. Robbins, S., P.(2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
39. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
40. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda..
43. Songinaitė, N. (2003). Darbuotojų atlygio sistemų kūrimas: už ką ir kaip. *Personalo vadyba* 2. *Verslo žinios*, p.1-15.
44. Steers, M.(1981) *Employee Turnover and Post - decision Accomodation Processes*.
45. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Šavareikienė, D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
47. *Šiaulių miesto socialinė raida*. (1990). Lietuvos MA Filosofijos ir teisės institutas.
48. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, p.790.

49. Друкер, П., Ф. (2002). *Практика менеджмента*. Москва: издательский дом “Вильямс”.
50. Травин, В., Дятлов В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.

Elektroniniai dokumentai

1. Baršauskienė, V., Guščinskienė, J. (2003). *Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje* [Internet]. [žiūrėta 2005-01-17]. Prieiga per internetą: < <http://www.vdu.lt> >.
2. Civilka, M. (2003). *Sumenko darbuotojo ir darbdavio galimybės* [Internet]. [žiūrėta 2005-02-06]. Prieiga per internetą: < <http://www.litlex.lt> >.
3. *Darbo santykiai ir jų teisinio reglamentavimo ypatumai* [Internet]. [žiūrėta 2005-02-07]. Prieiga per internetą: < <http://www.ignalina.lt> >.
4. Laumenskaitė, I., E. (2003). *Vertybinių orientacijų pokyčiai Lietuvoje ir nauji iššūkiai* [Internet]. [žiūrėta 2006-02-06]. Prieiga per internetą: < http://www.religija.lt/stra-vertybiu_pokyciai_laumenskaite.htm/ >.
5. *Motivation in organizations: its basic nature* [žiūrėta 2005-02-07]. Prieiga per internetą: < http://www.accel-team.com/work_motivation/teory&practice/chapter6/tgf/ >.
6. *Motivation. Business-wissen* [žiūrėta 2004-12-12]. Prieiga per internetą: < <http://www.business-wissen.de/index.php?bsID=22> >.
7. Rinne, R. (2003). *Besimokančios visuomenės link* [Internet]. [žiūrėta 2005-10-10]. Prieiga per internetą: < <http://www.vdu.lt> >.
8. Stangls W. (2002). *Motivation. Arbeitsblätter* [Internet]. [žiūrėta 2005-11-11]. Prieiga per internetą: < <http://www.lernen-heute.de/motivation.html> >.

PRIEDAI

**Anketos pavyzdys
Gerbiamas darbuotojau,**

Jūsų atsakymai padės išsiaiškinti nuomonę apie darbo pobūdį, kolektyvo narių tarpusavio santykius. Anketa anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik moksliniam darbui ir pateikiami tik juos apibendrinus.

Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik po to atsakykite pažymėdami (apibrėžiant rutuliuku) atitinkantį Jūsų nuomonę atsakymą. Tais atvejais, kai Jūsų nuomonės neišreikš nė vienas iš galimų pasirinkti atsakymų variantų, prašome parašyti savo nuomonę. Iš anksto dėkojame už teisingą ir pilną anketos užpildymą.

1. Gimimo metai

2. Lytis:

- a) moteris,
- b) vyras.

3. Išsimokslinimas:

- a) vidurinis,
- b) aukštesnysis
- c) aukštasis

4. Jūs dirbate:

- a) vadovaujančiu darbuotoju,
- b) eiliniu tarnautoju,
- c) darbininku.

5. Kaip Jums patinka darbas Jūsų įmonėje?

- a) labai patinka,
- b) nei patinka, nei nepatinka,
- c) nepatinka,
- d) visiškai nepatinka,
- e) sunku pasakyti, apie tai niekada negalvoju.

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

- a) kūrybiškumą,
- b) galimybę panaudoti savo sugebėjimus,
- c) galimybę kilti pareigose,
- d) darbo draugų pripažinimą,
- e) galimybę savo profesinį – kvalifikacinį lygį,
- f) galimybę būti savarankišku,
- g) gerą atlyginimą,
- h) draugišką kolektyvą,
- i) kita (nurodykite ką)

7. Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate? (pasirinkite 3 atsakymus).

- a) patyrimo stoka,
- b) teorinių žinių stoka,
- c) nekvalifikuotu vadovavimu,
- d) blogu darbo organizavimu,
- e) gerai parengtos dokumentacijos trūkumu,
- f) blogais santykiais tarp bendradarbių,
- g) kiti sunkumai (nurodykite kokie).....

8. Ar Jus patenkina užimamos pareigos?

- a) taip, patenkina,
- b) nepatenkina,
- c) ne visai.

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

- a) darbas ne pagal specialybę,
- b) darbas nekūrybiškas, neįdomus,
- c) varginantis darbas,
- d) darbas žemesnės kvalifikacijos, negu mano,
- e) nėra perspektyvų užimti aukštesnes pareigas,
- f) neracionalus darbo organizavimas,
- g) per žemas darbo užmokestis,
- h) nėra kvalifikacijos kėlimo perspektyvų,
- i) blogi tarpusavio santykiai,
- j) darbas reikalauja didelės nervinės įtampos,
- k) kitos priežastys (nurodykite kokios).....

10. Ar galvojate pereiti į kitą darbą?

- a) taip, galvoju pereiti,
- b) nepereisiu,
- c) nežinau.

11. Jei galvojate iš įmonės išeiti, tai kodėl? (pasirinkite 3 atsakymus).

- a) per sunkus ir įtemptas darbas,
- b) per mažas atlyginimas,
- c) čia manęs nevertina,
- d) nepatenkinami santykiai su viršininkais,
- e) per toli nuo gyvenamosios vietos,
- f) sunkios darbo sąlygos,
- g) darbas neįdomus, čia jaučiuosi nereikalingas,
- h) nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą ir pan.
- i) Kitos priežastys (parašykite).....

12. Jeigu negalvojate išeiti iš šios įmonės, tai kodėl? (pasirinkite 3 atsakymus).

- a) čia geras, draugiškas kolektyvas,
- b) geras atlyginimas,
- c) įdomus darbas,
- d) čia jaučiuosi reikalingas,
- e) darbas nesunkus ir neįtemptas,
- f) geri santykiai su viršininkais,
- g) esu gerai vertinamas,
- h) čia dirba mano draugai su kuriais nenoriu skirtis,
- i) tikiuosi būti paaukštintas pareigose,
- j) kitos priežastys (nurodykite kokios).....

13. Kiek kartų per 2-3 paskutinius metus kėlėte savo kvalifikaciją?

- a) 1 kartą metuose,
- b) 1 kartą per 2 – jus metus,
- c) 1 kartą per 3 – jus metus,
- d) visai nekėliau.

14. Jeigu nekeliate savo kvalifikacijos, nurodykite kodėl ?

- a) neorganizuojami jokie užsiėmimai,
- b) darbo turinys to nereikalauja,
- c) nereikalauja administracija,
- d) dėl sveikatos būklės,

- e) nėra laiko,
- f) nėra noro,
- g) kitos priežastys (nurodykite kokios).....

15. Ar gaunate premijas?

- a) taip, gaunu,
- b) negaunu,
- c) retai gaunu.

16. Kaip Jūs dirbate gavęs premiją?

- a) premija sužadina norą dirbti geriau,
- b) dirbu nei geriau, nei blogiau negu anksčiau,
- c) premija per maža, todėl geriau dirbti ji neskatina.

17. Kokius klausimus sprendžiant turi įtakos Jūsų įmonės darbuotojai?

- a) dėl darbo drausmės,
- b) dėl asmeninės atsakomybės už užduoties vykdymą,
- c) dėl darbo kokybės gerinimo,
- d) dėl darbo sąlygų gerinimo,
- e) dėl betarpiškų vadovų skyrimo,
- f) dėl "naujokų" priėmimo į darbą,
- g) dėl atostogų grafikų tvirtinimo,
- h) kita (nurodykite).....

18. Ką, Jūsų nuomone, būtina pirmiausia daryti siekiant pagerinti Jūsų darbą?
(pasirinkite 2 atsakymus):

- a) sumažinti įvairios dokumentacijos kiekį,
- b) padidinti atlyginimą,
- c) padidinti pavaldinių skaičių,
- d) geriau aprūpinti organizacine technika,
- e) geriau aprūpinti transporto priemonėmis,
- f) kita (nurodyti).....

19. Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta ?

- a) patenkintas,
- b) iš dalies patenkintas,
- c) nepatenkintas,

20. Jei nepatenkintas, tai kodėl? (atsako nepatenkinti ir iš dalies nepatenkinti).

- a) nepatogūs baldai,
- b) nepatenkinamas aprūpinimas reikalingais prietaisais, įrankiais, organizacine technika,
- c) nenormali temperatūra,
- d) per daug dulkių,
- e) blogas apšvietimas,
- f) kitos priežastys (nurodykite).....

21. Daugelis žmonių skundžiasi, kad pragyventi iš atlyginimo sunku. Neretas ieško papildomo uždarbio. Įdomu, kokią dalį Jūsų šeimos pajamų sudaro pagrindinis atlyginimas?

- a) pagrindinis atlyginimas – vienintelis pajamų šaltinis,
- b) pagrindinis atlyginimas – sudaro maždaug pusę mano pajamų,
- c) pagrindinis atlyginimas - sudaro mažiau negu pusę mano pajamų.

22. Koks Jūsų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis

23. Ar Jūs patenkintas savo darbo užmokesčio dydžiu?

- a) taip, patenkintas,
- b) nelabai patenkintas,
- c) nepatenkintas.

- 24. Ar manote, kad Jūsų darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę?**
- a) taip, visai atitinka,
 - b) sunku pasakyti,
 - c) ne, pagal mano darbą užmokestis tikrai per mažas.
- 25. Kokia Jūsų atsakomybė už atliekamą darbą ?**
- a) labai didelė,
 - b) didelė,
 - c) vidutiniška,
 - d) nejaučiu jokios.
- 26. Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema veikiančia Jūsų įmonėje?**
- a) taip, patenkintas,
 - b) iš dalies patenkintas,
 - c) nepatenkintas.
- 27. Jei nepatenkintas , tai kodėl?**
- a) pasitaiko, kad skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė,
 - b) ne visada aišku, už ką skatina,
 - c) dažnai neteisingai nustatomas premijos dydis,
 - d) netobula skatinimo sistema,
 - e) skatinamo formaliai, trūksta nuoširdumo, iškilmingos aplinkos.
 - f) Kitos priežastys.....
- 28. Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema veikiančia Jūsų įmonėje?**
- a) taip, patenkintas,
 - b) iš dalies patenkintas,
 - c) nepatenkintas.
- 29. Ar padalinio administracija skaitosi su darbuotojų nuomone ?**
- a) nesiskaito,
 - b) dažnai nesiskaito,
 - c) kartais nesiskaito,
 - d) visada skaitosi.

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS

Apklauso rezultatų suvestinė

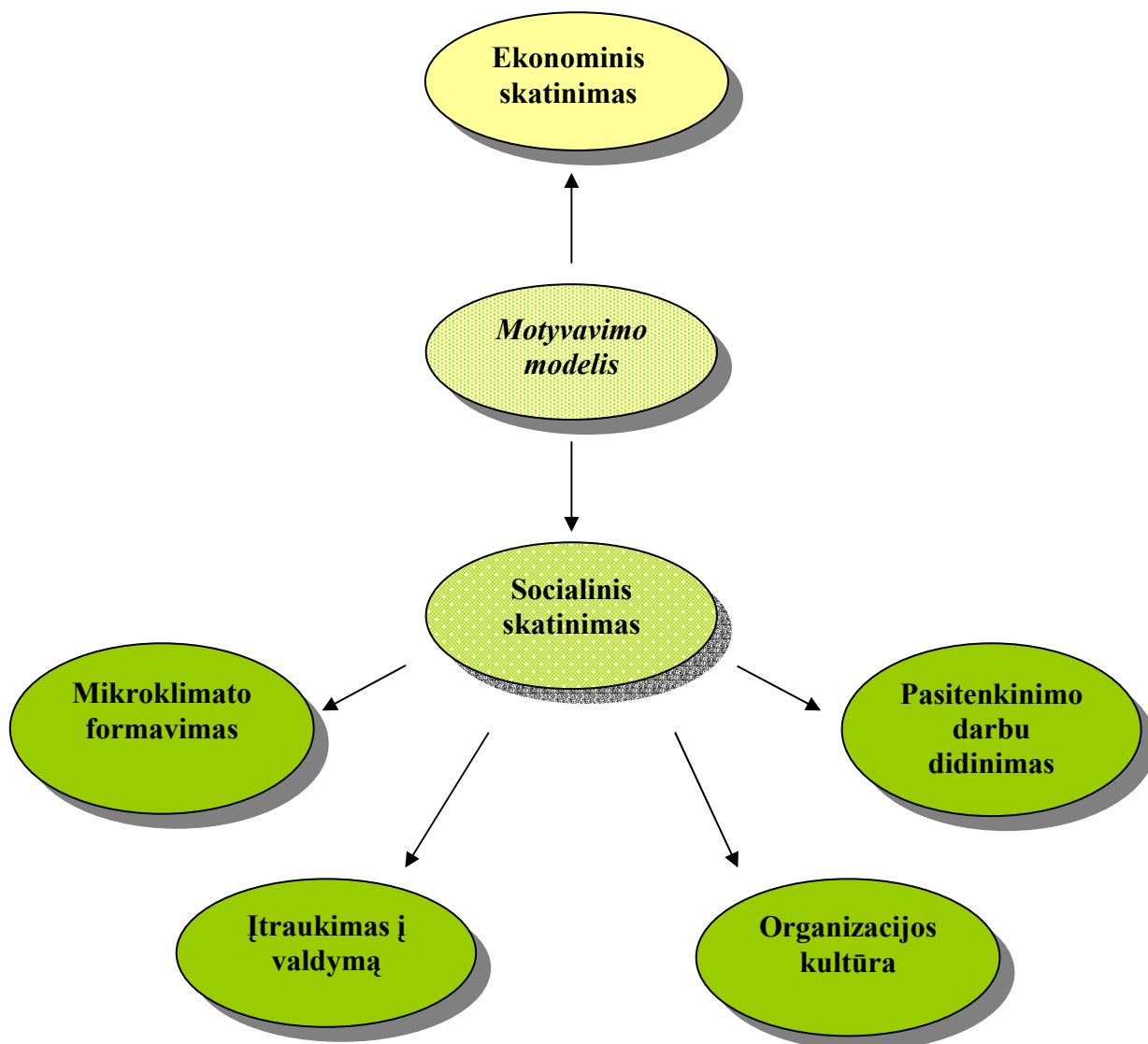
	Apklauso klausimas (atsakymo variantas)	N = 214	
		N	%
1.	Lytis:		
	Moteris	143	67
	Vyras	71	33
2.	Išsimokslinimas		
	Vidurinis	36	17
	Aukštesnysis	77	36
	Aukštasis	100	47
3.	Jūs dirbate:		
	Vadovaujančiu darbuotoju	30	14
	Eiliniu tarnautoju	163	76
	Darbininku	21	10
4.	Kaip Jums patinka darbas Jūsų įmonėje?		
	Labai patinka	17	8
	Nei patinka, nei nepatinka	128	60
	Nepatinka	58	27
	Visiškai nepatinka	9	4
	Sunku pasakyti, apie tai niekada negalvojau	2	1
5.	Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe?		
	Kūrybiškumą	6	3
	Galimybę panaudoti savo sugebėjimus	77	36
	Galimybę kilti pareigose	38	18
	Darbo draugų pripažinimą	-	-
	Galimybę kelti savo profesinį – kvalifikacinį lygį	57	27
	Galimybę būti savarankišku	-	-
	Gerą atlyginimą	43	20
	Draugišką kolektyvą	29	14
	Kitą (nurodykite ką).....	-	-
6.	Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate?		
	Patyrimo stoka	15	7
	Teorinių žinių stoka	17	8
	Nekvalifikuotu vadovavimu	43	20
	Blogu darbo organizavimu	51	24
	Gerai parengtos dokumentacijos trūkumu	36	17
	Blogais santykiais tarp bendradarbių	9	4
	Kiti sunkumai (nurodyti kokie).....	2	1
7.	Ar Jus patenkina užimamos pareigos?		
	Taip, patenkina	58	27
	Nepatenkina	23	11
	Ne visai	133	62
8.	Jei nepatenkina, tai kodėl?		
	Darbas ne pagal specialybę	20	13
	Darbas nekūrybiškas, neįdomus	8	5
	Varginantis darbas	-	-
	Darbas žemesnės kvalifikacijos, negu mano	3	2
	Nėra perspektyvų užimti aukštesnes pareigas	22	14
	Neracionalus darbo organizavimas	27	17
	Per mažas darbo užmokestis	60	38

	Nėra kvalifikacijos kėlimo perspektyvų	20	13
	Blogi tarpusavio santykiai	3	2
	Darbas reikalauja didelės nervinės įtampos	9	6
	Kitos priežastys (nurodykite kokios)	-	-
9.	Ar galvojate pereiti į kitą darbą?		
	Taip, galvoju pereiti	6	3
	Nepereisiu	45	21
	Nežinau	154	72
10.	Jei galvojate iš įmonės išeiti, tai kodėl?		
	Per sunkus ir įtemptas darbas	5	3
	Per mažas atlyginimas	56	35
	Čia manęs nevertina	21	13
	Nepatenkinami santykiai su viršininkais	3	2
	Per toli nuo gyvenamosios vietos	-	-
	Sunkios darbo sąlygos	43	27
	Darbas neįdomus, čia jaučiuosi nereikalingas	19	12
	Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnį atlyginimą ir pan.	24	15
	Kitos priežastys (parašykite).....	3	2
11.	Jei negalvojate išeiti iš šios įmonės, tai kodėl?		
	Čia geras, draugiškas kolektyvas	2	5
	Geras atlyginimas	13	28
	Įdomus darbas	3	7
	Čia jaučiuosi reikalingas	6	13
	Darbas nesunkus ir neįtemptas	4	8
	Gerai santykiai su viršininkais	8	17
	Esu gerai vertinamas	2	4
	Čia dirba mano draugai su kuriais nenoriu skirtis	1	3
	Tikiuosi būti paaukštintas pareigose	1	3
	Kitos priežastys (nurodykite kokios)	-	-
12.	Kiek kartų per 2-3 paskutiniuosius metus kėlėte savo kvalifikaciją?		
	1 kartą metuose	92	43
	1 kartą per 2 – jus metus	45	21
	1 kartą per 3- jus metus	49	23
	Visai nekėliau	28	13
13.	Jeigu nekeliate savo kvalifikacijos, nurodykite kodėl?		
	Neorganizuojami jokie užsiėmimai	-	-
	Darbo turinys to nereikalauja	-	-
	Nereikalauja administracija	1	3
	Dėl sveikatos būklės	-	-
	Nėra laiko	2	7
	Nėra noro	1	4
	Kitos priežastys (nurodykite kokios)	-	-
14.	Ar gaunate premijas		
	Taip, gaunu	54	25
	Negaunu	107	50
	Retai gaunu	53	25
15.	Kaip Jūs dirbate gavęs premiją		
	Premija sužadina norą dirbti geriau	3	3
	Dirbu nei geriau, nei blogiau negu anksčiau	33	31
	Premija per maža, todėl geriau dirbti ji neskatina	70	66
16.	Kokius klausimus sprendžiant turi įtakos Jūsų įmonės darbuotojai?		

	Dėl darbo drausmės	45	21
	Dėl asmeninės atsakomybės už užduoties vykdymą	68	32
	Dėl darbo kokybės gerinimo	34	16
	Dėl darbo sąlygų gerinimo	51	24
	Dėl betarpiškų vadovų skyrimo	4	2
	Dėl naujų darbuotojų priėmimo į darbą	15	7
	Dėl atostogų grafikų tvirtinimo	81	38
	Kita (nurodykite).....	6	3
17.	Ką Jūsų nuomone, būtina pirmiausia daryti siekiant pagerinti Jūsų darbą?		
	Sumažinti įvairios dokumentacijos kiekį	36	17
	Padidinti atlyginimą	103	48
	Padidinti pavaldinių skaičių	17	8
	Geriau aprūpinti organizacine technika	28	13
	Geriau aprūpinti transporto priemonėmis	11	5
	Kita (nurodykite).....	4	2
18.	Ar Jūs patenkintas savo darbo vieta?		
	Patenkintas	81	33
	Iš dalies patenkintas	85	40
	Nepatenkintas	58	27
19.	Jei nepatenkintas, tai kodėl?		
	Nepatogūs baldai	20	14
	Nepatenkinamas aprūpinimas reikalingais prietaisais	30	21
	Nenormali temperatūra	37	26
	Per daug dulkių	-	-
	Blogas apšvietimas	51	36
	Kitos priežastys (nurodykite).....	4	3
20.	Kokią dalį Jūsų šeimos pajamų sudaro pagrindinis atlyginimas		
	Vienintelis pajamų šaltinis	184	86
	Sudaro maždaug pusę mano pajamų	17	8
	Sudaro mažiau negu pusę mano pajamų	11	6
21.	Ar Jūs patenkintas savo darbo užmokesčio dydžiu ?		
	Taip, patenkintas	11	5
	Nelabai patenkintas	122	57
	Nepatenkintas	81	38
22.	Ar manote, kad Jūsų darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų atliekamo darbo svarbą, sunkumą ir kokybę		
	Taip, visai atitinka	75	35
	Sunku pasakyti	17	8
	Ne, pagal mano darbą užmokeskis tikrai per mažas	122	57
23.	Kokia Jūsų atsakomybė už atliekamą darbą?		
	Labai didelė	2	1
	Didelė	15	7
	Vidutiniška	186	87
	Nejaučiu jokios	6	3
24.	Ar Jūs patenkintas materialinio skatinimo sistema veikiančia Jūsų įmonėje?		
	Taip patenkintas	36	17
	Iš dalies patenkintas	115	54
	Nepatenkintas	62	23
25.	Jei nepatenkintas, tai kodėl?		
	Pasitaiko, kad skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė	56	33
	Ne visada aišku, už ką skatina	32	19

	Dažnai neteisingai nustatomas premijos dydis	36	21
	Netobula skatinimo sistema	3	2
	Skatinama formaliai, trūksta nuoširdumo, iškilmingos aplinkos	22	13
	Kitos priežastys	20	12
26.	Ar Jūs patenkintas moralinio skatinimo sistema veikiančia Jūsų įmonėje?		
	Taip patenkintas	15	7
	Iš dalies patenkintas	135	63
	Nepatenkintas	54	25
27.	Ar padalinio administracija skaitosi su darbuotojų nuomone?		
	Nesiskaito	64	30
	Dažnai nesiskaito	9	4
	Kartais nesiskaito	98	46
	Visada skaitosi	45	21

Motyvacinio modelio diagrama



Kiekybinių ir kokybinių metodų skirtumai mokslinio tyrimo proceso struktūroje

Eil. Nr.	Mokslinio tyrimo proceso etapai	Kokybinis metodas	Kiekybinis metodas
1.	Problemos formulavimas	Tiriami individai ar situacija yra pasirenkami, o jų svarba išryškėja tyrimų metu. Daugiaplaniuose tyrimuose kartais problema gali būti suformuluota prieš tai padaryto atradimo.	Problema yra formuluojama prieš renkant duomenis, nes surinkti duomenys gali turėti įtakos problemai, todėl gali tekti rinkti papildomus duomenis.
2.	Ryšiai su ankstesniais tyrimais	Įvairūs. Vienų tyrėjų teigimu, siekiant išvengti išankstinės nuomonės susiformavimo, nereikalingas išankstinis literatūros studijavimas. Kiti mano, jog žmogus visada turi susiformavęs išankstinę nuomonę, todėl tyrėjas turi kuo daugiau apie ją žinoti.	Prieš pradėdamas tyrimą, atidžiai studijuojama literatūra. Tai padeda tyrėjams išvengti nesėkmių, kurios būdingos darbo pradžiai.
3.	Tyrimo klausimai, hipotezės.	Tyrimo klausimai, hipotezės iškyla tyrimo metu tyrinėjant individus arba situaciją, tęsiant tyrimą, jie yra nuolat tikrinami ir peržiūrimi.	Tyrimo klausimai, hipotezės paprastai nusakomi prieš pradėdami rinkti duomenis, bet tyrimo metu gaunami duomenys juos gali modifikuoti.
4.	Subjektų pasirinkimas.	Subjektų pasirinkimas yra likslingas; individai ar situacijos pasirenkami taip, kad jie išryškintų atrastas prasmes ar patikrintų hipotezes.	Subjektai numatomi prieš renkant duomenis, nors kartais vykstant tyrimui gali būti papildyti kitais. Dažnai subjektai pasirenkami siekiant visuotinumą.
5.	Tyrimo aplinka.	Pasirinktiems subjektams parenkama natūrali jiems aplinka. Ji gali kisti, atsiradus naujiems subjektams ar naujoms hipotezėms.	Tyrimo aplinka gali būti įvairi: tiek laboratorinė, tiek natūrali.
6.	Tyrėjo arba nepriklausomų kintamųjų įtaka tyrimui	Tyrėjas įtakos tyrimui neturi, tačiau jeigu kartais ji ir yra pastebima tai tik kaip natūralus, nuo tyrėjo nepriklausomas reiškinys. Tyrinėjamas nepriklausomų kintamųjų elgesys.	Paprastai yra tyrinėjamas priežasties-pasekmės santykis, kuomet priežastis yra nepriklausomas kintamasis arba tyrėjo įtaka.
7.	Stebėjimas arba matavimai	Stebėjimas ir matavimai paprastai nestruktūrizuoti, pateikiantys ataskaitas apie tiriamus asmenis, elgesį arba dokumentus su svarbiais įrašais. Siekiama holistinio požiūrio, kreipiant dėmesį į atskiras detales, kurios vėliau gali pasirodyti svarbios, Tyrime yra svarbios vertybės, požiūriai, esami ir naujai atrasti ryšiai bei jų įtaka duomenims. Tyrime atsispindi tyrėjo vertybės.	Tyrime naudojami įvairūs matavimai ir struktūrizuoti stebėjimai; didelis dėmesys skiriamas metodų validumui, patikimumui ir objektyvumui. Stengiamasi išvengti tyrėjo vertybių ar pomėgių atspindėjimo tyrime.
8.	Tyrimo pagrindas (bazė), kuriuo remiamasi suvokiant savybes ar pokyčius.	Ieškoma bendrų bruožų individų grupėje arba bendrų pokyčių kokio nors įvykio fone (pavyzdžiui, religingumo padidėjimas prieš karą). Paprastai pats individas ar jo aplinka yra atskaitos taškas pokyčiams matuoti. Ankstesnis elgesys yra lyginamas su vėlesniu.	Tyrimo pagrindas paprastai rūpestingai parenkamas, remiantis kontroline grupe arba standartiniu elgesiu. Tuomet pokyčiai suvokiami kaip poveikio rezultatas.

4 priedo tęsinys

9.	Tyrimo eiga.	Įvykių seka nėra kontroliuojama tyrėjo (naudojant stebėjimo metoda). Tyrėjas gali bet kur ir bet kada eiti, tikėdamasis atrasti kažką svarbaus. Naudojant interviu metoda, galima griežtesnė darbo tvarka, laikantis tam tikro grafiko.	Tyrėjas kontroliuoja visą įvykių eigą, siekdamas laikytis darbo grafiko.
10.	Duomenų analizė	Apibūdinant subjektą, ypač svarbus kontekstas. Dažnai duomenų analizė atliekama siekiant paaiškinimo. Retai naudojama statistika.	Duomenų analizė paprastai yra statistinė, siekiant sumažinti atvejų skaičių iki prasmingų dydžių. Koncentruojamasi ties hipoteze, o ne ties kontekstu. Siekiant geriau suprasti išimtis, turėtų būti taikoma ir kokybinė duomenų analizė.
11.	Išvados ir ataskaita	Ataskaitoje atsispindi atrasti ryšiai, kurie paprastai nurodomi situacijos paaiškinime arba yra pagrindžiami teorija. Daugybė pavyzdžių yra siekiama leisti skaitytojui pajusti duomenų prasmę. Tyrimo technikos aprašymas yra paprastai pateikiamas kaip metodologinis priedas.	Ataskaitą sudaro iš duomenų kylančios išvados, loginis pagrindimas, darbo eiga bei diskusija. Svarbu parodyti tyrimo planą, siekiant pademonstruoti kaip buvo išvengta alternatyvių paaiškinimų.

Šaltinis: K. Kardelis, 2002, p. 297-299.

Anketinė apklausa

Atlikti apklausą galima naudojant anketas. Anketa –tai formalizuotas klausimų rinkinys informacijai iš respondentų gauti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis.

Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi.

Rengiant anketą reikia laikytis šių reikalavimų:

- Pirmiausia turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, tada pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija.
- Apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- Kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
- Svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai; svarbus ir anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija, - tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas;
- Reikia vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą;
- Reikia vengti sudėtingų, erzinančių klausimų.
- Klausimai ir atsakymai turi būti gerai visiems suprantami, parašyti taisyklinga kalba, neturi būti abstraktūs, primityvūs.
- Atsakymai turi būti išsamūs, aprėpti visus galimus variantus; kiekvienas respondentas turi rasti tarp jų priimtina jam atsakymą;
- Klausiamojo neturi varginti anketos klausimų skaičius, klausimai neturi būti monotoniški.
- Reikia numatyti respondento kompetenciją atsakyti į klausimus, rinktis iš pateiktų atsakymų.
- Neteikti klausimų, kurie skatintų respondentą „pataikauti“ anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus.
- Anketa turi turėti pažintinę reikšmę, turi dominti respondentą, žadinti jo norą atsakyti į visus klausimus, skatinti analizuoti ir objektyviai vertinti save ir aplinkinius, reiškinius ir įvykius.

Anketos gali būti įvairios. Oficiali anketa – atsakęs į klausimus asmuo parašo savo pavardę ir pateikia kitų duomenų. Anoniminė anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas. Taip pat pagal atsakymų formų anketos gali būti uždaros ir atviros. Uždaroje yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam reikia tik pasirinkti vieną iš jų, pvz.: „Taip” , „ Ne” , „ Nežinau”, ir pan. Atsakymai taip pat gali būti ir išsamesni, pvz.: tiriant požiūrį į ką nors, gali būti tokie atsakymai: „ Visiškai sutinku”, „ Ne visiškai sutinku”; „ Esu neutralus”, „Nepritariu”; „Absoliučiai nepritariu”; „ Nežinau”. Čia atsispindi nuomonės lygis. Tokie atsakymai yra vertingesni, nes jie nėra tokie

subjektyvūs, padeda išryškinti klausimo esmę. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus.

Sudarant uždara anketa, reikia laikytis tokių reikalavimų:

1. Maksimaliai numatyti visus galimus atsakymų variantus, nes uždari anketos klausimai neatliks savo funkcijos; todėl kai kada taikomas pusiau uždaras variantas, paliekant tuščią eilutę (ar kelias eilutes) respondento nuomonei įrašyti;
2. Nerekomenduojama į vieną atsakymą įtraukti kelių idėjų, pvz.: „ Darbas įdomus ir gerai apmokamas”, „Darbas gerai apmokamas, bet neįdomus”, „Darbas įdomus, bet atlyginimas nedidelis”. Geriau sudaryti intensyvumo skalę, pvz.: „Mane atlyginimas visiškai tenkina”, „Tenkina”, „Netenkina”, „Visiškai netenkina” ir atskirai atsakymus apie darbo įdomumą;
3. Visi galimi atsakymų variantai turi būti išspausdinti viename lape, kad respondentas galėtų iš karto juos matyti;
4. Jeigu apie tą patį dalyką klausimu numatomi teigiami ir neigiami atsakymai, šiuos variantus reikia spausdinti paraleliai, o ne stulpeliu (teigiamus, o paskui neigiamus);
5. Neteikti per daug atsakymų, nes respondentas pavargsta juos nagrinėdamas ir tampa mažiau dėmesingas.

Atviroje anketoje atsakymų nėra arba jie tik orientaciniai, atsakantysis paprastai rašo savo atsakymą. Atviri klausimai anketose geri, kai tyrimais norima išsiaiškinti preliminarią respondentų nuomonę, ieškant visų galimų atsakymų uždarei anketai sudaryti. Atvira anketa geresnė, nes tiriamasis gali reikšti savo nuomonę nevaržomas. Tačiau atsakymai dažnai būna subjektyvesni, įvairesni ir juos sunkiau apibendrinti.

Zondinė arba express apklausa taikoma tiriant viešąją nuomonę. Pateikiami 3 – 5 pagrindiniai klausimai, taip pat demografinio pobūdžio klausimai. Tokios anketos dažniausiai naudojamos referendumuose.

Anketos paštu yra išsiuntinėjamos su išankstiniu apmokėjimu (vokas su atgaliniu adresu). Panašios yra laikraštines anketos aktualiems klausimams išsiaiškinti. Tačiau gauti ir vienus, ir kitus atsakymus problematiška, kadangi neįmanoma numatyti, kiek tyrėjas jų galės gauti.

Anketos struktūrą santykinai galima suskirstyti į 3 dalis; įžanginę, pagrindinę ir baigiamąją. Įžanginėje dalyje paaiškinami tyrimo tikslai, uždaviniai, respondentų atrankos principai, anketos pildymo technika, rezultatų panaudojimo galimybes, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Pagrindinėje dalyje pateikiami pradiniai klausimai, kurie turi sudominti ir nuteikti respondentus bendravimui, palaipsniui įtraukti juos į darbą. Vėlesni klausimai pateikiami norint gauti faktinę, įvykių informaciją, žinomą respondentui. Taip pat pateikiami klausimai norint sužinoti respondentų nuomonę apie socialinius reiškinius; klausimai apie respondentų veiksmų motyvus, elgesį. Taip [pat pateikiami kontroliniai klausimai norint patikslinti ir įsigilinti į gautą informaciją.

Baigiamojoje anketos dalyje pateikiami pasiniai duomenys: respondento statusas pagal laipsnį, pareigas, išsilavinimą, amžių, šeimyninė padėtis ir t.t. Pateikiami trumpi, konkretūs klausimai.

Labai svarbūs yra anketoje pateikiami klausimai. Pirmiausia reikia pateikti tikroviškus klausimus. Jei klausimas neatitinka tikrovės, neturi aiškios hipotetinės prasmės, atsakymas gali būti ne tik nepatikimas, o netgi ir iškraipyti tikrovę ir tiriamojo reiškinio esmę. Taigi yra pateikiamos tokios klausimų rengimo rekomendacijos:

1. Dėl klausimų turinio: ar reikalingas klausimas? ar reikalingi keli klausimai, ar tik vienas? ar respondentas turi reikiamos informacijos, kad galėtų atsakyti į klausimą? ar gausime tą informaciją, kurios klausiamo?
2. Dėl klausimų formulavimo: ar nebus klausimas neteisingai suprstas? ar dėl netinkamo formulavimo arba emocinės klausimo manieros atsakymas nebus priimtinas? ar beasmenis klausimas bus rezultatyvesnis?
3. Dėl klausimų vietos klausimyne: ar ankstesnis klausimas neturės įtakos tolesnio klausimo atsakymui? ar gera klausimų seka psichologiniu požiūriu? Ar klausimas pateiktas per anksti, ar per vėlai (dėmesio bei susidomėjimo klausimu požiūriu)? Neįdomius respondentui biografinius duomenis geriau pateikti anketos pabaigoje. Klausimai turėtų eiti nuo paprastesnių prie sudėtingesnių. Todėl anketos pradžioje turėtų būti lengvesni klausimai. Priklausomai nuo klausimų pateikimo tikslų, jie klasifikuojami pagal turinį ir funkcijas.

Pagal turinį respondentui klausimai pateikiami apie žinias, elgesį, nuomones, nuostatas, motyvus, o priklausomai nuo tiriamųjų kintamųjų specifikos, - apie darbą, laisvalaikį, politiką, šeimą, sportą ir kt.

Funkciniai klausimai padeda spręsti apklausos valdymo situacijas, padeda sukurti tinkamą psichologinę atmosferą. Funkcinių klausimų pavyzdžiai – klausimai – filtrai, kontroliniai klausimai, kontaktiniai klausimai.

Klausimai – filtrai reikalingi, kai ieškoma informacija gali būti gaunama ne iš visos tyrimo aibės, o iš tam tikros jos dalies respondentų. Norint informacijos nešėjus išskirti į atskirą kategoriją, užduodamas klausimas – filtras. Pvz., prieš klausiant apie santuokinio gyvenimo sėkmę, pirmiausia reikėtų pasidomėti respondentų šeimyniniu statusu.

Kontrolinių klausimų tikslas – išsiaiškinti respondentų atsakymų pastovumą arba neprieštaringumą, pateikiant keletą papildomų klausimų.

Kontaktiniai klausimai padeda užmegzti ryšį su respondentu siekiant teigiamos jo motyvacijos apklausos atžvilgiu ir pan. Šie klausimai nebūtinai turi sietis su tiriama problema, tačiau leidžia respondentui išreikšti savo nuomonę aktualia tema, parodyti informuotumą ir kompetenciją. Pvz., dėl anketos turinio, temos aktualumo ir kt.

Tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai anketoje naudojami priklausomai nuo respondento santykio su ieškoma informacija. Tiesioginiai klausimai labai konkretūs, o nekonkretūs kai norima sužinoti asmens požiūrį į intymesnius dalykus.

Visus per anketinę apklausą gautus duomenis reikia koku nors būdu sugrupuoti. Tuo tikslu naudojamos įvairios skalės, dažniausios yra šios:

1. Nominalioji skalė. Tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Pavyzdžiui, įvertinamas amžius, lytis, šeimyninė padėtis, išsilavinimas ir kiti kokybiniai rodikliai. Visa tai sudaro demografinę anketos dalį.
2. Ranginė skalė. Jo esmė ta, kad visi atsakymai eina didėjančia ar mažėjančia tvarka. Pvz., klausime: „kaip jūs vertinate savo sveikatą?“ atsakymai išdėstomi laikantis minėtos tvarkos: „Visiškai sveikas. Sveikas. Nevysiškai sveikas. Sergu.“
3. Intervalinė skalė. Ji padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pvz., amžių išsilavinimą ir pan. Skalės gali būti su lyginiais ir nelyginiais intervalais. Pvz., darbo stažas nuo 1 iki 3 metų, nuo 3 iki 5 metų, nuo 5 iki 10 metų ir t.t. (nelyginiai intervalai); arba darbo stažas nuo 1 iki 3 metų, nuo 3 iki 6 metų, nuo 6 iki 9 metų ir t.t. (lyginiai intervalai).

Apklauso lapas taip pat turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

1. Visi esminiai skyriai prasideda įžanginiais paaiškinimais, kurie tekste išsiskiria šriftu ar intervalais.
2. Anketą lydi instrukcija, kaip atsakinėti į klausimus.
3. Visų atsakymų į klausimus variantai, būtinai numeruojami griežtai pagal tvarką, turi tikti statistiniam apdorojimui.
4. Negalima perkelti teksto, susijusio su klausimu, į kitą lapą. Jis turi būti tame pačiame lape.
5. Lentelė anketoje turi atitikti šiuos reikalavimus : turi išsitemti viename lape; atsakymų variantų lentelėje neturėtų būti daugiau kaip penki; lentelė turi būti skaitoma tik iš viršaus į apačią ir iš kairės į dešinę; klausimo mintis formuluojama trumpai ir aiškiai.
6. Pageidaujama naudoti skirtingus šriftus, skirtingą klausimų ir atsakymų išdėstymą. Vienodumas vargina.
7. Tekstui pagyvinti naudojami paveikslukai ir kiti būdai žymėti: rodyklės, nurodančius galimus atsakymo variantus ir t.t.

6 priedas

Darbo motyvacijos apibrėžimų traktuotės

1 lentelė

Autorius/ šaltinis	Darbo motyvacijos apibrėžimas
1. Seilius, A. (1994). <i>Firmos kūrimas ir valdymas</i> . Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 341.	Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų.
2. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // <i>Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i> , nr.12. p.145 – 151.	Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens išsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra išsipareigojimo kryptimi.
3. Kasiulis, J., Barvydienė V. (2001). <i>Vadovavimo psichologija</i> . Kaunas: Technologija, p. 327.	Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.
4. Sūdžius, V. (2001). <i>Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas</i> . Vilnius: Kronta, p. 288.	Motyvacija tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslų. Vadovai savo sprendimus gali įgyvendinti pritaikydami pagrindinius motyvacijos principus, nukreiptus į veiklos aktyvinimą.
5. Jewell, B., R. (2002). <i>Integruotos verslo studijos</i> . Vilnius: The Baltic Press, p. 487.	Motyvacija – tai veiksnys, skatinantis žmones (šiuo atveju darbuotojus) vienaip ar kitaip elgtis.
6. Martinkus, B. (2003). <i>Darbo procesų valdymas</i> . Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p.139.	Motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai. Jeigu yra poreikis – atsiranda ir noras. Poreikiai gali būti pirminiai (maistas, drabužiai ir kt.) ir antriniai (socialiniai, psichologiniai). Šie poreikiai yra svarbesni ir daugeliu atveju priklauso nuo paties žmogaus; kiekvieno jie kitokie.
7. Stangls W. (2002). Motivation. Arbeitsblätter. http://www.lernen-heute.de [2005-11-11].	Darbo motyvacijos pamatas yra motyvas. Iš motyvo išauga motyvacija- pastangos pasiekti tikslą.
8. Motivation. Business-wissen. (2003). http://www.business-wissen.de . [2005-12-12].	Motyvacija labai sunku „apčiuopti“ arba aprašyti. Dažniausia kalbame mes apie motyvaciją, kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį.
9. Robbins, S., P. (2003). <i>Organizacinės elgsenos pagrindai</i> . Vilnius: Poligrafija ir informatika, p.344.	Motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
10. Appleby, R., C. (2003). <i>Šiuolaikinio verslo administravimas</i> . Vilnius: Charibdė, p. 488.	Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą.
11. Травин, В., Дятлов В. (2002). <i>Менеджмент персонала предприятия</i> . Москва: Дело, с. 272.	Darbo motyvacija – tai darbuotojo stengimasis patenkinti savo poreikius darbu.