

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina DAUGĖLAITĖ, Jurgita KALECKAITĖ

**MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKINGUMO VERTINIMAS
PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE: LIETUVOS, JAV
IR DIDŽIOSIOS BRITANIJOS ĮMONIŲ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina DAUGĖLAITĖ, Jurgita KALECKAITĖ

**MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKINGUMO VERTINIMAS
PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE: LIETUVOS, JAV
IR DIDŽIOSIOS BRITANIJOS ĮMONIŲ PAVYZDŽIU**

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

Magistro darbo autorės Lina Daugėlaitė, Jurgita Kaleckaitė

Vadovas doc. dr. S. Stoškus

Recenzentas

SANTRAUKA

Lina Daugėlaitė, Jurgita Kaleckaitė

Motyvacinių faktorių įtakingumo vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose: Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos įmonių pavyzdžiu.

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe atliekamas motyvacinių faktorių įtakingumo vertinimas Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose, analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai teiginiai darbo motyvacijos bei motyvacinių faktorių klausimais, išryškunami motyvacinių faktorių įtakingumo ypatumai Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose. Darbe nustatyti motyvacinių faktorių ir demografinių veiksnių tarpusavio sąryšiai, identifikuoti pagrindiniai darbo motyvaciją įtakoiantys veiksniai gamybos ir paslaugų organizacijose. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Lina Daugėlaitė, Jurgita Kaleckaitė

The evaluation of influence of motivation factors in organizations of production and service: by model of Lithuania, USA and Great Britain.

Master's work.

The master's paper is subjected to exercising motivation factors influence evaluation research in service and manufacture organizations in Lithuania, USA and Great Britain as well as analysis the works of Lithuanian and foreign authors on the subject of theoretical work motivation and factors of motivation, also there are exposed peculiarities of motivation factors influence in service and manufacture organizations in Lithuania, USA and Great Britain. Here is also detected correlation between motivation and demographical factors as well as identified the main factors making influence on job motivation in service and manufacture organizations in Lithuania, USA and Great Britain. At the end of master's paper outcomes and recommendations are submitted.

TURINYS

SANTRAUKA.....	5
LENTELĖS.....	6
ILIUSTRACIJOS.....	8
ĮVADAS	10
I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
1.1. Paslaugų ir gamybinio sektoriaus organizacijų samprata	15
1.2. Darbo motyvacijos sąvokų turinio analizė.....	17
1.3. Darbo motyvacijos teorijų vertinimas.....	21
1.3.1. Ankstyvieji motyvacijos požiūriai	22
1.3.2. Šiuolaikiniai motyvacijos požiūriai	26
II. DARBO MOTYVACIJOS YPATUMAI PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE	35
2.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių analizė	35
2.2. Darbo užmokesčio svarba motyvavimo sistemoje.....	37
2.3. Pasitenkinimo darbu reikšmingumas motyvacijos procese	41
2.4. Darbuotojų demotivaciją sąlygojantys veiksniai	44
2.5. Teorinės darbo dalies išvados	46
III. MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKINGUMO VERTINIMO PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE REZULTATAI.....	47
3.1. Įmonių charakteristika	47
3.2. Motyvacinių faktorių įtakingumo vertinimo paslaugų ir gamybos organizacijose metodikos pasirinkimo pagrindimas.....	49
3.3. Paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų problemų diagnozavimas	53
3.3.1. Apklauso tyrimo imties apibūdinimas.....	53
3.3.2. Respondentų demografinių rodiklių analizė	53
3.3.3. Materialinio skatinimo sistemos vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose	57
3.3.4. Darbo sąlygų vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose	67
3.3.5. Motyvavimo priemonių vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose	75
3.4. Demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų tarpusavio sąryšio analizė (požymių nepriklausomumo tikrinimas).....	77
3.5. Motyvacinių faktorių įtakingumo analizė remiantis A. Maslow poreikių hierarchija.....	89
3.6. Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų problemų sprendimo krypčių numatymas	114

IŠVADOS	118
REKOMENDACIJOS	123
LITERATŪRA	125
PRIEDAI.....	131
1 priedas. Išorinės ir vidinės darbo motyvacijos teorijos.....	132
2 priedas. Anketa	133
3 priedas. Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV darbuotojų pasitenkinimas darbu, balais	134
4 priedas. Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai.....	138

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvų rūšys	18
--------------------------------------	----

2 lentelė. Veiksniai, įtakojantys motyvaciją organizacijoje	21
3 lentelė. „X“ ir „Y“ teorijų prielaidos	23
4 lentelė. Ankstyvieji motyvacijos modeliai	23
5 lentelė. Veiksniai įtakojantys pasitenkinimą darbu	41
6 lentelė. Argumentai už ir prieš pasitenkinimo darbu svarbą	42
7 lentelė. Anketos privalumai ir trūkumai	49
8 lentelė. Anketų grįžtamumas	53
9 lentelė. Lietuvos darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai	61
10 lentelė. Didžiosios Britanijos darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai	62
11 lentelė. JAV darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai	63
12 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir motyvacinių parametru	77
13 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp amžiaus ir motyvacinių parametru	79
14 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp išsilavinimo ir motyvacinių parametru ...	80
15 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp užimamų pareigų ir motyvacinių parametru	85
16 lentelė. Klausimų pasiskirstymas pagal tiriamuosius parametrus	90
17 lentelė. Kokybės indeksas (QI)	91
18 lentelė. Relevantiškumo faktorius (RF) ir jo vidurkis	93
19 lentelė. Skaliniai kokybės indeksai (SQI)	95
20 lentelė. Fiziologinių poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius	97
21 lentelė. Saugumo poreikių įvertinimas pagal šalis ir sektorius, proc.	98
22 lentelė. Saugumo poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius	99
23 lentelė. Socialinių poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius	100
24 lentelė. Pagarbos poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius	101
25 lentelė. Saviraiškos, reikšmingumo, savarankiškumo ir pastangų nedėjimo duomenys pagal šalis ir sektorius	102
26 lentelė. Kūrybiškumo ir profesinio kūrybiškumo duomenys pagal šalis ir sektorius	106
27 lentelė. Savęs supratimo, nepriklausomybės/ ryžtingumo ir individualumo bei misijos suvokimo duomenys pagal šalis ir sektorius	107
28 lentelė. Nepriklausomybės/ryžtingumo poreikio duomenys pagal lytį, šalį ir sektorių, balais ..	109
29 lentelė. Harmonijos su visata ir integracijos su civilizacija duomenys pagal šalis ir sektorius .	110
30 lentelė. Visuomenės vystymosi suvokimo/gėrio duomenys pagal šalis ir sektorius	111
31 lentelė. Lietuvos indeksų duomenys	112

32 lentelė. Didžiosios Britanijos indeksų duomenys.....	112
33 lentelė. Didžiosios Britanijos indeksų duomenys.....	113

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Veiklos formos	15
2 pav. Motyvacijos procesas	20

3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija	24
4 pav. Darbuotojų pasitenkinimo /nepasitenkinimo įtaka darbinės veiklos rezultatui	27
5 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos ir motyvacijos ryšys	29
6 pav. Vadovo veiksmai, siekiant įgyvendinti V. Vroom motyvacijos modelį organizacijoje	30
7 pav. Indėliai ir atlygis	31
8 pav. Lūkesčių teorija – elgesio modelis	32
9 pav. Darbo motyvai paslaugų ir gamybos sektorių organizacijose	35
10 pav. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (Lt., neatskaičius gyventojų pajamų ir privalomojo valstybinio socialinio draudimo mokesčių)	38
11 pav. Darbo užmokestį lemiantys veiksniai	39
12 pav. Sudedamosios darbo užmokesčio dalys	40
13 pav. Demotyvacijos procesas	44
14 pav. Tyrimo objekto struktūra	51
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir organizacijos tipą, proc.	54
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šalį, proc.	54
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.	55
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir išsilavinimą, proc.	56
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir užimamas pareigas, proc.	56
20 pav. Lietuvos respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį, proc.	58
21 pav. Didžiosios Britanijos respondentų	58
23 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo užmokesčiu, proc.	59
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal viršvalandžių apmokėjimo būdą, proc.	65
25 pav. Respondentų premijavimo sistemos vertinimas, proc.	66
26 pav. Respondentų darbinės veiklos mėgstamumo vertinimas, proc.	67
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinės veiklos vertinimą, proc.	69
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo keitimo priežastis, proc.	70
29 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų svarbumas, balais	71
30 pav. Naudojamų motyvacinių priemonių vertinimas, proc.	76
31 pav. Lietuvos darbuotojų pasitenkinimo premijomis priklausomybė nuo lyties, proc.	78
32 pav. Lietuvos respondentų pasitenkinimo galimybe jaustis kolektyvo dalimi priklausomybė nuo išsilavinimo, proc.	81
33 pav. Lietuvos darbuotojų įtraukimo į organizacijos tikslų kūrimą pasitenkinimo priklausomybė nuo išsilavinimo, proc.	82

34 pav. JAV darbuotojų pasitenkinimo aprūpinimo darbo įrankiais ir išsilavinimo priklausomybė, proc.	84
35 pav. JAV darbuotojų pasitenkinimo kvalifikacijos kėlimo galimybėmis ir išsilavinimo priklausomybė, proc.	85
36 pav. Lietuvos darbuotojų galimybių darbe ir užimamų pareigų priklausomybė, proc.	86
37 pav. Kokybės indeksas pagal šalis	92
38 pav. Relevantiškumo faktorius pagal šalis	94
39 pav. Skaliniai kokybės indeksai pagal šalis.	96
40 pav. Fiziologinių poreikių įvertinimas pagal šalis ir sektorius, proc.	97
41 pav. Socialinių poreikių įvertinimas pagal šalis ir sektorius, proc.	99
42 pav. Pagarbos poreikių patenkinimo suvokimas ir įvertinimas pagal šalis ir pareigas, balais	101
43 pav. Saviraiškos poreikio įvertinimas pagal šalis ir išsilavinimą, balais.	103
44 pav. Reikšmingumo poreikio įvertinimas pagal šalis, sektorius ir lytį, balais	104
45 pav. Pastangų nedėjimo poreikio įvertinimas pagal šalis ir galimybių atitikimą, balais.	105
46 pav. Kūrybingumo poreikio svarbumo įvertinimas pagal šalis ir lytį, balais.	106
47 pav. Savęs supratimo poreikio įvertinimas pagal šalis ir pareigas, balais.	108
48 pav. Harmonijos su visata poreikio įvertinimas pagal šalis ir darbo mėgstamumą, balais	110
49 pav. Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijose taikytinas darbuotojų motyvavimo modelis	115

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Paskutiniuoju metu Lietuvoje įvykę kardinalūs pokyčiai tiek socialinėje, tiek ir ekonominėse sferose kaip infliacija, bedarbystė, socialinių saugumo garantijų išnykimas pirmiausia išskėlė materialinio, buitinio bei ekonominio pobūdžio problemas (Marcinkevičiūtė, 2002), todėl darbo užmokestis tapo vienas iš pagrindinių saugumo garantų kiekvienam žmogui. Tačiau kasdien vykstantys sudėtingi ir svarbūs procesai Lietuvoje turi įtakos kitokio pobūdžio dirbančiųjų vertybių darbinėje veikloje formavimuisi. Tie laikai, kai darbuotojas būdavo lojalus savo darbdaviui už gerą atlyginimą, jau senai praėjo. Šiuo metu organizacijos siekia išlaikyti darbuotojus ne tik siūlydamos didesnius ir patrauklesnius atlyginimus, bet ir kurdamos jiems palankią terpę tobulėti.

Šiandien žmogiškieji išteklių tampa vieni iš svarbiausių veiksnių, įtakančių sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą bei konkurencinį organizacijos pranašumą, todėl kiekvienai organizacijai vis aktualesnis ir svarbesnis tampa klausimas, kaip išlaikyti darbuotoją. Neužtenka vien žinoti darbuotojų poreikius, labai svarbu juos ir efektyviai tenkinti. Taigi kiekviena organizacija turi išsiaiškinti darbuotojų veiklą įtakančius veiksnius ir sukurti tinkamą motyvacinę sistemą įmonėje.

Darbuotojų motyvavimas yra labai svarbi mokslinių tyrimų kryptis, orientuota į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Motyvavimo tyrimai yra būtini siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbe bei motyvavimo sąveiką ir įtaką įmonių veiklai, todėl darbuotojų motyvavimas yra plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Didžiojoje Britanijoje, Japonijoje, Prancūzijoje ir kitose šalyse.

Pavyzdžiui, autoriai D. Sirota, L. Mischkind ir kt. (2005, p. 3) pateikė 30 metų bėgyje atliktų tyrimų rezultatus, kurių metu buvo tyrinėjami 89 šalių darbuotojai. Ir jų tyrimai parodė, kad 90 proc. darbuotojų tampa abejingi savo darbo aplinkai. Ir tik 10 proc. visų organizacijų dabar gali didžiulis tuo, kad savo darbuotojams gali pasiūlyti tinkamą atlygį, galimybę tobulėti bei draugišką ir bendraujančią kolektyvą.

Didžiosios Britanijos autoriai M. West ir M. Patterson (1998, p. 4) teigia, kad kuo geresnė žmogiškųjų išteklių vadyba, tuo sėkmingesnis yra verslas. Apibendrinant aštuonerių metų tyrimų rezultatus, jie padarė išvadą, kad įmonės dirba sėkmingai tos, kurios: 1) išvengia agresyvaus vadovavimo; 2) neleidžia darbuotojams nuobodžiauti; 3) leidžia darbuotojams jaustis kompanijos dalimi įmonės tikslų įgyvendinimo procese.

Tuo tarpu JAV autorius A. H. Feinstein (2000, p. 3) nagrinėjo ryšį tarp darbo pasitenkinimo ir įsipareigojimo organizacijai dviejose restoranų grandinėse Pietų Nevadoje. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką darbo pasitenkinimui daro demografiniai veiksniai. Tyrimai parodė, kad didžiausią įtaką šių restoranų darbuotojų įsipareigojimui bei lojalumui organizacijai daro atlyginimas, darbo sąlygos ir paaukštinimo galimybės.

Lietuvoje taip pat labai plačiai yra nagrinėjama darbuotojų motyvacijos trūkumo organizacijose tema bei tokio pobūdžio tyrimai yra vieni iš dažniausių. Pavyzdžiui, autorė I. Bučiūnienė (1996, p. 68), atlikusi darbo motyvacijos tyrimą Lietuvos pramonės įmonėse pereinamuju iš socialistinės komandinės ekonomikos į rinkos į ekonomiką 1991-1994 metų laikotarpiu, padarė išvadą, kad pagrindinis to laikmečio darbo motyvas buvo darbo užmokestis. Pagrindiniai veiksniai, skatinę darbuotojus gerai dirbti, buvo vidiniai motyvaciniai veiksniai. Jie labai mažai priklausė nuo įmonės vadovų dedamų pastangų. Įmonėse taikomos motyvavimo priemonės darė labai nedidelį poveikį darbo kokybei. Tai buvo todėl, kad įmonių vadovų dėmesys buvo sukonzentruotas į išorinius veiksnius (naujų rinkų, tiekėjų paieška), o darbuotojų motyvavimo klausimai, buvo laikomi ne tokiais svarbiais, atidėti ateičiai.

Lietuvos įmonių darbuotojų darbo motyvų hierarchijos modelį labai plačiai analizavo L. Marcinkevičiūtė straipsnyje „Darbuotojų motyvavimo modeliai“ (2003, p.15). Svarbiausias tyrimo tikslas buvo: įvertinus Lietuvos darbuotojų motyvavimo trūkumus, pasiūlyti efektyviausius darbuotojų motyvavimo būdus. Didelis dėmesys buvo skiriamas darbuotojų ir pavaldinių profesiniams santykiams, kvalifikacijos kėlimui ir darbo užmokesčio problemoms analizuoti. Tyrimo duomenys parodė, kad pavaldiniai nėra patenkinti teorinėmis ir praktinėmis žiniomis, nes įmonių vadovai nelinkę jiems patikėti sudėtingesnių darbų, o patys vadovai pageidauja darbuotojų, kurie turėtų didelį darbo patyrimą, techninį išprusimą ir aukštą išsilavinimą, tačiau tokių galimybių nesuteikia. Be to, L. Marcinkevičiūtė nustatė, kad Lietuvos darbuotojų pagrindine motyvacijos priemone dirbti įmonėje yra už darbą gaunama pinigų suma, kurią galima iškeisti į kitų žmonių arba įmonių teikiamus produktus ar paslaugas.

Svarbu pažymėti tai, jog pastaruoju metu šalies organizacijos susiduria su opia darbo rinkos problema, t.y. kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Migracijos mastui augant, būtina rasti būdų, kaip ją sustabdyti. Statistikos departamento duomenimis 2006 m. iš Lietuvos į kitas šalis išvyko apie 28 tūkst. gyventojų, o 2005 m. – apie 48 tūkst. gyventojų (Gyventojų migracija, www.std.lt). Šiuo metu vien Didžiojoje Britanijoje gyvena apie 150 tūkst. lietuvių. Per 50 tūkst. buvusių tautiečių gyvena Airijoje, apie 40 tūkst. – Ispanijoje. Beje, svetur išvyksta geriausi, darbingiausi žmonės – nuo 20 iki 45 metų. Analitikas R. Rudzkis (www.kalifornija.com) yra skaičiavęs, kad per vienerius metus

Lietuva netenka apie 3 proc. visos darbo jėgos, tai yra apie 50 tūkst. asmenų. D. Šavareikienė, I. Matuzienė ir kt. (2005, p. 132) straipsnyje “Legalī emigracija į Europos Sąjungą: motyvaciniai aspektai” nurodo pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos gyventojų migracijai, kuriuose dominuoja socioekonominio pobūdžio motyvai: didesnio atlygio siekimas 38 proc., gyvenimo kokybės gerinimas – 16 proc., karjeros politikos įgyvendinimas – 14 proc., noras prisiiinti daugiau atsakomybės – 2 proc. Taigi įmonė, norėdama išlaikyti darbuotojus ir išvengti “protų nutekėjimo”, turi nustatyti darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnius ir sukurti tinkamą motyvavimo sistemą organizacijoje. Akivaizdu, jog priimtinos motyvavimo sistemos sukūrimas ir pritaikymas organizacijoje gali būti vienas iš migracijos priešnuodžių.

Taigi motyvacija visada buvo ir yra esminis faktorius personalo valdyme. Tai pagrindinis kintamasis didelio našumo įmonės kūrime (Vandenabeele, Depre, 2004, p.45). Norėdami išvengti nuolatinės darbuotojų kaitos bei demotyvacijos, įmonių vadovai privalo taikyti ne atskiras priemones, o tobulesnius, racionalesnius ir logiškai orientuotus motyvavimo metodus (Česynienė ir kt., 2002).

Tyrimo problema. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą turėjo labai didelės įtakos aukštesniems Lietuvos darbuotojų keliamiems reikalavimams iš savo darbdavių, pradedant didesnio darbo užmokesčio poreikiu ir baigiant geresnėmis darbo sąlygomis. Tuo būdu visos Lietuvos organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingos net tik vietinėse bet ir pasaulinėse rinkose, privalo pasiekti išsivysčiusių pasaulio šalių lygį ne tik ekonominėje sferoje, tačiau ir personalo vadyboje, ko pasekoje būtų galima išvengti labai skaudžių padarinių kaip kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo bei jos migracijos į kitas pasaulio šalis.

Tyrimo objektas – motyvacinių faktorių įtakingumas.

Tyrimo tikslas – įvertinti motyvacinių faktorių įtakingumą Lietuvos, JAV bei Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros, analizuojančias darbo motyvaciją, analizę, išskiriant pagrindinius darbo motyvacijos teorinius aspektus.
2. Įvertinti darbuotojų pasitenkinimą materialiniu atlygiu paslaugų ir gamybos organizacijose Lietuvoje, Didžiojoje Britanijoje ir JAV.
3. Įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis paslaugų ir gamybos organizacijose Lietuvoje, Didžiojoje Britanijoje ir JAV.

4. Identifikuoti tas motyvacinės priemonės bei tuos darbuotojų poreikius, kurie labiausiai įtakoja darbuotojų darbinę veiklą Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijose.
5. Nustatyti motyvacinių faktorių ir demografinių respondentų charakteristikų tarpusavio sąryšius.

Tyrimo metodika. Darbe buvo naudoti tokie metodai: mokslinės literatūros lyginamoji analizė, tiriant atskirų laikotarpių darbuotojų motyvavimo metodus, išsiaiškinant atskirų mokslininkų nuomones apie tam tikrų veiksnių įtaką motyvavimui; Dokumentų analizės metodas, analizuojant Lietuvos statistikos ir kt. dokumentus apie šalies darbuotojų darbo užmokestį. Pagrindinis tyrimo instrumentas – standartizuota anketinė apklausa raštu. Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų motyvacinių faktorių įtakingumo įvertinimui atlikti taikyti įvairūs statistiniai metodai ir duomenų loginiai analizės būdai (lyginimas, grupavimas, svarbiausių veiksnių išskyrimas ir apibendrinimas, hipotezių tikrinimas). Duomenų apdorojimui naudota SPSS programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Motyvacinių faktorių įtakingumo Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose įvertinimui atlikti buvo atlikta anketinė apklausa. Pasirinktose įmonėse buvo išplatinta 460 anketų (360 anketų – Lietuvoje, 50 anketų – JAV, 50 anketų – Didžiojoje Britanijoje). Apklauskos rengėjoms sugrįžo 85 proc. išdalintų anketų. Taigi iš viso tyrimo metu buvo apklausti 315 respondentų iš Lietuvos, 37 – iš JAV, 38 – iš Didžiosios Britanijos, iš viso 390 respondentų. Apklauską organizavo pačios tyrimo atlikėjos: kai kurių Lietuvos įmonių darbuotojams anketos buvo asmeniškai nuneštos ir įteiktos, tačiau kai kuriose organizacijose anketas padėjo išplatinti jose dirbantys darbuotojai. Didžiojoje Britanijoje ir JAV anketos buvo nusiųstos paštu ten dirbantiems draugams, kurie jas išplatino ir gražino atgal.

Tyrimo teorinis reikšmingumas susijęs su tuo, kad į darbo motyvacijos problemas teoriniu aspektu pažvelgta kompleksiskai, t.y. integruojant materialines ir psichologines darbo motyvavimo priemones. Svarbu pažymėti tai, kad darbe buvo nagrinėjami ne atskiri motyvacijos procesai, o sistemiška ir aiški motyvaciją apsprendžiančių veiksnių visuma.

Tyrimo praktinis reikšmingumas ir taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad įvertinus motyvacinių faktorių įtaką darbuotojų darbinei veiklai, bus galima sudaryti tinkamiausius darbuotojų motyvavimo modelius įmonėse, kurie būtų patys efektyviausi. Be to, diagnozavus darbo motyvacijos pagrindines problemas Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose, bus galima nustatyti jų sprendimo būdus. Aptartos probleminės darbo sritys – galimų tolesnių tyrimų kryptis.

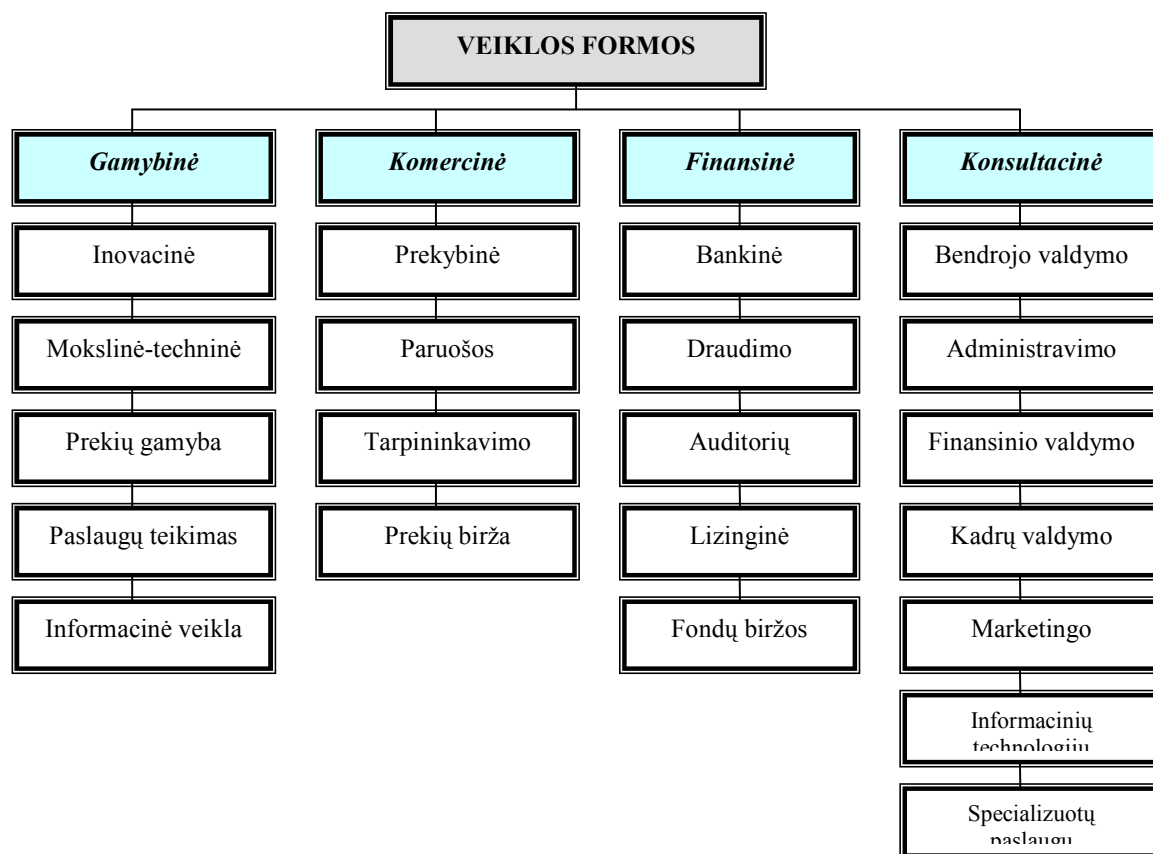
Magistrančių **pasiskirstymas darbo dalimis**: bendros dalys – įvadas, atlikto tyrimo analizė, išvados ir rekomendacijos. Lina Daugėlaitė: Paslaugų ir gamybinio sektoriaus organizacijų samprata; Darbo motyvacijos sąvokų turinio analizė; Darbuotojų motyvavimo priemonių analizė; Darbuotojų demotyvaciją sąlygojantys veiksniai. Jurgita Kaleckaitė: Darbo motyvacijos teorijų vertinimas, Darbo užmokesčio svarba motyvavimo sistemoje; Pasitenkinimo darbu reikšmingumas motyvacijos procese.

I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Paslaugų ir gamybinio sektoriaus organizacijų samprata

Išsivysčiusiose šalyse modernių gamybos bazių ir šiuolaikinių gamybos technologijų dėka paslaugų industrija įgavo ekonominio lyderiavimo statusą, jei nebūtų paslaugų, dalis gamybinio sektoriaus prekių šiandien negalėtų prisidėti prie ekonominės gerovės. Todėl analizuojant darbuotojų motyvaciją paslaugų ir gamybos sektoriaus organizacijose, būtų tikslinga apibrėžti paslaugų ir gamybos įmonių sąvokas.

Remiantis Lietuvos Respublikos įmonių įstatymu (www3.lrs.lt), *įmonė* galima apibrėžti kaip savo firmos vardą turintį ūkinį vienetą, įsteigtą įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkinei veiklai. Anot autorės Ž. Simanavičienės (2002, p. 44), priklausomai nuo verslo pobūdžio yra skiriamos trys pagrindinės veiklos formos: gamybinė, komercinė ir finansinė. Kai kurie autoriai, o taip pat ir Ž. Simanavičienė, prie veiklos formų priskiria ir konsultacinę verslininkystę (žr. 1 pav.).



1 pav. Veiklos formos

Šaltinis: Simanavičienė, Ž. (2002). Verslininkystė. Kaunas: Technologija, p.44.

Paslaugų apibrėžimų yra labai daug, visus juos galime laikyti lygiais ir sėkmingai juos pritaikyti. Įvairūs mokslinės literatūros autoriai daugiau dėmesio skiria į skirtingas disciplinas (marketingo, kainodaros, kokybės ir t.t.), tai ir jų paslaugų apibrėžimai šiek tiek skiriasi, bet jų esmė iš dalies nesiskiria.

Anot autorės E. Vitkienės (2004, p. 25), **paslauga** – tai daugiau ar mažiau neatčiuopiama veikla, paprastai (bet nebūtinai) pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.

Autorius V. Kindurys (1998, p. 34) pateikia kiek kitokį paslaugų apibrėžimą, kuriame pažymi, jog tikroji **paslauga** visada susijusi su individualiu vartojimu. Paslaugos rezultatas visada turi būti žmogus – tos paslaugos vartotojas.

Lietuvos paslaugų specialistė R. Mažeikaitė (2001, p.9) teigia, kad **paslauga** – bet kokia aptarnavimo ar pagalbos veikla, skirta kitos šalies poreikiams tenkinti. Tuo tarpu remiantis autoriumi N. Jonhs (1999, p. 959), būtų galima pateikti bendrą Lietuvos ir JAV paslaugų apibrėžimą, kuri yra pažymima kaip veikla, kurios viena iš pagrindinių funkcinių paskirčių yra pagalba vartotojui.

Taip pat yra labai gausu gamybos sąvokų apibrėžimų, pavyzdžiui, **gamyba**, anot A. Sakalo ir P. Vanago (2000, p. 19), yra suvokiama kaip – visuomenės gyvavimui ir vystymuisi reikalingu materialinių gėrybių kūrimas, panaudojant gamtos medžiagas ir jėgas. Gamybai būtini elementai:

1. darbas (tikslinga žmonių veikla);
2. darbo objektas (visa tai, į ką nukreiptas žmonių darbas, kas apdorojama, keičiama);
3. darbo priemonės (įrankiai, mašinos, įrenginiai, kuriais žmonės darbo procese veikia darbo objektą).

Autoriai B. Martinkus, G. Vaičiūnas ir kt. (2000, p. 3) pažymi, jog veikla, kurios tikslas yra patenkinti žmonių poreikius, sudaro **gamybą**, o jos rezultatas yra pasiūla, susidedanti iš:

- a) vartojimo reikmenų ir įvairių asmeninių paslaugų, kurios tiesiogiai patenkina poreikius;
- b) gamybos priemonių ir komercinių paslaugų, kurios netiesiogiai patenkina žmonių poreikius.

Taigi nuo senų laikų įvairūs paslaugų ir gamybos šalininkai šias sąvokas nagrinėja labai skirtingai, bet dauguma iš jų pabrėžia, kad paslauga yra neapčiuopiamas objektas. Skirtingai nei prekė, paslaugos negalima paliesti, apžiūrėti ir pan., tik galima pamatyti naudą iš to subjekto, kuris šią paslaugą teikia. Tuo tarpu gamybos procesas apima atitinkamų apčiuopiamų daiktų kūrimą.

1.2. Darbo motyvacijos sąvokų turinio analizė

Darbo motyvacijos sąvokos pakankamai įvairiai apibūdinamos. Dėl daugybės interpretacijų, skirtingų autorių nuomonių pateikiamas vis didesnis motyvų, motyvacijų bei motyvavimo sąvokų skaičius.

J. Pacevičius (1999, p. 4) teigia, jog „motyvo“ ir „motyvacijos“ sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis, t.y. ieškant atsakymo į klausimus „kodėl?“, „dėl ko tai daroma ar taip elgiamasi?“, „ko siekiama tai darant?“. Motyvacija aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą. Tirti veiklos motyvaciją – vadinas, analizuoti tas priežastis ir faktorius, kurie inicijuoja ir energetizuoja žmogaus aktyvumą, nukreipia, palaiko (arba stabdo) ir įgalina užbaigti pradėtą veiklą.

Kaip pažymi R. Donelson (1999, p. 25), motyvų prasmės nagrinėjimas yra svarbiausias asmenybės psichologijos istorinės raidos problema. Skirtingi autoriai motyvą traktuoja skirtingai, pavyzdžiui, autorius A. Šalčius (1998, p. 74) *motyvą* apibūdina kaip pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnį. Palankumas šiuo atveju yra vidinė individo pozicija įvairių objektų ir darbo situacijų požiūriu. Motyvas pasireiškia kaip priemonė.

Tuo tarpu „Psichologijos žodyne“ (1994, p. 177) *motyvai* yra traktuojami kaip veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai. Autorė I. Bučiūnienė (1996, p. 9) pažymi, jog *motyvas* yra vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis. Panašiai *motyvą* apibūdina E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 127), teikdami, jog tai vidiniai veiksniai, skatinantys koki nors individo elgesį. Pasak jų, motyvai paaiškina, dėl kokių priežasčių žmonės toje pačioje situacijoje elgiasi skirtingai.

Pasak D. Antinienės (2005, p. 10), motyvu gali būti mūsų interesai, vertybės, gyvenimo tikslai, emocijos. Be to, veiklai įtaką daro noras elgtis pagal papročius, galvoti pagal visuotinai priimtą normą, elgtis pagal madą, noru pritapti prie kitų žmonių ir panašiai. Tad motyvai skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia, padeda pajusti savo veiklos prasmę.

Autorė R. Bieliauskaitė (1993, p. 18) skiria tris pagrindinius motyvų šaltinius:

1. Vidiniai (poreikiai, norai, emocijos, jausmai);
2. Išoriniai (aplinkos sąlygoti motyvai);
3. Vidinių ir išorinių šaltinių derinys.

Panašų motyvų skirstymą pateikia ir J. Albrechtas (2005, p. 109). Pasak jo:

1. Vidiniai motyvai – tai žmogaus padėties, išsilavinimo, darbo, pomėgio rezultatas.
2. Išoriniai motyvai – yra siejami su stimulų sistema.

Galimas ir kitoks motyvų skirstymas, pavyzdžiui, autorė L. Marcinkevičiūtė (2004, p. 34) išskiria šešias motyvų grupes (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Motyvų rūšys

<i>Motyvų grupės ir rūšys</i>	<i>Motyvų charakteristika</i>
Gamtiniai	Skirstomi pagal turinio formą: gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t.t. forma; kad motyvas realiai sužadintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios leistų suformuluoti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
Aukštesnieji	
Veiksmingi	Psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su sudėtingomis veiklos rūšimis, atitinkančiomis ne kokį nors vieną, bet keletą tuo pat metu veikiančių motyvų.
Neveiksmingi	
Intelektiniai	Tai aukšto sąmoningumo ir kuriamos vaizduotės tikslai bei tikslus realizuojančios priemonės.
Regresyviniai	Turi mažiau intelektinių elementų, jų pasirinkimą lemia atskirų poreikių stiprumas ir emociniai elementai.
Igimti	Tai biologiniai motyvai (alkis, troškulys ir t.t.), bendrieji motyvai (smalsumo, veiklos aktyvumo).
Igyti	Tai poreikiai manipuliuoti žmonėmis, dirbti pagal aukščiausius standartus, jaustis priimtiems grupėje, apsaugoti nuo nemalonių darbo atsitiktinumų, užimti tam tikrą vietą grupėje, įmonėje.
Vidiniai	Biologiniai poreikiai, įvairios besiformuojančios nuostatos.
Išoriniai	Formuojami socialinės aplinkos (interesų, vertybinių orientacijų, aspiracijų, idealų).
Isisąmonti	Kai žmogus supranta, kas skatina veikti, koks yra jo poreikių turinys, tai interesai, įsitikinimai.
Neisisąmonti	Yra tuomet, kai žmogus nesupranta, kas jį skatina veikti, kokia yra tikroji jo elgsenos priežastis.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 34.

Motyvai, skatinantys žmogų pasirinkti tam tikrą kryptį bei formą, siejasi su motyvavimu, kuris yra traktuojamas dvejopai. A. Sakalas (2003, p. 248) *motyvavimo* sąvoką apibūdina kaip judėjimo, veiklos priežastį, kuri skatina mus veikti, daryti. J. A. F. Stoner, E. Edward ir kt. (1999, p. 434) teigia, kad *motyvavimas* – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Remiantis „Psichologijos žodynu“ (1994, p. 179), *motyvavimą* galima apibrėžti kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų sistema. A. Šadrakovo (2007, p. 11) nuomone, galima teigti, jog *motyvavimas* – tai savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai.

Rekomenduojama motyvavimo kaip vadybos proceso dalies sąvoką skirti nuo motyvacijos sąvokos, kurią kiekvienas autorius traktuoja skirtingai. A. Seilius (1998, p. 8) *motyvaciją* apibūdina kaip savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesą, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Tuo tarpu A. Vasiliauskas (2002, p. 66) *motyvaciją* apibūdina kaip meną paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją. R. C. Appleby (2003, p. 205) teigia, jog *motyvacija* yra vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia,

kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą. J. Albrechto (2005, p. 107) nuomone, **motyvacija** – tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje.

R. Kelly (2007, p.2) **motyvaciją** akcentuoja kaip elgesio skatinimo sistemą, kurią sąlygoja įvairūs veiksmi (motyvai). H. Benesch (2002, p. 36) nuomone, **motyvacija** – tai sąvoka, kurią apibendrina visi veiksniai, skatinantys veikti, siekti tikslų bei paaiškinantys individo tikslų įvairovę. „Psichologijos žodyne“ (1993, p. 176) **motyvacija** yra apibrėžiama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai.

A. Šalčius (1998, p. 83) akcentuoja du personalo poveikio tipus – tiesioginį ir netiesioginį skatinimą. *Tiesioginės motyvacijos* esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (itikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais.

Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra stimuliavimas. Šis poveikis daromas netiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos.

Anot autorių V. Travino ir V. Diatlovo (В. Травин, В. Дятлов, 2002, p. 108), žmogaus darbą sąlygoja realiai egzistuojantys poreikiai. **Poreikį** autorius G. Jakubauskas (2006, p. 26) apibūdina kaip vidinę žmogaus būseną, nervinę ar psichinę įtampą, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius.

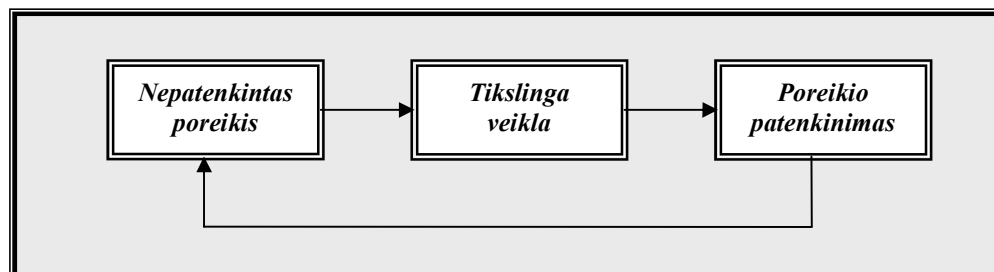
Poreikis yra pagrindinis žmogaus aktyvumo šaltinis. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000, p. 106) visus poreikius suskirstė į dvi grupes – pirminius ir antrinius:

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, įgimti. Tai maisto, oro, miego poreikiai.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, tokie kaip pasisekimo, pagarbos, valdžios, priklausomumo.

Tačiau kaip priduria V. Ratkevičienė (1999, p. 145), žmonių poreikiai kinta, tad ilgainiui taikomi tie patys skatinimo metodai tampa neefektyvus. Tad yra labai svarbu reaguoti į žmonių poreikių bei elgesio pasikeitimus.

Motyvacija yra procesas, kuris prasideda nuo išsąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Taip pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis (žr. 2 pav.).



2 pav. Motyvacijos procesas

Šaltinis: Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas. http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Danilevičiūtė_Sigita.htm.

Pasak J. Duobienės (2005, p. 16), jeigu poreikis patenkinamas, darbuotojas jaučiasi puikiai. Jeigu poreikis patenkinamas tik iš dalies, darbuotojas sprendžia: arba į poreikį nebekreipti dėmesio, arba dar labiau jį suintensyvinti. Jeigu rezultatas visiškai neatitinka poreikiui patenkinti išteklių tikslų, tada darbuotojas siekia jį patenkinti įvairiais elgesio būdais. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999, p. 80) akcentuoja, jog visi žmonės turi tuos pačius poreikius, tačiau jie yra nevienodo intensyvumo. Teigiamų žmogiškųjų santykių tikslas vadyboje yra užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą, siekiant organizacijos tikslų.

Autoriai R. Kreitner, A. Kinicki ir kt. (2002, p. 193) poreikių patenkinimą sieja su veiksmu, skatinančiu žmones dirbti. Žmogaus darbo motyvacija yra susijusi su pasitenkinimu darbu. Motyvacija yra priklausoma nuo darbuotoją supančios darbo aplinkos arba asmeninio gyvenimo. Apskritai darbuotojai gali justis pasitenkinimą tam tikru darbo aspektu, tačiau gali nepasitenkinti kitu, kuris gali žlugdyti darbuotojų iniciatyvą darbe.

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. darbuotojų motyvavimą, kuris priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Todėl remiantis A. F. Stoner ir R. E. Freeman (1992, p. 457), pateiktini veiksniai, įtakojantys darbuotojų motyvaciją darbe (žr. 2 lent.).

Veiksniai, įtakojantys motyvaciją organizacijoje

<i>Individualios charakteristikos</i>	<i>Darbo charakteristikos</i>	<i>Darbo sąlygų charakteristikos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Interesai • Požiūriai (pavyzdžiai): <ul style="list-style-type: none"> - į save; - į darbą; - į darbo situacijos aspektus. • Poreikiai (pavyzdžiai): <ul style="list-style-type: none"> - saugumo; - socialiniai; - pasiekimo. 	Pavyzdžiai: <ul style="list-style-type: none"> - būdingi apdovanojimų tipai (materialinis ir moralinis); - savarankiškumo laipsnis; - darbų atlikimo įvertinimas; - skirtingų užduočių atlikimo galimybės laipsnis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betarpiška darbo aplinka: <ol style="list-style-type: none"> a. lygybė (visi darbuotojai lygūs, nėra sudaromos išskirtinės sąlygos); b. konsultantai (naujiems darbuotojams paskiriami konsultantai, kurie padeda susipažinti su naujais darbo principais); • Organizaciniai veiksniai: <ol style="list-style-type: none"> a. Apdovanojimų sistema; <ol style="list-style-type: none"> (1) grupiniai apdovanojimai; (2) individualūs apdovanojimai; b. Organizacijos kultūra (vizija, misija, tikslai ir t.t.).

Šaltinis: Stoner, A. F., Freeman, R. E. (1992). Management. Englewood Cliffs: Prentice - Hall International, p. 457.

Individualios darbo bei darbo sąlygų charakteristikos sudaro motyvacijos sistemą organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas atitinkamus dalykus vertina skirtingai, pavyzdžiui, vienam žmogui noras būti pripažintam yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių dirbti, tuo tarpu kitam pagrindinė motyvacija veiktai – pinigai. Taigi nei vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams. Norint, kad darbuotojai pavestą darbą atliktų gerai, reikia kiekvienam darbuotojui sudaryti individualų darbo motyvų paketą, o tai padaryti yra labai sudėtinga.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakojančių įmonės darbo rezultatus, kadangi motyvavimo esmė yra darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.

1.3. Darbo motyvacijos teorijų vertinimas

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX amžiaus sandūroje, kurios pradininkas F. Tayloras. Jo teorijos pagrindu vėliau motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis. Kaip pažymi K. M. Condrey ir E. Stephen (2005, p. 3), tai teorijos, aiškinančios motyvacijos turinį (poreikius), ir teorijos, aprašančios motyvacijos procesą (lūkesčius, pasekmių suvokimą). Pavyzdžiui, J. Pacevičius (1999, p. 9) siūlo jas klasifikuoti pagal tai, kokius procesus – išorinius ar vidinius – jos analizuoja. Pagal tai teorijos skirstomos į išorines ir vidines (žr. 1 PRIEDAS).

Darbo motyvacijos teorijos nagrinėja priežastis, kurios skatina žmogų veikti. Jos ieško atsakymo į klausimą, kodėl žmogus taip elgiasi. Elgesio įvairovė aiškinama skirtingai, taigi esama skirtingų motyvacijos koncepcijų. Populiariausios motyvacijos teorijos yra šios: F. Taylor, E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland, V. Vroom, J. S. Adams bei L. W. Porter ir E. E. Lower.

1.3.1. Ankstyvieji motyvacijos požiūriai

Kiekviena motyvacijos teorija mėgina apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokie gali tapti, jos padeda suprasti pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos. Motyvacijos teorijos nagrinėja ne tik žmonių tobulėjimą, bet ir padeda vadovams bei darbuotojams galynėtis su organizacijos gyvenimo dinamika.

Viena pirmųjų moksliskai suformuluotų motyvavimo teorijų yra **F. Taylor** vadinamas *tradicinis modelis*. A. Bogatyriovos (1999, p. 32) nuomone, šio modelio pagrindinis teiginys tas, kad vadovai išmano darbą geriau už darbininkus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien pinigais. Vadovai nustatydavo pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, tada skatindavo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo.

Dar vienas, vadinamasis *žmoniškųjų santykių modelis*, siejamas su **E. Mayo** vardu. Anot A. Šavareikienės ir V. Dubino (2003, p. 38), šio modelio pagrindinė ašis yra ta, kad užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tačiau socialiniai kontaktai ją kuria bei stiprina. Taigi buvo padaryta išvada, kad vadovai gali skatinti darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami galimybę jaustis svarbiems bei naudingiems.

Naują požiūrį į darbuotojų skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos faktorius pateikė **D. McGregor**. J. Stoner (2005, p. 436) paminėjo, jog sukūręs *žmonių išteklių modelį*, D. McGregor kritikavo tradicinį bei žmonių santykių modelius, teigdamas, jog šie modeliai supaprastino motyvacijos reiškinį, nes visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį, t.y. pinigus ar socialinius santykius. Pasak J. Zuzevičiūtės (2004, p. 61), D. McGregor apibendrinęs didelę savo darbo patirtį, išskyrė dvi nuostatų grupes, vadinamąsias *X ir Y teorijas*, kuriomis remiasi efektyvūs ir neefektyvūs vadovai, grįsdami savo santykius su darbuotojais, t.y. priimdami su jais susijusius sprendimus.

Pasak autoriaus K. Usevičiaus (2002, p. 13), asmenų pasiskirstymas pagal X ir Y teorijas priklauso nuo jų įsitikinimų apie žmogaus prigimtį ir pateikia šias prielaidas (žr. 3 lent.).

„X“ ir „Y“ teorijų prielaidos

„X“ teorijos prielaidos	„Y“ teorijos prielaidos
1. Žmonės nemėgsta dirbti ir vengia darbo.	1. Esant artimiems organizacijos tikslams, žmonės organizuos savivaldą ir kontroliuos jos eigą.
2. Žmonėms trūksta savigarbos, stengiasi atsikratyti atsakomybės, linkę, kad jiems vadovautų kiti.	2. Darbas - natūralus procesas. Palankios sąlygos skatina žmones imtis atsakomybės.
3. Žmonės trokšta saugumo.	3. Bendradarbiavimas yra atsidėkojimo funkcija.
4. Būtina žmones versti dirbti, kontroliuoti, bausti.	4. Žmogaus intelektas išnaudojamas prastai.

Šaltinis: Usevičius, K. (2002). Darbuotojų motyvacija – valdymo stiliai ir priemonės (2). Personalo vadyba, 6(52), p.11-17.

Taigi D. McGregor padarė išvadą, jog vadovo požiūris į žmogų priklauso nuo tam tikrų prielaidų ir šiomis prielaidomis stengiamasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais.

Visi šie trys ankstyvieji motyvacijos požiūriai apibendrinti 4 lentelėje.

Ankstyvieji motyvacijos modeliai

TRADICINIS MODELIS	ŽMONIŲ SANTYKIŲ MODELIS	ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ MODELIS
<i>Teiginiai</i>		
1. Darbas iš prigimties nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 3. Mažai kas nori atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, drausmės	1. Žmonės nori būti naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra svarbesni už pinigus ir labiau skatina žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei patys padėjo juos suformuluoti. 2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni ir labiau drausminti save nei to reikalauja dabartinis jų darbas.
<i>Elgesio linija</i>		
1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Vadovas turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas. 3. Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo procedūras ir versti darbuotojus griežtai jų laikytis.	1. Vadovas turi stengtis, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Vadovas turi informuoti pavaldinius apie planus ir išklausti jų nuomonę. 3. Vadovui turėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.	1. Vadovas turėtų išnaudoti visus įmanomus žmonių išteklius. 2. Vadovas turėtų kurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savo įnašą, kiek tik leidžia jų sugebėjimai. 3. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus.
<i>Galimi rezultatai</i>		
1. Žmonės gali pakešti darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.	1. Jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant problemas – tai patenkins žmonių poreikį jaustis svarbiais bei priklausyti organizacijai. 2. Jei bus tenkinami šie poreikiai, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.	1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. 2. Jei darbuotojai išnaudos visiškai savuosius išteklius, sukuriama „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.

Šaltinis: Stoner, J. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

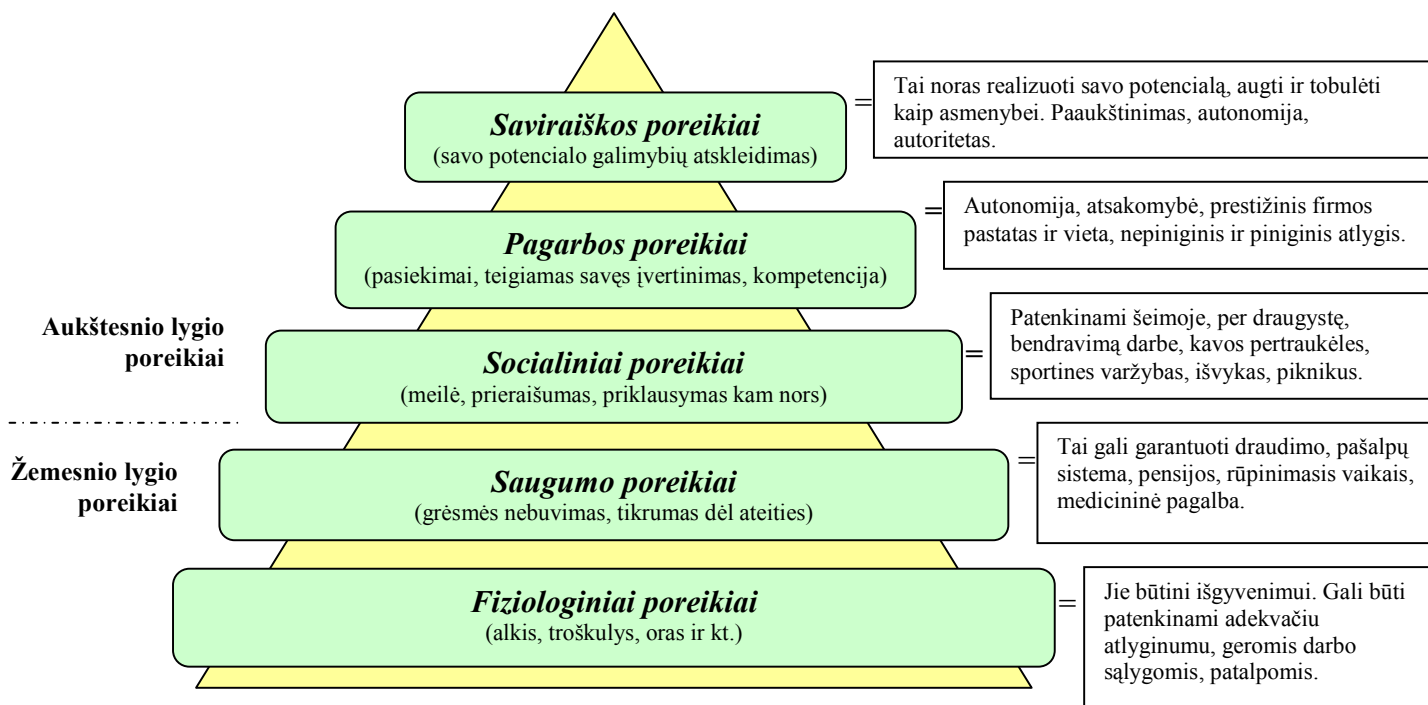
V. Gražulio (2005, p. 11) nuomone, visi motyvacijos modeliai grindžiami bendru požiūriu į žmogų, vadovo elgesio bruožais, laukiamu pavaldinių elgesiu, todėl ši schema parodo, kad ankstyvųjų modelių pagrindą sudaro samprata apie modeliams būdingus valdymo stilius.

Apibendrinant galima teigi, jog visi pateikti modeliai remiasi prielaida, jog darbuotojas turi pripažinti vadovo valdžią, turi jam paklusti. O vadovų pagrindinė pareiga buvo pavaldinių priežiūra bei kontrolė. Vis dėlto, buvo pastebėta, jog darbuotojus skatina geriau dirbti ne tik piniginis atlygis, bet ir asmeniniai saviraiškos poreikiai.

1.3.2. Šiuolaikiniai motyvacijos požiūriai

Pasitenkinimo darbu koncepcija remiasi šiais principais: žmonės stengiasi patenkinti savo poreikius ir norus. A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000, p. 109) nuomone, jei įmonė sudaro sąlygas šiems poreikiams tenkinti, žmogus darbe jaučia pasitenkinimą ir atsilygina efektyviu darbu. Todėl dirbančiojo poreikiai vaidina svarbų vaidmenį motyvavime. Tad turinio teorijos pirmiausia stengiasi nustatyti poreikius, skatinančius žmones veikti.

Viena žinomiausių motyvacijos poreikių teorijų – **A. Maslow poreikių hierarchijos teorija**. A. Maslow darė prielaidą, kad žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija (žr. 3 pav.).



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Maslow's Hierarchy of needs.
<http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>.

A. Maslow teorijos pagrindinė idėja yra ta, kas žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius, ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Anot M. Oleson (2004, p. 84), jie gali būti tenkinami eilės tvarka pagal svarbą. Kitaip sakant aukštesnio lygio poreikiai pradeda veikti tik visiškai patenkinus žemesnio lygio poreikius. Nepatenkinus fiziologinių poreikių, negalima pasinaudoti saugumo poreikiais ir t.t. Čia ir išryškėja šios teorijos ribotumas, nes neatsižvelgiama į tai, kad darbuotojų vertybių sistema nevienoda. M. Oleson (2004, p. 91) atliko tyrimą Amerikoje, kurio metu remiantis Maslow poreikių piramide buvo sudarytas klausimynas, kuriame buvo prašoma suranguoti svarbiausius motyvavimo faktorius. Tyrimai parodė, kad šiuo metu vis mažiau svarbesni tampa fiziologiniai poreikiai, kurie, anot A. Maslow, turi būti tenkinami pirmiausia, taigi būtų galima pagalvoti apie A. Maslow piramidės poreikių hierarchijos perstatymą.

Anot P. Jucevičienės (1996, p. 45), A. Maslow teorijos pagrindu visi poreikiai sėkmingai gali būti tenkinami organizacijoje. Pavyzdžiui: užmokestis už darbą, pusryčiai ir pavakariai, kompanijos pastatas, patalpos (fiziologiniai poreikiai); pašalpos, medicininė pagalba darbuotojams (saugumo poreikiai); kavos pertraukėlės, sporto varžybos, išvykos ir piknikai (socialiniai poreikiai); statusas, prestižinis firmos pastatas ir vieta (pagarbos poreikiai); įdomus darbas, autonomija, atsakomybė (saviraiškos poreikiai).

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003, p. 48) primena, jog Maslow neteigė, kad jo teorija yra besąlygiškai teisinga, nes poreikių hierarchija gali priklausyti nuo įvairių sąlygų. Kai kuriais atvejais aukštesnio lygio poreikiai gali natūraliai atkristi. Tačiau jis vis dėlto manė, kad poreikių hierarchijos idėja leidžia geriau suprasti žmogaus motyvaciją.

C. Alderfer modifikavo A. Maslow teoriją, kurią suskirstė į tris kategorijas (www.netmba.com):

- **Augimas.** Asmuo paskatinamas kūrybiškai ir produktyviai veikti save patį ar supančią aplinką. Pasitenkinama naudojant problemų sprendimo galimybes; kuriamas stipresnis pilnatvės bei savęs, kaip žmogiškosios būtybės, suvokimo jausmas.
- **Ryšiai.** Apima santykius su kitais asmenimis. Pasitenkinama abipusiu dalijimusi mintimis ir jausmais.
- **Egzistencija.** Apima įvairias materialių ir psichologinių troškimų formas. Jei resursai yra riboti, juos paskirstant žmonėms, vieno asmens nauda tampa kito asmens praradimu.

Jei A. Maslow teigė, jog žmogų veikia vienas poreikis ir kad patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį, tai pagal C. Alderfer teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu. Be to, C. Alderfer teorijoje nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu.

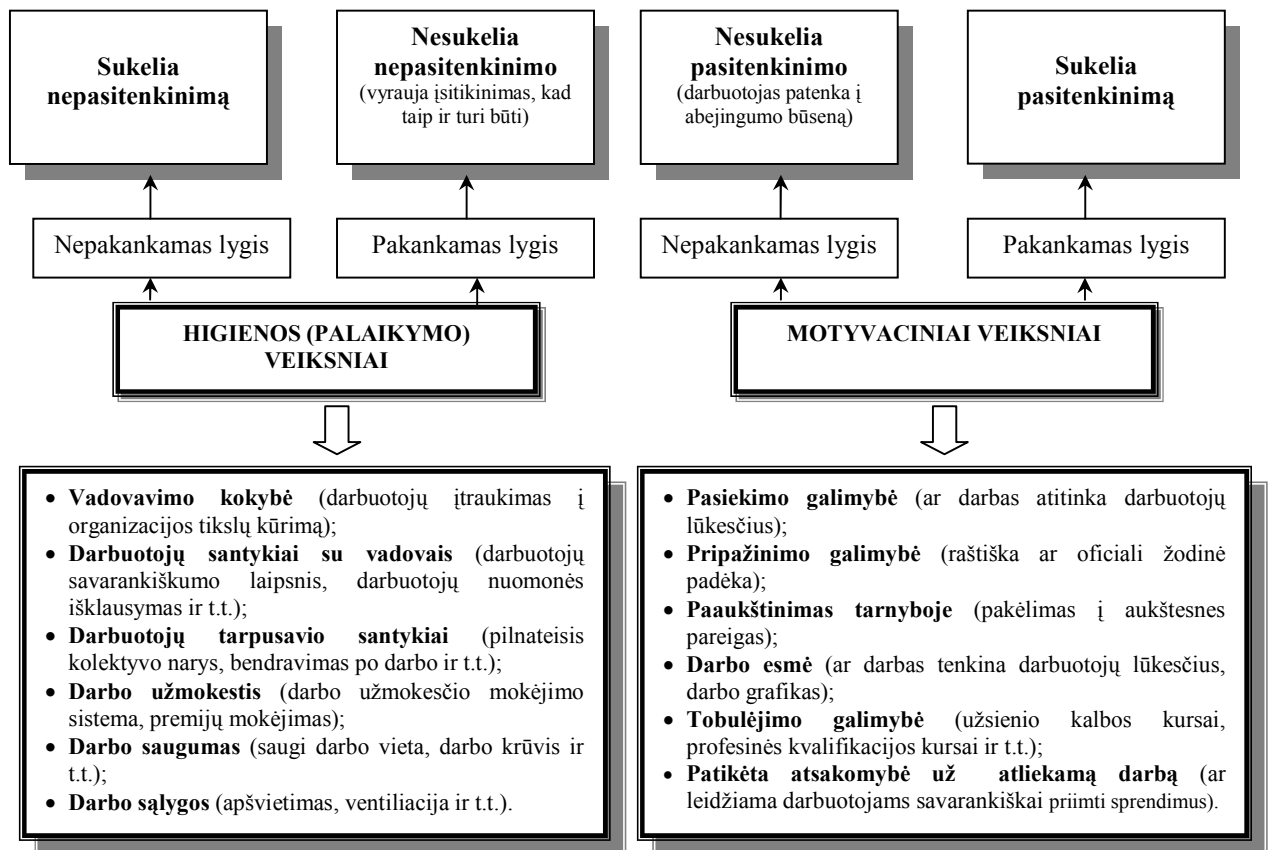
Pasak D. Šavareikienės ir V. Dubino (2003, p. 45), susidarius tam tikrai situacijai, kai nepavyksta patenkinti aukštesnio lygio poreikių, individas grįžta prie jau patenkintų žemesnio lygio poreikių. Pasak psichologo, žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius. Taigi tai buvo naujas požiūris į poreikių vaidmenį, ypač aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarbą organizacijoje, ieškant būdų rasti pasitenkinimą darbo procese.

Dar vieną poreikiais pagrįstą motyvacijos teoriją, pavadintą *dviejų veiksmų teorija*, sukūrė **F. Herzberg**. L. Marcinkevičiūtė (2002, p. 327) teigia, kad šis autorius, remdamasis teiginiu, kad tik individualūs kiekvieno žmogaus laimėjimai atliekant darbą, lavinantį ir skatinantį jo sugebėjimus ir įgūdžius, didina subjektyvų pasitenkinimą darbu, o išoriniai veiksniai tik mažina nepasitenkinimą, sukūrė „motyvacinę - higieninę“ teoriją, kuri buvo pritaikyta individualaus darbo koncepcijoje. Taigi, F. Herzberg teorija pabrėžia, kad darbui turi būti sudarytos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos, jų netaikant darbuotojų nepasitenkinimas įtakoja darbo atlikimo kokybę.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001, p. 32) pažymi, jog F. Herzberg išskirti darbo aplinkos veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, vadovas turi pasirūpinti ne tik darbo aplinkos, bet ir motyvuojančiais veiksniais. F. Herzberg nustatė, kad darbo turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti, kuriuos savo knygoje pateikia A. Sakalas (2003, p. 113):

1. sumažinti kontrolę, padidinant darbuotojo atsakomybę;
2. didinti atsakomybę, matuojant rezultatus, o ne užduotis;
3. kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą, taikyti grupinį darbą;
4. didinti sprendimų priėmimo darbe galimybes;
5. vykdytojo ataskaita vadovui;
6. papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis;
7. papildomą užduotį turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės.

Norint sėkmingai pritaikyti F. Herzberg teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksmių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbuotojų pasitenkinimo /nepasitenkinimo įtaka darbinės veiklos rezultatui

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Frederik Herzberg 2 Factor Hygiene and Motivation Theory. http://accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html; Motivating. http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/motivatg/motivate.htm.

Nemažai autorių bandė patikrinti F. Herzberg teoriją, vienas iš jų - E. A. Maidani (1991, p. 441), kuris atliko tyrimą dviejose Floridos organizacijose. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad išskirti higieniniai faktoriai žmonėms daugiau teikė pasitenkinimą nei nepasitenkinimą. Tai tarsi paneigė F. Herzberg teoriją, kuri teigia, kad higieniniai faktoriai daugiau įtakos turi darbuotojų nepasitenkinimui, nei pasitenkinimui darbe.

Apibendrinant galima teigti, jog F. Herzberg teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, jeigu vadovas sudaro sąlygas darbuotojui patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau. F. Herzberg teigia atvirkščiai, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas.

Prie šiuolaikinių motyvacijos teorijų yra priskiriama **D. McClelland poreikių teorija**. Anot F. Robertson (2003, p. 70), ši teorija siūlo tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius:

- *Pasiekimų poreikis* – siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos iškovoti sėkmę.
- *Valdžios poreikis* – poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę.
- *Poreikis priklausyti (vienijimas)* – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas.
- *Kompetencija* – pastangos siekti aukštos darbo kokybės.

J. Duobienė (2005, p. 18) teigia, jog sėkmės poreikis pasireiškia noru įgyvendinti tikslus, kurie aplinkinių vertinami kaip iššūkis, ir atlikti darbą pagal savo veiklos tobulumo standartus. Asmenys, pasižymintys stipriu sėkmės poreikiu, pasirenka savo tikslus individualiai, atsižvelgdami į savo įgūdžius ir gabumus. A. Sakalas (2003, p. 114) dar priduria, jog šie žmonės mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų deramai vertinamas.

S. P. Robbins (2003, p. 70) pažymi, kad vadovai, kuriuos skatina asmeninės valdžios poreikis, nori vadovauti kitiems. Bet šis poreikis atrodo nepageidaujamas, nes jį tenkinti naudinga tik pačiam žmogui. Vadovai, kuriuos skatina institucinės valdžios poreikis, stengiasi sutelkti aplinkinius veiklai siekiant bendrą organizacijos tikslų. Tad ši valdžios poreikio rūšis organizacijai yra vertingesnė už asmeninės valdžios poreikį. Stiprus valdžios poreikis užtikrina ryžtingą darbo etikos laikymąsi ir lojalumą organizacijai. A. Sakalo (2003, p. 114) nuomone, žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas.

A. Sakalas (2003, p. 114) priklausomumo poreikį apibūdino kaip siekį kurti bei išlaikyti šiltus ir draugiškus santykius su aplinkiniais. Žmonės, kuriems būdingi šie poreikiai, suinteresuoti turėti draugų, gerus santykius su kitais, padėti kitiems. Juos traukia toks darbas, kur galima bendrauti su kitais žmonėmis. J. Duobienės (2005, p. 19) teigimu, tokie žmonės užtikrina gerą organizacijos mikroklimatą, puikiai valdo konfliktines situacijas ir rūpinasi aplinkiniais.

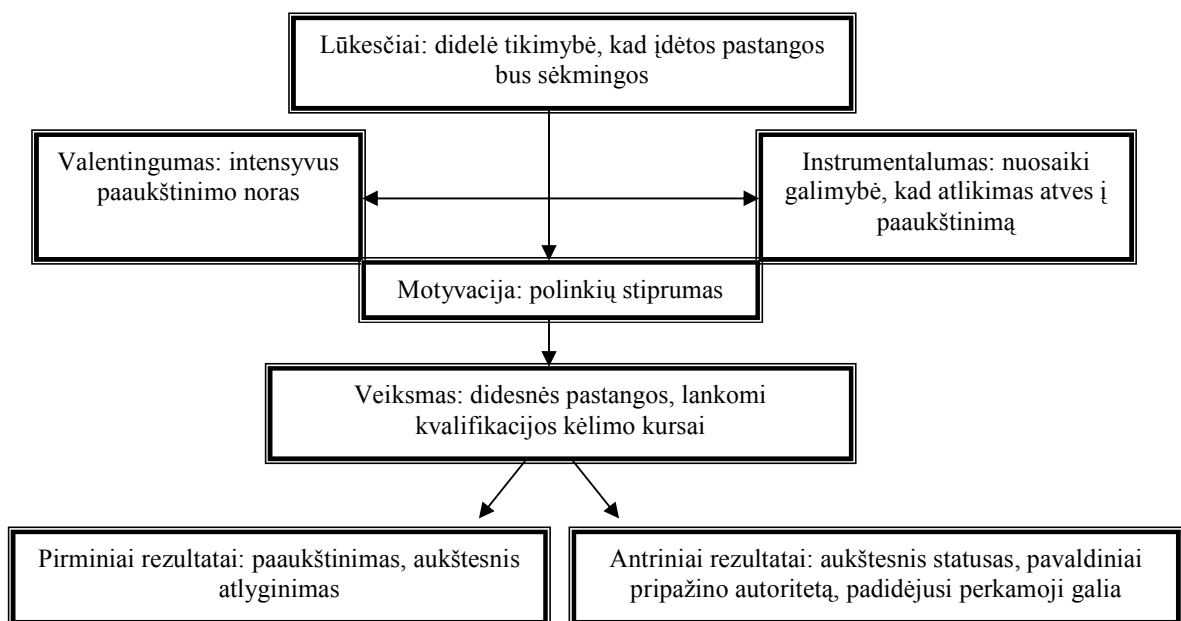
V. Gražulio (2005, p. 50) nuomone, McClelland teorija padėjo nustatyti, kad žmogus savo gyvenime siekia realizuoti tik kelis esminius poreikius, kurie pasireiškia per norą ką nors pasiekti, jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais arba daryti įtaką kitiems grupės nariams.

Apibendrinant galima teigti, kad šių motyvų žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali gana nesunkiai sudaryti individualias motyvavimo sąlygas. Pavyzdžiui, žmogui, vedamam pasiekimo motyvacijos principų, galima duoti darbą, pirmiausiai išsiaiškinus šio darbo sunkumus ir pateikus jį kaip iššūkį.

V. Vroom lūkesčių teorija. Kaip teigia I. Bučiūnienė (1996, p. 20), V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų:

- *Lūkesčiai* - tai yra darbuotojo jaučiamas ryšys tarp savų pastangų ir pasiekimo. Jis išreiškiamas tikimybe (tai atsakymas į klausimą “Ar aš galiu tai? Ar aš sugebėsiu šito mokytis ir kelti kvalifikaciją, ar aš tam turiu pakankamai stiprius pagrindus?”) bei yra pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Tai savęs įvertinimas, sėkmės tikimybė.
- *Instrumentalumas* - tai ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija ar vidinis pasididžiavimas, atsirandęs sėkmės dėka, kiti vidiniai subjektyvūs rezultatai).
- *Valentingumas* - tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Tai reikšmingumas, kurį turės laukiamas atlyginimas individui. („Aš manau sugebėsiantis pakelti kvalifikaciją ir manau, kad tai gera priemonė paaukštinimui gauti, bet ar šitas paaukštinimas tikrai man turi vertę?“).

P. Jucevičienė (1996, p. 87) akcentuoja, kad taikant šį modelį vadovai yra skatinami nuodugniai išnagrinėti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį (žr. 5 pav.).



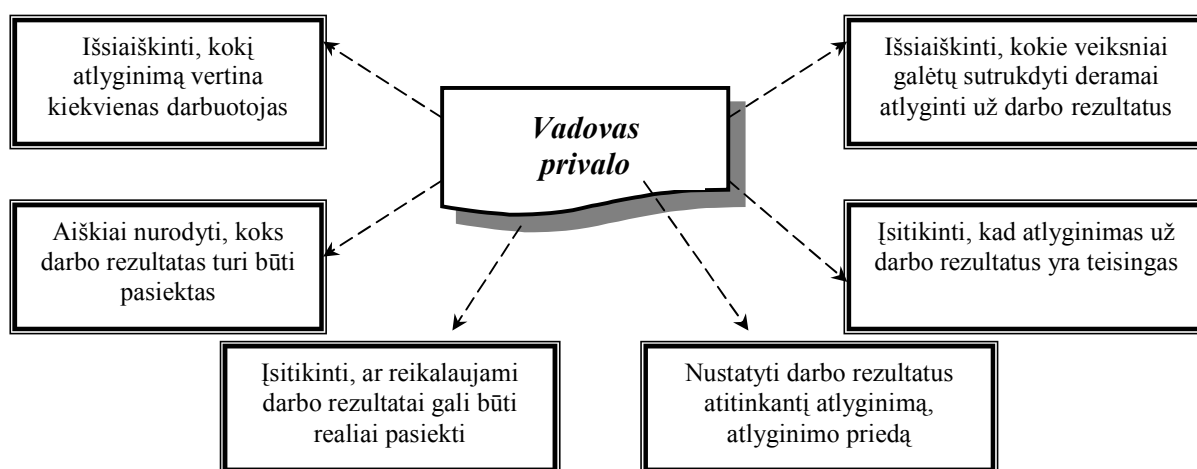
5 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos ir motyvacijos ryšys

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Baršauskienė, P., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, p. 87-89.

Pagal V. Vroom (1964, p. 62) lūkesčių teoriją – pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas įvertinimo. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad V. Vroom

savo teorijoje pabrėžia: „darbuotojas deda pastangas ir pasiekia gerų rezultatų, tačiau neturi vilties būti įvertintu, pripažintu, galima laukti demotyvacijos.

Taikydamas V. Vroom darbo motyvacijos modelį bei siekdamas tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, vadovas turėtų atlikti tam tikrus veiksmus. Pavyzdžiui, išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų sutrukdyti deramai atlyginti už darbo rezultatus, nustatyti darbo rezultatus atitinkantį atlyginimą, atlyginimo priedą, įsitikinti, kad atlyginimas už darbo rezultatus yra teisingas ir kt. (žr. 6 pav.).



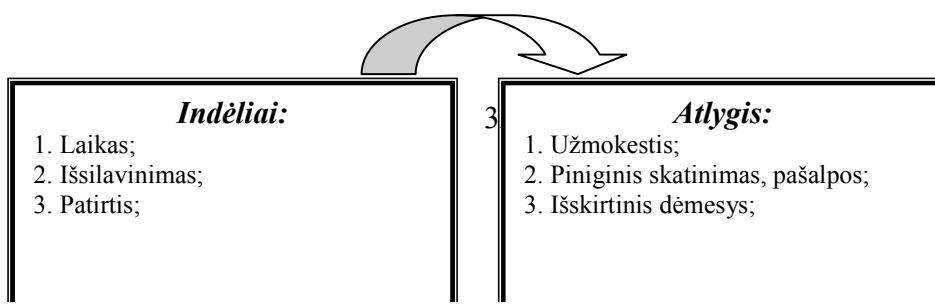
6 pav. Vadovo veiksmai, siekiant įgyvendinti V. Vroom motyvacijos modelį organizacijoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Gaučionytė, G. (2000). Kaip padidinti motyvaciją dirbti. Vadovo pasaulis, (4), p. 15.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis V. Vroom lūkesčių teorijos modeliu, vadovai yra skatinami detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimata, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį.

J. S. Adams teisingumo teorija remiasi idėja, kad darbuotojų įdėjimai - sunkus darbas, kvalifikacija, tolerancija, entuziazmas ir kt. turi atitikti atlyginimą - darbo užmokestį, pilną pripažinimą (Fowler, www.mindtools.com). Neteisingumas yra jaučiamas, kai darbuotojo įdėjimų nekompensuoja gautas atlyginimas (Lindner, 1998). Tada žmogus lygina save su kitais darbuotojais, atliekančiais lygiai tokį pat darbą.

Autoriai R. Kreitner ir A. Kinicki (1989, p. 180) pažymi, jog žmogus lygina: savo indėlį su gautu atlygiu; savo indėlio ir atlygio santykį su kito darbuotojo įdėjimų ir atlygio santykiu; savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu (žr. 7 pav.).



7 pav. Indėliai ir atlygis

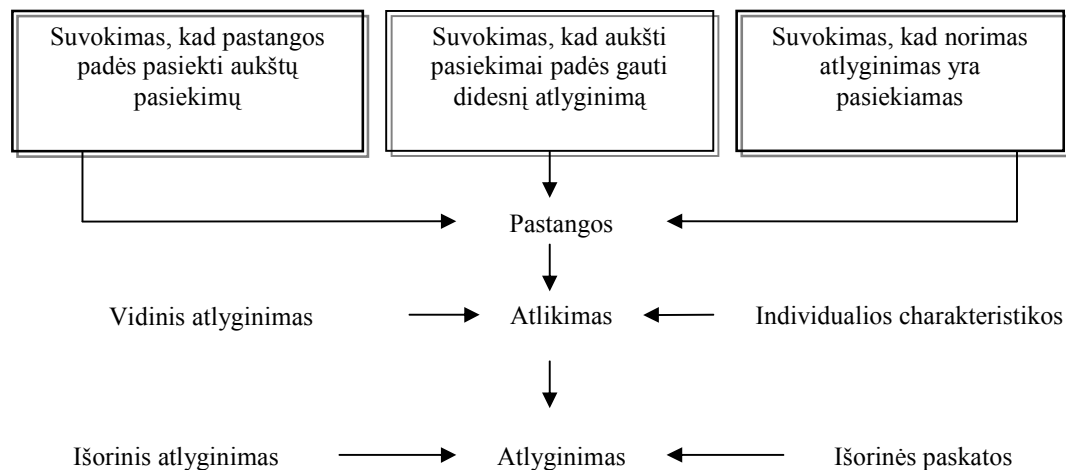
Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). Organizational Behavior. Boston: Bpi Irwin, p. 180.

Pagal teisingumo teoriją motyvacijos stiprumas priklauso nuo laukto atlygio ir indėlio santykio, gauto atlygio ir indėlio santykio skirtumo.

Anot I. Bučiūnienės (1996, p. 15), teisingumo teorijos praktinio pritaikymo esmė ta, kad vadovams privalu suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų bendradarbių atžvilgiu. Jeigu bendradarbiai kolegos paaukštinimą pareigose ar jo darbo užmokesčio padidinimą vertina kaip neteisingą, tai ir tas asmuo nesijaus motyvuotas. Neteisingumas skirstant atlygį skaudžiai paveikia darbuotojus ir šie gali priimti netikėtus, ir organizacijai nepalankius sprendimus. Vadovai privalo stengtis, kad jų sprendimai darbuotojams atrodytų teisingi. Priešingu atveju, mažinama darbo motyvacija. Kitas svarbus dalykas įgyvendinant organizacijoje teisingumą yra informacijos apie darbo vertinimą prieinamumas. Tai padeda formuoti teisingumo atmosferai organizacijoje.

Jei žmogus jaučia, jog jam nėra teisingai atlyginama už darbą, jis gali sumažinti savo indėlį į darbą arba kokybę bei migruoti į kitą įmonę. Ir priešingai, jei darbuotojas suvoks, kad jam yra atlyginama teisingai, jis bus motyvuotas gerinti darbo kokybę, kuri turės teigiamos įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Dar vienas mokslinėje literatūroje sutinkamas **L. W. Porter ir E. E. Lowler darbo motyvacijos modelis**, kuriame, anot D. Currie (2002, p. 58), darbuotojo pastangos, gabumai, asmeninės savybės veda į pasiekimus, už kuriuos gaunamas išorinis atlyginimas - darbo užmokestis, premija, priedai, pripažinimas, pagyrimas, paaukštinimas tarnyboje ir t.t. bei vidinis atlyginimas - lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme, asmeninis tobulėjimas, pasitenkinimas darbu ir savigarba (žr. 8 pav.).



8 pav. Lūkesčių teorija – elgesio modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Currie, D. (2002). Personnel in practice. Blackwell business: Cornwall, p. 58.

Galima daryti išvadą, jog remiantis L. W. Porter ir E. E. Lowler lūkesčių teorija, rezultatyvus darbas suteikia patitenkinimą darbuotojams, o patenkinti darbuotojai geriau ir efektyviau dirba.

Anot W. Vandenberg, R. Depre ir kt. (2005, p. 54), nuosekliausia darbo projektavimo teorija yra **R. J. Hackman ir G. R. Oldham darbo charakteristikos modelis**. Pastarieji tyrinėtojai tvirtina, kad darbuotojai yra motyvuoti, kai tik išgyvenamos tam tikros esminės psichologinės būsenos: darbo prasmės pojūtis, atsakomybė už pajamas ir galutinio darbo rezultato žinojimas. Šios esminės psichologinės būsenos priklauso nuo darbo charakteristikų. Darbo prasmė atsiranda tada, kai užduotis pareikalauja sugebėjimų įvairovės, taip pat turi tam tikrą aiškų identitetą bei yra svarbi kitiems, kadangi gali paveikti jų darbą ar gyvenimą. Darbuotojo atsakomybė priklauso nuo jo patirties ir suteikto autonomijos laipsnio. Darbo rezultatų žinojimas yra susijęs su grįžtamuju ryšiu tarp darbuotojo ir darbdavio.

Apibendrinant galima teigti, kad turinio motyvacijos teorijos į pirmą vietą iškėlė žmogiškojo faktoriaus reikšmę. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingus darbuotojų poreikius, kurie nukreipia žmogaus elgesį darbe tam tikra linkme. Šios teorijos akcentuoja žmonių skirtumus ir asmenybės pokyčius, kuriuos tinkamai įvertinęs darbdavys gali organizuoti personalo darbą taip, kad būtų pasiekti efektyvūs darbo rezultatai. Tuo tarpu proceso motyvacijos teorijos suteikė galimybę naujai pažvelgti į žmogaus pastangas darbe ir jo elgesį ribojančius veiksnius, buvo įrodyta pastangų ir gebėjimų sąsaja su žmogaus individualiomis savybėmis.

II. DARBO MOTYVACIJOS YPATUMAI PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE

2.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių analizė

2002 m. birželio 4 d. patvirtintame LR darbo kodekse (www3.lrs.lt) *darbdavio* sąvoka nusakoma dviem aspektais: 1) darbdavys gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant nuosavybės formos, teisinės formos, rūšies bei veiklos pobūdžio, turinčios darbinį teisnumą ir veiksnumą; 2) darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo. Tuo tarpu *darbuotojas* apibrėžiamas kaip fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

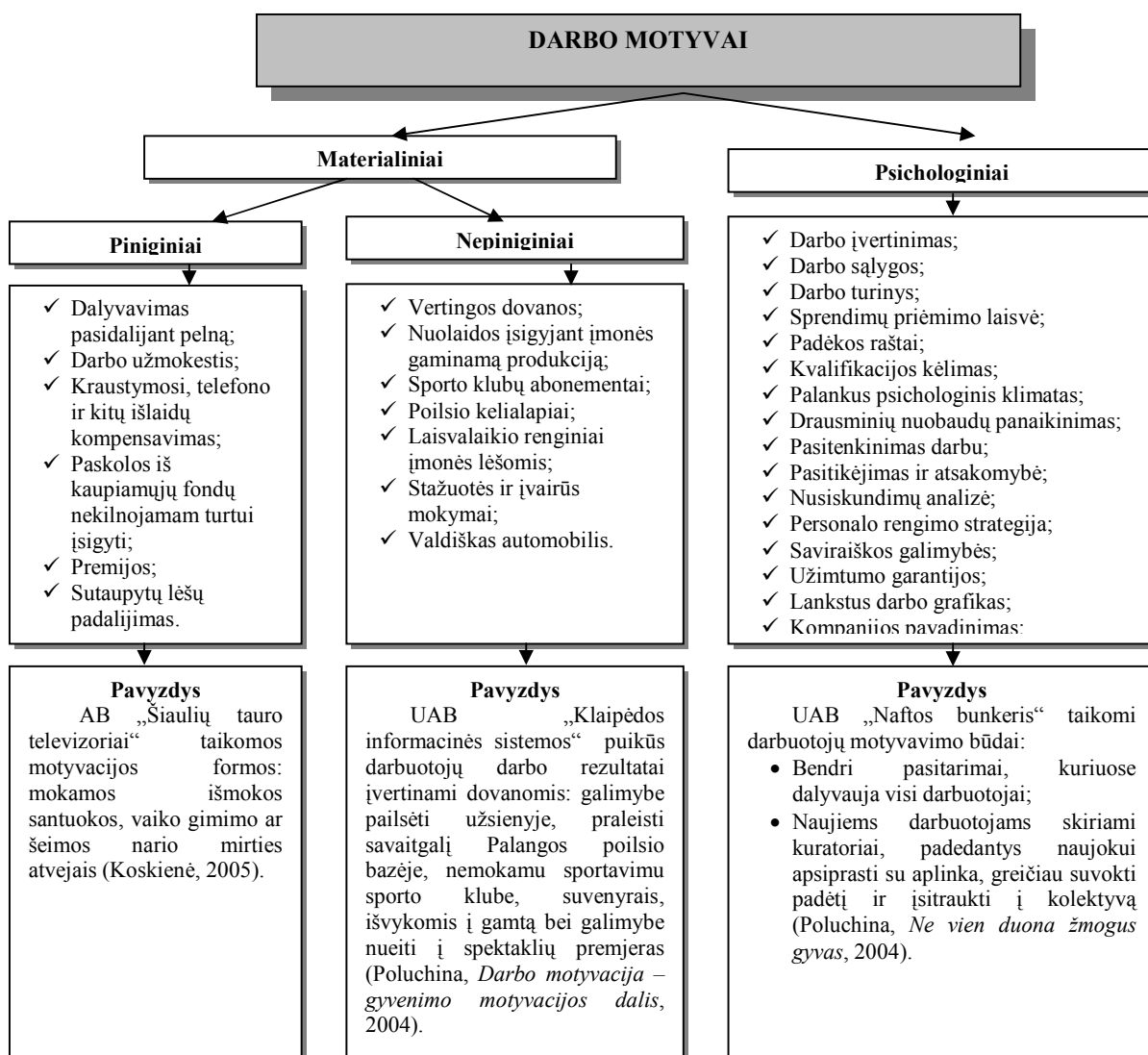
Taigi pabandysime išsiaiškinti, kokie egzistuoja principiniai motyvacijos ypatumai gamybos ir paslaugų organizacijose.

E. Iljin (2000, p. 25) teigia, kad žmogus, rinkdamasis darbo vietą, vadovaujasi tam tikrais *motyvais*, kuriuos galima suskirstyti į tris grupes:

- visuomeninio pobūdžio paskatos (gyvenimo pokyčių paieška, darbo sąlygų gerinimas ir kt.);
- poreikis gauti materialinių gėrybių (didesnis darbo užmokestis, premijos, pelno dalijimasis ir kt.);
- savirealizacijos ir saviraiškos poreikių tenkinimas (noras prisiimti daugiau atsakomybės, karjeros politikos įgyvendinimas, sprendimų priėmimo laisvė ir kt.).

Nuo darbuotojų motyvų dirbti priklauso motyvavimo priemonių parinkimas. Pavyzdžiui, L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 16) darbo motyvus skirsto į dvi grupes: materialinius ir psichologinius. Materialiniai savo ruožtu yra skirstomi į piniginius ir nepiniguinius (žr. 9 pav.).

Prie piniginių darbo motyvų priskiriama: darbo užmokestis, dalyvavimas pasidalijant pelną, premijos ir kt. Pavyzdžiui, L. Marcinkevičiūtė (2003, p.26) kalbėdama apie darbuotojų motyvavimo modelius skiria modelį pagal materialinius motyvus, kurių pagrindas nuolat kintama darbo užmokesčio dalis, fiksuotos ar kintamos premijos, priedai prie darbo užmokesčio, lengvatinis įmonės akcijų įsigijimas, papildomos įmokos į pensijų fondą, kreditavimas ir draudimas, pelno dalies išmokėjimas, fizinės darbo sąlygos ir darbo laikas, ryšys tarp darbo užmokesčio ir darbo kokybės.



9 pav. Darbo motyvai paslaugų ir gamybos sektorių organizacijose

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija. Šadrakov, A. (2004). *Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas*. Vadovo pasaulis, 3, p. 17. Ratkevičienė, V. (1999). *Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, p. 145.

Anot I. Marčenytės-Panomariovienės (2003, p. 12), kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma atsižvelgiant į darbuotojo asmenines savybes bei jo elgseną darbe, t.y. į darbo kokybę, darbų atlikimo punktualumą, iniciatyvą ir kitas teigiamas savybes. Kintamoji dalis gali sudaryti apie 30-50 proc. pastoviojo darbo užmokesčio, nors atitinkamose darbuotojų grupėse šis procentas įvairus. Pavyzdžiui, privataus sektoriaus darbdaviai naudojami savo įtaka darbuotojui ir darbo sutartyje dažniausiai nustato diskretinę skatinimo sistemą, numatančią, kad darbuotojams gali būti mokamas priedas už tam tikrus darbo rezultatus, siejamus su įmonės pelnu. Užsienio šalių (Švedijos, Norvegijos, Suomijos, Prancūzijos ir kt.) patirtis rodo, kad pajamos iš gauto pelno

(išmokami dividendai, įsigytos naujos akcijos) verčia darbuotojus dirbti daug našiau, nes jie gauna ne tik atlyginimą už darbą, premijas už indėlį gausinant pelną, bet ir dividendus už lengvatinėmis sąlygomis įsigytas akcijas.

Nepiniginiai darbo motyvai gali būti: vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, poilsio kelialapiai, stažuotės ir kt. B. Leonienė (2001, p. 153) pažymi, kad vis labiau populiarėja tokios darbuotojų skatinimo priemonės, kaip sveikatos draudimas, stomatologo paslaugos, sporto užsiėmimai, buto nuomos išlaidų apmokėjimas, paskolos būstui, automobiliui įsigyti, išlaidų degalams kompensavimas. Tačiau Lietuvoje atsiranda darbdavių, kurie vis labiau suvokia moralinio skatinimo veiksmingumą, kuris padeda sutaupyti lėšų, mažiau jų išleidžiant atlyginimų priedams. Taikydami tokio pobūdžio skatinimo priemones, darbdaviai turi įvertinti darbuotojų amžių ir kvalifikaciją. Tyrimais nustatyta, kad Lietuvoje specialistai, kurių amžius iki trisdešimt penkerių metų, itin vertina darbdavių teikiamą galimybę tobulėti, kilti karjeros laiptais, dalyvauti priimančioms sprendimus. Vyresniems nei keturiasdešimt penkerių metų specialistams impulsą geriau dirbti teikia paskyrimas į atsakingesnes pareigas, didinamas pavaldžių darbuotojų skaičius, duodamos galimybės saviraiškai.

Anot M. Markowich (2001, p. 2), dauguma vadovų mano, kad atlygis pinigais šiais laikais nebėra pagrindinis motyvacinis faktorius, darantis įtaką darbuotojams. Todėl svarbus tampa **poveikis darbuotojams, skatinant psichologinėmis** motyvavimo priemonėmis, kurios pasireiškia per darbo sąlygas, sprendimų priėmimo laisvę, pasitenkinimą darbu, saviraiškos galimybes, kvalifikacijos kėlimą, darbo vertinimą ir pan.

Psichologinis darbo motyvas – „pavaldinio darbo įvertinimas“ vertas išsamesnės analizės. B. Gruzd (2003, p. 2) jo turinį nusako šiais komponentais: darbuotojo asmenybės bruožais, elgesiu, darbo rezultatais, laimėjimais. Autorės nuomone, vertinant vadybininko, atsakingo už naujų klientų paiešką, darbą, svarbiausi **jo bruožai** galėtų būti šie: aktyvus, iniciatyvus, malonus ir t.t. Ką reiškia aktyvus? Skirtingai žmonės skirtingai apibūdintų šį žodį: vieni pabrėžtų, kad aktyvus vadybininkas yra tas, kuris kiekvieną dieną suranda naujų klientų, kiti aktyvumą prilygintų iniciatyvumui ir pan. Minėtos savybės atspindi vadybininko asmenybės bruožus.

Anot B. Gruzd (2003, p. 3), kai kalbama apie elgesio vertinimą, paprastai pabrėžiama, kad tai turi būti darbinio elgesio vertinimas, t.y. vadovas vertina, kaip realiai žmogus elgiasi savo darbo vietoje. Vadinasi vertinant vadybininko asmenybės bruožus, tiesiog yra nusakomos, apibūdinamos jo savybės, arba tiesiog yra „piešiamas jo portretas“, tuo tarpu, **darbinio elgesio vertinimas** jau reikštų „konkretų veiksma“, pavyzdžiui: vadybininkas užmezga ryšius su naujais klientais, siūlo produktus, maloniai bendrauja su klientais, įmonė gauna iš klientų palankius atsiliepimus ir t.t.

Trečiasis darbo vertinimo aspektas – **darbo rezultatų** vertinimas. Šiuo atveju yra vertinami darbuotojo pasiekti rezultatai, kurie dažniausiai susiję su anksčiau nustatytais darbo tikslais. Tarkime vadybininkui keliamas tikslas per mėnesį rasti 10 naujų klientų, pasirašyti sutartį nurodytai pinigų sumai. Mėnesio, ketvirčio pabaigoje vadovas vertina vadybininko darbo efektyvumą pagal jo pasiektus tikslus. Kita vertus, toks vertinimas objektyvus, darbuotojui aišku, ko iš jo tikimasi ir pagal ką jis yra vertinamas.

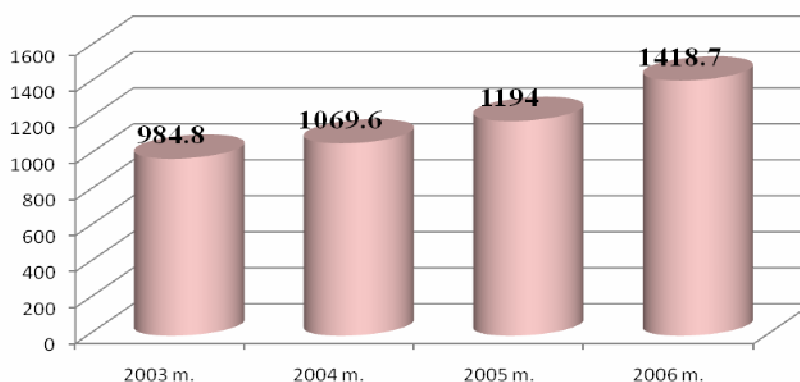
Kaip teigia B. Gruzd (2003, p. 6), pastaruoju metu atsirado naujas požiūris į tai, kas turėtų būti darbo atlikimo vertinimo objektas – tai konkretūs **darbuotojo laimėjimai**. Kitaip tariant, nustatoma, ką realiai darbuotojas atliko darbo metu. Vadybininkas galėtų būti vertinamas pagal tokius laimėjimus: kiek naujų klientų kreipėsi norėdami pasirašyti sutartį su įmone, teigiami klientų atsiliepimai apie bendravimą su jais. Taigi pavaldinio darbo įvertinimas – svarbus motyvavimo sistemos elementas, neabejotinai įtakojantis darbo motyvaciją.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001, p. 45) nurodo, jog šiuo metu darbuotojo motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nesudaro visos motyvavimo sistemos. Kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą elgesį. Be to, kaip teigia S. L. Rynes, B. Gerhart ir kt. (2004, p. 382), neužtenka naudoti vien materialinį skatinimą, arba vien tik moralinį skatinimą, norint geriausiai motyvuoti darbuotojus, reikia taikyti abu motyvavimo būdus. Todėl remiantis 9 paveiksle pasiūlytu darbo atlygio paketu, verslo organizacijos gali jį performuoti savo nuožiūra, atsižvelgiant į savo išgales, darbo pobūdį ir specifiką.

2.2. Darbo užmokesčio svarba motyvavimo sistemoje

A. Sakalas (1996, p. 79), I. Bučiūnienė (1996, p. 35), L. Marcinkevičiūtė (2002, p. 129), S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 66) kaip vieną universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, išskiria darbo užmokestį.

Statistikos departamento duomenimis (www.stat.gov.lt) vidutinis mėnesinis bruto (neatskaičius mokesčių) darbo užmokestis 2006 m. privačiame sektoriuje siekė – 1418,7 Lt ir palyginus su 2003 m. padidėjo 44 procento (žr. 10 pav.). Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio didėjimui įtakos turėjo nuo 2007 m. liepos 1 d. padidinta minimalioji mėnesinė alga, minimalusis valandinis atlygis ir bazinė mėnesinė alga (www.lrvk.lt).



10 pav. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (Lt., neatskaičius gyventojų pajamų ir privalomojo valstybinio socialinio draudimo mokesčių)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis: Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis.
<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1775>.

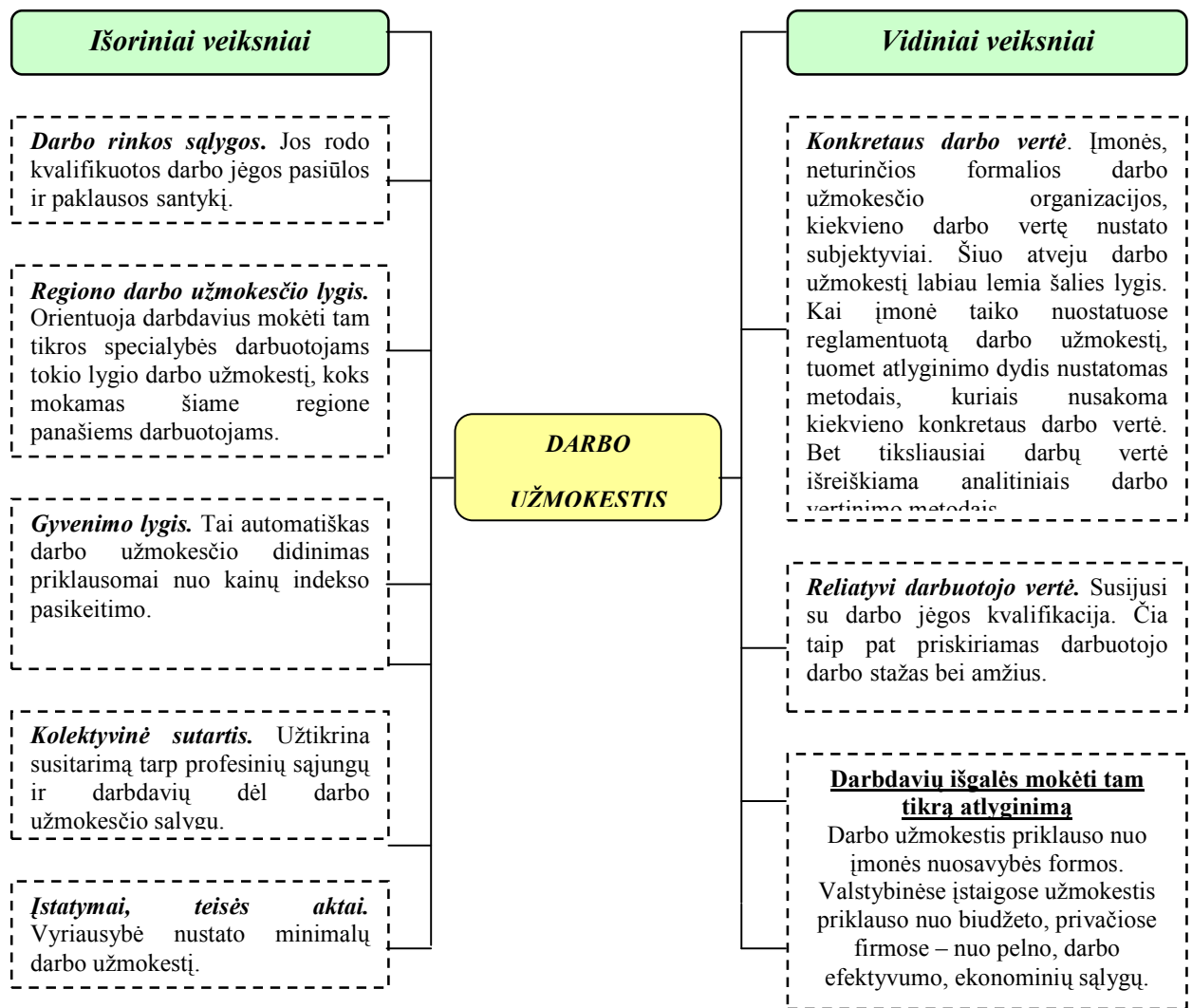
Darbuotojams ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, bet taip pat svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą (Darbuotojų motyvacija dirbti, www.adgloriam.lt).

K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001, p. 96) teigia, jog darbo pajamos tiesiogiai veikia ne tik daugumos žmonių gyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei vertinimą. Darbo apmokėjimo lygis įvairiose šalyse nevienodas (žr. 11 pav.). Jį lemia išoriniai bei vidiniai veiksniai, kurie pateikti 11 paveiksle.

J. Sokol (2001, p. 20) teigimu, atlyginimo sistema - tai darbo užmokesčio skaičiavimo metodai. Darbo užmokesčio sistema yra neatsiejama darbo santykių dalis ir gali veikti visos įmonės darbo efektyvumą tiek teigiama, tiek neigiama linkme. Tai pat daryti įtaką vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiams. Be to, D. Jurčienės (2001, p. 90) nuomone, nuo jos priklauso darbo intensyvumas, kokybė ir norimų verslo tikslų įgyvendinimas.

K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001, p. 97) išskiria šias darbo užmokesčio sistemas:

1. Vienetinė
2. Laikinė



11 pav. Darbo užmokestį lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas: Technologija

S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, p. 66) nuomone, *vienetinė darbo užmokesčio sistema* remiasi konkrečiais ir aiškiais darbo rezultatais. D. Jurčienės (2001, p. 22) teigimu, ši sistema gali būti dvejopų formų: pirmasis priklauso nuo kiekio, ir antrasis, kai atlyginimas priklauso nuo pagamintos produkcijos kokybės. Ši sistema naudinga tiek darbuotojams, nes kuo efektyviau jie dirba, kuo daugiau užduočių atlieka, tuo didesnis būna jų uždarbis, tiek darbdaviams, kuo daugiau užduočių atlikta per tą patį laiką ir naudojant tą pačią įrangą, tuo žemesnės pagaminto produkcijos vieneto savikaina, tuo didesnis pelnas.

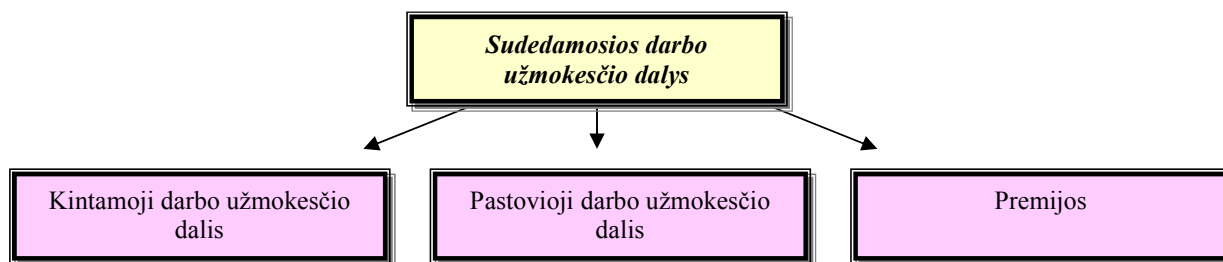
Laikinis darbo apmokėjimas paprastai suprantamas kaip valandinis, savaitinis ar metinis apmokėjimas. S. Stoškus (2005, p. 67) rašo, kad ši sistema remiasi neabejotiną vertę mokėtojui turinčiu jo samdomo darbuotojo darbo laiku. Formaliai ši sistema neturi sąsajos su darbuotojo darbo

rezultatais. Be to, D. Jurčienė (2001, p. 21) išskyrė šiuos sistemos privalumus: sistema gana paprasta, lengvai administruojama, padeda numatyti darbo apmokėjimo išlaidas. Ji yra priimtina darbuotojams, leidžia numatyti ir sekti savo darbo užmokestį. Mokamas atlyginimas yra stabilus. Tačiau ši apmokėjimo sistema beveik neskatina efektyvumo ir nekelia našumo. Šią sistemą geriausiai taikyti tuomet, kai yra sunku išmatuoti darbo apimtį ar kokybę, kai darbo apimtis kinta arba kai darbo apimties tempai nepriklauso nuo darbuotojo.

Taigi, K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001, p. 90) primena, jog atlyginimo sistemos parinkimas – svarbi verslininkystės vadybos dalis. Tad J. Sokol (2001, p. 20) manymu, geriausia sistema yra ta, kuri yra kruopščiai suplanuota ir išbandyta atsižvelgiant į organizacijos ir darbuotojų poreikius, parengta, įgyvendinta ir taikoma dalyvaujant darbuotojų atstovams. Svarbu tai, kad atlyginimas už darbą atitiktų kiekvieno darbuotojo indėlį, siekiant įmonės tikslų, ir motyvuotų ir toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmoniškąjį potencialą. Tad teisinga apmokėjimo už darbą sistema turėtų remtis tokiais principais:

1. Atlyginimo sistema privalo būti aiški ir suprantama, t.y. kiekvienam darbuotojui turi būti aiškus darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšys.
2. Atlyginimas turi skatinti kiekvieną darbą atlikti gerai iš pirmo karto.
3. Skatinti darbuotoją didinti darbo našumą.
4. Turi apmokėti už realiai atliktą darbą, o ne už numatytąjį.
5. Turi būti žinomi ir pripažinti darbo rezultatai.

Taip pat yra svarbios atlyginimo už darbą sudedamosios dalys (žr. 12 pav.).



12 pav. Sudedamosios darbo užmokesčio dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas: Technologija

P. Vanago (2005, p. 15) nuomone, *kintamoji darbo užmokesčio dalis* turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. priklausomai nuo darbo kokybės, darbų atlikimo punktualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo ir kitos teigiamos elgsenos darbe. Tai yra, kaip teigia K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001, p. 94), jis nustatomas tam tikram laikotarpiui, atsižvelgiant į darbuotojo pastangas dirbant.

Pastovus darbo užmokestis priklauso nuo darbo vietos keliamų reikalavimų, tokių kaip protinių, fizinių, atsakomybės laipsnių bei darbo vietos sąlygų.

Premijos, pasak P. Vanago (2005, p. 16), tai vienkartiniai atlyginimai. Jos turėtų būti skiriamos už nekasdieninius unikalius veiklos rezultatus. Šie vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ar nuolatiniai, o itin išimtiniai.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo apmokėjimo formų yra įvairių ir pagal darbo pobūdį galima parinkti tokią darbo užmokesčio sistemą, kuri skatintų darbuotojus ne tik dirbti, bet ir siekti kuo geresnių darbo rezultatų.

2.3. Pasitenkinimo darbu reikšmingumas motyvacijos procese

Įmonės, norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio turi skirti personalo valdymui. Todėl pasitenkinimo darbu pasekmės yra lygiai taip pat svarbios, kaip ir priežastys, sukeliančios pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra gana sudėtinga. Ši problema tampa ypatingai akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą. Organizacinio elgesio tyrinėtojai ilgą laiką domėjosi veiksniais, darančiais įtaką asmens pasitenkinimui darbu. Kaip teigia V. Taločkienė (2002) dažniausiai šie veiksniai skirstomi į išorinius ir vidinius veiksnius (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Veiksniai įtakojantys pasitenkinimą darbu

<i>Vidiniai veiksniai</i>	<i>Išoriniai veiksniai</i>
<ul style="list-style-type: none">• Lytis• Amžius• Išsilavinimas• Darbo stažas	<ul style="list-style-type: none">• Darbo užmokestis• Darbo turinys bei pobūdis• Karjeros galimybės• Vadovas• Bendradarbiai• Darbo sąlygos

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Taločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu veiksniai. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.1>.

Pasak P. Jucevičienės (1996, p. 143), vienas iš simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo baismės, kadrujų kaitos priežastimi. Taigi pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.

H. G. Heneman, D. P. Schwab ir kt. (1989, p. 122) nuomone, pasitenkinimas darbu priklauso

nuo to, kokius išgyvenimus darbuotojas patiria darbe, tarp to, kas turi būti ir ko jis tikisi. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jo turimos nuostatos į jo darbą. Darbas tai ne vien tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, organizacijoje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, dažnai ne idealios darbo sąlygos ir pan. (Darbuotojų pasitenkinimas darbu, www.adgloriam.lt).

Kaip teigia A. Marčinskas (2002, p. 141), pasitenkinimo priklauso nuo dviejų dalykų:

1. Nuo to, ką darbuotojas patiria darbe – kaip yra iš tikrųjų.
2. Nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo – kaip turėtų būti.

Pasitenkinimas darbu, P. Jucevičienės (1996, p. 105) nuomone, išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas. Vadinasi, pasitenkinimas darbu glaudžiai siejasi su psichologiniu kontraktu, motyvacine teisingumo teorija bei kitais motyvaciniais mechanizmais.

Pasitenkinimas darbu kaip jausmų rinkinys yra dinamiškas. Sykių sukūrę palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu, vadovai negali metų metais į jas nekreipti dėmesio, nes pasitenkinimas darbu gali labai greitai smukti žemyn. Taip pat reikia įvertinti, kad pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Tad aplinka daro nemažą tam įtakos.

Pateiksime apibendrintus argumentus „už“ ir „prieš“ pasitenkinimo darbu svarbą organizacijoje (žr. 6 lent.).

6 lentelė

Argumentai už ir prieš pasitenkinimo darbu svarbą

<i>Pasitenkinimas darbu yra svarbus</i>	<i>Pasitenkinimas darbu nėra svarbus</i>
Žmonėms reikalingos saviraiškos galimybės	Kai kurie žmonės teikia pirmenybę nereikalaujančiam daug pastangų darbui
Tie, kurie nejaučia pasitenkinimo darbu, niekada nepasieks psichologinio komforto	Asmenybė susiformuoja prieš pradėdant dirbti, ir darbas tam įtakos neturi
Jei nejaučiamas pasitenkinimas darbu, žmonės nusivilia	Daugelis žmonių nesitiki, kad darbas teiks pasitenkinimą, greičiau jie nusiteikę rutinai
Darbas yra žmogaus gyvenimo esmė	Tai tik profesorių privilegija. Daugelis žmonių sutelkia dėmesį į šeimą ir visuomenę
Nedirbantieji jaučiasi nelaimingi. Žmonės nori dirbti, net jei jiems ir nebūtina	Net jei ir jaučiamas socialinis spaudimas dirbti, tai visai nereiškia, kad darbas turėtų būti turiningas
Neturtintas darbas sukelia psichikos sutrikimus	Psichinius sutrikimus gali sąlygoti mažos pajamos bei žemas darbo prestižiškumas
Darbas ir laisvalaikis papildo vienas kitą. Dirbančių nekūrybingą darbą, nekūrybingos ir pramos	Naujos pramos po darbo kompensuos didėjančią nuobodulį darbe

Šaltinis: Marčinskas, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 139

Analizuojant pasitenkinimo darbu rezultatus, svarbu suskaidyti gautus duomenis į specifinius blokus, kuriuos pateikia V. Taločkienė (2002).

1 blokas. *Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas.* Autorė teigia, jog įvairių tyrimų duomenys rodo, kad nėra stipraus sąryšio tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo. Be to, teigiama, kad gali būti ir atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą.

2 blokas. *Pasitenkinimas darbu ir darbuotojų kaita.* Taip pat, kaip ir tarp pasitenkinimo darbu bei produktyvumo, tyrinėtojai neatskleidė tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo ir savanoriškos darbuotojų kaitos. Šiuo atveju atsiranda dar vienas faktorius – įsipareigojimas organizacijai, kuris užima svarbią vietą pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos sąryšyje.

Kitas faktorius – bendra ekonomika. Jei ji yra aukšto lygio ir bedarbystė maža, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir yra patenkinti savo darbu, jie patiki pažadais, kad kitur bus dar geriau. Kita vertus, jei darbą sunku gauti, nepatenkinti darbuotojai ir toliau jame dirbs.

3 blokas. *Pasitenkinimas darbu ir pravaikštos.* Tyrimai rodo, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų. Kai pasitenkinimo darbu lygis žemas, pravaikštų skaičius didėja, kai žmonės patenkinti darbu ir pravaikštų nedaug. Žinoma, kaip ir kitais atvejais, nustatant pasitenkinimo darbu ir kitų faktorių ryšį, situacija priklauso ir nuo kitų veiksnių. Kaip gana svarbų veiksnių galima paminėti ir negalėjimą atvykti į darbą, kurį lemia liga, susisiektimo problemos, nelaimingi atsitikimai ar tiesiog šeimininės pareigos. Nagrinėjant pravaikštas, taip pat galima paminėti ir kitą nepasitenkinimo darbu išraiškos formą – vėlavimus: atvykimas vėliau į darbą, ilgiau užtrunkančios kavos pertraukėlės ir pan. Tokius vėlavimus taip pat galima laikyti trumpai trunkančiomis pravaikštomis, nes darbuotojai atitraukiami nuo tiesioginės savo darbo veiklos.

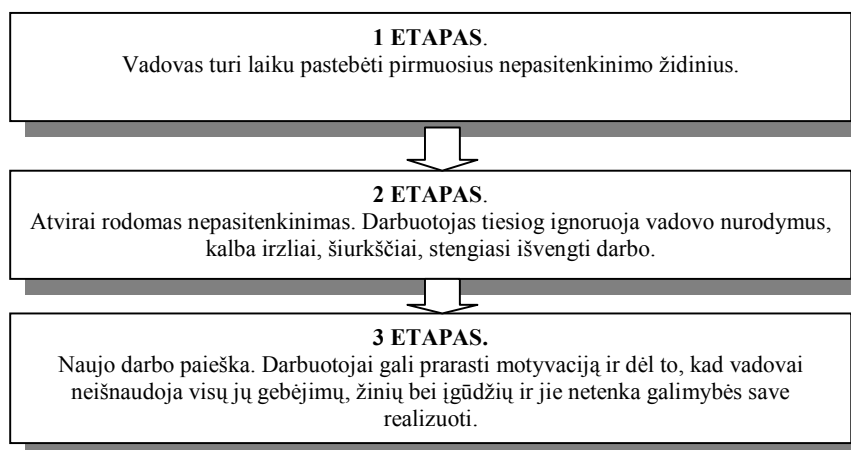
4 blokas. *Kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai.* Tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų. Darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė.

Taigi pasitenkinimas darbu yra susijęs su įvairiais požymiais, leidžiančiais nustatyti grupės žmonių, dažniausiai patenkintų ar nepatenkintų darbu. Kai kurie iš šių požymių apibūdina darbuotojus, o kai kurie – darbinę aplinką. Galima teigti, kad dirbti ar nedirbti, kokį darbą pasirinkti, kaip sąžiningai, įtemptai ar atsakingai dirbti, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus savo atliekamo darbo vertinimo.

2.4. Darbuotojų demotivaciją sąlygojantys veiksniai

Norint parinkti motyvavimo veiksmus darbuotojams, kurie duotų patį didžiausią rezultatą, būtina atkreipti dėmesį ne tik į esminius motyvavimo sistemų elementus, bet ir į demotyvuojančias priežastis, kurios sukelia darbuotojams nepasitenkinimo jausmą.

Anot O. Poliuchinos (www.manager.lt), demotivacija kaip griaujamasis mechanizmas susideda iš trijų etapų (žr. 13 pav.):



13 pav. Demotivacijos procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Poliuchina, O. Personalo demotivacija - griauti lengviau nei statyti. <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=27>.

L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 19) teigia, kad viena iš Lietuvos darbuotojų pagrindinių demotivacijos priežasčių yra *susvetimėjęs darbas*. Vis dar susiduriama su susvetimėjusio darbo rezultatais: vertinami nuolankūs, sukalbami darbuotojai, jų darbai iš esmės nukreipti ne galutiniams rezultatams – geram produktui pagaminti arba visavertei paslaugai suteikti, o tarpiniams tikslams – užduotims, nurodymams vykdyti. Neefektyvi valdymo sistema skatina žmonių pasyvumą.

Didelė problema yra *kvalifikuoto darbo devalvacija*. Sudėtingesni darbai reikalauja sudėtingesnio valdymo. Vykstant ekonominei reformai, pasikeitus įmonių savininkams ir jų iniciatyva mažinant darbuotojų skaičių, iš darbo rinkos pirmiausiai išstumiami žemos kvalifikacijos, mažesniu darbo produktyvumu išsiskiriantys darbuotojai, taip pat pramonės įmonėse ir statybos įmonėse dirbę vyresnio amžiaus žmonės, neįgalūs asmenys, moterys.

Nustatyta, kad likę darbuotojai besąlygiškai vykdo jiems pavestas užduotis, siekdami išaugoti darbo vietas. Ryškėja kvalifikuoto darbo devalvacijos pasekmės – žemas specialistų žinių, įgūdžių, sugebėjimų lygis, jų pasyvumas, abejingumas dėl geresnių darbo rezultatų siekimo.

Kita labai svarbi demotivacijos priežastis - *nespecializuotas darbas*, kurio negatyvus poveikis pasireiškia per sureikšmintą kontrolę, neracionalias instrukcijas, nurodymus, draudimus, kurie

iškreipia darbo prasmę. Per didelę administracinę priežiūrą gimdo išsisukinėjimus, atsakomybės ir rizikos baimę, pasyvumą, norą nedirbti, o teisintis. Masiškas nespecializuoto darbo naudojimas iškreipia ekonominio darbo paskatas ir norą siekti geresnių rezultatų.

Jeigu ilgą laiką darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu atsiranda pasekmių, kurios daro neigiamą įtaką įmonių veiklai. Šio pasekmės tokios: darbuotojų kaita, pravaikštos, vagystės darbe, neteisingos ir neefektyvios bausmės

G. Dessler (2001, p. 23) teigia, jog vyrauja nuomonė, kad bendrosios psichologinės demotivacijos priežastis Lietuvoje – asmeninis nuovargis. Nuovargio priežastimi įvardijama: nesusigaudymas jausmuose, emocinių poreikių nepatenkinimas, socialinis atstūmimas, varžybų atmosfera, nesugebėjimas bendrauti. Darbuotojai neberanda būdų, kaip dalyvauti įmonių gyvenime. Dauguma yra atsidūrę sustojimo ir bejėgiškumo būsenoje. Nemato ir neplanuoja net artimiausios ateities.

H. Smitas įvardindamas opiausias Vidurio ir Rytų Europos šalių problemas, pirmoje vietoje paminėjo vieną svarbiausią problemą: tai nepatyrusių, nokompetingų darbuotojų atėjimą į aukštus valdžios postus, nepraėjusių profesinės ir valstybinės karjeros laiptelių, neįgijusių bazinių valstybės valdymo žinių bei įgūdžių (Rogers, 1996, p. 15).

Autoriai L. G. Smithers ir H. T. D. Walker atliko tyrimą, kurio metu buvo tiriami Melburno pramonės įmonių darbuotojai, t.y. buvo siekiama išsiaiškinti, kokie motyvaciniai faktoriai turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir demotyvacijai. Darbuotojai nurodė, jog juos labiausiai demotyvuoja šie faktoriai: ilgos darbo valandos, chaosas, padaryto darbo nepripažinimas, agresyvus vadovų vadovavimo stilius, nedraugiškas kolektyvas ir kt. Buvo pastebėtas daug didesnis demotivacijos lygis pas darbuotojus, kurie dirba 5-6 dienas per savaitę, nei 1-4 dienas per savaitę. Tai paaiškinama tuo, kad ilgos darbo valandos neleidžia darbuotojams daugiau laiko praleisti su šeimos nariais, be to, sutrumpėja laisvalaikio laikas.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad demotivacija gali tapti labai aktuali problema kiekvienoje įmonėje, kuri gali turėti labai didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Reikia įsidėmėti, kad darbuotoją kartais yra kur kas lengviau demotyvuoti nei motyvuoti. Ir kartais demotivacijos procesas labai greitai išsibėgėja, kad jo sustabdyti tiesiog yra nebeįmanoma.

2.5. Teorinės darbo dalies išvados

1. Motyvacija yra vienas iš efektyviausių organizacijos bei jos narių valdymo instrumentų, kuri atitinkamai naudojant galima pasiekti aukštų darbo rezultatų, tačiau tai - sudėtingas procesas, nes darbdavys, atsižvelgdamas į kiekvieno organizacijos nario skirtingus poreikius, vertybes,

lūkesčius, individualias savybes bei organizacijos ypatumus, turi pritaikyti tam tikrą motyvacijos modelį, kuris įtakotų teigiamus įmonės veiklos rezultatus.

2. Turinio motyvacijos teorijos į pirmą vietą išskėlė žmogiškojo faktoriaus reikšmę organizacijoje. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingus darbuotojų poreikius, kurie nukreipia žmogaus elgesį darbe tam tikra linkme. Šios teorijos akcentuoja žmonių skirtumus ir asmenybės pokyčius, kuriuos tinkamai įvertinęs darbdavys gali organizuoti personalo darbą taip, kad būtų pasiekti efektyvūs darbo rezultatai. Tuo tarpu proceso motyvacijos teorijos suteikė galimybę naujai pažvelgti į žmogaus pastangas darbe ir jo elgesį ribojančius veiksnius, buvo įrodyta pastangų ir gebėjimų sąsaja su žmogaus individualiomis savybėmis.
3. Analizuojant darbinę elgseną, būtina atkreipti dėmesį ir į darbuotojus demotyvuojančias priežastis, kurios sukelia darbuotojams nepasitenkinimo jausmą. To pasekmė - darbuotojų kaita, pravaikštos, vagystės darbe, neteisingos ir neefektyvios baudmės. Reikia įsidėmėti, kad darbuotoją kartais yra daug lengviau demotyvuoti nei motyvuoti. Ir kartais demotyvacijos procesas labai greitai įsibėgėja, kad jo sustabdyti tiesiog yra nebeįmanoma

III. MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKINGUMO VERTINIMO PASLAUGŲ IR GAMYBOS ORGANIZACIJOSE REZULTATAI

3.1. Įmonių charakteristika

Tyrimo metu buvo apklaustos Lietuvos, JAV, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijos, kurias būtų tikslinga trumpai apibūdinti.

Gamybinės organizacijos

UAB „Gubernija“ - yra viena iš didžiausių gamyklų Šiaulių mieste, kuri specializuojasi alaus ir gaiviųjų gėrimų gamyboje (*Lietuva*).

UAB „Elga“ – metalo konstrukcijų ir elektros konstrukcijų gamykla (*Lietuva*).

UAB „Šiaulių tauro televizoriai“ - viena didžiausių televizorių gamybos bendrovių Baltijos šalyse, kurios pagrindinė veikla – spalvotų televizorių gamyba ir pardavimas (*Lietuva*).

AB „Achema“ – didžiausia azoto trąšų ir kitų pramoninių chemijos produktų gamintoja Baltijos šalyse (*Lietuva*).

UAB „Vilniaus majonezo gamykla“ - didžiausia majonezo gamintoja Lietuvoje, gaminanti ne tik savo, bet ir vienu iš didžiausių Baltijos šalyse prekybos tinklų prekių ženklų produkciją (*Lietuva*).

AB „Mažeikių nafta“ – naftos perdirbimo įmonė (*Lietuva*).

UAB „Migiris“ – pagrindinė veikla yra elektrinių tarkavimo mašinų ir vienfazinių asinchroninių variklių gamyba (*Lietuva*).

„Fuel Tech Inc“ – pagrindinė veikla yra oro tarša mažinančios technologijos kūrimas ir gamyba (*JAV*).

„Albin Carlson, Atlantic Express Corp“ – pagrindinė veikla yra tiltų statyba (*JAV*).

„Marco International“ – pagrindinė veikla įvairių konstrukcijų iš metalo gamyba (*Didžioji Britanija*).

„Nakamera Ceramics“ – pagrindinė veikla yra keramikos produktų gamyba (*Didžioji Britanija*).

Paslaugų organizacijos

UAB „Eurota“ – teikia parketo ir plytelių klojimo paslaugas bei atlieka kitus apdailos darbus komercinėse ir gamybinėse patalpose (*Lietuva*).

UAB „Asektas“ (Viešbutis“Turnė“), teikia apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas Šiaulių mieste (*Lietuva*).

AB „Šiaulių bankas“ – pagrindinė veikla yra finansinės paslaugos (*Lietuva*).

AB „Hansa lizingas“ – pagrindinė veikla yra lizingo ir faktoringo paslaugų teikimas (*Lietuva*).

AB bankas „Hansabankas“ – teikia finansines paslaugas tiek privatiems, tiek ir juridiniams asmenims (*Lietuva*).

UAB „Berneda“ (Neopolis) – teikia įvairias pramogų paslaugas: klubas, boulingas, maitinimas ir pan. (*Lietuva*).

UAB „Sanitex“ – pagrindinė veikla yra logistikos paslaugų teikimas (*Lietuva*).

„Morningside cafe family restaurant“ – greito maisto restorano paslaugos (*JAV*).

„Lifeway Foods Inc.“ – maisto pramonės įmonė, kurios pagrindinė veikla yra pieno perdirbimas ir pieno produktų gamyba (*JAV*).

„MKL security“ – saugos tarnyba, kurios pagrindinė veikla yra įvairių pastatų ir kitų objektų apsauga (*Didžioji Britanija*).

„Perfext Clean“ – teikia rūbų bei įvairių patalpų valymo paslaugas (*Didžioji Britanija*).

„Crown building services London Ltd.“ – teikia statybos paslaugas (*Didžioji Britanija*).

3.2. Motyvacinių faktorių įtakingumo vertinimo paslaugų ir gamybos organizacijose metodikos pasirinkimo pagrindimas

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos rinkimo būdus. Socialiniuose moksluose populiariausi yra stebėjimo, eksperimento, interviu, dokumentų analizės metodai ir kt. Išanalizavus visus šiuos informacijos gavimo būdus bei išskyrus visus šių metodų privalumus ir trūkumus, tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketavimas.

Anot autorės I. Luobikienės (2005, p. 87), taikant anketavimą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketos, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdo, privalumai ir trūkumai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Anketos privalumai ir trūkumai

Anketos PRIVALUMAI	Anketos TRŪKUMAI
1. Užtikrina pakankamą atrankos dydį.	1. Apklausėjo įtaka respondentams (balso, išvaizdos, bendravimo kultūros ir t.t.)
2. Galimybė apklausejui instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., giliau nesuvokiant klausimo esmės).	2. Laiko limitas: atsakant į anketos klausimus laikas ribojamas. Dėl respondentų reakcijos nevienodumo, mąstymo ypatumų jie į anketos klausimus atsako ne vienu metu. Dėl to kai kurie respondentai nepilnai arba skubotai užpildo anketas.
3. Galimybė respondentams konsultuotis su apklausos organizatoriumi (minimaliai).	3. Aplinkos įtaka, nes dažnai anketuojama ne įprastinėje, bet rašymui tinkamoje vietoje (pvz., darbininkai nuo staklių pakviečiami į salę, poilsio kambarį, o ta aplinka asocijuojasi su kitais įvykiais).
4. Galimybė apklausejui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu.	4. Respondentai būgštauja, kad jų asmenybė bus identifikuojama, todėl jų atsakymų patikimumas kartais nežinomas.
5. Pagal respondentų reakciją preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.	
6. Anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis nei interviu.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Luobikienė, I. (2005). Sociologinių tyrimų metodologija. Kaunas: Technologija, p. 55.

Siekiant įvertinti motyvacinių faktorių įtakingumą paslaugų ir gamybos organizacijose, buvo atlikta standartizuota darbuotojų apklausa raštu. Ši duomenų rinkimo metodika buvo pasirinkta remiantis R. Tidikio požiūriu (2003, p. 474), kad anketinė apklausa – „tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Tariamasis lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos“.

Tyrimui atlikti buvo sudaryta atviro ir uždaro tipo anketa, kuri pateikta 2 PRIEDE. Visi anketos klausimai buvo suskirstyti į dvi grupes:

1. klausimai apie faktus, kuriems priskiriami demografiniai klausimai ir jais buvo gauta objektyvi informacija apie respondentą;
2. klausimai apie darbuotojo darbo motyvus, vertinimus ir nuomones tam tikrais klausimais.

Anketoje buvo sudarytas 81 klausimas. Dalis jų uždari, atviri ir pusiau atviri, kuriais buvo siekiama gauti kuo išsamesnę ir objektyvesnę informaciją iš respondento. Pusiau atvirais klausimais

respondentams buvo suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę ir pasisakyti tam tikrais klausimais.

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

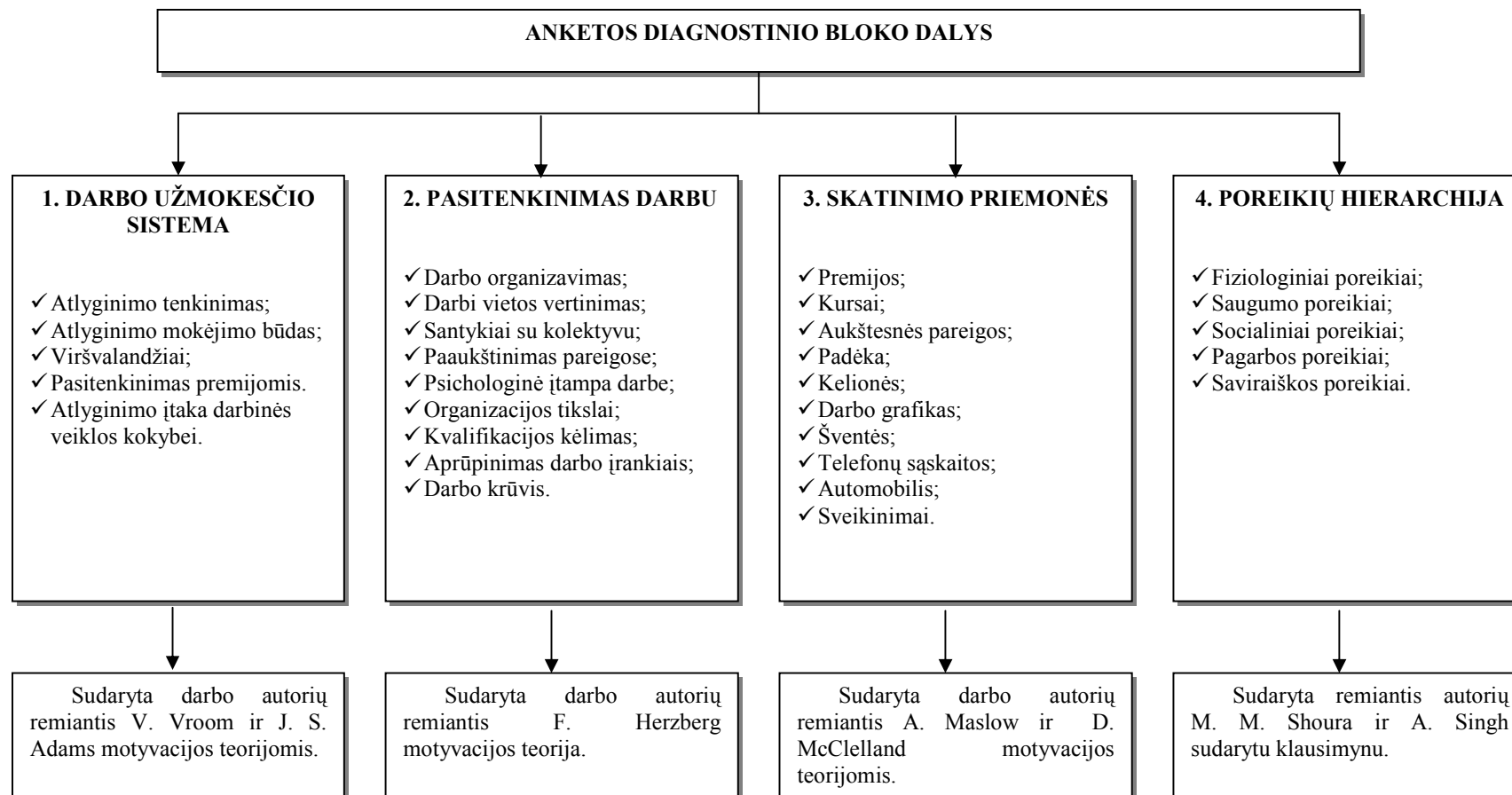
Instrukcinis blokas skirtas respondentams, kad būtų galima išvengti sunkumų pildant anketą.

Demografinis blokas sudarytas iš klausimų, kurie skirti išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, darbovietės tipą, gyvenamąją vietą bei užimamas pareigas. Šie klausimai buvo pasirinkti tam, kad būtų galima gauti informacijos apie respondentų sociodemografinius duomenis, kurie bus lyginami ieškant skirtumų tarp vertinimų.

Daugelis autorių (L. Marcinkevičiūtė, 2003; I. Bučiūnienė, 1996; H. G. Heneman ir kt., 1989; R. Kreitner ir kt., 1989), analizuojantys darbinės veiklos skatinimo procesą organizacijoje, sutaria, jog svarbiausias darbo motyvacijos privalumas – tai sistemiškas ir aiškus motyvaciją apsprendžiančių veiksnių visumos, o ne atskirų procesų nagrinėjimas. Todėl **diagnostinį klausimyno bloką**, skirtą respondentų nuomonėms apie motyvacinių faktorių įtakingumą jų darbinei veiklai išsiaiškinti, sudarė 4 dalys (žr. 14 pav.):

1. Darbovietėje naudojamos darbo apmokėjimo sistemos vertinimas.
2. Pasitenkinimo darbu vertinimas.
3. Darbovietėje naudojamų darbuotojų skatinimo priemonių vertinimas.
4. Darbuotojų poreikių hierarchijos vertinimas.

Diagnostinio bloko pirmoji dalis skirta įvertinti **atlyginimo mokėjimo sistemas** darbovietėse. Tai padės išsiaiškinti, kokiais kriterijais vadovaujantis analizuojamose paslaugų ir gamybos organizacijose yra mokamas darbo užmokestis. Siekiant, kad pateikti rezultatai būtų kuo tikslesni, respondentai turėjo nurodyti tik vieną tinkamiausią atsakymą.



14 pav. Tyrimo objekto struktūra

Diagnostinio bloko antrosios dalies teiginiai padėjo išsiaiškinti, kaip apklausoje dalyvavę respondentai vertina organizacijoje, kurioje dirba **darbo aplinką**: ar darbas teikia malonumą, kokie vyrauja santykiai su bendradarbiais, ar yra psichologinė įtampa darbe, ar darbuotojas yra įtraukiamas į organizacijos tikslų kūrimą, ar turi kvalifikacijos kėlimo galimybes, kaip darbuotojas yra aprūpinimas darbo įrankiais ir pan.

Trečioji diagnostinio bloko dalis skirta išsiaiškinti **populiariausias motyvavimo priemones** organizacijose bei sužinoti, kokie motyvaciniai faktoriai darytų didžiausią įtaką darbuotojams siekiant geresnių darbo rezultatų. Šiose dalyse respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis jiems tinkamus variantus.

Ketvirtoji diagnostinio bloko dalis skirta įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų **poreikių pasiskirstymą**, t.y. poreikių hierarchiją bei išsiaiškinti, kokio pobūdžio motyvaciniai faktoriai labiausiai įtakoja darbuotojų darbinę veiklą.

Atliekant tyrimą, buvo išskirti pagrindiniai ir šalutiniai kintamieji.

Pagrindiniai kintamieji:

- Pasitenkinimas atlyginimu;
- Pasitenkinimas darbo sąlygomis;
- Pasitenkinimas darbo atmosfera ir santykiais su kolegomis;
- Pasitenkinimas kvalifikacijos kėlimo galimybėmis.
- Pasitenkinimas dalyvavimu organizacijų valdyme.

Šalutiniai kintamieji:

- Amžius;
- Lytis;
- Išsilavinimas;
- Pareigos;
- Darbo stažas.

Gautiems tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudojama SPSS programinė įranga.

Anketos duomenų interpretavimui buvo naudotas ekspertinių įvertinimų metodas. Šis metodas paremtas hipoteze, kad apibendrinus apklausoje dalyvaujančių darbuotojų nuomones, galima sudaryti adekvatų prognozuojamo objekto, būtent gamybos ir paslaugų organizacijų darbuotojų motyvacinių faktorių hierarchijos modelį.

3.3. Paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų problemų diagnozavimas

3.3.1. Apklauso tyrimo imties apibūdinimas

Siekiant įvertinti motyvacinių faktorių įtakingumą Lietuvos, JAV bei Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose, buvo atliktas tyrimas, t.y. anketinė darbuotojų apklausa, kuri buvo organizuojama 2008 m. sausio-vasario mėnesiais. Apklausa organizavo pačios tyrimo atlikėjos: kai kurių Lietuvos įmonių darbuotojams anketos buvo asmeniškai nuneštos ir įteiktos, tačiau kai kuriose organizacijose anketas padėjo išplatinti jose dirbantys darbuotojai. Didžiojoje Britanijoje ir JAV anketos buvo nusiųstos paštu ten dirbantiems draugams, kurie jas išplatino ir gražino atgal. Pasirinktose įmonėse buvo išplatinta iš viso 460 anketų Lietuvoje, JAV ir Didžiojoje Britanijoje (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Anketų grįžtamumas

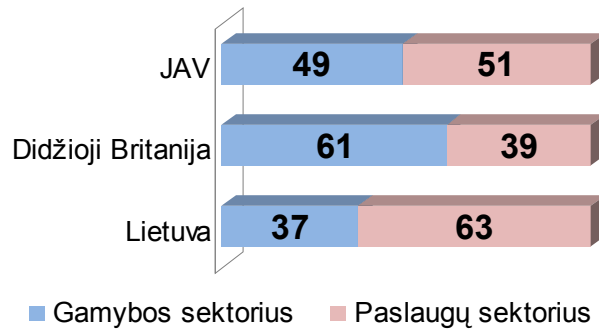
<i>Šalis</i>	<i>Išdalinta anketų</i>	<i>Anketų grįžtamumas</i>
Lietuva	360	315
JAV	50	37
Didžioji Britanija	50	38
<i>Iš viso:</i>	<i>460</i>	<i>390</i>

Galima daryti išvadą, kad anketų grįžtamumas ir tyrimo duomenų patikimumas yra pakankamai aukštas, t.y. 85 proc.

3.3.2. Respondentų demografinių rodiklių analizė

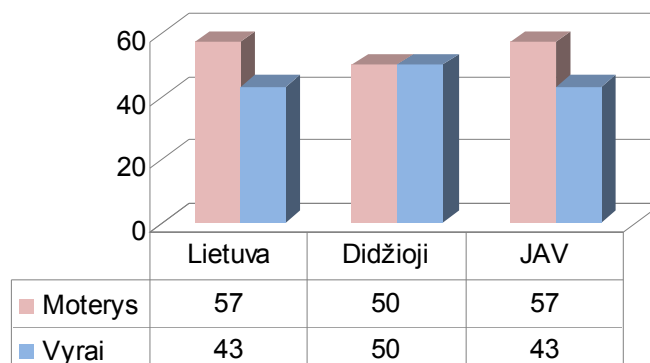
Tyrimo imties apžvalga atliekama pagal duomenis, gautus iš apklauso anketos demografinio bloko. Apklausoje buvo apklausiami trijų šalių darbuotojai, dirbantys paslaugų ir gamybos tipo organizacijose, t.y. Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje apklauso atlikėjos galėjo pačios tiesiogiai dalyvauti anketų dalijimo procese, ženkliai skyrėsi respondentų skaičius skirtingose šalyse ir daugiausia respondentų buvo apklausta Lietuvos gamybos ir paslaugų organizacijose. Nagrinėjant bendrąjį respondentų pasiskirstymą pagal organizacijos tipą, reikia pažymėti, kad 40 proc. respondentų dirba gamybinėse organizacijose (N=157), o 60 proc. –

paslaugų įmonėse (N=233) (žr. 15 pav.). Apibendrinant galima teigti, kad tiek Lietuvoje, tiek ir JAV buvo apklausta daugiau paslaugų organizacijose dirbančių asmenų, tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje vyrauja visai skirtingas apklaustųjų procentinis pasiskirstymas.



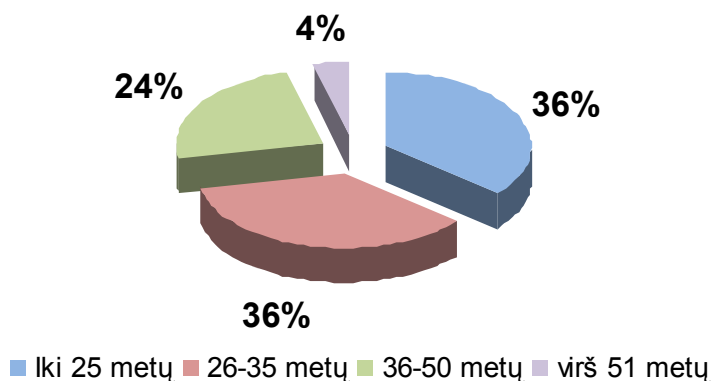
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir organizacijos tipą, proc.

Kitas labai svarbus aspektas yra respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Iš viso apklausoje dalyvavo 56 proc. moterų (N=219) ir 44 proc. – vyrų (N=171). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį šiek tiek skiriasi, tačiau tas skirtumas nėra toks didelis, kad galėtų pakeisti tyrimo rezultatus asmens lyties aspektu. Kiekvienos šalies respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra labai panašus, kadangi visose šalyse buvo apklausta daugiau moterų nei vyrų, tik Didžiojoje Britanijoje buvo apklaustas vienodas skaičius respondentų (žr. 16 pav.). Svarbu pažymėti, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir organizacijos tipą yra skirtingas, kadangi gamybos sektoriuje dalyvavo 39 proc. moterų (N=61) ir 61 proc. vyrų (N=96), tuo tarpu paslaugų sektoriuje procentinis pasiskirstymas yra kiek kitoks, kadangi ten dalyvavo daugiau moterų, t.y. 68 proc. (N=171), o vyrų – 32 proc. (N=219).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir šalį, proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių buvo labai įvairus. Jauniausias apklausoje dalyvavęs respondentas buvo 19 metų amžiaus tiek Lietuvoje, tiek ir Didžiojoje Britanijoje, o JAV jauniausias respondentas buvo 21 metų. Lietuvoje vyriausias respondentas buvo 65 metų, Didžiojoje Britanijoje – 49, JAV – 58. Vidutinis apklausoje dalyvavusių respondentų amžius siekė 31 metus (Lietuvos respondentų amžiaus vidurkis – 31 metai, Didžiosios Britanijos – 29 metai, JAV – 33 metai). Bendras respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, pateiktas 17 paveiksle.

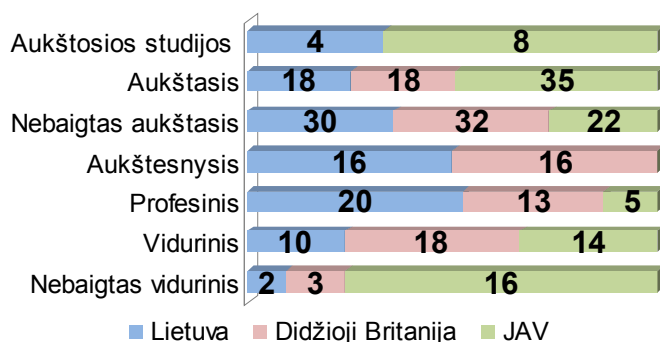


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.

Apklausoje dalyvavusių respondentų bendras darbo stažas savo dabartinėje darbovietėje svyravo nuo 2 mėnesių iki 29 metų. Pastebima tendencija, kad Didžiojoje Britanijoje ir JAV buvo apklausta žymiai daugiau respondentų su didesniu darbo stažu, kuris svyravo nuo 14 iki 29 metų. Vidutinis apklaustųjų darbuotojų darbo stažas siekė 3 metus, todėl galima daryti prielaidą, kad toks vidutinis darbo stažas turėjo įtakos objektyviam motyvacijos sistemos vertinimui atitinkamose organizacijose, kadangi ilgamečiai darbuotojai puikiai pažįsta savo darbinę aplinką ir gali daryti atitinkamas vertinamąsias išvadas.

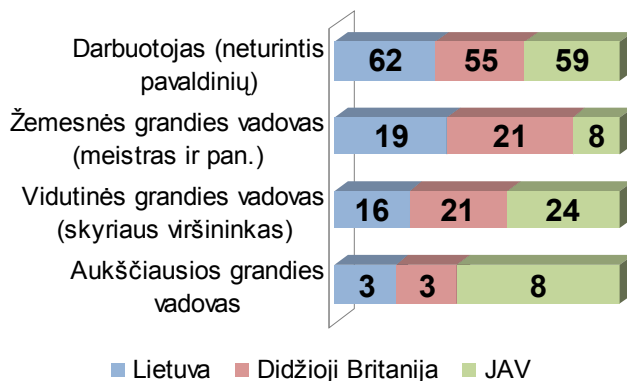
Apklausoje dalyvavo respondentai, kurių išsilavinimas yra labai įvairus (žr. 18 pav.). Įdomu tai, kad nemaža dalis respondentų turi pakankamai žemą išsilavinimą, t.y. ne aukštesnį kaip profesinį išsilavinimą (Lietuvoje – 32 proc. respondentų, Didžiojoje Britanijoje – 23 proc., JAV – 29 proc.). Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad tyrimo metu buvo apklausiami gamybos įmonių darbuotojai, kurie dirba nekvalifikuotą darbą. Pastebimas didesnis nekvalifikuotų darbuotojų skaičius gamybos organizacijose, kur 44 proc. respondentų turi mažesnę nei profesinį išsilavinimą. Paslaugų sektoriuje šis procentas yra šiek tiek mažesnis, tačiau paslaugų sektorius lenkia gamybos sektorių darbuotojais, turinčiais aukštąjį išsilavinimą, kur jo procentinis santykis siekia 40 proc., tuo tarpu gamybos organizacijose tik 30 proc. Svarbu pastebėti tai, kad pakankamai aukštą procentinį santykį, sudaro respondentai, turintys nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Tokius rezultatus galėjo įtakoti

tai, kad buvo apklausiami nemažai respondentų, kurie išvyko studijų metu uždarbiauti į užsienį ir nebegrižo baigti studijų. Nebaigto aukštojo išsilavinimo procentinis santykis visose šalyse yra labai panašus: Lietuvoje 30 proc., Didžiojoje Britanijoje – 32 proc., JAV – 29 proc. respondentų. Tuo tarpu žymus skirtumas pastebimas aukštojo išsilavinimo ir aukštųjų studijų srityje, kur žymiai daugiau turinčių aukštąjį išsilavinimą respondentų pastebima JAV, kur procentinis santykis siekia 43 proc. respondentų, tuo tarpu Lietuvoje – 22 proc., Didžiojoje Britanijoje – 18 proc.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir išsilavinimą, proc.

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbovietėje užimamas pareigas taip pat buvo labai įvairus (žr. 19 pav.). Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra darbuotojai, neturintys pavaldinių (N=238). Visose šalyse tokias pareigas užimančių respondentų pasiskirstymas yra labai panašus. Kaip ir tikėtasi, mažiausią procentą apklaustųjų sudaro aukščiausios grandies vadovai, kurių procentinė dalis yra labai maža: Lietuvoje – 3 proc. respondentų (N=11), Didžiojoje Britanijoje – 3 proc. (N=2), JAV – 8 proc. (N=3).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį ir užimamas pareigas, proc.

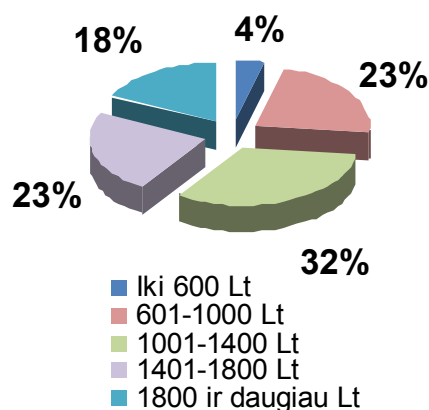
Tyrimo metu respondentų buvo prašoma pažymėti savo šeimyninę padėtį. Kaip ir buvo tikėtasi, didžioji dauguma, t.y. 42 proc. respondentų (N=166), buvo vedę arba ištekėjusios. Tai galima susieti su tuo, jog vidutinis apklausoje dalyvavusių respondentų amžius siekė 31 metus. Pastebima tendencija, jog panašus procentas yra ir nevedusių ir netekėjusių, t.y. 40 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų (N=156). Tai galima susieti su tuo, jog apklausoje dalyvavo nemaža dalis respondentų, t.y. 36 proc., kurių amžius yra iki 25 metų.

3.3.3. Materialinio skatinimo sistemos vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose

Kiek žmogui reikia mokėti pinigų, kad jis aktyviai veiktų, teoretikai ginčijasi: vieni tvirtina, kad reikšmę turi socialiniai poreikiai, kiti - kad materialinis atlyginimas ir tik jis būtinai padidina motyvavimą. Siekiant išsiaiškinti ryšį tarp atlyginimo ir pasitenkinimo darbu Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV paslaugų ir gamybos organizacijose buvo pateikti klausimai, susiję su gaunamu darbo užmokesčiu, kurie buvo suskirstyti į 4 dalis: pirmoji - buvo klausiama respondentų, ar juos tenkina atlyginimas, antroji – į kokius faktorius atsižvelgiant yra mokamas atlyginimas, trečioji – kaip atlyginimas kinta didėjant darbo valandoms, ketvirtoji – ar organizacijose yra taikoma premijavimo sistema ir ar ji tenkina darbuotojus.

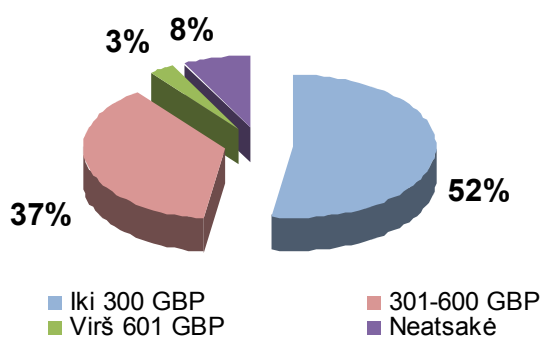
Anketoje respondentų buvo prašoma pažymėti tą langelį, į kurio skalę patenka jų gaunamas darbo užmokestis. Remiantis tuo, kad apklausos rengėjoms buvo sunku orientuotis, kokio maždaug dydžio atlyginimus gauna darbuotojai už atliktą darbą užsienyje bei dėl skirtingų visų trijų šalių valiutų, Didžiosios Britanijos ir JAV respondentams buvo pateiktas šiek tiek kitokio pobūdžio klausimas, atspindintis respondentų gaunamo darbo užmokesčio sumą, t.y. ne uždaras klausimas, su pateiktais atsakymais, o atviro tipo klausimas, kuriame darbuotojas turėjo įrašyti savo gaunamo darbo užmokesčio dydį. Taigi ir bus atliekamos skirtingos šio klausimo analizės.

Apklausoje dalyvavusių respondentų iš Lietuvos pasiskirstymas buvo labai įvairus (žr. 20 pav.). Daugiausia respondentų gauna (N=101) darbo užmokestį nuo 1001-1400 Lt, o mažiausiai – iki 600 Lt (N=12). Taigi galima konstatuoti, kad 32 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų gauna vidutinį Lietuvos gyventojų darbo užmokestį, kuris 2007 m. siekė 1306 Lt. Svarbu pažymėti, kad labai nemažas procentas respondentų, t.y. net 32 proc. (N=57), gauna didžiausią darbo užmokestį, kuris svyruoja nuo 1800 Lt ir daugiau. Tokius rezultatų pasiskirstymus įtakojo tai, kad nemaža dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, kuris garantuoja daug didesnę ir konkurencingesnę darbo užmokestį.

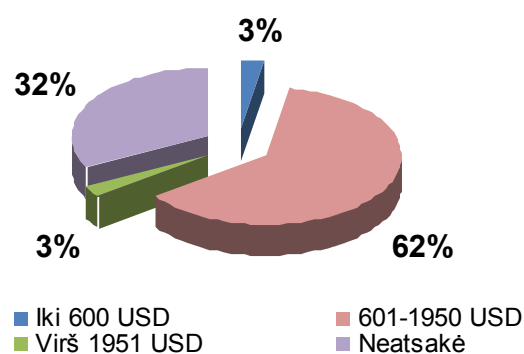


20 pav. Lietuvos respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį, proc.

Apklausoje dalyvavusių respondentų iš Didžiosios Britanijos pasiskirstymas pagal darbo užmokestį buvo taip pat labai įvairus (žr. 21 pav.). Kaip parodė tyrimas, dauguma respondentų iš Didžiosios Britanijos gauna atlyginimą iki 300 GBP (N=20), kiek mažesnė dalis respondentų – nuo 301-600 GBP (N=14). Tuo tarpu didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų iš JAV, t.y. net 62 proc., gauna atlyginimą nuo 601 USD iki 1950 USD (žr. 22 pav.). Net 32 proc. respondentų iš JAV nepanorėjo atskleisti savo darbo užmokesčio ir ne vienoje anketoje buvo rastas atsakymas, su užrašu - „Confidencial“.



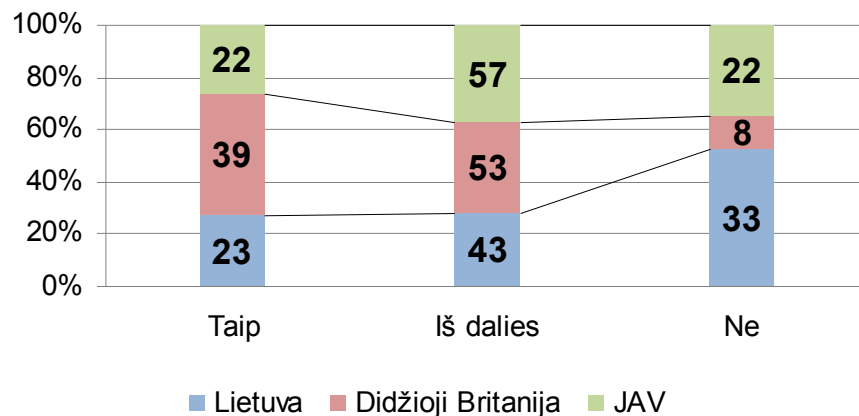
21 pav. Didžiosios Britanijos respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį, proc.



22 pav. JAV respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį, proc.

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentus tenkina jų gaunamas darbo užmokestis (žr. 23 pav.). Nagrinėjant pasitenkinimą darbo užmokesčiu pagal organizacijos tipą, reikia pažymėti, kad procentinis respondentų pasiskirstymas pasitenkinimu ir nepasitenkinimu iš esmės yra labai panašus: gamybos sektoriuje 27 proc. respondentų yra patenkinti savo darbo užmokesčiu (N=42), paslaugų sektoriuje – 23 proc. (N=54), tuo tarpu daugiau nepatenkintų darbo

užmokesčiu respondentų yra paslaugų sektoriuje, kur procentinis santykis siekia 33 proc. respondentų (N=76), o gamybos sektoriuje – 25 proc. (N=40). Nagrinėjant darbo užmokesčio pasitenkinimą šalių aspektu, pastebėta tendencija, kad Lietuvoje yra didesnė dalis respondentų, nepatenkintų savo darbo užmokesčiu, t.y. 33 proc. (N=105). Tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje nemaža dalis respondentų, t.y. 39 proc. (N=15), yra visiškai patenkinti savo atlyginimu, na o JAV daugiau nei pusė respondentų iš dalies yra patenkinti savo darbo užmokesčiu (N=21). Tokius atsakymų rezultatų pasiskirstymus galėjo įtakoti tai, kad visgi Lietuvoje yra mokamas žymiai mažesnis darbo užmokestis palyginus su Vakarų valstybėmis ir kaip žinoma didesnis atlyginimas yra viena iš pagrindinių jaunos darbo jėgos migracijos priežasčių.



23 pav. Respondentų pasitenkinimas darbo užmokesčiu, proc.

Tyrimais yra įrodyta, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, nuo demografinių darbuotojų charakteristikų. Todėl būtų tikslinga įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu remiantis darbuotojų demografiniais parametrais. Tuo būdu, įvertinus šalių skirtingas darbo užmokesčio mokėjimo valiutas gamybos ir paslaugų organizacijose, apklausoje dalyvavusių respondentų darbo užmokestį yra tikslinga suskirstyti į stambias grupes:

- darbuotojai, kurių atlyginimas yra iki 600 Lt;
- darbuotojai, kurių atlyginimas nuo 601 Lt iki 1000 Lt;
- darbuotojai, kurių atlyginimas nuo 1001 Lt iki 1400 Lt;
- darbuotojai, kurių atlyginimas nuo 1401 Lt iki 1800 Lt;
- darbuotojai, kurių atlyginimas virš 1801 Lt.

Didžiosios Britanijos darbuotojų darbo užmokesčio skalė:

- darbuotojai, kurių atlyginimas yra iki 300 GBP;

- darbuotojai, kurių atlyginimas nuo 301 GBP iki 500 GBP;
- darbuotojai, kurių atlyginimas virš 501 GBP;

JAV darbuotojų darbo užmokesčio skalė:

- darbuotojai, kurių atlyginimas yra iki 600 USD;
- darbuotojai, kurių atlyginimas nuo 601 USD iki 1950 USD;
- darbuotojai, kurių atlyginimas virš 1951 USD.

Tikslinga paskaičiuoti pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčio indeksus pagal demografinius parametrus. Pasitenkinimo darbo užmokesčio indeksų nustatymo pagrindas penkiabalė vertinimo skalės. Į tyrimą pravartu įvesti balus, kur:

- 5 balai – labai patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 4 balai – patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 3 balai – nelabai patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 2 balai – nepatenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 1 balas – labai nepatenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas.

Didžiosios Britanijos ir JAV darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčio indeksams yra nustatoma tribalė vertinimo skalė:

- 3 – labai patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 2 – nelabai patenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas;
- 1 - nepatenkintas darbo užmokesčiu darbuotojas.

Pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai apskaičiuoti pagal aritmetinio vidurkio formulę:

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

kur: x – suminis respondentų pasitenkinimo darbo užmokesčiu dydis; n – atitinkamos demografinių veiksnių grupės respondentų skaičius. Lietuvos respondentų pasitenkinimo darbu indeksų skaičiavimų rezultatai pateikti 9 lentelėje. Rezultatai (x) stulpelis – balai (nuo 1 iki 5) padauginėti iš respondentų skaičiaus. Stulpelis n žymi respondentų bendrą skaičių toje grupėje.

Lietuvos darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai

Demografiniai parametrai	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu												
	Respondentų skaičius					Rezultatai (x)					$\sum x$	n	\bar{x}
	Iki 600 Lt	601-1000Lt	1001-1400 Lt	1401-1800 Lt	Virš 1801 Lt	1	2	3	4	5			
LYTIS													
Moterys	10	56	67	35	11	10	112	201	140	55	518	179	2,9
Vyrai	2	17	34	37	46	2	34	102	148	230	516	136	3,8
IŠSILAVINIMAS													
Neb. vidurinis	0	3	3	1	0	0	6	18	4	0	28	7	4
Vidurinis	4	15	10	3	1	4	30	30	12	5	81	33	2,5
Profesinis	1	15	17	16	14	1	30	51	64	70	216	63	3,4
Aukštesnysis	3	10	16	16	4	3	20	48	64	50	185	49	3,8
Neb. aukštasis	2	22	19	8	6	2	44	57	32	30	165	57	2,9
Aukštasis	2	8	32	26	25	2	16	96	104	125	343	93	3,7
Aukštosios stud.	0	0	4	2	7	0	0	12	8	35	55	13	4,2
PAREIGOS													
Aukščiausios grandies vadovas	0	0	3	2	6	0	0	9	8	30	47	11	4,3
Vidutinės grandies vadovas	0	5	7	15	23	0	10	21	60	115	206	50	4,1
Žemesnės grandies vadovas	2	5	20	22	10	2	10	120	88	50	270	59	4,6
Darbuotojas	10	63	71	33	18	10	126	213	132	90	571	195	2,7
ĮMONĖS SRITIS													
Gamybinė	1	17	35	40	23	1	34	105	160	115	415	116	3,6
Paslaugų	11	56	66	32	34	11	112	198	128	170	619	199	3,1

Analizuojant Lietuvos darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu gamybos ir paslaugų organizacijose pagal demografinius respondentų požymius, buvo pastebėta, kad Lietuvos respondentai vyrai, su pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksu – 3,8, yra labiau patenkinti savo darbo užmokesčiu nei moterys. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad Lietuvos moterų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis paprastai yra daug mažesnis nei vyrų.

Nagrinėjant darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu respondentų išsilavinimo aspektu, reikia pažymėti, kad ir kaip tikėtasi, labiausiai patenkinti savo darbo užmokesčiu yra darbuotojai, turintys aukštųjų studijų išsilavinimą (4,2 indeksas), kadangi jų darbo užmokestis yra paprastai daug didesnis ir atitinka jų kvalifikaciją. Tačiau svarbu žymėti, kad pakankamai aukštas indeksas (4) yra gautas tarp respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad žmonės mano, jog jie gauna tinkamą atlyginimą pagal jų išsilavinimą ir tinkamas atlygis už darbą teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu. Tuo tarpu labiausiai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu yra respondentai su nebaigtu aukštuoju išsilavinimu.

Kaip ir buvo tikėtasi, labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu yra paprasti gamybos ir paslaugų organizacijų darbuotojai, kurių pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksas siekia tik 2,7, tuo tarpu labiausiai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu yra žemesnės grandies vadovai. Tuo tarpu nagrinėjant pasitenkinimą darbo užmokesčiu pagal organizacijos tipą, reikia pabrėžti, kad esminių skirtumų nepastebėta, kadangi darbo užmokesčiu darbuotojai yra patenkinti abiejuose sektoriuose labai panašiai.

Didžiosios Britanijos darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčio indeksų skaičiavimo rezultatai gamybos ir paslaugų organizacijose pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Didžiosios Britanijos darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai

Demografiniai parametrai	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu								
	Respondentų skaičius			Rezultatai (x)			$\sum x$	n	\bar{x}
	Iki 300 GBP	301-500GBP	Virš 501 GBP	1	2	3			
LYTIS									
Moterys	10	3	3	10	6	9	25	16	1,5
Vyrai	10	8	0	10	16	0	26	18	1,4
IŠSILAVINIMAS									
Neb. vidurinis	0	1	0	0	2	0	2	1	2
Vidurinis	5	2	0	5	4	0	9	7	1,3
Profesinis	2	1	0	2	2	0	4	3	1,3
Aukštesnysis	2	1	2	2	2	6	10	5	2
Neb. aukštasis	4	1	2	4	2	6	12	7	1,7
Aukštasis	7	4	1	7	8	9	24	12	2
Aukštosios stud.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAREIGOS									
Aukščiausios grandies vadovas	1	0	0	1	0	0	1	1	1
Vidutinės grandies vadovas	4	3	0	4	6	0	10	7	1,4
Žemesnės grandies vadovas	4	0	2	4	0	6	10	6	1,7
Darbuotojas	11	8	1	11	16	3	30	20	1,5
ĮMONĖS SRITIS									
Gamybinė	11	6	3	11	12	9	32	20	1,6
Paslaugų	9	5	0	9	10	0	19	14	1,4

Nagrinėjant Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčiu lyties aspektu, reikia pabrėžti, kad esminių skirtumų šiuo klausimu nepastebėta, kadangi gauti pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai praktiškai tokie pat, t.y. 1,5 ir 1,4. Tuo tarpu labiausiai yra patenkinti darbo užmokesčiu darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą, kurių pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksas yra 2. Labiausiai nepatenkinti darbu yra nekvalifikuoti darbuotojai, turintys profesinį ir

vidurinę išsilavinimą. Pastebėta tendencija, kad kuo mažesnis išsilavinimas, tuo atitinkamai yra ir mažesnis darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu.

Svarbu pabrėžti, kad labai įdomūs rezultatai gavosi nagrinėjant pasitenkinimą darbo užmokesčiu užimamų pareigų aspektu, kadangi labiausiai nepatenkinti savo darbo užmokesčiu yra aukščiausios grandies ir vidutinės grandies vadovai. Galima teigti, kad Didžiosios Britanijos darbuotojai gauna per mažus darbo užmokesčius pagal jų kvalifikaciją, o tai atitinkamai turi įtakos neigiamam savo darbo užmokesčio vertinimui. Lyginant gamybos ir paslaugų sektorių, reikia pažymėti, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu šiuo aspektu yra praktiškai panašus ir esminių skirtumų čia nepastebėta.

JAV darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčio indeksų skaičiavimo rezultatai gamybos ir paslaugų organizacijose pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

JAV darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksai

Demografiniai parametrai	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu								
	Respondentų skaičius			Rezultatai (x)			$\sum x$	n	\bar{x}
	Iki 600 USD	601-1950 USD	Virš 1950 USD	1	2	3			
LYTIS									
Moterys	2	14	0	2	28	0	30	16	1,8
Vyrai	2	8	1	2	16	3	21	11	1,9
IŠSILAVINIMAS									
Neb. vidurinis	0	6	0	0	12	0	12	6	2
Vidurinis	1	3	0	1	6	0	7	4	1,7
Profesinis	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aukštesnysis	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Neb. aukštasis	2	8	0	2	16	0	18	10	1,8
Aukštasis	1	4	1	1	8	3	12	6	2
Aukštosios stud.	0	0	1	0	0	3	3	1	3
PAREIGOS									
Aukščiausios grandies vadovas	0	1	0	0	2	0	2	1	2
Vidutinės grandies vadovas	0	3	1	0	6	3	9	4	2,2
Žemesnės grandies vadovas	0	3	0	0	6	0	6	3	2
Darbuotojas	4	15	0	4	30	0	34	19	1,7
ĮMONĖS SRITIS									
Gamybinė	0	12	1	0	24	3	27	13	2,1
Paslaugų	4	10	0	4	20	0	24	14	1,7

Nagrinėjant JAV darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu, pastebimas praktiškai vienodas darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu lyties aspektu. Be to, labiausiai nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu yra respondentai, turintys vidurinę išsilavinimą, kurių pasitenkinimo darbo

užmokesčiu indeksas siekia 1,7 ir yra žymiai mažesnis palyginus su aukštųjų studijų išsilavinimą turinčiais respondentais, kurie yra labiausiai patenkinti savo atlyginimais.

Kaip ir buvo tikėtasi, labiausiai nepatenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu yra paprasti darbuotojai, kurių pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksas yra 1,7. labiausia patenkinti – vidutinės grandies vadovai. Tuo tarpu lyginant organizacijų tipą, reikia pabrėžti, kad JAV yra pastebimas gamybos organizacijų darbuotojų didesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu palyginus su paslaugų sektoriumi, kur jo pasitenkinimo darbo užmokesčiu indeksas yra 1,7, tuo tarpu gamybiniam sektoriuje – 2,1.

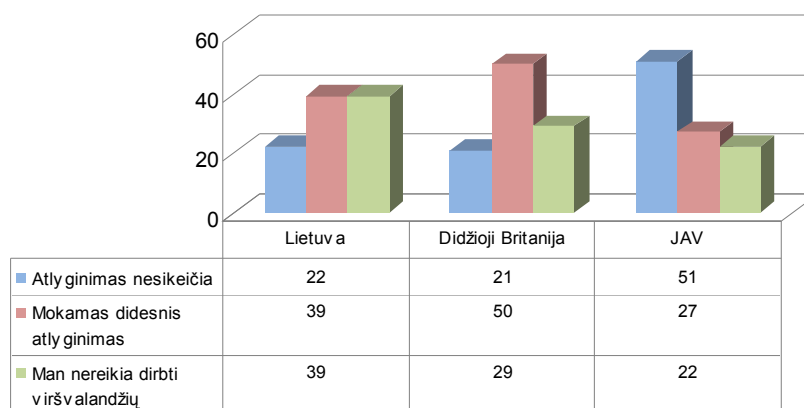
Taigi apibendrinant gautus rezultatus galima padaryti šias išvadas:

1. Lietuvos darbuotojai vyrai yra labiau patenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu, tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje ir JAV esminių skirtumų šiuo aspektu nepastebėta;
2. Kuo aukštesnis Lietuvos, JAV ir Didžiosios Britanijos darbuotojų išsilavinimas, tuo yra didesnis šių darbuotojų pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčio suma;
3. Labiausiai patenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu Lietuvos ir Didžiosios Britanijos organizacijose yra žemesnės grandies vadovai, tuo tarpu JAV – vidutinės grandies vadovai.
4. Lietuvos yra Didžiosios Britanijos darbuotojai tiek paslaugų, tiek ir gamybos sektoriaus organizacijose yra vienodai patenkinti savo darbo užmokesčiu, tuo tarpu JAV organizacijose pastebimas didesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu gamybos sektoriuje palyginus su paslaugų sektoriumi.

Analizuojant esminius faktorius, į kuriuos atsižvelgiant yra mokamas darbo užmokestis paslaugų ir gamybos organizacijose visose trijose nagrinėjamose šalyse, nustatyta, kad tiek paslaugų, tiek ir gamybos organizacijose dažniausiai yra mokamas fiksuotas atlyginimas, kur abiejuose sektoriuose procentinis santykis atitinkamai yra 53 proc. (N=124) ir 54 proc. (N=84) visų respondentų. Abiejuose sektoriuose 30 proc. respondentų gauna atlyginimą, kuris priklauso nuo darbo rezultatų ir kiekvieną mėnesį yra kintantis. Nagrinėjant darbo užmokesčio mokėjimo formas šalių aspektu, būtina pabrėžti, kad visose trijose nagrinėjamose šalyse yra patys populiariausi darbo užmokesčio mokėjimo būdai: 1) mokamas fiksuotas atlyginimas, kuris nepriklauso nuo rezultatų ar kvalifikacijos; 2) darbo užmokestis mokamas atsižvelgiant į darbo rezultatus. Remiantis tyrimų rezultatais, galima teigti, kad tiek paslaugų, tiek ir gamybos organizacijose darbo užmokestis ir darbo atlikimas nėra susiejami, todėl darbuotojams atlyginimas yra iš anksto visada žinomas, kuris nėra susijęs su į darbą įdėtomis pastangomis.

Kitas labai svarbus faktorius, įtakojantis darbuotojų motyvaciją, yra tai, ar darbuotojams reikia dirbti viršvalandžius, ir svarbiausia, ar už juos yra teisingai atlyginama (žr. 24 pav.). Tyrimas

parodė, kad skirtingose šalyse su viršvalandžiais yra skirtingos situacijos, pavyzdžiui, Lietuvoje yra mokamas arba didesnis atlyginimas – 39 proc. respondentų (N=122), arba iš viso respondentams nereikia dirbti viršvalandžių – 39 proc. (N=123). Tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje net 50 proc. respondentų yra mokamas didesnis atlyginimas (N=19), o 50 proc. respondentų (N=19) iš JAV teigia, jog dirbant viršvalandžius jų atlyginimas nesikeičia. Nagrinėjant viršvalandžių apmokėjimo sistemą organizacijos tipo aspektu, svarbu pabrėžti, kad dažniausiai viršvalandžius tenka dirbti gamybos organizacijų darbuotojams – 50 proc. respondentų (N=79), tačiau jiems už papildomas darbo valandas yra atitinkamai ir apmokama, tuo tarpu 43 proc. respondentų (N=101) iš paslaugų sektoriaus teigia, jog jiems iš viso nereikia dirbti viršvalandžių.



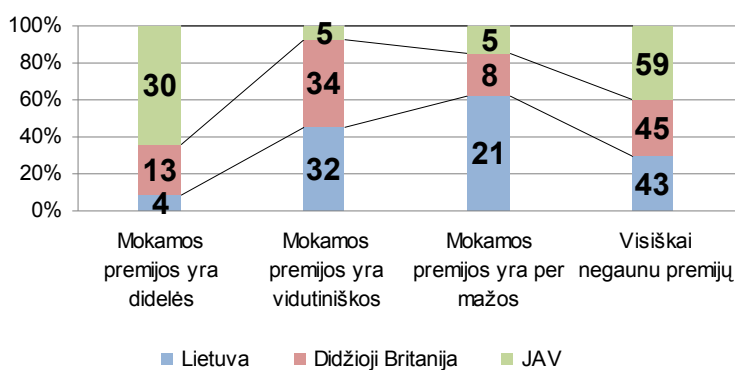
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal viršvalandžių apmokėjimo būdą, proc.

Nagrinėjant materialinio skatinimo sistemą paslaugų ir gamybos organizacijose, svarbu akcentuoti tai, kad siekiant panaikinti darbuotojų nepasitenkinimą darbo užmokesčiu organizacijose, turi būti sukurta tokia darbo apmokėjimo sistema, kuri laiku ir teisingai įvertintų darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatintų juos siekti geresnių darbo rezultatų, ir tuo būdu darbo užmokestis stimuliuotų darbuotojų motyvaciją, o ne demotyvaciją. Taigi čia labai svarbų vaidmenį vaidina premijavimas - individuali skatinimo forma. Norint, kad organizacijų darbuotojai taptų aktyvesni, jie turi būti premijuojami. Remiantis B. Leoniene (2001, p. 5), organizacijoms galima pasiūlyti tokias darbuotojų premijavimo formas atsižvelgiant į:

- ◆ darbuotojų darbo kokybę;
- ◆ darbų atlikimo punktualumą;
- ◆ užsienio kalbų mokėjimą;
- ◆ iniciatyvumą;
- ◆ universalumą;

- ♦ už kitus reikšmingus rezultatus, kurie turėjo tiesioginės įtakos organizacijų pelnui ar veiklos kokybei.

Taigi tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar gamybos ir paslaugų organizacijose yra naudojamos premijavimo sistemos, bei koks jų vaidmuo darbuotojų motyvavimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad visose šalyse dauguma respondentų: Lietuvoje – 43 proc. (N=134), Didžiojoje Britanijoje – 45 proc. (N=17), JAV – 59 proc. (N=22) visiškai negauna jokių premijų (žr. 25 pav.). Tačiau respondentai, gaunantys premijas iš gamybos sektoriaus šiek tiek geriau vertina premijų dydį ir teigia, jog gaunamos premijos yra normalios – 34 proc. respondentų (N=53), tuo tarpu paslaugų sektoriuje šis skaičius siekia tik 27 proc. (N=62). Taigi tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tyrimui atlikti pasirinktose paslaugų ir gamybos organizacijose nėra sukurtų teisingų premijavimo sistemų, kurios galėtų didintų darbo našumą ir atitinkamai motyvuoti darbuotojus efektyvesnei darbinei veiklai.



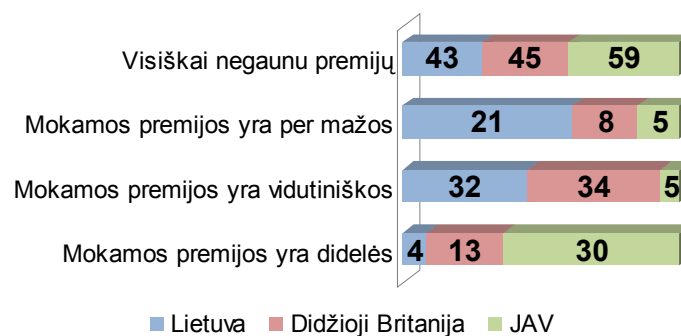
25 pav. Respondentų premijavimo sistemos vertinimas, proc.

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti darbuotojų darbo užmokesčio mokėjimo sistemos įtaką darbo kokybei. Tuo būdu respondentams buvo pateiktas tiesioginis klausimas su pateiktais atsakymais, ar atlyginimas skatina juos dirbti kokybiškiau. Kaip parodė tyrimo metu gauti rezultatai, 39 proc. respondentų iš Lietuvos teigia, jog mokamas darbo užmokestis jų neskatina dirbti kokybiškiau ir efektyviau (N=124). Tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje 42 proc. respondentų teigia, jog mokamas darbo užmokestis turi įtakos jų darbo kokybei (N=16). Su tuo sutinka kiek mažesnis procentas apklausoje dalyvavusių respondentų iš JAV, t.y. 39 proc. (N=14). Organizacijų tipo aspektu svarbu pažymėti, kad tiek paslaugų, tiek ir gamybos organizacijose dauguma respondentų atlyginimo mokėjimo sistema skatina dirbti kokybiškiau iš dalies: paslaugų įmonėse - 38 proc. respondentų (N=87), gamybos įmonėse - 39 proc. (N=62).

3.3.4. Darbo sąlygų vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose

Tyrimais įrodyta, kad darbuotojams finansinės motyvavimo priemonės efektyvios iki tam tikros ribos ir labiau veiksmingos, kai taikomos žemesnio lygmens personalui motyvuoti. Todėl reikia ypatingą dėmesį skirti ir kitoms motyvavimo priemonėms, kurios turi daugiau psichologinės įtakos darbuotojų darbinei veiklai. Viena iš jų - saugi ir sveika darbo aplinka, kuri yra svarbiausia darbingo gyvenimo sąlyga. Nuo darbo sąlygų kokybės priklauso žmonių darbingumas. Gera darbo aplinka šiandien suprantama kaip saugi, sveika ir užtikrinanti darbuotojo orumą. Taigi motyvavimo sistemoje darbo sąlygos bei darbuotojų nuomonė apie darbą yra labai svarbūs veiksniai, kuriuos būtina įvertinti. Todėl apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai, dirbantys paslaugų ir gamybos organizacijose, yra patenkinti savo darbu bei darbo sąlygomis.

Labai svarbus faktorius efektyvaus darbo procese yra ne tik pačio darbuotojo savijauta darbe, bet ir pačios darbo veiklos mėgstamumas. Todėl tyrimo metu respondentų buvo klausiama, ar jie mėgsta savo darbą, kurį dirba. Respondentų atsakymų variantai pasiskirstė labai įvairiai (žr. 26 pav.). Lyginant respondentų atsakymų variantus šalių aspektu, svarbu pažymėti, kad labiausiai darbuotojai mėgsta savo veiklą darbe JAV – net 35 proc. (N=13) respondentų. Kiek mažesnis procentas darbuotojų, mėgstančių savo darbą yra Didžiojoje Britanijoje – 32 proc. (N=12). Tuo tarpu Lietuvoje didžioji dauguma, t.y. 32 proc. respondentų (N=100) teigia, kad savo darbą mėgsta, bet mielai dirbtų kitokio pobūdžio darbą. Tuo tarpu lyginant respondentų pasiskirstymą pagal organizacijos tipą, labiau patenkinti savo darbine veikla yra paslaugų sektoriaus darbuotojai – 30 proc. respondentų (N=70), o gamybos sektoriuje - 28 proc. respondentų (N=44). Svarbu pažymėti tai, kad 27 proc. respondentų (N=63) iš paslaugų sektoriaus norėtų dirbti daug sudėtingesnę darbą, nes dabartinis jų darbas neatitinka visų galimybių. Gamybos sektoriuje pastebimas didesnis respondentų skaičius, kurių darbinė veikla visiškai atitinka jų galimybes – 68 proc. (N=106).



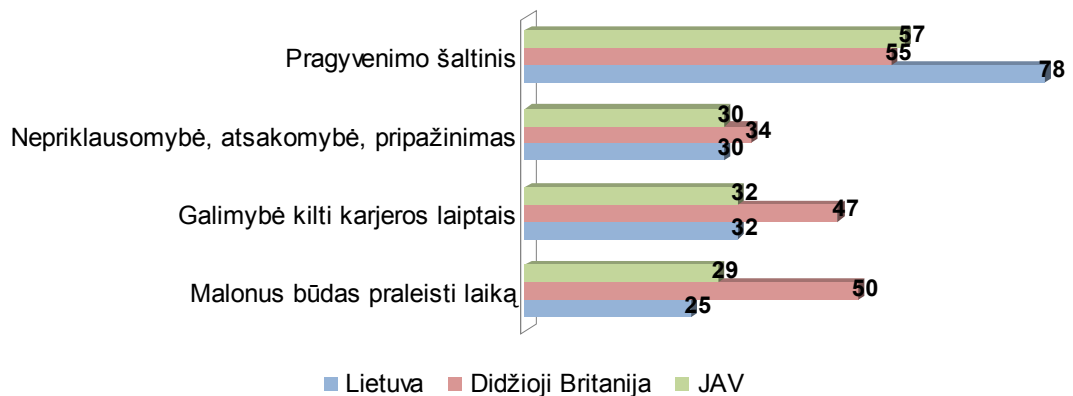
26 pav. Respondentų darbinės veiklos mėgstamumo vertinimas, proc.

Apklausoje metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar tenkina darbuotojus darbo organizavimas, t.y. įvairios pertraukėlės, poilsis, darbo valandos ir pan. Ir kaip parodė rezultatai, nemaža dalis respondentų yra patenkinti šiuo darbo pasitenkinimo aspektu: 45 proc. respondentų iš Lietuvos (N=143), 55 proc. – iš Didžiosios Britanijos (N=21), 38 proc. – iš JAV (N=14). Lyginant atsakymų pasiskirstymą organizacijų tipų aspektu, reikia pažymėti, kad didelių skirtumų šiuo klausimu nepastebėta, nes tiek paslaugų, tiek ir gamybos organizacijose vyrauja panašus procentinis respondentų pasiskirstymas šiuo klausimu: 43 proc. respondentų iš gamybos (N=68) ir 47 proc. iš paslaugų sektoriaus (N=110) teigiamai pasisako šiuo klausimu.

Labai svarbų vaidmenį geroje darbinėje aplinkoje vaidina draugiškas kolektyvas. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai iš paslaugų ir gamybos organizacijų dirba su žmonėmis, kurie jiems imponuoja. Rezultatai parodė, kad dauguma respondentų iš visų šalių kategoriškai sutinka, kad jų kolektyvas yra labai draugiškas: 59 proc. Lietuvos respondentų (N=187), 61 proc. Didžiosios Britanijos (N=23) ir 78 proc. – JAV (N=29). Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučiasi kolektyvo dalimi. Ir šiuo klausimu visų trijų šalių darbuotojai pasisakė teigiamai ir sutinka, kad visada jaučiasi kolektyvo dalimi 46 proc. Lietuvos respondentų (N=145), 55 proc. – Didžiosios Britanijos (N=21), 43 proc. – JAV (N=16) respondentų. Taigi galima teigti, kad tyrimui pasirinktose organizacijose vyrauja draugiška atmosfera tarp darbuotojų ir tai atitinkamai darbuotojus motyvuoja geresniems darbo rezultatams.

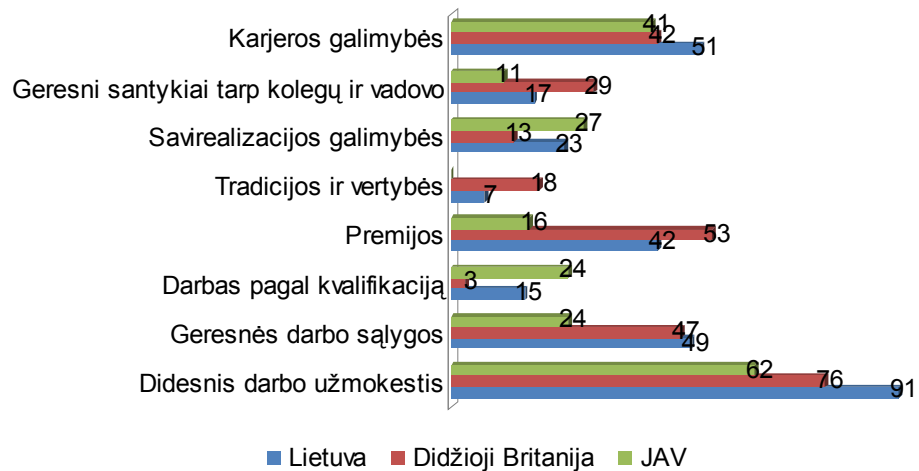
Vyrauja nuomonė, kad darbas daugumai žmonių yra veikla, kuri garantuoja pragyvenimo šaltinį, todėl darbo užmokestis ir tampa vienu iš esminių motyvacinių faktorių, labiausiai įtakančių darbuotojų darbinę veiklą. Tačiau kintant darbo sąlygoms, vis dažniau galima išgirsti, kad darbas darbuotojams nėra vien tik pragyvenimo šaltinis. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai iš gamybos ir paslaugų organizacijų vertina savo darbą. Buvo pateikti keturi pasirinkimo variantai, kad darbas – tai pragyvenimo šaltinis, kad tai malonus būdas praleisti laiką, nepriklausomybė ir pripažinimas bei galimybė kilti karjeros laiptais (žr. 27 pav.). Kaip parodė tyrimo rezultatai, net 70 proc. respondentų (N=244) teigia, kad jiems tai tik pragyvenimo šaltinis. Didžiojoje Britanijoje procentinis pasiskirstymas šiek tiek mažesnis – 55 proc. respondentų (N=21), JAV – 57 proc. respondentų (N=21). Tačiau Didžiojoje Britanijoje respondentams darbas nėra tik pragyvenimo šaltinis, kadangi respondentai – žymėjo, jog darbas taip pat yra ir galimybė kilti karjeros laiptais – 47 proc. respondentų (N=18) bei malonus būdas praleisti laiką – 50 proc. (N=19). Taigi apibendrinant galima teigti, kad visgi Lietuvos paslaugų ir gamybos sektorių organizacijų darbuotojams vis dar svarbiausia motyvavimo priemonė yra mokamas darbo užmokestis. Galima daryti išvadą, jog šis požiūris nepakito nuo 1990 ir 1999 metais atlikto Europos vertybių tyrimo

duomenų, kurie atspindi ir Lietuvos gyventojų darbo vertybių kitimą, darbo sampratą, įvairių darbo aspektų vertinimus. Nors darbas suteikia paties įvairiausio pobūdžio patirties, Lietuvos gyventojai pirmiausia jį laiko svarbiu kaip pajamų bei kitų atlygio formų šaltinį, ir ši tendencija per dešimtį metų netgi sustiprėjo. Tuo tarpu kai išsivysčiusiose Vakarų Europos šalyse – Prancūzijoje, Danijoje, Norvegijoje ir Švedijoje – gero atlyginimo už darbą svarba mažėja, o didėja asmenybės tobulinimo ir saviraiškos galimybių svarba.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinės veiklos vertinimą, proc.

Kiekvienas darbuotojas, rūpindamasis savo ateitimi bei gerove, bet kada gali susivilioti pakeisti savo darbo vietą į kitą. Tokius pokyčius kiekvieno darbuotojo gyvenime gali įtakoti daug priežasčių, gali būti, jog ne viena, o kelios. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys būtų pagrindiniai faktoriai, įtakojantys darbuotojų darbo vietos pakeitimą (žr. 28 pav.). Rezultatai parodė, kad pagrindinės priežastys visgi yra materialinio pobūdžio, kadangi 91 proc. Lietuvos respondentų nurodo, jog tai būtų didesnis darbo užmokestis (N=286) bei 42 proc. – premijos (N=131), tačiau labai didelį vaidmenį darbo keitimo procese tarp Lietuvos respondentų vaidina ir karjeros galimybės – 51 proc. respondentų (N=160). Didžiosios Britanijos respondentams darbo užmokestis taip pat yra pagrindinė priežastis – 76 proc. (N=29) bei geresnės darbo sąlygos – 47 proc. respondentų (N=18). JAV respondentai taip pat svarbiausiu veiksniu laiko darbo užmokestį – 62 proc. (N=23) bei karjeros galimybes – 41 proc. (N=15). Taigi apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tiek Lietuvos, tiek ir Didžiosios Britanijos bei JAV darbdaviai, norėdami tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, turi didžiausią dėmesį skirti apmokėjimo už darbo sistemų tobulinimui, kadangi jie gali labai greitai prarasti darbuotojus, nes konkurentai juos gali nusivilioti patrauklesniais materialiniais atlygiais.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo keitimo priežastis, proc.

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų pasitenkinimą darbu, respondentų buvo prašome įvertinti keletą teiginių, kuriems buvo pateikti atsakymai su skalėmis: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nežinau“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“. Pateikti teiginiai, susiję su darbu bei darbo aplinka, buvo suskirstyti į penkis blokus: pirmas blokas (1-2 klausimai), klausimai susiję su darbo reikšme darbuotojui, antrasis blokas (3-4 klausimai) klausimai skirti siekiant išsiaiškinti santykius ir atmosferą tarp darbuotojų bei kolegų, trečiasis blokas (5-7 klausimai) – apie darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme, ketvirtasis blokas (8-11 klausimai) – klausimai, tiesiogiai susiję su darbo sąlygomis (apšvietimu, ventiliacija) ir pan.

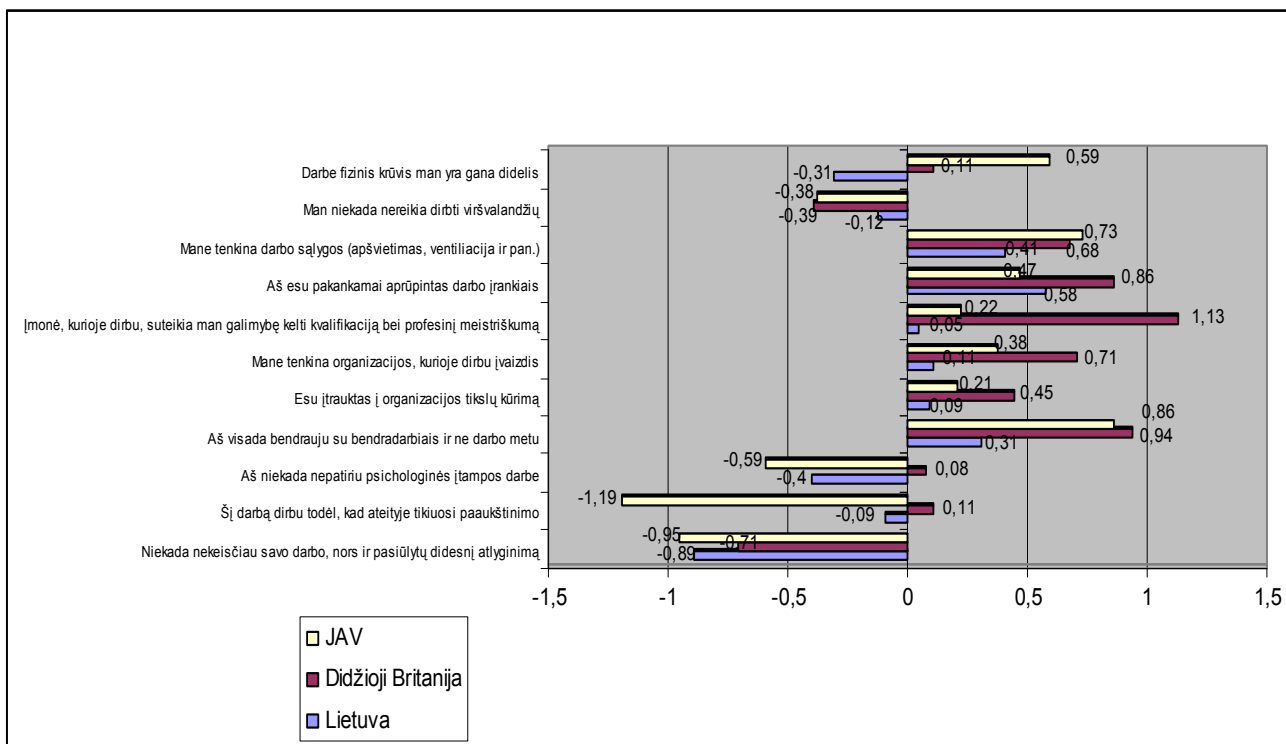
Suvedant duomenis į duomenų bazę, atsakymams „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė – 2, „Sutinku“ – 1, „Nežinau“ - 0, „Nesutinku“ – (-1), „Visiškai nesutinku“ – (-2). Veiksnių stiprumo vidurkiams (balais) gauti, buvo taikoma paprasta aritmetinio vidurkio formulė:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \times y}{\sum y}$$

$\sum x \times y$ - atitinkamų teiginių lygio ir respondentų atsakymų sandaugų suma;

$\sum y$ - respondentų skaičiaus suma.

Skaičiavimo metu gautas teiginio stiprumo vidurkis atspindi darbuotojų teiginių svarbumą. Skaičiavimai pateikti 3 PRIEDE. Skaičiavimai padėjo nustatyti, kuris iš pateiktų teiginių apie pasitenkinimą darbu darbuotojams skirtingose šalyse yra svarbiausias (žr. 29 pav.).



29 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių svarbumas, balais

Darbo reikšmė darbuotojui. Kaip teigia viena žymiausių A. Maslow poreikių teorija, kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos bei savirealizacijos poreikiai.). Siekiant išsiaiškinti savirealizacijos poreikio patenkinimo galimybes Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV organizacijose, apklaustiesiems buvo pateikti teiginiai: susiję su tuo, ar jie nepakeistų darbo, jeigu būtų pasiūlytas didesnis atlyginimas bei apie paaugštinimo galimybes darbovietėse. Šie teiginiai visų šalių darbuotojų buvo įvertinti gana panašiai ir rezultatai parodė, kad daugiausia respondentų pakeistų darbą už didesnį atlyginimą iš JAV, nes šios šalies respondentų stiprumo vidurkis - (-0,95), šiek tiek mažesni stiprumo vidurkiai yra respondentų iš Lietuvos, t.y. (-0,89) ir Didžiosios Britanijos – (-0,71). Tai rodo, kad darbuotojams darbo užmokestis yra vienas iš svarbiausių veiksnių, įtakančių jų efektyvesnę veiklą motyvacinėje sistemoje.

Svarbu pažymėti, kad JAV respondentams nėra svarbios paaugštinimo galimybės, kadangi teiginio, jog darbuotojai dirba šį darbą tikėdamiesi paaugštinimo stiprumo vidurkis siekia (-1,19), Lietuvoje – (-0,09). Tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje yra didesnis respondentų skaičius, kuriems karjeros kilimas laiptais yra svarbus veiksnys jų darbinėje veikloje, kadangi šios šalies respondentų atsakymų stiprumo vidurkis siekia 0,11. Taigi galima daryti išvadą, kad JAV ir Lietuvos

respondentų atlyginimai nepatenkina savo fiziologinių poreikių, kad galėtų juos motyvuoti aukštesni poreikiai, pvz. saviraiškos poreikis, tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje respondentai savo darbo užmokesčiu yra labiau patenkinti ir jau gali daugiau dėmesio skirti savirealizacijos poreikiams.

Darbinė atmosfera ir santykiai tarp darbuotojų. Norint, kad darbuotojas efektyviai dirbtų ir jaustų kuo mažiau vidinės įtampos, būtinas ne tik pasitikėjimas bei veiksmų laisvė, bet ir tam tikra kolegų parama bei grįžtamasis ryšys. Pripažįstama, kad didžiausią savo gyvenimo dalį žmogus praleidžia kolektyve. Kolektyve ugdoma bendroji žmogaus kultūra bei formuojasi santykiai su kitais kolektyvo nariais. Organizacijoje geras kolektyvas yra kaip viena iš sudėtinių psichologinės darbo aplinkos dalis, kuri turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Svarbu gerai sutarti ne tik darbo metu, bet ir po darbo. Todėl į teiginį, kad darbuotojai bendrauja su kolegomis ir ne darbo metu, teigiamai pasisakė visos trys šalys, tačiau Lietuvoje šio klausimo stiprumo vidurkis yra mažiausias, t.y. 0,31, kai tuo tarpu Didžiojoje Britanijoje jis siekia 0,94, o JAV – 0,86.

Tačiau visiškai priešinga situacija yra psichologinės įtampos darbe aspektu, kadangi Didžiojoje Britanijoje vyrauja mažesnė psichologinė įtampa, kadangi stiprumo vidurkis siekia 0,08, kai tuo tarpu Lietuvos darbuotojų stiprumo vidurkis siekia – (-0,4), o JAV – (-0,59). Galima daryti prielaidą, kad Didžiosios Britanijos organizacijų darbuotojai labiau yra linkę bendradarbiauti, o ne konkuruoti bei jų santykiai yra grindžiami kitų darbuotojų supratimu. Šio poreikio patenkinimas yra labai svarbus, kadangi sumažėja konfliktinių situacijų tikimybė organizacijose ir tuo būdu darbuotojai kartu siekia geresnių darbo rezultatų. Tuo tarpu Lietuvos ir JAV darbdaviai turėtų daugiau dėmesio skirti darbinės atmosferos gerinimui, kas turėtų atitinkamos įtakos psichologiniam klimatui darbe. Siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą tarpusavio santykiais bei sumažinti įtampą darbe, vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti neformaliems susitikimams: pvz.: organizuoti darbuotojų sporto varžybas, vasaros sezono atidarymo šventes, išvykas į gamtą ir pan. Tokios tradicijos – laisvalaikio forma, padėtų pažinti vieniems kitus, užmegzti tvirtesnius ryšius, gerinti mikroklimatą, tuo pačiu ir padidinti darbuotojų pasitikėjimą kolektyvu.

Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme. Darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos tikslų kūrimo bei priėmimo procese, yra suinteresuotas veiklos sėkme, todėl jaučiasi tiesiogiai atsakingas už veiklos rezultatus. Teigiama, kad toks motyvacijos principas didina organizacijų pelną. Todėl anketoje buvo įtrauktas klausimas, kuriuo buvo norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai yra įtraukti į organizacijų tikslų kūrimą. Šio klausimo stiprumo vidurkiai nėra labai aukšti: Lietuvos darbuotojų – 0,09, Didžiosios Britanijos – 0,45, JAV – 0,21. Taigi apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijose vadovai nelinkę pasitikėti savo pavaldiniais, todėl darbuotojai, nedalyvaudami organizacijos tikslų

kūrime, nėra skatinami imtis didesnės atsakomybės, o tai nesuteikia galimybės žmogui pajusti savo vertę organizacijoje.

Kitas svarbus dalykas, turintis įtakos darbuotojų motyvacijai, yra organizacijos įvaizdis. Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, kurie dirba organizacijose, kurios yra vertinamos potencialių vartotojų bei konkurentų, jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu. Labiausiai patenkinti savo darbovietės įvaizdžiu yra Didžiosios Britanijos darbuotojai, kurių stiprumo vidurkis siekia 0,71, JAV stiprumo vidurkis šiek tiek mažesnis – 0,38. Tuo tarpu Lietuvos stiprumo vidurkis šiuo klausimu yra pats mažiausias, t.y. 0,11. Taigi galima teigti, kad nemaža dalis respondentų yra patenkinti savo darbovietės įvaizdžiu ir tai nėra vienas iš svarbiausių jų darbinę veiklą demotyvuojančių veiksnių.

Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą organizacija, kurioje jie dirba, nereikėtų pamiršti aptarti dar vieną svarbų dalyką motyvavimo sistemai – kvalifikacijos kėlimo galimybes, kadangi kvalifikuotas specialistas yra didžiausias kiekvienos įmonės turtas. Kaip parodė tyrimo rezultatai, daugiausia dėmesio darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiria Didžiosios Britanijos darbdaviai, kadangi stiprumo vidurkis šiuo klausimu siekia 1,13 balus. Tuo tarpu JAV – 0,22 balai, Lietuvoje – 0,05 balai. Tokius žemus Lietuvos respondentų atsakymų rezultatus galėjo įtakoti tai, kad pas mus labai sunku yra rasti papildomų lėšų, kurias būtų galima skirti darbuotojų mokymui, be to, vyrauja nuomonė, jog vadovai baiminasi, kad darbuotojų augimas – jų kvalifikacijos tobulinimas – didina tikimybę, kad jie taps patrauklūs kitiems darbdaviams, todėl ir vadovai nėra motyvuoti darbuotojų ugdymui, kadangi kitos organizacijos labai greitai ir lengvai gali prisivilioti apmokytus darbuotojus ir taip padaryti didelių nuostolių organizacijoms.

Darbo sąlygos. Saugi ir sveika darbo aplinka yra svarbiausia darbingo gyvenimo sąlyga. Nuo darbo sąlygų kokybės priklauso žmonių darbingumas. Teisės aktų, reguliuojančių saugą darbe, darbo teisėje yra ypač daug. Reguluojama viskas: įmonėje atliekamo darbo saugos organizavimas ir kontrolė, saugumo technikos ir gamybinės sanitarijos taisyklės, darbuotojų aprūpinimas individualiomis apsaugos priemonėmis ir kenksmingus veiksnius pašalinančiomis medžiagomis ir pan. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai iš paslaugų ir gamybos organizacijų yra aprūpinti darbo priemonėmis. Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, labiausiai patenkinti darbo priemonių aprūpinimu yra Didžiosios Britanijos darbuotojai, kurių stiprumo vidurkis siekia 0,71 balų, tuo tarpu Lietuvoje – 0,58 balų, JAV – 0,48 balų. Taigi galima daryti išvadą, kad visgi kiek įmanoma darbuotojai yra aprūpinami pagrindiniais darbo įrankiais, kurie garantuoja nenutrūkstamą darbo procesą kiekvienoje organizacijoje.

Kitas svarbus veiksnys darbuotojų motyvavimui – darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir kt.), kol šie poreikiai nėra patenkinami, jokie kiti poreikiai negali veikti kaip motyvuojanti jėga. Tuo būdu anketoje buvo pateiktas klausimas, kuris padėjo įvertinti darbuotojų pasitenkinimą šiuo aspektu. Kaip parodė tyrimo rezultatai, didžiausias pasitenkinimas darbo sąlygomis yra Didžiojoje Britanijoje, kur stiprumo vidurkis siekia 0,71, tuo tarpu JAV – 0,73, Lietuvoje – 0,11. Tai, kad Lietuvoje palyginus su kitomis šalimis, darbuotojai mažiau patenkinti darbo sąlygomis, galima susieti su tuo, jog Lietuvos darbdaviams nepakanka lėšų, kurias būtų galima skirti patalpų renovavimui bei jaukiai darbo aplinkai užtikrinti.

Vidinę įtampą darbuotojui taip pat gali sukelti žinojimas, kad reikia atlikti kuo daugiau, ir dažnai dalį poilsio skirto laiko reikia paskirti darbui. Viršvalandinis darbas, jei jis kartojasi labai dažnai ir darbuotojui tenka per savaitę dirbti daugiau nei 40 valandų, gali sukelti nuovargį, ko pasekoje mažėja darbuotojų našumas, ar net gali turėti neigiamos įtakos jų sveikatos būklei. To galima būtų išvengti tik tikslingai planuojant darbo vietas bei teisingai paskirstant darbo krūvį visiems darbuotojams. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojams reikia dirbti viršvalandžius darbe, tokiu būdu paaukojant dalį poilsio laiko, buvo pateiktas teiginys: „Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių“. Tyrimo rezultatai parodė, jog visgi darbuotojams daugiau ar mažiau tenka dirbti viršvalandžius, tą patvirtino visų šalių respondentai, kadangi jie nesutiko su teiginiu, kad jiems niekada nereikia dirbti viršvalandžių. Lietuvos respondentų stiprumo vidurkis siekia 0,12 balų, Didžiosios Britanijos – 0,3 balų, JAV – 0,38 balų. Jeigu darbuotojams tenka dirbti viršvalandžius, svarbu, kad už juos būtų tinkamai atsilyginama, kadangi viršvalandžiai, o ypač neapmokami viršvalandžiai yra vienas iš pagrindinių darbuotojų demotyvaciją stiprinančių veiksnių, kurie turi neigiamą padarinių visai įmonės veiklai.

Praktika rodo, kad darbuotojų motyvacijai įtakos turi darbo krūvis, tempas, užduoties atlikimo terminas, per didelė atsakomybė ir kiti faktoriai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojus tenkina fizinis krūvis, kuris jam tenka darbe. Ir kaip parodė tyrimo rezultatai, tiek JAV, kurios respondentų atsakymų stiprumo vidurkis siekia 0,59 balų, tiek ir Didžiojoje Britanijoje (0,11), yra daugiau respondentų, kuriems fizinis krūvis yra per didelis, tuo tarpu Lietuvoje stiprumo vidurkis siekia (-0,31) ir tai parodo, kad nemažai daliai respondentų fizinis krūvis nėra per didelis ir tai turi atitinkamos įtakos darbuotojų darbo rezultatams.

3.3.5. Motyvavimo priemonių vertinimas paslaugų ir gamybos organizacijose

Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos pasirinktose paslaugų ir gamybos organizacijose Lietuvoje, Didžiojoje Britanijoje ir JAV. Tai buvo svarbu siekiant įvertinti motyvacinio skatinimo sistemas pasirinktose organizacijose. Gauti rezultatai prisidėjo prie tinkamiausio ir efektyviausio motyvacinio modelio sukūrimo ir pasiūlymo pasirinktų organizacijų vadovams. Siekiant įvertinti visas motyvacines priemones, naudojamas Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV paslaugų ir gamybos organizacijose, respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti kelis atsakymų variantus (žr. 30 pav.).

Analizuojant duomenis, paaiškėjo, jog Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijose yra taikoma didelė motyvacijos priemonių įvairovė. Remiantis respondentų atsakymais, galima išskirti populiariausias motyvavimo priemones skirtingose šalyse.

Lietuvos paslaugų ir gamybos organizacijose populiariausios motyvacijos priemonės:

- priedas prie atlyginimo;
- karjeros galimybės;
- įvairios šventės ir vakarėliai;
- draugiški santykiai su bendradarbiais.

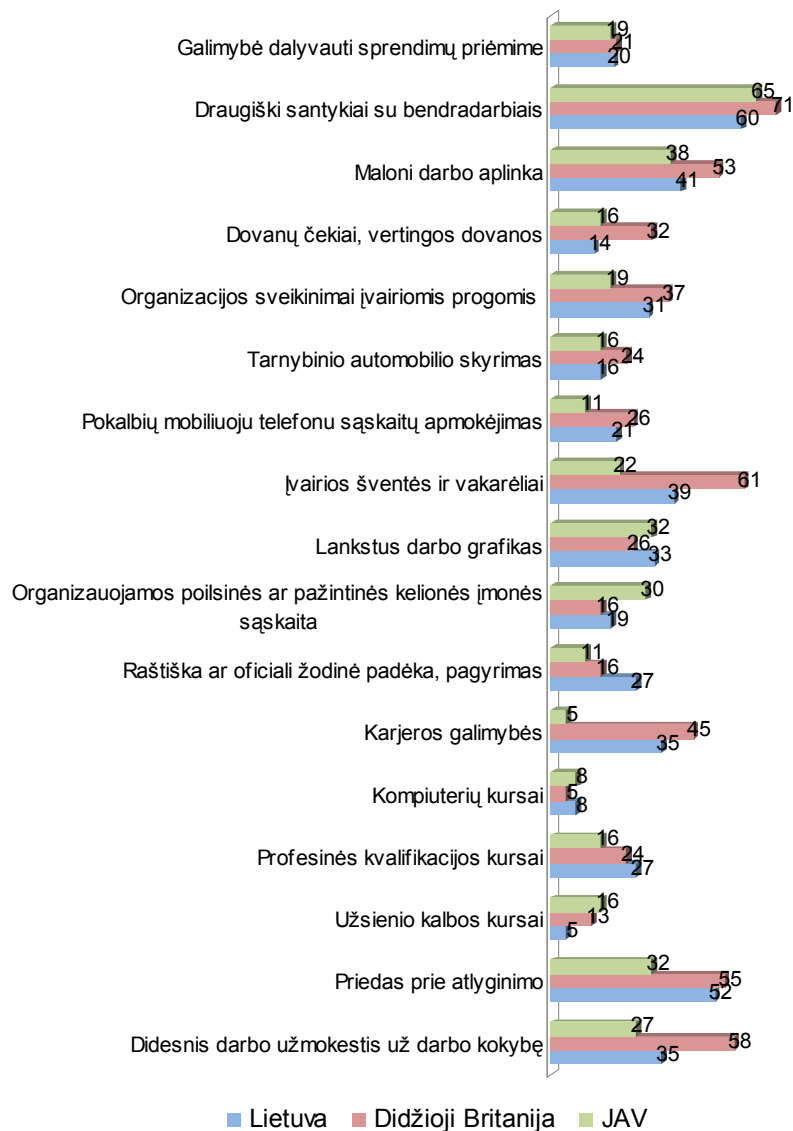
Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose populiariausios motyvacijos priemonės:

- didesnis darbo užmokestis už darbo kokybę;
- draugiški santykiai su bendradarbiais;
- įvairios šventės ir vakarėliai;
- maloni darbo aplinka.

JAV paslaugų ir gamybos organizacijose populiariausios motyvacijos priemonės:

- draugiški santykiai su bendradarbiais;
- galimybė dalyvauti sprendimų priėmime;
- lankstus darbo grafikas;
- organizuojamos poilsinės ar pažintinės kelionės įmonės sąskaita.

Svarbu pažymėti, kad pasirinktose organizacijose Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje labai nepopuliarios motyvavimo priemonės yra kompiuterių ir užsienio kalbų kursai, JAV – karjeros galimybės bei taip pat kompiuterių kursai.



30 pav. Naudojamų motyvacinių priemonių vertinimas, proc.

Tyrimais įrodyta, kad darbuotojams finansinės motyvavimo priemonės efektyvios iki tam tikros ribos ir labiau veiksmingos, kai taikomos žemesnio lygmens personalui motyvuoti. Aukštos kvalifikacijos darbuotojams, be atlyginimo, svarbios tobulėjimo, karjeros galimybės, santykiai su vadovais, supratimas, kad esi išklausomas ir lemi dalį įmonėje priimamų sprendimų. Aukštos kvalifikacijos specialistai jau turi pretenzijų ir į strateginius organizacijų sprendimus. Todėl motyvuodami savo darbuotojus Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV darbdaviai turėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir stengtis tenkinti tuos, kurie jiems yra patys svarbiausi.

3.4. Demografinių kintamųjų ir motyvacinių parametrų tarpusavio sąryšio analizė (požymių nepriklausomumo tikrinimas)

Tyrimais įrodyta, kad darbo motyvaciją bei pasitenkinimą darbu įtakoja asmeninės darbuotojų savybės, lūkesčiai ir poreikiai. Todėl Siekiant atskleisti Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV paslaugų ir gamybos organizacijose egzistuojančias darbuotojų motyvavimo sistemų problemas, būtina motyvacinius faktorius analizuoti atsižvelgiant į respondentų demografinius parametrus. Taigi šiame skyriuje bus nustatinėjama priklausomybė tarp respondentų amžiaus, lyties, išsilavinimo, užimamų pareigų, darbo stažo ir atskirų motyvacinių parametrų, kurie suskirstyti į darbo užmokesčio, darbo sąlygų, darbo atmosferos ir tarpusavio santykių su kolegomis, kvalifikacijos kėlimo ir dalyvavimo organizacijų valdyme grupes.

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra demografinių veiksnių ir motyvacinių faktorių tarpusavio priklausomybė, buvo naudojamas χ^2 (chi-kvadrato) kriterijus, kuriuo buvo tikrinamos nepriklausomumo hipotezės, nes šis kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, p-reikšmė apibrėžiama kaip $p < 0,05$ (tikimybė, kad kriterijaus statistika T nemažesnė už stebimą t^*). Demografinių parametrų ir motyvacinių faktorių hipotezių tikrinimo rezultatai pateikti 4 PRIEDE.

Taigi remiantis gautais rezultatais, pastebėta, kad statistiškai reikšmingo priklausomumo nepastebėta tarp motyvacinių parametrų ir darbo stažo (žr. 4 priedą). Statistiškai reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp respondentų lyties ir tam tikrų motyvacinių parametrų, kurie ir bus panagrinėjami šiek tiek plačiau (žr. 12 lent.).

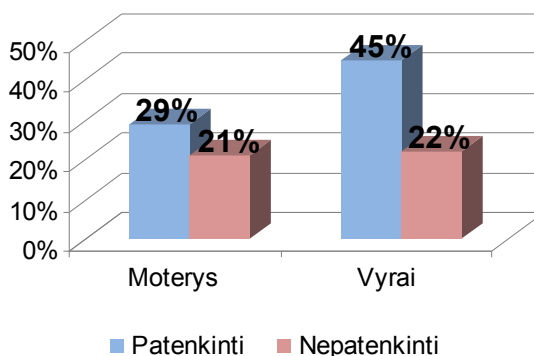
12 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp lyties ir motyvacinių parametrų

Demografiniai kintamieji	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
<i>Lietuvos respondentų rezultatai</i>		
Lytis	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,003
<i>Didžiosios Britanijos respondentų rezultatai</i>		
Lytis	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,031
Lytis	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,003

Taigi pirmoji statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir Lietuvos darbuotojų lytis yra nesusiję, H_1 - Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir lytis yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,003$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie

kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **Lietuvos respondentų pasitenkinimui gaunamomis premijos paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi lytis**. 45 proc. respondentų vyrų yra patenkinti gaunamomis premijomis, tuo tarpu moterų procentinis santykis šiek tiek mažesnis, t.y. 29 proc. Galima teigti, kad vyrai yra labiau patenkinti gaunamomis premijomis nei moterys (žr. 31 pav.).



31 pav. Lietuvos darbuotojų pasitenkinimo premijomis priklausomybė nuo lyties, proc.

Nagrinėjant Didžiosios Britanijos rezultatus, pastebimas dviejų hipotezių pasitvirtinimas. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbo užmokesčio įtaka darbuotojų darbo kokybei ir Didžiosios Britanijos respondentų lytis nėra statistiškai susiję, H_1 - darbo užmokesčio įtaka darbuotojų darbo kokybei ir Didžiosios Britanijos respondentų lytis yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,031$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **darbo užmokesčio įtaka Didžiosios Britanijos darbuotojų darbo kokybei paslaugų ir gamybos organizacijose priklauso nuo lyties**. Galima daryti prielaidą, kad moterų darbo kokybė labiau priklauso nuo darbo užmokesčio nei vyrų, kadangi 63 proc. respondentų teigiamai pasisakė šiuo klausimu, tuo tarpu vyrų tik 21 proc.

Kita Didžiosios Britanijos pasitvirtinusi hipotezė susijusi su lytimi yra tokia: statistinė hipotezė H_0 teigia, Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir lytis nėra statistiškai susiję, H_1 - pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir lytis yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,003$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu paslaugų ir gamybos organizacijose, kuriose dirba, priklauso nuo lyties**. Be to, galima teigti, kad moterys savo

darboviečių įvaizdžiu yra labiau patenkintos nei vyrai – 63 proc. respondentų, tuo tarpu vyrų tik 36 proc.

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp respondentų amžiaus ir tam tikrų motyvacinių parametru nustatytas tik tarp Didžiosios Britanijos respondentų (žr. 13 lent.).

13 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp amžiaus ir motyvacinių parametru

Demografiniai kintamieji	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
<i>Didžiosios Britanijos respondentų rezultatai</i>		
Amžius	Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	0,036
Amžius	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,032
Amžius	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaukštinimo	0,041

Nagrinėjant Didžiosios Britanijos iškeltų hipotezių rezultatus, statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas darbo sąlygomis (apšvietimu, ventiliacija ir pan.) ir darbuotojų amžius yra nesusiję, H_1 - Didžiosios Britanijos darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis (apšvietimu, ventiliacija ir pan.) ir darbuotojų amžius yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,036$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad ***Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimui darbo sąlygomis paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi amžius.***

Kitas svarbus priklausomas motyvacinis faktorius nuo Didžiosios Britanijos respondentų amžiaus yra pasitenkinimas įmonėje kelti kvalifikaciją. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas galimybe įmonėje kelti kvalifikaciją ir darbuotojų amžius yra nesusiję, H_1 - Didžiosios Britanijos pasitenkinimas galimybe kelti kvalifikaciją ir darbuotojų amžius yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,032$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad ***Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimui kelti kvalifikaciją įmonėje paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi amžius.*** Nustatyta, kad labiau nepatenkinti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis yra vyresnio amžiaus žmonės, tai būtų galima susieti su jų pasyvumu, kadangi jaunesni žmonės, norėdami tobulėti ir būti patrauklūs savo darbdaviams, yra daug aktyvesni ir mielai renkasi įvairius seminarus bei kursus savo pačių iniciatyva, nelaukdami, kol pasiūlys ir apmokės pats darbdavys.

Taip pat pastebėta priklausomybė tarp pasitenkinimo būti paaukštintam ir darbuotojų amžiaus. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų amžius yra nesusiję, H_1 - Didžiosios Britanijos darbuotojų

pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų amžius yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,041$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad ***Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimui galimybe būti paaukštintam įmonėje paslaugų ir gamybos organizacijose turi darbuotojų amžius.***

Kitas labai svarbus aspektas yra demografinių parametrų priklausomybė nuo išsilavinimo. Pasitvirtinusių hipotezių pastebėta tarp Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV darbuotojų atsakymų rezultatų. Rezultatai pateikti 14 lentelėje.

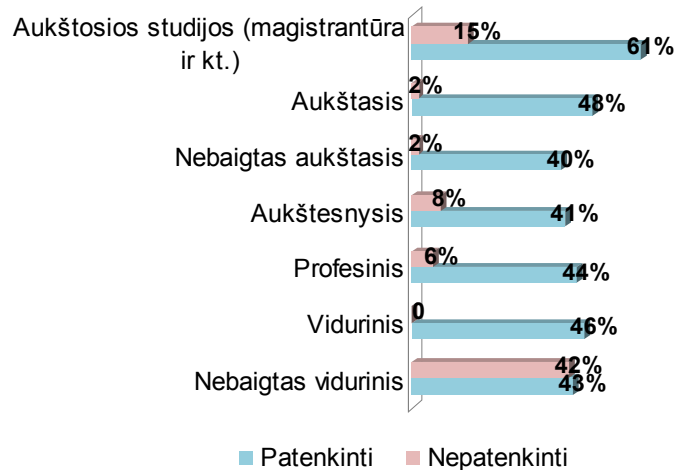
14 lentelė

Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp išsilavinimo ir motyvacinių parametrų

Demografiniai kintamieji	Motyvaciniai parametrai	p -reikšmė
<i>Lietuvos respondentų rezultatai</i>		
Išsilavinimas	Jaučiuosi kolektyvo dalimi	0,006
Išsilavinimas	Dirbu su žmonėmis, kurie man patinka	0,023
Išsilavinimas	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	0,015
Išsilavinimas	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,035
<i>Didžiosios Britanijos respondentų rezultatai</i>		
Išsilavinimas	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,042
<i>JAV respondentų rezultatai</i>		
Išsilavinimas	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,002
Išsilavinimas	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,002
Išsilavinimas	Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis ir pan.)	0,043
Išsilavinimas	Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	0,030
Išsilavinimas	Dirbu su žmonėmis, kurie man patinka	0,017
Išsilavinimas	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	0,005
Išsilavinimas	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,018
Išsilavinimas	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,042

Nagrinėjant motyvacinių faktorių priklausomybę nuo išsilavinimo tarp Lietuvos respondentų, pasitvirtino net keturios hipotezės. Viena iš jų ta, kad statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos darbuotojų jautimasis kolektyvo dalimi ir išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - Lietuvos darbuotojų jautimasis kolektyvo dalimi ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,006$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad ***Lietuvos respondentų jautimuisi kolektyvo dalimi paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų išsilavinimas.*** Labiausiai jaučiasi kolektyvo dalimi darbuotojai, kurių išsilavinimas yra aukštosios studijos, kadangi net 61 proc. respondentų, turinčių tokį išsilavinimą, jaučiasi kolektyvo dalimi. Darbuotojai labiausiai nesijaučia kolektyvo dalimi, kurie neturi net vidurinio išsilavinimo – 42 proc. (žr. 32 pav.). Taigi

kuo aukštesnis apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas, tuo labiau Lietuvos respondentai jaučiasi kolektyvo dalimi savo darbovietėje.



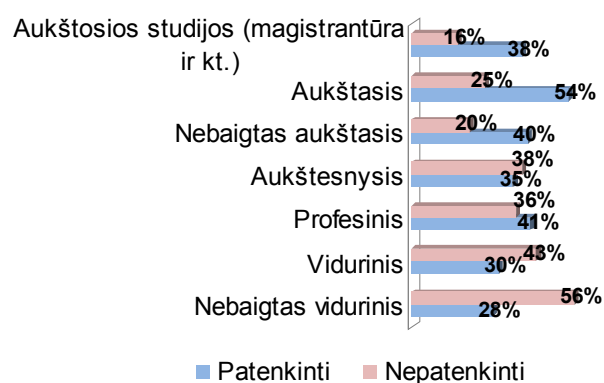
32 pav. Lietuvos respondentų pasitenkinimo galimybe jaustis kolektyvo dalimi priklausomybė nuo išsilavinimo, proc.

Taip pat pastebėta pasitenkinimo savo bendradarbiais priklausomybė nuo išsilavinimo. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas žmonėmis, su kuriais dirba, ir išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų pasitenkinimas žmonėmis, su kuriais dirba, ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,023$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi ***Lietuvos respondentų pasitenkinimui žmonėmis, su kuriais dirba, paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų išsilavinimas.*** 70 proc. nebaigto aukštojo išsilavinimo Lietuvos darbuotojai labiausiai mėgsta savo kolegas, su kuriais dirba, tuo tarpu 23 proc. respondentų, turinčių aukštųjų studijų išsilavinimą, nemėgsta savo kolegų. Taip pat buvo patvirtinta tokia pat hipotezė ir JAV su p reikšmė ($p=0,017$), kuri taip pat patvirtino, kad ***JAV respondentų pasitenkinimui žmonėmis, su kuriais dirba, paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų išsilavinimas.*** 78 proc. aukštojo išsilavinimo darbuotojai iš JAV labiausiai mėgsta savo kolegas, su kuriais dirba, tuo tarpu 50 proc. respondentų, turinčių profesinį išsilavinimą, nemėgsta savo kolegų.

Kita statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos respondentų pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - Lietuvos respondentų pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,015$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir

galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. 46 proc. Lietuvos respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, labiausiai tikisi būti paaukštinti pareigose, o mažiausiai – net 70 proc. respondentų, kurių išsilavinimas yra nebaigtas vidurinis. Taip pat buvo patvirtinta ir JAV tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,005$). Taigi galima daryti išvadą, kad **Lietuvos ir JAV respondentų pasitenkinimui galimybe būti paaukštintam įmonėje paslaugų ir gamybos organizacijose turi išsilavinimas**. Taigi galima daryti prielaidą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo yra didesnis noras ir tikimybė būti pakeltam pareigose.

Pasitvirtino labai svarbi statistinė hipotezė, kuri H_0 teigia, kad Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą ir išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų pasitenkinimas įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,035$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetama ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi **Lietuvos respondentų pasitenkinimui įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų išsilavinimas**. 54 proc. aukštojo išsilavinimo darbuotojų jaučiasi įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą, tuo tarpu 56 proc. respondentų, turinčių nebaigtą vidurinį išsilavinimą, to nejaučia (žr. 33 pav.). Taigi kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo labiau jie jaučia esą įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą. Taip pat buvo patvirtinta ir JAV tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,018$), taigi galima teigti, kad ir **JAV respondentų pasitenkinimui įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų išsilavinimas**.



33 pav. Lietuvos darbuotojų įtraukimo į organizacijos tikslų kūrimą pasitenkinimo priklausomybė nuo išsilavinimo, proc.

Nagrinėjant Didžiosios Britanijos rezultatus, buvo patvirtinta tik viena hipotezė, kuri teigia, kad H_0 - Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir

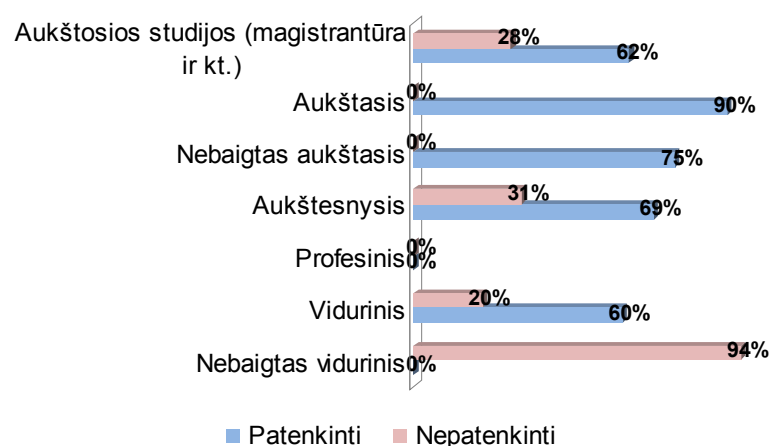
išsilavinimas nėra statistiškai susiję, H_1 - pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,042$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad ***Didžiosios Britanijos respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, paslaugų ir gamybos organizacijose priklauso ne tik nuo lyties, bet ir nuo išsilavinimo.*** 71 proc. respondentų su aukštesniuoju išsilavinimu yra patenkinti įmonės įvaizdžiu, o 20 proc. profesinio išsilavinimo respondentų nėra patenkinti darbovietės įvaizdžiu. Galima teigti, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo labiau yra darbuotojai patenkinti savo darbovietės įvaizdžiu.

Nagrinėjant JAV respondentų motyvacinių faktorių priklausomybę nuo demografinių rodiklių, buvo patvirtintos kelios hipotezės. Pirmoji iš jų statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir JAV darbuotojų išsilavinimas yra nesusiję, H_1 - JAV darbuotojų pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,002$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad ***JAV respondentų pasitenkinimui gaunamomis premijomis paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi išsilavinimas.*** 100 proc. respondentų, turinčių aukštųjų studijų išsilavinimą, yra visiškai patenkinti gaunamų premijų sumomis, tuo tarpu 25 proc. respondentų su nebaigtu aukštuoju išsilavinimu nėra patenkinti gaunamomis premijomis. Taigi galima daryti prielaidą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo atitinkamai yra didesnis pasitenkinimas gaunamomis premijomis. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad aukštesnio išsilavinimo darbuotojai gauna ne tik didesnius atlyginimus pagal savo kvalifikaciją, bet ir atitinkamai didesnes premijas palyginus su žemesnio išsilavinimo darbuotojais, todėl jų pasitenkinimas ir yra žymiai didesnis.

Kita statistinė hipotezė, pasitvirtinusi JAV, yra tokia, kuri H_0 teigia, kad darbo užmokesčio įtaka darbuotojų darbo kokybei ir JAV respondentų išsilavinimas nėra statistiškai susiję, H_1 - darbo užmokesčio įtaka darbuotojų darbo kokybei ir JAV respondentų išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,002$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad ***darbo užmokesčio įtaka JAV darbuotojų darbo kokybei paslaugų ir gamybos organizacijose priklauso nuo išsilavinimo.*** Visi apklausoje dalyvavę respondentai su aukštųjų studijų išsilavinimu, teigia, kad jiems darbo užmokesčio turi įtakos kokybiškesniam darbui, tuo tarpu visi vidurinio išsilavinimo respondentai tą neigia. Taigi galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo yra didesnė priklausomybė darbo užmokesčio įtakai kokybiškesniam darbui.

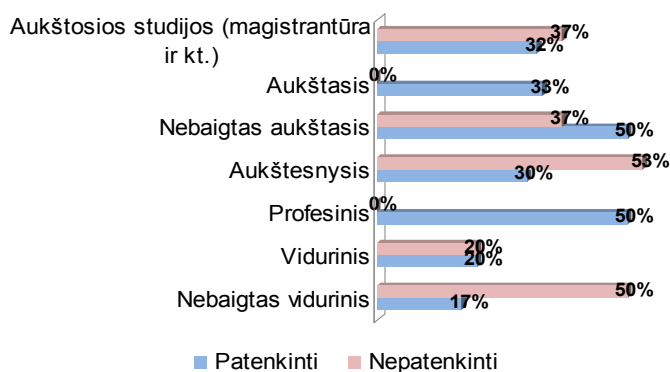
Tyrimo metu buvo pastebėta darbuotojų pasitenkinimo darbo organizavimu priklausomybė nuo išsilavinimo. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad JAV respondentų pasitenkinimas darbo organizavimu ir darbuotojų išsilavinimas nėra statistiškai susiję, H_1 -respondentų pasitenkinimas darbo organizavimu ir darbuotojų išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,043$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **JAV respondentų pasitenkinimą darbo organizavimu paslaugų ir gamybos organizacijose įtakoja darbuotojų išsilavinimas**. 100 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų su aukštauju išsilavinimu, teigia, jog jie yra patenkinti darbo organizavimu, tuo tarpu 60 proc. respondentų su viduriniu išsilavinimu teigia, kad jie nėra patenkinti darbo organizavimu.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad JAV respondentų pasitenkinimas darbo įrankių aprūpinimu ir darbuotojų išsilavinimas nėra statistiškai susiję, H_1 -respondentų pasitenkinimas darbo įrankių aprūpinimu ir darbuotojų išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,030$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **JAV respondentų pasitenkinimą darbo įrankių aprūpinimu paslaugų ir gamybos organizacijose įtakoja darbuotojų išsilavinimas**. 94 proc. nebaigto vidurinio išsilavinimo respondentų yra nepatenkinti darbo aprūpinimu įrankiais, tuo tarpu 90 proc. aukštąjį išsilavinimą turinčių apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog jie yra patenkinti aprūpinimu darbo įrankiais (žr. 34 pav.). Galima daryti prielaidą, kad kuo didesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo didesnis jų pasitenkinimas aprūpinimu darbo įrankiais.



34 pav. JAV darbuotojų pasitenkinimo aprūpinimo darbo įrankiais ir išsilavinimo priklausomybė, proc.

Labai svarbus aspektas yra galimybė kelti kvalifikaciją ir išsilavinimo priklausomybė. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas galimybe įmonėje kelti kvalifikaciją ir darbuotojų išsilavinimas yra nesusiję, H_1 – JAV respondentų pasitenkinimas galimybe kelti kvalifikaciją ir darbuotojų išsilavinimas yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,042$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **JAV respondentų pasitenkinimui kelti kvalifikaciją įmonėje įtakos paslaugų ir gamybos organizacijose turi išsilavinimas**. Respondentų pasitenkinimas ir nepasitenkinimas šiuo klausimu yra labai įvairus (žr. 35 pav.), kadangi pasitenkinimu kvalifikacijos kėlimu darbovietėse yra patenkinti tiek aukštesnio, tiek ir žemesnio išsilavinimo darbuotojai. Galima daryti išvadą, kad darbdaviai yra suinteresuoti kelti kvalifikaciją ne tik žemiausio rango darbuotojams, bet ir vidutinės grandies darbuotojams.



35 pav. JAV darbuotojų pasitenkinimo kvalifikacijos kėlimo galimybėmis ir išsilavinimo priklausomybė, proc.

Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį į demografinių parametru priklausomybę nuo užimamų pareigų. Pasitvirtinusių hipotezių rezultatai pateikti 15 lentelėje.

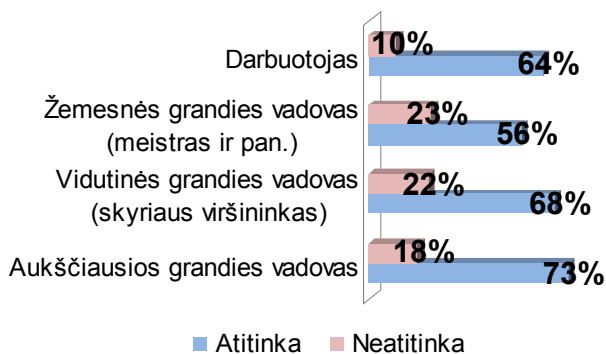
Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp užimamų pareigų ir motyvacinių parametru

Demografiniai kintamieji	Motyvaciniai parametrai	p-reikšmė
Lietuvos respondentų rezultatai		
Pareigos	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,000
Pareigos	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,002
Pareigos	Darbas atitinka mano galimybes	0,018
Pareigos	Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	0,021
Pareigos	Ši darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugštinimo	0,022
Pareigos	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,000
Pareigos	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,000
Pareigos	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,001
Didžiosios Britanijos respondentų rezultatai		
Pareigos	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,047
JAV respondentų rezultatai		
Pareigos	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,039
Pareigos	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,001
Pareigos	Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis ir pan.)	0,004
Pareigos	Ši darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugštinimo	0,048
Pareigos	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,001
Pareigos	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,023
Pareigos	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,001

Viena iš statistinių hipotezių H_0 teigia, kad Lietuvos respondentų pasitenkinimas darbo įrankių aprūpinimu ir darbuotojų užimamos pareigos nėra statistiškai susiję, H_1 - respondentų pasitenkinimas darbo įrankių aprūpinimu ir darbuotojų užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,021$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad *Lietuvos respondentų pasitenkinimą darbo įrankių aprūpinimu paslaugų ir gamybos organizacijose įtakoja darbuotojų užimamos pareigos*. 45 proc. aukščiausios grandies vadovų patenkinti darbo aprūpinimu įrankiais, tuo tarpu 21 proc. darbuotojų, neturinčių pavaldinių, nėra patenkinti šiuo aspektu. Galima daryti prielaidą, kad kuo aukštesnės darbuotojų pareigos, tuo didesnis jų pasitenkinimas aprūpinimu darbo įrankiais. Tokius rezultatus gali įtakoti tai, kad aukštesnio lygio vadovai turi savo kabinetus su jaukiai paruoštomis darbo vietomis, tuo tarpu, pavyzdžiui, gamyboje dirbančių darbuotojų darbo sąlygos tikrai yra daug prastesnės.

Kita statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos darbuotojų galimybių atitikimas ir darbuotojų užimamos pareigos yra nesusiję, H_1 – Lietuvos respondentų galimybių atitikimas darbe ir darbuotojų užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,018$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad *Lietuvos respondentų galimybių darbe atitikimą paslaugų ir*

gamybos organizacijose įtakoja darbuotojų užimamos pareigos. Respondentų galimybių atitikimas ir neatitikimas šiuo klausimu yra labai įvairus (žr. 36 pav.), kadangi darbuotojų galimybių atitikimas pastebimas tiek aukštesnių pareigų, tiek ir žemesnių pareigų darbuotojų tarpe.



36 pav. Lietuvos darbuotojų galimybių darbe ir užimamų pareigų priklausomybė, proc.

Tyrimo metu buvo patvirtinta pasitenkinimo darbo sąlygomis priklausomybė nuo užimamų pareigų. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad JAV respondentų pasitenkinimas darbo organizavimu ir darbuotojų užimamos pareigos nėra statistiškai susiję, H_1 -respondentų pasitenkinimas darbo organizavimu ir užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,004$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Taigi galima daryti išvadą, kad **JAV respondentų pasitenkinimą darbo organizavimu paslaugų ir gamybos organizacijose įtakoja darbuotojų užimamos pareigos**. 55 proc. apklausoje dalyvavusių aukščiausios grandies vadovų yra patenkinti darbo organizavimu, tuo tarpu 41 proc. paprastų darbuotojų nepatenkinti. Taigi galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnės darbuotojų pareigos, tuo didesnis pasitenkinimas darbo organizavimu.

Dar vienas priklausomas nuo užimamų pareigų motyvacinis parametras yra pasitenkinimas kvalifikacijos kėlimo galimybe darbovietėje. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas galimybe įmonėje kelti kvalifikaciją ir darbuotojų užimamos pareigos yra nesusiję, H_1 – Lietuvos respondentų pasitenkinimas galimybe kelti kvalifikaciją ir darbuotojų užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,001$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Tokia pat hipoteze su p reikšme ($p=0,047$) patvirtino Didžiojoje Britanijoje ir su p reikšme ($p=0,001$) JAV. Taigi galima daryti išvadą, kad **Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV respondentų pasitenkinimui kelti kvalifikaciją įmonėje paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi darbuotojų užimamos pareigos**. Galima

daryti prielaidą, kad kuo aukštesnės darbuotojų užimamos pareigos, tuo yra didesnis pasitenkinimas galimybe kilti karjeros laiptais savo darbovietėje.

Taip pat priklausomas nuo darbuotojų užimamų pareigų yra ir darbuotojų pasitenkinimas gaunamomis premijomis. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir Lietuvos darbuotojų užimamos pareigos yra nesusiję, H_1 - Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas gaunamomis premijomis ir užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,000$) yra mažesnė už $0,05$, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. 27 proc. aukščiausios grandies vadovų yra visiškai patenkinti gaunamų premijų sumomis, tuo tarpu 48 proc. paprastų darbuotojų nėra patenkinti gaunamomis premijomis. Taigi galima daryti prielaidą, kad kuo aukštesnės užimamos pareigos, tuo atitinkamai yra didesnis pasitenkinimas gaunamomis premijomis. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad darbuotojas, būdamas aukštesnėse pareigose, gauna daug didesnę atlyginimą ir atitinkamai didesnes premijas. Tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,039$) pasitvirtino ir JAV, taigi galima daryti išvadą, kad **Lietuvos ir JAV respondentų pasitenkinimui gaunamomis premijos paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi užimamos pareigos.**

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbo užmokesčio įtaka Lietuvos darbuotojų darbo kokybei ir respondentų užimamos pareigos nėra statistiškai susiję, H_1 - darbo užmokesčio įtaka darbuotojų darbo kokybei ir respondentų užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,002$) yra mažesnė už $0,05$, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos aukščiausios grandies vadovams daugiau įtakos turi darbo užmokestis darbo kokybei nei paprastiems darbuotojams, kadangi 55 proc. aukščiausios grandies vadovų teigiamai pasisakė šiuo klausimu, tuo tarpu net 43 proc. paprastų darbuotojų pasisakė neigiamai šiuos aspektu. Tokia pat hipoteze su p reikšme ($p=0,001$) pasitvirtino ir JAV. Taigi galima daryti išvadą, kad **darbo užmokesčio įtaka Lietuvos ir JAV darbuotojų darbo kokybei paslaugų ir gamybos organizacijose priklauso nuo užimamų pareigų.**

Tyrimo metu pastebėta paaukštinimo galimybės ir užimamų pareigų priklausomybė. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos respondentų pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų užimamos pareigos yra nesusiję, H_1 - pasitenkinimas galimybe būti paaukštintam įmonėje ir darbuotojų užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,022$) yra mažesnė už $0,05$, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima teigti, kad aukščiausios grandies vadovams daugiau įtakos turi galimybė kilti pareigose nei paprastiems darbuotojams, kadangi 45 proc. aukščiausios grandies

vadovų pasisakė teigiamai šiuo klausimu, o 17 proc. darbuotojų, neturinčių pavaldinių pasisakė neigiamai. Tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,048$) patvirtinta ir JAV. ***Taigi Lietuvos ir JAV respondentų pasitenkinimui galimybe būti paaukštintam įmonėje paslaugų ir gamybos organizacijose įtakos turi darbuotojų užimamos pareigos.***

Kitas, priklausomas nuo darbuotojų užimamų pareigų motyvacinis parametras, yra darbuotojų įtraukimas į organizacijos tikslų kūrimą. Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą ir užimamos pareigos yra nesusiję, H_1 - darbuotojų pasitenkinimas įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą ir užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,000$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetama ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. 54 proc. aukščiausios grandies vadovų jaučiasi įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą, tuo tarpu 12 proc. darbuotojų, neturinčių pavaldinių, to nejaučia. Taigi kuo aukštesnės darbuotojų užimamos pareigos, tuo labiau jie jaučiasi esą įtraukiami į organizacijos tikslų kūrimą. Taip pat buvo patvirtinta ir JAV tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,001$), taigi galima teigti, ***Lietuvos ir JAV respondentų pasitenkinimui įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą paslaugų ir gamybos organizacijose turi įtakos respondentų užimamos pareigos.*** Tokie rezultatai yra paaiškinami tuo, kad kuo aukštesnės darbuotojų pareigos, tuo darbuotojas labiau yra vertinamas su savo žiniomis, kompetencija bei toks žmogus gali priimti atitinkamo lygio sprendimus ir juos įgyvendinti.

Statistinė hipotezė, kuri teigia, kad H_0 - Lietuvos respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir užimamos pareigos nėra statistiškai susiję, H_1 - pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, ir užimamos pareigos yra susiję. Kadangi p reikšmė ($p=0,000$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. 56 proc. aukščiausios grandies vadovų jaučiasi patenkinti įmonės įvaizdžiu, tuo tarpu 24 proc. darbuotojų, neturinčių pavaldinių, to nejaučia. Taip pat buvo patvirtinta ir JAV tokia pat hipotezė su p reikšme ($p=0,023$), taigi galima teigti, kad ***Lietuvos ir JAV respondentų pasitenkinimas įmonės įvaizdžiu, kurioje dirba, paslaugų ir gamybos organizacijose priklauso ir nuo užimamų pareigų.*** Taigi kuo aukštesnės pareigos, tuo labiau yra darbuotojai patenkinti savo darbovietės įvaizdžiu.

3.5. Motyvacinių faktorių įtakingumo analizė remiantis A. Maslow poreikių hierarchija

Klausimai padeda sukurti motyvacinių parametru, kurios atitinka dabartinę organizacinę situaciją, kiekybinį įvertinimą. Anketos paskutinėje dalyje buvo pateiktas 31 klausimas, apimantis tiriamąsias poreikių sritis. Be to, lygiagretus klausimų rinkinys buvo pateiktas respondentams apie asmeninę vertę teikiamą kiekvienam poreikių parametru.

Atsakymui į klausimus yra naudojama Likert skalė su septyniais jausmo, su kuriuo respondantai asocijuoja savo atsakymus į klausimus, intensyvumo laipsniais. Klausimai yra suderinti, kad atspindėtų įvairius poreikių parametrus. 16 lentelėje parodytas klausimų pasiskirstymas pagal tiriamuosius parametrus.

16 lentelė

Klausimų pasiskirstymas pagal tiriamuosius parametrus

Poreikių hierarchija (1)	Tyrinėjami klausimai (2)	Iš viso klausimų (3)
1 lygis: fiziologiniai	1	1
2 lygis: saugumo	2, 3, 4, 5, 6, 7	6
3 lygis: socialiniai	8, 9, 10, 11, 12, 13	6
4 lygis: pagarbos	14, 15, 16, 17	4
5 lygis: saviraiška	18	14
reikšmingumas	19	-
savarankiškumas	20, 21	-
pastangų nedėjimas	22, 23	-
kūrybingumas	24	-
profesinis kūrybingumas	25	-
savęs supratimas	26	-
nepriklausomybė/ryžtingumas	27	-
harmonija su visata	28	-
individualumas/misijos suvokimas	29	-
visuomenės vystymasis/gėrio	30	-
integracija su civilizacija	31	-

Visų pirma, norint įvertinti tiriamuosius parametrus, reikia apskaičiuoti kokybės indeksą (QI). Kokybės indeksas yra poreikio parametro vertė sukurta pagal vidutinius balus, kurios suteikė vienas respondentas klausimams, tiesiogiai susijusiems su tam tikru poreikio parametru. Formuluotė yra sudaroma taip:

$$QI = \frac{\sum_{Q=1}^n S_Q}{n}$$

QI – dabartinė vieno respondento pasitenkinimo indekso vertė;

n – klausimų, įtrauktų į vertinimo procesą, skaičius;

S_Q – balai, kuriuos respondentas duoda klausimui Q.

Indekso vertės varijuoja nuo žemų (1) iki aukštų (7). Bendras kokybės indeksas (QI_g) yra gaunamas išvedant visų šalių respondentų QI vidurkį. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kokybės indeksas atspindi respondento greitosios/dabartinės klausimo percepcijos matmenį – jis išmatuoja greitą/dabartinį pasitenkinimą arba jo trūkumą. Tad sekančioje 17 lentelėje pateikti kokybės indekso (QI) duomenys pagal šalis (žr. 17 lent.).

17 lentelė

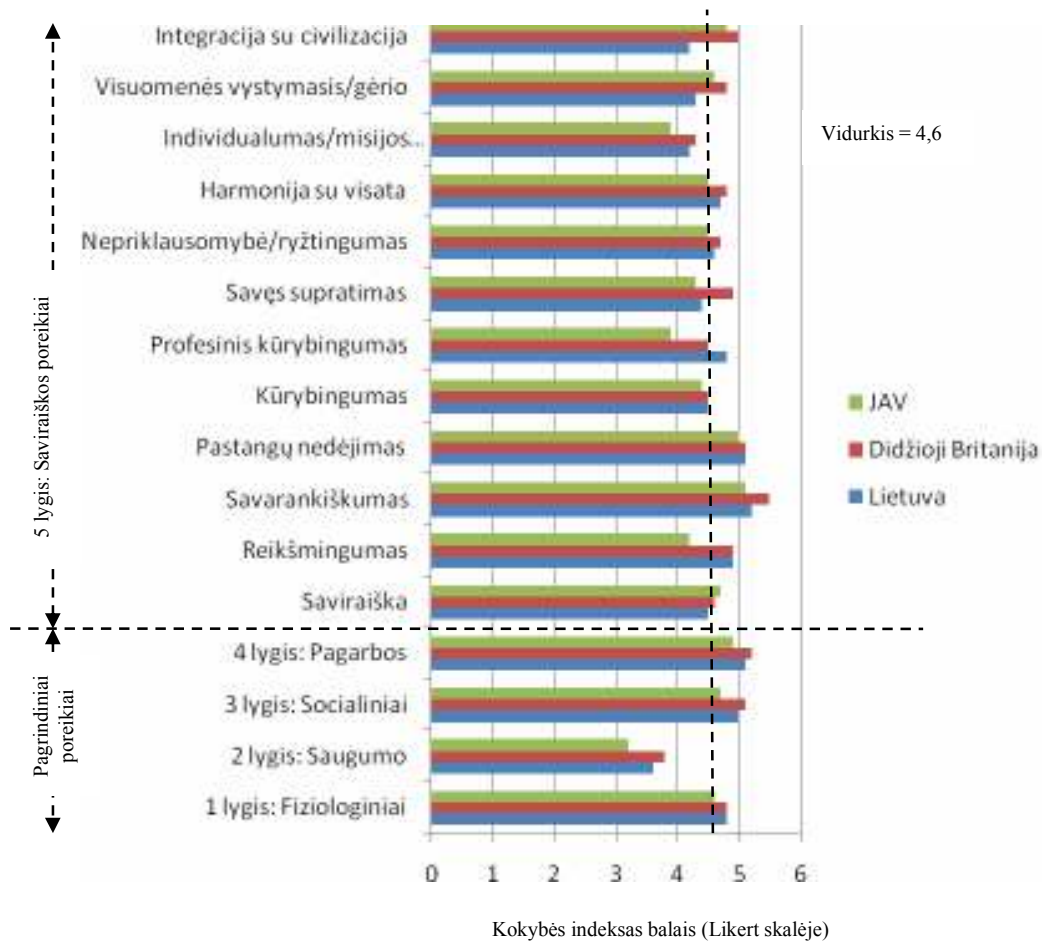
Kokybės indeksas (QI)

Poreikių hierarchija (1)	Kokybės indeksas Lietuvoje (QI_{Li})	Kokybės indeksas D. Britanijoje (QI_{GB})	Kokybės indeksas JAV (QI_{JAV})	Bendras kokybės indeksas (QI_g)
1 lygis: fiziologiniai	4,8	4,8	4,6	4,7
2 lygis: saugumo	3,6	3,8	3,2	3,5
3 lygis: socialiniai	5,0	5,1	4,7	4,9
4 lygis: pagarbos	5,1	5,2	4,9	5,1
5 lygis: saviraiškos	4,6	4,8	4,5	4,6
<i>Vidurkis</i>	<i>4,62</i>	<i>4,74</i>	<i>4,4</i>	<i>4,6</i>

Kaip matyti iš pateiktos 17 lentelės duomenų, Lietuvoje dirbantys asmenys mano, kad jų poreikiai yra patenkinami 4,62 balo, Didžiojoje Britanijoje dirbantys – 4,74 balo, o JAV dirbantys asmenys teigia, jo jų poreikiai yra patenkinami tik 4,4 balu. Tik Didžiojoje Britanijoje dirbantys asmenys įvertina savo poreikius kaip „lyg ir taip“ patenkinamus, o Lietuvos ir JAV – tik „vidutiniškai“.

QI rezultatai yra pateikiami 37 paveiksle, kuris rodo bendrąjį palyginimą tarp poreikių lygių pagal šalis. Iš 37 paveikslo duomenų matyti, jog fiziologiniai poreikiai tiek Lietuvoje, tiek Didžiojoje Britanijoje dirbantiems respondentams yra patenkinami vienodai ($QI = 4,8$). Saugumo poreikis mažiausiai patenkinamas yra JAV respondentų ($QI = 3,2$). Socialiniai ir pagarbos poreikiai visose šalyse viršija bendrą kokybės indekso vidurkį ($QI_{vid} = 4,6$). Tad galima daryti išvadą, kad iš pagrindinių poreikių fiziologiniai, socialiniai bei pagarbos poreikiai yra „lyg ir“ patenkinami (apie 4,7 balo), tačiau saugumo poreikiai yra „vidutiniškai“ patenkinami (apie 3,5 balo).

Iš saviraiškos poreikių labiausiai yra patenkinamas savarankiškumas, t.y. gabumas ir talentas bei gaunama informacija atliekamam darbui. Daugiausiai savarankiškumą patenkina didžiosios Britanijos atstovai ($QI = 5,5$). Kiek mažesnis kokybės indeksas yra pastangų nedėjimo kategorijoje. Šį poreikį visos šalys įvertino apie 5,1 balo. JAV šalies respondentai profesinį kūrybingumą bei individualumą vertina kaip „vidutiniškai“ patenkinamus ($QI = 3,9$). Didžiojoje Britanijoje dirbantieji respondentai jaučia didžiausią iš šalių integraciją su civilizacija ($QI = 5$) bei savęs supratimą ($QI = 4,9$).



37 pav. Kokybės indeksas pagal šalis

Po to tuo pačiu būdu kaip ir kokybės indeksas (QI) iš atsakymų į svarbos klausimus yra gaunamas relevantiškumo faktorius (RF) (derinant atsakymus į klausimus). Originalus duomenų rinkinys iš anketos buvo gautas Likert skalėje (nuo 1 iki 7). Relevantiškumo faktorius (RF) atspindi klausimo svarbą balais, kaip ją vertina respondentas [-3 ; +3] skalėje, kai:

- 1 balas = -3
- 2 balai = -2
- 3 balai = -1
- 4 balai = 0
- 5 balai = +1
- 6 balai = +2
- 7 balai = +3

Taip pat šiame etape buvo analizuojamas ir gautas balų RF vidurkis Likert skalėje. Sekančioje 18 lentelėje pateikti relevantiškumo faktorius bei jo vidurkis pagal šalis (žr. 18 lent.).

18 lentelė

Relevantiškumo faktorius (RF) ir jo vidurkis

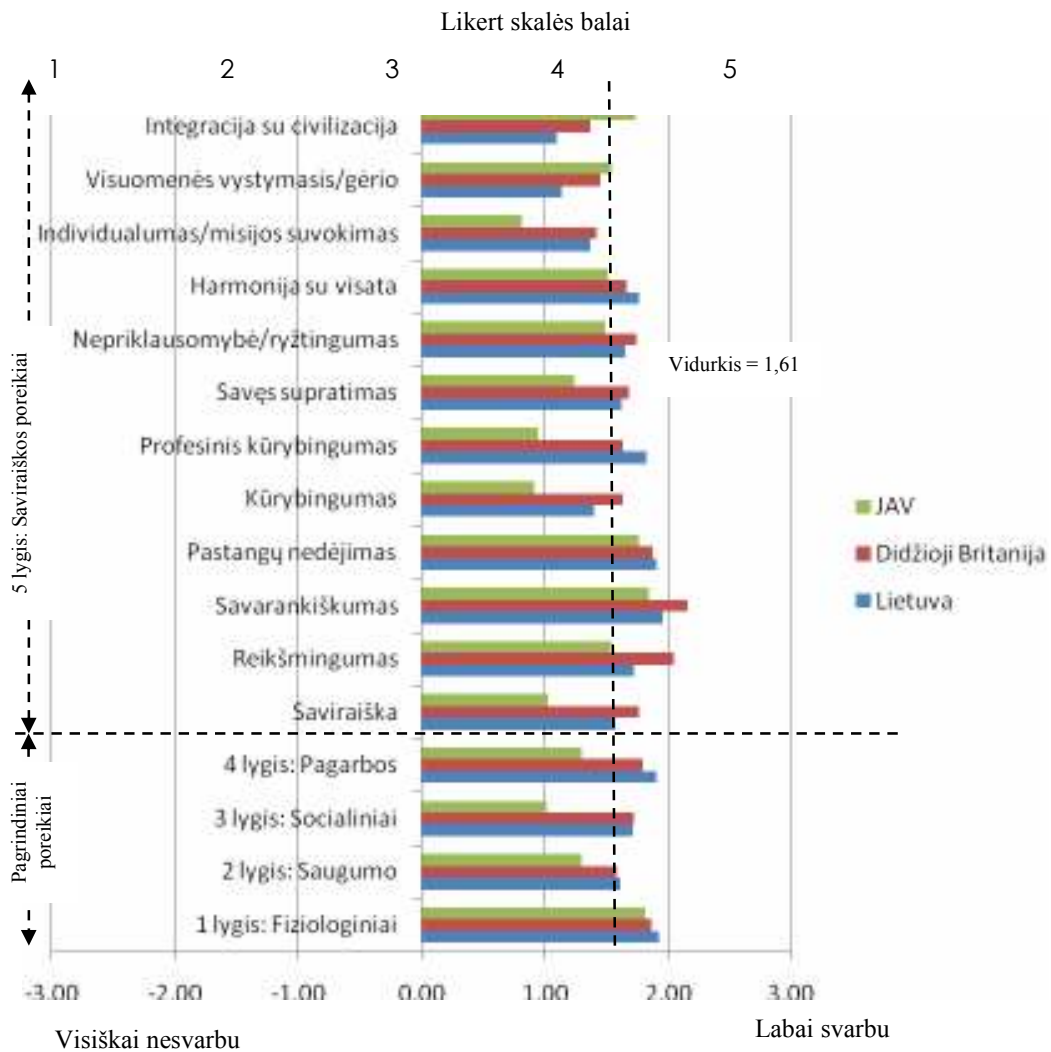
Poreikių hierarchija (1)	Relev. vidurkis Lietuvoje (RFV _{Lt})	Relev. faktorius Lietuvoje (RF _{Lt})	Relev. vidurkis D.Britanija (RFV _{GB})	Relev. faktorius D.Britanija (RF _{GB})	Relev. vidurkis JAV (RFV _{JAV})	Relev. faktorius JAV (RF _{JAV})	Bendras relev. vidurkis (RFV _g)	Bendras relev. faktorius (RF _g)
1 lygis: fiziologiniai	5,9	1,93	5,9	1,87	5,5	1,81	5,77	1,87
2 lygis: saugumo	5,4	1,61	5,5	1,58	4,6	1,30	5,17	1,49
3 lygis: socialiniai	5,6	1,71	5,7	1,72	4,9	1,02	5,4	1,48
4 lygis: pagarbos	5,8	1,91	5,8	1,79	5,2	1,30	5,6	1,67
5 lygis: saviraiškos	5,5	1,59	5,7	1,70	5,3	1,36	5,5	1,55
<i>Vidurkis</i>	<i>5,64</i>	<i>1,75</i>	<i>5,72</i>	<i>1,73</i>	<i>5,1</i>	<i>1,36</i>	<i>5,49</i>	<i>1,61</i>

Pastebėta, jog relevantiškumas, kaip ir kokybės indeksas, žemiausias JAV, ten dirbantys asmenys įvertino, jog jiems svarbu poreikius patenkinti 5,1 balu, Lietuvoje dirbantiems asmenims – 5,64 balu, o Didžiojoje Britanijoje – 5,72 balu. Taigi, JAV poreikių svarbumą įvertina „lyg ir svarbu“, o Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje – „svarbu“ reikšmėmis.

Dėl reikšmingesnės prezentacijos RF duomenys yra pateikti skalėje nuo –3 iki +3. Tokia prezentacija akcentuoja pozityvius (svarbius) ir negatyvius (nesvarbius) aspektus respondentų percepcijose (žr. 37 pav.).

38 paveikslo duomenys rodo, kad tiek Lietuvoje, tiek Didžiojoje Britanijoje dirbantiems žmonėms svarbiausi yra fiziologiniai (RF_{Lt}=+1,93; RF_{GB}=+1,87) bei pagarbos (RF_{Lt}=+1,91; RF_{GB}=+1,79) poreikiai. JAV šalies respondentams svarbiausias tik fiziologinis poreikis (RF_{JAV}=+1,81), t.y. maistas, higiena, pertraukos ir t.t., o mažiausiai svarbus – socialinis (RF_{JAV}=+1,02). Tačiau kaip bebūtų, visi pagrindiniai poreikiai, visose šalyse viršija +1, tad galima teigti, jog respondentams yra „lyg ir svarbu“ (+1 = 5 balo) patenkinti pagrindinius poreikius.

Visoms tiriamoms šalims savarankiškumas yra svarbiausias iš saviraiškos poreikių (RF_{Lt}=+1,96; RF_{GB}=+2,16; RF_{JAV}=+1,84). Didžiojoje Britanijoje dirbantiems respondentams taip pat ypač svarbu patenkinti ir reikšmingumo poreikį (RF_{GB}=+2,05). Lietuvos respondentams mažiausiai svarbi integracija su civilizacija (RF_{Lt}=+1,10), o JAV – individualumas/misijos suvokimas (RF_{JAV}=+0,81). Taigi, šalys vertindamos poreikių svarbumą, parodė teigiamą požiūrį aukštais QI vertinimais ir nė vieno neigiamo RF visose tiriamose kategorijose.



38 pav. Relevantiškumo faktorius pagal šalis

Galiausiai kokybės indeksai yra sugrupuojami pagal jų atitinkamus relevantiškumo faktorius (QI padalintas iš RF) pateikiant naują parametų rinkinį grupės tirtų poreikių vertinimui. Tai pateikia poreikių parametų statuso realistinį vaizdą, kadangi dabar ir poreikio svarba ir jo faktinis įgyvendinimas yra įvertinami. Norint gauti skalinių kokybės indeksų (SQI) vertes, grupių poreikių kategorijos kokybės indeksai yra dalijami iš atitinkamos kategorijos relevantiškumo faktorių (originalūs RF Likert skalėje). Norint normalizuoti SQI balus nuo 0 iki 100, visi SQI balai buvo padalinti iš 0,70 sutartinio „patogumo faktoriaus“, kad būtų galima lengvai palyginti ir suprasti išmatuotų parametų charakteristikas. Formuluotė yra sudaroma taip:

$$SQI = \frac{QI}{RF} \times k_r \times 100\%$$

SQI – poreikių kategorijų skalinis kokybės indeksas;

QI – poreikių kategorijų kokybės indeksas;

RF – poreikių kategorijų relevantiškumo faktorius Likert skalėje;

k – patogumo faktorius (konstanta lygi 0,70).

Skalinis kokybės indeksas (SQI) apskaičiuoja tikrąsias motyvacijos kategorijos charakteristikas, kadangi jis derina kokybės percepciją ir jos relevantiškumą. Tad sekančioje 19 lentelėje pateikti skalinės kokybės indeksų (SQI) vertės procentais pagal šalis (žr.19 lent.).

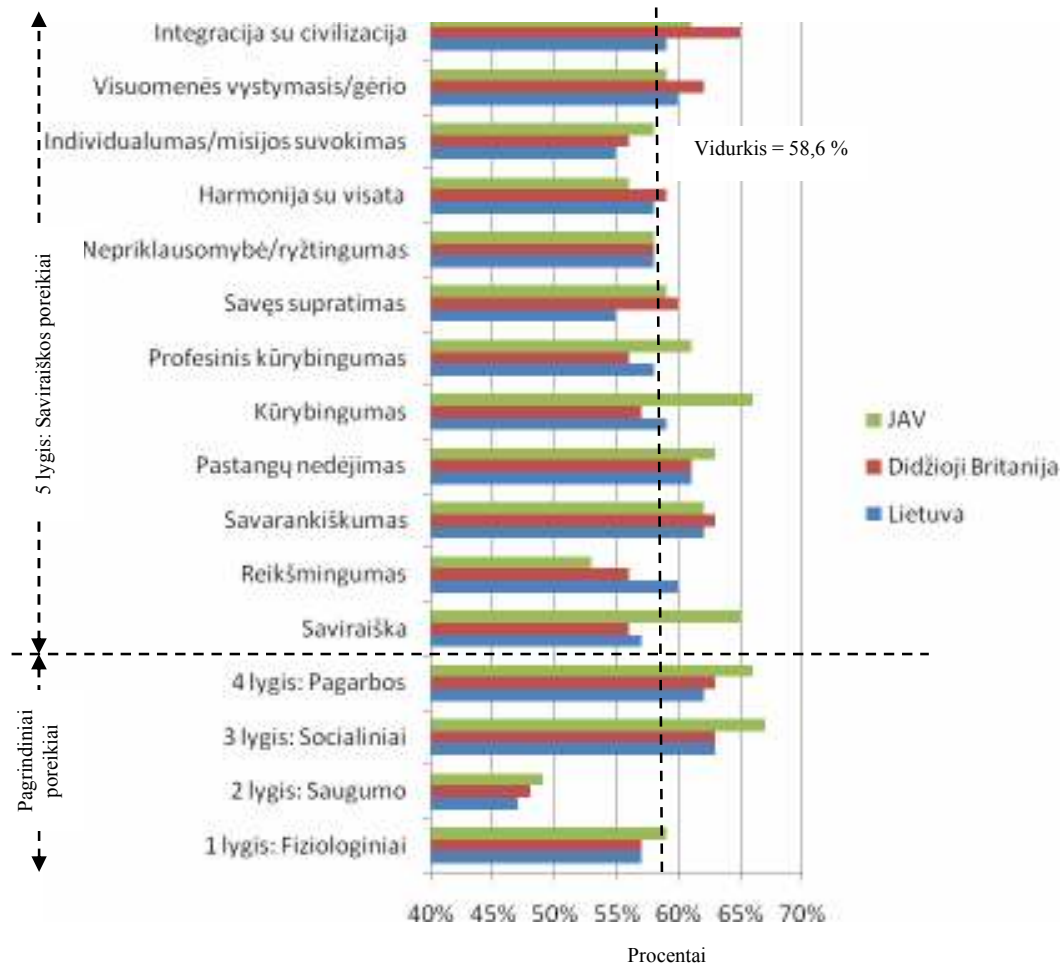
19 lentelė

Skaliniai kokybės indeksai (SQI)

Poreikių hierarchija (1)	Skaliniai kokybės indeksai Lietuvoje (SQI _{Li})	Skaliniai kokybės indeksai D.Britanijoje (SQI _{GB})	Skaliniai kokybės indeksai JAV (SQI _{JAV})	Bendri skaliniai kokybės indeksai (SQI _g)
1 lygis: fiziologiniai	57	57	59	57,7
2 lygis: saugumo	47	48	49	48
3 lygis: socialiniai	63	63	67	64,3
4 lygis: pagarbos	62	63	66	63,7
5 lygis: saviraiškos	59	59	60	59,3
<i>Vidurkis</i>	57,6	58	60,2	58,6

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, Lietuvoje dirbantiems respondentams, jų manymu, organizacijos jų poreikius patenkina apie 57 proc., Didžiojoje Britanijoje – 58 proc., o JAV – 60,2 proc., kai tuo tarpu bendras skalinis kokybės indekso vidurkis yra 58,6 proc. Taigi, galima daryti išvadą, jog Lietuvoje dirbantiems respondentams organizacijos mažiausiai patenkina poreikius, palyginus su Didžiosios Britanijos ar JAV organizacijomis.

Skalinis kokybės indeksas yra matmuo, kuris pateikia, kaip šalys organizacijoje parametrus vertina esant svarbiu. Jei poreikio parametras yra šalių suvokiamas kaip svarbus (aukštas RF), o kokybės indeksas organizacijoje (QI) yra žemas, tuomet SQI charakteristikos bus palyginti taip pat žemos (kadangi mes dalijame QI iš RF). Taigi, kuo didesnis SQI, tuo labiau organizacijos patenkina respondentų poreikius, atsižvelgiant į jų svarbumą. Sekantis 39 paveikslas parodo iš to išplaukiančias SQI vertes (žr. 39 pav.).



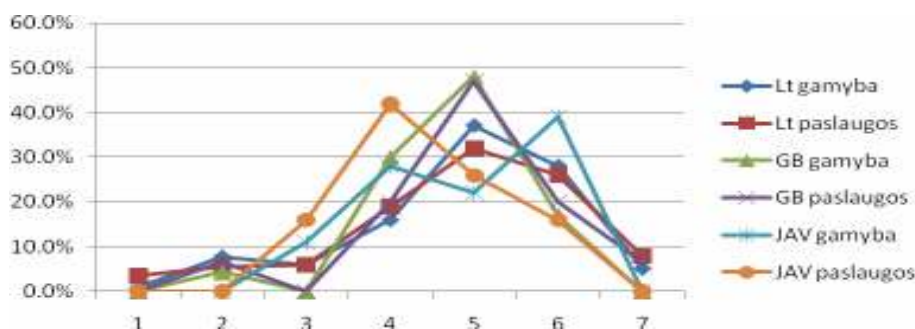
39 pav. Skaliniai kokybės indeksai pagal šalis

Respondentų nuomone, iš pagrindinių poreikių labiausiai yra tenkinami socialiniai bei pagarbos poreikiai (viršija vidurkį – 58,6 proc.). Fiziologiniai poreikiai nėra tokie kritiniai, kaip saugumo. Pastarasis poreikis nesiekia net 50 proc. visose šalyse. Taigi, galima daryti išvadą, jog respondentai mano šį poreikį esant labai mažai tenkinamą.

Lietuvoje dirbantys respondentai mano, kad savarankiškumo poreikis yra labiausiai tenkinamas organizacijos ($SQI_{Li}=62\%$). Kai tuo tarpu, Didžiojoje Britanijoje dirbantieji išskyrė integraciją su civilizacija ($SQI_{GB}=65\%$), o JAV – kūrybingumą ($SQI_{JAV}=66\%$). Taigi, skirtingose šalyse, organizacijos skirtingai tenkina vienokį ar kitokį saviraiškos poreikį.

Dėl išsamesnės analizės, panagrinėsime kiekvieną poreikių kategoriją atskirai pagal šalis bei tiriamus sektorius.

Kaip žmogaus gyvenimo pagrindas, fiziniai poreikiai yra centriniai žmogaus fizinei egzistencijai ir psichologiniam buvimui; jie yra tokie galingi, kad nepritekliai sukelia rimtas pasekmes žmogaus funkcijoms. Peržvelgiant duomenis (40 pav.), galima greitai pastebėti, kad daugiausiai respondentų dirbančių JAV paslaugų sferoje, blogiausiai (4 balais) įvertino fiziologinius poreikius. Taip mano net 42 proc. visų JAV paslaugose dirbančių respondentų. Tačiau visai kitokia situacija vyrauja JAV gamybos sferoje. Ten dirbančių 39 proc. visų respondentų mano, kad jų fiziologiniai poreikiai yra gerai patenkinami (įvertino 6 balais). Likusių šalių atstovai tiek gamybos, tiek paslaugų sferose teigia, jog jų fiziologiniai poreikiai „lyg ir“ patenkinami (įvertino 5 balais).



40 pav. Fiziologinių poreikių įvertinimas pagal šalį ir sektorius, proc.

Apžvelgiant į 20 lentelės duomenis, matyti, kad visų šalių respondentai, dirbantys tiek gamybos, tiek paslaugų sektoriuose, pademonstravo palyginti žemus QI ir SQI. Didžiosios Britanijos paslaugose ir JAV gamyboje dirbantys respondentai yra labiausiai patenkinti savo pagrindinių poreikių aspektu (SQI=61%), priešingai nei Didžiojoje Britanijoje dirbantieji gamyboje bei JAV paslaugose, kuriems trūksta pasitenkinimo pagrindiniuose gyvenimo elementuose bei fizinėje gerovėje. Pastarųjų šalių sektoriai turi iširti savo asmeninį gyvenimą ir tai, kaip jie tenkina savo fizines reikmes. Būtina tobulinti tai, kaip jie elgiasi su savo gyvenimu, kad būtų užtikrintas šių poreikių ir reikmių tenkinimas.

20 lentelė

Fiziologinių poreikių duomenys pagal šalį ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
RF	1,93		1,87		1,81	
Sektorius	<i>Lt gamyba</i>	<i>Lt paslaugos</i>	<i>GB gamyba</i>	<i>GB paslaugos</i>	<i>JAV gamyba</i>	<i>JAV paslaugos</i>
QI	4,8	4,8	4,7	4,9	4,9	4,4
SQI	57%	57%	55%	61%	61%	56%

Reikia atkreipti dėmesį, kad ir Lietuvos šalies respondentai taip pat pademonstravo žemas abiejų indeksų vertes. Nustatytas šalių fizinių poreikių patenkinimas, kaip palyginti svarbiausias,

balais buvo įvertintas Lietuvoje – +1,93, Didžiojoje Britanijoje – +1,87, JAV – +1,81, kas lyginama su bendrąja reikšme visoms pagrindinių poreikių kategorijoms +1,61. Išvada yra tokia, kad visų tiriamų šalių tiek gamybos, tiek paslaugų sektoriai, vertina savo fizinius poreikius kaip svarbiausius, tačiau mano juos esant mažai tenkinamais.

Kalbant apie saugumo poreikių charakteristikas, pasitenkinimas savo saugumu ir garantijomis yra esminis. Tai apima tiek fizinius, tiek psichinius poreikius. Saugumas iš esmės yra svarbus asmens gyvenimui namuose, darbe, visuomenėje dėl normalios psichikos būklės ir bet kokio kitokio produktyvaus mąstymo proceso generavimo bei taikymo. Šio pagrindinio poreikio trūkumas sukuria nestabilumą, nenuoseklumą ir padriką mąstymą bei suskaidytą asmenybę. Sekančios lentelės duomenys rodo, kad visose šalyse ir sektoriuose daugumą respondentų saugumą įvertino 2 balais, t.y. dauguma visų apklaustųjų yra labai nepatenkinti savo saugumo poreikio tenkinimu. Didžiausią nepasitenkinimą jaučia JAV paslaugose dirbantys respondentai, taip mano net 43 proc. visų apklaustųjų. Nors 21 proc. Didžiosios Britanijos gamyboje dirbančiųjų respondentų pritaria saugumo neužtikrinimui, vis dėl to 20 proc. iš jų saugumu yra patenkinti (įvertino 6 balais) (žr. 21 lent.).

21 lentelė

Saugumo poreikių įvertinimas pagal šalis ir sektorius, proc.

Balai	1	2	3	4	5	6	7
<i>Šalis ir jos sfera</i>							
<i>Lt gamyba</i>	8,7%	24%	12%	15%	19%	18%	3,3%
<i>Lt paslaugos</i>	11%	23,6%	12%	13%	17%	19%	4,4%
<i>GB gamyba</i>	8%	21%	17%	15%	16%	20%	3%
<i>GB paslaugos</i>	8,7%	23%	11%	18%	19%	17%	3,3%
<i>JAV gamyba</i>	11%	35%	7,4%	14%	8,3%	16%	8,3%
<i>JAV paslaugos</i>	17%	43%	7,7%	14%	8,8%	7,7%	1,8%

Taip pat 22 lentelės duomenys parodo žemas saugumo poreikių išpildymo vertes visuose tiriamų šalių sektoriuose. Iš tiesų, visi vertinimai yra žemiau bendrųjų QI ($QI_g=4,6$) ir SQI ($SQI_g=58,6\%$) reikšmių. Trūksta pasitenkinimo šio poreikio kategorijoje, nors šalys identifiko šią kategoriją kaip trečią svarbiausią kategoriją tarp visų pagrindinių poreikių kategorijų ($RF = +1,49$). Kitais žodžiais tariant, šalys pademonstravo neišpildytą poreikį tuo pačiu išreikšdamos nemažą šio poreikio svarbą. Didžiausio dėmesio saugumas nusipelno tarp JAV paslaugų organizacijose

dirbančių respondentų, nes jų SQI yra mažiausias (43%), tačiau jis svarbiausias Lietuvoje dirbantiems respondentams ($RF_{Lt}=1,61$).

22 lentelė

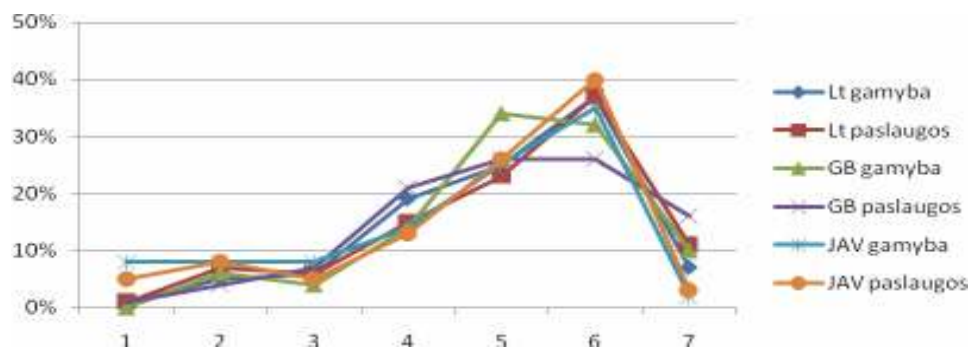
Saugumo poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
RF	1,61		1,58		1,30	
Sektorius	<i>Lt gamyba</i>	<i>Lt paslaugos</i>	<i>GB gamyba</i>	<i>GB paslaugos</i>	<i>JAV gamyba</i>	<i>JAV paslaugos</i>
QI	3,6	3,6	3,8	3,8	3,5	2,9
SQI	48%	46%	48%	49%	53%	43%

Išvada yra tokia, kad visų tiriamų šalių sektorių respondentai, vertina savo saugumo poreikį svarbiu, tačiau mano juos esant mažiausiai tenkinamu. Kaip bebūtų kiekviename šalies sektoriuje turi būti akcentuojamas darbo stabilumas, visuomeninis saugumas, saugumas namuose ir savoje bendruomenėje, tam kad būtų užtikrintas asmeninis saugumo garantas.

Socialinių, meilės ir priklausymo poreikių charakteristikos rinkinys apima visą socialinį grupavimą žmogaus gyvenime. Jis siejasi su profesiniu grupavimu darbe (tokiu kaip įstaigoje, tarp bendradarbių, profesionalų ir profesinių asociacijų) bei asmeniniais santykiais (tokiais kaip šeima, draugai, sutuoktiniai ir kaimynai). Anot A. Maslow, šio poreikių rinkinio išpildymas aprūpina žmogų jo žmogiškųjų požymių sudėtinė dalimi. Pasitenkinimo trūkumas šioje srityje gali įtakoti tokius požymius, kurie vertinami kaip antisocialiniai.

Apžvelgiant 41 paveikslo duomenis, matyti, jog visuose šalių sektoriuose dauguma respondentų socialinį poreikį įvertino 6 balais, išskyrus dirbančiuosius Didžiosios Britanijos gamyboje, ten dirbantieji mano, kad jų socialinių poreikių patenkinimas vertas tik 5 balų (žr. 41 pav.). Iš 40 paveikslo taip pat matyti, jog visi apklaustieji respondentai mąsto vienodai, nepriklausomai nuo šalies ar sektoriaus. Taigi, socialinis poreikis yra vienodai tenkinamas visose tiriamose šalyse bei sektoriuose.



41 pav. Socialinių poreikių įvertinimas pagal šalis ir sektorius, proc.

23 lentelė

Socialinių poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius

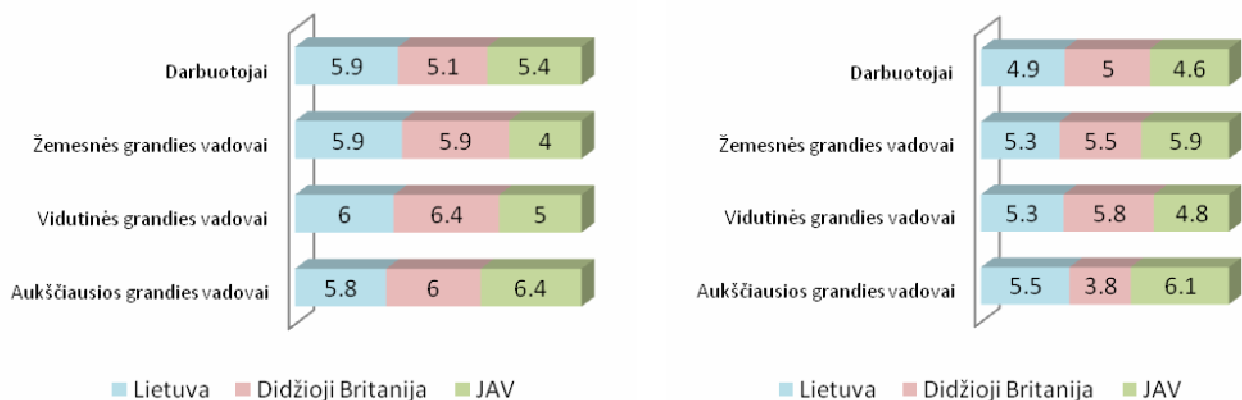
Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
RF	1,71		1,72		1,02	
Sektorius	<i>Lt gamyba</i>	<i>Lt paslaugos</i>	<i>GB gamyba</i>	<i>GB paslaugos</i>	<i>JAV gamyba</i>	<i>JAV paslaugos</i>
QI	5	5	5,1	5	4,5	4,8
SQI	63%	61%	64%	60%	64%	69%

Duomenys 23 lentelėje parodo nemažus QI ir SQI vertes šiame lygmenyje, nes visi vertinimai yra aukščiau bendrųjų QI ($QI_g=4,6$) ir SQI ($SQI_g=58,6\%$) reikšmių (išskyrus JAV gamybą, kur QI nuo vidurkio atsilieka tik 0,1 dalimi). Su aukštesniu nei vidutinis RF lygiu ($RF_g=+1,61$) šalys, Lietuva ir Didžioji Britanija, supranta socialinio grupavimo būtinumą ir jaučia pasitenkinimą. JAV šalyje dirbantys respondentai, nepriklausomai nuo sektoriaus, nesureikšmina socialinių poreikių ir itin svarbiu jo nelaiko, nes jų RF_{JAV} tik +1,02, kuris žymiai atsilieka nuo bendrojo vidurkio. Tačiau SQI reikšmė rodo, kad jie yra labiausiai iš šalių patenkinami šio poreikio. Tai gali būti dėl gerų santykių su bendradarbiais ir organizuotų bendrų veiklų. Taip pat, tai gali būti susiję su pasitenkinimu prioritetais ir strategijomis, vyraujančiomis organizacijose. Apibendrinant socialinius poreikius galima teigti, jog tiek Lietuvoje, tiek Didžiojoje Britanijoje nepriklausomai nuo sektorių šie poreikiai yra ne tik labiau patenkinami bet ir svarbesni nei JAV šalyje dirbančių respondentų.

Pagarbos poreikio charakteristikos apima jausmus, kylančius iš kitų žmonių pagarbos. Šis poreikis taip pat siejasi su lyderio, tėvo pagarpa ir su ta pagarpa, kurios reikia darbuotojams, kad išpildytų savo darbo reikalavimus. Pagarbos poreikis yra toks, kokia yra užsitarnauta padėtis kaip pastangų dėjimas kaupiant asmeninę patirtį, įgūdžius ir meistriškumą santykyje su kitais žmonėmis, kurie gerbia šias savybes. Organizacijos struktūroje, jei pareigos yra vertinamos kaip prestižinės, reikšmingos ar suteikiančios specialų autoritetą, tai prideda asmeninės pagarbos žmogui, užimančiam šias pareigas.

Šio poreikio išpildymas suteikia žmogui unikalumo ir charizmos, kas komponuojasi individo asmenybėje, bei savo vertės pojūtį, kas yra svarbūs žmogaus bruožai. Pasitenkinimo trūkumas šioje srityje sukelia pažeminimą ir žemą savo vertės suvokimą. Profesiniame lygmenyje tai suprantama kaip žema komandinė galia, neefektyvus vadovavimas ir nedidelė kitų pagarpa asmens nuomonei ir eksperto patarimui. Tai taip pat įtakoja motyvaciją pasiūlyti tokį patarimą bei nuomonę, jei teikiama mažai vertės. Meistrai, vadovai turi pasiūlyti padrąsinimą, galimybę, susidomėjimą ir vertinti komandos narių patirties bei meistriškumo indėlių.

Peržvelgiant 42 paveikslo b dalies duomenis matyti, jog Lietuvos ir JAV šalių apklaustieji, aukščiausios grandies vadovai, jaučia didžiausią pagarbą, tai atitinkamai įvertino 5,5 ir 6,1 balu. Nors Didžiojoje Britanijoje šios grandies vadovai šį poreikį įvertino tik 3,8 balu, tačiau vidutinės grandies vadovai teigia, jaučiantys didžiausią pagarbą (įvertino 5,8 balu). Darbuotojai gaunamą pagarbos poreikį įvertino mažiausiai. Iš paveikslo taip pat matyti, kad nepriklausomai nuo šalies, balai didėja, kylant vadovavimo lygiui, t.y. kuo aukštesnės pareigos, tuo pagarbos poreikis labiau patenkinamas.



a) Pagarbos poreikių patenkinimo suvokimas pagal šalis ir pareigas, balais

b) Pagarbos poreikių įvertinimas pagal šalis ir pareigas, balais

42 pav. Pagarbos poreikių patenkinimo suvokimas ir įvertinimas pagal šalis ir pareigas, balais

a) dalies duomenys rodo respondentų pagarbos poreikių patenkinimo suvokimą balais. Tik Lietuvos aukščiausiosios grandies vadovams, palyginti su kitomis šalimis, mažiausiai svarbu patenkinti pagarbos poreikį. Svarbumą jie įvertino tik 5,8 balu. Kai tuo tarpu JAV šalies šios grandies vadovai priskyre 6,4 balus. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad paaiškėjo, jog šios apklausos aukščiausi bei vidutiniai grandžių vadovai nepriklausomai nuo šalies turi aukštesnį pačių esminių poreikių patenkinimo suvokimą, tai yra pilnos, stabilesnės žmoniškosios asmenybės indikatorius.

24 lentelė

Pagarbos poreikių duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
RF	1,91		1,79		1,30	
Sektorius	<i>Lt gamyba</i>	<i>Lt paslaugos</i>	<i>GB gamyba</i>	<i>GB paslaugos</i>	<i>JAV gamyba</i>	<i>JAV paslaugos</i>
QI	5	5,1	5,2	5,3	5	4,8
SQI	60%	61%	64%	63%	65%	99%

Duomenys (24 lentelė) parodo nemažas QI ir SQI vertes. Lietuvos ir Didžiosios Britanijos šalių sektorių respondentai ne tik teikia didelę svarbą pagarbai ($RF_{Lt}=+1,91$; $RF_{GB}=+1,79$), bet ir jaučia nemažą šio poreikio pasitenkinimą, nes viršija vidutinės SQI reikšmes ($SQI_g=58,6\%$). JAV šalies respondentai taip pat jaučia didelį pagarbos pasitenkinimą, tačiau nemano jį esant svarbiu ($RF_{JAV}=+1,3$, kai tuo tarpu $RF_g=+1,61$). Apibendrinant galima teigti, jog pagarbos poreikį galima apibrėžti kaip žmogaus priklausomybę nuo iš kitų žmonių gaunamo teigiamo jo savybių ir veiklos įvertinimo. Tad minėti didėjantys įvertinimai nuo darbuotojų iki aukščiausių grandies vadovų būtent ir pagrindžia pagarbos suvokimą.

Taip pat šiame motyvacijos ir poreikių tyrime yra akcentuojama 12 temų (arba kategorijų), susijusių su saviraiška. Paskutinėje dalyje poabiai yra aptariami holistiniame kontekste, kur visi saviraiškos parametrai kartu yra vertinami kaip vienas poreikio elementas – susidedantis iš vienas kitą papildančių komponentų – o kartu jie atspindi sukurtą harmonijos būseną. A. Maslow saviraiškos parametrų taikymas yra atviras nesuskaitomai daugybei papildomų dimensijų tiriant žmogiškuosius potencialus.

Kasdien vykdomos užduotys daugiausiai susideda iš veiklų, kurios yra susijusios su organizaciniais žingsniais. Darbuotojai norėdami atlikti šias užduotis, praeina mokymosi ir patirties kaupimo procesą, kuris trunka keletą metų, kad būtų sukauptas patogus veikimo lygis. Tačiau, kai šis lygis yra pasiektas, individo sukuriama darbo kokybėje pasireiškia kitas iššūkis, reikalaujantis mažiau pastangų ir daugiau savarankiškumo. Saviraiškos, reikšmingumo, savarankiškumo ir pastangų nedėjimo charakteristikų duomenys pateikti sekančioje 25 lentelėje.

25 lentelė

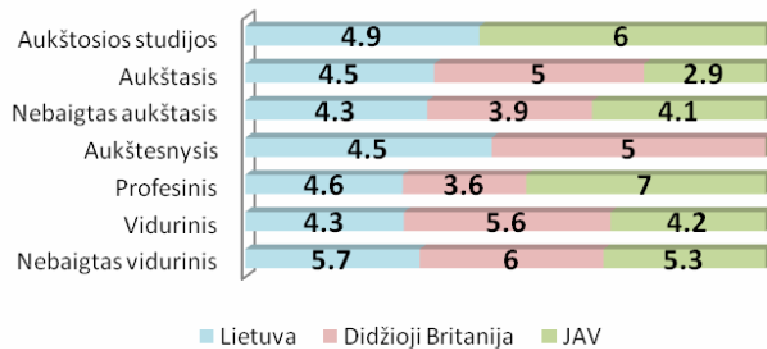
Saviraiškos, reikšmingumo, savarankiškumo ir pastangų nedėjimo duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
Sektorius	Lt gamyba	Lt paslaugos	GB gamyba	GB paslaugos	JAV gamyba	JAV paslaugos
SAVIRAIŠKA						
RF	1,57		1,76		1,03	
QI	4,6	4,5	4,5	4,7	4,9	4,5
SQI	59%	56%	56%	54%	69%	62%
REIŠMINGUMAS						
RF	1,72		2,05		1,54	
QI	4,9	4,9	4,6	5,4	4,4	3,9
SQI	61%	59%	54%	61%	55%	50%
SAVARANKIŠKUMAS						
RF	1,96		2,16		1,84	
QI	5,3	5,2	5,2	5,7	5	5,2
SQI	64%	61%	59%	67%	65%	60%
PASTANGŲ NEDEJIMAS						
RF	1,91		1,88		1,76	
QI	5	5,1	5	5,1	5	5
SQI	60%	61%	59%	61%	64%	60%

Užregistruotos saviraiškos QI vertės (t.y. kaip respondentai panaudoja savo unikalius sugebėjimus) yra geri palankūs Lietuvos gamybos ($QI_{L}=4,6$), Didžiosios Britanijos paslaugų ($QI_{GB}=4,7$) ir JAV ($QI_{JAV}=4,9$) gamybos respondentams. Visuose likusiuose sektoriuose šis indeksas nesiekia bendrojo vidurkio ($QI_g=4,6$), bet nuo jo atsilieka tik 0,1 dalimi.

Analizuojant SQI, matyti, jog Didžiosios Britanijos paslaugų sektoriuje dirbantiems respondentams yra svarbiausia patenkinti saviraiškos poreikį ($SQI_{GB}=54\%$), o labiausiai šis poreikis yra patenkinamas JAV gamybos respondentams ($SQI_{JAV}=69\%$). Tačiau vertinant RF duomenis, pastebėta, kad Didžiojoje Britanijoje RF vertinimas viršijo vidurkį +1,61, kas rodo, kad saviraiškos poreikis yra laikomas labai svarbiu.

Nagrinėjant saviraiškos kategoriją pagal išsilavinimą gauti duomenys pateikti sekančiame 43 paveiksle.



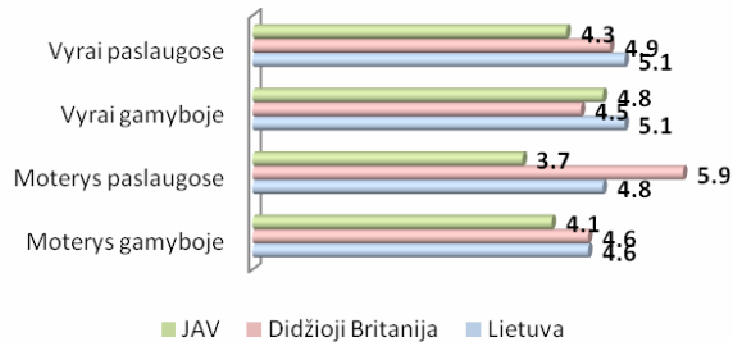
43 pav. Saviraiškos poreikio įvertinimas pagal šalis ir išsilavinimą balais

Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje saviraiškos poreikį geriausiai įvertino nebaigtą vidurinį turintys respondentai, tai atitinkamai įvertino 5,7 ir 6 balu. Kai tuo tarpu JAV šalyje realizacija labiausiai patenkinti profesinį išsilavinimą turintys respondentai. Jie priskyrė maksimalų įvertinimą– 7 balus. Tačiau aukštąjį išsilavinimą turintys JAV šalies respondentai teigia ypač savęs nerealizuojantys, t.y. nepanaudoja savo sugebėjimų (2,9 balo). Tai gali būti susiję su netinkamomis darbo sąlygomis ar net netinkamomis užimtomis pareigomis. Pastebėta ir tai, jog visose šalyse žemesnį išsilavinimą turintys respondentai labiau save realizuoja, nei turintys aukštesnį.

Gautos reikšmingumo kategorijos QI vertės (25 lentelė) aukščiausios Lietuvos šalyje. Ten tiek paslaugų, tiek gamybos sektoriuose respondentai įvertino 4,9 balais, tai net 0,3 balais viršija kokybės indekso vidurkį ($QI_g=4,6$). Labiausiai šiuo poreikiu nepatenkinti JAV šalies gamybos respondentai. Jie šį poreikį įvertino tik 3,9 balu. Tačiau mano jį esant svarbiu, nes gauta SQI reikšmė (50 proc.) tik parodo, kad JAV gamyboje tai mažiausiai patenkinama remiantis svarbumu.

Didžiosios Britanijos darbuotojams šią poreikių kategoriją įvardijo kaip ypač svarbia priskirdami net +2,05 svarbumo balus.

Analizuojant reikšmingumą pagal lytį, sektorius ir šalis, gauti rezultatai pateikti sekančiame 44 paveiksle.



44 pav. Reikšmingumo poreikio įvertinimas pagal šalis, sektorius ir lytį, balais

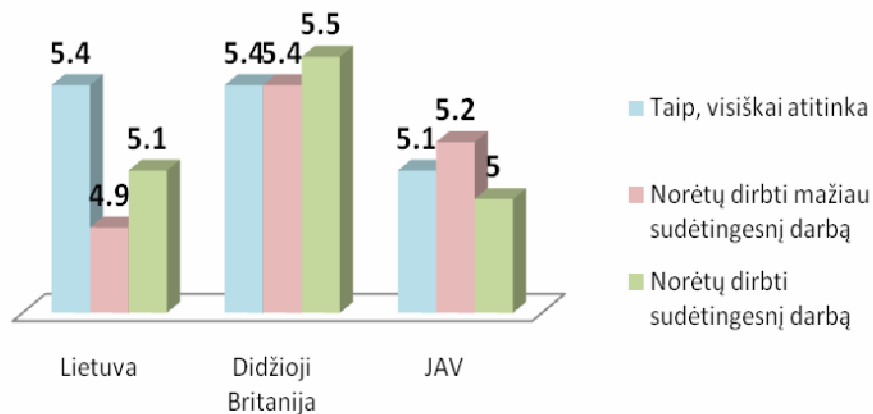
Labiausiai reikšmingumo poreikį patenkina moterys dirbančios Didžiosios Britanijos paslaugose (5,9 balo). Tačiau tame pačiame sektoriuje tik JAV šalyje, moterys mažiausiai patenkina šį poreikį ir priskyrė tik 3,7 balus, kas nuo bendrojo vidurkio ($QI_g=4,6$) skiriasi net 0,9 balu. Lietuvos moterims respondentėms, nepriklausomai nuo sektoriaus, organizacijos pakankamai patenkina reikšmingumą, nes įvertinimo balai viršija bendrąjį vidurkį ir siekia 4,6 bei 4,8 balus.

Respondentai vyrai, dirbantys Lietuvoje, yra labiausiai iš šalių patenkinami šio poreikio (5,1 balas). JAV paslaugose dirbantys vyrai mano, kad šio poreikio patenkinimas vertas tik 4,3 balus. 0,2 balais daugiau davė Didžiosios Britanijos gamyboje dirbantys vyrai, tačiau tai vis tiek atsilieka nuo bendrojo vidurkio. Apibendrinant teigiame, kad JAV šalyje moterys nepriklausomai nuo sektoriaus mažiausiai jaučia reikšmingumo poreikio tenkinimą. Taip pat šio poreikio trūkumą mano esą ir JAV paslaugose bei Didžiosios Britanijos gamyboje dirbantys vyrai. Lietuvoje dirbantys respondentai nepriklausomai nuo lyties bei sektoriaus labiausiai patenkina reikšmingumą.

Darbuotojų savarankiškumas didina jų atsakomybę bei pasitenkinimą darbu. Gauti QI rezultatai (25 lentelė) rodo, jog didžiausią savarankiškumą jaučia Didžiosios Britanijos paslaugų sektoriaus respondentai (5,7 balai). Mažiausiai, t.y. 5 balus davė JAV šalies gamybos sektoriaus atstovai. Taigi, kaip bebūtų, visuose šalių sektoriuose savarankiškumo poreikio balai viršija bendrąjį vidurkį ($QI_g=4,6$), parodydami, kad šis poreikis yra patenkinamas. Vertinant SQI vertes, pastebėta, jog Didžiosios Britanijos gamybos respondentai norėtų, kad savarankiškumas būtų labiau patenkinamas, nei yra (59 proc.). Tačiau tai visvien viršija bendrąjį vidurkį ($SQI=58,6\%$), todėl šis

poreikis yra pakankamai patenkintas. Analizuojant RF matyti, kad visose šalyse jis yra didesnis už vidurkį ($RF_g=1,61$), reiškia savarankiškumas yra labai svarbus arba kitaip tariant – svarbiausias. Taigi, savarankiškumo poreikis, gautais duomenimis, yra labiausiai patenkinamas ir svarbiausias visuose šalių sektoriuose. Giliau neverta nagrinėti šio poreikio rezultatų, nes jis nėra kritiškas, atvirkščiai – geriausiai patenkinamas.

Likusi paskutinė šios grupės charakteristika – pastangų nedėjimas. Gautos QI, SQI ir RF vertės (25 lentelė) yra taip pat aukštos, kaip ir savarankiškumo. Visi rezultatai viršija vidurkius, tad ir šis poreikis yra pakankamai patenkinamas pasak respondentų. Nagrinėjant gautus rezultatus pagal galimybių atitikimą gauti duomenys pateikti sekančiame 45 paveiksle.



45 pav. Pastangų nedėjimo poreikio įvertinimas pagal šalis ir galimybių atitikimą, balais

Lietuvoje dirbantieji respondentai, norintys dirbti mažiau sudėtingesnį darbą, pastangų nedėjimą įvertino 4,9 balo. 0,2 balais daugiau įvertino respondentai, norintys dirbti sudėtingesnį darbą. 5,4 balais šį poreikį įvertino apklaustieji, manantys, jog jų atliekamas darbas visiškai atitinka jų galimybes. Didžiojoje Britanijoje visi respondentai panašiai įvertino poreikį, nepriklausomai nuo galimybių. JAV atstovai, norintys dirbti mažiau sudėtingesnį darbą, geriausiai įvertino pastangų nedėjimą. Taigi, šis poreikis taip pat yra gerai patenkinamas, todėl jis nėra kritinis.

Kūrybingumas ir profesinis kūrybingumas siejasi su asmens veikimo būdu, panaudojant sumanumą, išradingumą ir vaizduotę. Tačiau profesinis kūrybingumas siejamas su techniniais aspektais, išradingumu, originalumu ir prisitaikymui, atliekant darbą. Paslaugų ir gamybos valdymo darbo pobūdis, galėtų būti apibūdintas kaip inovatyvus ir išradingas, realus ir praktiškas, lankstus ir dinamiškas. Susijusių savybių egzistavimas gali tenkinti kūrybingumą ir profesinį kūrybingumą atliekant darbą. Kūrybingumo pagerinimo, paskatinimo elementai darbe kartais yra nepaisomi

valdyme, kas gali nulemti sunkumus atlikti darbą nustatytais terminais. Kūrybingumo ir profesinio kūrybingumo duomenys pateikti sekančioje 26 lentelėje.

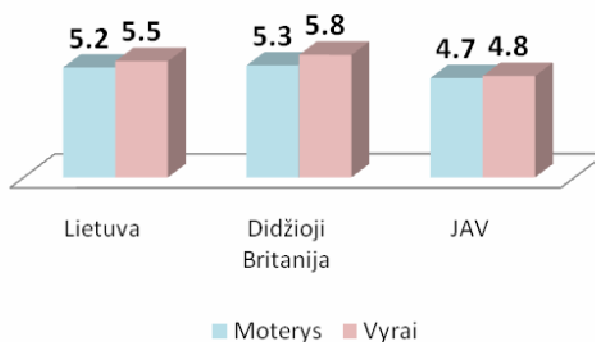
26 lentelė

Kūrybiškumo ir profesinio kūrybiškumo duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
Sektorius	Lt gamyba	Lt paslaugos	GB gamyba	GB paslaugos	JAV gamyba	JAV paslaugos
KŪRYBINGUMAS						
RF	1,41		1,63		0,92	
QI	4,6	4,5	4,5	4,5	4,6	4,2
SQI	61%	58%	56%	57%	66%	65%
PROFESINIS KŪRYBINGUMAS						
RF	1,82		1,63		0,95	
QI	4,7	4,9	4,3	4,9	4	3,9
SQI	59%	58%	55%	58%	60%	62%

Kūrybingumo kokybės indekso vertės buvo iš esmės žemos visose šalių sektoriuose. Tik Lietuvos ir JAV gamyboje šis poreikis pasiekia vidurkį ($QI_g=4,6$), o visur kitur jis yra mažesnis. Atrodo, kad kūrybingumo elementai nėra pakankamai stimuliuojami organizacijų aplinkoje. JAV paslaugose dirbantys respondentai užregistravę savo žemiausius vertinimus, parodė mažiausio profesinio kūrybingumo suvokimą ($QI_{JAV}=4,2$). Taip pat JAV šalies RF įvertinimai buvo itin žemi ($RF_{JAV}=0,92$), kas rodo, kad apklausti respondentai teikė mažai svarbos kūrybingumo aspektui, manydami, kad tai nėra svarbu jų darbui. Galima to priežastis tame, kad darbas yra taip struktūrizuotas, kad tapo pasikartojantis. Todėl kaip bebūtų, kūrybingumo skatinimas turi tapti organizaciniu siekiu bet kuriam subjektui, kuris nori pakilti aukščiau normos.

Analizuojant kūrybingumo duomenis pagal lytį, gauti rezultatai pateikti sekančiame paveiksle. Kūrybingumas svarbiausias Didžiosios Britanijos vyrams. Jie svarbumą įvertino 5,8 balais. Kai tuo tarpu, JAV šalies apklaustieji vyrai svarbumą įvertino net 1 balu mažiau, t.y. 4,8 balais. Visose šalyse moterys kūrybingumo svarbumą įvertino mažesniais balais nei vyrai (žr. 46 pav.).



46 pav. Kūrybingumo poreikio svarbumo įvertinimas pagal šalis ir lytį, balais

Profesinio kūrybingumo kokybės indekso gautos vertės (26 lentelė) iš esmės yra panašios į kūrybingumo vertes. Lietuvos šalies respondentai profesinį kūrybingumą įvertino ne tik didesniais balais ($QI_{Ltgamyba}=4,7$; $QI_{Ltpaslaugos}=4,9$), tačiau taip pat mano, jog jis yra daug svarbesnis. Profesinio kūrybingumo RF duomenys net 0,41 dalimi yra didesni nei kūrybingumo. JAV šalies tiriamuosiuose sektoriuose, respondentai nurodė jaučiantys itin žemą kokybės vertę. Gamyboje dirbantys apklaustieji tai įvertino 4 balais, o paslaugose – 3,9 balais. Didžiojoje Britanijoje profesinio kūrybingumo poreikis yra tiek pat svarbus kaip ir kūrybingumo. Apibendrinant kūrybingumų poreikius galime teigti, jog kūrybingumas yra panašiai vertinamas visuose šalių sektoriuose, išskyrus tai, kad kūrybingumas yra svarbiausias Didžiojoje Britanijoje, o profesinis kūrybingumas – Lietuvoje, kai JAV šalyje šie poreikiai yra vieni iš nesvarbiausių.

Savęs supratimo, nepriklausomybės/ryžtingumo ir individualumo bei misijos suvokimo charakteristikų kategorijos, kurios atspindi individo savo vertės suvokimą, pilnatvę, užbaigtumą ir unikalumą. Šios savybės virsta į tikėjimą ir pasitikėjimą profesiniais gebėjimais, kas veda į tvirtą apsisprendimą. Jos taip pat atspindi asmens charakterį, savigarbą ir pagarbą bei išskirtinį savęs vertinimą ir tikslus gyvenimo kelionėje. Savęs supratimo, nepriklausomybės/ryžtingumo ir individualumo bei misijos suvokimo kategorijų duomenys pateikti sekančioje 27 lentelėje.

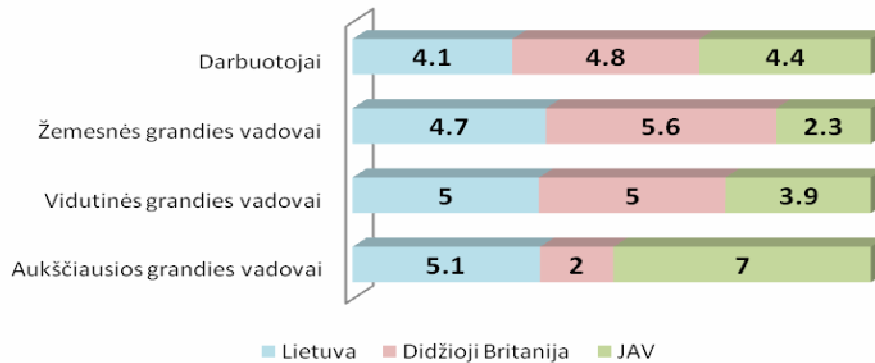
27 lentelė

Savęs supratimo, nepriklausomybės/ ryžtingumo ir individualumo bei misijos suvokimo duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
Sektorius	Lt gamyba	Lt paslaugos	GB gamyba	GB paslaugos	JAV gamyba	JAV paslaugos
SAVĖS SUPRATIMAS						
RF	1,62		1,68		1,24	
QI	4,5	4,3	4,9	4,9	4,4	4,2
SQI	57%	54%	61%	58%	60%	57%
NEPRIKLAUSOMYBĖ/RYZTINGUMAS						
RF	1,65		1,74		1,49	
QI	4,6	4,7	4,7	4,7	4,6	4,5
SQI	59%	58%	60%	54%	63%	56%
INDIVIDUALUMAS IR MISIJOS SUVOKIMAS						
RF	1,76		1,66		1,51	
QI	4,2	4,2	4	4,8	4,3	3,6
SQI	57%	54%	53%	60%	61%	56%

Savęs supratimas tai savo emocinės būsenos, savo stipriųjų pusių ir trūkumų žinojimas. Įvertindami balais, kaip darbas atskleidžia jų talentą ir juos pačius, respondentai nurodė nelabai aukštas QI vertes. Didžiojoje Britanijoje nepriklausomai nuo sektoriaus, respondentai nurodė, kad šį poreikį patenkina 4,9 balu. 0,4 ir 0,6 balais mažiau nei Didžioji Britanija šį poreikį įvertino Lietuvos

atstovai ($QI_{Ltgamyba}=4,5$ ir $QI_{Ltpaslaugos}=4,3$), o JAV šalies respondentai davė mažiausius įvertinimus ($QI_{JAVgamyba}=4,4$ ir $QI_{JAVpaslaugos}=4,2$). Analizuojant smulkiau savęs supratimo poreikį, gauti rezultatai pateikti sekančiame 47 paveiksle.



47 pav. Savęs supratimo poreikio įvertinimas pagal šalis ir pareigas, balais

JAV šalies aukščiausios grandies vadovai savęs supratimo poreikį įvertino aukščiausiu balu – 7. Labiausiai savęs neatskleidžia žemesnės grandies vadovai, jie priskyrė tik 2,3 balus. Netgi JAV apklaustieji darbuotojai labiau save realizuoja, nei vidutinės grandies vadovai, jie atitinkamai įvertino 4,4 ir 3,9 balais. Tačiau visai kitokia situacija vyrauja Didžiojoje Britanijoje, kur aukščiausios grandies vadovai visiškai yra nusivylę šio poreikio tenkinimu ir priskyrė tik 2 balus. Pastarojoje šalyje labiausiai save realizuoja žemesnės grandies vadovai ($QI_{GB}=5,6$). Lietuvoje visų grandžių vadovai panašiai įvertino poreikį, kai tuo tarpu, darbuotojai priskyrė tik 4,1 balą.

Nepriklausomybės poreikis iškyla tuomet, kai dėmesys kreipiamas į asmens laisvę nuo organizacinių taisyklių ir ribojimų, kad būtų galima pačiam nuspręsti kaip, kada ir ką atlikti. 27 lentelės duomenys rodo, kad nepriklausomybės/ryžtingumo poreikis yra itin svarbus visose šalyse. Visur indeksas RF viršija vidurkį ($RF_{vid}=+1,61$), išskyrus JAV šalį, ten šis rodiklis nuo vidurkio atsilieka +0,12 dalimi. Kokybės indekso verčių reikšmės susigrupavusios apie vidurkį. Jis mažiausias – JAV paslaugose ($QI_{JAV}=4,2$), o didžiausias Lietuvos paslaugose ir Didžiosios Britanijos abiejuose sektoriuose ($QI=4,7$). Tačiau kokybės ir svarbumo santykis vis dėl to mažiausias Didžiosios Britanijos paslaugose, kur apklaustieji pageidautų stipresnio šio poreikio patenkinimo. Tai ypač svarbu Didžiosios Britanijos darbuotojams, nes svarbumo rodiklis RF vidurkį viršija net +0,13 dalimi. Kitos lentelės duomenys rodo išsamesnius poreikio vertinimus (28 lentelė). Pastebėta, kad tik JAV šalies moterys, dirbančios paslaugose ir vyrai, dirbantys gamyboje, mažiausiais balais įvertino nepriklausomybės poreikį, tai atitinkamai sudaro 4,4 ir 4,2 balus.

Nepriklausomybės/ryžtingumo poreikio duomenys pagal lytį, šalį ir sektorių, balais

Lytis	Sektorius	Lietuva	Didžioji Britanija	JAV
Moterys	Gamyba	4,7	4,7	4,9
	Paslaugos	4,6	4,6	4,4
Vyrai	Gamyba	4,6	4,7	4,2
	Paslaugos	4,7	4,7	4,6

Didžiausią pasitenkinimą jaučia JAV gamyboje dirbančios moterys ($QI_{JAV}=4,9$). Tiek Lietuvoje, tiek Didžiojoje Britanijoje poreikio įvertinimas siekia 4,7 ir 4,6 balus.

Individualumas ir misijos suvokimas įvertintas mažiausiais balais šioje poreikių grupėje. Tik Didžiojoje Britanijoje paslaugų sektoriuje jis viršija vidurkį 0,2 balais, kai tuo tarpu kitur, Lietuvoje, nuo vidurkio poreikio įvertinimas atsilieka 0,4 balais, Didžiosios Britanijos gamyboje – 0,6 balais, JAV gamyboje – 0,3 balais, o JAV paslaugose – net 1 balu. Tai keliantis nerimą indikatorius, į kurį JAV organizacijų vadovai turėtų rimtai atsižvelgti.

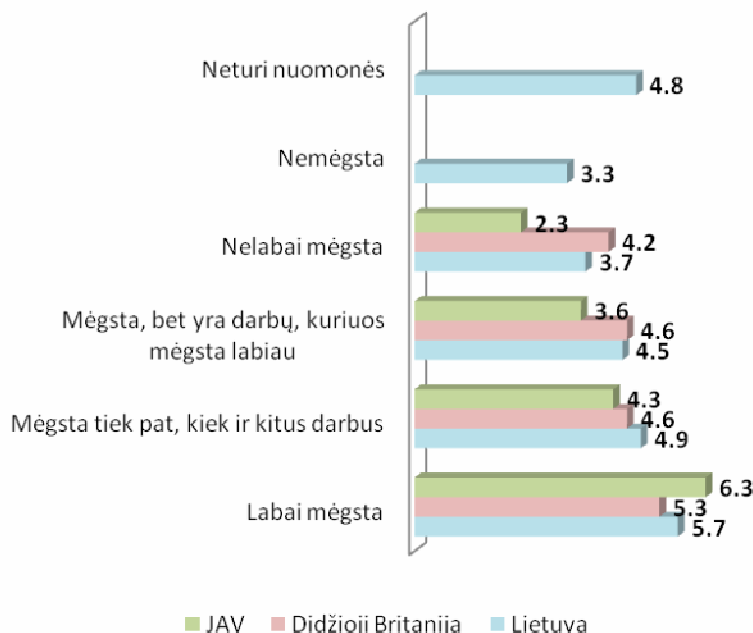
Būtent šis saviraiškos poaibis yra sudarytas iš kategorijų, kurios yra esminės formuojant individo asmenybę, vadovavimo stilių, charizmą ir kitas savybes, kurios yra reikalingos kylant valdymo pareigose ir vadovaujant kitiems. Šių savybių trūkumo suvokimas tarp aukštesnės grandies vadovų gali būti keliančiu nerimą didelėms, dinamiškoms ir siekiančioms organizacijoms, kurios išgyvena pokyčius. RF rezultatai rodo, kad grupės mažiau vertina šiuos elementus, kaip svarbius jų darbo atlikimo būdai.

Harmonijos su visata ir integracijos su civilizacija charakteristikos sunkiai išivaizduojamos kategorijos siūlo alternatyvią perspektyvą asmens savo vaidmens didesnėje organizacijoje, kaip vientisoje vienovėje su išoriniu pasauliu, supratimui. Šio poaibio poreikių patenkinimas susieja asmenį su visuma, visumos dalių suderinimu ir apibrėžia darną tarp dalies paprastumo ir pilnatvės integralumo. Šių poreikių išpildymas sujungia paprastą tvarką su chaosu, atskleidamas abiejų jų turtingumą; jis apšviečia savęs atskyrimo nuo išorinių ribų vaizdą suvokiant abiejų jų integracijos svarbą. Harmonijos su visata ir integracijos su civilizacija kategorijų duomenys pateiktos sekančioje 29 lentelėje.

Harmonijos su visata ir integracijos su civilizacija duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
Sektorius	Lt gamyba	Lt paslaugos	GB gamyba	GB paslaugos	JAV gamyba	JAV paslaugos
HARMONIJA SU VISATA						
RF	1,37		1,42		0,81	
QI	4,6	4,8	4,8	4,7	4,6	4,5
SQI	58%	58%	61%	56%	60%	56%
INTEGRACIJA SU CIVILIZACIJA						
RF	1,14		1,45		1,54	
QI	4	4,3	4,7	5,5	4,8	4,8
SQI	61%	58%	63%	68%	65%	58%

Vertindamos, ar darbas turi kokios nors harmonijos su visata, apklaustieji parodė itin palankius QI vertinimus (29 lentelė). Visose šalyse kokybės indeksai viršija vidurkį ($QI_g=4,6$) išskyrus JAV paslaugų sektorių, kuriame dirbantys apklaustieji nurodė, kad integracijos su visata poreikis patenkinamas 4,5 balo. Tačiau, visi apklaustieji nurodė ne itin didelį šio poreikio svarbumą, nes RF nesiekė vidurkio +1,61, be to JAV šalies atstovams šis poreikis pasirodė ypač nesvarbus (RF=0,81). Taigi, galime daryti išvadą, kad šis poreikis yra pakankamai tenkinamas remiantis gautais kokybės indekso ir svarbumo duomenimis. Nagrinėjant detaliau harmonijos su visata poreikį, gauti duomenys pateikti sekančiame 48 paveiksle.



48 pav. Harmonijos su visata poreikio įvertinimas pagal šalis ir darbo mėgstamumą, balais

Iš JAV šalies respondentų, kurie labai mėgsta savo darbą, net 6,3 balais įvertino harmoniją su visata. 0,6 balais mažiau šį poreikį įvertino Lietuvos atstovai. 5,3 balus davė Didžiojoje Britanijoje dirbantieji. Be to, kaip matyti iš 48 paveikslo duomenų, aukščiausius balus davė tie respondentai, kurie ir mėgsta savo atliekamą darbą. Ir kuo labiau mažėja darbo mėgstamumas, tuo labiau mažėja ir harmonijos su visata poreikio įvertinimas.

Kalbant apie integraciją su visata, respondentų atsakymai buvo aiškiai pozityvūs kalbant apie šio poreikio svarbumą. Tai yra praktiškesnė ir mažiau utopiška reakcija, tačiau vis dėlto svarbos lygis, kurie respondentai suteikė šiai kategorijai, yra nelabai aukštas ir nesiekia vidurkio ($RF_g = +1,61$). Tokių rezultatų galima buvo tikėtis kontekste, kad apklaustieji yra labiau praktiško ir praktinio tipo žmonės.

Visuomenės vystymosi suvokimo/gėrio charakteristikos kategorija atspindi asmens gyvenimo suvokimą ir teisingumą. Ji susieja individą su grožiu ir gyvybingumu, su turtingumu ir naudingumu, pilnatve ir tiesa. Šio poreikio supratimas kelia asmens mąstymą atverdama visa, kas gražiausia žmogaus savimoneje – moralėje, tyrumo ir visiškame skaistume. Visuomenės vystymosi suvokimo/gėrio kategorijos duomenys pateikti sekančioje 30 lentelėje

30 lentelė

Visuomenės vystymosi suvokimo/gėrio duomenys pagal šalis ir sektorius

Šalis	Lietuva		Didžioji Britanija		JAV	
RF	1,1		1,37		1,73	
Sektorius	<i>Lt gamyba</i>	<i>Lt paslaugos</i>	<i>GB gamyba</i>	<i>GB paslaugos</i>	<i>JAV gamyba</i>	<i>JAV paslaugos</i>
QI	4,2	4,4	4,4	5,5	4,8	4,5
SQI	60%	59%	58%	69%	61%	56%

Pastebėta, jog Lietuvos respondentams šis poreikis nėra itin svarbus ($RF_{Lt}=+1,1$). O svarbiausias JAV atstovams, kurie davė net +1,73 balus. Tai net +0,12 balais daugiau nei vidurkis ($RF_g=+1,61$) Pagal gautus kokybės indekso rezultatus, labiausiai šiuo poreikiu patenkinami Didžiosios Britanijos paslaugų ($QI_{GB}=5,5$) ir JAV gamybos ($QI_{JAV}=4,8$) respondentai. Apskritai, šios savybės indekso verčių rezultatas gali būti vertinamas kaip teigiamas.

Apibendrinant saviraiškos poreikio poaibius, pastebėta, kad tik truputį savarankiškumas ir reikšmingumas turėjo aukštesnius QI ir RF vertinimus. Visų kitų kategorijų parametrai nebuvo respondentų vertinami kaip išskirtiniai, kadangi nei viena RF arba QI vertė nebuvo išimtinai aukšta; galimas daiktas, kad tai atspindi vidutinį intensyvumą, kuriuo respondentai gyvena savo gyvenimą. Galėtų būti, kad jie labai rimtai nevertina savo gyvenimo, arba tai galėtų reikšti, kad jie mažiau rūpinasi. Nei viena galimybė šiame etape nėra universalios tiesos patvirtinimas.

Vertinant A. Maslow poreikių hierarchijos poaibius pagal šalis, sekančios 31 lentelės parodo veikimo modelius.

31 lentelė

Lietuvos indeksų duomenys

Lietuva			
Poreikių hierarchija (1)	Kokybės indeksas Lietuvoje (QI _{Lt})	Relev. faktorius Lietuvoje (RF _{Lt})	Skaliniai kokybės indeksai Lietuvoje (SQI _{Lt})
1 lygis: fiziologiniai	4,8	1,93	57
2 lygis: saugumo	3,6	1,61	47
3 lygis: socialiniai	5,0	1,71	63
4 lygis: pagarbos	5,1	1,91	62
5 lygis: saviraiškos	4,6	1,59	59
<i>Vidurkis</i>	<i>4,62</i>	<i>1,75</i>	<i>57,6</i>
<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>0,60</i>	<i>0,16</i>	<i>0,06</i>

Pastaba: Koreliacija tarp QI ir RF = +0,62
 Koreliacija tarp RF ir SQI = +0,39
 Koreliacija tarp QI ir SQI = +0,97

Lietuvos respondentai akivaizdžiai teikia mažiausiai reikšmės 5 lygiui (saviraiškos RF = 1,59), kas Maslow manymu tikrai būtų nepalanku. Be to, koreliacija tarp RF ir SQI yra labai žema, bet teigiama (atitinkamai = +0,39). Tai reiškia, kad to, kas vertinama esant svarbiu, SQI charakteristikos yra aukštos ir konkretaus lygio poreikio parametrai nereikalauja didesnio plėtojimo, išskyrus fiziologinius poreikius, kai RF yra net 1,93, o SQI – tik 57 proc. Koreliacija tarp QI ir SQI yra aukšta ir pozityvi (atitinkamai = 0,97) (žr. 32 lent.).

32 lentelė

Didžiosios Britanijos indeksų duomenys

Didžioji Britanija			
Poreikių hierarchija (1)	Kokybės indeksas D. Britanijoje (QI _{GB})	Relev. faktorius D. Britanija (RF _{GB})	Skaliniai kokybės indeksai D. Britanijoje (SQI _{GB})
1 lygis: fiziologiniai	4,8	1,87	57
2 lygis: saugumo	3,8	1,58	48
3 lygis: socialiniai	5,1	1,72	63
4 lygis: pagarbos	5,2	1,79	63
5 lygis: saviraiškos	4,8	1,70	59
<i>Vidurkis</i>	<i>4,74</i>	<i>1,73</i>	<i>58</i>
<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>0,55</i>	<i>0,11</i>	<i>0,06</i>

Pastaba: Koreliacija tarp QI ir RF = +0,72
 Koreliacija tarp RF ir SQI = +0,59
 Koreliacija tarp QI ir SQI = +0,99

Didžiosios Britanijos respondentai akivaizdžiai teikia mažiausiai reikšmės 2 lygiui (saugumo RF = 1,58). Koreliacija tarp RF ir SQI yra aukštesnė nei Lietuvoje ir be to teigiama (atitinkamai =

+0,59). Čia taip pat vyrauja tokia pat situacija kaip ir Lietuvoje, kad tai kas vertinama esant svarbiu, SQI charakteristikos yra aukštesnės ir konkretaus lygio poreikio parametrai nereikalauja didesnio plėtojimo. Koreliacija tarp QI ir SQI yra labai aukšta (atitinkamai = 0,99) (žr. 33 lent.).

33 lentelė

JAV indeksų duomenys

JAV			
Poreikių hierarchija (1)	Kokybės indeksas JAV (QI_{JAV})	Relev. faktorius JAV (RF_{JAV})	Skaliniai kokybės indeksai JAV (SQI_{JAV})
1 lygis: fiziologiniai	4,6	1,81	59
2 lygis: saugumo	3,2	1,30	49
3 lygis: socialiniai	4,7	1,02	67
4 lygis: pagarbos	4,9	1,30	66
5 lygis: saviraiškos	4,5	1,36	60
<i>Vidurkis</i>	<i>4,4</i>	<i>1,36</i>	<i>60,2</i>
<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>0,68</i>	<i>0,29</i>	<i>0,07</i>

Pastaba: Koreliacija tarp QI ir RF = +0,04
 Koreliacija tarp RF ir SQI = -0,31
 Koreliacija tarp QI ir SQI = +0,93

JAV šalies respondentai mažiausiai reikšmės skiria 3 lygiui (socialiniam RF = 1,02). Be to, koreliacija tarp RF ir SQI nėra labai aukšta, bet ir neigiama (atitinkamai = -0,31). Tai reiškia, kad to, kas vertinama esant svarbiu, SQI charakteristikos yra žemos ir konkretaus lygio poreikio parametrai reikalauja didesnio plėtojimo. Tai yra labai svarbu, tai reiškia, kad respondentai yra nepatenkinti tais punktais, kuriuos jie mano esant labai svarbiais, o patenkinti yra tik tais dalykais, kuriuos jie mano esant nesvarbiais. Koreliacija tarp QI ir SQI yra aukšta ir pozityvi (atitinkamai = 0,93); tai yra tikėtina, kadangi SQI yra labai veikiami QI charakteristikų.

Apibendrinant galime teigti, kad kategorijos, kurių SQI vertės yra žemesnės nei 58,6% (bendrasis SQI vidurkis) reikalauja intervencijos; tai yra kategorijos, esančios žemiausioje SQI kategorijų charakteristikoje. Be to, reikšmės žemiau 56% yra vertinamos, kaip kritiškai reikalaujančios tobulinimo. Taip pat būtina atkreipti dėmesį, kad netgi kai kurios pagrindinių poreikių vertės paaiškėjo besančios reikšmingai žemiau bendrojo vidurkio.

Remiantis skaliniais kokybės indeksais visų penkių poreikių kategorijose, po kiekviena respondentų kategorija išvardijamos specifinės tobulinimo sritys.

- Lietuvoje: kategorijos su kritiniu poreikiu yra (išvardijamos būtinumo tvarka) saugumas, savęs supratimas ir individualumas bei misijos suvokimas.

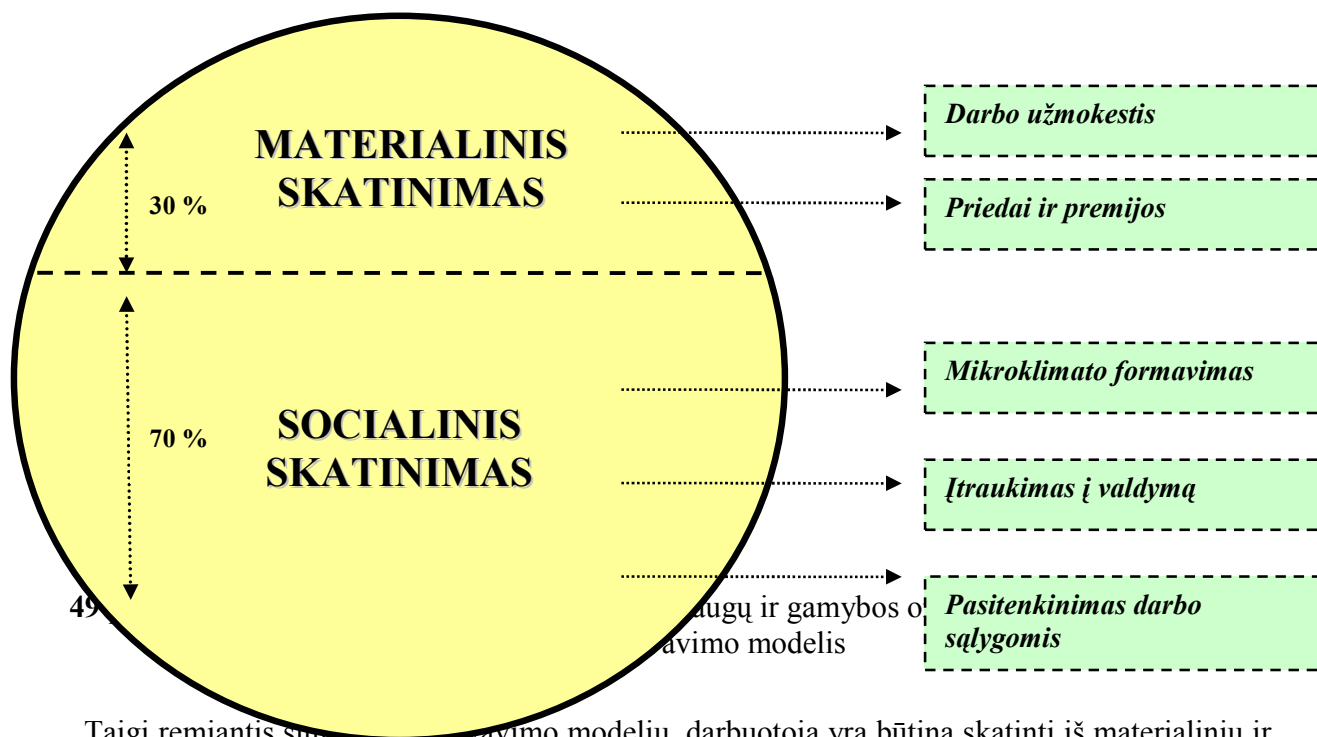
- Didžiojoje Britanijoje: kategorijos su kritiniu poreikiu yra (išvardijamos būtinumo tvarka) saugumas, saviraiška, reikšmingumas, profesinis kūrybingumas, individualumas bei misijos suvokimas.
- JAV: kategorijos su kritiniu poreikiu yra (išvardijamos būtinumo tvarka) saugumas, reikšmingumas ir harmonija su visata.

3.6. Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų motyvavimo sistemų problemų sprendimo kryptių numatymas

Atsižvelgiant į tyrimo metu diagnozuotas Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV paslaugų ir gamybos organizacijose dominuojančias motyvacijos problemas, įvertinus motyvacinių faktorių įtakingumą pasirinktose šių šalių paslaugų ir gamybos organizacijose, įvertinus paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojų poreikių stiprumus bei remiantis statistinių hipotezių nepriklausomumo tikrinimo tarp motyvacinių faktorių ir demografinių respondentų požymių, būtų galima pasiūlyti konkretų motyvacinį modelį, kuriuo galėtų remtis ne tik pasirinktų tyrimui organizacijų vadovai, bet kartu ir kitų paslaugų ir gamybos organizacijų vadovai.

Remiantis tuo, kad visose šalyse, t.y. Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijose, buvo diagnozuotos praktiškai tos pačios darbuotojų motyvavimo sistemų problemos, bus pasiūlytas bendras motyvavimo modelis visoms trimis šalims (žr. 49 pav.).

Darbuotojų motyvavimo modelis buvo sulygintas su skrituliu, kurio dvi pagrindinės sudedamosios dalys yra: 1) materialinis skatinimas; 2) socialinis skatinimas. Kiekvieną iš šių dalių galima suskirstyti į atskiras dalis, t.y. darbo užmokestį ir priedus su premijomis bei į mikroklimate formavimą, įtraukimą į valdymą ir į pasitenkinimą darbu. Motyvacijos modelio dviejų pagrindinių dalių pasirinkimą nulėmė tai, kad tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojams ypatingai yra svarbus materialinis motyvavimas, kuriam jie teikia pirmenybę. Tačiau remiantis tuo, kad tiek globaliniu lygmeniu, tiek ir Lietuvoje vis didesnę reikšmę įgyja psichologiniai motyvavimo metodai, kurie daugiau susiję su žmonių santykiais organizacijoje, motyvaciniame modelyje buvo skiriamas didesnis dėmesys būtent šio pobūdžio motyvaciniams faktoriams, kurių procentinė dalis buvo pasiūta daug didesnė, t.y. apie 70 procentų bendrojo motyvacinio modelio, bet kartu nepamirštant ir materialinio skatinimo svarbos, kuriam buvo skiriama šiek tiek mažesnė dalis – t.y. 30 procentų.



Taigi remiantis slaugų ir gamybos organizacijų formavimo modeliu, darbuotoją yra būtina skatinti iš materialinių ir psichologinių paskatų.

Materialinis skatinimas.

Remiantis faktu, kad daugumos apklausoje dalyvavusių respondentų darbo užmokestis yra vertinamas kaip pragyvenimo šaltinis, yra būtina sukurti tinkamą materialinę skatinimo sistemą įmonėse, kad darbuotojai galėtų aptenkinti savo priminius poreikius.

Remiantis tuo, kad daugumai darbuotojų (39 proc. Lietuvos respondentų, 42 proc.- Didžiosios Britanijos, 39 proc. JAV) darbo kokybę įtakoja jų gaunamas darbo užmokestis, yra būtina peržiūrėti darbuotojų darbo užmokesčio mokėjimo sistemas organizacijose. 53 proc. paslaugų sektoriaus darbuotojų ir 54 proc. gamybos sektoriaus darbuotojų gauna fiksuotą mėnesinį darbo užmokestį, kuris nepriklauso nuo darbo rezultatų. Remiantis tuo, kad darbo užmokesčio pakėlimas yra trumpalaikė motyvacinė priemonė, būtina plėsti darbo užmokesčio mokėjimo būdų spektrą. Galimi šios problemos sprendimo variantai:

- mokėti adekvatų darbo kokybei darbo užmokestį;
- mokėti papildomas premijas ir priedus už įvykdytus įmonės planus ir pan.;
- mokėti kintamą darbo užmokestį už pasiektus rezultatus;
- mokėti papildomas priemokas už darbo stažą ir pan.

Taip pat būtų galima darbuotojus skatinti ir kita materialine parama, įvairių kultūrinių renginių finansavimu, kelialapiais į poilsines keliones ir pan.

Socialinis skatinimas.

Mikroklimate formavimas. Kiekvienoje organizacijoje labai svarbu yra užtikrinti atitinkamą darbuotojų bendravimo atmosferą, kadangi draugiškai ir kaip komanda dirbantys darbuotojai yra įmonės sėkmingos veiklos garantas. Siekiant įgyvendinti šį motyvacijos modelio dalį, reikia:

- skatinti kolektyvinį darbą, kadangi dirbdami grupėje darbuotojai gali pasiekti itin puikių darbo rezultatų;
- būtina skatinti organizacijos darbuotojų tarpusavio bendravimą ir už įmonės ribų, organizuojant įvairias išvykas, susitikimus, keliones, švęsti įvairias šventes, gimtadienius ir pan.
- kiek įmanoma mažinti psichologinę įtampą darbe, jei ji yra pastebėta.

Tačiau svarbu ne tik gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, bet kartu ir nepamiršti vadovo ir pavaldinių santykių. Ne tik vadovai turi pasitikėti savo pavaldiniais, tačiau ir darbuotojai turi pasitikėti savo vadovu. Paprastai vadovai daugiau bendrauja su kvalifikuotais, aukštesnį išsilavinimą turinčiais įmonėje darbuotojais, tačiau nereikėtų pamiršti ir nekvalifikuotų darbuotojų svarbos, su kuriais abipusis bendravimo grįžtamasis ryšys turi būti nuolatos palaikomas ir skatinamas, tik tokiu būdu darbovietėje bus jaučiami vienos komandos dvasia ir bus galima lengviau įgyvendinti įmonės išsikeltus veiklos tikslus.

Įtraukimas į organizacijos valdymą. Kiekviena organizacija turėtų pagalvoti apie galimybę kuo daugiau respondentų įtraukti į organizacijos valdymą, kadangi tik kartu ir išvien dirbanti komanda gali pasiekti geriausių rezultatų. Darbuotojas, kuris jaus, jog jo nuomonė yra išklausoma ir ji yra vertinama, jausis visada motyvuotas ir norės prisidėti prie organizacijos gerovės kūrimo.

Ši problema Lietuvos, Didžiosios Britanijos, JAV paslaugų ir gamybos organizacijose galėtų būti sprendžiama šiais būdais:

- turėtų būti suteikiama galimybė darbuotojams kilti karjeros laiptais bei kelti kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimo būdai galėtų būti: kvalifikacijos kėlimo kursai (įvairūs mokymai, seminarai, komandiruotės ir pan.);
- suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę svarbiais įmonei klausimais;
- suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės už savo veiklą.

Pasitenkinimas darbo sąlygomis. Kiekviena organizacija turi ypatingą dėmesį skirti ne tik įmonės mikroklimate formavimui, pavaldinių ir vadovo tarpusavio santykiams gerinti, tačiau reikia nepamiršti ir dar vieno darbo motyvacijos sudėtinių dalių – tai pasitenkinimo darbo sąlygomis, kuris gali arba stipriai demotyvuoti arba motyvuoti darbuotojus. Šiuo aspektu yra būtina:

- visomis priemonėmis gerinti įmonės įvaizdį ne tik darbuotojų, bet ir konkurentų akimis;
- nuolat aprūpinti darbuotojus reikiama technika bei darbo įrankiais, kurie tik galėtų palengvinti darbuotojų darbą;
- įrengti ergonomišką ir patrauklią darbuotojams darbo vietą;
- kiek įmanoma mažinti darbuotojų fizinį krūvį;
- užtikrinti tinkamą darbuotojų darbo organizavimą, t.y. pietų pertraukas, kurių metu darbuotojai gali šiek tiek pailsėti.

Taigi šis motyvacijos modelis teigia, kad visų pirma reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų pirminių ir fiziologinių poreikių taikymą, prie kurių kartu prijungti ir savirealizacijos, noro priklausyti organizacijai bei kitų antrinių poreikių tenkinimą.

Šio darbuotojų motyvavimo modelio privalumas yra tas, kad jis nereikalauja pakankamai daug didelių finansinių lėšų atmetant materialinį skatinimą, todėl jis gali būti patrauklus bet kuriai paslaugų ar gamybos organizacijai net tik Lietuvoje, tačiau ir Didžiojoje Britanijoje ir JAV.

IŠVADOS

Teorinės darbo dalies išvados

1. Darbo motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių įmonės darbo rezultatus, kadangi motyvavimo esmė yra darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme. Tačiau tai – sudėtingas procesas, nes darbdavys, kurdamas motyvacijos modelį organizacijoje, turi atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo lūkesčius, vertybes bei poreikius.
2. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, ir kokie jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios vidinės jo priežastys ir ištakos, motyvacijos teorijos skirstomos į turinines ir procesines. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingus darbuotojų poreikius, kurie nukreipia žmogaus elgesį darbe tam tikra linkme.
3. Motyvavimo priemonės dažniausiai yra efektyvios tik tada, kai jos atitinka tam tikru momentu svarbiausius darbuotojų motyvus, tačiau kintant socialinėms – ekonominėms, o kartu ir darbo sąlygoms, kinta darbuotojo motyvacija, todėl būtina keisti ir motyvavimo metodus.
4. Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu, todėl įmonių vadovams turėtų būti privaloma žinoti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, nes įmonės, kuriose dirba patenkinti darbuotojai, yra žymiai efektyvesnės ir produktyvesnės.
5. Tinkamos darbo apmokėjimo formos parinkimas tampa vienu iš pagrindinių darbuotojų motyvavimo būdų, kadangi darbuotojas, žinodamas, kad už jo darbą yra tinkamai atsilyginama, deda daug daugiau pastangų ir noro pasiekti aukštesnių darbo rezultatų, kas atitinkamai įtakoja ir visos įmonės galutinį veiklos rezultatą.
6. Analizuojant darbinę elgseną, būtina atkreipti dėmesį ir į darbuotojus demotyvuojančias priežastis, kadangi demotyvacija gali tapti labai aktuali problema kiekvienoje įmonėje, kur ji gali turėti labai didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Praktinės darbo dalies išvados

1. Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų darbuotojai patvirtino, kad svarbiausias jų pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys yra darbo užmokestis, kurį galima vadinti pagrindine ir efektyviausia motyvavimo priemone. Tačiau darbuotojai kartu pažymi ir šios motyvavimo sistemos dalies trūkumus: daugumai darbuotojų yra mokamas fiksuotas atlyginimas, visose trijose šalyse apie pusė respondentų iš viso negauna jokio

materialinio paskatinimo, t.y. premijų, bei viršvalandžių apmokėjimo sistema netenkina darbuotojų, kadangi nemaža dalis darbuotojų dirba viršvalandžius be papildomo atlygio iš jų net 50 proc. respondentų iš JAV.

2. Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų vadovai dažniausiai darbuotojus skatina moralinėmis skatinimo priemonėmis kaip priedais prie atlyginimo, karjeros galimybėmis, santykių su bendradarbiais skatinimu, malonia darbo aplinka. Tuo tarpu nepopuliariausios motyvacinės priemonės yra: dalyvavimas sprendimų priėmime, tarnybinio automobilio skyrimas bei telefoninių sąskaitų apmokėjimas, padėkos, kelionės įmonės sąskaita ir kt.
3. Atlikus analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių motyvacinių faktorių ir respondentų demografinių charakteristikų:

Lietuvos respondentų:

- Lyties ir pasitenkinimo gaunamomis premijomis;
- Išsilavinimo ir pasijutimo kolektyvo dalimi, pasitenkinimo kolektyvu, galimybe būti paaukštintam, pasitenkinimu įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą;
- Užimamų praeigų ir pasitenkinimo darbo įrankių aprūpinimu, kvalifikacijos kėlimu, pasitenkinimo gaunamomis premijomis, galimybe būti paaukštintam, pasitenkinimo įtraukimu į organizacijos tikslų kūrimą, pasitenkinimo įmonės įvaizdžiu.

Didžiosios Britanijos respondentų:

- Lyties ir darbo užmokesčio įtakos darbo kokybei, pasitenkinimo įmonės įvaizdžiu;
- Amžiaus ir pasitenkinimo darbo sąlygomis, galimybės kelti kvalifikaciją, galimybės būti paaukštintam;
- Išsilavinimo ir pasitenkinimo įmonės įvaizdžiu;
- Užimamų pareigų ir galimybės kelti kvalifikaciją.

JAV respondentų:

- Išsilavinimo ir pasitenkinimo kolektyvu, galimybės būti paaukštintam, įtraukimo į organizacijos tikslų kūrimą, pasitenkinimo gaunamomis premijomis, pasitenkinimo darbo organizavimu, pasitenkinimo darbo įrankių aprūpinimu, kvalifikacijos kėlimu;
- Užimamų pareigų ir pasitenkinimo darbo organizavimu, kvalifikacijos kėlimu, pasitenkinimo gaunamomis premijomis, galimybės būti paaukštintam, įtraukimo į organizacijos tikslų kūrimą, pasitenkinimo įmonės įvaizdžiu.

4. Lietuvos paslaugų ir gamybos organizacijose vadovai yra labiau nelinkę pasitikėti savo pavaldiniais palyginus su Didžiosios Britanijos ir JAV darbdaviais bei nėra suinteresuoti įtraukti darbuotojus į organizacijos tikslų kūrimą. Taip darbuotojai nėra skatinami imtis atsakomybės bei negali pajusti savo vertės organizacijoje, kas turi neigiamos įtakos jų sėkmingiems darbo rezultatams.
5. Kitas labai svarbus veiksnys darbuotojų motyvavimo procese – pasitenkinimas darbo sąlygomis. Lietuvos respondentai nurodė, jog jie yra labiau nepatenkinti darbo sąlygomis (apšvietimu, ventiliacija ir pan.) palyginus su Didžiosios Britanijos ir JAV respondентаis. Kitas labai svarbus aspektas yra teisingas fizinio darbuotojų krūvio paskirstymas, kuriuo labiausiai yra nepatenkinti JAV bei Didžiosios Britanijos darbuotojai, teigdami, kad jis yra per didelis, kai tuo tarpu Lietuvos respondentai teigia, jog jie neįaučia per didelio fizinio krūvio. Taip pat svarbu pažymėti, kad JAV respondentams taip pat tenka dažniau dirbti viršvalandžius palyginus su Lietuvos ir Didžiosios Britanijos respondентаis.
6. Kitas svarbus veiksnys darbuotojų motyvavimui – darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir kt.), kol šie poreikiai nėra patenkinami, jokie kiti poreikiai negali veikti kaip motyvuojanti jėga. Tuo būdu anketoje buvo pateiktas klausimas, kuris padėjo įvertinti darbuotojų pasitenkinimą šiuo aspektu. Kaip parodė tyrimo rezultatai, didžiausias pasitenkinimas darbo sąlygomis yra Didžiojoje Britanijoje, kur stiprumo vidurkis siekia 0,71, tuo tarpu JAV – 0,73, Lietuvoje – 0,11. Tai, kad Lietuvoje palyginus su kitomis šalimis, darbuotojai mažiau patenkinami darbo sąlygomis, gali būti susieti su tuo, jog Lietuvos darbdaviams nepakanka lėšų, kurias galima būtų skirti patalpų renovavimui bei jaukiai darbo aplinkai užtikrinti.
7. Tiriant motyvacijos elementus, buvo bandoma panaudoti A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Šio tyrimo rezultatai pateikė tris skirtingus parametrus. Pirmasis yra suvoktos motyvacijos kokybės parametras, QI:
 - Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų respondentų nuomone, organizacijos labiausiai patenkina jų fiziologinius, socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius (viršija $Q_{Ivid}=4,6$), o mažiausiai – saugumo poreikį;
 - Lietuvos organizacijose, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra tenkinami savarankiškumas, pastangų nedėjimas bei profesinis kūrybingumas, o mažiausiai – individualumas bei misijos suvokimas ir integracija su civilizacija;

- Didžiosios Britanijos organizacijose, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra tenkinami savarankiškumas, pastangų nedėjimas, savęs supratimas bei integracija su civilizacija, o mažiausiai – individualumas bei misijos suvokimas;
 - JAV organizacijose, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra tenkinami savarankiškumas ir pastangų nedėjimas, o mažiausiai – reikšmingumas, profesinis kūrybingumas ir individualumas bei misijos suvokimas.
8. Antrasis parametras yra reliatyviosios svarbos, kurią teikia šalys, RF:
- Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų respondentai pažymėjo, jog svarbiausia jiems patenkinti fiziologinius, socialinius, pagarbos ir saviraiškos (tik Didžiąjai Britanijai) poreikius (viršija $RF_{vid}=+1,61$), o mažiausiai – saugumo bei saviraiškos (Lietuvai ir JAV) poreikius;
 - Lietuvos organizacijų apklaustiesiems, iš saviraiškos poreikių, svarbiausia yra patenkinti savarankiškumo, pastangų nedėjimo, profesinio kūrybingumo bei harmonijos su visata poreikius, o mažiausiai – individualumo bei misijos suvokimą, integraciją su civilizacija ir visuomenės vystymosi bei gėrio;
 - Didžiosios Britanijos respondentams, iš saviraiškos poreikių, svarbiausia yra patenkinti reikšmingumo, nepriklausomybės, savarankiškumo, pastangų nedėjimo, saviraiškos, o mažiausiai – individualumo bei misijos suvokimą, integraciją su civilizacija bei visuomenės vystymosi bei gėrio;
 - JAV šalies apklaustiesiems, iš saviraiškos poreikių, svarbiausia yra patenkinti savarankiškumo, pastangų nedėjimo, integraciją su civilizacija, o mažiausiai – individualumo bei misijos suvokimą, profesinio kūrybingumo, kūrybingumo bei saviraiškos.
9. Trečiasis parametras yra personalizuotas reliatyviosios kokybės vertinimas arba specifinė kokybė, SQI:
- Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų apklaustieji nurodė poreikius, kuriuos organizacijos labiausiai tenkina (viršija $SQI_{vid}=58,6\%$) remiantis jų svarbumu. Taigi labiausiai patenkinami yra socialiniai bei pagarbos, o mažiausiai – saugumo poreikiai;
 - Lietuvos organizacijų apklaustiesiems, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra patenkinami savarankiškumo, pastangų nedėjimo, visuomenės vystymosi bei gėrio, o mažiausiai – savęs supratimo, individualumo bei misijos suvokimo;

- Didžiosios Britanijos respondentams, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra patenkinami savarankiškumo, pastangų nedėjimo, visuomenės vystymosi bei gėrio, integracijos su civilizacija, o mažiausiai – reikšmingumo, profesinio kūrybingumo, individualumo bei misijos suvokimo;
- JAV respondentams, iš saviraiškos poreikių, labiausiai yra patenkinami savarankiškumo, pastangų nedėjimo, kūrybingumo, profesinio kūrybingumo, integracijos su civilizacija bei saviraiškos, o mažiausiai – reikšmingumo bei harmonijos su visata.

REKOMENDACIJOS

Remiantis gautais tyrimo duomenimis Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų vadovams rekomenduojama:

- *Peržiūrėti materialinio skatinimo sistemas, susijusias su darbo užmokesčiu bei premijų skyrimu Lietuvos paslaugų ir gamybos organizacijose.* Patariama mokėti ne tik fiksuoto dydžio darbo užmokestį, kuris paprastai kiekvieną mėnesį darbuotojams yra žinomas, bet ir atsižvelgiant į darbuotojų rezultatyvumą. Taip pat patariama darbuotojams skirti premijas atsižvelgiant į organizacijos pasiektus tikslus arba į individualius darbuotojų laimėjimus.
- *Darbuotojus motyvuoti kuo įvairesnėmis motyvacijos priemonėmis Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijose.* Materialinio pobūdžio motyvacijos priemonės yra trumpalaikės ir veiksmingos tik iki tam tikros ribos. Todėl patartina kartu naudoti ir psichologines motyvavimo priemones tokias kaip darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, galimybė darbuotojams kilti karjeros laiptais, kvalifikacijos kėlimo kursai, įvairios padėkos, kelionės įmonės sąskaita ir pan.
- *Įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą bei skatinti vadovų pasitikėjimą savo pavaldiniais Lietuvos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijose.* Remiantis tuo, kad vadovų sugebėjimas išklaustyti savo pavaldinius motyvuoja darbuotojus siekti aukštesnių darbo rezultatų, siūlytina skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomonę, idėjas ir pasiūlymus, susijusius su tam tikromis egzistuojančiomis problemomis paslaugų ir gamybos organizacijose bei spręsti iškilusias problemas kolektyviai. Vadovai bent du kartus į metus turėtų daryti darbuotojų ir vadovų susirinkimus, kurių metu būtų galima aptarti įmonių veiklos rezultatus, įvertinant darbuotojų indėlį į organizacijos augimą ir klestėjimą. Taip pat vadovams siūlytina daugiau bendrauti su žemesnės grandies darbuotojais bei išklaudyti jų lūkesčius ir ypač tai aktualu turėtų būti gamybos organizacijų vadovams, kadangi paprasti darbuotojai tiesiogiai yra susiję su gamybos procesu ir žino ten egzistuojančias problemas, kurias būtina spręsti.
- *Didinti darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis (apšvietimo, ventiliacijos ir kt.) Lietuvos paslaugų ir gamybos organizacijose.* Siūlytina paslaugų ir gamybos organizacijose įrengti ergonomiškas darbo vietas, atitinkančius visus darbo saugos reikalavimus bei užtikrinti darbuotojų aprūpinimą reikiama darbo įrankiais.
- *Peržiūrėti JAV ir Didžiosios Britanijos paslaugų ir gamybos organizacijose darbuotojams skiriamų užduočių planus.* Patariama nustatyti kiekvienam darbuotojui realius užduočių

atlikimo terminus bei tikslingai paskirstyti atsakomybę, susijusią su jų atliekamu darbu, tuo būdu darbuotojams taip sumažinti fizinį krūvį.

- *Peržiūrėti JAV paslaugų ir gamybos organizacijose esamus darbuotojų darbo grafikus.* Darbuotojams užduotis paskirstyti taip, kad jiems netektų dirbti daug viršvalandžių. Patariama priimti tinkamą darbuotojų skaičių, kad būtų užtikrintas tikslingas darbo pasiskirstymas, kuris sumažintų viršvalandžių kiekį.
- Rekomenduojamos vystymo sritys yra atrinktos remiantis jų aukštu relevantiškumu (RF rezultatais) ir žema specifine kokybe (SQI rezultatai). Žemiau pateikiamų pirminių parametru plėtra būtų naudinga personalo vystymuisi ir aukšto lygio profesinei veiklai:
 - *Užduočių prasmingumas, vykdymas bei jų tarpusavio sąveika.* Lietuvos, Didžiosios Britanijos bei JAV paslaugų ir gamybos organizacijų respondentai suvokė nedidelį kiekį prasmingumo, kylančio iš savo užduočių vykdymo. Kad sistema gerai veiktų, yra būtina plėtoti sinergetinį užduočių supratimą organizaciniame lygmenyje. Šie organizacijų siekiniai turi būti pakartotinai identifikuoti, aiškiai pasidalyti ir suprasti visų dalyvių nuo makropožiūrio vadovaujančiojo personalo lygmenyje iki mikropožiūrio darbo jėgos lygmenyse.
 - *Individualumas ir misijos suvokimas darbuotojams ir organizacijoms.* Aiškios vieningos misijos turėjimas teikia individui supratimą ir vertę vykdant savo vaidmenį, ir kaip jo užduotys integruojasi su kiekvieno kito užduotimis.
 - *Saugumo užtikrinimas.* Šio parametro vystymas gali būti pasiektas per darbo aplinką, kad jie jaustųsi saugūs darbe (būtų darbo garantijos), kad būtų laisvi nuo bet kokios prievartos ar užgaidų, bet vadovautųsi griežtai ir tiksliai suformuluotomis taisyklėmis ir potvarkiais. Po to vadovai gali jau naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau.

Norint sukurti veiksmingą darbuotojų motyvavimo sistemą, siūlytina periodiškai atlikti darbuotojų poreikių, motyvacinių faktorių, pasitenkinimo darbu įvertinimo tyrimus. Tai padėtų identifikuoti darbuotojų darbo motyvacijos pokyčius ir padėtų ieškoti naujų efektyvesnių motyvavimo metodų.

LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica
2. Antinienė, D. (2005). *Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibės leidykla.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Benesch, H. (2002). *Psichologijos atlasas 2*. Vilnius: Alma littera.
7. Bieliauskaitė, R. (1993). *Asmenybės psichologija*. Kaunas: Šviesa.
8. Bogatyriova, A. (1999). *Motyvacijos beišskant arba kodėl žmonės dirba*. *Vadovo pasaulis*, 4, p. 32-37.
9. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
10. Condrey, K. M., Stephen, E. (2005). *Motivating Personnel at Russian Nuclear Power Plants: A Case-Study of Motivation Theory Application*. Vol. 34, Issue 4. [Internete]. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=12&hid=104&sid=4da65b16-b337-413a-9f7f-c92ad9e08f08%40sessionmgr108>>.
11. Currie, D. (2002). *Personnel in practice*. Blackwell business: Cornwall.
12. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
13. Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. (2004). *Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas* [Internete]. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Danilevičiūtė_Sigita.htm>.
14. *Darbuotojų motyvacija dirbti*. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/Motyv>>.
15. *Darbuotojų pasitenkinimas darbu*. [žiūrėta 2007-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/pas>>.
16. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
17. Donelson, R. (1999). *Group dynamics*. California.
18. Duobienė, J. (2005). Poreikių trikampio reikšmė organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 12, p. 16-19.
19. *ERG Theory*. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/erg/>>.

20. Feinsein, A. H. (2000). *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees*. [žiūrėta 2008-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.worldpsi.org/TemplateEn.cfm?Section=Home&CONTENTID=6670&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm#edn6>>.
21. Fowler, K. *Adam's Equity Theory – Balancing Employee Inputs and Outputs* [Internete]. [žiūrėta 2008-01-18]. Prieiga per internetą: <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm>.
22. *Frederik Herzberg 2 Factor Hygiene and Motivation Theory* [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <http://accel-team.com/human_relations/hrels05_herzberg.html>.
23. Gaučionytė, G. (2000). *Kaip padidinti motyvaciją dirbti*. Vadovo pasaulis, (4), p. 33-36.
24. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jos supratimo keliai ir kluykeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
25. Gruzd, B. (2003). Darbo atlikimo vertinimas // *Personalo vertė ir vadyba 2*. Verslo žinios, p.1-16.
26. Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., Dyer, L. D. (1989). *Personnel/Human Resource Management*. Bpi: Irvin.
27. Iljin, E. (2000). *Motyvacija i motivy*. Sankt –Peterburg: Piter.
28. Jakubauskas, G. *Socialinė psichologija*. [žiūrėta 2007-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www.is.lt/kolegija/Jakubauskas_socialine_psichologija.pdf>.
29. Jonhs, N. (1999). *What's this thing called servise?* European Journal Of Marketing. [žiūrėta 2007-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0070330910_ref.html>
30. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
31. Jurčienė, D., (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti: atlyginimo sistemos (2). *Vadovo pasaulis*, 6, p. 21-23.
32. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
33. Kelly, R. (2007). What is motivation: understanding your drive. [žiūrėta 2007-11-26]. Prieiga per internetą: <http://searchwarp.com/swa270462.htm>.
34. Kindurys, V. (1998). *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
35. Koskienė, N. (2005). *Populiariausia motyvacija – didesnė alga*. Šiaulių kraštas, (2), p. 4-5.
36. Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Bpi Irwin.

37. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: Mc Graw – Hill.
38. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
39. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. (2002). [žiūrėta 2007-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=169334>.
40. Lietuvos Respublikos Įmonių įstatymas. (1990). Nr. 14-395. [žiūrėta 2007-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=216119>.
41. Lindner, J. R. (1998). *Understanding employee motivation* [Internete]. [žiūrėta 2006-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.joe.org./joe/1998june/rb3.html>>.
42. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
43. Luobikienė, I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
44. Maidani, E. A. *Comparative Study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors*. [žiūrėta 2007-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=48&hid=7&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57-e380859dca8c%40SRCSM1>>.
45. Marčenytė – Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
46. Marcinkevičiūtė, L. (2002). *Darbuotojų veiklos motyvai ir motyvavimas*. Lietuvos sociologija amžių sandūroje: straipsnių rinkinys. Vilnius: Karminas.
47. Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija.
48. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 34.
49. Marčinskas, A. (2002) Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 139.
50. Markowich, M. M. *Does money motivate?* [Internete]. [žiūrėta 2007-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=9&hid=12&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57-e380859dca8c%40SRCSM1>>.
51. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
52. *Maslow's Hierarchy of needs*. [žiūrėta 2007-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>>.

53. Maslow's hierarchy of needs. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>>.
54. Mažeikaitė, R. (2001). *Paslaugų marketingo pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
55. Minimali alga didinama iki 700 litų. [žiūrėta 2007-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvk.lt/main.php?id=aktualijos_su_video/p.php&n=4804>.
56. *Motivating*. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <http://ollie.dcccd.edu/mgmt/1374/book_contents/4directing/motivatg/motivate.htm>.
57. Oleson, M. (2004). *Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs*. [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=24&hid=107&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57e380859dca8c%40SRCSM1>>.
58. Pacevičius, J. (1999). *Studijuojantiems psichologiją // 1 psichologijos sąsiuvinis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
59. Poluchina, O. (2004). *Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis*. Vadovo pasaulis. (5), p. 18-21.
60. Poluchina, O. (2004). *Ne vien duona žmogus gyvas*. Vadovo pasaulis, (3), p. 14-16.
61. Poluchina, O. *Personalo demotyvacija - griauti lengviau nei statyti*. [žiūrėta 2007-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=27>>.
62. Psichologijos žodynas. (1993). Vilnius: Mokslo ir technologijų leidykla.
63. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 145-151.
64. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
65. Robertson, F. (2003). *McClelland's Needs-Based Motivational Model*. [žiūrėta 2007-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.simply-communicate.com/cgi-bin/item.cgi?id=745>>.
66. Rogers, C. (1996). Freedom to learn. *The major statement on education by one of the most articulate of humanistic psychologists*. Columbus.
67. Rynes, L., Gerhart, B, Minette, K. A. (2004). *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do*. [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=115&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57-e380859dca8c%40SRCSM1>>.
68. Rudzkis, R. *Lietuvių tauta nebesulauks XXIII amžiaus*. [žiūrėta 2008-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.kalifornija.com/index.php?id=195>>.
69. Šadrakovas, A. (2007). Veiksmingi komandos motyvavimo būdai. *Vadovo pasaulis*, 6, p. 11-12.
70. Šadrakov, A. (2004). Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas. *Vadovo pasaulis*, 3, p. 17-18.

71. Šalčius, A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas.
72. Šavareikienė, D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
73. Šavareikienė, D., Matuzienė, I., Žičkienė, S. (2005). Legali emigracija į Europos Sąjungą: motyvaciniai aspektai. *Socialiniai tyrimai*, 1(5), p. 129-135.
74. Sakalas, A. (2003). *Personalo valdymas*. Vilnius: Margi raštai.
75. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
76. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
77. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulumo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Simanavičienė, Ž. (2002). *Veršlininkystė*. Kaunas: Technologija.
79. Sirota, D. Mischikind, L. A, Meltzer, M. I. (2005). The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want. [žiūrėta 2008-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.worldpsi.org/TemplateEn.cfm?Section=Home&CONTENTID=6670&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm# edn6>>.
80. Shoura, M. M., Singh, A. (1999). Motivation parameters for engineering managers using Maslow's theory. [žiūrėta 2008-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=24&hid=107&sid=d9dee120-434c-40a9-9c57-e380859dca8c%40SRCSM1>>.
81. Smithers, G. L., Walker D. H. T. (1999). *The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals*. [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=103&sid=e5544cf7-99ab-4f06-9cae-565f1785355c%40sessionmgr102>>.
82. Sokol, J., (2001). Apie tai, dėl ko žmonės dirba: atlyginimo sistemos. *Vadovo pasaulis*, 5, p. 20-21.
83. Stoner, A. F., Freeman, R. E. (1992). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.
84. Stoner, A. F., Freeman, R. E., Daniel, R. G. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
85. Stoner, J. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
86. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
87. Taločkienė V. (2002). *Pasitenkinimo darbu pasekmės*. [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>>.

88. Taločkienė V. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai*. [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: < <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.1> >.
89. *Tarptautinė migracija*. [žiūrėta 2008-03-28]. Prieiga per internetą: < <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2208> >.
90. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
91. Usevičius, K. (2002). Darbuotojų motyvacija – valdymo stiliai ir priemonės (2). *Personalo vadyba*, 6(52), p.11-17.
92. Vanagas, P. *Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo metodologija psichologija* [žiūrėta 2007-11-01]. Prieiga per internetą: <www.ktu.lt/habilitacija/vanagas/povilo%20vanago%20paskutinis%20var.pdf>.
93. Vandenaabeele, W., Depre, R., Hondeghem, A., Yan, S. (2004). *The motivational patterns of civil servants*. Viešojo politika ir administravimas (13), p.54.
94. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
95. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis. [žiūrėta 2007-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1775>>.
96. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Kauno universiteto leidykla.
97. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
98. Zuzevičiūtė J. (2004). Kaip šauksi – taip atsilies: darbuotojų motyvacijos šaltiniai. *Juristas*, 3, p. 60-63.
99. Травин, В., Дятлов, В. *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.
100. West, M., Patterson, M. (1998). *People Power*. [žiūrėta 2008-03-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.worldpsi.org/TemplateEn.cfm?Section=Home&CONTENTID=6670&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm# edn6>>.

PRIEDAI

Išorinės ir vidinės darbo motyvacijos teorijos

Teorių rūšys	Teorijos	Apibūdinimas
Išorinės teorijos	<i>Poreikių teorija</i>	Žmonės išgyvena įvairias trūkumą signalizuojančias būsenas, kurias įveikdami jie siekia arba vengia tam tikros stimuliacijos (maisto, miego, saugumo, draugystės, prestižo ir kt.) Šios būsenos, vadinamos poreikiais arba motyvais, yra pagrindiniai elgesio intensyvumą ir kryptį lemiantys faktoriai. Atstovai: A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland.
	<i>Atlygio (paskatinimų teorija)</i>	Paskatinimus sudaro darbo aplinkos ypatumai (pvz., vadovo ar prižiūrėtojo žodžiai ir veiksmai), kurie padeda darbuotojui suderinti savo veiksmus su atlygiu (pvz., aukštą gaminio kokybę ir pagyrimą). Paskatinimas vilioja darbuotojus, nukreipia ir palaiko jų elgesį. Atlygis - stimulus, patenkinantis vieną ar kelis poreikius, ir dėl to suformuojama teigiama emocinė būsena, sustiprinanti ir palaikanti tam tikrą elgesį.
	<i>Pastiprinimo teorija</i>	Žmonės motyvuoti dirbti gerai tuo atveju, jeigu tinkamai atliktas darbas sukelia teigiamas pasekmes. Netinkamas, neefektyvus elgesys teigiamai nepastiprinamas arba skiriama bausmė. Pastiprinimo efektas labai priklauso nuo pasirinktos schemos (dažnio, periodiškumo ir kt.), todėl tam skiriama daugiau dėmesio nei pastiprinimo pobūdžiai.
	<i>Tikslų teorija</i>	Žmonės dirbs geriau, jeigu jiems keliami tikslai yra pakankamai sunkūs, specifiški ir patrauklūs. Turi būti garantuotas grįžtamasis ryšys, informuojantis apie tikslo pasiekimą. Tikslo siekimas sustiprėja, esant piniginiam ar kitokio pobūdžio atlyginimui, taip pat pačiam žmogui dalyvaujant iškeliant tą tikslą.
	<i>Asmenybių ir materialinių resursų teorija</i>	Demotyvuojamai veikia darbuotojų gebėjimų ir galimybių apribojimas bei suvaržymas. Blogiausiais atvejais tai sukelia apatiją, nusivylimą, bejėgiškumą. Priešingai, kuriant sąlygas, padedančias atkleisti ir lavinti darbuotojų gebėjimus siekiant tikslų, stiprinama motyvacija. Veiksniai, veikiantys varžomai arba skatinamai, gali būti asmenybiniai (pvz., žinių, įgūdžių lygis) arba materialiniai (pvz., įrengimų sudėtingumas).
	<i>Grupių ir normų teorija</i>	Žmonės motyvuoti dirbti gerai, kai grupė tam pritaria ir padeda. Grupėse susiformuoja prieraišumo santykiai, tinkamo elgesio normos, grupės narių santykiai su jomis. Darbo grupė formuoja ir palaiko elgesį, atitinkantį grupės normas, taikydama socialines paskatas ir sankcijas. Darbas grupėje pats savaime yra įkvėpimo šaltinis, ypač jei grupės nariai laikomi autoritetingais patarėjais ir vertintojais. Žmonės yra linkę perimti kitų grupės narių nuostatas į darbą ir elgesio dispozicijas.
	<i>Sociotechnionės sistemos teorija</i>	Žmonės yra motyvuoti gerai dirbti tada, kai sukurta tokia darbo sistema, kai sąlygos efektyviai funkcionuoti asmeniniais, socialiniais ir technoliniais lygiais yra tarpusavyje suderintos. Darbas turi būti reikšmingas, įdomus, pakankamai sudėtingas, darbuotojas privalo turėti įgūdžių, autonomiją bei resursų gerai atlikti darbą.
Vidinės teorijos	<i>Aktyvacijos teorija</i>	Akcentuojami vidiniai sužadavimo procesai, kurie lemia darbo sąlygų įtaką veiklos efektyvumui. Analizuojamos fiziologinės ir emocinės būsenos kaip dvi pagrindinės tarpinių kintamųjų (t.y. sužadavimo) rūšys.
	<i>Lūkesčių teorija</i>	Žmonės yra motyvuojami darbui, kai jie tikisi (laukia), kad jų pastangos duos gerą darbo rezultatą ir tai leis gauti jų laukiamą atlygį. Akcentuojama trijų tarpusavyje susijusių ryšių svarba: 1. Darbo sąnaudos – rezultatas. 2. Rezultatas – atlygis. 3. Atlygis – atlygio valentingumas. Atstovai: V. Vroom, L. W. Porter, E. E. Lowler.
	<i>Teisingumo teorija</i>	Motyvuoja ne tiek pats atlyginimas ar jo dydis, kiek poreikis gauti teisingą atlygį už darbą. Žmogus lygina savo pastangų santykį (jo kvalifikacija, gebėjimai, laiko sąnaudos) su kitų žmonių pastangomis ir jų gaunamu atlyginimu. Teisingumas bus išgyvenamas tada, jei šis santykis lygus, t.y. jeigu žmogus mato, kad ir kitas už tą patį darbą gauna tiek pat, kiek ir jis – ne daugiau ir ne mažiau. Atstovai: J. S. Adams.
	<i>Nuostatų teorija</i>	Žmonės, turintys teigiamas nuostatas į darbą, profesiją, organizaciją, yra labiau motyvuoti darbui ir linkę jį išsaugoti, skiriamos dvi pagrindinės darbinį elgesį lemiančios nuostatos: pasitenkinimas darbu (jausmai, lydintys atliekamą darbą) ir išitraukimas į darbą (kiek svarbus šis darbas atlikėjui).
	<i>Tikslo teorija</i>	Veiklos efektyvumą lemia tikslai, kuriuos žmogus turi pasiekti. Tikslai gali būti išskelti paties asmens arba priimti kitų žmonių nurodymu. Žmonės, turintys konkrečius, sunkiai pasiekiamus tikslus, motyvuoti darbui labiau nei žmonės, turintys lengvus ar neapibrėžtus tikslus.
	<i>Atribucijos teorija</i>	Žmonės turi polinkį aiškinti sau ir kitiems įvykių bei kitų žmonių poelgių priežastis. Nuo daromų prielaidų ir išvadų priklauso jų elgesys. Tendencija aiškinti savo darbą vidinėmis, pastoviomis ir įsisąmonintomis priežastimis stiprina darbo motyvaciją ir pakelia savęs vertinimą. Žmonės, turintys aukštesnį savęs vertinimą ir savigarbą, linkę dirbti pagal aukštesnius veiklos standartus, siekti sunkesnių tikslų, labiau tiki sėkme, turi palankesnes nuostatas į darbą nei žmonės, linkę į eksternalinę savo veiklos kontrolę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių remiantis Pacevičius, J. (1999). Studijuojantiems psichologija// 1 psichologijos sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 9.

Anketa



Mielas, **darbuotojau**, prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai padės nustatyti ir įvertinti darbuotojų skatinimo veiksnius, pagrįsti bei įvertinti jų svarbą organizacijų taikomose motyvavimo sistemose.

Apklauso¹ tikslas - išsiaiškinti darbuotojų, dirbančių gamybos ir paslaugų tipo organizacijose, motyvaciją bei jų požiūrį į motyvavimo sistemą.

Būsime dėkingi už Jūsų nuoširdžius atsakymus!

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ,
NEI VARDO NEI PAVARDĖS
ŽYMĖTI NEREIKIA



Iš viso bus apklausta
apie 500 darbuotojų

Dabar atsakykite į keletą klausimų:

APIE SAVE

Tinkanti atsakymą žymėkite taip: arba įrašykite

<p>1. Jūsų lytis:</p> <input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras	<p>2. Amžius (įrašykite):</p> <p>.....</p>	<p>3. Jūsų darbo stažas (dabartinėje darbovietėje)</p> <p>.....</p>
<p>4. Išsilavinimas:</p> <input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis; <input type="checkbox"/> vidurinis; <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis; <input type="checkbox"/> aukštasis; <input type="checkbox"/> aukštosios studijos (magistrantūra.....).	<p>7. Kokioje šalyje dirbate?</p> <input type="checkbox"/> Lietuvoje; <input type="checkbox"/> Anglijoje; <input type="checkbox"/> JAV.	<p>5. Jūsų šeimyninė padėtis:</p> <input type="checkbox"/> nevedęs/netekėjusi; <input type="checkbox"/> vedęs/ištekėjusi; <input type="checkbox"/> išsiskyręs/išsiskyrusi; <input type="checkbox"/> našlys/našlė; <input type="checkbox"/> gyvenu neregistruotoje santuokoje.
<p>6. Kokio tipo organizacijoje dirbate?</p> <input type="checkbox"/> gamybos sektoriuje; <input type="checkbox"/> paslaugų sektoriuje.		<p>8. Jūsų pareigos įmonėje:</p> <input type="checkbox"/> aukščiausios grandies vadovas; <input type="checkbox"/> vidutinės grandies vadovas (skyrė viršininkas); <input type="checkbox"/> žemesnės grandies vadovas (meistras, brigadininkas ir pan.); <input type="checkbox"/> darbuotojas (neturintis pavaldinių).

¹ Apklausa atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto, vadybos magistrantės: Lina Daugėlaitė, Jurgita Kaleckaitė. Iškilius klausimams galite skambinti telefonais: 8 684 59988, 8 671 29460, rašyti el.p. linakla@yahoo.com, j.kaleckaitė@yahoo.com

APIE DARBO UŽMOKESTĮ

Tinkantį atsakymą žymėkite taip: (Pasirinkite **tik vieną** atsakymo variantą)

1. Jūsų mėnesinis darbo užmokestis („gaunate į rankas“):

- Iki 600 Lt.
- 601-1000 Lt.
- 1001-1400 Lt.
- 1401-1800 Lt.
- 1800 ir daugiau Lt.

2. Ar Jus tenkina atlyginimas?

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

3. Atlyginimas yra mokamas:

- Atsižvelgiant į darbo rezultatus;
- Pagal kvalifikaciją;
- Pagal išdirbtus metus;
- Mokamas fiksuotas atlyginimas, kuris nepriklauso nuo rezultatų ar kvalifikacijos;
- Kita (įrašykite).....



4. Dirbant viršvalandžius:

- Atlyginimas nesikeičia;
- Mokamas didesnis atlyginimas atsižvelgiant į viršvalandžių kiekį;
- Man nereikia dirbti viršvalandžiu.

5. Ar esate patenkintas gaunamomis premijomis?

- mokamos premijos yra didelės;
- mokamos premijos yra normalios (vidutiniškos);
- mokamos premijos yra per mažos;
- visiškai negaunu premijų.

6. Ar dabartinė atlyginimo sistema Jus skatina dirbti geriau, kokybiškiau?

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

APIE PASITENKINIMĄ DARBU

Tinkantį atsakymą žymėkite taip:

1. Ar mėgstate savo darbą, kurį dirbate?

- Taip, labai jį mėgstu;
- Jį mėgstu tiek pat kiek ir kitus darbus;
- Mėgstu, bet yra darbų, kuriuos mėgstu labiau;
- Nelabai mėgstu;
- Nemėgstu;
- Neturiu nuomonės.

2. Ar Jus tenkina darbo organizavimas? (pertraukėlės, poilsis, darbo val. ir pan.)?

- Tenkina;
- Iš dalies tenkina;
- Netenkina.

3. Ar atliekamas darbas atitinka Jūsų galimybes?

- Taip, visiškai atitinka mano galimybes;
- Ne, norėčiau dirbti mažiau sudėtingą darbą;
- Ne, norėčiau dirbti sudėtingesnį darbą.

4. Kaip Jūs vertinate savo darbą (galite pažymėti kelis variantus)?

- Malonus būdas praleisti laiką;
- Galimybė kilti karjeros laiptais;
- Nepriklausomybė, atsakomybė, pripažinimas;
- Pragyvenimo šaltinis.





5. Ar dirbate su žmonėmis, kurie Jums patinka?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Man tai neturi reikšmės.

6. Ar Jūs jaučiatės kolektyvo dalimi?

- Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi;
- Aš dažniausiai jaučiuosi kolektyvo dalimi;
- Aš retai jaučiuosi kolektyvo dalimi;
- Aš nesijaučiu kolektyvo dalimi.

7. Kokios priežastys verstų Jus pereiti dirbti į kitą įmonę (galite pažymėti kelis variantus)?

- Didesnis darbo užmokestis;
- Geresnės darbo sąlygos;
- Darbas pagal kvalifikaciją;
- Premijos;
- Tradicijos ir vertybės;
- Savirealizacijos galimybės;
- Geresni santykiai tarp kolegų ir vadovo;
- Karjeros galimybės;
- Kita (įrašykite).....

Įvertinkite pateiktus teiginius	žymėjimo PAVYZDYS				
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš niekada nekeisčiau šio darbo, nors ir pasiūlytų didesnę atlyginimą kitur.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Aš niekada nepatiriu psichologinės įtampos darbe.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Aš visada bendrauju su bendradarbiais ir ne darbo metu.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Įmonė, kurioje dirbu, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Aš esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija...).	👍	👍	👍👎	👎	👎
Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių.	👍	👍	👍👎	👎	👎
Darbe fizinis krūvis man yra gana didelis.	👍	👍	👍👎	👎	👎

**GERAI PAGALVOKITE IR PAŽYMĖKITE TAS
SKATINIMO PRIEMONES, KURIOS YRA
TAIKOMOS JŪSŲ DARBOVIETĖJE**



Tinkantį atsakymą žymėkite taip: (Galite pažymėti kelis variantus)

1.	Didesnis darbo užmokestis už darbo kokybę	<input type="checkbox"/>
2.	Priedas prie atlyginimo (arba premija)	<input type="checkbox"/>
3.	Užsienio kalbos kursai	<input type="checkbox"/>
4.	Profesinės kvalifikacijos kursai (pagal specialybę)	<input type="checkbox"/>
5.	Kompiuterių kursai	<input type="checkbox"/>
6.	Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>
7.	Raštiška ar oficiali žodinė padėka, pagyrimas	<input type="checkbox"/>
8.	Organizuojamos poilsinės ar pažintinės kelionės įmonės sąskaita	<input type="checkbox"/>
9.	Lankstus darbo grafikas	<input type="checkbox"/>
10.	Įvairios šventės, vakarėliai	<input type="checkbox"/>
11.	Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>
12.	Tarnybinio automobilio skyrimas	<input type="checkbox"/>
13.	Organizacijos sveikinimai įvairiomis progomis (gimimo dienos, vestuvių...)	<input type="checkbox"/>
14.	Dovanų čekiai, vertingos dovanos	<input type="checkbox"/>
15.	Maloni darbo aplinka	<input type="checkbox"/>
16.	Draugiški santykiai su bendradarbiais	<input type="checkbox"/>
17.	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	<input type="checkbox"/>
18.	Kita.....	<input type="checkbox"/>



**„Tikrasis būdas tapti
laimingais yra mylėti savo
darbą ir juo mėgautis“...**

(Francoise de Motteville)

ĮVERTINKITE BALAIS KIEKVIENĄ KLAUSIMĄ PAGAL ATSAKOMO IR SVARBUMO SKALES



Atsakymo skalė

- 1 – kategoriškai ne
- 2 – ne
- 3 – lyg ir ne
- 4 – vidutiniškai
- 5 – lyg ir taip
- 6 – taip
- 7 – kategoriškai taip

Svarbumo skalė

- 1 – visiškai nesvarbu
- 2 – nesvarbu
- 3 – lyg ir nesvarbu
- 4 – vidutiniškai
- 5 – lyg ir svarbu
- 6 – svarbu
- 7 – labai svarbu

Eil. nr.	Klausimai	Atsakymo įvertinimas balais	Svarbumo įvertinimas balais
1.	Ar visi Jūsų fiziniai poreikiai (maitinimas, higiena, trumpalaikis poilsis) yra patenkinti?		
2.	Ar Jūsų darbovietė apsaugota nuo riziką keliančių veiksnių, kurie gali sukelti sveikatos sutrikimus?		
3.	Ar Jūsų viršininkas netinkamu elgesiu gali pakenkti Jūsų karjerai?		
4.	Ar rangovai, klientai Jus baugina?		
5.	Ar bendradarbiai Jus baugina?		
6.	Ar esate saugus savo darbe?		
7.	Kaip manote, ar Jūsų gyvenimas yra saugus ir užtikrintas ne darbo metu?		
8.	Ar Jūs turite galimybę artimai draugauti su bendradarbiais šiame darbe?		
9.	Ar turite draugų savo darbovietėje?		
10.	Ar Jūsų darbovietėje jaučiasi bendros komandos dvasia?		
11.	Ar jaučiate, jog Jūsų darbas tenkina Jus kaip asmenybę?		
12.	Ar bendradarbiai padeda vienas kitam?		
13.	Ar Jūsų vadovas suteikia bei skatina bendradarbiavimą tarp darbuotojų?		
14.	Ar Jūsų darbas suteikia Jums pasitikėjimo savimi?		
15.	Ar Jus darbe gerbia?		
16.	Ar jaučiatės vertinami dėl to, kad išmanote savo darbą?		
17.	Kaip vertina Jūsų darbo įvaizdį žmonės, nedirbantys Jūsų organizacijoje? (1-labai blogas įvaizdis; 2-blogas įvaizdis; 3-lyg ir blogas įvaizdis; 4-vidutiniškai; 5-lyg ir geras įvaizdis; 6-geras įvaizdis; 7-labai geras įvaizdis)		
18.	Ar save realizuojate, t.y. panaudojate unikalius savo sugebėjimus?		
19.	Ar Jums Jūsų darbas atrodo prasmingas?		
20.	Ar esate pakankamai gabus ir talentingas gerai atlikti šį darbą?		
21.	Ar gaunate pakankamai informacijos, kad galėtumėte gerai atlikti savo darbą?		
22.	Ar lengvai suprantate savo darbą?		
23.	Ar jaučiate, kad šis darbas skirtas būtent Jums?		
24.	Ar turite galimybę panaudoti savo vaizduotę šiame darbe?		
25.	Ar Jūsų profesinė sritis Jums teikia malonumą?		
26.	Ar Jūsų darbas atskleidžia Jūsų talentą ir Jus patį?		
27.	Ar Jūsų darbas Jums suteikia nepriklausomybės ir stiprybės jausmą?		
28.	Ar dirbate su malonumu? (Ar Jūsų darbas harmoningas su visata?)		
29.	Ar Jūsų darbas padeda siekti Jūsų gyvenimo misijos?		
30.	Ar Jūsų darbas prisideda prie visuomenės ir valstybės vystymosi?		
31.	Ar jaučiate ryšį tarp savo darbo ir civilizacijos vystymosi?		

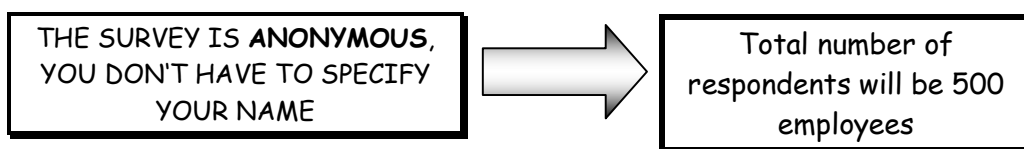
**Nuoširdžiai
dėkojame Jums už
atsakymus ir linkime
sėkmės darbe!!!**



Dear employee, hereby we ask you to respond to the questions given in the form. Your responses will help us to assess the factors of employee stimulation, to justify their importance in the systems of motivation applied by organizations.

The objective of the survey is to ascertain motivation of employees working in organizations of production and service type as well as their motivation system.

We shall appreciate your true answers!



Now please answer several questions:


ABOUT YOURSELF

Please tick the appropriate answer or write in

<p>1. Your sex:</p> <input type="checkbox"/> female <input type="checkbox"/> male	<p>2. Age (write in):</p> <p>.....</p>	<p>3. Your work experience (at the present employment)</p> <p>.....</p>
<p>4. Your education:</p> <input type="checkbox"/> unfinished secondary education; <input type="checkbox"/> secondary; <input type="checkbox"/> vocational; <input type="checkbox"/> further; <input type="checkbox"/> unfinished higher education; <input type="checkbox"/> higher; <input type="checkbox"/> post graduate studies (master studies.....).		<p>5. Your marital status:</p> <input type="checkbox"/> single; <input type="checkbox"/> married; <input type="checkbox"/> divorced; <input type="checkbox"/> widower/widow; <input type="checkbox"/> live in common-law marriage.
<p>6. What kind of organization you are employed with?</p> <input type="checkbox"/> production sector; <input type="checkbox"/> service sector.		<p>7. What is the country of your employment?</p> <input type="checkbox"/> Lithuania; <input type="checkbox"/> England; <input type="checkbox"/> USA.


ABOUT WAGES

Please tick the appropriate answer (Please chose **only one** variant of response)

<p>1. Your weekly wages (write in):</p> <p>.....</p>	<p>2. Are you satisfied with your wages?</p> <p><input type="checkbox"/> yes;</p> <p><input type="checkbox"/> partially;</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p>	<p>3. Your salary is paid:</p> <p><input type="checkbox"/> Considering your work results;</p> <p><input type="checkbox"/> Considering your qualification;</p> <p><input type="checkbox"/> Considering your work experience;</p> <p><input type="checkbox"/> Fixed salary without any consideration of your results or qualification;</p> <p><input type="checkbox"/> Other (please indicate)</p>
	<p>4. Working overtime:</p> <p><input type="checkbox"/> Your salary does not change;</p> <p><input type="checkbox"/> You get higher wages considering the quantity of overtime;</p> <p><input type="checkbox"/> I do not have to work overtime.</p>	
<p>5. Are you satisfied with your premiums?</p> <p><input type="checkbox"/> Paid premiums are high;</p> <p><input type="checkbox"/> Paid premiums are normal (moderate);</p> <p><input type="checkbox"/> Paid premiums are low;</p> <p><input type="checkbox"/> I do not get any premiums.</p>	<p>6. Does the present system of wages stimulate your better, more qualitative work?</p> <p><input type="checkbox"/> yes;</p> <p><input type="checkbox"/> partially;</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p>	

ABOUT YOUR SATISFACTION WITH YOUR JOB

Please tick the appropriate answer

<p>1. Do you like your job?</p> <p><input type="checkbox"/> Yes, I do. I like it very much;</p> <p><input type="checkbox"/> I like it as much as other jobs;</p> <p><input type="checkbox"/> Yes I do. However there are other jobs, which I like better;</p> <p><input type="checkbox"/> Not very much;</p> <p><input type="checkbox"/> No I don't;</p> <p><input type="checkbox"/> I do not have any opinion.</p>	<p>2. Are you satisfied with your work organization? (breaks, rest, working hours and etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Yes, I am;</p> <p><input type="checkbox"/> Partially;</p> <p><input type="checkbox"/> No, I am not.</p>	 <p>4. How do you assess your job (you may specify <u>several</u> variants)?</p> <p><input type="checkbox"/> It is a pleasant way to spend your time;</p> <p><input type="checkbox"/> It is an opportunity to climb up the ladder of career;</p> <p><input type="checkbox"/> Independence, responsibility, appreciation;</p> <p><input type="checkbox"/> Means of living.</p>
<p>3. Does the work performed by you meet your abilities?</p> <p><input type="checkbox"/> Yes, it does. It fully meets my abilities;</p> <p><input type="checkbox"/> No, it does not. I would like to work less complicated job;</p> <p><input type="checkbox"/> No, it does not. I would like to work more complicated job;</p>		



5. Do you like the people, who you work with?

- Yes, I do;
- No, I don't;
- Partially;
- It does not matter to me.

7. What reasons would force you to change your employer (you may specify several variants)?

- Higher salary;
- Better working conditions;
- Work according to your qualification;
- Premiums;
- Traditions and values;
- Possibilities to express yourself;
- Better relationships between colleagues and a manager;
- Career opportunities;
- Other (please indicate)

6. Do you feel yourself as a part of a team?

- Yes, I do. I always feel myself as a part of a team;
- Yes, I do. I usually feel myself as a part of a team;
- No, I do not. I rarely feel myself as a part of a team;
- No, I do not. I do not feel myself as a part of a team;

Please evaluate the following statements	the example of marking				
	I absolutely agree	I agree with something	I do not know	I disagree	I completely disagree
I would never change this job, notwithstanding higher salary other where.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I work because I expect for promotion in future.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I never experience psychological tension at work.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I always communicate with my colleagues even after working hours.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I am involved into creation of the targets of the organization.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I am satisfied with the image of the organization of my employment.	☑	☑	☑☑	☑	☑
The enterprise of my employment gives me opportunities to raise my qualification and professional skills.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I am sufficiently provided with tools of work.	☑	☑	☑☑	☑	☑
I am satisfied with my working conditions (lighting, ventilation...).	☑	☑	☑☑	☑	☑
I have never had to work overtime.	☑	☑	☑☑	☑	☑
My physical load at work is rather high.	☑	☑	☑☑	☑	☑

PLEASE THINK WELL AND SPECIFY THE MEANS OF STIMULATION, WHICH HAVE BEEN APPLIED AT YOUR PLACE OF EMPLOYMENT



Please tick the appropriate answer (you may specify several variants)

1.	Higher salary for work quality	<input type="checkbox"/>
2.	Extra salary (or premium)	<input type="checkbox"/>
3.	Foreign language courses	<input type="checkbox"/>
4.	Courses of professional qualification (in accordance with speciality)	<input type="checkbox"/>
5.	Computer courses	<input type="checkbox"/>
6.	Career opportunities	<input type="checkbox"/>
7.	Written and official verbal acknowledgement, commendation	<input type="checkbox"/>
8.	Organized rest and cognitive travelling at the enterprise expense	<input type="checkbox"/>
9.	Flexible work schedule	<input type="checkbox"/>
10.	Various events, parties	<input type="checkbox"/>
11.	Payment of bills for conversations on mobile phone	<input type="checkbox"/>
12.	Business vehicle	<input type="checkbox"/>
13.	Organization greeting on various occasions (birthday, marriage, etc....)	<input type="checkbox"/>
14.	Gift certificates, valuable presents	<input type="checkbox"/>
15.	Pleasant work environment	<input type="checkbox"/>
16.	Friendly relationships with colleagues	<input type="checkbox"/>
17.	Opportunity to participate in the process of decision making	<input type="checkbox"/>
18.	Other	<input type="checkbox"/>



„The real way to become happy is to love your work and to enjoy it“...

(Francoise de Motteville)

PLEASE ASSESS EACH QUESTION BY THE SCALES OF RESPONSE AND IMPORTANCE



Response scale

- 1 – categorically no
- 2 – no
- 3 – kind of no
- 4 – moderately
- 5 – kind of yes
- 6 – yes
- 7 – categorically yes

Importance scale

- 1 – completely doesn't matter
- 2 – doesn't matter
- 3 – kind of insignificant
- 4 – moderately
- 5 – kind of important
- 6 – important
- 7 – very important

	Questions	Response scale	Importance scale
1.	Do you feel all your physical needs are satisfied in your life?		
2.	Is your workplace free from hazards that may cause you injury?		
3.	Can your supervisor harm your career?		
4.	Do you feel intimidated by contractors?		
5.	Do you feel intimidated by co-workers?		
6.	Do you think you are secure in your job?		
7.	Do you think that, outside your job, your life and safety are secure?		
8.	Do you have the opportunity to develop close friendships in this job?		
9.	Do you have friends in the work place?		
10.	Is there a sense of team belonging at your work place?		
11.	Do you feel a sense of identity derived from working at this agency?		
12.	Do co-workers help each other?		
13.	Does your supervisor provides and foster a sense of belongingness to the employees?		
14.	Do you derive a sense of self-esteem from your job?		
15.	Do you get respect from others in your job?		
16.	Do you “feel wanted” for your professional knowledge and competence?		
17.	Evaluate the prestige of your job by people outside your organization. (1-very bad image; 2-bad image; 3-sort of bad image; 4-medium; 5-kind of good image; 6-good image, 7-very good image)		
18.	Do you get a feeling of self fulfillment – that is, the feeling of being able to use one’s own unique capabilities, realizing one’s potential?		
19.	Do you derive any meaningfulness out of this job?		
20.	Do you think you have enough talents and capabilities to perform the job?		
21.	Does this agency provide adequate resources to perform your job?		
22.	Is it easy for you to understand your work?		
23.	Does your work come as second nature to you?		
24.	Do you find you can indulge your creative imagination on this job?		
25.	Can you engage in professional creative delights?		
26.	Does your job help you better understand your own talent and your own self?		
27.	Do you derive a feeling of independence and strength from your job?		
28.	Do you feel your job is in harmony with the universe?		
29.	Do you think your job helps your attain your mission in life?		
30.	Does your job contribute to the development of the goodness of the society and state?		
31.	Do you find a relationship between your job and the integrated development of civilization?		

**We truly appreciate
your responses and
wish you the best luck
in your work!!!**

3 priedas

Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV darbuotojų pasitenkinimas darbu, balais

Lietuvos darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas, balais N=315 (darbuotojų nuomonė)

Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Niekada nekeisčiau savo darbo, nors ir pasiūlytų didesnį atlyginimą;	2	9	– $x = 2*9+1*29+0*57+(-1)*112+(-2)*108=18+29-112-216=281/315=-0,89$
	1	29	
	0	57	
	-1	112	
	-2	108	
2. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaukštinimo	2	29	– $x = 2*29+1*90+54*0+(-1)*100+(-2)*44=58+90-100-88=-30/315=-0,09$
	1	90	
	0	54	
	-1	100	
	-2	44	
3. Aš niekada nepatiriu psichologinės įtampos darbe	2	20	– $x = 2*20+1*72+0*33+142*(-1)+48*(-2)=40+72-142-96=-136/315=-0,4$
	1	72	
	0	33	
	-1	142	
	-2	48	
4. Aš visada bendrauju su bendradarbiais ir ne darbo metu	2	48	– $x = 2*26+1*150+0*26+72*(-1)+19*(-2)=56+150-72-38=96/315=0,31$
	1	150	
	0	26	
	-1	72	
	-2	19	
5. Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	2	26	– $x = 2*26+1*108+0*83+(-1)*67+(-2)*31=52+108-67-62=31/315=0,09$
	1	108	
	0	83	
	-1	67	
	-2	31	
6. Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu įvaizdis	2	37	– $x = 2*37+1*131+0*67+(-1)*65+(-2)*15=74+131-65-30=36/315=0,11$
	1	131	
	0	67	
	-1	65	
	-2	15	
7. Įmonė, kurioje dirbu, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą	2	31	– $x = 2*31+1*112+0*48+(-1)*89+(-2)*35=62+112-89-70=15/315=0,05$
	1	112	
	0	48	
	-1	89	
	-2	35	
8. Aš esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	2	55	– $x = 2*55+1*163+0*25+(-1)*54+(-2)*18=110+163-54-36=183/315=0,58$
	1	163	
	0	25	
	-1	54	
	-2	18	
9. Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	2	40	– $x = 2*40+1*160+0*27+(-1)*64+(-2)*24=80+160-64-44=132/315=0,41$
	1	160	
	0	27	
	-1	64	
	-2	24	
10. Man niekada nereikia dirbti	2	38	

viršvalandžių	1	94	– $x = 2*38+1*94+0*19+(-1)*119+(-2)*45=76+94-119-90=-39/315=-0,12$
	0	19	
	-1	119	
	-2	45	
11. Darbe fizinis krūvis man yra gana didelis	2	14	– $x = 2*14+1*90+0*43+(-1)*119+(-2)*49=28+90-119-98=-99/315=-0,31$
	1	90	
	0	43	
	-1	119	
	-2	49	

Didžiosios Britanijos darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas, balais N=38 (darbuotojų nuomonė)

Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Niekada nekeisčiau savo darbo, nors ir pasiūlytų didesnę atlyginimą;	2	2	– $x = 2*2+1*3+0*7+(-1)*18+(-2)*8=4+3-18-16=-27/38=-0,71$
	1	3	
	0	7	
	-1	18	
	-2	8	
2. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaukštinimo	2	5	– $x = 2*5+1*11+0*7+(-1)*13+(-2)*2=10+11-13-4=4/38=0,11$
	1	11	
	0	7	
	-1	13	
	-2	2	
3. Aš niekada nepatiriu psichologinės įtampos darbe	2	5	– $x = 2*5+1*12+0*4+(-1)*15+(-2)*2=10+12-15-4=3/38=0,08$
	1	12	
	0	4	
	-1	15	
	-2	2	
4. Aš visada bendrauju su bendradarbiais ir ne darbo metu	2	7	– $x = 2*14+1*22+0*4+(-1)*4+(-2)*1=28+22-4-2=36/38=0,94$
	1	22	
	0	4	
	-1	4	
	-2	1	
5. Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	2	7	– $x = 2*7+1*12+0*12+(-1)*5+(-2)*2=14+12-5-4=17/38=0,45$
	1	12	
	0	12	
	-1	5	
	-2	2	
6. Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu įvaizdis	2	6	– $x = 2*6+1*19+0*9+(-1)*4+(-2)*0=12+19-4=27/38=0,71$
	1	19	
	0	9	
	-1	4	
	-2	0	
7. Įmonė, kurioje dirbu, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą	2	9	– $x = 2*19+1*15+0*7+(-1)*6+(-2)*1=36+15-6-2=43/38=1,13$
	1	15	
	0	7	
	-1	6	
	-2	1	
8. Aš esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	2	7	– $x = 2*7+1*24+0*4+(-1)*1+(-2)*2=14+24-1-4=33/38=0,86$
	1	24	
	0	4	

	-1	1	
	-2	2	
9. Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	2	5	$\bar{x} = 2*5+1*22+0*5+(-1)*6+(-2)*0=10+22-6=26/38=0,68$
	1	22	
	0	5	
	-1	6	
	-2	0	
10. Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių	2	4	$\bar{x} = 2*4+1*9+0*2+(-1)*14+(-2)*9=8+9-14-18=-15/38=-0,39$
	1	9	
	0	2	
	-1	14	
	-2	9	
11. Darbe fizinis krūvis man yra gana didelis	2	7	$\bar{x} = 2*7+1*9+0*5+(-1)*15+(-2)*2=14+9-15-4=4/38=0,11$
	1	9	
	0	5	
	-1	15	
	-2	2	

JAV darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas, balais N=37 (darbuotojų nuomonė)

Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	Skaičiavimai
1. Niekada nekeisčiau savo darbo, nors ir pasiūlytų didesnę atlyginimą;	2	2	$\bar{x} = 2*2+1*1+0*6+(-1)*16+(-2)*12=4+1-16-24=-35/37=-0,95$
	1	1	
	0	6	
	-1	16	
	-2	12	
2. Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	2	0	$\bar{x} = 2*0+1*2+0*2+(-1)*20+(-2)*13=2-20-26=-44/37=-1,19$
	1	2	
	0	2	
	-1	20	
	-2	13	
3. Aš niekada nepatiriu psichologinės įtampos darbe	2	2	$\bar{x} = 2*2+1*7+0*6+(-1)*11+(-2)*11=4+7-11-22=-22/37=-0,59$
	1	7	
	0	6	
	-1	11	
	-2	11	
4. Aš visada bendrauju su bendradarbiais ir ne darbo metu	2	12	$\bar{x} = 2*12+1*9+0*5+(-1)*11+(-2)*0=24+9-11=-32/37=0,86$
	1	9	
	0	5	
	-1	11	
	-2	0	
5. Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	2	7	$\bar{x} = 2*7+1*10+0*6+(-1)*12+(-2)*2=14+10-12-4=8/37=0,21$
	1	10	
	0	6	
	-1	12	
	-2	2	
6. Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu įvaizdis	2	8	$\bar{x} = 2*8+1*11+0*6+(-1)*11+(-2)*1=16+11-11-2=14/37=0,38$
	1	11	
	0	6	
	-1	11	
	-2	1	
7. Įmonė, kurioje dirbu, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei	2	3	$\bar{x} = 2*3+1*12+0*2+(-1)*14+(-2)*6=6+12-14-12=-$
	1	12	

profesinį meistriškumą	0	2	8/37=0,22
	-1	14	
	-2	6	
8. Aš esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	2	10	– $x = 2*10+1*13+0*3+(-1)*7+(-2)*4=20+13-7-8=18/37=0,47$
	1	13	
	0	3	
	-1	7	
	-2	4	
9. Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	2	11	– $x = 2*11+1*16+0*1+(-1)*7+(-2)*2=22+16-7-4=27/37=0,73$
	1	16	
	0	1	
	-1	7	
	-2	2	
10. Man niekada nereikia dirbti viršvalandžių	2	5	– $x = 2*5+1*10+0*0+(-1)*10+(-2)*12=10+10-10-24=-14/37=-0,38$
	1	10	
	0	0	
	-1	10	
	-2	12	
11. Darbe fizinis krūvis man yra gana didelis	2	7	– $x = 2*14+1*10+0*5+(-1)*14+(-2)*1=28+10-14-2=22/37=0,59$
	1	10	
	0	5	
	-1	14	
	-2	1	

4 priedas

Lietuvos, Didžiosios Britanijos ir JAV respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai

Lietuvos respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai (χ^2 kriterijus)

	Motyvaciniai faktoriai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Pareigos
Darbo užmokestis	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,003	0,942	0,060	0,990	0,000
	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,258	0,778	0,423	0,795	0,002
Darbo sąlygos	Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis ir pan.)	0,400	0,703	0,329	0,762	0,138
	Darbas atitinka mano galimybes	0,183	0,555	0,289	0,608	0,018
	Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	0,058	0,306	0,504	0,658	0,299
	Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	0,873	0,306	0,224	0,134	0,021
Darbo atmosfera ir tarpusavio santykiai	Jaučiuosi kolektyvo dalimi	0,780	0,117	0,006	0,237	0,142
	Dirbu su žmonėmis, kurie man patinka	0,058	0,197	0,023	0,413	0,735
Dalyvavimas organizacijos valdyje	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaukštinimo	0,199	0,138	0,015	0,100	0,022
	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,567	0,296	0,035	0,351	0,000
	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,822	0,438	0,133	0,562	0,000
	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,965	0,664	0,188	0,407	0,001

Didžiosios Britanijos respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai (χ_2 kriterijus)

	Motyvaciniai faktoriai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Pareigos
Darbo užmokestis	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,441	0,832	0,415	0,321	0,118
	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,031	0,559	0,900	0,757	0,554
Darbo sąlygos	Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis ir pan.)	0,328	0,232	0,390	0,220	0,340
	Darbas atitinka mano galimybes	0,833	0,704	0,250	0,164	0,026
	Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	0,536	0,036	0,367	0,416	0,405
	Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	0,348	0,583	0,367	0,534	0,918
Darbo atmosfera ir tarpusavio santykiai	Jaučiuosi kolektyvo dalimi	0,717	0,706	0,562	0,282	0,552
	Dirbu su žmonėmis, kurie man patinka	0,193	0,690	0,900	0,732	0,246
Dalyvavimas organizacijos valdyje	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	0,643	0,041	0,423	0,266	0,503
	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,193	0,610	0,384	0,225	0,291
	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,003	0,181	0,042	0,375	0,563
	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,858	0,032	0,150	0,518	0,047

JAV respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai (χ_2 kriterijus)

	Motyvaciniai faktoriai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Pareigos
Darbo užmokestis	Esu patenkintas gaunamomis premijomis	0,375	0,079	0,002	0,106	0,039
	Darbo užmokestis įtakoja mano darbo kokybę	0,410	0,382	0,002	0,167	0,001
Darbo sąlygos	Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis ir pan.)	0,733	0,611	0,043	0,503	0,004
	Darbas atitinka mano galimybes	0,142	0,801	0,243	0,485	0,076
	Mane tenkina darbo sąlygos (apšvietimas, ventiliacija ir pan.)	0,312	0,097	0,298	0,774	0,182
	Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	0,450	0,454	0,030	0,396	0,140
Darbo atmosfera ir tarpusavio santykiai	Jaučiuosi kolektyvo dalimi	0,270	0,706	0,218	0,781	0,044
	Dirbu su žmonėmis, kurie man patinka	0,214	0,414	0,017	0,780	0,558
Dalyvavimas organizacijos valdyje	Šį darbą dirbu todėl, kad ateityje tikiuosi paaugstinimo	0,319	0,561	0,005	0,190	0,048
	Esu įtrauktas į organizacijos tikslų kūrimą	0,227	0,258	0,018	0,539	0,001
	Mane tenkina organizacijos, kurioje dirbu, įvaizdis	0,410	0,769	0,251	0,963	0,023
	Man įmonė suteikia galimybę kelti kvalifikaciją	0,558	0,148	0,042	0,205	0,002