

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

REDA ŽILĖNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVAVIMO SISTEMŲ TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE
ĮTAKA VEIKLAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

REDA ŽILĖNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVAVIMO SISTEMŲ TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE
ĮTAKA VEIKLAI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Dr. Nijolė Patackienė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1 Motyvacijos samprata ir teorijų įvairovė	8
1.2. Motyvavimo sistemų specifika.....	17
1.3. Darbuotojų motyvavimo modeliai	22
2. MOTYVAVIMO SISTEMŲ TAIKYMAS SKIRTINGOSE ŠALYSE	26
2.1. Pasaulinė darbo rinka ir jos ypatybės.....	26
2.2. Darbuotojų motyvavimas užsienio šalyse	31
2.3. Darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas Lietuvoje	35
3. MOTYVAVIMO SISTEMŲ TAIKYMO LIETUVOS IR TARPTAUTINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	41
3.1. Tyrimo metodika.....	41
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	42
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	59
SANTRAUKA (anglų kalba)	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAS	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Poreikių hierarchija pagal A. Maslow poreikių teoriją.....	10
2 lentelė Išorinės ir vidinės motyvacijos skirtumai	20
3 lentelė Darbdavio ir darbuotojo požiūriai į darbo aplinką	30
4 lentelė Darbuotojus motyvuojantys faktoriai	31
5 lentelė Motyvatorių svarba skirtingose šalyse	32
6 lentelė Motyvacinių teiginių vertinimo pokytis 2002-2005 m. Lietuvoje	39
7 lentelė Motyvacinių teiginių vertinimas 2005 m. Baltijos šalyse	40
8 lentelė Tarptautinių ir Lietuvos įmonių veiklos sritys	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Herzberg veiksniai ir jų poveikis.....	11
2 pav. Poreikių motyvacijos teorijų palyginimas	13
3 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos modelis	14
4 pav. L. M. Porter ir E. F. Lawler lūkesčių modelis	16
5 pav. Motyvavimo priemonių rūšys.....	18
6 pav. Vidinis ir išorinis motyvavimas.....	20
7 pav. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų produktyvumui	21
8 pav. Darbuotojų motyvavimo modelių grupės.....	23
9 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis	25
10 pav. Pasaulinis įdarbinimo lygio pokytis 1996-2007 m.	27
11 pav. Pasitenkinimo darbu elementai tarp dirbančiųjų Europoje	28
12 pav. Pasitenkinimo darbu kitimas 1987-2006 m. JAV.....	29
13 pav. Darbuotojų prisirišimo lygis skirtingose geografinėse teritorijose	34
14 pav. Darbo kokybės ES-27 ir Lietuvoje palyginimas	35
15 pav. Lietuvos darbuotojų prisirišimo indekso kitimas 2005-2008 m.....	36
16 pav. Darbuotojų prisirišimas pagal šalis 2008 m.	37
17 pav. Motyvavimo priemonių taikymas Lietuvos įmonėse	38
18 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos vykdymo vietą.....	43
19 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pareigas įmonėje.....	44

20 pav. Pagrindinės respondentų charakteristikos	45
21 pav. Populiariausios motyvavimo priemonės tarptautinėse ir Lietuvos įmonėse	46
22 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams priimtinausias skatinimo būdas	48
23 pav. Darbo užmokesčio kaip motyvavimo priemonės vertinimas	48
24 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų pasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis.....	49
25 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į motyvavimo įtaką darbo rezultatyvumui	51
26 pav. Motyvavimo veiksniai padedantys pasiekti geresnių darbo rezultatų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams.....	52
27 pav. Veiksniai turintys įtakos darbo rezultatyvumui.....	53
28 pav. Svarbiausi veiksniai darbe Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams	54
29 pav. Motyvacinių veiksnių vertinimas Lietuvos ir tarptautinėse kompanijose.....	55
30 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į motyvacijos veiksnius	56
31 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į turimo darbo keitimą.....	57

IVADAS

Kiekvienai kompanijai, nepriklausomai nuo jos dydžio, darbuotojai yra jų verslo sėkmės pagrindas. Nuo seno yra žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones galima pasiekti savo tikslus. Tai daro organizacijų vadovai tikslams įgyvendinti naudodami motyvavimo principus. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl neįmanoma vienareikšmiškai nuspręsti kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Daugelis veiksnių, tarp jų ir organizacijos formos, turi įtakos darbuotojų motyvavimo skirtumams.

Šiame darbe atskleidžiamos pagrindinės motyvavimo teorijos, jų skirtumai, analizuojamos organizacijose taikomos motyvavimo sistemos ir jų ypatumai, bei pateiktos įmonių taikomos motyvavimo sistemos ir jų įtaka veiklai.

Magistro baigiamojo darbo problema: plečiantis verslo galimybėms, aštrėjant konkurencijai, vis didesnis dėmesys yra skiriamas įmonių darbuotojams, kaip vienam iš pagrindinių įmonės sėkmės garantų. Keičiantis verslo sąlygoms, keičiasi ir darbuotojų norai bei poreikiai, todėl siekiant išlaikyti profesionalius specialistus, įmonių vadovams prireikia vis daugiau pastangų. Dauguma tarptautinių organizacijų motyvuoja darbuotojus įvairiomis priemonėmis, siekdamos suteikti kuo geresnes sąlygas savo darbuotojams bei kelti jų pasitenkinimą ir darbo rezultatyvumą. Vis tik dalis įmonių dar nepakankamai derinasi prie pasikeitusių rinkos sąlygų, pasikeitusių darbuotojų poreikių, todėl iškyla būtinybė nustatyti ir įvertinti kokias motyvavimo sistemas, priemones, užtikrinančias sėkmingesnę veiklą bei didesnę darbuotojų pasitenkinimą naudoja tiek tarptautinės, tiek Lietuvos kompanijos, bei nustatyti problemas susijusias su naudojamomis motyvavimo sistemomis bei darbuotojų nepasitenkinimu, ir pateikti galimus šių problemų sprendimo variantus.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – ištirti tarptautinėje organizacijoje naudojamas motyvavimo sistemas ir jų įtaką darbuotojų veiklai.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

- išnagrinėti pagrindines pasitekinimo darbu (motyvavimo) teorijas;
- išanalizuoti motyvavimo sistemų rūšis, priemones bei įtaką darbo rezultatyvumui;
- išnagrinėti motyvavimo modelius naudojamus organizacijose;
- atskleisti motyvavimo sistemų naudojimo ypatumus skirtingose šalyse;

- ištirti tarptautinėse ir Lietuvos įmonėse taikomo darbuotojų motyvavimo ypatybes bei jų įtaką darbuotojų veiklai.

Magistro baigiamojo darbo metodai:

- literatūros šaltiniuose pateikiamos medžiagos (mokslinės literatūros, straipsnių, dokumentų, statistinių duomenų) analizė, sintezė, sisteminimas;
- anketinė apklausa, atliekama internetu, elektroninio pašto pagalba.

Magistro baigiamajame darbe naudoti šaltiniai:

- antriniai informacijos šaltiniai: mokslinė literatūra, straipsniai elektroniniuose leidiniuose, oficiali statistika, įvairių rinkos tyrimo bendrovių tyrimo rezultatai ir prognozės, Lietuvos ir užsienio įmonių interneto svetainėse pateikta informacija.
- pirminiai informacijos šaltiniai: apklausos metu gauti duomenys.

Magistro baigiamojo darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys – teorinė dalis (18 puslapių), analitinė dalis (15 puslapių) ir rezultatų dalis (18 puslapių), iš viso darbą sudaro 67 puslapiai, 8 lentelės, 31 paveikslas, 1 priedas ir 52 literatūros šaltiniai.

Pirmojoje darbo dalyje (teorinėje) remiantis mokslinės literatūros, straipsnių ir internetinėse svetainėse pateikta informacija apibrėžtos pagrindinės poreikių ir proceso motyvacijos teorijos, pagrindinės darbuotojų motyvavimo rūšys, priemonės, motyvavimo sistemų įtaka darbo rezultatyvumui bei motyvavimo modeliai naudojami organizacijose.

Antrojoje darbo dalyje (analitinėje) remiantis oficialios statistikos duomenimis, rinkos bendrovių tyrimo rezultatais ir prognozėmis apibūdinta pasaulinė darbo rinka, darbuotojų pasitenkinimas turimu darbu įvairiose šalyse, motyvavimo priemonių naudojimas užsienio bei Lietuvos kompanijose.

Trečiojoje darbo dalyje (rezultatų) atliktas motyvavimo sistemų taikymo įmonėse tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti motyvavimo sistemų naudojimo ypatumus tarptautinėse ir Lietuvos įmonėse bei nustatyti jų įtaką darbuotojų veiklai. Tyrimo rezultatai pateikiami lyginant tarptautinių ir Lietuvos kompanijų darbuotojų motyvavimo skirtumus. Nustatyta, jog didžioji dalis Lietuvos ir tarptautinių įmonių naudoja darbuotojų motyvavimą, kuris turi įtakos darbuotojų nusiteikimui dirbti bei darbo rezultatams.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Nuo seno yra žinoma, jog tinkamai paveikus žmones galima pasiekti savo tikslus. Tai daro vadovai įmonės tikslams pasiekti bei sprendimams įgyvendinti naudodami motyvavimo principus.

Anksčiau vadovai neteisingai suprato žmonių elgseną, nors jų veiksmai būdavo labai veiksmingi. Riestainio ir rimbo politika yra viena iš seniausių: nepaklusnūs naikinami, o paklusniems duodama tik tiek, kad galėtų išgyventi. Ši motyvavimo būdą derinant su specializavimu ir kooperavimu, darbo našumas labai išpūdingai padidėjo. Vis labiau gerėjant žmonių gyvenimui, ir vadovai pradėjo suprasti, kad paprastas riestainis ne visada skatina žmogų uoliau dirbti. Tai vertė ieškoti naujų motyvavimo problemos sprendimų.

1.1. Motyvacijos samprata ir teorijų įvairovė

Kiekvieno žmogaus elgesys sąlygojamas tam tikrų priežasčių, t.y. motyvų – vidinės jėgos, skatinančios žmogų atlikti konkrečius veiksmus. Dauguma lietuvių autorių *motyvą* apibrėžia kaip veiklos priežastį (Albrechtas, 2005, p.107; Jucevičienė, 1996, p. 97; Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 79). Administravimo klasikas H. A. Simon akcentuodamas veiksmo ir motyvo ryšį ir teigdamas, kad kiekvienas veiksmas yra motyvuotas, motyvuose siūlo ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo (Palidauskaitė, 2007, p. 35). Taigi motyvas yra veiksmo (poelgio) vidinė priežastis. Kita vertus, motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę (Jucevičienė, 1996, p. 97).

Motyvacijos sąvoka atsirado XX a. 3 deš. Iš pradžių motyvacija reiškė visumą veiksmų, kurie darė įtaką ekonomikos veikėjų, ypač vartotojų elgesiui. Motyvacijos mokslas siekė paaiškinti pirkėjų elgesį ir jo priežastis. Tai įtakojo ir įmones, kurios suvokė, kad norint sėkmingai vystytis reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius. Tarptautinių žodžių žodyne *motyvacija* apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

S. W. Owen, R. D. Froman ir H. Maslow (1981) išskyrė du komponentus sudarančius motyvaciją – tai energija ir kryptis. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą (Jucevičienė, P., 1996, p. 98). Energijos ir kryptingumo veiksniai aptinkami ir lietuvių autorių J. Albrechto (2005), S. Stoškaus (2005) motyvacijos teorijose. Motyvacija siejama su

žmogaus norais, poreikiais ar vidine paskata kažką daryti (Leonienė, 2001, p. 144; Martinkus, 2003b, p. 94).

Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją skirstomas į poreikių (turinio) ir proceso teorijas. Poreikių teorijos aiškina pačius poreikius – tai, kas suteikia žmogui impulsą vienaip ar kitaip elgtis. Proceso teorijos rodo, kaip galima daryti įtaką poreikio veiklos mechanizmui – t. y. aprašo metodus, kaip galima skatinti žmogaus elgesį norima kryptimi (Duobienė, 2005).

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX-XX a. sandūroje, o jų pradininku laikomas F. Tayloras (1856-1915). Savo teorijose jis akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą. Taigi jo teorijų pagrindu vėliau motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: poreikių teorijos ir proceso teorijos. Garsiausios A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. J. McClelland poreikių teorijos. Iš procesų teorijos išskiriamos dvi: lūkesčių ir teisingumo. Žymesni procesų teorijos kūrėjai yra J. A. Vagneris, B. M. Stavas, O. A. Kolbas, I. M. Rubinas ir kt. (Martinkus, 2003b, p. 94). Tolesniuose skyriuose bus aptartos pagrindinės poreikių bei proceso teorijos.

Poreikių teorijos

Kuo daugiau darbuotojai yra motyvuojami dirbti, tuo geriau jie dirba, tačiau sėkmingai parinkti motyvavimo priemonės galime tik tada, kai žinome darbuotojų poreikius.

Kiekvienas poreikis, kad ir koks jis būtų, sukelia tam tikrą nepasitenkinimą esama padėtimi, nes dėl ko nors stokos atsiranda vidinė žmogaus įtampa. Todėl trūkumui pašalinti pasirenkamas tam tikras elgesys. Šio proceso rezultatas gali būti įvairus – poreikis gali būti patenkintas visiškai, iš dalies arba nepatenkintas.

Poreikiai tenkinami pagal bendrą schemą: ko nors trūkumas skatina elgtis tam tikru būdu, gautas rezultatas lyginamas su iškeltais tikslais ir įvertinama, ar reikalingi tolesni veiksmai. Poreikis gali ne tik skatinti darbuotoją aktyviai veikti. Jeigu žmogus neturi galimybių jį patenkinti, jis gali iš viso nebenorėti ką nors daryti. Todėl svarbu suprasti poreikius – kokie jie, kokią įtaką turi darbuotojams, o kartu ir organizacijai ir kaip sudaryti sąlygas jiems patenkinti (Duobienė, 2005).

A. Maslow poreikių hierarchijos teorija

Žymiausia teorija apie darbuotojų motyvaciją yra praėjusiame amžiuje paskelbta A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. Pasak šios teorijos, visi žmonės turi daug įvairių poreikių bei įgimtą norą juos patenkinti.

A. Maslow remdamasis prielaida, kad žmonės turi tokius pačius poreikius, pagal svarbą bei sudėtingumą suskirstė juos į penkis lygius – fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos bei saviraiškos. Pagal šią teoriją pagrindiniai yra fiziologiniai poreikiai, ir tik juos patenkinus siekiama realizuoti kitus poreikius – rūpintis asmeniniu saugumu, priklausyti kokiai nors socialinei grupei, užsitarnauti kitų pripažinimą ir pagarbą bei save realizuoti.

Taigi, poreikiai sudaro tam tikrą hierarchiją, pagal kurią pirmiausia žmogui patenkinus pirminius poreikius (fiziologinius, saugumo), jo veiklą motyvuos aukštesnio lygio poreikiai (socialiniai, pagarbos, saviraiškos).

1 lentelė

Poreikių hierarchija pagal A. Maslow poreikių teoriją

Poreikiai, tenkinami ne darbe	Poreikių lygiai	Poreikiai, tenkinami darbe
Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgiami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.	5. Saviraiška (savirealizacija)	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.
Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.	4. Pagarba (savigarba) ir statusas	Dalyvauti profesinio tobulinimosi programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.
Šeima, draugai, dalyvavimas įvairių organizacijų, bendruomenės veikloje ir kt.	3. Socialinis (priklausymo)	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais pavaldiniais ir kt.
Saugi politinė ir visuomenės situacija (nėra karo, smurto, epidemijų), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.	2. Saugumas	Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.
Oras, vanduo, maistas, pastogė, miegas, seksas, apranga ir kt.	1. Fiziologiniai	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.

Šaltinis: GRAŽULIS, V., Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai, 2005, p. 31-32.

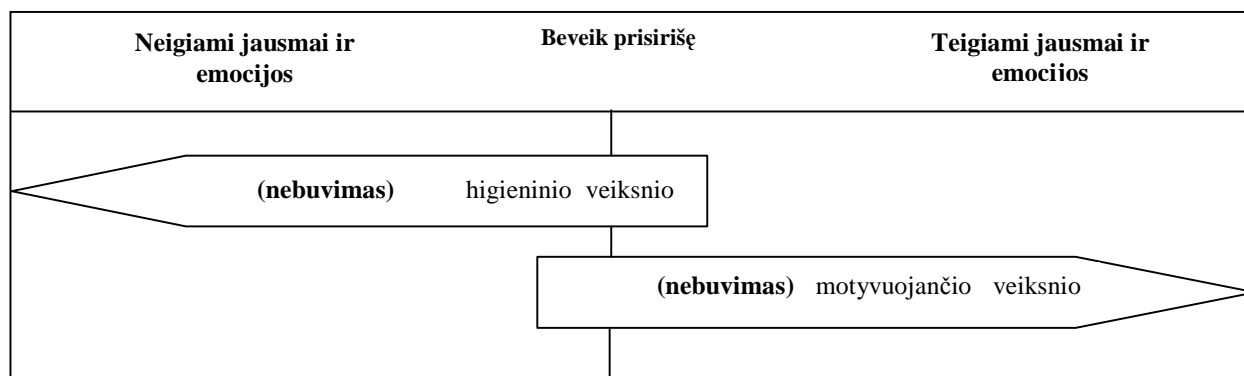
A. Maslow poreikių teorijos pagrindines idėjas galima pritaikyti ir organizacijoje – vadovas, siekdamas motyvuoti darbuotojus, turi atkreipti dėmesį, kad tik patenkinęs savo pagrindinius poreikius (pakankamas darbo užmokestis, tinkama darbo aplinka) darbuotojas sieks patenkinti ir aukštesnio lygio poreikius. Tai sąlygoja organizacijos tikslų įgyvendinimą.

F. Herzberg dviejų veiksnų motyvacijos teorija

Dar vieną motyvacijos teoriją paremtą poreikiais 1950 m. paskelbė F. Herzberg. Atlikęs darbuotojų požiūrio į darbą tyrimą, jis nustatė veiksnius, kurie sukelia darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe.

Pasitenkinimo veiksniai, anot F. Herzberg, skatina darbuotojus geriau dirbti, todėl jie buvo pavadinti „motyvaciniai“. Prie motyvacinių veiksnų priskiriami darbo esmė, pripažinimas, karjeros galimybės, atsakomybės didinimas, sėkmė, paaukštinimo galimybė, tobulėjimo galimybė ir pan. Nepasitenkinimo veiksniai yra susiję su darbo aplinka ir atlieka tik darbo palaikymo funkcijas, t.y. neskatina darbuotojų geriau dirbti. Prie tokių veiksnų priskiriamas darbo užmokestis, darbo sąlygos, vadovavimo kokybė, darbuotojų tarpusavio santykiai, santykiai su vadovais, darbo saugumas, organizacijos politika ir pan.

F. Herzberg teigia, jog pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvaciniai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnų (higieninių) (Jucevičienė, 1996, p.125). Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koncepcijos nėra priešingos viena kitai, t.y. higieninių veiksnų buvimas darbe nesukelia pasitenkinimo, o tik užtikrina pagrindinių poreikių patenkinimą ir sukelia neutralius jausmus; motyvacinių veiksnų nebuvimas taip pat nesąlygoja nepasitenkinimo, tačiau nesukelia ir pasitenkinimo – darbuotojas nesijaučia motyvuotas darbui (1 pav.).



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P. Organizacijos elgsena, 1996, p. 124.

1 pav. Herzberg veiksniai ir jų poveikis

Vadovai, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių, ir motyvacinių veiksnų panaudojimą. Tačiau kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksniams priskiriami poreikiai, vadovai mažai gali laimėti, ypatingą dėmesį skirdami motyvatorių sužadinimui (Gražulis, 2005, p. 43, 45).

Alderfer poreikių teorija

C. Alderfer, praplėsdamas A. Maslow poreikių teoriją, 1972 m. suformulavo naują teoriją, pavadintą ERG. Pagal šią teoriją yra trys svarbiausios poreikių grupės – egzistencijos (E, angl. *existence*), kurie atitinka A. Maslow fiziologinius ir saugumo poreikius; santykių (R, angl. *relatedness*), kurie apima priklausomumo ir pagarbos poreikius; augimo (G, angl. *growth*) poreikiai, kurie apima pačią viršūnę – saviraiškos poreikius.

Šios dvi teorijos skiriasi keliais aspektais. Pasak C. Alderfer poreikių teorijos, priešingai nei A. Maslow, žmogų vienu metu gali veikti ne vienas, o keli įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G) (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 114). Taip pat nėra būtina pirmiausia patenkinti žemesnio lygio poreikius ir tik po to tenkinti aukštesniojo lygio poreikius.

D. McClelland poreikių teorija

Pasak D. McClelland kiekvienam žmogui būdingas tam tikras motyvacinis modelis, kuris priklauso nuo to, kokioje kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje jis gyvena. Įvairios kultūrinės tradicijos, aplinka, kurioje augo, formuoja žmogaus asmenybę. Kaip teigia autorius, įvairių tautų žmonių socialinė augimo aplinka yra panaši, todėl juos veikia tie patys motyvaciniai modeliai – pasiekimo, bendrumo (priklausymo grupei) bei valdžios poreikio.

D. McClelland remdamasis savo ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, teigia, kad daugeliui žmonių būdingi visų šių trijų poreikių rūšių deriniai. Kai kuriems jų vienas iš poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikšti silpniau. Bet kuris poreikių derinys vienaip ar kitaip veikia elgesį, darbo ar vadovavimo stilių. Aptarsime kiekvieną poreikių trikampio grandį atskirai (Duobienė, 2005).

- *Pasiekimo motyvacinio modelis* paremtas žmogaus poreikiu siekti tikslų, įveikti kliūtis, tobulėti, kopti karjeros laiptais. Orientuoti į pasiekimus žmonės paprastai dirba uoliai ir pasiaukojančiai tada, kai supranta, jog įgis pripažinimą ir bus asmeniškai pagirti už pastangas. Jiems paprastai pavyksta įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, nes jie dažniausiai turi gerus planavimo ir organizavimo įgūdžius, be to sau kelia realiai pasiekiamus tikslus.
- *Bendrumo (priklausymo grupei) modelis* pagrįstas žmonių poreikiu į tarpasmeninius (artimus, draugiškus) ryšius darbo aplinkoje, grupėje. Tokie žmonės jausis motyvuoti

tada, kai jų sugebėjimas dirbi bendradarbiaujant su kitais, yra pastebimas vadovų ir jiems suteikiama galimybė laisvai reikštis.

- *Valdžios poreikio modelis* tinka žmonėms siekiantiems daryti poveikį kitiems žmonėms, organizacijai, jie yra linkę į riziką ir karjeros siekimą. Pasak D. McClelland, tokie žmonės gali būti puikūs vadovai, jei pirmenybę teikia ne savo, o organizacijos tikslams pasiekti.

Dauguma žmonių pasižymi tam tikru šių poreikių trikampio deriniu. Kuo tiksliau šios priemonės bus parinktos ir kuo nuosekliau taikomos, tuo efektyviau žmonės dirbs.

Galima daryti išvadą, kad visos čia paminėtos poreikių teorijos yra tarpusavyje panašios, nes motyvacija yra aiškinama per žmogaus poreikių patenkinimą (2 pav.).

HERZBERG Dviejų veiksmų teorija	MASLOW Poreikių hierarchija	ALDERFER EGA teorija	McCLELLAND Poreikių teorija
Motyvaciniai veiksniai	Saviraiškos	Augimo poreikiai	Pasiekimo poreikis
Higienos veiksniai	Pagarbos poreikiai	Santykių poreikiai	Valdžios poreikis
	Socialiniai poreikiai	Egzistencijos poreikiai	Bendrumo poreikis
	Saugumo poreikiai		
	Egzistencijos poreikiai		

Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P., Organizacijos elgsena, 1996, p. 134.

2 pav. Poreikių motyvacijos teorijų palyginimas

Visos šios teorijos pagrįstos žmogaus vidinių poreikių nustatymu. Poreikiai, anot šių teorijų kūrėjų, yra pagrindas, per interesus ir motyvus skatinantis žmones veikti.

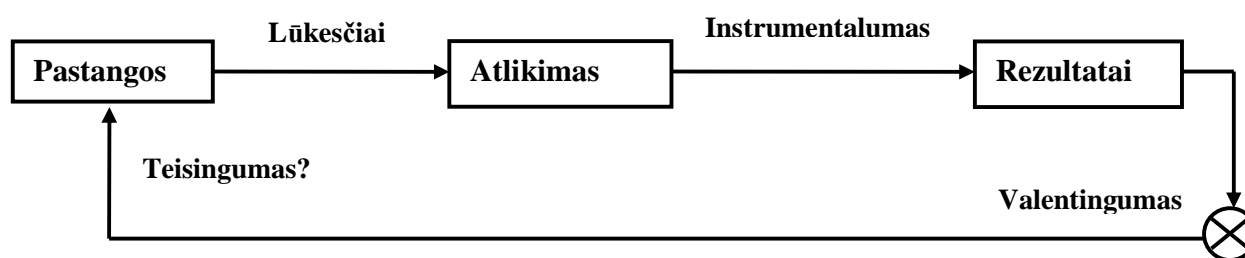
Proceso teorijos

Proceso teorijos nuo poreikių teorijų skiriasi tuo, kad neaprašo žmogaus poreikių ar individų skirtumų. Pasak jų, kiekvienas žmogus yra skirtingas ir turi skirtingą veiksmų kombinaciją, kuri skirtingai jį motyvuoja. Proceso teorijos stengiasi apibrėžti šių veiksmų pažinimo procesą. Pagrindinės proceso teorijos yra dvi – lūkesčių ir teisingumo.

Lūkesčių teorija

Lūkesčių teorija – tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą (Leonienė, 2001, p. 145).

Šios teorijos pradininkas V. Vroom (1960 m.). V. Vroom atskiria žmogaus pastangas (kurios kyla iš motyvacijos), darbo atlikimą (vykdymą) ir rezultatus (3 pav.). Pasak jo, tam, kad žmogus jaustųsi motyvuotas jo pastangos, atlikimas ir motyvacija turi būti susieti. Tą padaryti padeda trys žmogaus motyvaciją lemiantys veiksniai – lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas.



Šaltinis: DROAR, Dave. (2006) Expectancy Theory of Motivation. Prieiga per internetą: <http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php>.

3 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos modelis

Pasak, V. Vroom *lūkesčiai* – tai stipri viltis, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį atlikti sėkmingai. Jei darbuotojas supranta, kad įdėtos pastangos neduos norimo rezultato, jo lūkesčiai lygūs 0. Jei darbuotojas įsitikinęs, kad jo darbas bus atliktas, jo lūkesčiai lygūs +1. Dažniausiai realūs lūkesčiai būna tarp 0 ir +1.

Instrumentalumas yra apibrėžiamas kaip darbuotojo įsitikinimas, kad už padarytą darbą jis gaus tam tikrą atlygį. Šis dydis dažniausiai taip pat būna tarp 0 ir +1. Jei darbuotojas mato, kad atlygis bus gaunamas iškart arba netrukus po atlikto darbo, jo instrumentalumas bus aukštas, ir atvirkščiai, kai atlygio gavimas nėra aiškiai apibrėžtas jo instrumentalumas bus žemas.

Darbuotojo *valentingumas* yra jo noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumas. Valentingumas gali būti teigiamas arba neigiamas (tarp -1 ir +1). I. Bučiūnienė (1996) jį apibūdina kaip pasitenkinimo arba nepasitenkinimo laipsnį, gavus atlygį. Kai darbuotojas yra abejingas rezultatui jo valentingumas yra 0.

Teisingumo teorija

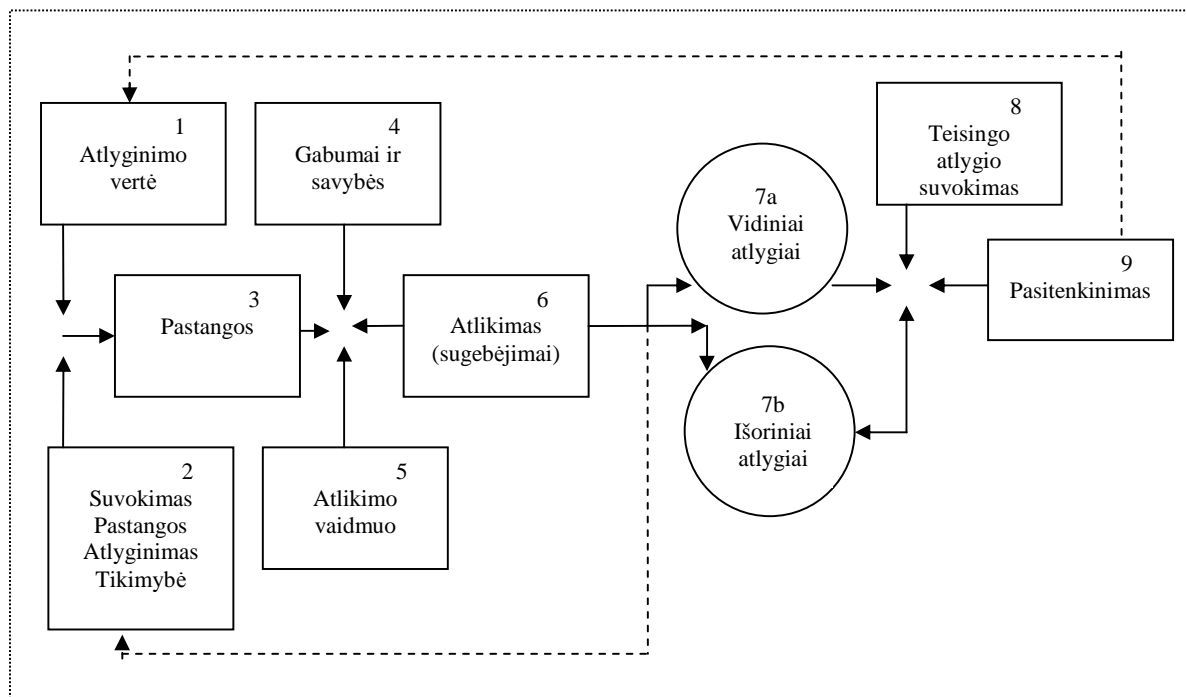
Teisingumo teorija buvo sukurta 1963 m. J. S. Adams. Jis teigė, jog kiekvienas žmogus subjektyviai nustato savo dedamų pastangų santykį su gaunamų užmokesčiu už darbą, ir po to jį palygina su tokį patį darbą dirbančių žmonių gaunamu atlyginimu. Taigi, teisingumo teorija siekia išsiaiškinti kokią įtaką darbo atlikimui ir jo kokybei turi neteisingas atlygis už darbą.

J. S. Adams neteisingumą apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis (Jucevičienė, 1996, p. 109).

Paprastai išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui); 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t.y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju); 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t.y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju).

Individas stengiasi išspręsti dėl vienokio ar kitokio neteisingumo atsiradusią įtampą koreguodamas savo veiksmus (mažiau pastangų arba net naujo darbo paieška). Asmenys nevienodai suvokia įdėjimų ir atlygių svarbą, atlyginimo teisingumo suvokimui įtakos turi įvairūs veiksniai: žmogaus amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir kt. (Palidauskaitė, 2007, p. 36).

Lūkesčių ir teisingumo teorijų elementai yra jungiami L. M. Porter ir E. F. Lawler motyvacijos modelyje. 4 pav. pateiktas jų sukurtas lūkesčių modelis, įvardijantis žmonių norų, lūkesčių šaltinį, bei susiejantis pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu.



Šaltinis: MARTINKUS, B., Darbo išteklių ekonomika ir valdymas, 2002, P. 94.

4 pav. L. M. Porter ir E. F. Lawler lūkesčių modelis

Šis modelis akcentuoja tai, kad darbuotojo pasiekti rezultatai, darbo atlikimas (6) priklauso nuo trijų kintamųjų: nuo darbuotojo dedamų pastangų (3), nuo sugebėjimų ir savybių (4) bei nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5).

Dedamos pastangos (3) priklauso nuo suvoktos atlyginimo vertės (1) (atlygio valentingumas) ir nuo to, kiek darbuotojas tiki, kad jo įdėtos pastangos ir galimas atlygis yra glaudžiai susiję (2) (lūkesčiai).

Gaunamas darbuotojo pasitenkinimas (9) yra vidinio (7a) ir išorinio (7b) atlygio, įvertinus jo teisingumą (8), rezultatas. Darbuotojas yra labiau patenkintas savo darbu, kai suvokia gaunamo atlygio teisingumą.

Apibendrinant galima apibrėžti vieną svarbiausių L.M. Porter ir E.F. Lawler teorijos išvadų: rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą (Sakalas, 2000, p. 117), kas prieštarauja teiginiui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai įrodo, jog motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšio elementas. Pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas sujungti į kompleksinę visumą, gali būti naudojami tinkama linkme (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

Taigi, poreikių ir proceso teorijos nors ir skiriasi, tačiau viena kitos nepaneigia. Galima teigti, jog nėra vienos visiems geriausios motyvacijos teorijos, nes kiekvieno poreikiai yra skirtingi,

priklausomai nuo individualios situacijos. Tai, kas yra geriausia motyvuojant vienus, yra visiškai nepriimtina kitiems.

1.2. Motyvavimo sistemų specifika

Stiprėjanti konkurencija, nuolat kintanti verslo aplinka, didėjanti darbuotojų kaita vis labiau skatina ne vieną vadovą susimąstyti ne tik apie veiklos planavimą, organizavimą, bet ir apie darbuotojų motyvavimą.

Kad šiuolaikiniame versle konkurencinius įmonių pranašumus lemia žmonės, patvirtina ir JAV konsultacijų bendrovės DBM, turinčios 230 atstovybių 51 šalyje, atlikti tyrimai. Duomenys rodo, jog prisivyti konkurentus kompanijos kultūros ir žmogiškųjų išteklių srityje trunka vidutiniškai 7 metus. Palyginkime – kainų politikai tam prireikia 60 dienų, rinkodaros strategijai – 90 dienų, o informacinėms technologijoms – iki 1 metų (Dževeckytė, 2004, p. 1).

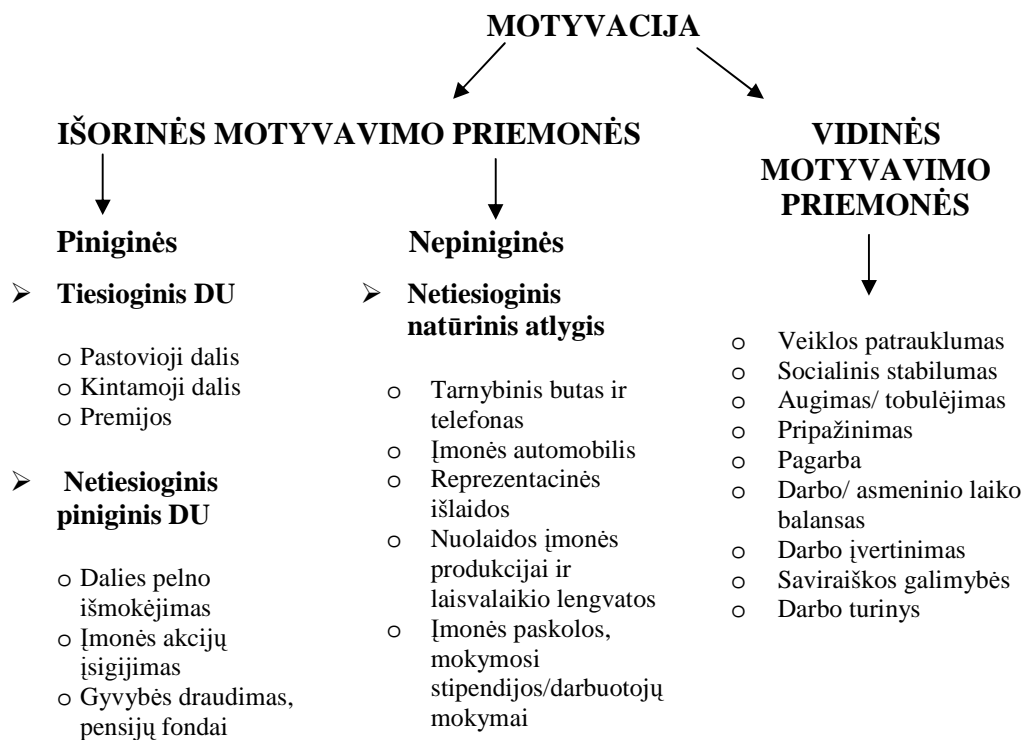
Motyvavimo sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio, reiškiančio judėti, versti. Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti (Sakalas, 2000, p. 248). Motyvuojant darbuotojus sukuriamas pasitenkinimas atliekamu darbu, darbovieta, įmonės vidaus kultūra, o tai yra svarbiausios įmonės sėkmės prielaidos.

Kiekvienas šiuolaikinis vadovas turėtų rūpintis savo darbuotojų motyvacija, lojalumu ir kompetencija, nes tik toks darbuotojas galėtų įgyvendinti ambicingus tikslus, siūlyti naujoves naudingas įmonei. Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų motyvacijos įtaka organizacijos pelningumui yra apie 50%. Motyvuotas darbuotojas savo energija, entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus.

Darbuotojai kiekvienoje įmonėje ar organizacijoje gali būti motyvuojami labai įvairiai, nes yra daug priemonių, kurios gali būti panaudotos darbuotojų komandai stiprinti, jų rezultatams gerinti, įmonės kultūrai formuoti.

Motyvavimo rūšys ir priemonės

Norint skatinti pokyčius, suburti darbo kolektyvą ir pasiekti geresnių darbo rezultatų reikia tinkamai pasirinkti motyvavimo priemones. Motyvaciniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones, todėl darbdaviams tiesiog privalu žinoti jų subtilybes. Dažniausiai vadovai skatindami savo darbuotojus renkasi ne vieną, o visą priemonių kompleksą. Kol kas nėra vieningos motyvavimo priemonių klasifikacijos, tačiau dažniausiai visos motyvavimo priemonės yra skirstomos į išorines (materialias) ir vidines (nematerialias) (5 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

5 pav. Motyvavimo priemonių rūšys

Materialiniai skatinimo būdai yra vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių organizacijoje. Pagrindinė išorinė materialinė motyvavimo priemonė yra *darbo užmokestis (atlyginimas)*. Tai yra vienas universaliausių veiksnių, skatinančių žmones dirbti, tačiau svarbiausia, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi, jog gavo teisingą atlygį už savo įdėtas pastangas bei darbą. Darbo užmokestis žmogui turi užtikrinti pagrindinius jo poreikius – saugumą ir tikrumą šiandiena ir rytoj. Šiais laikais taikomos dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos: vienetinė (remiasi konkrečiais ir aiškiais darbo rezultatais) ir laikinė (remiasi išdirbtu darbo laiku). Dauguma vadovų taiko įvairias šių mokesčių sistemų formas, tam, kad pasiektų efektyvesnio rezultato ir labiau motyvuotų darbuotojus. Vis tik daugelio teoretikų nuomonė išsiskiria dėl darbo užmokesčio svarbos bendrame motyvacijos kontekste. Kyla daugybė klausimų susijusių su darbo užmokesčiu – kokio kiekio pinigų reikia norint efektyviai motyvuoti darbuotojus, kokią vietą poreikių piramidėje užima materialiai poreikiai ir kt.

Darbo užmokestį sudaro *pastovioji dalis* ir *kintamoji darbo užmokesčio dalis*, kuri dažniausiai priklauso nuo pardavimų apimtys ar gaunamo pelno dalies. Taip dalis rizikos yra perkeliama darbuotojams, tačiau jei jie pasiekia gerų rezultatų – gauna daugiau. Taigi, darbo užmokestis yra

susiejamas su pasiektais darbuotojo rezultatais, jo siekiu tobulėti. Darbuotojų *premiavimas* dažniausiai taikomas už ypatingus, svarbius pasiektus rezultatus. Premijos neturi tapti įprastu, nuolatiniu darbuotojų skatinimu.

Visame pasaulyje populiariausių motyvavimo priemonių dešimtuose yra darbuotojų *draudimas ilgalaikiu investiciniu/kaupiamuoju gyvybės draudimu* ir *įmokos į pensijų fondus* sudaro sąlygas darbdaviui „pririšti“ darbuotoją, jie yra puiki mokesčių optimizavimo priemonė; kita vertus, dėl tokiems skatinimo instrumentams taikomų mokestinių lengvatų darbdavys gali iškart pasiūlyti darbuotojui didesnes skatinimo sumas (palyginti su pinigėmis išmokomis), jau nekalbant apie tai, kad darbuotojo iš to ateityje gausima nauda, tikėtina, bus gerokai didesnė dėl kaupimo ar finansų rinkos kilimo efektų (Drizga, Zdanavičius, 2006, p. 15).

Įmonės automobilis, butas, mobilus telefonas, nuolaidos įmonės produkcijai ir kitoms laisvalaikio priemonėms – visa tai yra dalis būdų kaip kelti darbuotojų motyvaciją ir didinti jų pasitenkinimą. Dažnai darbuotojų susitelkimui didelės įtakos turi ir įmonės keliama *vakarėliai, renginiai*. Renginys gali padėti spręsti ir bendravimo problemas, sutelkti žmones į vieną būrį, kelti įmonės prestižą darbuotojų ir kitų kompanijų akyse. Įmonių vadovai darbuotojus gali skatinti ir kitais būdais: sumokėti už jų *sanatorinį, poilsinį ar turistinį kelialapį, apmokėti ekskursijas, bilietus į teatrą, koncertą* ir pan.

Kiekvienas vadovas turi suvokti, jog išorinės motyvavimo priemonės dažniausiai yra trumpalaikės, todėl labai svarbu darbuotojus motyvuoti iš vidaus. Vadovo užduotis – sudaryti palankias sąlygas vidinei motyvacijai atsirasti ir pasireikšti. Pasak S. Danilevičiūtės (2004) tokios psichologinės priemonės, kaip *įmonės prestižas, jos vertinimas, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės* turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Žmogų, kuris yra motyvuotas iš vidaus, žavi pats veiklos procesas, kitiems svarbiau darbo rezultatai, dar kitus darbui „užveda“ jo paties asmeninės vertybės (sąžiningumas, įsipareigojimų laikymasis, poreikis pritapti prie komandos – dirbti kaip visi, noras nugalėti ir / ar išsiskirti ir pan.).

Teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

Kaip darbuotojas yra motyvuojamas, nepriklausomai ar išorinėmis, ar vidinėmis priemonėmis, jis yra motyvuojamas dviem būdais (6 pav.):

	Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija
Išorinės priemonės		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pinigai ▪ Priedai ▪ Bausmė ▪ Pagyrimai
Vidinės priemonės	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kai yra užsidegimas atlikti užduotį ▪ Kai užduotis atliekama vien tik iš malonumo ▪ Kai pats žmogus laisvai pasirenka atlikti užduotį 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaltė ▪ Savimeilės patenkinimas ▪ Užduoties vertingumo matymas

Šaltinis: The The Thiagi Group, Creating a Motivating Environment, 2004, p.2.

6 pav. Vidinis ir išorinis motyvavimas

- *Vidinė motyvacija*: vidinė motyvacija atsiranda tada, kai žmogus yra užsidegęs atlikti užduotį ir jos atlikimas jam suteikia malonumą. Tik keli motyvatoriai, kuriais siekiama motyvuoti darbuotojus iš vidaus, yra iš tikrųjų vidiniai.
- *Išorinė motyvacija*: išorinė motyvacija atsiranda tada, kai darbuotojas atlieka užduotį, nes jis priverstas ją atlikti, ir vidinė (rodiklis arba įsitikinimas, kuris įtakoja darbuotojo savęs vertinimo jausmą) arba išorinė (pinigai, apdovanojimai, bausmė) paskata ją padeda atlikti.

Pagrindiniai išorinės ir vidinės motyvacijos skirtumai apibrėžti lentelėje.

2 lentelė

Išorinės ir vidinės motyvacijos skirtumai

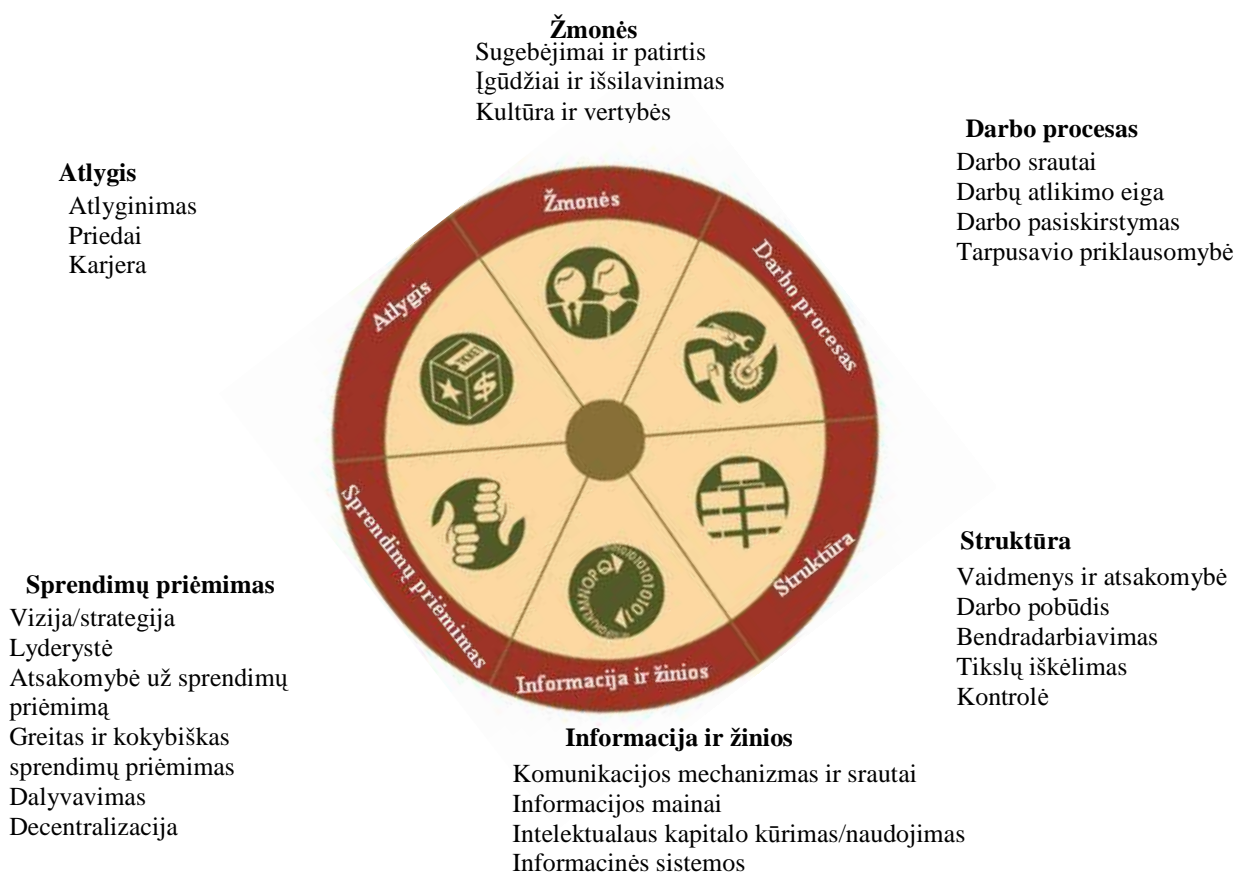
Išorinė motyvacija	Vidinė motyvacija
Efektyvi iš karto	Reikia daugiau laiko ir darbo, kol ji atsiranda
Trumpalaikė – tęsiasi tik tol, kol yra paskatinimas ar bausmė	Ilgalaikis efektas
Kontroliavimas	Savarankiškumo palaikymas – skatina asmeninį augimą
Žmonės daro tik tiek, kad gauti atlygį ar išvengti bausmės	Žmonės daro daugiau nei iš jų laukiama vien tik dėl pasitenkinimo
Žinios ir elgesys nepersikelia į kitas situacijas	Žinios ir elgesys persikelia į kitas situacijas
Staigus motyvacijos netekimas	Pasitenkinimo buvimas
Mažas žinių/pažinimo troškimas	Skatinamas kūrybingumas
Neskatinamas rizikos prisiėmimas	Skatinamas tyrinėjimas/studijavimas
Gaunamu atlygiu grįšti santykiai – žmonės mano, kad jis paskirstomas nesąžiningai	Skatinamas bendradarbiavimas
Atlygis kenkia vidinei motyvacijai	Apdovanojimai sustiprina kompetenciją

Šaltinis: KOSKI, K.; REMER, B. Impassioned Motivation, 2007, p.2.

Motyvavimas ir darbo našumas

Darbo našumas pirmiausia priklauso nuo žmogiškojo veiksnio – žmogaus noro, sugebėjimo dirbti. 7 pav. parodyti pagrindiniai veiksniai turintys įtakos darbuotojų veiklos produktyvumui.

Našumas yra labai svarbus įmonės sėkmės įvertinimo rodiklis, nes jis parodo veiklos efektyvumą: atliktas darbas lyginamas su darbo veiksmu, sunaudotu šiai veiklai atlikti (Martinkus, 2003b, p. 84).



Šaltinis: TODOR, M., HR Trends and Practices in Central and Eastern Europe, 2006.

7 pav. Veiksniai turintys įtakos darbuotojų produktyvumui

Kiekvienas žmogus turi tam tikrą išsilavinimą, įgūdžius ir patirtį – tai sąlygoja jo sugebėjimą atlikti tam tikrą darbą. Tačiau tai nereiškia, jog žmogus turimus gebėjimus panaudos. Dažnai tai priklauso nuo žmogaus noro ir nusiteikimo dirbti. Tam įtakos turi tokie veiksniai kaip fizinis žmogaus pajėgumas (amžius, nuovargis, darbo tempai ir kt.) bei psichologinis žmogaus pajėgumas. Psichologinis žmogaus nusiteikimas dažniausiai sąlygotas jo siekiu užsidirbti, gauti pripažinimą,

suinteresuotumas darbu, karjeros siekis ir kt. Taigi jis priklauso nuo materialaus ir nematerialaus atlygio už darbą.

Įvairių tyrimų duomenimis, motyvavimo priemonių taikymas gali padidinti darbuotojų veiklos kokybę bei kiekybę, nuo 20 iki 40 proc. Be to, motyvavimas gali padėti išspręsti dažniausiai pasitaikančias darbuotojų veiklos problemas: a) žmonės nenori keistis, b) jie leidžia sau būti išsiblaškiusiems ir nesistengti vykdant pagrindines užduotis, c) į naujas užduotis žiūri kaip į žinomas, daro klaidas, bet nesistengia jų ištaisyti ir prisiimti atsakomybės dėl per didelio pasitikėjimo savimi.

Tyrimai rodo, jog darbuotojų našumas krenta kai jie jaučiasi sutrikę, išsiblaškę ar susirūpinę. Dažniausiai darbuotojai neišnaudoja viso savo potencialo, todėl dirba nepilnu pajėgumu. D. Spitzer 1995 m. pranešime teigiama, jog požiūrio į darbą tyrimų duomenimis, daugiau nei 50 proc. darbuotojų prisipažįsta, jog dirbdami jie išnaudoja tik minimalias savo galimybes, tam, kad nebūtų atleisti. Be to, daugiau nei 80 proc., prisipažįsta, jog galėtų daug labiau stengtis (Clark, R.E., 2003, p. 21). Taigi, įmonė norėdama padidinti veiklos našumą, pirmiausia turėtų sugebėti valdyti darbuotojų sugebėjimus, juos motyvuoti taip, kad skirtumas tarp jų galimybių ir atliekamo darbo būtų kuo mažesnis.

1.3. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Mokslinėje literatūroje nėra nurodyta kaip pasiekti visišką darbuotojų pasitenkinimą darbu, tik nurodoma, kas skatina žmones veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Taigi, norint efektyviai motyvuoti darbuotojus reikia turėti sukurtą motyvacijos modelį: poreikis – tikslas – veiksmas.

Darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip konkrečios veiklos modelis, todėl jo struktūrinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinio, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiskumo. Modeliavimo principai leidžia nustatyti darbuotojų motyvų ryšius ir tarpusavio priklausomybę, grįžtamasis ryšys – tiksliai nustatyti modelio elementus, sprendimų alternatyvos padeda pasirinkti darbuotojų reikmių struktūras, o kompleksiskumas – nurodyti išorinius ryšius su aplinka (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 12).

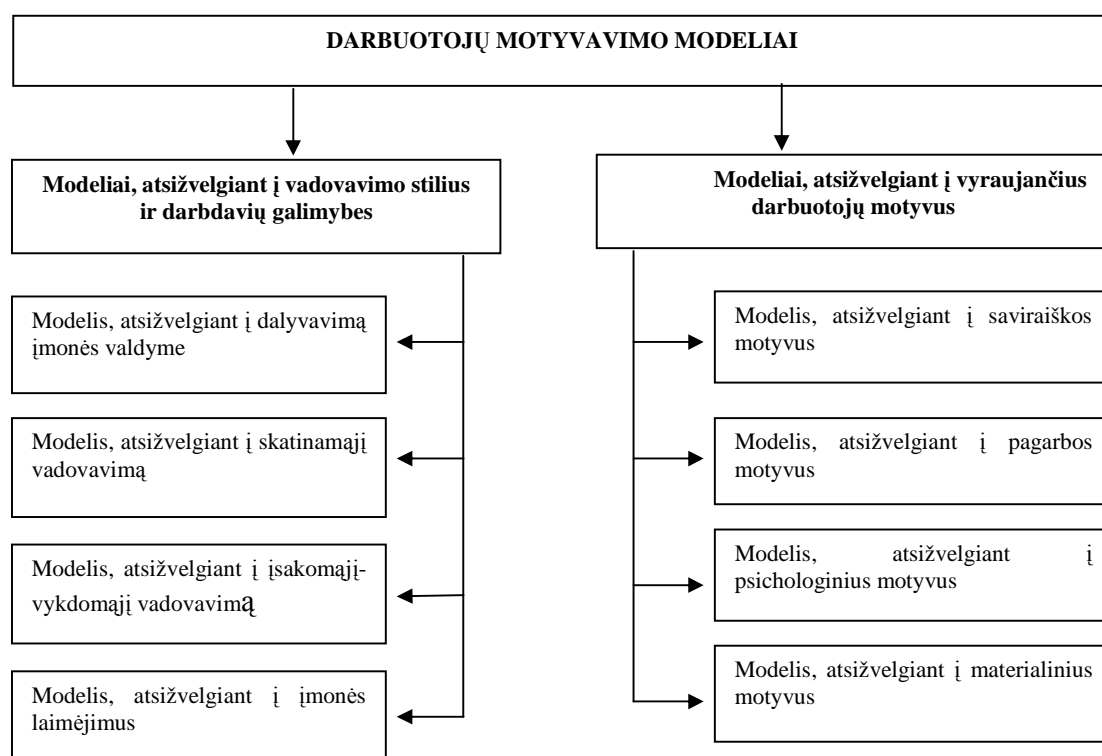
Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas procesas, nes neįmanoma vienareikšmiškai pasakyti kaip geriausia būtų motyvuoti darbuotojus dėl jų individualių savybių, poreikių, norų, aplinkybių, sąlygų ir pan., be to, motyvavimas nuolat kinta (Ritter, Taylor, 1997, p. 3). Kiekviena organizacija siekdama tinkamai motyvuoti darbuotojus turi ieškoti naujų galimybių motyvuoti darbuotojus, sutelkiant vidinius resursus bei keičiant tradicinius darbo metodus į pažangesnius.

Darbuotojų motyvavimo modeliai dažniausiai taikomi ekonomiškai išsivysčiusiose valstybėse, juos papildant koncepcijomis, kurių tikslas – suteikti darbuotojams daugiau sprendimų priėmimo laisvės, atsakomybės bei autonomijos.

Kiekvienas vadovas, pasak D. Grauslytės (2008), kurdamas darbuotojų motyvacijos modelį, šį procesą turėtų suskirstyti į keletą etapų:

- 1) išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis;
- 2) išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
- 3) suskirstyti darbuotojus pagal poreikius į grupes,
- 4) įvertinti darbuotojo darbą;
- 5) sukurti motyvacijos modelį.

Anot L. Marcinkevičiūtės (2006) yra išskiriamos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės: modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes, bei modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus (8 pav.).



Šaltinis: MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai [interaktyvus]. Iš *Tiltai*, 2006, nr.1 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.01.ARTIC>.

8 pav. Darbuotojų motyvavimo modelių grupės

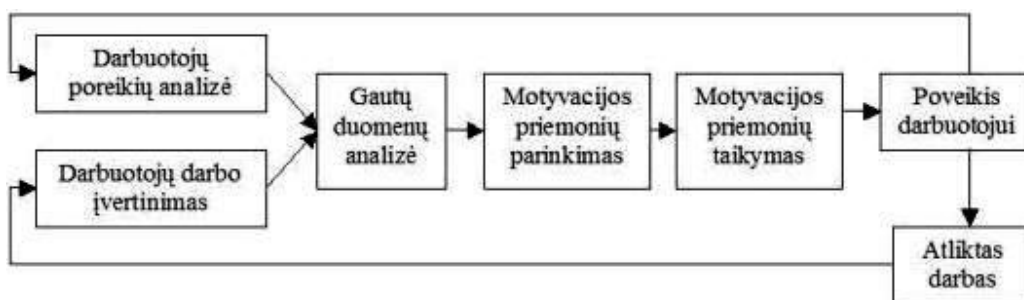
- *Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes* – kiekvienas vadovas turėtų nustatyti savo galimybes motyvuojant darbuotojus, išstudijuoti savo valdymo stilius,

nustatyti jo privalumus ir minusus, nes vadovaudamas ir valdydamas žmones jis ugdo juos ne tik kaip darbuotojus, bet ir kaip asmenybes.

- *Modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyje* – modelio veikimas pagrįstas įmonės ir asmeninių tikslų derinimu. Modelio pagrindas: teigiamas vadovų elgesys, išklausančias pavaldinių nuomones ir pasiūlymus, dalyvavimas priimančias sprendimus, susitikimai su pavaldiniais jų darbo vietose. Vadovai privalėtų įvardyti, kokių realių rezultatų iš darbuotojų tikisi ir įtikinti juos, kad gali šiuos rezultatus pasiekti.
- *Modelis, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą* – Vadovai, skirstydami apdovanojimus, turėtų atsižvelgti į atliktų užduočių sudėtingumą, jų svarbą, darbo sąlygas, darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją, taip pat (tai svarbiausia) – į darbuotojų lūkesčių lygį: apdovanojimai turėtų atitikti darbuotojų įnašą į darbą.
- *Modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą* – modelio pagrindas: užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Griežta kontrolė ir taikomos nuobaudos skatintų vadovus nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrautų aukštas specializacijos lygis, būtų nustatyti elgesio ir darbinės veiklos standartai. Darbuotojų darbo užmokestis turėtų didėti kartu su užduočių, kurias jie galėtų atlikti, skaičiumi.
- *Modelis, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus* – modelio pagrindas tinkamas darbuotojų profesinių gebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai gebėjimai būtų ugdomi įsisąmoninant, vėliau ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Taikydami šį motyvavimo modelį, įmonių vadovai turėtų žinoti, kam pavaldiniai teikia pirmenybę atlygio sistemoje
- ***Modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus*** – vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse ir nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) būdingi darbuotojams ir kokios motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikras atpildas už savarankišką darbą) pavaldiniams yra svarbesnės.
 - *Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus* – modelio pagrindas: darbuotojų savirealizacijos reikmė, kaip pagrindinė varomoji jėga. Taikant šį modelį, darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, kurių anksčiau neteko atlikti. Skiriamos specialios užduotys skatintų juos tapti specialistais (ekspertais).

- *Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus* – modelio pagrindas: socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigotų vadovus padidinti darbuotojų grupių vaidmenį pačiose įmonėse, nes jo veikimas pagrįstas įmonės darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu, gerais santykiais.
- *Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus* – aukštesnio lygio darbuotojų reikmių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, kurios reguliuoja elgesį ir padeda individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos reikmes. Tai įpareigotų darbuotojus įgyvendinti įmonės uždavinius, gerinant asmeninio darbo rezultatus.
- *Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus* – modelio pagrindas: ekonominės reikmės ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintanti darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytą užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą.

Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis įmonės darbuotojų motyvavimo modelius. Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams (Marcinkevičiūtė, 2006, p. 14). Vienas iš galimų motyvavimo modelių pavaizduotas 9 paveiksle.



Šaltinis: GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis [interaktyvus]. Iš „Vadovas ir pasaulis“, nr. 5 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=42763&details=1>>.

9 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis

Aplinka kaip ir žmogaus būseną nuolat kinta, todėl esant galimybei kaip galima dažniau reikia analizuoti darbuotojų norus ir poreikius. Vadinasi, darbuotojų motyvaciją reikia nuolat atnaujinti keičiant motyvacijos priemones, nes motyvacija nėra nuolatinė būseną.

2. MOTYVAVIMO SISTEMŲ TAIKYMAS SKIRTINGOSE ŠALYSE

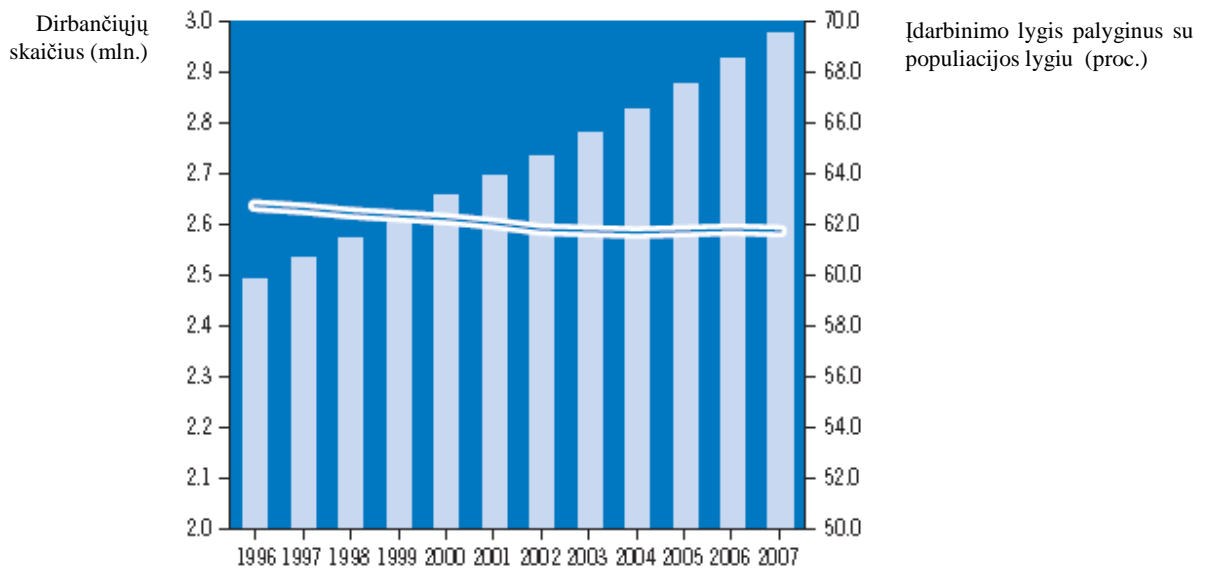
Darbas atima daug laiko kiekvieno žmogaus gyvenime, taip pat prisideda prie socialinio identiteto formavimo per santykius su kolegomis, viršininkais, klientais ir kt. Darbo aplinka, kurioje dirbama, ir darbuotojų būseną joje, gali būti vienas iš psichologinių faktorių, kurie atskleidžia kaip darbas patenkina kiekvieno darbuotojo profesinius, asmeninius ir socialinius interesus. Be to, tik tinkamai parinktos darbuotojų įvertinimo bei motyvavimo sistemos, ne tik skatins darbuotojus geriau dirbti, bet ir padės palaikyti teigiamą darbo atmosferą, leidžiančią darbuotojams pajusti, jog įmonė jais rūpinasi, tuo pačiu skatins ir darbuotojų lojalumą.

Kiekvienos šalies ir įmonės darbuotojų motyvavimas skiriasi, tai priklauso ne tik nuo kultūrinių skirtumų, bet ir nuo kiekvieno darbuotojo individualių savybių, norų bei poreikių.

2.1. Pasaulinė darbo rinka ir jos ypatybės

Globalizacija ir greitai besikeičiančios technologijos smarkiai veikia visas darbo rinkas pasaulyje. Šiuos pasikeitimus lydi ne tik įvairūs sunkumai, bet ir didesnės galimybės pagerinti gyvenimo būdą.

Pasaulinis bendras vidaus produktas (toliau BVP) augimas tęsėsi ir 2007 m. (5,2 %), tai stabilizavo darbo rinką: sulaukusių 15 metų ir daugiau dirbančiųjų buvo virš 3 milijardų. Per metus dirbančiųjų skaičius pasaulyje padidėjo 1,6 proc., o nuo 1997 m. išaugo 17,4 proc. (10 pav.). Per laikotarpį nuo 2006 iki 2007 m. buvo sukurta 45 milijonų naujų darbo vietų, dauguma iš jų Pietų Azijoje. 2007 m. produktyvumas augo dar labiau nei įdarbinimo lygis. Nedarbo lygis 2007 m. liko nepakitęs (6,0 proc.), o bedarbių buvo 189,9 milijonai.



Šaltinis: International Labour Organization (2008) *Global Employment Trends* [interaktyvus], [žiūrėta 2008 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/get08.pdf>>.

10 pav. Pasaulinis įdarbinimo lygio pokytis 1996-2007 m.

Pagal ketvirtojo Europos darbo sąlygų tyrimo rezultatus („European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”, 2007, p. 77), darbuotojai patenkinti arba labai patenkinti savo darbu sudarė 80 proc. visų dirbančiųjų Europos Sąjungoje. Atliekant šį tyrimą 2005 m. buvo apklausta apie 30 tūkst. dirbančiųjų visoje Europos Sąjungoje (ES-25), taip pat Bulgarijoje, Rumunijoje, Kroatijoje, Turkijoje, Šveicarijoje ir Norvegijoje. Šis rodiklis nuo 1995 m. ar 2000 m., kai buvo atliktos identiškos apklausos sumažėjo vos 2 proc. Svarbu pažymėti, kad pasitenkinimo darbu rodiklis yra gana subjektyvus, nes darbuotojų nuomonė gali būti nulemta jų charakterio ar požiūrio, o ne darbo sąlygomis ar kokybe, be to kiekvienas darbuotojas turi skirtingus lūkesčius, susijusius su jų darbu.

Nagrinėjant kiekvienos šalies darbuotojų pasitenkinimą darbu, galime matyti didesnius skirtumus, nei bendrai visos ES. Šiaurės Europos šalių darbuotojai yra labiausiai patenkinti savo darbu ir jo sąlygomis. Danijoje ir Norvegijoje patenkintųjų yra daugiausiai – apie 93 proc. kiekvienoje, visiškai nepatenkinti savo darbu šiose šalyse yra vos po 2-3 proc.

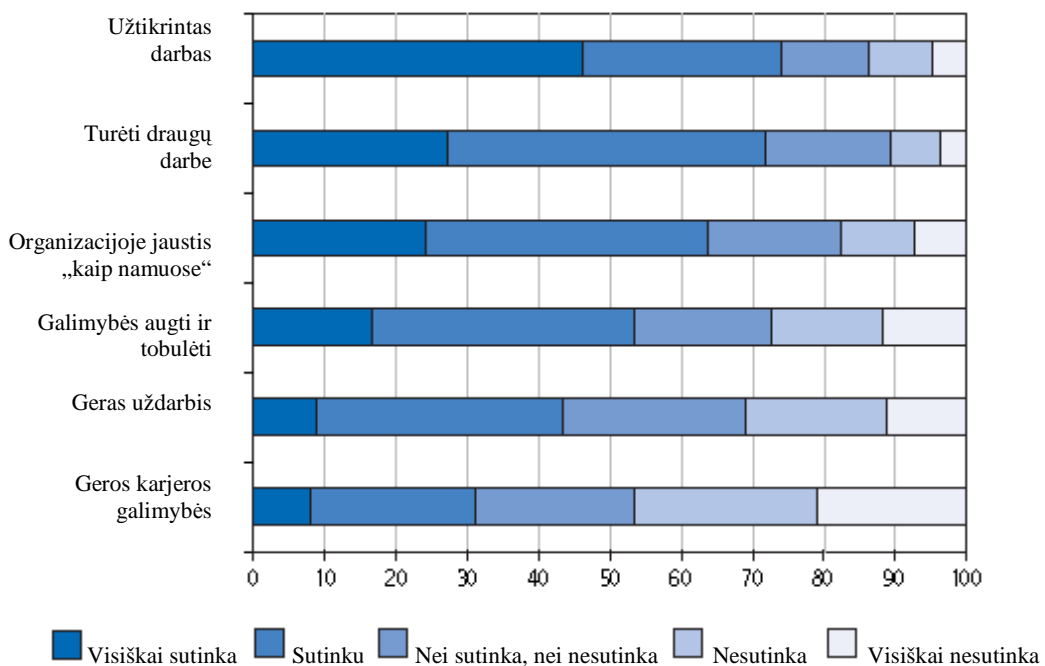
Didelį pasitenkinimą darbu lemia keletas veiksnių: „priklausymo“ savo organizacijai jausmas; darbuotojo manymas, kad jam teisingai atlyginama už darbą (toks manymas svarbiau nei pats atlyginimo dydis); didesnis savarankiškumas ir darbo kontrolė; didesni intelektiniai darbo reikalavimai, nesukeliantys per didelės įtampos ir nedidinantys darbo intensyvumo; karjeros galimybės; bendras

pasitenkinimas darbo ir gyvenimo pusiausvyra („European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions”, 2007, p. 11).

Palyginus senųjų ir naujųjų ES šalių skirtumus akivaizdu, kad beveik visos senosios ES narės perkopia pasitenkinimo darbu vidurkį ES, o tuo tarpu naujosios ES šalys yra žemiau šio vidurkio. Galima daryti išvadą, jog turtingesnėse šalyse, kurių BVP yra didesnis, darbuotojai labiau patenkinti savo darbu ir jo sąlygomis. Lietuvoje, pagal Europos darbo sąlygų tyrimo duomenis, patenkintų arba labai patenkintų savo darbu yra apie 67 proc., nelabai patenkintų apie trečdalis dirbančiųjų (29 proc.), o visiškai nepatenkintųjų yra 4 proc.

Ištyrus pagrindinius faktorius turinčius įtakos Europos darbuotojų pasitenkinimui darbu, paaiškėjo, jog pagrindiniai darbuotojus motyvuojantys veiksniai, sukeltys pasitenkinimą darbe, yra užtikrintas darbas bei geri santykiai su kolegomis (11 pav.).

Mažiausiai įtakos darbuotojų pasitenkinimui ES, turėjo geros karjeros galimybės bei geras uždarbis, tai reiškia, jog beveik pusė dirbančiųjų nejaučia turintys galimybę pakilti karjeros laiptais savo organizacijoje, o trečdalis visų dirbančiųjų jaučiasi nepakankamai gerai atlyginami už atliekamą darbą.



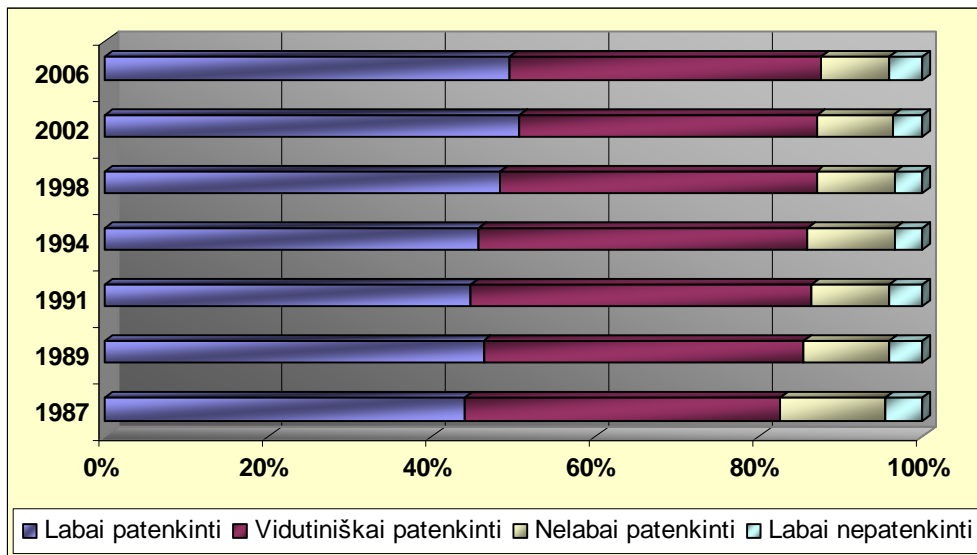
Šaltinis: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) *Fourth European Working Conditions Survey* [interaktyvus]. Iš *Eurofond.com* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>>.

11 pav. Pasitenkinimo darbu elementai tarp dirbančiųjų Europoje

Nepasitenkinimas darbu dažniausiai atsiranda dėl didelio darbo krūvio, ilgų darbo valandų, mažos darbo kontrolės bei rizikos veiksnių, susijusių su sveikatos problemomis.

Pasitenkinimas darbu JAV taip pat kaip ir Europoje yra palyginti aukštas. Pagal Nacionalinio nuomonių tyrimo centro (Čikaga, JAV), jau keturis dešimtmečius atliekamas JAV gyventojų pasitenkinimo darbu apklausas, pasitenkinimas darbu metai iš metų buvo gana aukštas ir mažai keitėsi. Kaip matyti 12 pav., 1987 m. patenkintų savo darbu buvo 82,7 proc., palyginti su 87,7 proc. 2006 metais. Labai nepatenkinti savo darbu 2006 m. sudarė 4 proc. apklaustųjų.

Pasitenkinimas darbu JAV yra nevienodas tarp skirtingoms socialinėms grupėms priklausančių žmonių. Kaip ir Europoje, JAV labiausiai savo darbu patenkinti aukštesnio išsilavinimo, geresnes pareigas užimantys bei aukštesnį atlyginimą gaunantys žmonės.



Šaltinis: sukurta autorės pagal SMITH, T. W. (2007) *Job Satisfaction in America: Trends and Socio-Demographic Correlates* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www-news.uchicago.edu/releases/07/pdf/070827.jobs.pdf> >.

12 pav. Pasitenkinimo darbu kitimas 1987-2006 m. JAV

Įdomu tai, jog atlikus apklausus pasitenkinimas darbu augo didėjant dirbančiųjų amžiui, o vyrų ir moterų pasitenkinimas darbu buvo beveik vienodas (labai patenkintos darbu buvo 52 proc. moterų palyginti su 49 proc. vyrų, labai nepatenkintos buvo 5 proc. moterų, vyrų – 4 proc.).

2008 m. Segal Company JAV atlikta apklausa parodė, jog darbuotojams JAV iki 40 metų karjera (užtikrintas darbas, galimybės, mokymai) yra svarbesni nei darbuotojams virš 40 metų – 77 proc. palyginti su 60 proc. (HRM Guide, 2008). Jie taip pat nei vyresni kolegos buvo labiau patenkinti savo esama karjera, gaunamu darbu užmokesčiu bei kitomis privilegijomis, kurias suteikia jų darbo vieta.

2006 m. JAV atlikus darbuotojų nuomonės tyrimą (BusinessWire, 2006) buvo ištirtas darbuotojų ir darbdavių požiūris į tam tikrus darbo aplinkos aspektus. Gauti duomenys pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Darbdavio ir darbuotojo požiūriai į darbo aplinką

	Darbuotojai	Darbdaviai
Kompanijos lojalumas darbuotojams % tų, kurie teigė, jog kompanija yra lojali	25	41
Darbdavio/darbuotojo lojalumas kompanijai % tų, kurie teigė, jog jie yra lojalūs	56	72
Kompanijos etika/elgesys % tų, kurie teigė, jog jis puikus/geras	38	55
Žmonės pasilieka darbuose, kurių nemėgsta % tų, kurie teigia, jog tai realybė	81	69
% Tų, kurie nežada keisti darbo ateinančiais metais	65	68

Šaltinis: BusinessWire (2006) *Higher Stress Costing Job Satisfaction in U.S. Companies; 2006 Survey Reveals Generational Differences, Employment Issues and Productivity Perceptions* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.businesswire.com/portal/site/google/?ndmViewId=news_view&newsId=20060724005163&newsLang=en>.

Darbuotojų ir darbdavių skirtingos nuomonės dėl svarbiausių dalykų neigimai veikia lojalumą ir elgesį, sukelia stresą bei norą keisti darbą, teigia Harris Interactive, 2006 m. atlikusi darbuotojų nuomonės tyrimą. Dauguma darbuotojų (81 proc.) bei darbdavių (69 proc.) sutiko, jog žmonės net ir nemėgdami savo darbo jame pasilieka, vien tam, kad turėtų darbą. Nuo 2005 m. sumažėjo darbuotojų, teigiančių, jog jų kompanija yra lojali jiems, bei darbuotojų ir darbdavių, kurie teigia, jog jie yra lojalūs savo kompanijai. Be to, daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų teigė, jog neplanuoja keisti savo darbo ateinančiais metais.

Nors dauguma apklaustų darbuotojų bei darbdavių teigė, jog pagrindinis našumo pajamų šaltinis yra išaugęs darbuotojų efektyvumas, tik 49 proc. darbuotojų teigė, jog jų vadovybė skatina darbuotojų tobulinimą, kai tuo tarpu 73 proc. darbdavių teigė, jog darbuotojų tobulinimo skatinimas yra labai svarbus. Antroje vietoje po darbo našumo atsidūrė technologijos, po jų sekė labiau kvalifikuoti specialistai.

Taigi, išanalizavus Europos bei JAV darbuotojus pastebimos gana panašios tendencijos – dauguma dirbančiųjų tiek JAV, tiek Europoje gana palankiai žiūri į savo darbą ir yra juo patenkinti, tačiau juos motyvuoja skirtingi veiksniai, kurie dažnai priklauso ir nuo kitų faktorių, tokių kaip išsilavinimas, amžius, socialinė padėtis ir kt.

2.2. Darbuotojų motyvavimas užsienio šalyse

Darbuotojų motyvavimas, įtakojantis darbuotoją elgtis vienu ar kitu būdu, gali nulemti organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Kovach (1987) teigia, jog jei kompanija žino kodėl jos darbuotojai laiku ateina į darbą, ilgą laiką lieka dirbti kompanijoje ir yra produktyvūs, tada kompanija gali garantuoti, jog visi jos darbuotojai elgsis taip pat. Tokia kompanija aiškia rinkos dalį bei privalumą prieš konkurentus, kurie kenčia nuo darbuotojų pravaikštų, brangiai kainuojančių mokymo programų rengimo ir veiklos sulėtėjimo. Darbdaviai turi suprasti kas motyvuoja jų darbuotojus, nes toks supratimas yra pagrindas našumo padidėjimui (Dongho Kim, 2006, p. 22).

Pasak Wiley (1997, pagal Dongho 2006, p. 20), yra keletas motyvuojančių veiksmų, kuriuos darbuotojai vertina nuo seniausių laikų iki dabar, tačiau dauguma jų smarkiai pasikeitė. 4 lentelėje atsispindi dešimt motyvuojančių faktorių, kuriuos darbuotojai buvo paprašyti sureitinguoti nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Duomenys pateikti remiantis tyrimų rezultatais, kurie buvo atlikti Niujorko darbo santykių instituto (1946 m.), Kovach (1980 m. ir 1986 m.) ir Wiley (1992 m.).

4 lentelė

Darbuotojus motyvuojantys faktoriai

Motyvatoriai	1946	1980	1986	1992
Pripažinimas/įvertinimas padarius darbą	1	2	2	2
Jausmas, jog esi proceso dalis	2	3	3	9
Pagalba sprendžiant asmenines problemas	3	9	10	10
Saugumas	4	4	4	3
Geras darbo užmokestis	5	5	5	1
Įdomus darbas	6	1	1	5
Paaugstinimas ir kompanijos augimas	7	6	6	4
Lojalumas darbuotojams	8	8	8	6
Geros darbo sąlygos	9	7	7	7
Taktiškas elgesys/kontrolė	10	10	9	8

Šaltinis: KIM, Dongho (2006) *Employee motivation: "Just ask your employees"*. Iš Seoul Journal of Business Vol. 12, No 1 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12]. Prieiga per internetą: <[http://cba.snu.ac.kr:8099/sjb/data/4%20Kim%20Dongho\(□\).pdf](http://cba.snu.ac.kr:8099/sjb/data/4%20Kim%20Dongho(□).pdf)>

Svarbiausias darbuotojų motyvatorius 1946 m. buvo pripažinimas/įvertinimas atlikus savo darbą. Geras darbo užmokestis buvo penktas, o įdomus darbas – septintas. Pagal 1980 m. ir 1986 m. atliktas apklausas darbuotojams svarbiausia buvo įdomus darbas, įvertinimas padarius darbą, o geras darbo užmokestis bei saugumas atsidūrė per vidurį. Vis tik 1992 m. apklausos duomenimis svarbiausias

motyvuojanti priemonė darbuotojams buvo geras darbo užmokestis bei pripažinimas/įvertinimas atlikus darbą.

Šios apklausos rodo, jog darbuotojus motyvuojantys faktoriai laikui bėgant keičiasi, ir tam yra daugiau nei viena priežastis – tai gali būti ekonominės sąlygos, darbo aplinkos pasikeitimai, darbo rinkos sąlygos, konkurencija, darbuotojų požiūrio pasikeitimas ir kt.

5 lentelė

Motyvatorių svarba skirtingose šalyse

Motyvatoriai	Kinijos darbuotojai	JAV darbuotojai (1992)	JAV darbuotojai (1994)	Taivano darbuotojai (1992)	Rusijos darbuotojai (1992)
Pripažinimas/įvertinimas padarius darbą	5	1	2	4	7
Jausmas, jog esi proceso dalis, informuotumas ir įtraukimas	10	7	3	8	2
Viršenybės pagalba sprendžiant asmenines problemas	8	10	10	6	8
Aukštas darbo saugumas	6	3	4	1	6
Geras darbo užmokestis	1	5	5	2	10
Įdomus darbas	7	2	1	5	3
Paaukštinimas ir įgūdžių tobulinimas	4	4	6	3	1
Lojalumas darbuotojams	3	8	8	9	4
Geros darbo sąlygos	2	6	7	7	9
Taktiškas viršenybės elgesys/kontrolė	9	9	9	10	5

Šaltinis: FISHER, Cynthia D.; XUE YA YUAN, Anne (1998) *What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses* [interaktyvus]. Iš *The International Journal of Human Resource Management* 9:3, June 1998 [žiūrėta 2008 gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:

< <http://classshares.student.usp.ac.fj/TS302/Assignment%20resources/What%20motivates%20employees.pdf> >.

5 lentelė rodo kaip skirtingų šalių darbuotojai vertina įvairius motyvatorius pagal svarbą. Galima pastebėti keletą svarbių skirtumų. Abu tyrimai atlikti JAV (1992 m. ir 1994 m.) tarpusavyje labai panašūs, tačiau smarkiai skiriasi nuo Kinijoje atlikto tyrimo rezultatų. Kinų darbuotojams įdomus darbas daug mažiau svarbus nei amerikiečiams (7-ta pozicija palyginus su 2-ra ar 1-ma), o mažiausiai motyvuojantis faktorius kinams yra jausmas, jog esi proceso dalis, įtraukimas bei informuotumas (10-ta pozicija palyginus su 3-čia ar 7-ta amerikiečiams). Pripažinimas/įvertinimas padarius darbą įvertintas taip pat žemiau nei amerikiečių (5-ta palyginus su 1-ma ar 2-ra), o geras darbo užmokestis kinams yra geriausia motyvuojanti priemonė.

Kinų darbuotojų tyrimo rezultatai smarkiai skyrėsi ir nuo Rusijos bei Taivano darbuotojų. Pagrindiniai kinų ir Taivano darbuotojų skirtumai buvo tai, jog kinai lojalumą bei darbo sąlygas įvertintos kaip svarbesni motyvatoriai, nei taivaniečių, o darbo saugumas kaip mažiau svarbus. Tokie skirtingų šalių rezultatai parodo, jog kiekvienos šalies ar kultūros darbuotojai yra skirtingi, todėl

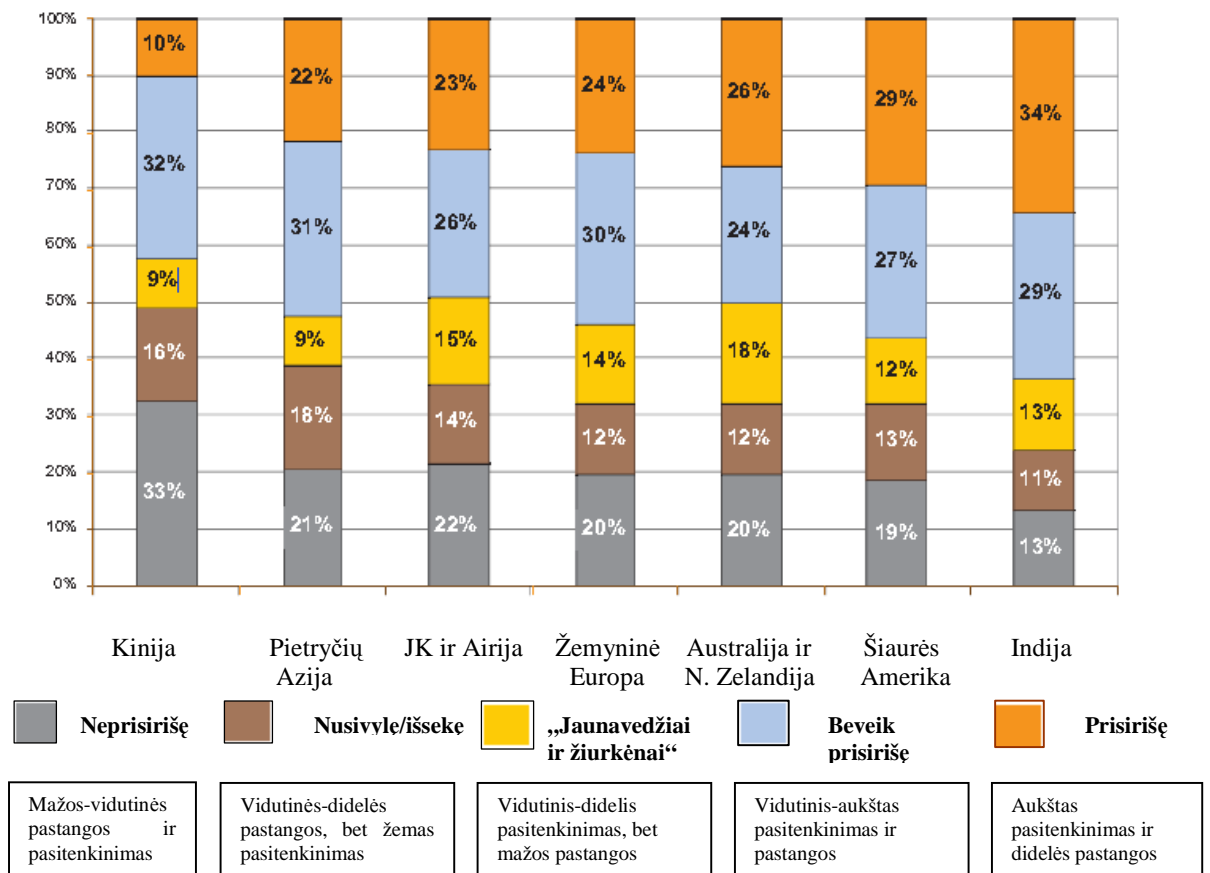
renkantis motyvuojančias priemones reikia atsižvelgti ir į šalį, kurioje darbuotojas gyvena, tradicijas, vertybes, taip pat ir į ekonomines bei politines sąlygas šalyje.

Šiais laikais smarkiai besikeičiant darbo aplinkai, ypač besivystančiose šalyse, keičiasi ir darbuotojus motyvuojantys faktoriai. 2006/2007 metų Hewitt Associates atlikto tyrimo “Geriausias darbdavys” Centrinėje Rytų Europoje rezultatai, parodė, jog kompanijų sėkmė ir išlikimas yra jų darbuotojų rankose. Kompanijos besirūpinančios savo darbuotojais ir suprantančios ko jiems reikia, gali išlikti lyderėmis savo srityje. Minėto tyrimo rezultatai parodė, kad nepaisant finansinių priemonių, kurios motyvuoja darbuotojus, Centrinėje Rytų Europoje vienos iš svarbiausių ir labiausiai motyvuojančių darbuotojus priemonių yra – geros karjeros galimybės, teisingas vadovavimas, be to, darbuotojai turi jaustis vertinami.

Dauguma stambesnių kompanijų jau suprato, jog darbuotojų prisirišimas yra vienas svarbiausių verslo faktorių. Geriausios kompanijos, kurios savo versle taiko įvairias verslo strategijas, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu, bei žino, ko darbuotojai tikisi, lengviau pritraukia ir išlaiko talentingus darbuotojus.

Prisirišę darbuotojai nėra vien tik įsipareigoję, atsidavę darbui ar besididžiuojantys kompanija, kurioje dirba. Tai yra entuziastingi, užsidegę darbuotojai, kurie naudojami savo sugebėjimais ir savarankiškais pastangomis tam, kad prisidėtų prie savo kompanijos sėkmės.

Pasak tyrimų bendrovės „BlessingWhite“ (2008), pilnas darbuotojų prisirišimas yra maksimalaus pasitenkinimo darbu („man patinka mano darbas ir aš atlieku jį gerai“) ir maksimalių pastangų darbe („aš padedu pasiekti savo organizacijos tikslus“) derinys. Nepaisant daugelio atliktų tyrimų ir nuolat vykstančių debatų šia tema, daugelis įmonių vis dar stengiasi sukurti tokią aplinką ir taip motyvuoti darbuotojus, kad jie tikėtų organizacija, mėgtų savo darbą bei atliktų jį gerai, gaudami pasitenkinimą.



Šaltinis: BlessingWhite (2008) *The State of Employee Engagement (2008). North American Overview* [interaktyvus]. Iš *BlessingWhite.com* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.blessingwhite.com/%5Ccontent%5Creports%5C2008EmployeeEngagementNAOverview.pdf>>.

13 pav. Darbuotojų prisirišimo lygis skirtingose geografinėse teritorijose

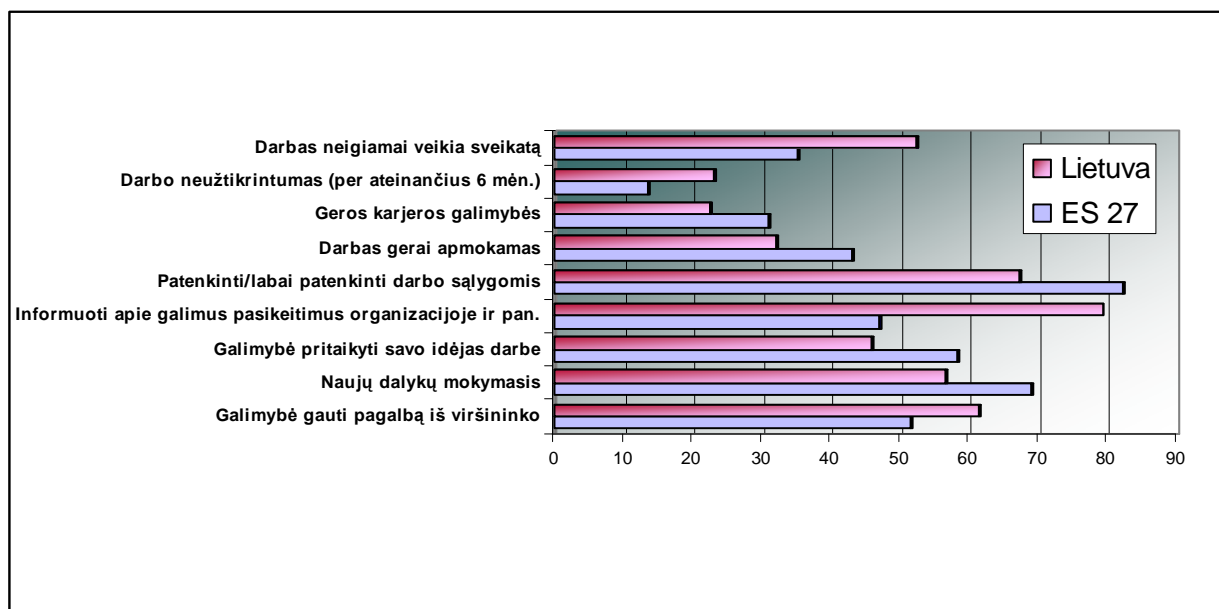
Indijoje, palyginus su bet kuriuo kitu pasaulio regionu, darbuotojai yra labiausiai prisirišę (34 proc.), o trečdaliui jų nedaug trūksta, jog būtų visiškai prisirišę prie savo kompanijos ir darbo (13 pav.). Šie duomenys buvo gauti iš 2008 m. skirtingų kompanijos „BlessingWhite“ geografinių regioninių darbuotojų prisirišimo tyrimų. Darbuotojai Kinijoje yra mažiausiai prisirišę, ir tik 10 proc. yra tikrai patenkinti ir dedantys visas pastangas darbe. Likusių pasaulio regionų statistika gana panaši – visiškai patenkintų darbuotojų yra apie ketvirtadalis, tuo tarpu visiškai neprisirišusių yra penktadalis.

Vertinant darbuotojų motyvavimo ypatumas skirtingose šalyse reikia atsižvelgti ne tik į tam tikrus kultūrinius skirtumus, tradicijas, bet ir ekonominę aplinką bei politinę situaciją toje šalyje. Kiekvienoje šalyje skiriasi motyvuojantys bei skatinantys veiksniai.

2.3. Darbuotojų motyvavimo sistemų taikymas Lietuvoje

Gerų darbuotojų deficitas, darbuotojų kaitos problema, dažnai nepagrįstai greitai augančios darbo sąnaudos – tai rūsti šių dienų Lietuvos realija, verčianti darbdavius verstis per galvą formuojant tinkamus darbo kolektyvus, didinant darbuotojų kompetenciją, skatinant jų motyvaciją ir lojalumą (Galinis, 2008).

Pagal 2007 m. pasirodžiusio Europos darbo sąlygų tyrimo rezultatus (Fourth European Working Conditions Survey, 2007), palyginus Lietuvos ir ES-27 šalių darbo kokybės rodiklius, galima pastebėti, jog Lietuvoje patenkintųjų savo darbu yra daug mažiau nei visos ES vidurkis (atitinkamai 67 proc. ir 82 proc.) (14 pav.).

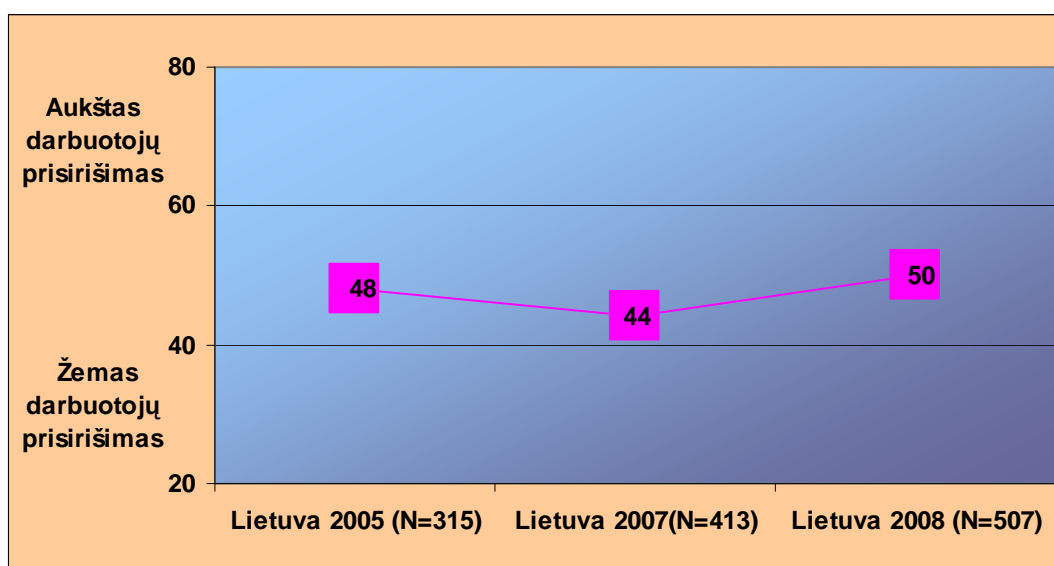


Šaltinis: sukurta autorės pagal The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) *Fourth European Working Conditions Survey*.

14 pav. Darbo kokybės ES-27 ir Lietuvoje palyginimas

Pagrindinės problemos, susijusios su darbo kokybe Lietuvoje yra tai, jog darbuotojai šalyje jaučiasi nepakankamai užtikrinti, jog turės darbą ir netolimoje ateityje (23 proc.), be to daugiau nei pusė dalyvavusiųjų apklausoje teigė, jog darbo sąlygos Lietuvoje neigiamai veikia jų sveikatą, tuo tarpu Europoje – šiek tiek daugiau nei trečdalis. Su teiginiu, jog jų organizacijoje yra geros karjeros galimybės sutiko vos 22 proc., o gerai atlyginami už atliktą darbą jautėsi trečdalis apklaustųjų (32 proc.).

Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup 2005 m. atliktame „Darbuotojų prisirišimo“ tyrimo duomenimis, Lietuvos darbuotojų prisirišimas buvo vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje. TNS-Gallup savo tyrime naudojo TRI*M metodologiją, atlikus tyrimą paaiškėjo, jog 2005 m. Lietuvoje TRI*M prisirišimo indeksas buvo 48 balai, Latvijoje – 50, Estijoje – 55. Vos vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje 2005 m. buvo prisirišęs, t.y. patenkintas savo darbu ir motyvuotas dirbti (TNS-Gallup, 2005).



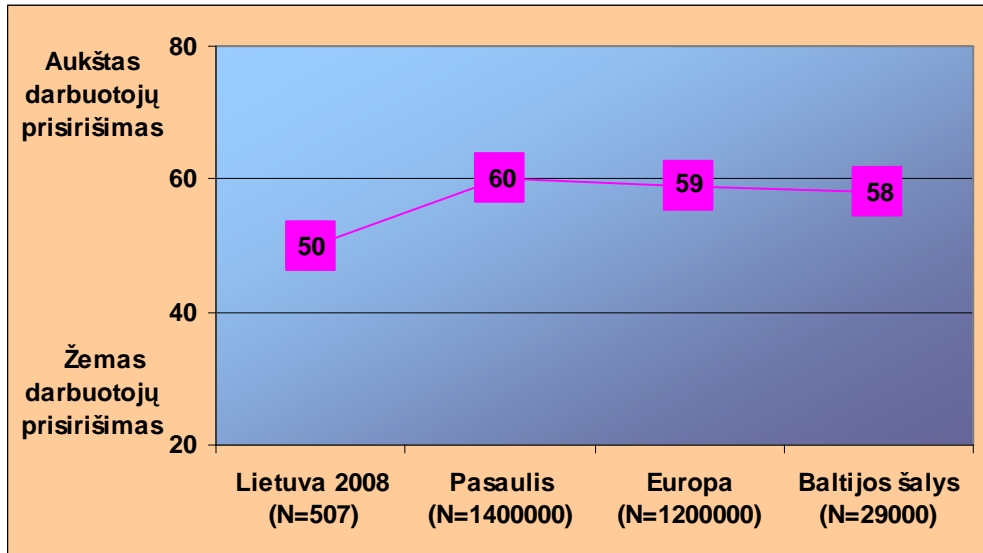
Šaltinis: TNS-Gallup (2008) Ko nori Lietuvos darbuotojas? [interaktyvus]. Iš TNS-Gallup.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.tns-gallup.lt/bin/200810_Ko_nori_Lietuvos_darbuotojas.pdf>.

15 pav. Lietuvos darbuotojų prisirišimo indekso kitimas 2005-2008 m.

Analogiško tyrimo duomenimis atlikto 2007 m., darbuotojų ir jų darboviečių ryšys Lietuvoje dar labiau silpnėjo. Pasak TSN-Gallup (2007, iš *verslosavaite.lt*) darbuotojų prisirišimo indeksas Lietuvoje 2007 m. buvo lygus 44 balams, taigi pagal šį aspektą šalies organizacijos pateko tarp trečdaliao mažiausią prisirišimo indeksą turinčių darbdavių pasaulyje, kurių indeksas yra mažesnis už 53 balus. Darbuotojų prisirišimo indekso vidurkis pasaulyje 2007 m. siekė 59 balus, trečdalyje organizacijų prisirišimo indeksas buvo daugiau už 65 balus ir tik dešimtadalyje jis siekė 78 balus ir daugiau.

2008 m. Lietuvoje vis dar išlieka žemas prisirišimas prie įmonės ir mažas pasitenkinimas darbu, lyginant su kitomis Baltijos ir Europos šalimis. Nors prisirišimo indeksas paskutiniaisiais metais pakilo net 6 punktais (iki 50), vis tik situacija Lietuvoje jau eilę metų beveik nekinta net pagerinus didžiąją

dalį sąlygų įmonėse: sukūrus aukštą darbo kultūrą, įsteigus kokybiškas darbo vietas, įdiegus motyvavimo ir premijų sistemas, pajvairinus ir padidinus mokymų skaičių ir pan. (TNS-Gallup, 2008).

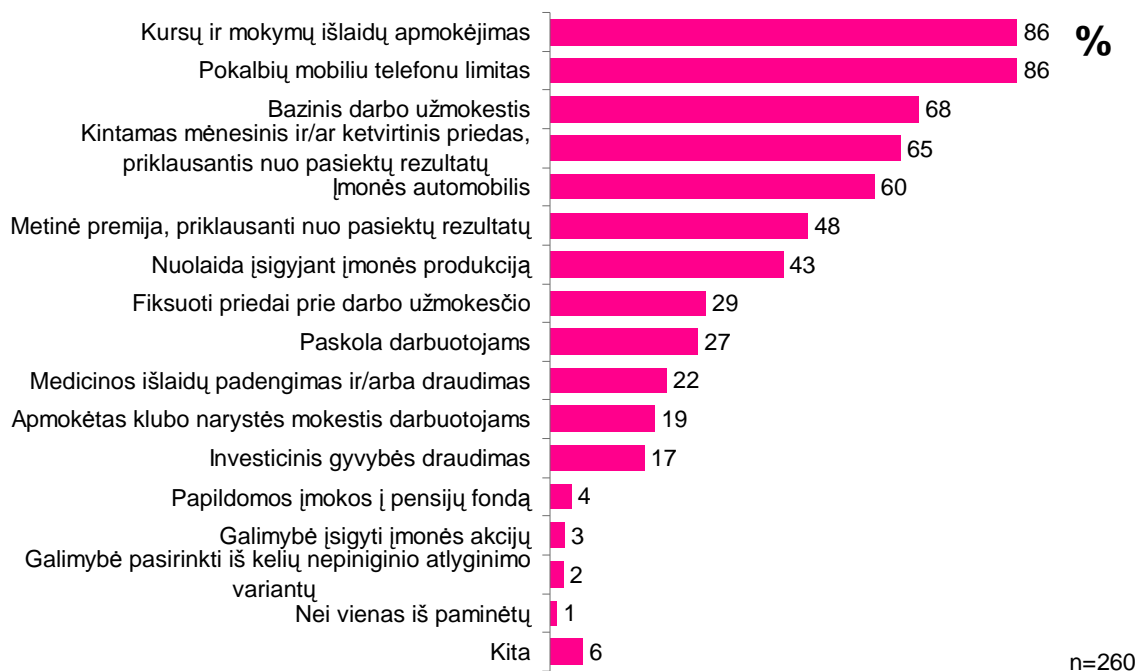


Šaltinis: TNS-Gallup (2008) Ko nori Lietuvos darbuotojas? [interaktyvus]. Iš TNS-Gallup.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.tns-gallup.lt/bin/200810_Ko_nori_Lietuvos_darbuotojas.pdf>.

16 pav. Darbuotojų prisirišimas pagal šalis 2008 m.

2005 m. daugiau nei pusė Lietuvos dirbančiųjų (52 proc.) nesijautė motyvuoti, nors buvo patenkinti savo darbu. Kaimyninėse Latvijoje bei Estijoje atitinkamai 36 ir 35 proc., o pasaulio vidurkis siekė 30 procentų. Tuo tarpu 2008 m. nesijaučiančių motyvuotais darbe Lietuvoje išaugo iki 55 proc., nors tuo pačiu padidėjo ir patenkintų savo turimu darbu (iki 66 proc.). Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje buvo vos 11 proc., tuo tarpu Europos ir pasaulio vidurkiai siekia atitinkamai 18 ir 20 procentų.

Skatinimo bei motyvavimo priemonių taikomų Lietuvos įmonėse įvairovė yra gana didelė. Populiariausios darbuotojų skatinimo bei motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse yra kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas bei pokalbių mobiliuoju telefonu limitas (17 pav.). Rečiausiai skatinimui ir motyvavimui yra naudojamos papildomos įmokos į pensijų fondus bei galimybės įsigyti įmonės akcijų arba pasirinkti iš kelių nepiniginio atlyginimo variantų (TNS Gallup, 2006).



Šaltinis: TNS-Gallup (2006) Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas [interaktyvus]. Iš TNS-Gallup.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_files/lt_files_58?ref=%2FIt%2Fdisp.php%2FIt_news%2FIt_news_251>.

17 pav. Motyvavimo priemonių taikymas Lietuvos įmonėse

Didžiosios Lietuvos įmonės dažniau nei kitos įmonės savo darbuotojams skiria kintamus mėnesinius ir/ar ketvirtinius priedus, priklausančius nuo pasiektų rezultatų, metines premijas, įmonės automobilius bei investicinį gyvybės draudimą.

TNS Gallup 2005 m. atlikto Darbuotojų prisirišimo tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkmė bei įsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus (6 lentelė). Iš šių motyvatorių darbuotojai labiausiai yra nusivylę atlygiu už atliekamą darbą, asmeninių idėjų bei pasiūlymų įvertinimu ir netiki savo įmonių sėkme.

Motyvacinių teiginių vertinimo pokytis 2002-2005 m. Lietuvoje

	2002	2004	2005	Pokytis
Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais	○	□	□	↑
Man pranešama apie pokyčius ir sprendimus, kurie susiję su manimi	■	■	□	↓
Mano vadovas puikiai bendrauja	■	□	□	↓
Aš esu vertinamas už gerai atliktą darbą		□	○	↓
Mūsų įmonė siūlo puikias paslaugas	■	○	○	↓
Man suteikiamos mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės	▲	△	○	↑
Aš esu skatinamas ieškoti naujų ir geresnių būdų atlikti savo darbą	△	▲	○	↑
Mūsų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje	○	○	△	↓
Prieš priimdamas su mano darbu susijusius sprendimus, mano vadovas tariasi su manimi	□	△	△	↓
Mano vadovas padeda man sėkmingai dirbti	○	△	△	↓
Savo darbo procesui aš galiu daryti įtaką ir jį valdyti	○	○	△	↓
Už atliekamą darbą man moka teisingai	▲	△	▲	↓
Šioje įmonėje yra galimybių siekti karjeros	△	▲	▲	↓

Simboliai:

▲ žymiai žemiau vidurkio
 △ žemiau vidurkio
 ○ vidurkis
 □ aukščiau vidurkio
 ■ žymiai aukščiau vidurkio

Šaltinis: TNS-Gallup (2005) Darbuotojų prisirišimas [interaktyvus]. Iš TNS-Gallup.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.tns-gallup.lt/bin/TRIM_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf >.

2007 m. tyrimas parodė, kad Lietuvos darbuotojus labiausiai motyvuoja ir lojalumą didina gerai atlikto darbo vertinimas, puikūs santykiai su vadovu ir tai, kad darbuotojai jaučiasi vertinami. Didžiausią neigiamą įtaką darbuotojų prisirišimui prie darbovietės šiuo metu turi tai, kad dažnai darbuotojai jaučiasi negaunantys jiems priklausančio atlygio už atliekamą darbą, ribotos karjeros galimybės bei pačių darbuotojų prastai vertinama įmonė (TNS-Gallup, 2007, iš *verslosavaite.lt*).

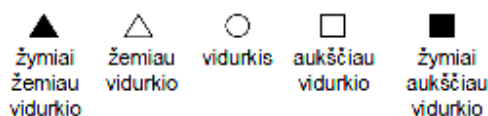
7 lentelėje palyginti skirtingi Lietuvos, Latvijos bei Estijos darbuotojų požiūriai į motyvacijos veiksnius. Priešingai nei Latvijos ir Estijos darbuotojai, lietuviai yra labai nepatenkinti savo galimybėmis siekti įmonėje karjeros bei blogiau vertina organizacijas, kuriose dirba. Lietuviai rečiau nei kaimyninių šalių darbuotojai pripažįsta, jog jų įmonės teikia puikias paslaugas ir produktus ar kad jų įmonės yra geriausios savo veiklos srityje.

TNS Gallup atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų prisirišimas tiesiogiai priklauso nuo jų išsilavinimo ir padėties organizacijos hierarchinėje sistemoje. Kuo darbuotojai labiau išsilavinę, kuo aukštesnes pareigas užima ir, atitinkamai, kuo didesnę atlygį gauna, tuo jie yra labiau prisirišę.

Motyvacinių teiginių vertinimas 2005 m. Baltijos šalyse

	Lietuva	Latvija	Estija
Savo darbe aš pritaikau savo įgūdžius ir sugebėjimus	■	□	■
Man tikrai patinka dirbti su savo bendradarbiais	■	□	□
Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais	□	△	△
Man pranešama apie pokyčius ir sprendimus, kurie susiję su manimi	□	○	○
Aš jaučiuosi vertinamas kaip darbuotojas	□	□	○
Aš didžiuojuosi savo darbu	□	□	○
Aš esu vertinamas už gerai atliktą darbą	○	○	○
Mano idėjos ir siūlymai yra vertinami	○	○	○
Mūsų įmonė siūlo puikias paslaugas	○	□	■
Mano vadovas reguliariai įvertina mano darbą	○	○	○
Darbo reikalai retai turi neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui	○	○	○
Man suteikiamos mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės	○	▲	△
Aš esu skatinamas ieškoti naujų ir geresnių būdų atlikti savo darbą	○	△	△
Mūsų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje	△	○	□
Prieš priimdamas su mano darbu susijusius sprendimus, mano vadovas tariai su manimi	△	△	○
Mano vadovas padeda man sėkmingai dirbti	△	○	○
Savo darbo procesui aš galiu daryti įtaką ir jį valdyti	△	△	○
Už atliekamą darbą man moka teisingai	▲	▲	▲
Šioje įmonėje yra galimybių siekti karjeros	▲	△	△

Simboliai:



Šaltinis: TNS-Gallup (2005) Darbuotojų prisirišimas [interaktyvus]. Iš TNS-Gallup.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.tns-gallup.lt/bin/TRIM_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf >.

Kita vertus, labiausiai neprisirišę yra vidurinių ir aukštesniųjų išsilavinimą turintys Lietuvos gyventojai, kurie dažniausiai dirba nekvalifikuotą arba mažai kvalifikuotą darbą. Be to, darbuotojų prisirišimą lemia ir įmonių dydis. Darbuotojai yra mažiau prisirišę prie mažesnių organizacijų. Dažniausiai nedidelės įmonės negali savo darbuotojams pasiūlyti tokių karjeros perspektyvų, mokymo ar tobulinimosi galimybių kaip didesnės kompanijos.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje darbuotojų motyvavimas ir skatinimas yra dar tik vystymosi stadijoje. Finansinės priemonės kaip motyvavimo priemonė dažnai yra pervertinamos, darbuotojus skatinant tik piniginėmis priemonėmis. Dažniausiai taip yra dėl žinių stokos bei neatliekamų darbuotojų motyvacijos tyrimų, siekiant išsiaiškinti kas labiausiai motyvuoja jų darbuotojus. Taigi, dauguma įmonių visiems darbuotojams taiko vienodas motyvacijos priemones neatsižvelgiant į kiekvieno individualius poreikius bei norus

3. MOTYVAVIMO SISTEMŲ TAIKYMO LIETUVOS IR TARPTAUTINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Tyrimo problema – nuolatinės permainos versle, besikeičiantys klientų norai, didėjanti konkurencija, skatina įmones ieškoti vis įvairesnių būdų kaip gerinti savo veiklos rezultatus. Lojalūs, patikimi, profesionalūs darbuotojai yra vienas iš svarbiausių įmonės sėkmės garantų. Sparčiai keičiantis darbo rinkai, sąlygoms, darbuotojų norams ir poreikiams, iškyla būtinybė nustatyti kokie būdai yra efektyviausi norint pritraukti, išlaikyti bei skatinti darbuotojus. Globalėjantis verslas, didėjančios galimybės plėsti veiklą užsienyje, skatina tarptautinių kompanijų kūrimąsi, todėl tyrimu siekiama iširti kokias motyvavimo sistemas taiko ne tik vienoje šalyje veikiančios (lokalios, šiuo atveju Lietuvos) kompanijos, bet ir keliose rinkose/šalyse veiklą vykdančios (tarptautinės) įmonės, bei nustatyti kaip tai įtakoja šių įmonių darbuotojų veiklą.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti motyvavimo sistemų naudojimo ypatybes tarptautinėse ir Lietuvos organizacijose iširti jų įtaką darbuotojų veiklai.

Tyrimo uždaviniai:

- iširti darbuotojų motyvavimo mastą Lietuvos ir tarptautinėse kompanijose;
- nustatyti populiariausias motyvavimo priemones bei priimtinausius skatinimo būdus;
- išsiaiškinti motyvavimo įtaką darbuotojų veiklai;
- iširti darbuotojų pasitenkinimą ir prisirišimą (lojalumą) įmonei įtakojančius veiksnius.

Tyrimo objektas – tarptautinės ir Lietuvos įmonės, savo veikloje naudojančios motyvavimo priemonės. Pasirinkus šį mokslinio tyrimo objektą buvo analizuoti motyvavimo priemonių taikymo ypatumai tarptautinėse ir Lietuvos kompanijose bei įtaka šių įmonių darbuotojų veiklai.

Tyrimo metodai – darbe naudotas vienas pirminių duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa, nes tai geriausiai tinkantis metodas šiame tyrime. Ši anketinė apklausa buvo vykdoma taikant netiesioginį apklausos būdą – internetinę apklausą, atliekamą elektroninio pašto pagalba.

Tyrimo proceso organizavimas – atsižvelgiant į tyrimo tikslą apklausa buvo vykdoma Lietuvos įmonėse bei tarptautinėse įmonėse, kurios įsikūrusios Lietuvoje, t.y. turi padalinius/filialus ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis 2009 m. sausio 1 d. Lietuvoje buvo 84 574 veikiančios ūkio subjektai, tai sudarė 48,0 procento visų įregistruotų ūkio

subjektų (LR statistikos departamentas, 2009). Veikiančių užsienio juridinių asmenų filialų Lietuvoje 2009 m. pradžioje buvo 102, Lietuvos kontroliuojamų įmonių skaičius užsienyje buvo 479 (2006 m., LR Statistikos departamento duomenimis), o užsienio kontroliuojamų įmonių skaičius Lietuvoje buvo 2357 (2006 m., LR Statistikos departamento duomenimis). Kadangi nėra tikslių duomenų kiek šiuo metu Lietuvoje yra įmonių, kurios vykdo veiklą ir Lietuvoje, ir užsienio šalyse (t.y. turi padalinius/filialus/atstovybes ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje), apklausa buvo vykdoma atsižvelgiant į visus Lietuvoje veikiančius ūkio subjektus, tik apklausoje skirstant juos į įmones veikiančias tik Lietuvos mastu, ir įmones veikiančias tarptautiniu mastu. Dėl laiko, lėšų bei fizinių galimybių ribotumo nėra įmanoma atlikti apklausą visose įmonėse, todėl buvo vykdoma dalinė atranka, t.y. naudojantis internetinių portalu <http://www.imones.lt> buvo pasirinktos skirtingo pobūdžio veiklą vykdančios įmonės, joms siunčiant elektroninius laiškus su internetine nuoroda, kuria sekant buvo galima atsakyti į anketos klausimus. Ši apklausa buvo patalpinta internetiniame portale <http://www.publika.lt> (apklausos anketos pavyzdys pateiktas 1 priede).

Tyrimo imtis – kadangi nėra tikslių duomenų, kiek šiuo metu Lietuvoje yra įmonių savo veiklą vykdančių tarptautiniu mastu (t.y. turinčių filialus/padalinius ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje), bei siekiant atlikti išsamią analizę tarp Lietuvos ir tarptautinių įmonių darbuotojų motyvavimo skirtumų, nustatant tyrimo imtį buvo atsižvelgiama į bendrą šiuo metu Lietuvoje įregistruotų ūkio subjektų skaičių (metų pradžioje jų buvo daugiau nei 84 tūkst.). Taigi, atsižvelgiant į tyrimo galimybių ribotumą, nustatyta tyrimo imtis – 500 įmonių, vykdančių veiklą tarptautiniu ir Lietuvos mastu.

Apklausa atlikta 2009 m. balandžio 8 – 20 dienomis.

Surinktų duomenų analizė atlikta naudojantis kompiuterinėmis programomis Microsoft Word ir Microsoft Excel kiekybinių rezultatų skaičiavimui.

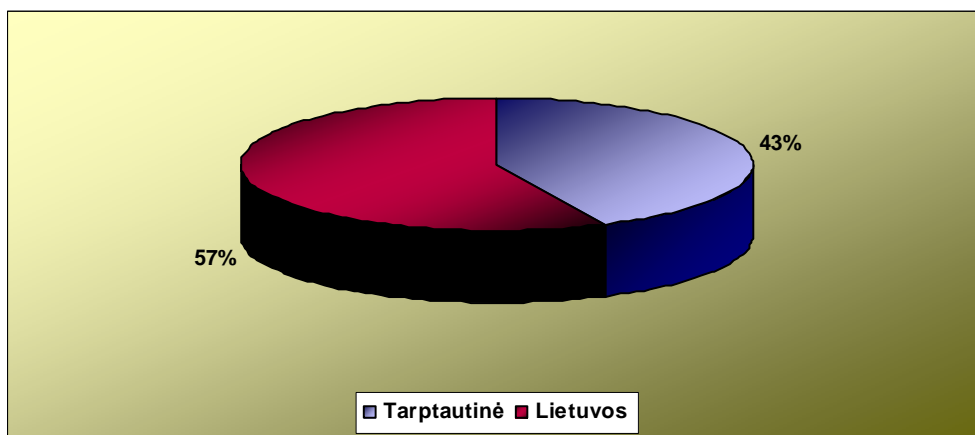
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimas, kaip jau minėta, buvo organizuojamas siunčiant elektroninius laiškus įmonėms su apklausos anketos internetine nuoroda. Kadangi tyrimu siekiama atspindėti pagrindinius darbuotojų motyvavimo skirtumus tarp Lietuvos ir tarptautinių kompanijų, pasirinkus tyrimo imtį (N=500), įmonės nebuvo iš anksto skirstomos pagal tam tikrus kriterijus, t.y. apklausos anketa buvo siunčiama atsitiktinai pasirinktoms įmonėms, vykdančioms įvairią veiklą tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniu mastu. Kadangi apklausa buvo vykdoma ne tiesiogiai, o elektroninio pašto pagalba, sugrįžusių atsakymų buvo 126 (t.y. 25,2 proc. visų įmonių, kurioms buvo siūsta apklausa). Dėl mažo anketų grįžtamumo tyrimo rezultatai yra riboti. Tyrimo metu gauti rezultatai išanalizuoti ir aprašyti lyginant Lietuvos ir

tarptautines kompanijas, taip siekiant ne tik nustatyti kokios yra motyvavimo sistemų ypatybės tarptautinėse kompanijose, bet ir išsamiai pažvelgti į esamą situaciją Lietuvos įmonėse.

Tyrimo dalyvių ir jų įmonių charakteristika

Iš viso tyrime dalyvavo 126 tarptautinės ir Lietuvos įmonės. Pirmiausia tyrimo rezultatai grupuojami pagal jame dalyvavusių respondentų ir jų įmonių charakteristiką: įmonių veiklos sritį, darbuotojų skaičių, apklausos dalyvių lytį, amžių, užimamas pareigas darbovietėje, darbo stažą įmonėje, išsilavinimą. Aktualiausias šiame tyrime įmonių požymis yra jų veiklos vieta, t.y. ar įmonė veiklą vykdo tik Lietuvoje, ar tai yra tarptautinę veiklą vykdanči įmonė (turinti padalinius/filialus tiek Lietuvoje, tiek bet kurioje kitoje užsienio šalyje) (18 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal veiklos vykdyimo vietą

Dauguma visų apklausoje dalyvavusių įmonių (57 proc.) veiklą vykdo tik Lietuvoje, likusi dalis veiklą vykdo tarptautiniu mastu (t.y. turi padalinius/filialus ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse).

8 lentelėje parodytas bendras Lietuvos ir tarptautinių įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis. Daugiausiai buvo apklausta įmonių, kurios veikia paslaugų sferoje – 45,2 proc. Beveik penktadalio įmonių veiklos sritis – prekyba - 23,8 proc. 18,3 proc. įmonių užsiima gamyba, likusi dalis įmonių (12,7 proc.) užsiima kita veikla (dažniausiai pasitaikiusi tokių įmonių veikla – statybos įmonės, valstybinės įmonės, žemės ūkio ir kt.).

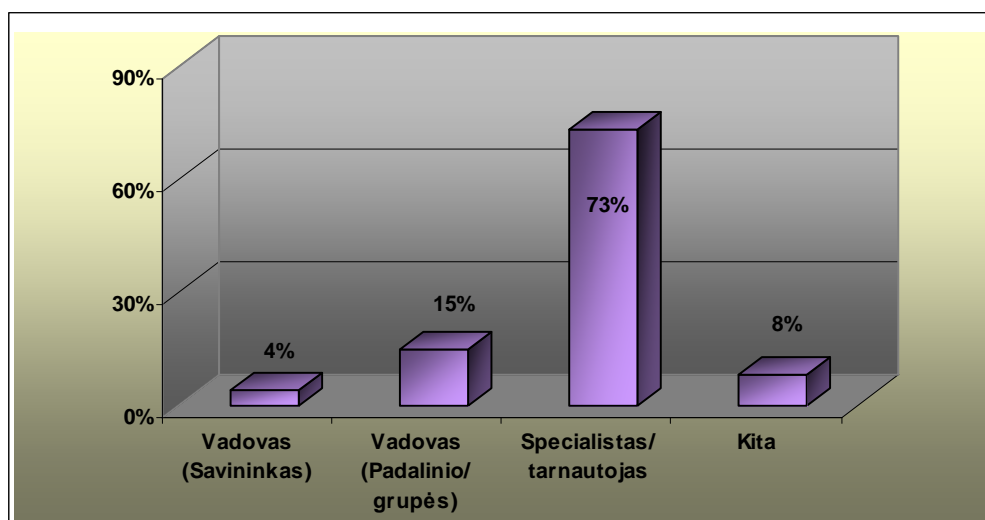
Tarptautinių ir Lietuvos įmonių veiklos sritys

Veiklos sritis	Gauti atsakymai	Procentai
Gamyba	23	18,3%
Prekyba	30	23,8%
Teikia paslaugas	57	45,2%
Kita	16	12,7%
Iš viso:	126	100%

Šaltinis: sudaryta autorės.

Skirstant visas apklausoje dalyvavusias įmones pagal jų dydį priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus didelių skirtumų nerasta – įmonės, kuriose dirba iki 30 darbuotojų, ir įmonės, kuriose dirba daugiau nei 101 darbuotojas, sudarė atitinkamai 35,4 proc. ir 34,3 proc. Tuo tarpu, vidutinio dydžio įmonės (kuriose dirba nuo 31-100 darbuotojų) sudarė 31,3 proc. visų dalyvavusiųjų apklausoje.

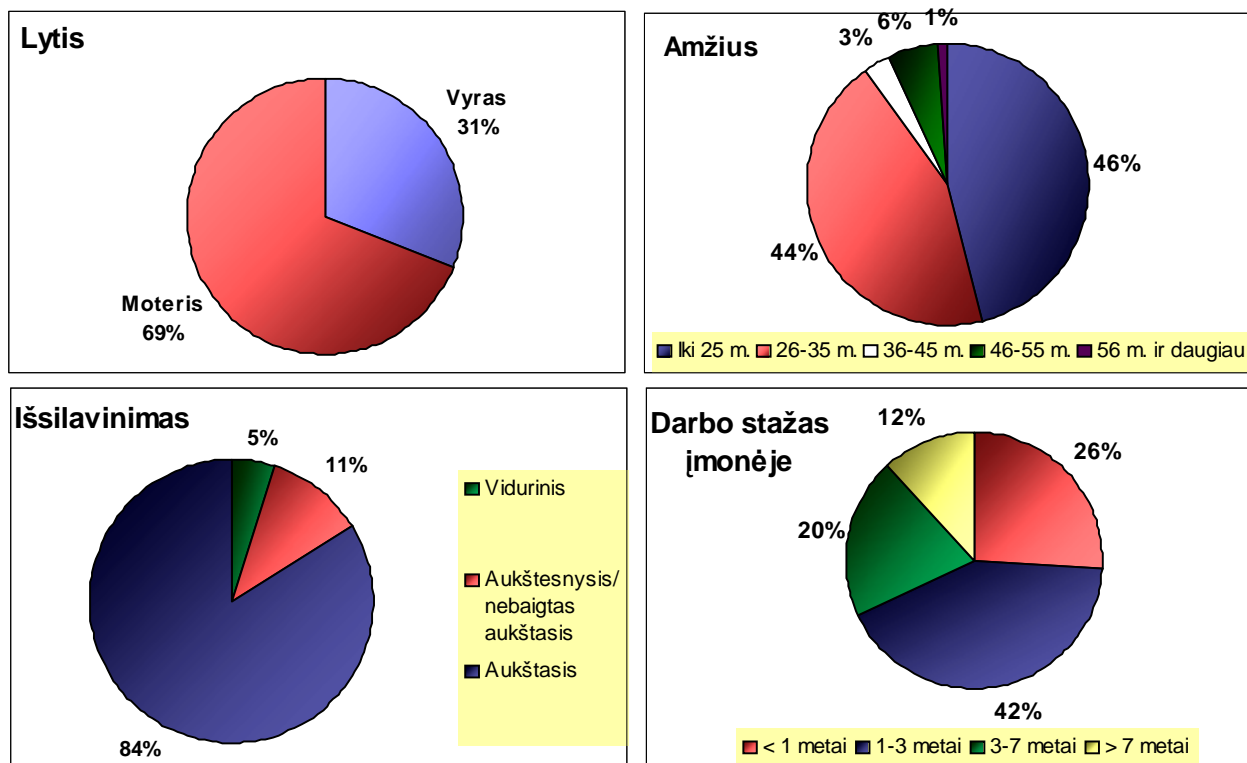
Siekiant nustatyti kaip motyvavimą įmonėse vertina aukštesnes ir žemesnes pareigas užimantys darbuotojai, respondentų buvo prašoma nurodyti dabartines savo pareigas įmonėje (19 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pareigas įmonėje

Beveik penktadalis (19 proc.) visų apklausoje dalyvavusių respondentų užima vadovaujančias pareigas – iš jų 4 proc. yra ir įmonių savininkai, 15 proc. vadovauja tam tikram padaliniiui ar grupei. Absoliuti dauguma dalyvių, 73 proc., yra vidurinėsios grandies specialistai/tarnautojai. 8 proc. užima kitas pareigas.



Šaltinis: sukurta autorės.

20 pav. Pagrindinės respondentų charakteristikos

Kaip galima pastebėti 20 pav., tyrime dalyvavo 69 proc. moterų ir 31 proc. vyrų. Daugiausiai respondentų buvo iki 35 metų amžiaus (90 proc. visų tyrime dalyvavusių), įgijusių aukštąjį išsilavinimą – tokių taip pat didžioji dauguma apklaustųjų – 85 proc. bei dirbantys įmonėje nuo 1 iki 3 metų (42 proc.).

Trumpai apibendrinant tyrimo dalyvių ir jų įmonių struktūrą reikia paminėti:

- Tyrime dalyvavo 57 proc. tik Lietuvoje veiklą vykdančių įmonių; įmonės veikiančios tarptautiniu mastu sudarė – 43 proc.
- Aktyviausiai tyrime dalyvavo paslaugas teikiančios įmonės (45,2 proc.), gamyba bei prekyba užsiimančios įmonės sudarė atitinkamai – 18,3 proc. ir 23,8 proc.
- Mažos, vidutinės ir didelės įmonės (skirstant jas pagal darbuotojų skaičių), tyrime dalyvavo gana vienodai (atitinkamai 35,4 proc., 31,3 proc. ir 34,3 proc.).
- Respondentai užimantys specialisto/tarnautojo pareigas įmonėje sudarė absoliučią daugumą visų atsakiusių, t.y. 73 proc. Vadovaujantys darbuotojai sudarė – 19 proc. visų apklaustųjų.

- Pagrindinės tyrimo dalyvių charakteristikos – dauguma moterų (69 proc.), dalyviai iki 25 metų amžiaus sudarė 46 proc. apklaustųjų, turintys aukštąjį išsilavinimą sudarė 84 proc., dirbantys nuo 1 iki 3 metų įmonėje – 42 proc.

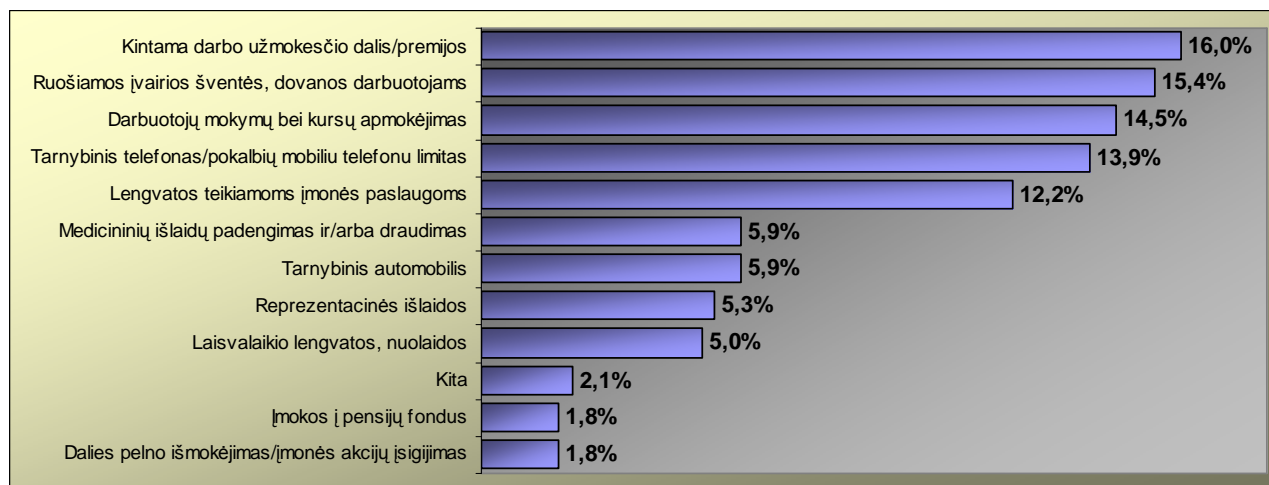
Motyvacijos sistemų naudojimas įmonėje

Kadangi tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti motyvavimo sistemų naudojimo mastą tiek Lietuvos, tiek tarptautinėse įmonėse, buvo svarbu nustatyti ar įmonės savo veikloje naudoja darbuotojų motyvavimą. Tyrimo rezultatai parodė, jog 9,5 proc. visų tyrime dalyvavusių įmonių savo veikloje visiškai nenaudoja jokių darbuotojų motyvavimo priemonių. Iš jų 70 proc. yra Lietuvos įmonės.

Pagrindinės priežastys tiek Lietuvos, tiek tarptautinėse kompanijose, nusakančios kodėl įmonėje darbuotojai yra visiškai nemotyvuojami, buvo šios – aukščiausio lygio vadovai nepritaria šiai veiklai (50 proc.), žinių ir kompetencijos trūkumą nurodė 20 proc. įmonių, o 30 proc. įmonių, kaip pagrindinę priežastį nurodė, jog motyvavimas yra šiuo metu yra joms neaktualus.

Vis tik tyrimo rezultatai atskleidė, jog didžioji dauguma visų tyrime dalyvavusių įmonių supranta motyvavimo svarbą įmonėje, nes 90,5 proc. Lietuvos ir tarptautinių įmonių darbuotojams motyvuoti taiko bent vieną motyvavimo priemonę.

Populiariausios motyvavimo priemonės Lietuvos ir tarptautinėse įmonėse yra nurodytos 21 pav.



Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Populiariausios motyvavimo priemonės tarptautinėse ir Lietuvos įmonėse

Apskritai populiariausios motyvavimo priemonės (taikomos ir tarptautinėse, ir Lietuvos įmonėse) yra kintamas darbo užmokestis, premijos, įvairių švenčių, dovanų ruošimas darbuotojams bei

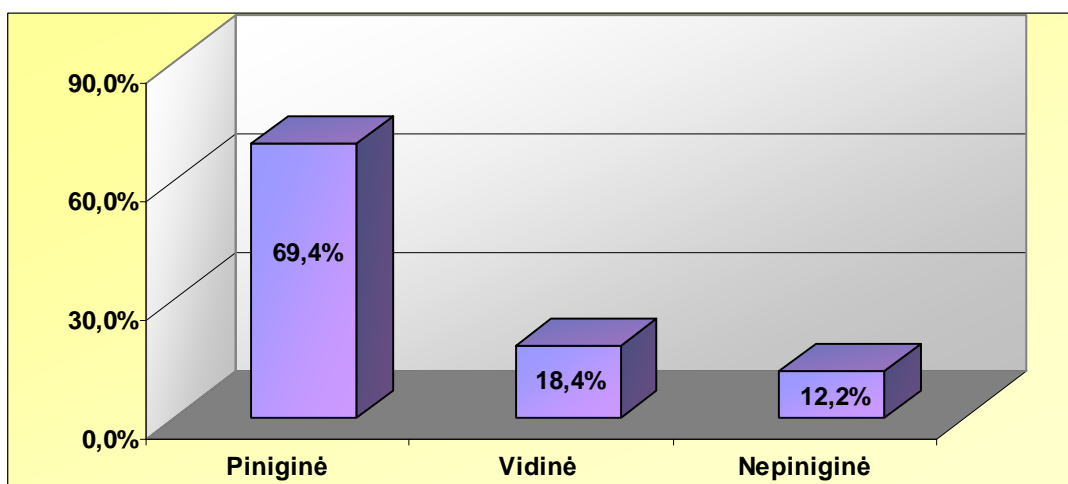
darbuotojų mokymų bei kursų apmokėjimas. Mažiausiai populiarios motyvavimo priemonės yra įmokos į pensijų fondus bei dalies pelno išmokėjimas/akcijų įsigijimas.

Populiariausios Lietuvos įmonėse motyvavimo priemonės yra kintamas darbo užmokestis/premijos bei tarnybinis telefonas, jas naudoja atitinkamai 56 proc. ir 52 proc. Lietuvos įmonių. Mažiausiai populiarios priemonės taikomos Lietuvos įmonėse yra įvairios darbuotojų laisvalaikiui taikomos lengvatos, savo darbuotojus jomis aprūpina tik 8 proc. Lietuvos įmonių. Tarptautinėse kompanijose dažniausiai naudojama darbuotojų motyvavimo priemonė yra įvairių švenčių, dovanų ruošimas – net 70 proc. tarptautinių įmonių taip skatina savo darbuotojus, toliau seka darbuotojų mokymai/kursų apmokėjimai bei kintamas darbo užmokestis/premijos (jos naudojamos 63 proc. įmonių). Mažiausiai populiarios motyvavimo priemonės tarptautinėse įmonėse yra įmokos į pensijų fondus bei dalies pelno išmokėjimas (taiko 3 proc. įmonių).

Apskritai didžioji dauguma Lietuvos ir tarptautinių įmonių taiko ne vieną, o kelias motyvavimo priemones darbuotojams skatinti. 2 arba 3 motyvavimo priemones taiko 34 proc. visų įmonių, taip pat didelė dalis taiko 4-5 motyvavimo priemones (32 proc.). Svarbu pažymėti, kad net penktadalis visų įmonių (19 proc.) taiko 6 ir daugiau motyvavimo priemonių. Taikančių vos vieną skatinimo būdą įmonėje yra 13 proc. apklaustųjų.

Lietuvos įmonėse populiariausia taikyti 2 arba 3 motyvavimo priemones (40 proc. Lietuvos įmonių), mažiausiai populiariu taikyti 6 ir daugiau skatinimo būdus (18 proc.). Tuo tarpu tarptautinės įmonės daugiausiai darbuotojus motyvuoja 4 arba 5 priemonėmis (42,5 proc.), tik vieną motyvavimo priemonę taiko 7,5 proc. tarptautinių įmonių.

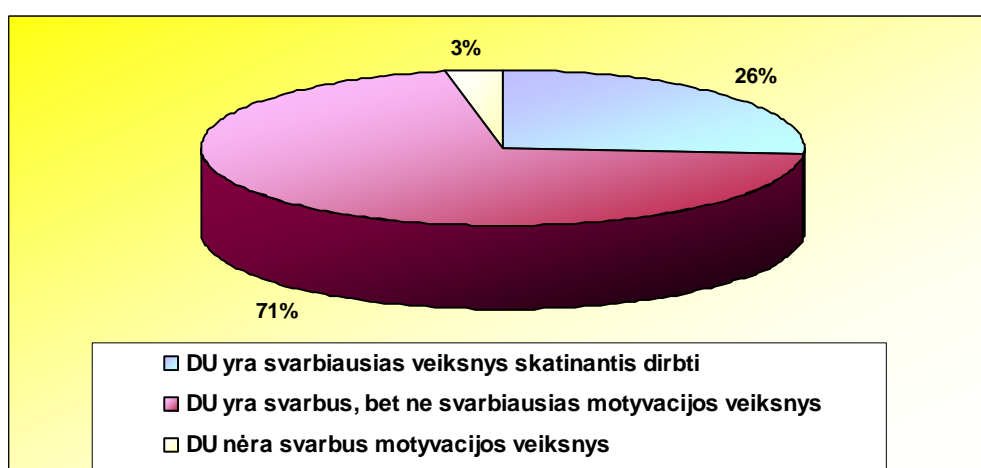
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, koks motyvavimo būdas – išorinis-piniginis (pvz. DU, kintamas atlygis, premijos), išorinis-nepiniginis (pvz. tarnybinis automobilis, butas, telefonas, laisvalaikio lengvatos ir kt.) ar vidinis (pvz. pagarba, vadovo pripažinimas, įvertinimas ir kt.), labiausiai priimtinas darbuotojams. 22 pav. parodytas bendras tyrimo dalyvių (tiek dirbančių Lietuvos, tiek tarptautinėse kompanijose) pasiskirstymas pasirenkant jiems priimtinausią skatinimo būdą.



Šaltinis: sukurta autorės.

22 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams priimtinausias skatinimo būdas

Tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams priimtinausias motyvavimo priemonės yra piniginės – tokios kaip – darbo užmokestis, kintamas atlygis, premijos, taigi esant galimybei pasirinkti, dauguma Lietuvos ir tarptautinių kompanijų respondentų (69,4 proc.) rinkęsi pinigines motyvavimo priemones. Įdomu tai, jog vidines motyvavimo priemones – tokias kaip vadovo pripažinimas, įvertinimas, pagarba, pagyrimas ir kt. rinkęsi beveik penktadalis respondentų (18,4 proc.). Likę tyrimo dalyviai labiau motyvuoti jaustęsi jei būtų skatinami nepiniginėmis priemonėmis – tokiomis, kaip tarnybinis telefonas, tarnybinis automobilis, laisvalaikio lengvatos ir kt.

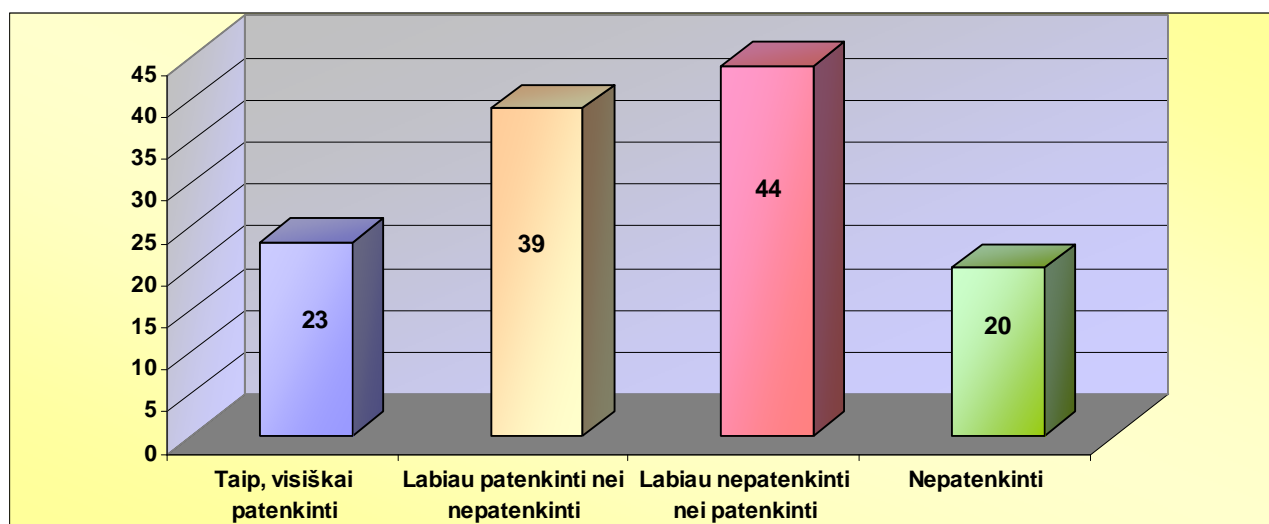


Šaltinis: sukurta autorės.

23 pav. Darbo užmokesčio kaip motyvavimo priemonės vertinimas

Darbo užmokestį, kaip svarbiausią motyvavimo priemonę, nurodė absoliuti dauguma visų tyrimo dalyvių (Lietuvos ir tarptautinių kompanijų atstovai) – net 71 proc. respondentų teigė, jog darbo užmokestis juos labiausiai skatina dirbti ir siekti rezultatų įmonėje (23 pav.). Penktadalis visų respondentų nurodė, jog tai svarbus, tačiau ne svarbiausias jų darbą įtakojantis motyvacijos veiksnys, ir tik 3 proc. teigė, jog darbo užmokestis neturi didelės reikšmės darbui. Įdomiausia, jog darbo užmokestį kaip visiškai nesvarbią motyvacijos priemonę nurodė tik Lietuvos kompanijų atstovai.

Nors didelė dalis tiek tarptautinių, tiek Lietuvos įmonių taiko ne vieną, o kelias motyvavimo priemones, vis tik visiškai patenkinti jų įmonėse taikomomis motyvavimo priemonėmis buvo vos 23 respondentai, tai sudaro beveik penktadalį visų apklaustųjų (19,0 proc.) (24 pav.). Daugiau nei pusė visų apklaustųjų (44 respondentai) nėra patenkinti jų įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis.



Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų pasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis

57 proc. tarptautinių kompanijų darbuotojų yra visiškai arba iš dalies patenkinti savo įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis, palyginus su 40 proc. Lietuvos kompanijų darbuotojų. Mažiausiai patenkinti taikomu motyvavimu tiek Lietuvos, tiek tarptautinėse įmonėse yra vidurinėsios grandies specialistai/tarnautojai, tokių yra beveik 59 proc. Labiausiai motyvuojami Lietuvos ir tarptautinėse kompanijose (visiškai arba iš dalies patenkinti) jaučiasi vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai – vadovai-įmonių savininkai (100 proc.) bei padalinio/grupės vadovai (60 proc.).

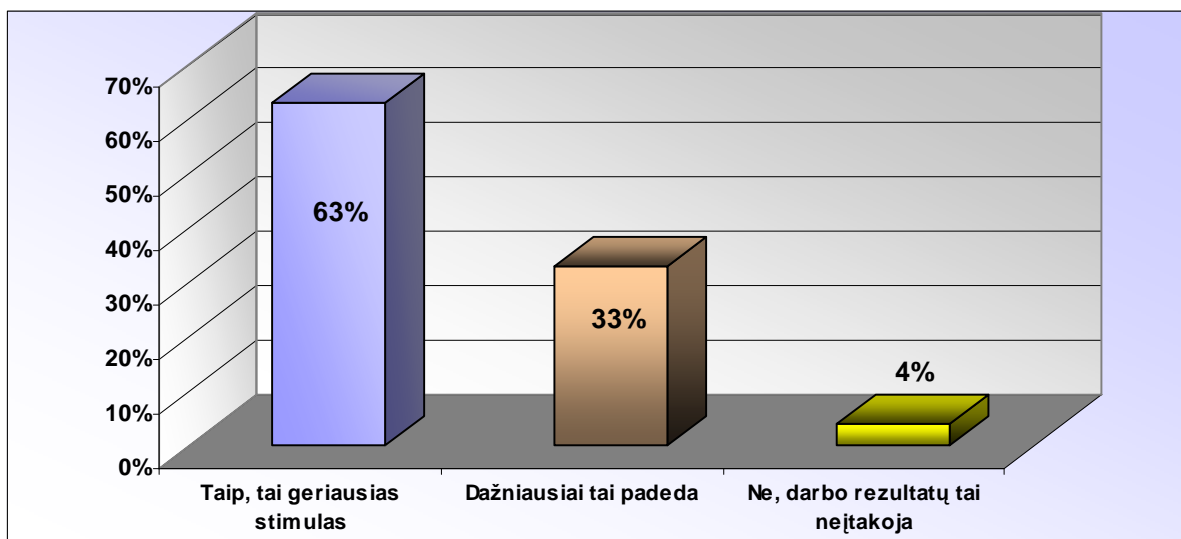
Apibendrinant motyvavimo sistemų naudojimą Lietuvos ir tarptautinėse įmonėse reikia paminėti:

- 9,5 proc. visų tyrime dalyvavusių įmonių (tiek Lietuvos, tiek tarptautinės) visiškai nemotyvuoja savo darbuotojų. Iš jų didžioji dauguma yra Lietuvos įmonės (70 proc.).
- Populiariausia Lietuvos įmonėse motyvavimo priemonė yra kintamas darbo užmokestis/premijos (56 proc.), mažiausiai populiarūs yra darbuotojų laisvalaikiui taikomos lengvatos (8 proc.).
- Tarptautinėse įmonėse dažniausiai naudojama darbuotojų motyvavimo priemonė yra įvairių švenčių, dovanų ruošimas (70 proc.), mažiausiai populiarūs įmokos į pensijų fondus bei dalies pelno išmokėjimas (taiko 3 proc. įmonių).
- Didžioji dauguma visų įmonių (Lietuvos ir tarptautinių) taiko 2 arba 3 motyvavimo priemones (34 proc. visų įmonių), taip pat didelė dalis taiko 4-5 motyvavimo priemones (32 proc.).
- Esant galimybei pasirinkti dauguma visų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų atstovų (69,4 proc.) rinktųsi pinigines motyvavimo priemones, be to, darbo užmokestį, kaip svarbiausią motyvavimo priemonę, nurodė 71 proc. visų kompanijų atstovų.
- Daugiau nei pusė visų apklaustųjų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų atstovų nėra patenkinti jų įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis.

Motyvacijos įtaka darbo rezultatams

Trečioje tyrimo dalyje buvo siekiama išsiaiškinti kaip tyrimo dalyviai vertina motyvavimo įtaką darbo veiklai bei rezultatams, 25 pav. pateikiama jų nuomonė.

Didžioji dauguma Lietuvos ir tarptautinių kompanijų atstovų mano, jog motyvavimas yra geriausias stimulas siekti geresnių darbo rezultatų. Daugiau nei trečdalis mano, jog motyvuojant darbuotojus įmanoma pasiekti didesnio darbo našumo, ir tik 4 proc. teigė, jog darbuotojų motyvavimas neturi jokios įtakos jų darbo kokybei ir rezultatams. Galima daryti išvadą, jog ir Lietuvos, ir tarptautinių kompanijų darbuotojų nuomone, darbuotojų motyvavimas turi tiesioginės įtakos jų nusiteikimui dirbti bei jų darbo kokybei ir rezultatams.



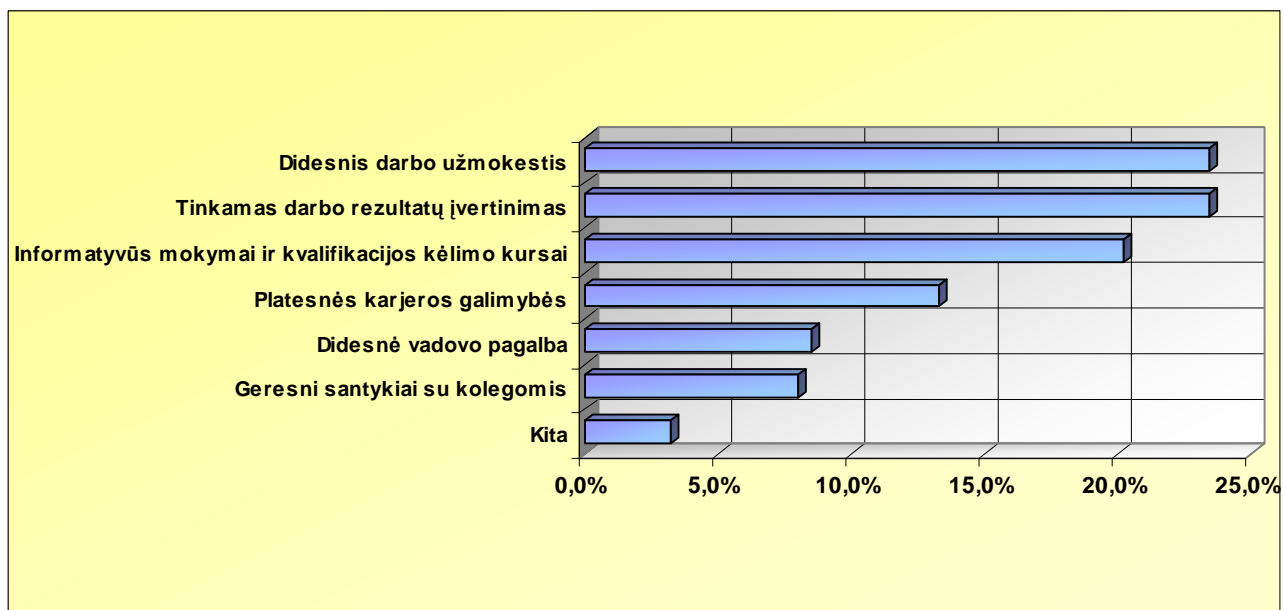
Šaltinis: sukurta autorės.

25 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į motyvavimo įtaką darbo rezultatyvumui

Didesnis darbo užmokestis ir tinkamesnis darbo rezultatų įvertinimas yra pagrindiniai veiksniai galintys padėti pasiekti geresnių darbo rezultatų (26 pav.). Tokia nuomonė paaiškėjo išanalizavus gautus tyrimo duomenis. Tiek Lietuvos, tiek tarptautinių kompanijų darbuotojai mano, jog pakėlus jų gaunamą darbo užmokestį bei labiau atsižvelgiant į jų pasiektus darbo rezultatus, jie galėtų padėti dirbti dar sėkmingiau ir rezultatyviau.

Penktadalis visų apklaustųjų (20,2 proc.) mano, jog informatyvūs kursai bei mokymai jiems padėtų siekti geresnių darbo rezultatų, vadinasi gana didelė dalis įmonių nepakankamai rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ar mokymais, dėl to darbuotojai negali pilnai išnaudoti visų savo sugebėjimų.

Didesnė vadovo pagalba bei geresni santykiai su kolegomis rezultatyviau dirbti padėtų atitinkamai 8,5 proc. ir 8,0 proc. visų tyrime dalyvavusių įmonių atstovams. Jei įmonėje būtų didesnės galimybės kilti karjeros laiptais 13,3 proc. visų apklaustųjų nuomone, jiems padėtų pasiekti geresnių darbo rezultatų.

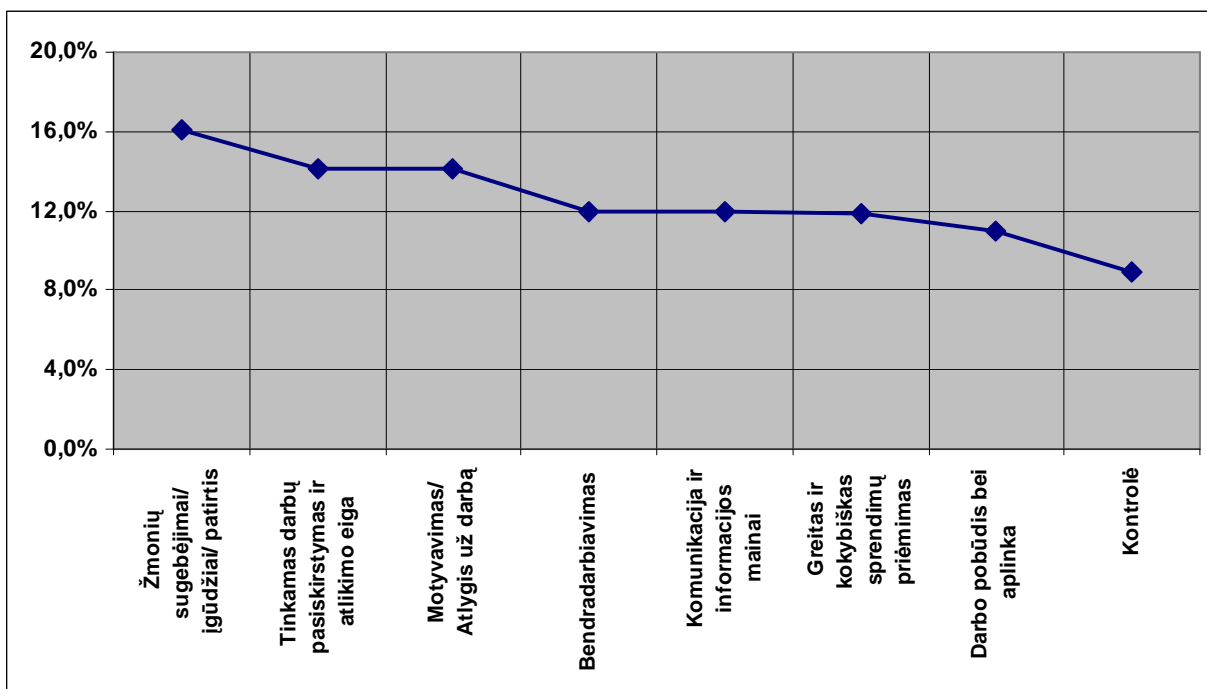


Šaltinis: sukurta autorės.

26 pav. Motyvavimo veiksniai padedantys pasiekti geresnių darbo rezultatų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams

Siekiant tinkamai įvertinti motyvavimo įtaką darbuotojų veiklos rezultatyvumui reikia įvertinti ir kitus veiksnius turinčius įtakos darbuotojų našumui įmonėje. Šie veiksniai parodyti sekančiame paveikslėlyje (27 pav.). Visi tyrimo dalyviai buvo paprašyti pagal svarbumą surikiuoti visus veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų rezultatyvumui įmonėje.

Visi veiksniai buvo vertinami naudojant 100 proc. skalę, kurioje jie pasiskirstė pagal jų svarbą. Esminių skirtumų tarp Lietuvos ir tarptautinių įmonių darbuotojų nuomonės nepastebėta. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų atstovų nuomone, didžiausią įtaką darbuotojų rezultatyvumui turi įgūdžiai, sugebėjimai ir patirtis (16 proc.), antroje-trečioje vietoje yra tinkamas darbų pasiskirstymas bei jų atlikimo eiga ir atlygis už darbą (motyvavimas), po 14 proc. Vadinasi, kaip darbuotojas dirbs didele dalimi priklauso nuo to kokias motyvavimo priemones įmonė taikys. Mažiausiai įtakos darbuotojų nuomone turi darbo kontrolė, 8,9 proc.



Šaltinis: sukurta autorės.

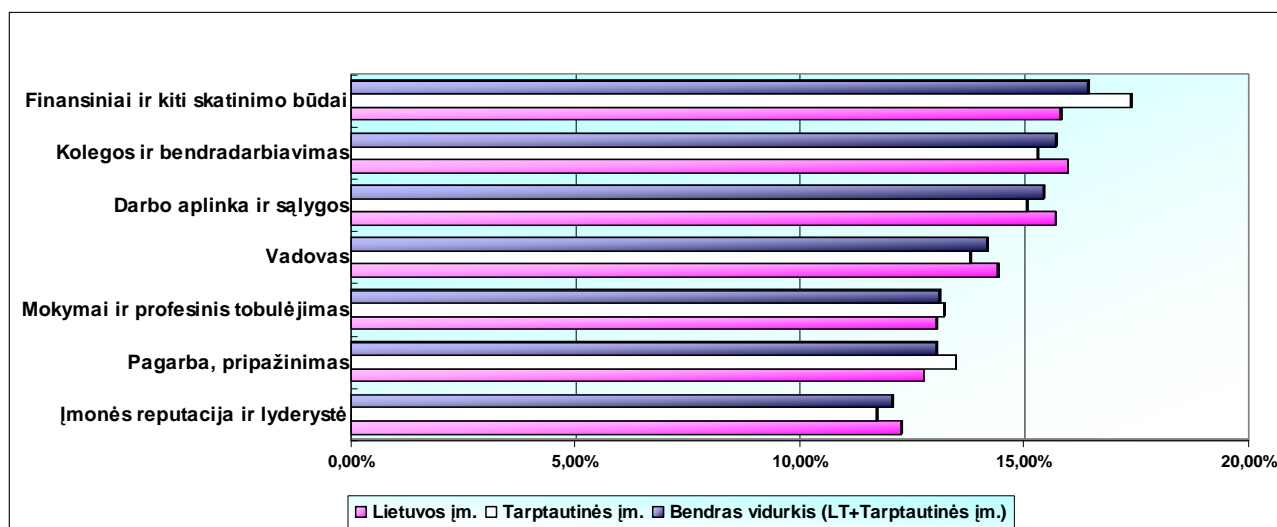
27 pav. Veiksniai turintys įtakos darbo rezultatyvumui

Vertinant motyvavimo įtaką darbo rezultatyvumui esminių skirtumų tarp Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų nuomonių nepastebėta. Taigi, apibendrinant motyvavimo įtaką darbo rezultatyvumui, galima daryti šias išvadas:

- Didžioji dauguma Lietuvos ir tarptautinių kompanijų respondentų mano, jog motyvavimas yra geriausiais stimulus siekti geresnių darbo rezultatų (63 proc.). Tik 4 proc. mano, jog motyvavimas visiškai neįtakoja darbo rezultatų.
- Vertinant tik motyvavimo veiksnius – didesnis darbo užmokestis ir tinkamesnis darbo rezultatų įvertinimas yra pagrindiniai veiksniai galintys padėti pasiekti geresnių darbo rezultatų (po ~ 23 proc.), mažiausiai įtakos turi geresni santykiai su kolegomis (8 proc.).
- Vertinant visus veiksnius, kurie įtakoja darbuotojus, - igūdžiai, sugebėjimai ir patirtis – labiausiai padeda pasiekti geresnių rezultatų (16 proc.), po jų antroje-trečioje vietoje rikiuojasi tinkamas darbų pasiskirstymas bei jų atlikimo eiga ir atlygis už darbą (motyvavimas), po 14 proc. Mažiausiai padedanti sėkmingai dirbti yra kontrolė (8, 9 proc.).

Darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis ir lojalumas įmonei

Siekiant įvertinti svarbiausius veiksnius darbe, respondentų buvo prašoma sureitinguoti veiksnius nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių. Kaip matome 28 pav., svarbiausia Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams buvo finansiniai ir kiti skatinimo būdai (16,44 proc.), antroje vietoje – kolegos ir bendradarbiavimas su jais (15,71 proc.), trečioje vietoje – darbo aplinka ir sąlygos (15,44 proc.).

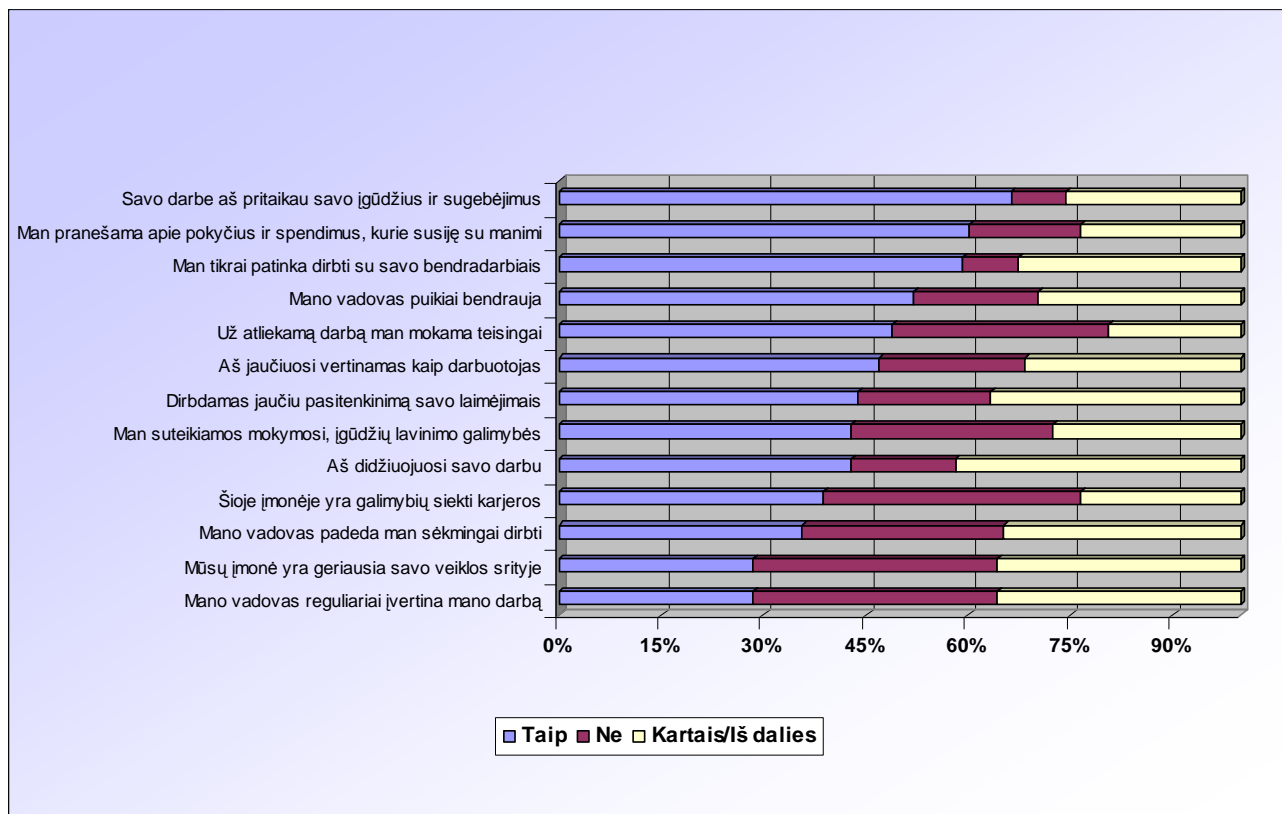


Šaltinis: sukurta autorės.

28 pav. Svarbiausi veiksniai darbe Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojams

Vertinant Lietuvos ir tarptautines kompanijas atskirai, verta pažymėti, jog tarptautinių kompanijų darbuotojams svarbiausias veiksnys darbe yra finansiniai ir kiti skatinimo būdai (17,39 proc.), tuo tarpu Lietuvos kompanijų darbuotojams svarbiausias veiksnys yra kolegos ir bendradarbiavimas (15,98 proc.). Mažiausiai svarbus veiksnys, abiejų tipų kompanijų darbuotojams, yra įmonės, kurioje dirba, reputacija ir lyderiavimas tarp kitų panašios srities įmonių. Vis tik nepriklausomai ar kompanija veiklą vykdo tik Lietuvoje, ar tarptautiniu mastu, reikia paminėti, jog duomenys vertinant atskirus veiksnius skiriasi gana nežymiai.

Sekančiame paveikslėlyje (29 pav.), atkleidžiama pagrindiniai veiksniai, nulemiantys Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų pasitenkinimą darbe. Šie veiksniai turi didelės įtakos tiek darbuotojų pasitenkinimui, tiek prisirišimui (lojalumui) įmonei.



Šaltinis: sukurta autorės.

29 pav. Motyvacinių veiksnių vertinimas Lietuvos ir tarptautinėse kompanijose

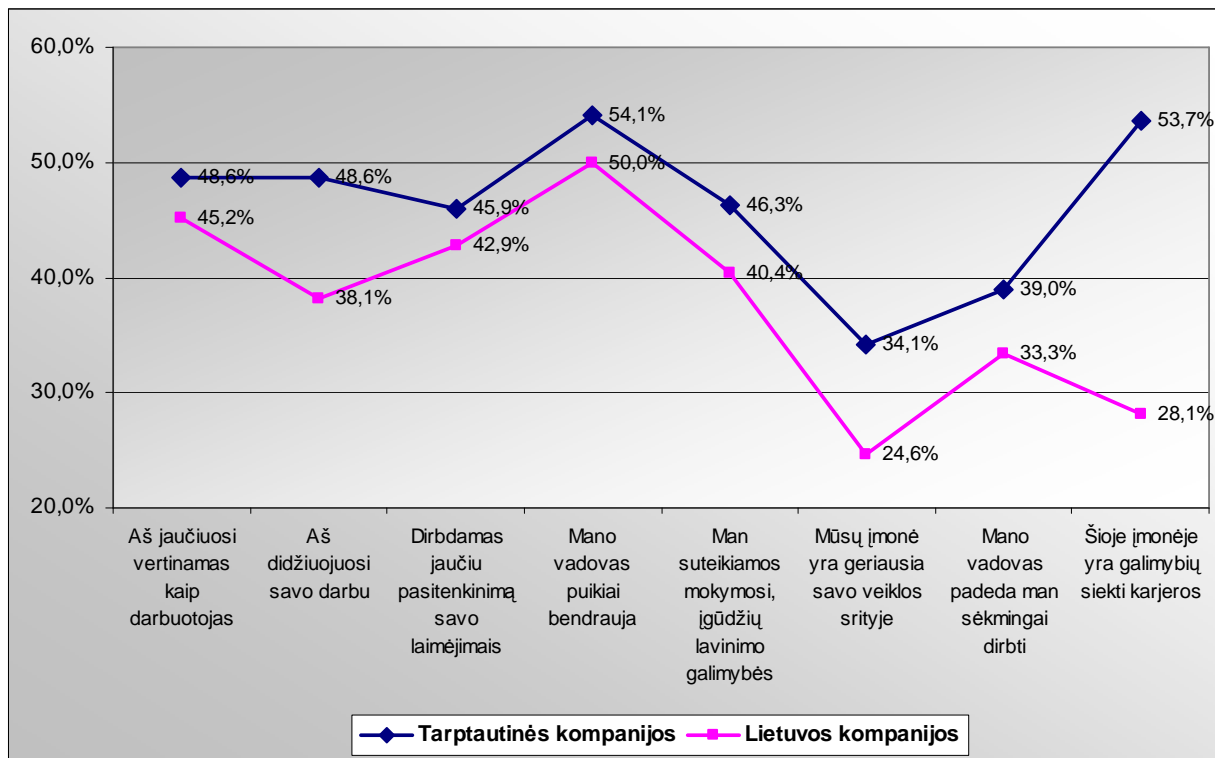
Tyrimo metu paaiškėjo, jog daugiau nei 65 proc. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų mano, jog savo įmonėje gali pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius, tačiau tik 46 proc. jaučiasi vertinami kaip darbuotojai, be to, trečdalis apklaustųjų (31 proc.) mano, jog jiems už atliktą darbą mokama neteisingai.

Vertinant bendrus abiejų įmonių tipų tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog labiausiai abiejų tipų kompanijų darbuotojai nepatenkinti karjeros įmonėje siekimo galimybėmis – 37 proc. teigė, jog jų įmonėje nėra galimybių siekti karjeros. Besididžiuojantys savo darbu sudarė mažiau nei pusę apklaustųjų (42 proc.), be to, vos 28 proc. teigė, jog jų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje.

Atskirai vertinant Lietuvos ir tarptautinių darbuotojų nuomonę, galima teigti, jog tarptautinių kompanijų darbuotojai yra labiau patenkinti darbu nei Lietuvos kompanijų darbuotojai. 30 pav. parodyta, kaip atskirus motyvacinius veiksnius vertina abiejų tipų kompanijų darbuotojai.

Tarptautinių kompanijų darbuotojai jaučiasi labiau vertinami kaip darbuotojai, labiau didžiuojasi savo turimu darbu, jaučia didesnę pasitenkinimą pasiektais laimėjimais nei Lietuvos darbuotojai. Be to, akivaizdu, jog tarptautinėse kompanijose yra žymiai didesnės karjeros perspektyvos

nei vien tik Lietuvos mastu veikiančiose įmonėse – 53,7 proc. palyginti su 28,1 proc., tai, be abejo, turi didelės įtakos ir darbuotojų pasitenkinimui savo įmone bei darbu.



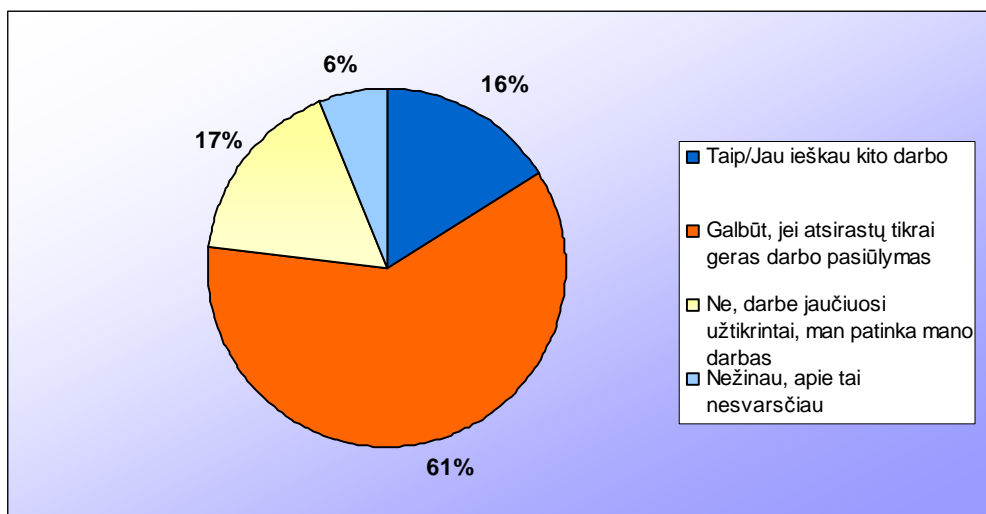
Šaltinis: sukurta autorės.

30 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į motyvacijos veiksnius

Reikia pažymėti, jog tarptautinių kompanijų darbuotojai be kita ko yra labiau patenkinti ir savo vadovais nei Lietuvos kompanijų darbuotojai – teigiamai teiginį „mano vadovas puikiai bendrauja“ įvertino atitinkamai 54,1 proc. ir 50 proc.; teiginį „mano vadovas padeda man sėkmingai dirbti“ – atitinkamai – 39 proc. ir 33,3 proc. respondentų.

Vis tik Lietuvos įmonių darbuotojai mano, jog savo darbe sėkmingai pritaiko savo įgūdžius bei sugebėjimus (70,2 proc. palyginti su 61 proc. tarptautinių kompanijų darbuotojais), jiems labiau patinka dirbti su savo bendradarbiais (61,4 proc. palyginti su 56,1 proc.) bei jaučiasi geriau atlyginami už atliktą darbą (50,0 proc. palyginti su 48,6 proc.).

Galima teigti, jog absoliuti dauguma visų tyrime dalyvavusių kompanijų (tiek Lietuvos, tiek tarptautinių) darbuotojų nėra lojalūs, nes beveik 2/3 dalyvių pasitaikius geresniam darbo pasiūlymui pakeistų dabartinį darbą (31 pav.), o 16 proc. nedvejodami pakeistų dabartinį darbą arba jau ieškosi naujo. Tik 17 proc. respondentų esamas darbas patinka, jame jaučiasi tvirtai ir jo nenorėtų pakeisti.



Šaltinis: sukurta autorės.

31 pav. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojų požiūris į turimo darbo keitimą

Daugiausiai abiejų tipų kompanijų darbuotojai darbą pakeistų dėl patrauklesnio darbo užmokesčio (25,5 proc.), galimybės dirbti įdomesnę darbą (14,4 proc.), galimybės mokytis ir tobulėti bei daryti karjerą (po 12,5 proc.). Mažiausiai darbuotojų sutiktų keisti darbą dėl kitos įmonės geresnės reputacijos ar įvaizdžio (tik 1,5 proc. respondentų) ir geresnių kitos įmonės teikiamų prekių ar paslaugų (tik 0,7 proc. respondentų).

Apibendrinant darbuotojų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis bei lojalumą įmonei vertėtų paminėti:

- Tarptautinių kompanijų darbuotojams svarbiausias veiksnys darbe yra finansiniai ir kiti skatinimo būdai (17,39 proc.), tuo tarpu Lietuvos kompanijų darbuotojams svarbiausias veiksnys yra kolegos ir bendradarbiavimas (15,98 proc.).
- Labiausiai Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojai patenkinti galimybe įmonėje pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius (65 proc. darbuotojų), mažiausiai patenkinti karjeros įmonėje siekimo galimybėmis – 37 proc. teigė, jog jų įmonėje nėra galimybių siekti karjeros.
- Vertinant bendrai Lietuvos ir tarptautinių kompanijų darbuotojus, besididžiuojantys savo darbu sudarė mažiau nei pusę apklaustųjų (42 proc.), be to, vos 28 proc. teigė, jog jų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje.
- Tarptautinių kompanijų darbuotojai jaučiasi labiau vertinami, labiau didžiuojasi savo turimu darbu, jaučia didesnę pasitenkinimą pasiektais laimėjimais, labiau patenkinti savo vadovais nei Lietuvos įmonių darbuotojai.

- Tik 17 proc. Lietuvos ir tarptautinių kompanijų respondentų esamas darbas patinka, jame jaučiasi tvirtai ir jo nenorėtų pakeisti, beveik 2/3 visų tyrimo dalyvių pasitaikius geresniam darbo pasiūlymui pakeistų dabartinį darbą, o 16 proc. nedvejodami pakeistų dabartinį darbą arba jau ieškosi naujo.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Pagrindinės motyvacijos teorijos yra skirstomos į poreikių (turinio) ir proceso teorijas. Poreikių teorijos aiškina pačius poreikius – tai, kas suteikia žmogui impulsą vienaip ar kitaip elgtis. Proceso teorijos rodo, kaip galima daryti įtaką poreikio veiklos mechanizmui – t. y. aprašo metodus, kaip galima skatinti žmogaus elgesį norima kryptimi.
- Visos motyvavimo priemonės yra skirstomos į vidines (netiesiogines) ir išorines (tiesiogines). Nepriklausomai kokios motyvacinės priemonės naudojamos, žmonės yra motyvuojami dviem būdais – iš išorės arba iš vidaus. Visos išorinės priemonės yra trumpalaikės, todėl siekiant ilgalaikio poveikio būtina sudaryti sąlygas atsirasti žmogaus vidinei motyvacijai.
- Motyvaciniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones, todėl dažniausiai siekiant motyvuoti yra renkamas motyvavimo priemonių kompleksas. Tam daugelyje įmonių naudojami darbuotojų motyvavimo modeliai, kurie yra skirstomi į dvi grupes – modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes, bei modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus.
- Skirtingų šalių darbuotojus motyvuoja kitokie veiksniai, todėl renkantis motyvuojančias priemones reikia atsižvelgti ir į šalį, kurioje darbuotojas gyvena, tradicijas, vertybes, papročius, kultūrą ir kt. Be to, darbuotojus motyvuojantys faktoriai laikui bėgant keičiasi – tam įtakos turi ekonominės sąlygos, darbo aplinkos pasikeitimai, darbo rinkos sąlygos, konkurencija, darbuotojų požiūrio pasikeitimas.

Atlikus motyvavimo sistemų taikymo tarptautinėse ir Lietuvos kompanijose tyrimą, galima padaryti tokias išvadas:

- 90,5 proc. tyrime dalyvavusių Lietuvos ir tarptautinių kompanijų motyvuoja savo darbuotojus. Tarptautinės kompanijos lyginant su Lietuvos kompanijomis labiau rūpinasi darbuotojų motyvavimu, nes iš 9,5 proc. kompanijų, kurios visiškai nemotyvuoja darbuotojų, 70 proc. yra Lietuvos įmonės.
- Tarptautinėse įmonėse dažniausiai naudojama darbuotojų motyvavimo priemonė yra įvairių švenčių, dovanų ruošimas, tuo tarpu mažiausiai populiarios – įmokos į pensijų fondus bei dalies pelno išmokėjimas. Lietuvos įmonėse populiariausia motyvavimo priemonė yra kintamas darbo užmokestis/premijos, mažiausiai populiari yra darbuotojų laisvalaikiui taikomos lengvatės. Tuo tarpu, finansinės priemonės tiek Lietuvos, tiek tarptautinėse kompanijose vis dar yra svarbiausios motyvuojančios priemonės – dauguma visų respondentų (69,4 proc.) mieliau

rinktūsi pinigines nei kitokios rūšies motyvavimo priemones, be to, darbo užmokestį, kaip svarbiausią motyvavimo priemonę, nurodė absoliuti dauguma tyrimo dalyvių – 71 proc.

- Motyvavimas turi didelės įtakos darbuotojų veiklai, nes 63 proc. tarptautinių ir Lietuvos kompanijų jį nurodo kaip svarbiausią veiksnį įtakojantį darbo rezultatus, taigi jis suprantamas kaip vienas iš didžiausių stimulų siekti geresnių darbo rezultatų. Pagrindinės motyvavimo priemonės galinčios padėti pasiekti geresnių darbo rezultatų, tarptautinių ir Lietuvos kompanijų atstovų nuomone, – didesnis darbo užmokestis ir tinkamesnis darbo rezultatų įvertinimas.
- Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos tiek Lietuvos, tiek tarptautinių kompanijų darbuotojų pasitenkinimui bei lojalumui įmonei yra galimybė pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius, nuolatinis informavimas apie pokyčius ir sprendimus, gera atmosfera darbe bei vadovo sugebėjimai bendrauti su pavaldiniais. Vis tik absoliuti dauguma visų tyrime dalyvavusių kompanijų (tiek Lietuvos, tiek tarptautinių) darbuotojų nėra lojalūs, nes beveik 2/3 tyrimo dalyvių pasitaikius geresniam darbo pasiūlymui pakeistų dabartinį darbą. Labiausiai neigiamai Lietuvos įmonių darbuotojų lojalumą veikia tai, jog jie nejaučia turintys galimybių siekti karjeros įmonėse, tuo tarpu tarptautinių kompanijų darbuotojai jaučiasi nepakankamai vertinami savo vadovų.

Ištyrus darbuotojų motyvavimo ypatumus ir jų įtaką darbuotojų veiklai tarptautinėse ir Lietuvos kompanijose, galima pateikti šiuos pasiūlymus:

- Norint stiprinti motyvavimo efektyvumą įmonėse, reikia didesnę dėmesį skirti individualiems darbuotojų norams ir poreikiams. Šiuo metu daugelyje įmonių yra taikomos vienodos motyvavimo priemonės visiems darbuotojams neatsižvelgiant į kiekvieno interesus, o tai didina jų nepasitenkinimą darbu, įmone ir neigiamai įtakoja jų rezultatyvumą. Būtina išsiaiškinti kas motyvuoja atskirus darbuotojus ar jų grupes, bei nustatyti kokio masto ir kokias konkrečias priemones taikyti atskiriems darbuotojams ar jų grupėms.
- Būtina vykdyti nuolatinis tyrimus susijusius su darbuotojų motyvavimu, nes jų norai ir poreikiai laikui bėgant kinta. Tik nuolatinių tyrimų duomenys suformuoja aišką ir konkretų situacijos vaizdą, kuris lemia daugelį svarbių įmonės sprendimų planuojant kaip motyvuoti personalą, kokias priemones taikyti ir pan.
- Kiekvienoje įmonėje būtina skatinti ne tik išorinę, bet ir vidinę darbuotojų motyvaciją. Tiek vadovams, tiek įmonių atstovams, tiesiogiai įtakojantiems sprendimus susijusius su darbuotojų motyvavimu, tiek visiems dirbantiesiems, turi būti rengiami specialūs seminarai, labiau padedantys suvokti tikrąją motyvavimo svarbą ir naudą tiek darbuotojui, tiek pačiai įmonei. Įmonės darbuotojams tokių seminarų metu galima padėti atrasti ryšį tarp asmeninių norų ir

įmonės tikslų, taip ugdant jų vidinę motyvaciją; įmonės vadovai turi būti mokomi kaip uždegti ir palaikyti kolektyvinę ugnelę ir asmeninę atsakomybę už bendrus rezultatus.

- Įmonių darbuotojai turi būti supažindinami su vertinimo sistema, nes tik aiški ir visiems suprantama vertinimo sistema duos laukiamų rezultatų. Tai įmonėse gali būti vykdoma per darbuotojų susirinkimus, viešai skelbiant informaciją, susijusia su įmone, jos vykdoma politika, tikslais, rezultatais, numatomais pasikeitimais ir pan. Taip pat kompanijose turi būti vykdomi asmeniniai ar darbuotojų grupių pokalbiai su vadovais, kuriuose būtų aiškiai išdėstomi abipusiai lūkesčiai, aptariami veiklos rezultatai, galimų problemų sprendimo variantai ir pan.

ŽILĖNAITĖ, Reda. (2009) *Motivation Systems Influence on Work in International Organization*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

S U M M A R Y

Motivation is known to be as one of the main things to make company successful in their business. There are many ways how to motivate, but companies' leaders must know what motivates their employees, because every individual has his own needs, and sometimes it differs one from another. Many motivational tools (such as bonuses, prizes, compensations, etc.) motivate people externally, while only internal motivation can create a long term employee satisfaction. Creating a motivating environment takes a lot of work – it requires care, a systematic approach, and authentic respect for one's team.

The purpose of the work is to analyze motivation systems used in international organization and their influence on work.

The subject of the work is motivation.

The analysis of modern science literature, articles, research and web based information has let to reveal the main peculiarities of motivation and motivational tools concept, the use of motivation in international and Lithuanian business.

The purpose of the research is to measure the degree of motivation usage in international and Lithuanian companies and its influence on work.

Work contains 67 pages, 8 tables and 31 picture.

Theoretical part of the work reveals the main motivation theories (content theories and process theories), motivational tools, models and influence on work efficiency. The second part of the work (analytical part) reviews the situation of world labour market, employee satisfaction, motivation usage differences in different countries. Results part was to survey the usage of motivation systems in international and Lithuanian companies. The results showed that majority of international and Lithuanian companies successfully use employee motivation in their business, and it has big influence on their works results.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. ALBRECHTAS, Juozas. (2005) *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica. 233 p. ISBN 9986-645-17-4.
2. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas : metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
3. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 388 p. ISBN 9986-13-715-2.
4. BENABOU, Roland; TIROLE, Jean. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation. Iš *Review of Economic Studies* [interaktyvus]. no. 70 [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.], p. 489-520. Prieiga per internetą: <<http://www.princeton.edu/~rbenabou/RES2003.pdf>>.
5. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo matyvavimas: mokomji knyga*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
6. CLARC, Richard, E. (2003) Fostering the work motivation of individuals and teams. Iš *Performance Improvement*. No. 42 (3) [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.], p. 21-29. Prieiga per internetą: <http://www.cogtech.usc.edu/publications/clark_fostering.pdf>.
7. DANILEVIČIŪTĖ, Sigita, (2004) Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas [interaktyvus]. Kaunas: LŽŪU, [žiūrėta 2008 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm>.
8. DUOBIENĖ, Jurga. (2005) Poreikių trikampis. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 12. ISSN 1392-4761.
9. DŽEVECKYTĖ, Rasa (2004) Motyvacija – ne tik didesnė alga. *Verslo žinios*, Nr.16, p.1.
10. FISHER, Cynthia D.; XUE YA YUAN, Anne (1998) What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses [interaktyvus]. Iš *The International Journal of Human Resource Management* 9:3, June 1998 [žiūrėta 2008 gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://classshares.student.usp.ac.fj/TS302/Assignment%20resources/What%20motivates%20employees.pdf>>.
11. GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis. Iš „*Vadovas ir pasaulis*“ [interaktyvus], nr. 5 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=42763&details=1>>.

12. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas. 76 p. ISBN 9955-497-71-8.
13. JUCEVIČIENĖ, Palmira (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.
14. KIM, Dongho (2006) Employee motivation: “Just ask your employees”. Iš *Seoul Journal of Business* Vol. 12, No 1 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12], p.19-36. Prieiga per internetą: <[http://cba.snu.ac.kr:8099/sjb/data/4%20Kim%20Dongho\(□\).pdf](http://cba.snu.ac.kr:8099/sjb/data/4%20Kim%20Dongho(□).pdf)>.
15. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda. (1994) *Darbo veiklos motyvacija : mokomoji priemonė*. Vilnius: VU leidykla. 32 p. ISBN 9986-19-074-6.
16. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN: 5-430-03320-0.
17. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai [interaktyvus]. Iš *Tiltai*, 2006, nr. 1 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11_18/DS.002.0.01.ARTIC>.
18. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina; PETRAUSKIENĖ, Rūta. (2007) Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos [interaktyvus]. Iš *Žemės ūkio mokslai*, nr. 2, p. 57-65 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Zem72/Zem_057_065.pdf>.
19. MARTINKUS, Bronislovas; SAKALAS, Algimantas; SAVANEVIČIENĖ, Asta. (2002a) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas : vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 221 p. ISBN 9986-13-853-1.
20. MARTINKUS, Bronislovas. (2003b) *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 140 p. ISBN 9986-38-449-4.
21. MASLOW, Abraham Harold. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa. 405 p. ISBN 9955-605-19-7.
22. MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. (2007) Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. Iš *Administration & Society* [interaktyvus], vol. 39, nr. 7 [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://aas.sagepub.com/cgi/content/abstract/39/7/803>>.
23. OSTERLOH, Margit; FREY, Bruno S. (2000) Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. Iš *Organization science* [interaktyvus]. vol. 11, no. 5 [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.], p. 538-550. Prieiga per internetą: <<http://ecow.engr.wisc.edu/cgi-bin/get/ie/691/2nembhard/researchpa/os-11-5.pdf>>.

24. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta. (2007) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Iš *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. nr. 19 [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.], p. 33-45. Prieiga per internetą: <www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf>. ISSN 1648-2603.
25. RITTER, Joseph A.; TAYLOR Lowell J. (1997) Economic models of employee motivation. Iš *Review* [interaktyvus], 1997 rugsėjis-spalis, p. 3-21. Prieiga per internetą: <<http://research.stlouisfed.org/publications/review/97/09/9709jr.pdf>>.
26. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas : Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
27. SAKALAS, Algimantas. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
28. STOŠKUS, Stasys, BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 232 p. ISBN 9986-38-624-1.
29. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė. (2008) *Motyvacija vadybos procese : mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 129 p. ISBN 978-9986-38-890-6.
30. Tarptautinių žodžių žodynas [atsakingasis redaktorius V. Kvietkauskas] (1985) Vilnius: VER. 527 p.
31. ŽAPTORIUS, Jonas. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Iš *Filosofija. Sociologija* [interaktyvus]. Nr. 4 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 17 d.], p. 105–117. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>. ISSN 0235-7186.

Informacijos šaltinių sąrašas:

32. AVIŽINIS, Paulius (2002) Kintanti karjeros samprata. Iš *Verslo žinios, vz.lt* [interaktyvus], *Karjera ir vadyba*, Nr. 45-48 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=51760&strid=1118&rs=0&ss=a0876afaa6f9b079049220ed680ef986&y=2002%2011%2007>>.
33. BlessingWhite (2008) *The State of Employee Engagement (2008). North American Overview* [interaktyvus]. Iš *BlessingWhite.com* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.blessingwhite.com/%5Ccontent%5Creports%5C2008EmployeeEngagementNAOverview.pdf>>.
34. BusinessWire (2006) Higher Stress Costing Job Satisfaction in U.S. Companies; 2006 Survey Reveals Generational Differences, Employment Issues and Productivity Perceptions

- [interaktyvus]., [žiūrėta 2009 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businesswire.com/portal/site/google/?ndmViewId=news_view&newsId=20060724005163&newsLang=en>.
35. DRIZGA, Vidmantas; ZDANAVIČIUS, Donatas. (2006) Darbuotojų skatinimas: prabanga ar neišvengiamybė? Iš *Verslo žinios*, Nr. 223, p. 15.
36. DROAR, Dave. (2006) Expectancy Theory of Motivation. Iš *arrod.co.uk* [žiūrėta 2008 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php>.
37. GALINIS, Ignas (2008) Seminarai užsienyje – nauja darbuotojų motyvacijos forma [interaktyvus]. Iš *Verslo labirintai, vlb.lt, 2008 gruodis-sausis, nr. 6* [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlb.lt/?page;2899;group;198>>.
38. HRM Guide (2008) Job satisfaction Survey [interaktyvus]. Iš *HRM Guide.com* [žiūrėta 2009 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hrmguide.com/commitment/job-satisfaction.htm>>.
39. International Labour Organization (2008) Global Employment Trends [interaktyvus]. January 2008, [žiūrėta 2008 m. gruodžio 18 d.]. ISBN 978-92-2-120912-6. Prieiga per internetą: <<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/get08.pdf>>.
40. KOSKI, Kathleen; REMER, Brian (2007) Impassioned Motivation [interaktyvus]. Iš *NASAGA conference Atlanta*, [žiūrėta 2008 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.thefirefly.org/Firefly/graphics/Impassioned%20Motivation.pdf>>.
41. SMITH, T. W. (2007) Job Satisfaction in America: Trends and Socio-Demographic Correlates [interaktyvus]. Iš *University of Chicago* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www-news.uchicago.edu/releases/07/pdf/070827.jobs.pdf>>.
42. The Thiagi Group (2004) Creating a Motivating Environment [interaktyvus]. 9 p. Prieiga per internetą: <<http://www.ispi.org/procomm/resources/IntroductiontoMotivationRichter.pdf>>.
43. The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) *Fourth European Working Conditions Survey* [interaktyvus]. Iš *Eurofond.com* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>>.
44. TNS-Gallup (2005) Darbuotojų prisirišimas [interaktyvus]. Iš *TNS-Gallup.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/bin/TRIM_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf>.
45. TNS-Gallup (2006) Žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas [interaktyvus]. Iš *TNS-Gallup.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tns->

gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_files/lt_files_58?ref=%2FIt%2Fdisp.php%2FIt_news%2FIt_news_251>.

46. TNS-Gallup (2008) Ko nori Lietuvos darbuotojas? [interaktyvus]. Iš *TNS-Gallup.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/bin/200810_Ko_nori_Lietuvos_darbuotojas.pdf>.
47. TODOR, Monika (2006) HR Trends and Practices in Central and Eastern Europe. Iš Mercer Human Resource consulting, *mercer.com*. [žiūrėta 2008 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mercer.com/shopbroker.htm?siteLanguage=100>>.
48. Verslo savaitė (2007) Lietuvoje darbuotojai jaučiasi vis laisvesni keisti darbą [interaktyvus]. Iš *Verslo savaitė.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/content/view/139/32/>>.
49. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas (2009) Lietuvos ūkio subjektai 2009 m. sausio 1 d. [žiūrėta 2009 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6527>>.
50. Lietuvos įmonių katalogas (2009) [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.imones.lt>>.
51. Vadovo pasaulis. (2002) Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. Iš *verslas.banga.lt* [interaktyvus], nr. 11. [žiūrėta 2009 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>>.
52. ZVICEVIČIŪTĖ, Alina (2007) Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai [interaktyvus]. Iš *Bernardinai.lt* [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą : <<http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/68559>>.

Tyrimo anketos pavyzdys

Laba diena,

Esu Reda Žilėnaitė, VU KHF tarptautinio verslo magistrantūros studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą apie darbuotojų motyvavimo sistemas organizacijose bei jų įtaką darbuotojų veiklai.

Būsiu labai dėkinga, jei sugaišite truputį savo brangaus laiko ir atsakysite į pateiktus klausimus – adresu <http://www.publika.lt/lt/apklausa-15-0669bfe4bfb157cceb684bac6ee4e8bd.html> . Atsakyti į klausimus gali vienas iš įmonės atstovų.

Anketa yra anoniminė. Apibendrinti rezultatai bus panaudoti baigiamajame darbe „Motyvavimo sistemų tarptautinėje organizacijoje įtaka veiklai“.

Ačiū Jums labai už pagalbą ir sugaištą laiką .

1. Kaip įvertintumėte darbuotojų motyvavimui skiriamą dėmesį Jūsų įmonėje?

- Skiriama labai daug dėmesio (*pereikite prie 3 klausimo*)
- Skiriama pakankamai dėmesio (*pereikite prie 3 klausimo*)
- Skiriama nepakankamai dėmesio (*pereikite prie 2 klausimo*)
- Skiriama labai mažai dėmesio (*pereikite prie 2 klausimo*)

2. Kodėl Jūsų įmonėje nepakankamai ar mažai dėmesio skiriama darbuotojų motyvavimui?

- Trūksta laiko ir resursų
- Šiuo metu tai neaktualu mūsų įmonei
- Trūksta žinių ir kompetencijos
- Aukščiausio lygio vadovai nepritaria šiai veiklai
- Tai yra nesvarbu
- Sunku pasakyti

3. Ar esate patenkinti Jūsų įmonėje taikomomis darbuotojų motyvavimo priemonėmis?

- Taip, visiškai patenkinti
- Labiau patenkinti nei nepatenkinti
- Labiau nepatenkinti nei patenkinti
- Nepatenkinti

4. Kokios priemonės Jūsų organizacijoje naudojamos motyvuoti darbuotojus?

(*Pažymėkite visas taikomas priemones*)

- Kintama darbo užmokesčio dalis/premijos
- Medicininių išlaidų padengimas ir/arba draudimas
- Įmokos į pensijų fondus
- Dalies pelno išmokėjimas/įmonės akcijų įsigijimas
- Tarnybinis telefonas/pokalbių mobiliu telefonu limitas
- Tarnybinis automobilis

- Reprezentacinės išlaidos
- Lengvatos teikiamoms įmonės pasaugoms
- Laisvalaikio lengvatos, nuolaidos
- Ruošiamos įvairios šventės, dovanos darbuotojams
- Darbuotojų mokymų bei kursų apmokėjimas
- Kita (*įrašykite*) _____

5. Kokie dalykai Jūsų nuomone svarbiausi darbe?

(Pažymėkite nuo 1 iki 7; kai 1-svarbiausia, 7-mažiausiai svarbu)

- Įmonės reputacija ir lyderystė
- Finansiniai ir kiti skatinimo būdai
- Kolegos ir bendradarbiavimas
- Vadovas
- Mokymai ir profesinis tobulėjimas
- Darbo aplinka ir sąlygos
- Pagarba, pripažinimas

6. Kalbant apie darbo vietą, kiek yra svarbios išvardintos sąlygos?

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Atlyginimo dydis				
Stabili įmonė/organizacija				
Stabili darbo vieta				
Geras darbuotojų kolektyvas				
Geras darbo klimatas				
Karjeros galimybės įmonėje/ organizacijoje				
Darbo pobūdis				

7. Įvertinkite teiginius:

	Taip	Ne	Iš dalies
Savo darbe aš pritaikau savo įgūdžius ir sugebėjimus			
Man tikrai patinka dirbti su savo bendradarbiais			
Aš jaučiuosi vertinamas kaip darbuotojas			
Aš didžiuojuosi savo darbu			
Mano vadovas reguliariai įvertina mano darbą			
Dirbdamas jaučiu pasitenkinimą savo laimėjimais			

Man pranešama apie pokyčius ir spendimus, kurie susiję su manimi			
Mano vadovas puikiai bendrauja			
Man suteikiamos mokymosi, įgūdžių lavinimo galimybės			
Mūsų įmonė yra geriausia savo veiklos srityje			
Mano vadovas padeda man sėkmingai dirbti			
Už atliekamą darbą man mokama teisingai			
Šioje įmonėje yra galimybių siekti karjeros			

8. Kuri skatinimo priemonė Jūsų nuomone yra efektyviausia?

- Išorinė - Piniginė (pvz.: DU, kintamas atlygis, premijos)
- Išorinė - Nepiniginė (pvz.: tarnybinis automobilis, telefonas, laisvalaikio lengvatos ir kt.)
- Vidinė (pvz.: vadovo pripažinimas, įvertinimas, pagyrimas, pagarba ir kt.)

9. Kaip vertinate motyvacinį darbo užmokesčio vaidmenį?

- DU yra svarbiausias veiksnys skatinantis jus dirbti
- DU yra svarbus, bet ne svarbiausias motyvacijos veiksnys
- DU nėra svarbus motyvacijos veiksnys

10. Kaip manote ar darbuotojų motyvavimas turi įtakos jų darbo rezultatams?

- Taip, tai geriausias stimulus
- Dažniausiai tai padeda
- Ne, darbo rezultatų tai neįtakoja

11. Kas labiausiai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų?

- Didesnis darbo užmokestis
- Geresni santykiai su kolegomis
- Didesnė vadovo pagalba
- Tinkamas darbo rezultatų įvertinimas
- Platesnės karjeros galimybės
- Informatyvus mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai
- Kita (*įrašykite*)

12. Kas Jūsų nuomone turi daugiausiai įtakos darbuotojų darbo rezultatams?

(Atsakymus sužymėkite nuo 1 iki 8, kai: 1-labiausiai įtakoja, 8-mažiausiai įtakoja)

- Žmonių sugebėjimai/įgūdžiai/patirtis
- Tinkamas darbų pasiskirstymas ir atlikimo eiga
- Bendradarbiavimas
- Kontrolė
- Komunikacija ir informacijos mainai
- Greitas ir kokybiškas sprendimų priėmimas
- Darbo pobūdis bei aplinka
- Atlygis už darbą

13. Jei atsirastų galimybė ar pakeistumėte savo dabartinį darbą?

- Ne, darbe jaučiuosi užtikrintai, man patinka mano darbas
- Galbūt, jei atsirastų tikrai geras darbo pasiūlymas
- Taip/Jau ieškau kito darbo
- Nežinau, apie tai nesvarsčiau

14. Dėl kokių priežasčių pakeistumėte darbą?

(Pasirinkite daugiausiai 3 variantus)

- Galimybė dirbti įdomesnę darbą
- Galimybė daryti karjerą
- Galimybė mokytis ir tobulėti
- Geresnės darbo sąlygos (aplinka, interjeras, darbo priemonės)
- Patikimesni vadovai
- Darnesnis ir draugiškesnis kolektyvas
- Patrauklesnis atlyginimas
- Didesnės socialinės garantijos
- Aukštesnės pareigos
- Geresnė teikiamų paslaugų ar prekių kokybė
- Geresnis įmonės įvaizdis ir reputacija
- Didesnis savarankiškumo ir saviraiškos skatinimas
- Esamas darbas mane tenkina, nėra priežasčių dėl kurių norėčiau jį pakeisti

15. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

16. Jūsų amžius*(įrašykite skaičiu)*_____

17. Kiek laiko dirbate kompanijoje?

- Mažiau nei 1 metai
- Nuo 1-3 metų
- Nuo 3-7 metų
- Virš 7 metų

18. Kokias pareigas šiuo metu užimate?

- Vadovas (įmonės savininkas)
- Vadovas (padalinio/grupės)
- Specialistas/tarnautojas
- Kita

19. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštesnysis/nebaigtas aukštasis
- Aukštasis
- Kita

20. Jūsų įmonė yra:

- Tarptautinė (turi filialus ir Lietuvoje, ir užsienyje)
- Lietuvos

21. Jūsų įmonėje dirba:

- iki 30 darbuotojų
- 31-100 darbuotojų
- 101 ir daugiau darbuotojų

22. Jūsų įmonė užsiima:

- Gamyba
- Prekyba
- Teikia paslaugas
- Kita (įrašykite)_____