

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Romualda ŽAKAITIENĖ**

**MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKA  
PERSONALO KAITAI UAB „DROGAS“**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Romualda ŽAKAITIENĖ**

**MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKA  
PERSONALO KAITAI UAB „DROGAS“**

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

**Magistro darbo autorius** Romualda Žakaitienė

**Vadovas** doc. dr. Stasys Stoškus

**Recenzentas**

## SANTRAUKA

Romualda Žakaitienė.

**Motyvacinių faktorių įtaka personalo kaitai UAB „Drogas“.**

Magistro darbas.

Norėdami išvengti nuolatinės darbuotojų kaitos, įmonių vadovai privalo išsiaiškinti, kokie motyvaciniai faktoriai labiausiai skatina darbuotojus palikti organizaciją. Tyrimo metu, įvertinus motyvacinių faktorių grupių pagrindinius trūkumus ir atlikus darbuotojų kaitą skatinančių motyvacinių faktorių analizę UAB „Drogas“, nustatyta, jog svarbiausios įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos problemos yra nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis, galimybė kelti kvalifikaciją, nepakankamas papildomos skatinimo sistemos buvimas įmonėje ir nepatenkinami santykiai su vadovybe. Siekiant išspręsti šias darbuotojų skatinimo problemas įmonės vadovybė turi pasirinkti optimaliausius įmonės darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius bei individualias jų savybes.

## SUMMARY

Romualda Žakaitienė.

**The job motivation factors influence over the fluctuation to manpower of UAB „Drogas“.**

Master's work.

The main purpose of managers to avoid of constantly influence over the fluctuation to manpower is to find out what the main motivation factors has influence on the employees decision to leave the organization. During the research, upon evaluation of main weakness of groups of motivation factors and upon accomplishment of analysis of factors influence over the fluctuation to manpower of UAB „Drogas“, it was determined that the main problems of the system of employees motivation are insufficient level of available wages, insufficient possibilities to raise qualification, insufficient additional motivation system in the enterprise and not satisfied relations with management of the enterprise. In order to solve the problems of stimulation of employees, the management of the enterprise has to choose the most optimal methods of management of employees, considering material and moral needs of the employees and individual their characteristics.

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJOS ESMĖ IR TURINYS.....	11
1.1. Motyvacinių teorijų raida.....	11
1.2. Turinio ir proceso teorijos.....	17
2. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS MOTYVACINIAI FAKTORIAI.....	22
2.1. Pasitenkinimas darbu ir jam įtakos turintys veiksniai. ....	22
2.2. Įsipareigojimas.....	29
2.3. Ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai valdymo metodai.....	32
3. MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI PREKYBOS UAB “DROGAS” ANALIZĖ .....	43
3.1. UAB “Drogas” finansinės ūkinės veiklos charakteristika .....	43
3.2. Motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai tyrimo metodika.....	44
3.3. Motyvacinių faktorių efektyvumo vertinimas praktinės veiklos aspektu .....	53
3.3.1. UAB “Drogas” darbuotojų motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai diagnozavimas .....	53
IŠVADOS.....	78
LITERATŪRA .....	82
PRIEDAI .....	87
1 priedas. Motyvacijos sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius.....	88
2 priedas. Pagrindinių sąvokų analizė.....	89
3 priedas. ANKETA DARBUOTOJUI.....	92
4 priedas. Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai ( $\chi^2$ kriterijus) .....	97
5 priedas. UAB „Drogas“ darbuotojų kaitą įtakojančių motyvacinių faktorių palyginimas pagal apsisprendimą keisti darbovietę.....	99
6 priedas. UAB „Drogas“ darbuotojų išėjimo ir neišėjimo iš darbo priežasčių palyginimas .....	100
pagal apsisprendimą keisti darbovietę .....	100
8 priedas. UAB „Drogas“ naudojamos ir darbuotojų pageidaujamos .....	103
skatinimo priemonės .....	103
9 priedas. Darbuotojų bendro pasitenkinimo darbu ir motyvacinių parametrų ryšys.....	104

## LENTELĖS

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida.....	12
2 lentelė. Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių gerybių krepšelio kompleksinė sistema.....	15
3 lentelė. A. Maslou ir F. Herzberg motyvacijos modelių palyginimas .....	33
4 lentelė. Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma. ....	33
5 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindinės dalies struktūra.....	46
6 lentelė. Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbuotojų ketinimo keisti darbą ar ne ir motyvacinių parametru.....	54
7 lentelė. Išėjimo iš darbo priežastys .....	73

## ILIUSTRACIJOS

1 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).....	49
2 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių (procentais).....	50
3 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (procentais).....	50
4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais).....	51
5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).....	52
6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal gaunamą vidutinį atlyginimą (į rankas) (procentais). ....	52
7 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	55
8 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbą vakarais ir savaitgaliais (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	56
9 pav. Darbuotojų nuomonė apie atliekamo darbo turinį (pagal apsisprendimą keisti darbovietę). .	57
10 pav. Darbuotojų nuomonė apie vadovo požiūrį į jų darbą (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	58
11 pav. Darbuotojų nuomonė apie bendravimą su bendradarbiais ne darbo metu (pagal apsisprendimą keisti darbovietę). ....	59
12 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	60
13 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių (pagal apsisprendimą keisti darbovietę). ....	61
14 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kilti karjeros laiptais (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	62
15 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	63
16 pav. Darbuotojų nuomonė apie atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimą (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	64
17 pav. Darbuotojų nuomonė apie saviraiškos galimybę darbe (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).....	65
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie apsisprendimą keisti darbovietę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu). ....	67
19 pav. Darbuotojų kaitą įtakojantys motyvaciniai faktoriai. ....	68
20 pav. Darbuotojų kaitą įtakojantys motyvaciniai faktoriai pagal apsisprendimą nekeisti darbovietės.....	72

## IVADAS

Šiuo metu Lietuvos darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Tai yra itin svarbu užtikrinant savo įmonės produktyvumą, išlaikant gerus specialistus, kuriant teigiamą organizacijos klimata.

Kai kalbame apie motyvaciją dirbti vienoje ar kitoje įmonėje, kalbame apie gausą veiksnių, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įvertinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas be galo yra svarbu viršininkui, nebūtinai taip pat svarbu yra ir jo pavaldiniui.

Darbuotojų motyvavimas, turėtų tapti bendrosios strategijos įmonėje dalimi. Jos tikslas - suvienyti įmonės darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Filosofija yra pagrįsta tuo, kad visi darbuotojai yra vieni laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo, yra įmonės sėkmės varomoji jėga (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Darbuotojai meta darbą dėl daugelio priežasčių, bet paprastai jos skirstomos į tris dideles grupes: išėjimas iš darbo dėl vadovo veiksmų, kai jis nepatenkintas darbuotojo darbu, drausme, ar esant darbuotojų pertekliui ir pan.; savanoriškas arba neišvengiamas išėjimas: mirtis, pensija, liga, nėštumas, vedybos, partnerio karjera ir pan.; *savanoriškas išėjimas iš organizacijos, kai darbuotojas nepatenkintas darbu, jo sąlygomis, apmokėjimu ir pan.*

Trečioji priežasčių grupė turėtų vadovus ypač dominti, nes ji susijusi su nepasitenkinimu vidinėmis organizacijos sąlygomis. Norint suvokti problemos mastą, būtina pasitelkti statistinius rodiklius.

Akivaizdu, kad šioji tokia darbuotojų kaita organizacijoje naudinga. Darbo kolektyvo sąstingis greitai kintančioje aplinkoje gali sukelti organizacijai problemų. Be to, darbuotojų kaita – vienintelis būdas išvengti kolektyvo senėjimo. Vis dėlto, darbuotojų kaita susijusi su įvairiais kaštais: kol etatas laisvas, sumažėja gamybos apimtis; mažesnė gamybos apimtis naują darbuotoją apmokant; verbavimo ir mokymo išlaidos; suyra darbo grupės ir pakenkiama darbo moralei; naujokai padaro klaidų; pavaduojančiam darbuotojui, kol nerasta naujo, reikia mokėti priedą. Kad išvengti didelės darbuotojų kaitos, vadovybė turi išsiaiškinti priežastis, dėl kurių darbuotojai palieka jų įmonę. Galbūt darbuotojų abejingumas yra sukeltas būtent pačių vadovų nepakankama kompetencija, kurie kartais neįvertina motyvacinės sistemos egzistavimo svarbumo. Ir tiesą sakant, - be reikalo. Nes sėkminga įmonės veikla aprūpinama būtent profesionalaus ir efektyvaus personalo darbo pagalba. Darbuotojas tampa svarbiausiu veiksmu, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Žmogaus svarbą organizacijoje pabrėžia daugelis autorių: A. Jarumauskas (1998); D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003), B.R. Jewelis (B.R. Jewell) (2002); P.Drukeris (П. Друкер) (2002) ir kt.

**Problema.** Mes gyvename žinių visuomenės laikais, kuriais bendrovės turimas žmonių kapitalas lemia jos konkurencingumą. Dėl šiuo metu vykstančių demografinių pokyčių jau dabar *atsiranda darbo jėgos stygius*. Darbo jėgos trūkumas ypač jaučiamas aptarnavimo sferoje. Statistikos departamento duomenimis, 2007 m. laisvų darbo vietų prekybos srityje buvo 1,9 %, kai tuo tarpu bendras laivų darbo vietų rodiklis buvo 2 %.

Akivaizdu, kad pagrindinė darbuotojų emigracijos priežastis – daug mažesni atlyginimai Lietuvoje. Tačiau liekančiųjų Lietuvoje motyvacijos tyrimai rodo, kad yra ir daugiau priežasčių nei vien atlyginimo dydis. Kaip vieną iš tokių priežasčių galima įvardinti netinkamas darbo sąlygas, blogus santykius su vadovais ir bendradarbiais, moralinį nepasitenkinimą atliekamu darbu ir kita.

Darbuotojas - žmogus su savo nusistatymais, charakteriu, ir žinoma, su žinių ir patirties bagažu. Todėl darbuotojo motyvacijos formavimosi kelyje pasitaiko labai daug kliūčių. Organizacijos vadovybė turi stengtis suformuoti lojalų bendradarbį, nes praktiškai yra visiems žinoma schema: *darbuotojo lojalumas - kliento lojalumas - įmonės pelningumas*. Lojalumas, darbuotojo atsidavimas įmonės tikslams ir vertybėms formuojasi ne tik korporatyvinių santykių pagalba, bet ir taisyklingai suplanuotos motyvacijos sistemos dėka. Pateiksiu keletą pavyzdinių nusistatymų, su kuriais labai sunku kovoti: „Vadovybė nepakankamai įvertina mano darbą“, „Už mano atliekamą darbą man turi mokėti daugiau“, „Mes negauname papildomo užmokesčio už perdirbtus viršvalandžius“, „Mūsų vadovybė nieko neišmano mano darbe“, „Mano pareigybinėje instrukcijoje apie tai nieko nepasakyta“, „Aš darysiu lygiai tiek, kiek reikia, kad manęs neatleistų“. Tokius stereotipus labai sunku sulaužyti. Prireiks labai daug laiko, pastangų, kantrybės ir patirties tam, kad atsakyti į klausimus: Kas skatina žmones? Kokius asmeninius ir profesionalius tikslus jie siekia? Kaip juos galima sudominti?

Pastebima, jog Lietuvoje taikomos motyvavimo sistemos daugiausia remiasi finansiniu paskatinimu ir drausminimu. Personalo valdymo paslaugas teikiančios bendrovės „Search & Selection“ personalo valdymo specialistės L. Gylienės teigimu, neoriginaliai darbdavius elgtis skatina rinkos sąlygos, kuriomis darbuotojai pasiryžę stengtis tik dėl didesnės finansinės naudos.

*Tyrimo problemą* galima apibrėžti tokiu klausimu: kokie motyvaciniai faktoriai įtakoja darbuotojų kaitą UAB „Drogas“?

**Temos aktualumą** apsprendžia tokie esminiai momentai: darbuotojų motyvavimas visais laikais buvęs aktualus veiksnys, dabar ypatingai aktualus, nes *prieinama prie darbo deficito sąlygų*. Darbo rinkoje šiuo metu vyksta savotiškos varžytuvės dėl darbo jėgos, atsiranda naujas reiškinys „galvų medžioklė“. Dėl emigracijos darbo rinkoje smarkiai sumažėjus pardavėjų, padavėjų, kasininkų ir kitų aptarnavimo sferos darbuotojų, apie jų trūkumą plačiai diskutuojama spaudoje, per televiziją, internete: „Šiandien, kai dauguma specialistų patraukė už šalies ribų ieškoti didesnio uždarbio, viena aktualiausių problemų – surasti darbuotojų, o suradus – jų neprarasti. Lietuvoje likę



darbdaviai profesionalius darbuotojus bando nuvilioti iš konkurentų. Pastaruoju metu tai ypač pastebima pramonės, prekybos, statybos ir informacinių technologijų sektoriuose.“ (Darbuotojų vilionės: šių dienų verslo realija, „Verslo labirintas“, 2007 sausio mėn. 1 d.).

Norėdamos išlaikyti darbuotoją, organizacijos imasi įvairiausių personalo vadybos priemonių gerinti darbo sąlygas ir darbuotojų skatinimą. Organizacijos siekia išlaikyti darbuotojus ne tik atlyginimais, bet ir kurdamos jiems palankią terpę tobulėti morališkai. Norėdami išvengti nuolatinės darbuotojų kaitos, įmonių vadovai privalo išsiaiškinti, kokie motyvaciniai faktoriai skatina darbuotojus palikti organizaciją, o išsiaiškinus prioritetinius motyvacinius faktorius, lengviau yra pasirinkti optimaliausius įmonės darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius bei individualias jų savybes.

**Mokslinis naujumas.** Tyrime pirmą kartą nagrinėti darbuotojų kaitą įtakojantys motyvaciniai faktoriai vidutinio dydžio prekybos įmonėje. Empirinių tyrimų prekybinėse organizacijose dirbančiųjų motyvacijos spektru pastaraisiais metais Lietuvoje nebuvo atlikta.

**Darbo objektas** – motyvacinių faktorių įtaka personalo kaitai UAB „Drogas“.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti motyvacinius faktorius ir išryškinti prioritetines motyvacijos efektyvumo didinimo kryptis UAB „Drogas“.

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

1. Atlikti mokslinės literatūros, nagrinėjančios darbo motyvaciją, apžvalgą, išskirti pagrindinius teorinius darbo motyvacijos aspektus.

2. Identifikuoti pagrindinius darbo motyvaciją įtakojančius veiksnius:

- ištirti pasitenkinimą mokamu darbo užmokesčiu;
- išryškinti pasitenkinimo darbu sąsajas su tiesioginiu vadovu ir darbo kolegomis;
- įvertinti darbuotojų pasitenkinimą atsakomybės delegavimu ir savarankiškumu;
- įvertinti pasitenkinimą darbo sąlygomis;
- įvertinti pasitenkinimą darbo laiku;
- išryškinti darbuotojų lūkesčius karjeros klausimu;
- įvertinti nepasitenkinimo darbu pasekmes.

3. Atlikti praktinius tyrimus.

4. Išryškinti prioritetinius motyvacinius faktorius.

Tyrimo metu buvo panaudoti šie **metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė.

2. Darbuotojų standartizuota apklausa raštu.

3. Statistiniai metodai (statistinių hipotezių tikrinimas naudojantis  $\chi^2$  kriterijumi, vidurkių analizė). Gauti duomenys išanalizuoti statistinių duomenų analizės sistema SPSS.

Magistro darbo apibendrinamojo tyrimo **empirinė bazė**: UAB „Drogas“ personalas.

**Apklauso tyrimo imtis.** Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Šiame darbe tiriamoji visuma yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudaro prekybinės įmonės personalas, atrinktas parankios atrankos metodu (paranki atranka yra tokia, kuri grindžiama patogiausiu, arčiausiu ir lengviausiu prieinamų tiriamos visumos elementų, atrinkimu). Tyrimo imtį sudarė 187 įmonės darbuotojai, o tai yra pakankamai, kad būtų galima įvertinti požymių pasiskirstymą visoje populiacijoje. Siekiant įvertinti darbuotojų nuomonę, kaip pagrindinis tyrimo instrumentas buvo pasirinkta standartizuota apklausa raštu.

Tyrimo **teorinis ir praktinis reikšmingumas** bei taikymo perspektyvos susiję su tuo, kad išryškintus prioritetinius darbo motyvacijos faktorius, UAB „Drogas“ dirbančiųjų nuomone, galima nustatyti pagrindines darbuotojų nusivylimu darbdaviu priežastis, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą organizacijose. Tyrimo teorinį pagrindą sudaro organizacijos žmogiškieji ištekliai ir personalo valdymo procesai organizacijoje. Magistro darbe kaip svarbiausias teorinis modelis buvo pasirinkta A. Maslow poreikių hierarchija. To pagrindu buvo siekiama nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemos svarbiausius aspektus, tokius ekonominius, teisinius, psichologinius ir filosofinius motyvatorius, kurie yra svarbiausi, užtikrinant optimalų motyvavimo sistemos funkcionavimą ir darbuotojų pasitenkinimą.

**Tyrimo apsiribojimai.** Magistro darbo tyrime yra atsiribojama nuo konkretaus tiriamos įmonės pavadinimo įvardijimo. Darbe pateikiamas kitas, išgalvotas, pavadinimas atsižvelgiant į realios tyrimui pasirinktos įmonės vadovo pageidavimą, išlaikyti informacijos konfidencialumą personalo valdymo aspektu.

## 1. MOTYVACIJOS ESMĖ IR TURINYS

### 1.1. Motyvacinių teorijų raida

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytojui negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų yra „botago ir meduolio“ metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsimiems didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimsią gyvybę.

Prasidėjus pramonei revoliucijai, darbininkų ekonominės ir socialinės gyvenimo sąlygos buvo nepaprastai sunkios. Jie dirbdavo po 14 valandų per parą labai kenksmingomis ir net pavojingomis sąlygomis. Darbo užmokestis buvo be galo menkas, jo vos užtekdavo pragyventi. Dauguma buvo priversti kovoti už būvį.

XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones kaip gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkiami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atskomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlių kolektyvinį rezultatą ir kitos motyvavimo priemonės 1930 – 1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p. 42).

Labai didelę reikšmę *motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas* ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis - biheviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgsens, bihevioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų (Almonaitienė, 2003, p 57). Dėl pramoninės psichologijos ir biheviorizmo apie 1990 m. atsirado ir plėtojamos įvairios psichologinės motyvacijos teorijos.

Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai savo ruožtu sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo

aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl to darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau. O ar gali vadovas dar daugiau ko nors tikėtis?

B.Nelsonas ir P.Ekonomis knygoje „Vadyba žaliems“ nurodo, kad jų atliktame tyrime 58 procentai darbuotojų nurodė retai sulaukdavę asmeninės vadovo padėkos, nors, jų nuomone, toks pripažinimas yra geriausias paskatinimas. Kitu geriausiu paskatinimu už gerai atliktą darbą darbuotojai pripažino raštišką padėką, kurios nesulaukė vadovu nusivylė 76 procentai apklaustųjų. Beje, šie autoriai pastebi, kad pati šiurkščiausia klaida, kurią daro vadovai, norėdami darbuotojams būti geri, - vienodas atlyginimas visiems. Jie tvirtina, kad „nėra nieko ne sąžiningiau už vienodą elgesį su nevienodais darbuotojais“, nes tai paprastai įkelia naujų vadybos problemų (Nelsonas, Ekonomis, 1999, p. 87).

Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti teiktą galią. Galia bausti darbuotojus juos drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo.

Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo, aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Juk iš tikrųjų kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinti, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujamą darbuotojo elgesį, t. y. jį motyvuoti.

Pirmoje lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai įvairių vadybos koncepcijų požiūriu (Gražulis, 2005, p. 18):

1 lentelė

### Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida

Laikotarpis, dešimtmečiais	Motyvacijos modelis ir autoriai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai	Motyvacijos priemonės poreikiams tenkinti
Iki 20-ojo amžiaus 4-ojo dešimtmečio	<b>Tradicinis:</b> F. Taylor H. Fayol H. Ford	<b>Fiziologiniai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bazinis apmokėjimas</li> <li>• maistas ir kt.</li> </ul> <b>Saugumo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saugus darbas</li> <li>• finansinė nepriklausomybė</li> </ul>	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, tobulas darbo organizavimas ir kt.

Pirmos lentelės tęsinys kitame puslapyje

20-ojo amžiaus 4-asis – 6-asis dešimtmečiai	<b>Žmonių santykiai:</b> E. Mayo C. Bernard  <b>Žmoniškieji ištekliai:</b> D. McGregor A. Maslow C. Alderfer C. McClelland F. Herzberg K. Levin	<b>Socialiniai:</b> • bendravimas • priklausymas grupei ir kt.  <b>Pagarbos:</b> • pripažinimas • atsakomybė ir kt.	Bendri susirinkimai, šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių, asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų delegavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis	S. Adamsas V. Vroom E. Lawler L. Porter P. Drucker E. Locke F. Skinner	<b>Saviraiškos:</b> • galimybės tobulėti • reikšti kūrybingumą ir kt.	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku, aktyvus dalyvavimas organizacijos tikslų įgyvendinime, individualių tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimas, darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas ir kt.
Po 20-ojo amžiaus 8-jo dešimtmečio	T. Peters R. Wotermen V. Ouchi	<b>Individo potencialių galimybių realizavimas</b>	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, bendrų ir visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmens karjera ir kt.

Šaltinis: Gražulis, V., (2005). *Motyvacijos pasaulis. Jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius. UAB „Ciklonas“, p. 19.

Analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos - tikslas suvienyti įmonės darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Toliau nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas tai yra motyvacija?

Motyvacija - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.

Motyvas - veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas - poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai) (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Vadybos specialistai pripažįsta, kad motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Galima sąmoningai ir viešai veikti siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir todėl pasireiškia nesąmoningai. Pastebėta, kad darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, nes, kaip teigia kai kurie autoriai (Sakalas, 1998, Neverauskas ir Rastenis, 2000) tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus. Motyvai nuolat keičiasi ir dėl šios priežasties jie yra tas vidinis variklis, kuris verčia žmones siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo.

Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūrinių požūriū, kurį sudaro tokie veiksniai:

- gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių realizavimą;
- darbinis veiksmas, būtinas gerovės pasiekimui;
- materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu.

Motyvų formavimuisi didelę įtaką daro visuomenės galimybės pasiūlyti poreikius atitinkantį vienokių ar kitokių žmonių motyvų krepšelį, o individai per savo veiklą turi galimybę mažesnėmis pastangomis siekti individualių tikslų. V. Gražulis (Gražulis, 2005, p. 14) siūlo sekančius dabartinėje vadybos aplinkoje dažniausiai pasitaikančius darbo motyvus:

- pasitenkinimas darbo vieta;
- socialinės apsaugos ir integracijos priemonių sistemos įgyvendinimas;
- galimybė naudotis lanksčiu darbo grafiku;
- savęs identifikavimas su pavesta darbo užduotimi;
- orientacija į sąnaudų bei rezultatų santykio gerinimą, pasiryžimas rizikuoti;
- elgesio orientacija į kooperavimą bei konstruktyvų bendradarbiavimą;
- socialinės atsakomybės normų bendradarbių atžvilgiu įgyvendinimas;
- suinteresuotumas naudotis įmonei reikalinga informacija;
- galimybė būti informuotam apie įmonės reikalus;
- įmonės tikslų supratimas bei pritarimas jiems, orientacija į perspektyvą;
- integracija į įmonės reikalus, atsakomybės delegavimas, savikontrolė;
- kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės;
- sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją;
- galimybė priimti sprendimus;
- profesinis mobilumas ir palankios sąlygos siekti karjeros.

Savo darbe apie personalo valdymo technologiją P.V. Žuravliov, S.A. Kartašov, N.K. Mausov ir J.G. Odegov (2000) pastebėjo, kad darbo motyvai pasireiškia per:

- priklausimą kolektyvui, kuris būdingas tais atvejais, kai pasirenkant darbovietę grupinės moralės, korporacinės kultūros ir panašūs aspektai tampa pagrindinėmis vertybėmis;

- asmeninį įsitvirtinimą, kuris būdingas siekiantiems karjeros jauniems ir vidutinio amžiaus žmonėms (pagal F. Herzberg (2003) šie motyvai dominuoja tarp aukštos kvalifikacijos specialistų);
- savarankiškumą, kuris būdingas žmonėms, sutinkantiems aukoti stabilumą bei didelį darbo užmokestį į norą būti šeimininku ir savarankiškai tvarkyti savo verslą (tokie žmonės dažnai būna linkę rizikuoti, jie nuolat ieško naujų veiklos galimybių);
- stabilumą (patikimumą), kuris yra savarankiškumo motyvas (su priešybės ženklų); šiems žmonėms priimtinas veiklos;
- teisingumą, kuris būdingas visai žmonių civilizacijos istorijai, nors kiekvienoje visuomenėje vyrauja savi teisingumo kriterijai (šis motyvas svarbus tuo, kad neteisingas vertinimas didina darbuotojų darbo nemotyvaciją).

Kiekvienas asmuo turi išorinės motyvacijos subsystemą, kuri yra labiau orientuota į atlygius. Tada asmuo labiau reikalauja kontrolės, mažiau pageidauja autonomijos, turi žemesnę savigarbą.

Vidinės motyvacijos subsystema apibrėžia elgseną, kurios varomoji jėga yra kompetencijos, savęs įtvirtinimo poreikis. Vidinė motyvacija bus užtikrinta, kai asmuo jausis kompetentingu. Pripažinimas, kuris didina vidinę motyvaciją, yra pasiekiamas, suteikiant grįžtamąjį ryšį, pabrėžiant asmens kompetenciją (Hansen, Smith, Hansen, 2000).

Apie darbuotojų motyvavimą sukaupta teorinių ir praktinių mokslinių sprendinių, tačiau neaiškų, ar minėti sprendiniai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Taigi kuri iš sprendinių galima būtų taikyti Lietuvoje. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų. Lietuvoje per pastarąjį dešimtmetį susikaupė nemažai problemų, susijusių su vadovaujančiųjų ir vykdančiųjų darbuotojų motyvavimu ir elgsena darbe. Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai daro didelę įtaką įmonėms, todėl keičiasi tradiciniai veiklos modeliai. Bet motyvai išlieka vien prielaidomis ir negali susiformuoti iki tol, kol vadovai disponuojantys gerybių krepšeliu nepradedą daryti poveikio darbuotojų elgesiui. Tam galima naudoti materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei moralinio skatinimo priemones (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių gerybių krepšelio kompleksinė sistema

Skatinimo forma	Motyvacijos priemonės
1. Materialinis skatinimas	
<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>	
1.1. Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, taip pat alga.
1.2. Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai.

Antros lentelės tęsinys kitame puslapyje

1.3. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, aktyvumą ir kt.
1.4. Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
1.5. Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.).
1.6. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
2.1. Išlaidų transportui apmokėti	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.
2.2. Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose.
2.3. Maitinimas organizacijoje	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.
2.4. Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
2.5. Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
2.6. Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškas arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
2.7. Medicininio aptarnavimo fondai	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.
2.8. Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
2.9. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
2.10. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.11. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas
2.12. Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.
<b>3. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimo ir kt.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, apdovanojimai pereinamąjį taurę, padėkos raštai, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubeose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventinimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

Šaltinis: Gražulis, V., (2005). *Motyvacijos pasaulis. Jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius. UAB „Ciklonas“, p. 19.



**Apibendrinant** galima teigti, jog personalo motyvavimas plačiai nagrinėjamas ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: JAV, Japonijoje, Prancūzijoje, Didžioje Britanijoje ir kt. Galima teigti, kad šią problemą nagrinėjo žinomi vadybos teoretikai F. Teilor, A. Maslou, F. Herzberg ir jų pasekėjai. Daug dėmesio darbo motyvavimui skyrė ne tik minėtų šalių mokslininkai, bet ir buvusių socialistinių valstybių vadybos specialistai. Tarp jų žinomi šiuolaikiniai rusų motyvacijos minties atstovai: E. Ijin, D. Uznadzė, A. Jakovlev ir kt. Lietuvoje pirmieji darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas). Darbuotojų motyvavimo problemas vienaip arba kitaip nagrinėjo A. Navickas, R. Razauskas, P. Jucevičienė, R. Grigas, A. Seilius ir kt. Darbo motyvacijos ypatumus išsamiau nagrinėjo I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, V. Gražulis ir kt.

Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo išsipareigojimo laipsnį veikti siekiant tam tikro tikslo. Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p. 38). Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent *poveikis* arba *įtaka* yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre.

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių Vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis. Nė viena motyvavimo teorija nėra tobula, tačiau žinant jas galima rasti efektyviausias motyvavimo priemones bei metodus Lietuvos dirbantiems (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 240).

## 1.2. Turinio ir proceso teorijos

Norėdami aptarti motyvacijos teorijas, turėtume apibrėžti, kas tai yra motyvacijos teorija.

Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, kokių tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis:

- *turinio teorijos*;
- *proceso teorijos*.

**Turinio teorijos.** Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A.Maslow poreikių hierarchiją, D.C.McClelland poreikių rūšis bei F.Herzberg veiksmų teoriją.

*A.Maslou poreikių hierarchija.* A.Maslou buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis poreikius susikirstė į penkias kategorijas:

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.
- pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, tačiau A.Maslou norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių.

Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie aktyvus poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką.

*D.C.McClelland poreikių teorija.* Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.

- *Valdžios poreikis* pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.
- *Narystės poreikis.* Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.
- *Sėkmės poreikis.* Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.

*J. Atkinson savo siekių motyvacijos modelyje* taip pat pabrėžia sėkmės siekimą. Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmę ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją.

*F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.* F. Herzberg eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Anot F. Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į palaikymo veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Palaikymo veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

**Proceso teorijos.** Šiomis teorijomis nepaneigiamas poreikis, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. Proceso teorijose domimasi poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje.

*Lūkesčių teorija.* Šios teorijos ištakomis laikomi V. Vroom darbai (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujama rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

- *Valentingumas* – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V. Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiama pasitenkinimą rezultatu.
- *Instrumentalumas* – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui.

Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

- *Lūkesčiai* – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų.

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.

Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.

*Teisingumo motyvacijos teorija* (Adams, 1965). Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą.

Pagrindinė D. Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei grąžinti ištaisyti disbalansą.

Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo

principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius. (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

*E.Lawler - L.Porter modelis (1968m.)*. Išplėtojo V.Vroom teoriją. Jų modelyje yra šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje.

E.Lawler - L.Porter atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejetainio atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas arba darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiudamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Viena iš svarbiausių E.Lawler - L.Porter išvadų - *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

**Apibendrinant**, galima pasakyti, jog motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam aiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir modelių. Visi jie turi stiprių ir silpnų pusių. Nėra tobulo teorijos, modelio, tačiau kiekvienas jų praplečia mūsų supratimą apie motyvaciją. Procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas - kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? (Bučiūnienė, 1996, p. 19).

## 2. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS MOTYVACINIAI FAKTORIAI

### 2.1. Pasitenkinimas darbu ir jam įtakos turintys veiksniai.

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

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

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

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

Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje, netrukus suformuoja požiūrį į veiklą, paprastai vadinamą pasitenkinimu darbu. Kaip požiūris, pasitenkinimas darbu kyla iš emocinių, pažintinių, elgesio elementų, gali varijuoti intensyvume ir pastovume, gali atsirasti veikiant daugeliui veiksnių ir įtakoti asmens veiklą (Reitz, 1987).

Pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys, yra dinamiškas. Kartą 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. Aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro įtaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmams. Ir iš kitos pusės – pasitenkinimas darbu, būdamas svarbi gyvenimo dalis, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu (Davis, Newstrom, 1985).

Pagal F. Herzberg teoriją, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių buvimas dar nesąlygoja nepasitenkinimo, jie sukelia neutralius jausmus ir supratimą, kad pagrindiniai poreikiai yra patenkinti, todėl vadinami higieniniais. Pasitenkinimą

lemiančių veiksnių nebuvimas dar neįtakoja nepasitenkinimo tačiau darbuotojas nejaus ir pasitenkinimo, t.y. nebus pakankamai motyvuotas darbui, todėl šie veiksniai vadinami motyvatoriais (Jucevičienė, 1996).

Herzberg teigia, kad pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvatoriai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnių (higieninių) - ir tai sudaro “dvigubo tęstinumo” efektą: “Pasitenkinimo” priešingybė yra “Pasitenkinimo nebuvimas”, o “Nepasitenkinimo” priešingybė yra “Nepasitenkinimo nebuvimas”. Vadovai, siekiantys pašalinti nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, gali pasiekti tik darbuotojų ramybės būseną, bet ne motyvaciją. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu kuriamos “vertikalaus darbo praturtinimo” programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas paskiriamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą. Skirtingai nei esant “horizontaliam darbo praturtinimui”, kai darbuotojui pavedamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys, “vertikalaus darbo praturtinimo” atveju darbuotojams suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai (Kreitner, Kinicki, 1995).

F. Herzberg teorija dažnai kritikuojama, nes higieniniai ir motyvuojančios veiksniai apibūdinami kaip atskiri, nepriklausomi veiksniai, esantys skirtingoje plotmėje, teorijoje per daug supaprastinami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai (kurie iš tikrųjų yra labai sudėtingi) bei pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys; abejotinas Herzberg metodologijos patikimumas: tyrimų rezultatai labai priklauso nuo informacijos interpretavimo vienoje ar kitoje situacijoje (Robbins, 1993).

Kita svarbi pasitenkinimo darbu teorija yra Locke vertinimo teorija (Greenberg, Baron, 1993). Ši teorija skelbia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su laipsniu, kuriuo darbo rezultatai (kaip atlygis) atitinka individo laukiamus. Kuo didesnis šis atitikimas, t.y., kuo daugiau žmonės supranta gaunantys jų vertinamo atlygio, tuo aukštesnis yra jų pasitenkinimas darbu. Pažymėtina, kad žmonių vertinami darbo rezultatai ne būtinai turi būti pagrindiniai poreikiai, kaip minima F. Herzberg teorijoje. Jais gali būti bet kurie darbo aspektai, kurių asmuo siekia. Šio požiūrio pagrindas yra suvokiamas prieštaravimas tarp turimų ir norimų darbo rezultatų. Didesnis prieštaravimas veda prie didesnio nepasitenkinimo, ir atvirkščiai. E. Locke vertinimo teorija: prieštaravimo tarp turimo ir norimo funkcija. Pasitenkinimas įvairiais darbo aspektais yra aukštesnis, kai mažesnis prieštaravimas tarp turimo ir norimo darbo rezultato. Kitas būdas pažvelgti į pasitenkinimą darbu yra išanalizuoti specifines darbo charakteristikas, atsižvelgiant į darbuotojo pozicijas (Reitz, 1987).

Organizacinės elgsenos tyrinėtojai ilgą laiką domėjosi veiksniais, darančiais įtaką asmens pasitenkinimui darbu. Pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais požymiais, leidžiančiais nustatyti dažniausiai patenkintų ar nepatenkintų darbu žmonių grupes (Jucevičienė, 1996). Dažniausiai jie skirstomi į išorinius (apibūdina darbinę aplinką) ir vidinius (apibūdina darbuotojus) veiksnius. Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Šiuos veiksnius vadovams kontroliuoti yra labai sunku arba tiesiog neįmanoma. Daugelis skirtingų asmeninių savybių yra susiję su pasitenkinimu darbu. Tai savigarba, pajėgumas priešintis stresui, tikėjimas savo jėgomis kontroliuojant darbo rezultatus. Tyrimai parodė, kad kuo daugiau šių savybių žmogus disponuoja, tuo labiau jis patenkintas savo darbu (Greenberg, Baron, 1993).

Atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus užsienyje, ypatingos priklausomybės tarp **lyties** ir pasitenkinimo darbu nenustatyta, tačiau kai kurie autoriai yra pastebėję, kad šis veiksnys nors ir nedaug, bet veikia pasitenkinimo darbu lygį. Skirtumus tarp lyčių dažnai mėginama susieti su moterims būdingų darbų specifiką. Manoma, kad “moteriškos” profesijos susijusios su mažesnėmis galimybėmis siekti karjeros negu “vyriškos”, moterims mokamas mažesnis atlyginimas, be to, vyrai, dažniau nei moterys, užima vadovaujančias pareigas, suteikiančias daugiau savarankiškumo. Šie veiksniai kaip tik įtakoja bendrą pasitenkinimą darbu. N.D.Glenn, P.Taylor ir Ch.Weaver atliktų tyrimų metu pastebėtas toks dėsniumas: kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai pirmiausia paaiškinama mažesniais ateities lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, taip pat geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų, esant didesnei patirčiai. Ši tendencija tinka tiek vadovams, tiek ir kitiems darbuotojams (Jucevičienė, 1996).

Jauni darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu jų vyresni kolegos, nes darbuotojai ateina į naują darbo vietą pilni vilčių, kurios gali ir neišsipildyti, kadangi ne kiekvienas darbas yra įdomus ir itin reikšmingas. Kita nusivylimo priežastis – dauguma baigusiu aukštąsias ar aukštesnes mokyklas, pradėję dirbti, turi persikvalifikuoti, aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys yra priversti užimti žemesnes pareigas, kurios mažiau atlyginamos. Toks vilčių žlugimas nesukelia pasitenkinimo darbu. Dar viena priežastis, kodėl jauni darbuotojai nėra patenkinti savo darbu, - tai autoriteto ir valdinių įgaliojimų neturėjimas (Greenberg, Baron, 1993).

Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį **išsilavinimą**, yra labiau patenkinti savo darbu, nes užsiima įdomesne veikla, gauna didesnę atlyginimą, be to, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajauti didesnę vertę. Didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Šis teiginys grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją ir nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir panašiai (Graham H.T. Resources, 1991.).



Darbuotojų pozicija organizacijos **hierarchinėje** struktūroje yra stipriai susijusi su jų pasitenkinimu darbu. Pirmiausia, vadovai linkę būti labiau patenkinti nei pavaldiniai. Antra, aukštesnio lygio vadovai labiau patenkinti darbu nei žemesnio lygio vadovai. Jei asmuo organizacijos hierarchinėje struktūroje kyla į viršų, darbai tampa įdomesni ir keliantys daugiau iššūkių, geriau apmokami ir geriau aprūpinama darbo vieta. Tačiau tai yra labai individualu. Kai kuriems žmonėms didėjanti atsakomybė ir aukštesnio lygio darbų našta užgožia pasitenkinimą didesniu darbo atlygiu, prestižu, didesniais darbo ištekliais. Tokie žmonės lieka mažiau patenkinti nei būdami žemesniame organizacijos hierarchiniame lygmenyje. Kiti organizacinės elgsenos tyrimai tvirtai rodo, kad veiklos vadovai būna labiau patenkinti darbu nei personalo vadovai. Tai priklauso nuo individo poreikių, asmenybės patrauklumo ir sugebėjimų bendrauti (Reitz, 1987).

Vadovų įtaka vidiniams veiksniams yra gana silpna, todėl daug svarbiau yra išanalizuoti išorinius veiksnius. Šiuos veiksnius įmanoma kontroliuoti ir keisti, kartu įtakoiant darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu:

**Organizacijos dydis.** Didėjant darbininko tiesiogiai suvokiamos organizacijos (įstaigos, o ne korporacijos) dydžiui, pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja tol, kol nesiimama priemonių šiai tendencijai sustabdyti. Stambiose organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai ima jausti, kad jie nekontroliuoja įvykių, darančių jiems įtaką. Darbo aplinka praranda asmeninio artumo elementus, ypač – galimybę dirbti mažose grupelėse, o tai daugumai žmonių yra ypač svarbu. Didelės organizacijos vadovai gali imtis tam tikrų koreguojančių veiksmų, stengdamiesi palaikyti tą bendradarbių artumo lygį, kurį turi maža organizacija, pavyzdžiui, suteikdami didelę autonomiją šios organizacijos struktūrinėms dalims (Jucevičienė, 1996. ). Dar vienas darbo aspektas, susilaukęs didelio dėmesio pasitenkinimo darbu tyrimuose, yra „grūstis“ organizacijoje. Žmonių perpildyta darbo erdvė, atsiradusi dėl architektūros, darbo aplinkos pasikeitimo ar didėjančio socialinio tankumo (žmonių skaičiaus tam tikroje vietoje), sukelia prarasto privatumo jausmą, stresą ir nepasitenkinimą. Tačiau socialinio tankumo padidėjimas ne visada yra destruktivus. Gali būti, kad darbuotojai, kurių darbas reikalauja dažno tarpusavio bendravimo ar bendradarbių paramos, bus patenkinti palengvinančiais komunikaciją pasikeitimais, bet iki tam tikro laipsnio, kol tai netaps labiau perkrauta darbo aplinka. Todėl perkrovimas yra reliatyvus terminas ir jo efektas priklauso nuo darbo užduočių pobūdžio. Darbai, reikalaujantys privatumo, daug svarstymų ar mąstymo, gali nukentėti didėjant socialiniam tankumui. Darbai, kuriuose darbuotojams reikia dažnos tarpusavio sąveikos, atliekami geriau didėjant socialiniam tankumui (Reitz, 1987).

**Išoriniai ir vidiniai atlygiai.** Darbuotojai nevienodai siekia vidinių ir išorinių atlygių, be to, darbo ir organizacijų sąlygos taip pat yra skirtingos, todėl kiekvienu atveju reikia nagrinėti individualų poreikį, atsižvelgiant į darbuotoją, darbo rūšį, organizacijos galimybes, netgi į tai, kad

kai kada žmogui svarbiausiomis atlygių formomis gali tapti papildomos priemokos bei pašalpos, nes jie turi didelę psichologinę bei socialinę prasmę. Vidinis atlygis už darbą gali būti asmenybės pripažinimo faktas, statusas ir kitos svarbios socialinės vertybės (Jucevičienė, 1996). Darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį, nes jį vertindami, darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Atlyginimas siejamas su dviem žmonių poreikiais – “pragyvenimo šaltiniu” ir “savęs vertinimu. Darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimo darbu aspektas. Dauguma darbuotojų jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Jie mano, kad gaunamas atlygis nekompensuoja jų indėlio į darbą. Taip jie sprendžia lygindami savo indėlio ir atlygio santykį su kitų darbuotojų indėlio ir atlygio santykiu. Nagrinėjant piniginę atlyginimo už darbą išraišką, reikia įvertinti ir Herzberg motyvacinę teoriją. Pagal ją, labiau motyvuojantys yra vidiniai darbo atlygiai. Tuo tarpu pinigai priskiriami išoriniams atlyginimo už darbą veiksniams (Jucevičienė, 1996).

*Vienas iš prieštaringiausių F. Herzberg motyvacinės teorijos teiginių yra tas, kad darbo užmokestis darbuotojams iš dalies nėra svarbus. Daugelis tyrinėtojų apžvelgę studijas, pagrįstas daugiau sistemiškais tyrimo metodais, nustatė, kad darbo užmokestis yra daug svarbesnis nei teigia dviejų veiksmų teorija. Šių tyrimų metu, ranguojant įvairius darbo aspektus pagal svarbą, darbo užmokestis daugeliu atvejų atsiduria arčiau trečios nei šeštos vietos, o 27 proc. studijų parodė, kad darbo užmokestis pagal svarbą palyginus su kitais darbo aspektais yra pirmoje vietoje (Reitz, 1987). Nagrinėjant atlyginimą kaip pasitenkinimo darbu veiksnį, mažesnę reikšmę reikėtų teikti jo absoliutaus dydžio vertinimui ir labiau atsižvelgti į atlyginimų lygį, būdingą tam tikros profesijos ar kategorijos darbams (Graham, 1991.). Kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą gauna pakankamai. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu didėja, pakėlus darbo užmokestį ne mažiau kaip 20 procentų. Pagrindinis darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus dirbti atsakingiau, apmokėjimas už geresnius darbo rezultatus skatina tobulinti atliekamą darbą, o priemokos už darbo stažą yra tam, kad atlygintų darbuotojams už jų ilgalaikę tarnybą ir didelį įnašą į organizacijos veiklą bei paskatintų juos toliau likti dirbti.*

**Darbo turinys bei pobūdis.** Darbo turinys apibūdinamas kaip organizacinė – technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą. Kadangi darbuotojai dažnai nurodo darbo pobūdį kaip sprendžiamą faktorių jų bendram pasitenkinimui darbu, tyrinėtojai nusprendė nustatyti specifines užduočių charakteristikas, kurios lemia asmens pasitenkinimą darbu. R. Hackman ir G. Oldham (pagal Darbo diagnostikos tyrimą – Job Diagnostic Survey) išskyrė penkias svarbias darbo charakteristikas:

- autonomiją – darbuotojui suteikta laisvė nuspręsti, kaip ir kada atlikti darbą;

- užduočių identifikavimą – kaip darbuotojas suvokia savo užduoties ar pareigos vietą nuo viso darbo pradžios iki pabaigos;
- užduočių svarba – atliekamo darbo svarba ir reikšmė kitiems žmonėms, vartotojams ar aplinkai;
- įgūdžių įvairovė – kelių skirtingų veiklų ar įgūdžių reikalauja darbas;
- užduočių grįžtamasis ryšys – kiek darbuotojas gauna aiškios ir tikslios informacijos apie tai, kaip buvo atliktas darbas.

Pagal R. Hackman ir G. Oldham modelį, šios penkios svarbios darbo charakteristikos daro poveikį trims esminėms psichologinėms savybėms: darbuotojo suvokimui apie darbo reikšmę, jo jaučiamai atsakomybei už darbo rezultatus ir jo žinioms apie darbo rezultatus. Pastarosios savo ruožtu įtakoja darbuotojo motyvaciją, atsitraukimą nuo darbo, darbo kokybę ir pasitenkinimą darbu. Pagal šį modelį, darbuotojų reakcijos priklauso ir nuo augimo poreikio intensyvumo. Darbuotojai su stipresniu augimo poreikiu daug palankiau reaguos į esminių darbo charakteristikų pasikeitimus, nes šie darbo aspektai daug svarbesni negu darbuotojams su silpnesniu augimo poreikiu (Reitz, 1987). Daugelis studijų parodė, kad darbuotojai, kurie penkias darbo dimensijas įvertino geriau, išreiškė didesnę pasitenkinimą, negu darbuotojai, kurie apibūdindami savo darbą paminėjo mažiau darbo charakteristikų. Nors šie tyrimai ir patvirtina santykį tarp darbo charakteristikų ir pasitenkinimo, pasitenkinimo priklausomybės nuo šių darbo dimensijų. Neatmetama ir galimybė, kad labiau patenkinti savo darbu darbuotojai įvertins jį pozityviau negu nepatenkinti darbuotojai (Reitz, 1987). Kiti tyrimai atskleidė, kad grįžtamasis darbo ryšys ir autonomija yra vieni iš svarbiausių su darbu susijusių motyvacinių veiksnių. Pasitenkinimą kelia ir įdomus, nenuobodus darbas (Luthans, 1998.). Žmonės linkę būti patenkinti tokiais darbais, kurie pasižymi pakankamu darbo krūviu ir įvairovės lygiu. Darbo krūvis *neturėtų būti toks mažas, kad būtų nuobodus* ir ne toks didelis, kad gniuždytų ir keltų nepasiekiamus tikslus. Pasitenkinimas darbu tuo aukštesnis, kuo daugiau žmogus padaro, siekdamas su darbu susijusių tikslų (Greenberg, Baron, 1993.).

**Karjeros galimybės.** Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje – pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu.

**Vadovas** (jo kompetencija bei vadovavimo stilius). Vadovavimas - dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Egzistuoja du esminiai momentai, įtakojantys pasitenkinimą darbu. Pirmasis, kai darbuotojas yra centre - vadovas parodo jam asmeninį dėmesį, pastebi, bendradarbiauja, suteikia asmeninius patarimus, pagalbą, bendrauja ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais - darbuotojai lieka patenkinti. Antrasis - dalyvavimas bei įtaka. Pavaldinių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese turi teigiamą reikšmę pasitenkinimui darbu (Kreitner, Kinicki, 1995. ). Kai sprendimų priėmimo procesas yra decentralizuojamas, eiliniai darbuotojai nesijaučia bejėgiais,

sprendžiant jiems rūpimus klausimus. Pasitenkinimą darbu įtakoja ir vadovo asmenybė. Tyrimai nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis, kai vadovai yra kompetentingi, besirūpinantys darbuotojų interesais, besielgiantys su darbuotojais kilniai ir pagarbiai (Greenberg, Baron, 1993.).

**Bendradarbiai.** Draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Gera darbo grupė ar efektyvi komanda atliks darbą daug geriau. Tai nėra esminis pasitenkinimo darbu faktorius, tačiau, jei egzistuoja priešingos sąlygos - žmonėms sunku susikalbėti tarpusavyje - tai gali turėti neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu (Kreitner, Kinicki, 1995.).

**Darbo sąlygos yra kitas veiksnys,** turintis svarbią reikšmę užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros (švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Blogos darbo sąlygos (karšta, triukšminga aplinka) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Daugelis žmonių darbo sąlygoms neteikia didelės reikšmės kol jos netampa ekstremaliai blogomis. Be to, kartais darbuotojai, skųsdamiesi darbo sąlygomis, taip išreiškia prieštaravimą dėl kitų darbinių problemų (Luthans, 1998.). Labai svarbu, kad vadovai, galvodami apie organizacijos elgesį, dažnai atsakytų į klausimą, ar toks elgesys kainuoja organizacijai (Jucevičienė, 1996.).

**Apibendrinant,** galima teigti, kad pasitenkinimo darbu procesą ir jį veikiančius veiksnius tyrinėja daugelis teorijų. Dvi labiausiai pasitenkinimo darbu tyrimus įtakojančios yra F.Herzberg dviejų veiksmų teorija ir E. Locke vertinimo teorija. Herzberg dviejų veiksmų teorija, dar vadinama motyvatorių-higienos teorija, domisi klausimu, ar pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu jaučiamas tomis pačiomis sąlygomis, ar atsiranda veikiant skirtingiems veiksniams. Tam tikri veiksniai skatina pasitenkinimą darbu kai jie yra, o nepasitenkinimo darbu jausmą – kai jų nėra. Ši teorija teigia, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu kyla iš skirtingų šaltinių (Greenberg, Baron, Behavior, 1993). F. Herzberg teorija nėra motyvacijos teorija, o tik praktinis pasitenkinimo darbu aiškinimas (Jucevičienė, 1996). Kita svarbi pasitenkinimo darbu teorija yra E. Locke vertinimo teorija (Greenberg, Baron, 1993). Ši teorija skelbia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su laipsniu, kuriuo darbo rezultatai (kaip atlygis) atitinka individo laukiamus. Kuo didesnis šis atitikimas, t.y., kuo daugiau žmonės supranta gaunantys jų vertinamo atlygio, tuo aukštesnis yra jų pasitenkinimas darbu.

Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą - norus, poreikius, lūkesčius, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna už savo darbą. Vadinasi, pasitenkinimas darbu glaudžiai siejasi su psichologiniu kontraktu, motyvacinė teisingumo teorija

bei kitais motyvaciniais mechanizmais. Pasitenkinimą (arba nepasitenkinimą) darbu gali reikšti konkretus darbuotojas arba jų grupė. Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais. Pavyzdžiui, darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti pakankamai aukštas, jis gali būti labai patenkintas ką tik pasiektu paaukštinimu, bet labai nepatenkintas savo atostogų grafiku.

*Darbuotojų pasitenkinimas didžiąja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas nuo kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su bendradarbiais, asmeninio gyvenimo, visuomeninio statuso, saugumo (Jucevičienė, 1996).*

## **2.2. Įsipareigojimas.**

Jeigu žmogus atsisako keisti darbo vietą, net žinodamas, kad naujas darbas suteiks jam didesnę atlyginimą ir geresnes darbo sąlygas, galime teigti, kad jo elgesys yra įsipareigojimo padarinys, kad kitoks atlygių rinkinys nei darbo užmokestis ir darbo sąlygos siejamas su jo dabartiniu darbu taip, kad jį pakeisti žmogui būtų skausminga. Jis gali turėti didelį procentą nuo pelno, kurio galės netekti, jei pakeis darbovietę; jis gali bijoti naujų draugų atsiradimo bei susipažinimo su naujais bendradarbiais; jis gali jausti, kad įgis nepastovaus ir netvarkingo žmogaus reputaciją, jei paliks darbą. Kiekvienu atveju, ankstesni pašaliniai interesai tampa susiję su jo dabartiniu darbu - 1960 metais rašė H. Becker (Aranya, Jacobson, 1975).

Organizacinio įsipareigojimo koncepcija remiasi asmens emocinėmis reakcijomis į jį samdančios organizacijos charakteristikas. Tai yra susiję su atsidavimu organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmeniu ir lojalumu organizacijai jos pačios labui, o ne dėl grynai instrumentinių vertybių (Mowday, 1982).

Organizacinio įsipareigojimo koncepcija vystoma nuo jos atsiradimo organizacinės elgsenos tyrinėjimuose ankstyvaisiais 1950 metais. Ši koncepcija apibūdina darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšius. Ankstyvieji tyrimai šioje srityje rėmėsi tikėjimu, kad įsipareigoję darbuotojai bus labiau linkę atskleisti savo potencialą, mažės jų kaita bei pravaikštos. Pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau kalbama apie organizacinio įsipareigojimo koncepciją kasdienėje aplinkoje, didėja jos svarba sudėtingomis ir dinamiškomis aplinkos sąlygoms. Mokslinėje literatūroje organizacinio įsipareigojimo sąvoka nėra vienodai apibrėžta ir iki šiol ši samprata kelia daug ginčų ir nesutarimų.

Įsipareigojimas organizacijai gali būti mažiausiai dviejų rūšių.

**Racionalusis įsipareigojimas** - tai finansiniais, karjeros ar profesionalumo kėlimo (taigi asmeniniais) interesais pagrįstas ryšys su organizacija. Kiekvienas mūsų yra linkęs pasvarstyti, kiek pastangų įdėta dirbant įmonėje, ar jaučiamės deramai atlyginti už šias pastangas, pagaliau kokių turime alternatyvų (geriau mokamų, įdomesnių, perspektyvesnių) įsidarbinti kitur. Jeigu darbuotojas mano, kad įmonės investicija į jį yra didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu.

Kitoks yra **emocinis** darbuotojo **įsipareigojimas**. Tyrėjų teigimu, šis poveikis darbuotojo elgesiui gali būti net iki keturių kartų stipresnis, palyginti su anksčiau minėtu racionalių įsipareigojimu. Emocinis ryšys su organizacija atsiranda, kai darbuotojas vertina, mėgsta ir tiki tuo, ką dirba. Emocinis įsipareigojimas - tai asmeninis prisirišimas prie įmonės, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis.

Organizacinis įsipareigojimas turi būti kiek pastovesnis nei pasitenkinimas darbu.

Nors kasdieniai įvykiai darbo vietoje gali įtakoti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, bet pavieniai, atsitiktiniai įvykiai neskaitins darbuotojų rimtai pervertinti jų atsidavimą organizacijai per laiką. Įsipareigojimas vystosi lėtai, bet nuosekliai laike, kadangi žmonės apmąsto savo santykius su darbdaviu. B. Buchanan (1974), tyrinėdamas organizacinio įsipareigojimo vystymąsi, išskyrė tris būtinus elementus:

- identifikavimas - organizacinis pasitenkinimas; organizacinių tikslų ir vertybių internalizavimas (elementų įsigijimas).
- įsitraukimas - psichologinis įsigilinimas (absorbicija) į asmens prisiimto vaidmens veiklas.
- lojalumas - prisirišimas ir atsidavimas organizacijai; priklausomybės paskelbimo jausmas, išsireiškiantis kaip noras pasilikti.

Deja, kai kurių mokslininkų manymu yra labai sunku atskirti identifikavimą nuo įsitraukimo, o kiti (Meyer, Allen, 1997) teigia, kad paklusnumas arba instrumentinis įsipareigojimas tam tikra dalimi yra įsipareigojimo priešybė ir jo įtraukimas į koncepciją gali sukelti dar daugiau painiavos šioje srityje. Manoma, kad įsitraukimas ir identifikavimas yra mechanizmai, kurie nulemia emocinio įsipareigojimo atsiradimą (Meyer, Allen, 1997).

Antrasis komponentas - įsitraukimas - šiais autoriais aiškinamas panašiai, bet yra ir skirtumų. B. Buchanan (1974) nagrinėja įsitraukimą kaip pasitenkinimo formą, įgytą dėl asmens darbų ir veiklų, susietų su organizaciniu vaidmeniu, atlikimo. Žmonių įsitraukimas į darbą yra didesnis tais atvejais, kai jie jaučia darantys įtaką organizacijai, dalyvaujantys sprendimų priėmime ir tikslų iškėlime. Su įsitraukimo sąvoka labai glaudžiai susijusi susitapatinimo sąvoka. Tapatinimasis yra procesas, kurio metu asmuo savo veiklos tikslus pakeičia organizaciniais uždaviniais, tampančiais vertės rodikliais, nulemiančiais jo organizacinius sprendimus (Simon, 1997). Asmenys, kurie yra įsipareigoję savo darbui, linkę tikėti, jos šis darbas yra centrinis dalykas jų gyvenime. Jie tiki, kad pats darbas ir yra

jų atlygis. Be to, jie nepaiso tingėjimo bei nenuolaidžiauja savo norams. Žmonės, įsipareigoję savo dabartiniam darbui, įsitikinę, kad jis gali patenkinti visus jų poreikius. Tokie žmonės darbą laiko svarbia savo individualumo dalimi. Asmenys, įsipareigoję organizacijai, yra giliai įtraukti į tą organizaciją, prisiima jos siekius, tikslus bei vertybes. Jie paprastai yra pasiryžę dėti daugiau pastangų negu iš jų reikalaujama organizacijos labui bei jaučia stiprų norą likti šios organizacijos nariais. Pagaliau, žmonės, kurie yra įsipareigoję savo pareigoms, yra labiau motyvuoti ir toliau atlikti savo pasirinktą karjeros vaidmenį. Rezultate, tokie darbuotojai išreškia daugiau noro tobulinti savo įgūdžius, naudoti daugiau energijos savo karjeros pasiekimams, daryti daugiau tam, kad pagerintų darbo atlikimą ir mažiau linkę palikti esamas pareigas dėl kitų (Hackett, 2001).

Emocinis ryšys su organizacija ima silpti, santykis vis labiau grindžiamas ekonominiais mainais, suvokiami netesėti pažadai lemia atsainų požiūrį į darbo veiklos rezultatus. Tokie darbuotojai nebūtinai ryšis palikti organizaciją, kurioje dirba, tačiau ir nebus linkę savanoriškai imtis neprivalomos veiklos bei prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Tačiau, emocinis susitapatinimas ne visada yra teigiamas reiškinys. Kaip jau buvo minėta, kai tik atsiranda įsipareigojimai, žmonės turi surasti jų reguliavimo psichologinius mechanizmus. Kuo aukštesnis yra įsipareigojimo lygis, tuo didesnė yra organizacijos darbuotojų baimė suklysti. Vadinas, didėjant organizaciniam įsipareigojimui, didėja ir emocinė įtampa. O tai yra neigiamas reiškinys bet kuriame kolektyve.

TNS Gallup atliktų tyrimų eigoje (2005) buvo pastebėta, kad tiek Lietuvoje, tiek kaimyninėse valstybėse pastebima tendencija, kad darbuotojų prisirišimas tiesiogiai yra susijęs su darbuotojų amžiumi. Labiausiai prisirišę yra jauni (18 - 25 m.) ir prieš pensijinio bei pensijinio (56 - 74 m.) amžiaus darbuotojai. Vyresnio amžiaus darbuotojai neturi didelių profesinių ambicijų ir net trys ketvirtadaliai iš jų prisiriša prie turimo darbo nemotyvuojami, siekdami tik saugumo ir stabilaus atlyginimo garantijų. O jaunimas tiki įmonės ateities vizija, jos konkurencingumu, yra patenkinti darbo aplinka bei turi stiprią vidinę motyvaciją lipti karjeros laiptais. Amžius, kuomet darbuotojai dažniausiai suabejoja esamomis darbo sąlygomis bei praranda motyvaciją yra 36 - 45 m.

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų prisirišimas turi tiesioginę sąsają su darbuotojų išsilavinimu ir jų padėtimi organizacijos hierarchinėje sistemoje. Kuo darbuotojai labiau išsilavinę, kuo aukštesnes pareigas užima ir, atitinkamai, kuo didesnę atlygį gauna, tuo jie yra labiau prisirišę.

Dar vienas įdomus šių tyrimų pastebėjimas - darbuotojų prisirišimą nulemia įmonių dydis. Kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra prisirišę šioje organizacijose dirbantys žmonės. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimo galimybių bei aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį vystymąsi.

**Apibendrinant**, galima pasakyti, jog pagrindiniai veiksniai, teigiamai veikiantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, yra: *organizacinių ir asmeninių vertybių sutapatinimas; organizacinių*

*tikslų žinojimas, geri santykiai su vadovu ir pasitikėjimas juo, maloni darbo aplinka bei organizacinė politika pavaldinių atžvilgiu.* Labiausiai įsipareigoję darbuotojai jaučia aukštą lojalumą organizacijai, didžiuojasi organizacija, jaučia stiprų solidarumo jausmą kriziniais momentais, nepitaria tam, kad likti juos samdančioje organizacijoje ilgą laiką nenaudinga, nepaisant to, kad dauguma šių darbuotojų yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu. Darbuotojus su organizacija sieja ne materialinė nauda, o organizacinės charakteristikos bei emocinis komfortas, kurį suteikia darbas šioje organizacijoje.

Sveikos, stiprios kultūros puoselėjimas, paremtas daugumai organizacijos narių priiimtinais vertybėmis suteikia įmonei didelį potencialą. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu.

### **2.3. Ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai valdymo metodai**

F. Herzberg žmogaus poreikių koncepcijoje išskiriami savarankišką poveikį darantys darbo aplinkos bei turinio veiksniai. Joje pateikiami įrodymai, jog pasiekus tam tikrą gyvenimo kokybės lygį tik aksčiau aptartų motyvatorių naudojimas padeda vadovams kryptingai motyvuoti pavaldinius. F. Herzberg ir jo kolegų tyrimai pirmą kartą atsakė į vadybos specialistus kamavusį klausimą, kodėl darbuotojams, pakankamai patenkinusiems pagrindinius poreikius, motyvavimas fiziologiniu, saugumo ir net socialiniu lygmeniu praranda skatinamąjį vaidmenį ir ilgainiui tampa tik darbo aplinkos higieniniais veiksniais. Kartu buvo rastas atsakymas į dar vieną rūpimą klausimą: *kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksniams priskiriami poreikiai, vadovai mažai gali laimėti, ypatingą dėmesį skirdami motyvatorių sužadimui.* (Gražulis, 2005, p. 45)

Vadybos specialistai pastebė, jog yra daug bendro tarp A. Maslou ir D. Herzberg darbo motyvacijos teorijų koncepcijų. Abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchiją (žr. 3 lentelė). Dviejų veiksnių teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A. Maslou poreikių piramidę. Tuo pačiu, prie motyvatorių priskiriamus veiksnius galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės lygiais (Gražulis, 2005, p. 44)



**A. Maslou ir F. Herzberg motyvacijos modelių palyginimas****A. Maslou motyvacijos modelis**

<b>Prekių hierarchija</b>
Savirealizacijos
Pagarbos (savipagarbos) ir statuso
Priklausymo (socialinis)
Saugumo
Fiziologiniai

**F. Herzberg motyvacijos modelis**

<b>Motyvaciniai veiksniai</b>
Dardo turinys, pasiekimai, augimo galimybės, atsakomybė, karjera, pagarba
<b>Higieniniai veiksniai</b>
Santykiai su kolegomis, pavaldiniais ir vadovais, darbo organizavimo ir kontrolės tvarka, darbo sąlygos, darbo apmokėjimas

Šaltinis: Gražulis, V., (2005). *Motyvacijos pasaulis. Jo supratimo keliai ir klustkeliai*. Vilnius. UAB „Ciklonas“, p. 19.

Abi teorijos turi ir esminių skirtumų. Pirmiausia A.Maslou nuomone, higieninių veiksnių gerėjimas turėtų keisti darbuotojo elgesį. Pvz., jei vadovas skatintų darbuotoją patenkinti vieną iš šių poreikių, tai pastarojo atsakas būtų – efektyvesnis darbas. Tuo tarpu, F.Herzberg nuomone, darbuotojas į higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimas tampa neadekvatus arba neteisingas. Antra vertus, A. Maslou teorijoje pagrindinis dėmesys skiriamas individo vidiniams poreikiams. Nepatenkinti poreikiai tenkina stipriausiai, o jų tenkinimas grindžiamas visais poreikių lygiais (kitaip žmogus lieka nepakankamai arba net visai nemotyvuotas) (Gražulis, 2005, p. 45).

Organizacijų vadovybė vis labiau siekia atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, tenkinant kiekvieno iš jų lūkesčius. Taigi, darbuotojų poreikiai, kuriuos į kelias grupes išskyrė A. Maslow (1954), organizacijoje gali būti tenkinami, naudojant *ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių* motyvavimo veiksnių grupes.

Remiantis F. S. Butkaus (2003) pateikta schema (žr. 4 lentelė.) išskiriamos jau įvardintos keturios motyvavimo veiksnių grupės, pagal kurias, atitinkamai, išskiriamos ir darbuotojų motyvavimo priemonės.

**Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma.**

<b>POREIKIAI pagal A. Maslow</b>	<b>VALDYMO METODAI</b>	<b>POVEIKIO PRIEMONĖS</b>
Gyvenimo prasmės	Filosofiniai	<input type="checkbox"/> Ilgalaikiai tikslai, <input type="checkbox"/> Organizacinė kultūra, <input type="checkbox"/> Įtraukimas į valdymą

Ketvirtos lentelės tęsinys kitame puslapyje

Ketvirtos lentelės tęsinys

Savęs realizavimo Pagarbos Priklausymo	Psichologiniai	<input type="checkbox"/> Darbo vertinimas, <input type="checkbox"/> Moralinis skatinimas, <input type="checkbox"/> Tarpusavio bendravimas, <input type="checkbox"/> Darbo pobūdžio pritaikymas
Saugumo	Teisiniai	<input type="checkbox"/> Darbo sutartis, <input type="checkbox"/> Kolektyvinė sutartis, <input type="checkbox"/> Organizacijos nuostatai, <input type="checkbox"/> Instruktavimas
Fiziologiniai	Ekonominiai	<input type="checkbox"/> Darbo užmokestis, <input type="checkbox"/> Premijos, priedai <input type="checkbox"/> Lengvatos privilegijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.

Nuo individualių darbuotojų savybių ir pačios organizacijos veiklos pobūdžio priklauso minėtų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas įmonės motyvavimo sistemoje, todėl neįmanoma išskirti pačių svarbiausių, tinkančių kiekvienai organizacijai. Galima apibrėžti tik kiekvienos iš motyvavimo priemonių didesnę ar mažesnę reikšmę bei įtaka individo atliekamam darbui, pačiai organizacijai bei personalo kaitos priežastims.

**Ekonominiai valdymo metodai.** Ekonominės motyvavimo priemonės – tai darbo užmokestis, premijos, priedai ar įvairios lengvatos ir privilegijos. Iš jų kaip pagrindinė yra pripažįstamas darbo užmokestis, o kitos kaip pagalbiniai metodai darbuotojų skatinimui.

*Darbo užmokestis* LR darbo kodekse yra apibrėžiamas kaip atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius, bet kokiu būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą.

Piniginis atlygis už darbą leidžia individui patenkinti jo pirminius poreikius, įsigyti maisto ir jaustis saugiam, o tai būtina, kad individas toliau veiktų ir tobulėtų.

Norint, kad darbo užmokestis taptų veiksminga motyvavimo priemone, būtina įmonėje įgyvendinti paprastą ir suprantamą darbo užmokesčio pagal darbo vertę, darbuotojo kompetenciją ir jo pastangas sistemą, kuri būtų patraukli ir leistų išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, bei glaudžiai susijusi su įmonės socialine politika (Bučiūnienė, 1996, p. 10).

Darbo užmokestį gali sudaryti pastovioji ir kintamoji dalys. Pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydį turėtų lemti darbo, tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso reikiama konkrečioms pareigoms eiti darbuotojo kvalifikacija, nervinė įtampa, fizinė įtampa, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis ir kiti veiksniai (Vanagas, 1996, p. 57). Tuo tarpu, kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių, bei jo elgsenos darbe, tai yra priklausomai nuo darbo kokybės,

darbų atlikimo kokybės, universalumo ir kita. Kintamąją darbo užmokesčio dalį apima premijos, priedai ir įvairios priemokos, ji gali sudaryti apie 30-40 % pastoviosios darbo užmokesčio dalies (Martinkus, 2003, p. 108).

Darbo užmokesčio skirstymas į kintamąją ir pastoviąją dalis leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius, todėl darbo užmokestį nustatant tokiu principu galima kalbėti apie „teisingą darbo užmokestį“.

*Premijos* yra vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį turtą (Vanagas, 1996, p. 55).

*Priedai* yra skatinamojo pobūdžio išmokos už darbuotojo profesionalumą, darbo stažą, tiesiogiai susijusį su darbu, didelį atsakomybės laipsnį.

*Priemokos* - tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p. 13).

Vieni, darbuotojų motyvacijos aspektus analizuojantys, autoriai teigia, jog svarbiausią reikšmę žmogui turi socialiniai poreikiai, kiti - kad materialinio-ekonominio pobūdžio paskatos. Tačiau bendrai pripažįstama, jog vienas akivaizdžiausių darbuotojų motyvavimo būdų yra piniginis atlygis už darbą.

**Teisiniai valdymo metodai.** Teisiniams valdymo metodams priskiriama darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs organizacijos nuostatai, taisyklės, normos ar instrukcijos. Jie remiasi saugumo poreikių tenkinimu.

*Darbo sutartis* yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatyti darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. Nr. IX-926).

*Kolektyvinė sutartis* yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis taikoma visiems tos įmonės darbuotojams. Įmonės kolektyvine sutartimi darbuotojui garantuojamos tinkamos darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygos bei garantijos, kurios nėra reglamentuotos įstatymų ar kitų norminių teisės aktų. Be to, į įmonės kolektyvinę sutartį gali būti įtraukiamos sąlygos, susijusios su darbo apmokėjimo organizavimu, darbo ir poilsio laiko paskirstymu, saugių ir sveikatai nekenksmintų

darbo sąlygų sudarymu, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo galimybės suteikimu ir kitos nuostatos.

Kiekvieno darbuotojo *darbo ir poilsio laiko* paskirstymas (kaita) per parą, savaitę ar apskaitinį laikotarpį, taip pat kasdieninio darbo (pamainos) pradžia ir pabaiga nustatoma pagal įmonės, įstaigos, organizacijos darbo tvarkos taisykles. Tai yra viena iš įmonės kolektyvinėje sutartyje reglamentuojamų nuostatų.

*Darbo laikas* - tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai. Pagal LR galiojantį Darbo kodeksą į darbo laiką įeina faktiškai dirbtas laikas, budėjimas darbe ir namuose, tarnybinės komandiruotės, laikas, reikalingas darbo vietai, darbo įrankiams, saugos priemonėms paruošti ir sutvarkyti, pertraukos darbe, pagal norminius teisės aktus įskaitomos į darbo laiką, privalomų medicininių apžiūrų laikas, kvalifikacijos kėlimas darbovietėje ar mokymo centruose, nušalinimo nuo darbo laikas, jeigu nušalintas darbuotojas privalo laikytis nustatytos darbovietėje tvarkos, prastovos laikas ir kita.

Darbo laikas negali būti ilgesnis kaip keturiasdešimt valandų per savaitę. Kasdieninė darbo laiko trukmė neturi viršyti aštuonių darbo valandų. Maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per septynias dienas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų. Viršvalandiniai darbai paprastai draudžiami (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

*Poilsio laikas* – tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas. Išskiriamos kelios poilsio laiko rūšys, tai yra pertrauka pailsėti ir pavalgyti, papildomos ir specialios pertraukos pailsėti darbo dienos (pamainos) laiku, paros nepertraukiamasis poilsis tarp darbo dienų (pamainų), savaitės nepertraukiamasis poilsis, kasmetinis poilsio laikas (švenčių dienos, atostogos). Skirti dirbti švenčių dienomis draudžiama, išskyrus tokius darbus, kurių sustabdyti negalima dėl techninių gamybos sąlygų (LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926).

Darbuotojams taip pat turi būti suteikta teisė į kasmetines arba tikslines atostogas. Pagal LR Darbo kodeksą, kasmetinės atostogos – tai kalendorinėmis dienomis skaičiuojamas laikotarpis, suteikiamas darbuotojui pailsėti ir darbingumui susigrąžinti, paliekant darbo vietą (pareigas) ir mokant vidutinį darbo užmokestį. Tikslinės atostogos, tai yra nėštumo ir gimdymo, atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi, kūrybinės, valstybinėms ar visuomeninėms pareigoms atlikti, nemokamos.

Kiekviena organizacija turi turėti savo *nuostatus* ar vidaus darbo tvarkos taisykles, kurios reglamentuotų darbo tvarką, drausmę ar reikalavimus. Kaip teigiama LR Darbo kodekse, darbuotojai turi dirbti dorai ir sąžiningai, laikytis darbo drausmės, laiku ir tiksliai vykdyti teisėtus darbdavio ir administracijos nurodymus, darbo normas, laikytis technologinės drausmės, darbuotojų

saugos ir sveikatos reikalavimų, tausoti darbdavio turtą. Tuo tarpu, darbdavys ir administracija privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą, laikytis darbo įstatymų, darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių bei kitų teisės aktų reikalavimų, rūpintis darbuotojų poreikiais.

*Darbo tvarkos taisyklės* apibrėžia darbo tvarką darbovietėje. Jas tvirtina darbdavys, suderinęs su darbuotojų atstovais. Kai kuriose profesijose ir tarnybose, be darbo tvarkos taisyklių, drausmės statutų ir nuostatų, darbuotojų pareigas taip pat gali nustatyti pareigybės aprašymai ir nuostatai.

Darbdavys negali reikalauti, kad darbuotojas pradėtų dirbti įmonėje, jeigu jis neinstrukuotas saugiai dirbti. Darbuotojai saugos ir sveikatos darbe klausimais turi būti instrukuojami pagal įmonėse patvirtintas darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijas.

*Instruktavimas* – darbuotojo informavimas apie profesinę riziką įmonėje bei darbo vietoje, apie įmonėje galiojančių darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus ir išaiškinimas saugių veikimo būdų, privalomų jam atliekant pavestus darbus. (LR Vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr.1-107).

**Psichologiniai valdymo metodai.** Psichologiniai valdymo metodai - tai moralinis skatinimas, darbo pobūdžio pritaikymas, darbo įvertinimas, remiasi priklausymo, pagarbos ar meilės poreikių tenkinimu.

*Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas.* Vertinimo rezultatai padeda išryškinti organizacijoje vykstančius teigiamus ir neigiamus personalo valdymo procesus, darančius įtaką organizacijos veiklos rezultatams, įvardinti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus, todėl personalo vertinimas ir nuomonės tyrimas yra naudingi tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams. Individo darbo įvertinimas bene labiausiai priklauso nuo vadovo. Jei jis neįvertins darbuotojo pastangų ir neatlygins už tai, pavaldinio motyvacija silpnės.

Šiuolaikinė darbo atlikimo vertinimo filosofija, anot R. Česynienės (2002, p. 88), remiasi keliais pagrindiniais bruožais: darbo vertinimas visų pirma yra suvokiamas kaip pagrindas darbuotojui ugdyti savo galimybes bei tobulėti; darbo rodikliai turi atitikti darbo procesą ir perteikti jo esmę; vertinama labiau veikla negu rezultatai, todėl vadovai, norėdami, kad vertinimas skatintų darbuotoją geriau dirbti, turi darbo rezultatų reikalavimus išreikšti darbo proceso rodikliais; darbo atlikimo vertinimas turi būti derinamas kuo glaudžiau bendraujant vadovui ir darbuotojui; darbo atlikimo vertinimo procesas neturi būti taikomas tik konkrečiai darbuotojų kategorijai, tačiau visai personalo daliai; darbo vertinimo procesas neturi būti sudėtingas.

Personalas turi būti vertinamas reguliariai, cikliškai, pagal iš anksto nustatytą tvarką, nuoseklumą. Vertinimas turi būti atliekamas viešai, supažindinant su vertinimo rezultatais, juos aptariant, išsiaiškinant silpnąsias vietas, jų priežastis bei pašalinimo būdus. Svarbiausia personalo

objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus vertinimo kriterijus, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti įvairių asmenų pasiekimai. (Sūdžius, 2001, p. 157)

Atlygis kiekvieno žmogaus gali būti suprastas taip pat skirtingai. Vienam gali užtekti padėkos, įvertinimo o kitam – reikalingas finansinis paskatinimas. Taigi, vadovas turi išsiaiškinti kokios priemonės darbuotoją skatina.

*Moralinio atlyginimo formos* gali būti taikomos darbuotojams šalia materialinio skatinimo priemonių, tokių kaip darbo užmokestis, premija ar priedai, darbuotojams. Moralinių poveikio priemonių tikslas, pasak P. Vanago (1996, p. 56), yra sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, kuris leidžia siekti veiklos efektyvumo.

Kaip moralinis atlygis darbuotojams gali būti skiriamos įvairios dovanos ar papildomos paslaugos bei lengvatos, tai yra tarnybinis automobilis, telefonas, nemokamas maitinimas, sporto ar kultūros pramogų išpirkimas visai šeimai, nuolaidos vartojamosioms prekėms įsigyti ar paskolai gauti, įmonės akcijoms įsigyti, bei kita. Moraliniu atlygiu darbuotojams laikomas pareigų paaukštinimas, kada, parenkant darbuotojus yra įvertinamos jų psichofiziologinės savybės, išsimokslinimas bei ankstesnio darbo kokybė, tai pat siuntimas į komandiruotes, pagerbimas specialiuose organizacijos posėdžiuose, išskiriant nusipelnusio asmens pasižymėjimo esmę, vadovų padėkos laišakai ir vieši pagyrimai įvairiuose organizacijos padaliniuose.

Jankutė (2006, p. 21) teigia, jog įmonėms siekiant atrasti naujų darbuotojų motyvavimo priemonių vis populiarsnis tampa darbuotojų sveikatinimas. Organizacijos rūpinimasis darbuotojų sveikata, psichologine būseną, dėl patirtų stresų ir nemalonumų darbe, yra naudingas ir darbuotojui ir darbdaviui, nes gavęs tokį paskatinimą darbuotojas būtų lojalesnis savo organizacijai. Kol kas rūpinimasis darbuotojų sveikata nėra reglamentuotas jokiais norminiais aktais, todėl darbdaviai patys savo iniciatyva turėtų skirti darbuotojams nemokamas ar papildomas atostogas sveikatos gerinimui. Taigi, tinkamas personalo vertinimo ir valdymo proceso organizavimas gali užtikrinti efektyvesnį struktūrinių pokyčių vykdymą, darbuotojų karjeros planavimą, išdarbinimo problemų sprendimą organizacijose.

*Kvalifikacijos kėlimas ir karjeros planavimas* - viena iš svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių. Įmonė, suteikianti darbuotojui kvalifikacijos kėlimo galimybę, atitinkamai, skatina jį plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių ir tobulėti. Organizacijos išlaidos darbuotojų kvalifikacijai kelti turi būti prilyginamos investicijoms, kurios atsiperks ateityje, nes kvalifikuoti darbuotojai tai sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos garantas. Be to, darbuotojas, žinodamas, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo darbo saugumo garantijas yra suinteresuotas tobulėti ir gerai atlikti savo darbą (Ratkevičienė, 1999, p. 150).

Taip pat didelę įtaka personalo motyvacijai daro galimybė ugdyti profesinę kompetenciją.

*Darbuotojų kompetencijos* trūkumo išvengiama, jeigu organizacijoje veikia tęstinis mokymas, išnaudojama darbo vietų rotacija ir plėtojamas darbuotojų mobilumas padeda naujiems darbuotojams adaptuotis.

Personalo valdymo specialistai sutaria, jog mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Ypač vidiniai, kurie užtikrina sistemingą ir tęstinę kvalifikacijos kėlimą. Jie yra ilgalaikė investicija į darbuotoją galvojant ne tikrai apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę įmonės personalo strategiją (Poluchina, 2004, p. 6).

Su darbuotojų mokymų, kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu organizacijoje yra derinamas *karjeros planavimas*. Todėl kitas, stiprus moralinis darbinės veiklos motyvacinis faktorius yra galimybė kilti karjeros laiptais. Karjeros planuose pabrėžiami individualūs asmenybės gydymo aspektai. Pasak R. Česnyienės (2002, p. 90) „*karjera* - tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje“.

Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją.

*Darbo turinys* arba *pobūdis* - kitas psichologinių valdymo metodų grupės elementas, kuris daugumai žmonių yra vienas pagrindinių motyvatorių. Jeigu darbuotojas randa patinkamą darbą, tai to darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvuojantis faktorius. Tik pats darbuotojas geriausiai žino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui būdingas vidinis atlygis.

Pasak V. Baršauskienės ir kt. (1999, p. 82) „darbo turinys gali būti galinga motyvacijos priemonė, tačiau yra du su tuo susiję sunkumai. Pirma, yra tokių darbų, kurie vargu ar gali sukelti kam pasitenkinimą (pvz. šiukšlių išvežimas). Antras sunkumas gerokai sudėtingesnis: individai, mėgstantys savo darbą, nori jį atlikti jiems įprastais būdais, kurie gali tapti nepriimtini organizacijai“.

Vadovams reikia pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, o čia labai svarbu gera aplinka, padedanti sukurti tinkamą psichologinį klimatą ir tinkamas darbo sąlygas, kaip gerai sureguliuoti darbo srautai, poilsio trukmė, apšvietimas, šildymas, vėdinimas ir kita (Appleby, 2003, p. 208).

Optimalios *darbo sąlygos*, kaip saugumo ir higienos normų laikymasis, darbo priemonių pritaikymas darbuotojams, patalpų estetika ir kita, yra svarbus darbuotojus motyvuojantis faktorius, nes tinkama darbo aplinkos kokybė atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Apskritai, darbo sąlygos ir su jomis susiję reikalai yra darbuotojų nuomonės išsakymo objektas. Kai darbuotojai išsako savo nuomonę apie darbo sąlygas ir dalyvauja priimant su tuo susijusius sprendimus, tai veikia juos motyvuojančiai.

Kiekvienam darbuotojui turi būti sudarytos tinkamos, saugios ir sveikatai nekenksmingos darbo sąlygos, nustatytos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme. Kiekvieno darbuotojo darbo vieta ir

aplinka turi būti saugi, patogi ir nekenksminga sveikatai, įrengta pagal darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus. Darbo kodeksas ir darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas įpareigoja darbdavį įvertinti, ar priimamas į darbą asmuo galės dirbti konkretų darbą, taip pat įsitikinti, ar darbo sąlygos nekenks jo sveikatai, - toks privalomojo sveikatos patikrinimo tikslas.

**Filosofiniai valdymo metodai.** Organizacijos sėkmė priklauso nuo visų jos narių pastangų ir siekio plėtoti veiklą, todėl *organizacinė kultūra* ir vertybės negali prieštarauti asmeninėms bei bendrosioms žmogiškosioms vertybėms. Įmonės vertybės ir kultūra turi tapti priimtinos visiems darbuotojams, kad jie jaustų ryšį su organizacija. Jeigu darbuotojai mato, kad įmonės vertybės ar taisyklės nėra formalios, kad jų laikomasi realiame įmonės gyvenime, tada darbuotojai stengiasi nukreipti savo pastangas ir siekti savo asmeninės sėkmės kartu su įmone (Bučiūnienė, 1996, p. 8).

Darbuotojų motyvavimui labai svarbi organizacijos veiklos vizija, padedanti sutelkti vieningą kolektyvą. Įmonė, siekianti išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, turi nustatyti strateginius ir aiškius *organizacijos ilgalaikius tikslus*, kurie būtų žinomi visiems jos darbuotojams ir juos sutelktų bendram darbui. Jei įmonės tikslai sutampa su jos realia veikla, tai kelia darbuotojų pasididžiavimo įmone ir jos produkcija jausmą, kuris akivaizdžiai motyvuoja.

Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbinės veiklos motyvacijai turi įtakos ir darbuotojų *įtraukimas į organizacijos valdymą. Leidimas darbuotojams dalyvauti sprendžiant su jų darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti darbuotojų produktyvumą.*

Dalyvavimas organizacijos valdyme darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (Česynienė, 2002, p. 92). Šis faktorius labai svarbus žmonėms, kurie rūpinasi savo gyvenimo prasme, nes dalyvavimas skatina bendros kultūros, išsilavinimo lygio augimą, tuo pačiu kyla ir reiklumas darbo turiniui. Taigi, darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos valdyme ir problemų sprendimo procese, turi puikią galimybę tenkinti kūrybinius poreikius ir tobulėti.

Tačiau ne visada darbuotojai teigiamai vertina dalyvavimą valdyme. Kaip teigia R. Česynienė (2002, p. 92) „dalyvavimas negali būti efektyvus ten, kur vadovo ir pavaldinių santykiai įtemti, jų interesai labai skiriasi ir darbuotojai nenori dalyvauti valdant“. Taigi, darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turi prasidėti, išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti, kitu atveju, ši motyvacinė priemonė gali prarasti savo prasmę ir neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į savo veiklą.

Siekiant darbuotoją įtraukti į bendrą valdymo procesą labai svarbi tampa *komunikacija* tarp darbuotojų, darbo grupių ar įmonės padalinių.

Per komunikacijos procesą skleidžiama informacija apie įmonės tikslus sukuria bendrumo pojūtį ir skatina darbuotojus veiklai, nes jie yra įtraukiami į bendrą problemų įvertinimo ir sprendimų priėmimo procesą. Apskritai, komunikacija yra pasitikėjimas, nes jos dėka darbuotojas



sužino apie bendrus įmonės tikslus ir suvokia, kokią vietą užima organizacijoje. Kaip teigia I. Bučiūnienė (1996, p. 8), komunikacija sustiprina kolektyvinį solidarumą. Jei darbuotojas jaučiasi integruotas į kolektyvą ir jo vertinamas, jis deda vis didesnes pastangas, tai didina darbuotojo lojalumą organizacijai.

Todėl svarbu, kad kolektyvo nariai dalyvautų problemų iškelimo, tikslo nustatymo procesuose, kad priimtas sprendimas būtų jų tiesiogiai išgyventas, kad jie būtų neabejingi tam tikslui. Tokio proceso dalyvis, esant kokiems nors nukrypimams, pats stengiasi analizuoti situaciją, ieškoti nukrypimo priežasčių, koreguoti eigą, taigi kartu prisiima vis didesnę atsakomybę ir jaučiasi visiškai susijęs su savo veikla bei jos rezultatais (Bučiūnienė, 1996, p. 7). Ši atsakomybė suteikia asmeniui galimybę pajusti savo vietą ir svarbą organizacijoje. Taigi, norint išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, netgi mažoje įmonėje, būtina ugdyti ir administruoti personalą. Kai darbuotojas jaučiasi esąs svarbus, vertas ir tai pasireiškia konkrečiais veiksmais, jis labiau susilieja su įmone, nes įmonė jam gali pasiūlyti ne tik darbą ir atlyginimą – ji gali bent iš dalies patenkinti priklausymo bendruomenei poreikį.

**Apibendrinant**, ekonominius, teisinius, psichologinius bei filosofinius valdymo metodus, galima teigti, jog ekonominiai valdymo metodai – darbo užmokestis, premijos, priemokos ir kt. - vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką, todėl vadovai gali didinti arba mažinti jų skatinamąjį poveikį. Tačiau vienas didžiausių jų trūkumų yra tas, kad jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto parengti jų naudojimo planą ir apimtis.

Teisinių metodų (darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs organizacijos nuostatai, taisyklės, normos ar instrukcijos) privalumas, yra tas, kad jie vieninteliai yra tiesioginiai. Pavyzdžiui, apsisprendęs dirbti organizacijoje žmogus susitaiko su tam tikrais reikalavimais, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai, negalvodamas, kokią naudą gali gauti (Butkus, 2003, p.173).

Apibrėžiant psichologinius valdymo metodus ir motyvavimo priemones (moralinis skatinimas, darbo pobūdžio pritaikymas, darbo įvertinimas), galima teigti, jog jie pranašesni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Tuo tarpu, kaip viena iš psichologinių metodų trūkumų tai, jog jie, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie iš prigimties yra egoistiniai. Jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami.

Apibendrinant filosofinius valdymo metodus (ilgalaikiai tikslai, organizacinė kultūra, įtraukimas į valdymą), F. S. Butkus (2003, p. 175) pažymi, jog „individą veikti filosofiniais valdymo metodais yra efektyviausia, kai žmogus turi aiškų ir tvirtą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės“. Tokiu būdu, organizacija parodo, jog individas, sąžiningai dirbdamas organizacijai, gali daugiausiai priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo. Tačiau išskiriamas ir šių metodų trūkumas,

tai yra jų poveikiui gali būti jautrūs tik pakankamai aukštos kultūros žmonės, keliantis sau aukštus gyvenimo siekius. (Butkus, 2003, p.175).

Atlikus ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių personalo valdymo metodų analizę, galima pasirinkti optimaliausią darbuotojų motyvavimo modelį. Tačiau kiekvieno iš šių metodų taikymo atveju būtina atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, poreikius, vertybes ar pažiūras, nes tik sugebėjimas derinti darbuotojų ir organizacijos interesus veda į efektyvią organizacijos veiklą. Be to, personalo valdymo metodai organizacijoje turi būti naudojami kompleksiskai, nes kiekviena metodų grupė turi savo trūkumų, kurie nekompensavus kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai neigiamas pasekmes.

### **3. MOTYVACINIŲ FAKTORIŲ ĮTAKOS PERSONALO KAITAI PREKYBOS UAB “DROGAS” ANALIZĖ**

#### **3.1. UAB “Drogas” finansinės ūkinės veiklos charakteristika**

UAB „Drogas“ – didžiausias kosmetikos ir buities prekių mažmeninės prekybos parduotuvių tinklas Baltijos šalyse ir vienintelis prekių segmento „Health & Beauty“ (sveikata ir grožis) atstovas regione. UAB „Drogas“ priklauso vieno didžiausių pasaulyje verslo konglomeratų „Hutchison Wampoa“ mažmeninės prekybos tinklui A.S. Watson (ASW). „ASW“ – didžiausia sveikatos priežiūros ir kosmetikos pardavėja Azijoje ir Europoje, kuriam šiuo metu priklauso 7700 parduotuvių, veikiančių 36 pasaulio šalyse. „Hutchison Wampoa“ mažmeninės prekybos tinklui susijungus su tarptautiniu itin dideles ambicijas Rytų ir Vidurio Europoje puoselėjančiu koncernu „A.S. Watson“ (2004 m.), UAB „Drogas“ kelia sau tikslą – tapti itin stipriu ir moderniu grožio ir sveikatos prekių tinklu.

Šiuo metu Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje veikia 114 parduotuvių „Drogas“. Pirmoji šio tinklo parduotuvė buvo atidaryta 1993 metais Rygoje. Pirmoji „Drogas“ parduotuvė Lietuvoje atidaryta 2001 metais sostinėje, kurioje sukurtas geriausias ekonominis ir infrastruktūrinis potencialas. Per sekančius 2 metus, prekybos parduotuvės atidarytos didžiuosiuose Lietuvos miestuose, siekiant išanalizuoti esamą situaciją ir atlikti rinkos plėtros galimybių studiją realioje veiklos aplinkoje. Visus veiklos metus tinklas sparčiai plėtėsi, kiekvienais metais įvairiuose Lietuvos miestuose ir miesteliuose buvo atidaromos naujos parduotuvės. Šiuo metu tinklas turi 43 parduotuves, tačiau artimiausiais metais „Drogas“ plėtros tempų neplanuoja mažinti. Tinklo ateities planuose – 100 Lietuvos rinkoje sėkmingai veikiančių parduotuvių.

UAB „Drogas“ veikla – mažmeninė prekyba. Įmonė pirkėjų pasitikėjimą įgijo siūlydamas platų kosmetikos ir grožio prekių asortimentą bei išskirtines prekes. Šiuo metu „Drogas“ parduotuvėse galima įsigyti daugiau nei 12 000 skirtingų pavadinimų produktų, iš kurių apie 1500 unikalių „Drogas“ prekių. Parduotuvėse siūlomas platus kosmetikos, grožio ir sveikatos prekių asortimentas, daugybė pasaulyje žinomų prekinių, taip pat kokybiškų vietinių gamintojų kosmetikos gaminių už patrauklią kainą bei išskirtinių „Tiktai Drogas“ prekių, kurių negali klientai rasti kitose parduotuvėse. Prekių, paslaugų, kurias galima įsigyti UAB „Drogas“ grupės: dekoratyvinė kosmetika; plaukų priežiūros ir modeliavimo priemonės, plaukų dažai; veido, kūno priežiūros priemonės; higienos prekės; dantų priežiūros priemonės; dezodorantai; galanterijos prekės; pėdkelnės, kojinės, kojinitės; maisto papildai, bakalėjos prekės; vyrų kosmetika ir parfumerija; moterų parfumerija; skystas muilas, vonios putos; vaikų kosmetika, sauskelnės; popieriaus

gaminiai; konsultacijos dėl gaminių įsigijimo, naudojimo, visažisto paslaugos. Toks platus pasirinkimas suteikia pirkėjui galimybę išsirinkti kokybiškas ir jo poreikius bei mokėjimo pajėgumą atitinkančias prekes.

Be to, „Drogas“ vyksta įvairios akcijos, kurių metu prekes galima įsigyti itin patraukliomis kainomis. Šios akcijos veikia kaip marketingo priemonės ir skatina klientus pasirinkti įmonę ir tapti lojaliais pirkėjais.

Pagal prekybos tipą UAB „Drogas“ parduotuvės yra specializuotos parduotuvės, jose taikoma savitarna kartu su asmeniniu pardavimu. Parduotuvių darbo laikas labai palankus pirkėjams. Tai vienintelis tokio formato parduotuvių tinklas Lietuvoje, tokios parduotuvės labai populiarios visoje Europoje, nes taupo pirkėjų laiką ir siūlo didelį prekių asortimentą vienoje vietoje. Įmonės plėtrą lemia pasirinkto verslo modelis, investicijos bei vis didėjanti kosmetikos ir buities prekių paklausa.

Įsiliejus į tarptautinę korporaciją tinklo apyvarta 2004 metais viršijo 40 mln. Lt, tai 80 proc. daugiau nei 2003 metais., iš viso 2004 metais į tinklo plėtrą bei renovaciją buvo investuota daugiau kaip 3,5 mln litų. 2005 m. UAB „Drogas“ apyvarta viršijo 50 mln litų, o 2006 m. – 78 mln Litų. 2007 metais tinklas tikisi 39 procentais didesnės apyvartos. Savo parduotuves tinklas atidaro ne tik didžiuosiuose miestuose ar rajonų centruose, bet ir mažesniuose miesteliuose.

Kaip minėta, didelis dėmesys turi būti skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymui. UAB „Drogas“ dirba apie 400 žmonių, įmonė planuoja atidaryti daugiau parduotuvių, todėl darbuotojų skaičius nuolatos didėja. Neigiamu aspektu galima įvardinti A.S. Watson vykdomą žmogiškųjų išteklių politiką: nors kas metai kompanijos gaunamas pelnas didėja, tačiau personalo mokymui ir tobulinimui biudžete lėšų nėra numatoma, todėl darbuotojams nėra suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją, gerinti vadybines ir tarpasmeninio bendravimo kompetencijas, būtinas dirbant paslaugų teikimo srityje.

### 3.2. Motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai tyrimo metodika

**Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose.** Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Kaip teigia G. Merkys (1995, p. 26) - apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179).

Apklausa yra skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.

Pasak G. Merkio (1995, p. 26) apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – apklausos lapu, anketa, o jei didelės apimties, tai klausimynu.

K. Kardelio (2002, p. 189) teigimu tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak I. Luobikienės (2000, p. 154) apklausa yra taikoma, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“

Kaip teigia K. Kardelis (2002, p. 181) apklausos klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Užduodami klausimai yra vadinami indikatoriais, o tai, kas yra tirama – indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys).

Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio (1995, p. 28) teigimu, anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Tuo tarpu, atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė. Tuo tarpu K. Kardelis (2002, p. 185) išskiria kelis uždaru klausimų pranašumus, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų lengviau pasirinkti; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti; 4) didesnis indikatoriaus patikimumas.

**Darbuotojų apklausos instrumento struktūra.** Diagnostinis tyrimas charakterizuoja tiriamą reiškinį jo kiekybinės – kokybinės struktūros bei statistinio ryšio tarp požymių požiūriu (Merkys, 1995, p. 46). G. Merkio (1995) teigimu, diagnostinis tyrimas leidžia nustatyti, kad, pavyzdžiui, generalinėje aibėje X % darbuotojų turi susiformavusią nuostatą Y kokybiniu lygmeniu Z1, arba kad darbuotojų nuostata Y statistiškai susijusi (nesusijusi) su nuostata Q.

Motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai diagnozavimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Buvo parengta anoniminė anketa (žr. 4 priedą), kurios struktūrą sudaro dvi dalys, tai yra demografinė ir pagrindinė (diagnostinė). Anketa buvo sudaryta remiantis A. Mažeikaitės (2006) magistro darbo klausimynu.

Įvadinėje anketos dalyje apibrėžiama apklausos respondentų kategorija, tai yra darbuotojai, įvardijamas apklausos tikslas ir apibrėžiama dalyvavimo tyrime nauda.

*Demografinių klausimų bloką* sudaro netiesioginė informacija apie asmenį, nes anketa yra anoniminė. Buvo įvesti tokie demografiniai kintamieji, kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos, gaunamas atlyginimas įmonėje.

*Diagnostinių klausimų bloką* sudaro klausimai, tiesiogiai susiję su tyrimo problema. Tai yra pagrindinėje anketos dalyje išskirti keturi tiesiogiai su darbuotojų motyvacijos tyrimo problema susiję aspektai:

- Ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių valdymo metodų pagrindu išskirtos darbuotojus motyvuojančios priemonės bei teiginiai, atspindintys įmonėje vykdomą personalo valdymo politiką.

- Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios yra svarbiausios įmonės darbuotojams.

- Faktoriai, skatinantys darbuotojus keisti darbovietę.

Apskritai, tyrimo instrumento diagnostinių klausimų bloko struktūra pateikta bendroje schemoje, 5 lentelėje.

5 lentelė

### Tyrimo instrumento pagrindinės dalies struktūra

	Tyrimo instrumento dalis	Teiginiai
I blokas	Ekonominiai valdymo metodai	* pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu, * darbo užmokesčio atitikimas atlikto darbo kokybei ir pastangoms, * darbo užmokesčio atitikimas gamybinių procesų sudėtingumui, * priemokų prie atlyginimo mokėjimas už papildomai dirbtus viršvalandžius, * premijų ir priedų mokėjimas už pasiektus darbo rezultatus.
II blokas	Teisiniai valdymo metodai	* laikinas darbas, * darbas ne pilnu etatu, * teisė į pietų pertrauką, * teisė į kasmetines atostogas, * instruktavimas pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas.
III blokas	Psichologiniai valdymo metodai	<b>Darbo sąlygos:</b> * pasitenkinimas atliekamu darbu, * aprūpinimas darbo įrankiais, prietaisais ir rūbais, * pasitenkinimas sanitarinėmis-higieninėmis sąlygomis, * pasitenkinimas spec. patalpa pietų pertraukai ir poilsiui, * pasitenkinimas užtikrinamu saugumo lygiu. <b>Darbo įvertinimas ir tarpusavio santykiai:</b> * tinkamas atlikto darbo įvertinimas, * geri santykiai su įmonės vadovu, * geri santykiai su kolegomis, * galimybė jaustis pilnaverčiu kolektyvo nariu, * teigiamos darbinės aplinkos vyravimas. <b>Kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės:</b> * galimybė kelti kvalifikaciją, * galimybė dalyvauti įvairiuose mokymuose, * galimybė tobulėti ir gauti daugiau profesinių žinių, * galimybė siekti karjeros.

Penktos lentelės tęsinys kitame puslapyje

IV blokas	Filosofiniai valdymo metodai	<b>Dalyvavimas įmonės valdyme:</b> * pakankama informacija apie įmonės veiklą, * dalyvavimas formuojant įmonės tikslus, * dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, * galimybė išsakyti savo nuomonę ir mintis vadovybei, * dalyvaujama tik vadovo nurodymų vykdymo procese, * galimybė jaustis pilnateisiu kolektyvo nariu.
V blokas	Faktorių, skatinančių darbuotojus keisti darbovietę įvertinimas	Netenkina atlyginimas, nėra galimybių kelti kvalifikaciją, nėra karjeros galimybių, neįdomus darbas, blogi santykiai tarp kolegų, žinių, kompetencijos stoka, blogos darbo sąlygos, nėra skatinimo sistemos, nepatogus darbo grafikas, blogi santykiai su vadovu.
VI blokas	Skatinimo priemonių, kurios yra taikomos įmonėje ir kurios yra svarbiausios darbuotojui, išskyrimas	Priemoka už stažą, siuntimas į darbo komandiruotes, transporto išlaidų į darbą apmokėjimas, nemokamas maitinimas darbe, nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas, sveikatos draudimas, dovanos įvairiomis progomis, studijų apmokėjimas, kvalifikacijos kėlimo kursų išpirkimas, pagerbimas įsimintinų sukakčių proga, pagyrimai įmonės susirinkimuose, raštiškos padėkos pareiškimas, geriausio darbuotojo rinkimai, perkėlimas į aukštesnes pareigas, naujajam švenčių rengimas, gimtadienio švenčių rengimas, ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimoms nariams rengimas, laisvų dienų suteikimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visos, pagal keturis valdymo metodus, ekonominį, teisinį, psichologinį ir filosofinį, išskirtos motyvavimo priemonės gali būti apibrėžiamos kaip darbo motyvacijos teiginiai.

1. I blokas - *ekonominiai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia įvertinti, kaip įmonės darbuotojai vertina gaunamą darbo užmokestį, jo atitikimą atlikto darbo kokybei ir įdėtoms pastangoms; nustatyti, ar yra mokamos priemokos už papildomai dirbtus viršvalandžius, priedai ir premijos – už pasiektus darbo rezultatus. Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 5 ekonominiai darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

2. II blokas - *teisiniai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia nustatyti, ar įmonės darbuotojams yra suteikiamos garantijos, kaip pietų pertrauka, atostogos, užtikrinamos sanitarinės-higienos, darbo saugos sąlygos pagal LR Darbo kodekse numatytus reikalavimus; ar laikomasi tinkamų darbo santykių pagal darbo sutartyje numatytas sąlygas. Darbuotojų motyvacijos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 5 teisinius santykius ir 9 darbo sąlygas apibūdinantys darbo motyvacijos teiginiai.

3. III blokas - *psichologiniai* darbo motyvacijos teiginiai leidžia nustatyti darbuotojų darbo vertinimą įmonėje, įvertinti egzistuojančius kolektyvo tarpusavio santykius, galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją. Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 6 su darbo įvertinimu ir tarpusavio santykiais bei 5 su kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybėmis susiję teiginiai, darbo motyvacijos indikatoriai.

4. IV blokas - *filosofiniai* darbo motyvacijos teiginiai padeda įvertinti darbuotojų informuotumo apie įmonę, įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, dalyvavimo valdyme lygį. Darbuotojų motyvavimo sistemos įmonėje įvertinimui apklausoje pateikti 8 filosofiniai darbo motyvacijos indikatoriai (teiginiai).

Apskritai, darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostinio tyrimo anketoje pateikti 38 ekonominiai, teisiniai, psichologiniai ir filosofiniai darbo motyvacijos teiginiai, indikatoriai. Šių teiginių žymėjimui pateikti keturių kategorijų atsakymų variantai: Taip, Galbūt, Nelabai, Ne.

*Veiksniai, skatinantys darbuotojus keisti darbovietę*

Anketoje buvo pateikta 10 teiginių, siekiant nustatyti, kurie veiksniai labiausiai veikia, tai yra skatina keisti darbovietę. Respondentai turėjo prioriteto tvarka, tai yra 10 balų skalėje, kur 10 balų – labiausiai skatina keisti darbovietę, 1 balas – mažiausiai skatina keisti darbovietę.

*Skatinimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėje ir skatinimo priemonės, kurios yra svarbiausios darbuotojams*

Anketoje buvo pateiktas uždaro tipo klausimas siekiant nustatyti, kurios skatinimo priemonės yra taikomos prekybinėse įmonėse ir kokių skatinimo priemonių norėtų darbuotojai. Klausimą sudarė 20 teiginių, buvo įvardintos skatinimo priemonės, kurias respondentai turėjo pažymėti ne pagal atskiras kategorijas, o tiesiog pažymint jiems tinkančius atsakymus. Pagal šį klausimą galima bus įvertinti labiausiai įmonės darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

**Statistinių metodų taikymas empiriniame tyrime.** Motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai tyrime buvo naudojami tokie statistiniai metodai, kaip statistinių hipotezių tikrinimas, naudojantis  $\chi^2$  kriterijumi, bei statistiniai vidurkiai.

*Hipotezių tikrinimas -  $\chi^2$  kriterijus.* Prognozuojant socialinius rodiklius, dažnai vertinami ryšiai tarp tiriamųjų požymių. Sudarius dviejų ar daugiau kintamųjų dažnių lentelę yra naudojamas suderinamumo kriterijus ( $\chi^2$ ), kuriuo tikrinama, ar tarp stebimų dažnių yra reikšmingas statistinis ryšys (Rudzikienė, 2005, p. 36). V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2001, p. 199) teigia, jog šis, neparametrinis kriterijus, parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, tai yra tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu. Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo  $\alpha$ , tai yra p-reikšmė (tikimybė, kad kriterijaus statistika T ne mažesnė už stebimą realizaciją  $t^*$ ).

Tikrinamoji hipotezė vadinama pagrindine, arba nuline, ir žymima  $H_0$ . Kartu nagrinėjama ir priešinga jai hipotezė, vadinama konkuruojančia, arba alternatyviaja hipoteze (Martišius ir Kėdaitis, 2004, p. 250).

Tai vienas dažniausiai taikomų neparametrinės statistikos testų. Jis leidžia patikrinti bet kokio skirstinio dėsnio hipotezę. S. Martišius ir V. Kėdaitis (2004, p. 251) pažymi, jog testas  $\chi^2$  – vienas iš



seniausių statistinių testų, sudarytų dar XX amžiaus pradžioje šiuolaikinės matematinės statistikos teorijos pradininko K. Pirsono.

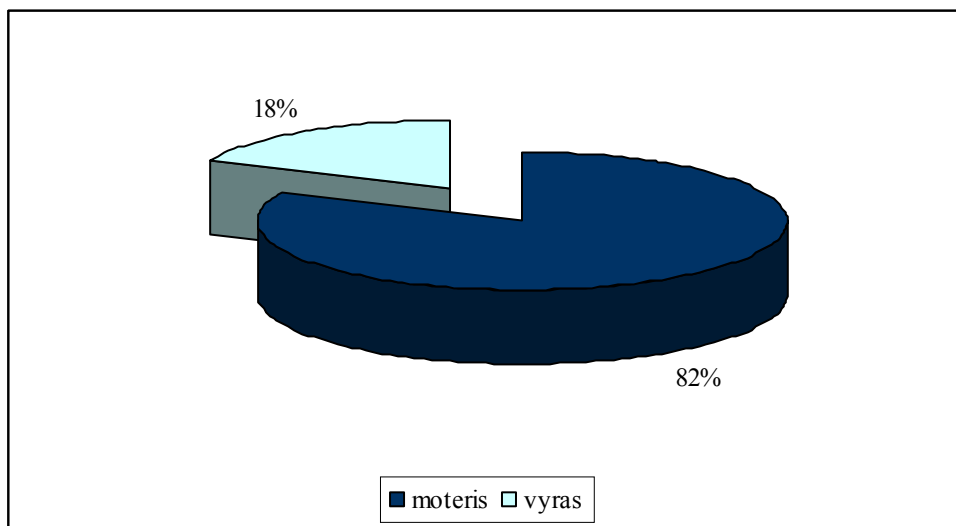
*Vidurkis.* Tiriant socialinius-ekonominius reiškinius, plačiai naudojami statistiniai vidurkiai. Jie apskaičiuojami iš pakankamai daug visumos vienetų ir apibūdina reiškinį vienu rodikliu. Vidurkiai parodo tik vidutinę visumos požymio reikšmę, nuo kurios kitos konkrečios požymio reikšmės nukrypsta į vieną ar kitą pusę. Vidurkiai išreiškia tiriamojo reiškinio tendencijas ir dėsningumus (Rudzikienė, 2005, p. 21).

Pagal S. A. Martišių ir G. P. Vaičiūną (2001, p. 65) vidurkis – tai apibendrinantis kiekybinis rodiklis, išreiškiantis vienas ar kelių reiškinų tipišką lygį. Veikiant didžiųjų skaičių dėsniai, atsitiktiniai individualių požymio reikšmių nuokrypiai tarpusavyje pasinaikina ir vidurkiai atspindi tai, kas bendra visai visumai.

**Apklausos tyrimo imties apibūdinimas.** Tiriamoje prekybiniame įmonėje darbuotojams buvo išdalinta 240 anketos, tačiau ne visos anketos sugrįžo. Iš 240 išplatintų anketų buvo grąžintos 190, trys iš jų buvo sugadintos. Taigi, tyrimo analizei atlikti buvo apdorotos 187 anketos, o tai rodo, kad anketų grįžtamumo ir tinkamumo lygis tyrimo duomenų aprobavimui gana aukštas – 77,92 %.

Remiantis anketoje pateiktą demografinių klausimų bloku, toliau aptariamas apklausos respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsimokslinimą, darbo stažą tiriamoje parduotuvėje, užimamas pareigas ir gaunamą atlyginimą.

Analizuojant apklausos respondentų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, jog iš viso tyrime dalyvavo 81,9 % moterų ir 18,1 % vyrų (žr. 1 pav.).

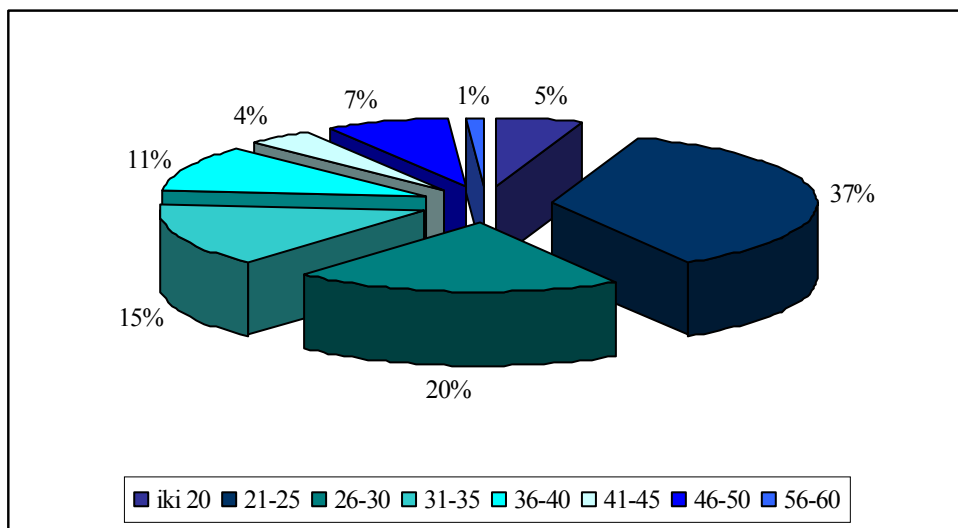


1 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).

Iš pastarojo paveikslo galime daryti išvadą, jog tyrime dalyvavo net 4,5 karto daugiau moterų nei vyrų. Galime daryti prielaidą, kad toks pasiskirstymas atspindi ir bendrą parduotuvėse dirbančių moterų ir vyrų santykį.

Analizuojant apklausos respondentų amžių buvo išskirta dešimt amžiaus grupių – iki 20

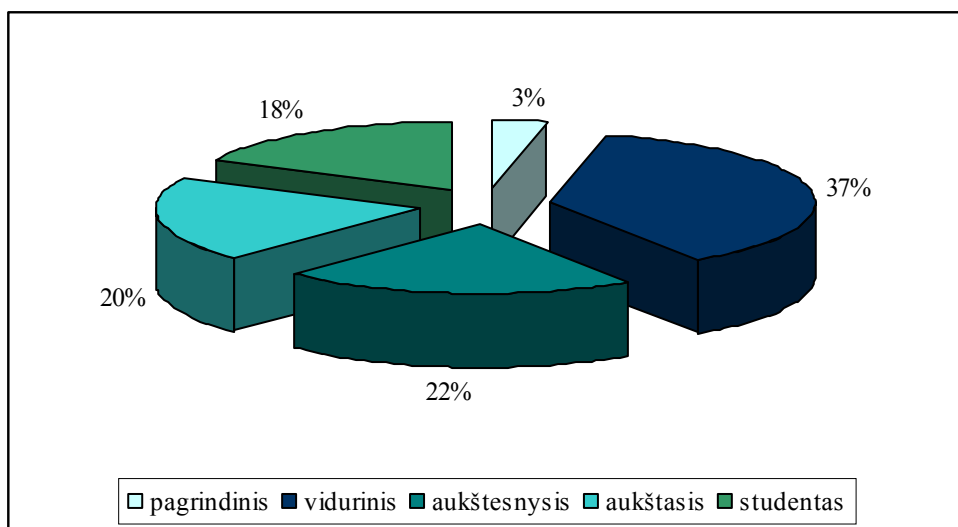
metų, 21-25 metų, 26-30 metų, 31-40 metų, 36-40 metų, 41-45 metų, 46-50 metų, 51-55 metų, 56-60 metų ir virš 60 metų. Daugiausiai respondentų pateko į 21-25 metų amžiaus grupę. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių matyti 2 paveiksle.



2 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal amžių (procentais).

Daugiausia apklaustųjų pateko į antrąją amžiaus grupę –36,2 %. Antroje vietoje - 26-30 metų grupė, į kurią pateko 20,2 % respondentų. Trečioje vietoje – 31-35 amžiaus grupė, į kurią pateko 14,9 % Apklaustųjų, į 36-40 metų amžiaus grupę pateko 10,6 % apklaustųjų, kitas amžiaus grupes atitinkamai pateko: į 46-50 metų –7,4 % apklaustųjų; į 41-45 metų –4,3 % apklaustųjų; į 56-60 metų –1.1 % apklaustųjų; o jaunesnių nei 20 metų buvo tik 1%. Galime daryti išvadą, jog prekybinėse įmonėse daugiausia dirba jaunimas ir vidutinio amžiaus darbuotojai.

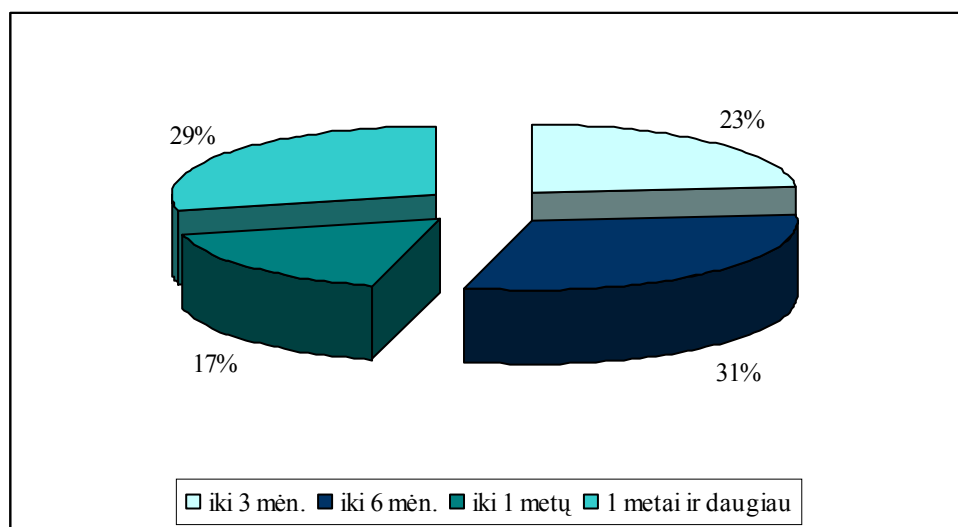
Apklauso metu buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal išsimokslinimą (žr. 3 pav.).



3 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (procentais).

Daugiausia iš apklausoje dalyvavusių respondentų turi vidurinį išsimokslinimą - 37,4 %. Beveik vienodai pasiskirstė respondentai, turintys aukštesnį ir aukštąjį išsimokslinimą: aukštesnį išsimokslinimą turi 21,9 % apklaustųjų; aukštąjį – 19,7% apklaustųjų. Tuo tarpu, tik pagrindinį išsimokslinimą turi 17,6 % respondentų. Dalis apklaustųjų studijuoja – net 17,6 % respondentų nurodė esą studentai. Galime daryti išvadą, jog parduotuvėse dirba gana aukštą išsimokslinimą turintys darbuotojai, nors pardavėjo darbo specifika nereikalauja aukštesnio ar aukštojo išsimokslinimo.

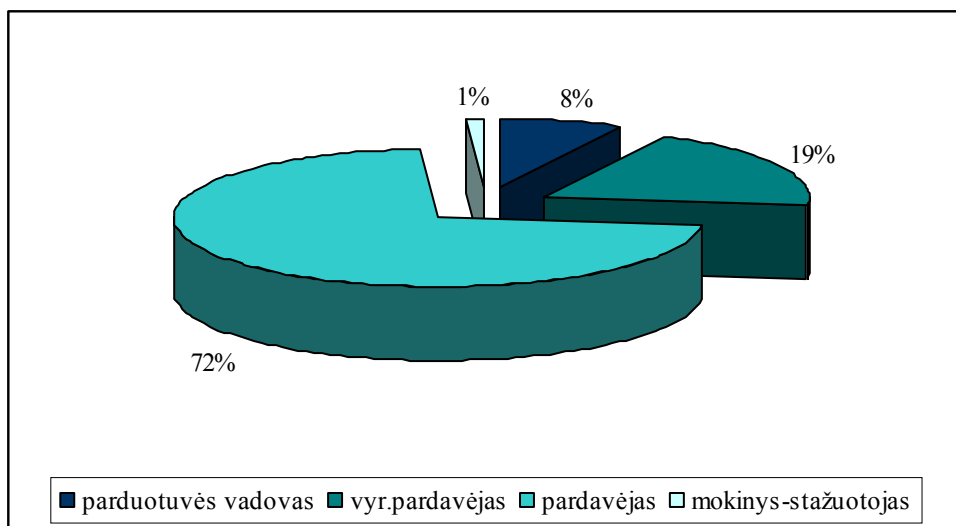
Apklausoje tikslinga buvo nustatyti dirbančiųjų pasiskirstymą ir darbo stažą parduotuvėje. Respondentai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į 4 kategorijas, tai yra iki 3 mėnesių, iki 6 mėnesių, iki 1 metų, nuo 1 ir daugiau. Pagal šį rodiklį apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas matyti 4 paveiksle.



**4 pav.** Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais).

Beveik vienodai pasiskirstė respondentai dirbantys toje pačioje parduotuvėje iki 6 mėn (30,9 %) ir virš 1 metų (28,8 %), Trečioje vietoje liko pirmoji kategorija, nuo iki 3 mėnesių, kuriai save priskyrė 23,4 % respondentų, ketvirtoje vietoje liko trečioji kategorija – 17,0 % respondentų. Tik trečdalis respondentų tame pačiame darbe dirba daugiau nei vieneri metai, tai liudija, kad prekybos įmonėse didelė darbuotojų kaita.

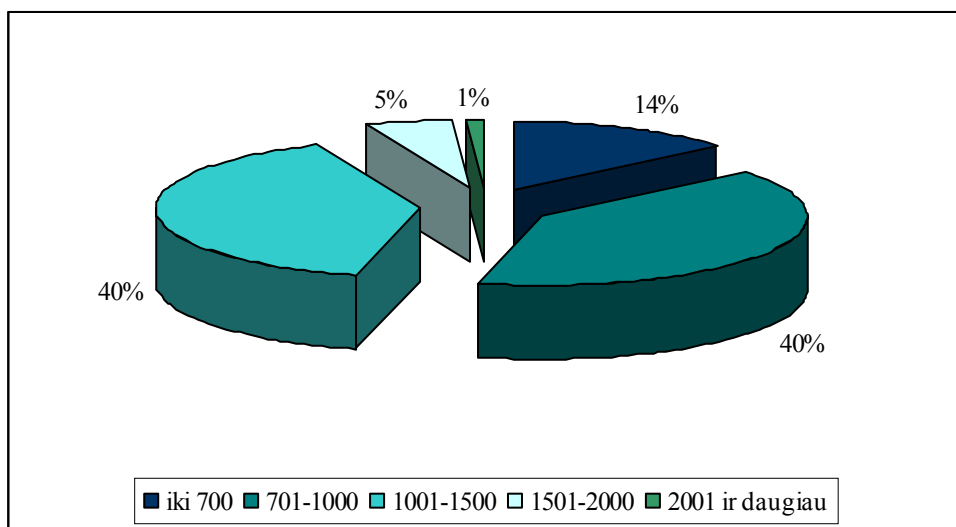
Prie demografinių klausimų bloko priskirtinas pagal užimamas pareigas, buvo išskirtos keturios kategorijos, tai yra parduotuvės vedėjas (vadovas), vyr. pardavėjas, pardavėjas, mokinys-stažuotojas. (žr. 5 pav.).



5 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).

Iš 5 paveikslą matyti, jog daugiausia tyrime dalyvavusių yra pardavėjų (72,0%), antroje vietoje yra vyr. pardavėjai –19,4 %, parduotuvės vadovai sudarė 7,5 % respondentų ir tik 1,1 % apklaustųjų save priskyrė mokinių – stažuotojų kategorijai.

Apklausoje tikslinga buvo nustatyti dirbančiųjų pasiskirstymas pagal gaunamą vidutinį atlyginimą (į rankas), Respondentai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į 7 kategorijas, tai yra atlyginimo dydis: 700 Lt ir mažiau, 701-1000 Lt, 1001-1500 Lt, 1501-2000, Lt 2001-2500 Lt, 2501-3000 Lt, 3001 Lt ir daugiau. Pagal šį rodiklį apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas matyti 6 paveiksle.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal gaunamą vidutinį atlyginimą (į rankas) (procentais).

Vienodai pasiskirstė respondentai gaunantys atlyginimus vidutiniškai nuo 701 Lt iki 1000 Lt (39,5 %) ir nuo 1001 Lt iki 1500 Lt (40,1 %). Trečioje vietoje liko pirmoji kategorija, uždirbantys vidutiniškai iki 700 Lt per mėnesį, kuriai save priskyrė 13,9 % respondentų, ketvirtoje vietoje liko ketvirtoji kategorija – respondentai gaunantys atlyginimus vidutiniškai nuo 1501 Lt iki 2000 Lt, jų yra 5,4 %, penktoje vietoje liko septintoji kategorija – 1,1 % respondentų. Penktai ir šeštai

kategorijai savęs nepriskyrė neio vienas respondentas. UAB „Drogas“ pardavėjai vidutiniškai uždirba nuo 701 Lt iki 1500 Lt ir parduotuvės vadovai, bei vyr., pardavėjai nuo 1501 Lt.

### 3.3. Motyvacinių faktorių efektyvumo vertinimas praktinės veiklos aspektu

#### 3.3.1. UAB „Drogas“ darbuotojų motyvacinių faktorių įtakos darbuotojų kaitai diagnozavimas

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

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

Siekiant atskleisti motyvacinių faktorių įtaką darbuotojų kaitai, būtina darbo motyvacijos veiksnius analizuoti atsižvelgiant į respondentų nuomonę ar artimiausiu metu planuoja keisti darbą ar ne.

Šiame skyriuje analizuojamas nusistatytas keisti darbovietę ar ne ir motyvacinių parametrų, kurie buvo sujungti į keletą grupių, ryšys. Tai yra nustatinėjama priklausomybė tarp apsisprendusiųjų keisti darbą, nežinančių ar keisti darbą ar ne bei tarp apsisprendusių nekeisti darbo artimiausioje ateityje ir atskirų motyvacinių parametrų, kurie suskirstyti į darbo užmokesčio, teisinių santykių, darbo sąlygų, tarpusavio santykių, kvalifikacijos kėlimo ir dalyvavimo valdyje grupes.

Pirmiausia, kintamųjų ryšys buvo nustatinėjamas  $\chi^2$  (chikvadrato) kriterijaus pagalba tikrinama nepriklausomumo hipotezė.

Požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojamas  $\chi^2$  kriterijus, nes šis, neparametrinis kriterijus, parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, tai yra tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu (Čekanavičius, Murauskas, p.199).

Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ , tai yra  $p$ -reikšmė (tikimybė, kad kriterijaus statistika  $T$  ne mažesnė už stebimą realizaciją  $t^*$ ) apibrėžiama kaip  $p < 0,05$ . Kintamųjų ir motyvacinių parametrų nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai, tai yra  $p$ -reikšmės pateiktos 4 priede.

Pagal 4 priedą, atsižvelgiant į apsisprendimą dėl darbo keitimo kintamąjį, statistiškai reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp ketinančių artimiausių laiku keisti darbą, dar

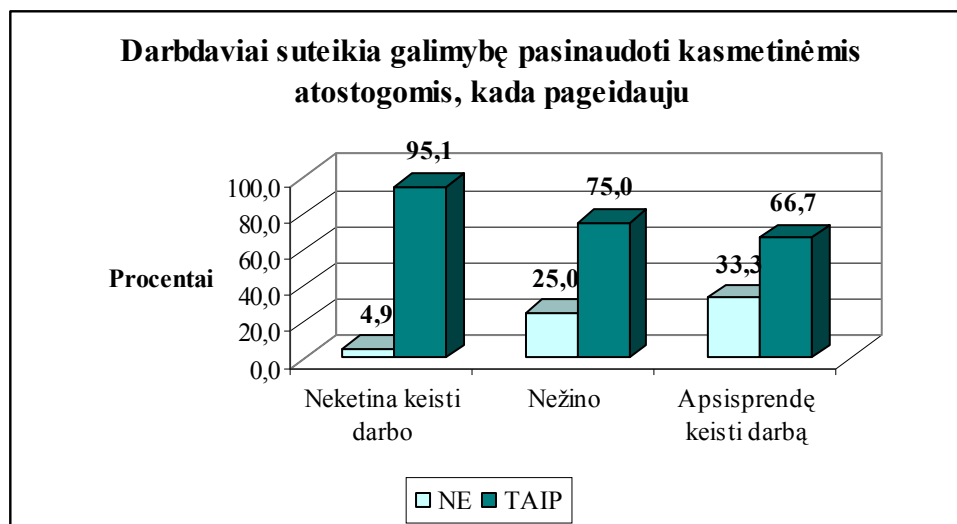
nepasisprendusiųjų keisti darbą ar ne bei nesiruošiančių keisti darbo ir motyvacinių parametru pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė

**Statistiškai reikšmingas priklausomumas tarp darbuotojų ketinimo keisti darbą ar ne ir motyvacinių parametru**

<b>Kintamasis</b>	<b>Motyvaciniai parametrai</b>	<b>p-reikšmė</b>
Ketinimas keisti darbovietę	Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	0,037
Ketinimas keisti darbovietę	Darbe dažnai jaučiu nervinę įtampą	0,028
Ketinimas keisti darbovietę	Mane tenkina mano atliekamas darbas (darbo turinys)	0,004
Ketinimas keisti darbovietę	Dažnai dirbu vakarais ar savaitgaliais	0,017
Ketinimas keisti darbovietę	Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	0,003
Ketinimas keisti darbovietę	Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu	0,041
Ketinimas keisti darbovietę	Aš turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	0,048
Ketinimas keisti darbovietę	Aš turiu galimybę mokytis (sudaromos sąlygos studijuoti ir dirbti)	0,009
Ketinimas keisti darbovietę	Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių	0,001
Ketinimas keisti darbovietę	As turiu galimybę kilti karjeros laiptais	0,001
Ketinimas keisti darbovietę	Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	0,044
Ketinimas keisti darbovietę	Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	0,032
Ketinimas keisti darbovietę	Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	0,037

Svarbus darbuotojų motyvacinis faktorius yra **darbo laikas**. Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbdaviai nesuteikia galimybės pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada patogu darbuotojui, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbdaviai nesuteikia galimybės pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada patogu darbuotojui, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,037) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbdaviai nesuteikia galimybės pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada patogu darbuotojui, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis matyti 7 paveiksle.

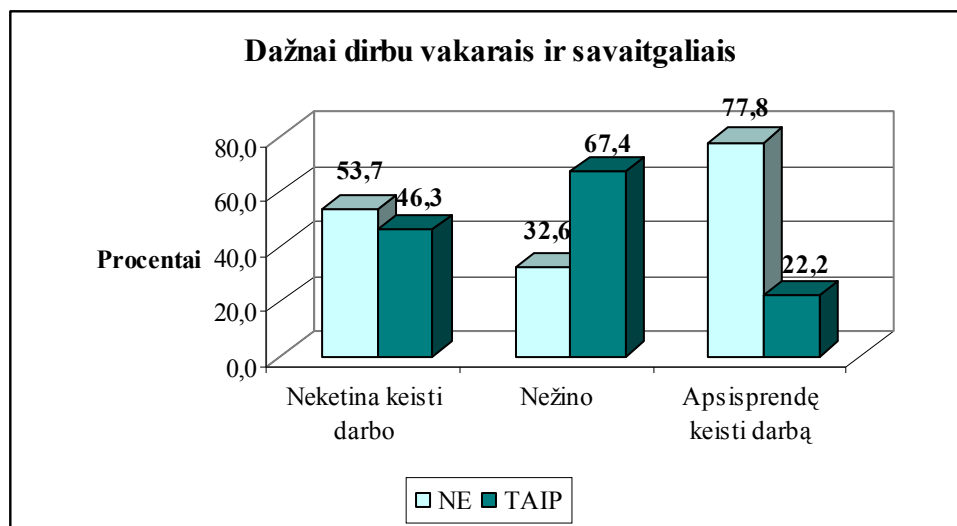


**7 pav.** Darbuotojų nuomonė apie galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog net 33,3 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog darbdaviai nesuteikė galimybės pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada jie pageidauja. Tarp respondentų, kurie nežino ar artimiausiu metu keis darbovietę, nepatenkintų galimybe pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis yra 25,0 %, tuo tarpu, tarp respondentų, kurie nežada palikti darbovietės nepatenkintų galimybe pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis yra tik 4,9 %. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę, turi įtakos darbo laikas, t.y. jei darbuotojas negali pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis kada jam yra patogiu, jis yra linkęs ieškoti geresnių sau darbo sąlygų.

*Daroma prielaida, jog darbo laiko paskirstymas, turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Dar vienas darbo sąlygas apibūdinantis parametras – darbas vakarais ir savaitgaliais. Keliami hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,017) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Šio statistinio ryšio procentinė išraiška pavaizduota 8 paveiksle.



8 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbą vakarais ir savaitgaliais (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog tik 22,2 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais, likusi dalis 77,8 % nemano, kad dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais. Beveik pusė (46,3 %), respondentų, kurie negalvoja keisti darbo, mano, kad dažnai dirba savaitgaliais ir vakarais, taip nemano 53,7 %. Didžiausias procentas (67,4 %), manančių, kad dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais yra tarp abejojančių keisti darbovietę ar ne. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę ar ne, turi įtakos darbo laikas, t.y. jei darbuotojas mano, kad dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais, tai jį verčia susimąstyti apie darbo pakeitimą.

*Daroma prielaida, jog darbo sąlygos turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

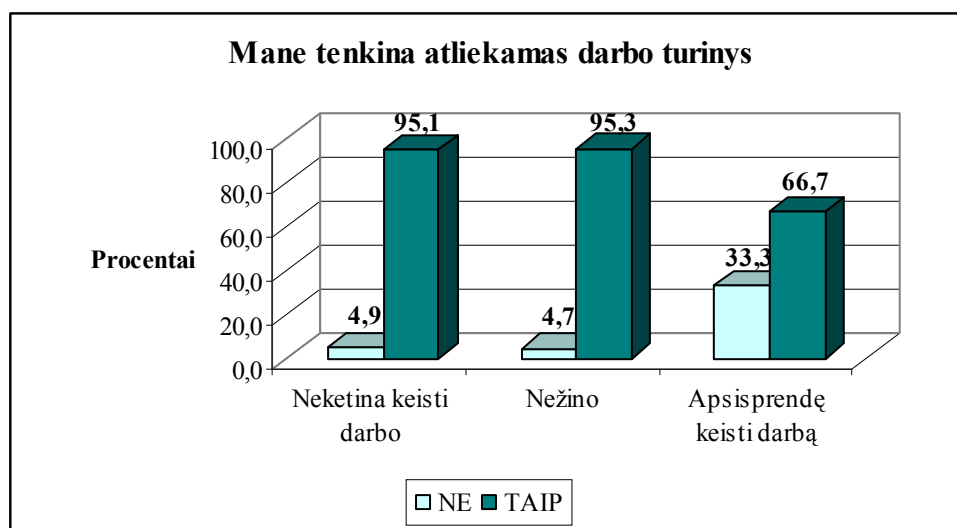
Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą.

Kitas darbuotojų motyvacinis faktorius yra psichologinių valdymo metodų grupės elementas - **darbo turinys arba pobūdis**, kuris daugumai žmonių yra vienas pagrindinių motyvatorių. Tik pats darbuotojas geriausiai žino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui būdingas vidinis atlygis. Jeigu darbuotojas randa patinkamą darbą, tai to darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvuojujantis faktorius.

Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina atliekamas darbas (darbo turinys), yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti



darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina atliekamas darbas (darbo turinys), yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,004) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jį tenkina atliekamas darbas (darbo turinys), susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. 9 paveiksle pavaizduota darbuotojų nuomonė apie jų pasitenkinimą atliekamu darbu.



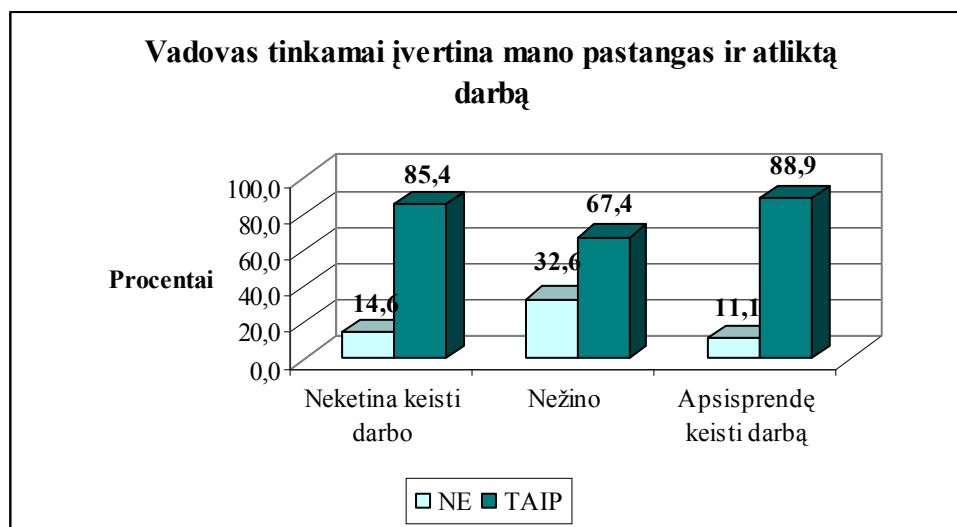
9 pav. Darbuotojų nuomonė apie atliekamo darbo turinį (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Iš paveikslo galime matyti, jog tarp respondentų neketinančių keisti darbovietės ir abejojančių nepatenkintų atliekamo darbo turiniu tik labai maža dalis, atitinkamai 4,9 % ir 4,7 %, tuo tarpu tarp apsisprendusių keisti darbovietę respondentų, nepatenkintų darbo turiniu yra net 33,3 %. Daugiausia patenkintų savo atliekamo darbo turiniu (95,3 %) yra tarp darbuotojų, kurie nežino ar artimiausiu metu keis darbovietę, jie yra patenkinti dirbamu darbu ir tai juos sulaiko nuo galutinio apsisprendimo keisti darbovietę. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę, turi įtakos darbo sąlygos.

*Daroma prielaida, jog atliekamo darbo turinys turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Dar vienas motyvacinis faktorius yra **tarpusavio santykiai ir santykiai su vadovu**. Keliami hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog vadovas tinkamai vertina darbuotojo pastangas ir atliktą darbą, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog vadovas tinkamai vertina darbuotojo pastangas ir atliktą darbą, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,037) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog

vadovas tinkamai vertina darbuotojo pastangas ir atliktą darbą, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie vadovo požiūrį į jo darbą matyti 10 paveiksle.

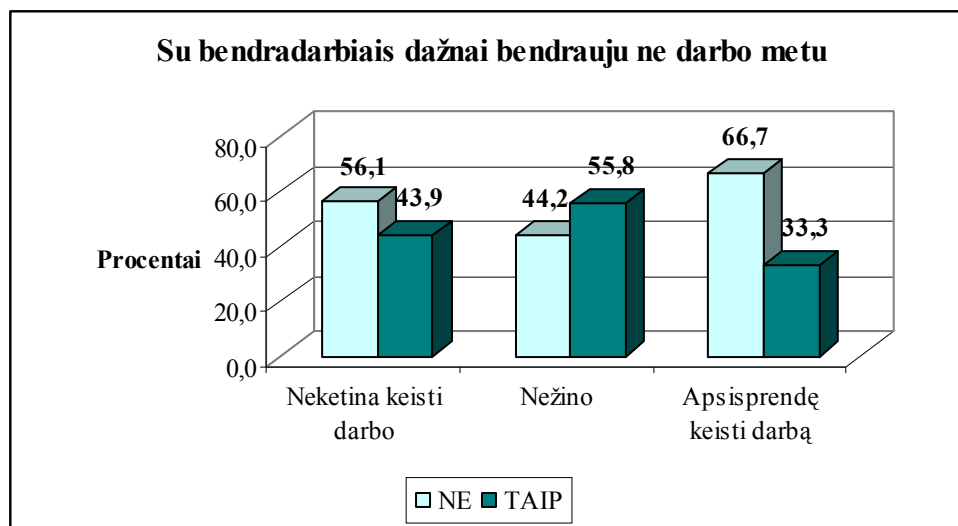


10 pav. Darbuotojų nuomonė apie vadovo požiūrį į jų darbą (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog net 88,9 % respondentų, ketinančių keisti darbą, mano, jog vadovai netinkamai įvertina jų pastangas ir atliktą darbą, tarp neapsisprendusių, keisti darbovietę ar ne, tokių nepatenkintųjų vadovo požiūriu į jų darbą yra net trečdalis – 32,6 %, Tuo tarpu, tarp respondentų neketinančių keisti darbovietės, nepatenkintųjų vadovo nuomone apie jų atliktą darbą ir įdėtas pastangas yra tik 14,5 %. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę, turi įtakos santykiai tarp vadovo ir pavaldinių.

*Daroma prielaida, jog darbo įvertinimas turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Sverbus motyvacinis faktorius yra **tarpusavio santykiai kolektyve**. Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, ar dažnai su bendradarbiais bendrauja ne darbo metu, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, ar dažnai su bendradarbiais bendrauja ne darbo metu, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,041) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, ar dažnai su bendradarbiais bendrauja ne darbo metu, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie tai ar dažnai su bendradarbiais bendrauja ne darbo metu matyti 11 paveiksle.

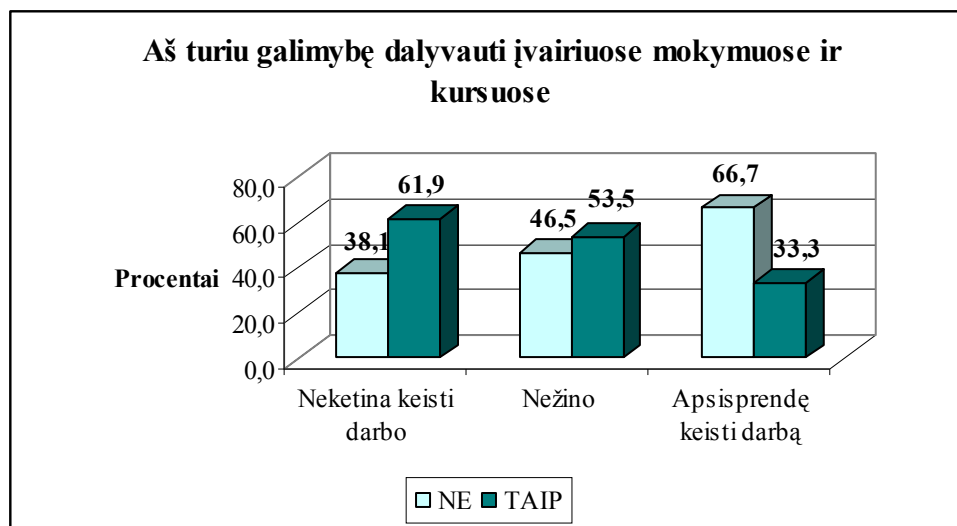


**11 pav.** Darbuotojų nuomonė apie bendravimą su bendradarbiais ne darbo metu (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Remiantis x paveikslu, galime matyti, jog net 66,7 % respondentų, ketinančių keisti darbą, su bendradarbiais ne darbo metu bendrauja retai, tuo tarpu tarp neapsisprendusių, keisti darbovietę ar ne, tokių respondentų yra mažiausia – tik 44,2 %, net daugiau nei pusė jų (55,6 %) su bendradarbiais susitinka laisvalaikiu. Panašūs duomenys ir tarp respondentų neketinančių keisti darbovietės, dažnai bendraujančių su kolegomis nedarbo metu yra 43,9 %, ne dažnai – 55,1 %. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę, turi įtakos santykiai su kolegomis. Kaip bendri tyrimo duomenys rodo, viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai nekeičia darbo, yra įvardijamas geras ir draugiškas kolektyvas (aprasyta X skyriuje).

*Daroma prielaida, jog santykiai su bendradarbiais turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Bene svarbiausias motyvacinis faktorius yra **galimybė dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose**. Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog turi galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog turi galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,048) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog turi galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie turimas galimybes dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose matyti 12 paveiksle.



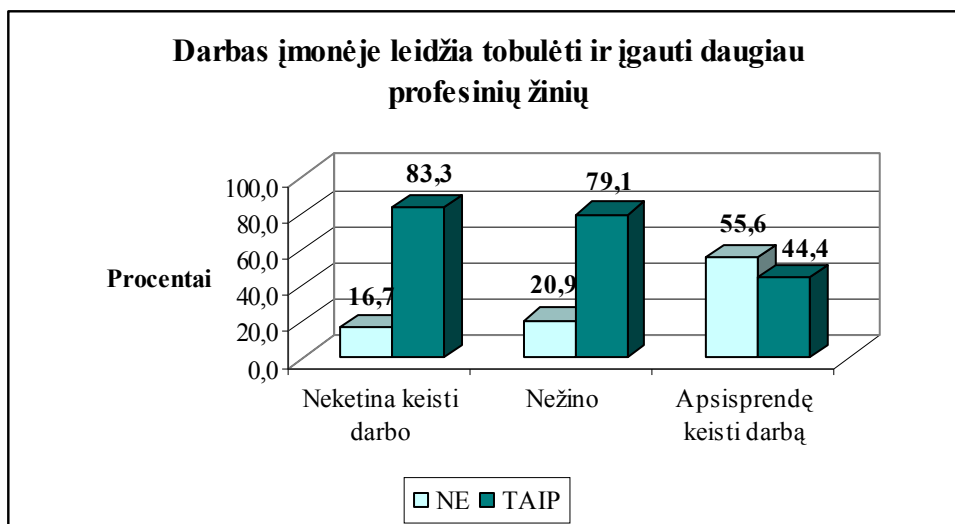
12 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog net 66,7 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog neturi galimybės dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose. Beveik pusė (46,5 %), respondentų, kurie abejoja, keisti darbovietę ar ne, teigia, jog neturi galimybės dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose. Tarp respondentų, nežadančių keisti darbo, nepatenkintų galimybe dalyvauti mokymuose yra tik 38,1 %. Labiausiai patenkinti galimybe dalyvauti mokymuose darbuotojai (61,9 %), kurie artimiausiu metu nežada keisti darbo. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti ar nekeisti darbovietę, turi įtakos galimybė kelti kvalifikaciją.

*Daroma prielaida, jog kvalifikacijos kėlimo galimybė turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai: jaučia, kad darbas yra reikšmingas; yra atsakingi už tai ką daro; supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti; pripažįstamas jų įnašas į darbą.

Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,001) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie tai ar darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių matyti 13 paveiksle.



**13 pav.** Darbuotojų nuomonė apie galimybę tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog net 55,6 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog darbe neturi galimybės tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių. Tarp apklaustųjų, kurie abejoja keisti darbą ar ne, taip mano tik 20,9 %, kiti 79,1 % respondentų mano, jog darbe turi galimybių tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių. Didžiausias procentas (83,3 %) patenkintų galimybė darbe tobulėti yra tarp negalvojančių keisti darbo. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę ar ne, turi įtakos darbo vietoje sudaroma galimybė tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių.

Personalo valdymo specialistai sutaria, jog mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Ypač vidiniai, kurie užtikrina sistemingą ir tęstinį kvalifikacijos kėlimą. Jie yra ilgalaikė investicija į darbuotoją galvojant ne tik apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę įmonės personalo strategiją (Poluchina, 2004, p. 6).

Todėl augant šalies ekonomikai įmonės vis daugiau dėmesio ir lėšų turi skirti darbuotojų mokymams. Įvertinusios savo privalumus, trūkumus ir ypatumus, jos turėtų pasirinkti konkrečią mokymo formą, labiausiai atitinkančią jos poreikius ir personalo vystymo strategiją.

Išskirtinai, vidiniai mokymai, kurių tikslas atskleisti ir tobulinti darbuotojų kompetencijas, siekiant efektyviai panaudoti jų potencialą, suteikiant žinių bei formuojant įgūdžius praktinėje veikloje, leidžia gilintis į specifines įmonės problemas, kartu su darbuotojais ieškoti konkrečių sprendimų (Noe, 1999, p. 35). Tokiu būdu, užtikrinamas sistemingas ir tęstinis mokymasis, o tai skatina darbuotojo tobulėjimą, o tuo pačiu pasitenkinimą savo veikla ir dalyvavimu įmonės veikloje.

Be to, žmogiškųjų išteklių kompetencijos vystymas mokymų pagalba užtikrina galimybę didinti veiklos produktyvumą ir ilgalaikį verslo pelningumą.

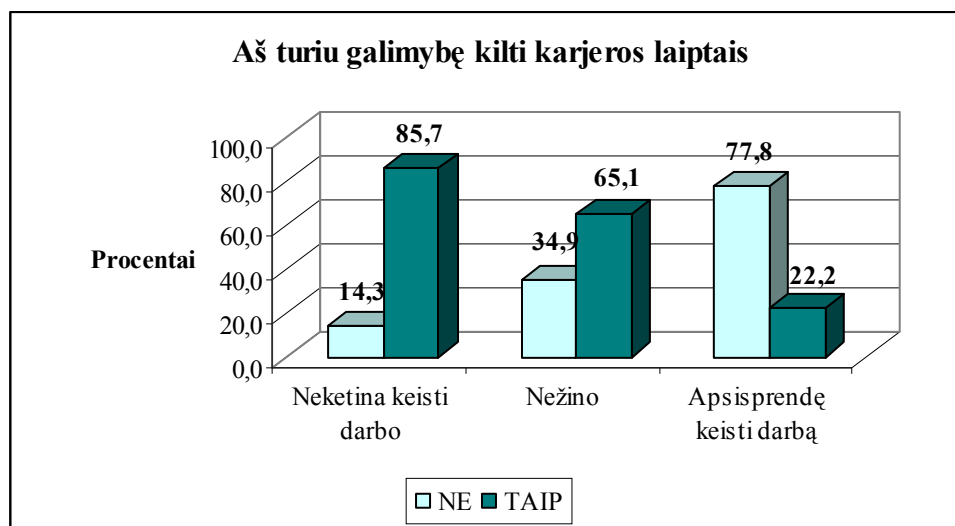
*Daroma prielaida, jog kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybė turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Su darbuotojų mokymų, kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu organizacijoje yra derinamas karjeros planavimas. Todėl kitas, stiprus moralinis darbinės veiklos motyvacinis faktorius yra galimybė kilti karjeros laiptais. Karjeros planuose pabrėžiami individualūs asmenybės gydymo aspektai. Pasak R. Česnyienės (2002, p. 90) „karjera – tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje“.

Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais. Individualios karjeros planų pradinis taškas yra individualūs tikslai, kurie formuojami priklausomai nuo savo galimybių įvertinimo teisingumo, svarbiausių motyvų (Česnyienė, 2002, p. 90).

Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją.

Reikšmingas motyvacinis faktorius yra karjeros galimybė. Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis turi galimybę kilti karjeros laiptais, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis turi galimybę kilti karjeros laiptais, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,001) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog jis turi galimybę kilti karjeros laiptais, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie galimybę kilti karjerą laiptais matyti 14 paveiksle.



14 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę kilti karjeros laiptais (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog tik 22,2 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog turi galimybę kilti karjeros laiptais, likusi dalis 77,8 % nemano, kad turi galimybę kilti karjeros laiptais. Dauguma (85,7 %), respondentų, kurie negalvoja keisti darbo, mano, kad turi galimybę

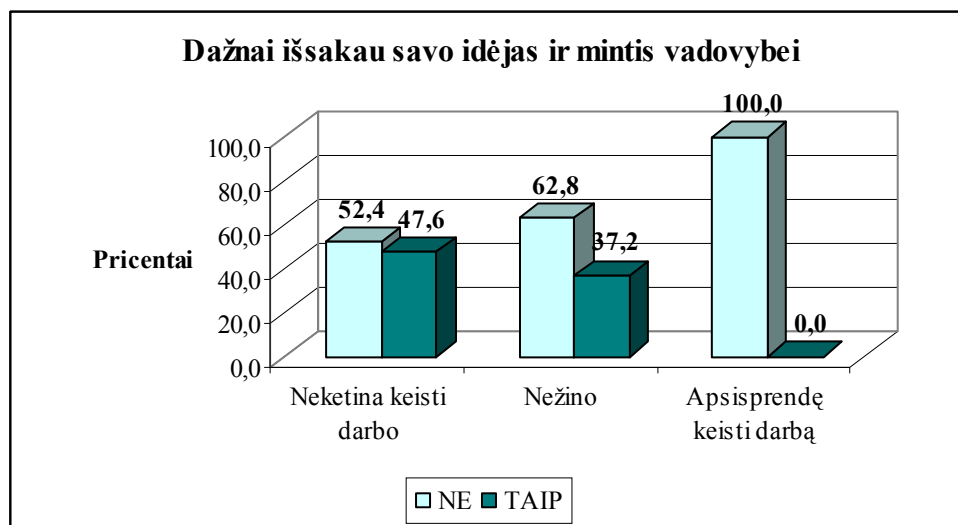
kilti karjeros laiptais, taip nemano tik 14,3 % apklaustųjų. Tarp abejojančių, keisti darbovietę ar ne, nepatenkintų galimybe siekti karjeros yra beveik trečdalis – 34,9 % ir net 65,1 % mano, jog turi galimybę užimti aukštesnes pareigas.

*Daroma prielaida, jog karjeros siekimo galimybė turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Yra trys psichologinės būsenos, kurios lemia individo pasitenkinimą darbu ir didina veiklos motyvaciją. Visų pirma, tai atliekamo darbo svarbos suvokimas, t.y. kiek žmogus suvokia (supranta) savo darbe kaip kažką svarbaus ir vertingo. Antra, atsakomybė, t.y. kiek individas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus. Trečia būsena - rezultatų žinojimas, t.y. savo darbo rezultatyvumo, efektyvumo supratimas. Tiksliai tie darbai, kurie organizavimo požiūriu leidžia individui reikiamai pajusti visas tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu ir patys tampa darbo veiklos motyvaciniais veiksniais.

Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbinės veiklos motyvacijai turi įtakos ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Leidimas darbuotojams dalyvauti sprendžiant su jų darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti darbuotojų lojalumą.

Taigi, svarbus motyvacinis faktorius yra darbuotojo **įtraukimas į sprendimų priėmimą**. Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog dažnai dažnai išsako savo idėjas ir mintis vadovybei, yra nesusiję;  $H_1$ : jog dažnai dažnai išsako savo idėjas ir mintis vadovybei, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,044) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , jog dažnai dažnai išsako savo idėjas ir mintis vadovybei, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė, apie tai ar dažnai išsako savo idėjas ir mintis vadovybei matyti 15 paveiksle.



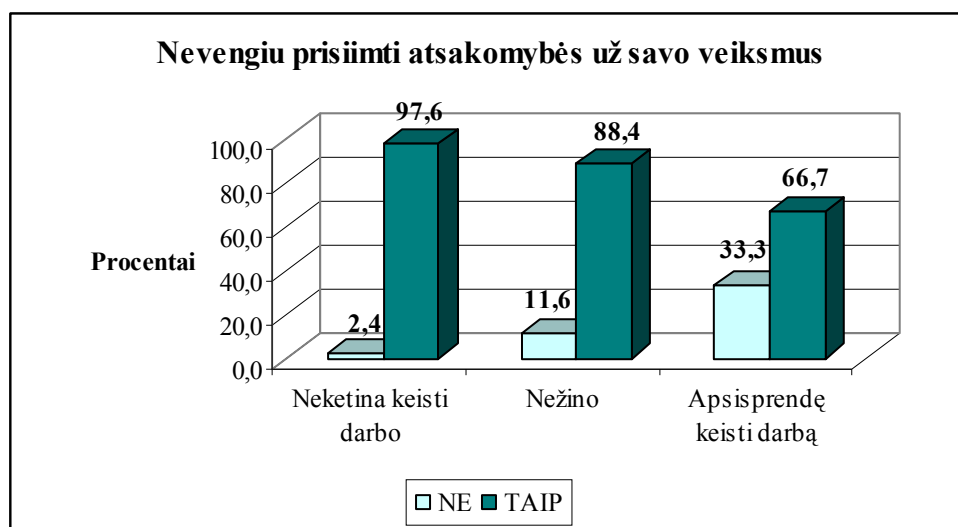
15 pav. Darbuotojų nuomonė apie galimybę dalyvauti įmonės valdyme (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog tarp apsisprendusių keisti darbovietę respondentų net 100 % visai neišsako savo idėjų ir minčių vadovybei. Beveik pusė (52,4 %), respondentų, kurie negalvoja keisti darbo, neišsako savo minčių ir idėjų vadovybei ir tarp abejojančių keisti darbovietę ar ne, tokių yra 62,8 %. Įmonėje nėra sudaromos sąlygos darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo ir valdyme. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę ar ne, turi įtakos galimybė dalyvauti įmonės valdyme.

*Daroma prielaida, jog dalyvavimas įmonės valdyme turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Tačiau ne visada darbuotojai teigiamai vertina dalyvavimą valdyme. Kaip teigia R. Česnyienė (2002, p. 92) „valdymo specialistai mano, kad dalyvavimas gali būti pozityvus faktorius tik kai darbuotojai norės dalyvauti valdant ir savo vaidmenį, priimant sprendimus, laikys teisiškai pagrįstu. Dalyvavimas negali būti efektyvus ten, kur vadovo ir pavaldinių santykiai įtemti, jų interesai labai skiriasi ir darbuotojai nenori dalyvauti valdant“. Taigi, darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turi prasidėti, išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti, kitu atveju, ši motyvacinė priemonė gali prarasti savo prasmę ir neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į savo veiklą.

Keliama hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog nevensia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog nevensia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,032) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog nevensia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Tyrimo rezultatai matyti 16 paveiksle.



16 pav. Darbuotojų nuomonė apie atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimą (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

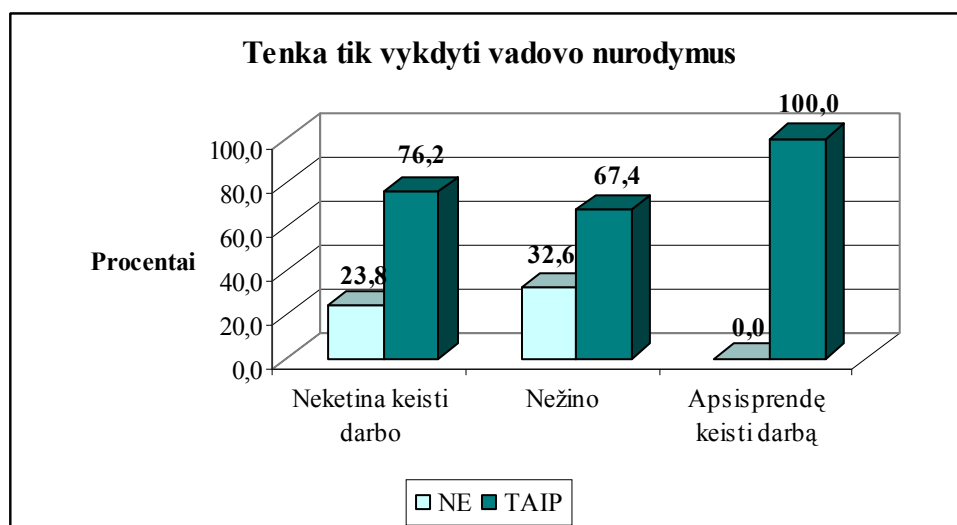


Tyrimo rezultatai rodo, jog net 33,3 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų vengia prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Tuo tarpu, tarp respondentų, kurie negalvoja keisti darbo, vengiančių atsakomybės yra tik 2,4 %. Tarp abejojančių keisti darbovietę ar ne respondentų atsakomybes vengia tik 11,6 % apklaustųjų. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę ar ne, turi įtakos darbuotojų atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimas, t.y. jei darbuotojas mano, kad darbas per daug atsakingas ir jis tokiai atsakomybei dar nėra pasiruošęs, tai jį verčia susimąstyti apie darbo pakeitimą.

*Daroma prielaida, jog dalyvavimas įmonės valdyme turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Dalyvavimas organizacijos valdyme darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams (Česynienė, 2002, p. 92). Šis faktorius labai svarbus žmonėms, kurie rūpinasi savo gyvenimo prasme, nes dalyvavimas skatina bendros kultūros, išsilavinimo lygio augimą, tuo pačiu kyla ir reiklumas darbo turiniui. Taigi, darbuotojas, dalyvaudamas organizacijos valdyme ir problemų sprendimo procese, turi puikią galimybę tenkinti kūrybinius poreikius ir tobulėti.

Dar vienas motyvacinis faktorius yra saviraiškos galimybė darbe. Keliami hipotezė  $H_0$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog tenka tik vykdyti vadovo nurodymus, yra nesusiję;  $H_1$ : darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog tenka tik vykdyti vadovo nurodymus, yra susiję. Nustatyta  $p$ -reikšmė (0,037) yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį 0,05, todėl hipotezė apie minėtų požymių nepriklausomumą atmetama. Priimama alternatyvi hipotezė  $H_1$ , darbuotojo apsisprendimas keisti darbovietę ir darbuotojo nuomonė, jog tenka tik vykdyti vadovo nurodymus, susiję, tai yra požymiai statistiškai priklausomi. Respondentų nuomonė matyti 17 paveiksle.



17 pav. Darbuotojų nuomonė apie saviraiškos galimybę darbe (pagal apsisprendimą keisti darbovietę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog net 100 % apsisprendusių keisti darbovietę respondentų teigia, jog darbe tenka tik vykdyti vadovo nurodymus. Beveik trečdalis (32,6 %), respondentų, kurie negalvoja keisti darbo, mano, kad tenka tik vykdyti vadovo nurodymus. Didžiausias procentas (67,4 %), manančių, kad dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais yra tarp abejojančių keisti darbovietę ar ne. Galime daryti išvadą, jog darbuotojų apsisprendimui keisti darbovietę ar ne, turi įtakos tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklauskymas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe

Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su viršininku.

*Daroma prielaida, jog dalyvavimas įmonės valdyme turi įtakos darbuotojų apsisprendimui keisti darbą.*

Atlikus darbuotojų apsisprendimo keisti darbovietę ar ne kintamojo ir motyvacinių parametru dažnių analizę bei požymių nepriklausomumo hipotezių tikrinimą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp sekančių požymių:

- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo laiko faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo sąlygų faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo įvertinimo ir tarpusavio santykių faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi dalyvavimo įmonės valdyme faktorius.*

*Apibendrinant galima teigti, jog didžiausią įtaką personalo kaitai turi psichologiniai valdymo metodai.*

### **3.3.2. Motyvacinių faktorių, skatinančių UAB „Drogas“ darbuotojus keisti darbovietę, analizė**

Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, personalo kaitos priežastimi (Jucevičienė, 1996. ). Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra plati organizacinės elgsenos ir žmoniškųjų išteklių praktinės vadybos susidomėjimo sritis. Organizacinės elgsenos srityje bendrai pripažįstama, kad pasitenkinimas darbu yra pats svarbiausias ir dažniausiai studijuojamas požiūris (Luthans, 1998.).

Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje, netrukus suformuoja požiūrį į veiklą, paprastai vadinamą pasitenkinimu darbu. Kaip požiūris, pasitenkinimas darbu kyla iš emocinių, pažintinių, elgesio elementų, gali varijuoti intensyvume ir pastovume, gali atsirasti veikiant daugeliui veiksnių ir įtakoti asmens veiklą (Reitz, 1987).

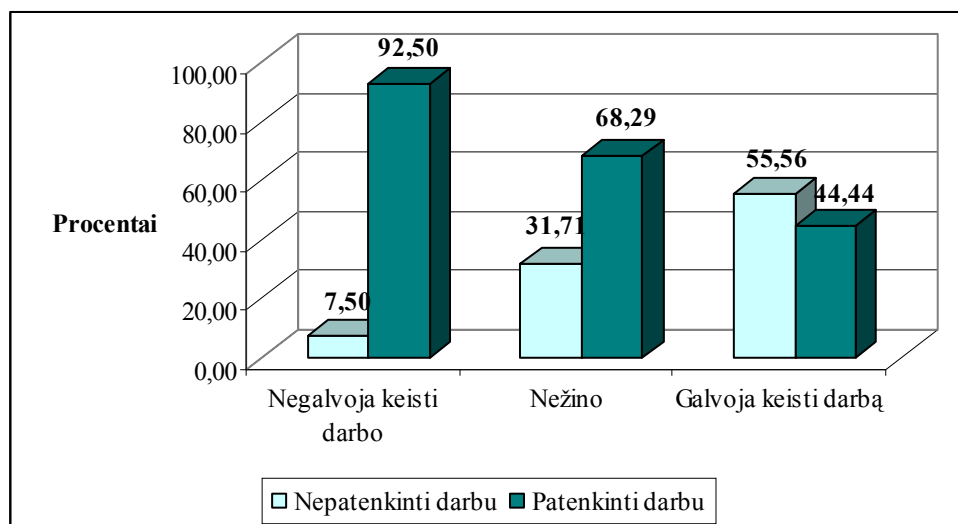
E. Locke pateikė išsamų pasitenkinimo darbu apibrėžimą: tai palankus ar pozityvus emocinis nusistatymas asmens darbinės veiklos atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu kyla iš darbuotojo suvokimo, kokią naudą teikia darbas (Luthans, 1998.). Pasitenkinimas darbu yra svarbus visos organizacijos elgesio ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu (nuo didelio pasitenkinimo iki žemo ir netgi nepasitenkinimo darbu) yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Jucevičienė, 1996. ).

Išskiriamos trys darbuotojų požiūrių rūšys, siejančios:

- pasitenkinimą darbu, reiškiantį malonumą ar nemalonumą;
- darbo vertinimą, apimantį objektyvias mintis apie darbą;
- veiklos intencijas (pavyzdžiui, sprendimas pakeisti darbą).

Visi šie trys požiūriai padeda suprasti darbuotojo reakciją į darbą ir numatyti jo įtaką būsimam elgesiui (Jucevičienė, 1996. ).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galime daryti išvadą, jog darbuotojo apsisprendimas keisti darbą ir pasitenkinimas darbu glaudžiai susiję. Šį teiginį patvirtina tyrimas. Kaip matyti iš 18 paveikslo, net 55,56 % darbuotojų, kurie ketina keisti darbą yra nepatenkinti darbu.



**18 pav.** Darbuotojų nuomonė apie apsisprendimą keisti darbovietę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).

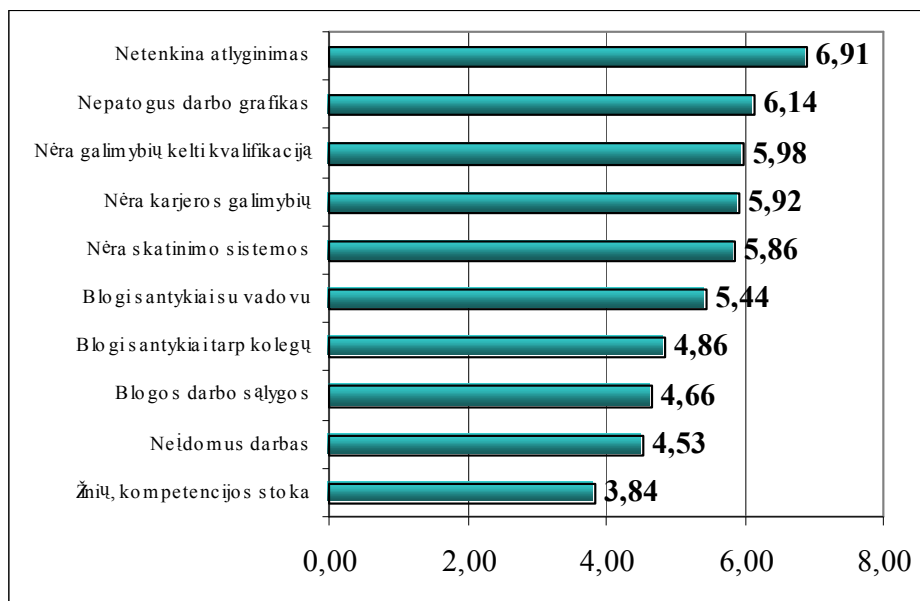
Tuo tarpu, tarp darbuotojų neketinančių keisti darbo, nepatenkintų darbu yra tik 7,50 %.

Personalo kaitos priežastims įvertinti papildomai buvo atlikta motyvacinių faktorių, skatinančių darbuotojus keisti darbovietę analizė. Tyrimo metu įmonės darbuotojai prioriteto tvarka turėjo įvertinti dešimt veiksnių, kurie skatina keisti darbovietę, nuo mažiausiai veikiančio iki turinčio

daugiausiai įtakos jų apsisprendimui. Šie veiksniai apibūdina darbuotojų nepasitenkinimą darbo užmokesčiu, galimybe kelti kvalifikaciją, vyraujančiu mikroklimatu, sudarytomis darbo sąlygomis ir kita.

Atlikus tyrimą, analizės rezultatai parodė skirtingą darbuotojų požiūrį į juos daugiausiai ir mažiausiai skatinančius veiksnius, sukeliančius norą keisti darbovietę.

Nustatyta, jog UAB „Drogas“ darbuotojų motyvaciją neigiamai veikia ir ieškotis kito darbo skatina nepakankamas atlyginimas. Šių veiksnių įmonės darbuotojai 10 balų skalėje, nuo 1 iki 10, įvertino 6,91 balo.



19 pav. Darbuotojų kaitą įtakojantys motyvaciniai faktoriai.

Kaip matyti iš 19 paveikslo, antras faktorius, skatinantis keisti darbovietę yra nepatogus darbo grafikas, šį veiksnių darbuotojai įvertino 6,14 balo. Optimalios darbo sąlygos, kaip saugumo ir higienos normų laikymasis, lankstus darbo grafikas, darbo priemonių pritaikymas darbuotojams, patalpų estetika ir kita, yra svarbus darbuotojus motyvuojančias faktorius, nes tinkama darbo aplinkos kokybė atspindi rūpinimąsi darbuotoju ir pagarbą jam. Apskritai, darbo sąlygos ir su jomis susiję reikalai yra darbuotojų nuomonės išsakymo objektas. Kai darbuotojai išsako savo nuomonę apie darbo sąlygas ir dalyvauja priimančios su tuo susijusius sprendimus, tai veikia juos motyvuojančiai. Įmonės parduotuvių darbo laikas pakankamai ilgas, parduotuvės dirba visomis savaitės dienomis nuo 9.00 iki 21.00 val. Pardavėjos dirba pagal slenkantį darbo grafiką po 8.00 val. per dieną pamainomis iš ryto arba po pietų, dažnai tenka dirbti savaitgaliais.

Po darbo sąlygų faktoriaus, seka trys veiksniai beveik vienodai veikiantys darbuotojų apsisprendimą keisti darbą, tai yra kvalifikacijos kėlimo galimybių stoka (5,98), karjeros galimybių stoka (5,92) ir skatinimo sistemos nebuvimas (5,86), kuris išreiškia darbo vertinimą.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir karjeros planavimas yra viena iš svarbiausių darbuotojų motyvavimo priemonių. Įmonė, suteikianti darbuotojui kvalifikacijos kėlimo galimybę, atitinkamai, skatina jį plėsti savo sugebėjimus, įgyti daugiau žinių ir tobulėti. Organizacijos išlaidos darbuotojų darbuotojai tai sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos garantas. Be to, darbuotojas, žinodamas, kad keldamas kvalifikaciją sustiprina savo darbo saugumo garantijas yra suinteresuotas tobulėti ir gerai atlikti savo darbą (Ratkevičienė, 1999, p. 150). Nepakankamas kvalifikacijos kėlimo galimybių buvimas organizacijoje sudaro sąlygas darbuotojų kaitai.

Kai kuriose užsienio šalių įmonėse kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš pagrindinių motyvavimo veiksnių. Jose veikia vidinė įmonės personalo ugdymo sistema. Anot I. Bučiūnienės (1996, p. 20), tokios įmonės stimuliuoja darbuotojų motyvaciją, derindamos visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą su ribotam atrinktų asmenų skaičiui teikiama galimybe įgyti specialų profesinį pasirengimą tam tikroms pareigoms eiti ar funkcijoms atlikti. Šiam tikslui įmonėse veikia specialios personalo mokymo programos

I. Bakanauskienės (2003, p. 117) tyrimo duomenimis, pagrindinė priežastis lemianti Lietuvos smulkiųjų ir vidutinių įmonių vadovų ar savininkų nenorą skatinti darbuotojų mokymus ir gebėjimų tobulinimą yra įmonių atstovų siekis daugiau lėšų investuoti į naujų technologijų diegimą, produkcijos kokybės gerinimą ir kita. Be to, I. Bakanauskienė (2003, p. 117) pažymi, jog įmonių vadovai ar savininkai nenori investuoti į darbuotojų mokymus ir tobulinimą, nes nėra vieningo teisinio mechanizmo, kuris sugrąžintų įmonei investuotas lėšas, darbuotojo išėjimo iš darbo atveju.

Vadovas turi įvertinti darbuotojų norą gerai dirbti ir atlyginti jiems už tai, tik tada žmonės dirbs organizacijos labui. Atlygis kiekvieno žmogaus gali būti suprastas taip pat skirtingai. Vienam gali užtekti padėkos, įvertinimo o kitam – reikalingas finansinis paskatinimas. Taigi, vadovas turi išsiaiškinti kokios priemonės darbuotoją skatina.

Be tokių materialinio skatinimo priemonių, kaip darbo užmokestis, premija ar priedai, darbuotojams gali būti taikoma *moralinio atlyginimo formos*. Moraliųjų poveikio priemonių tikslas, pasak P. Vanago (1996, p. 56), yra sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, kuris leidžia siekti veiklos efektyvumo.

Moraliniu atlygiu darbuotojams laikomas pareigų paaukštinimas, kada, parenkant darbuotojus yra įvertinamos jų psichofiziologinės savybės, išsimokslinimas bei ankstesnio darbo kokybė, tai pat siuntimas į komandiruotes, pagerbimas specialiuose organizacijos posėdžiuose, išskiriant nusipelnusio asmens pasižymėjimo esmę, vadovų padėkos laišakai ir vieši pagyrimai įvairiuose organizacijos padaliniuose. Kaip moralinis atlygis darbuotojams gali būti skiriamos įvairios dovanos ar papildomos paslaugos bei lengvatos, tai yra tarnybinis automobilis, telefonas, nemokamas maitinimas, sporto ar kultūros pramogų išpirkimas visai šeimai, nuolaidos vartojamosioms prekėms įsigyti ar paskolai gauti, įmonės akcijoms įsigyti, bei kita. R. Jankutė

(2006, p. 21) teigia, jog įmonėms siekiant atrasti naujų darbuotojų motyvavimo priemonių vis populiarsnis tampa darbuotojų sveikatinimas. Organizacijos rūpinimasis darbuotojų sveikata, psichologine būseną, dėl patirtų stresų ir nemalonumų darbe, yra naudingas ir darbuotojui ir darbdaviui, nes gavęs tokį paskatinimą darbuotojas būtų lojalesnis savo organizacijai. Kol kas rūpinimasis darbuotojų sveikata nėra reglamentuotas jokiais norminiais aktais, todėl darbdaviai patys savo iniciatyva turėtų skirti darbuotojams nemokamas ar papildomas atostogas sveikatos gerinimui. Taigi, tinkamas personalo vertinimo ir valdymo proceso organizavimas gali užtikrinti efektyvesnę struktūrinių pokyčių vykdymą, darbuotojų karjeros planavimą, darbuotojų kaitos problemų sprendimą organizacijose.

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

Tinkamai parinktos darbuotojų įvertinimo ir motyvavimo priemonės ne tik skatina darbuotojus dirbti geriau, bet ir palaiko palankią darbinę atmosferą, leidžia darbuotojams pajusti, kad įmonė jais rūpinasi, o tuo pačiu ir skatina darbuotojo lojalumą. Jokių skatinimo priemonių netaikanti įmonė turi nedaug galimybių sėkmingai dirbti ilgesnį laiką. Daug sunkiau į kitą įmonę pervilioti darbuotoją, kuriam svarbus ne tik darbo užmokestis.

Mažiausiai darbuotojus keisti darbovietę įtakoja žinių ar kompetencijos stoka bei požiūris, jog atliekamas darbas yra neįdomus.

*Apibendrinant*, galima teigti, jog UAB „Drogas“ darbuotojai, kaip pagrindinius motyvacinius faktorius, skatinančius keisti darbą įvardija nepakankamą darbo užmokestį, nepatogų darbo grafiką, nepakankamas galimybes kelti kvalifikaciją, bei karjeros galimybės nebuvimą. Kaip matome, pagal A Maslou teoriją, darbuotojus išėiti iš darbo paskatintų nepatenkinti fiziologiniai bei pagarbos poreikiai.

Kadangi darbo tema yra susijusi su darbuotojų kaita, tai reikšminga darbuotojų kaitą įtakojančius motyvacinius faktorius panagrinėti **darbuotojų apsisprendimo keisti darbą aspektu**. Kaip matyti iš 1 paveikslo (žr. 5 priedas), UAB „Drogas“ darbuotojų, ketinančių palikti darbovietę, motyvaciją neigiamai veikia ir ieškotis kito darbo skatina *nepakankamas skatinimo sistemos buvimas įmonėje*, kuris išreiškia darbo vertinimą. Šį veiksnį įmonės respondentai 10 balų skalėje, nuo 1 iki 10, įvertino 7,90 balo.

Antroje vietoje yra išskirti 2 faktoriai, kurie buvo įvertinti 7,76 balais, tai *nepasitenkinimas atlyginimu ir karjeros galimybių nebuvimas*. Ketvirtoje vietoje seka kvalifikacijos kėlimo galimybių stoka (6,52). Mažiausiai įtakos apsisprendimui keisti darbovietę turi atliekamo darbo pobūdžio faktorius.

Tuo tarpu neketinančių keisti darbovietės respondentų motyvaciją neigiamai veikia ir ieškotis kito darbo skatintų nepakankamas atlyginimas (6,17). Po atlyginimo faktoriaus, seka du veiksniai beveik vienodai veikiantys darbuotojų apsisprendimą keisti darbą, tai yra.

*Apibendrinant, galima teigti, jog darbuotojai, kurie neketina keisti darbo, mano jog keistų darbą, jei jų netenkintų būtent nepasitenkinimas darbo sąlygomis (nepakankamas atlyginimas(6,17), nepatogus darbo grafikas (6,16) ir blogos darbo sąlygos), pagal A. Maslou teorija, nepakankamas fiziologinių poreikių patenkinimas paskatintų darbuotoją keisti darbą. Tuo tarpu, darbuotojai, kurie jau yra apsisprendę artimiausiu metu išeiti iš įmonės, teigia, jog keisti darbą skatina fiziologinių poreikių, socialinių bei pagarbos poreikių nepatenkinimas kartu (nepakankamas skatinimo sistemos buvimas įmonėje (7,90), nepasitenkinimas atlyginimu (7,76) ir karjeros galimybių nebuvimas (7,76). Galime daryti išvadą, jog lemiamą įtaką darbuotojų kaitai turi ekonominių ir psichologinių valdymo metodų trūkumai organizacijoje.*

Vykdamt apklausą, anketoje buvo užduotas klausimas: „**Jei galvojate iš įmonės išeiti, tai kodėl?**“ Susumavus rezultatus, paaiškėjo, kad net 48,91% respondentų darbą keistų dėl per mažo atlyginimo. Nagrinėjant pasitenkinimą darbu, ši priežastis beveik visuomet būna įvardijama kaip svarbiausias nepasitenkinimo darbu veiksnys. Kita labai svarbi priežastis, dėl ko darbuotojai keistų darbą – tai karjeros galimybių ir didesnio atlyginimo perspektyvų nebuvimas (33,70 %). Trečioje vietoje (32,61 %) atsidūrė darbo laiko faktorius – darbuotojai išeitų iš darbo, jei juos netenkintų darbo laikas, konkrečių atveju – dažnas dirbimas šventinėmis dienomis ir savaitgaliais. Mažiausiai įtakos apsisprendimui keisti darbą turi darbo įvertinimo ir tarpusavio santykių faktoriai, tik 1,90 % respondentų keistų darbą dėl to, kad darbas neįdomus ir jaučiasi darbe nereikalingais, o 2,17 % respondentų keistų darbą dėl to, kad nepritampa prie kolektyvo.

Tuo tarpu, jei panagrinėsime išėjimo iš darbo priežastis, atsižvelgdami į darbuotojų apsisprendimą keisti darbą ar ne, tai pamatysime (žr. 6 priedą), jog darbuotojai, kurie jau apsisprendę keisti darbą pirmoje vietoje įvardija perspektyvų nebuvimą pakilti karjeros laiptais ir gauti didesnę atlyginimą (66,67 %). *Būtent pagarbos ir savirealizacijos poreikių nepatenkinimas įtakoja darbuotojus ieškotis kito darbo ir kitų galimybių savo lūkesčiams patenkinti.* Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo igūdžius bei sugebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą - atsiradusi monotoniškumas, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi "sustojęs vietoje", nebetobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilmą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje,

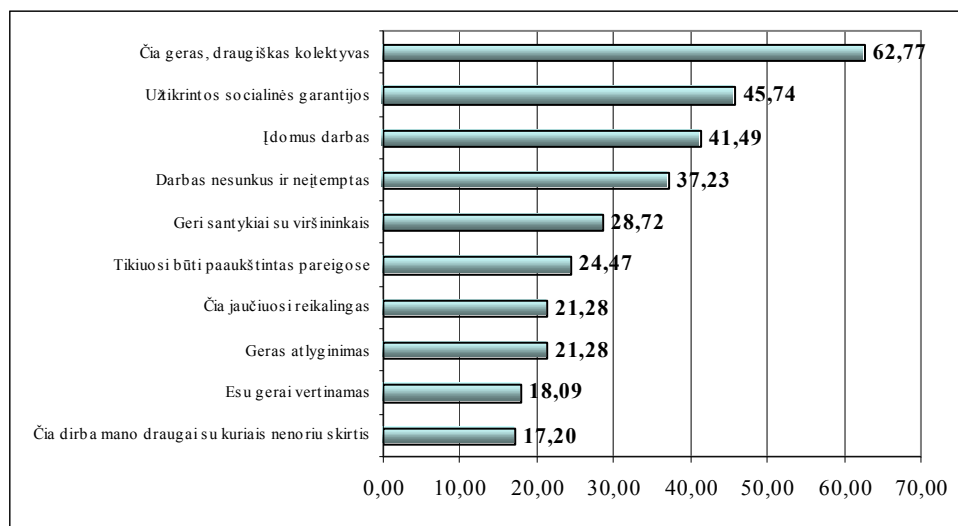
užsiauginti aukštesnio lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai, teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą - nerimą ir nesėkmės jausmą.

Antroje vietoje, apsisprendę keisti darbovietę respondentai, įvardija nepatenkinamų santykių su viršininkais priežastį (62,22 %). Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra santykis su tiesioginiu viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, draugiškumas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe.

Atlyginimo faktorius, kaip įtakojantis apsisprendimą keisti darbą, tyrimo duomenimis yra tik trečioje vietoje (59,65 %). Darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Prekyboje dirbantys žmonės paprastai nori turėti atlyginimo dalį, priklausančią nuo jų indėlio ar rezultato. Tokiu būdu jie tarsi nori kontroliuoti situaciją ir kartu jaučia stimulą siekti daugiau, pasiekti kuo aukštesnių rezultatų. Jei jiems tokia galimybė nesuteikiama, darbuotojai ieško kito darbo.

Tuo tarpu darbuotojai, kurie neketina keisti darbo, mano, kad pokyčiams juos paskyantų didesnis atlyginimas, taip mano 30,01 % respondentų. Tokios pat nuomonės ir respondentai, kurie nežino ar keis artimiausiu metu darbą ar ne.

Anketoje buvo užduotas klausimas: „jeigu negalvojate išeiti iš šios įmonės, tai kodėl?“. Sugrupuotus atsakymus galime matyti 20 paveiksle.



**20 pav.** Darbuotojų kaitą įtakojantys motyvaciniai faktoriai pagal apsisprendimą nekeisti darbovietės.

Net 62,77 % respondentų nekeistų darbo dėl gero kolektyvo, antroje vietoje pagal reikšmingumą yra užtikrintos socialinės garantijos (45,74 %), trečioje vietoje darbo pobūdžio faktorius (41,49 %). Mažiausiai įtakos turi apsisprendimui nekeisti darbo savirealizacijos poreikiai, tik 18,09 % respondentų nurodė, jog nekeistų darbo dėl to, jog įmonėje yra gerai vertinamas. Pagal



apklausos duomenis, atlyginimo faktorius pagal reikšmingumą yra 7-oje vietoje (21,28). *Darbuotojų apsisprendimą nekeisti darbovietės įtakoja tokie motyvaciniai faktoriai, kaip tarpusavio santykių faktorius, saugumo faktorius, darbo sąlygų faktorius. Pagal A. Maslou motyvacijos modelį darbuotojus likti įmonėje skatina patenkinami fiziologiniai, saugumo ir priklausymo poreikiai.*

**Įmonėje reguliariai atliekama išeinančių darbuotojų apklausa**, per ilgą laiką natūraliai susiformavo teiginiai, dėl ko darbuotojai palieka darbovietę. Tuos pačius teiginius panaudojau savo anketoje. Gautus duomenis palyginkime 7 lentelėje.

7 lentelė

### Išėjimo iš darbo priežastys

Priežastis	Ketina išeiti iš darbo	Jau palikę darbovietę *
Per mažas atlyginimas	<b>48,91</b>	<b>53,85</b>
Nepatenkinami santykiai su viršininkais	18,48	<b>40,78</b>
Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą ir pan.	<b>33,70</b>	<b>40,38</b>
Dažnai dirbu šventinėmis dienomis ir savaitgaliais	<b>32,61</b>	38,46
Nėra galimybių mokytis	16,30	36,54
Darbas monotoniškas	10,87	23,08
Dažnai dirbu vakarais	23,91	19,23
Kitos priežastys (nurodykite kokios).....	5,43	19,23
Dažni konfliktai tarp kolegų	14,13	15,38
Per mažai darbuotojų pagal darbo krūvį	9,78	15,38
Didelė kolegų kaita	15,22	13,46
Blogos darbo sąlygos	6,59	12,00
Čia manęs nevertina	6,52	7,69
Per toli nuo gyvenamosios vietos	4,35	3,85
Dirbu laikinai (kol studijuoju)	6,52	3,85
Per sunkus ir įtemptas darbas	3,26	0,00
Darbas neįdomus, čia jaučiuosi nereikalingas	1,09	0,00
Nepritampu prie kolektyvo	2,17	0,00

\*duomenys 2007 metų

Dažniausios išėjimo iš darbo priežastys yra per mažas atlyginimas, nepatenkinami santykiai su viršininkais ir kerjeros galimybių stoka, bei perspektyvų gauti didesnę atlyginimą nebuvimas.

Apibendrinant galima pasakyti, jog tokie rezultatai patvirtina A. Herzberg teoriją, pagal kurią, pasak V. Gražulio (2005) „nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka“, kas įtakoja darbuotojų kaitą. Šiandieniniame Lietuvos gyvenime daugumos žmonių elgesį labiau lemia higieninių veiksnių grupė. Antai, daugumos respondentų nuomone, tam, kad darbas teiktų pasitenkinimą, užtenka, kad jis būtų nors ir nuobodus bei su ribotomis galimybėmis eiti aukštesnes pareigas, tačiau gerai mokamas. (V. Gražulis, 2005, p. 46). *Kaip tyrimo rezultatai rodo, darbuotojams, kurie ketina keisti darbovietę, apsisprendimui pokyčiams įtakos turėtų karjeros galimybių, kvalifikacijos kėlimo faktoriai, tuo tarpu,*

***respondentai, kurie neketina artimiausiu metu keisti darbą, mano, jog jų apsisprendimui pokyčiams didžiausią įtaką turėtų darbo sąlygų faktorius.***

Įvertinus darbuotojų kaitą įtakojančius faktorius bendrai ir pagal apsisprendimo keisti darbovietę ar ne kintamąjį, galima daryti prielaidą, jog labiausiai darbuotojų stimulus keisti darbą skatina atlyginimo faktorius. Po jo seka nepatenkinamų santykių su vadovybe veiksnys, karjeros galimybių bei kvalifikacijos kėlimo nebuvimo veiksniai.

R. Bent ir kiti (1999), atlikę darbuotojų motyvacijos tyrimą mažose Didžiosios Britanijos maisto pramonės įmonėse, kuriose dirba ne mažiau nei 50 žmonių, taip pat nustatė, jog darbuotojų demotyvaciją lemia žemas atlyginimo lygis, mokymų ir tobulinimo kursų stoka, taip pat ilgos darbo valandos, bendravimo ir atsakomybės suteikimo stoka.

Daroma išvada, jog UAB „Drogas“ darbuotojų kaitą skatintys motyvaciniai faktoriai yra:

- nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis,*
- kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka,*
- nepakankamas skatinimo sistemos buvimas įmonėje*
- nepatenkinami santykiai su vadovybe*

UAB „Drogas“ darbuotojų nepasitenkinimas materialiniu atlygiu buvo nustatytas analizuojant darbuotojų kaitą įtakojančius faktorius. Nustatyta, jog labiausiai jų motyvaciją mažina ir keisti darbovietę skatina neadekvatus darbo rezultatams atlyginimas. Darbuotojų atlyginimas fiksuotas ir nepriklauso nuo tiesoginio asmeninio ar kolektyvinio pardavėjų rezultatų.

*Taigi, išryškėja tendencija, jog įmonės darbuotojų motyvavimo sistema susiduria su darbo užmokesčio problema, tai yra darbuotojai nėra tinkamai įvertinami ir jų darbas nėra pakankamai gerai apmokamas.*

Bene svarbiausia iš visų darbuotojų motyvavimo sistemos probleminių sričių yra kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka. Darbuotojų nepasitenkinimas šiuo motyvaciniu parametru buvo didžiausias iš visų motyvacinių parametrų grupių. Ši problema buvo viena iš svarbiausių ir tarp darbuotojų kaitą įtakojančių veiksnių. Taigi, kvalifikacijos kėlimo galimybės nebuvimas mažina darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu ir įtakoja personalo kaitą.

Kvalifikacijos kėlimo galimybės realizavimą daugelyje įmonių, vadovų nuomone, lemia finansiniai ištekliai. Iš tiesų, I. Bakanauskienės (1998, p. 20) teigimu, problema slypi vadovų požiūryje skirti pagrindinį dėmesį gamybos klausimams, naujų technologijų įgijimui, tad ten pirmiausia ir nukreipiamos lėšos. Kita dažniau vadovų nurodoma problema yra ta, kad vadovai nenori pinigų investuoti į darbuotojų mokymą ar vystymą, nes nėra teisinio investicijų susigrąžinimo mechanizmo, jei žmogus išeina iš įmonės dirbti kitur. Tokį vadovų požiūrį į

personalo mokymus, I. Bakanauskienės (1998, p. 22) nuomone, lėmė per ilgus tarybinio laikotarpio metus susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis.

Be jau išskirtų darbuotojų motyvavimo sistemos problemų, būtina pažymėti nepatenkinamų santykių su vadovybe problemą. *Nepatenkinami tarpusavio santykiai kolektyve* skatina darbuotojų demotivaciją, slopina jų pastangas stengtis dėl bendrų įmonės tikslų ir vertybių, mažina psichologinį komfortą ir pasitikėjimą savimi.

Darbuotojų motyvavimo sistema yra tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys, kurios svarbiausias uždavinys pakeisti nusistovėjusius santykius, nuostatas, požiūrį į darbinę veiklą ir jos rezultatus. Tokiu būdu būtina pašalinti visus trūkumus ir problemas įtakojančias darbuotojų motyvavimo sistemos funkcionavimą.

Būtina atsižvelgti į *darbuotojams svarbiausias skatinimo priemones* (žr. 9 priedą). Tai yra priemonės, kurios darbuotojų nuomone, labiausiai skatintų juos tinkamai atlikti savo darbą ir patenkinti svarbiausius poreikius.

UAB „Drogas“ darbuotojai, kaip svarbiausią skatinimo priemonę, išskyrė priedą prie atlyginimo, toliau pagal svarbą sekė nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, perkėlimas į aukštesnes pareigas, priemokos už darbo stažą, kvalifikacijos kursų išpirkimas, laisvų dienų suteikimas, sveikatos draudimas, transporto išlaidų į darbą apmokėjimas, nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas.

I. Bakanauskienės (1998) nuomone, pagrindines darbuotojų skatinimo problemas Lietuvos ūkinėse organizacijose nulemia vyraujantis požiūris į organizacijos darbuotoją – kaip į samdomą darbo jėgą. Tokiu atveju, kaip įrodyta daugelio vadybos teoretikų, pagal I. Bakanauskienę (1998, p. 26), darbdaviai akcentuoja ir naudoja išimtinai tiesioginį darbuotojų skatinimą, tai yra įvairias darbo užmokesčio ir priedų schemas bei apspręstus teisinės aplinkos išipareigojimus darbuotojų fizinei ir finansinei apsaugai.

UAB „Drogas“ darbuotojų skatinimo sistemos esminiai trūkumai ir problemos sąlygoja įmonės personalo valdymo proceso kokybę ir vystymąsi. Nepatenkinti ir nepasitenkinę darbuotojai daro įtaką tiesioginei įmonės veiklai, jos produktyvumui, pelningumui ir galiausiai konkurencingumui.

Todėl įmonė, visų pirma, siekianti išlaikyti pusiausvyrą personalo valdymo srityje, o, po to, prisitaikyti prie nuolat vykstančių aplinkos permainų, privalo vykdyti vidinę pertvarką.

Siekiant šio tikslo, vienas iš pagrindinių uždavinių yra darbuotojų nuomonių ir nuostatų kaita, kuri pasiekama tobulinant ir vystant darbuotojų motyvavimo sistemą, ir tuo pačiu metu atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir lūkesčius.

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad pagrindinis gerai dirbti skatinantis veiksnys yra darbo užmokestis – kuo jis didesnis, tuo darbuotojas labiau motyvuotas gerai atlikti savo pareigas.

Lietuvą šiuo požiūriu galima priskirti prie mažai išsivysčiusių šalių, kur darbo užmokesčio didinimas yra motyvacijos pagrindas. Tinkamas įvertinimas, karjeros galimybės, geras psichologinis klimatas, maloni darbo aplinka labiau domina tik pakankamai didelį darbo užmokestį gaunančius aukštos kvalifikacijos specialistus, tačiau jie sudaro tik labai mažą darbuotojų dalį.

Daugiausiai dėmesio darbuotojų motyvavimui ir lojalumo skatinimui skiria pelningai dirbančios užsienio kapitalo įmonės: jos darbuotojams siūlo papildomą sveikatos draudimą, pensijų fondus, teikiami kreditai butams nuomotis ar pirkti.

Nepaisant to, kad Lietuvoje dažniau apsiribojama nedideliu priedu prie atlyginimo, pasitaiko atvejų, kai žmonės nekeičia darbo į geriau mokamą tik dėl to, kad jaučiasi reikalingi, vertinami, puikiai sutaria su bendradarbiais ir viršininkais. Tai dažniausiai emocinio motyvavimo rezultatas, bet, pasak psichologo, nepakankamą atlyginimą gaunančius darbuotojus daug sunkiau paveikti psichologinio skatinimo priemonėmis.

Lietuvoje darbdaviai nesiryžta atiduoti pelno dalies darbuotojų motyvavimui. Dabar dažnai pirmoje vietoje būna akcininkų interesai, antroje – klientai, o trečioje – darbuotojai. Pirmoje vietoje turėtų būti darbuotojas, nes savo darbu patenkintas ir motyvuotas siekti geresnių rezultatų darbuotojas sąžiningai dirba, gerai aptarnauja klientus, todėl jų daugėja, o padidėjus klientų skaičiui auga apyvarta ir pelnas. Tuo tarpu Lietuvoje dažnai bandoma iš darbuotojų išgręžti viską, kas įmanoma ir gauti akcininkų trokštamą papildomą pelną, nekreipiant dėmesio net į darbo sąlygas. Samdomi vadovai taip elgtis dažnai verčiami įmonės savininkų. Darbdavys privalo vykdyti akcininkų reikalavimus – jei įmonės direktoriui nurodoma, kad šiais metais įmonė turi gauti 10 procentų pelno nuo apyvartos, jis turi dirbti taip, kad įmonė jį gautų, nes kitaip pats bus pakeistas. Tokiu atveju net ir norėdamas darbuotojus skatinti darbdavys negali to daryti pelno sąskaita.

Jei įmonė ir norėtų darbuotoją pakelti į aukštesnį lygį, kad jį domintų ne tik darbo užmokestis, pagal dabartinę mokesčių sistemą darbdavio duoti pakvietimai į teatrą, sporto klubą gali būti laikomi atlygiu natūra ir apmokestinami gyventojų pajamų mokesčiu. Lietuvoje, skirtingai nei užsienio šalyse, patys darbdaviai nemotyvuojami skatinti darbuotojų, nes tai jiems reikia daryti pelno sąskaita. Dabar tik didesnę pelną gaunančios įmonės gali pasiūlyti keliones į užsienį, poilsį sanatorijose. Būtina keisti įstatymus, kad darbdavys galėtų skirti papildomas lėšas ne tik per darbo užmokestį, bet ir per poilsio įgyvendinimą, papildomą gydymą ir tai nebūtų apmokestinama kaip darbo užmokestis natūra.

Motyvuojant darbuotojus ir skatinant jų lojalumą darbdaviams trūksta atitinkamų žinių. Darbdaviai linkę pervertinti finansinės motyvacijos reikšmę. Dalis nežino visos motyvavimo priemonių „gamos“, į kurią įeina ne tik premijos, dovanos, kolektyvo išvykos, bet ir pagyrimas, užduočių perskirstymas, pakėlimas pareigose, darbo pobūdžio pakeitimas. Dėl nežinojimo darbdaviai įsivaizduoja, kad atlyginimų kėlimas yra vienintelė darbuotojų skatinimo priemonė. Kita

dažnai pasitaikanti klaida – vienodų motyvavimo priemonių taikymas visam darbuotojų kolektyvui. Vis dar pasitaiko vadovų, apsiribojančių Kalėdinėmis dovanėlėmis ir kvietimais kartu pažaisti boulingą, bet jeigu darbuotojams to visai nereikia, jokių teigiamų emocijų tokiu bandymu paskatinti nesukelsite.

Planuojant bendrą motyvavimo programą būtina daryti profesionalų motyvavimo sistemos tyrimą, o jei įmanoma, reikėtų taikyti individualias motyvavimo priemones, nes gali visiškai skirtis net to paties amžiaus ir lyties darbuotojų poreikiai ir norai.

Taigi, siekiant tobulinti UAB „Drogas“ darbuotojų motyvavimo sistemą būtina pasirinkti optimaliausius įmonės darbuotojų valdymo metodus, atsižvelgiant į darbuotojų materialinius ir moralinius poreikius.

Šis teiginys atspindi vieną iš svarbiausių konceptualiojoje darbo dalyje išskirto A. Maslow poreikių modelio principą, jog žmogui svarbu patenkinti ir materialinius, ir moralinius poreikius.

Todėl, prekybinės įmonės darbuotojų motyvavimo sistema gali remtis A. Maslow poreikių modelio teoriniu pagrindu, tai yra pirmiausia turi būti atsižvelgiama į pirminius, fiziologinius, žmogaus poreikius, kurie remiasi materialinėmis vertybėmis, o po to pereinama prie antrinių, žmogaus priklausymo, pagarbos, savęs realizavimo ir gyvenimo prasmės poreikių, pagrįstų moralinėmis vertybėmis.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### Teorinės dalies išvados

Atlikus mokslinės literatūros motyvacijos klausimais analizę, galima daryti išvadas, jog:

□ darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, o nuolat kinta, dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais

□ motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam aiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir modelių, visi jie turi stiprių ir silpnų pusių - nėra tobulos teorijos, modelio, vienos tinkamiausios motyvavimo sistemos, kuri būtų naudinga daugeliui vadovų organizacijos valdyme, todėl, pasirenkant geriausiai tinkantį darbuotojų motyvavimo modelį, būtina atlikti tyrimus konkrečioje organizacijoje.

□ pasitenkinimas darbu kaip darbo motyvacijos rezultato išraiškos forma, veikia tiek patį darbuotoją, tiek įtakoja visos organizacijos darbinės veiklos rezultatus. Jeigu ilgą laiką darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu atsiranda tokios pasekmės, kurios daro neigiamą įtaką įmonėms.: darbuotojų kaita, pravaikštos, vagystės darbe, neteisingos ir neefektyvios bausmės.

□ darbuotojų pasitenkinimas darbu didžiąja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas nuo kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su bendradarbiais, asmeninio gyvenimo, visuomeninio statuso, saugumo.

□ vienas iš optimaliausių darbuotojų motyvavimo modelių yra ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo metodų kompleksas. Tačiau kiekvieno iš šių metodų taikymo atveju būtina atsižvelgti į darbuotojų individualias savybes, poreikius, vertybes ar pažiūras, nes tik sugebėjimas derinti darbuotojų ir organizacijos interesus veda į efektyvią organizacijos veiklą.

□ darbuotojų motyvavimo sistema veikia efektyviai, kai, remiantis moksliniu pagrindu, yra nustatomi prioritetiniai motyvaciniai parametrai kiekvienai konkrečiai organizacijai.

## **Empirinės dalies išvados**

1. Atlikus darbuotojų apsisprendimo keisti darbovietę ar ne kintamojo ir motyvacinių parametru nepriklausomumo hipotezių tikrinimą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp sekančių požymių:

- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo laiko faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo sąlygų faktorius.*
- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi darbo įvertinimo ir tarpusavio santykių faktorius.*

- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybių faktorius.*

- Darbuotojo apsisprendimui keisti darbą įtakos turi dalyvavimo įmonės valdyme faktorius.*

*Apibendrinant galima teigti, jog didžiausią įtaką personalo kaitai turi psichologiniai valdymo metodai.*

2. Tyrimo metu išskirti UAB „Drogas“ darbuotojų kaitą lemiantys motyvaciniai faktoriai. Nustatyta, jog darbuotojai, kurie neketina keisti darbo, mano jog keistų darbą, jei jų netenkintų būtent nepasitenkinimas darbo sąlygomis (nepakankamas atlyginimas(6,17), nepatogus darbo grafikas (6,16) ir blogos darbo sąlygos), pagal A. Maslou teorija, nepakankamas fiziologinių poreikių patenkinimas paskatintų darbuotoją keisti darbą. Tuo tarpu, darbuotojai, kurie jau yra apsisprendę artimiausiu metu išeiti iš įmonės, teigia, jog keisti darbą skatina fiziologinių poreikių, socialinių bei pagarbos poreikių nepatenkinimas kartu (nepakankamas skatinimo sistemos buvimas įmonėje (7,90), nepasitenkinimas atlyginimu (7,76) ir karjeros galimybių nebuvimas (7,76). *Galime daryti išvadą, jog lemiamą įtaką darbuotojų kaitai turi ekonominių ir psichologinių valdymo metodų trūkumai organizacijoje.*

Tuo tarpu, mažiausiai darbuotojai yra nepatenkinti tarpusavio santykiais kolektyve ir darbo sąlygomis.

3. Nustatyta, jog darbuotojų apsisprendimą nekeisti darbovietės įtakoja tokie motyvaciniai faktoriai, kaip tarpusavio santykių faktorius (draugiškas kolektyvas - 62,77 %), saugumo faktorius (užtikrintos socialinės garantijos - 45,74 %), darbo sąlygų (įdomus darbas - 41,49 %) faktorius. *Pagal A. Maslou motyvacijos modelį darbuotojus likti įmonėje skatina patenkinami fiziologiniai, saugumo ir socialiniai (priklausymo) poreikiai.*

4. Tyrimo metu nustatyta, jog pagrindiniai UAB „Drogas“ darbuotojų kaitą skatintys motyvaciniai faktoriai yra:

- nepakankamas gaunamo darbo užmokesčio lygis,*
- kvalifikacijos kėlimo galimybės stoka,*
- nepatenkinami santykiai su vadovybe*
- nepakankamas skatinimo sistemos buvimas įmonėje*

5. Dauguma darbuotojų deklaruoja, jog keisti darbovietę juos skatina kvalifikacijos kėlimo stoka, karjeros galimybių nebuvimas, t.y. jei pagal Maslou nepatenkinami aukštesnieji poreikiai – savigarbos ir t.t. Tačiau realybėje, kaip parodė tyrimas, darbuotojus keisti darbą paskatina nepatenkinami žemesnieji poreikiai, t.y. darbo sąlygų

### **Rekomendacijos**

Siekiant mažinti darbuotojų kaitą bei pasirinkti optimaliausias darbuotojų motyvavimo sistemos problemų sprendimo kryptis UAB „Drogas“ vadovybei rekomenduojama:

mokėti darbo užmokestį, kuris adekvačiai atitiktų atlikto darbo kokybę ir įdėtas pastangas, nes 71,4 % nepatenkintų darbuotojų mano, jog jie nėra tinkamai įvertinti. Pagal *J. Adams teisingumo teoriją* (1963), vadovams privalu suvokti, kaip darbuotojai vertina savo atlygį kitų bendradarbių atžvilgiu. Jeigu darbuotojas mato neteisybę ar neatitikimą, vertinant darbo rezultatus, tai jam sukelia vidinę įtampą. Tokiu atveju, šio darbuotojo motyvacija darbui mažėja, todėl organizacijos vadovas turėtų pašalinti tą įtampą ir atstatyti teisingumą, įvertinant darbo pastangas ir rezultatus. Remiantis šia teorija, rekomenduojama suformuoti darbo užmokesčio sistemą, kurią sudarytų *pastovioji atlyginimo dalis ir kintamoji atlyginimo dalis*, kuri tiesiogiai priklausytų nuo pardavėjo įdėtų pastangų, bei rezultatų (t.y. procentai nuo apyvartos).

suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose, nes įmonės darbuotojų nepasitenkinimas šiuo aspektu yra gana didelis (85,7 %). Su darbuotojų mokymų, kvalifikacijos tobulinimu ir perkvalifikavimu organizacijoje yra derinamas *karjeros planavimas*. Pagal A. Maslou poreikių teoriją, pagarbos ir statuso poreikių patenkinimas, arba šiuo atveju kvalifikacijos kėlimo poreikio patenkinimas įgalina patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją. Priešingu atveju, kyla darbuotojų nepasitenkinimas karjeros galimybėmis įmonėje, kuris skatina personalo kaitą. Remiantis šia teorija, rekomenduojama rengti pardavėjams - kasininkams apmokymus temomis: buhalterinių dokumentų pildymas, pirkėjų aptarnavimo ypatumai, konfliktinių situacijų valdymas ir t.t. Parduotuvės vadovams rengti apmokymus temomis: personalo valdymas, konfliktinių situacijų sprendimas ir t.t.



□ apsvarstyti parduotuvių vadovų kandidatūras, įvertinti jų kompetenciją, rengti kvalifikacijos kėlimo kursus, įtraukti darbuotojus į tikslų formavimo procesą, išklausant jų nuomonę, atsižvelgiant į išsakytas mintis ir idėjas, nes būtent eiliniai pardavėjai tiesiogiai susiduria su pirminėmis problemomis.

□ atsižvelgti į darbuotojams svarbiausias skatinimo priemones, tarp kurių išskiriamas priedas prie atlyginimo, toliau pagal svarbą seka nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, perkėlimas į aukštesnes pareigas, priemokos už darbo stažą, kvalifikacijos kursų išpirkimas, laisvų dienų suteikimas, sveikatos draudimas, transporto išlaidų į darbą apmokėjimas, nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas.

## LITERATŪRA

1. Rudzikienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Almonaitienė, J. (2003). *Bendravimo psichologija* Kaunas: Technologija.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 17-29.
5. Bakanauskienė, I. (2003). Personnel Management in Lithuania's Small and Medium Enterprises. *International Scientific Journal „Problems and Perspectives in Management“*. Summy: Business Perspectives, Nr. 1. [žiūrėta 2008-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.businessperspectives.org>.
6. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas.: VDU leidykla.
7. Barelson, A. (1998). *Motivations and morals in industry*. New York.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B.(1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
9. Bent, R., Claire, E. A., Ingram, S. A. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprises. *British Food Journal*. Vol. 101, No. 9, p. 654-667. [žiūrėta 2007-04-08]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/>
10. Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management. An experiential approach*. Third Editon. JAV: McGraw-Hill.
11. Brystol, A., Cappellari, L., Lucifora, C. (2004) *Job Satisfaction and Employer Behaviour*. Policy Studies Institute. [žiūrėta 2007-04-08]. Prieiga per internetą: <http://www.uva-aiaa.net/files/lower/Milano.pdf>
12. Bučiūnienė, I. (1996). Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. 4(8), p. 7-11.
13. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
14. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
15. Certo, S. C., Certo, S. T. (2006). *Modern management*. New Jersey: Prentice-Hall.
16. Civilka, M. (2003). *Sumenko darbuotojo ir darbdavio galimybės* [Internete]. [žiūrėta 2007- 05- 17]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt>.
17. Currie, D. (2002). *Personnel in practice*. For the New IPD-CPP. Blackwell Publishers.
18. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika I ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
19. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika II ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
20. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

21. *Darbo santykiai ir jų teisinio reglamentavimo ypatumai* [Internete]. [žiūrėta 2006-12-09].  
Prieiga per internetą: <http://www.ignalina.lt>.
22. Davis, K., Newstrom, J.W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
23. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Dessler, G. (2003). *Human resource management*. Ninth Edition. Florida International University.
25. Dubinas, V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: ŠU leidykla.
26. Gagne, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. [žiūrėta 2007-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.interscience.wiley.com>.
27. Gražulis, V., (2005). *Motyvacijos pasaulis. Jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius. UAB „Ciklonas“.
28. Graham, H.T.(1991) *Resources Management*. London.
29. Greenberg, J., Baron, R.A.,(1993). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston.
30. Grudienė, S. (1998). Išeina darbuotojas... Ar visada vadovas žino kodėl? *Vadovo pasaulis*. 12, p. 12-14.
31. Gruzdis, B. (2003). Darbo atlikimo vertinimas. *Personalo vertė ir vadyba* 2. Verslo žinios, p.1-
32. Hofstade G. The Cultural Relativity of Organizational Practice and Theories. Limberg. [žiūrėta 2007-04-16]. Prieiga per internetą: [http://think.w3.lt/docs/think\\_org\\_psichologija.pdf](http://think.w3.lt/docs/think_org_psichologija.pdf)
33. Huddleston, P., Good, L. K. (1999). *Job motivation in Russian and Polish retail firms. International Journal of Retail & Distribution management*. Vol. 27, Nr. 9, p. 383-392. [žiūrėta 2008-01-27]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/view>.
34. Jankutė, R. (2006). Darbuotojų sveikatinimas – nauja motyvacijos forma Lietuvoje. *Vadovo pasaulis*, 1, p. 21.
35. Jarumauskas, A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba*, 54, p.151.
36. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*. 4, p. 40-47.
37. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
38. Jucevičienė, P.(1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
39. Jurčienė, D. (2001). Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti? Atlyginimo sistemos (3). *Vadovo pasaulis*, 7-8, p. 29-31.
40. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija.

41. Kasiulis, J., Barvydienė V.(2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
42. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
43. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. Second European Edition. London: Megraw Hill Publishing Company.
44. Kroll, V. (2002). Kaip išklaudyti darbuotus. *Personalo vadyba 2. Verslo žinios*, p. 1-12.
45. Kulvinskienė, V.R., Šalčius, A. (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius.
46. Larsen, H., H. (2002). Karjeros ir karjeros sampratos raida. *Personalo vertė ir vadyba 2. Verslo žinios*, p.1-10.
47. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. (2002).Vilnius.
48. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. *Ekonomika ir vadyba*, 42, p.199 – 202.
49. Lukoševičius, K., Martinkus B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
50. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
51. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
52. Mayers, G., D. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas : Akademija.
54. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 136-143.
55. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 77-91.
56. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p.137– 145.
57. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Martišius, S., A. (2002). *Įvadas į statistinių tyrimų teoriją*. Vilnius.
59. Martišius, S., A., Vaičiūnas, G., P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
60. Martišius, S.A., Kėdaitis, V. (2004). *Statistika: II dalis. Statistikos išvados ir sprendimai*. Vilnius: VU leidykla.
61. Maslow, A. (1985). *The Fathers Reaches of Human Nature*. New York.
62. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. JAV: Thomson.
63. Mažeikaitė, A. (2006). *UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostavimas ir jų sprendimo krypčių numatymas*. Magistro darbas.
64. McClelland, D. C. (1975). *Power: the inner experience*. New York.

65. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Paskaitų konspektas*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
66. Michelmanas, P. (2006). *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*. Vilnius: Verslo žinios.
67. Miller, J. B. (1991). *Women and power. Women's growth in connection: pritings from the Stone Center*. New York: The GUILFORD PRESS, p. 197-206.
68. *Motivation in organizations: its basic nature* [žiūrėta 2008-02-11]. Prieiga per internetą: [http://www.accel-team.com/work motivation/teory&practice/chapter6/tgf/](http://www.accel-team.com/work%20motivation/teory&practice/chapter6/tgf/).
69. *Motivation. Business-wissen* [žiūrėta 2008-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.business-wissen.de/index.php?bsID=22>.
70. Murray, R.A. (1999) *Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill*. A Master's paper for the M.S. in L.S. [žiūrėta 2008-02-11]. Prieiga per internetą: <http://ils.unc.edu/~murr/satisfaction.pdf>.
71. Nelsonas, B., Ekonomis, P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltija.
72. Noe, R. A. (1999). *Employee training & development*. Second edition. Chichester: Wiley.
73. Petkevičiūtė, N. (1998). Profesinė karjera asmenybės raidos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 32, p. 275 – 276.
74. Petrauskas, R., Vanagas, P. (1998). Darbuotojų motyvavimas išsiaiškinti blogos veiklos kokybės priežastis. *Ekonomika ir vadyba*, 18, p. 277 – 280.
75. Pinnington, A., Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. London: Oxford University press.
76. Poluchina, O. (2004). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*, 5, p. 18-21.
77. Poluchina, O. (2004). Ne vien duona žmogus gyvas. Nepiniginio motyvavimo būdai. *Vadovo pasaulis*, 3, p. 14-18.
78. Rabey, G. P. (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*. Volume 33. Nr. 1. p. 26-28. [žiūrėta 2006-12-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/Em>
79. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12. p.145 – 151.
- Reitz, J.H. (1987). *Behavior in organizations*. Homewood. Illinois.
80. Rinkevičienė, V. (2003). Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*. 11, p. 18-22.
81. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
82. Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior. Concepts. Controversies and Applications*. Prentice Hall.

83. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
84. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
85. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
86. Songinaitė, N. (2003). Darbuotojų atlygio sistemų kūrimas: už ką ir kaip. *Personalo vadyba2. Verslo žinios*, p.1-15.
87. Stangls W. (2002). *Motivation. Arbeitsblätter* [Internete]. [žiūrėta 2007-01-11]. Prieiga per internetą: <http://www.lernenheute.de/motivation.html>.
88. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. (2007). Pagrindiniai įmonių veiklos vertinimo rodikliai 2006. Vilnius: Statistikos departamentas
89. Steers, M.(1981) Employee Turnover and Post - decision Accomodation Processes.
90. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
91. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
92. Sūdžius, V. (2001). *SVV administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
93. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Vilnius: Alma litera.
94. Thiedke, C. C. (2004). What Motivates Staff? *Family Practice Management*. Nov/Dec, Nr. 11, 10. p. 54-55. [žiūrėta 2007-12-11]. Prieiga per internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
95. Tietjen, M. A., Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. [žiūrėta 2006-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?>
96. Vaitkevičiūtė, V. (2000). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, p.790.
97. Vanagas, P. (1996). Darbuotojų motyvavimas siekti kokybės. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. 4(8), p. 53-56.
98. Vardelis, Č. (2005). Kaip motyvuoti žmones. Vilnius: Verslo žinios.
99. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
100. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
101. Адлер, А. (1997). *О нервическом характере*. „Ун-я кн.“. Москва: МГУ.
102. Друкер, П., Ф. (2002). *Практика менеджмента*. Москва: издательский дом
103. Ильин, Е.П. (2000). *Мотивация и мотивы*. Петербург: Питер.
104. Ковалев, В. И. (1988). *Мотивы поведения и деятельности*. Москва: Наука.
105. Леонтьев, А. Н. (1972). *Потребности. Мотивы. Эмоции*. Москва: Наука.
106. Травин, В., Дятлов В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело
107. Хекхаузен, Х. (1986). *Мотивация и деятельность*. Москва: Педагогика, Т. 1.,19-35, 110-245, 310-336.

## **PRIEDAI**

**Motyvacijos sąvokos traktuotė pagal įvairius autorius**

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Motyvacijos sąvokos traktuotė</b>
Bučiušienė	1996	Darbo motyvacija – tai yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.
Jucevičienė	1996	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.
Seilius	1998	Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų.
Baršauskienė ir kt.,	1999	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą. Dažnai motyvacija suprantama kaip procesas, kuris įgalina įtikinti žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas iš jų nori.
Ratkevičienė	1999	Motyvacija – tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
Stoner, Freeman ir kt.	1999	Motyvacija – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis.
Rabey	2001	Motyvacija – yra tam tikrų elgesio elementų jėga vedanti į svarbiausių poreikių realizavimą.
Currie	2002	Motyvacija yra noras savo geriausias pastangas nukreipti į tikslų siekimą, kurie tenkina individo poreikius.
Jewell	2002	Motyvacija – tai veiksnys, skatinantis darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis.
Kreitner, Kinicki, Buelens,	2002	Motyvacija – psichologinis procesas, kuris paskatina ir nukreipia elgesį siekiamų tikslų link.
Vasiliauskas	2002	Motyvacija – menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.
Appleby	2003	Motyvacija – tai potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį.
Dessler	2003	Motyvacija gali būti apibūdinama kaip asmens noro pažadinimas, užsiimti tam tikra veikla.
Mathis, Jackson,	2003	Motyvacija – žmogaus troškimai, kurie skatina jį veikti.
Robbins	2003	Motyvacija – tai noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Šavareikienė, Dubinas	2003	Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.
Thiedke	2004	Motyvacija tai yra jausmas, kylantis iš noro kažką pasiekti, būti pripažintam ir atsakingam už savo veiksmus.
Certo, S. C., Certo, S. T.	2006	Motyvacija – vidinė būseną, kuri skatina individą elgtis taip, kad būtų pasiekti tam tikri jo tikslai.

Šaltinis: autorės remiantis Mažeikaitės, A. (2006). UAB „Nukas“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemų diagnostavimas ir jų sprendimo kryptių numatymas. Magistro darbas.



## Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis sekančiais šaltiniais:

Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla; Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika; LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2002m. birželio 4 d. Nr. IX-926; LR Vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus įsakymas „Dėl darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ 2005 m. balandžio 20 d. Nr.1-107; Mačernytė- Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras; Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai; Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija; Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma Littera.

### A

**Atlygis** - ne tik pinigai, bet viskas, ką žmogus vertina. Skiriamas vidinis ir išorinis atlygis. Vidinį atlygį žmogui suteikia pats darbo procesas ir jo rezultatas. Išorinį atlygį suteikia organizacija, o ne darbas.

### B

**Bendravimas** - tai procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka.

### D

**Darbo laikas** - tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai.

**Darbo motyvacija** - tai yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius; tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas.

**Darbuotojų motyvavimas** - poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodai ir priemonės motyvavimo metodais ir priemonėmis.

**Darbuotojų naudos** - tai svarbi beveik kiekvieno darbuotojo kompensavimo sistemos sudėtinė dalis, jos apibrėžiamos kaip netiesioginės finansinės išmokos, kurias darbuotojas gauna už tai, kad dirba įmonėje.

**Darbo sutartis** - yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas paklusdamas darbovietėje nustatyta darbo tvarka, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

**Darbo užmokestis** - tai atlyginimas, kurį darbdavys moka darbuotojui, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę, bet ne mažesnis už valstybės patvirtintą minimumą, neatsižvelgiant į tai, ar darbdavys gavo pelno, ar ne.

**DU kintamoji dalis** - skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus. Nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojų pastangų.

**DU pastovioji dalis** - nustatoma atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turi lemti atliekamo darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija, reikalinga konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė ir fizinė įtampa, atsakomybės lygis ir pan.

**Darbuotojų sauga ir sveikata** - tai visos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti skirtos prevencinės priemonės, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos

etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta.

**Darbuotojų vertinimas** - tai darbuotojo darbinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

## F

**Faktorius** - jėga, sukianti ir veikianti kurį nors reiškinį; veiksnys; proceso varomoji jėga, būtina jo vyksmo sąlyga.

## I - Į

**Informavimas** - tai efektyvios pasikeitimo informacija sistemos sukūrimas.

**Instruktavimas** - darbuotojo informavimas apie profesinę riziką įmonėje bei darbo vietoje, apie įmonėje galiojančių darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus ir išaiškinimas saugių veikimo būdų, privalomų jam atliekant pavestus darbus.

**Išorinis atlyginimas** - tarsi gaunamas „iš šalies“ individo atlygis: uždarbis, skiriamos premijos ir paskatos, pagyrimai.

**Įtraukimas** - tai darbuotojų įtraukimo į valdymą, sprendimų priėmimo procesą organizavimas.

## K

**Karjera** - tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje.

**Kasmetinės atostogos** - tai kalendorinėmis dienomis skaičiuojamas laikotarpis, suteikiamas darbuotojui pailsėti ir darbingumui susigrąžinti, paliekant darbo vietą (pareigas) ir mokant vidutinį darbo užmokestį.

**Kolektyvas** - bendro darbo, veiklos, bendrų tikslų siejama grupė.

**Kolektyvinė sutartis** - yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose.

**Kompetencija** - klausimų ar reiškinų sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

**Komunikacija** - dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

**Kvalifikacija** - žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis; žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas; profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai.

## L

**Lūkesčiai** - tai sąvoka, kuria apibūdinami pageidaujami busimojo įvykio rezultatai.

## M

**Mokymas** - tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

**Motivas** - skatinamoji priežastis, veiksnys; vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą; vidiniai veiksniai, skatinantys kokį nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje elgiasi skirtingai.

**Motyvacinio sistemos** -tai tam tikras darbuotojus motyvuojančių ir skatinančių aktyvesnei veiklai priemonių rinkinys. Ši sistema remiasi įvairių su darbuotojais ir pačia organizacija susijusių aspektų įvertinimu.

## O

**Organizacija** - žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui; dažnai turi atskirą turtą ir valdymo organus.

**Organizacinė kultūra** - yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

## P

**Pasitenkinimas darbu** - apibrėžiamas kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi ir atlygio, kurį jis gauna būdamas organizacijoje ir dirbdamas.

**Poilsio laikas** - tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas.

**Personalas** - įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai.

**Personalo vadyba** nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekdama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui).

**Personalo valdymas** - suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo; tai yra sistema, kurios pagrindinis tikslas - užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

**Poreikiai** – visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. Visus poreikius galima išskirti į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai – tai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymo, troškulio numalšinimo, miego ir kt.), antriniai – psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir kt.).

**Premija** - apdovanojimas už ypatingus kokios nors veiklos laimėjimus, nuopelnus; papildomas atlyginimas, priemoka už gerą darbą.

**Priedas** - tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus.

**Priemokos** - tai kompensacinės išmokos už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, už darbą poilsio ir švenčių dienomis, naktį ir viršvalandžius.

**Privilegija** - išimtinė teisė arba lengvata, suteikiama asmeniui, organizacijai, grupei.

**Profesija** - darbinės veiklos rūšis, kuriai reikia specialaus pasirengimo ir kuri yra pragyvenimo šaltinis.

**Profesinė kompetencija** - gebėjimas sėkmingai dirbti vienoje ar keliose veiklos srityse, tai yra atlikti įmonei reikalingus darbus.

## T

**Tikslinės atostogos** - tai yra nėštumo ir gimdymo, atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi, kūrybinės, valstybinėms ar visuomeninėms pareigoms atlikti, nemokamos.

## V

**Vidinis atlyginimas** - tai psichologinis atpildas, kurį individas jaučia asmeniškai ir tai teikia jam pasitenkinimą.

## ANKETA DARBUOTOJUI

Apklauso tikslas – surinkti informaciją apie dirbančiųjų parduotuvėse darbo motyvaciją ir darbuotojų kaitos priežastis. Mielas, DARBUOTOJAU, labai prašome Jūsų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai padės rasti sprendimus darbo motyvacijos sistemos tobulinimo ir darbo proceso organizavimo gerinimo klausimais. Galima tikėtis, jog atliktas tyrimas, leis pagerinti Jūsų darbinę aplinką.

APKLAUSA ANONIMINĖ,  
todėl nei savo vardo, nei pavardės, nei kitų asmeninių duomenų nurodyti nereikia.  
Užpildę anketą įdėkite ją į voką ir užklijuokite

*Atsakykite į kelis klausimus apie save:*

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą

Lytis: <input type="checkbox"/> mot. <input type="checkbox"/> vyr.	Amžius: <input type="checkbox"/> iki 20 metų <input type="checkbox"/> 21 -25 metų <input type="checkbox"/> 26-30 metų <input type="checkbox"/> 31-35 metų <input type="checkbox"/> 36-40 metų <input type="checkbox"/> 41-45 metų <input type="checkbox"/> 46-50 metų <input type="checkbox"/> 51-55 metų <input type="checkbox"/> 56-60 metų <input type="checkbox"/> virš 60 metų	Išsilavinimas: <input type="checkbox"/> pradinis <input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis <input type="checkbox"/> studentas(-ė)
Ši darbovietė Jums ..... (nurodykite skaičių)		
Jūsų vidutinio gaunamo atlyginimo dydis (į rankas): <input type="checkbox"/> 700 ir mažiau <input type="checkbox"/> 701 -1000 <input type="checkbox"/> 1001-1500 <input type="checkbox"/> 1501-2000 <input type="checkbox"/> 2001-2500 <input type="checkbox"/> 2500-3000 <input type="checkbox"/> 3001 ir daugiau	Jūsų pareigos įmonėje: <input type="checkbox"/> parduotuvės vedėjas (vadovas) <input type="checkbox"/> vyr. pardavėjas <input type="checkbox"/> pardavėjas <input type="checkbox"/> mokinys - stažuotojas	Jūsų darbo stažas šioje įmonėje: <input type="checkbox"/> iki 3 mėn, <input type="checkbox"/> iki 6 mėn, <input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1 metai ir daugiau

*Dabar įvertinkite ką jūs manote:*

*Apie atlyginimą už darbą...*

Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas (-a)	☺	☺	☹	☹
Darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas	☺	☺	☹	☹
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius	☺	☺	☹	☹
Mokamos priemokos prie atlyginimo už darbą švenčių dienomis	☺	☺	☹	☹
Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą	☺	☺	☹	☹

*Apie teisinius santykius darbe...*

Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺

	Taip	Ne
Įmonėje dirbu laikinai	☺	☹
Įmonėje dirbu nepilnu etatu	☺	☹

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	☺	☺	☹	☹
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	☺	☺	☹	☹
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti lengvatomis, priklausančiomis motinoms auginančioms mažamečius vaikus, kada pageidauju	☺	☺	☹	☹
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti gimdymo ir vaiko auginimo atostogomis, kada pageidauju	☺	☺	☹	☹
Priimant į darbą buvau instruktuo(-a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	☺	☺	☹	☹
Žinau koks bus mano darbo grafikas prieš savaitę	☺	☺	☹	☹
Darbe dažnai jaučiu nervinę įtampą	☺	☺	☹	☹
Darbas monotoniškas	☺	☺	☹	☹

*Apie darbo sąlygas...*

*Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺*

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Mane tenkina mano atliekamas darbas (darbo turinys)	☺	☺	☹	☹
Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais, darbo rūbais	☺	☺	☹	☹
Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, prausyklos, tualetai	☺	☺	☹	☹
Mane tenkina speciali patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	☺	☺	☹	☹
Mane tenkina darbo vietos įrengimas (apšvietimas, ventiliacija, temperatūra darbo vietoje, patogūs baldai ir t.t.)	☺	☺	☹	☹
Mane tenkina užtikrinamas saugumo lygis darbe	☺	☺	☹	☹
Mane tenkina darbo grafikas	☺	☺	☹	☹
Dažnai darbo grafikas sudaromas atsižvelgiant į mano pageidavimus	☺	☺	☹	☹
Dažnai dirbu vakarais ar savaitgaliais	☺	☺	☹	☹
Dažnai dirbu viršvalandžius	☺	☺	☹	☹

*Apie Jūsų darbo įvertinimą ir tarpusavio santykius įmonėje...*

*Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺*

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	☺	☺	☹	☹
Santykiai su įmonės vadovu yra geri	☺	☺	☹	☹
Vadovas domisi, ar darbuotojai patenkinti darbo sąlygomis ir savo darbu	☺	☺	☹	☹
Santykiai su kolegomis yra geri	☺	☺	☹	☹
Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	☺	☺	☹	☹
Įmonėje vyrauja teigiama darbu aplinka	☺	☺	☹	☹
Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu	☺	☺	☹	☹
Net ir gerai progai pasitaikius neičiau iš įmonės dirbti kitur	☺	☺	☹	☹
Konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje	☺	☺	☹	☹
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams	☺	☺	☹	☹

*Apie kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybes...*

*Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺*

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Kvalifikuoti specialistai įmonėje ypač vertinami	☺	☺	☹	☹
Aš turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	☺	☺	☹	☹
Aš turiu galimybę mokytis (sudaromos sąlygos studijuoti ir dirbti)	☺	☺	☹	☹
Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių	☺	☺	☹	☹
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais	☺	☺	☹	☹

*Apie dalyvavimą sprendimų priėmimo...*

*Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺*

	Taip	Galbūt	Nelabai	Ne
Aš žinau apie įmonės padėtį rinkoje (konkurentus)	☺	☺	☹	☹
Aš žinau, kaip prekių/paslaugų kokybę vertina vartotojai	☺	☺	☹	☹
Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	☺	☺	☹	☹
Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	☺	☺	☹	☹
Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	☺	☺	☹	☹
Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	☺	☺	☹	☹
Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	☺	☺	☹	☹
Jaučiuosi pilnateisis kolektyvo narys	☺	☺	☹	☹

*Apie situaciją įmonėje...*

*Žymėjimo pavyzdys: kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkantį atsakymą ☺*

	Taip	Nežinau	Ne
Įmonėje didelė darbuotojų kaita	☺	?	☹
Darbuotojai yra suinteresuoti išsaugoti darbo vietą	☺	?	☹
Darbuotojai yra lojalūs (ištikimi) savo įmonei	☺	?	☹

Įvertinkite veiksnius, kurie Jus paskatintų keisti darbovietę

Įvertinkite visus teiginius prioriteto tvarka nuo 1 iki 10

(1-mažiausiai skatina keisti darbovietę, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10-labiausiai skatina keisti darbovietę).

Kiekvieną teiginį vertinkite skirtingu balu.

TEIGINIAI	ĮVERTINIMAS (1-10)
Netenkina atlyginimas	
Nėra galimybių kelti kvalifikaciją	
Nėra karjeros galimybių	
Neįdomus darbas	
Blogi santykiai tarp kolegų	
Žinių, kompetencijos stoka	
Blogos darbo sąlygos	
Nėra skatinimo sistemos	
Nepatogus darbo grafikas	
Blogi santykiai su vadovu	

KOKIOS SKATINIMO PRIEMONĖS YRA TAIKOMOS JŪSŲ ĮMONĖJE IR  
KOKIOS SKATINIMO PRIEMONĖS JUMS SVARBIAUSIOS?

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą □

Skatinimo priemonės	Pažymėkite Jūsų įmonėje taikomas skatinimo priemones	Pažymėkite 5 skatinimo priemones, kurios Jums yra svarbiausios
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priedas prie atlyginimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priemoka už stažą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siuntimas į darbo komandiruotes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporto išlaidų į darbą apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokamas maitinimas darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokamas reguliarus sveikatos patikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikatos draudimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos įvairiomis progomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studijų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos kėlimo kursų išpirkimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagerbimas įsimintinų sukakčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagyrimai įmonės susirinkimuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiškos padėkos pareiškimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geriausio darbuotojo rinkimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perkėlimas į aukštesnes pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujametinių švenčių rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gimtadienio švenčių rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekskursijų įmonės darbuotojams ir jų šeimos nariams rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laisvų dienų suteikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOKIŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ NĖRA JŪSŲ ĮMONĖJE,  
BET JŪS NORĖTUMĖTE, KAD BŪTŲ (parašykite)

.....

*Prašytume Jūsų įvertinti pasitenkinimą darbu*

*Prašome Jūsų įvertinti ĮVERTINTI visuminį – ilgalaikį pasitenkinimą atliekamu darbu. Šiuo atveju NESVARBU, kad retkarčiais būnate nepatenkinti tam tikra darbine situacija ar konkrečia darbo diena. Žemiau pateikiame 9 balų skalę. Jei easte labai patenkintas savo darbu ir kasdieninis darbas Jums suteikia nepasakomą malonumą, žymėkite 9 balus, ir priešingai, jei JŪS kasdien kenčiate darbo dieną, JUS persekioja mintis palikti darbovietę, galvojate kaip „susirgti“, rinkitės 1 balą.*

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą □

1 2 3 4 5 6 7 8 9

*Dar keletas klausimų...*

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą   
 Ar pastaruoju metu galvojate pereiti į kitą darbą?

Taip, galvoju pereiti	Nepereisiu	Nežinau

Žymėjimo pavyzdys: pažymėkite Jums tinkantį atsakymą

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

Per mažas atlyginimas	
Blogos darbo sąlygos	
Per toli nuo gyvenamosios vietos	
Darbas monotoniškas	
Per sunkus ir įtemptas darbas	
Dažnai dirbu šventinėmis dienomis ir savaitgaliais	
Dažnai dirbu vakarais	
Darbas neįdomus, čia jaučiuosi nereikalingas	
Dažni konfliktai tarp kolegų	
Nepritampu prie kolektyvo	
Nepatenkinami santykiai su viršininkais	
Čia manęs nevertina	
Nėra galimybių mokytis	
Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą ir pan.	
Per mažai darbuotojų pagal darbo krūvį	
Didelė kolegų kaita	
Dirbu laikinai (kol studijuoju)	
Kitos priežastys (nurodykite kokios).....	

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

Čia geras, draugiškas kolektyvas	
Geras atlyginimas	
Įdomus darbas	
Čia jaučiuosi reikalingas	
Darbas nesunkus ir neįtemptas	
Gerai santykiai su viršininkais	
Esu gerai vertinamas	
Čia dirba mano draugai su kuriais nenoriu skirtis	
Tikiuosi būti paaukštintas pareigose	
Užtikrintos socialinės garantijos	
Kitos priežastys (nurodykite kokios).....	

APKLAUSA BAIGTA!  
 AČIŪ UŽ JŪSŲ LAIKĄ, SĖKMĖS DARBE!



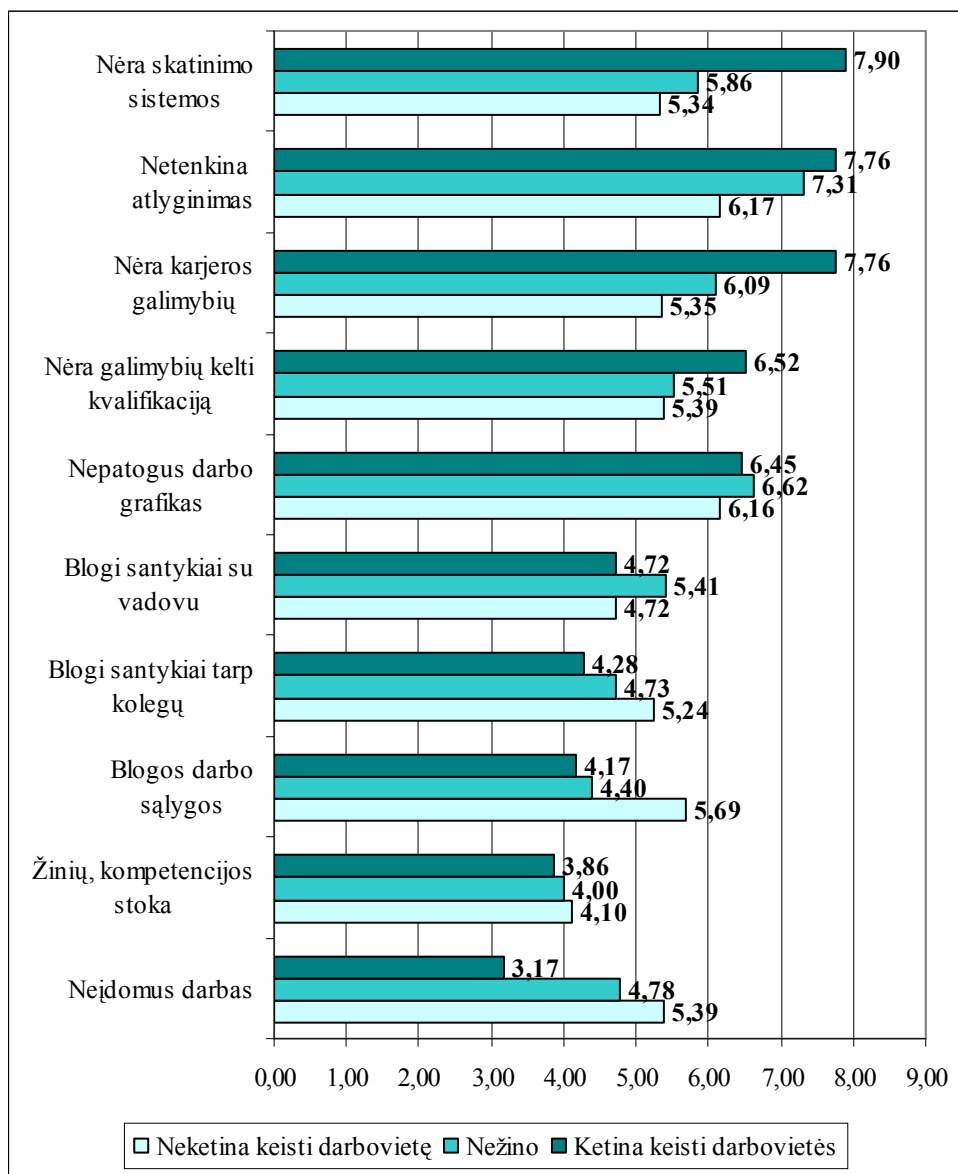
Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai ( $\chi^2$  kriterijus)

Motyvaciniai veiksniai	Lytis	Stazas	Amžius	išsilavinimas	Pareigos	Atlyginimas	Bendras pasitenkinimas	Ketinimas keisti darbą
Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas (-a)	0,529	0,005	0,079	0,887	0,472	0,006	0,36	0,127
Darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas	0,832	0,011	0,068	0,567	0,26	0,103	0,035	0,129
Darbo užmokestis priklauso nuo rezultatų (pastovus atlyginimas + procentai nuo apyvartos)	0,11	0,381	0,32	0,925	0,259	0,374	0,679	0,185
Mokamos priemokos prie atlyginimo už papildomai dirbtus viršvalandžius	0,781	0,521	0,106	0,714	0,477	0,72	0,754	0,165
Mokamos priemokos prie atlyginimo už darbą švenčių dienomis	0,604	0,747	0,142	0,428	0,051	0,652	0,814	0,863
Papildomai mokami premijos ar priedai už pasiektus darbo rezultatus ir profesionalumą	0,22	0,76	0,631	0,581	0,091	0,989	0,67	0,109
Įmonėje dirbu laikinai	0,675	0,224	0,126	0,218	0,586	0,029	0,144	0,26
Įmonėje dirbu nepilnu etatu	0,245	0,001	0	0,297	0	0,029	0,441	0,737
Darbo metu visada yra skiriamas laikas pietų pertraukai	0,468	0,169	0	0,061	0,395	0,001	0,534	0,47
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada pageidauju	0,085	0,01	0,481	0,139	0,804	0,727	0,48	0,037
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti lengvatomis, priklausančiomis motinoms auginančioms mažamečius vaikus, kada pageidauju	0,53	0,783	0,6	0,54	0,608	0,484	0,017	0,238
Darbdaviai suteikia galimybę pasinaudoti gimdymo ir vaiko auginimo atostogomis, kada pageidauju	0,542	0,738	0,239	0,419	0,928	0,994	0,034	0,303
Prįimant į darbą buvau instrukuotas (-a) pagal įmonėje patvirtintas darbo saugos ir sveikatos instrukcijas	0,344	0,65	0,879	0,153	0,059	0,537	0,355	0,704
Žinau koks bus mano darbo grafikas prieš savaitę	0,043	0,179	0,485	0,893	0,006	0,799	0,225	0,235
Darbe dažnai jaučiu nervinę įtampą	0,089	0,083	0,618	0,498	0,945	0,951	0,008	0,028
Darbas monotoniškas	0,184	0,068	0,314	0,176	0,244	0,71	0,022	0,6
Mane tenkina mano atliekamas darbas (darbo turinys)	0,41	0,166	0,433	0,479	0,335	0,05	0,019	0,004
Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais	0,415	0,357	0,832	0,575	0,74	0,035	0,003	0,77
Mane tenkina sanitarinės-higieninės sąlygos įmonėje: rūbinė, prausyklos, tualetai	0,518	0,078	0,652	0,668	0,012	0,359	0,619	0,952
Mane tenkina speciali patalpa pietų pertraukai ir poilsiui	0,983	0,418	0,723	0,034	0,007	0,873	0,599	0,523
Mane tenkina darbo vietos įrengimas (apšvietimas, ventiliacija, temperatūra darbo vietoje, patogūs baldai ir t.t.)	0,496	0,035	0,578	0,751	0,23	0,699	0,045	0,99
Mane tenkina užtikrinamas saugumo lygis darbe	0,717	0,239	0,472	0,454	0,141	0,764	0,6	0,525
Mane tenkina darbo grafikas	0,496	0,501	0,695	0,202	0,348	0,102	0,183	0
Dažnai darbo grafikas sudaromas atsižvelgiant į mano pageidavimus	0,517	0,929	0,746	0,085	0,55	0,047	0,837	0,64
Dažnai dirbu vakarais ar savaitgaliais	0,324	0,395	0,048	0,005	0,054	0,215	0,224	0,017
Dažnai dirbu viršvalandžius	0,302	0,717	0,616	0,72	0,052	0,93	0,168	0,414
Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	0,098	0,106	0,463	0,961	0,639	0,026	0,008	0,003

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

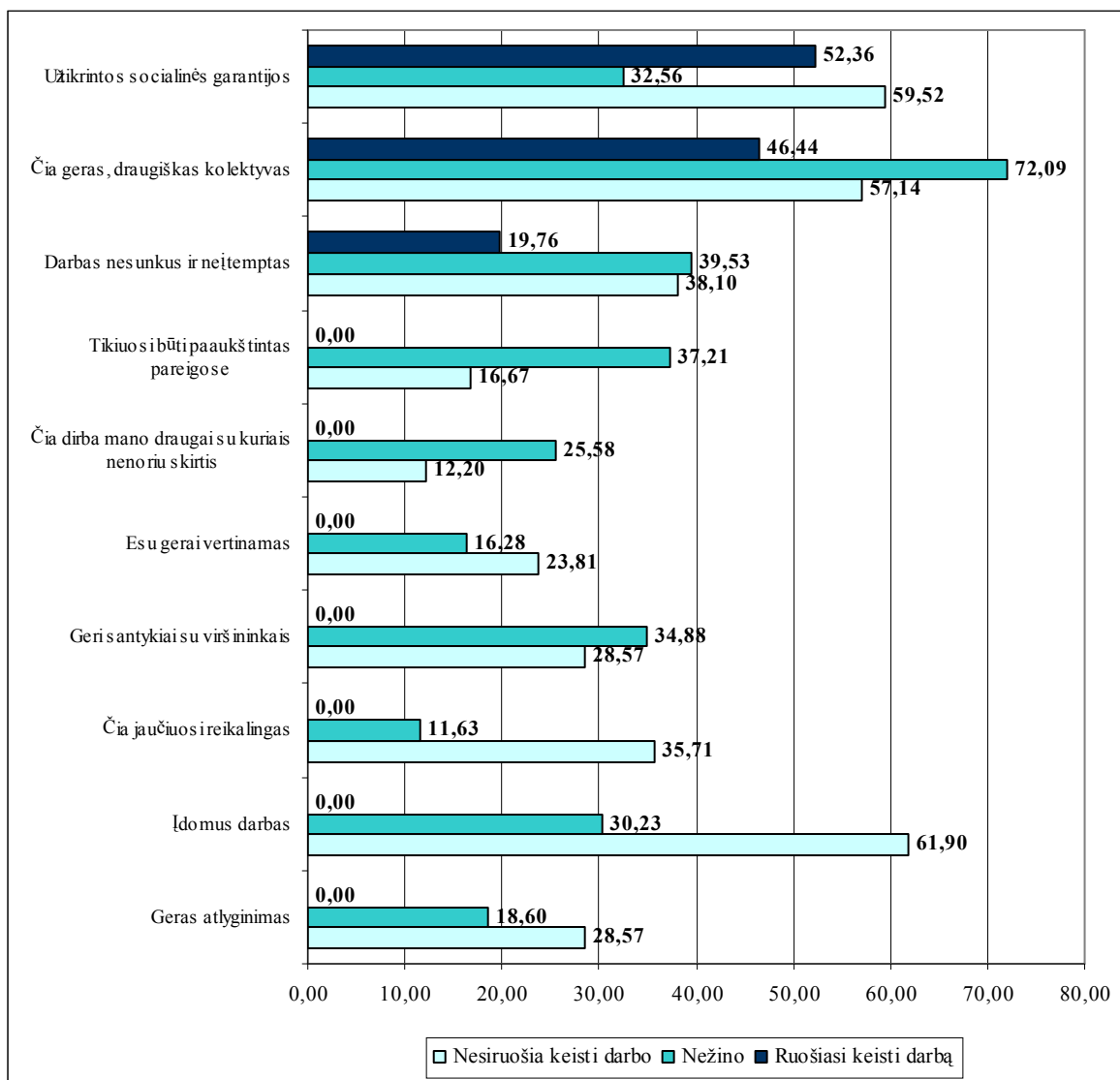
Santykiai su įmonės vadovu yra geri	0,163	0,379	0,705	0,953	0,95	0,793	0,121	0,071
Vadovas domisi, ar darbuotojai patenkinti darbo sąlygomis ir savo darbu	0,195	0,372	0,515	0,39	0,371	0,874	0,045	0,055
Santykiai su kolegomis yra geri	0,984	0,127	0,708	0,681	0,356	0,798	0,325	0,335
Jaučiuosi pilnavertis kolektyvo narys	0,531	0,842	0,894	0,555	0,411	0,456	0,592	0,664
Įmonėje vyrauja teigiama darbu aplinka	0,142	0,04	0,928	0,984	0,122	0,841	0,499	0,562
Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu	0,342	0,083	0,106	0,041	0,138	0,585	0,403	0,041
Net ir gerai progai pasitaikius neičiau iš įmonės dirbti kitur	0,041	0,261	0,717	0,328	0,056	0,308	0,622	0,001
Konfliktinės situacijos – retas reiškinys įmonėje	0,046	0,612	0,16	0,454	0,391	0,664	0,36	0,878
Vadovas rodo pagarbą savo pavaldiniams	0,257	0,022	0,41	0,462	0,269	0,864	0,437	0,11
kvalifikuoti specialistai įmonėje ypač vertinami	0,964	0,111	0,119	0,177	0,032	0,107	0,01	0,249
Aš turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	0,988	0,111	0,493	0,55	0,225	0,22	0	0,048
Aš turiu galimybę mokytis (sudaromos sąlygos studijuoti ir dirbti)	0,89	0,509	0,296	0,524	0,099	0,349	0,001	0,009
Darbas įmonėje leidžia tobulėti ir įgauti daugiau profesinių žinių	0,873	0,103	0,009	0,162	0,013	0,835	0,002	0,001
As tiri galimybę kilti karjeros laiptais	0,33	0,153	0,007	0,123	0,001	0,398	0,021	0,001
Aš žinau apie įmonės padėtį rinkoje (konkurentus)	0,636	0,001	0,541	0,357	0,822	0,733	0	0,099
Aš žinau, kaip prekių/paslaugų kokybę vertina vartotojai	0,016	0,239	0,631	0,749	0,474	0,057	0,058	0,521
Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	0,265	0,214	0,392	0,438	0,039	0,185	0,788	0,178
Mano nuomonė svarbi įmonės vadovybei	0,171	0,016	0,537	0,433	0,047	0,08	0,006	0,229
Dažnai išsakau savo idėjas ir mintis vadovybei	0,814	0,75	0,711	0,33	0,049	0,249	0,129	0,044
Nevengiu prisiimti atsakomybės už savo veiksmus	0,32	0,606	0,921	0,659	0,406	0,805	0,115	0,032
Tenka tik vykdyti vadovo nurodymus	0,696	0,4	0,1	0,547	0,001	0,093	0,524	0,037
Jaučiuosi pilnateisis kolektyvo narys	0,529	0,705	0,766	0,71	0,398	0,992	0,721	0,096

### UAB „Drogas“ darbuotojų kaitą įtakojančių motyvacinių faktorių palyginimas pagal apsisprendimą keisti darbovietę

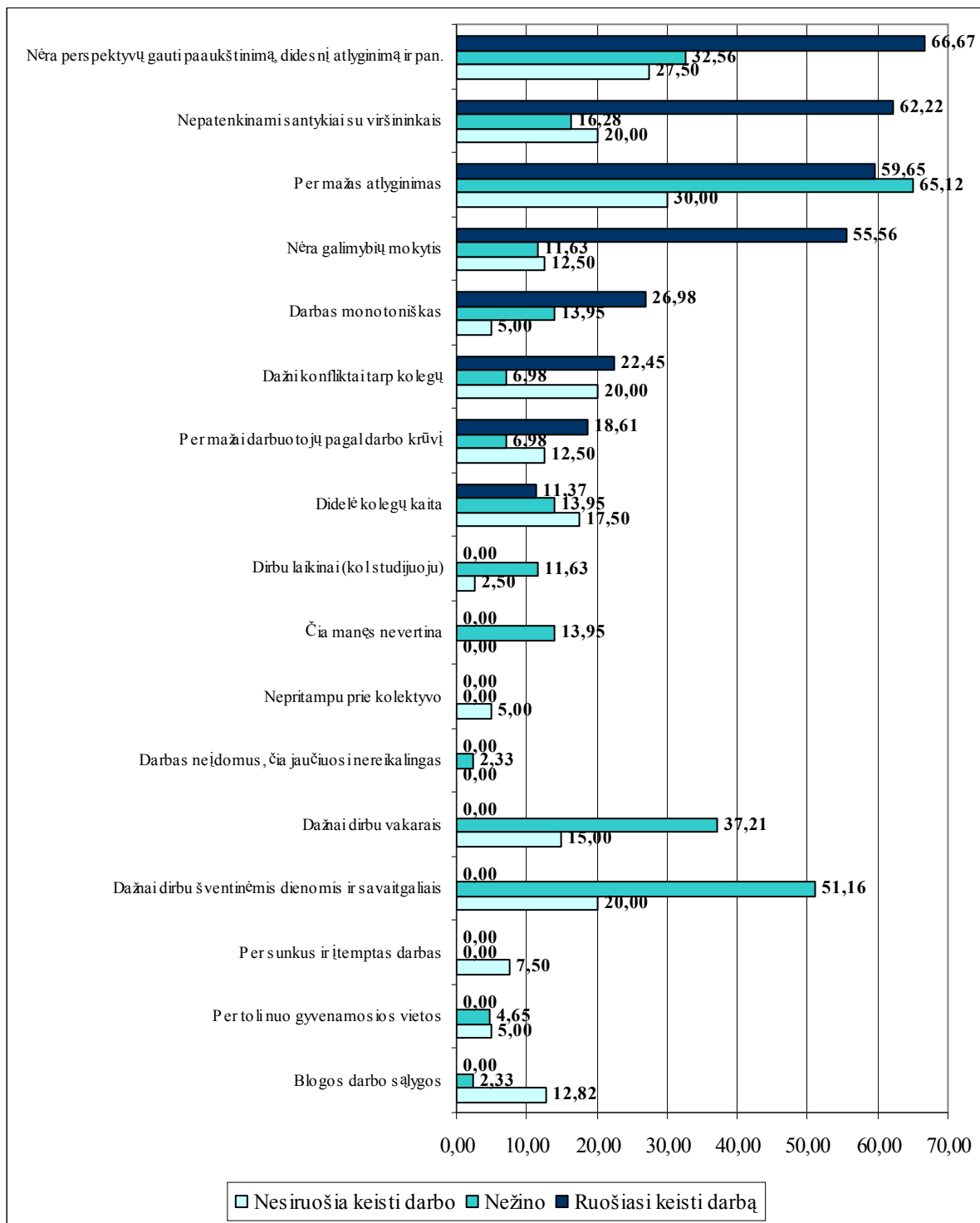


1 pav. Darbuotojų kaitą įtakojančys motyvaciniai faktoriai pagal apsisprendimą keisti darbovietę (balais).

### UAB „Drogas“ darbuotojų išėjimo ir neišėjimo iš darbo priežasčių palyginimas pagal apsisprendimą keisti darbovietę

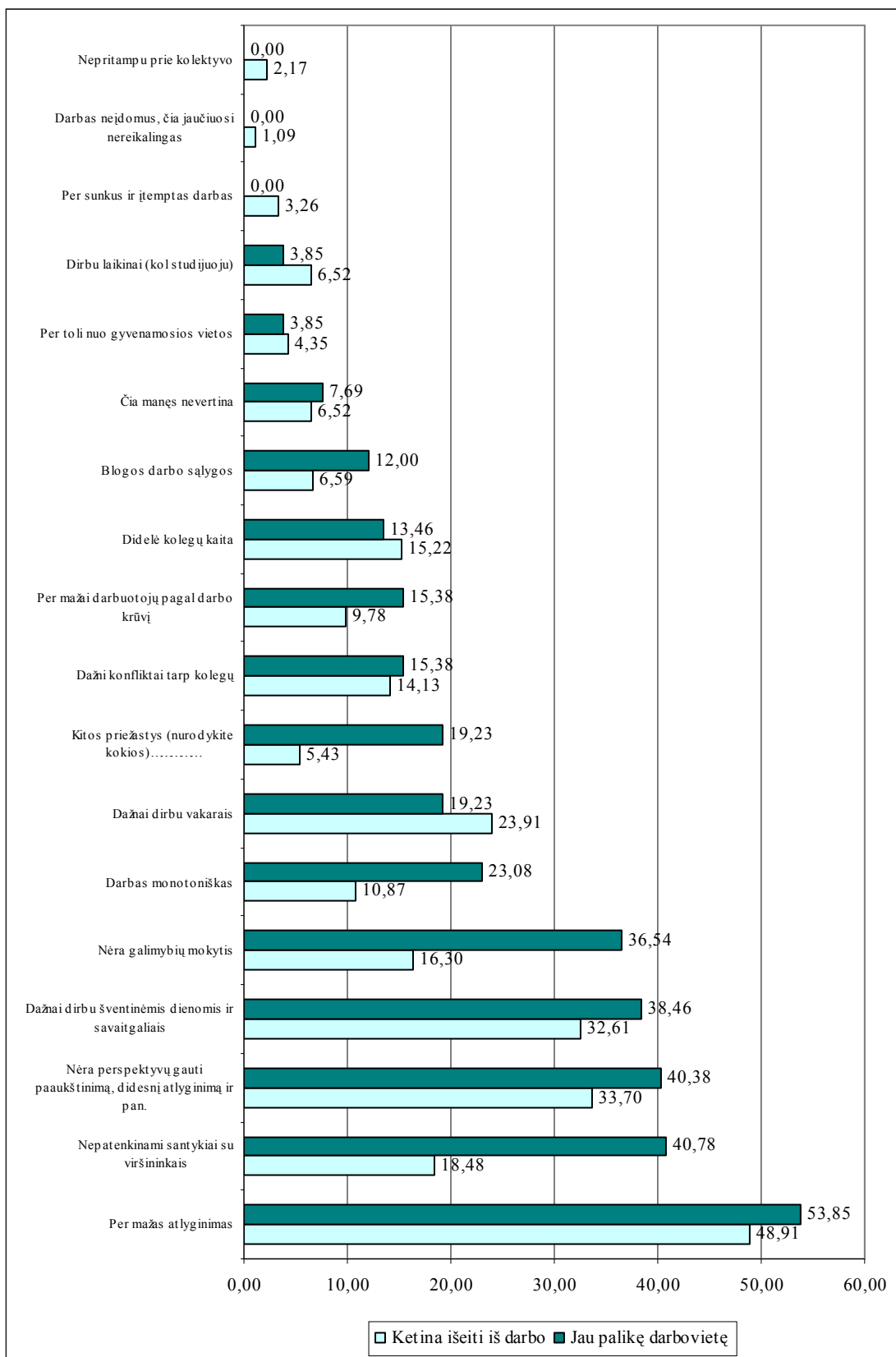


1 pav. Neišėjimo iš darbo priežastys pagal apsisprendimą keisti darbovietę (procentais).



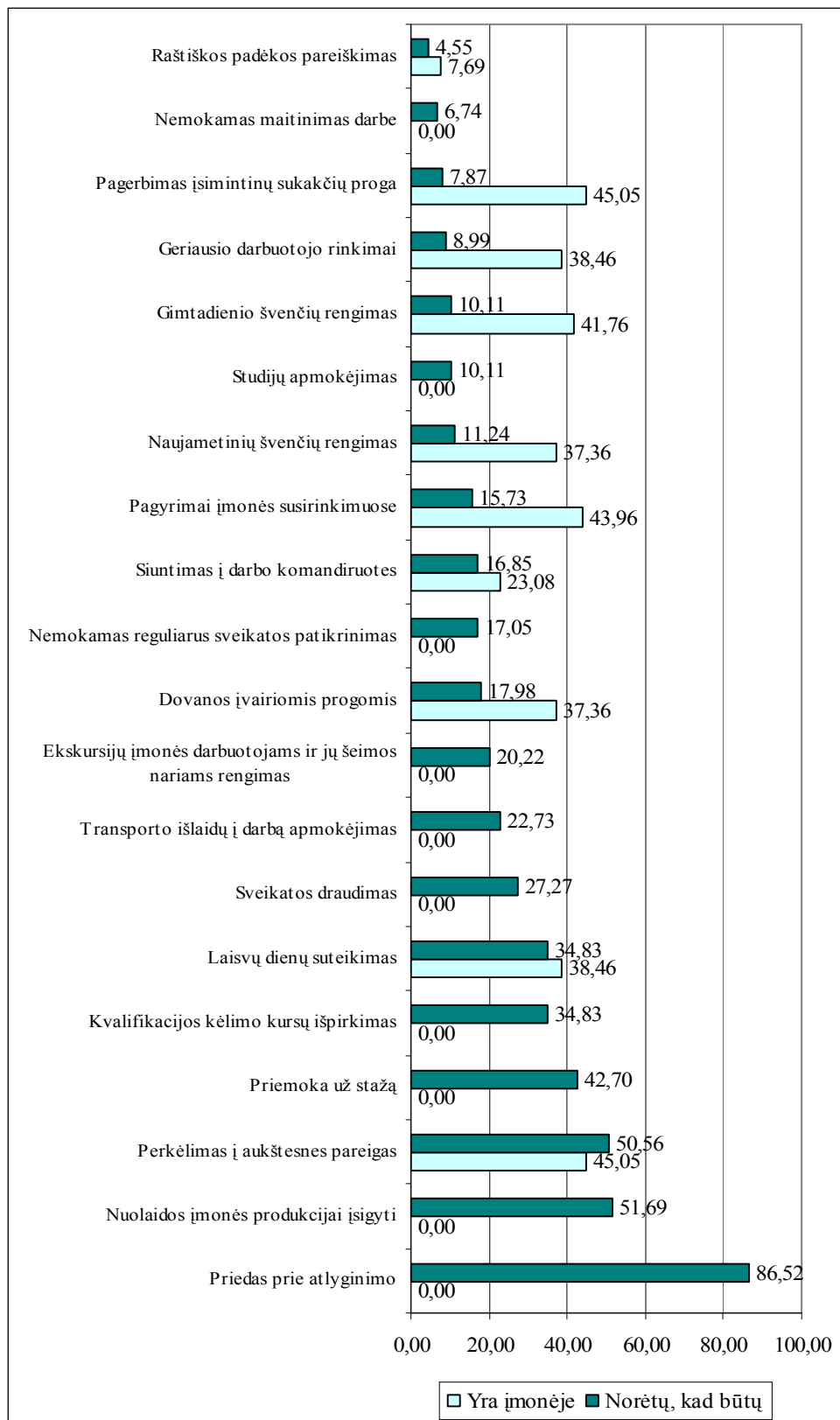
2 pav. Išėjimo iš darbo priežastys pagal apsisprendimą keisti darbovietę (procentais).

### Jau išėjusių ir artimiausiu metu ketinančių išeiti darbuotojų išėjimo iš darbo priežasčių palyginimas (procentais).



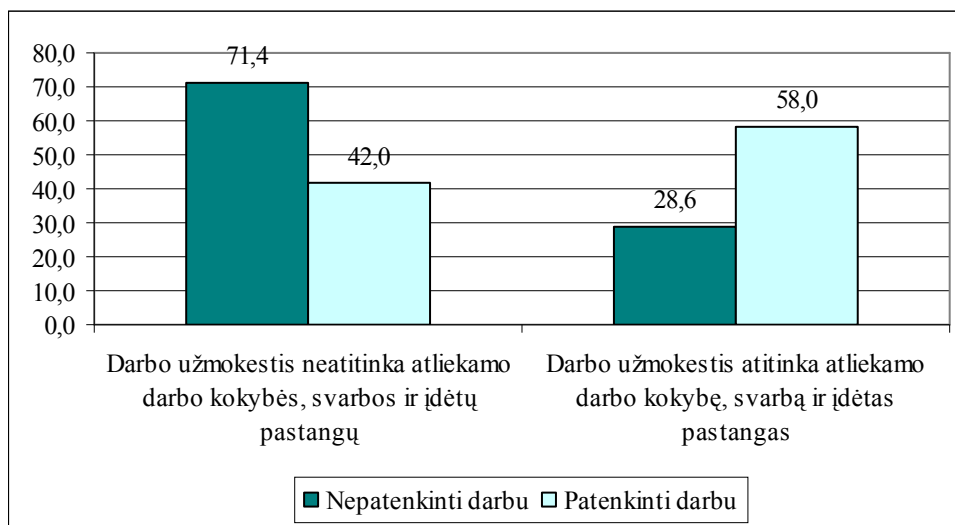
1 pav. Jau išėjusių ir artimiausiu metu ketinančių išeiti darbuotojų išėjimo iš darbo priežasčių palyginimas (procentais).

### UAB „Drogas“ naudojamos ir darbuotojų pageidaujamos skatinimo priemonės

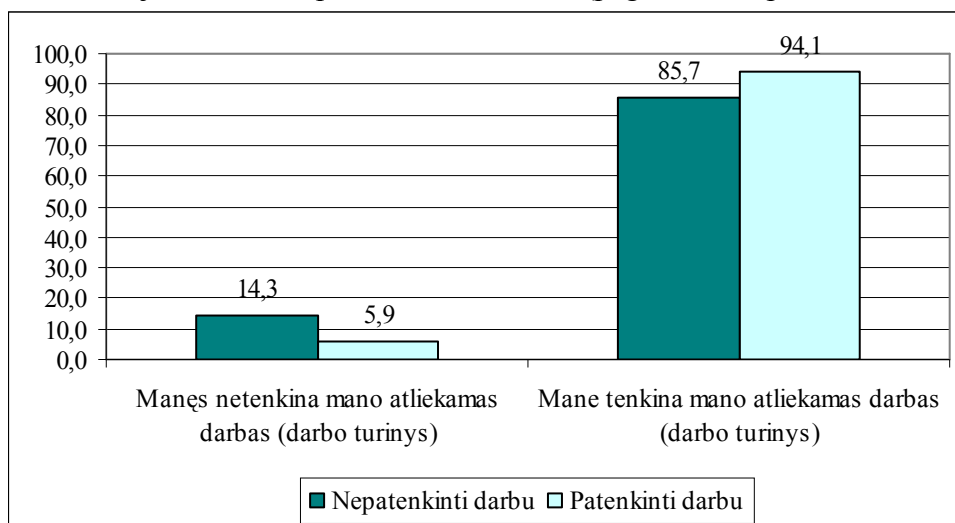


1 pav. UAB „Drogas“ naudojamos ir darbuotojų pageidaujamos skatinimo priemonės

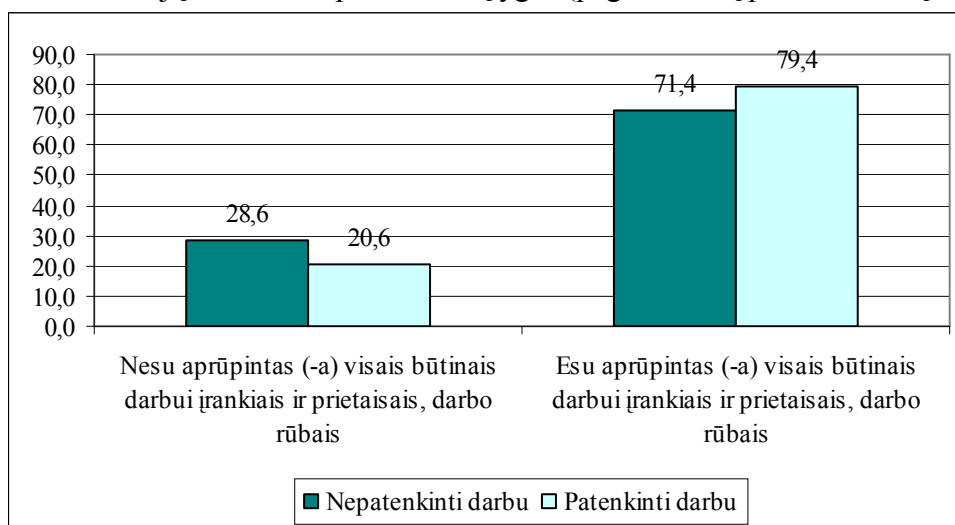
### Darbuotojų bendro pasitenkinimo darbu ir motyvacinių parametrų ryšys



1 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo užmokestį (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).

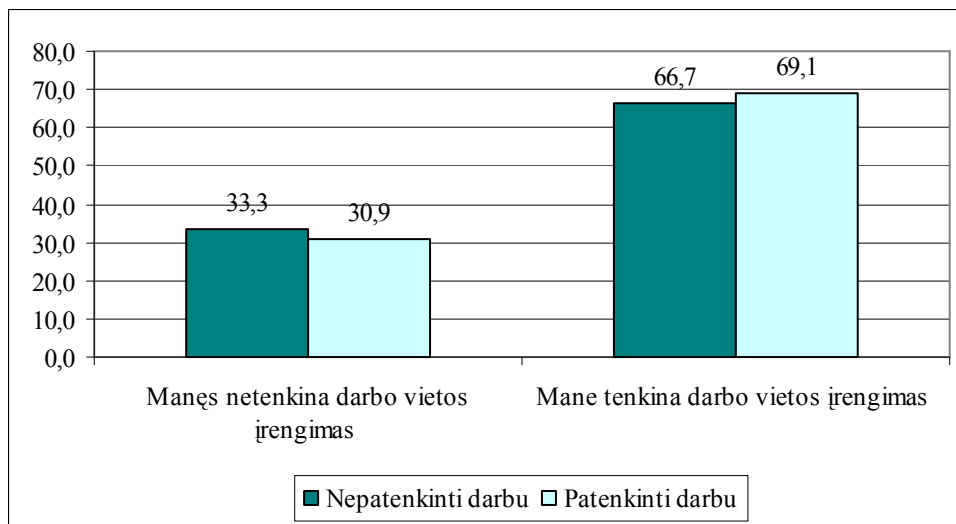


2 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).

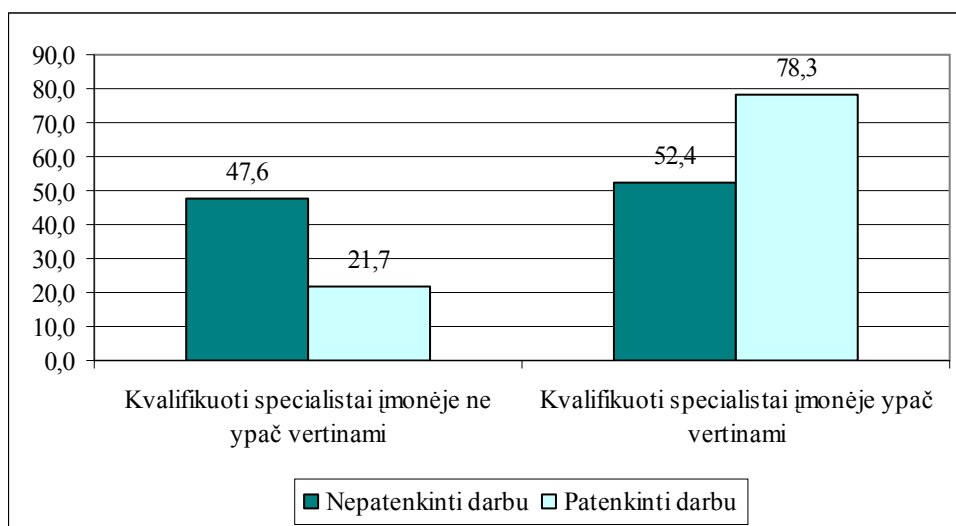


3 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).

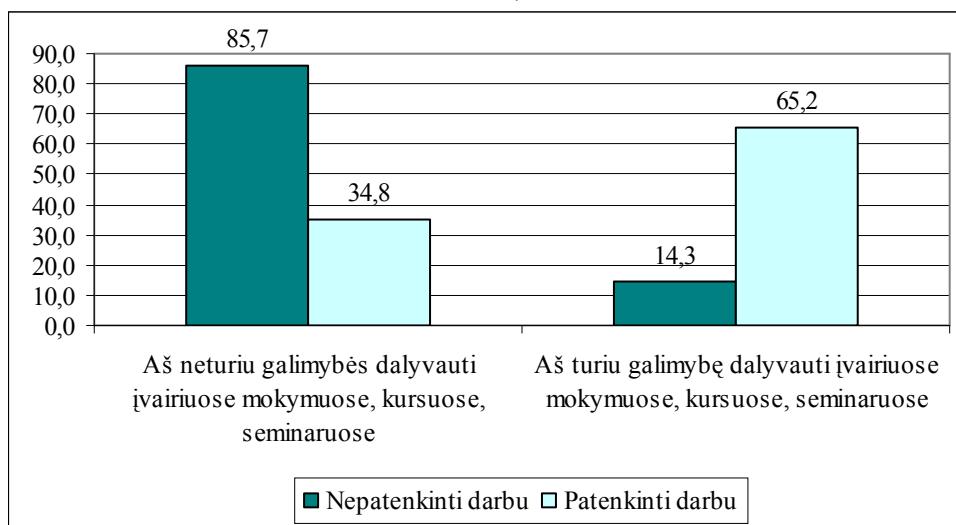




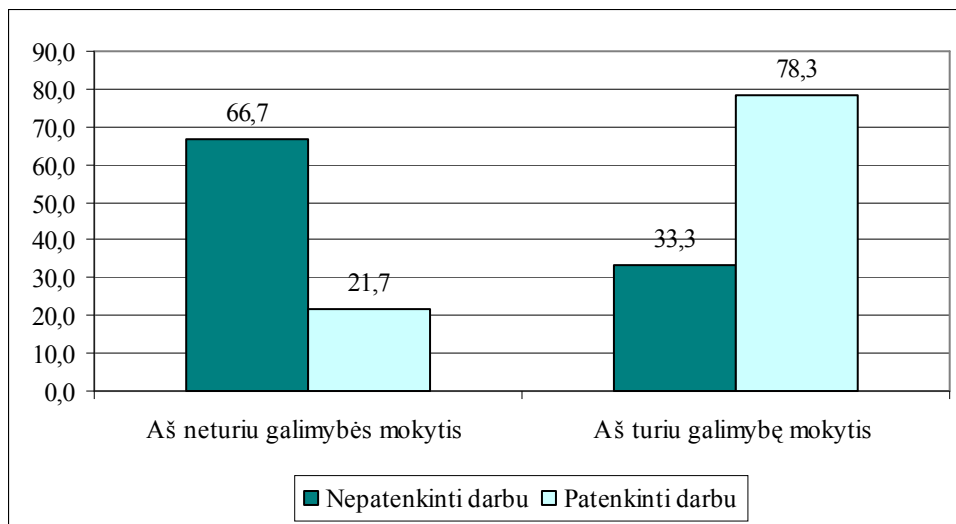
4 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



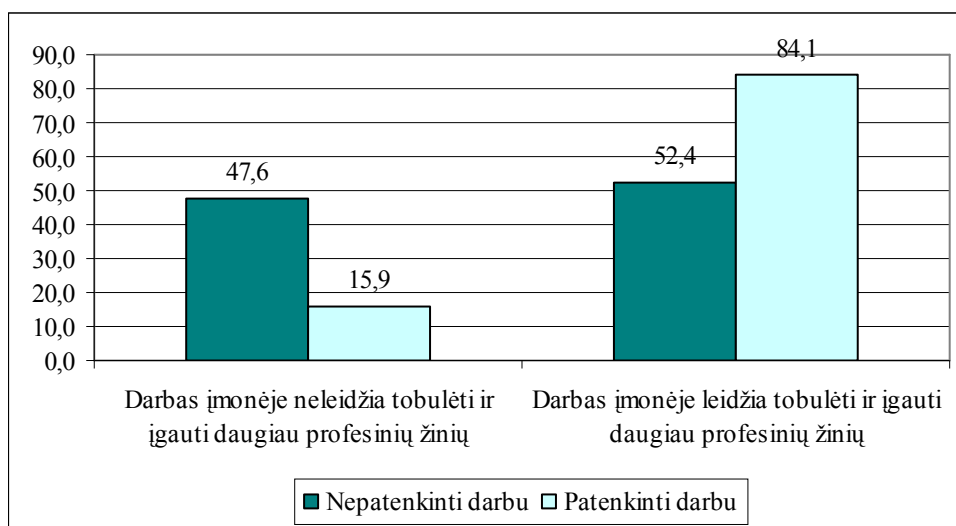
5 pav. Darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo galimybę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



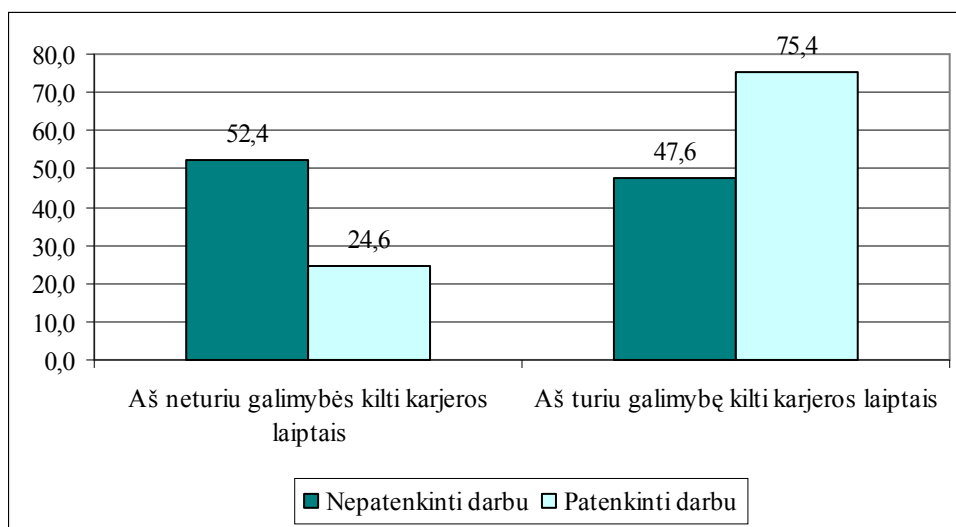
6 pav. Darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo galimybę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



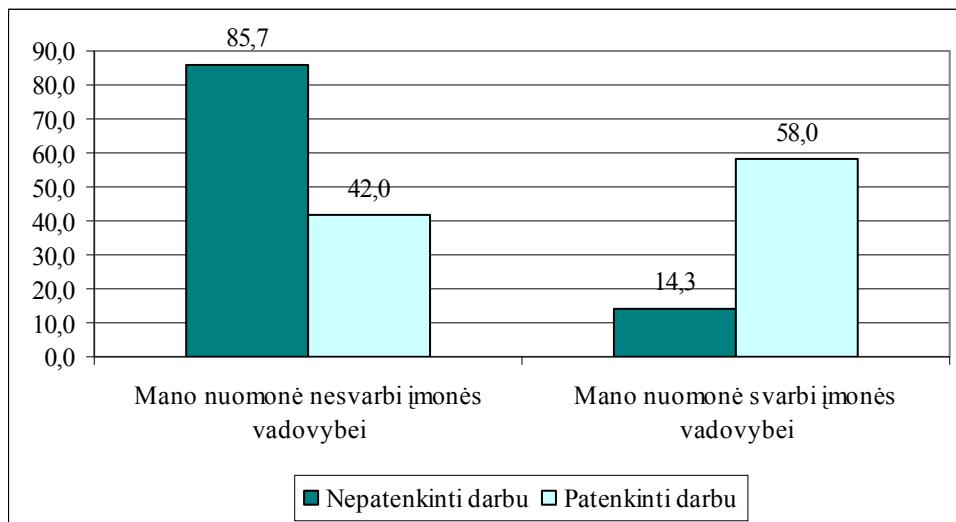
7 pav. Darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo galimybę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



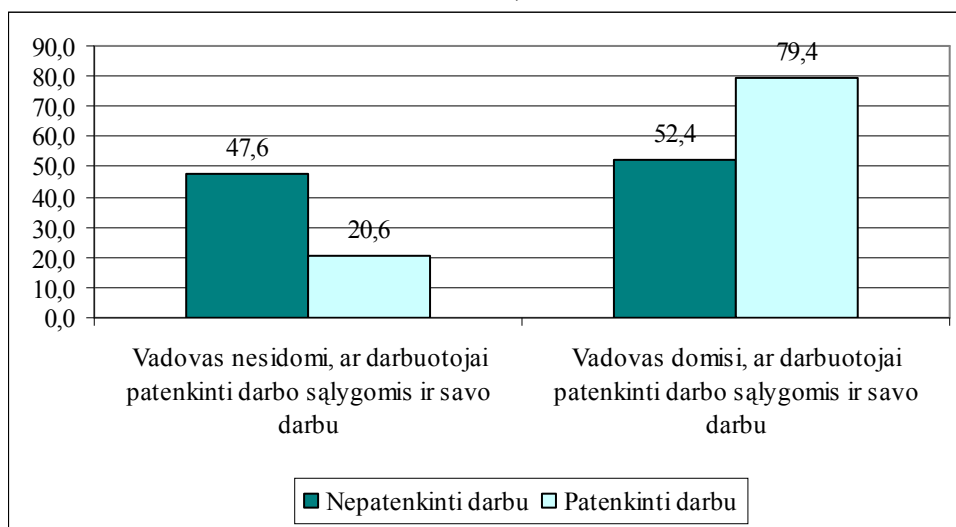
8 pav. Darbuotojų nuomonė apie kvalifikacijos kėlimo galimybę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



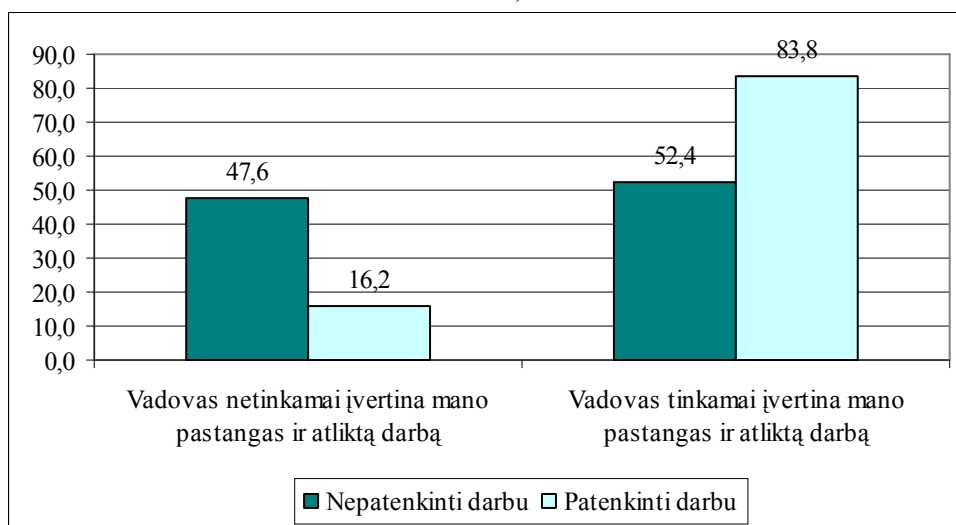
9 pav. Darbuotojų nuomonė apie karjeros galimybę (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



10 pav. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą įmonės valdyme (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



11 pav. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą įmonės valdyme (pagal bendrą pasitenkinimą darbu).



12 pav. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą įmonės valdyme (pagal bendrą pasitenkinimą darbu)