

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vaida PREIKŠAITIENĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS
VANDENS TIEKIMO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vaida PREIKŠAITIENĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS
VANDENS TIEKIMO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba

Magistro darbo autorius **Vaida Preikšaitienė**

.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....Prof. dr. **Algirdas Garalis**

.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Vaida Preikšaitienė

Darbuotojų motyvavimo sistemos formavimas vandens tiekimo įmonėse.

Magistro darbas.

Magistro darbe atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo klausimais.

Pristatoma įmonių UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ veikla. Supažindinama su tyrimo metodologija. Pagal tyrime dalyvavusių 191 UAB „Šiaulių vandenys“ ir 74 UAB „X vandenys“ darbuotojų apklausą nustatyta, kad darbuotojai pageidauja materialinio skatinimo priemonių. Prieita pagrindinės išvados, jog reikia suformuoti darbuotojų motyvavimo sistemą įmonėse ir kompleksiskai taikyti motyvavimo priemones.

Darbas galėtų būti aktualus UAB „Šiaulių vandenys“ ir „X vandenys“ vadovams. Siūlomos rekomendacijos galėtų būti reikšmingos siekiant gerinti įmonės veiklos efektyvumą bei garantuoti mažos darbuotojų kaitos tąsą įmonėse.

SUMMARY

Vaida Preikšaitienė

Formation of the personnel motivation system of water supply enterprises

Master's thesis.

The master's final thesis analyses Lithuanian and foreign authors' scientific literature on employees motivation system formation questions.

The work of „Šiaulių vandenys“ Ltd. and „X vandenys“ Ltd. is presented. Research methodology is denoted. The survey of 191 „Šiaulių vandenys“ Ltd. and 74 „X vandenys“ Ltd employees showed, that the most requested incentive is in the terms of money. The main conclusion withdrawn is that the formation of employees motivation system and the complex application of motivation implements are needed in the enterprises.

This work could be relevant to „Šiaulių vandenys“ Ltd. and „X vandenys“ Ltd. managers. The suggested recommendations could be significant in pursuance to improve enterprises' work effectiveness and guarantee little employee turnover.

TURINYS

LENTELĖS	7
ĮVADAS	8
1. PERSONALO MOTYVACINĖS SISTEMOS FORMAVIMO YPATUMAI: TEORINIS ASPEKTAS	12
1.1. Motyvacijos, motyvavimo ir motyvo sąvokų sampratos	12
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga	16
1.2.1. Turinio teorijos	18
1.2.2. Proceso teorijos	22
1.3. Motyvavimo priemonės	27
1.4. Personalo motyvavimo modeliai ir jų esmė	30
1.5. Personalo motyvavimo sistemos formavimas įmonėje	35
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO VANDENTIEKIO ĮMONĖSE TYRIMO ORGANIZAVIMAS	37
2.1. Įmonių veiklos charakteristika	37
2.2. Tyrimo metodologija	40
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO VANDENTIEKIO ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ: UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ IR UAB „X VANDENYS“ PAVYZDŽIU	45
3.1. Respondentų imties demografinė charakteristika	45
3.2. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje vertinimas	49
3.3. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas ekonominių motyvavimo priemonių aspektu	51
3.4. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas teisinių motyvavimo priemonių aspektu	55
3.5. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas psichologinių motyvavimo priemonių aspektu	57
3.6. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas filosofinių motyvavimo priemonių aspektu	60
3.7. Skatinimo priemonių, kurios yra naudojamos įmonėje ir skatinimo priemonių, kurios yra pageidaujamos UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų, nustatymas	63
3.8. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų poreikių prioritetų analizė	67
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	73

LITERATŪRA	75
PRIEDAI	80
1. Priedas. Motyvacijos teorijų apžvalga	82
2. Priedas. Darbuotojų s.katinimo priemonės	84
3. Priedas. UAB „Šiaulių vandenys“ schema	85
4. Priedas. UAB „X vandenys“ schema	86
5. Priedas. Apklauso anketos pavyzdys	87
6. Priedas. Motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai	93

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvacijos modelis	13
2 pav. Motyvavimo per poreikius modelis	14
3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija	19
4 pav. F. Herzbergo motyvacijos modelis	21
5 pav. Motyvaciją įtakojantys veiksniai	23
6 pav. Tikslų nustatymo ir jų siekimo proceso etapai	26
7 pav. Pastiprinimo teorija	26
8 pav. Motyvavimo būdai	28
9 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai	31
10 pav. Darbuotojų motyvacijos modelis	32
11 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema	33
12. pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapų schema	36
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.(N=265)	45
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. (N=265)	46
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc. (N=265)	47
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=265)	47
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc. (N=265)	48
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį, proc. (N=265)	49
19 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų nuomonių apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje vertinimas, proc. (N=191)	50
20 pav. UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje vertinimo rezultatai, proc. (N=74)	50
21. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)	52
22. UAB „X vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)	52
23. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)	56
24. UAB „X vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)	56
25. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų filosofinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)	61

26. UAB „X vandenys“ darbuotojų filosofinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)	61
27. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ respondentų prioritetinių poreikių nustatymas, proc. (N=265)	68
28. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ poreikių patenkinimo lygio nustatymas, proc. (N=265)	69

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos ir motyvavimo sampratų apžvalga	13
2 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams	35
3 lentelė. Kolektyvinės sutarties sandara	40
4 lentelė. UAB „Šiaulių vandenys“ naudojamos skatinimo priemonės	64
5 lentelė. UAB „X vandenys“ naudojamos skatinimo priemonės	64

IVADAS

Darbuotojų motyvavimo problema visais laikais buvo aktuali. Narystė ES taip pat iškelia būtinybę formuoti kitokią požiūrį į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą. Žmogiškųjų išteklių vadybos vystymasis susijęs su verslu bei vadyba (Gibb, 2008, p. 4). Keliami nauji reikalavimai įstaigoms, aptarnaujančioms gyvenotojus. Pereinant į naują žinių visuomenės etapą, esminis veiksnys yra darbuotojų išsilavinimo lygis ir įgūdžiai, vadovų sugebėjimas planuoti, aprūpinti organizaciją reikiama žmoneimis, juos apmokant, padedant jiems socializuotis, suteikiant geras darbo sąlygas, palankią atmosferą, kvalifikaciją, atitinkamą atlygį. Galbūt todėl šiandien darbuotojų motyvacijos tematika mokslinių darbų socialinių mokslų plotmėje viena iš pagrindinių.

Organizacijai, kuri grindžia savo sprendimus paprastais tradiciniais skaičiavimais, labai sunku suvokti, kaip išlaidos žmogiškiesiems ištekliams gali privesti ją prie realios finansinės naudos (Adams, 2007, p. 52). Jau XX amžiuje buvo kuriamos įvairios teorijos, atliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti, kas, kaip ir kodėl motyvuoja darbuotojus, parašyta ne viena knyga išdėstant, ką reikėtų daryti, kad jie dar našiau dirbtų.

Kiekviena organizacija, tiek iš viešojo, tiek iš privataus sektoriaus, siekia pritraukti dirbti aukštos kvalifikacijos, motyvuotus bei našiai dirbančius darbuotojus. Tačiau tokiems darbuotojams pradėjus dirbti, laikui einant išskyla problema, kaip juos išlaikyti ir paveikti našiai dirbti. Šie minėti klausimai yra susiję su darbuotojų motyvacija ir motyvavimu.

Neretai tenka išgirsti, jog žmonės tiesiog nebejaučia motyvacijos dirbti. Jei tai tiesa, kalti tikrai ne darbuotojai, o vadybininkai ir organizacijos darbo metodai (Robbins, 2007, p. 37). Gebėjimas motyvuoti yra vienas iš prioritetinių gero vadybininko ypatumų (Cusundas, 2006, p. 6). Žmogiškuosius išteklius valdyti yra kur kas sunkiau nei materialius. Motyvacijos tyrimai padeda nustatyti priežastis, kodėl žmonės elgiasi vienaip ar kitaip, todėl jie labai svarbūs žmogiškųjų išteklių vadyboje (Graham, 1989, p. 7).

Šiandien darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas daugelyje ekonomiškai išsivysčiusių šalių (JAV, Japonijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kitose). Vadybos aspektu, pirmieji motyvaciją bei darbuotojų veiklos motyvus ėmė nagrinėti A. Maslow (1954), F. Herzberg (1993), V. Vroom (1964), E. A. Lock (1981) ir kt. Darbuotojų motyvavimas plačiai nagrinėjamas įvairių šalių autorių, ne išimtis ir Lietuvos (I. Bučiūnienė, 1996; P. Jucevičienė, 1996; A. Sakalas, 1998; V. Gražulis, 2005; V. Šilingienė, 2000 ir kt.). Yra žinoma daug motyvavimo priemonių bei skatinimo formų. Tačiau priemonės ir jų pasirinkimas priklauso individualiai nuo įmonės tikslų, darbo specifikos, vidaus taisyklių ir kitų veiksnių. Formuojant motyvacinę sistemą, svarbu nepamiršti, kad svarbiausias yra darbuotojas ir jo, ne tik vadovo, poreikiai. Šiuo metu didelėse Lietuvos įmonėse populiarios kolektyvinės sutartys, kurios taikomos žmogiškųjų išteklių kolektyvinių santykių

valdymui. Anot R. Krasausko (2009, p. 97), kolektyvinė sutartis – tai lokalus norminis aktas, kurio pagrindu konkrečiam darbuotojui įgyvendinama teisė į papildomas darbo ir socialines buitines lengvatas ir garantijas. Taigi kolektyvinės sutarties motyvacinis aspektas yra žymus.

Šiame darbe nagrinėjamos homogeniškos veiklos dviejų įmonių personalo motyvavimas. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ yra monopolinės vandens tiekimo įmonės. Darbo temos pasirinkimą įtakojo šių įmonių specifiškumas. Pagal verslo organizavimo formą – tai uždarnosios akcinės bendrovės, kurių 100 proc. akcijų priklauso savivaldybei. Kadangi šios įmonės yra savivaldybės, jų veiklą reglamentuoja LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. Vandens tiekimo įmonėse, kaip ir kitose savivaldybių įmonėse, pastebima darbuotojų nekaita bei jų siekis išsaugoti darbo vietą. Tačiau vandens tiekimo įmonėse dirbantys darbuotojai visgi teigia, kad jaučia motyvavimo stoką. Taigi siekis išsiaiškinti motyvavimo sistemos formavimo ypatumus personalo valdymo sferoje bei nustatyti tobulinimo galimybes šiose įmonėse ir lėmė darbo temą „Darbuotojų motyvacinės sistemos formavimas vandentiekio įmonėse“. Remiantis Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme nustatytu skirstymu (pagal darbuotojų skaičių), analizuojamos vandens tiekimo įmonės yra skirtingų tipų: UAB „Šiaulių vandenys“ priklauso stambių įmonių klasei (joje dirba 286 darbuotojai), UAB „X vandenys“ – priskiriama vidutinėms įmonėms (joje dirba 107 darbuotojai).

Dažniausiai įmonės pirmiausia rūpinasi pardavimu. Ne išimtis ir vandentiekio įmonės. Nepaisant to, jog jos yra monopolinės savo regionuose, tačiau jos visais įmanomais būdais stengiasi patenkinti esamų klientų ir potencialių klientų lūkesčius, tobulinti paslaugos teikimo technologiją, kad galėtų gerinti kokybę, mažinti sąnaudas ir dirbti pelningai. Būtent finansiniai vandens tiekimo įmonių rezultatai dažnai būna nuostolingi. UAB „Šiaulių vandenys“ iki šiol dešimtmetį dirbusi tik nuostolingai, 2010 m. pradėjo skaičiuoti pelną. UAB „X vandenys“ finansinė ataskaita rodo ką kita. Sėkmingai organizacijos veiklai bene pats svarbiausias įmonės ramstis yra jos darbuotojai. UAB „Šiaulių vandenys“ generalinis direktorius 2010 metiniame pranešime sako, kad „sunkumų nebūtume įveikę be profesionalių, darbščių ir atsidavusių darbuotojų“. Didelė dalis vandentiekio įmonių darbuotojų tiesiogiai komunikuoja su klientu, pradedant inžinieriais-kontrolieriais baigiant generaliniu direktoriumi. Pripažįstama, kad darbuotojų motyvacija gerai dirbti priklauso nuo įmonėje naudojamų skatinimo priemonių. Atsižvelgiant į tai, analizuojamose įmonėse taikomos įvairios motyvavimo priemonės.

Šiame rašto darbe siekiama išsiaiškinti, kokios darbuotojų motyvavimo galybės egzistuoja teorijoje ir kiek jos taikomos praktikoje vandens tiekimo įmonėse: UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“. Šiam tikslui pasiekti pirmiausia buvo išanalizuotos motyvacijos, motyvavimo ir motyvo sampratos, jų svarbumas šiuolaikinėje organizacijoje, trumpai apžvelgti motyvų šaltiniai, pristatytos motyvavimo teorijos bei galimi motyvavimo modeliai. Vykdam tyrimą

buvo orientuojamasi į realios darbuotojų motyvavimo sistemos atskleidimą, aprašymą ir apibendrinimą.

Dažnai geriems norams tinkamai motyvuoti darbuotoją, pasak darbdavių, pastoja finansinės įmonės galimybės. Visgi manoma, kad šiandien galima rasti tokių sprendimų, kurie daug nekainuoja, bet yra naudingi abiems pusėms - tiek darbuotojui, tiek pačiai įmonei. Taigi, darbo **tyrimo problema** galima pateikti klausimu, ar įmonių suformuoti darbo motyvavimo sprendimai tenkina UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojus ir kaip dar būtų galima patobulinti darbuotojų motyvavimą formuojant sistemą?

Atliekant praktinį tyrimą siekiama paneigti arba patvirtinti **hipotezę**, kad stambios vandens tiekimo įmonės (UAB „Šiaulių vandenys“) geriau motyvuoja savo darbuotojus nei vidutinės (UAB „X vandenys“).

Šio mokslinio darbo **tyrimo objektas** – darbuotojų motyvavimo sistemos formavimas ir vertinimas Lietuvos vandens tiekimo įmonėse: UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų motyvavimą ir nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo gaires UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“. Atlikto darbuotojų motyvavimo tyrimo išvados bei formavimo rekomendacijos leis įmonių vadovams priimti teisingus sprendimus dėl motyvavimo sistemos tobulinimo galimybių.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti mokslinės literatūros, nagrinėjančios darbo motyvaciją, apžvalgą;
2. Išskirti pagrindinius motyvavimo sistemų teorinius modelius;
3. Atskleisti motyvavimo reikšmę įmonėse;
4. Išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones darbuotojams taiko UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ įmonės;
5. Atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ ekonominiu, teisiniu, psichologiniu ir filosofiniu aspektais;
6. Išsiaiškinti įmonėse taikomas skatinimo priemones, įvertinti jų efektyvumą bei nustatyti darbuotojų pageidaujamas skatinimo priemones;
7. Nustatyti darbuotojų poreikių prioritetus bei įvertinti jų patenkinimo lygį;

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, darbuotojų anketinė apklausa raštu, apklausos duomenų statistinė analizė.

Mokslinės literatūros analizė. Darbe naudotasi užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra, moksliniais straipsniais žurnaluose bei periodiniuose moksliniuose leidiniuose, interneto šaltiniais darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo klausimais.

Darbuotojų anketinė apklausa raštu. Siekiant nustatyti, kokią motyvavimo sistemą darbuotojams yra suformavusios UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“, buvo pasitelkta

darbuotojų anketinė apklausa raštu. Jų buvo prašoma įvertinti teiginius apie įmonėje suformuotą motyvavimo sistemą ekonominiu, teisiniu, psichologiniu ir filosofiniu aspektais, įvardyti naudojamas skatinimo priemones, įvertinant jų efektyvumą bei pažymėti pageidaujamas. Taip pat siekta nustatyti darbuotojų poreikių prioritetus ir išsiaiškinti, ar darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės juos patenkina.

Statistinė analizė. Gautiems tyrimo rezultatams apdoroti ir grafiškai pavaizduoti buvo naudotasi Microsoft Office Excel programa.

1. PERSONALO MOTYVACINĖS SISTEMOS FORMAVIMO YPATUMAI: TEORINIS ASPEKTAS

1.1. Motyvacijos, motyvavimo ir motyvo sąvokų sampratos

Motyvavimas – svarbus vadybos proceso elementas. Įvairūs autoriai vadybą apibūdina skirtingai, tačiau labiausiai paplitęs ir pripažintas apibūdinimas – vadyba yra mokslas apie planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas socialinėse organizacijose (Šeibokiene, 2002, p. 5).

Pastebėtina, kad terminai „motyvavimas“ ir „motyvacija“ neretai vartojami kaip sinonimai, nors jų reikšmės ir skiriasi. Vis dėlto, nepaisant fakto, kad ir motyvacija, ir motyvavimas yra motyvais paremtos kategorijos, tikslinga visų pirma atriboti šiuos du terminus. **Motyvacija** paaiškina judėjimo, veiklos priežastis, kitaip tariant, motyvus (Gražulis, 2005, p. 5). Būtent motyvacija yra vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojo efektyvų darbą. Motyvacija gali būti apibūdinta kaip vidinė žmogaus būseną, suinteresuotumas, noras veikti tam tikra linkme, kaip įsisąmonintos arba ne visai įsisąmonintos psichinės priežastys, veikiančios kaip elgesio paskata. Tačiau anot D. Curries (2000, p. 46) motyvacija neturi būti painiojama su elgesiu, nes iš tikro - elgesys kyla iš vidinės motyvacijos.

Psichologijos atstovai teigia, vadybos atstovai taip pat neginčija, kad „motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai“ (Gražulis, 2005, p. 5) Anot A. Huczijnski (1991, p. 44), tai yra asmenybės poreikių visumos išraiška. Ją sudaro veiksnių, skatinančių darbuotoją stengtis (įvertinimas, pripažinimas, savirealizacija, pagarba, darbo užmokestis ir pan.), visuma.

Psichologijoje motyvacija apibūdinama kaip poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą (Myers, 2000, p. 399). Anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001, p. 26), „motyvacijos“ ir „motyvo“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis. Jei darbuotojui trūksta motyvacijos, jis nėra suinteresuotas stengtis dirbti įmonės labui, nesiekia įmonės tikslų, tokį darbuotoją reikia nuolat prižiūrėti ir raginti, jis dirba nenašiai. Motyvuoti žmonės pasižymi tam tikromis išskirtinėmis savybėmis: jie yra optimistai, didžiuojasi savo darbu ir moka išvengti profesinio „perdegimo“.

Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens vidinę paskatą arba poreikį. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre (Gražulis, 2005, p. 5). Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys: skirtingi individai, aplinka, sąlygos suponuoja mintį apie jos nestatišką prigimtį ir nuolatinę kaitą (Palidauskaitė, 2007, p. 37) R. C. Appleby (2003, p. 205) teigia, jog „paprasciau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą“. Dar kitais žodžiais tariant, motyvacija – tai tam tikrų poreikių veikiamas elgesys, siekiant norimo rezultato (Cole, 1993, p. 87). (žr. 1 pav.)

Poreikis → Tinkamas elgesys → Norimas rezultatas

1 pav. Motyvacijos modelis

Šaltinis: G. A. Cole. *Personal Management*. 1993, p. 87.

Kadangi motyvacija darbo procese nėra pastovi, ji laikas nuo laiko išblėsta. Kai darbuotojui trūksta motyvacijos, darbdavys turėtų stengtis padaryti poveikį darbuotojų motyvacijai ir sužadinti asmens norą, motyvaciją dirbti. Čia jau pradedama kalbėti apie **motyvavimą**. Motyvavimu yra bandoma užtikrinti reikiamą darbuotojų motyvaciją. Pasak P. Zakarevičiaus (2003, p. 133), motyvavimo funkcija yra „labai svarbus personalo valdymo sistemos elementas“.

Taigi motyvavimą galima apibūdinti kaip išorinį poveikį asmens motyvacijai, o tuo pačiu – ir jo elgesiui. Anot A. Sakalo (2003, p. 248-249), „motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti“. Tai yra priemonių, didinančių motyvaciją, naudojimas. Žvelgiant iš vadybinės pusės, tai yra vadybos dalis, kai organizacijos vadovas, siekdamas įmonės tikslų, daro tam tikrą poveikį savo pavaldinių su darbu susijusiai elgsenai. Darbuotojų motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimas norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus, priemones (Leonienė, 2001, p. 149). Motyvavimas ir vadovavimas – pagrindinis įmonės valdymo sėkmės garantas (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 23).

Motyvavimo pagalba galima sužadinti žmonių norą, suinteresuotumą elgtis tam tikru būdu ir kryptimi, paskatinti jų kryptingą veiklą organizacijai naudinga linkme ir užkirsti kelią įmonei nenaudingam darbuotojų elgesiui. Detalesnis mokslinių *motyvacija* ir *motyvavimas* sąvokų apibendrinimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Motyvacijos ir motyvavimo sampratų apžvalga

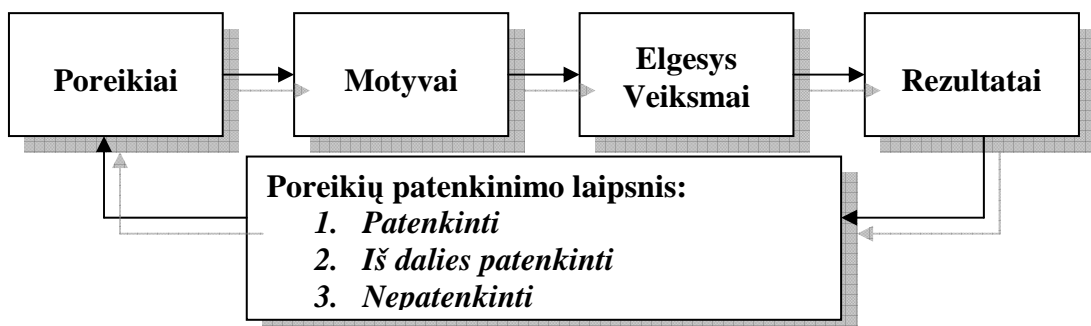
Sąvoka	Autorius	Samprata
Motyvacija	Vroom V., 1964	Motyvacija - susidedanti iš: darbuotojo lūkesčių, instrumentalumo (ryšio tarp apsiekim ir laukiamo atlyginimo) ir valentingumo (vertės, kurią individas prisikiria atlyginimui).
	Stoner J.A.F. ir kt., 2005	Motyvacija – veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.
	Robbins S.P., 2003	Motyvacija – noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.

	Šavareikienė D., 2008	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
Motyvavimas	Sakalas A., Šilingienė V., 2000	Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
	Marcinkevičiūtė L., 2003	Motyvavimas – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.
	Stankevičienė A., Lobanova L., 2006	Valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai, siekiant organizacijos tikslų.
	Šavareikienė D., 2008	Motyvavimas – darbuotojų nukreipimas konkrečiai veiklai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, vienas iš pagrindinių motyvacijos proceso elementų yra poreikiai.

Poreikiai – tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 27). Jie jaučiami tada, kai žmogui atsiranda ko nors trūkumas. Dauguma mokslininkų poreikius klasifikuoja į **pirminius** ir **antrinius**: *pirminiai* poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti (miego, oro, vandens, maisto ir kt.); *antriniai* poreikiai yra psichologinės kilmės (pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo) (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 107).

Poreikiai tiesiogiai nėra pastebimi. Kad jie yra, galime matyti iš žmogaus elgesio. Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000, p. 107) poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti, kad esamas poreikis būtų patenkintas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (žr. 2 pav.)



2 pav. Motyvavimo per poreikius modelis

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis A. Sakalas, V. Šilingienė (2000). *Personalo valdymas*; J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2003). *Vadovavimo psichologija*.

Žmogaus elgesys priklauso nuo motyvų. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas teigia, kad „**motyvas** – skatinamoji priežastis, veiksnys, veikimo pagrindas“. Poreikis tampa motyvu, kai žmogus aptinka veiklos objektą, padėsiantį šį poreikį patenkinti. Motyvai padeda pajusti savo veiklos prasmę, ją kontroliuoti ir keisti, pasirinkti tikslus, kylančius iš noro patenkinti poreikius (Myers, 2000, p. 401) Motyvai gali būti skirstomi į tris grupes (Möller, 2005, p. 3):

1. Fiziologiniai, psichologiniai ir socialiniai,
2. Pirminiai ir antriniai,
3. Vidiniai ir išoriniai.

Vidiniai ir išoriniai motyvai daro didelį poveikį žmogaus nusiteikimui darbinei veiklai. Psichologijos mokslo atstovai teigia, kad vidinė motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o išorinė – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės (Myers, 2000, p. 426).

J. Albrechtas (2005, p. 109) kaip ir J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001, p. 26) teigia, kad motyvai yra vidinės jėgos, skatinančios žmogų atlikti konkrečius veiksmus. Motyvai yra reguliuojami žmogaus poreikių, suvokiant, kokia yra galimybė ir laipsnis juos patenkinti. Valdymo veikloje motyvai naudojami, skatinant žmogų aktyviai dirbti ir kelti savo darbo našumą. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006, p. 19) motyvus apibrėžia kaip veiksmo priežastis, kurios kyla dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes ir tikslus. Esti nemaža motyvų įvairovė. Tačiau daugelis mokslininkų pritaria, kad motyvus galima skirstyti į vidinius ir išorinius, lemiančius darbuotojų motyvaciją (Šavareikienė, 2008; Stoner ir kt. 2005; Masalskienė, Masalskis, 2007).

Anot V. Gražulio (2005, p. 5) „*darbo motyvai* atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų“. Šios priežastys lemia tai, jog vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti, jų elgesiui nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais.

Motyvų šaltiniai – tai tie veiksniai, nuo kurių tiesiogiai priklauso asmens motyvacijos lygis. Iš jų kyla asmens suinteresuotumas darbu. J. Albrecht (2005, p. 115) mini sąvoką *stimulus*¹ - „motyvai ir stimulai yra lygiagrečios ir tarpusavyje sąveikaujančios pakopos darbuotojo veiklos motyvacijos procese“. Stimulą formuoti gali daug įvairių motyvų, bet dažnam pagrindinis motyvas yra pinigai.

¹ Stimulus - skatinamoji priežastis, akstinas, paskata (<http://www.lki.lt/dlkz/>)

Tokia tendencija greičiausiai yra nulemta mūsų visuomenės ekonominės padėties, kas sąlygoja materialistinių vertybių vyravimą mūsų visuomenėje. Vis dėlto, nors piniginis motyvų šaltinis ir atrodo pas mus aktualiausias, net ir tokiomis sąlygomis vertėtų nepamiršti, kad prie gero atlyginimo yra priprantama ir po kiek laiko jo žmogui dažniausiai nebepakanka, taigi labai aiškus yra šio motyvų šaltinio nepastovumas. Visgi norint organizacijoje sukurti veiksmingą darbuotojų motyvavimo sistemą, būtina skirti dėmesį žmonių motyvų šaltiniams.

Apibendrinant *motyvacijos*, *motyvavimo* ir *motyvo* sąvokų sąvokų apžvalgą, reikia reziumuoti, kad šiame darbe *motyvacija* suprantama kaip vidinis veiksnys, *motyvavimas* – išorinis veiksnys, lemiantys žmogaus elgesį ir veiklą. *Motyvai* – skatinamoji priežastis veikti.

1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Kokių tikslų siekia individai, kokie jų poreikiai ir veiklos alternatyvos, siekiama paaiškinti remiantis motyvacijos teorijomis (Bučiūnienė, 1996, p. 8). Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamišką santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos bei apibūdina kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose (Stoner ir kt, 2005, p. 436). Motyvacijos teorijomis „apibūdinami kasdieniniai vadovų ir darbuotojų ryšiai organizacijose“ (Sragauskas, 2006, p. 75).

Darbuotojų motyvacija – sudėtingas procesas, todėl skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus motyvavimo būdus ir galimybes bei pateikia skirtingas motyvavimo teorijas, kuriomis stengiamasi paaiškinti, kokie yra individo poreikiai, kokių tikslų jis siekia bei kaip galima paveikti jo elgesį. Nė viena iš jų nėra ideali ir visiems priimtina, nė viena iš teorijų niekada nėra absoliučiai įgyvendinama praktikoje, nes motyvacija visada priklauso nuo konkretaus individo, tos situacijos aplinkybių ir ji nuolat kinta. Taigi neįmanoma vienareikšmiškai nustatyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje yra pateikta daugybė motyvavimo teorijų, kuriomis siekiama atskleisti žmonių skatinimo ypatumus. Motyvacijos teorijos pradininku įvardijamas F. Taylor, pasekėjais – A. Maslow, C. P. Alderfer, F. Herzberg, V. Vroom, J. Adams (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 108). Tačiau ir šiai dienai nėra sukurtos visiems priimtinos integruotos motyvacijos teorijos. Tai paaiškinti galima tuo, jog pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria susiklosčius tam tikroms aplinkybėms.

Motyvavimo procesas domina ne tik teoretikus, bet ir praktikus. Visi jie bando atsakyti kas ir kaip veikia bei skatina žmones veikti vienaip ar kitaip, suteikia įkvėpimo siekti savo tikslų. Visos sukurtos teorijos aiškina motyvaciją per skirtingą prizmės kampą, nepaisant to, jos visos turi du bendrus tikslus: pirma - suprasti, *kas* yra motyvacija, antra – išsiaiškinti, ar šį procesą galima valdyti ir *kaip* tai padaryti.

Tiek užsienio tiek Lietuvos autoriai, skirtingai klasifikuoja motyvacijos teorijas. Vieni jas skiria į dvi kategorijas: turinio ir proceso (Kasiulis, Barvydienė, 2003; Bučiūnienė, 1996; Schrauth,

2006; Cole, 1993), kiti – į ankstyvasias ir šiuolaikines motyvacijos teorijas (Robbins, 2003; Currie, 2000). D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003, p. 42) prie teorijų skirstymo į turinines ir procesines prideda pastiprinimo teorijų kategoriją, G. A. Cole. (1993, p. 89) – tiklso teoriją. Tiek ankstyvosios, tiek moderniosios teorijos skiria dvi pagrindines koncepcijas: turinio bei proceso (D. Currie, 2000, p. 45). *Turinio* krypties atstovai remiasi žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso elgsena, ir siekia atsakyti į klausimą, kas lemia motyvaciją, kokie tikslai individui yra svarbūs ir kodėl tam tikri tikslai vieniems žmonėms yra svarbesni nei kitiems. *Proceso* teorijos yra grindžiamos žmonių elgsena ir stengiasi nustatyti žmogaus elgesį tam tikrais atvejais, paaiškinti, kaip veikia motyvacija ir kaip ji keičiasi. Tiesa, ankstyvosios motyvacijos teorijos (A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, D. McGregor X ir Y teorija bei F. Herzberg dviejų veiksmų teorija) neretai kritikuojamos, vis tik jų svarba motyvacijos moksle neabejotina, nes jų pagrindu buvo suformuluotos šiuolaikinės motyvacijos teorijos (McClellando poreikių, tikslų išskelimo, paramos, teisingumo, lūkesčių teorijos) (Robbins, 2003, p. 66-77).

H. Wolfram (2010, p. 6) rašo, kad be motyvacijos teorijų skirstymo į dvi stambias grupes (turinio ir proceso) šiuolaikiniai požiūriai į motyvaciją, pasak Kanfer (1990), gali būti suskirstyti dar į tris susijusias grupes:

- Orientuoti į asmenybę požiūriai,
- Kognityvaus pasirinkimo/ sprendimo požiūriai,
- Tiklso/ savireguliacijos požiūriai.”

Pirmieji požiūriai pabrėžiami žinomiausių teorijų pakraipoje – poreikių teorijose: A. Maslow, F. Herzberg, D. C. McClelland, C. P. Alderfer. Antrieji požiūriai Kognityvaus pasirinkimo/ sprendimo požiūriai, akcentuoja pasirinkimą ir veiksmą, t.y. lūkesčius ir subjektyvų padarinių įvertinimą: V. Vroom, J. S. Adams, J. Atkinson teorijos. Paskutiniai požiūriai, tiklso/ savireguliacijos požiūriai, pažymi darančius įtaką siekiant tikslo veiksmus, pabrėžiančius tikslų ir darbinės elgsenos ryšį.

Turininės ir procesinės teorijos pagrindinį dėmesį koncentruoja individų tyrimams. Tačiau galima atskirti motyvacinių teorijų grupę, kuriose motyvacija kildinama iš individo santykio su aplinka. Šios krypties atstovai: K. Lewin ir J. Nuttin (Bučiūnienė, 1996, p. 28).

Anot E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000, p. 128), pagal turinį motyvacijos teorijas sąlygiškai galima suskirstyti į dvi grupes:

1. teorijos, grindžiamos žmonių *poreikiais*, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą - kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja,
2. teorijos, pagrįstos žmonių *lūkesčiais*, kurie sąlygoja jų elgesį ir jo pasekmių suvokimą.

Abi šios teorijos aiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji plėtojasi ir daro įtaką darbuotojų elgesiui.

Apibendrinant galima teigti, kad visos motyvacijos teorijos nekonkuruoja tarpusavyje, jos nėra viena už kitą geresnės, jos yra susijusios ir vienodai veikiančios. Bendras motyvacijos teorijų tikslas – gauti kuo daugiau naudos iš žmogiškųjų išteklių (Curries, 2000, p. 60). Bet kokių atveju, norint suprasti šiuolaikines motyvacijos teorijas, reikia pirmiausia susipažinti su ankstyvosiomis teorijomis (Currie, 2000, p. 45).

Šiame darbe trumpai pristatomos turinio (A. Maslow, C. P. Alderfer, F. Herzberg, D. C. McClelland) bei proceso (V. Vroom, E. Lawler-L. Porter, J. S. Adams) teorijos, bei tikslo ir pastiprinimo teorijos (trumpa susisteminta teorijų apžvalga pateikta 1 priede).

1.2.1. Turinio teorijos

Kaip jau buvo minėta anksčiau, turinio teorijų autoriai stengiasi atsakyti į klausimą *kas* motyvuoja žmones.

➤ Maslow poreikių hierarchijos teorija

A. Maslow vienas iš pirmųjų bandė paaiškinti individo poreikius. „Paprastai motyvacijos teorija prasideda poreikių – vadinamųjų fiziologinių potraukių aptarimu“ – savo knygoje „Motyvacija ir asmenybė“ (2006, p. 66) teigia A. Maslow. Mums jau iš psichologijos mokslo puikiai žinoma šio mokslininko sudaryta poreikių piramidė (žr. 3 pav.), kuri, jo nuomone, atspindi, kokie poreikiai žmonėms yra svarbiausi. Ši teorija remiasi tokiomis pagrindinėmis prielaidomis:

- Žmonės turi vienodus poreikius, kuriuos mokslininkas suskirstė į fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos (išvardyti nuo žemiausių iki aukščiausioje piramidės pakopoje pateikto poreikio),
- Kai patenkinamas žemesnis, atsiranda aukštesni: t.y., kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, atsiranda saugumo poreikiai ir t.t.,
- Žmogus iš prigimties siekia patenkinti savo poreikius, todėl nepatenkintas poreikis veikia kaip paskata veikti, o kai poreikis patenkinamas, jis praranda savo motyvuojančią jėgą. Tada motyvuojančiu tampa aukštesnės pakopos motyvas.

A. Maslow teorijoje yra nustatyti penki skatinantys veiksniai ir teigiama, kad patenkinus kiekvieną iš šių poreikių, atsiranda kiti. Tai reiškia, kad žmogaus elgsenos motyvacija per poreikius yra begalinė (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 215).



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: S. P. Robbins (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, p. 67; G. A. Cole.(1993). *Personal Management.*, p. 88.

Visi piramidėje išdėstyti poreikiai gali būti padalinti į pirminius poreikius ir aukštesnio lygio poreikius. Pirminiems poreikiams priklauso pirmieji du piramidės sluoksniai – pagrindiniai fiziniai poreikiai, saugumo poreikiai. Piramidės apačioje esantys fiziologiniai poreikiai yra būtini išgyvenimui. Saugumo poreikis reiškia apsaugančio nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikį. Kiti trys piramidės sluoksniai priskiriami aukštesnio lygio poreikiams – socialiniai poreikiai, pagarbos ir statuso poreikiai, saviraiškos poreikiai. Socialiniai poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikį, priklausyti kokiam tai socialinei grupei. Pagarbos poreikiams priklauso dvi poreikių grupės: savigarba bei kitų pagarba. Piramidės viršuje randasi saviraiškos poreikiai – tai noras realizuoti save (Sakalas, 2001, p. 57; Currie, 2000, p. 47).

Tačiau A. Maslow teorija, kaip ir kitos garsios teorijos dažnai kritikuojama dėl empirinio patvirtinimo stygiaus ir stokojama patvirtinimo, kad iš tikrųjų yra aiškiai apibrėžta penkių lygių hierarchinė poreikių struktūra, ir tai, kad vieno poreikio patenkinimas automatiškai aktyvina kito lygio poreikį kaip veiklos motyvacinį veiksni (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 215). Kritikos sulaukia ir dėl to, kad ji neatsižvelgia į kultūrų ir atskirų individų skirtumus, todėl gali neatitikti konkretaus individo poreikių sistemos (Graham, 1989, p. 13; Schrauth, 2006, p. 11).

Vis dėlto A. Maslow indėlis yra neabejotinas, nes leidžia geriau suprasti, kad asmens elgsena lemia ne koks nors vienas, o visa sistema poreikių, kuriems žmogus skiria nevienodą reikšmę. Jo teorijos išvadų visiškai paneigti dar niekam nepavyko. Anot P. Zakarevičiaus (2003, p. 133), A. Maslow nustatyta žmogaus poreikių penkių lygių hierarchija išlieka svarbiausia, pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi.

➤ **C. P. Alderfer teorija**, dar vadinama santrumpa **ERG teorija** (tai pirmosios

raidės poreikių pavadinimų anglų kalba: Existence, Relatedness, Growth) yra modifikuota A. Maslow teorijos versija. C. P. Alderfer suskirstė visus poreikius į tris lygius (Stoner ir kt., 2005, p. 441):

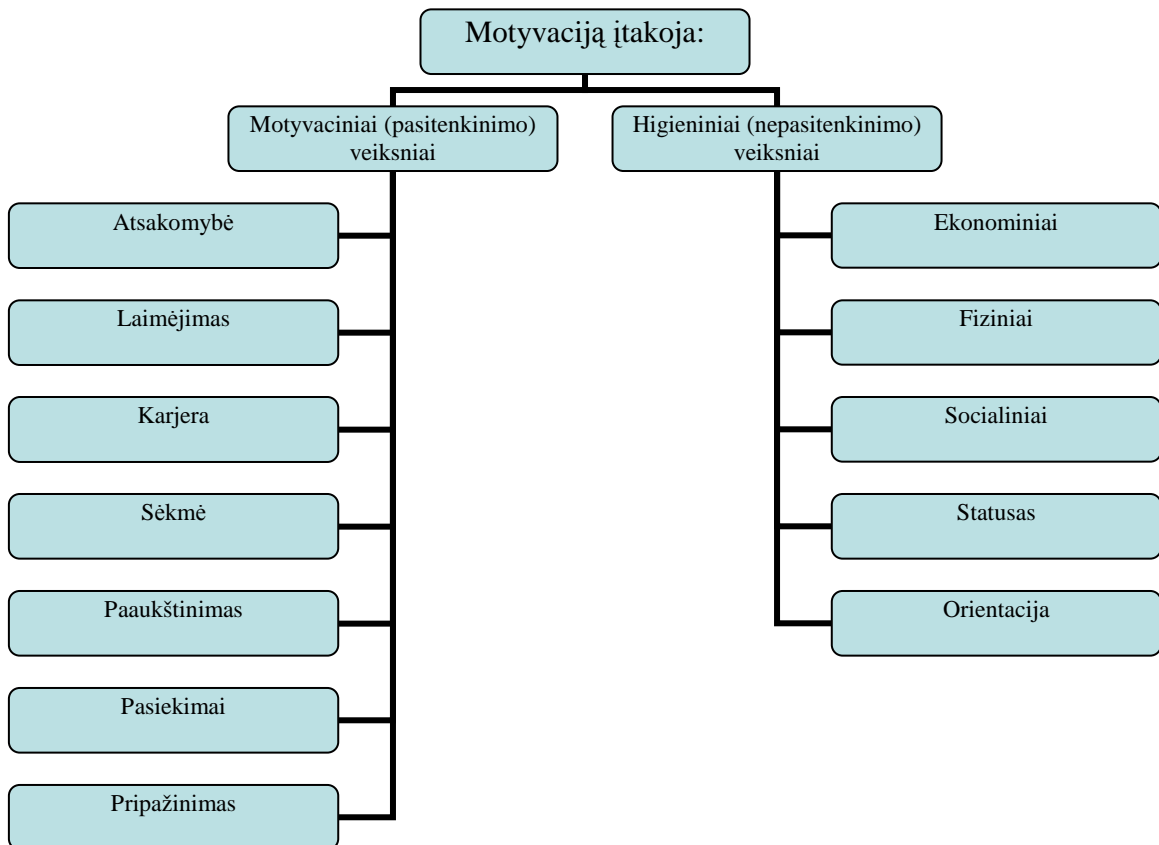
1. Egzistencijos poreikiai,
2. Bendravimo poreikiai,
3. Augimo poreikiai.

Čia egzistencijos poreikiai yra lygiaverčiai A. Maslow fiziniams bei saugumo poreikiams; Bendravimo poreikiai suprantami kaip meilės bei savigarbos poreikiai, susiję su asmeniniais ryšiais; Augimo poreikiai – tai savirealizacijos poreikiai, susieti su individualiomis pastangomis. C. P. Alderfer pritaria A. Maslow teiginiui, jog kai vienas lygis pasiektas, sekantis lygis tampa aktualus. Taip pat priduria, kai vienas lygmuo nėra pakankamai patenkintas, žemiau esantis tampa labiau svarbesniu, pvz. nusivylimas skatinimu (augimo poreikis) gali iššaukti didėjančią norą būti socialiai įtrauktam (bendravimo poreikis) (Graham, 1989, p. 13). Tačiau C. P. Alderferio teorija nesujungia poreikių į vieną hierarchiją, t.y. individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu (Jucevičienė, 1999, p. 134).

Vadovaujantis šia teorija, patenkinant poreikius įmanomas ne tik progresas, bet ir regresio procesas. Pasak paties ERG teorijos autoriaus, ši teorija pateikia išsamesnį elgesio paaiškinimą, nei A. Maslow poreikių teorija (Graham, 1989, p. 13).

➤ **F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.** Tai į asmenybę orientuota teorija, kitaip dar vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija (žr. 4 pav.). F. Herzberg manė, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš svarbiausių dalykų. Jo sukurta dviejų veiksnių teorija teigia, kad darbuotojo pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra lemiami skirtingų vienas nuo kito nepriklausomų veiksnių, todėl pašalinus nepasitenkinimą keliančias aplinkybes darbuotojo pasitenkinimas darbu nekils.

Anot V. Gražulio (2005, p. 44) atliktų tyrimų rezultatai patvirtina, „jog gerėjant gyvenimo kokybei, žmogaus pagrindinių poreikių motyvacinis vaidmuo mažėja ir palaispniui virsta darbo aplinkos higienos veiksniais“. Jei gyvenimo kokybė Lietuvoje gerės, „ateityje F. Herzberg teorinės nuostatos dėl darbuotojų motyvacijos didinimo neabejotinai bus naudinga taikyti Lietuvos vadybos aplinkoje“.



4 pav. F. Herzbergo motyvacijos modelis

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

Anot I. Bučiūnienės (1996, p. 12) „F. Herzberg konstatavo, kad higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis. Išorinę motyvaciją skirti į teigiamą ir neigiamą. Teigiamai motyvacijai priklauso moralinis ir materialinis skatinimas, neigiamai – nuobaidų sistema, kritika ir kita. Pasitenkinimas priklauso nuo darbo esmės, pasiekimų, pripažinimo, atsakomybės, paaukštinimo ir tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas - nuo organizacijos politikos, valdymo, darbo sąlygų, darbuotojų santykių su vadovais ir kitais kolegomis, atlyginimo, statuso bei saugumo.

Įvertinant darbuotojų motyvacijos veiksnius šiandieniniame Lietuvos gyvenime, galima teigti, kad daugumos žmonių elgesį labiau lemia higieninių veiksnių grupė (Gražulis, 2005, p. 43), tačiau pilnai motyvacijai reikalinga abiejų veiksnių sąveika - tiek motyvuojančių tiek higieninių. Ir vieni ir kiti veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu.

Anot F. Herzberg, motyvacija, vis dėlto turėtų būti suvokiama kaip tikimybinis procesas, nes tai, kas motyvuoja žmogų konkrečioje situacijoje, gali neturėti jam jokios įtakos kitomis aplinkybėmis (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 218).

Reikia paminėti, kad F. Herzberg tyrimai taip pat sulaukė kritikos. Jie buvo kritikuojami dėl metodų, bet vis tik ši teorija turėjo įtakos naujo požiūrio į motyvacijos procesą susiformavimui ir paskatino motyvavimo procese daugiau dėmesio skirti darbuotojų atsakomybei, tobulėjimui,

pripažinimui ir kitiems panašioms motyvams. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000, p. 113) kaip vieną iš šios teorijos trūkumų pažymi tai, jog „ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvuojančių veiksnių suskirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą“.

➤ **D. C. McClellando poreikių teorija.**

Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2003, p. 29), „D. C. McClellandas, išstudijavęs daugelį poreikių klasifikacijų, sutelkė dėmesį prie trijų poreikių – sėkmės, valdžios ir narystės“.

Ši teorija remiasi teiginiu, kad kiekvieno darbuotojo motyvavimo būdus vadovas turi rinktis pagal į tris grupes suskirstomas poreikių rūšis: valdžios, sėkmės ir poreikį priklausyti.

Valdžios poreikį turintys asmenys linkę siekti turėti kitiems įtakos, priversti kitus asmenis elgtis tam tikru būdu, jie yra linkę aktyviai veikti; *sėkmės poreikio* turėtojai yra linkę saikingai rizikuoti ir nebijo asmeninės atsakomybės siekdami asmeninių laimėjimų. Jie išsiskiria siekiu viską daryti geriau už kitus; *poreikis priklausyti* – tai noras būti savam tam tikroje aplinkoje. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai tam tikroje grupėje, jiems svarbus bendravimas, tarpasmeniniai santykiai (Robbins, 2003, p. 70-71).

Anot D. Diskienės, A. Marčinsko (2007, p. 218), į šią teoriją dėmesį vertėtų atkreipti vadovams, nes ši poreikių teorija yra svarbi tuo, kad „pabrėžiami būtent aukštesnio lygio poreikiai: pasiekimų (siekimas pranokti visus), valdžios (poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasilegę) ir narystės (poreikis bendradarbiauti, o ne konkuruoti).

Šios teorijos trūkumas – požiūris, kad visus žmones galima suskirstyti į tris grupes. Kiekviena asmenybė yra skirtinga, todėl neįmanoma objektyviai jas visas priskirti vienam iš trijų tipų.

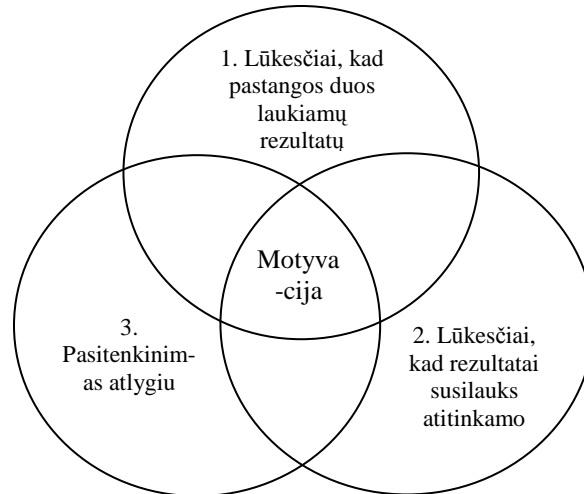
Apibedrinant pristatytas turinio teorijas galima teigti, kad jos pirmiausia domisi konkrečių poreikių prigimtimi ir aiškinasi, kas duoda žmogui impulsą elgtis vienaip ar kitaip.

1.2.2. Proceso teorijos

Kaip jau žinoma, proceso teorijų autorių siekis yra rasti atsakymą į klausimą *kaip* motyvuoti žmones.

➤ **Lūkesčių teorija.** Ši teorija kai kurių autorių yra priskiriama prie proceso motyvacijos teorijų. Vokiečių autorė N. Möller (2005, p. 6) lūkesčių teoriją vadina VIE teorija (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-theorie). Anot jos, būtent ši teorija yra visų naujųjų proceso teorijų pagrindas. V. Vroomo (1964) suformuluotoje teorijoje teigiama, kad motyvaciją formuoja lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 218). „Tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus stengiasi maksimizuoti savo numatomą pasitenkinimą“ – teigia S. P. Robbins (2003, p. 77).

Lūkesčių teorija remiasi trimis tarpusavyje susijusiais veiksniais: atlygio patrauklumu, jo ryšiu su veikos rezultatais ir ryšiu tarp pastangų ir veiklos rezultatų (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 130) (žr. 5 pav.). Šios teorijos šalininkų nuomone, žmogus yra motyvuotas tam tikram elgesiui, jeigu jis tikisi, jog jo veiksmus lydės konkretus jam patrauklus rezultatas.



5 pav. Motyvaciją įtakojantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A.F.J. Stoner ir kt. (2005) *Vadyba*, p. 448

Analizuodami 5 pav. pavaizduotą motyvacijos veiksnių išdėstymo seką, matome, kad motyvacijos modelis prasideda lūkesčiais, kurie atspindi santykį tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Toliau veikia tikėjimasis, kad už pasiektus rezultatus bus tam tikras atlyginimas. Trečiasis veiksnys yra kone svarbiausias. Jis dažniausiai ir nulemia darbuotojo motyvaciją – tai atlygio vertingumo nustatymas (valentingumas). Valentingumas – tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlygio. Reikia nepamiršti, kad kiekvienas žmogus turi savo individualius poreikius ir norus, jie būna skirtingi, todėl konkretus atlyginimas, siūlomas už pasiektus rezultatus vienienus gali džiuginti, o kitam neturėti jokios vertės. Geriausias variantas bus, kai bus teigiamas vaalentingumas, didelis instrumentalumas, didelė lūkesčių patenkinimo tikimybė (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 163).

Anot A. Sakalo (2003, p. 249), „kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama:

- tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvacijos stiprumas),
- turi būti stimulus tikslui siekti (atlyginimas),
- tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė).“

S. P. Robbins (2003, p. 76) remiasi V. Vroom (1964) nuomone, kad lūkesčių teorija išsamiausiai paaiškina motyvacijos procesą. Taip pat ir A. Sakalas, kalbėdamas apie motyvavimą, savo išsakytomis mintimis iš esmės pritaria lūkesčių teorijos teiginiams. Tačiau svarbiausia, kad darbuotojui atrodytų realu, kad tam tikru savo elgesiu jis pasieks norimą rezultatą, o tas rezultatas

atneš atlygį, kurio jis nori ir kuris tam asmeniui yra patrauklus. Tuomet jis turės didesnę motyvaciją. Šią teoriją toliau vystė L. Porter su E. Lawler.

➤ **E. Lawler – L. Porter teorija** ištobulino proceso motyvacijos teoriją, panaudodami lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. Anot E. Lawler ir L. Porter, darbo motyvaciją įtakoja trys pagrindiniai komponentai: pastangos, veikla ir pasitenkinimas. Būtent šių trijų komponentų santykį atspindi ši teorija (Möller, 2005, p. 7). Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2003, p. 44), „viena iš svarbiausių E. Lawler - L. Porter išvadų – rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą“ ir tai „turi įtakos tolesniam rezultatui“. Būtent L. Porter ir E. Lawler pasiūlė šią teoriją labiau taikyti vadybinio personalo motyvavimo reikmėms. Analizuodami duomenis, kuriuos jie surinko apklausdami didelį skaičių vadybinio personalo darbuotojų, L. Porter ir E. Lawler nustatė tiesioginę priklausomybę tarp keturių veiklos dedamųjų:

- nuostatų (nusteikimo) veiklai lygio,
- pastangų įgyvendinimo lygio,
- įvertinimo (atlyginimo, pripažinimo, pakėlimo pareigose ir kt.) lygio,
- rezultatų, pasiekimų lygio. (Moderniosios ..., 2008, p. 196)

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003, p. 44) išskiria penkis kintamuosius:

- Pastangos,
- Suvokimas,
- Gauti rezultatai,
- Atlygis,
- Pasitenkinimo lygis.

Šių autorių nuomone, E. Lawler – L. Porter modelis „nustato atlyginimo ir rezultato ryšius, t. y. žmogus patenkina savo poreikius, kai jis už pasiektus rezultatus apdovanojamas“ ir „žmogaus pasiekimo rezultatai priklauso nuo trijų dalykų: pastangų, gabumų ir charakterio ypatumų, darbuotojo įvertinimu“. Pasak jų, pastangų lygis priklauso nuo atlygio vertės. Pasiektas rezultatas gali sukelti vidinį (pasitenkinimo jausmas, atlikus darbą; savigarba, kompetentingumo jausmas) ir išorinį atlygį (vadovo pagyrimas, premija, pakilimas karjeros laiptais)(Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 44).

Kaip matome, šios sąlygos iš esmės sutampa su V. Vroomo pateikiamomis sąveikos tarp veiklos, jos rezultatų ir norimo atlyginimo. Taigi galima pagrįstai teigti, kad lūkesčių teorija moksliniame lygmenyje susilaukė ir kitų autorių palaikymo.

➤ **Teisingumo teorija.** J. S. Adams sukurtą teoriją priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms. Ši teorija pažymi atlygių (dažniausiai pinigų) sistemingumą, t.y. gautas darbuotojo atlygis atitinka jo įdėtas sąnaudas ir šis santykis yra toks pat kaip ir kito asmens. (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 219) Ji remiasi prielaida, kad darbuotojas nori būti teisingai ir

nešališkai įvertintas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 130-131). Kiekvienas individas subjektyviai nusistato savo pastangų ir atlyginimo santykį, kurį vėliau lygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimo ir pastangų santykiu. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada yra ta, kad kol žmonės nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau reikia nepamiršti, kad teisingumas suvokiamas subjektyviai (žmonės lygina save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos), todėl vadovui labai sunku nustatyti, koks atlyginimas konkrečiam darbuotojui atrodys teisingas.

Šią teoriją taikyti sudėtinga, nes skirtingi asmenys nevienodai suvokia atlygį (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 219). Visgi jau atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad:

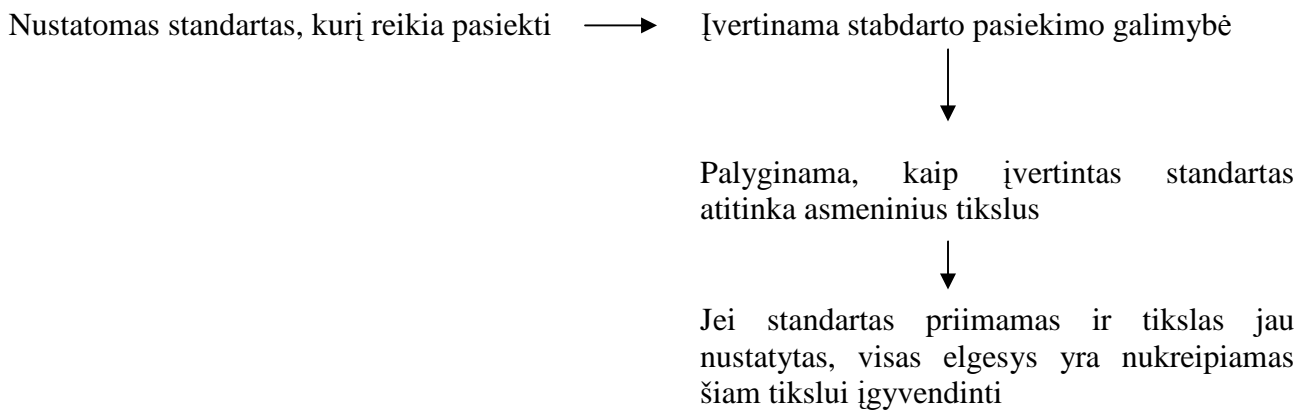
- tie, kuriems atrodo, kad jų darbas yra teisingai atlyginamas, stengiasi ir toliau dirbti taip pat intensyviai,
- tie, kuriems atrodo, jog už darbą gauna per mažai, pradeda mažiau dirbti.

Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad teisingumas suvokiamas santykiškai, nes žmonės mėgsta lyginti save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, kvalifikacijos, atsakomybės skirtumus (Leonienė, 2001, p. 151). D. Diskienė, A. Marčinskas (2007, p. 219-220) pažymi, kad „teorijos taikyti tampa neįmanoma, kai kalbama apie skirtingų šalių organizacijas: amerikiečių darbuotojų reakcijos į teisingumą ir neteisingumą gerokai skiriasi nuo europiečių ar azijiečių. Tai, kas vokiečiui sukelia neteisingumo pojūtį, nebūtinai analogiškai bus vertinama japono”.

Vis dėlto kad ir kokia išsami atrodytų motyvacijos teorija, jos taikymas skirtingose šalyse gali atnešti visiškai kitokių rezultatų. Be to, bet kokią teoriją realiai įgyvendinant praktikoje net ir toje pačioje šalyje, dėl kiekvienos situacijos aplinkybių skirtingumo negalima tikėtis, kad ta teorija bus universali ir bet kokiomis sąlygomis atneš norimų rezultatų. Taigi teorija pagrinde ir lieka tik teorija, kol ji nebūna tikslinga panaudota kuriant darbuotojų motyvavimo modelius konkrečiose organizacijose.

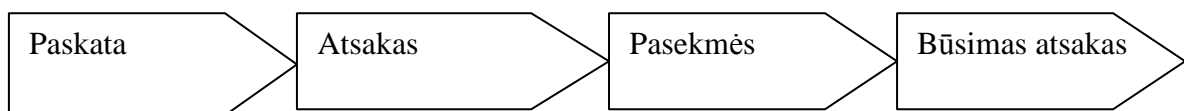
Šalia anksčiau darbe trumpai pristatytų motyvacijos teorijų, supažindinti reiktų ir dar su dviem motyvacijos teorijomis: tikslų ir pastiprinimo.

➤ **Tikslų iškėlimo teorija.** Tikslų teorija taip pat priklauso procesinėms motyvacijos teorijoms. E. Lock suformuluota tikslų iškėlimo teorija teigia, kad „darbuotojo motyvacija atsiranda, kai jis siekia įgyvendinti užsibrėžtą tikslą ar tikslus“ (Robbins, 2003, p. 72-73). Individas yra motyvuotas, kai jis elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kurių jis siekia. Ši teorija remiasi tvirtinimais, kad norint pasiekti geresnių rezultatų turi būti formuluojami kuo konkretesni tikslai, nes jie labiau motyvuoja. Tačiau ši tikslų teorija nenumato, kaip taikant šią teoriją pasiekti, kad darbuotojo tikslai būtų naudingi ir organizacijai. S. P. Robbins (2003) išskiria tikslų nustatymo ir siekimo proceso etapus (žr. 6 pav.).



6 pav. Tikslų nustatymo ir jų siekimo proceso etapai
Šaltinis: S. P. Robbins (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*.

➤ **Pastiprinimo teorija.** R. Skinner *Pastiprinimo teorija* teigia, kad elgesys priklauso nuo pastiprinimo (žr. 7 pav.)



7 pav. Pastiprinimo teorija

Jei atsakas yra teigiamas, tikėtina, kad individas panašiai reaguos į panašias situacijas, o jeigu neigiamas – tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų.

Apibendrinant pristatytas proceso teorijas galima pažymėti, kad lūkesčių ir teisingumo teorijų požiūris labiau pabrėžė finansinį paskatinimą kaip pagrindinį motyvacinį veiksnių, tuo tarpu tikslų iškėlimo ir pastiprinimo teorijos labiau orientuojasi į vidinę žmogaus motyvaciją.

Lyginant proceso ir turinio teorijas, pastebimi tam tikri panašumai ir skirtumai. Pirmia, turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės, labiau įtakojamoms žmonių individualumų. Antra, turinio teorijos labiau domisi konkrečių poreikių prigimtimi, t.y. motyvų turiniu, o proceso teorijos – poreikių ir motyvų realizavimu. Ir trečia, proceso teorijos nagrinėja, kaip yra skatinamas žmogaus elgesys, kai tuo tarpu turinio teorijos informuoja, kodėl žmogus elgiasi vienaip ar kitaip (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 27).

Anot E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p. 130), apibendrinant visas teorijas būtina pažymėti, kad gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:

- individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai,
- darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybę,

- organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatai, vertybės, papročiai.

Akivaizdu, kad motyvacija yra sudėtingas reiškinys. Tad kažkokio vieno motyvacijos modelio taikymas visiems darbuotojams, praktiškai, būtų betikslis ir neefektyvus. Kiekvienas organizacijos narys yra individas su savo tikslais, vertybėmis, poreikiais, lūkesčiais, kurių tenkinimas iššaukia arba ne, pageidaujamą elgesį organizacijos labui. Vadovo užduotis - parengti bei pritaikyti tam tikrą, organizacijai savitą motyvacijos modelį.

1.3. Motyvavimo priemonės

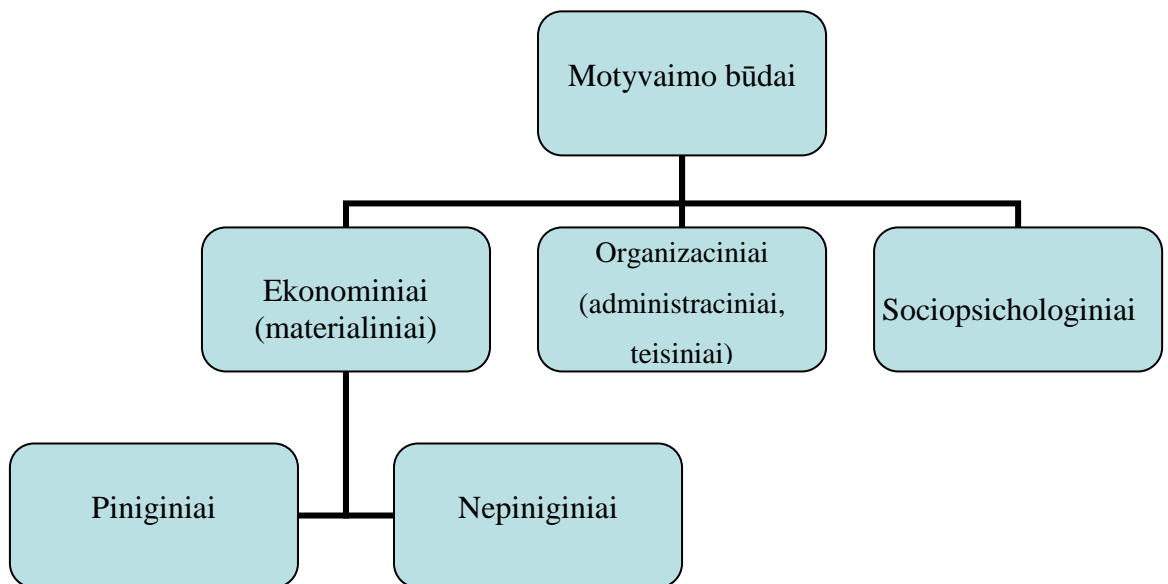
Motyvavimo sistema – finansinių ir nefinansinių įvairių motyvavimo priemonių visuma, kurios būtų suderintos su organizacijos kultūra, atmosfera, struktūra bei valdymo stiliumi (Šavareikienė, 2008, p.23).

Pažinus esamas motyvavimo teorijas galima rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų, taikytinų Lietuvos dirbantiems. Anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2003, p. 46) „analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi“. Motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti (I. Bučiūnienė, 1996, p. 38).

Įvairūs autoriai ir tyrinėtojai nagrinėjo motyvavimo priemones ir būdus. **Motyvavimo priemonės** – tai būdai, kuriais naudodamasis darbdavys gali paveikti darbuotojo motyvaciją, pakreipti jo veiklą norima linkme. Visi jie, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais, grupuoja juos į vienokias ar kitokias grupes. Yra žinomos psichologinės (moralinės), nepiniginės ir piniginės (materialinės), formalios, neformalios bei demotyvuojančios motyvavimo priemonės. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006, p. 170) darbinėje veikloje išskiria glaudžiai tarpusavyje susijusius, žmogų skatinančius dirbti motyvus:

- **tiesioginiai** – tai tokie, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;
- **netiesioginiai** – tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan.

Zakarevičius (2003, p. 135) išvelgia tris aspektus, pagal kuriuos galima klasifikuoti motyvavimo būdus (žr. 8 pav.).



8 pav. Motyvavimo būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Zakarevičius (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės; R. C. Appleby (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas.

Į ekonominį būdą įeina piniginiai ir nepiniginiai motyvavimo būdai. *Piniginiai* – tai darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų padalijimas, šventinės premijos, transporto, reprezentacinių išlaidų apmokėjimas, paskolos be palūkanų. Pagrindinė materialinė pinigine skatinamoji priemonė – darbo užmokestis. „Geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė), kintamoji dalis ir premijos” Zakarevičiaus (2003, p. 134). *Nepiniginiai* – nemokamas maitinimas, nemokamas naudojimas įmonės automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai (R. C. Appleby, 2003, p. 206).

Organizaciniai – tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės ir atsakomybė), optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas (R. C. Appleby, 2003, p. 206). Tačiau veiklos reglamentavimas neturėtų būti per daug griežtas, kadangi tai varžo darbuotojų saviraiškos bei dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes, o tai gali sukelti priešingą šių motyvavimo priemonių reakciją (Zakarevičiaus, 2003, p. 136).

Sociopsichologiniai – užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai, tobulėjimo saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas. Būtent tai suteikia darbuotojams vidinį saugumą bei pasitenkinimą darbu. O tai kaip žinia tiesiogiai atsiliepia darbo rezultatams (Zakarevičiaus, 2003, p. 136).

I. Bučiūnienė (1996, p. 40) šalia nepiniginių, piniginių ir materialinių veiksnių išskiria pagrindines demotyvacijos priemones, kurios reikšmingos kone kiekvienam darbuotojui:

- Pagarbos, teisingumo, asmens įvertinimo trūkumas,

- Struktūros sunkumas, anoniminiai sprendimai,
- Savavališki, neteisėti pakeitimai, pagrįsti apytikre informacija, nesaugumas,
- Atleidimai.

O. Poluchina (2004, p.15) pateikia eilę nepiniginio skatinimo metodų ir pabrėžia, kad naudojant tam tikrus nepiniginio motyvavimo būdus, būtina iš anksto apgalvoti, ar, užuot paskatinę, jie nesukels neigiamų emocijų, pvz. baseino abonemento parūpinimas kai kuriems, kurie nemoka plaukti, gali sukelti atvirkštinę reakciją – nepasitenkinimą.

V. Gražulis (2005, p. 7) teigia, kad motyvavimui galima naudoti materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei nematerialaus (moralinio) skatinimo priemones. Visas skatinimo priemones atspindi autoriaus sudaryta darbuotojų skatinimo priemonių kompleksinė sistema, kurią dar kitaip pavadino „gėrybių krepšeliu“ (žr. 2 priedas).

A. Fyld (2006, p.13) teisingai pabrėžia, kad „skatinti reikia ne tik tuos darbuotojus, kuriems sunkiai sekasi arba kurie nepateisina lūkesčių, bet vienodai svarbu, o gal net svarbiau, nuolat motyvuoti bendrovės lyderius”.

Kai kuriems žodis „motyvuoti“ turi tam tikrą neigiamą fizinį atspalvį – asocijuojasi su žodžiu priversti. B. Leonienė (2001, p. 143) mini jau labai seniai pastebėta, kad norint paveikti kito elgesį reikiama linkme galima taikyti įvairias priemones:

- Prievartą ir bausmę,
- Materialines ir moralines paskatas.

Ji taip pat pastebėjo, „kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų meliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo”. Specialistų nuomone, bausmių sistemą dažniau taiko nepastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti suteiktą galią. Tačiau vadovai ir vadybininkai, norėdami motyvuoti savo darbuotojus, negali jų paprasčiausiai versti gerai dirbti, nesvarbu, kokiomis priemonėmis tai daroma – fiziškai ar pasitelkiant psichologinį spaudimą. Baimė verčia žmogų elgtis paklusniai, todėl ji galingiausiai gali virsta į neapykantą (Myers, 2000, p. 449). Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, bet neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Taigi ilgalaikė baimė slopina darbuotojų kūrybingumą. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003, p. 45) teigia, kad „vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojo motyvaciją bei norėdamas paveikti jo elgesį darbe, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones”. Reikia pripažinti, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jei pasirenkami teigiami skatinimo metodai. Ko gero niekas nedrįstu užginčyti, kad galimybė veikti, mokytis ir kilti karjeros laiptais – stiprus skatinimo veiksnys.

Veiklos motyvavimo tyrimams ir skatinimo metodų bei priemonių analizei yra skirta daug tyrimų. Lietuvoje motyvavimo ir skatinimo klausimus plačiai nagrinėjo tokie tyrinėtojai kaip I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (1996), L. Marcinkevičiūtė (2003) ir kt., tačiau vieno

motyvavimo būdo ar neginčijamų priemonių nėra nustatyta. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 12).

Matyti, kad vadybos mokloso raida turi įtakos motyvavimo priemonių ir metodų pasirinkimui, t.y. pereinant iš vieno etapo į kitą, keitėsi požiūris į žmogų, todėl keitėsi ir motyvavimui taikomos priemonės (Bučiūnienė, 1996, p. 42).

1.4. Personalo motyvavimo modeliai ir jų esmė

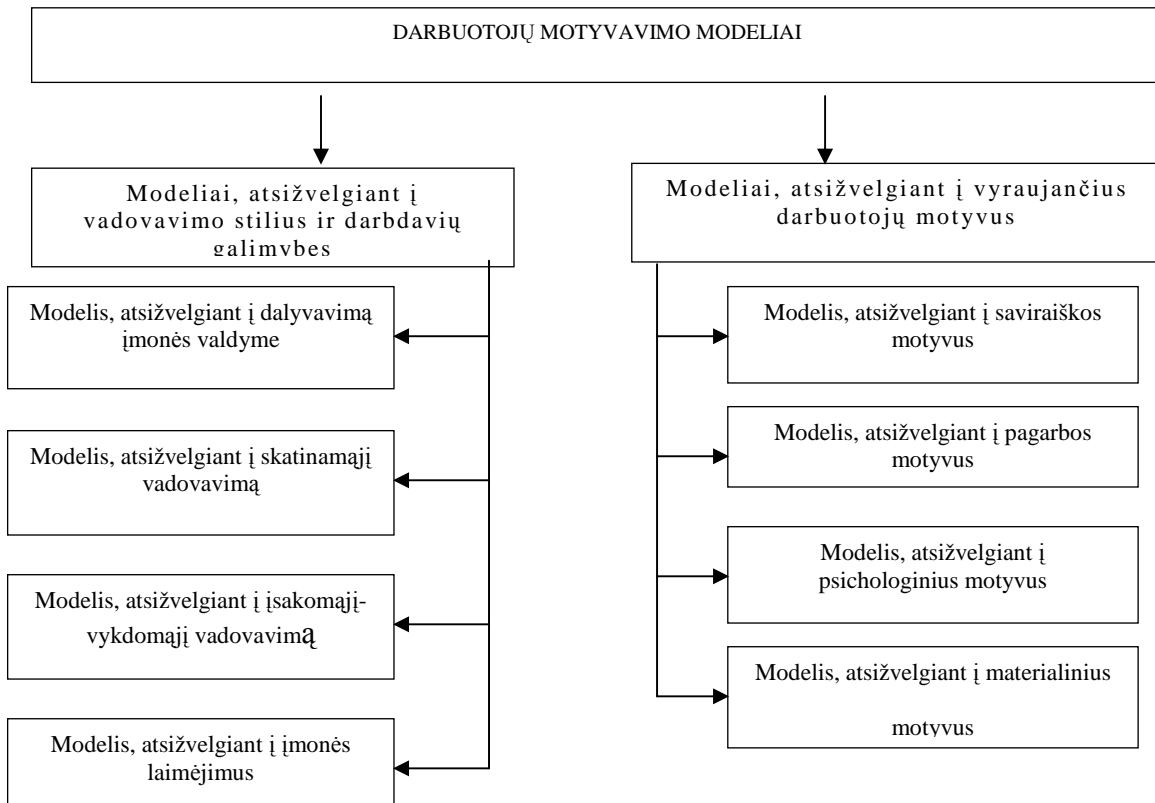
Vadovai, perimdami patirtį iš kitų valstybių, naudoja užsienio šalių (JAV, Japonijos ir kt.) motyvavimo modelių elementus, tik ne visada sėkmingai. Žinių ir patirties stoka, taikant motyvavimo modelius Lietuvos įmonėse, yra viena svarbiausių verslo vadybos problemų (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11). Visgi reikia studijuoti išsivysčiusių Vakarų šalių patirtį motyvuojant darbuotojus ir pritaikyti mūsų sąlygomis. Nagrinėjant teorines koncepcijas, užsienio šalių motyvavimo modelius ir tiriant Lietuvos darbuotojų motyvaciją, elgesio bei darbuotojų motyvavimą nustatyta, kad egzistuoja bendri (visuotiniai) Lietuvos įmonių motyvavimo dėsningumai, kuriuos lemia įmonių vadovų ir darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 15).

Modelis – tai struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas (Leedy, 1989). **Motyvavimo sistemos modelis** – savo ruožtu yra grafinis, vaizdinis motyvavimo sistemos vaizdavimas, išraiška. Jis tikslus ir neiškraipo faktų, padeda siekti aiškumo koncentruojant dėmesį pagrindinius reiškinių esmės faktus. Pagrindinis modelių sudarymo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, jų problemas, konstruktus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau negu tai galima padaryti aprašant natūralia kalba (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 11).

Darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip konkrečios veiklos modelis, todėl jo struktūrinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinum, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiško. Anot M. Kroth (2007, p. 18), mokslininkai siekė sujungti motyvacijos teorijas ir padaryti vieną motyvacijos sistemos modelį, tačiau tokio modelio, kuris jungtų visą darbovietės personalo motyvaciją, nėra.

Remiantis tyrimų duomenimis (Marcinkevičiūtė, 2003), Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse darbuotojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Remiantis teoriniais ir

praktiniais tyrimais išskirtos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 15):

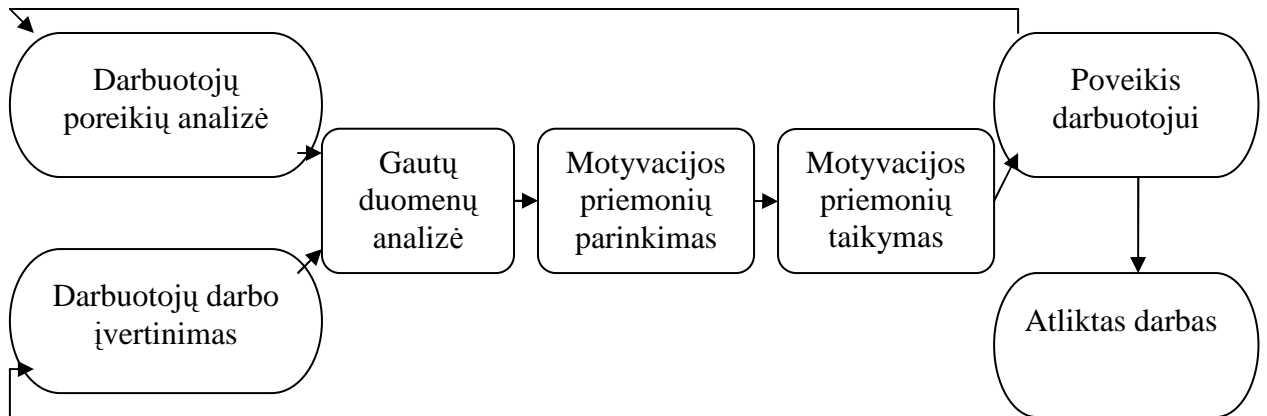


9 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2006). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*, p. 15

Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse ir nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) būdingi darbuotojams ir kokios motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikras atpildas už savarankišką darbą) pavaldiniams yra svarbesnės (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 15-16). Ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, vadovai galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius: modelį, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus; modelį, atsižvelgiant į pagarbos motyvus; modelį, atsižvelgiant į psichologinius motyvus; modelį, atsižvelgiant į materialinius motyvus.

D. Grauslytė (2008, p. 10), kuriant įmonėje motyvacijos modelį, pirmiausia siūlo suskirstyti darbuotojus pagal poreikį ir įvertinti jų darbą (žr. 10 pav.). Pasak I. Bakanuskienės (2008, p. 201), „personalo vertinimas – tai personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinimas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ir ateityje numatomoms pareigoms“. Vertinimą reiktų suprasti kaip darbuotojo darbo kokybės ir/arba jo asmeninių savybių suliginimą su įmonėje nustatytais standartais. Personalo vertinimas iš esmės yra labai artimas kontrolės funkcijai, nes kontrolė – tai stebėjimas ir įvertinimas.



10 pav. Darbuotojų motyvacijos modelis

Šaltinis: D. Grauslytė (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis. Vadovas ir pasaulis, Nr. 5, p.10*

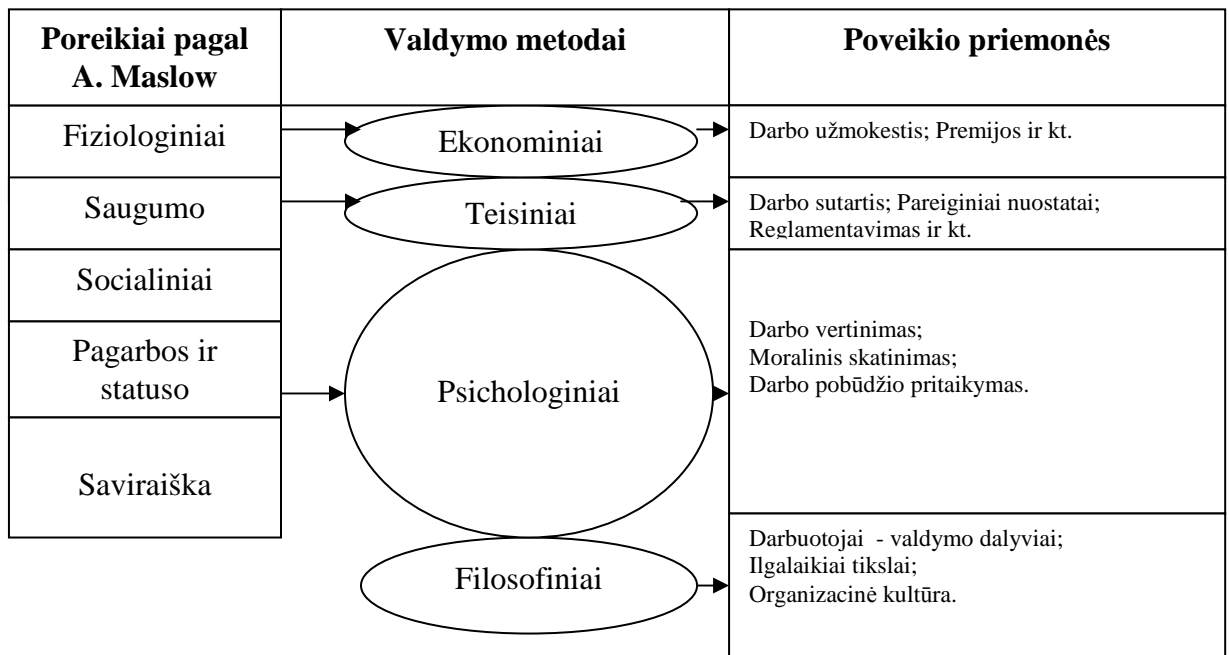
Šis motyvacijos modelis neparodo, kaip darbuotojai elgsis atsiradus tam tikriems poreikiams, o nurodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslų (Grauslytė, 2008, p. 10). Tačiau pirmiausia, norint praktiškai pritaikyti šį modelį, įmonėje visų pirma reikia sukurti darbuotojų vertinimo sistemą. I. Bakanauskienė (2008, p. 206) pažymi, jog kurti šią sistemą nėra lengva, nes „personalo vadybos literatūroje iki šiol nėra vienodos nuomonės dėl kriterijų sąrašo ir vertinimo skalės“. Pasak autorės, visgi “dažniausiai autoriai siūlo skirti dvi kriterijų grupes:

- Žmogaus asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios,
- Darbo veiklos rezultatai.“

Nagrinėjant darbo motyvavimą ir skatinimą, mokslinėje literatūroje aptinkama darbuotojų *valdymo metodų* sąvoka. Kadangi poveikis pavaldiniams yra vadinamas motyvavimu (Bučiūnienė, 1996, p. 32), darbe poveikio pavaldiniams būdai įvardijami kaip motyvavimo veiksmų grupės.

Šiame magistro darbe tyrimas buvo atliktas remiantis F. S. Butkus (2003) teoriniu darbuotojų motyvavimo sistemos modeliu (žr. 11 pav.). Šis modelis pasirinktas todėl, kad apima įvairius motyvavimo aspektus. Analizuojant mokslinius straipsnius pastebėta, kad šio modelio dėka galima atlikti ganėtinai išsamų darbuotojų motyvavimo tyrimą.

F. S. Butkaus (2003, p. 160) nuomone, darbuotojų poreikiai, kuriuos A. Maslow preikių hierarchijoje išskyrė 5 grupes, susiejus su valdymo metodais, gali būti tenkinami, naudojant ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo veiksmų grupes.



11 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema

Šaltinis: Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*, p. 160

Kaip jau anksčiau darbe buvo pristatyta, A. Maslow poreikių hierarchija yra viena iš pirmųjų motyvacijos teorijų, kuri itin akcentuoja žmogaus poreikių įtaką motyvacijai. Anot jo, yra penki skatinantys veiksniai ir patenkinus kiekvieną iš šių poreikių, atsiranda kiti: fiziniai poreikiai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir statuso, saviraiškos. F. S. Butkus, susiejęs šiuos poreikius su valdymo metodais: ekonominiu, teisiniu, psichologiniu ir filosofiniu išskyrė jiems atitinkamas motyvavimo priemones.

Motyvavimo priemonės, taikant ekonominius vadybos metodus. Ekonominiai vadybos metodai remiasi kitų žmonių darbo produktų poreikio tenkinimu (Butkus, 2003, p. 163). Viena iš pagrindinių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Lietuvos ekonominė situacija šiuo metu yra tokia, kad dauguma gyventojų dar negali visiškai patenkinti savo materialinių poreikių. Todėl organizacijose pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas ekonominio motyvavimo, ypač darbo užmokesčio, priemonių plėtrai ir tobulinimui (Moderniosios ... , 2008, p. 200). Priklausomai nuo darbo pobūdžio, darbo užmokestis gali būti vienetinis, laikinis arba mišrus, į kurį įeina bazinis darbo užmokestis, priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Papildomai, prie pagrindinio darbo užmokesčio, įmonėse yra mokamos *premijos* ir *priedai*. Tiek premijos, tiek priedai yra skatinamojo pobūdžio išmokos, tačiau šių sąvokų nereikia painioti. *Priedai* už nuopelnus skiriasi nuo *premijos*, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, o premija išmokama vieną kartą (Dessler, 2001, p. 218).

Kalbant apie ekonominę veiksnių grupę, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiandien vis didesnę reikšmę įgyja kintamojo darbo užmokesčio dalis, skirta įvertinti individualius darbuotojo pasiekimus.

Motyvavimo priemonės, taikant teisinius vadybos metodus. Teisiniai vadybos metodai remiasi žmogaus saugumo poreikiu (Butkus, 2003, p. 169). Vadybos santykiai su žmogumi prasideda, kai jis sudaro darbo sutartį su organizacijos vadovu. Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, instruktavimas – tai teisinės veiksnių grupės motyvavimo priemonės. Jos yra saugumo poreikių tenkinimas. Pagal F. S. Butkų (2003, p. 173), teisinių metodų privalumas, palyginti su kitais, yra tas, kad jie vieninteliai yra tiesioginiai, trūkumas - kad nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, ugdo abejingumą.

Motyvavimo priemonės, taikant psichologinius vadybos metodus. Psichologiniai vadybos metodai remiasi bendravimo, meilės, pagarbos bei kuo didesnio savo galimybių ugdymo poreikiu (Butkus, 2003, p. 169). Psichologinės veiksnių grupės motyvavimo priemonės tokios, kaip moralinis skatinimas, darbo vertinimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas bei karjeros galimybės yra pagarbos, meilės ar priklausymo poreikių tenkinimas. Kad būtų gera motyvacijos sistema R. C. Appleby (2003, p. 208) rašė, kad vadovams reikia pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, ir čia svarbu gera aplinka, padedanti sukurti tinkamą psichologinį klimatą, pvz. gerai sureguliuoti darbo srautai, poilsio trukmė, patalpų apšvietimas, šildymas, vėdinimas ir kt.). Kiekvienam darbuotojui turi būti suteikiamos tinkamos ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, kurios atitiktų Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymą.. Tačiau kaip vieną iš psichologinių metodų trūkumų F. S. Butkus (2003, p. 171) pažymi tai, jog jie, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie iš prigimties yra egoistiniai. Jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami.

Motyvavimo priemonės, taikant filosofinius vadybos metodus. Filosofiniai vadybos metodai remiasi žmogaus gyvenimo prasmės poreikiu (Butkus, 2003, p. 169). Šis gyvenimo prasmės poreikis nebetelpa į A. Maslow poreikų hierarchijos piramidės rėmus, t. y. išskyla aukščiau. Prie filosofinės veiksnių grupės yra priskiriami šie motyvavimo elementai: komunikacija, įtraukimas į sprendimus, grįžtamasis ryšys. Visa tai yra reikalinga tam, kad darbuotojas jaustųsi svarbus, nors šiek tiek dalyvaudamas įmonės veikloje. Vadovų pokalbiai su darbuotojais – tai *grįžtamojo ryšio* palaikymas. Jo tikslas – padėti darbuotojams patobulinti veiklą, paskatinti juos puikiai dirbti, kai jiems sekasi.

Taigi darbuotojų motyvavimas (skatinimas) yra vykdomas pasitelkiant eilę vadybos metodų, kuriuos galima sugrupuoti pagal tai, kokio lygmens poreikius jie tenkina.

Apibendrinant visas minėtas veiksnių grupes, galima daryti išvadą, kad darbuotojų motyvavimas, parenkant įvairias motyvavimo priemones – vienas efektyviausių organizacijos bei jos narių valdymo instrumentų. Motyvavimo priemonės gali būti įvairios. Taip pat reikia

nepamiršti ir įvertinti tai, kad motyvacija reikia nuolat atnaujinti, t.y. keisti motyvavimo priemones. Taigi personalo motyvavimo sistema turi būti nuolat įvertinama ir pastoviai tobulinama.

1.5. Personalo motyvavimo sistemos formavimas įmonėje

Lietuvos įmonių vadovų nuostatos, kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus, yra labai paviršutiniškos, nors motyvavimo modelių diegimas turėtų apimti įvairius žmonių ir įmonių kultūros aspektus. Norėdamas sukurti veiksmingus motyvavimo modelius, įmonės turėtų išsiaiškinti darbuotojų reikmes, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt. (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 17).

Visų pirma, pats vadovas turėtų būti motyvuotas. Sunku įsivaizduoti, kaip nemotyvuotas vadovas galėtų efektyviai motyvuoti savo darbuotojus. Reikia pastebėti, kad pačių vadovų motyvacija yra žymiai mažiau analizuota mokslinėje literatūroje. Tinkama pagalba vadovams, prieš pradėdant kurti motyvacijos modelį, yra mokslinėje literatūroje aprašytų motyvacijos teorijų analizė. Tačiau, nepaisant sukauptos informacijos gausos, toli gražu ne kiekvienas vadovaujantis grandies darbuotojas yra girdėjęs kažką daugiau nei apie A.Maslow poreikių hierarchijos piramidę. O galbūt negirdėjęs nei to. Teisingai pastebi L. Marcinkevičiūtė (2003), jog žinių ir patirties stoka yra viena iš svarbiausių vadybos problemų, taikant motyvavimo modelius Lietuvos įmonėse (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 214).

Problema yra tame, kad organizacijai, kuri grindžia savo sprendimus paprastais tradiciniais skaičiavimais, yra labai sunku suvokti, kaip išlaidos žmogiškiesiems ištekliams gali privesti ją prie realios finacinės naudos (Adams, 2007, p. 52). Tačiau motyvacijos sistemos sukūrimas ir taikymas naudingas ir darbuotojui ir įmonei (žr. 2 lentelę).

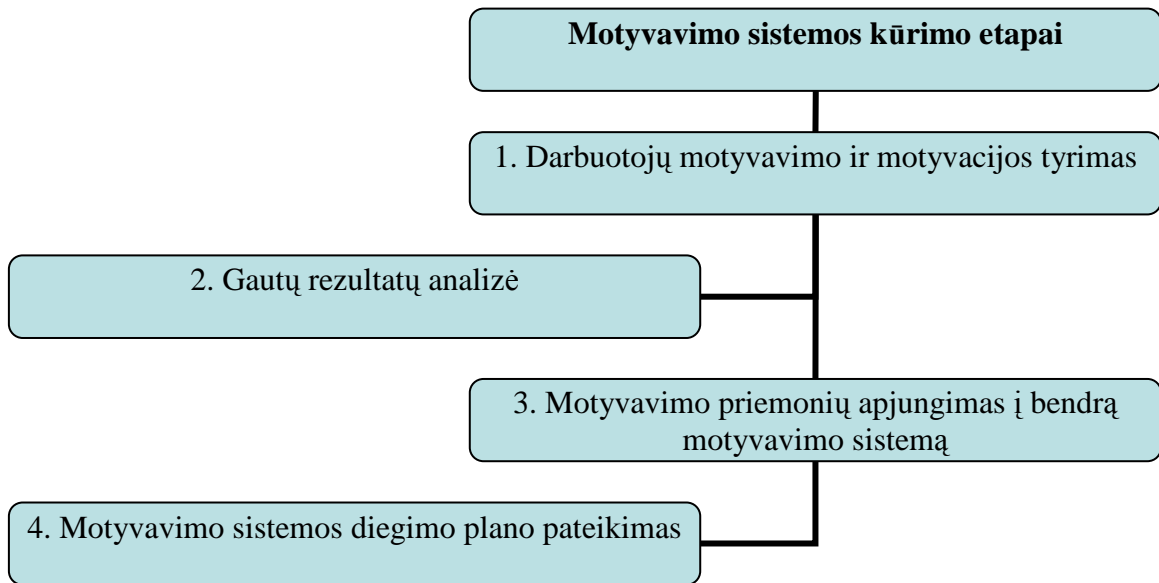
2 lentelė

Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams

Motyvacijos nauda darbuotojui	Motyvacijos nauda organizacijai
1. Noras būti darbe,	1. Aukštesnis darbo našumo lygis,
2. Didžiavimasis savo darbu,	2. Mažesnė darbo jėgos kaita,
3. Neigiamo požiūrio į organizaciją nebūvimas,	3. Mažiau pravaikštų,
4. Atsidavimas darbui ir pasitenkinimas juo.	4. Geresnė kokybė ir mažiau nuostolių,
	5. Didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi,
	6. Didesnė tikimybė, kad idėjos bus idiegtos ir prisiimta atsakomybė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis B. R. Jewell (2002). *Integruotos verslo studijos*, p. 414; D. Grauslytė (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis. Vadovas ir pasaulis*, Nr. 5, p. 6.

Formuojant įmonėje darbuotojų motyvavimo sistemą, rekomenduotina vadovautis schemoje pateiktų etapų eiliškumu (žr. 12 pav.).



12 pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapų schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmas etapas yra *problemos identifikavimas*, ar apskritai reikia vieningos motyvavimo sistemos organizacijoje? Priklausomai nuo atsakymo į pirmąjį etapo klausimą, formuluojami sekantys veiksmai. Jei tyrimas parodo, kad motyvavimo sistemos, darbuotojų nuomone nereikia, tuomet tuo tyrimas baigtas. Jei paaiškėja, kad motyvavimo sistema visgi reikalinga, yra atliekamas *darbuotojų motyvacijos/ motyvavimo tyrimas* įmonėje ir remiantis *tyrimo rezultatais* įvertinamos esamos pavienės motyvavimo priemonės, bei jų efektyvumas, nauda. Sekantis etapas – *motyvavimo sistemos modelio*, remiantis pateiktom tyrimo išvadom, pateikimas. Jei modelis atitinka įmonės supratimą, kaip turėtų būti motyvuojami joje dirbantys darbuotojai, yra pateikiamas *motyvavimo sistemos įmonėje diegimo planas*.

Rašant šį magistro darbą, buvo vadovaujama šioje schemoje išdėstyta etapų schema.

Antroje darbo dalyje bus trumpai pristatytos analizuojamos vandens tiekimo įmonės ir aprašyta atlikto tyrimo metodologija.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO VANDENTIEKIO ĮMONĖSE TYRIMO ORGANIZAVIMAS

2.1. Įmonių veiklos charakteristika

UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ yra monopolinės įmonės. Pagrindinis tokių organizacijų tikslas – netgi turint monopolinį pranašumą, efektyvinti savo veiklą, siekiant išsilaikyti besikeičiančiomis gyvenimo sąlygomis (Jėčiuvienė, 2006, p. 15). Pagal dydį įmonės yra skirstomos priklausomai nuo jose dirbančių žmonių skaičiaus. Lietuvoje smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas apibrėžia tokius įmonių tipus:

- Mikroįmonė - kai jos personalą sudaro mažiau nei 10 žmonių,
- Maža įmonė - kai joje dirba mažiau nei 50 darbuotojų,
- Vidutinė įmonė - kai joje dirba mažiau nei 250 darbuotojų,
- Stambi įmonė - joje dirba 250 ir daugiau žmonių.

Remiantis šiuo skirstymu, t.y. atsižvelgiant į darbuotojų skaičių, šiame magistro darbe tiriamos vandens tiekimo įmonės yra skirtingų tipų: UAB „Šiaulių vandenys“ priklauso stambių įmonių klasei (joje dirba 286 darbuotojai), UAB „X vandenys“ – priskiriama vidutinėms įmonėms (joje dirba 107 darbuotojai).

Pagal vandens paslaugų pardavimo apimtis vandens tiekimo įmonės skirstomos į tam tikras grupes. Remiantis 2011-02-23 Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos paskelbtais duomenimis apie vandens tiekimo įmonių veiklos rodiklius 2005 m. – 2009 m., pagal vandens paslaugų pardavimo apimtį, visos vandens tiekimo įmonės buvo suskirstytos į penkias grupes. UAB „Šiaulių vandenys“ – priskiriama, II grupei, nes jos paslaugų pardavimo apimtis pakankamai didelė, o UAB „X vandenys“ – IV vandens tiekimo įmonių grupei, nes jos apimtį ženkliai mažesnė (Vandens ..., 2009). Taip yra todėl, kad įmonės aptarnauja skirtingą kiekį vartotojų.

Dauguma vandens tiekimo įmonių dirba nuostolingai, pelno dydis Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo kainų nustatymo metodikoje nereglamentuotas, vandens tiekimo paslaugų kaina mažesnė už savikainą (Vandentvarkai ..., 2011). Savaitraštyje „Alio Raseiniai“ buvo paskelbta publikacija - *Ką didinti: atlyginimą ar emocinę įtampą?*, kurioje buvo aptarti darbo užmokesčio „privalumai“ monopolinėse Lietuvos įmonėse. Straipsnyje paskelbta informacija, kad 2009 m. Lietuvoje atlyginimų mažėjimo išvengė tik trijų sektorių darbuotojai – informacinių technologijų (IT) ir ryšių, švietimo bei monopolinių dujų, elektros ir vandens tiekimo įmonėse. Vyresnioji „DnB Nord“ banko analitikė Indrė Genytė sako, kad monopoliniai sektoriai nekonkuruoja ir juose atlyginimus lemia valstybės įstaigų sprendimai. Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos (VKEKK) pirmininkė Diana Korsakaitė sako, kad monopolinėms įmonėms komisija nustato darbo užmokesčio fondo dydį, bet ne atskirų darbuotojų darbo

užmokestį, todėl įmonėms sumažinus darbuotojų skaičių, atsiranda galimybė likusiems mokėti didesnę atlyginimą. Atlyginimai monopolinėse įmonėse, anot specialistės, nustatomi atsižvelgiant į Finansų ministerijos prognozes (Ką didinti ..., 2010).

➤ **UAB „Šiaulių vandenys“ charakteristika.**

Įmonės logotipas:



Nuo 1995 m. įmonė vadinasi UAB „Šiaulių vandenys“. Visas UAB „Šiaulių vandenys“ akcijų paketas priklauso Šiaulių miesto savivaldybei. Savivaldybė yra atsakinga už tarifų nustatymą. Bendrovės finansinius-ekonominius rodiklius, veiklos prognozes analizuoja bendrovės valdyba, tarifų priderinamumą ir suderinimą vykdo Valstybinė kainų ir energetikos komisija, tvirtina savivaldybės Taryba. **UAB „Šiaulių vandenys“** tai:

- šiuolaikiška vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas teikianti bendrovė;
- Šiaulių regiono vandentvarkos lyderė;
- viena iš pirmaujančių vandentiekio įmonių Lietuvoje.

Įmonės *paskirtis* - užtikrinti patikimas vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas klientams su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliausiu poveikiu aplinkai. Išlaikyti regiono vandentvarkos lyderio pozicijas ir būti viena iš pirmaujančių šalies vandens tiekimo bendrovių. Veiklos rezultatų gerinimas yra nuolatinis UAB „Šiaulių vandenys“ *tikslas*, kuris pasiekiamas tobulinant visus procesus, formuojant atitinkamą kiekvieno darbuotojo požiūrį, keliant jų kvalifikaciją, periodiškai įvertinant kas padaryta, numatant naujas užduotis. Visų lygių darbuotojų įtraukimas į šią veiklą garantuoja, kad siekiama užsibrėžtų tikslų.

UAB "Šiaulių vandenys" 2010-12-31 dirbo 286 darbuotojai, iš jų:

- specialistų - 111;
- darbininkų - 175.

Dėl technologinių procesų modernizavimo, organizacinių pertvarkymų per 2010 m. sumažinta 21 darbo vieta. Įmonėje dirba įvairų išsilavinimą turintys darbuotojai. Pristatant įstaigos darbuotojus ir analizuojant darbuotojų turimą išsilavinimą, reikia paminėti, kad įmonėje yra nemažai jaunų darbuotojų, kurie vis dar siekia aukštojo mokslo, todėl duomenys kiekvienais metais nežymiai keičiasi. Bendrovėje dirba didelę darbo patirtį turintys žmonės. Šiai dienai apie 53% visų darbuotojų bendrovėje dirba 15 metų ir daugiau. Tyrimo apklausoje dalyvavo visų padalinių darbuotojai.

➤ **UAB „X vandenys“ charakteristika.**

UAB „X vandenys“ veiklos sritis – atitinkančio galiojančias normas vandens tiekimas miesto gyventojams ir pramonės įmonėms bei nuotekų surinkimas ir valymas. Visos bendrovės

akcijų paketas, kaip ir UAB „Šiaulių vandenys“ akcijų paketas, priklauso miesto savivaldybei. Bendrovė veikia vandentvarkos srityje ir siekia šių tikslų:

- užtikrinti abonentų aprūpinimą geriamuoju vandeniu, nuotekų tvarkymą, vandens ūkio plėtojamą ir vystymą, saugų vandens ir nuotekų sistemų eksploatavimą;
- gauti pelną iš bendrovės vykdomos veiklos;
- užtikrinti akcininkų bendrovei perduoto turto bei bendrovės veiklos metu sukaupto turto efektyvų panaudojimą;
- sukurti ir išsaugoti gerą bendrovės įvaizdį.

UAB „X vandenys“ 2010-12-31 dirbo 107 darbuotojai, iš jų:

- specialistų - 32;
- darbininkų - 75.

Dėl technologinių procesų modernizavimo, organizacinių pertvarkymų per 2010 m. sumažintos 4 darbo vietos. Šioje vandens tiekimo įmonėje, kaip ir UAB „Šiaulių vandenys“ dirba įvairaus išsilavinimo bei skirtingą darbo stažą įmonėje įgiję darbuotojai. Tyrimo apklausoje dalyvavo visų padalinių darbuotojai.

➤ **Motyvavimo sistemos formavimas kolektyvinės sutarties pagrindu**

Kolektyvinių sutarčių sistema Lietuvoje dar tik žengia pirmuosius žingsnius. Praktika rodo, kad tik su 10-15 proc. šalies dirbančiųjų yra sudarytos kolektyvinės sutartys. Kolektyvinė sutartis yra nauja ir puiki priemonė darbuotojų motyvacijai gerinti. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ turi pasirengusias kolektyvines sutartis.

Kolektyvinė sutartis yra labai svarbus ir reikalingas norminis teisės aktas, nes darbo sutartyje numatytos papildomos darbo ir socialinės buitinės lengvatos bei garantijos motyvuoja organizacijos žmogiškuosius išteklius siekti savo, o kartu ir organizacijos tikslų. Todėl darbdaviai turi išsiaiškinti organizacijos darbuotojų interesus ir stengtis juos pasitelkti formuojant kolektyvinės sutarties pagalba motyvavimo sistemas, kurios orientuotos į personalo poreikių tenkinimą.

Anot Lietuvos Aukščiausiojo Teismo, kolektyvinė sutartis – lokalus norminis aktas, kurio pagrindu konkrečiam darbuotojui įgyvendinama teisė į papildomas darbo ir socialines buitines lengvatas ir garantijas (R. Krasauskas, 2009, p. 97). Tai demonstruoja kolektyvinės sutarties motyvacinį aspektą. Trumpai tariant, *kolektyvinė sutartis* - teisinis dokumentas, reguliuojantis socialinius – darbinius santykius tarp darbuotojų ir darbdavių. Todėl kolektyvinė sutartis kaip darbo santykių reguliavimo instrumentas įgauna motyvacinį vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdyme.

Šiuo metu daugiausiai kolektyvinės sutartys taikomos žmogiškųjų išteklių kolektyvinių santykių valdymui didelėse visos Lietuvos mastu veikiančiose įmonėse, kur yra stiprios profesinės

sąjungos, palaikančios įmonės kolektyvinių sutarčių sudarymo tradicijas. Tokioms priskiriamos monopolinės vandens tiekimo įmonės.

UAB „Šiaulių vandenys“ ir **UAB „X vandenys“** kolektyvinės sutartys iš esmės yra labai panašios. UAB „Šiaulių vandenys“ kolektyvinės sutarties tikslas yra „užtikrinti efektyvų bendrovės darbą, sudarant tinkamas sąlygas darbui, garantuojant atitinkamą skirtingų darbuotojų kategorijų darbo užmokesčio lygį ir nustatant atitinkamas garantijas“. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ tikslą įvardija štai šiais žodžiais - „sudaryti sąlygas darbinei ūkinei veiklai, garantuoti įvairių kategorijų darbuotojų darbo, darbo užmokesčio, darbų saugos ir sveikatos bei kitų darbo sąlygų lygį, numatytą Lietuvos Respublikos įstatymais bei sudaryti geresnes darbo ir socialines sąlygas bendrovės darbuotojams“. Kolektyvinės sutartys susideda iš tam tokių dalių (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Kolektyvinės sutarties sandara

UAB „Šiaulių vandenys“		UAB „X vandenys“	
I.	Bendrosios nuostatos,	I.	Sutarties tikslas ir galiojimas,
II.	Darbo sutartys,	II.	Darbo sutarčių sudarymas, pakeitimas ir nutraukimas,
III.	Darbo ir poilsio laikas,	III.	Darbo ir poilsio laikas,
IV.	Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos,	IV.	Darbo apmokėjimo organizavimas,
V.	Sauga, sveikata darbe ir darbo sąlygos,	V.	Darbo užmokesčio mokėjimo terminai ir tvarka,
VI.	Socialinė rūpyba,	VI.	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas,
VII.	Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas,	VII.	Darbo sąlygos,
VIII.	Kolektyvinės sutarties vykdymas ir tarpusavio pareigos. Šalių tarpusavio informavimas ir konsultavimas,	VIII.	Socialinė rūpyba,
IX.	Profesinių sąjungų veiklos garantijos,	IX.	Profesijos veiklos garantijos.
X.	Kolektyvinės sutarties priedai.		

Kolektyvinėje sutartyje galima rasti nemažai išvardintų skatinimo priemonių. Sudarant darbo sutartį darbuotojas pasirašytinai supažindinamas (tuo pačiu įsipareigoja vykdyti) su kolektyvine sutartimi, darbo tvarkos taisyklėmis, pareigine instrukcija ir, esant reikalui, kitais lokaliniais teisės aktais.

2.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodas. Kiekviena mokslo sritis turi savus tyrimo metodus. K. Kardelis (2002, p. 90) tyrimo metodą apibūdina, kaip tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdą, taikant įvairias priemones. Pasak autoriaus, tyrimo metodas – tai mokslo empirinė prigimtis, pats ryškiausias jo bruožas, kurio veiksmų seka ir tvarka rodo ne tik tai, kaip buvo pasiekti rezultatai, bet ir leidžia kitiems tyrėjams, naudojantis vienomis ar kitomis priemonėmis, pakartoti tyrimą bei dar kartą patikrinti jo rezultatus.

Tyrimo metodai, kaip ir apskritai tyrimai, gali būti klasifikuojami į šias grupes:

- stebėjimas (natūralus ir dirbtinis, užslaptintas ir neužslaptintas, struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas),

- eksperimentas,
- apklausa (interviu, testavimas ir anketavimas) (Kardelis, 2002, p. 90).

Kiekybiniam UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ motyvacijos tyrimui pasirinktas apklausos metodas. *Apklausa* yra labiausiai paplitęs pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas. Tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą (A. Valackienė, 2004, p. 78). *Anketa* – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Anketinė apklausa yra dviejų tipų: *grupinė* (apklausa vyksta darbo, laisvalaikio ir kt. praleidimo vietose dalyvaujant apklausėjui) ir *individuali* (anketos išdalinamos respondentams, aptarus jos gražinimo datą). Pasak autorės, kai vyksta *individualus* anketavimas, tada respondentas atsakymams į anketos klausimus gali skirti kiek norima laiko, jo neveikia aplinka ir pats apklausėjas. Tačiau tuomet sumažėja anketų gražinimo lygis, žemesnis ir atsakymų į anketos klausimus lygis (I. Luobikienė, 2005, p. 87). Šiame tyrime buvo pasirinktas individualus anketavimas, darbuotojai galėjo ramiai savarankiškai, jiems patogiu metu atsakinėti į pateiktus klausimus.

Šis apklausos metodas buvo pasirinktas todėl, kad:

- jis leidžia surinkti gana daug informacijos,
- rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai,
- užtikrinamas respondentų anonimiškumas.

Tikslinė grupė: UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojai.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Individuali anketinė apklausa buvo vykdoma UAB „Šiaulių vandenys“ (Šiaulių mieste) ir UAB „X vandenys“ (Klaipėdos apskrityje). Pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas, nes:

- kiekybiniai tyrimai siekia objektyvaus, bešališko požiūrio į tyrimo dalyvius ir jų aplinką,
- kiekybiniai tyrimai tyrinėja populiacijas arba jų grupes, kurios atstovauja populiaciją,
- kiekybiniai tyrimai remiasi išankstinėmis koncepcijomis ir teorijomis, lemiančiomis renkamų duomenų pasirinkimą,
- analizuodami naudojami statistiniais metodais. (Kardelis, 2002)

Šiame kiekybiniame tyrime naudota apklausos anketa pateikiama 5 priede. Anketa sudaryta remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis, atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę (Kėdaitis, 1999, p. 28). Ji susideda iš uždaro ir mišraus tipo klausimų. Klausimyne buvo pateiktas vienas mišraus tipo klausimas, t.y. sudarytas iš dviejų dalių – uždaro tipo bei atviro tipo – prašant respondentą įrašyti savo atsakymo variną (analizuojant skatinimo priemones įmonėse).

Uždaro tipo klausimai suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, kurių pagrindu galima atlikti palyginamąją analizę. Mišrūs klausimai suteikia galimybę

respondentui laisva forma pareikšti savo nuomonę į užduotą klausimą. Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti, buvo naudojama kaip darbuotojų motyvavimo įvertinimo instrumentas. Ji orientuota į vandens tiekimo įmonių darbuotojų nuomonės ir nuostatų apie motyvavimo sistemos formavimą, iškylančių problemų atskleidimą.

Anketa prasideda kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu. Anketos struktūrą sudaro trys blokai: instrukcinis, demografinis ir diagnostinis.

Instrukcinis blokas skirtas respondentams, kad būtų galima išvengti sunkumų pildant anketą.

Demografinis blokas sudarytas iš klausimų, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, užimamas pareigas darbovietėje bei gaunamą darbo užmokestį.

Diagnostinį klausimyno bloką, skirtą respondentų nuomonėms apie darbuotojų motyvavimą išsiaiškinti, sudarė 4 dalys. Remiantis F. S. Butkaus (2003) teoriniu darbuotojų motyvavimo modeliu (žr. 11 pav., p. 33) buvo sukurta anketa, kuri apėmė 4 motyvavimo veiksnių grupes (ekonominės, teisines, psichologines, filosofines), pagal kurias buvo išskirtos darbuotojų motyvavimo priemonės.

Anketoje pateikiami konstatuojamieji klausimai, į kuriuos atsakymai pateikti ranginėje matavimo skalėje: tikrai taip, taip, nežinau, ne, tikrai ne. Ties kiekvienu teiginiu respondentas turėjo pažymėti jam tinkantį atsakymo variantą.

Tyrimo imties nustatymas. Pranulis (1998) imtį apibrėžia kaip „tyrimui atrinktą visumos dalį, kuri gali tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai ir teikti reikalingą informaciją“. Kad tyrimo duomenys būtų kuo reprezentatyvesni, buvo pasirinkta paprasta atsitiktinė imtis t.y. visi populiacijos elementai turėjo vienodas galimybes patekti į imtį.

Šiuo metu įmonėje UAB „Šiaulių vandenys“ dirba 286 darbuotojai, UAB „X vandenys“ – 107 asmenys. Tyrimo imtis 265 respondentai - pakankamai reprezentatyvi paprasta atsitiktinė imtis.

Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas. Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2011 m. balandžio 4 d. iki balandžio 18 d. Užpildyti anketą buvo galima dviem būdais: internete ir pildant popierinį variantą. Elektroninės anketos buvo patalpintos svetainėje <http://www.publika.lt/>. Popierinės anketos buvo išdalintos tik tiems darbuotojams, kurie neturėjo prieigos per internetą. Nuoroda į svetainę, kur užpildyti elektroninę anketą, buvo išsiųsta elektroniniu paštu visiems, UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojams, turintiems internetinę prieigą. Siekiant, kad apklausos rezultatai būtų teisingi, UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojams buvo sukurtos dvi identiškios elektroninės apklausos, tačiau skirtingomis internetinio adreso nuorodomis.

Viso buvo išdalintos 105 popierinės anketos: 60 anketų UAB „Šiaulių vandenys“ (iš jų 51 buvo užpildyta) ir 45 UAB „X vandenys“ (iš jų 40 buvo užpildytos). Taigi viso buvo užpildyta: 91 popierinė anketa. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai užpildė 51 popierinę ir 140 elektroninių anketų. Bendras apklausoje dalyvavusių UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų skaičius - 191. UAB

„X vandenys” elektroninėje apklausoje dalyvavo 34 darbuotojai, ir 40 darbuotojų pildė popierines anketas. Bendras apklausoje dalyvavusių UAB „X vandenys” darbuotojų skaičius – 74.

Užpildytų anketų kiekis rodo vidutinišką vandentiekio įmonių darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu, bet ne visišką abejingumą. Vertinant rezultatus, būtina kreipti dėmesį į statistinę paklaidą, kuri atsiranda dėl to, kad daroma respondentų atranka, o ne atliekama ištininė apklausa. Vėliau duomenys buvo apdoroti Microsoft Office Excel programa bei atlikta jų analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus. Apdorota informacija susisteminta ir pateikta paveikslėliuose bei lentelėse. Rezultatai pateikiami procentine išraiška. Visi anketinės apklausos duomenys nagrinėjami procentine išraiška, išskyrus VI – ojo bloko duomenis.

Anketos struktūrą sudaro VIII blokai (žr. 5 priedą):

I. Personalo motyvavimo sistema Jūsų įstaigoje. Šis blokas sudarytas iš klausimų, kurie yra skirti išsiaiškinti, ką darbuotojai žino apie jų darbovietėje taikomą personalo motyvavimo sistemą. Šiame klausimų bloke pateikiami 7 teiginiai.

II. Ekonominis (materialinis) motyvavimo aspektas. Šis blokas sudarytas iš teiginių, leidžiančių įvertinti materialinį darbuotojų pasitenkinimą: kaip įmonės darbuotojai vertina gaunamą darbo užmokestį, ar jis atitinka atlikto darbo kokybę ir prilygsta įdėtoms pastangoms; nustatyti, ar yra mokamos priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius, priedai ir premijos – už pasiektus darbo rezultatus. Įvertinimui pateikti 7 ekonominiai darbo motyvavimo teiginiai.

III. Teisinis motyvavimo aspektas. Šiame bloke pateikti teisiniai darbo motyvacijos teiginiai leidžia nustatyti, ar įmonės darbuotojams yra suteikiamos garantijos, tokios kaip pietų pertrauka, kasmetinės ir mokymosi atostogos; ar darbuotojai dalyvauja rengiant kolektyvinę sutartį. Įvertinimui pateikti 7 teisiniai darbo motyvavimo teiginiai.

IV. Psichologinis motyvavimo aspektas. Šiuo psichologinių teiginių bloku siekiama nustatyti: kokios įmonėje darbo sąlygos, kaip vertinami darbuotojai, kokie jų tarpusavio santykiai, santykiai su vadovu, ar yra galimybės kelti kvalifikaciją ir pan. Įvertinimui apklausoje pateikta 13 psichologinių motyvavimo teiginių.

V. Filosofinis motyvavimo aspektas. Filosofiniai darbo motyvavimo teiginiai padeda įvertinti darbuotojų komunikacijos ir informuotumo apie įmonę, įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, dalyvavimo valdyme lygį. Įvertinimui pateikti 7 filosofiniai darbo motyvavimo teiginiai.

VI. Jūsų, kaip darbuotojo prioritetiniai poreikiai. Taikant A. Maslow poreikių hierarchiją siekiama nustatyti darbuotojų poreikių prioritetiškumą. Respondentų prašoma prioriteto tvarka pagal jo individualų poreikio svarbumą įvertinti anketoje pateiktus poreikius 5 balų sistemoje (kai 5 – svarbiausias, 4 – svarbus, 3 – nelabai svarbus, 2 – mažiau svarbus, 1 – mažiausiai svarbus).

Taip pat buvo prašoma atsakyti į klausimą, ar darbdavio taikomos motyvavimo priemonės atitinka jų poreikius.

VII. Skatinimo priemonės Jūsų įmonėje. Šiame klausimų bloke respondentas turi pažymėti tas skatinimo priemones, kurios jau yra taikomos jo darbovietėje ir išrinkti 3 jam svarbiausias skatinimo priemones, kurias norėtų, kad darbdavys taikytų. Pažymėjus darbdavio jau taikomas skatinimo priemones, respondentų prašoma įvertinti tų skatinimo priemonių efektyvumą. Galimi vertinimo variantai yra: labai efektyvu, vidutiniškai efektyvu, visiškai neefektyvu. Įvertinimui pateikta 20 skatinimo priemonių. Respondentui suteikta galimybė įrašyti savo skatinimo priemonę bei ją įvertinti. Trijų svarbiausių darbuotojams skatinimo priemonių išskyrimas leidžia nustatyti labiausiai įmonės darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

VIII. Atsakykite į keletą klausimų apie save. Šiuo bloku siekiama išsiaiškinti respondento demografinius požymius. Pateikiami 6 klausimai su galimais atsakymų variantais. Respondentas pasirenka po vieną variantą.

Viso diagnostinio tyrimo anketoje buvo pateikta 7 teiginiai apie motyvavimo priemonių taikymą, 34 ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių darbo motyvacijos teiginių (šių teiginių žymėjimui pateikti penkių kategorijų atsakymų variantai: *Tikrai taip, Taip, Nežinau, Ne, Tikrai ne*), 20 skatinimo priemonių (galimi vertinimo variantai yra: *naudojama (labai efektyvu, vidutiniškai efektyvu, visiškai neefektyvu)* ir *pageidaujama*) bei 2 klausimai, tiriant darbuotojų poreikius.

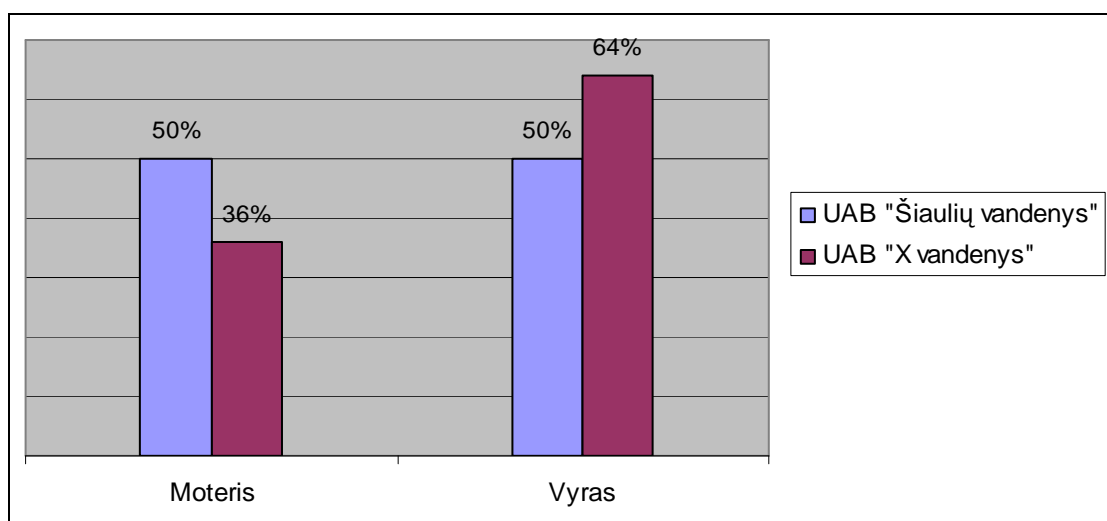
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO VANDENTIEKIO ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ: UAB „ŠIAULIŲ VANDENYS“ IR UAB „X VANDENYS“ PAVYZDŽIU

3.1. Respondentų imties demografinė charakteristika

Siekiant išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės taikomos UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“, kaip jas vertina įmonių darbuotojai, kokių skatinimo priemonių jie norėtų, anketavimo būdu buvo atlikta darbuotojų apklausa. Atliekant darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimo tyrimą, buvo siekiama apklausti visų padalinių darbuotojus: Administracijos, Abonentų aptarnavimo ir pardavimų departamento bei gamybinių padalinių darbuotojus. **Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų motyvavimą ir nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemos formavimo gaires UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“. Remiantis įvykdyta apklausa, atlikti darbuotojų motyvavimo sistemų lyginamąją analizę, įvertinti rezultatus bei pateikti tobulinimo galimybes. Anoniminė anketinė apklausa atlikta nuo 2011 m. balandžio 4 d. iki balandžio 18 d.

Šiuo metu įmonėje UAB „Šiaulių vandenys“ dirba 286 darbuotojai, tuo tarpu UAB „X vandenys“ beveik trečdaliu mažiau – 107 darbuotojai. **Tyrimo imtis 265 respondentai** – 191 anketą užpildė UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai, ir 74 UAB „X vandenys“ darbuotojai. Tyrimo imties charakteristika atliekama remiantis duomenimis, gautais iš anketos demografinio klausimų bloko.

Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, toliau aptariamas apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą įmonėje, išsilavinimą, užimamas pareigas bei gaunamą darbo užmokestį.

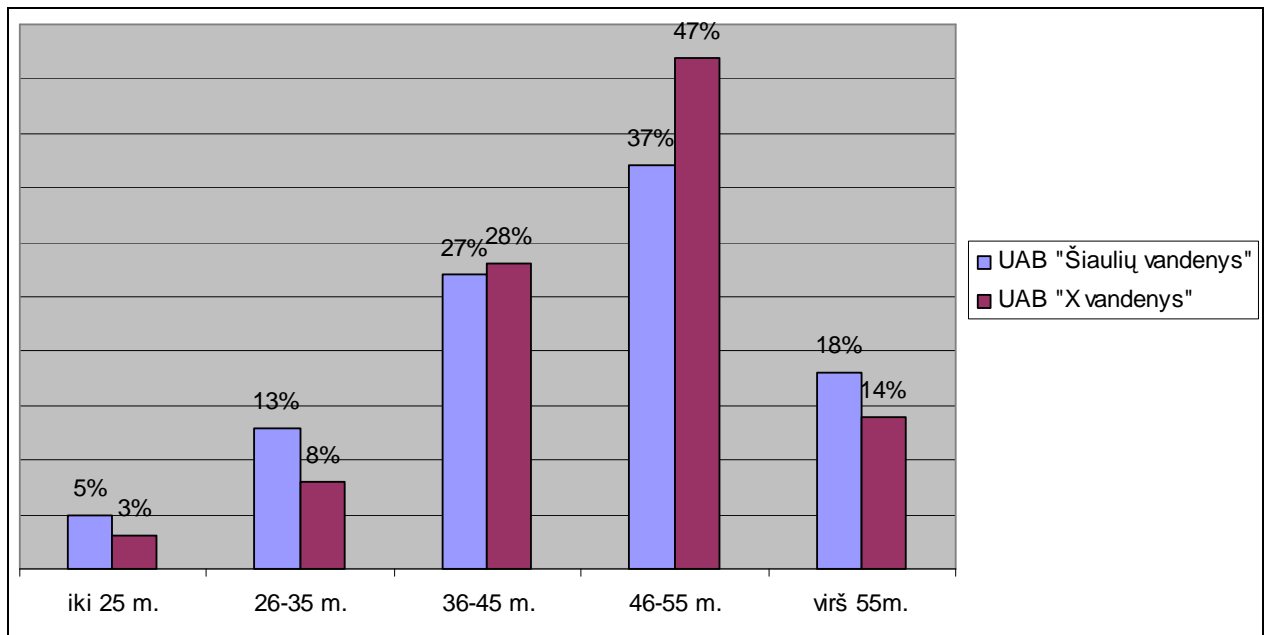


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (N=265)

Tai, kad tyrime dalyvavo daugiau vyrų nei moterų (žr. 13 pav.), sietina su specifine įmonių

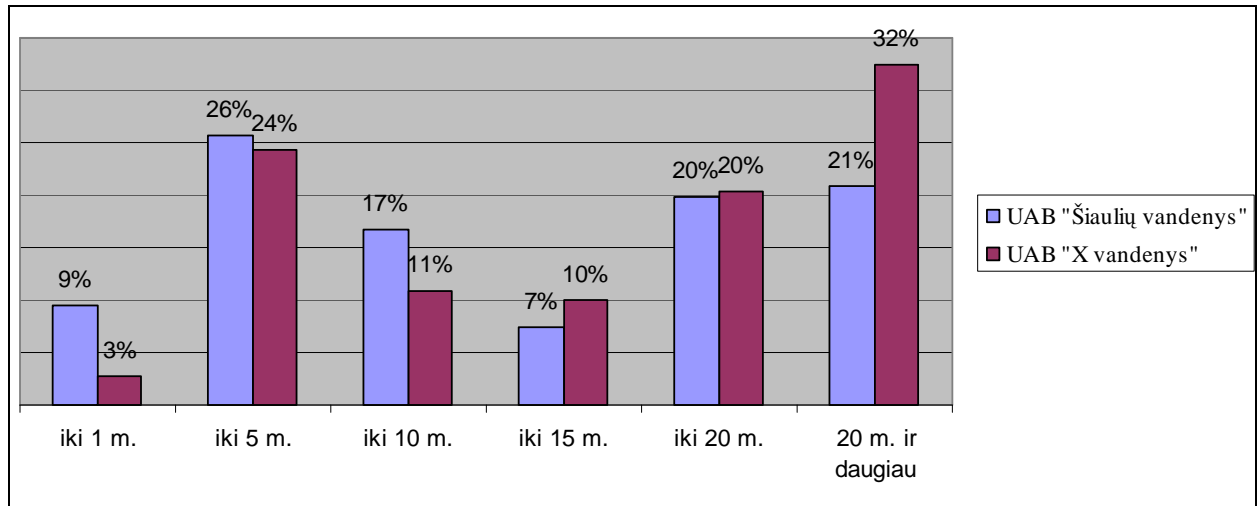
veikla. Vandens tiekimo įmonėse dirba daugiau vyrų. Pasidalijimas pagal lytį ryškiau pastebimas konkrečiuose įmonių padaliniuose, yra žinoma, kad daugiau moterų dirba Administracijos, Abonentų aptarnavimo ir pardavimų departamente, o vyrų – gamybiniuose padaliniuose.

Siekiant nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo išskirtos penkios amžiaus grupės: iki 25 metų, 26-35 metai, 36-45 metai, 46-55 metai ir virš 55 metų. Didžioji dalis UAB „Šiaulių vandenys“ (37 proc.) ir UAB „X vandenys“ (net 47 proc.) apklaustųjų darbuotojų amžius yra nuo 46 iki 55 metų (žr. 14 pav.). Toks apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių grindžiamas tuo, kad pagrindinis analizuojamų įmonių personalas yra jau ne vieną dešimtmetį dirbantys specialistai.



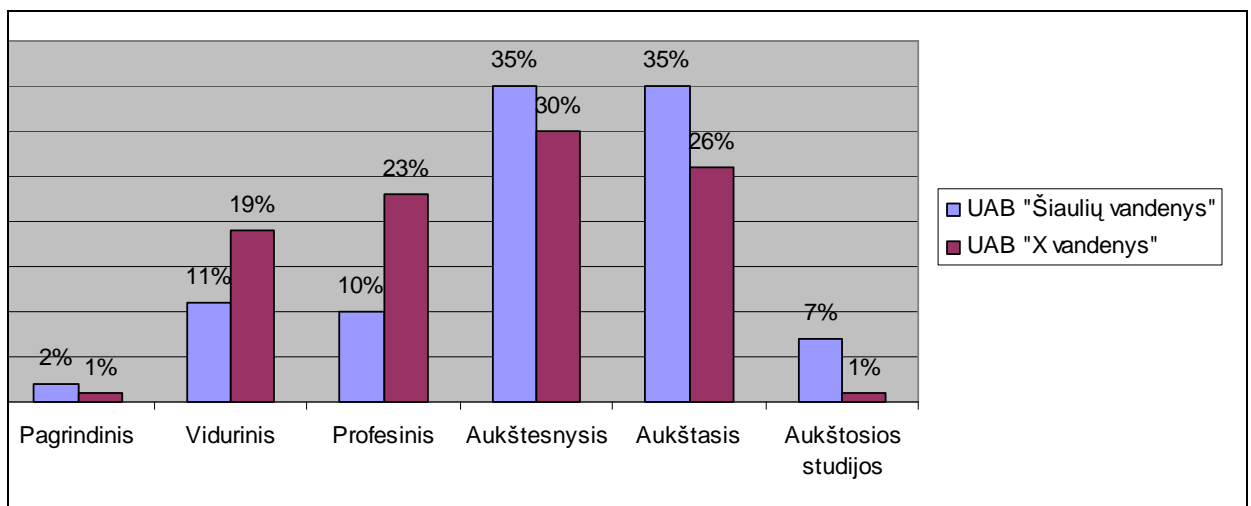
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. (N=265)

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje parodė, kad įmonėje dirba stabilus ir lojalus personalas. Apklaustieji pagal darbo stažą buvo suskirstyti į šešias grupes (žr. 15 pav.). Net 32 proc. UAB „X vandenys“ respondentų dirba įmonėje daugiau nei 20 metų ir labai maža dalis dirbančiųjų iki 1 metų. Tuo tarpu UAB „Šiaulių vandenys“ didžioji dalis respondentų (26 proc.) dirba iki 5 metų laikotarpį ir 7 proc. iki 15 metų. Rezultatai rodo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ vyksta didesnė darbuotojų kaita nei UAB „Tauragės vandenys“. Pastaruosius dvejus metus UAB „Šiaulių vandenys“ intensyviai vykdė numatytą etatų mažinimo programą, tačiau šiai dienai situacija po truputį keičiasi, etatų mažinimas nebevyksta, reikalui esant priimami nauji darbuotojai.



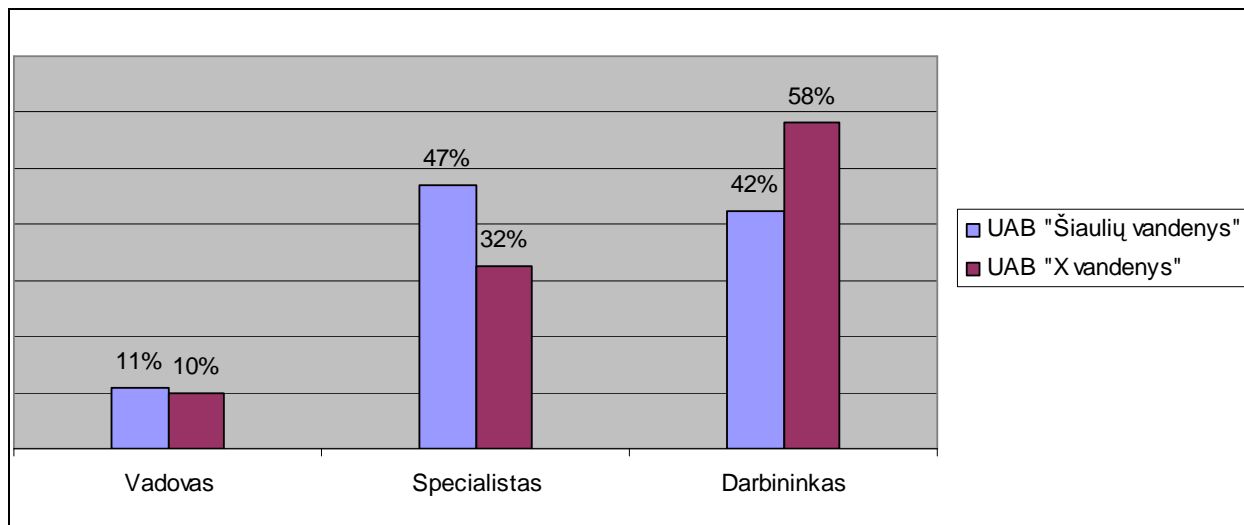
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, proc. (N=265)

16 paveikslas duomenys rodo darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą. Nustatyta, jog daugiausiai analizuojamų įmonių apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, mažiausiai – pagrindinį. Didžioji apklaustųjų dalis UAB „Šiaulių vandenys“ (35 proc.) ir UAB „X vandenys“ (30 proc.) yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavo 35 proc. darbuotojų su aukštesniu ir tiek pat procentų su aukštu išsilavinimu, o UAB „X vandenys“ visgi nežymiai daugiau su aukštesniu (30 proc.) nei su aukštu išsilavinimu (26 proc.) darbuotojų. Žymiai skiriasi vidurinį ir profesinį išsilavinimą turinčių respondentų skaičius tiriamose įmonėse, kas leidžia daryti prielaidą, jog mažesniuose Lietuvos miestuose gyvena daugiau žmonių su žemesniu išsilavinimu nei didžiuosiuose. Rezultatai parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ (7 proc.) lenkia UAB „X vandenys“ (1 proc.) respondentų su aukštosiomis studijomis skaičiumi. Šiais laikais natūralu, kad didžioji dauguma darbuotojų yra įgiję aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą, kuris būtinas tiek rašant raštus Administracijoje, tiek dirbant prie naujos įrangos gamybiniuose padaliniuose.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=265)

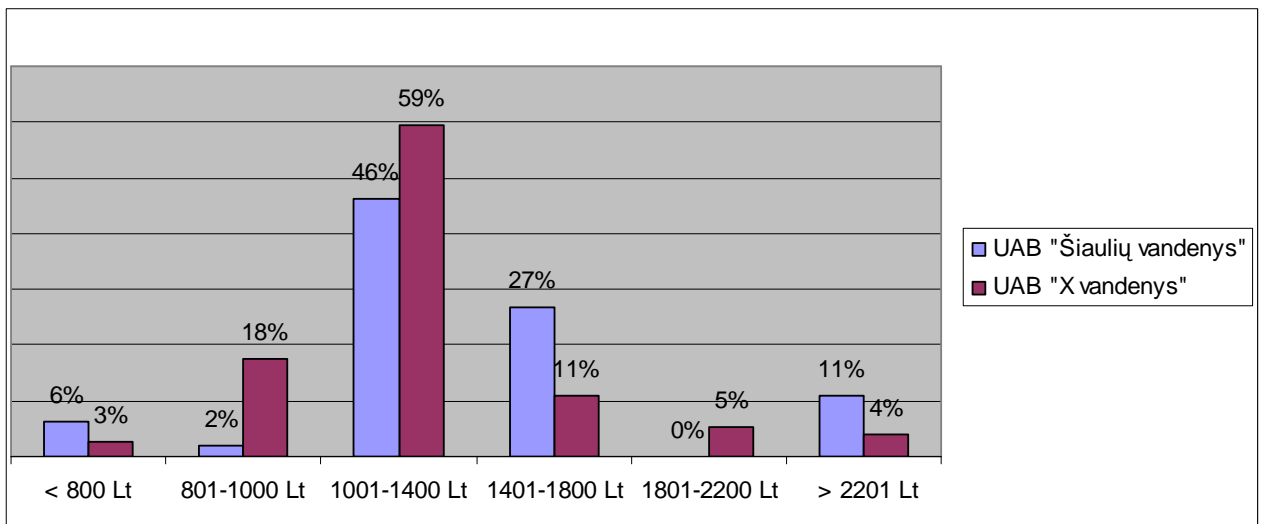
Dar vienu demografinio bloko klausimu buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas. Darbuotojai buvo suskirstyti į tris grupes: vadovas, specialistas ir darbininkas (žr. 17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc. (N=265)

Rezultatai parodė, kad respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas yra įvairus vertinant tai, kad apklausoje dalyvavo visų trijų darbuotojų grupių atstovai. „Šiaulių vandenys“ vadovaujančias pareigas užima 26 darbuotojai (be generalinio direktoriaus)(žr. 3 priedą), apklausoje sudarė 11 proc. visų respondentų. UAB „X vandenys“ vadovams priskiriami 13 darbuotojų (be generalinio direktoriaus) (žr. 4 priedą), iš visų apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų, 10 proc. buvo vadovų. Aktyvūs abiejuose tiriamosiose įmonėse buvo specialistai (47 proc. ir 32 proc.). Labai aktyviai apklausoje dalyvavo darbininkai - 42 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 58 proc. UAB „X vandenys“. Rezultatai rodo, kad apklausoje laisvanoriškai dalyvavo visų pareigybių atstovai.

Iš pateikto 18 pav. matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų, tiek UAB „Šiaulių vandenys“ tiek UAB „X vandenys“, atskaičius mokesčius gauna atlyginimą 1001–1400 Lt intervale. 27 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustųjų sudaro darbuotojai, gaunantys darbo užmokestį nuo 1401 Lt iki 1800 Lt. Tuo tarpu 18 proc. UAB „X vandenys“ respondentų gauna nuo 801 Lt iki 1000 Lt atlyginimo. Labai maža dalis respondentų tiriamose įmonėse gauna mažesnę nei 800 Lt, šiek tiek didesnę dalis daugiau nei 2201 Lt darbo užmokestį. Tai, kad UAB „Šiaulių vandenys“ didesnis procentas apklaustųjų gauna daugiau nei 2201 Lt darbo užmokesčio gali būti susijęs su tuo, kad šioje įmonėje didesnis skaičius darbuotojų, užimančių aukštesnes pareigas.



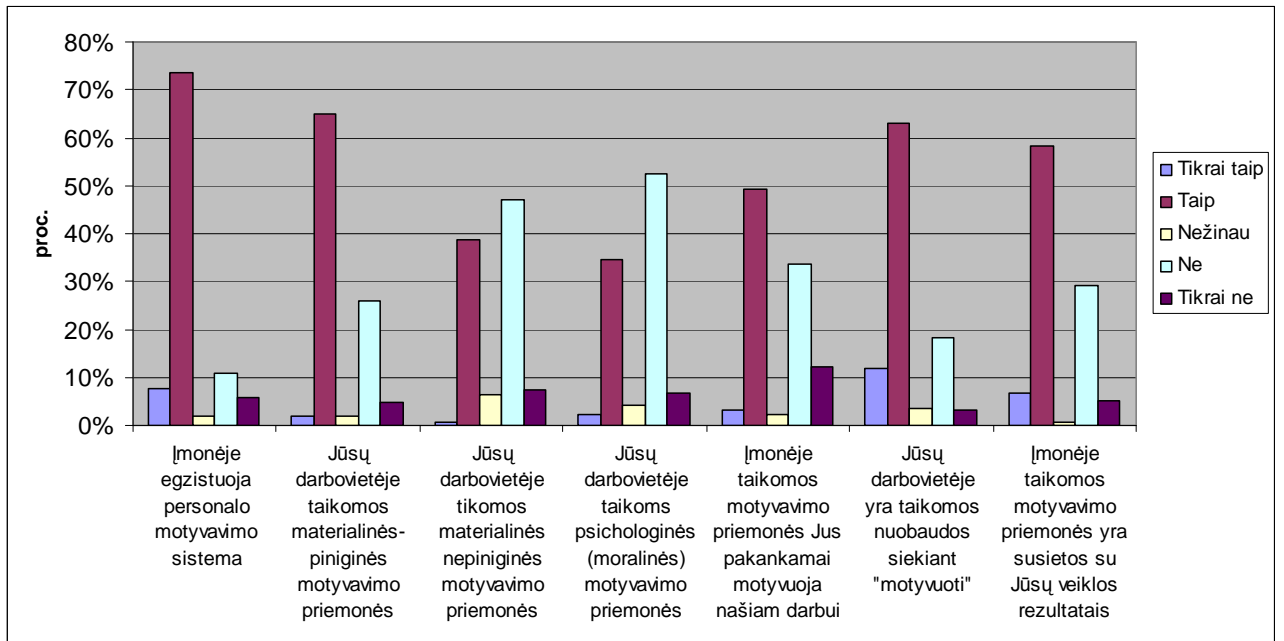
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį, proc. (N=265)

Apibendrinant demografinio bloko rezultatus galima teigti, kad vandens tiekimo įmonėse atlikto tyrimo didžiąją dalį tyrimo imties sudarė respondentai, esantys 46-55 metų amžiaus, turintys aukštesnį išsilavinimą, didesnę nei 20 metų ir mažesnę nei 5 metų darbo stažą, specialistai ir darbininkai.

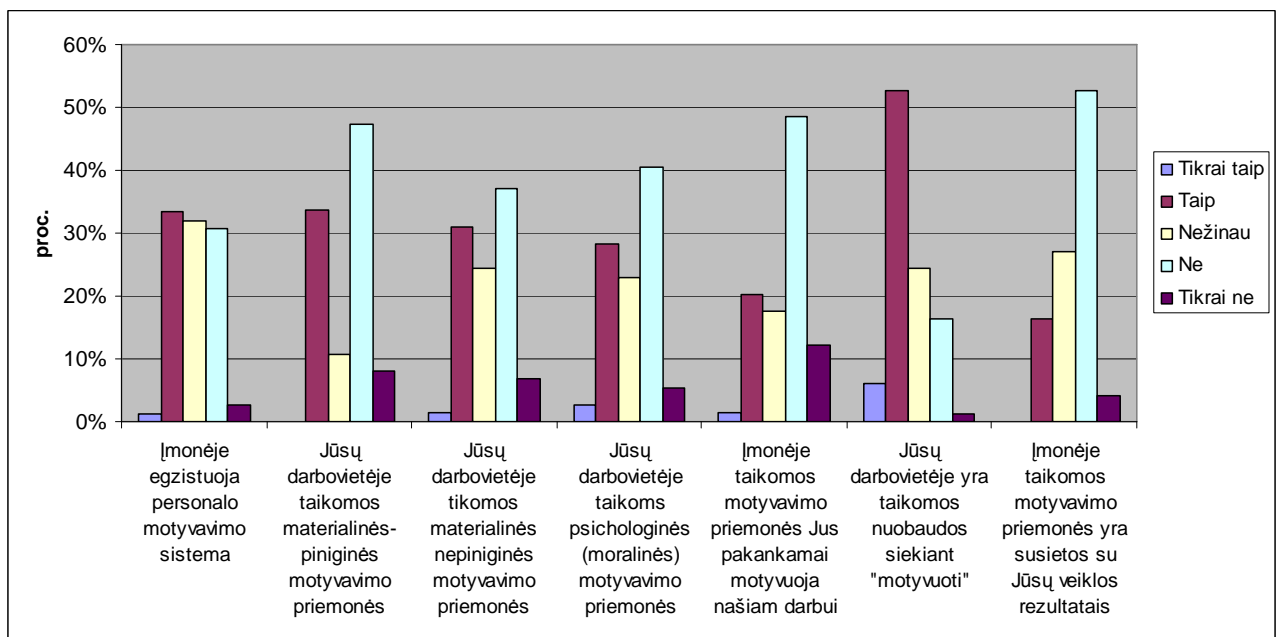
Diagnostinio bloko klausimais buvo siekiama identifikuoti darbuotojų motyvavimo sistemų formavimo problemas UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“. Šiuo tikslu buvo atliktas darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas *ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių priemonių* aspektais, atliktas įmonėje naudojamų skatinimo priemonių vertinimas bei pageidaujamų nustatymas ir darbuotojų poreikių prioritetų išsiaiškinimas (remiantis A. Maslow poreikių hierarchija). Tyrimo metu gauti rezultatai ir jų analizė pateikti tolimesniuose darbo skyriuose.

3.2. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje vertinimas

Apklausoje anketų diagnostinio klausimų bloko pirmoje dalyje, respondentai išreiškė savo nuomonę apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonėje yra suformuota darbuotojų motyvavimo sistema. Taip pat sužinoti, ar analizuojamų įmonių darbuotojai žino, kokios yra taikomas personalo motyvavimo priemonės darbovietėje bei kuom vadovaujantis jos yra parenkamos (žr. 20, 21 pav.). Procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 6 priedo A dalyje.



19 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų nuomonių apie motyvavimo sistemą įmonėje vertinimas, proc. (N=191)



20 pav. UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių apie motyvavimo sistemą įmonėje vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

Apklausoje UAB „Šiaulių vandenys“ (žr. 19 pav.) gautų duomenų rezultatai rodo, kad didžioji dalis 81 proc. apklaustųjų mano, bet 73 proc. iš jų nėra tikri, jog įmonėje yra suformuota darbuotojų motyvavimo sistema. 65 proc. respondentų sutinka („Taip“), kad darbovietėje taikomos materialinės-piniginės motyvavimo priemonės, tačiau 47 proc. nesutinka su teiginiu, kad darbovietėje taikomos materialinės-nepiniginės motyvavimo priemonės. Net 52 proc. apklaustųjų neigia, kad darbovietėje yra taikomos psichologinės-moralinės motyvavimo priemonės. Nors ir

neužtikrintai, bet visgi „taip“ 49 proc. apklaustųjų vertina teiginį, kad *įmonėje taikomos motyvavimo priemonės pakankamai juos motyvuoja našiam darbui*. Šiuolaikiškai įmonei garbės neteikia tai, kad net 63 proc. apklaustų darbuotojų teigia, o 12 proc. užtikrino, jog darbovietėje yra taikomos *nuobaudos siekiant "motyvuoti"*. Kiekviena pelningai dirbti siekianti įmonė stengiasi, kad darbuotojų motyvavimo priemonės gerintų jų darbo rezultatus. UAB „Šiaulių vandenys“ 58 proc. respondentų sutinka, 7 proc. yra tikri, kad įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra susietos su jų veiklos rezultatais.

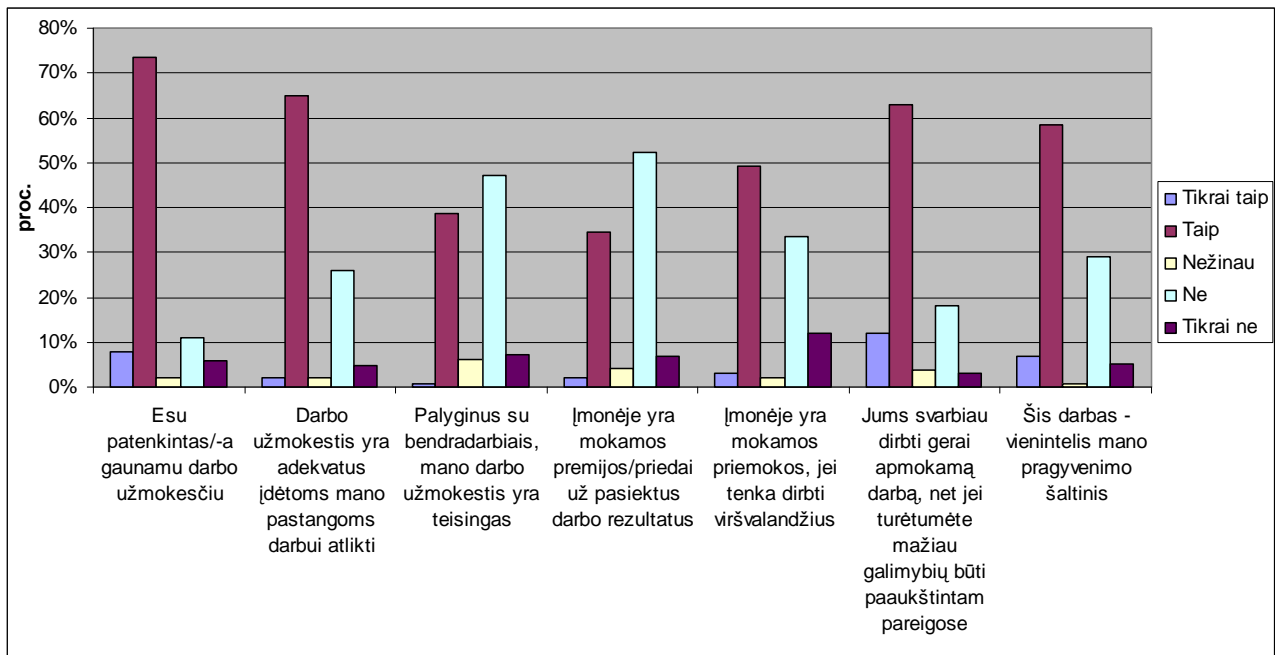
UAB „X vandenys“ (žr. 20 pav.) darbuotojų pozicija šiais klausimais gerokai skiriasi nuo UAB „Šiaulių vandenys“. Beveik į visus teiginius vyrauja atsakymai „Ne“. Atsakymai į pirmąjį teigianį „*Įmonėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema*“ vyravo trijų variantų atsakymai: 33% respondentų mano, kad personalas yra sistemiškai motyvuojamas, 31% paneigė šį teiginį, o 32 proc. nežino, ar tokia sistema yra. Net 49 proc. UAB „X vandenys“ respondentų nesutinka su teiginiu, kad „*Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės pakankamai motyvuoja našiam darbui*“, 12 proc. yra tuo tikri. Tai, kad įmonėje *taikomos nuobaudos siekiant "motyvuoti"* teigia net 53 proc. apklaustųjų, 24 proc. teigia, kad jie apie tai nežino. UAB „X vandenys“ respondentai nemano, kad įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra susietos su jų veiklos rezultatais.

Apibendrinant šių įmonių darbuotojų nuomones, galima teigti, kad UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai yra labiau informuoti apie įmonėje taikomas motyvavimo priemones nei UAB „X vandenys“. Abiejų įmonių apklaustieji sutiko su teiginiu, kad „*Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos siekiant "motyvuoti"*“, tačiau respondentų nuomonės kontrastingai išsiskyrė ties teiginiais: *Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės Jus pakankamai motyvuoja našiam darbui*“ ir „*Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra susietos su Jūsų veiklos rezultatais*“. UAB „Šiaulių vandenys“ dirbantys respondentai jaučiasi pakankamai motyvuojami našiam darbui ir sutinka, kad motyvavimo priemonės yra susietos su jų veiklos rezultatais, tuo tarpu UAB „X vandenys“ apklaustųjų nuomonė priešinga – jie nesijaučia pakankamai motyvuoti našiam darbui ir neigia motyvavimo priemonių sąsają su jų veiklos rezultatais.

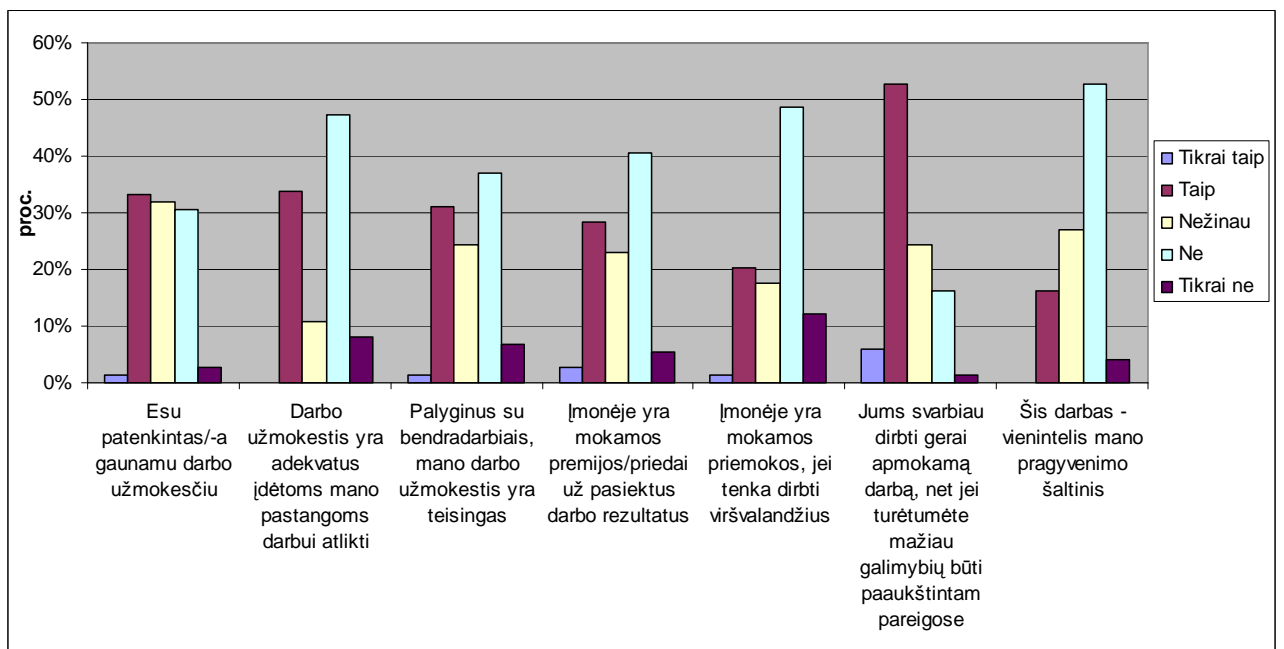
3.3. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas ekonominių motyvavimo priemonių aspektu

Viena iš dažniausiai taikomų ir visais laikais viena iš svarbiausių *ekonominių* motyvavimo priemonių - darbo užmokestis, todėl atliekant tyrimą UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ įmonėse buvo siekiama nustatyti įmonės darbuotojų pasitenkinimo lygį gaunamu darbo užmokesčiu. Tai buvo siekiama išsiaiškinti pateikiant vertinimui teiginius apie darbo užmokesčio atitikimą įdėtoms pastangoms darbui atlikti, jo teisingumą lyginant su kolegų gaunamu darbo užmokesčiu, premijų, priedų ir priemokų mokėjimą. Taip pat siekta išsiaiškinti, kas respondentams

yra svarbiau: didesnis darbo užmokestis ar karjera. Paskutiniu teiginiu siekta nustatyti, kokiai daliai apklaustųjų šiose darbovietėse gaunamas darbo užmokestis yra vienintelis pragyvenimo šaltinis (žr. 21, 22 pav.). Detalus procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 6 priedo B dalyje.



21 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)



22 pav. UAB „X vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

Analizės metu vertinant teiginį „Esu patenkintas/-a gaunamu darbo užmokesčiu“ nustatyta, kad gaunamu darbo užmokesčiu UAB „Šiaulių vandenys“ patenkintų yra 81 proc. („Taip“ ir „Tikrai

taip“ proc. suma) respondentų, o UAB „X vandenys“ - tik 34 proc. Bendra procentine išraiška nepatenkintų darbo užmokesčiu UAB „Šiaulių vandenys“ sudarė 17 proc., ir 2 proc. neapsisprendusių respondentų. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ nepatenkintų gaunamu darbo užmokesčiu beveik perpus daugiau – 34 proc., iš jų 3 proc. pažymėjo „Tikrai ne“ ir 31 proc. „Ne“.

Gauti rezultatai parodė, kad pasitenkinimo lygis tiriamose įmonėse stipriai skiriasi: UAB „Šiaulių vandenys“ respondentai jaučiasi geriau materialiai skatinami nei UAB „X vandenys“. Siekiant išlaikyti darbuotojus, UAB „X vandenys“ reikėtų persvarstyti bei atitinkamai parinkti teisingus mokėjimo už darbą principus.

Teiginio „*Darbo užmokestis yra adekvatus įdėtoms mano pastangoms darbui atlikti*“ analizės rezultatai patvirtino jau nustatytą faktą kad UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai yra patenkinti įmonėje taikoma darbo užmokesčio politika. „Tikrai taip“ arba „Taip“ pažymėjo viso 67 proc. respondentų, „Ne“ arba „Tikrai ne“ – viso 31 proc. Rezultatai rodo, kad dauguma respondentų sutinka, kad gaunamas darbo užmokestis atitinka įdėtoms pastangoms darbui atlikti. UAB „X vandenys“ apklaustųjų nuomonių analizė rodo, kad tik 34 proc. šios įmonės respondentų mano, jog jų pastangos darbui atlikti yra tinkamai įvertintos, tuo tarpu 55 proc. pažymėjo neigiamus atsakymus: 47 proc. „Ne“ ir 8 proc. „Tikrai ne“. Nustatyta, kad 11 proc. įmonės apklaustųjų nėra apsisprendę šiuo klausimu, pasirinko atsakymą „Nežinau“.

Remiantis gautų rezultatų analize, galima daryti prielaidą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ vadovybė nustatydama pareiginių darbo užmokestį labiau atsižvelgia į darbų sudėtingumą ir į įdėtas pastangas jam atlikti nei UAB „X vandenys“ vadovybė.

Sekantis šio bloko teiginys „*Palyginus su bendradarbiais, mano darbo užmokestis yra teisingas*“ leido nustatyti, ar darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti kolegų atžvilgiu. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai nėra labai savikritiški, nes net 54 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų į teiginį atsakė „Tikrai ne“ arba „Ne“. Dauguma UAB „X vandenys“ respondentų (44 proc.) taip pat pažymėjo neiginius vertindami šį teiginį. Tokie rezultatai rodo, kad dauguma abiejų įmonių darbuotojų jaučiasi ne visai teisingai darbdavio vertinami. Bendra procentine išraiška manančių, kad darbo užmokestis visiems nustatomas teisingai, UAB „Šiaulių vandenys“ siekia 40 proc., UAB „X vandenys“ – 32 proc. Net 24 proc. pastarosios įmonės apklaustųjų negalėjo nei patvirtinti nei paneigti šio teiginio, pasirinko atsakymo variantą „Nežinau“, tuo tarpu iš UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų nustatyti tik 6 proc. neapsisprendusiųjų.

Analizės rezultatai rodo, kad analizuojamų įmonių darbuotojų jaučiasi ne visai teisingai darbdavio vertinami.

Vertinant teiginį „*Įmonėje yra mokamos premijos/priedai už pasiektus darbo rezultatus*“ nustatyta, kad bendroje procentinėje išraiškoje UAB „Šiaulių vandenys“ premijas/priedus gauna 37

proc., UAB „X vandenys“ – 31 proc. respondentų. 59 proc. (52 proc. „Ne“, 7 proc. „Tikrai ne“) Šiaulių miesto vandentiekio įmonės apklaustųjų teigia, kad nei priedai nei priemokos už pasiektus rezultatus visai nėra mokami, UAB „X vandenys“ bendra procentinė išraiška rodo 46 proc. taip manančių. Net 23 proc. UAB „X vandenys“ ir 4 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų pažymėjo atsakymo variantą „Nežinau“, o tai leidžia daryti prielaidą, kad patys jokių priedų negauna, bet nėra tikri, ar ir kiti įmonės darbuotojai jų negauna.

Taigi, apklausos metu nustatyta, kad tik trečdalis analizuojamų įmonių darbuotojų gauna priedus/premijas.

Teiginio *„Įmonėje yra mokamos priemokos, jei tenka dirbti viršvalandžius“* analizės metu nustatyta, kad 52 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustųjų gauna priemokas už dirbtus viršvalandžius, 46 proc. respondentų už viršvalandžius neatlyginama. Tokiam atsakymų pasiskirstymui įtakos turėjo tai, kad įmonėje numatyta tik gamybiniuose padaliniuose dirbantiems darbuotojams viršvalandžių apmokėjimo tvarka. Administracijos ar AAPD padalinių darbuotojai lieka nuskriausti šiuo klausimu. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių pasiskirstymas rodo, kad net 61 proc. priemokų negauna, ir tik 21 proc. teigia jas gaunantys. 2 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 18 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų pažymėjo atsakymo variantą „Nežinau“. Toks jų pasirinkimas leidžia nuspėti, kad patys jokių priedų negauna, bet nėra tikri, ar ir kiti įmonės darbuotojai jų negauna.

Šio teiginio analizės rezultatai parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ tinkamai motyvuoja darbuotojus, bet ne visus, jei tenka dirbti viršvalandžius, tuo tarpu UAB „X vandenys“ darbuotojai, negaudami atlyginimo už darbo viršvalandžius, neįaučia stimulo siekti geresnių rezultatų.

Teiginio *„Jums svarbiau dirbti gerai apmokamą darbą, net jei turėtumėte mažiau galimybių būti paaukštintam pareigose“* nuomonių pasiskirstymas rodo, kad net 75 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų svaresnis yra materialinis atlygis nei statusas, nes „Tikrai taip“ pažymėjo 12 proc., „Taip“ – 63 proc. respondentų. Bendra procentinė išraiška taip manančių UAB „X vandenys“ respondentų siekia 59 proc. Tuo tarpu 21 proc. (18 proc. „Ne“, 3 proc. „Tikrai ne“) Šiaulių miesto vandens tiekimo įmonės apklaustųjų darbuotojų ir 17 proc. (16 proc. „Ne“, 1 proc. „Tikrai ne“) UAB „X vandenys“ respondentų paneigė šį teiginį, leisdami nuspėti, kad saviraiška ir statusas yra svarbiau nei pinigai. Neapsisprendę šiuo klausimu respondentai pažymėjo „Nežinau“. Tokių UAB „Šiaulių vandenys“ buvo 4 proc., o UAB „X vandenys“ net 24 proc. visų apklaustųjų.

Gauti rezultatai parodė, kad tiriamų įmonių didžiąjai daliai respondentų labiau svarbūs yra ekonominiai motyvai, t.y. darbo užmokestis. Tuo tarpu aukštesniems poreikiams, tokiems, kaip karjera, nėra teikiama tiek daug dėmesio.

Paskutinis ekonominio motyvavimo aspekto teiginys „Šis darbas - vienintelis mano pragyvenimo šaltinis“ padėjo išsiaiškinti, kodėl net 75 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų svaresnis yra materialinis piniginis atlygis nei karjera ir statusas. Bendra procentine išraiška sutinkančių, kad darbas vandens tiekimo įmonėje yra vienintelis pragyvenimo šaltinis, siekia net 65 proc., UAB „X vandenys“ – tik 16 proc. 34 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 57 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų teigia, kad turi dar papildomų alternatyvų pragyvenimui. Galima nuspėti, kad tie, kurie nenorėjo pasisakyti apie savo kitus pragyvenimo šaltinius, pažymėjo atsakymą „Nežinau“: 1 proc. - UAB „Šiaulių vandenys“ ir net 24 proc. UAB „X vandenys“.

Šie analizės rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustiesiems darbuotojams darbo užmokestis labai svarbus dėl bent minimalios gyvenimo kokybės, pirminių poreikių patenkinimo. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ respondentai turi ir kitų papildomų pajamų. Nemaža dalis šio Klaipėdos apskrities miesto gyventojų papildomų pajamų gauna užsiiminėdami automobilių perpardavinėjimu.

Taigi, apibendrinant ekonominių motyvavimo priemonių analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ ekonominės motyvavimo priemonės darbuotojams taiko efektyviau nei UAB „X vandenys“.

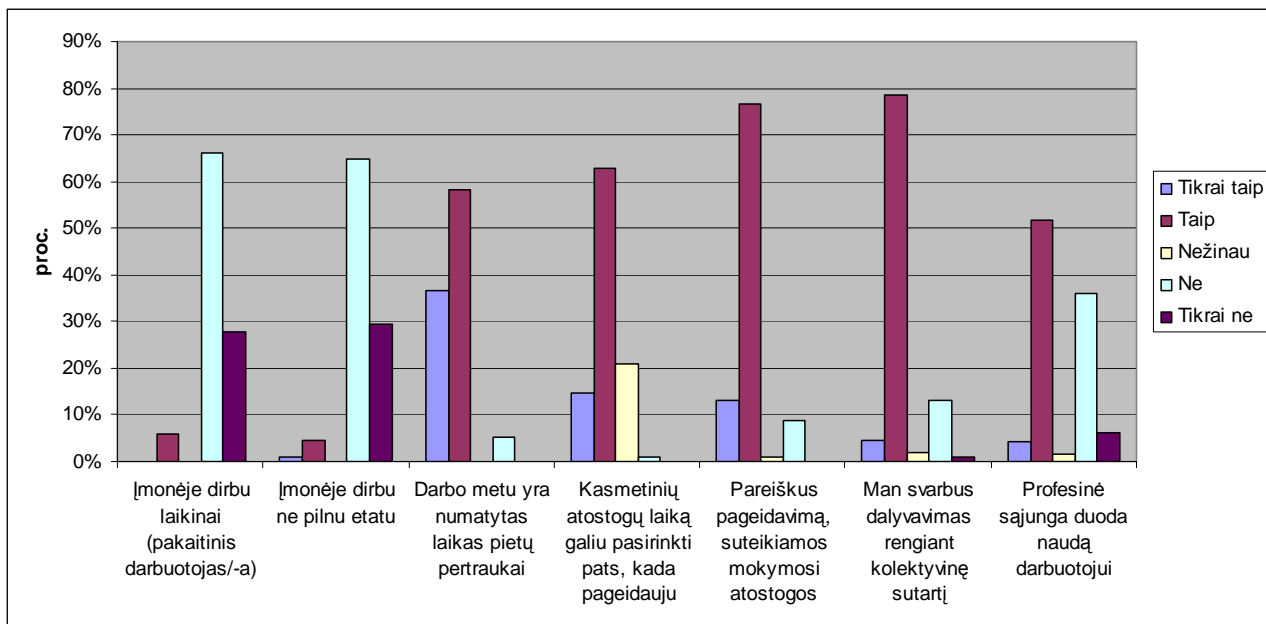
Nors vandens tiekimo įmonėje UAB „X vandenys“ nėra didelės darbuotojų kaitos, visgi siekiant išlaikyti gerai apmokytą, kvalifikuotą personalą, įmonės vadovui būtų tikslinga peržiūrėti darbo užmokesčio ir priedų taikymo politiką. Tikimybė, kad darbo užmokestis artimiausiu metu didės, būtų itin tinkama paskata darbuotojams našiau dirbti. UAB „Šiaulių vandenys“ vadovui reiktų pasvarstyti, gal būtų galimybė numatyti viršvalandžių apmokėjimo tvarką ne tik gamybinuose padaliniuose dirbantiems darbuotojams. Nepaisant to, jog darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, dažniausiai ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Taigi, rekomenduojama sykiu taikyti ekonominio ir psichologinio poveikio turinčias motyvavimo priemones.

Sekančiame poskyryje pateikti teisinių motyvavimo priemonių analizės rezultatai.

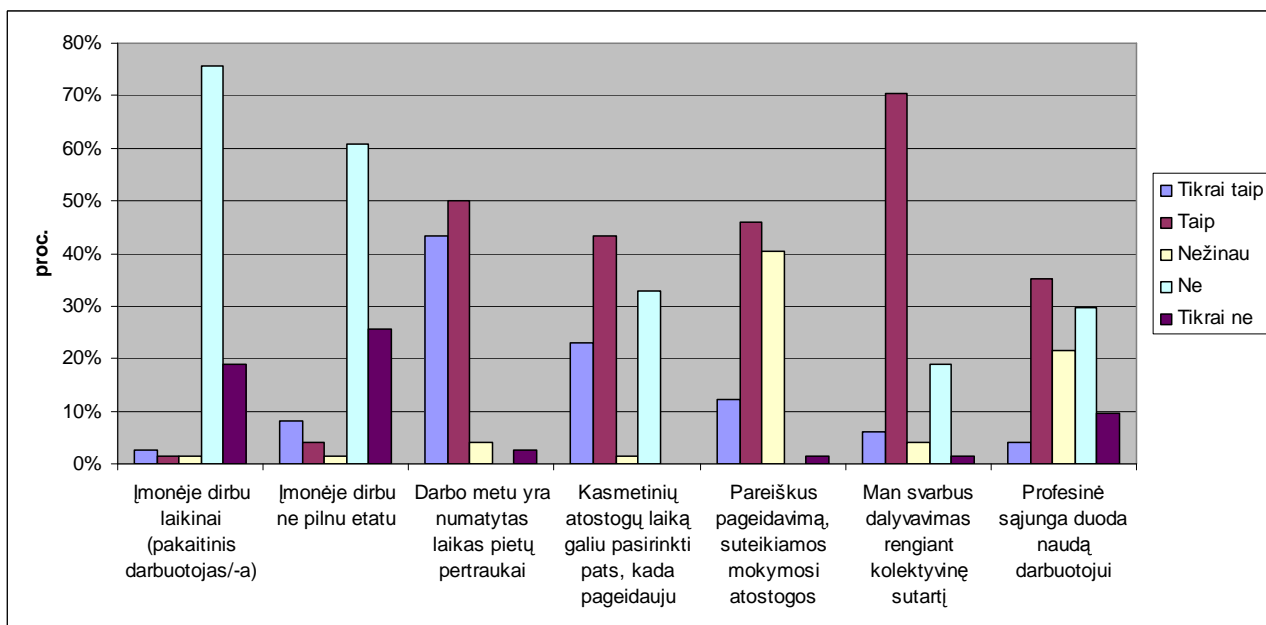
3.4. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas teisinių motyvavimo priemonių aspektu

Antrasis anketos diagnostinių klausimų blokas skirtas išsiaiškinti *teisinių* darbuotojų motyvavimo priemonių aspektą. Pateiktų teiginių pagalba buvo siekiama nustatyti, kiek yra darbuotojų, įmonėje dirbančių laikinai ar ne pilnu etatu. Siekta nustatyti, ar darbdaviai laikosi reikalavimo numatyti darbuotojams laiką pietų pertraukai, ar suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis tada, kai darbuotojas pageidauja. Taip pat buvo aiškintasi, ar

darbuotojams svarbus dalyvavimas kolektyvinės sutarties rengime ir sužinoti nuomonę, ar jie jaučia profesinės sąjungos darbuotojui duodamą naudą (žr. 23, 24 pav.). Detalus procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 6 priedo C dalyje.



23 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)



24 pav. UAB „X vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

Pirmaisiais dviem šio diagnostinio bloko teiginiais buvo siekta išsiaiškinti analizuojamų įmonės darbuotojų pastovumą. Nustatyta, kad 6 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 4 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų darbuotojų dirba pakaitiniais darbuotojais. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl įmonėje atsiranda laikinai dirbančių darbuotojų, yra vaiko priežiūros atostogoms išeinančios

darbuotojos. Kita priežastis – rimtos ligos, kurių ilgas gydymas. 1 proc. UAB „X vandenys“ respondentų atsakė „nežinau“, toks pasirinkimas leidžia daryti prielaidą, kad šie darbuotojai nėra tikri, ar tai pastovi jų darbo vieta. Remiantis apklausos gautais duomenimis, 94 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 87 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų dirba pilnu etatu.

Gautų duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad didžioji dalis UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ apklaustųjų darbuotojų dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir tai yra pagrindinė jų darbovietė.

95 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 93 proc. UAB „X vandenys“ respondentų nurodė, kad „Darbo metu yra numatytas laikas pietų pertraukai“, 5 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 3 proc. UAB „X vandenys“ respondentų teigia pietų pertraukos neturintys, pastarosios įmonės 4 proc. apklaustųjų pažymėjo „nežinau“. Reglamentuotos pietų pertraukos neturi darbuotojai, kurie dirba nepilną darbo dieną, ir tie, kurie pažymėjo atsakymą „nežinau“ leidžia nuspėti, kad jie pietauja jiems patogiu metu.

Taigi apkalusos rezultatų analizė patvirtino, kad įmonės laikosi įstatymo ir yra numatę laiką pietų pertraukai.

Vertinant teiginį „Kasmetinių atostogų laiką pasirenku pats, kada pageidauju“ matyti, kad 78 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 66 proc. UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų mano, kad atostogomis gali pasinaudoti kada pageidauja. Kita dalis, t. y. 1 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir net 33 proc. UAB „X vandenys“ respondentų teigia, kad jie laisvo pasirinkimo atostogų laikui neturi. 21 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustų darbuotojų pažymėjo „nežinau“, tai rodo, kad jie nėra tikri, ar visada bus išleisti atostogų pageidaujama laiku.

Apklausos rezultatų analizės metu nustatyta, kad didžioji dauguma analizuojamų įmonių respondentų gali pasirinkti laiką, kada pageidauja atostogauti.

Apibendrinant teisinių motyvavimo priemonių analizės duomenų rezultatus matyti, kad dauguma respondentų pritarė pateiktiems teiginiams. Tai rodo, kad įmonėse svarbiausi darbo procesai yra reglamentuoti ir darbo santykiai teisingai vykdomi.

Sekančiame poskyryje pateikti psichologinių darbuotojų motyvavimo priemonių analizės rezultatai.

3.5. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas psichologinių motyvavimo priemonių aspektu

Mokslininkai teigia, kad psichologinių motyvavimo priemonių taikymas įmonėje turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Kai kuriuos darbuotojus šios priemonės motyvuoja efektyviau nei darbo užmokestis. Kaip nemažą reikšmę turintys veiksniai dažnai įvardijami: teigiamas psichologinis klimatas, priimtinas vadovavimo stilius, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas,

dėmesys darbuotojams, objektyvus darbo vertinimas, nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų išklausymas. Būtent darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese dažnai suteikia darbuotojams narystės jausmą, leidžia pasijusti svarbiu įmonei – visa tai veikia kaip stiprus motyvatorius. Atsižvelgiant į tai, kad šiandien organizacijose faktiškai nebeliko fizinio darbo, visgi sparčiai išaugo psichologinis darbo krūvis. Jei didelė darbuotojų dalis jaučiasi išsekinta streso, tai efektyvi darbuotojų veikla sunkiai įsivaizduojama. Gautų tyrimo rezultatų procentinė analizė grafiškai pateikta 6 priedo D dalyje.

Gauti rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų (89 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 46 proc. UAB „X vandenys“) neturi nusiskundimų dėl darbo vietos įrengimo. 16 proc. UAB „X vandenys“ respondentų pažymėjo „Nežinau“, tai rodo, kad jie nežino, ar jų darbo vieta atitinka ergonominius reikalavimus arba tiesiog nesuprato sąvokos „ergonomiškai“ reikšmės. Nežinančių UAB „Šiaulių vandenys“ buvo vos 1 proc. Sanitarinės-higieninės sąlygos analizuojamose įmonėse tenkina didžiąją daugumą apklaustųjų (87 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 84 proc. UAB „X vandenys“). Taigi darbo sąlygomis patenkinti dauguma analizuojamų įmonių respondentų.

Teiginio „Darbo mikroklimatas yra teigiamas“ nuomonių rezultatai padėjo nustatyti, kad 87 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 59 proc. UAB „X vandenys“ respondentų mikroklimatą darbe laiko teigiamu. 19 proc. UAB „X vandenys“ ir tik 1 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustųjų pažymėjo „Nežinau“, tai rodo, kad mikroklimatas yra nepastovus, besikeičiantis. Likęs procentas apklaustųjų abiejuose įmonėse nurodė, kad mikroklimatas yra neigiamas. Tai gali būti viena iš netin gerus darbo rezultatus lemiančių priežasčių. Būtent neigiamas mikroklimatas gali smarkiai įtakoti darbo rezultatus. 58 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir tik 39 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų darbuotojų teigia, kad „nepatiriu psichologinės įtampos darbe“. Deja daugiau nei pusė (54 proc.) UAB „X vandenys“ respondentų nesijaučia gerai darbe, o psichologinis diskomfortas – dažna neefektyvaus darbo proceso priežastis.

Sekantys du teiginiai „Santykiai su kolegomis yra geri“ ir „Santykiai su vadovu yra geri“ buvo pateikti siekiant įvertinti darbovietėje vyraujančius tarpusavio santykius. Beveik visiškai dauguma UAB „Šiaulių vandenys“ (96 proc.) ir didelė dalis UAB „X vandenys“ (80 proc.) apklaustųjų palaiko draugiškus santykius ir tarpusavyje, ir su vadovais (93 proc. Šiaulių vandenys“ ir 79 proc. UAB „X vandenys“). Tai rodo, kad įmonėse vyrauja demokratinis valdymas, o ne autoritarinis režimas. Teiginio „Konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje“ nuomonių analizė tik patvirtina, kad pačių darbuotojų ir darbdavių tarpusavio santykiai yra teigiami, nes 79 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 69 proc. „X vandenys“ respondentų mano, kad konfliktų įmonėje beveik nepasitaiko. Didžioji dalis analizuojamų įmonių respondentų (76 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 69 proc. UAB „X vandenys“ darbuotojų) mano, kad „Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą“. Žinojimas, kad vadovą tenkina tavo darbo rezultatai ir tave

vertina, veikia kaip stiprus motyvatorius. Kontrastingai pasiskirstė atsakymų „Nežinau“ pasirinkimas: net 30 proc. UAB „X vandenys“ ir tik 3 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų pažymėjo šį atsakymo variantą. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad didesnė dalis UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustųjų jaučiasi tinkamai įvertinti, tuo tarpu trečdalis UAB „X vandenys“ respondentų dvejoja, ar vadovybė tinkamai įvertina jų darbą ir pasiektus rezultatus.

Teiginio „Yra suteikiama savivalda ir savikontrolė kasdieniuose darbuose“ vertinimas abiejų analizuojamų įmonių buvo panašus, net 77 proc. visų apklaustųjų teigiamai atsakė į šį teiginį.

Darbuotojams nemažiau svarbios yra ir tokios psichologinio pobūdžio motyvavimo priemonės kaip *kvalifikacijos kėlimas*, kas dažnai įtakoja *karjeros galimybes*. Kvalifikacijos kėlimas yra svarbi motyvavimo priemonė, ugdanti jų įgūdžius, gilinti profesines žinias ir sugebėjimus. Todėl analizuojant šį motyvatorių, buvo siekiama nustatyti, ar vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, t. y. dalyvauti seminaruose, mokymuose ir ar suteikia galimybę siekti karjeros įmonėje. 82 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 75 proc. UAB „X vandenys“ respondentų teigia, kad vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, tačiau yra maža dalis manančių priešingai (18 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 11 proc. UAB „X vandenys“). Neigiamai atsakiusių yra todėl, kad ne visiems darbuotojams suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją, tuo labiau atsižvelgiant į vyraujančią dalyvavusiųjų apklausoje respondentų amžių, galima daryti prielaidą, kad įmonėje šiai dienai ir taip dirba nemaža dalis aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Investicijas į kvalifikacijos kėlimą daugiau taikomos jauniems specialistams ir padalinių vadovams bei direktoriams. 14 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų pažymėjo atsakymo variantą „Nežinau“. Taip galėjo nutikti dėl to, jog kartais nežinojimo apie įmonėje vykstančius procesus išplaukia paprasčiausiai dėl pačio darbuotojo pasyvumo, t. y. nesidomėjimo.

Apklausoje dalyvavusiųjų nuomonių pasiskirstymas gerokai išsiskyrė vertinant teiginį „Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros“. Čia daugiau nei pusė (54 proc.) UAB „Šiaulių vandenys“ ir 42 proc. UAB „X vandenys“ respondentų neigiamai įvertino šį teiginį. Kita didžioji pusė (45 proc.) UAB „Šiaulių vandenys“ ir tik 16 proc. UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu.

Paskutiniuoju teiginiu „Pasitaikius tinkamai progai, išeičiau dirbti į kitą įmonę“ siekta nustatyti, kiek darbuotojų yra patenkinti savo darbu ir nėra linkę jo keisti. Apklauskos analizės rezultatai parodė, kad 54 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavusiųjų atsakė neigiamai, o 53 proc. UAB „X vandenys“ – teigiamai. Tai, kad buvo respondentų pažymėjusių „Nežinau“ (4 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 18 proc. UAB „X vandenys“) rodo, kad nėra tvirtai apsisprendę, kaip pasielgtų, gavę kitą darbo pasiūlymą.

Taigi šio teiginio įvertinimų analizės metu nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu

analizuojamose įmonės stipriai skiriasi. UAB „X vandenys“ per silpnai motyvuoja savo darbuotojus ir yra reali rizika, kad pasitaikius tinkamai progai, darbuotojai nedvejodami priimtų kito darbdavio pateiktą darbo pasiūlymą.

Apibendrinant psichologinių motyvavimo priemonių analizės duomenų rezultatus matyti, kad analizuojamųjų įmonių dauguma respondentų yra patenkinti darbo sąlygomis. Vertinant darbo aplinką nustatyta, kad UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ apklaustieji mikroklimatą vertinta teigiamai. Nustatyta, kad daugiau nei pusė (58 proc.) UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų neįaučia psichologinės įtampos darbe, deja, dauguma (54 proc.) UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų patiria psichologinį diskomfortą. Tai viena iš priežasčių, kodėl daugiau nei pusė šios įmonės darbuotojų būtų linkę keisti darbą. Tiriant tarpusavio santykius, rezultatai parodė, kad beveik visiškai dauguma analizuojamųjų įmonių respondentų palaiko draugiškus santykius ir tarpusavyje, ir su vadovais (93 proc. Šiaulių vandenys“ ir 79 proc. UAB „X vandenys“) ir teigia, kad konfliktų įmonėje beveik nepasitaiko. Siekiant išsiaiškinti kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių sąlygas, paaiškėjo, kad didžioji dauguma analizuojamųjų įmonių sutiko, kad vadovybė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją, tačiau visai kitokią nuomonę respondentai turi karjeros galimybių klausimu. Čia daugiau nei pusė (54 proc.) UAB „Šiaulių vandenys“ ir 42 proc. UAB „X vandenys“ respondentų neigiamai įvertino šį teiginį. Taigi rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad analizuojamose įmonėse perspektyva kilti karjeros laiptais menka. Šio motyvatoriaus trūkumas ypatingai neigiamai veikia jaunus specialistus. Baigiant nuomonių apie psichologines motyvavimo priemones apklausą, buvo nustatyta, jog daugiau nei pusė UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavusiųjų yra patenkinti darbu ir jo nekeistu, o UAB „X vandenys“ – priešingai, pasitaikius tinkamai progai, nedvejodami priimtų kito darbdavio pateiktą darbo pasiūlymą. Prieita prie išvados, kad UAB „X vandenys“ per silpnai motyvuoja darbuotojus ir yra reali rizika, kad šios įmonės darbuotojai gali būti „pervilioti“ kitų darbdavių. Rekomenduotina atsižvelgti į tai, kad darbuotojai patiria psichologinę įtampą darbe ir imtis priemonių situacijai pakeisti. Tuo tarpu UAB „Šiaulių vandenys“ vadovybė turi ir toliau stengtis išlaikyti gerą mikroklimatą darbe bei puoselėti gerus tarpusavio su darbuotojais santykius. Įmonių vadovybė taip pat turėtų atkreipti dėmesį į pastebėtą karjeros galimybių trūkumą. Tai padės įmonėms išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus.

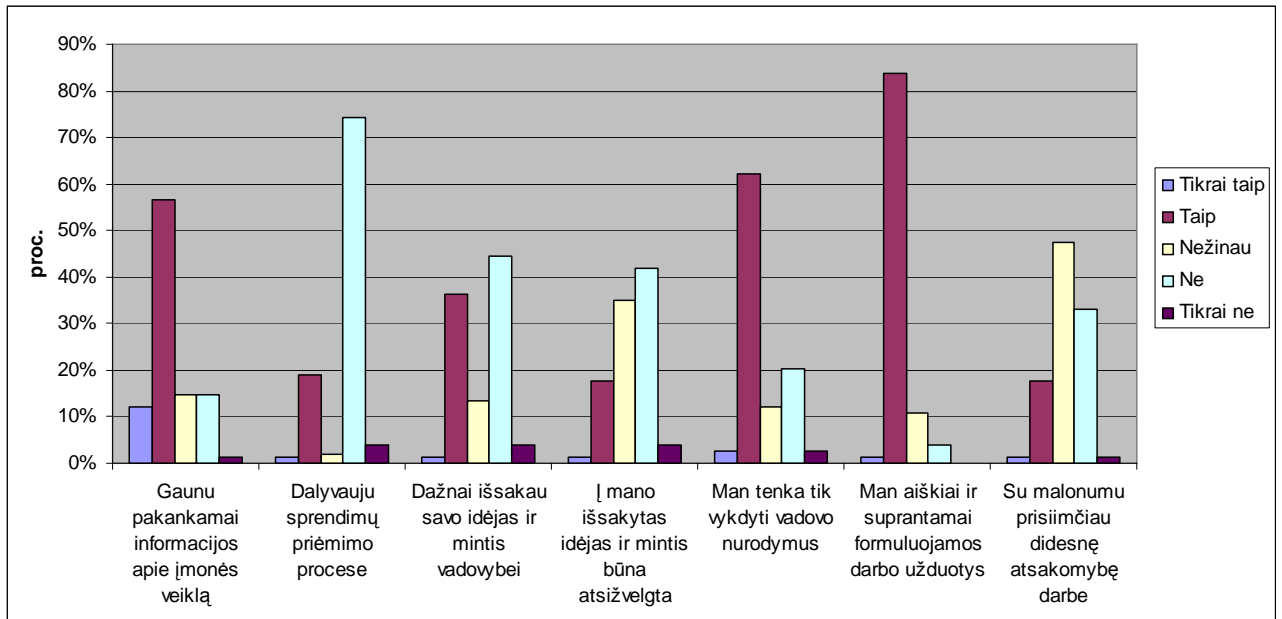
Sekančiame poskyryje pateikti filosofinių darbuotojų motyvavimo priemonių analizės rezultatai.

3.6. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų motyvavimo vertinimas filosofinių motyvavimo priemonių aspektu

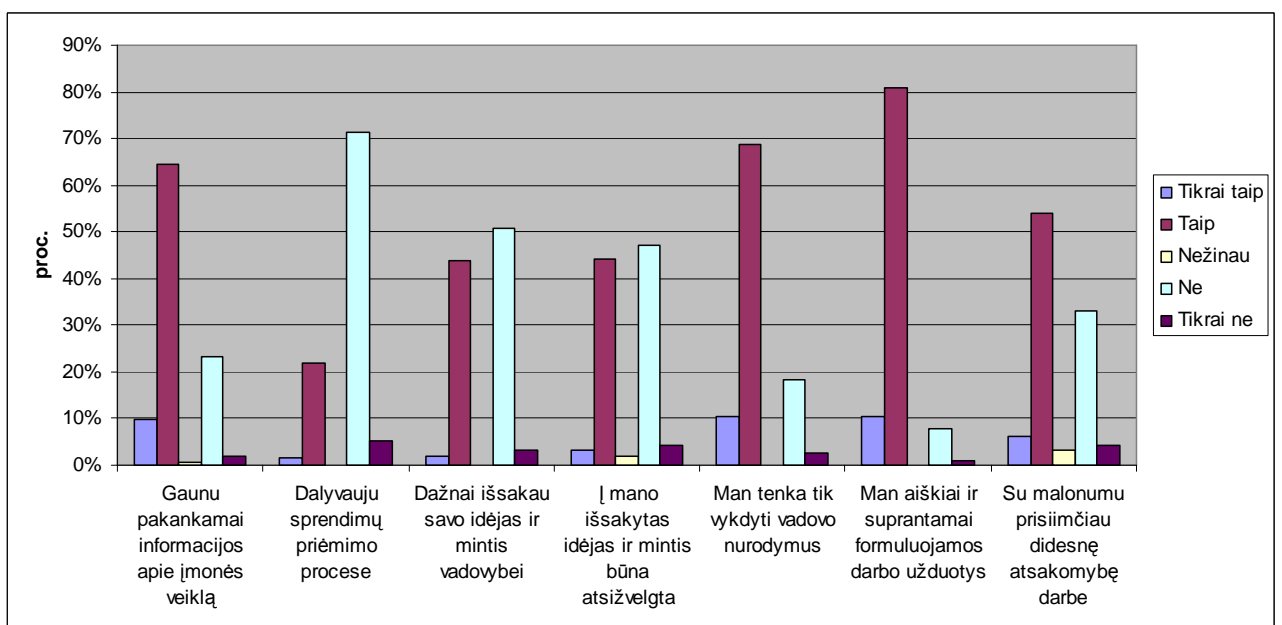
Anketoje buvo sudarytas klausimų blokas, skirtas išsiaiškinti įvairių filosofinių darbuotojų

motyvavimo priemonių efektyvumą. Filosofinių motyvavimo priemonių taikymas įmonėje siejamas su visų darbuotojų įtraukimu į dalyvavimo procesą įmonės valdyje, taip skatinant didesnę atsidavimą veiklos sėkmingumui didinti.

Nagrinėjant *filosofinį* motyvavimo sistemos aspektą buvo siekiama nustatyti: ar rūpinamasi informacijos sklaida įmonės viduje, ar darbuotojai dalyvavauja sprendimų priėmimo procese, ar drįsta išsakyti savo idėjas vadovybei ir ar jos būna išgirstos, koks yra vadovo nurodymų vykdymo bei atsakomybės prisiėmimo už savo veiksmus lygis (žr. 25, 26 pav.). Detali gautų rezultatų procentinė analizė grafiškai pateikta 6 priedo E dalyje.



25 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų filosofinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)



26 pav. UAB „X vandenys“ darbuotojų filosofinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

Apklausa parodė, kad 74 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 69 proc. UAB „X vandenys“ respondentų jaučiasi pakankamai informuoti apie įmonės veiklą. 15 proc. UAB „X vandenys“ apklaustųjų abejoja, ar pakankamai gauna informacijos, tuo tarpu UAB „Šiaulių vandenys“ buvo tik 1 proc. tuo abejojančių, bet 25 proc. visų šios įmonės respondentų jaučia informacijos stoką šiuo klausimu.

Į teiginį „*Dalyvauju sprendimų priėmimo procese*“ neigiamai atsakė 76 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 78 proc. UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų. 24 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 20 proc. UAB „X vandenys“ respondentų mano, kad jie yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Tai sietina su tuo, kad tyrime visų dalyvavusiųjų dešimtoji dalis užima vadovaujančias pareigas, kurių dalyvavimas priimant sprendimus yra būtinas. Neretai skyriuose be vadovo yra ir dar vienas darbuotojas, kuris esant reikalui jį pavaduoja ir tokiu būdu yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesus. Remiantis apklausos duomenimis, atliekamame tyrime procentaliai dalyvavo daugiau specialistų ir darbininkų (žr. 17 pav.), todėl galima daryti prielaidą, kad analizuojamose įmonėse ne vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai iš viso nedalyvauja arba jų dalyvavimas įmonės valdyje yra ribotas. Tai patvirtino teiginio „*Man tenka tik vykdyti vadovo nurodymus*“ vertinimo rezultatai: 79 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 65 proc. UAB „X vandenys“ respondentų pasirinko teigiamus atsakymus ir 12 proc. pastarosios įmonės apklaustųjų pažymėjo „Nežinau“. Tai sietina su tuo, kad kasdieniuose darbuose darbuotojams yra suteikiama savikontrolė.

Daugiau nei pusė (54 proc.) UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų neišsako savo idėjų vadovybei. Tai sietina su tuo, kad jie mano (51 proc.), jog į jų išsakytas mintis nebūna atsižvelgta. Panašiai pasiskirstė ir UAB „X vandenys“ nuomonės šiuo klausimu: 49 proc. neišsako savo idėjų, nes 46 proc. iš jų mano, kad tai neturi prasmės. 37 proc. UAB „X vandenys“ teigia išsakantys savo mintis ir idėjas, bet 35 proc. iš jų nežino, ar į jų pasiūlymus bus atsižvelgta. Tuo tarpu 46 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustųjų išsako savo idėjas ir mano (47 proc.), kad jų idėjos buvo priimtos. 3 proc. iš jų yra tuo tikri.

Apklauskos rezultatų analizė rodo, kad 60 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų nevengia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus, tuo tarpu UAB „X vandenys“ taip teigia tik 19 proc. Pastarosios įmonės 47 proc. respondentų nežino, ar norėtų prisiimti didesnę atsakomybę. Apie trečdalis analizuojamų įmonių apklaustų darbuotojų visgi nenorėtų prisiimti daugiau atsakomybės. Taigi galima daryti prielaidą, kad nemaža dalis UAB „X vandenys“ apklaustųjų nepergyvena dėl to, kad nedalyvauja sprendimų priėmimo procese, nes nepageidauja nešti didesnės atsakomybės. Didžiajai daugumai (91 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ ir 85 proc. UAB „X vandenys“) apklaustųjų yra aiškiai ir suprantamai formuluojamos užduotys. Tai patvirtina jau žinomą faktą, kad vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri ir galbūt todėl kyla mažiau nesusipratimų pateikiant užduotis ir jas vykdant.

Apibendrinant filosofinių motyvavimo priemonių analizės duomenų rezultatus matyti, kad analizuojamųjų įmonių dauguma respondentų jaučiasi pakankami informuoti apie įmonės veiklą, kas rodo, kad įmonės viduje yra išsvystyta informacijos sklaida. Įmonių viduje pagrindinė informacijos sklaida vyksta intraneto pagalba, kur talpinami svarbiausia informacija apie įvykius įmonėje. Nors didesnis darbuotojų įtraukimas į sprendimų procesą įmonėje sąlygoja didesnį pasitenkinimą darbu ir didina aktyvumą darbe, apklausos rezultatų analizė rodo, kad darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese lygis įmonėse yra žemas. Tai išryškino motyvavimo sistemos problemą, nes jei darbuotojas, nedalyvauja organizacijos sprendimų priėmimo procese, jis nėra suinteresuotas įmonės veiklos sėkme, todėl nesijaučia tiesiogiai atsakingas už veiklos rezultatus. Nepaisant to, kad analizuojamųjų įmonių didžioji dauguma sutinka, kad darbo užduotys jiems aiškiai formuluojamos, vargu ar vien tik nuolankus vadovo nurodymų vykdymas veikia kaip tinkamas motyvatorius geresniems rezultatams siekti. Vertinant respondentų norą prisiimti didesnę atsakomybę darbe, išaiškėjo, kad daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų nevengia didesnės atsakomybės, tuo tarpu 47 proc. UAB „X vandenys“ nėra apsisprendę šiuo klausimu. Taigi galima daryti išvadą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustieji darbuotojai yra aktyvesni, nebijantys iššūkių nei UAB „X vandenys“ ir jie mielai prisiimtų didesnę atsakomybę darbe. Dar viena problema analizuojamuose įmonėse išryškėjo analizuojant idėjų vadovybei išsakymo ir atsižvelgimą į jas klausimą. Pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų teigia, kad jie retai išsako savo mintis vadovybei, nes mano, kad į jas nėra atsižvelgiama. Reikėtų labiau skatinti darbuotojus pasisakyti, ir įsiklausyti į jų idėjas, nes ypatingai naujų darbuotojų bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiūlymai būna verti dėmesio. Įmonės darbuotojai – realus naujų ir genialių idėjų potencialas. Per komunikacijos mechanizmus yra perteikiamos vizijos ir idėjos bei motyvuojami darbuotojai.

Sekančiame poskyryje pateiktas skatinimo priemonių, kurios yra naudojamos įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios yra darbuotojų pageidaujamos išaiškinimas.

3.7. Skatinimo priemonių, kurios yra naudojamos įmonėje ir skatinimo priemonių, kurios yra pageidaujamos UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų, nustatymas

Nagrinėjant mokslinę literatūrą nustatyta, kad skatinimo priemonės galima klasifikuoti į materialines (pinigines ir nepinigines) ir psichologines. Sudarant skatinimo priemonių sąrašą jos nebuvo grafiškai išskirtos į jokiais dalis. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kurioms skatinimo priemonėms didesnis darbuotojų dėmesys yra skiriamas, kurios motyvavimo priemonės yra efektyviausios.

Atliekant tyrimą, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėse ir svarbiausia - ištirti jų efektyvumo lygį. Kitas siekis buvo išsiaiškinti, kokios

skatinimo priemonės yra darbuotojų pageidaujamos. Pageidaujamų motyvavimo priemonių išaiškinimas padėtų nustatyti, kokias skatinimo priemones reikia taikyti, kad padidinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir norą siekti geresnių rezultatų. Šiuo metu vis dažniau daugelyje verslo įmonių darbuotojų motyvavimui yra taikomos tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz. mobiliojo telefono, kuro išlaidų kompensavimas, transporto remontas, įvairių abonimentų apmokėjimas, valdiško automobilio skyrimas. Nemažą motyvuojantį poveikį turi ir fizinės darbo sąlygos, t. y. darbo įrengimai bei technika. Šiame darbe siekta nustatyti, kokias motyvavimo priemones taiko vandens tiekimo įmonės, kurios yra tarpinis variantas tarp valdiškos ir verslo įmonės. Detalus respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 6 priedo F dalyje.

Remiantis anketoje pateiktų teiginių, esančių „*Kurios skatinimo priemonės naudojamos Jūsų darbovietėje?*“ bloko dalyje, žymėjimo rezultatų statistine analize, nustatyta, kokias UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavusieji darbuotojai žino įmonėje taikomas skatinimo priemones (žr. 4 ir 5 lenteles). Skatinimo priemonės pateiktos mažėjančia chronologine tvarka, nuo dažniausiai pažymėtos – iki mažiausiai pasirinktos.

4 lentelė

UAB „Šiaulių vandenys“ naudojamos skatinimo priemonės, proc. (N=191)

Pagrindinio atlyginimo padidinimas	84
Priedas prie atlyginimo / Premija	80
Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	80
Studijų apmokėjimas	80
Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	74
Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	66
Transporto išlaidų kompensavimas	65
Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	61
Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	59
Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	59
Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktvių ir kt. švenčių)	49
Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	36
Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	33
Padėkos bei garbės raštai	19
Geriausio metų darbuotojo rinkimai	13
Perkėlimas į aukštesnias pareigas	7
Lankstus darbo grafikas	6
Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką	3
Laisvadienių suteikimas	3
Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	1

5 lentelė

UAB „X vandenys“ naudojamos skatinimo priemonės, proc. (N=74)

Pagrindinio atlyginimo padidinimas	64
Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	53
Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktvių ir kt. švenčių)	50
Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	46
Padėkos bei garbės raštai	43
Studijų apmokėjimas	38
Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	38
Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką	34

Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	30
Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	15
Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	8
Priedas prie atlyginimo / Premija	8
Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	4
Laisvadienių suteikimas	4
Transporto išlaidų kompensavimas	3
Geriausio metų darbuotojo rinkimai	3
Perkėlimas į aukštesnias pareigas	3
Lankstus darbo grafikas	3

Respondentams buvo suteikta galimybė patiems įrašyti naudojamą skatinimo priemonę, jei tokios nebuvo pateiktame sąrašė, tačiau nei vienas apklausoje dalyvavęs darbuotojas to nepadarė. Respondentų buvo taip pat prašoma įvertinti naudojamų skatinimo priemonių efektyvumo lygį (žr. 6 priedo F dalį). Apklausos rezultatai rodo, kad UAB „Šiaulių vandenys“, siekiant paskatinti nusipelnusį darbuotoją gali *padidinti pagrindinį atlyginimą*, išmokėti *priedą prie atlyginimo / premiją* už pasiektus darbo rezultatus. Įgijus įmonėje reikiamą darbo stažą, mokama *priemoka už išdirbtus metus*. Darbuotojams, norintiems įgyti aukštąjį išsilavinimą ir pakelti kvalifikaciją įmonė prisideda prie *studijų apmokėjimo*, t. y. apmoka 50 proc. visos įmokos sumos. Įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją *dalyvaujant įvairiuose seminaruose, kursuose* bendrovės sąskaita. Daliai įmonės darbuotojų yra *apmokamos pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitos* bei *kompensuojamos transporto išlaidos*. Transporto išlaidų kompensavimas itin aktualus tiems įmonėms darbuotojams, kurių darbo vieta yra ne Šiaulių mieste (Aukštrakių nuotekų valymo ceche, Bubių vandenruošos ceche) bei kontrolieriams. Taip pat yra suteikiamos *nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas*: nuomuojuojant ascenizacines transporto priemones, atliekant geriamojo vandens ar nuotekų tyrimus laboratorijose. Įmonės vadovybė nėra abejinga *kultūrinės veiklos įmonėje organizavimo* atžvilgiu. Iš apklausos rezultatų analizės matyti, kad vos vienas kitas įmonės darbuotojas gali pasidžiaugti *vadovų ir pavaldinių komandiniu darbu*, ne visiems respondentams suteikiama *galimybė pasirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką* bei *vengiama suteikti laisvadienių*. Toks rezultatų pasiskirstymas sietinas su tuo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ buvo dalis iki 35 m. amžiaus respondentų. Tokio amžiaus tarpsnio žmonėms yra itin aktualus mokslas, t. y. kvalifikacijos kėlimas, vadovų dėmesys, t. y. sveikinimai asmeninių švenčių proga, patogus atostogų laikas bei mobiliojo telefono sąskaitų apmokėjimas. Už gerus pasiekimus darbe darbuotojai *viešai pagiriami įmonės susirinkimuose*.

UAB „X vandenys“ respondentų nuomonių apie naudojamą skatinimo priemones tyrimas parodė, kad kaip skatinamoji priemonė gali būti taikomas *pagrindinio atlyginimo padidinimas*. Siekiant apjungti kolektyvą ne tik darbinėje aplinkoje *įvairiomis progomis organizuojamos šventės*. Darbuotoją, kaip žmogų, pamaloninti siekiama *pasveikinant įmonės vardu gimtadienių, sutuoktvių ir kitomis progomis*. Nemažai apklaustų darbuotojų įvardino *įvairių seminarų, kursų apmokėjimą*

bei *padėkos bei garbės raštus*. Tai rodo, kad įmonės vadovybė skatina darbuotojus tobulėti profesinėje srityje ir nepamiršta įmonei vienaip ar kitaip nusipelnusiųjų darbuotojų - apdovanoja juos padėkos ir garbės raštais. Suteikdamas darbuotojams *galimybę išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką*, vadovas leidžia jiems jaustis nepriklausomais ir stengiasi neriboti jų poreikių. Jauniems specialistams suteikia paramą apmokėdami dalį įmokos sumos už studijas, o tai rodo, kad nevengia investuoti į savo darbuotoją. *Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas* – vienas iš dažniausiai įmonėse taikomų materialinių nepiniginių motyvavimo priemonių. Tuo tarpu *kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje* priskiriamas psichologinėms motyvavimo priemonėms. Keletas UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ respondentų paminėjo *lankstų darbo grafiką*. Toks pasirinkimas sietinas su tuo, kad apklausoje dalyvavusiųjų darbininkų tarpe buvo tokių, kurie dirba pamainomis ir turi galimybę pareikšti savo pageidavimus dėl darbo laiko grafikų. Jie tai suprato kaip lankstaus darbo grafiko formą.

Labai efektyvių skatinimo priemonių hierarchijoje apklaustieji UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai į aukščiausią poziciją iškėlė *priedą prie atlyginimo / Premiją*, antroje vietoje - *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)*, trečioje - *įvairių seminarų, kursų apmokėjimą*. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavę darbuotojai efektyviausias skatinimo priemones reitingavo štai kaip: pirmoje vietoje randasi *galimybę išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką*; antroje - *padėkos bei garbės raštai*; trečioje - *pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas*.

Išskyrus tris daugiausiai respondentų minėtas labai efektyvias priemones paaiškėjo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ respondentai labiausiai vertina ekonomines, o UAB „X vandenys“ teisingas, psichologines bei ekonomines motyvavimo priemones. Taigi vadovams reiktų atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir pasirinkti atitinkamas motyvavimo priemones, norint vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe.

Dažniausiai UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų minimos vidutiniškai efektyvios skatinimo priemonės buvo: *vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose; naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas; nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas*. Kaip visiškai neefektyvios skatinimo priemonės daugiausiai respondentų buvo žymėtos: *vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose; naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas; geriausio metų darbuotojo rinkimai*. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ respondentai vidutiniškai efektyviais laiko *naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimą; įmonės sveikinimus įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktivių ir kt. švenčių); įvairių seminarų, kursų apmokėjimą*. Kaip visiškai neefektyvios skatinimo priemonės daugiausiai respondentų buvo žymėtos: *kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje; padėkos bei garbės raštai; vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose*.

Apibendrinant darbovietėje taikomų skatinimo priemonių analizę, galima teigti, kad UAB

„Šiaulių vandenys“ vadovas taiko įvairesnes skatinimo priemones nei UAB „X vandenys“ valdžia.

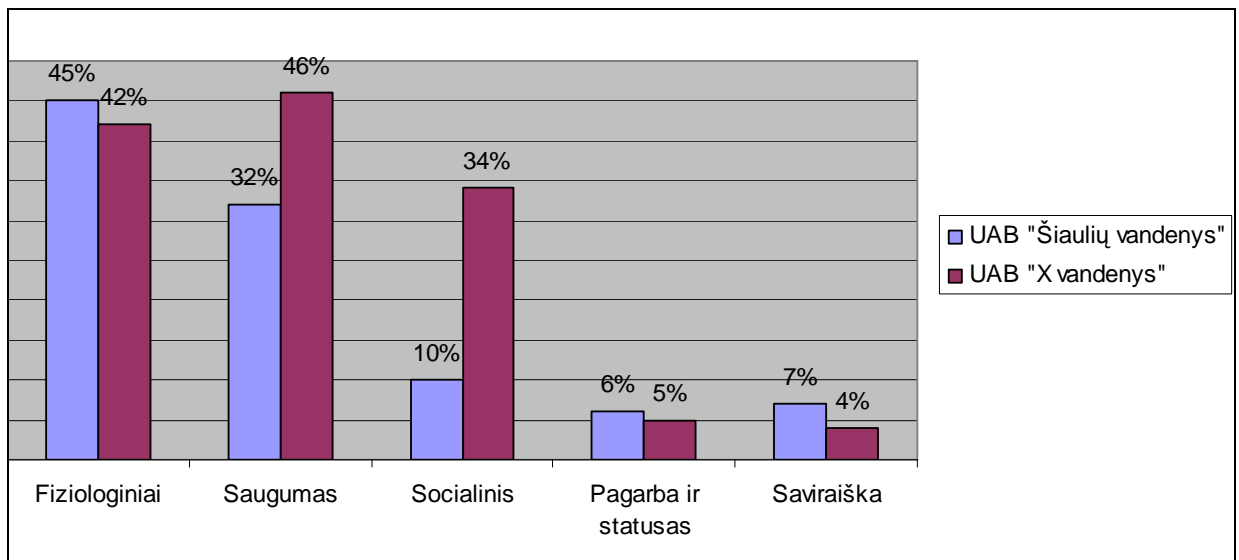
Į klausimą „Kokių skatinimo priemonių Jūs pageidautumėte?“ respondentai galėjo pasirinkti 3 jiems svarbiausias iš sąrašo jau išvardintų priemonių arba pateikti savo skatinimo priemones. Į pirmąjį trejetuką UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų pažymėtų pageidaujimų skatinimo priemonių papuolė: *pagrindinio atlyginimo padidinimas; priedas prie atlyginimo / premija; priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)*;

Apklausoje rezultatų analizė parodė, kad analizuojamų įmonių apklaustieji darbuotojai efektyviausia skatinimo priemone laiko materialinį skatinimą. Taigi darbuotojai iš organizacijos vadovo daugiausiai tikisi sulaukti ekonominio pobūdžio paskatų, nes šios paskatos jiems vertingiausios.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad beveik visiškai dauguma apklausoje dalyvavusių UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų teigiamai vertina materialinį skatinimą. Tai, kas yra svarbu vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, tačiau šiuo atveju, ekonomines naudas nori turėti ir darbdavys ir darbuotojas. Motyvavimo procesas turėtų būti vykdomas analizuojant darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę. Tačiau įmonių vadovams visgi reikėtų priminti, kad motyvavimo priemonės turi būti taikomos kompleksiskai, nes skatinant tik vienu aspektu, pasireikš trūkumas kitu aspektu.

3.8. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų poreikių prioritetų analizė

Siekiant UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ suformuoti tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą būtina atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Tiriant poreikių lygį visumoje, respondentų buvo prašoma kiekvieną pateiktą teiginį (priklausantį atitinkamai pagal A. Maslow poreikių hierarchiją) pagal svarbumą įvertinti 5 balų sistemoje (kai 5 – svarbiausias, 4 – svarbus, 3 – nelabai svarbus, 2 – mažiau svarbus, 1 – mažiausiai svarbus) (žr. 27 pav.).



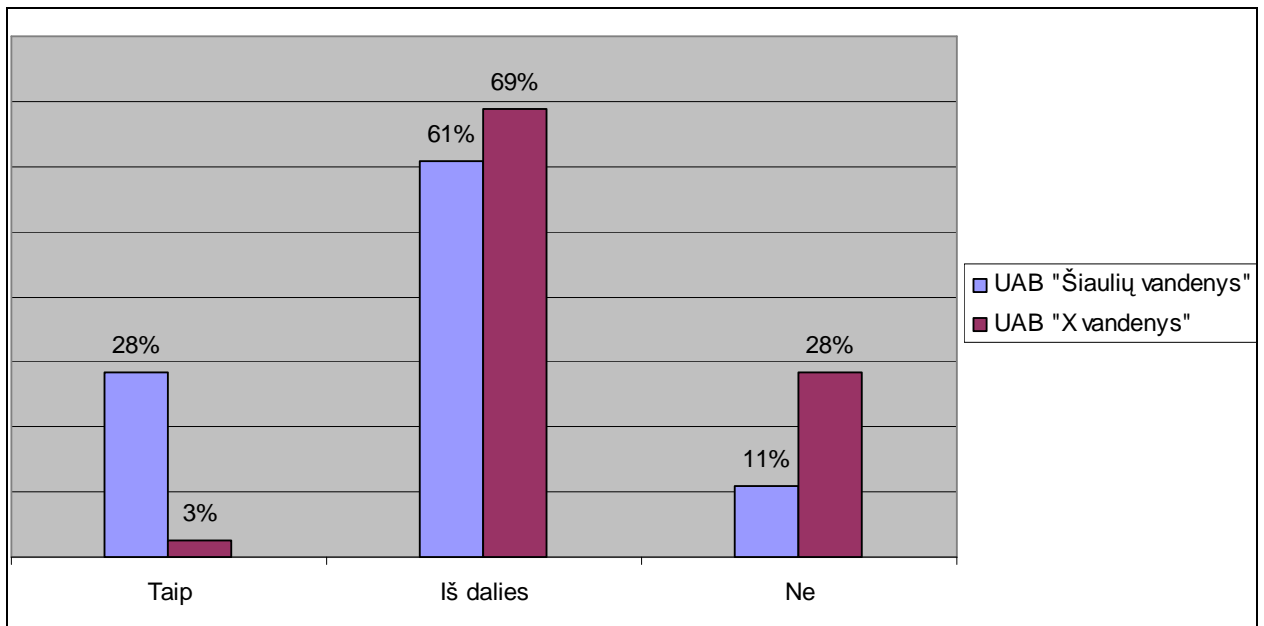
27 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ respondentų prioritetinių poreikių nustatymas, respondentų skaičius (N=265)

UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai savo poreikius pagal svarbumą paskirstė taip, kad *fiziologiniai poreikiai* pasirodė esą svarbiausi (45 proc. respondentų), *saugumo poreikis* - antras pagal svarbumą (32 poc. respondentų). *Socialinis* poreikis (geri darbo santykiai su vadovais, bendradarbiais) užima trečiąją vietą (10 proc. respondentų). *Saviraišką*, kaip svarbiausią poreikį, nurodė 7 proc. respondentų. *pagarba ir statusas* liko paskutinėje vietoje (6 proc. respondentų). UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavusiųjų nuomonės pasiskirstė kiek kitaip: *Saugumo poreikis* svarbiausias iš visų poreikių buvo 46 proc. respondentų, 42 proc. pasirinko *fiziologinius poreikius* kaip svarbiausią, *pagarba ir statusas* aukščiau visų kitų poreikių buvo 5 proc. apklaustų darbuotojų. Mažiausias procentas respondentų kaip svarbiausius. išskyrė *saviraišką* (4 proc.) ir *socialinius poreikius* (3 proc.).

Remiantis tyrimų rezultatais, galima daryti išvadą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojams aktualiausi *fiziologiniai poreikiai*, tokie kaip darbo sąlygos, premijavimas, kasmetinės atostogos ir pan.). Aukščiau darbe pateiktų blokų analizės rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės šiuos poreikius patenkina. Patenkinus fiziologinius poreikius, sustiprėja *saugumo poreikiai*. Daugumai respondentų svarbu garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos. Patenkinus saugumo poreikį, atsiranda kitas - *socialinis* poreikis. Darbuotojai stengiasi puoselėti tarpusavio santykius tiek su vadovais, tiek su koleglomis. Tai patvirtina ir nuomonių apie psichologines motyvavimo priemones rezultatų analizė (žr. 3.5. poskyrį). Ketvirtą, kaip labiausiai svarbų poreikį, įmonės darbuotojai išskiria *saviraišką*. Tai rodo, kad analizuojamos įmonės respondentams noras tobulėti nėra svarbesnis už darbo užmokestį. *Pagarba ir statusas* užima paskutinę vietą, nes apklausoje dalyvavę darbuotojai jį, kaip svarbiausią poreikį, žymėjo mažiausiai.

Tuo tarpu UAB „X vandenys“ nustatyti prioritetai poreikių hierarchijoje rodo, kad daugumai respondentų pirmiausia reikia patenkinti *saugumo poreikį*, tik po jų daugiau dėmesio skirti *fiziologiniams poreikiams*. Kai fiziologiniai poreikiai būna patenkinti, atsižvelgiama į *pagarbos ir statuso* poreikį. Anot apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų, tik *saviraiškos* pagalba galima pasiekti, kad būtų patenkintas *saugumo poreikis*. Šiuos poreikius kaip svarbiausius apklausoje dalyvavę darbuotojai žymėjo mažiausiai.

Paskutiniuoju anketos diagnostinio bloko klausimu „Ar darbdavio Jums teikiamos motyvavimo priemonės atitinka Jūsų poreikius?“ buvo siekta išsiaiškinti, ar darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų poreikius (žr. 28 pav.).



28 pav. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ poreikių patenkinimo lygio nustatymas, respondentų skaičius (N=265)

Apklausos rezultatų analizės metu nustatyta, kad daugiau nei pusei UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ respondentų darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės atitinka jų poreikius iš dalies. 28 proc. UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų teigiamai atsakė į klausimą, o tokia pat dalis UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų neigiamai.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų išsakyti svarbiausi poreikiai atitinka A. Maslow poreikių piramidę tik iš dalies. Apklausoje dalyvavę darbuotojai *pagarbos ir statuso* poreikį nurodė kaip mažiau svarbų nei *saviraišką*. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų poreikiai visiškai neatitinka A. Maslow nustatytos poreikių hierarchijos. Taigi galima daryti išvadą, kad praktijoje labiau taikoma C. P. Alderfer modifikuota poreikių teorija.

IŠVADOS

Teorinės darbo dalies išvados:

1. Skiriamos dvi motyvacijos teorijų rūšys – tai poreikių (turinio) teorijos ir proceso teorijos. Poreikių teorijos bando atsakyti į klausimą, kokie yra žmogaus poreikiai, ko žmogui reikia, kad jis galėtų gyventi pilnavertį gyvenimą, o proceso teorijos ieško būdų, kaip tai padaryti. Vienos tinkamiausios motyvavimo sistemos nėra, todėl formuojant įmonėje darbuotojų motyvavimo sistemos modelį, būtina atlikti tyrimą ir išsiaiškinti darbuotojų poreikius, sukurti geriausiai tinkantį modelį.
2. Į motyvavimo sistemą reikia žiūrėti kompleksiskai – kaip į ekonominių, teisinių, filosofinių ir psichologinių darbuotojų valdymo metodų visumą. Šias veiksnių grupes atitinkančios darbuotojų motyvavimo priemonės sudaro motyvavimo sistemos pagrindą.

Atlikto tyrimo rezultatų analizės išvados:

1. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis UAB „Šiaulių vandenys“ ir tik trečdalis UAB „X vandenys“ apklaustų darbuotojų mano, jog įmonėje yra suformuota personalo motyvavimo sistema.
2. Apklaustos rezultatų analizė parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ yra taikomos materialinės piniginės motyvavimo priemonės, tačiau jaučiamas psichologinio motyvavimo stygius. UAB „X vandenys“ nėra stipriai lyderiaujančių motyvavimo priemonių grupės, tai leido padaryti išvadą, kad šioje įmonėje motyvavimo priemonės taikomos vienodai.
3. Apklaustos metu išsiaiškinta, kad analizuojamos įmonės taiko nuobaudas, siekdamos darbuotojus „motyvuoti“. Tai rodo vandens tiekimo įmonių valdyje išlikusį „sovietmečio laikų“ palikimą ir šis faktas joms garbės nedaro. Demotyvacijos priemonių (tokių kaip pagarbos, teisingumo, asmens įvertinimo trūkumas) taikymas neigiamai veikia kone kiekvieną darbuotoją.
4. Darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas ekonominių motyvavimo priemonių aspektu leido padaryti išvadą, kad UAB „Šiaulių vandenys“ taikomas ekonomines motyvavimo priemones ir jų poveikį darbo nusiteikimui respondentai vertina teigiamai. UAB „Šiaulių vandenys“ respondentai jaučiasi geriau materialiai skatinami nei UAB „X vandenys“. Pastarosios įmonės vadovui būtų tikslinga peržiūrėti darbo užmokesčio ir priedų taikymo politiką. Reikėtų atkreipti dėmesį į kintamojo darbo užmokesčio dalį (priedą), skirta įvertinti individualius darbuotojo pasiekimus.
5. Tyrimo rezultatų analizė *teisinių* motyvavimo priemonių vertinimo aspektu parodė, kad nagrinėjamosse įmonėse svarbiausi darbo procesai yra reglamentuoti ir darbo santykiai vykdomi teisingai.

6. Rezultatų analizė tiriant darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimą *psichologiniu* motyvavimo priemonių aspektu parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ yra patenkinti darbo sąlygomis, o darbo aplinką teigiamai vertina tik UAB „Šiaulių vandenys“ dauguma respondentų. Nustatyta, kad analizuojamose įmonėse vyrauja geri tarpusavio santykiai, tiek eilinių darbuotojų lygmenyje, tiek tarp vadovų ir pavaldinių. Teigiamai buvo įvertintas ir įmonėje vyraujantis mikroklimatas, tačiau visgi daugiau nei pusė UAB „X vandenys“ dirbančių apklaustųjų jaučia psichologinį diskomfortą darbe. Tyrimas parodė, kad tiek UAB „Šiaulių vandenys“ tiek UAB „X vandenys“ suteikia galimybę kelti kvalifikaciją dalyvaujant įvairiuose kursuose bei seminaruose įmonės sąskaita, tačiau išvelgia mažas karjeros perspektyvas. Tai sietina dalinai su tuo, kad vandens tiekimo įmonėse yra maža darbuotojų kaita. Daugiau nei pusė UAB „Šiaulių vandenys“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra patenkinti darbu ir jo nekeistų į kitą, o UAB „X vandenys“ dauguma respondentų nedvejodami priimtų kitą darbo pasiūlymą. Tai išryškino motyvavimo sistemos problemą, nes kai darbuotojas, ypač jaunas specialistas, nemato galimybių pakilti karjeros laiptais, jis nededa daug pastangų geriausiems rezultatams pasiekti.
7. Ištyrus darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimą *filosofiniu* motyvavimo priemonių aspektu, padaryta išvada, kad analizuojamų įmonių dauguma respondentų jaučiasi pakankamai informuoti apie įmonės veiklą. Tai rodo, kad įmonės viduje yra išsvystyta informacijos sklaida. Nepaisant daugumos darbuotojų nuomonės, kad jie pakankamai žino apie įmonės veiklą, rezultatai rodo, kad silpniausi motyvatoriai yra: „darbuotojų dalyvavimas sprendimų procesuose“ bei „idėjų ir nuomonės išsakymas vadovybei“. Taigi, dauguma apklaustųjų tik vykdo vadovo nurodymus. Tai išryškino motyvavimo sistemos problemą, nes jei darbuotojas, nedalyvauja organizacijos sprendimų priėmimo procese, jis nėra suinteresuotas įmonės veiklos sėkme, nesijaučia įmonei svarbus. Galbūt veiklos reglamentavimas neturėtų būti per daug griežtas, nes varžoma darbuotojų saviraiška, dalyvavimas sprendimų priėmime gali sukelti stiprią demotyvuojančią reakciją.
8. Išsiaiškinus skatinimo priemones, kurios yra naudojamos UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ ir nustačius jų efektyvumo lygį, nustatyta, kad *labai efektyvių* skatinimo priemonių hierarchijoje UAB „Šiaulių vandenys“ apklaustieji darbuotojai į aukščiausią poziciją iškelė *priedą prie atlyginimo / premiją*, antroje vietoje - *priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)*, trečioje - *įvairių seminarų, kursų apmokėjimą*. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavę darbuotojai efektyviausias skatinimo priemones reitingavo štai kaip: pirmoje vietoje randasi *galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką*; antroje - *padėkos bei garbės raštai*; trečioje - *pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas*. Tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ respondentai labiausiai vertina ekonomines, o UAB „X

vandenys“ prioritetą teikia teisinėms motyvavimo priemonėms, po to psichologinėms, ir tik po jų eina ekonominės motyvavimo priemonės. Taigi vadovams reiktų atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir pasirinkti atitinkamas motyvavimo priemones, norėdami vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe.

9. Nustačius skatinimo priemones, kurių darbuotojai pageidauja, išaiškėjo, kad materialus skatinimas – labiausiai UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų pageidaujamas. Jiems labiausiai pageidaujamos trys skatinimo priemonės yra: *pagrindinio atlyginimo padidinimas, priedas prie atlyginimo (arba premija), priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)*.
10. Poreikių hierarchijos nustatymas ir jų patenkinimo išsiaiškinimas remiantis tyrimų rezultatais parodė, kad UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojams aktualiausi *fiziologiniai poreikiai*, darbe pateiktų blokų analizės rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės šiuos poreikius patenkina. Patenkinus fiziologinius poreikius, sustiprėja *saugumo poreikiai*. Patenkinus saugumo poreikį, atsiranda kitas - *socialinis* poreikis. Darbuotojai stengiasi puoselėti tarpusavio santykius tiek su vadovais, tiek su koleglomis. Ketvirtą, kaip labiausiai svarbų poreikį, įmonės darbuotojai išskiria saviraišką. Tai rodo, kad analizuojamos įmonės respondentams noras tobulėti nėra svarbesnis už darbo užmokestį. *Pagarba ir statusas* užima paskutinę vietą. Tuo tarpu UAB „X vandenys“ nustatyti prioritetai poreikių hierarchijoje rodo, kad daugumai respondentų pirmiausia reikia patenkinti *saugumo poreikį*, tik po jų daugiau dėmesio skirti *fiziologiniams poreikiams*. Kai fiziologiniai poreikiai būna patenkinti, atsižvelgiama į *pagarbos ir statuso* poreikį. Anot apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų, tik *saviraiškos* pagalba galima pasiekti, kad būtų patenkintas *saugumo poreikis*.
11. UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ vadovaujasi *kolektyvine sutartimi* ir vykdo joje numatytus motyvacinio pobūdžio įsipareigojimus.
12. UAB „Šiaulių vandenys“ geriausiai įvertintos *teisinės*, antroje vietoje – *psichologinės*, trečioje – *ekonominės*, o prasčiausiai – *filosofinės darbuotojų motyvavimo priemonės*. UAB „X vandenys“ respondentai palankiausiai vertino *teisines*, antroje vietoje – *psichologines*, trečioje – *filosofines*, o prasčiausiai - *ekonominės darbuotojų motyvavimo priemones*.
13. Remiantis apibendrinta UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų *ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių* poveikio priemonių analize (kuri parodė, kad lyginant analizuojamas vandens tiekimo įmones, daugiau UAB „Šiaulių vandenys“ respondentų palankiai visais analizuojamais aspektais įvertino pateiktus teiginius nei UAB „X vandenys“ respondentų) galima daryti išvadą, kad **hipotezė**, jog *stambios vandens tiekimo įmonės (UAB „Šiaulių vandenys“)* geriau motyvuoja savo darbuotojus nei vidutinės (UAB „X vandenys“), **pasitvirtino**.

REKOMENDACIJOS

Remiantis apibendrinta UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ darbuotojų poveikio *ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių* priemonių analize, siūlau UAB „Šiaulių vandenys“ pritaikyti teorinėje darbo dalyje pristatytą D. Grauslytės darbuotojų motyvacijos modelį (žr. 10 pav. p. 33). Tokia išvada padaryta remiantis nustatytu faktu, kad šioje įmonėje dirbantys respondentai sutinka, kad motyvavimo priemonės yra susietos su jų veiklos rezultatais. Taigi įvertinus darbuotojų pasiektus darbo rezultatus reikia atitinkamai jį motyvuoti, kad jam atsirastų/išliktų stimulus našiai dirbti ir siekti įmonės tikslų. Motyvuoti darbuotojus duodant jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui – veikia kaip stiprus motyvatorius. Bet ne mažiau svarbu padėti darbuotojams suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. Norint praktiškai pritaikyti šį minėtą modelį, visų pirma įmonėje reikia sukurti darbuotojų vertinimo sistemą. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad UAB „X vandenys“ apklaustųjų nuomonė neigia jaučiantys motyvavimo priemonių sąsają su jų veiklos rezultatais, todėl taikyti šioje įmonėje nebūtų tikslinga.

Atsižvelgiant į darbuotojų išreikštas pageidaujamas skatinimo priemones, siūlyčiau UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ kurti L. Marcinkevičiūtės teorinėje dalyje minėtą darbuotojų motyvavimo modelį, atsižvelgiant į materialinius motyvus.

Analizuojant apklausos metu gautus rezultatus, buvo nustatytos darbuotojų motyvavimo silpnosios vietos visų aspektų atžvilgiu.

Iš *psichologinių* darbuotojų valdymo metodų UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ vadovams dėmesį reikėtų atkreipti į *karjeros galimybių* plėtimą. UAB „X vandenys“ vadovybė turėtų stengtis pašalinti darbuotojų tarpe jaučiamą psichologinę įtampą. Tai didžiausias psichologinio pobūdžio trūkumas šioje įmonėje.

Siekiant tobulinti *teisinius* darbuotojų valdymo metodus, UAB „X vandenys“ reikia pasirūpinti, kad darbuotojai būtų labiau informuoti apie profesinės sąjungos veiklą ir jos teikiamą naudą darbuotojui. Šios įmonės darbuotojams reiktų suteikti daugiau laisvės renkantis kasmetinių atostogų laiką. Galėtų būti sudaromas atostogų grafikas, pagal darbuotojų poreikį arba siekti rasti abejoms šalims tinkamą variantą. UAB „Šiaulių vandenys“ ypatingų trūkumų taikant šio tipo priemones nenustatyta.

Siekiant tobulinti *ekonominius* darbuotojų valdymo metodus UAB „Šiaulių vandenys“ reikia peržiūrėti darbo užmokesčio ir priedų taikymo politiką bei atitinkamai parinkti teisingus mokėjimo už darbą principus, kad darbo užmokestis būtų teisingas palyginus su bendradarbiais ir priedus/ priemokas skirti didesniai įmonės darbuotojų skaičiui. Geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė), kintamoji dalis ir premijos. UAB „X vandenys“ reikia tinkamai įvertinti pastangas darbui atlikti bei priedus/

priemokas skirti atitikimai už pasiektus darbo rezultatus. Nepamiršti materialiai atlyginti darbo viršvalandžių metu. Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytą faktą, kad dauguma abiejų analizuojamų įmonių respondentų mieliau rinktųsi gerai apmokamą darbą, o ne karjerą, rekomenduotina juos nepamiršti skatinti ekonominiu aspektu.

Siekiant tobulinti *filosofinius* darbuotojų valdymo metodus UAB „Šiaulių vandenys“ ir UAB „X vandenys“ vadovams reikia išklausti darbuotojų nuomonių bei priimamais sprendimais įrodyti, kad jų idėjos yra išgirstos. UAB „Šiaulių vandenys“ vadovui reikėtų pasvarstyti, galbūt įmanoma įtraukti didesnę darbuotojų skaičių į sprendimo priėmimo procesą. Be abejo atsižvelgiant į pačių darbuotojų norą ir galimybes prisiimti didesnę atsakomybę darbe. Turėdami galimybę patys spręsti iškilusius klausimus ar konfliktines situacijas, darbuotojai pajustų didesnę vadovų pasitikėjimą ir didesnę atsakomybę už atliekamą darbą.

Taip pat, norint pašalinti tyrime nustatytus trūkumus, reiktų daugiau bendrauti vadovams su pavaldiniais asmeniškai. Pokalbių metu bandyti išsiaiškinti, kokie yra individualūs darbuotojų poreikiai bei stengtis išgirsti jų nusiskundimus apie darbe iškylančias problemas. Jei darbuotojas žinos, kad įmonės vadovas nėra abejingas jo poreikiams, tai labiau jį motyvuos kokybiškiau dirbti. Tačiau reikia nepamiršti, kad motyvacija yra išorinė ir vidinė. Taigi kartais gali nutikti taip, kad nors ir kaip vadovas stengsis parinkti geras skatinimo priemones, išorinė darbuotojo motyvacija bus trumpalaikė, jei pats darbuotojas neturės vidinės motyvacijos pradų.

LITERATŪRA

1. Albrecht, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Appleby, R. C. (2009). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
3. Ar motyvavimo sistema veikia kaip personalo vadybos sistema? Karjera ir vadyba, Nr. 16, p. 6 [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=238189>.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė (2000). Administravimo principai. Technologija.
5. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteo leidykla.
6. Bigley, G.A., Porter L.W., Steers R.M. (2003). Motivation and Work behavior. New York. The McGraw-Hill Company.
7. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija.
8. Butkus, F. S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
9. Cole, G. A. (1993). Personal Management. London: DP Publications Ltd.
10. Currie, D. (2000). Personal in practice. Malden: Blackwell business.
11. Cusundas, U. (2006). Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis: Wie kann eine langfristige Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern erreicht werden? [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=e1NO_N6OrtMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=motivationstheorie&ots=coEvN6A10S&sig=7xapOen-jdPcop5648ZgrxDHfDY#v=onepage&q&f=false.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymas. I dalis. Vilnius: TEV
13. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. E. Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
14. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: <http://www.lki.lt/dlkz/>.
15. Deci, L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and self determination in Human behavior. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=p96Wmn-ER4QC&oi=fnd&pg=PA3&dq=look+at+intrinsic+motivation&ots=3cENp3rb9a&sig=M64JTZf5Y4XQtBsLwXjTFAFfpvo#v=onepage&q=look%20at%20intrinsic%20motivation&f=false>.
16. Desler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. ? : Poligrafija ir informatika.

17. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
18. Ehrlic Ch. (2006). The EFQM – Model and Work Motivation. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a741480894>.
19. Felse, G. (2006). Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. – Vilnius: Alma littera.
20. Field A. (2006). Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Rezultatyviam vadovavimui. Vilnius: Verslo žinios.
21. Forsyth, P. (2006). How to motivate people. London: Kogan Page.
22. Gibb, S. (2008). Human resource development. New York.
23. Grauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. Vadovas ir pasaulis. Nr.5, p. 6-11.
24. Gražulis V. (2005). Motyvacijos pasaulis – jų supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Vilniaus kolegija.
25. Heckhausen, J, Heckhausen H. (2006) Motivation und Handeln. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz265362997kap.pdf>.
26. Huczynski, A. (1991). Organizational behavior: on introductory text. New York, N.Y.: Prentice Hall.
27. Janavičius M. (2008). Lietuvos įmonės pajuto darbuotojų motyvavimo svarbą. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-35-77-2008-09-01/Lietuvos-imonės-pajuto-darbuotoju-motyvavimo-svarba.html>.
28. Jewell, B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press.
29. Juozaitienė L., Tijūnaitienė R. (2008). Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
30. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus.
31. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
32. Ką didinti: atlyginimą ar emocinę įtampą? (2010). [Žiūrėta 2011-03-15] Prieiga per internetą: <http://www.alioraseiniai.lt/ka-didinti-atlyginima-ar-emocine-itampa/>.
33. Krasauskas, R. (2009). Darbo santykių reguliavimas kolektyvinėmis sutartimis: monografija. Vilnius: VĮ Registrų centras.
34. Kroth, M. (2007). Maslow – Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. Journal of industrial Teacher Education. Volume 44.
35. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
36. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
37. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569.

38. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. [Žiūrėta 2011-01-17] Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238716.
39. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo būdai. *Vagos*. Nr. 55, p. 84-90
41. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. Nr. 1, p. 11-20.
42. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2007). Apie investicijas į personalą – naudingas ir nenaudingas//*Vadovas ir pasaulis*. Nr.6., p. 6-12.
43. Masalskienė E., Masalskis V. (2007). Darbuotojų skatinimas – padėti ar tik netrukdyti? [Žiūrėta 2011-01-17] Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=101>.
44. Maslow, A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa. p.66-330.
45. *Moderniosios organizacijų valdymo teorijos*.(2008). Kaunas: ???
46. Möller, N. (2005). *Kritische Würdigung der Motivationstheorie von Frederick Herzberg*. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5x4M2Oa098cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=motivationstheorie&ots=z983w30fiY&sig=6T92CBZyuIU0ETy3DcsWuXy_gJo#v=onepage&q&f=false.
47. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 25, Kauno technologijos universitetas.
48. Paulauskaitė V. (2008). Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.printer/48c3924fb4869>.
49. Poluchina, O. (2004). Ne vien duona žmogus gyvas. *Vadovo pasaulis*. Nr. 3, p. 14-16.
50. Robbins, P. S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Robbins, P. S. (2008). *Kaip vadovauti žmonėms: Visa tiesa, nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
52. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 145-151. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
53. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
54. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
55. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
56. Schrauth, A. (2006). *Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis*. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=vQ31NwINxyoC&oi=fnd&pg=PT9&dq=motivationstheorie&ots=wZw9kK6_Qf&sig=LhoWBQcu_tG8IXVA981yzMiVSbs#v=onepage&q&f=false.

57. Matuzienė I., Gaidamavičienė D. (2009). Darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas: gamybinės įmonės atvejo analizė. Socialiniai tyrimai, Nr. 2/16., p. 55-66. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Sragauskas, T. (2007). Darbo motyvacijos teorijų įgyvendinimas šiuolaikinėje organizacijoje. Verslo vadyba ir studijos 2006. p. 75-83.
59. Stankevičienė, A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
60. Stoner, A., F., J., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
61. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybinio personalo motyvacija. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
62. Šavareikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
63. Šeibokienė A. (2002). Vadybos pagrindai. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. [Žiūrėta 2011-04-05] Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/39798645/Vadybos-Pagrindai-Seibokiene>
64. Taločkienė V. (2002). Pasitenkinimo darbu tyrimai. [Žiūrėta 2011-01-17] Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>.
65. Ulrich B. The Most Important Discipline of Employee Motivation. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: <http://www.articlesbase.com/self-improvement-articles/the-most-important-discipline-of-employee-motivation-599129.html>.
66. UAB „Šiaulių vandenys“ kolektyvinė sutartis.
67. UAB „Šiaulių vandenys“ internetinis puslapis. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: www.siauliuvandenys.lt.
68. UAB „X“ kolektyvinė sutartis.
69. UAB „X“ internetinis puslapis. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: www.tauragesvandenys.lt.
70. Užkurėlienė, J. (2006). Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis. Vadovo pasaulis. Nr. 1, p. 16-17.
71. Vandens tiekimo įmonių lyginamieji rodikliai, 2005-2009 metai. [Žiūrėta 2011-02-20] Prieiga per internetą: <http://www.regula.lt/lt/vanduo/lyginamoji-analize/2008/index.php/>.
72. Vandentvarkai trūksta tvarkos (2011). [Žiūrėta 2011-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.spec.lt/Vandentvarkai_truksta_tvarkos/.
73. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

74. Zakarevičius, P. (2005). Vadybos arimuose. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas.
75. Zvicevičiūtė A. (2007). Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikos retai. [Žiūrėta 2011-01-17] Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-33-2007-10-15/TEMA.-Tinkamos-darbuotoju-motyvavimo-sistemos-Lietuvoje-taikomos-retai.html>.
76. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija. T. 18. Nr. 4, Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, p. 105 – 117. [Žiūrėta 2010-10-02] Prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>.
77. Wolfram, H. (2010). Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis. [Žiūrėta 2010-11-25] Prieiga per internetą: http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=MyaBAyLPDOMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=motivationstheorie&ots=CMNM0K_0RB&sig=BUUp11PV0HG1ch3zEwQOozUsFT7I#v=onepage&q&f=false.

PRIEDAI

Motyvacijos teorijų apžvalga

TURINIO MOTYVACIJOS TEORIJS

AUTORIAI	TEORIJS PAGRINDAS	TEORIJS ESMĖ	PRITAIKYMO PRAKTIKOJE GALIMYBĖS
A. Maslow poreikių teorija	Poreikių hierarchija: <ul style="list-style-type: none"> • <i>fiziologiniai poreikiai</i> (alkis, troškulys); • <i>saugumo poreikiai</i> (apsauga nuo pavojų); • <i>socialiniai poreikiai</i> (priklausyti, bendrauti, būti pripažintam kitų); • <i>pagarbos poreikiai</i> (pasiekimai, pasitikėjimas savimi, statusas, pagarba, kitų pripažinimas); • <i>saviraiškos poreikiai</i> (savo galimybių realizavimas, siekiant nuolatinio tobulėjimo). 	Poreikių hierarchijos žemiausiame lygyje yra išsidėstę fiziologiniai žmogaus poreikiai. Kylant aukštynei seka saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Ši teorija grindžiama tuo, kad žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchinę svarbą. Žemesnio lygio poreikiai turi būti patenkinti prieš aukštesnio lygio poreikius.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>fiziologiniai poreikiai</i> (atlyginimas, pietūs, poilsio patalpa,); • <i>saugumo poreikiai</i> (darbo garantijos: pašalpa, pensija, draudimas,); • <i>socialiniai poreikiai</i> (pasitarimai, šventės, pietų pertrauka, ekskursijos); • <i>pagarbos poreikiai</i> (piniginis ir nepiniginis atlygis, veiklos laisvė); • <i>saviraiškos poreikiai</i> (kursai, autoritetas). Motyvuoti darbuotojus būtina, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus.
F. Herzberg dviejų veiksnių teorija	<p><i>Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai</i> - darbo užmokestis, darbo sąlygos, organizacijos politika.</p> <p><i>Motyvacijos (pasitenkinimo) veiksniai</i> – laimėjimas, pripažinimas, sėkmė, pažanga, atsakomybė.</p>	Šių veiksnių požiūriu visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: 1) poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą darbo užmokestį. Šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos veiksnių. 2) dvasiniai poreikiai. Jų patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Galimybės įgyvendinti dvasinius poreikius sudaro motyvacijos veiksniai.	<p><i>Higieniniai veiksniai</i> darbo atžvilgiu yra <i>išoriniai (darbo konteksto)</i> – tai veiksniai, kurie yra susiję su viskuo, kas yra už užduoties (darbo užmokestis, nuobaudos, paaukštinimas).</p> <p><i>Motyvaciniai veiksniai</i> darbo atžvilgiu yra <i>vidiniai (darbo turinio)</i> – tai veiksniai, kurie yra susiję su pačia užduotimi.</p> Organizacijai reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir motyvuojančių veiksnių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytu savo prioritetus.
C. Alderfer ERG teorija	<p><i>Trys poreikių kategorijos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>E</i> (Existence) – egzistencijos, • <i>R</i> (Relatedness) – bendravimo, • <i>G</i> (Growth) – augimo. 	<i>ERG</i> teorija – tai motyvacijos teorija, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją; jei pastangos pasiekti vieną poreikių žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygį.	<p><i>Egzistencijos poreikiai</i> (fiziologiniai ir saugumo (sveikata, gerovė)) – fundamentalieji Maslowo poreikiai.</p> <p><i>Bendravimo poreikiai</i> (priklausomumo ir pagarbos) – tarpasmeninių santykių poreikiai.</p> <p><i>Augimo poreikiai</i> (saviraiškos) – kūrybiškumo, ar rezultatyvios įtakos poreikis. Tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). Vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. Nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu. Jau patenkinti poreikiai gali būti motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius.</p>

PROCESO MOTYVACIJOS TEORIJOS

AUTORIAI	TEORIJOS PAGRINDAS	TEORIJOS ESMĖ	PRITAIKYMO PRAKTIKOJE GALIMYBĖS
V. Vroom lūkesčių teorija	<p><i>Motyvaciją veikia trys veiksniai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Viltis:</i> darbo sąnaudos – rezultatai; • <i>instrumentalumas:</i> rezultatai – atlyginimas; • <i>valentinguma.</i> 	<p><i>Lūkesčių teorija</i> – tai motyvacijos teorija, kurios esmė ta, kad žmonės pasirenka, kaip elgtis, iš alternatyvių poelgių, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką iš kiekvieno galima gauti.</p> <p><i>Viltis</i> – tai įdėto darbo ir gautų rezultatų santykis. Tai savęs įvertinimas, sėkmės tikimybė.</p> <p><i>Instrumentalumas</i> reiškia viltį už pasiektus rezultatus gauti tinkama atlyginimą: premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą.</p> <p><i>Valentingumas</i> yra santykio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus atlyginimą.</p>	<p>Norėdamas motyvuoti darbuotojus, vadovas turi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi, ir stengtis paveikti jį, nuroydamas, kokia yra reali galimybė uždirbti; • akcentuoti atlygio vertę. <p>Vadovai, taikydami vilčių teoriją, turi sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Kadangi šių trijų veiksnių motyvacijai nustatyti nepakanka, vadovai privalo įvertinti kai kuriuos organizacijos bruožus bei daugiau asmenybės savybių.</p>
J. Adams teisingumo teorija	<p><i>Teisingas atlygis</i> (poreikis gauti teisingą ir tinkamą atlygi už pasiektus rezultatus).</p>	<p>Žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu.</p>	<p>Vadovai, kurie remiasi teisingumo teorija, turi žinoti, ir išsiaiškinti, ar pagrįsta įtampa, kodėl egzistuoja atlyginimo skirtumas.</p> <p>Vadovo pareiga paaiškinti, kodėl yra atlygio skirtumų.</p>
E. Lawler ir L. Porter motyvacijos teorija	<p>Atsižvelgiama į šiuos kintamuosius:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>pastangas;</i> • <i>suvokimą,</i> • <i>rezultatus;</i> • <i>atlyginimą;</i> • <i>pasitenkinimą.</i> 	<p>Tai kompleksinis modelis, apimantis savyje vilčių ir teisingumo teorijų elementus. Modelio esmė – tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, gabumų, savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo. Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo dedamų pastangų, darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterių bruožų ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo.</p>	<p>Vadovams santykiuose su darbuotojais dera kreipti dėmesį į daugelį veiksnių vienu metu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas; • nustatyti, kokio darbo rezultato vadovas pageidauja; • užtikrinti, kad pageidaujami darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami; • susieti atsilyginimą su darbo rezultatais; • išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų trukdyti atsilyginimo efektyvumui; • įsitikinti, kad atsilyginimas yra adekvatus. <p>Rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą.</p>
B. F. Skinner pastiprinimo teorija	<p>Procesas vaizduojamas taip: <i>Paskata → Atsakas → Pasekmės → Būsimas atsakas</i></p>	<p><i>Pastiprinimo teorija</i> rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Individo savanoriškas elgesys (<i>atsakas</i>), kurį skatina situacija ar įvykis (<i>paskata</i>), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra teigiamos, tikėtina, kad individas panašiai reaguos į panašias situacijas, o jeigu neigiamos (nemalonios) – tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų.</p>	<p>Žmonės stengiasi įgyvendinti darbe nustatytus tikslus, nes žino, kad už tai gaus atlygį. Pagal <i>pastiprinimo teoriją</i> asmuo yra motyvuotas kai jis ilgainiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu. Tai būdas susieti motyvaciją su elgesiu.</p>

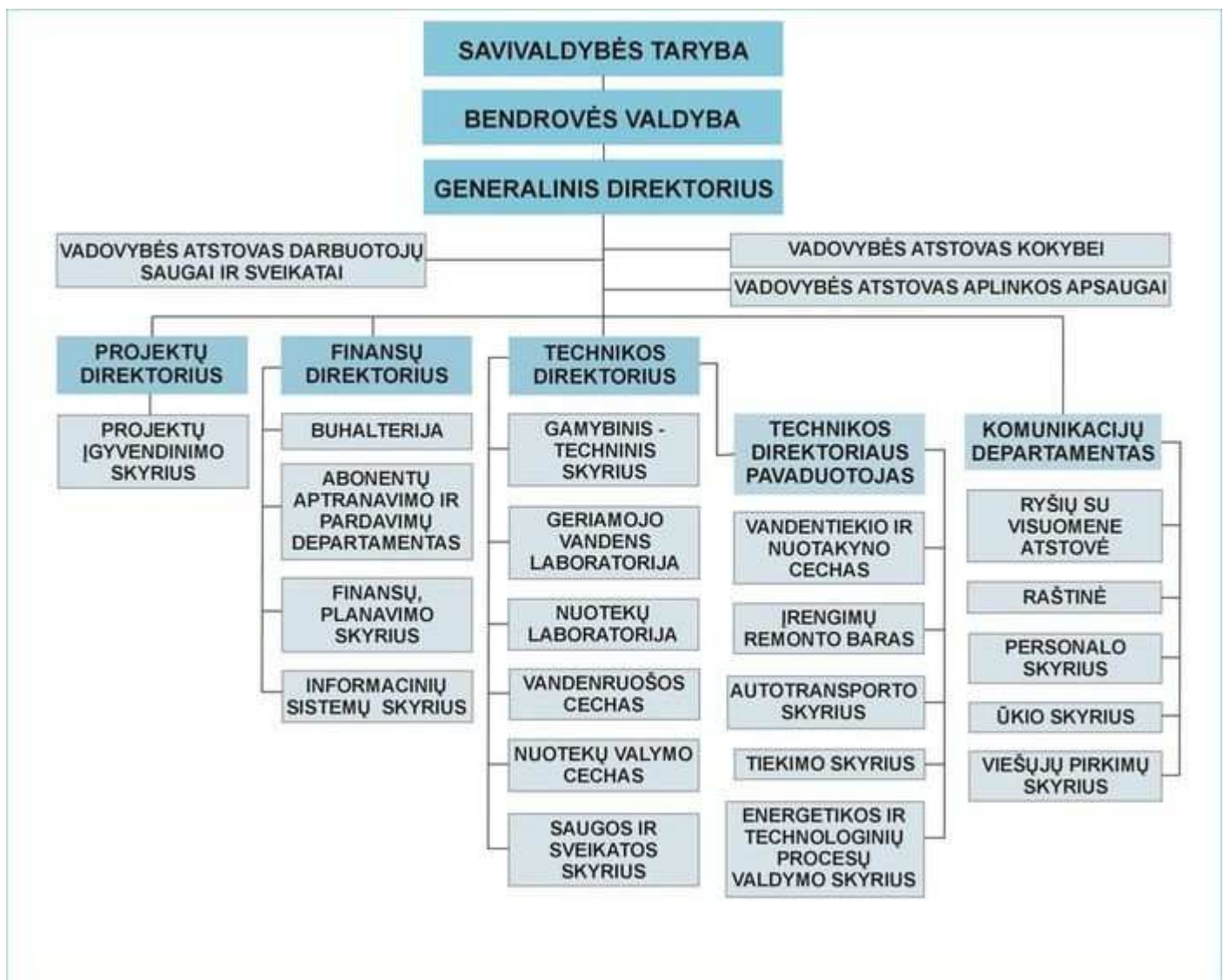
Šaltiniai: E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), Robert C Appleby (2003), A. Seilius (1998), James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (1999), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), I. Bučiūnienė (1996), Bruce R. Jewell (2002)

Darbuotojų skatinimo priemonių – „gėrybių krepšelio“ – kompleksinė sistema

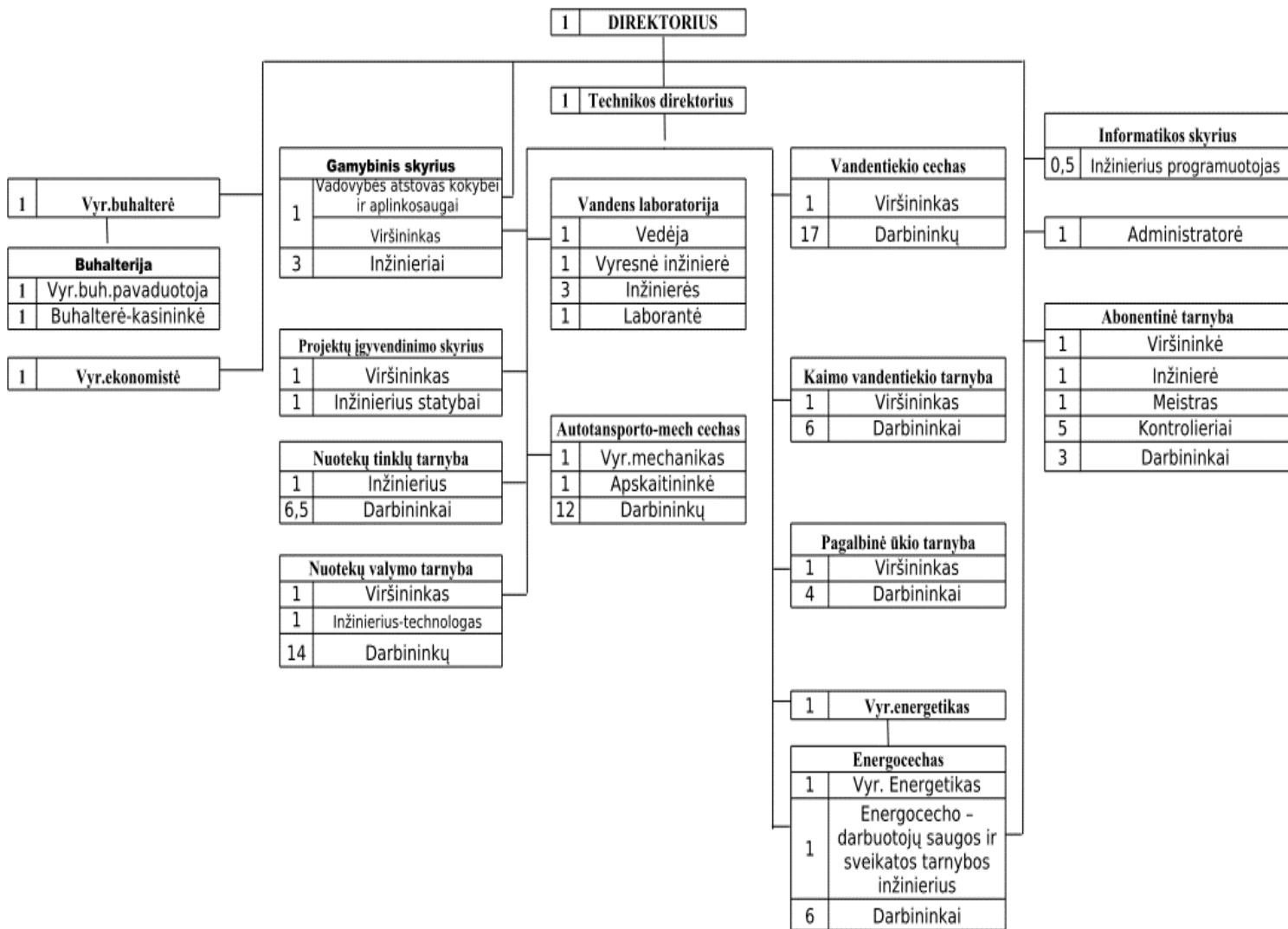
Skatinimo forma	Motyvacijos priemonės
MATERIALINIS SKATINIMAS	
1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
1.1. Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, alga.
1.2. Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
1.3. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4. Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
1.5. Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.).
1.6. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
2.1. Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
2.2. Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
2.3. Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
2.4. Lengvatini gaminių prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
2.5. Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
2.6. Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
2.7. Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
2.8. Būsto statybos programos	Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
2.9. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengti.
2.10. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.11. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas
2.12. Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas
3. Nematerialus (moralinis) skatinimas	
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir pan.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ar kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

Šaltinis: Gražulis, V.(2005). Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius:Vilniaus kolegija

UAB „Šiaulių vandenys“ valdymo schema



UAB „X vandens“ valdymo schema



Apklauso anketos pavyzdys

Gerb. darbuotojau (-a),

UAB „Šiaulių vandenys“ yra atliekamas tyrimas apie darbuotojų motyvavimą. Tyrimo tikslas – apklausus darbuotojus, įvertinti darbovietėje taikomas motyvavimo priemones (t.y. įvertinti Jūsų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis, darbo santykiais su kolegomis, vadovais ir kita).

Anketos duomenys bus panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą. Apklausa atlieka Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, Vadybos specialybės, iššestinių studijų II kurso studentė Vaida Preikšaitienė.

Apklausa yra anoniminė. Nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.

Maloniai prašyčiau atsakyti į visus pateiktus klausimus.

I. PERSONALO MOTYVAVIMAS ĮMONĖJE

Prašau įvertinkite kiekvieną vertinamą teiginį. Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu (☒)

Įvertinkite pateiktus teiginius	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne
1. Įmonėje egzistuoja personalo motyvavimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jūsų darbovietėje taikomos materialinės <i>piniginės</i> (priedai, premijos ir pan.) motyvavimo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jūsų darbovietėje taikomos materialinės <i>nepiniginės</i> motyvavimo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jūsų darbovietėje taikomos psichologinės (moralinės) motyvavimo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės Jus pakankamai motyvuoja našiam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jūsų darbovietėje yra taikomos nuobaudos siekiant „motyvuoti“ (siekiant pakeisti darbuotojo elgseną)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės yra susietos su Jūsų veiklos rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. EKONOMINIS (MATERIALINIS) MOTYVAVIMO ASPEKTAS

Įvertinkite pateiktus teiginius	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne
1. Esu patenkintas/-a gaunamu darbo užmokesčiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Darbo užmokestis yra adekvatus įdėtoms mano pastangoms darbui atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Palyginus su bendradarbiais, mano darbo užmokestis yra teisingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Įmonėje yra mokamos premijos/priedai už pasiektus darbo rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Įmonėje yra mokamos priemokos, jei tenka dirbti viršvalandžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jums svarbiau dirbti gerai apmokamą darbą, net jei turėtumėte mažiau galimybių būti paaukštintam pareigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Šis darbas – vienintelis mano pragyvenimo šaltinis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. TEISINIS MOTYVAVIMO ASPEKTAS

Įvertinkite pateiktus teiginius	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne
1. Įmonėje dirbu laikinai (pakaitinis darbuotojas/-a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Įmonėje dirbu ne pilnu etatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Darbo metu yra numatytas laikas pietų pertraukai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kasmetinių atostogų laiką galiu pasirinkti pats, kada pageidauju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pareiškus pageidavimą, suteikiamos mokymosi atostogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Man svarbus dalyvavimas rengiant kolektyvinę sutartį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Profesinė sąjunga duoda naudą darbuotojui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. PSICHOLOGINIS MOTYVAVIMO ASPEKTAS

Įvertinkite pateiktus teiginius	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne
1. Ergonomiškai įrengta darbo vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Esu aprūpintas (-a) visomis būtinomis darbui priemonėmis (kanceliarinėmis priemonėmis, prietaisais ir įrankiais, darbo rūbais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mane tenkina sanitarinės – higieninės sąlygos įmonėje: prausyklos, tualetai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Darbo mikroklimatas yra teigiamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Santykiai su kolegomis yra geri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Santykiai su vadovu yra geri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yra suteikiama savivalda ir savikontrolė kasdieniuose darbuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją (suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros įmonėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pasitaikius tinkamai progai, išeičiau dirbti į kitą įmonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. FILOSOFINIS MOTYVAVIMO ASPEKTAS (KOMUNIKACIJA IR INFORMAVIMAS)

Įvertinkite pateiktus teiginius	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai ne
1. Gaunu pakankamai informacijos apie įmonės veiklą				
2. Dalyvauju sprendimų priėmimo procese				
3. Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei				
4. Į mano išsakytas idėjas ir mintis būna atsižvelgta				
5. Man tenka tik vykdyti vadovo nurodymus				
6. Man aiškiai ir suprantamai formuluojamos darbo užduotys				

7. Su malonumu prisiimčiau didesnę atsakomybę darbe				
---	--	--	--	--

VI. SKATINIMO PRIEMONĖS ĮMONĖJE

1. Pažymėkite skatinimo priemones, kurios yra **naudojamos** darbuotojų motyvavimui bei įvertinkite jų efektyvumą;
2. Išrinkite **tik 3 Jums svarbiausias** skatinimo priemones, kurių pageidautumėte įmonėje.

Įvertinkite efektyvumą				Skatinimo priemonės	pageidaujamos (išsirinkite 3 svarbiausias)
Labai efektyvu	Vidutiniškai efektyvu	Visiškai neefektyvu	<u>naudojamos</u> Jūsų darbovietėje?		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pagrindinio atlyginimo padidinimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priedas prie atlyginimo / Premija	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Studijų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transporto išlaidų kompensavimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuktuotuvių ir kt. švenčių)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Padėkos bei garbės raštai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geriausio metų darbuotojo rinkimai	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perkėlimas į aukštesnias pareigas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lankstus darbo grafikas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Laisvadienių suteikimas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kita (parašykite savo siūlomas skatinimo priemones, jei jų nėra sąrašė)	<input type="checkbox"/>

VII. JŪSŲ, KAIP DARBUOTOJO PRIORITETINIAI POREIKIAI

Išskirkite Jums svarbiausius poreikius prioriteto tvarka: nuo 1 – 5 balų pagal poreikio svarbumą. (kai 5 – svarbiausias, 4 – svarbus, 3 – nelabai svarbus, 2 – mažai svarbus, 1 – mažiausiai svarbus).

Įvertinkite pateiktus teiginius	Balai
<i>Fiziologiniai</i> (normalios darbo sąlygos, premijavimas, kasmetinės atostogos ar pan.)	
<i>Saugumas</i> (garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos)	
<i>Socialinis</i> (geri darbo santykiai su vadovais, bendradarbiais ir pan.)	
<i>Pagarba ir statusas</i> (siekti pripažinimo, aukštesnio statuso ar pan.)	
<i>Saviraiška</i> (galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti ar pan.)	

Ar darbdavio Jums teikiamos motyvavimo priemonės atitinka Jūsų poreikius?

Taip	Iš dalies	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE:

<p>Jūsų lytis:</p> <p><input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras</p>	<p>Jūsų išsimokslinimas:</p> <p><input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis (spec. vidurinis) <input type="checkbox"/> aukštasis <input type="checkbox"/> aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)</p>
<p>Jūsų amžius:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 25 metų <input type="checkbox"/> 26-35 metai <input type="checkbox"/> 36-45 metų <input type="checkbox"/> 46- 55 metai <input type="checkbox"/> virš 55 metų</p>	<p>Jūs esate:</p> <p><input type="checkbox"/> vadovas <input type="checkbox"/> specialistas <input type="checkbox"/> darbininkas</p>
<p>Jūsų darbo stažas įmonėje:</p> <p><input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> iki 5 metų <input type="checkbox"/> iki 10 metų <input type="checkbox"/> iki 15 metų</p>	<p>Jūsų mėnesinis darbo užmokestis (atskaičius mokesčius):</p> <p><input type="checkbox"/> > 800 Lt <input type="checkbox"/> 801 – 1000 Lt <input type="checkbox"/> 1001 – 1400 Lt</p>

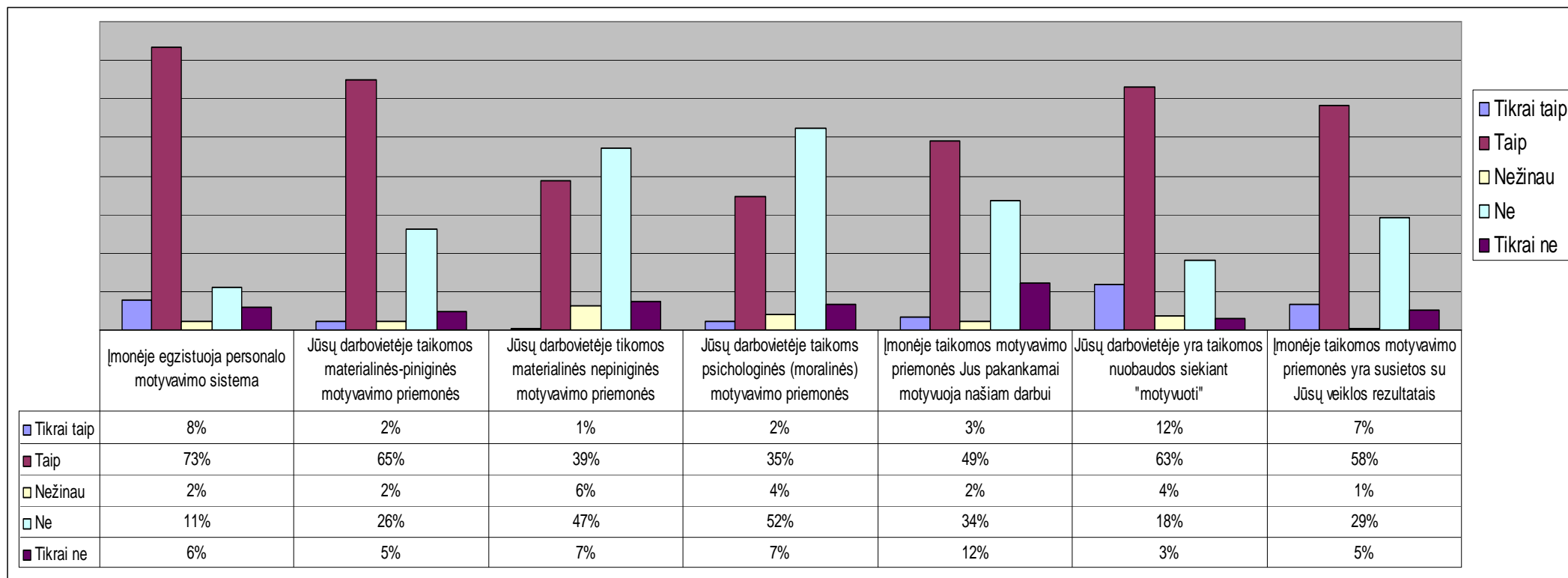
<input type="checkbox"/> iki 20 metų	<input type="checkbox"/> 1401 – 1800 Lt
<input type="checkbox"/> 20 metų ir daugiau	<input type="checkbox"/> 1801 – 2200 Lt
	<input type="checkbox"/> < 2201 Lt

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės darbe!

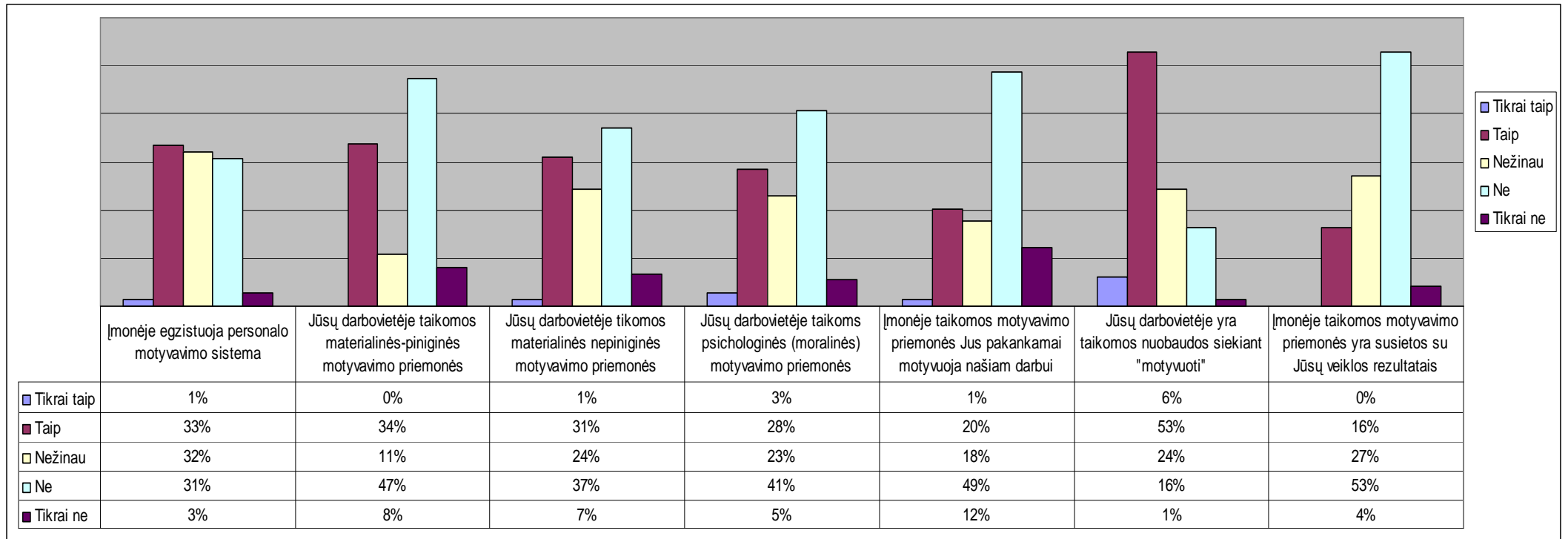
Motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai

A)

UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų nuomonių apie taikomas motyvavimo priemones įmonėje vertinimas, proc. (N=191)

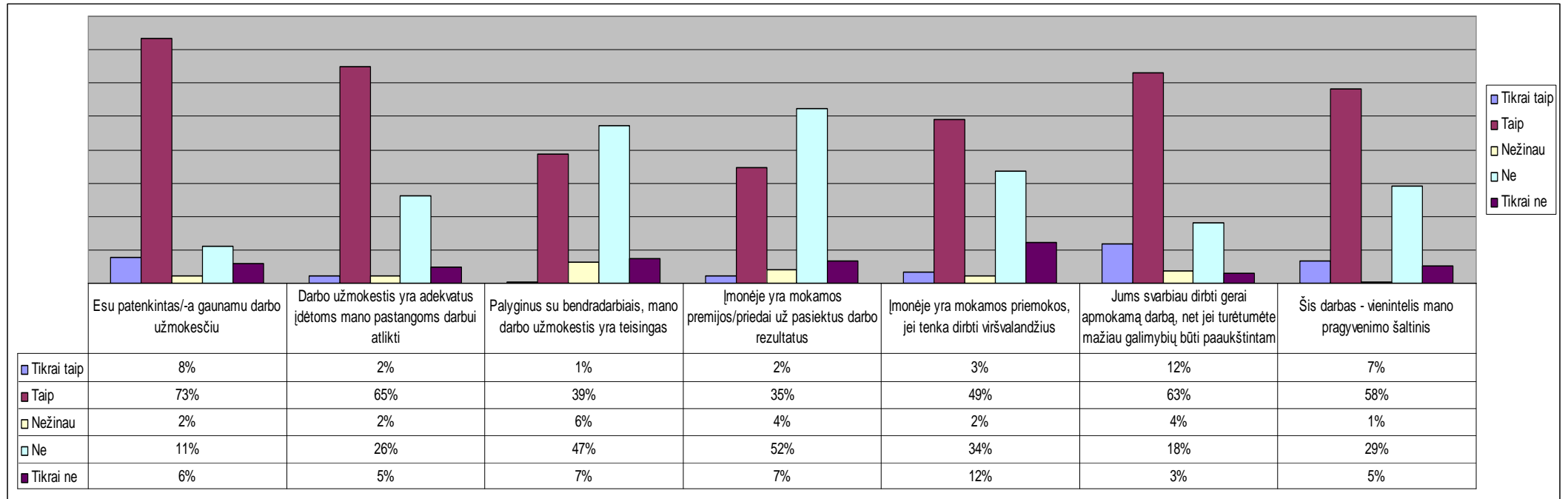


UAB „X vandenys“ darbuotojų nuomonių apie motyvavimo sistemą įmonėje vertinimas, proc. (N=74)

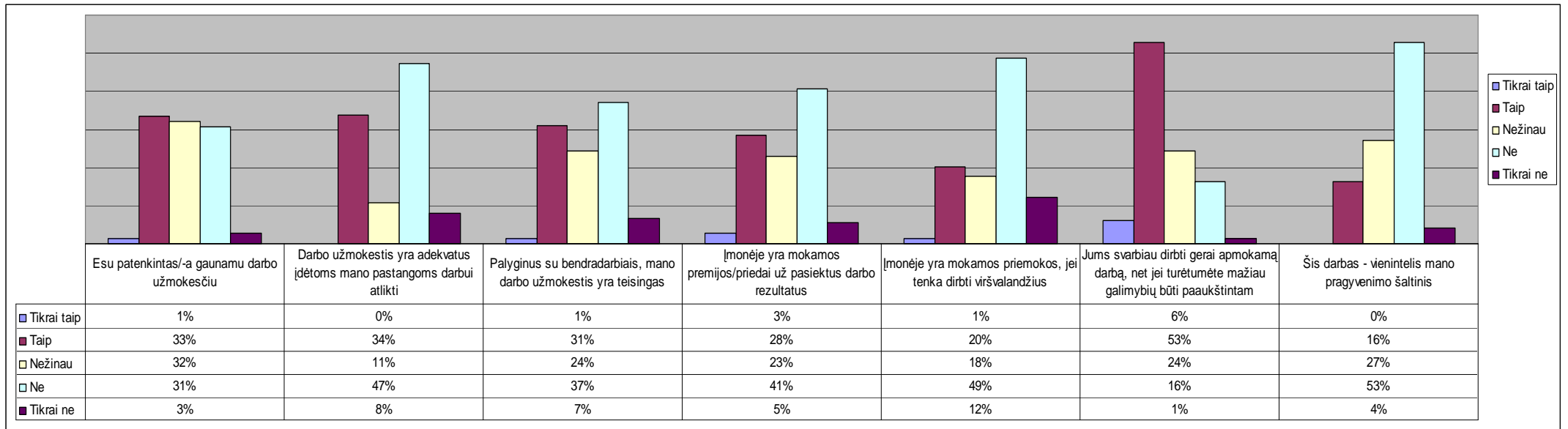


B)

UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)

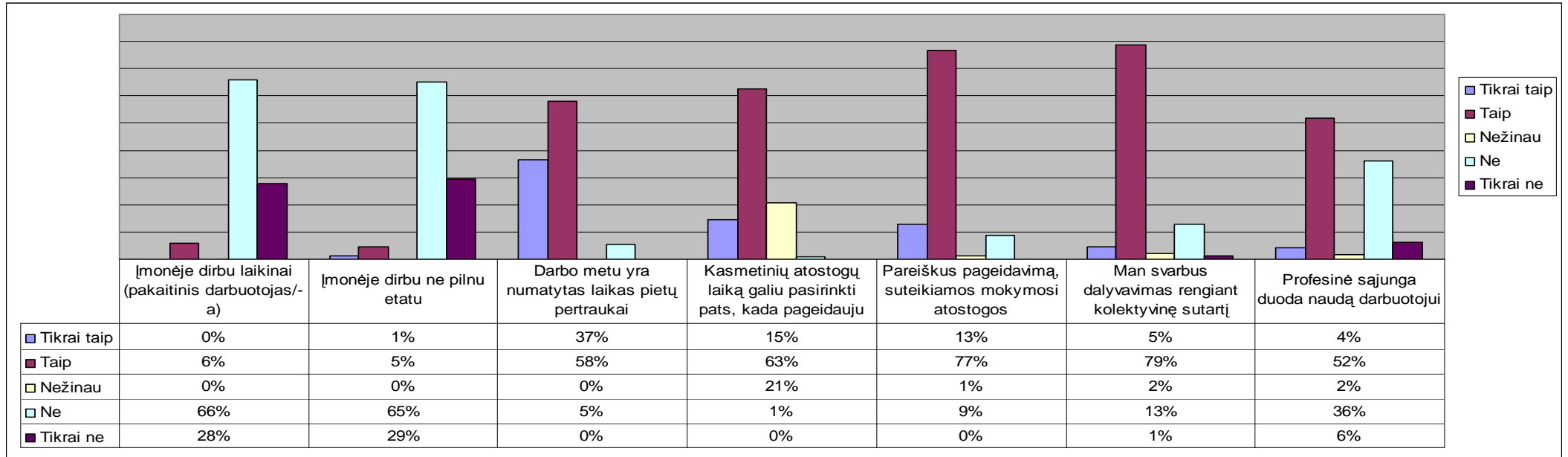


UAB „X vandenys“ darbuotojų ekonominių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

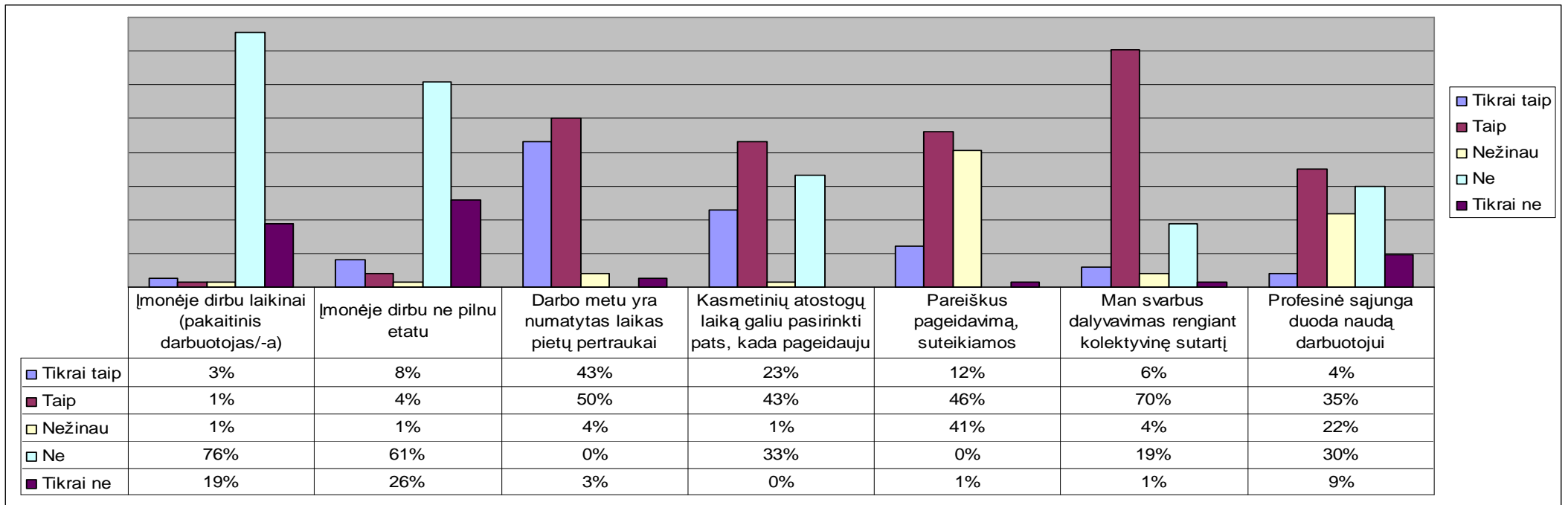


C)

UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)

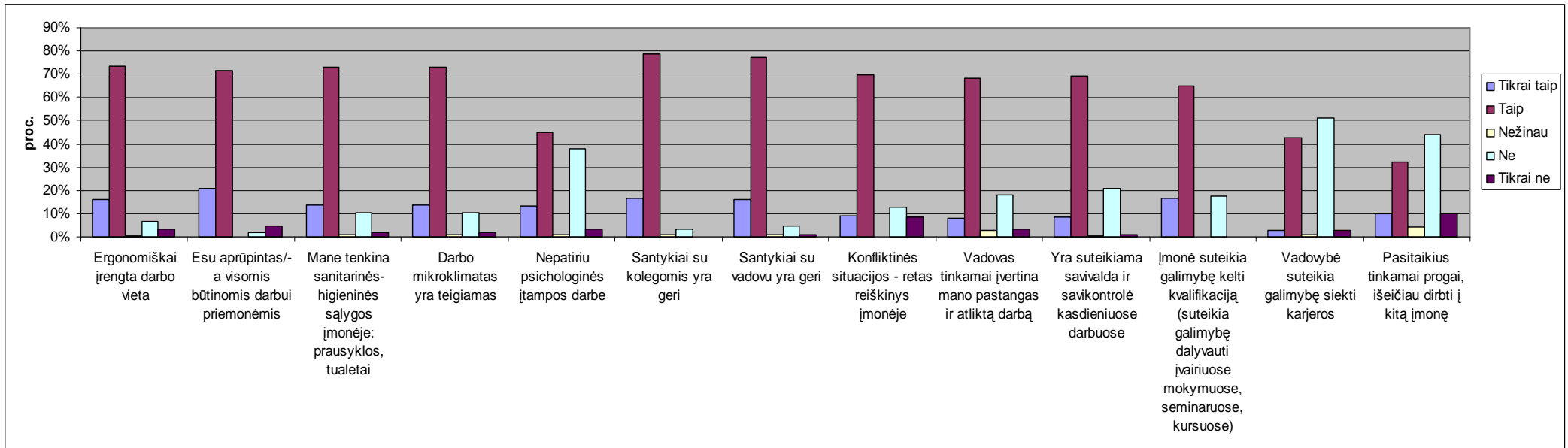


UAB „X vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)



D)

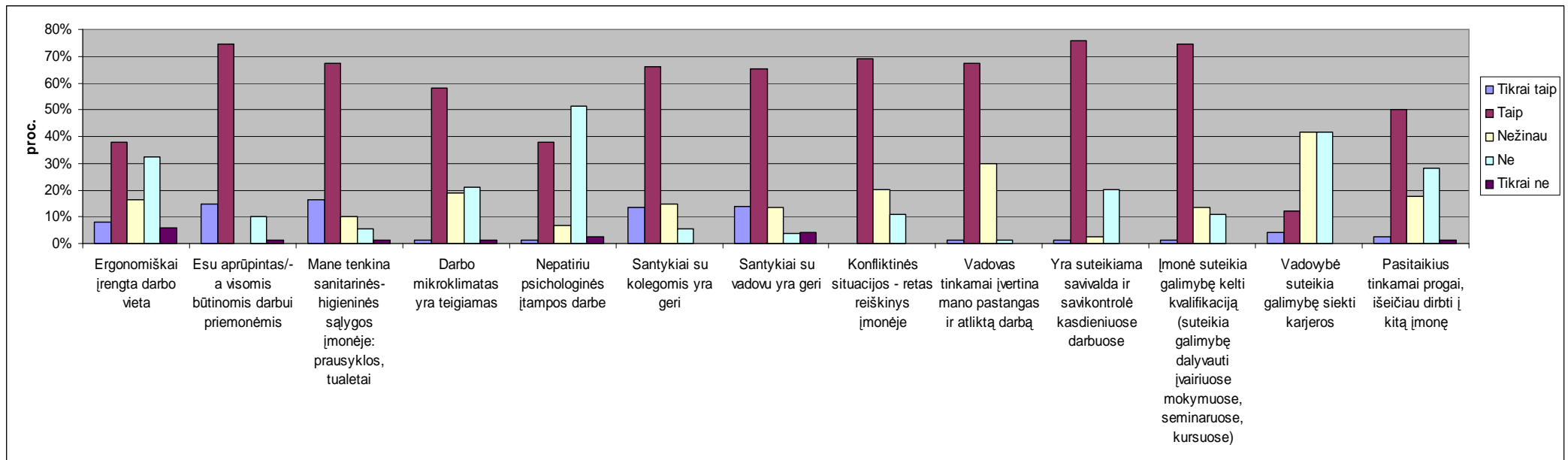
UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų psichologinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)



	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Ergonomiškai įrengta darbo vieta	16%	73%	1%	7%	3%
Esu aprūpintas/-a visomis būtinomis darbui priemonėmis	21%	72%	0%	2%	5%
Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: prausyklos, tualetai	14%	73%	1%	10%	2%
Darbo mikroklimatas yra teigiamas	14%	73%	1%	10%	2%
Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	13%	45%	1%	38%	3%
Santykiai su kolegomis yra geri	17%	79%	1%	3%	0%
Santykiai su vadovu yra geri	16%	77%	1%	5%	1%
Konfliktinės situacijos - retas reiškinys įmonėje	9%	70%	0%	13%	8%

Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	8%	68%	3%	18%	3%
Yra suteikiama savivalda ir savikontrolė kasdiniuose darbuose	8%	69%	1%	21%	1%
Įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją (suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose)	17%	65%	0%	18%	0%
Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros	3%	42%	1%	51%	3%
Pasitaikius tinkamai progai, išeičiau dirbti į kitą įmonę	10%	32%	4%	44%	10%

UAB „X vandenys“ darbuotojų psichologinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)

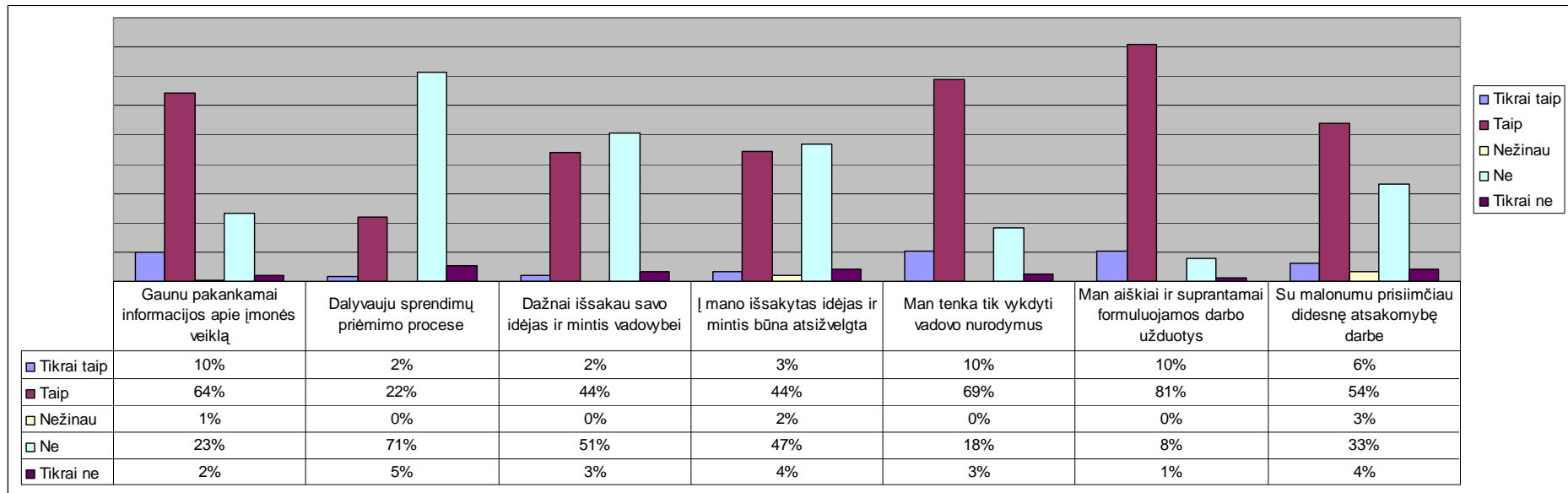


	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Ergonomiškai įrengta darbo vieta	8%	38%	16%	32%	6%
Esu aprūpintas/-a visomis būtinomis darbui priemonėmis	15%	74%	0%	10%	1%
Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: prausyklos, tualetai	16%	68%	10%	5%	1%

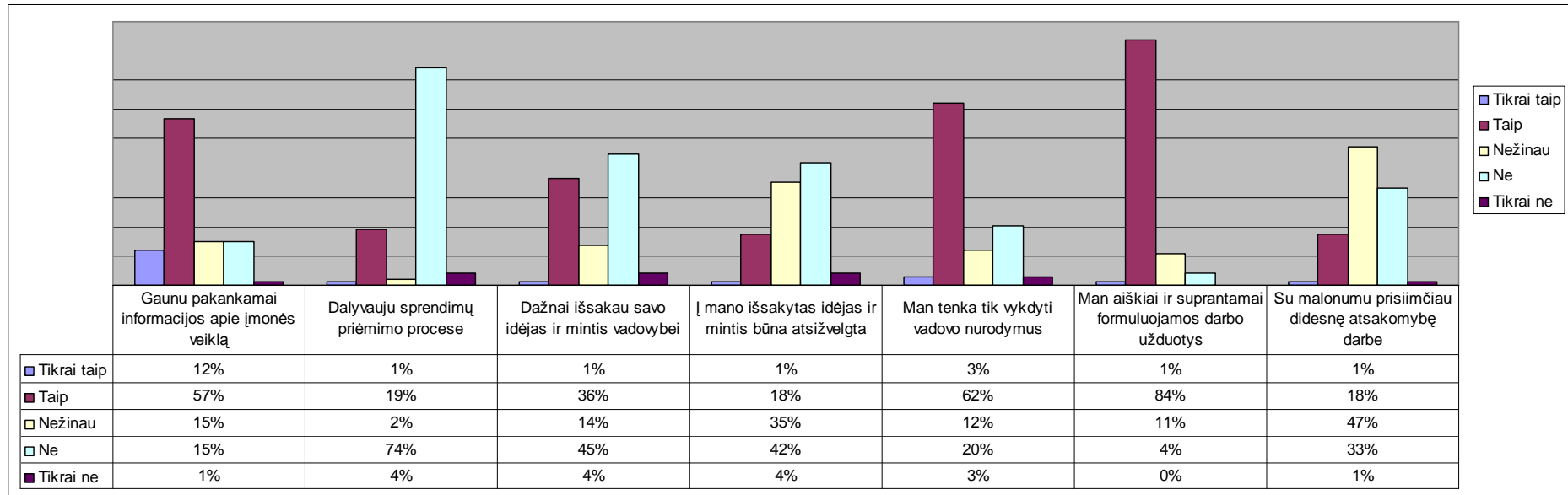
Darbo mikroklimatas yra teigiamas	1%	58%	19%	21%	1%
Nepatiriu psichologinės įtampos darbe	1%	38%	7%	51%	3%
Santykiai su kolegomis yra geri	14%	66%	15%	5%	0%
Santykiai su vadovu yra geri	14%	65%	13%	4%	4%
Konfliktinės situacijos - retas reiškinys įmonėje	0%	69%	20%	11%	0%
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	1%	68%	30%	1%	0%
Yra suteikiama savivalda ir savikontrolė kasdieniauose darbuose	1%	76%	3%	20%	0%
Įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją (suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose)	1%	74%	14%	11%	0%
Vadovybė suteikia galimybę siekti karjeros	4%	12%	42%	42%	0%
Pasitaikius tinkamai progai, išeičiau dirbti į kitą įmonę	3%	50%	18%	28%	1%

E)

UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotojų filosofinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=191)



UAB „X vandenys“ darbuotojų teisinių motyvavimo priemonių vertinimo rezultatai, proc. (N=74)



F) UAB „Šiaulių vandenys“ naudojamų ir pageidaujamų skatinimo priemonių nustatymo rezultatai

1 lentelė

Naudojamos skatinimo priemonės

		Respondentų sk.	Proc.
1.	Pagrindinio atlyginimo padidinimas	161	84
2.	Priedas prie atlyginimo / Premija	153	80
3.	Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	153	80
4.	Studijų apmokėjimas	152	80
5.	Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	142	74
6.	Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	126	66
7.	Transporto išlaidų kompensavimas	125	65
8.	Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	117	61
9.	Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	113	59
10.	Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	104	59
11.	Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktivių ir kt. švenčių)	93	49
12.	Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	69	36
13.	Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	62	33
14.	Padėkos bei garbės raštai	37	19
15.	Geriausio metų darbuotojo rinkimai	24	13
16.	Perkėlimas į aukštesnias pareigas	13	7
17.	Lankstus darbo grafikas	11	6
18.	Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką	6	3
19.	Laisvadienių suteikimas	5	3
20.	Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	2	1

2 lentelė

Labai efektyvios skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Priedas prie atlyginimo / Premija	130	68
2. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	125	65

3. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	63	33
4. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	49	27
5. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktuvių ir kt. švenčių)	48	25
6. Studijų apmokėjimas	46	24
7. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	46	24
8. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	39	20
9. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	33	17
10. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	30	16
11. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	28	15
12. Padėkos bei garbės raštai	27	14
13. Transporto išlaidų kompensavimas	21	11
14. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	15	8
15. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	12	6
16. Lankstus darbo grafikas	12	6
17. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	11	6
18. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	11	6
19. Laisvadienių suteikimas	7	4
20. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	4	2

3 lentelė

Vidutiniškai efektyvios skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	108	57
2. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	108	57
3. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	104	54
4. Lankstus darbo grafikas	90	47
5. Studijų apmokėjimas	81	42
6. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	78	41
7. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktuvių ir kt. švenčių)	65	34
8. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	63	33
9. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	60	31
10. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	59	31
11. Transporto išlaidų kompensavimas	50	26

12. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	48	25
13. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	38	20
14. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	28	15
15. Laisvadienių suteikimas	24	13
16. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	11	6
17. Padėkos bei garbės raštai	11	6
18. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	9	5
19. Priedas prie atlyginimo / Premija	8	4
20. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	7	4

4 lentelė

Visiškai neefektyvios priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	26	14
2. Naujajam švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	26	14
3. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	26	14
4. Lankstus darbo grafikas	22	12
5. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	19	10
6. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktvių ir t.t. švenčių)	16	8
7. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką	14	7
8. Padėkos bei garbės raštai	12	6
9. Studijų apmokėjimas	9	5
10. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	9	5
11. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	9	5
12. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	8	4
13. Laisvadienių suteikimas	8	4
14. Transporto išlaidų kompensavimas	5	3
15. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	5	3
16. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	5	3
17. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	5	3
18. Priedas prie atlyginimo / Premija	3	2
19. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pn.	3	2
20. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	1	0,5

5 lentelė

Pageidaujamos skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	172	90
2. Priedas prie atlyginimo / Premija	131	69
3. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	79	41
4. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	30	16
5. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	28	15
6. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atostogų laiką	25	13
7. Lankstus darbo grafikas	18	9
8. Transporto išlaidų kompensavimas	16	8
9. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	15	8
10. Laisvadienių suteikimas	15	8
11. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	14	7
12. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	8	4
13. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	8	4
14. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	6	3
15. Padėkos bei garbės raštai	6	3
16. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	5	3
17. Studijų apmokėjimas	3	2
18. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktvių ir kt. švenčių)	3	2
19. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	2	1
20. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	2	1

UAB „X vandenys“ naudojamų ir pageidaujamų skatinimo priemonių nustatymo rezultatai

6 lentelė

Naudojamos skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	47	64
2. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga,	39	53

	organizavimas		
3.	Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktuvių ir kt. švenčių)	37	50
4.	Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	34	46
5.	Padėkos bei garbės raštai	32	43
6.	Studijų apmokėjimas	28	38
7.	Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	28	38
8.	Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	25	34
9.	Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	22	30
10.	Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	11	15
11.	Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	6	8
12.	Priedas prie atlyginimo / Premija	6	8
13.	Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	3	4
14.	Laisvadienių suteikimas	3	4
15.	Transporto išlaidų kompensavimas	2	3
16.	Geriausio metų darbuotojo rinkimai	2	3
17.	Perkėlimas į aukštesnias pareigas	2	3
18.	Lankstus darbo grafikas	2	3
19.	Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	1	1
20.	Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	1	1

7 lentelė

Labai efektyvios skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	19	26
2. Padėkos bei garbės raštai	15	20
3. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	15	20
4. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	13	18
5. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktuvių ir kt. švenčių)	12	16
6. Studijų apmokėjimas	9	12
7. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	9	12
8. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	9	12
9. Naujajamųjų švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	7	10

10. Priedas prie atlyginimo / Premija	6	8
11. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	3	4
12. Laisvadinių suteikimas	2	3
13. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	2	3
14. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	1	1
15. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	1	1
16. Transporto išlaidų kompensavimas	1	1
17. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	0	0
18. Lankstus darbo grafikas	0	0
19. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	0	0
20. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	0	0

8 lentelė

Vidutiniškai efektyvios skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	36	49
2. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktinių ir kt. švenčių)	23	31
3. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	21	28
4. Studijų apmokėjimas	20	27
5. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	16	22
6. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	15	20
7. Padėkos bei garbės raštai	12	16
8. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	10	14
9. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	10	14
10. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	5	7
11. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	3	4
12. Laisvadinių suteikimas	3	4
13. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	2	3
14. Transporto išlaidų kompensavimas	2	3
15. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	2	3
16. Lankstus darbo grafikas	2	3
17. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	1	1
18. Priedas prie atlyginimo / Premija	1	1
19. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	1	1
20. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	1	1

9 lentelė

Visiškai neefektyvios skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	8	11
2. Padėkos bei garbės raštai	8	11
3. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	6	8
4. Naujajamiečių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia progą, organizavimas	5	7
5. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktinių ir kt. švenčių)	5	7
6. Studijų apmokėjimas	5	7
7. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	4	5
8. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	3	4
9. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	3	4
10. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	2	3
11. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	2	3
12. Transporto išlaidų kompensavimas	2	3
13. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	2	3
14. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	2	3
15. Priedas prie atlyginimo / Premija	2	3
16. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	1	1
17. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	1	1
18. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	1	1
19. Laisvadienių suteikimas	0	0
20. Lankstus darbo grafikas	0	0

10 lentelė

Pageidaujamos skatinimo priemonės

	Respondentų sk.	Proc.
1. Pagrindinio atlyginimo padidinimas	70	45
2. Priedas prie atlyginimo / Premija	39	53
3. Priemoka už išdirbtus metus (darbo stažą)	37	50
4. Darbdavio apmokėtos gyvybės (sveikatos) draudimo įmokos ir pan.	16	22
5. Komandinis darbas (vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimas)	13	18

V. Preikšaitienė. Darbuotojų motyvavimo sistemos formavimas vandens tiekimo įmonėse.

6. Nuolaidos, mokant už įmonės teikiamas paslaugas	12	16
7. Galimybė išsirinkti patogų kasmetinių atsotogų laiką	10	14
8. Lankstus darbo grafikas	7	10
9. Laisvadienių suteikimas	6	8
10. Studijų apmokėjimas	3	4
11. Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	3	4
12. Transporto išlaidų kompensavimas	3	4
13. Įmonės sveikinimai įvairiomis progomis (gimtadienių, sutuoktuvių ir kt. švenčių)	3	4
14. Naujametinių švenčių ir kitų švenčių, įmonei svarbia proga, organizavimas	3	4
15. Įvairių seminarų, kursų apmokėjimas	2	3
16. Kultūrinės veiklos organizavimas įmonėje	1	1
17. Padėkos bei garbės raštai	1	1
18. Geriausio metų darbuotojo rinkimai	1	1
19. Perkėlimas į aukštesnias pareigas	1	1
20. Vieši pagyrimai įmonės susirinkimuose	0	0