

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jolanta JASIŪNIENĖ**

**UAB "AFFINITAS" DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS:  
IDENTIFIKAVIMAS IR TOBULINIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jolanta JASIŪNIENĖ**

**UAB "AFFINITAS" DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS:  
IDENTIFIKAVIMAS IR TOBULINIMAS**

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

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

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

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

## **SANTRAUKA**

Jolanta Jasiūnienė

**UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvavimas: identifikavimas ir tobulinimas.**

Magistro darbas.

Teorinėje šio darbo dalyje plačiai apžvelgiama darbuotojų motyvacijos teorijos istorinė raida, nagrinėjami įvairūs šaltiniai pradedant nuo ankstyvųjų motyvacijos teorijos ištakų iki šių dienų ir jų įtaka šiuolaikiniam mąstymui. Įvairių šalių mokslininkų ir praktikų darbuose iki šiol ieškoma būdų, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą ir padidinti darbo našumą, kaip vieną svarbiausių pelningo verslo sąlygų.

Praktinėje šio darbo dalyje yra nagrinėjama mažos Lietuvos įmonės – uždarnosios akcinės bendrovės „AFFINITAS“ motyvacinė sistema. Testavimo, pokalbių su darbuotojais ir vadovu, stebėjimo būdu, bandoma išsiaiškinti, kaip bendrovėje patenkinami darbuotojų motyvacijos poreikiai, analizuojami vadovo santykiai su pavaldiniais ir vadovavimo stilius. Pagrindiniai šio darbo tikslai buvo nustatyti, kokia yra skatinimo priemonių sistema ir ieškoma būdu jai tobulinti.

## **SUMMARY**

Jolanta Jasiūnienė

**JSC “AFFINITAS” employee motivation: identification and improvement. Master’s work.**

There is overviewed historical development of employee motivation theory according to the various sources, starting from the early motivation theory sources till the nowadays, also early sources influence to nowadays thinking is analyzed in the theoretical part of this work. Scientists from different countries are seeking for the ways how to fully use employees’ intellectual potential and increase labour productivity, as it is proven to be one of the most important conditions of the profitable business.

The employee motivation system in small Lithuanian enterprise “AFFINITAS” is analyzed in the practical part of the work. I tried to determine the level of employees’ motivational needs satisfaction, analyzed the relationships between the manager and employees, leadership style by testing, conversations with manager and employees, observation. All in all, the main goals of this work were to determine the means of motivation system and try to find the ways to improve it.

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. MOTYVACIJOS TEORIJS IR TYRIMO METODIKA.....	8
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	8
1.2. Pagrindiniai motyvacijos ir motyvavimo teiginiai.....	12
1.3. Motyvacijos teorijos.....	15
1.3.1. Ankstyvieji motyvacijos požiūriai.....	15
1.3.2. Šiuolaikinės motyvacijos.....	16
1.3.3. Maslow poreikių teorija.....	17
1.3.4. Kitos motyvavimo teorijos.....	20
1.3.5. Visuotinė kokybės vadyba ir poreikių teorija.....	24
1.4. Darbuotojų pripažinimas bei paskatos ir jų steigimas.....	26
1.5. Kas žmonėms yra svarbiausia dirbant?.....	29
1.6. Personalo blogos darbo kokybės priežastys.....	32
1.7. Naudojamos priemonės darbuotojų nuomonei sužinoti apie jų motyvavimą.....	33
2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „AFFINITAS“ VEIKLOS APRAŠYMAS.....	35
2.1. Įmonės ir jos veiklos analizė.....	35
2.2. Įmonės organizacinė struktūra.....	37
2.3. Motyvacijos sistema įmonėje.....	39
3. TYRIMAI IR ANALIZĖ.....	40
3.1. Darbuotojų apklausa.....	40
3.2. Apklauso rezultatai.....	42
3.3. Pokalbis su UAB „AFFINITAS“ darbuotojomis.....	54
3.4. Pokalbis su įmonės vadovu.....	59
3.5. Tyrimo apibendrinimas.....	65
IŠVADOS.....	70
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	74

## IVADAS

Per palyginti trumpą šalies verslo valdymo patirtį pagal vakarietiškus standartus daugelyje įmonių jau imta rimtai žiūrėti į personalo valdymo strategiją, pradėta ją kurti ir įgyvendinti. Imta steigti net atskiras personalo valdymo vadovo pareigybes. Pagrindinė tokio specialisto užduotis yra užtikrinti, kad kompanijoje būtų sudarytos sąlygos ir tinkama aplinka ir tai padėtų darbuotojams siekti bendrovės užsibrėžtų tikslų. Prieš 15-10 metų didžioji dalis bendrovių turėjo tik ore sklandančias darbuotojų motyvavimo koncepcijas ir į jas nebuvo rimtai žiūrima. Dabar pats gyvenimas ir konkurencija diktuoja sąlygas ir jos verčia įmones suvokti, kad personalo valdymas yra strateginė priemonė konkurenciniam pranašumui įgyti. Juk nepakanka turėti puikias vizijas ir planus, reikia dar ir motyvuotų, kritiškai mąstančių, ir pareigingų vadovų, profesionalių specialistų, tinkamai savo darbą atliekančių ir motyvuotų darbininkų. Kitaip tos idėjos paprasčiausiai nebus įgyvendintos.

Anot specialistų, sparčiai šios srities plėtrai nemenką įtaką darė naują perspektyvią rinką atradusios tarptautinės kompanijos, atėjusios šaliai atgavus Nepriklausomybę. Jos čia taikė savo išpuoselėtus motyvavimo modelius, o pirmą kartą su motyvavimu susidūrusioms kompanijoms beliko patikėti, kad pasiūlyti modeliai iš tiesų veikia.

Po keleto metų vis dėlto teko nusivilti ir suvokti, kad Lietuvoje, kaip, beje, ir daugelyje į panašią padėtį patekusių jaunų valstybių, verslo aplinkybėmis šie modeliai neveikia. Tada atsirado abejonių ir imta iš tiesų mąstyti ir rinktis, kas tinka, o kas ne. Todėl dabar vyksta natūralus procesas – stengiamasi kaupti žinių ir patirties. Dauguma kompanijų, tame tarpe ir tarptautinių, suvokė, kad taikant įvairius motyvavimo modelius reikia atsižvelgti į kultūrinių, socialinių sąlygų, mentaliteto skirtumus, prisitaikyti prie vietinės darbo rinkos ir geopolitinės padėties.

Šiame darbe bus apžvelgta darbo motyvacijos teorijos istorinė raida, bus nagrinėjami žymių šios srities teoretikų ir praktikų F. Landy ir W. Beckerio [24], F. Teilorio [29], D. Mc. Gregoro [6], A. Maslowo [17, 32], F. Herzbergo [24], V. Vroomo [31], W. E. Demingo [24] ir kitų motyvacijos tyrinėtojų darbai. Taip pat bus nagrinėjami lietuvių autorių L. Marcinkevičiūtės [15], I. Bučiūnienės [4], A. Sakalo [23], S. Butkaus [5] ir kitų Lietuvos mokslininkų atlikti darbo motyvacijos mūsų šalyje tyrinėjimai.

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Susipažinus su publikuojamais straipsniais, bei skaitant literatūrą šiuo klausimu, galima vienareikšmiškai teigti, kad bet kurios organizacijos ar įmonės darbuotojų motyvacija yra viena iš priemonių, kuri padeda siekti organizacijos veiklos tikslų.

Personalo motyvacija nėra savitiksliis veiksmas. Motyvacija turėtų būti tiesiogiai susieta su įmonės veiklos tikslais. Norint įdiegti motyvavimą įmonėje reikėtų sukurti išsistą motyvacijos sistemą. Ir šios sistemos tikslas – padėti įmonei siekti užsibrėžtų tikslų. Todėl norint siekti veiklos tikslų, reikia stengtis efektyviai naudoti intelektualinius resursus. Šie resursai, tai įmonės darbuotojai ir jie yra didžiausias potencialas, kuris iki šiol dar nepilnai panaudotas. . Nuo to, kaip įmonių ir įstaigų vadovai stengsis dirbti su savo personalu, priklausys įmonių ateitis. Jei motyvacija organizacijoje nebus domimasi, gali būti, kad darbuotojai nenorės sieti savo karjeros perspektyvų su tokia įmone, todėl išlaikyti aukštos kvalifikacijos ir lojalius darbuotojus bus labai sunku. Yra įmonių, kuriose vadovai, net ir neturėdami vadybinės patirties, puikiai susidoroja su savo pareigomis. Jie tiesiog intuityviai jaučia, kas įmonės darbuotojams yra svarbu. Tačiau dauguma kitų vadovų tokių sugebėjimų neturi ir juos tenka ugdyti. Todėl įstaigų vadovams reikia nuolat tobulėti. Taigi, motyvaciją galima apibūdinti kaip faktorių, kuris padeda su darbuotojais elgtis taip, kad būtų galima pasiekti žymiai daugiau negu iki šiol pavykdavo. Su motyvacijos stoka susiduria ir užsienio įmonės. Lietuvos ir užsienio šalių organizacijose motyvavimo problemos yra panašios. Tačiau jos skiriasi nuo mūsų šalies įmonių problemų dėl skirtingo motyvacijos veiksnių naudojimo masto. Vakarų šalių mokslininkai ir praktikai sprendžia problemas, susijusias su tikslu, kaip pilnai panaudoti darbuotojų intelektualinį potencialą. Lietuvoje pagrindinis dalykas, kodėl maža darbuotojų motyvacija, yra tas, kad įmonių vadovams trūksta žinių ir patirties kompleksiskai motyvuojant darbuotojus. Dauguma vadovų darbuotojų motyvaciją suvokia kaip motyvaciją pinigine išraiška. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse taikomos motyvavimo sistemos, kurių tik viena dalis yra piniginis atlygis. Čia yra taikomi kiti motyvatoriai, kurie dažniausiai yra daug efektyvesni ir pigesni nei piniginiai. Žinoma, kad piniginio atlygio visiškai ignoruoti negalima, tačiau reikėtų mėginti taikyti ir kitas, šiame darbe pateikiamas, motyvacinės priemonės. Galima išskirti pagrindinę problemą, kuri sprendžiama tiek Lietuvoje, tiek ir Vakarų šalyse. Ši problema yra ta, kad užsienyje darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis yra nepakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiams poreikiams tenkinti. Užsienyje sukurtos motyvacinės sistemos nelabai tinkamos taikyti Lietuvoje. Dauguma įmonių vadovų net nežino, kad yra tokios motyvacinės sistemos ar, kad jas galima naudoti. Todėl pirmiausiai tokią sistemą reikia sukurti Lietuvoje ir stengtis ją taikyti.

**Darbo tikslas** – nustatyti įmonės “AFFINITAS” darbuotojų motyvacijos kriterijus, taip pat išsiaiškinti skatinimo priemonių įtaką bendrai įmonės veiklai, parengti rekomendacijas įmonės vadovybei apie galimus personalo motyvacijos tobulinimo būdus. Darbe tyrimo objektas - Vilniaus mieste veikiančios UAB “AFFINITAS” motyvavimo sistema. Tiriamas dalykas – personalo motyvavimas smulkioje įmonėje.

## **Uždaviniai**

1. Išanalizuoti autorių darbuose pateikiamą nuomonę apie motyvacijos kaip priemonės įtaką dabartinei verslo aplinkai. Palyginti istoriškai, kaip vystėsi motyvavimo teorijos vakarų šalyse ir Lietuvoje.
2. Iširti, kaip įmonėje vyksta darbuotojų motyvavimas, kokios motyvavimo priemonės taikomos, ar įmonės vadovai remiasi literatūroje apibūdintais ir aprašytais modeliais.
3. Išanalizuoti įmonės darbuotojų norus bei siekius, faktorius, skatinančius juos geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų. Atlikti įmonės vadovų apklausą. Jos metu išsiaiškinti, kaip jie skatina ir motyvuoja savo darbuotojus.
4. Įvertinus motyvavimo priemonių taikymo būklę įmonėje, parengti rekomendacijas įmonės vadovams, kaip galėtų būti gerinama darbuotojų motyvavimo situacija įmonėje. Kokie motyvavimo modelių taikymo būdai ateityje padėtų įmonei siekti savo strateginių tikslų, bei pasiekti, kad įmonėje sumažėtų darbuotojų kaita.

**Mokslinė hipotezė.** Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje atsirado nauja verslininkų karta, kuri ėmė dirbti rinkos sąlygomis. Per pastaruosius metus rinka sparčiai keitėsi. Išliko ir sparčiai vystėsi tik tos įmonės, kurios diegė daugiau inovacijų, taikė vakarų valstybių patirtį. Tačiau daugelis lietuvių mokslininkų, tyrusių motyvacijos klausimus Lietuvoje vienareikšmiškai teigia, jog negalima akiai taikyti užsienio įmonėse taikomų personalo motyvavimo metodų, reikia atsižvelgti į kultūrinius, etninius ir penkis dešimtmečius trukusius politinius – ekonominius skirtumus. Todėl savo darbe pamėginsiu išsiaiškinti šito teiginio svarbą ir pagrįstumą. Mėginsiu įsigilinti į psichologines šio klausimo puses, į motyvavimo metodus, kurie nereikalauja didelio finansavimo bei nedidina įmonės gamybos kaštų. Juk ne viską gyvenime lemia pinigai.

Dirbančiųjų darbo motyvacija yra didelis rezervas darbo efektyvumui kelti. Savo darbe norėčiau išsiaiškinti, kokie motyvavimo metodai padėtų konkrečioje įmonėje pakelti darbo efektyvumą, pagerintų psichologinį darbo mikroklimatą.

**Tyrimo koncepcija.** (Kaip bus (buvo) atliktas tyrimas?) Darbe numatoma išstudijuoti užsienio autorių darbuose nagrinėjamas personalo motyvavimo problemas, apžvelgti Lietuvos mokslininkų darbus šioje srityje. Taip pat numatoma naudotis internete skelbiama informacija šia tema. Bus bandoma nustatyti bendras problemas, jaudinančias šių dienų įmonių vadovus, išsiaiškinti, kaip jie bando jas spręsti. Taipogi bus pamėginta sukurti motyvavimo sistemos modelį tinkanti konkrečiai įmonei ir vadovybei pasiūlyta jį įdiegti.

**Metodika.** Tiriamajame darbe, naudojantis visais prieinamais šaltiniais, įvertinsiu istorinę informaciją, kaip vystėsi motyvavimo teorijos vakarų valstybėse ir Lietuvoje. Tam atvejui bus taikomas istorinis tyrimo metodas. Križiškai įvertinus surinktą informaciją, paaiškės ar pasitvirtina

teiginiai, jog ne viskas, kas taikoma motyvuojant darbuotojus vakarų šalyse yra taikytina Lietuvos įmonėse. Pasitelkiant empirinius tyrimo metodus (stebėjimas, apklausa, testavimas, interviu) bus aiškinamasi, kokiais motyvavimo metodais naudojama įmonėje „AFFINITAS“, tuo pačiu bus aiškinamasi kokiais motyvavimo metodais naudojasi kitos pažangios Lietuvos įmonės. Darbo metu bus vykdoma darbuotojų apklausa, imamas interviu iš įmonių vadovų. Gautos žinios analizuojamos ir apibendrinamos, bei daromos išvados. Manau tyrimo eigoje išaiškės trūkumai bei atsiskleis potencialios galimybės, kaip pagerinti darbuotojų motyvavimą įmonėje. Atlikto tyrimo pagrindu bus parengtos rekomendacijos įmonės vadovybei, kaip pagerinti įmonės darbuotojų motyvavimą, pasitelkiant visą priemonių sistemą.



# 1. MOTYVACIJOS TEORIJS IR TYRIMO METODIKA

## 1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.;

Stoner, J. A F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

### A

**Antriniai poreikiai** – žmogaus socialinio ir psichologinio pobūdžio poreikiai.

**Asmeninės savybės** – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę charakterizuojantys atributai.

**Autoritariniai vadovai** – vadovai, jaučiantys poreikį visus valdžios įgaliojimus koncentruoti savo rankose ir vienvaldiškai priimti visus sprendimus.

**Autoritarinis valdymo modelis** – valdymo koncepcija, pagal kurią poveikis pavaldiniams ir jų veiklos kontrolė įmanomi tik įtvirtinant oficialiais įgaliojimais paremtą valdžią.

### B

**Bausmė** - neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas yra įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jų darbo rezultatus.

**Biurokratija** – valdymo sistema, kurios išskirtinis bruožas yra tikslus taisyklių bei vadovų nurodymų vykdymas.

### D

**Dalyvavimas valdyme** – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant jo asmeninio indėlio ir atsakomybės organizacijos veiklos rezultatuose.

**Darbo praturtinimas** – pavaldiniams taikomų motyvacinių faktorių sistema, kuria siekiama didesnio vykdomo darbo patrauklumo.

**Darbo turinys** – darbo procesą kokybiškai bei kiekybiškai apibūdinantys veiksniai.

**Delegavimas** – įgaliojimų bei pareigų perdavimas pavaldiems darbuotojams (ne vien užduočių skyrimas).

**Dviejų faktorių motyvacijos modelis** – darbuotojų motyvacijos pagal Herzbergo 2-jų faktorių teoriją modelis, pagrindžiantis higieninių ir motyvacinių faktorių poveikį darbuotojų poreikių tenkinimui.

## **E**

**Efektivumas** – rodiklis, parodantis organizacijos paskirties, tikslų bei uždavinių realizavimo laipsnį suinteresuotų socialinių grupių atžvilgiu.

**Elgesio reguliavimas** – laiku ir adekvačių materialinio bei moralinio pobūdžio priemonių taikymas, siekiant pakreipti individo elgesį norima linkme.

## **G**

**Gebėjimai dirbti su žmonėmis** – vadovo mokėjimas efektyviai bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

## **H**

**Higieniniai faktoriai** – faktoriai, charakterizuojantys darbo sąlygas: jų prastas lygis sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, o tinkamas lygis neutralizuoja galimą nepasitenkinimą.

## **I-I**

**Igūdžiai** – individo sugebėjimas atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį.

**Individualizmas** – asmeninių teisių ir laisvių kultūrinis aspektas, sudarantis pagrindą laisvai formuoti individo pagarbos jausmui atitinkamai socialinei grupei ar sistemai.

**Įsitraukimas į darbo procesą** – darbuotojų atsidavimo darbui laipsnis, parodantis, kaip jie, laikydami darbą savo gyvenimo esmine dalimi, naudoja ne tik darbo laiką, bet ir energiją.

**Išoriniai motyvatoriai** – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo užduoties vykdymui.

## **K**

**Kokybė** – nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos konkurencine kaina.

**Kolektyvizmas** – bendruomenės arba grupės charakteringas kultūrinis bruožas integruoti individą į savo sudėtį, jam atsisakius tam tikrų teisių ir laisvių.

**Kompetencija** – 1) individo veiksmai, atitinkantys jo pasirengimą veikti tam tikru būdu; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai tam tikrai veiklai.

**Konfliktas** – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo, valdymo stilių, metodų, programų ir pan.

**Kultūra** – grupėje sukurtų suvokimo, minčių, jausmų ir pan. normų bei vertybių skalė.

## L

**Lyderystė** – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningo ir ilgalaikio poveikio darymas kitiems asmenims, siekiant struktūrizuoti veiksmus arba elgesį tarp organizacijos narių.

## M

**Motyvacija** – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumas.

## O

**Organizacija** – individai, susibūrę išskeltų materialinio arba dvasinio pobūdžio tikslų įgyvendinimui, tam naudojančys įvairias technologijas, darbo procesus, valdymo struktūras ir kultūrinės vertybes.

**Organizacinė kultūra** – organizacijos darbuotojų pripažįstamų vertybių, normų, prielaidų, įsitikinimų sistema.

## P

**Pasikeitimai darbo procese** – bet kokie pasikeitimai darbo aplinkoje.

**Pasitenkinimas darbu** – teigiamų jausmų ir emocijų, patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.

**Paskata** – asmens įsitikinimas, jog jo veiklą skatinantys poreikiai leidžia pasiekti norimų rezultatų.

**Pirminiai poreikiai** – individo poreikiai, charakterizuojantys jo fiziologinio pobūdžio troškimus ir saugią aplinką atspindinčius norus.

**Poreikių hierarchija** – A. Maslovo poreikių teorija, aiškinanti atskirų žmogaus poreikių būvimą, jų atsiradimo priežastis bei hierarchinį eiliškumą.

**Poveikis** – procesas, kurio metu asmuo, naudodamas įvairius turimus resursus, veikia kito asmens elgesį.

**Procesas** – darbo užduoties vykdymui nustatyta tvarka.

## S

**Sankcijos** – paskatinimai bei baudos, naudojamos darbuotojų motyvavimui laikytis nustatytų organizacinių normų bei siekti bendrų tikslų.

**Sistema** - tarpusavyje susijusių materialinio arba dvasinio pobūdžio elementų, nukreiptų atitinkamų tikslų siekimui, visuma.

**Statusas** – asmens socialinis rangas grupėje, jos narių pripažinimo lygio bei pagarbos matas.

## T

**Teorija „Y“** – humanistinis, pripažįstantis individo kūrybinį pradą požiūris į žmogaus prigimtį.

**Teorija „X“** – tradicinis, pripažįstantis individą esant nekūrybingą, autoritarinis požiūris į žmogaus prigimtį.

**Teorijos** – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.

**Tyrimas** – informacijos surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

## V

**Valentingumas** – tam tikro elgesio rezultatą motyvuojanti jėga, priklausanti nuo kiekvieno asmens.

**Valdymo stilius** – faktorių, apibūdinančių vadovui būdingus santykius su pavaldiniais, visuma.

**Valdžios poreikis** – individo noras ir gebėjimai daryti poveikį kitiems žmonėms ir įvykiams, naudojant tam atitinkamus savo elgesio stilius ir metodus.

**Vidinė būseną** – tam tikrų asmens elgesį stimuliuojančių ir reguliuojančių elementų poveikio rezultatas.

**Vidiniai motyvatoriai** – vidiniai paskatinimai, kuriuos individas jaučia darbo proceso metu, parodantys tiesioginę priklausomybę tarp darbo skatinimo ir jo rezultato.

**Vidinis atsilyginimas** – psichologinis atpildas, kurį tiesiogiai „pajunta“ pats individas.

**Visuotinės kokybės vadyba (VKV)** – organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą. **VKV** – tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatas – puikios kokybės produktai ir paslaugos.

## 1.2. Pagrindiniai motyvacijos ir motyvavimo teiginiai

Visus, net paprasčiausius mūsų atliekamus veiksmus sąlygoja tam tikri *motyvai*.

Žodis *motyvas* yra kilęs iš lotyniško veiksmažodžio *moveo* – „stumiu, judinu“ ir apibūdina skatinamąją priežastį, psichologinį pagrindą kuriam nors veiksmui atlikti, kitaip tariant, tai vidiniai žmogaus poreikiai, troškimai ir norai, kurie įtakoja mūsų elgesį siekiant tam tikrų tikslų.

Motyvai glaudžiai siejasi su poreikiais. **Poreikiai** – žmogaus būseną, kurią galima apibūdinti kaip tam tikrų dalykų stoką. Poreikiai skatina žmogų veikti ir juos patenkinti.

**Motyvais** vadinami veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai, individo suvokta veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis.

**Motyvatoriais** įvardijame pasitenkinimo sukėlėjus, kurie skatina individo poreikį keistis.

Kartais mūsų elgesio motyvus suvokiame ne iš karto. Iš pirmo žvilgsnio mūsų poelgiai gali mums pasirodyti esą nesąmoningi, impulsyvūs, padiktuoti sąmonės, įpročių, instinktų, refleksų ar kitų nevalingų impulsų. Tada mes bandome suprasti, *kodėl* vienaip ar kitaip pasielgėme, koks buvo mūsų poelgio motyvas? Taigi, motyvą galima būtų įvardinti kaip tam tikro elgesio priežastį, tai, kas verčia veikti. Norėdami tai išsiaiškinti, mes paprastai klausiame „*Kodėl žmogus taip elgiasi?*“ ir tai yra vienas svarbiausių psichologijos klausimų.

Žymus JAV psichologas David G. Myers [18, 398] pažymi, kad „motyvai ir emocijos teikia mūsų elgesiui energijos bei nukreipia jį tam tikra linkme“.

Atitinkamai, *motyvaciją* psichologijoje jis apibrėžia kaip „*poreikį ar troškimą, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą*“ [18, 399]. Apibūdindamas motyvacijos esmę, iš visų galimų motyvų psichologas išskiria tris pagrindinius žmogų veikiančius motyvus: *alkį, lytinį potraukį ir laimėjimų poreikį*.

Vadybos teorijoje ir praktikoje **motyvacija** apibūdinama kaip psichologinė savybė, būseną, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį siekiant tikslo ir palaikanti bei nukreipianti žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi [24, 434].

Arnold, Robertson ir Cooper [6, 291] įvardijo tris motyvacijos savybes, kurias pavadino *kryptimi, pastangomis ir atkaklumu (direction, effort, persistence)*.

Darbo aplinka kiekvieną subjektą veikia kitaip, o žmogaus santykis į atliekamą darbą yra sąlygojamas daugybės vidinių ir išorinių veiksnių, kartais labai prieštaringų ir sunkiai paaiškinamų.

*Vidinė motyvacija* remiasi žmogaus individualiais poreikiais, jo vertybių sistema, emocijomis ir netgi charakterio savybėmis. Profesinėje plotmėje tai galėtų būti įvertinimo siekis, savarankiškumas

ir sprendimų laisvė, profesinio tobulėjimo galimybės, noras save realizuoti tam tikroje srityje, noras bendrauti, galop, aštrių pojūčių ar noro rizikuoti poreikis.

*Išorinė motyvacija* remiasi aplinkos faktoriais, o elgesys įtakojamas ne pačiame žmoguje glūdinčių priežasčių, o išorinių aplinkybių, pareigų, prievolių, poreikių, socialinių, visuomeninių, kultūrinių veiksnių ir pan. Dažnai tai būna naudos siekis, arba baimė ką nors prarasti, noras jaustis saugiai.

Analizuodami šiuolaikines motyvacijos teorijas ir jų panaudojimą praktikoje, J.A.F. Stoner, R.E.Freeman ir D.R. Gilbert [24, 436-437] priėjo išvados, kad:

- 1) *motyvaciją visuotinai priimta laikyti geru dalyku*, nes tik motyvuotas elgesys suteikia mums vidinį komfortą bet kurioje gyvenimo ar veiklos srityje, todėl protingi vadovai stengiasi to nepamiršti ir taikyti tai kasdieninėje praktikoje;
- 2) *motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus*, nes įvairios skatinančios priemonės, vadovų atliekami motyvuojantys veiksmai teigiamai veikia kiekvieno darbuotojo, o tuo pačiu ir bendrus veiklos rezultatus;
- 3) *motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti*, nes motyvai nėra kažkas stabilaus, jie kinta priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių;
- 4) *motyvacija – priemonė, su kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose*, nes daugelis žmonių bendradarbiavimą su kitais laiko dideliu savo profesinės veiklos privalumu. Informacija ir komunikavimas, tarpusavio pasitikėjimo atmosfera ir bendrų tikslų nustatymas suvienija darbuotojų motyvus ir nukreipia juos bendram tikslui pasiekti.

Jeigu *motyvacijos* sąvoką suprantame kaip tam tikrą į tikslą nukreiptą psichologinę būseną, tai **motyvavimo** sąvoka apibūdina vadybos proceso dalį. Vadyboje *darbuotojų motyvavimas* apibūdinamas kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma.

Įmonės veiklai organizuoti nepakanka sukurti struktūrą, deleguoti įgaliojimus ir paskirstyti užduotis. Kad darbai būtų laiku ir kokybiškai atlikti, vadovas turi žadinti darbuotojų norą dirbti ir atlikti savo darbą kaip galima geriau. Vadovas turi skatinti darbuotojų siekį tobulėti ir turi stengtis sudaryti sąlygas jų kūrybinių sugebėjimų vystymui. Taigi, motyvavimas yra darbuotojų poveikis, jų skatinimas imtis veiklos ir siekti organizacijos tikslų. Motyvai keičia žmogaus elgesį ir todėl turi įtakos darbo rezultatams. Pastebėta, kad motyvai dirbti gali reikštis *sąmoningai ir nesąmoningai*, be to, jie *retai pasireiškia tiesiogiai*. Tik pagal individo elgesį galima spręsti apie tikruosius jo veiklos motyvus.

Išanalizavęs dabartinę vadybos aplinką V. Gražulis [9, 6-7] išskiria tokius 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.

Tame pačiame šaltinyje [9, 7-8] autorius pateikia kiek mažiau detalizuotą rusų mokslininko P.V.Žuravliovo pagrindinių darbo motyvų apibūdinimą. Šis teoretikas pastebi, kad pagrindiniai darbo motyvai pasireiškia per:

- priklausymą kolektyvui arba „bandos“ jausmą;
- asmeninį išitvirtinimą;
- savarankiškumą;
- stabilumą (patikimumą);
- naujų žinių gavimą, bei prekių įsigijimą;
- teisingumą;
- lenktyniavimą arba konkuravimą.

E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė [3, 33] išskiria dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo (aktyvinimo) rūšis: *materialias, įvertinamas* ir *grynąją motyvaciją*.

*Materialių, įvertinamų* motyvų grupei priklauso:

- darbo apmokėjimas ir dalyvavimas pelno paskirstyme;
- darbo sąlygos;
- personalo parinkimas;
- socialinis biudžetas.

Prie *grynosios motyvacijos* autoriai priskiria:

- pasitenkinimą darbu;
- valdymo stilių;

- informaciją ir komunikavimą;
- kvalifikacijos kėlimą;
- saviraiškos galimybes;
- dalyvavimą valdyme;
- konfliktų valdymą.

Taigi, jau vien iš pateiktų pavyzdžių aišku, kad *darbuotojų motyvavimo modelių* yra daug ir įvairių, o pagrindinis jų tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus ir jų problemas, veiklos dalyvius ir veiksmus. Tai grafiniai arba vizualiniai tam tikro reiškinio pateikimai, padedantys siekti aiškumo koncentruojant dėmesį į pagrindinius reiškinio esmės faktus [15, 5].

Darbuotojų motyvavimo modeliai priklauso nuo pasirinktų *darbuotojų motyvavimo principų*, kuriuos išsamiai analizuoja L. Marcinkevičiūtė savo metodiniame darbe „Darbuotojų motyvavimo modeliai“.

1 priede pateikiu šios autorės siūlomą modeliavimo principų taikymo darbuotojų motyvavime lentelę.

### 1.3. Motyvacijos teorijos

Darbo motyvacijos teorijų yra daug ir įvairių. Jomis yra siekiama sukurti teorinį psichologinį pagrindą individų darbo kokybei gerinti, siekiama pažinti žmones ir efektyviau panaudoti jų galimybes, išnagrinėti kasdienes darbuotojų ir darbdavio santykius, nukreipiant juos vieningam organizacijos tikslų siekimui. Frankas Landy ir Wendy Becker taikliai pastebi, kad „motyvacijos tyrimai – tai vis dar audringos varžytuvės surasti „vieną geriausią būdą“ kaip galvoti apie motyvaciją“ [24, 436].

Motyvacijos sąvoka sena kaip pasaulis, kitaip įvardintų jos elementų galime rasti ir įvairių šalių mitologijoje, ir pasakose (pvz., jaunikaitis turi atlikti tam tikrus darbus, kad gautų į žmonas karalaite ir pusę karalystės), ir ankstyvuosiuose antikos mąstytojų darbuose (pvz., Platono „Valstybė“ [8, 186], Aristotelio „Nikomacho etika“ [8, 255], „Politika“ [8, 278-279]) ir kituose senuose šaltiniuose. Nuo Senovės Egipto ir Graikijos laikų iki pat XX amžiaus 3-jo dešimtmečio populiariausiu motyvavimo būdu buvo laikomas „botago ir meduolio“ metodas. Jo pritaikymo epizodų galime rasti netgi Biblijoje.

#### 1.3.1. Ankstyvieji motyvacijos požiūriai

Motyvacijos teorijos pradininku derėtų laikyti Frederiką Teilorą. XX amžiaus trečiajame dešimtmetyje atsiradęs jo *tradicinis modelis* rėmėsi ekonominiu žmogaus vertinimu santykyje su jo



darbu. Ši teorija teigė, kad darbas žmogui iš prigimties nėra malonus dalykas, kad svarbu ne tai ką žmogus dirba, o kokį atlyginimą už tai gauna, kad už didesnę atlyginimą jis privalo dirbti geriau ir daugiau padaryti. Vadovai nustatydamo efektyviausius pasikartojančių užduočių metodus ir nuolat griežtai kontroliuodavo kaip šios užduotys atliekamos. Tai autokratinis vadovavimo būdas. Vienintelis motyvas ir paskata dirbti – algų sistema.

Vėliau atsirado žymiai pažangesnis *žmonių santykių modelis*, kurį atstovavo Eltonas Mayo. Šis autorius ir jo amžininkai atkreipė dėmesį į žmogų kaip į bendros socialinės sistemos narį, jie teigė, kad žmogui svarbus ne tik finansinis jo darbo įvertinimas, bet ir dėmesys bei noras būti pripažintu. Į darbuotojus buvo pradėta žiūrėti kaip į kūrybingus individus, sugebančius savarankiškai dirbti ir kontroliuoti savo veiksmus, o vadovus buvo pradėta vertinti pagal tai, kaip jie sugeba atsiliepti į darbuotojų poreikius, išsiklausti į jų nuomonę priimant darbo sprendimus. Be abejo, žmonių santykių modelis buvo žymiai pažangesnis už tradicinį modelį – žmonės jautėsi naudingi ir svarbūs, buvo pripažintas jų individualumas ir tai motyvavo žymiai labiau nei finansinis atlygis.

*Žmonių išteklių modelio* autorius Douglasas McGregoras kritikavo ir tradicinį, ir žmonių santykių modelį. Jis teigė, kad ir vienu, ir kitu atveju labai supaprastinama motyvacijos sąvoka, nes tada ji remiasi tik kuriuo nors vienu aspektu (pinigais arba socialiniais santykiais), o realiame gyvenime darbuotojų motyvavimo procesas yra žymiai sudėtingesnis. McGregoras teigė, kad vadovai remiasi viena iš dviejų darbuotojų motyvacijos ideologijų: X teorija arba Y teorija.

J.J. Fosteris [6, 292] šias teorijas apibūdina ne kaip teorijas, o kaip prielaidų rinkinius:

- X teorijoje teigiama, kad darbininkai iš prigimties yra tinginiai, nemėgsta savo darbo, vengia atsakomybės, nori, kad jiems būtų vadovaujama, todėl juos reikia nuolat versti dirbti ir kontroliuoti, kartais skatinant, kartais baudžiant;

- Y teorija teigia, kad darbininkai jaučia natūralų psichologinį poreikį dirbti, siekia atsakomybės ir laimėjimų, nori kūrybiškai augti ir tobulėti, todėl juos reikia nuolat skatinti, sukurti palankias darbo aplinkybes. Pagal šią teoriją, pagrindinis darbdavio uždavinys – maksimaliai panaudoti darbuotojų galimybes ir siekius. Vienas iš geriausių būdų tai padaryti – darbuotojo įtraukimas į įmonės valdymą.

2 priede pateikiama ankstyvųjų teorinių požiūrių į darbuotojų motyvaciją lentelė [24, 438].

### 1.3.2. Šiuolaikinės motyvacijos

Daugelis lietuvių ir užsienio autorių žmonių motyvavimo procesą skirsto į penkias kategorijas:

- poreikių;
- pastiprinimo;

- teisingumo;
- lūkesčių (vilčių);
- tikslų nustatymo.

Šiuolaikinės vadybos teorijoje ir praktikoje pagrindu yra laikoma žmogiškų išteklių modelio idėja, o „visiems penkiems požiūriams bendra yra tai, kad svarbiausias vaidmuo tenka asmens žinojimui, kas jam ar jai svarbu, bei aplinkybės, kuriomis jis ar ji dirba“ [24, 438].

Visos šiuolaikinės teorijos skirstomos į dvi pagrindines grupes: *poreikių teorijas (kai kurie autoriai jas vadina turinio teorijomis) ir proceso teorijas*.

**Poreikių teorijos** grindžiamos konkrečiais žmonių poreikiais, kurie betarpiškai įtakoja žmogaus elgseną. Jose aptariama, kas gali būti tam tikro žmogaus elgesio priežastimi, todėl šios teorijos nagrinėja tam tikrų žmogaus poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra. Poreikių teorijose keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“ Taigi, galima teigti, kad poreikių teorija nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vaidina žmogaus gyvenime tenkinant poreikį dirbti.

Pasak A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert, „remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, *kai jis ar ji gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio*. Patenkintas poreikis nebe motyvuoja.“ [24, 239]

**Proceso teorijos** siekia atsakyti į klausimą: „Kokie veiksniai daro įtaką žmonių darbo intensyvumui?“ Jei žmogus tikės, kad gerai dirbdamas jis pasieks savo užsibrėžtų tikslų, jis dirbs išties gerai, tai yra, proceso teorijose ypač pabrėžiama darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Proceso teorijoms yra priskiriama *Lūkesčių teorija*, grindžiama tuo, jog žmogaus pastangos bei elgesys veda į lūkesčių išsipildymą. Kadangi žmonių lūkesčiai labai skirtingi, tai ir atlygio poveikio jėga kiekvienam asmeniui yra individuali.

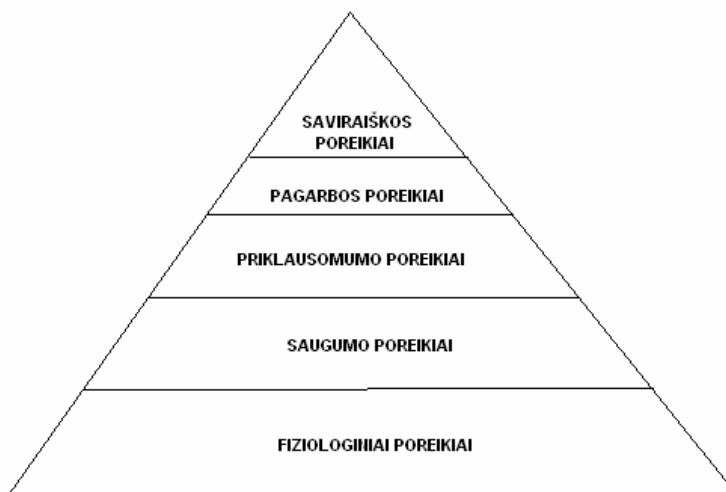
Kita proceso teorija yra *Teisingumo teorija*, aiškinanti, jog žmogus vertina savo darbo sąnaudas ir lygina su atlygiu. Jei darbo sąnaudos yra didesnės už darbo atlygį, tai žmogus gali sąmoningai jas sumažinti, ko pasėkoje krenta darbo našumas. Be to, darbuotojas lygina savo ir kitų darbą bei atlygį, todėl vadovams yra svarbu derinti darbuotojų lūkesčius ir pagal galimybes juos tenkinti.

Taigi, proceso teorijos parodo veiklos kryptingumo dinamiką į tam tikrus tikslus, kurių individas siekia, jos stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia tam tikrą elgesį.

### **1.3.3. A. Maslowo poreikių teorija**

Iš visų poreikių teorijų didžiausio populiarumo yra sulaukusi Abrahamo Maslowo 1954 metais sukurta *poreikių hierarchijos teorija*. Maslovas apibūdino individo motyvaciją kaip penkių

poreikių hierarchiją pradėdamas nuo svarbiausių, gyvybiškai būtinų *fiziologinių poreikių* ir baigdamas aukščiausiais – *savirealizacijos poreikiais*.



**1 pav. A.** Maslowo poreikių hierarchiją vaizduojanti piramidė

Šaltinis: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. (2006). Kaunas: *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, 24, p. 440.

Pažvelgę į šią piramidę, matome, kad pirmumo eilė čia teikiama gyvybiškai svarbiems *fiziologiniams poreikiams*, o tai yra: alkis, troškulys, miegas, seksas ir kt. „Be abejo,“ – sako Maslowas, - „čia kalbama apie pačius stipriausius poreikius. Konkrečiai tai reiškia, kad jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūksta, pagrindinė jo motyvacija bus fiziologiniai, o ne kokie nors kiti poreikiai. Jei asmeniui trūksta maisto, saugumo, meilės, pagarbos, jis turbūt labiausiai trokš maisto, o ne visų kitų dalykų. Kai nėra patenkinti jokie poreikiai, tuomet organizmą valdo fiziologiniai poreikiai, o visi kiti poreikiai tiesiog gali liautis egzistavę arba būti nustumti į antrąjį planą.“ [17, 67-68]. Vadybiniu požiūriu tai yra poreikis gauti tam tikrą atlyginimą, už kurį žmogus turi išgyventi pats ir išlaikyti savo šeimą: maitintis, apsirengti, įsigyti ir išlaikyti būstą, rūpintis vaikų švietimu, šeimos narių sveikata ir pan. Kadangi šių poreikių patenkinimas yra elementari žmogaus išgyvenimo sąlyga, natūralu, kad jų nepatenkinus, aukštesnio lygio poreikiai kažin ar bus svarbūs.

Kylant į viršų matome *saugumo poreikius*, kuriuos įgyvendinus žmogus gali saugiai jaustis gyvenime ir savo darbo vietoje, saugiai jaustis dėl savo darbo garantijų, tiksliai žinoti savo užduotis, terminus, bendravimo taisykles, jausti tvarką ir panašiai. „Sveikas suaugęs asmuo, kuriam sekasi, mūsų kultūroje dažniausiai jaučia, kad jo saugumo poreikiai patenkinti. Taikinga, sklandžiai funkcionuojanti, stabili, pozityvi visuomenė paprastai apsaugo savo narius nuo laukinių žvėrių, temperatūros kraštutinumų, nusikaltėlių užpuolimų, žudynių, chaoso, tironijos ir panašių grėsmių.

... Kaip sotaus žmogaus nebekankina alkis, taip saugus žmogus nejaučia grėsmės savo saugumui“ [17, 72]. Taigi, o įmonių vadovai, ieškodami darbuotojų motyvacijos būdų, neturėtų pamiršti, kad darbuotojų saugumo poreikius apibūdina ir tokie reiškiniai, kaip „... visuotinis troškimas turėti etatinį ir saugų darbą, troškimas turėti taupomąją sąskaitą, troškimas įsigyti įvairių rūšių draudimą (medicininį, stomatologinį, nedarbo, invalidumo, senatvės) [17, 72-73].

Norėdami išlaikyti gerus darbuotojus įmonėje, „pririšti“ juos prie darbo vietos, vadovai turi juos skatinti įvairiomis priemonėmis, tame tarpe ir draugiška, lojalia darbo aplinka. Kad darbuotojas pasidarytų priklausomas nuo darbovietės, kad būtų suinteresuotas joje dirbti ir nesvajotų apie kitą darbą, reikia sukurti tam palankias socialines sąlygas. Taip atsiranda poreikis patenkinti **priklausomumo poreikius**. Beje, Maslowas juos vadina *priklausomumo ir meilės poreikiais*. Jis teigia kad, „Jei fiziologiniai ir saugumo poreikiai palyginti gerai patenkinti, pasireišk meilės, palankumo bei priklausomybės poreikiai, ir visas jau aprašytas ciklas pasikartos su šiuo naujuoju centru. Dabar individas aršiau negu kada nors anksčiau jausis neturįs draugų, mylimosios, žmonos ar vaikų. Jis trokš jausmingų ryšių su žmonėmis apskritai, būtent jis kausis už vietą savo grupėje ar šeimoje ir šio tikslo stengsis siekti kuo atkakliau. Dabar jis ypač smarkiai pajus, kaip gelia vienatvė, ostrakizmas, atstumtis, draugų neturėjimas, bešakniškumas“ [17, 74-75]. Ne išimtis ir situacija darbo aplinkoje - kadangi turi bendrų interesų, darbuotojai nori draugauti, jungiasi į grupes, noriai bendrauja su tolerantiškais ir supratingais vadovais. Ypač tai išryškėja ekstremaliose situacijose (revoliucinės grupuotės, kareiviška draugystė ir pan.). Šiuos poreikius autorius priskyrė prie socialinių poreikių.

**Pagarbos (įvertinimo) poreikis** yra būdingas kiekvienam žmogui, bet kartu tai yra labai individualu. Jeigu vadovybė suteikia galimybes darbuotojo tobulėjimui, jeigu ji leidžia darbuotojui pajusti sau pagarbą ir pasitikėjimą savimi, šis stengsis dar kokybiškiau ir kūrybiškiau dirbti idant pateisintų aplinkinių lūkesčius. Ir atvirkščiai, neįvertintos pastangos daugelį žmonių priverčia jaustis bejėgiais ir nepilnaverčiais, o tai neabejotinai blogai veikia ne tik darbo atmosferą, bet ir jo kokybę. Maslowas šiuos poreikius skirsto į dvi grupes. *Pirmajai grupei* jis priskiria galios, pasisekimo, adekvatumo, meistriškumo bei kompetencijos, pasitikėjimo pasauliu ir nepriklausomybės poreikius. *Antrajai grupei* Maslowas priskiria tą įvertinimą, kurio individas sulaukia iš kitų žmonių, t.y. reputacijos, prestižo, statuso, garbės, pripažinimo, svarbumo ir panašius poreikius. Antra vertus, autorius įspėja, kad pavojinga save vertinti remiantis aplinkinių vertinimais, o ne realiais savo paties pasiekimais. „Pastoviausias, tad ir sveikiausias savigarbos jausmas yra tas, kuris grindžiamas *pelnyta* kitų pagarpa, o ne išoriška šlove ar garsumu bei nepelnytu pataikavimu.“ [17, 77].

Pačiame Maslovo poreikių hierarchijos piramidės viršuje matome **saviraiškos poreikius**. Juos autorius vadina *savęs aktualizavimo poreikiais*. Šiuos poreikius patenkinti yra ypač sudėtinga, nes

jie tiesiogiai priklauso nuo žmonių individualybės, nuo jo vertybių sistemos, charakterio, amžiaus ir kitų aplinkybių, kurias išvelgti ne visada yra paprasta. Kiekvieno žmogaus atveju saviraiškos poreikio forma yra skirtinga, be to, šie poreikiai gali kisti. „Žmogus *privalo* būti tuo, kuo jis *gali* būti. Jis *privalo* būti ištikimas savo prigimčiai. Šį poreikį galime pavadinti savęs aktualizavimo poreikiu. Juo nusakau žmogaus troškimą realizuoti save, būtent jo polinkį aktualizuoti tai, kas jis potencialiai yra. Šį polinkį galima nusakyti kaip troškimą maksimaliai priartėti prie savojo idiosinkratiškumo, tapti viskuo, kuo tapti asmuo pajėgia“ [17, 78]. Nesunku įsivaizduoti, kad bet kokios organizacijos mastu šių poreikių įvairovė yra labai didelė. Vadovų užduotis – bandyti juos išsiaiškinti ir sudaryti sąlygas darbuotojų saviraiškai, nes tik tokiu būdu jie galės pasiekti ir asmeninių, ir organizacijos siekiamų tikslų.

Maslowas pagrįstai priskiria save prie psichologų humanistų, jis sukūrė naują bendrą ir daugelį gyvenimo sričių aprėpiančią gyvenimo filosofiją, kuri tapo patraukliu būdu studijuoti įvairias žmogaus pažinimo sritis, tiek asmenines, tiek susijusias su darbu.

#### **1.3.4. Kitos motyvavimo teorijos**

Maslowo poreikių hierarchijos teoriją analizavo, papildė bei pratęsė C. Alderferis, J. W. Atkinsonas, D. McClellandas, F. Herzbergas, A. K. Kormanas, J. R. Hackmanas su E. E. Lawleriu ir kiti psichologai.

**Fredericko Herzbergo** teorija pavadinta *dviejų veiksnių motyvavimo teorija* [24, 443], [9, 42-48].

F. Herzbergas teigia, kad vadovas turi motyvuoti darbuotojus, idant šie pajustų savo darbo svarbą ir jo vertę, o palaikymo veiksnių naudojimas turi būti vertinamas kaip nekintama sąlyga. Šias išvadas autorius padarė, atlikęs tyrimą didelėje dažų kompanijoje, kurioje bandė išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbą. Tyrime dalyvavo du šimtai inžinierių ir buhalterių. Buvo pateikti du pagrindiniai klausimai: kada po atlikto darbo darbuotojas jaučiasi gerai ir kada jaučiasi blogai. Atlikęs šį tyrimą psichologas nustatė *pasitenkinimo darbu* motyvus ir *nepasitenkinimo darbu* veiksnius.

*Nepasitenkinimo darbu veiksniams* F. Herzbergas priskiria elementarius veiksnius, kurie palaiko darbo funkcijas: darbo užmokestį, darbo sąlygas, santykius su bendradarbiais, vadovais, darbo organizavimo tvarką, kompanijos vykdomą politiką (pvz. darbo neefektyvumą). Autorius juos vadina *higieniniais veiksniais* ir teigia, kad jų nepaisymas neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, o jo rezultate paprastai nukenčia darbo rezultatai.

*Pasitenkinimo darbu veiksniai* – viskas, kas yra susiję su darbo turiniu ir atlygiu už pasiektus rezultatus, tai yra: asmeninis progresas, pripažinimas, pagarba, atsakomybės augimas, įsitvirtinimas,

saviraiškos, karjeros galimybės ir pan. Šiuos veiksnius autorius vadina *motyvatoriais* ir tvirtina, kad jų gausa padeda darbuotojams lengviau susitaikyti su higieninių darbo veiksmų trūkumais.

Herzbergą pagrįstai galime vadinti *darbo praturtinimo* judėjimo iniciatoriumi. Šio judėjimo esmė – darbuotojų veiklos užduočių išplėtimas, dažniausiai pasireiškiantis sugretinant profesijas ir suteikiant darbuotojams daugiau atsakomybės bei sprendimų priėmimų laisvės.

Herzbergas išskyrė *išorinius (darbo konteksto) veiksnius* (visus už darbo užduoties esančius veiksnius) ir *vidinius veiksnius* (betarpiškai darbo užduotį liečiančius veiksnius). Tokiu būdu jis apibrėžė *vidinę* ir *išorinę motyvaciją*. Šiame kontekste autorius konstatavo, kad higieniniai veiksniai iššaukia išorinę, o motyvaciniai – vidinę darbuotojo motyvaciją.

**Johnas W. Atkinsonas** teigia, kad darbuotojo motyvacija yra susijusi su *trimis pagrindiniais poreikiais: laimėjimų, valdžios* bei *artimo bendrumo* su kitais asmenimis poreikiais [24, 442]. Jo sudarytas *laimėjimų (pasiekimų, sėkmės)* nustatymo testas, tiriantis sėkmės motyvaciją, iki šiol naudojamas darbo psichologijoje.

*Trijų poreikių teoriją* išplėtojo Harvardo universiteto profesorius **Davidas C. McClellandas** [9, 49], [24, 442].

Daugelį metų su kolegomis analizavęs darbuotojų reakciją į įvairias situacijas, bei stimulus dirbti, jis nustatė tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius.

*Laimėjimų poreikis* yra troškimas nenusileisti ir netgi pranokti kitus atliekant darbo užduotis. Šis poreikis būdingas žmonėms, kurie nebijo prisiimti atsakomybės problemų sprendime, kurie nebijodami rizikos iškelia sau pakankamai sunkius tikslus, siekia juos įgyvendinti ir nori būti įvertinti. Tokius asmenis motyvuoja konkurenciją skatinančios darbo užduotys, jie jaučia didelį poreikį laimėti. Ir atvirkščiai, žmonės, kurie neturi laimėjimo poreikio, rizikingose, sudėtingose situacijose veikia prastai. Todėl, skirstant užduotis labai svarbu atsižvelgti į darbuotojo tinkamumą joms atlikti. Antra vertus, McClellandas neatmeta galimybės, kad poreikį laimėti galima ir išprovokuoti bei sustiprinti, sukuriant tam palankią darbo aplinką, skiriant darbuotojams intriguojančias užduotis, suteikiant daugiau veikimo laisvės, skatinant, apdovanojant ir pan.

*Priklausymo grupei (artimo bendrumo) poreikis* kaip ir A. Maslovo poreikių hierarchijoje priskiriamas prie socialinių poreikių ir apibūdina žmonių siekį turėti artimus, draugiškus ryšius su bendradarbiais. McClellandas nustatė, kad grupėse, kuriose vyrauja draugiška tarpusavio supratimo, bendradarbiavimo atmosfera, darbo efektyvumas gerėja. Taigi, skirstant kolektyvines darbo užduotis, autorius rekomenduoja vadovams atsižvelgti į šiuos darbuotojų poreikius.

*Valdžios poreikis* siejamas su individo noru vadovauti ir prisiimti atsakomybę už kitus. Tokie individai nori daryti poveikį kitiems žmonėms bei organizacijai, jie nori atsakomybės ir siekia karjeros. McClellandas sieja šį poreikį su žmogaus gebėjimu veikti ir sėkmės, ir nesėkmės atvejais bei vertina jį teigiamai. Jis apibūdina valdžios siekiančius žmones kaip savarankiškai mąstančius,

atvirus, energingus, savo veiksmus kontroliuojančius, nebijančius konfrontacijos individus. Bet autorius pažymi, kad valdžios poreikio motyvuoti žmonės gali būti puikiais vadovais tik tais atvejais, jei pirmenybę valdžios siekime teikia ne asmeniniams, bet organizacijos tikslams.

McClellandas išskyrė tris vadovų tipus [9, 51]:

- **instituciniai vadovai**, kuriems valdžios poreikis yra ypač svarbus, pasižymintys stipriu savikontrolės jausmu;
- **socialiai aktyvūs vadovai**, kuriems valdžios poreikis yra stipresnis nei priklausymo, bet pasireiškia dideliu atvirumu ir socialiniu aktyvumu;
- **mišraus tipo vadovai**, kurių priklausymo poreikis didesnis už valdžios poreikį, jiems būdingas didelis atvirumas ir socialinis aktyvumas.

**Proceso motyvavimo teorijos** skiriasi nuo poreikių teorijų tuo, kad stengiasi paaiškinti, **kaip** veikia motyvacijos procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį.

Apibūdindamas šias teorijas A.Sakalas [23, 188] teigia, kad proceso motyvavimo teorijose „atsižvelgiama į poreikius, tačiau **individo elgsenos motyvatoriai yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimais jo pasirinkto elgesio rezultatais, funkcija.**“

**Lūkesčių (vilties) teorija** buvo suformuluota 1960 metais. Jos pradininku laikomas psichologas, organizacijos elgsenos specialistas **Victoras Vroomas**.

Lūkesčių teorija grindžiama tuo, jog žmogaus pastangos ir elgsenos veda į lūkesčių išsipildymą, nes žmonės suinteresuoti elgtis taip, kad gautų trokštamus rezultatus. Kadangi žmonių lūkesčiai yra labai įvairūs, tai ir atlygio poveikis kiekvienam individui yra labai individualus. Lūkesčius V. Vroomas apibūdina kaip veiksmo ir rezultato ryšį ir apibrėžia kaip „momentinį įsitikinimą dėl tikimybės, jog po konkretaus veiksmo seks konkretus rezultatas“ [6, 299]. Autoriaus nuomone, žmogaus motyvuotumą lemia trys komponentai: *lūkesčiai* (tikėjimas, kad darbui skirtos pastangos bus atitinkamai atlygintos), *atlyginimas* (būsima nauda) ir *valentingumas* (rodantis ryšio tarp darbo atlikimo ir atlyginimo už jį stiprumą) [23, 188]. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno žmogaus vertybių sistemos. Tai reikšmingumas, kurį pats individas priskiria laukiamam atlyginimui už darbo rezultatus. Valentingumas gali būti teigiamas (kai rezultatai patenkina), neigiamas (kai rezultatai darbuotojui nepatinka) ir nulinis (kai žmogus rezultatui yra abejingas).

**Davidas Nadleris** ir **Edwardas Lawleris** elgesį organizacijoje taip pat sieja su lūkesčių teorija ir grindžia ją keturiomis nuostatomis, kurios tapo lūkesčių teorijos pagrindu [24, 447-448]:

- elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys;
- individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijoje;
- individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi;

- priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, individai rinksis tą, kuri, jų manymu, padės jiems pasiekti pageidaujama rezultatą.

Lūkesčių teoriją analizavo ir išplėtė P. M. Muchinskis, W. Van Eerde ir H. Thierry, A. Furnhamas, A. Kohnas ir kiti psichologai.

**Teisingumo teorija** aiškina, kad kiekvienas žmogus įvertina savo darbo sąnaudas, lygina jas su atlygiu ir sprendžia ar jis *teisingas* ir pakankamas, ar nepakankamas. Taigi, *teisingumą* galima apibūdinti kaip *santykį* tarp individo įdėtų išteklių (pvz., pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., atlyginimo ar paaugstinimo). Remiantis teisingumo teorija, pavieniai asmenys motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna *atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms* [24, 445].

Jei darbo sąnaudos yra didelės ir didesnės už darbo atlygį, žmogus gali sąmoningai sumažinti darbo sąnaudas, bet tada krenta darbo našumas. Be to, dirbdamas kolektyve, darbuotojas lygina savo ir kitų darbuotojų darbą ir atlygį. A. Sakalas pastebi [23, 188], kad problematiška yra tai, kad teisybė suvokiama dažniausiai individualiai, todėl gražūs tik šios teorijos principai, o praktiškai juos taikyti gana komplikuota.

Tyrinėtojai Richardas A. Cosieris ir Danas R. Daltonas teigia, kad individo reakcija į neteisingumą priklauso nuo jo patirties šioje srityje ir atkreipia dėmesį į tai, kad „yra riba, iki kurios individas dar gali toleruoti neteisingų įvykių seką, tačiau kartais tetrūksta vienos mažytės smulkmenos, kad išsektų individo kantrybė. Tada ši iš pirmo žvilgsnio menka smulkmena sukels visai netolygią reakciją“ [24, 447].

**Pastiprinimo teorija** siejama su prof. B. F. Skinneriu bei jo kolegomis ir apibūdina, kaip ankstesnio žmogaus elgesio pasekmės veikia individo ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą [24, 450]. Pastiprinimo teorija siejasi su individualiais prisiminimais apie praeities situacijas ir dėsningu reagavimu į jas.

**Elgesio modifikavimas** remiasi pastiprinimo teorija ir siekia pakeisti žmogaus elgesį. Pvz. jei vadovas kiekvieną kartą pagirs nepareigingą darbuotoją, dėl laiku atliekamu užduočių, šis pajus motyvacinį pastiprinimą taip elgtis ir toliau. J. A. F. Stoneris ir jo kolegos aprašo keturis pagrindinius elgesio modifikavimo metodus:

- *teigiamas pastiprinimas* – tai darbuotojo skatinimas teigiamais dalykais: alga, pagyrimu, premijavimu ir pan.;
- *mokymasis vengti*, kai darbuotojas išmoksta išvengti nemalonių situacijų ir pasekmių;
- *slopinimo taktika*, kai vadovas nesuteikia jokio pastiprinimo, ar ignoruoja nereikalingas iniciatyvas;
- *bausmės* – nuobaudos už prasižengimus, kritika, papaikimas, atleidimas iš darbo ir pan.



**Tikslų nustatymo teorija** pagrindinį dėmesį skiria darbuotojų tikslų formavimui ir jų siekimui. Tikslų siekimas yra natūralus daugelio žmonių poreikis. Vadovai turi suprasti, jog tik tada kai tikslai yra aiškūs ir suteikia galimybę darbuotojams realizuoti save, jie stipriai motyvuoja ir atskirų darbuotojų, ir organizacijos darbą.

Christopheris Earley ir Christine Shalley [24, 452] skirsto tikslų siekimą į keturis žmogaus protavimo etapus:

- standarto, kurį reikia pasiekti nustatymas;
- įvertinimas, ar tą standartą galima pasiekti;
- įvertinimas, ar tas standartas atitinka asmeninius tikslus;
- standartas priimamas, tokiu būdu tikslas nustatytas ir elgesys nukreipiamas į tikslą.

### ***1.3.5. Visuotinės kokybės vadyba ir poreikių teorija***

Manoma, kad komandinio darbo idėja atsirado Japonijoje po Antrojo pasaulinio karo, kai kilo poreikis atstatyti sugriautą šios šalies ūkį. Šiame procese aktyviai dalyvavo amerikiečių mokslininkai. **Homeras Sarasohnas** čia skaitė paskaitas apie statistikos panaudojimą gamybos procese, **W. Edwardsas Demingas** dėstė statistinės proceso kontrolės metodų kursą, **Josephas Juranas** nagrinėjo kokybės kontrolės problemas.

Svarbų vaidmenį Japonijos ekonomikos atkūrimui suvaidino vienas iš pažangiausių šios šalies vadovų **Kaoru Ishikawa**, paskatinęs darbininkus burtis į **kokybės būrelius**. Šių būrelių užduotis buvo bendras darbas, kartu nagrinėjant ir sprendžiant iškilusias problemas, įsisavinant naujus darbo metodus, dalinantis darbo patirtimi. Antras svarbus šio darbo aspektas buvo tas, kad šios visuotinės kokybės pastangos buvo nukreiptos į vartotojus.

Ši praktika pasirodė esanti efektyvi ir pradėjo plisti pasaulyje. Ilgainiui susikūrė tarptautinė kokybės ratelių asociacija, kuri nagrinėja ir koordinuoja kokybės ratelių veiklos kryptis. Kokybės ratelių patirtis ilgainiui buvo modifikuota ir plėtėsi kaip komandinis darbas. Manoma, ji turėjo įtakos visuotinės kokybės vadybos idėjos vystymui.

Labiausiai pripažįstamas visuotinės kokybės vadybos teoretikas W. E. Demingas buvo įsitikinęs, kad norint pasiekti kokybę, visų pirma reikia keisti organizacijos filosofiją, išmokti gyventi be priešų. Jis akcentavo dėmesį organizacijos misijai, nuolatiniam gaminių kokybės tobulinimui bei kontrolei ir „darbo džiaugsmo“ siekimui. Jis pasisakė už organizaciją, kurioje gerbiamas kiekvienas jos narys ir jo įnašas į bendrą darbą. Demingo keturiolika principų nusako, kaip turi būti keičiamas vadovų ir darbuotojų elgesys, kad kompanijos taptų našesnės, pigesnės ir gaminančios tik aukštos kokybės gaminius.

***Keturiolika Demingo principų apie visuotinę kokybės vadybą:***

1. Laikykitės pastovaus tikslo nuolat tobulinti produktą ir paslaugą.
2. Įsisavink naują filosofiją.
3. Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų.
4. Liaukis vertinęs verslą vien pagal kainą etiketėje.
5. Nuolat gerink gamybos bei paslaugų sistemą.
6. Įdiek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus.
7. Įvesk vadovavimą.
8. Atsikratyk baimės.
9. Sulaužyk barjerus, skiriančius funkcinį sričių personalą.
10. Atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams.
11. Panaikink kiekybines kvotas.
12. Pašalink kliūtis, trukdančias didžiuotis darbu.
13. Įdiek veiksmingą lavinimo ir mokymo programą.
14. Veik, kad įgyvendintum pakeitimus [24, 209 – 216].

Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos atsiradimo Amerikos ir Vakarų Europos įmonėse pradžia galime laikyti 1980 metus. Tuo laiku pradėjo kurtis organizacijos, savo vadyboje besiremiančios bendromis vertybėmis, organizacijos filosofija ir stipria vidine kultūra. Visuotinės kokybės vadybos esmė remiasi idėja, kad organizacija šiame dinamiškame pasaulyje gali išlikti tik nuolatos tobulėdama, gamindama aukšto lygio produkciją bei tenkindama vartotojų poreikius ir nuolatos gerindama savo darbo kokybę. Visa tai galima pasiekti tik sutelkus visus organizacijos narius ir motyvuojant juos bendro tikslo siekimui. „Visuotinės kokybės vadybos elementai gali tą motyvaciją suformuoti“ – teigia J. A. F. Stoneris ir jo bendraminčiai. „Tokia programa įtraukia visus organizacijos narius ir siekia atlyginti žmonėms daugeliu lygiu. Kūrybiško darbuotojų požiūrio į rutininį darbą diegimas, jų idėjų gerbimas ir įgyvendinimas, prisidėjimas prie aukštos kokybės produkto bei savo srities specialistų vertinimas, - visi šie veiksniai gali patenkinti poreikius ir motyvuoti. Jei prie šio mišinio pridėsite finansines paskatas, bus galima suformuoti atsidavusių, motyvuotų darbuotojų grupę“ [24, 445].

G. Cuendetas, Y. Emery ir Nankobogo analizuodami išsivysčiusių šalių įmonių patirtį, įvertina darbuotojų motyvavimą kaip *bendrosios įmonės strategijos dalį, kuri turi suvienyti darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui o motyvavimo priemonės turi sudaryti vieningą sistemą* [4, 41-42].

W. Ouchi apibūdina organizaciją kaip klaną, kurių nariai įsitikinę, kad kiekvieno iš jų ir visos organizacijos interesai per ilgą laiką sueina į vieną tašką. *Klanas visada yra stipri kultūra, turinti misionierišką ideologiją, suvienijančią jos narius apie stiprias bendras vertybes* [4, 42].

#### 1.4. Darbuotojų pripažinimas bei paskatos ir jų steigimas

Darbuotojų pripažinimas priklauso socialinių motyvų grupei. Pripažinimas gali reikštis įvairiomis formomis: paaukštinimu pareigose, atlyginimo padidiniu, premijavimu, išskirtiniu vadovų dėmesiu, įvairiomis privilegijomis, apdovanojimais, padėkos laiškais, atžymėjimais, viešais pagyrimais, paskatinimu ir pan. Bet kuri pripažinimo forma tampa veiksminga paskata dirbti geriau ir paprastai darbuotojų traktuojama kaip viena iš saviraiškos formų. Pagal pastiprinimo teoriją, sulaukęs paskatos, asmuo tampa motyvuotas ir į ją reaguoja dėsningu elgesiu.

Žvelgiant iš darbdavio pozicijų darbuotojų pripažinimas yra svarbi ir efektyvi vadovo valdymo ir darbuotojo motyvavimo priemonė, kuri prisideda prie įmonės sėkmės ir kūrybingos darbo atmosferos sukūrimo. Pripažindamas darbuotojo laimėjimus, vadovas parodo, kad jis apie juos žino ir juos įvertina, tai savotiškas patvirtinimas, kad darbuotojas elgiasi teisingai. Taigi, norėdami pasiekti gerų rodiklių, vadovai turi nuolat įvertinti ir pripažinti darbuotojų pastangas ir kaip paskatą taikyti įvairias motyvavimo priemones: ir ekonomines, ir socialines, ir psichologines.

Lūkesčių teorijos dvasioje D. Nadleris ir E. Lavleris pateikia sąrašą veiksnių, į kuriuos vadovams santykiuose su darbuotojais derėtų kreipti dėmesį [24, 449]:

1. *Išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas.* Kad darbuotojas nesijaustų neįvertintas, atsilyginimas už darbą turi būti veiksminga paskata ir motyvuoti darbuotoją.
2. *Nustatyti, kokio darbo rezultato jūs pageidaujate.* Vadovas būtinai turi paaiškinti, ko jis iš darbuotojo tikisi ir už ką ruošiasi atsilyginti.
3. *Užtikrinti, kad reikalaujami darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami.* Darbuotojas turi jaustis gebąs atlikti jam skirtas užduotis, antraip jo motyvacija bus labai abejotina.
4. *Susieti atsilyginimą su darbo rezultatais.* Darbuotojas turi jausti, kad jam atsilyginama už darbo rezultatus ir atlygis tiesiogiai nuo jų priklauso.
5. *Išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų trukdyti atsilyginimo efektingumui.* Nevienodas atsilyginimas panašų darbą dirbantiems darbuotojams gali iššaukti konfliktines situacijas ir darbuotojų nepasitenkinimą. Atsilyginama turi būti tik už darbo rezultatus.

Alfie Kohnas [24, 449] skeptiškai žiūri į darbuotojų paskatas, jis įsitikinęs, kad jos išprovokuoja darbuotojų konkurenciją, mažina vidinę motyvaciją ir griaua darbą komandoje. Jis siūlo vadovams nuolat tartis su darbuotojais dėl darbo užduočių vykdymo, išsiaiškinant darbuotojų motyvus ir galimybes tas užduotis įvykdyti.

Thomas J. Petersas ir Robertas H. Watermanas [19, 57] analizavo geriausių JAV kompanijų patirtį. Aprašydami menedžerių darbą, kaip vieną svarbiausių jų įsitikinimų jie pažymi paskatų svarbą: *Tinkamai panaudok paskatas ir turėsi darbo našumą. Jei duosim žmogui tiesioginius piniginius paskatinimus, kad darbas gerai ir greit būtų atliktas, našumo problema atkris. Dėsniai atsilygink geriausiems darbininkams. Išmesk 30-40 procentų dykinėtojų, nenorinčių dirbti.*

Autoriai tvirtina, kad daugelyje Japonijos kompanijų kaip gamtos išteklių traktuojami ne pinigai, ne mašinos ir ne protai, o žmonės. Jie cituoja Kenichi Ohmae, kompanijos „McKinsey“ vadovą, kuris įsitikinęs, kad *organizacija ir žmonės* jų kompanijoje yra sinonimai ir aiškina, kad: *Japonijoje valdytojai be perstojo kartoja savo darbininkams, kad tie, kurie yra pirmosiose gretose, geriausiai išmano darbą... Gerai vadovaujamos kompanijos labiausiai remiasi individualia arba grupine iniciatyva naujovių diegimo ir kūrybinės energijos skatinimo srityje. Kiekvieno darbininko kūrybinės ir gamybinės galimybės yra panaudojamos iki galo... Visa struktūra – pasiūlymų dėžutės, kvalifikacijos kėlimo būreliai ir pan. – atrodo „organiška“ ir „dalykiška“ kaip kontrastas tam, kas „mechaniška“ ir „biurokratiška“ [19, 53].*

A. Sakalas [23, 252] sutinka, kad darbuotojų pripažinimas, ne vien materialinės, bet ir moralinės paskatos yra labai efektyvi valdymo priemonė, bet, atsižvelgdamas į Lietuvos realijas, teigia, kad jos valdymo praktikoje panaudojamos dar vis nepakankamai, nes:

- daugelis vadovų galvoja, kad darbuotojas jau savaime turi jaustis pripažintu, jeigu jis nekritikuojamas, tai yra, manoma, kad neišsakyta kritika yra tolygi pripažinimui. Autorius nesutinka su šia nuomone ir teigia, kad *ir kritika, ir pripažinimas turi būti taikomos lygiagrečiai (giriama už laimėjimus, peikiama už klaidas);*
- vadovai bijo, kad giriamas darbuotojas paprašys padidinti atlyginimą. Šie vadovų nuogąstavimai yra pagrįsti, - jeigu ilgainiui tai nebus padaryta, *tinkamai neatlygintas darbuotojas pradės ieškoti darbovietės, kurioje jį labiau vertins;*
- autoritarinio valdymo stiliaus vadovai galvoja, kad girdami kitus, jie menkina savo autoritetą;
- kai kurie vadovai teisinasi, kad tokiems dalykams neturi laiko. Tai rodo jų trumparegiškumą ir nepakankamą kompetenciją.

A. Sakalas [23, 252] įsitikinęs, kad vadovai turėtų pripažinti ir pagirti darbuotojus už kiekvieną geriau nei vidutiniškai atliktą darbą, nukreipiant savo vertinimą ne į asmenį, o į jo pasiektą rezultatą. Pavyzdžiui: *„Jūsų pasiūlymai labai konstruktyvūs“*, *„Tai išties geriausias problemos sprendimas“*, *„Puikus rezultatas“* ir pan. Taigi, girti reiktų ne žmogų, o jo laimėjimus. Autorius įspėja, kad pripažinimą, kaip ir pagyrimą reikia dozuoti, nes per dažnas gyrimas netenka savo poveikio. Be to, kai kalbama apie grupės darbuotojų pasiekimus, reikia, kad vadovas pripažintų grupės, o ne atskiro individo nuopelnus, nes tai gali sukelti nereikalingas reakcijas ir skaidyti grupę.

Apibendrinę ne vienos apklausos rezultatus, Petersas ir Watermanas taip pat daug reikšmės skiria darbuotojų vidinei motyvacijai ir pripažinimui: *Mes visi manome, kad esame geriausi. Mes nepaprastai, tiesiog žvėriškai neprotingai vertiname save. O tai organizacijai turi didelę reikšmę...*[19, 71]. *Pavyzdinėse kompanijose sistemos skirtos ne tik laimėtojams „kurti“, bet ir pažymėti kiekvieną sėkmę vos jai atsiradus. Jų sistemos neįtikėtinai plačiai panaudoja nematerialius skatinimo būdus. Jose pilna iškilmingo šurmulio elementų.* [19,72] *Tačiau daugelis organizacijų neigiamai apibūdina savo darbuotojus. Vadovai tiesiog žodžiais išplūsta bendradarbius už prastą darbą... Jos (organizacijos) kviečia rizikuoti, bet baudžia net už nedideles klaidas. Jos nori naujovių, bet užmuša entuziazmo dvasią. Užsidėjusios racionalistų skrybėles, jos projektuoja sistemas, kurios, atrodo, tam ir skirtos, kad sunaikintų darbuotojų savęs pačių įvaizdį. Gal jos nesiekia to daryti, bet vis dėlto taip daro* [19, 71].

Nepripažinti, neskatinami darbuotojai laiko save nevykėliais, vieni pradeda elgtis nefunkcionaliai ir neprognozuojamai, kiti tampa aplaidūs ir abejingi organizacijos tikslams, tretieji, norėdami kompensuoti patirtą pažeminimą, sąmoningai bando pakenkti organizacijos interesams ir t.t. Pasikeičia ir jų motyvacija, - užuot galvoję kaip geriau atlikti užduotį ir pasiekti rezultato, jie pradeda mąstyti, kaip išvengti eilinio susidūrimo su vadovybe, bijodami rizikuoti ir norėdami santykinai saugiai jaustis savo darbo vietoje, jie dirba nekūrybiškai, atlieka tik tai, kas yra būtina ir kasdien skaičiuoja minutes iki darbo pabaigos. Visa tai veda į destrukciją, kuria nepakantumo, nuolatinės įtampos, baimės atmosferą, provokuoja prisitaikėliškumą, apkalbas, konfliktines situacijas ir abuojumą organizacijos siekiams. Šiuo atveju vadovybė modifikuoja darbuotojų elgesį organizacijos nenaudai ir mažina valdymo efektyvumą. Dėsninga, kad jeigu tokio elgesio modelio laikosi aukščiausio lygio vadovai, šį darbo stilių perima ir žemesnio lygio vadovai.

Paradoksalu, bet organizacijos, kurios apsiriboja vien tik finansinių tikslų suformulavimu, nepasiekia tokių gerų finansinių rezultatų, kokius pasiekia organizacijos, turinčios platesnes vertybines nuostatas.

W. Cley Hamneris tyrinėjęs darbuotojų elgesio modifikavimo darbo vietoje problemas, skiria daug dėmesio darbuotojų pripažinimui bei paskatoms ir siūlo vadovautis šešiomis darbuotojų elgesio modifikavimo taisyklėmis:

1. *Neatsilyginkite visiems asmenims vienodai.* Norint paskatinti darbuotoją, reikia atsilyginti remiantis jo darbo rezultatais. Atlygio suvienodinimas neužtikrina gerų darbo rezultatų, atvirkščiai – atpalaiduoja ir neskatina jų siekti.
2. *Žinokite, kad nesugebėjimas reaguoti tai pat gali pakeisti elgesį.* Vadovo įtaka darbuotojui pasireiškia ne tik per jo reakciją į darbuotojų veiksmus, bet ir per jos nebuvimą. Jei nereaguosite į darbuotojo pažangą, kitą kartą jis jos nebesieks.

3. *Būtinai pasakykite pavaldiniams, ką jie turi atlikti, kad sulauktų pastiprinimo.* Reikia nustatyti standartus, pagal kuriuos darbuotojai turi veikti ir gali tikėtis atsilyginimo. Žinodami standartus jie patys pasirinks atlikimo būdą.
4. *Būtinai pasakykite pavaldiniams, ką jie daro blogai.* Jei vadovas neatsilygina už darbą ir nepaaiškina tokio savo sprendimo priežasčių, darbuotojas nesupras, už kokias klaidas yra baudžiamas ir pradės galvoti, kad juo manipuliuojama.
5. *Nebauskite pavaldinio kitų asmenų akivaizdoje.* Bausmės yra viena iš veiksmingų priemonių darbuotojų elgesiui pagerinti, bet nereikia atlikti jų viešai. Viešas papeikimas yra žeminantis veiksmas, galįs sukelti kitų grupės narių pasipiktinimą.
6. *Būkite teisingas.* Turite būti nuoseklus ir subalansuotas vertindami darbuotojų elgesį ir pasekmes, tai yra, turite stengtis visada atlyginti pagal nuopelnus [24, 451].

Daugelį metų trukę psichologiniai tyrimai parodė, kad *teigiamas darbuotojų vertinimas* ir pripažinimas veikia geriau už neigiamą, nes dėl jo padaugėja norimo elgesio atvejų ir suteikiamos teigiamos darbuotojų emocijos, kurios veikia kaip paskata naujiems darbams.

Dėl *neigiamo vertinimo* padaugėja nepageidaujamo elgesio atvejų. Jei darbuotojai iš savo vadovų sulaukia tik kritikos, jie stengiasi jų vengti, o jeigu kritika išreiškiama jų savigarbą žeminančiu būdu, ji gali sukelti nepageidaujamų rezultatų, neigiamų emocijų proveržių ir pan. Be to, vadovais nepatenkintieji darbuotojai daug prasčiau atlieka darbo užduotis.

Svarbu pripažinti dar ir tai, kad finansinis skatinimas nėra vienintelė ir geriausia paskata, bent jau ne tokio svarbumo, kaip mano kai kurie vadovai. Daugelis darbuotojų į atlyginimą žiūri kaip į teisėtą atlygį už tai, ką jie duoda organizacijai, o į pripažinimą - kaip į dovaną, kuri padeda iškelti jo pastangas.

### 1.5. Kas žmonėms svarbiausia dirbant?

Motyvuoti darbuotojai siekia atlikti užduotį ir pasiekti tam tikrą rezultatą. Juos pasiekę, jie jaučia *pasitenkinimą* atliktu darbu. Taigi, pasitenkinimas darbu yra taip pat labai aktyvi motyvavimo priemonė, nes patenkintas savo darbo rezultatais ir pripažintas darbuotojas norės ir vėl pajusti malonų pasitenkinimo jausmą. Lūkesčių teorijoje pasitenkinimas darbu tolygus tam tikrų lūkesčių išsipildymui, tai reiškia, kad darbuotojo motyvacija yra susijusi su lūkesčiais, o pasitenkinimas darbu – su jo rezultatais, kurie gali atitikti arba neatitikti lūkesčius. Vadinasi, pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko darbuotojas tikėjosi ir to, ką gavo.

V. H. Vroomas, patvirtindamas M. S. Gadelio ir R. H. Kriedo atliktus tyrimus, bandė nustatyti, kokį ryšį turi pasitenkinimas darbu su darbo efektyvumu. Jis priėjo išvados, kad *darbinės situacijos duoda dviejų rūšių efektus: pasitenkinimą (tai vidinis atlyginimas pačiam dirbančiajam) ir*

efektyvumą (kuris yra labai svarbus įmonei), kurie silpnai koreliuoja (siejasi, priklauso) tarpusavyje. Silpną koreliacinį ryšį autoriai paaiškina tokiais argumentais:

- 1) jei motyvacija yra kryptingas procesas, skatinantis darbinę veiklą, tai pasitenkinimas yra suvokimas, padedantis darbuotojui įvertinti darbo situaciją atitikimą jo laukimams;
- 2) pasiekimai kasdien keičiasi, juos lemia iš vienos pusės motyvacija, kuri yra nemažiau svarbi, o iš kitos pusės, darbuotojo sugebėjimai, kurie gali būti daugiau ar mažiau išugdomi. Sugebėjimai gali būti atskleidžiami atrankos testų pagalba, o ne vien pagal interesus (kurie lieka iš ankstesnės orientacijos, renkantis profesiją) [4, 26].

Daugelis darbo psichologijos teoretikų ir praktikų pripažįsta, kad dabartinėje dinamiškoje visuomenėje, nuolatos keičiantis darbo aplinkai ir darbuotojų poreikiams, vadovai jau nebegali vadovauti pasitelkdami kurią nors vieną vadovavimo stilių, labai dažnai jie turi jį koreguoti darbuotojų naudai. Vadovams turėtų rūpėti ne tik įmonės tikslai, bet ir individualūs darbuotojų poreikiai.

G. Comellis ir L. V. Rosenstielis, stebėję kasdienes žmonių fantazijas ir svajones, nustatė, kad dažniausia dominuoja tokios temos:

- Pasiiekimai ir sėkmė;
- Turtas ir valdžia;
- Šeima ir saugumas;
- Meilė, seksas ir aistra;
- Patogumas ir komfortas;
- Bendravimas ir pramogos [7, 51].

E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė darbuotojų poreikius atitinkančias motyvavimo priemones skirsto į dvi pagrindines grupes: materialias (įvertinamas) ir grynąją motyvaciją.

***Materialiai įvertinamos priemonės:***

- darbo apmokėjimas, atitinkantis į darbą įdėtas sąnaudas;
- darbo sąlygos – darbo aplinkos veiksniai: 1) psichofiziologiniai (fiziniai krūviai, nervinė įtampa, darbo pobūdis – monotoniškumas, darbo – poilsio režimas); 2) sanitariniai higieniniai (temperatūra, drėgmė, oro užterštumo lygis, triukšmas, apšvietimas ir pan.); socialiniai, psichologiniai, estetiniai (darbo aplinkos interjeras, apranga, įmonės eksterjeras);
- personalo parinkimas (darbuotojų atranka pagal įmonės nustatytus kriterijus, atsižvelgiant į paaukštinimo galimybes);
- socialinis biudžetas – darbuotojų skatinimui skirtos lėšos: materialinės paskatos (premijos, pigesnis maitinimas, pašalpos, proginės dovanos); įvairios draudimo formos; dvasinių ir fizinių poreikių patenkinimas (stipendijos besimokantiems, naudojimas įmonės sporto sale, baseinu ir pan.)

### **Grynoji motyvacija:**

- *pasitenkinimas darbu*, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo veiklą įmonėje;
- *vadovavimo stilius*, priklausantis nuo vadovo asmenybės ir nuo pavaldinio charakterio;
- *informacija ir komunikavimas*, organizacijos darbuotojus vienijantis ir mobilizuojantis faktorius;
- *kvalifikacijos kėlimo galimybės*, leidžiančios darbuotojui tobulėti ir plėsti savo galimybes;
- *saviraiškos galimybės*, kaip skatinimas imtis vis sudėtingesnių ir įmonei naudingų užduočių;
- *dalyvavimas valdyme*, stiprus motyvacinis psichologinis veiksnys, iššaukiantis atsakomybės už įmonės sėkmę ir pasiekimus jausmą, skatinantis dirbti išvien su įmonės vadovybe;
- *konfliktų valdymas*, priklausantis nuo vadovavimo stiliaus. Protingas konfliktų valdymas gali veikti kaip darbuotojų veiklą stimuliuojanti jėga. [3, 33].

Darbuotojų elgesį ir jo motyvus neabejotinai veikia darbuotojo asmenybė: jo charakteris, amžius, temperamentas, gabumai, pažiūros, vertybių sistema. Pvz., charakteris, temperamentas, gabumai yra gana stabilūs faktoriai, o pažiūros, amžius, vertybių sistema ilgainiui gali kisti. Į tai reikia atsižvelgti ir žinoti, kad tą pačią realybę skirtingi individai gali suvokti labai įvairiai. Skiriasi ir jų požiūris į karjeros galimybes.

Analizuodamas darbuotojų karjeros koncepcijas ir atsižvelgdamas į individualius asmeninius požymius, A. Sakalas išskyrė tokias darbuotojų karjeros orientacijas:

- *į įvertinimą orientuoti darbuotojai* kaip įvertinimo ir atlygio už savo pastangas ir atsakingą darbą siekia karjeros (paaukštinimo, didesnės algos ir pan.);
- *į saugumą orientuoti darbuotojai* patenkinti dabartine situacija ir beveltytų, kad niekas nesikeistų (pvz., nori ramiai sulaukti pensijos ar pan.);
- *į aktyvumą orientuoti darbuotojai* mėgsta improvizuoti, ieškoti naujovių ir jas realizuoti, jie patenkinti savo darbu, jaučiasi esą „savo vietoje“, dažnai tai būna tikri savo darbo fanatikai;
- *į gabumų panaudojimą orientuoti darbuotojai* paprastai ieško tokio darbo, kuriame galėtų panaudoti savo gabumus ir jaučiasi nelaimingi jeigu užimamos pareigos nesuteikia galimybes jiems atsiskleisti;

*į individualybės išsaugojimą orientuoti darbuotojai* yra labai savarankiški, sugebantys planuoti savo veiksmus, nebijantys rizikuoti ir sunkiai pakeliantys vadovavimą „iš viršaus“, todėl jiems derėtų suteikti kuo daugiau autonomijos [23, 144].

Nors karjeros realizavimo galimybės labiausiai priklauso nuo paties darbuotojo, tačiau jos praktiškai neįgyvendinamos be vadovybės domėjimosi darbuotojų interesais ir jų profesine sėkme. Įmonėje karjeros planavimas apima visus darbuotojus. Siekdama savo tikslų, įmonė turi pasirinkti tinkamą karjeros planavimo koncepciją, labiausiai atitinkančią darbuotojų poreikius.



## 1.6. Personalo blogos darbo kokybės priežastys

Bloga darbo kokybė taip pat turi savo motyvus. Tai gali būti nepasitenkinimas nemėgiamu darbu, prastos darbo sąlygos, menkas atlyginimas, prastovos, neįdomios, beprasmiškos užduotys, vadovo diktatūra ir nuolatinis darbuotojų žeminimas, prasta darbo organizacija, nuolatiniai konfliktai, nepakantumo atmosfera kolektyve ir pan. Šie, savo esme negatyvūs motyvai vadinami demotyvuojančiais veiksniais.

Demotyvuojančius veiksnius nagrinėjo G. Cuendetas, ir Emery Y. Nankobogo. Motyvacijos įtaką darbo kokybei analizavo K. M. Rowlandas ir G. R. Ferris, teigė, kad ji tiesiogiai priklauso nuo dviejų svarbiausių dalykų – sugebėjimų ir motyvacijos. Jų samprotavimus pratęsė E. E. Lavleris, sugebėjimų sąvoką išskaidęs į tris sudėtines dalis: gabumus, profesinį pasirėngimą ir patirtį. I. Belangeris darbo kokybę siejo su darbuotojo žiniomis, jam suteikta atsakomybe, motyvacija ir individualiais asmenybės bruožais.

Judėjimo už kokybę įkūrėjas W. Edvardsas Demingas teigė, kad aukšta darbo kokybė reiškia ne vien didesnes kainas. Jis akcentavo, kad reikia išmokti gyventi be priešų, kad *būtinai nesvyruojantis dėmesys organizacijos misijai „be perstojo ir amžinai“ tobulinti gaminių ir paslaugų kokybę, ir kartu apimti statistinę kokybės kontrolę bei „darbo džiaugsmo“ siekimą.* [24, 209]. Jis teigė, kad įmonės kultūrą privalo remti visi darbuotojai, o ji turėtų atspindėti pasišventimą kokybei. Įsitikinęs, kad iš prigimties visi žmonės nori gerai dirbti, Demingas siūlo motyvuoti darbuotojus ne paskatomis, o padėti jiems *nugalėti kliūtis, iškylančias dėl medžiagų, įrengimų ar mokymo trukdymų* [24,215].

Lina Marcinkevičiūtė [15, 19 – 26] analizuoja situaciją Lietuvoje ir kaip bendrosios psichologinės demotyvacijos priežastį įvardija žmonių asmeninį nuovargį, kuris atsiranda iš neišsipildžiusių emocinių poreikių, jausmų nesuvokimo, socialinio atstūmimo, nuolatinės varžybų atmosferos ir nesugebėjimo bendrauti [15, 19]. Beprotiškas gyvenimo tempas, bei visuotinė orientacija į pinigų darymą daugelį žmonių verčia išgyventi sunkią vertybių krizę, keisti santykius, permąstyti prioritetus.

Autorė remiasi I. Bučiūnienės [4] atlikta analize ir teigia, kad vienas svarbiausių demotyvaciją sukeliančių veiksnių yra *darbo užmokestis*, kuris yra per mažas, kad galėtų patenkinti darbuotojų poreikius, o jo perkamoji galia niekaip negali pasivyti nuolat augančių pragyvenimo kainų. Dėl menko darbo užmokesčio lygio darbuotojai ne tik dažnai keičia darbovietes, bet ir emigruoja į kitas šalis.

Marcinkevičiūtė atkreipia dėmesį ir į *darbo susvetimėjimo faktorių*, kuris pasireiškia dėl neefektyvios valdymo sistemos ir skatina darbuotojų pasyvumą. Daugumai vadovų patogiausi yra darbuotojai–atlikėjai, užduočių, nurodymų vykdytojai, nuolankūs ir paslaugūs asmenys, kurių darbo laukas apsiriboja tarpinių tikslų, nurodymų vykdymu ir atsiriboja nuo galutinių įmonės tikslų.

Autorė iškelia ir *kvalifikuoto darbo devalvacijos* problemą. Vykstant reformoms, keičiantis įmonių savininkams dažnai mažinamas darbuotojų skaičius, iš darbo atleidžiami žemesnės kvalifikacijos, mažiau produktyvūs, vyresnio amžiaus, neįgalūs žmonės, moterys. Likę darbuotojai jaučiasi nesaugūs, siekia išsaugoti savo darbo vietas besąlygiškai vykdydami užduotis, bet nesireikšdami kūrybiškai. Žemas darbuotojų sugebėjimų, žinių lygis, jų pasyvumas, abejingumas geresniems darbo rodikliams – tai kvalifikuoto darbo devalvacijos pasekmės.

Kai darbuotojas ne tik neturi sąlygų augti, bet ir galimybių panaudoti savo jau turimus sugebėjimus, jis netenka bet kokios motyvacijos siekti darbinės karjeros ir su ja siejamų tikslų. Autorės teigimu, viena iš Lietuvos rykščių – *nespecializuotas darbas*. *Masiškas nespecializuoto darbo naudojimas iškreipia ekonominio darbo paskatas ir norą siekti geresnių rezultatų* [15, 21].

Demotivacijos veiksniai turi savo pasekmes. Tai nuolatinė darbuotojų kaita, pravaikštos, vagystės darbe, klaidos, pažeidimai ir pan. Visa tai ne tik demoralizuoja žmones, bet ir daro neigiamą įtaką organizacijų veiklai. Materialinių poreikių dominavimas užgožia visas kitas gyvenimo sritis, sukelia nepasitenkinimą gyvenimu, žeidžia žmogiškąjį orumą ir mažina pasitikėjimą savo jėgomis.

### **1.7. Naudojamos priemonės darbuotojų nuomonei sužinoti apie jų motyvavimą**

Darbuotojų motyvacija tiriama *stebėjimo, anketavimo, apklausos* būdais. Siekiant nustatyti išsiaiškintų motyvų hierarchiją ir nustatyti, kokio sudėtingumo darbą asmuo gali atlikti, naudojamas *rangavimo būdas*. Šiuos klausimus išsamiai nagrinėja A. Sakalas [23, 125 – 130].

Pirmą informaciją apie darbuotoją ir galimus motyvus darbdavys sužino, kai susipažįsta su jo *priėmimo į darbą dokumentais*, o tai yra:

1. Prašymas priimti į darbą;
2. Gyvenimo aprašymas;
3. Mokslų baigimo pažymėjimai;
4. Dokumentai apie ankstesnes darbo vietas;
5. Socialinio draudimo pažymėjimas;
6. Fotonuotrauka;
7. Atsiliepimai, rekomendacijos;
8. Darbų pavyzdžiai;

## 9. Sveikatos pažymėjimas ir pan.

Įvertinęs šiuos dokumentus, darbdavys nusprendžia, ar pakviesti potencialų darbuotoją asmeniniam pokalbiui (kaip formaliai tinkantį darbo vietai), ar paprašyti papildomų duomenų (kai abejojama dėl jo tinkamumo), ar mandagiai atsisakyti jo siūlomų paslaugų.

Kartais darbuotojo tinkamumas darbo vietai tikrinamas įvairiais papildomais testais, pvz.: *darbo bandymais* (paprastiems, tam tikro meistriškumo reikalaujantiems darbams – vertėjo, mašininkės, braižytojos ir pan.), *biografiniais metodais* (kai pagal ankstyvuosius gyvenimo periodus bandoma nustatyti ateities viziją), *situaciniais metodais* (kai pagal dirbtinai sumodeliuotas situacijas sprendžiama apie individo elgseną) ir pan.

Kitas svarbus etapas – **asmeninis pokalbis**. Jo tikslas sužinoti:

- ar kandidato kvalifikacija yra pakankama?
- ar jį patenkina įmonės siūlomos sąlygos?
- ar kandidatas yra geriausias iš visų pretendentų?

Norint gauti kaip galima daugiau naudingos informacijos, pokalbiui reikia pasiruošti iš anksto ir sudaryti apgalvotą pokalbio planą, parinkti ramią dalykiškam bendravimui nuteikiančią vietą, skirti jam pakankamai laiko, sukurti palankią atmosferą ir nenukrypti nuo pokalbio pagrindinių tikslų.

Pokalbiui pasibaigus, darbdavys jau turės nuomonę apie kandidato kvalifikaciją ir specializaciją, pageidaujamas darbo sąlygas ir užmokesčio dydį (kaip savęs vertinimo kriterijus), jo prioritetus, buvusio darbdavio vertinimų pagrįstumą, pajus, ar kandidatas sugeba savarankiškai mąstyti, ar nori tobulėti, sužinos, kokie jo lūkesčiai siejami su būsimuoju darbu. Iš dalies atsiskleis ir jo asmeninės savybės: temperamentas, kalbos maniera, asmeninė kultūra, įtaigumo lygis, loginis mąstymas, sugebėjimas nuosekliai mąstyti ir formuluoti mintis, fizinė būseną, impulsyvumas ir pan. Taigi, tokiu būdu atsiskleis ir motyvai, skatinantys siekti pageidaujamo darbo.

Pokalbis yra labai veiksminga darbuotojų motyvų išsiaiškinimo priemonė ir ji turėtų būti naudojama ne tik priėmimo į darbą atveju, bet ir vėliau. Žmonės keičiasi, keičiasi ir jų motyvai, todėl vadovai turi nuolat jausti tos kaitos dinamiką bei perspektyvas ir siekti idealo – kad darbuotojams būtų leidžiama įmonėje dirbti tokį darbą, kurio jie nori ir kurį sugeba geriausiai atlikti. Tai betarpiškai siejama su *individualios karjeros vadybos* samprata.

A. Sakalas siūlo dar vieną būdą išsiaiškinti darbuotojo motyvacijai - atlikti karjerą planuojančio darbuotojo savęs įvertinimą, kurį rekomenduoja pradėti nuo **biografijos rašymo** [23, 154]. Šis būdas vertingas tuo, kad kyla iš paties tiriamojo objekto, kuris pats nusako savo motyvus, polinkius, sugebėjimus, darbo ir asmeninio gyvenimo siekius. Antra vertus, toks vertinimas gali būti subjektyvus, todėl individualiąją nuomonę būtina derinti su kolektyvine nuomone. Ją gali išreikšti vadovai, kolegos, draugai. Labai svarbu, kad vertintojai keltų tarpusavio pasitikėjimą ir būtų nešališki diskusijos dalyviai.

## 2. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „AFFINITAS“ VEIKLOS APRAŠYMAS

### 2.1. Įmonės ir jos veiklos analizė

UAB „AFFINITAS“ įkurta 1997 metais. Savo veiklą ši įmonė pradėjo kaip nestandartinių, originalių baldų gamintoja, vėliau jos veiklos sritis gerokai išsiplėtė.

Bendrovė siekia, kad jos gaminami baldai būtų šiuolaikiški, patogūs, ilgaamžiai, funkcionalūs ir maksimaliai atitinkantys užsakovų poreikius. Nenorėdama atsilikti nuo laikmečio, bendrovė nuolat tobulina ir diegia naujas, pažangias baldų gamybos technologijas, naudoja tik labai kokybiškas medžiagas. Bendrovėje dirba aukšto lygio savo srities specialistai.

UAB „AFFINITAS“ gamina karkasinius baldus iš kokybiškos laminuotos plokštės (Kronopol, Wodego, Thermopal, Egger, Hornitex), dažytos MDF, HPL faneruotos plokštės, iš metalo, stiklo, plastiko, kokybiškai dažo baldus bei interjero detales ir, pagal užsakovų pageidavimą, gali pasiūlyti pačią įvairiausių spalvų gamą.

Be to, bendrovė montuoja „Raumplus“, „Komandor“, „Stenley“, „Laguna“ firmų slenkančias sistemas, prekiauja šių firmų profiliais.

„AFFINITAS“ teikia ir sudėtingas pjaustymo paslaugas – pagal užsakovo pageidavimą išpjauna nestandartines ir sudėtingas lenktų formų baldų bei interjero detales.

Daug reikšmės bendrovė teikia gamybai naudojamų medžiagų kokybei. Pavyzdžiui, į baldus montuoja kokybišką „Brasos“, „Blum“ ir „Hetisch“ furnitūrą, gamyboje naudoja atsparias drėgmei PVC briaunas bei natūralaus medžio lukštą, o projektuodama ir gamindama stumdomas duris, panaudoja naudoja įvairių patikimų gamintojų plieninius ir aliuminio profilius.

Neseniai bendrovė išplėtė savo veiklą. Dabar čia galima užsisakyti interjero bei baldų dizaino projektus, kuriuos atlieka patyrę dizaineriai. Dar viena naujovė – bendrovė pradėjo pjauti plokštes moderniomis „Altendorf“ firmos staklėmis ir pradėjo teikti briaunų laminavimo paslaugą.

Bendrovė orientuota į vartotojo poreikių patenkinimą, savo produkcijai teikia 2,5 metų garantiją ir galimybę ją įsigyti išsimokėtinai.

#### ***UAB „AFFINITAS“ gaminama produkcija:***

- spintos su stumdomomis durimis;
- biuro baldai;
- prekybinė įranga;

- visuomeninių bei maitinimo įstaigų baldai;
- įvairių tipų ir paskirties lentynos;
- virtuvės baldai;
- svetainės baldai;
- prieškambario baldai;
- nestandartiniai baldai.

***UAB „AFFINITAS“ veiklos sritys:***

- baldų gamyba;
- prekyba baldais;
- prekybos įranga;
- baldų montavimas kliento namuose;
- baldų ir interjero projektavimas;
- architektų ir dizainerių projektų įgyvendinimas;
- profesionalų konsultacijos.

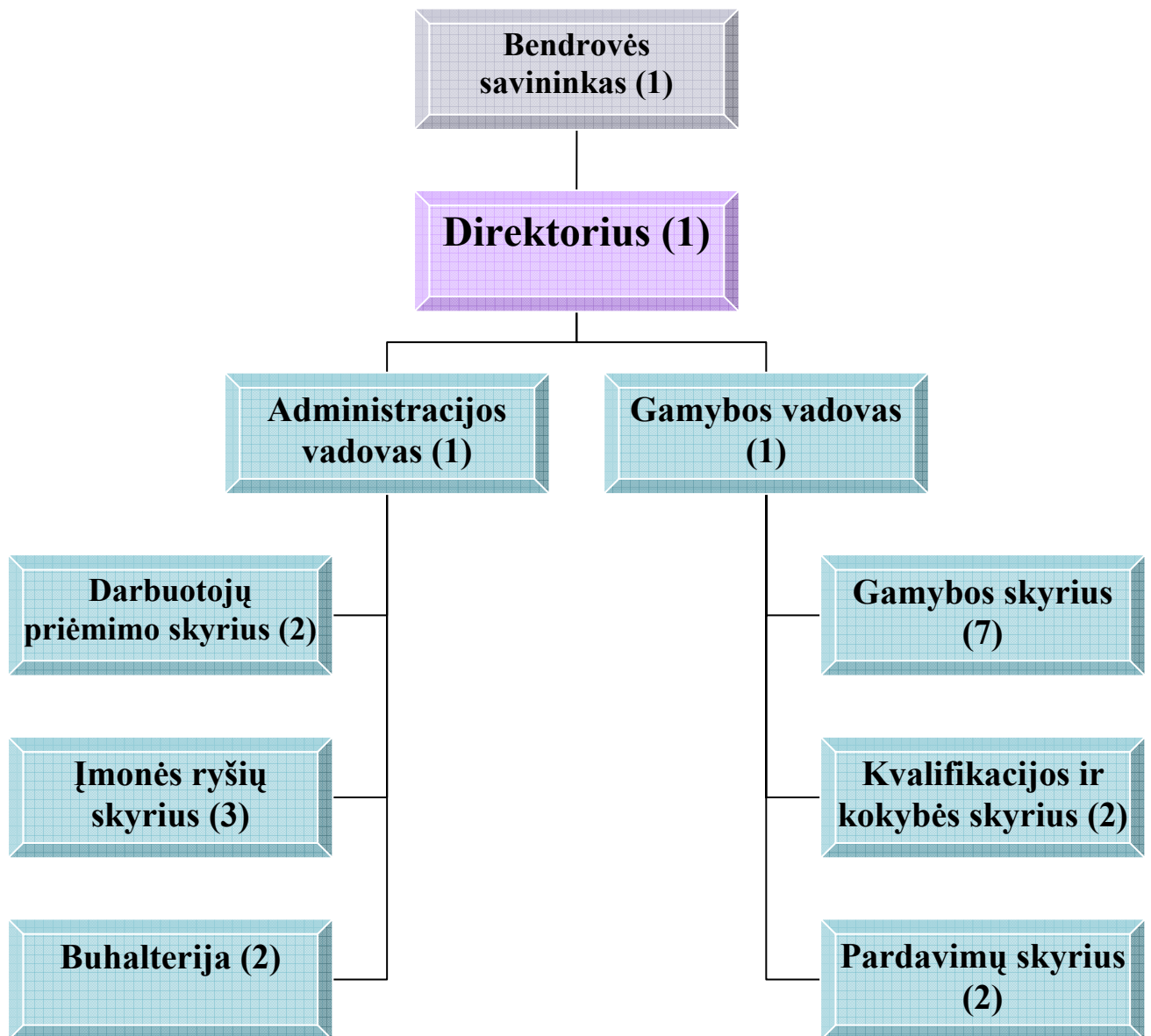
***Nuolatiniai UAB „AFFINITAS“ klientai:***

- dizaino grupė „Nestandartinis stendas“;
- dizaino grupė „MIKS“;
- UAB „Vilniaus ekspolinija servis“;
- Snoro grupė;
- Viešbutis „Holiday Inn Vilnius“;
- UAB „USI International“;
- UAB „Vilsota“;
- vyno klubas „Naminė pelėda“;
- projektavimo biuras „Ekspolinija“;
- UAB „Vambra“ kavinė „Kebabas“;
- UAB „RV 3“ bilijardinė „Muskatas“;
- UAB „Mikotel“;
- UAB „DUA“;
- „Čangino restoranas“ ir kt.

## 2.2. Įmonės organizacinė struktūra

„AFFINITAS“ yra uždara akcinė bendrovė, todėl jos reorganizavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas reglamentuoja Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas Nr 1-528, priimtas 1994 m. liepos 5 d. [25], ir vėlesni jo pakeitimai bei kiti norminiai aktai.

Visų bendrovės akcijų savininkas yra vienas asmuo, jo raštiški sprendimai priylgsta visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimams, todėl jis tvirtina bendrovės valdymo organus ir revizorių.



2 pav. UAB „AFFINITAS“ valdymo schema.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos bendrovės valdymo schemos, pagrindinė atsakomybė už visą bendrovės veiklą tenka **direktoriui**, kuris yra tiesiogiai pavaldus tik bendrovės savininkui (vieninteliam bendrovės akcininkui).

Bendrovės valdymas padalintas į du pagrindinius blokus, kuriems vadovauja administracijos viršininkas ir gamybos viršininkas.

**Administracijos viršininkas** vadovauja trimis skyriams: darbuotojų priėmimo skyriui, įmonės ryšių skyriui ir buhalterijai.

**Gamybos viršininkas** vadovauja gamybos skyriui, kvalifikacijos ir kokybės skyriui ir pardavimų skyriui.

**Darbuotojų priėmimo skyrius** rūpinasi darbuotojų priėmimo į darbą atranka, jų kvalifikacijos, motyvacijos, atlyginimo dydžio, darbo sąlygų reikalais. Apibendrinus jo veiklą, galima būtų teigti, kad šis skyrius bendrovėje atlieka ir kadro skyriaus, ir personalo valdymo skyriaus funkcijas.

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

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

Didžiausias bendrovėje yra **gamybos skyrius**. Tai yra gamybinis cechasis, kuriam yra paskirtas didžiausias bendrovės plotas, sukaupta visa gamybinė technika ir dirba daugiausiai žmonių. Šiame skyriuje vyksta produkcijos gamybos procesas – čia dirba restauratoriai, staliai, dizaineriai, baldininkai, stiklo, odos ir metalo meistrai. Gamybos skyriuje atliekami užsakymai pagal sutartis ir pardavimui skirtos produkcijos gamyba.

**Kvalifikacijos ir kokybės skyrius** kontroliuoja pagamintos produkcijos kokybę, tikrina, ar ji atitinka patvirtinto projekto ir technologinius reikalavimus, užsakovo poreikius. Šis skyrius taipogi rūpinasi darbuotojų kvalifikacija ir profesiniu augimu - organizuoja darbuotojų mokymus, naujų technologijų įsisavinimo, kvalifikacijos kėlimo kursus ir panašiai.

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

### 2.3. Motyvacijos sistema UAB „AFFINITAS“

Po pokalbio su bendrovės vadovais paaiškėjo, kad, sprendama darbuotojų motyvavimo klausimus, bendrovė susiduria su problemomis, kurios yra būdingos ir daugeliui kitų, nedidelių Lietuvos įmonių. Jauni, pažangūs bendrovės vadovai yra susipažinę su Vakarų šalyse diegiamomis darbuotojų motyvacijos sistemomis, puikiai supranta jų prasmingumą, bet teigia, kad Lietuvoje jų panaudojimą dar vis komplikuoja eilė veiksnių. Vienas iš jų – labai skirtingas mūsų šalių bendras pragyvenimo lygis. Išsivysčiusiose šalyse darbo užmokestis patenkina daugumos darbuotojų pirminius poreikius, Lietuvoje darbo užmokestis paprastai nėra pakankamas, kartais jo neužtenka net pirminiams poreikiams tenkinti.

Kaip pastarojo laikmečio Lietuvos gamintojus neigiamai veikiančią aplinkybę jie įvardija ir mūsų šalį ištikusią infliaciją. Nuolat brangstant būstui, elektrai, dujoms ir kitoms pirmo reikalingumo prekėms, auga gamybos sąnaudos, o tuo pačiu ir prekių kainos, kas jau savaime mažina vartojimą. Be to, kylant maisto produktų kainoms ir brangstant pragyvenimui, brangsta ir darbo jėga. Norint išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus ir patenkinti bent pirminius jų poreikius, tenka nuolat kelti atlyginimus. Tai verčia ieškoti vis naujų resursų, o tuo pačiu, kai ko ir atsisakyti.

Kaip jau minėta, bendrovė yra nedidelė, iš viso joje dirba tik dvidešimt du darbuotojai. Norėdama leisti žmonėms daugiau uždirbti, bendrovė, atsižvelgdama į savo darbuotojų galimybes ir individualius poreikius, sudaro sąlygas jiems atlikti ne po vieną, o po du, ar net kelis darbus. Pavyzdžiui, bendrovės gamybos skyriaus viršininkas yra ne tik gabus darbo organizatorius, bet ir aukščiausios kvalifikacijos stalius, be to, vienas iš pedagogų, apmokančių jaunus darbuotojus. Jis puikiai susitvarko su visomis savo pareigomis, yra labai vertinamas darbdavių ir gerbiamas kolegų tarpe. Dirbdamas šioje bendrovėje, jis turi galimybę realizuoti įvairius savo sugebėjimus, suderinti profesijas, atitinkamai, ir daugiau uždirbti. Ir tai ne vienintelis pavyzdys.

Pasikalbėjus su įmonės vadovais buvo nesunku suprasti, kad jie asmeniškai dažnai bendrauja su savo pavaldiniais, perpratę jų charakterius, žino jų asmenines problemas ir lūkesčius. Gal tai vienas mažos įmonės privalumų? Bendrovės vadovybė, pagal galimybes, stengiasi motyvuoti savo darbuotojus, stengdamasi patenkinti ne tik pirminius jų poreikius, bet ir aukštesnio lygio siekius.

Apibendrinant, galima būtų teigti, kad ***bendrovėje nesiremiama jokia konkrečia motyvacijos sistema***, daug kas daroma, atsižvelgiant į situaciją arba vadovaujantis bendražmogiškėmis vertybėmis, bet įvairių būdų, kaip motyvuoti darbuotojus, čia tikrai ieškoma. Plačiau apie tai bus aprašoma, kalbant apie atliktus tyrimus ir juos analizuojant.

Bendrovės vadovybė mielai sutiko atsakyti ir į testo klausimus. Darbo motyvacijos nustatymui skirti klausimai vadovams yra šio darbo **4 priede**.



### 3. TYRIMAI IR ANALIZĖ

#### 3.1. Darbuotojų apklausa

Norėdama išsiaiškinti ne tik pavienių žmonių (tų, kurie sutiko pasikalbėti), bet visų bendrovės darbuotojų nuomonę, pirmiausia nutariau pasinaudoti *testavimo metodu*. Tuo tikslu sukūriau 30 teiginių testą. Darbo motyvacijos nustatymui skirti teiginiai ir jų vertinimas (darbuotojams) yra šio darbo **3 priede**. Testo modelis panaudotas iš *Rathus S.A., Nevid J.S. Abnormal psychology* [28].

Bendrą visų UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvacijos testavimo rezultatų lentelę galima pamatyti **5 priede**. Pagal gautus įvertinimus (balus), jame apskaičiuoti kiekvieno darbuotojo motyvacijos *individualūs vidurkiai*. Pagal šiuos rodiklius, galima pamatyti tam tikras tendencijas priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, lyties ir kitų faktorių.

Kadangi bendrovės darbuotojų mentalitetas yra ne vienalytis, jį sudaro labai įvairaus amžiaus, lyčių, išsilavinimo, tautybių ir pomėgių darbuotojai, testo teiginius, apibūdinančius žmonių situacijas darbe, stengiausi formuluoti labai trumpai, paprastai, suprantamai, netgi, šiek tiek emocionaliai. Tikėjausi, kad vertindami paprastus, gerai suprantamus teiginius, darbuotojai išvengs rebusų sprendimo kompleksų ir tokiu būdu bus išprovokuota betarpiškesnė, teisingesnė, pirminė respondentų reakcija.

#### ***Respondentų apibūdinimas.***

Darbuotoju motyvacijos nustatymo tyrime dalyvavo dvidešimt bendrovės darbuotojų (išskyrus bendrovės savininką ir direktorių).

*Respondentų amžius* – nuo 16 iki 41 metų.

*Apklaustųjų lytis* - dvylika vyrų ir aštuonios moterys.

*Išsilavinimas:*

devyni darbuotojai - su aukštuoju išsilavinimu;

penki – su specialiuoju (kursai, profesinės –techninės mokyklos ir pan.);

penki – su viduriniu;

vienas – su nebaigtu viduriu mokslu.

#### ***Testo sudarymo principas.***

Teste pateikiau teiginius, kurie vienaip ar kitaip atspindi A. Maslowo poreikių hierarchijos teorinę klasifikaciją nuo pirminių palaikymo veiksnių (fiziologinių, saugumo poreikių) iki teiginių, apibūdinančių aukštesniuosius motyvacinius poreikius (socialinius, pagarbos, saviraiškos).

Testo teiginius galima būtų sugrupuoti į penkis blokus, atspindinčius penkias pagrindines darbuotojų poreikių grupes:

Fiziologinius poreikius teste apibūdina tokie teiginiai, kuriuose kalbama apie faktorius, leidžiančius žmogui patenkinti pagrindines, gyvybiškai svarbias jo gyvenimo funkcijas, sąlygojančias jo gyvenimo kokybę, tai yra, patenkinamas darbo sąlygas, gerą darbo vietą ir laiką, darbuotojo poreikius patenkinantį atlyginimą, įvairias premijas, papildomo uždarbio galimybes ir pan. Tai tokie teiginiai, kaip:

- „Man patinka darbovietės aplinka ir darbo sąlygos.“;
- „Atlyginimas mane tenkina, jis atitinka mano darbo krūvį, sugebėjimus ir kvalifikaciją.“;
- „Čia galiu užsidirbti papildomų pinigų, o jų niekada nebūna per daug.“ ir pan.

Saugumo poreikius apibūdinančiuose teiginiuose bandoma sužinoti respondentų nuomonę apie tai, kaip saugiai jie jaučiasi savo darbo aplinkoje. Testuojamieji turėjo pateikti vertinimus apie jų darbo aplinkos saugumą, darbuotojų socialines garantijas, papildomai teikiamas lengvatas, apie vadovavimo stiliaus ypatumus (ar vadovauja demokratiškas, prognozuojamo elgesio vadovas, ar vadovas, naudojantis psichologinio, materialinio pobūdžio ir kitokias prievartos priemones), ateities darbo perspektyvą šioje įmonėje ir panašiai, pavyzdžiui:

- „Iškilus asmeninėms ar šeimyninio pobūdžio problemoms, galiu kreiptis į savo tiesioginius viršininkus ir tikėtis jų pagalbos.“;
- „Čia suteikiamos papildomos lengvatos: tarnybinis telefonas, automobilis, sveikatingumo kompleksų paslaugos, poilsiavietė, nuolaidos, įsigyjant produkciją ir pan.“;
- „Čia dirbu dėl saugumo jausmo (laiku išmokamas atlyginimas, kasdien didėja darbo stažas, turiu socialines garantijas ir pan.)“;
- „Tikiu mūsų įmonės perspektyvomis.“ ir kt.

Socialiniai poreikiai apibūdina žmonių siekius bendrauti su kitais žmonėmis, draugauti, būti reikalingais, gerbiamais, mylimais. Darbo kolektyvo tarpusavio santykių kokybę šiame teste atspindi teiginiai, kuriuose apibūdinami žmogaus santykiai su kolegomis, darbo draugais, viršininkais, pavaldiniais, klientais, jo vieta komandoje, pavyzdžiui:

- „Čia dirbdamas(a), įgijau daug bendraminčių ir, netgi, draugų.“;
- „Mūsų kolektyve, priimant svarbius sprendimus, visada atsižvelgiama į mano nuomonę.“;
- „Šioje darbovietėje esu nepakeičiamas(a)“;
- „Ne visą mano laiką užima darbo problemos, turiu pakankamai laiko šeimai ir pomėgiams.“ ir kt.

Pagarbos ir savigarbos poreikiai atspindi žmogaus norą būti įvertintu savo darbe. Teste šiuos poreikius apibūdina teiginiai, kuriuose kalbama apie žmogaus profesinio tobulėjimo ir pripažinimo, žmogaus, kaip profesionalo, įvertinimo siekius, apie jo karjeros perspektyvas, tam tikro statuso siekį ir kitus panašius dalykus. Pavyzdžiui:

„Didžiuojuosi, kad būtent aš galiu atlikti tokį darbą.“;

„Jaučiu klientų ir užsakovų pripažinimą ir pagarbą.“;

„Viršininkai mane gerbia ir palaiko.“;

„Pavaldiniai ir kolegos mane gerbia, visada galiu jais pasikliauti, jaučiu, kad esu jiems autoritetas.“ ir pan.

Saviraiškos (savirealizacijos) poreikiai A. Maslowo motyvacijos poreikių hierarchijos piramidėje užima itin svarbią vietą, nes jie apibūdina žmogaus sugebėjimą matyti savo karjeros perspektyvą, savo profesinio augimo šiame darbe galimybes ir savirealizacijos išraiškos būdus. Šiame teste minėtus siekius tiksliai atspindi teiginiai, kurie apibūdina žmogaus troškimą pasiekti profesinių aukštumų, tobulumo, kūrybinės saviraiškos, aukštesnių pareigų, idėjų įgyvendinimo siekius. Pavyzdžiui:

„Čia galiu augti ir tobulėti kaip asmenybė ir profesionalas(ė).“;

„Tik dirbdamas(a) šį darbą, galiu įgyvendinti savo idėjas.“;

„Mano darbas – mano galimybių išbandymas.“;

„Tikiu, kad čia dirbdamas(a), galiu padaryti karjerą, būti paaukštintas darbe.“

„Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje įmonėje.“ ir pan.

Respondentai turėjo įvertinti pateiktus teiginius (**3 priedas**) pagal penkių balų vertinimo sistemą nuo „labai atitinka“ (5 balai) iki „visiškai neatitinka“ (1 balas).

Kaip minėta, testą sudaro trisdešimt teiginių, apibūdinančių kurios nors poreikių grupės motyvus. Kiekvienai poreikių grupei tenka po šešis teiginius. Išvedus bendrą apklaustųjų nuomonės vidurkį, galima nustatyti, kaip bendrovėje patenkinami vieni ar kiti darbuotojų poreikiai.

### **3.2. Apklauso rezultatai**

#### ***Fiziologinių poreikių patenkinimo vertinimo rezultatai.***

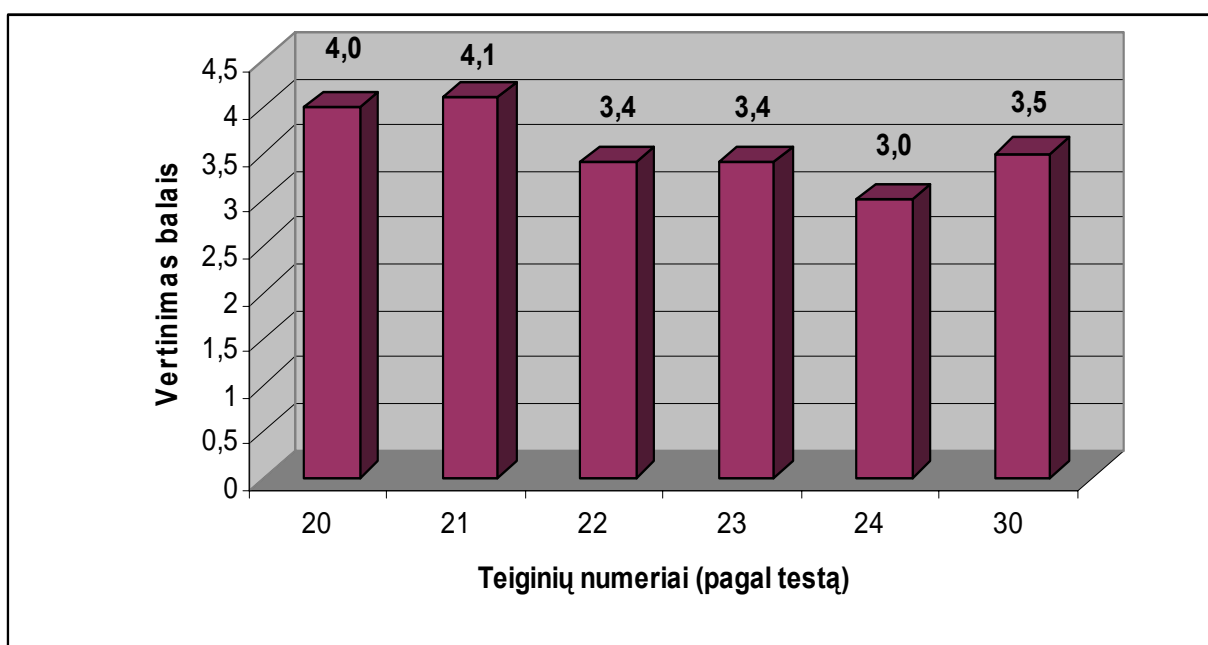
Fiziologinių žmogaus poreikių patenkinimas pagrįstai priskiriamas prie pagrindinių žmogaus motyvavimo veiksnių, nes jis yra kiekvieno žmogaus egzistavimo sąlyga. Norėdamas išgyventi, žmogus turi gauti tokį darbo užmokestį, kuris leistų jam išlaikyti save ir savo šeimą, įsigyti ir

išlaikyti būstą, pasirūpinti vaikų švietimu, šeimos poilsiu, sveikatos apsauga ir pan. Kaip būtina našaus darbo sąlyga, jam reikalinga tam tinkama, nekelianti pavojaus, tvarkinga darbo aplinka ir normalios darbo sąlygos. Šeši šios apklausos testo teiginiai padeda atskleisti aukščiau minėtų darbuotojų poreikių patenkinimo kokybę.

Vertindami *darbo sąlygas ir aplinką, darbovietės vietą ir darbo laiką*, didžioji dauguma darbuotojų (su retomis išimtimis) sutiko, kad jos yra geros, labai geros arba patenkinamos.

Nuomonių skirtumai pastebėti, vertinant *darbo užmokesčio dydį*. Čia jie svyruoja nuo vertinimo „labai atitinka“ (5 balai) iki „visiškai neatitinka“ (1 balas).

Žemiau pateiktame **3 pav.** pavaizduotas darbuotojų vertinimas kiekvienam iš šešių fiziologinius žmonių poreikius atspindinčių teiginių. Pagal testą tai yra **20, 21, 22, 23, 24 ir 30** teiginiai.



**3 pav.** Fiziologinių darbuotojų poreikių patenkinimas UAB „AFFINITAS“

Paklaustas, kodėl taip žemai vertina bendrovės darbo sąlygas (20 teiginys – 2 balai, 21 teiginys – 3 balai), vienintelis, jomis nepatenkintas dvidešimt septynerių metų darbuotojas savo vertinimų nesugebėjo argumentuoti, pareiškė, kad „apskritai jam čia niekas nepatinka“. Galima daryti prielaidą, kad taip vertindamas, jis vadovaujasi kitais, ne įvardintais motyvais, nes bendras bendrovės darbuotojų šių poreikių vertinimas yra ištis aukštas.

#### Fiziologinių poreikių patenkinimas balais.

Darbo sąlygas ir darbovietės aplinką (20 teiginys) dauguma darbuotojų įvertino **4,0 balais**;

Darbovietės vietą ir darbo laiką (21 teiginys) – **4,1 balais**.

Vertinimai, atspindintys darbuotojų darbo užmokesčio dydį, jų galimybės išlaikyti save ir savo šeimą bei patenkinti būtiniausius, pagrindinius fiziologinius gyvenimo poreikius, nėra tokie optimistiški kaip norėtusi, pavyzdžiui:

Galimybę kasmet gerai praleisti atostogas (22 teiginys) dauguma darbuotojų įvertino **3,4 balais**;

Atlyginimo atitikimą darbo krūviui, kvalifikacijai ir sugebėjimams (23 teiginys) – **3,4 balais**;

Galimybę užsidirbti papildomų pinigų (24 teiginys) – **3,0 balais**;

Teiginys, kad atlyginimo pakanka būtiniams poreikiams patenkinti (30 teiginys), susilaukė **3,5 balų** įvertinimo.

Labiausiai išsiskyrė darbuotojų nuomonės dėl 24 teiginio įvertinimo (nuo 5 balų iki 1 balo), todėl galima daryti išvadą, kad ne visiems darbuotojams sudaroma galimybė derinti profesijas ir pareigybes, o tuo pačiu ir papildomai užsidirbti.

Keturi iš dvidešimties darbuotojų savo atlyginimą apibūdino kaip neatitinkantį jų darbo krūvio, kvalifikacijos bei sugebėjimų (23 teiginys) ir įvertino tik 2 balais.

Vyrų ir moterų fiziologinių poreikių vertinimų vidurkis buvo panašus.

#### ***Saugumo poreikių patenkinimo vertinimo rezultatai.***

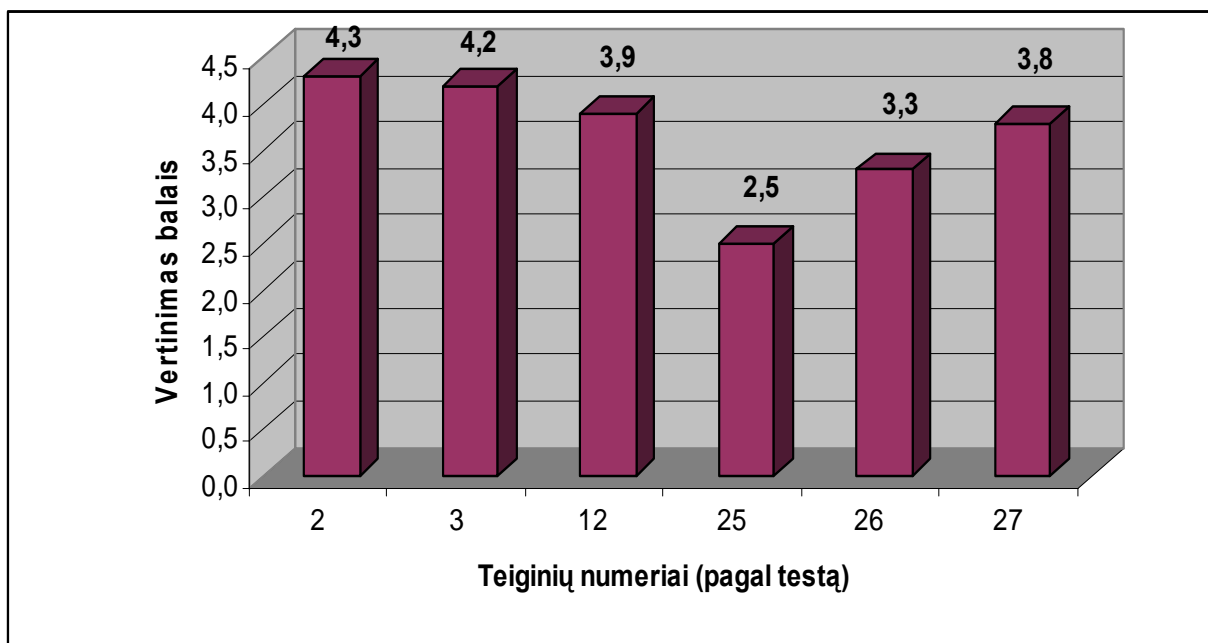
Saugumo poreikių patenkinimas taipogi priskiriamas prie pagrindinių žmogaus motyvacijos veiksnių, šie poreikiai pasireiškia žmoguje kaip saugumo jausmo troškimas, jo lūkesčiai dėl užtikrintos ateities ir darbo perspektyvų.

Žemiau pateiktame **4 pav.** grafiškai pavaizduoti UAB „AFFINITAS“ darbuotojų saugumo poreikių patenkinimo rezultatai.

Čia pateikti vertinimų vidurkiai atspindi natūralius bendrovės darbuotojų norą ir darbovietėje, ir gyvenime jaustis saugiai, tai yra: turėti garantuotą darbo vietą, saugią darbo aplinką, draudimą, tam tikras, pagrįstas ateities perspektyvas, finansinę nepriklausomybę, socialines garantijas, demokratiškus, supratingus, nuspėjamus vadovus, įvairias papildomas lengvatas ir kitas skatinimo priemones. Šiuos poreikius apibūdina **2, 3, 12, 25, 26, 27** testo teiginiai.

Susumavus rezultatus, paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų teigiamai vertina bendrovės augimo perspektyvas ir savo vietą bendrame įmonės kontekste. Tai reiškia, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų savo ateitį sieja būtent su šia bendrove ir neįaučia padėties neužtikrintumo ar bendrovės žlugimo grėsmės.

Pakankamai palankiai buvo įvertinti ir santykiai su įmonės vadovais, didesnė dalis darbuotojų, esant reikalui, tikisi iš jų pagalbos ir paramos. Teigiamai buvo įvertinta ir neįtempta, saugi darbo atmosfera.



**4 pav.** Saugumo poreikių patenkinimas UAB „AFFINITAS“

Kiek nustebino ganėtinai atsainus bendrovės darbuotojų, o ypač moterų, požiūris į socialines garantijas ir su jomis siejamu saugumu. Čia vertinimai svyravo nuo 5 balų iki 2 balų ir dauguma jų buvo tik patenkinami.

Žemiausių vertinimų susilaukė su bendrove siejamų lengvatų egzistavimas. Didžioji dauguma darbuotojų teigė jų niekada nėra gavę ar patyrę.

Saugumo poreikių patenkinimas balais.

Saugumą, siejamą su bendrovės ateities perspektyvomis (2 teiginys) darbuotojai įvertino **4,3 balais;**

Lojalumą bendrovei, bendrovės ir darbuotojų interesų bei tikslų suderinamumą (3 teiginys) – **4,2 balais;**

Vadovų toleranciją, norą padėti sprendžiant darbuotojų asmenines ar šeimyninio pobūdžio problemas (12 teiginys) - **3,9 balais;**

Papildomų lengvatų buvimą (25 teiginys) – **2,5 balais;**

Saugumo jausmą dėl socialinių garantijų: pensijos, darbo stažo ir pan. (26 teiginys) – **3,3 balais;**

Palankią darbo atmosferą, darbą be stresų ir įtampos (27 teiginys) – **3,8 balais.**

Reikia paminėti, kad vyrų ir moterų nuomonės, dėl 25 ir 26 teiginių įvertinimo gerokai išsiskyrė.

Visos be išimties bendrovės moterys papildomų lengvatų buvimą (25 teiginys) įvertino tik 2 balais, tuo tarpu, vyrų to paties teiginio vertimų amplitudė buvo žymiai platesnė – nuo 1 iki 4 balų.

Saugumą, kuri teikia socialinės garantijos (26 teiginys) moterys vertino tik 2 - 3 balais, vyrai – nuo 2 iki 5 balų.

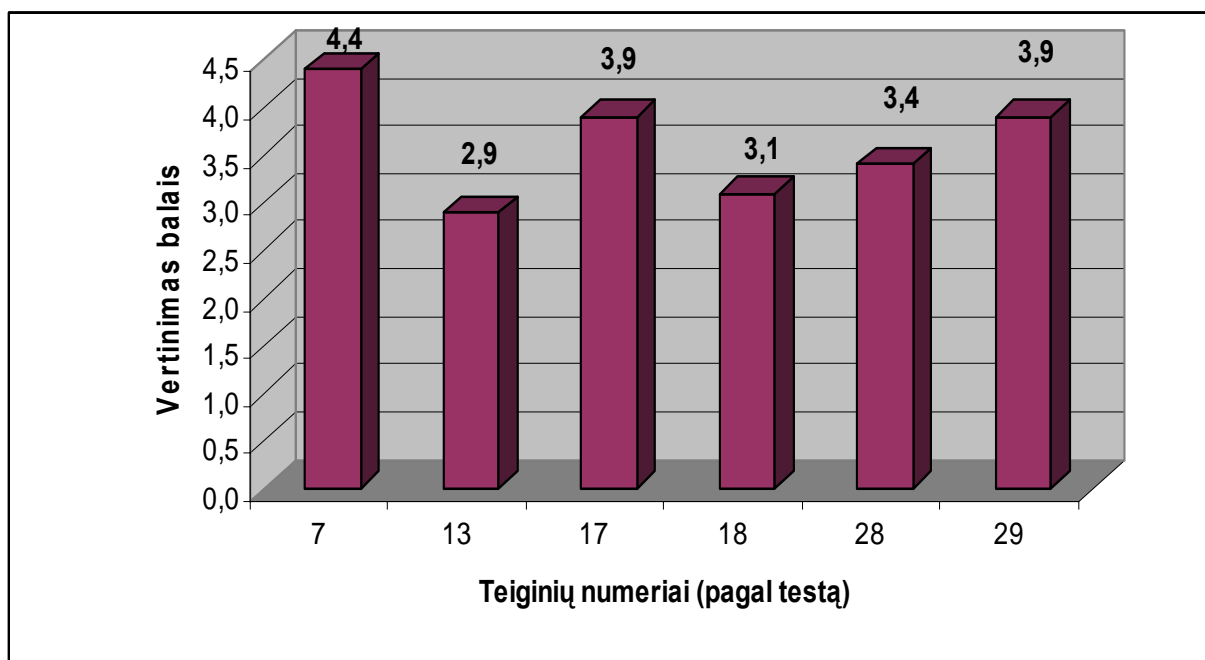
Dideli vertinimų skirtumai matomi ir reiškiant nuomonę apie vadovų supratingumą, norą padėti kebliose situacijose (12 teiginys). Čia vertinimai svyruoja nuo 2 iki 5 balų. Tuo remiantis, galima daryti prielaidą, kad ne visi įmonės darbuotojai vienodai toleruojami ir išklausomi.

Respondentų nuomonės, vertinant kitus testo teiginius, nėra tokios prieštaringos.

### ***Socialinių poreikių patenkinimo vertinimo rezultatai.***

Socialiniai poreikiai priskiriami prie aukštesniųjų motyvacijos veiksnių. Jie apibūdina žmogaus troškimą gyventi tarp žmonių ir jo norą su jais bendrauti. Darbe praleisdami didžiąją dienos dalį, darbuotojai kolegų tarpe nori turėti bendraminčių ir draugų. Jie instinktyviai jungiasi į grupes, kurios vienija panašių interesų, charakterių ar pomėgių turinčius žmones. Natūralu, kad darbuotojai nori taikiai sugyventi su savo viršininkais, įmonės partneriais ir klientais. Dažnai bendravimas, užsimezges darbovietėje, perauga į draugystę ir tęsiamas už jos ribų.

Žemiau pateiktame **5 pav.** grafiškai pavaizduoti UAB „AFFINITAS“ darbuotojų socialinių poreikių patenkinimo rezultatai. Šiuos poreikius apibūdina **7,13, 17, 18, 28 ir 29** testo teiginiai.



**5 pav.** Socialinių poreikių patenkinimas UAB „AFFINITAS“

Pažvelgus į schemą, matyti, kad bendri įmonės socialinių poreikių patenkinimo rezultatai pakankamai aukšti, galima numanyti, kad bendradarbių aplinka darbuotojus tenkina, jie jaučiasi čia turintys pakankamai palankią terpę, kad išspręstų savo komunikabilumo poreikius.

Žemiausių vertinimų susilaukė 13 teiginys, kuriame kalbama apie žmogaus vietą komandoje ir apeliuojama į darbuotojo, kaip organizatoriaus ir komandos lyderio bruožus. Vertinant šį teiginį, pastebimas ir didžiausias darbuotojų nuomonės svyravimas – nuo 1 balo iki 5 balų.

#### *Socialinių darbuotojų poreikių patenkinimas balais.*

Kad darbo kolektyvas yra ištis įdomus ir čia nenuobodu dirbti (7 teiginys), įmonės darbuotojai įvertino **4,4 balais**;

Savo, kaip „kompanijos sielos“, kaip komandos lyderio sugebėjimus (13 teiginys) – **2,9 balais**;

Dauguma darbuotojų sutinka, kad čia dirbdami, jie įsigijo daug bendraminčių ir gerų draugų (15 teiginys), todėl šį teiginį jie įvertino **3,9 balais**;

Ne visi darbuotojai sutinka, kad priimant svarbius sprendimus, atsižvelgiama į jų nuomonę (18 teiginys), todėl šį teiginį jie įvertino tik **3,1 balais**;

Respondentų nuomone, ne visiškai atitinka realybę ir teiginys, kad jie turi pakankamai laiko savo šeimoms ir pomėgiams (28 teiginys) – **3,4 balai**;

Teiginį, kad su kolegomis bendrauja ne vien darbo metu (29 teiginys), darbuotojai įvertino **3,9 balais**.

Vertinant šiuos testo teiginius, vyrų ir moterų nuomonės beveik neišsiskyrė, nebuvo didelių skirtumų priklausomai ir nuo respondentų amžiaus.

Šiek tiek nustebino 18 teiginio vertinimai. Beveik visi darbuotojai tvirtina, kad, priimant svarbius sprendimus, jų nuomonės beveik nepaisoma. Tuo remiantis, galima daryti prielaidą, kad darbo užduotys „nuleidžiamos iš viršaus“, nesitariant su bendradarbiais dėl jų sprendimo būdų. Antra vertus, kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą ribotą darbo sferą, kurią geriausiai išmano ir kurios, galbūt, neišmano jo kolegos. Tokiu atveju, pasidalijimo nuomonėmis poreikis taip pat būtų kiek abejotinas.

Remiantis 28 teiginio vertinimais, galima teigti, kad dauguma bendrovės darbuotojų net ir po darbo valandų dirba, arba yra vienaip ar kitaip surišti su darbu ir neturi pakankamai laiko, kurį galėtų skirti savo laisvalaikiui, šeimai ir pomėgiams.

#### ***Pagarbos (savipagarbos) poreikių patenkinimo vertinimo rezultatai.***

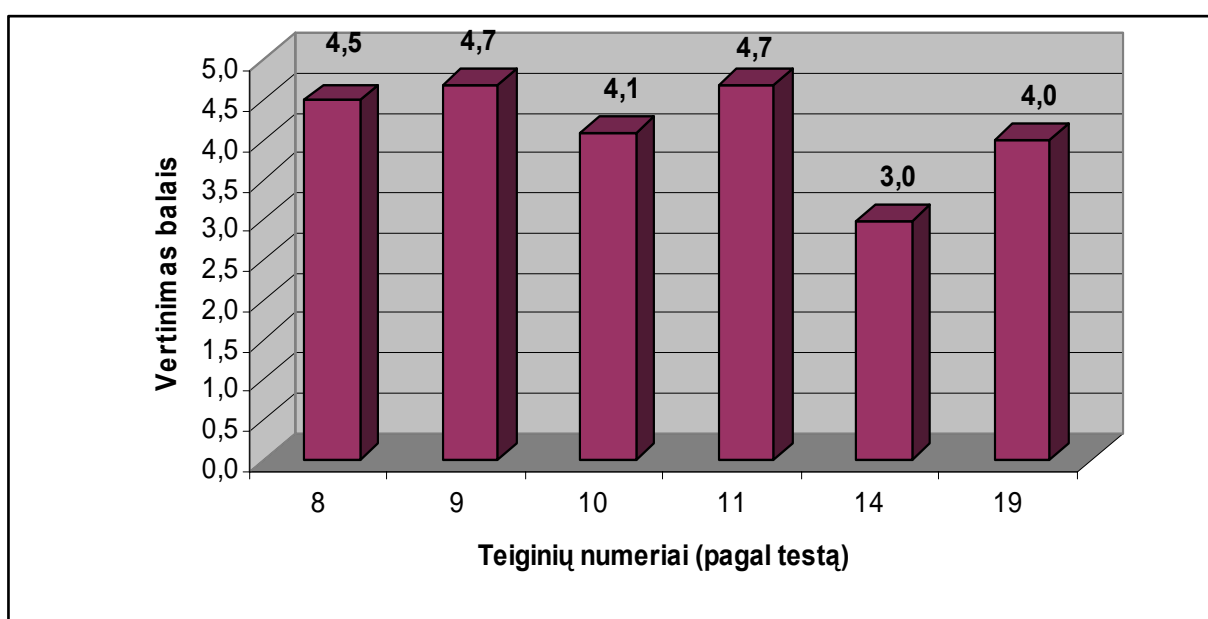
Pagarbos (savipagarbos) poreikiai priskiriami prie aukštesniųjų motyvacijos veiksmių.

Šie poreikiai išreiškia žmogaus norą būti pripažintu, įvertintu, atsakingu už tam tikrą veiklos sritį ar darbo barą, aukštesnio statuso visuomenėje, tarp bendradarbių ar draugų siekį. Atskirų



žmonių savigarbos poreikiai gali būti labai įvairūs, jie priklauso nuo individo charakterio, jo vertybių sistemos ir parodo jo individualius ypatumus. Garsus XX amžiaus rašytojas ir dramaturgas M. Erkenis yra labai taikliai pasakęs: „Jeigu žmogus nieku laikomas, jis ilgainiui nieku ir virsta“. Taigi, nejaučiantis savigarbos individas ilgainiui pasijunta esąs netaalentingas, nereikalingas ir bejėgis. Užuoat kūrybiškai dirbęs, toks darbuotojas stengiasi veikti taip, kad liktų nepastebėtas, jis nuolat laviruoja, meluoja ir stengiasi išvengti bet kurių sudėtingesnių situacijų.

Žemiau pateiktame **6 pav.** grafiškai pavaizduoti UAB „AFFINITAS“ darbuotojų pagarbos (savigarbos) poreikių patenkinimo rezultatai. Šiuos poreikius apibūdina **8, 9, 10, 11, 14 ir 19** testo teiginiai.



**6 pav.** Pagarbos (savigarbos) poreikių patenkinimas UAB „AFFINITAS“

Pažvelgus į schemą, matyti, kad pagarbos poreikių patenkinimas šioje įmonėje yra pakankamai aukštas, kai kurie testo teiginiai vertinami netgi labai gerai. Vienintelė išimtis – ganėtinai žemas 14 teiginio vertinimas. Šiame teiginyje žmogaus vaidmens komandoje ir savęs įvertinimo kartelė pakelta gan aukštai – atsakydamas į testo klausimą, žmogus turi prisipažinti, kad jis yra labai gerbiamas kolegų tarpe ir jaučiasi autoritetu. Galimas dalykas, kad žemesnius šio teiginio vertinimus lemia ne tiek realus savo vertės suvokimas, o, taip vadinamas, lietuviškas kuklumas, tam tikras koketavimas, nenoras „garsiai“ to įvardinti.

### *Darbuotojų pagarbos (savigarbos) poreikių patenkinimas balais.*

Didžioji dauguma įmonės darbuotojų jaučiasi darantys išties kažką reikšmingo ir šį teiginį (8 teiginys) vertina **4,5 balais**;

Beveik visi įmonės darbuotojai labai didžiuojasi, kad ne kas kitas, o būtent jie gali atlikti tokį darbą (9 teiginys) ir tai vertina net **4,7 balais**;

Klientų bei užsakovų pagarbą ir pripažinimą jaučia ne visi įmonės darbuotojai, (kai kurie savo darbe su jais paprasčiausiai nesusiduria) (10 teiginys), todėl tai vertina **4,1 balais**;

Viršininkų pagarbą ir palaikymą jaučia beveik visi įmonės darbuotojai (11 teiginys) ir tai jie vertina net **4,7 balais**;

Dėl pagarbos ir autoriteto kolegų tarpe (14 teiginys) dauguma darbuotojų nėra visiškai tikri, todėl tai vertina **3,0 balais**;

Savo sugebėjimus dirbti savarankiškai, be nurodymų iš viršaus (19 teiginys) darbuotojai vertina **4,0 balais**.

Maloniai nustebino tokie aukšti 8, 9 ir 11 teiginių vertinimai. Jie rodo išties labai aukštą kiekvieno darbuotojo, kaip aukšto lygio profesionalo, savo vertės suvokimą. Galima daryti prielaidą, kad šioje įmonėje žmogus jaučiasi esąs vertingas, visų pirma, per darbą, meistriškumą, savo sugebėjimą jį kokybiškai atlikti.

Vertinant darbuotojų pagarbos poreikių patenkinimo teiginius, didelių skirtumų tarp vyrų ir moterų nuomonių nebuvo. Sprendžiant iš visko, vertinimų neįtakėjo ir darbuotojų amžiaus skirtumai.

### ***Saviraiškos poreikių patenkinimo vertinimo rezultatai.***

Žmogaus saviraiškos (savirealizacijos) siekius galima įvardinti kaip individo aukščiausio lygio poreikius.

Šie poreikiai pasireiškia per norą nuolat tobulėti, vystyti savo intelektualines galimybes, atskleisti savyje neatrastus talentus, siekį kilti karjeros laiptais ir eiti aukštesnes pareigas, norą dirbti kūrybišką, atsakingą darbą, aukšto profesinio įvertinimo, pasididžiavimo savo pasiekimais siekį, norą dalyvauti, priimant svarbius ir atsakingus sprendimus.

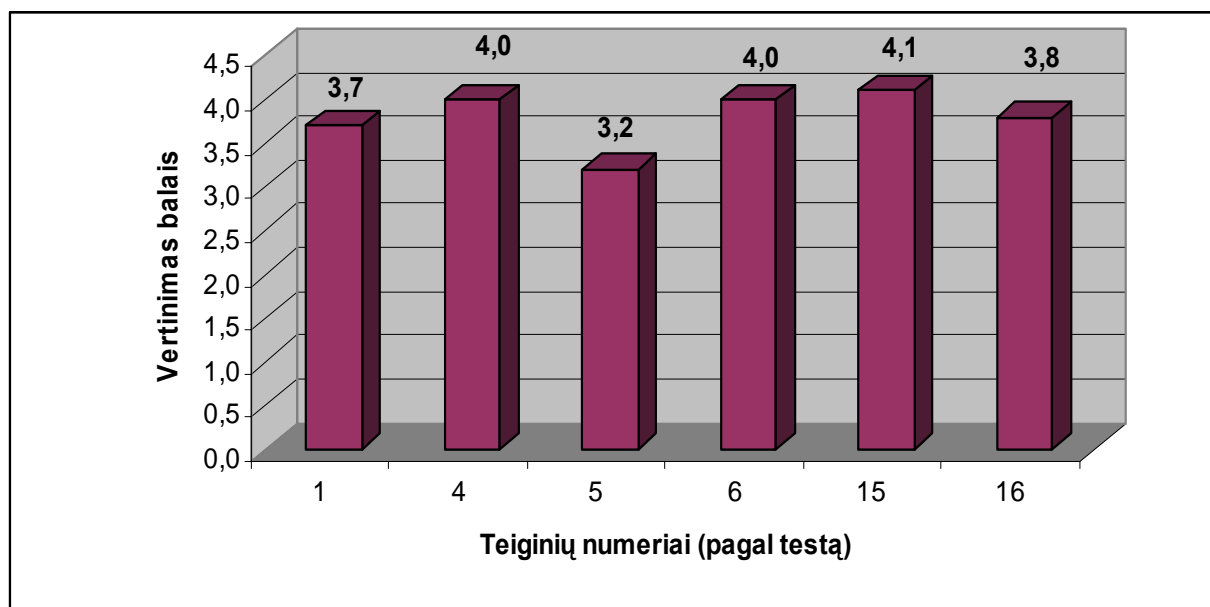
Savirealizacijos poreikiai labai priklauso nuo žmogaus individualybės, jo charakterio ir gyvenimiškos patirties, jie nėra tokie konkretūs, kaip pirminiai poreikiai, todėl, gerai nepažįstant žmonių, juos nustatyti nėra paprasta.

A.Maslowas pabrėžia, kad, vertindami šiuos darbuotojų poreikius, vadovai turi atsižvelgti į tai, kad šie poreikiai:

- pasireiškia abstrakčiai lyginant su pirminiais žmonių poreikiais;
- yra griežtai nulemti individo patirties;

- yra skirtingo intensyvumo;
- paprastai veikia vienas kitą, todėl sunkiai atskiriami bei identifikuojami.

Žemiau pateiktame **7 pav.** grafiškai pavaizduoti UAB „AFFINITAS“ darbuotojų saviraiškos poreikių patenkinimo rezultatai. Šiuos poreikius apibūdina **1, 4, 5, 6, 15 ir 16** testo teiginiai.



**7 pav.** Saviraiškos (savirealizacijos) poreikių patenkinimas UAB „AFFINITAS“

Pažvelgus į schemą, matyti, kad darbuotojų saviraiškos poreikių patenkinimo vertinimas yra pakankamai aukštas – nuo 3,2 iki 4,1 balo.

Aukščiausio vertinimo sulaukė 15 teiginys (darbuotojų galimybė šioje įmonėje panaudoti visas savo galimybes, žinias ir talentą), o žemiausio – 5 teiginys (galimybė čia įgyvendinti savo idėjas).

*Darbuotojų saviraiškos poreikių patenkinimo vertinimas balais.*

Pasididžiavimą, kad dirba būtent šioje įmonėje (kai vien įsidarbinimas konkrečioje darbovietėje jau yra tam tikras pasiekimas) (1 teiginys), darbuotojai įvertino **3,7 balais**;

Galimybė augti ir tobulėti šioje įmonėje kaip asmenybėms ir profesionalams (4 teiginys) darbuotojų buvo įvertinta **4,0 balais**;

Gan vidutiniškai darbuotojai įvertino savo galimybes įmonėje įgyvendinti savo idėjas (5 teiginys) – **3,2 balais**;

Savo darbą kaip savo galimybių išbandymą (6 teiginys) darbuotojai įvertino **4,0 balais**;

Dauguma darbuotojų sutinka, kad įmonėje jie gali panaudoti visas savo galimybes, žinias ir talentą (15 teiginys) ir tai vertina **4,1 balais**;

Galimybę bendrovėje padaryti karjerą (16 teiginys), darbuotojai įvertino **3,8 balais**.

Prieštaringiausių vertinimų susilaukė 6 teiginys, čia vertinimai svyruoja nuo 2 iki 5 balų.

Vyrų ir moterų vertinimuose didelių skirtumų nėra.

Šiek tiek jaučiami vertinimų skirtumai priklausomai nuo darbuotojų amžiaus – jaunesni darbuotojai optimistiškiau žvelgia į savo darbo perspektyvas.

### ***Bendri UAB AFFINITAS“ darbuotojų poreikių apklausos rezultatai.***

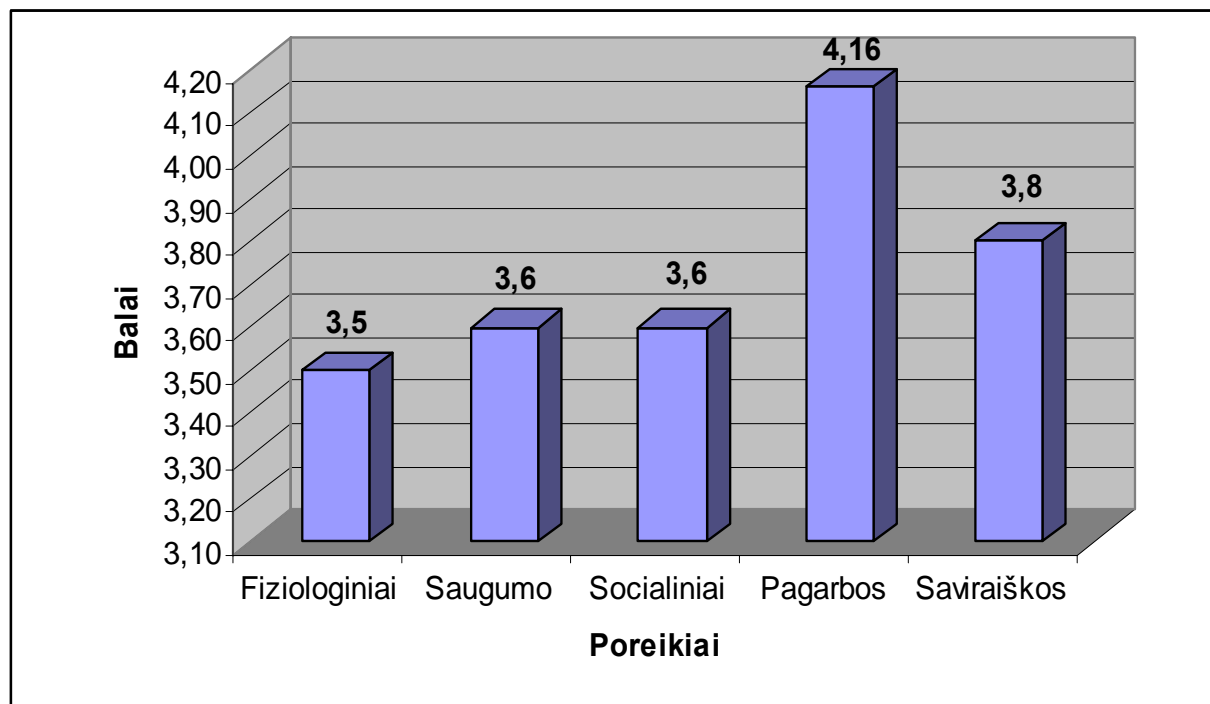
Apskaičiavus atskirų poreikių rūšių vidurkius, buvo išvesti bendri UAB „AFFINITAS“ darbuotojų poreikių patenkinimo rezultatai.

Nesunku pastebėti, kad patys aukščiausi vertinimai tenka darbuotojų pagarbos (savigarbos) poreikių tenkinimui, žemiausi - fiziologiniams poreikiams.

Saugumo ir socialiniai poreikiai bendrame įmonės darbuotojų motyvacijos kontekste užima lygiavertes pozicijas.

Šiek tiek aukščiau už saugumo ir socialinius poreikius vertinamas darbuotojų saviraiškos poreikių patenkinimas.

Žemiau pateiktame **8 pav.** matome bendrus UAB „AFFINITAS“ darbuotojų poreikių patenkinimo rezultatus.



**8 pav.** UAB „AFFINITAS“ darbuotojų poreikių patenkinimas (bendras)

Bendras darbuotojų poreikių patenkinimas balais.

**Fiziologinių poreikių** patenkinimą bendrovėje darbuotojai vertina vidutiniškai – **3,5 balais**;

**Saugumo poreikių** patenkinimas vertinamas šiek tiek geriau nei vidutiniškai – **3,6 balais**;

**Socialinių poreikių** patenkinimas vertinamas taip pat **3,6 balais**;

**Pagarbos (savigarbos) poreikių** patenkinimas čia yra aukščiausias, net **4,16 balų**;

**Saviraiškos poreikių** vertinimas bendrovėje taip pat gan aukštas – **3,8 balai**.

Žemą fiziologinių poreikių patenkinimo rezultatą nulėmė darbuotojų nuomonės apie gaunamą atlyginimą. Nė vieno teiginio, liečiančio šį klausimą, bendras vertinimo rezultatas neviršijo 3,5 balų ribos. Atrodo, tai vienintelis, darbuotojų nuomone, nepakankamai patenkintas jų poreikis. Kiti fiziologinius poreikius atspindintys teiginiai (darbo sąlygų, darbo aplinkos, darbovietės vietos, laiko ir pan.) buvo įvertinti pakankamai aukštai.

Apibendrinus visų UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvacijos testavimo rezultatus, buvo sudaryta  **bendra visų įmonės darbuotojų motyvacijos lentelė**, atspindinti bendrą padėtį įmonėje nagrinėjamu klausimu. Ją galima pamatyti **5 priede**.

Taipogi, pagal atskirų respondentų testo atsakymų rodiklius buvo apskaičiuoti ir **kiekvieno darbuotojo individualūs motyvacijos vidurkiai**. Juos matome žemiau pateiktame **9 pav.**

<b>Eilės Nr.</b>	<b>Lytis</b>	<b>Amžius</b>	<b>Motyvacijos vidurkis</b>
1.	Vyras	18	<b>4,2</b>
2.	Vyras	36	<b>3,9</b>
3.	Vyras	27	<b>3,5</b>
4.	Vyras	32	<b>3,7</b>
5.	Vyras	32	<b>3,4</b>
6.	Vyras	16	<b>4,2</b>
7.	Vyras	33	<b>3,3</b>
8.	Vyras	19	<b>4,1</b>
9.	Vyras	34	<b>3,7</b>
10.	Vyras	27	<b>3,5</b>

11.	Vyras	41	<b>3,9</b>
12.	Vyras	20	<b>4,1</b>
13.	Moteris	32	<b>3,8</b>
14.	Moteris	29	<b>4,0</b>
15.	Moteris	34	<b>3,2</b>
16.	Moteris	31	<b>3,4</b>
17.	Moteris	33	<b>3,9</b>
18.	Moteris	30	<b>4,0</b>
19.	Moteris	36	<b>3,4</b>
20.	Moteris	31	<b>3,4</b>

**9 pav.** Individualūs UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvacijos vidurkiai

Pagal šiuos rodiklius, galima aiškiai pamatyti tam tikras tendencijas priklausomai nuo darbuotojų *amžiaus ir lyties*.

***Motyvacijos poreikis, atsižvelgiant į darbuotojų amžių.***

Pažvelgus į lentelę, nesunku pastebėti, kad labiausiai motyvuoti jaučiasi jauniausieji, dar neperkopę į trisdešimt metų, bendrovės darbuotojai, pavyzdžiui:

Pats jauniausias įmonės darbuotojas, šešiolikmetis meistro padėjėjas motyvaciją darbovietėje vertina net **4,2 balais**;

Nuo jo neatsilieka ir aštuoniolikmetis jo bendradarbis, baldų surinkėjas - taip pat **4,2 balais**;

Devyniolikos metų stalius – **4,1 balu**;

Dvidešimtmetis studentas, dirbantis pagalbinio darbuotoju, - **4,1 balu**.

Beveik visiems šiems jaunuoliams tai yra pirmoji darbovietė. Nė vienas iš jų dar nėra sukūręs savo šeimos. Galima nuspėti, kad dėl pastarosios aplinkybės jų pirminiai (ypač fiziologiniai) motyvaciniai poreikiai nėra tokie aukšti lyginant su vyresnio amžiaus asmenimis, išipareigojusiems išlaikyti ne tik save, bet ir savo šeimą.

Tarp vyresnio amžiaus respondentų, nepriklausomai nuo jų amžiaus, galima pamatyti didesnę nuomonių įvairovę, jie ramiau ir skeptiškiau vertina motyvaciją savo darbe, jų vertinimai svyruoja nuo **3,2 iki 4,0 balų**. Matomai, vyresnių, subrendusių žmonių motyvacija yra sudėtingesnė, labiau individuali ir reikalaujanti gilesnio supratimo ir įsigilinimo į asmeninius jų poreikius.

***Motyvacijos poreikis, atsižvelgiant į darbuotojų lytį.***

Kaip minėta, UAB „AFFINITAS“ dirba dvylika vyrų ir aštuonios moterys. Vyrų amžius svyruoja nuo 16 iki 41 metų, moterų - nuo 29 iki 36.

Peržvelgus individualius testų rezultatus, galima padaryti išvadą, kad vyrų ir moterų vertinimai motyvacijos atžvilgiu yra ganėtinai panašūs.

Apskaičiavus bendrą vyrų motyvacijos testų vidurkį, buvo nustatyta, kad šie motyvaciją darbe vertina  $3,79 = 3,8$  balais.

Moterys darbuotojų motyvacijos situaciją darbe vertina  $3,63 = 3,6$  balais, taigi, žemiau negu jų bendradarbiai vyrai.

Daugeliu aspektų vyrų ir moterų motyvacijos poreikių vertinimo vidurkis yra panašus. Fiziologinių, socialinių, savigarbos, saviraiškos poreikių vertinimuose didelių skirtumų tarp vyrų ir moterų auditorijos nebuvo pastebėta.

Didžiausi skirtumai tarp lyčių atsiskleidė, vertinant saugumo poreikių patenkinimą. Ypač išsiskyrė vyrų ir moterų nuomonės apie *papildomų lengvatų buvimą*. Šį teiginį moterys įvertino tik 2 balais, kai, tuo tarpu, vyrų to paties teiginio vertimai siekė nuo 1 iki 4 balų.

Nors aukščiau pateikti motyvacijos poreikių rodikliai didesnių kokybinių skirtumų tarp vyrų ir moterų poreikių tenkinimo neparodė, buvo nuspręsta plačiau panagrinėti moterų padėties nagrinėjamu aspektu šioje įmonėje situaciją.

### 3.3. Pokalbis su UAB „AFFINITAS“ darbuotojomis

Paskutiniu metu Lietuvoje atkreipiamas vis didesnis dėmesys į moterų padėties darbo rinkoje blogėjimą. Nors Lietuvoje priimtas Respublikos lygių galimybių įstatymas [26], kurio 5 straipsnis įpareigoja darbdavius įgyvendinti lygias galimybes darbe, valstybės tarnyboje, o penktas skirsnis liepia „už tokį patį ir vienodos vertės darbą mokėti vienodą darbo užmokestį“, mūsų šalyje nėra nė vienos ūkio šakos, kurioje moterų vidutinis užmokestis viršytų vyrų vidutinį užmokestį, o profesijos dar vis skirstomos į „vyriškas“ ir „moteriškas“. Kaip rodo tyrimai, Europos Sąjungoje apie 60% moterų renkasi dešimt mažiausiai apmokamų profesijų švietimo, socialinės rūpybos, sveikatos srityse. Dalinio užimtumo (nepilnos darbo dienos) sektoriuje moterų yra taip pat žymiai daugiau, nei vyrų. Visuomenėje iki šiol gajus moters paskirties stereotipas – ji yra mažiau nei vyras skatinama siekti karjeros, labiau orientuojama į šeimą, vaikų auginimą ir auklėjimą. Žinoma, yra moterų, kurios ir pačios nesiekia vienodų su vyrais postų ar atlyginimų, jos mielai sutinka būti išlaikomos ar remiamos savo vyrų. Yra įvairių priežasčių, dėl kurių jos pasirenka tokį gyvenimo būdą: kai kurios taip gyvena, nes taip buvo auklėjamos, kitos pačios pasirenka vienintelį vyro žmonos ir vaikų mamos šeimoje vaidmenį, dar kitos nenori išsiskirti, nes jaučia visuomenės požiūrį

į emancipuotą moterį. Šiaip ar taip, nesunku suprasti, kad tai ne kas kita, o populiariųjų visuomenėje vyraujančių nuostatų rezultatas.

Šios tendencijos akivaizdžios ir Lietuvos darbo rinkoje. Nors smulkiajame versle moterų yra net apie 40 %, tačiau stambiajame versle moterys – aukščiausiojo lygio vadovės sudaro vos 4 procentus. Beje, net ir pasiekusios aukštų postų Lietuvos moterys dažniausiai tikisi mažesnių atlyginimų, nei tokius pat postus užimantys vyrai. Nors darbdaviai deklaruoja pripažįstantys ir besilaikantys lygių galimybių įstatymo, tačiau praktiniame gyvenime yra kitaip. Nuostatos, kad moterų indėlis į organizacijų žmogiškąjį kapitalą yra mažesnis, kad jos mažiau kompetentingos, kad jos, dėl šeimos rūpesčių, motinystės atostogų ir vaikų auginimo poreikio, yra mažiau orientuotos siekti karjeros yra gajus iki šiol. Darbo atrankų metu ne reta kandidatė susilaukia klausimų, ar neplanuoja turėti vaikų, dažnokai į vieną ar kitą darbo vietą, be jokių paaiškinimų, pageidaujami tik vyriškos lyties atstovai.

Reikia paminėti, kad yra ir teigiamų poslinkių – negalėdamos dėl aukštų postų lygiaverčiai konkuruoti su vyrais, moterys dažnai pačios pradeda savo verslą, kuria darbo vietas.

Šio darbo autorei pavyko pasikalbėti su UAB „AFFINITAS“ moterimis. Pokalbyje dalyvavo penkios pašnekovės. Reikia pripažinti, kad pokalbis buvo kiek improvizuotas, jis vyko įmonės poilsio kambaryje pietų pertraukos metu.

### ***Pokalbio dalyvės***

- dvidešimt devynerių metų **Ina K.**, dirbanti įmonėje nepilnus metus. Neakivaizdiniu būdu studijuoja Vilniaus Gedimino technikos universitete verslo vadybą. Netekėjusi. Ji dirba įmonės ryšių skyriuje, tvarko sutartis su įmonės partneriais ir tiekėjais.

Darbuotojų motyvaciją bendrovėje vertina **4,0 balais;**

- trisdešimt vienerių metų **Jurgita L.** bendrovėje dirba jau beveik trejus metus. Šešerius metus ištekėjusi. Augina penkerių metų sūnelį. Jurgita dirba įmonės buhalterijoje. Jos vyras taip pat dirba šioje įmonėje.

Motyvaciją bendrovėje vertina **3,4 balais;**

- trisdešimt dviejų metų **Olga J.** bendrovėje dirba penketą metų. Netekėjusi ir tekėti nesiruošia. Lanko vokiečių kalbos kursus. Dirba gamybos skyriuje.

Jos motyvacijos įvertinimas **3,8 balai;**

- trisdešimt ketverių metų **Agnė S.** dirba įmonėje ketverius metus. Ištekėjusi. Augina du vaikus. Dirba pardavimų skyriuje.

Darbuotojų motyvaciją bendrovėje vertina **3,2 balais;**



- trisdešimt šešerių metų **Ingrida L.** įmonėje dirba šešis metus. Aštuonis metus ištekėjusi. Augina sūnų ir dukterį. Bendrovės kadro skyriaus viršininkė. Darbuotojų motyvaciją bendrovėje vertina **3,4 balais**.

Pirmiausia moterys trumpai papasakojo apie save, savo šeimas, bendrovėje užimamas pareigas, pomėgius. Matant draugišką jų tarpusavio bendravimą, susidarė įspūdis, kad jos labai seniai ir gerai pažįsta viena kitą, draugauja ir pakankamai gerai žino apie viena kitos problemas. Paklaustos, kas, jų nuomone, bendrovėje joms mažiausiai patinka, beveik visos atsakė, kad „algos galėtų būti didesnės, bet išgyventi galima“. Kaip privalumus, moterys įvardijo draugišką kolektyvą ir gerus viršininkus.

Prakalbinau **Iną K.**, kol kas, trumpiausiai dirbančią šioje bendrovėje. *Paklausiau, ar jai patinka naujasis darbas, kokių motyvų vedina ji darbą pakeitė.* Mergina atsakė, kad darbo pobūdis panašus į tą, kuri dirbo buvusioje darbovietėje. Labiausiai ją džiugina visiškai kitokie, draugiški ir geranoriški santykiai tarp bendradarbių ir normalūs, dalykiški, neįtempti santykiai su vadovais. Mergina pažymėjo, kad darbo atmosfera čia labai skiriasi nuo tos, kuri buvo buvusioje darbovietėje. Prieš tai Ina dirbo taip pat baldus gaminančioje įmonėje vadybininko asistente. Ji papasakojo, kad nuolatinė įtampa, vadovybės diktatūra, užduočių neapibrėžtumas ir kartais net žeminantis elgesys su pavaldiniais privertė merginą keisti darbą. Be to, ji džiaugiasi, kad „AFFINITAS“ vadovai supranta jos poreikį baigti universitetą, sudaro sąlygas mokytis, dirbti lanksčiu grafiku. Čia Ina jaučia, kad ja pasitikima, jai duodamos vis sudėtingesnės ir atsakingesnės užduotys, o tai, merginos nuomone, yra labai daug. Ina nori baigti universitetą ir svajoja kada nors pradėti savo verslą.

**Jurgita L.** įmonėje jau jaučiasi kaip senbuvė. Prieš trejus metus, atsilaisvinus buhalterės etatui, į bendrovę ją atvedė jos vyras, kuris čia dirba jau penkerius metus. Jurgita pasakojo, kad pirmieji metai jai buvo nelengvi, nuolat blaškėsi tarp namų ir darbo, nes turėjo palikti mažą vaiką savo tėvų globai. Pratesti vaiko auginimo atostogas moteris neturėjo galimybių, nes vien vyro algos neužteko padidėjusiems šeimos poreikiams patenkinti. Dabar Jurgita apsirato su esama padėtimi, ji dirba pagal specialybę, bendradarbių kolektyvas draugiškas, darbas jai patinka. Moteris sako, kad gaunamo atlyginimo užtenka pagrindiniams poreikiams patenkinti, bet prabangesnių dalykų šeima įsigyti neįstengtų. Ji pripažįsta, kad didžiąją šeimos biudžeto dalį sudaro vyro uždirbti pinigai, nes, dirbdamas aukštos kvalifikacijos staliumi, jis turi galimybę uždirbti papildomai.

**Olga J.** bendrovėje dirba penkerius metus. Ji netekėjusi ir tekėti nesiruošia. Olga – buvusi sportininkė. Nesunku pastebėti, kad ji puiki organizatorė (ji padėjo suburti moteris ir šiam pokalbiui). Olga mėgsta keliauti, kartą per metus aplanko kokią nors dar nematytą pasaulio šalį. Ji pripažįsta, kad toms kelionėms jai tenka pataupyti ir todėl labai džiaugiasi, kad gyvena viena, yra niekam neįsipareigojusi ir gali sau tai leisti. Olga įvardija save kaip darboholikę, ji teigia, kad darbas

patinka jai dėl paties darbo, jai patinka kurti gražius daiktus ir didžiuotis, kad ji prisidėjo prie jų sukūrimo. Olga sako, kad ji negali pakesti laisvadienių, prasčiausiai jaučiasi ilgaisiais šventiniais savaitgaliais. Olgoje dera siekis būti nepriklausomai ir noras būti tarp žmonių. Atlyginimu Olga nesiskundžia: „Kiek uždirbu, tiek ir turiu, ne pinigai svarbiausia“. Tai labai ryškiai motyvuota asmenybė, suvokianti ko nori ne tik darbo aplinkoje, bet ir iš gyvenimo.

**Agnė S.** bendrovėje dirba ketverius metus. Ji profesionali vadybininkė, dirba pardavimų skyriuje. Darbuotojų motyvaciją darbovietėje vertina tik 3,2 balais. Moterų tarpe tai pats mažiausias įvertinimas. Agnė nesureikšmina savo darbo šioje bendrovėje, skundžiasi per dideliais darbo krūviais. Sako, dirbanti daugiau nei aštuonias valandas per parą, dažnai nebaigtus darbus pabaigia namuose ir nuolatos jaučiasi pavargusi. Ji pergyvena, kad neturi pakankamai laiko šeimai, vaikams. Agnė sako, kad ji, pasitaikius palankiai progai, keistų darbą į lengvesnį ir geriau apmokamą. Moteris sutinka, kad darbo kolektyvas yra draugiškas, kartais pasigenda griežtesnės drausmės palaikymo iš vadovų pusės. Išklausi Agnę, susidarė įspūdis, kad ji jaučiasi nepakankamai įvertinta, jos savigarbos poreikis nepakankamai patenkintas.

**Ingrida L.** moterų tarpe yra vyriausia ir seniausia dirbanti bendrovės darbuotoja. Ji kalba mažai, sprendžiant iš trumpų pasisakymų, į įvairius reiškinius žiūri dalykiškai, paprastai, netgi, šiek tiek filosofškai. Ji nemano, kad darbas bendrovėje yra geriausia, ką galima pasiekti gyvenime, bet ir nėra įsitikinusi, kad kitoje darbovietėje jaustųsi geriau. Ji griežtai skiria bendrovės ir savo šeimos interesus, savo darbą siekia atlikti gerai, bet po darbo valandų stengiasi pamiršti visus su juo susietus rūpesčius. Ingridą bendradarbės apibūdina kaip labai pareigingą ir darbščią.

Paklaustos, *ar iš darbdavių arba kolegų vyrų pusės moterys jaučia lytinės diskriminacijos požymių*, moterys atsakė į tai nevienprasmiškai. Jos sutiko, kad problema egzistuoja, kad vyrų santykis į darbuotoją moterį turi specifinį atspalvį, jis reikalauja iš moterų didesnių savo vertės, profesinės kompetencijos įrodymų, nei to būtų pareikalauta iš vyrų. Jos sutinka, kad moterims sunkiau nei vyrams siekti karjeros aukštumų. Pastebėjusios ir tai, kad įvairios tarnybinės lengvatos (telefonas, tarnybinis automobilis, nauja technika ir pan.) taip pat pirmiausia suteikiamos vyrams. Kaip vieną vyrų pirmavimo priežasčių, jos nurodė dar ir tą aplinkybę, jog vyrai dėl savo prigimties, seniai susiklosčiusių auklėjimo, bei visuomeninio požiūrio į lytis tradicijų yra agresyvesni, jie labiau sugeba už save pakovoti, sugeba pareikalauti jiems reikalingų sąlygų. Moterys yra kantresnės, labiau prisitaikančios prie esamos situacijos, ieškančios kompromisinių išeičių. Vyriškai, agresyviai besielgiančios moterys dažnai susilaukia arba bendradarbių pajuokos, arba ignoravimo, arba, paprasčiausiai, atsiribojimo ir pasipriešinimo. Ypač, ta prasme, nelengva karjeros moterims – vadovėms. Jos turi ypatingai apmąstyti savo elgesį su pavaldiniais, neatsižvelgiant į tai ar tai būtų vyrai, ar moterys.

Antra vertus, „AFFINITAS“ darbuotojos nemano, kad artimiausioje ateityje kas nors pasikeis, todėl kasdieniniame gyvenime šios problemos stengiasi neeskaluoti. Taip pat, visos moterys sutiko, kad tai ne vien darbinių santykių, tai daug gilesnė – senas „tradicijas“ turinti visuomenės požiūrio į moteris problema, kurią spręsti pradėti reikėtų nuo vaikų auklėjimo.

### ***Pokalbio apibendrinimas.***

Apibendrinant pokalbį su bendrovės moterimis, galima buvo konstatuoti, kad:

- ***Fiziologinių poreikių*** patenkinimo klausimai šioje bendrovėje moterims vis dar yra aktualūs ir nepatenkinami iki galo. Beveik visos moterys vienokia ar kitokia forma užsiminė apie tai, kad norėtų gauti didesnę atlyginimą, nei gauna iki šiol. Net Olga, kuri atrodo viskuo patenkinta, paminėjo, kad kelionėms jai reikia gerokai pataupyti, Jurgita, nors mielai augintų sūnų, dirba bendrovėje, nes antraip nesugebėtų išmaitinti šeimos, o Agnė netgi pakeistų darbą į geriau apmokamą. Moterys pastebėjo, kad ypač skaudus jų šeimos biudžetui yra užgriuvusios infliacijos poveikis, be paliovos kylančios pagrindinių maisto produktų, degalų kainos.
- ***Saugumo poreikių*** patenkinimą moterys vertino šiek tiek geriau nei vidutiniškai. Tai atsispindėjo ir pokalbio dalyje, kurioje buvo paliestas lygių su vyrais galimybių klausimas – visos sutiko, kad vien dėl savo lyties turi daugiau investuoti į darbą, nei tą patį darbą dirbantys vyrai. Vienintelė naujokė Ina džiaugėsi, kad, dėl bendrovės vadovų supratingumo, gali derinti darbą ir studijas nesibaimindama užsitraukti vadovybės nemalonės ar nuobaudų. Agnės nuovargis, nebaigtų darbų atlikimas namuose taip pat leidžia manyti, kad ji įsitempusi, nes nuolat kažko nespėja atlikti darbo vietoje, todėl nesijaučia visiškai saugi.
- Kaip galima buvo suprasti iš pašnekovių tarpusavio bendravimo, ***socialiniai poreikiai*** šioje bendrovėje išties yra visiškai patenkinami. Moterys yra ne tik bendradarbės, bet ir draugės, pasitiki, supranta ir palaiko viena kitą. Jos daug laiko praleidžia kartu, kartais susitinka ir po darbo valandų, dažnai kartu pietauja, švenčia gimtadienius ir kitas šventes. Palankiai moterys vertino ir santykius su įmonės vadovais. Jos apibūdino juos kaip dalykiškus, draugiškus, visada laiku ir be psichologinio spaudimo paskirstančius konkrečias užduotis. Jos lojalios bendrovei ir jos vadovams.
- Sprendžiant pagal tai, kaip moterys atsiliepią apie darbą ir savo vietą jame, ***pagarbos (savigarbos) poreikiai*** šioje įmonėje išties patenkinami. Olga didžiuojasi gražiais daiktais, kuriuos sugeba pati padaryti, Ina - kad jai patikimos vis sudėtingesnės užduotys, Jurgita džiaugiasi, kad dirba pagal specialybę, vadinasi, žino, kad savo darbą išmano ir yra vertinga kaip darbuotoja. Net pervargusi Agnė, kuri nešasi darbą į namus,

su santūriu pasididžiavimu prasitaria, kad negali kitaip, „nes jeigu to nepadarys, viskas sustos“ – vadinasi, taip pat jaučia savo vertę. Be to, visos sutartinai giria Ingridą ir, nesunku suprasti, kad jai tai malonu.

- **Saviraiškos poreikiai** yra ne taip akivaizdžiai matomi kaip kitos poreikių rūšys. Norint juos perprasti, dažnai vieno pokalbio neužtenka. Antra vertus, žmonės – labai įvairūs. Pavyzdžiui, pakalbėjus su Olga, atrodo, kad ji labai patenkinta savo situacija darbe, pilnai save išreiškia ir nesiekia jokių karjeros aukštumų, nors tai gali būti ir apgaulingas įspūdis. Ina, atvirkščiai, trokšta judėti į priekį. Ji studijuoja, džiaugiasi savo pažanga darbe ir nori sukurti savo verslą. Šis etapas jai naudingas kaip pereinamasis ir kol kas jos saviraiškos poreikį patenkinantis. Agnė daug dirba, jaučiasi reikalinga, bet, regis, neturi galimybių pasireikšti iki galo. Jurgita dirba, kad padėtų išlaikyti šeimą. Galima nuspėti, kad geriausiai save ji išreiškia ne darbe, bet šeimoje. Mažiausiai galima būtų pasakyti apie Ingridą. Viso pokalbio metu ji daugiau tylėjo ir klausėsi, nei kalbėjo.

Tenka tik apgailestauti, kad taip ir nepavyko pasikalbėti su bendrovės vyrais. Nepaisant prašymų, provokavimų ir kitų poveikio būdų, jie sugebėjo išsisukti nuo pokalbio. Stebint juos iš šalies, susidarė įspūdis, kad jie, kaip ir moterys, gerai sutaria tarpusavyje ir kiekvienas puikiai išmano savo darbą.

### **3.4. Pokalbis su įmonės vadovu**

Kiekvieno vadovo situacija įmonėje yra ypatinga. Ne kiekvienas geras specialistas gali tapti geru vadovu. Norėdamas sėkmingai dirbti, vadovas turi ne tik sugebėti įgyvendinti darbo užduotį ir jos vykdymui parinkti tinkamiausius darbuotojus, bet ir išsiaiškinti kiekvieno komandos nario darbinius poreikius, motyvus ir stengtis optimaliai juos patenkinti. Vadovas turi nuolat ieškoti protingos pusiausvyros tarp šių savo funkcijų, nes tokios pusiausvyros nebuvimas pranašauja didesnę ar mažesnę nesėkmę. Pavyzdžiui, jei vadovas visą dėmesį sukaupia užduoties vykdymui ir pamiršta darbuotojų poreikius, jis rizikuoja anksčiau ar vėliau susilaukti neigiamos jų reakcijos, netgi, darbuotojų kaitos, o tai, negali neatsiliepti darbo kokybei. Kitas kraštutinumas – jei vadovas per daug dėmesio skiria šiltos darbo atmosferos, gerų darbuotojų tarpusavio santykių kūrimui, gali nukentėti patsai darbo užduoties įgyvendinimas. Trečias pavojus – santykiuose su darbuotojais, vadovas turi stengtis išlikti teisingas visiems vienodai. Jei jis pernelyg pasiners į pavienių savo darbuotojų problemas, kiti komandos nariai pradės jaustis nevertinami ir nereikalingi, o tuo pačiu, nesistengs dirbti taip efektyviai kaip galėtų, jei jaustųsi pilnaverčiais komandos nariais.

Siekiant gauti kaip galima daugiau naudingos informacijos apie bendrovės darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykius, pavyko susitarti dėl pokalbio su tiriamosios įmonės „AFFINITAS“ vadovu.

Šiam pokalbiui buvo skirtas tik pusvalandis, todėl reikėjo kaip galima racionaliau jį panaudoti. Taigi, pokalbiui buvo pasiruošta iš anksto, - buvo apgalvotas pokalbio planas, parengtas trumpas teiginių sąrašas, kuris padėtų išsiaiškinti įmonės vadovo motyvacinius tikslus darbuotojų atžvilgiu.

Pokalbio tikslas – išsiaiškinti vadovo vadovavimo stiliaus ypatumus, jo prioritetus, pagrindines nuostatas ir būdus, kuriais jis siekia motyvuoti savo pavaldinius, sugebėjimą operatyviai reaguoti į darbuotojų motyvų kaitą, sužinoti su darbuotojais siejamus jo lūkesčius, silpnąsias ir stipriąsias jo vadovavimo puses.

Kaip žinia, ne paskutinį vaidmenį vaidina ir vadovo individualūs bruožai – lyderio savybės, komunikabilumas, temperamentas, įtaigumo lygis, sugebėjimas arba nesugebėjimas abstrakčiai mąstyti, tolerancija, perspektyvos matymas ir pan. Visa tai sudaro tam tikrą vadovo individualių savybių visumą ir apibrėžia tą vaidmenį, kurį jis atlieka dirbdamas savo vadovaujamoje komandoje.

Darbo motyvacijos nustatymui skirti teiginiai vadovams yra šio darbo **4 priede**.

Minėtas teiginių sąrašas sukurtas ne tiriamosios statistikos sudarymo tikslais, jame pateikti teiginiai ir laukiamas jų vertinimas skirtas padėti sukonkretinti esminius pokalbio temos komponentus ir nenukrypti nuo pagrindinių pokalbio tikslų.

Į kai kuriuos sąrašo teiginius praktiškai neįmanoma reaguoti vienprasmiškai (pagal testą būtų – „sutikti“ arba „nesutikti“) ir tai padaryta sąmoningai, tokiu būdu yra siekiama išprovokuoti pašnekovą išsamiau paaiškinti, pakomentuoti problemą, pateikti ne vienintelį teisingą, o įvairesnius tos pačios problemos sprendimo būdus

Peržvelgęs sąrašo teiginius, bendrovės vadovas iš karto pareiškė, kad, beveik kiekvieną jų galėtų vertinti ir teigiamai, ir neigiamai, kad tai priklauso nuo to, kurį iš darbuotojų reikėtų apibūdinti. Jis teigė, kad darbuotojai vadovaujasi skirtingais, individualiais motyvais, todėl pateikti vienareikšmišką vertinimą būtų sudėtinga.

Tada paprašiau, kad jis trumpai pakomentuotų kiekvieną teiginį.

Žemiau pateikiu testą su bendrovės vadovo komentarais. Jie parašyti pasviruoju (*Italic*) šriftu.

### **1. Didžioji dauguma žmonių nemėgsta dirbti ir, susiklosčius palankioms aplinkybėms, stengiasi darbo išvengti.**

*Tokių yra išties nemažai, bet chroniškai tinginiai mūsų įmonėje ilgai neišsilaiko, jie greitai patys supranta, kad čia nėra ta vieta, kur galėtų ramiai vegetuoti. Pirmas dalykas, stabdydamas procesą, tinginys susilaukia tam tikrų kolegų reakcijų, antra – darbuotojų atlyginimai priklauso nuo jų darbo rezultatų, o tai, patikėkite, labai svarbus motyvas gerai ir produktyviai dirbti.*

*Apskritai, panašios problemos mums buvo aktualesnės anksčiau, kai įmonė tik kūrėsi. Tada buvo ir tokių darbuotojų, kurių jau po pirmos algos daugiau nepamatydavome. Dabar taip nėra, čia beveik nėra atsitiktinių žmonių. Mūsų žmonės čia dirba nes yra profesionalai, kurie nori būti įvertinti ir gerai uždirbti.*

**2. Jei mato tikslą, žmonės labai sėkmingai vadovauja sau patys.**

*Taip, be abejo.*

**3. Savidisciplina yra žymiai efektyvesnė už bet kokias discipliną palaikančias priemones, „nuleistas žmogui iš viršaus“.**

*Žinoma.*

**4. Kad ištis gerai dirbtų, žmones reikia arba nuolat kontroliuoti, arba juos papirkti.**

*Aš žinau, kad jie patys išmano savo darbą, man nereikia sėdėti jiems „ant galvos“. Va, kvalifikacijos ir kokybės skyrius – kas kita! O papirkti? Tarifai aiškūs, kiekvienas žino, kiek gali uždirbti. Žinoma, būna ir premijos.*

**5. Pats geriausias motyvatorius darbuotojui – pinigai.**

*Sutinku, kad tai labai svarbus motyvatorius. Pinigų dabar visiems trūksta. Gaila, kad ne visada galiu mokėti tiek, kiek norėčiau.*

**6. Žmonės vengia atsakomybės. Jie nori, kad jiems kas nors vadovautų.**

*Ne visi. Juk žmonės skirtingi. Darbuotojai nori tiksliai žinoti, ką turi atlikti ir tai normalu, tiek vadovauti jiems tikrai reikia. Atsakomybės taip pat nori ne visi. Kartais tenka juos paprovokuoti, nors, prisipažįstu, ne visi tokie bandymai būna sėkmingi.*

**7. Darbas būtinas dvasiniam žmogaus augimui.**

*Be abejo, sutinku. Kas mes būtume be darbo?*

**8. Žmogaus kūrybinės galios paprastai panaudojamos tik dalinai.**

*Sutinku. Gaila, kad ne visi ryžtasi rizikuoti. Dauguma žmonių labai inertiški, nelabai pasitiki savo jėgomis ir bijo apsijuokti kolegų tarpe, jei pasiūlai nuveikti ką nors tokio, ko jie dar nebuvo išbandę. Šia prasme jaunimas yra drąsesnis. Mūsų bendrovėje dirba vienas aštuoniolikmetis, jam įdomu viskas, kas juda – be galo domisi technika, nori išbandyti visus darbus iš eilės. Kartais net tenka jį prilaikyti.*

**9. Jei nori kad žmogus gerai dirbtų, reikia kad jis pastoviai jaustų nerimą, neužtikrintumą savo padėtimi ir norėtų būti saugiu.**

*Nesąmonė, baimė dar nieko neprivertė gerai dirbti.*

**10. Jeigu sukuriamos palankios sąlygos, žmogus pats rodo iniciatyvą ir trokšta realizuoti savo potencialias galimybes.**

*Sutinku, sąlygos labai svarbu. Kuo geresnės sąlygos, tuo daugiau atsiveria galimybių padaryti ką nors įdomaus. Geriems meistrams tai pirmo svarbumo reikalas. Būna taip, kad kyla didžiausios diskusijos dėl to, kas turėtų dirbti prie naujų staklių.*

**11. Didžioji žmonių dauguma nėra labai kūrybingos asmenybės, daugelio jų kūrybiškumas atsiskleidžia tik tada, kai jie bando „apeiti“ organizacijoje veikiančias taisykles.**

*Ne, nebūtinai. Jeigu darbas žmogui įdomus, jis nieko nenori apeiti, tada jis savaime pasidaro kūrybingas.*

**12. Kai reikalai tvarkomi protingai, žmonės patys jaučia atsakomybę už atliekamą darbą ir nebūtina jų nuolat kontroliuoti.**

*Sutinku, kad nereikia to daryti nuolat, - kasdien po kelis kartus apeiti visus darbo barus ir patikrinti, kas ką nuveikė. Tai būtų absurdiška ir manau, kad tai nepatiktų niekam. Žmonės nesuprastų, kodėl aš taip jais nepasitikiu. Antra vertus, manau, kad visą laiką reikia tvirtai laikyti vadžias rankose. Reikia, kad žmonės žinotų, kad aš žinau, kokių darbo rezultatų jie yra pasiekę, kad aš kontroliuoju situaciją.*

**13. Kiekvienam darbuotojui stengiuosi pasiūlyti tokį darbą, kuris labiausiai atitinka jo sugebėjimus ir siekius.**

*Be abejo. Pradedant nuo pokalbio prieš priimant į darbą. Po to šie dalykai ir toliau koreguojami.*

**14. Dažnai bendrauju su darbuotojais individualiai, man rūpi jų problemos.**

*Negalėčiau tvirtinti, kad su visais vienodai dažnai bendrauju, paprasčiausiai nėra tiek laiko. Žinoma, stengiuosi visada išklausti visus, jeigu tik galiu kuo nors padėti, būtinai padedu, tai savaime suprantama.*

**15. Gerą darbą visada įvertinu, naudoju įvairias skatinimo priemones.**

*Be abejo. Vienas mūsų darbuotojas čia dirba nuo pat bendrovės įkūrimo ir čia įsidarbino kaip paprastas stalius. Dabar jis jau gamybos skyriaus viršininkas. Mano nuopelnas čia nedidelis, nes jis yra išties puikus meistras ir geras organizatorius, nors ateidamas čia dirbti, apie savo organizacinius gabumus nieko nenutuokė. Mačiau, kad jis traukia žmones, moka su jais bendrauti, yra išmintingas, nekonfliktiškas. Kai pasiūliau jam užimti šias pareigas, gerokai nustebo. Manau, kad jis turėjo pajusti savo darbo įvertinimą. Žinoma, jei pavyksta tinkamai atlikti užsakymą, darbuotojams skiriamos premijos, siunčiame juos į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus, kartais apmokame kelialapius ir pan.*

Padėkojusi už komentarus, paprašiau papasakoti, kaip jis, kaip įmonės vadovas bendrauja su atskirais bendrovės darbuotojais individualiai. Ar darbuotojų asmeninės savybės turi daug reikšmės jo, kaip vadovo santykiuose su jais?

*Manau, kad vienoje situacijoje yra tinkamesnis vienoks vadovo elgesys, kitoje – kitoks, priklausomai nuo darbuotojo, kaip asmenybės, individualių savybių, išsilavinimo, erudicijos. Bendrovės darbuotojai juk labai skirtingi, skirtingi ir jų siekiai šioje įmonėje. Visada bandau perprasti žmones ir suvokti, ko jie šioje įmonėje siekia. Jei žmogus čia dirba, norėdamas ne tik užsidirbti, bet dar ir šviestis, įgyti profesinių žinių, jei nori tobulėti, kilti karjeros laiptais, visada jį palaikau, bandau, pagal galimybes, sudaryti jam sąlygas tai įgyvendinti. Jei matau, kad žmogus nepakenčia diktato, pats moka organizuoti savo darbą nenukrypdamas nuo įmonės planų ir terminų, stengiuosi jam mažiau trukdyti, kontroliuoti, nelendu į akis ir panašiai. Bet yra ir tokių darbuotojų, kurie, jei negauna konkrečių užduočių ir nurodymų, kaip jas atlikti, jaučiasi bejėgiškai. Mūsų įmonė maža, mes čia visi gerai vieni kitus pažįstame, todėl ilgainiui perpratome, kaip mums vienas su kitu elgtis. Man atrodo, vadovas privalo sugebėti lanksčiai keisti savo vadovavimo stilių įvairiose situacijose. Bet koks nelankstumas trukdytų ne tik mano darbui, bet ir efektingai vadovauti įmonei.*

Pasikalbėjus su bendrovės darbuotojais ir išanalizavus jų testų rezultatus, paaiškėjo, kad didesnė dalis darbuotojų nėra visiškai patenkinti savo gaunamais atlyginimais.

*Atlyginimai keliami nuolat, mūsų bendrovėje jie tikrai nemaži, bet mes vis dar niekaip nesusėjame šuoliuoti paskui infliacijos tempus. Antra vertus, kas yra atlyginimas? Paprastoje ekonomikoje atlyginimas tiesiogiai nepriklauso nei nuo darbo sunkumo, nei nuo tam darbui atlikti reikalingų žinių, žmogaus išsilavinimo ar sugebėjimų, nei nuo darbo sąlygų, nei nuo gerų ar blogų viršininkų. Taip pat atlyginimas nepriklauso ir nuo darbuotojų poreikių, jų noro gauti vienokį ar kitokį atlyginimą, kad galėtų normaliai gyventi. Deja. Atlyginimo dydį lemia produkcijos vertė rinkoje ir darbuotojų, galinčių gaminti tą produkciją, pasiūla.*

Ar gerų darbuotojų pasiūla didelė?

*Patikėkite, pakankama, ypač dabar, kai gyvename Europos Sąjungos sąlygomis.*

Kaip prisiviliojate gerus darbuotojus?

*Geriausias būdas tai padaryti yra pasiūlyti jiems didesnę atlyginimą už tą, kurią jie gauna. Tą patį tenka daryti ir tuo atveju, jeigu norime, kad darbuotojas iš bendrovės nepabėgtų. Taigi, taip ir didėja atlyginimai.*

Migracijos departamentas kasmet išduoda vis daugiau leidimų užsieniečiams laikinai gyventi Lietuvoje. Šaliai tapus Europos Sąjungos ir Šengeno erdvės nare, į ją dirbti atvyksta vis daugiau trečiųjų šalių piliečių. Dabar daugumas darbdavių suinteresuoti, kad išsilaisvinusią darbo vietą



užimtų imigrantas, nes jam galima mažiau mokėti. Ar nekyla noras tam pačiam darbui samdyti pigiau apmokamus imigrantus iš užsienio?

*Ne, tokių minčių dar nebuvo. Gal tai labiau aktualu didesnėms įmonėms. Mes stengiamės daugiau investuoti į tuos žmones, kuriuos per ilgą laiką atrinkome ir su kuriais norime dirbti ir ateityje. Tai yra įdirbis, turintis tam tikrą vertę ne vien materialine, bet ir socialine prasme. Darbuotojų kaita, naujų kadru ruošimas mums grėstų naujomis investicijomis. Tik iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad darbuotojus keisti, vienus atleidžiant, o kitus priimant, yra paprasta. Realybėje yra kitaip. Lietuvos Respublikos darbo kodekso 129 straipsnyje yra labai aiškiai pasakyta, kad darbdavys turi galimybę nutraukti neterminuotą darbo sutartį su darbuotoju tik dėl svarbių priežasčių ir apie tai iš anksto įspėjus. Kažin, ar galima svarbia priežastimi laikyti darbdavio norą pakeisti „brangesnį“ darbuotoją „pigėsnium“ darbuotoju.*

*Atleisti žmogų iš darbo, kai nėra jo kaltės, leidžiama, jeigu darbuotojo (su jo sutikimu), neįmanoma perkelti į kitą darbą - įstatyme yra numatyta atleidimo sąlyga, kuri įpareigoja darbdavį siūlyti darbuotojui kitą, jo kvalifikaciją atitinkantį darbą, ir tik jam atsisakius dirbti pasiūlytą darbą, darbdavys gali nutraukti su darbuotoju darbo sutartį. Maža to, vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 130 str. 3 d., darbdavys turi per įspėjimo laikotarpį suteikti darbuotojui laisvo nuo darbo laiko naujo darbo paieškoms, o tai, vėlgi, ne pačiu geriausiu būdu veikia visą darbo procesą. Be to, už šį laiką darbuotojui mokamas vidutinis darbo užmokestis. Ir, galų gale, pasibaigus įspėjimo apie darbo sutarties nutraukimą terminui, vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 140 straipsnio 1 d. 5 p., darbdavys, nutraukdamas su darbuotoju sutartį darbdavio iniciatyva, kai nėra darbuotojo kaltės, privalės išmokėti penkių mėnesių vidutinio darbo užmokesčio išmoką.*

Ar tai pagrindinis stabdis, sulaikantis nuo darbuotojų kaitos?

*Tikrai ne pagrindinis. Kai įmonė kūrėsi, joje kartais atsirasdavo atsitiktinių žmonių, kurie tikrai buvo „ne savo vietoje“. Nuo to nebuvo geriau nei bendrovei, nei jiems patiems. Buvo visokių kuriozų. Kartais jau po pirmos algos darbuotojas dingdavo kaip į vandenį, o pasirodęs po savaitės, pats padėdavo „atsistatydinimo“ pareiškimą man ant stalo. Taip jau yra, geram darbo kolektyvui susiformuoti reikia laiko ir pastangų. Tų pastangų reikia ir iš darbuotojų, ir iš darbdavių pusės. Tai procesas, kuris, praktiškai, nenutrūksta. Jei tik kiek atsipalaiduoji, iš karto pajunti rezultatą.*

*Mūsų įmonėje žmonės labai „susistygavę“, jie puikiai vienas kitą pažįsta, žino vienas kito galimybes, darbo tempus ir net silpnybes. Aš taip pat žinau jų stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai atsiranda ne per vieną dieną ir aš tai vertinu.*

Ar sunku laviruoti tarp psichologinio ir ekonominio požiūrio į žmones?

*Nėra lengva, bet įdomu. Kažkada, ankstyvoje jaunystėje, labai domėjausi psichologija ir svajojau tapti kino režisieriumi. Po to, kai užtelėjau, susidomėjau ekonomika ir norėjau užsidirbti daug savų pinigų. Išeina taip, kad viskas praverčia.*

Kokio tipo vadovu save laikote?

*Turbūt, nesugebėčiau apibūdinti tiksliai pagal jūsų vadovėlius. Žinau tik tiek, kad tikrai ne diktatoriumi. Šios savybės nemėgstu kituose ir pats taip nesielgiu. Visiškai nesiekiu, kad kas nors manęs bijotų. Kai bijo, žmogus linkęs meluoti, išsisukinėti, bijo nušviesti realią reikalų padėtį, o kartais tik simuliuoja, kad dirba. Žinoma, mūsų gamybos ceche labai neprisimuliuosi, nes ten turi sukurti realų, apčiuopiamą rezultatą, bet tai labai sėkmingai galima daryti kituose darbo baruose. Tai, žinoma, kenkia ir gamybai ir santykiams.*

### **3.5. Tyrimo apibendrinimas**

#### ***Nagrinėjamo objekto aktualumas.***

Dauguma žmonių daugiau ar mažiau įsivaizduoja, kas jiems yra geras gyvenimas, tačiau tikslaus šios sąvokos apibrėžimo, ko gero, negalėtų sukurti nė vienas, nes kiek yra žmonių, tiek galėtume suformuluoti ir tobulo gyvenimo modelių, o atitinkamai, ir motyvų, skatinančių jo siekti. Antra vertus, kiekvienas žmogus keičiasi, keičiasi jo požiūris į gyvenimą, interesų ratas ir siekiai. Taigi, panašu, kad žmogaus gyvenimo kokybę lemia ne tiek pačios gyvenimo sąlygos, kiek individualus žmogaus požiūris į jas. Kitaip tariant, žmogus gali įvertinti savo gyvenimo sąlygas kaip objektyviai blogas, bet, nepaisant to, toleruoti jas, nes šioms sąlygoms jis teikia labai mažai reikšmės savo gyvenime.

Kiekvieno žmogaus gyvenimo kokybę apima įvairias gyvenimo sritis: fizinę ir dvasinę sveikatą kaip pagrindinę egzistavimo sąlygą, tarpusavio santykius, aplinkos sąlygas ar prasmingus gyvenimo tikslus. Žmonėms svarbu gyvenime fiziškai gerai jaustis, neturėti problemų ir palaikyti ryšius, bendraujant su kitais žmonėmis, sugebėti visada išlaikyti dvasinę pusiausvyrą, užsiimti įprasta mėgiama veikla, būti socialiai aprūpintiems. Visų šių sąlygų įgyvendinimui neabejotinai svarbus ir materialinis užtikrinimas.

Atpažinti motyvus kituose žmonėse nėra paprasta. Apie darbuotojų turimus motyvus darbdaviai dažnai sužino tik iš jo elgesio pasekmių, bet tai nėra pats geriausias žmogaus pažinimo būdas. Norint iš tikrųjų perprasti darbuotojus ir motyvus, skatinančius juos gerai dirbti, patogiausiai jaustis darbo vietoje ir savo kolektyve, reikia nepaviršutiniškai įsigilinti į jų charakterius, poreikius, gyvenimo siekius.

### ***Objektyvios aplinkybės ir veiksniai, turintys įtakos nagrinėjamos problemos sprendimui.***

Visų civilizuočių šalių darbo praktikoje jau seniai įsitikinta, kad gerą kiekvieno verslo veidą sudaro ne tik teisingos investicijos, bet ir geri darbuotojai, kurie nuolatos daugiau ar mažiau motyvuojami sukurti pridėtinę vertę, o tuo pačiu, ir įmonės pelną. Toliau regiški verslininkai visomis formomis ugdo darbuotojų lojalumą ir personalo atrankos klausimuose nesivadovauja principu: jei nepatinka, tai gali išeiti. Jie seniai suprato, kad toks požiūris į personalo formavimą yra jau seniai atgyvenęs ir neperspektyvus, suvokė, kad samdomas darbuotojas įmonėje turi būti viskuo patenkintas, nes tik toks žmogus nepriekaištingai atlieka savo darbą, tuo pritraukdamas daugiau klientų ar pagamindamas daugiau produkcijos. Atkreipus reikalingą dėmesį į darbuotojų motyvaciją, gaunamos papildomos pajamos ir didesnis pelnas, kurio dalis skiriama darbuotojams kaip gerų jų darbo rezultatų įvertinimas. Tokia praktika populiari daugelyje pirmaujančių Amerikos ir Vakarų Europos įmonių.

Skirtingai nei užsieniečiai, dauguma Lietuvos verslininkų vis dar mąsto ne apie tai, kaip pakelti darbo našumą ir skatinti darbuotojus, o tuo pačiu, daugiau ir geriau pagaminanti, bet suka galvas, ką čia dar pabranginus. Šis trumparegiškas požiūris ypač gajus tarp mažųjų ir vidutinių Lietuvos įmonių savininkų, kurie įmonės pelną grindžia tik teisingomis investicijomis. Žinoma, yra ir malonių išimčių. Mūsų didžiosiose įmonėse jau pradedamas perimti europietiškas mentalitetas, kai kurios jų dalį įmonės pelno jau skiria darbuotojams kaip premijas už metų rezultatus. Deja, kol kas tai dar vis reti atvejai.

Džiugina tai, kad Lietuvos verslo pasaulyje vis dažniau apie tai pradedama garsiai kalbėti, vis dažniau organizuojami įvairūs mokymai, kursai, seminarai. Įvairiuose šalies miestuose atsiranda vis daugiau darbo komunikacijos mokyklų, vadovų, direktorių, personalo vadovų, vadybininkų konsultavimo, karjeros, darbuotojų atrankos ir panašių centrų, kurie konsultuoja ir moko spręsti su darbo motyvacija siejamus klausimus. Be abejo, šiame judėjime pats svarbiausias yra pačių vadovų požiūris į problemą, jų išsilavinimo, mąstymo lygis, noras tobulėti, kažką keisti darbo santykiuose ir pačiam keistis.

### ***Šiek tiek statistikos.***

Rinkos analizės ir tyrimų grupė UAB „RAIT“ pereinusių metų pabaigoje paskelbė tyrimo apie darbuotojų Lietuvoje lojalumą duomenis. [27]

Tiriami darbuotojai buvo suskirstyti į **keturias grupes** pagal Personalo tyrimų metodiką HRA (Human Resources Analysis):

1. **Lyderiai**, vertingiausi įmonei, yra atsidavę ir lojalūs tiek savo darbui, tiek įmonei, kurioje dirba.
2. **Karjeristai** yra atsidavę savo darbui, bet ne organizacijai.

3. *Lojaliojo tipo darbuotojai* gerai atsiliepia apie savo įmonę ir yra lojalūs jai ilgą laikotarpį.

4. *Pakeleiviai* – nėra prisirišę nei prie savo darbo, nei prie organizacijos.

Įvertinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad situacija Lietuvoje yra štai kokia:

61% – Pakeleiviai, kurių tarp vyrų – 61%, tarp moterų – 60%;

19% – Lyderiai, kurių tarp vyrų – 21%, tarp moterų – 17%;

14% – Karjeristai, kurių tarp vyrų 13%, tarp moterų – 16%

6% – Lojalieji, kurių tarp vyrų – 5%, tarp moterų – 7%.

Iš esmės savo darbu patenkinti Lietuvoje – 35% darbuotojų;

Savo darbu visiškai nepatenkinti – 12% darbuotojų;

Daugiausia įmonei lojalių darbuotojų yra 55 metų ir vyresnio amžiaus grupėje – 31% darbuotojų;

Mažiausiai savo organizacija ir darbu patenkinti 35 – 44 metų darbuotojai – 12% darbuotojų;

Nedaug lojalių savo darbui yra ir tarp jauniausių, iki 24 metų darbuotojų - 9% darbuotojų.

Iš šių duomenų matyti, kad pirmaisiais darbo metais darbuotojų pasitenkinimas darbu bei motyvacija dirbti yra žemiausi. Jei darbuotojas randa savo vietą įmonėje, bėgant metams, jo prisirišimas auga, ir pradeda silpnėti apie 6 – 10 darbo metus.

Darbuotojai gali būti lojalūs tiek savo kompanijos prekės ženklui, tiek socialinės atsakomybės kryptčiai ar technologijai. Todėl dalis jų ieško bendrovės, kuri yra verta jų lojalumo.

Be abejo, neramina ir tai, kad Lietuvos darbo rinkoje tokia maža lojalių organizacijoms darbuotojų dalis – tik 7% ir tokia didelė atsitiktinių (pakeleivingų) darbuotojų grupė – net 61%.

Tai dar kartą įrodo, kad darbuotojų motyvavimo problema Lietuvai yra išties labai aktuali.

#### ***UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvacijos tyrimo apibendrinimas.***

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti bendrovės darbuotojų motyvacijos lygį, išsiaiškinti skatinimo priemonių įtaką įmonės veiklai, ištirti, kokios motyvavimo priemonės taikomos, išanalizuoti įmonės darbuotojų poreikius, jų mentalitetą, siekius bei bendrovės vadovo vadovavimo stilių. Tyrimas buvo atliekamas, remiantis motyvacinio A. Maslowo poreikių hierarchijos teoriniu pagrindu, taigi, buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų poreikius pagal penkias pagrindines poreikių grupes.

Tyrimo metu buvo naudojami įvairūs metodai: tiriamieji buvo testuojami, stebimi, apklausiami. Gautos žinios buvo analizuojamos ir apibendrinamos.

Apibendrinus UAB „AFFINITAS“ darbuotojų poreikių testavimo rezultatus ir apskaičiavus atskirų poreikių rūšių vidurkius, buvo gauti duomenys, atspindintys UAB „AFFINITAS“ darbuotojų atskirų poreikių grupių patenkinimą balais.

Patys aukščiausi vertinimai teko darbuotojų *pagarbos (savigarbos) poreikių* tenkinimui, žemiausi - *fiziologiniams poreikiams*.

Kiek geriau negu vidutiniškai buvo įvertintas darbuotojų *saugumo ir socialinių poreikių* patenkinimas.

Pakankamai gerai, aukščiau už saugumo ir socialinius poreikius buvo įvertintas darbuotojų *saviraiškos poreikių* patenkinimas.

Pastebimai žemą fiziologinių poreikių patenkinimo rezultatą nulėmė darbuotojų nuomonės apie gaunamą atlyginimą. Testo rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų nepatenkinti savo atlygiu, nepriklausomai nuo jų amžiaus ir lyties. Ne paslaptis, kad ilgainiui darbuotojai pripranta prie pakankamai aukštų atlyginimų, su laiku jų poreikiai auga, interesų ratas kinta ir esama situacija jų jau nebetenkina. Vadovų ir vidinės komunikacijos specialistų pareiga – išaiškinti darbuotojams ir padėti suprasti bendrą atlygio ir papildomų naudų vertę. Antra vertus, Lietuva išgyvena infliaciją, darbuotojų atlyginimų kilimas ne visada suspėja paskui jos tempus, nuolat augančios kainos pagrindinėms vartojimo prekėms ir paslaugoms, nuolat augantys mokesčiai už komunalines paslaugas mažina žmonių perkamąją galią ir sukelia natūralų nepasitenkinimą esamu atlygiu.

Kiti fiziologinius poreikius atspindintys teiginiai (darbo sąlygų, darbo aplinkos, darbovietės vietos, darbo laiko ir pan.) buvo įvertinti pakankamai aukštai.

Apibendrinus visų bendrovės darbuotojų motyvacijos testavimo rezultatus, buvo sudaryta *bendra visų įmonės darbuotojų motyvacijos lentelė*, atspindinti bendrą padėtį įmonėje nagrinėjamu klausimu, o pagal atskirų respondentų testo atsakymų rodiklius buvo apskaičiuoti *kiekvieno darbuotojo individualūs motyvacijos vidurkiai*.

Šie individualūs darbuotojų motyvacijos vidurkiai padėjo pamatyti tam tikras tendencijas bendrovėje priklausomai nuo darbuotojų *amžiaus ir lyties*.

Buvo nustatyta, kad labiausiai motyvuoti jaučiasi jauniausieji, dar neperkopę į trisdešimt metų bendrovės darbuotojai. Tarp vyresnio amžiaus respondentų galima buvo pamatyti didesnę nuomonių įvairovę, jie ramiau ir skeptiškiau vertino motyvaciją savo darbe, matomai, vyresnių, subrendusių žmonių motyvacija yra sudėtingesnė, reikalaujanti gilesnio supratimo ir įsigilinimo į asmeninius jų poreikius.

Siekiant labiau įsigilinti į nagrinėjamą problemą, buvo betarpiškai bendraujama su įmonės darbuotojais, stebima, analizuojama. Magistrantei pavyko pasikalbėti su bendrovės moterimis. Pokalbyje dalyvavo penkios pašnekovės.

Moterys pastebėjo, kad ypač skaudus jų šeimos biudžetui yra užgriuvusios infliacijos poveikis, be paliovos kylančios pagrindinių maisto produktų, degalų, paslaugų kainos. Jos teigė, kad atlyginimai jau nebegali patenkinti jų poreikių, todėl reikėtų, kad jie būtų pakelti.

Apie kitų motyvacijos poreikių patenkinimą moterys kalbėjo palankiai ir situaciją darbovietėje visumoje įvertino kaip teigiamą. Gerai buvo įvertinti ir santykiai su bendrovės vadovais.

„AFFINITAS“ darbuotojos sutiko, kad lygių su vyrais galimybių plotmėje dar yra daug neišspręstų ir nesprendžiamų problemų, bet jos nemano, kad artimiausioje ateityje kas nors pasikeis, todėl kasdieniniame gyvenime šios problemos stengiasi neeskaluoti. Taip pat, moterys pastebėjo, kad tai nėra kokios nors konkrečios darbovietės ir vien darbinių santykių problema, tai daug gilesnė – senas „tradicijas“ turinti visuomenės požiūrio į moteris bėda, kurią spręsti pradėti reikėtų nuo vaikų auklėjimo.

Įvyko ir pokalbis su bendrovės „AFFINITAS“ vadovu. Jis mielai sutiko atsakyti į iš anksto paruoštus klausimus, po to, pašnekėti aktualiomis verslui Lietuvoje ir darbuotojų motyvacijos temomis. Šio pokalbio metu buvo siekiama išsiaiškinti vadovo vadovavimo stiliaus ypatumus, jo prioritetus, pagrindines nuostatas ir būdus, kuriais jis siekia motyvuoti savo pavaldinius, sugebėjimą operatyviai reaguoti į darbuotojų motyvų kaitą, sužinoti su darbuotojais siejamus lūkesčius, sužinoti silpnąsias ir stipriąsias jo vadovavimo puses.

Iš pokalbio paaiškėjo, kad įmonės vadovas aktyviai domisi darbuotojų motyvacijos problemomis ir įsitikinęs, kad darbuotojų motyvacija turi būti vienas svarbiausių klausimų visiems tiems, kurie vadovauja žmonių kolektyvui: direktoriams, personalo vadovams, vadybininkams. Jis mano, kad reikia gilintis į savo darbuotojų problemas, suprasti, kad jos labai individualios, priklausančios nuo darbuotojo asmenybės, individualių savybių, išsilavinimo, erudicijos. Jis didžiavosi mažos savo bendrovės darbo kolektyvu, teigė, gerai pažįstąs savo darbuotojus ir žinąs, kaip su jais elgtis. Jis įsitikinęs, kad vadovas privalo sugebėti lanksčiai keisti savo vadovavimo stilių įvairiose situacijose. Bet koks nelankstumas trukdytų ne tik jo tiesioginiam darbui, bet ir efektingai įmonės veiklai.

## IŠVADOS

Šiame darbe buvo užsibrėžtas tikslas, remiantis teorine ir praktine įvairių Vakarų Europos, Amerikos ir Lietuvos mokslininkų patirtimi, išnagrinėti ir nustatyti mažos Lietuvos įmonės – uždarnosios akcinės bendrovės „AFINITAS“ darbuotojų motyvacijos kriterijus, išsiaiškinti skatinimo priemonių įtaką bendrovės veiklai, numatyti galimus personalo motyvacijos tobulinimo būdus.

Šiam tikslui pasiekti buvo naudojamosi įvairiais prieinamais metodais. Išanalizavus ir įvertinus istorinę informaciją, buvo išsiaiškinta, kaip vystėsi motyvavimo teorijos Vakarų valstybėse ir Lietuvoje ir kokią įtaką jos turėjo šiandieniniam motyvacijos supratimui. Buvo prieita išvados, kad požiūris į darbuotojų motyvaciją Vakarų šalyse ir Lietuvoje dar vis labai skiriasi. Lietuvos darbdaviai dar iki šiol ne iki galo supranta jos reikšmės darbo santykiuose ir jos įtakos dabartinei verslo aplinkai. Tai patvirtina ir darbe pateikti bendri Lietuvos statistiniai duomenys, ir tiriamoje bendrovėje „AFFINITAS“ atlikti empirinio tyrimo rezultatai. Prieita išvadų, kad:

- Darbuotojų motyvavimui tiriamoje bendrovėje skiriamas pakankamas dėmesys: darbuotojai dirba saugioje darbo ir socialinėje aplinkoje, skatinami pagal darbo rezultatus, gilinamasi į jų siekius, dauguma jų jaučiasi esą vertingi ir reikalingi bendrovei. Tai tas atvejis, kai įmonės vadovai, net neturėdami specialios darbo su personalu vadybinės patirties, nesiremdami jokiais literatūroje aprašytais modeliais, intuityviai jaučia, ko darbuotojams reikia.
- Išanalizavus įmonės darbuotojų norus ir siekius, paaiškėjo, kad didžioji jų dalis (su nedidelėmis išimtimis) savo ateitį sieja su bendrovės veikla ir kito darbo ateityje ieškoti nesiruošia. Kaip svarbiausias motyvacinės priemonės jie išskyrė atlyginimo dydį, socialinę aplinką ir pagarbos jų darbui veiksnius. Palankiausiai savo situaciją bendrovėje vertina jauniausi, iki 20-ties metų darbuotojai, nors bendra Lietuvos darbuotojų lojalumo tyrimų statistika rodo priešingus rezultatus. Dauguma bendrovės darbuotojų patenkinti savo darbo vieta, santykiais su kolegomis, vadovais, jaučiasi gerbiami ir vertinami. Kaip vienintelį jų poreikių iki galo netenkinantį dalyką, jie įvardijo nepakankamai didelius atlyginimus, kurių nuvertėjimą įtakoja ne vidinės priežastys, o šalį užklupusi infliacija.
- Buvo atlikta įmonės vadovo apklausa. Iš pokalbio su vadovu paaiškėjo, kad jis teikia darbuotojų motyvacijos klausimams daug reikšmės, nuolat stebi personalo darbą, stengiasi perprasti individualius savo darbuotojų poreikius ir, pagal galimybes, juos patenkinti. Darbuotojų skatinimą vadovas įsivaizduoja kaip nuolatinį procesą, kuris būtinas, norint siekti darbo kokybės rodiklių ir bendrų įmonės rezultatų. Darbuotojų kaitą darbo kolektyve bendrovės vadovas vertina kaip neigiamą reiškinį ir ekonomine, ir

psichologine – socialine prasme. Skeptiškai jis žiūri ir į „pigios darbo jėgos“ panaudojimą gamyboje ir įsitikinęs, kad tokie taupymo būdai nėra patikimi.

Įvertinus motyvavimo priemonių taikymo būklę įmonėje, buvo pastebėta, kad darbuotojų motyvavimo procesas vyksta, jis nuolat kontroliuojamas, bet jis yra stichiško pobūdžio, besiremiantis vadovaujančio asmens individualiais bruožais, intuicija ir nesiremia jokia motyvacinė sistema. Mažos įmonės remuose, kai darbuotojų nėra daug, juos pažinti, įvertinti jų poreikius nėra sudėtinga, bet įmonei augant, galima susidurti su nenumatytomis kliūtimis ir tada labai praverstų turėti moksliskai paremtą sisteminių požiūrį į darbuotojų motyvaciją. Ryšium su tuo, vadovui **rekomenduojama** pagilinti savo žinias šioje srityje, aktyviau domėtis daug pasiekusių Lietuvos ir užsienio kompanijų patirtimi ir tokiu būdu praplėsti ir pagilinti požiūrį į motyvacijos procesą.

Atliekant tyrimą pastebėta, kad didelis darbuotojų dėmesys buvo nukreiptas į nepakankamus atlyginimus. Neabejotina, kad atlyginimų nuvertėjimui turėjo reikšmės ne tik darbuotojų poreikių augimas, bet ir išorinės priežastys – aukštas infliacijos lygis Lietuvoje. Bendrovės vadovybė nuolat kelia darbuotojų atlyginimus, bet su infliacijos tempais ne visada suspėja. Šioje situacijoje labai svarbu nuolat bendrauti su darbuotojais. Žinoma, neįmanoma duoti bendro visiems atvejams atsakymo ir puikus bendravimas negali atstoti atlyginimo už darbą, bet viena yra aišku – jei su darbuotojais kalbamasi, rezultatai visada bus kur kas geresnis, nei nesikalbant.



## LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (1998). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
4. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
5. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
6. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
7. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.
8. *Filosofijos istorijos chrestomatija*. (1977). Ats red.: Mažiulienė, J., Rybelis, A. Vilnius: Mintis.
9. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
10. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
11. Kasiulis, J., Barvydienė, V. ((2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
12. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
13. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2002). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
14. Lundin, S.C., Paul, H., Christensen, J. (2005). *Kaip sustiprinti moralę ir pagerinti darbo rezultatus*. Vilnius: Eugrimus.
15. Marcinkevičiūtė, L. ((2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras.
16. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Maslow, A.H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
18. Myers, D.G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Peters, T.J, Waterman, R.H. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis.
20. Probs, G., Raub, S., Romhadt, K. *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.
21. Razauskas, R. (1988). *356 vadovo dienos*. Vilnius: Mintis.
22. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
24. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Jr. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Vydūnas. (1990). *Raštai, I tomas*. Vilnius: Mintis.
26. Valstybės žinios, (2003.12.05.), Nr. 114-5115. LR Lygių galimybių įstatymas.
27. Bagdonas, D. (2007.07.10), *Kas nutiko Lietuvos darbuotojų lojalumui?* [žiūrėta 2008-04-25] prieiga per internetą: [www.vidinekomunikacija.lt](http://www.vidinekomunikacija.lt), /RsV specialistų tinklaraštis/

28. Žurnalas „*Psichologija Tau*“ 99'4, 29 psl.
29. Taylor, F.W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper and Row.
30. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page.
31. Vroom, V.H. and Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
32. Maslow, A., Frager, R. (1987). *Motivation and Personality*. Addison-Weley Pub Co.
33. Cherrington, D.J. (1995). *The Management of Human Resources*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
34. Graham, H.T., Bennet, R. (1991). *Human Resources Management*. Pitman Pub MA, London.
35. Schuler, R.S. (1987). *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Company, USA, 3<sup>rd</sup>.
36. Torrington, D., Hall, L. (1995). *Personnel Management: a new approach*. Prentice Hall International (UK), 3d ed.

1 lentelė. Modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime

<b>Modeliavimo principai</b>	<b>Principo esmė</b>	<b>Modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime</b>
1. Sistemingumas	Sujungti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius vienam bendram tikslui	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvus
2. Visuotinumumas	Siekti sinergijos, jungiant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, jungiant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemų ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų formavimo ir parinkimo posistemis
4. Funkcionalumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai ir jiems priskiriamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos diagnozavimo, problemos įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti tikslų, kurie orientuoti į ekonominius, kiekybinius, kokybinius ir strateginius tikslus	Poreikių tenkinimas pasiekiamas vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvų suderinamumo dėka
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų bei sprendimų visuma, skirta įmonės vidinės ir išorinės informacijos radimui, analizei ir sklaidai
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius pagal esančius atitinkamų sistemų modelius praktikoje	Galimybė pritaikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriniam darbuotojų motyvavimo modeliavimui
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti, pateikiant sprendimų alternatyvas	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, poreikių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras, 15, p. 5.

2 lentelė. Ankstyvieji teoriniai požiūriai į darbuotojų motyvaciją

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis
<b>Požiūris į žmones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.</li> <li>2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą.</li> <li>3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</li> <li>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.</li> <li>2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuojantys bei drausminantys save nei to reikalauja dabartinis darbas.</li> </ol>
<b>Vadovo elgesio bruožai</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį.</li> <li>2. Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</li> <li>3. Nustato tiksliai darbo procedūras bei operacijas ir verčia darbuotojus griežtai jų laikytis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus.</li> <li>3. Leidžia pavaldiniams rutinos veikti savivaldos ir savikontrolės sąlygomis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius rezervas.</li> <li>2. Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus.</li> <li>3. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus.</li> <li>4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.</li> </ol>
<b>Pavaldinių laukiamas elgesys</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės gali mėgti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas teisingas.</li> <li>2. Jei užduotys yra pakankamai paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jei vadovas dalinasi žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.</li> <li>2. Tenkinant 1-me punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolėi bei orientavimuisi, dėl to akivaizdžiai gerėja darbo efektyvumas.</li> <li>2. Jeigu pavaldiniams padedama maksimaliai panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – pasitenkinimas darbu.</li> </ol>

Šaltinis: Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas, 9, p. 13-14.

**Darbo motyvacijos nustatymui skirti teiginiai ir jų vertinimas  
(darbuotojams)**

**Lytis**.....

**Amžius**.....

Žemiau išvardinta 30 teiginių. Kaip jie atitinka dabartinę jūsų situaciją darbe? Prašome tai įvertinti penkių balų vertinimo sistema, tai yra, apibraukite skaičių, žymintį jūsų pasirinktą apibūdinimą.

***Vertinimas:***

Labai atitinka - 5

Atitinka - 4

Vidutiniškai atitinka – 3

Nelabai atitinka – 2

Visiškai neatitinka – 1

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. <u>Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje įmonėje.</u>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. <u>Tikiu mūsų įmonės perspektyvomis.</u>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. <u>Mano ir organizacijos tikslai sutampa.</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. <u>Čia galiu augti ir tobulėti kaip asmenybė ir profesionalas(ė).</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. <u>Tik dirbdamas(a) šį darbą, galiu įgyvendinti savo idėjas.</u>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. <u>Mano darbas – mano galimybių išbandymas.</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. <u>Įdomus kolektyvas, nepanuobodžiausi!</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. <u>Jaučiu, kad darau kažką išties reikšmingo.</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. <u>Didžiuojuosi savimi, kad būtent aš galiu atlikti tokį darbą.</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. <u>Jaučiu klientų ir užsakovų pripažinimą ir pagarbą.</u>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. <u>Viršininkai mane gerbia ir palaiko.</u>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. <u>Iškilius asmeninems ar šeimyninio pobūdžio problemas, galiu kreiptis į savo tiesioginius viršininkus ir tikėtis jų pagalbos.</u> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. <u>Kai reikia ką nors staiga organizuoti, šioje darbovietėje esu</u>  |   |   |   |   |   |

- nepakeičiamas(a). 1 2 3 4 5
14. Pavaldiniai ir kolegos mane gerbia, visada galiu jais pasikliauti,  
jaučiu, kad esu jiems autoritetas. 1 2 3 4 5
15. Čia dirbdamas(a), galiu panaudoti visas savo galimybes, žinias, talentą. 1 2 3 4 5
16. Tikiu, kad čia dirbdamas(a), galiu padaryti karjerą, būti  
paaukštintas(a) darbe. 1 2 3 4 5
17. Čia dirbdamas(a), įgijau daug bendraminčių ir netgi gerų draugų. 1 2 3 4 5
18. Mūsų kolektyve, priimant svarbius sprendimus, visada  
atsižvelgiama į mano nuomonę. 1 2 3 4 5
19. Galiu dirbti atsakingai ir savarankiškai, nes niekas „nereguliuoja“  
mano veiksmų. 1 2 3 4 5
20. Man patinka darbovietės aplinka ir darbo sąlygos. 1 2 3 4 5
21. Man patinka patogūs darbovietės vieta ir darbo laikas. 1 2 3 4 5
22. Galiu sau leisti kasmet gerai praleisti atostogas. 1 2 3 4 5
23. Atlyginimas mane tenkina, jis atitinka mano darbo krūvį,  
sugebėjimus ir kvalifikaciją. 1 2 3 4 5
24. Čia galiu užsidirbti papildomų pinigų, o jų niekada nebūna per daug. 1 2 3 4 5
25. Čia suteikiamos papildomos lengvatos: tarnybinis telefonas,  
automobilis, sveikatingumo kompleksų paslaugos, poilsio vietos,  
nuolaidos, įsigyjant produkciją ir pan. 1 2 3 4 5
26. Čia dirbu dėl saugumo jausmo (laiku išmokamas atlyginimas,  
kasdien didėja darbo stažas, socialinės garantijos ir pan.) 1 2 3 4 5
27. Darbo diena man neprailgsta, jos pabaigoje nesijaučiu išsekęs(usi),  
nejaučiu jokios įtampos. 1 2 3 4 5
28. Ne visą mano laiką užima darbo problemos, turiu pakankamai  
laiko šeimai ir pomėgiams. 1 2 3 4 5
29. Su kolegomis bendraujame ne vien darbo metu. 1 2 3 4 5
30. Mano atlyginimo pakanka būtiniausiems dalykams. 1 2 3 4 5

**Teiginiai, skirti darbo motyvacijos nustatymui  
(vadovams)**

*Žemiau yra išvardinta 15 teiginių. Varnele (V) pažymėkite, su kuriais iš jų jūs sutinkate.*

1. Didžioji dauguma žmonių nemėgsta dirbti ir, susiklosčius palankioms aplinkybėms, stengiasi darbo išvengti.
2. Jei mato tikslą, žmonės labai sėkmingai vadovauja sau patys.
3. Savidisciplina yra žymiai efektyvesnė už bet kokias discipliną palaikančias priemones, „nuleistas žmogui iš viršaus“.
4. Kad išties gerai dirbtų, žmones reikia arba nuolat kontroliuoti, arba juos papirkti.
5. Pats geriausias motyvatorius darbuotojui – pinigai.
6. Žmonės vengia atsakomybės. Jie nori, kad jiems kas nors vadovautų.
7. Darbas būtinas dvasiniam žmogaus augimui.
8. Žmogaus kūrybinės galios paprastai panaudojamos tik dalinai.
9. Jei nori kad žmogus gerai dirbtų, reikia kad jis pastoviai jaustų nerimą, neužtikrintumą savo padėtimi ir norėtų būti saugiu.
10. Jeigu sukuriamos palankios sąlygos, žmogus pats rodo iniciatyvą ir trokšta realizuoti savo potencialias galimybes.
11. Didžioji žmonių dauguma nėra labai kūrybingos asmenybės, daugelio jų kūrybiškumas atsiskleidžia tik tada, kai jie bando „apeiti“ organizacijoje veikiančias taisykles.
12. Kai reikalai tvarkomi protingai, žmonės patys jaučia atsakomybę už atliekamą darbą ir nebūtina jų nuolat kontroliuoti.
13. Kiekvienam darbuotojui stengiuosi pasiūlyti tokį darbą, kuris labiausiai atitinka jo sugebėjimus ir siekius.
14. Dažnai bendrauju su darbuotojais individualiai, man rūpi jų problemos.
15. Gerą darbą visada įvertinu, naudoju įvairias skatinimo priemones.

## UAB „AFFINITAS“ darbuotojų motyvacijos apklausos rezultatai

## Ženklinimas:

*M* – moteris;*V* - vyras;Skaičiai horizontalioje eilutėje **Bold Italic** šriftu – **apklaustųjų amžius**;Skaičiai pirmoje vertikalioje eilutėje **Bold** šriftu – **anketos klausimo numeris**.

	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>M</i></b>
	<b><i>18</i></b>	<b><i>36</i></b>	<b><i>27</i></b>	<b><i>32</i></b>	<b><i>32</i></b>	<b><i>16</i></b>	<b><i>33</i></b>	<b><i>19</i></b>	<b><i>34</i></b>	<b><i>27</i></b>	<b><i>41</i></b>	<b><i>20</i></b>	<b><i>32</i></b>	<b><i>29</i></b>	<b><i>34</i></b>	<b><i>31</i></b>	<b><i>33</i></b>	<b><i>30</i></b>	<b><i>36</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b>1.</b>	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2
<b>2.</b>	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
<b>3.</b>	5	4	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
<b>4.</b>	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4
<b>5.</b>	4	3	3	3	2	5	2	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>6.</b>	5	4	2	5	3	5	3	5	5	2	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4
<b>7.</b>	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3
<b>8.</b>	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3
<b>9.</b>	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
<b>10.</b>	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>11.</b>	4	5	4	2	3	5	3	5	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
<b>12.</b>	5	5	4	2	3	5	3	5	2	4	5	5	4	5	2	4	5	4	4	2
<b>13.</b>	4	3	5	2	2	4	2	4	2	5	3	4	3	1	3	2	3	2	2	3
<b>14.</b>	2	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	2	3	2	4	3	3	2	4	3
<b>15.</b>	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>16.</b>	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>17.</b>	5	5	4	3	5	3	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3
<b>18.</b>	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4
<b>19.</b>	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>20.</b>	5	4	2	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3



21.	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
22.	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3
23.	4	2	2	4	3	4	3	4	4	2	2	4	3	5	3	4	3	5	4	3
24.	5	3	3	4	1	3	2	3	4	3	3	5	3	4	1	3	3	4	2	3
25.	3	3	1	4	2	3	2	3	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
26.	5	3	4	2	3	5	3	5	2	4	3	5	4	3	2	2	3	4	2	2
27.	5	4	3	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3
28.	3	5	2	3	5	3	5	3	3	2	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3
29.	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
30.	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3

**Kiekvieno darbuotojo motyvacijos individualus vidurkis**

4,2	3,9	3,5	3,7	3,4	4,2	3,3	4,1	3,7	3,5	3,9	4,1	3,8	4,0	3,2	3,4	3,9	4,0	3,4	3,4
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----