

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

REDA ZABULYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ĮTAKĄ DARANČIOS PRIEMONĖS IR JŲ
TAIKYMAS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

REDA ZABULYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ĮTAKĄ DARANČIOS PRIEMONĖS IR JŲ
TAIKYMAS VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI MOTYVACIJOS ASPEKTAI.....	9
1.1. Motyvacijos samprata ir raidos etapai.....	9
1.2. Motyvacijos teorijos.....	13
1.3. Motyvacijos modeliai.....	21
1.4. Motyvavimo svarba bei skatinimo priemonės.....	25
1.5. Motyvacija viešajame ir privačiajame sektoriuje.....	32
2. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMO TYRIMŲ ANALIZĖ.....	36
2.1. Lietuvos ir užsienio šalių darbuotojų motyvavimo priemonių lyginamoji analizė.....	36
2.2. Darbuotojų motyvacijos sistemų taikymas Lietuvoje.....	41
2.3. Motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis.....	48
3. MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ TAIKYMO VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	50
3.1. Tyrimo metodika.....	50
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	54
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	74
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	78
SANTRAUKA (anglų kalba).....	81
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	82
PRIEDAS.....	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida.....	12
2 lentelė. Poreikių hierarchija pagal A. Maslow poreikių teoriją.....	15
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....	27
4 lentelė. Lyginamasis požiūris į darbuotojų motyvuojančius veiksnius.....	37
5 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	52
6 lentelė. Socialinės apklaustųjų charakteristikos.....	55
7 lentelė. Ryšys tarp svarbiausių motyvacinių priemonių taikomų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų.....	66
8 lentelė. Pagal amžių pageidaujamos motyvacinės priemonės	71
9 lentelė. Pagal atlyginimą pageidaujamos motyvacinės priemonė.....	72
10 lentelė. Pagal išsilavinimą pageidaujamos motyvacinės priemonės.....	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvacijos modelis.....	10
2 pav. Maslow poreikių hierarchija	14
3 pav. Herzberg dviejų poreikių hierarchija.....	17
4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg.....	17
5 pav. Motyvacijos modelis pagal V.Vroom teoriją.....	19
6 pav. L.W.Porter, E.E.Lawler darbo motyvacijos schema.....	20
7 pav. Darbo motyvacijos ir asmeniniu savybių sąsajos.....	21
8 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	22
9 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu Europoje.....	38
10 pav. Darbo pasitenkinimo veiksniai.....	39
11 pav. Darbuotojų prisirišimas skirtingose regionuose.....	40
12 pav. Dažniausiai taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės viešojo sektoriaus organizacijose.....	42
13 pav. Veiksniai svarbūs dirbant valstybės tarnyboje.....	43
14 pav. Populiariausios darbuotojų skatinimo bei motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse.....	44
15 pav. Darbuotojų netenkinantys motyvacijos būdai.....	45
16 pav. Darbuotojus tenkinantys motyvavimo būdai.....	45
17 pav. Darbo sąlygų vertinimas.....	46

18 pav. Motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis.....	49
19 pav. Organizacijų pasiskirstymas pagal sektorius.....	56
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu.....	57
21 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas.....	58
22 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo gaunamo atlyginimo.....	59
23 pav. Ar įmonėje taikomos motyvavimo priemonės?.....	59
24 pav. Ar motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės privačiame sektoriuje?.....	60
25 pav. Ar motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės viešame sektoriuje?.....	60
26 pav. Motyvacinės priemonės taikomos darbuotojams viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.....	61
27 pav. Ar respondentai informuoti apie įmonės motyvacijos priemones.....	62
28 pav. Motyvacinių veiksnių vertinimas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.....	63
29 pav. Motyvaciniai veiksniai, privatų ir viešąjį sektorių vertinant atskirai.....	64
30 pav. Svarbiausios motyvacinės priemonės viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams.....	65
31 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų priimtinausios motyvacinių priemonių grupės.....	67
32 pav. Darbo motyvai, kurie darytų didžiausią įtaką darbuotojams.....	68
33 pav. Darbuotojų motyvavimo svarba organizacijos sėkmei.....	69
34 pav. Darbuotojų motyvavimo svarba organizacijos sėkmei.....	70

ĮVADAS

Temos aktualumas. Su savo lūkesčiais mes gyvename visuomenėje, kurioje jau seniai nagrinėjama vis svarbesne tampanti motyvacijos tema. Efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominį kilimą bei klestėjimą. Todėl yra svarbus visuomenėje vyraujantis požiūris į darbą: ir atskiro žmogaus, ir įmonės, organizacijos vadovų, ir vyriausybės. Šiais laikais, matyt, vadovas neabejoja, kad, norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų, būtina skatinti darbuotojų veiklą, reikia, kad atsiskleistų darbuotojų galimybės – šiuo tikslu ir naudojamas darbo veiklos motyvavimas.

Keičiantis pagrindinėms žmonijos egzistencijos vertybėms, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizaciją, keičiasi darbo motyvacijos turinys ir formos. Atsirado būtinybė ypatingą dėmesį kreipti į tuos veiklos motyvus, kurie priklauso nuo paties žmogaus prigimties ir jo vertybinių orientacijų, nukreiptų stiprinti dvasingumą ir puoselėti žmogų supančią darbinę aplinką, nepažeidžiant jos natūralaus vieningumo.

Didelė dalis organizacijų nepakankamai derinasi prie pasikeitusių rinkos sąlygų, besikeičiančių darbuotojų poreikių, todėl yra būtinybė išsiaiškinti ir įvertinti, kokias motyvavimo priemones, užtikrinančias efektyvesnę įmonių veiklą bei didesnę darbuotojų pasitenkinimą taiko tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos, bei išsiaiškinti problemas, susijusias su naudojamomis motyvavimo priemonėmis ir pateikti galimus šių problemų sprendimo pasiūlymus.

Problemos ištyrimo lygis. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys: skirtingi individai, aplinka, sąlygos, laikas suponuoja mintį apie jos nestatišką prigimtį ir nuolatinę kaitą. Darbuotojų motyvavimo tema yra sulaukusi tiek psichologijos, tiek vadybos, tiek organizacijų sociologijos, tiek ir kitų mokslo sričių teoretikų bei praktikų dėmesio. Šią problemą nagrinėjo tokie vadybos teoretikai kaip F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg ir kt. Lietuvoje V. Barvydienė, J. Kasiulis, (2003), I. Bučiūnienė (1996), V. Dubinas, D. Šavareikienė (2003), P. Jucevičienė (1996), L. Marcinkevičiūtė (2003, 2004, 2006), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) ir kt. Teorijos atsiradimą lydėjo daug motyvacijos tyrimų (dauguma jų atlikti JAV). Taip pat bandyta tirti santykį tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, ketinimo keisti darbo vietą (Crewson, 1997; Naff, Crum, 1999).

Lietuvoje sutinkama tokių tyrimų, kurie atskirai analizuoja privataus arba viešojo sektorių motyvacinius ypatumus. Šis tyrimas leis apjungti ir palyginti motyvacines priemones taikomas privataus ir viešojo sektoriaus Lietuvos organizacijose.

Darbo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonės,

Darbo tikslas - ištirti motyvacijai įtaką darančias priemones ir jų taikymo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Šio tikslo įgyvendinimui, buvo sprendžiami sekantys **uždaviniai**:

- Išnagrinėti darbuotojų motyvavimo raidos etapus, teorijas ir modelius;
- Išanalizuoti motyvavimo priemonės ir jų taikymo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose;
- Aptarti motyvacinės priemonės naudojamas Lietuvoje ir skirtingose šalyse bei suformuoti motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelį;
- Pagrįsti motyvacijai įtaką darančių priemonių ir jų taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo metodologiją;
- Ištirti Lietuvoje veikiančių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų taikomas ir pageidaujamas darbuotojų motyvavimo priemones, pateikiant jų lyginamąją analizę.

Suformuluotos hipotezės:

- Darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje motyvacinių priemonių taikoma mažiau, nei dirbantiems privačiame sektoriuje.

- Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės priemonės skiriasi, priklausomai ar viešajame, ar privačiajame sektoriuje jie dirba.

- Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių.

- Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės priklauso nuo demografinių rodiklių.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teoriniai motyvacijos aspektai, motyvacijos priemonių taikymo analizė Lietuvoje ir skirtingose šalyse bei darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimas.

Pirmoje darbo dalyje apžvelgiami **TEORINIAI MOTYVACIJOS ASPEKTAI**. Pateikiama skirtingų autorių nuomonė apie motyvacijos sampratą, analizuojamos motyvacinės teorijos, jų skirstymas. Taip pat apžvelgta darbuotojų motyvavimo modelių ir priemonių klasifikacija.

Antroje darbo dalyje aprašoma **MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMO TYRIMŲ ANALIZĖ** Lietuvoje ir skirtingose šalyse, remiantis atliktais tyrimais bei specialistų komentarais. Suformuojamas motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis.

Trečioje darbo dalyje pateikiamas **MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMO VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS**. Tyrimo rezultatai pateikiami lyginant Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų taikomų motyvavimo priemonių skirtumus.

Tyrimo metodai. Rašant magistro darbą vadovautasi lietuvių bei užsienio autorių teorinės medžiagos analize, sinteze, sisteminiu. Analitinėje dalyje pateikiama *lyginamoji mokslinės literatūros* bei *informacinių šaltinių* aprašomoji analizė jau atliktų tyrimų. Motyvavimo priemonių

tyrimas atliktas anketinės apklausos būdu. Tyrimui atlikti buvo naudota vienkartinė anketinė apklausa, siekiant surinkti kuo tikslesnius tyrimui reikalingus duomenis. Respondentų atsakymai susisteminti ir apdoroti *statistinės analizės metodu* bei *lyginamosios analizės principu*, kurių tikslas - pagrįsti arba paneigti iškeltas hipotezes.

Darbe naudoti šaltiniai. Siekiant atlikti kuo tikslesnį iškeltų uždavinių įvykdymą, darbas atliktas naudojantis įvairiais moksliniais bei informaciniais šaltiniais, daugiausiai periodiniais moksliniais literatūros šaltiniais bei straipsniais internete, lietuvių bei užsienio autorių teorine medžiaga, Lietuvos ir užsienio įmonių interneto svetainėse pateikta informacija. Motyvavimo priemonių tyrimas atliktas anketinės apklausos būdu, iš gautų rezultatų pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys bei išvados ir pasiūlymai. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 69 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių ir 34 paveikslus. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 54 šaltiniai.

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS ASPEKTAI

Kiekvienoje visuomeninėje ekonominėje formacijoje motyvacijai buvo skiriamas didelis dėmesys, tik skyrėsi motyvacijos turinys, formos ir metodai. Motyvacija – tai vienas svarbiausių veiksmų veiklos produktyvumui didinti. Motyvacijos požiūris, paremtas darbuotojų poreikių tenkinimu, pažymi, kokią vaidmenį vaidina motyvacija tokių poreikių, kaip pasiekimo saviraiškos poreikiai. (Desler 2001, p. 347).

Aplinka teikia darbuotojui informaciją, kurią kiekvienas subjektas priima kitaip, savaip naudodamas suvokimo ir pojūčio kanalus. Informacija patenka į protą, kur mąstymo dėka ji analizuojama ir interpretuojama; sprendžiami, įvairūs klausimai, numatoma tolesnė veikla, vertinama informacija, kuriamos idėjos, formuojamos nuomonės, lyginama su turimais stereotipais, ieškoma priežasčių ir pagrindimo. Vėliau perdirbta informacija pereina į poreikių sferą. Jei informacija atitinka lūkesčius, kyla teigiamos emocijos, teigiami jausmai. Jei ne, kyla neigiamos emocijos. Emocijas sąlygoja elgsenos ir veiklos reakcija, t.y. tai, ką darbuotojai vertina ir priima kaip informaciją.

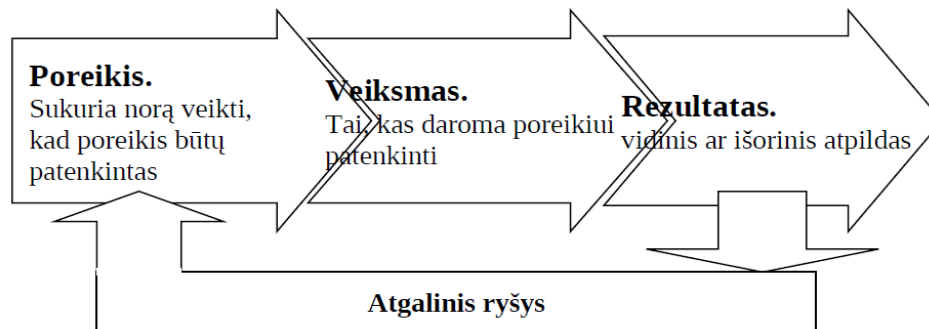
Jei veikla nėra asmenybei reikšminga, t.y. neteikia pasitenkinimo, atsiranda noras ją keisti, kyla motyvacija ieškoti naujų veiklos krypčių. Tuomet kinta motyvai, kartu keisdami darbuotojo veiklos pobūdį konkrečioje situacijoje. Motyvų rezultatai ir pasikeitimai priklauso nuo asmenybės nuostatų, interesų, įsitikinimų, vertybių, gyvenimo tikslų. (Marcinkevičiūtė L, 2003, p. 7)

1.1. Motyvacijos samprata ir raidos etapai

Motyvacijos terminas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“, kuris reiškia „judėti“. I. Bučiūnienės teigiamu, *motyvacijos* sąvoka gimė marketingo, kuris dar tuo metu nebuvo taip vadinamas, srityje. Ją perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius (Bučiūnienė, 1996). *Motyvacija* apibrėžiama kaip elgsenos (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2005). G. A. Cole (1988) teigia, kad *motyvacija* yra procesas, kurio metu žmogus pasirenka kaip jam veikti, norėdamas pasiekti savo asmeninius tikslus. G. Felser mano, kad *motyvacija* yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto. Taigi šiuose motyvacijos apibrėžimuose akcentuojami asmens veiksmas, savo asmeniniams poreikiams, tikslams pasiekti. Anot W. Vandenberg (2004), *motyvacija* visada buvo esminis personalo valdymo faktorius. Tai pagrindinis kintamasis kuriant didelio našumo įmones. Taip tvirtina tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus

tyrinėtojai. *Motyvacija* – vienas aktualiausių viešojo administravimo klausimų, tuo tarpu privačiame sektoriuje motyvacijos svarba jau seniai akivaizdi.

Motyvacijos atsiradimą skatina iškilęs poreikis. Pasirinkus atitinkamą veiksmą, galima patenkinti poreikį, nepilnai patenkinti arba visiškai nepatenkinti. Jei pasirinktas veiksmas yra sėkmingas, žmogus gauna vidinį ar išorinį atlygį, t.y. patenkina poreikį. Taip sukuriamas ir atgalinis ryšys – kitą sykį žmogus žino, ką turi daryti, kad gautų laukiamą atpildą. Tai reiškia, kad patirtis įtakoja žmogų būsimose situacijose. 1 pav. parodytas paprastas motyvacijos modelis.



Šaltinis: R. L. DAFT. 2003. *Management*. South-Western Thomson psl. P. 547

1 pav. Motyvacijos modelis

Taigi, poreikiai motyvuoja kiekvieną žmogų veikti, tik kiekvienas tam darbui turi skirtingas priežastis (pinigai, bendravimas su kolegomis, asmenybės tobulėjimas, patirtis, socialinės garantijos ir pan.). Žmonės jaučia poreikį tada, kai jaučia fiziologinį ko nors trūkumą. Šie poreikiai būna išoriniai – maistas, piniginis atlyginimas, paaukštinimas ir pan., ir vidiniai – tobulėjimas, pasitenkinimas ir pan. (R. L. Daft, 2003).

Motyvacija yra plati sąvoka, aprėpianti keletą terminų bei nusakanti įtaką žmonių elgesio veržlumui ir kryptingumui. Apibendrinus pateiktas motyvacijos sąvokas galima teigti, kad motyvacija tai procesas, būseną, elgseną, veiksmą, kuriuos skatina įvairūs motyvai. Motyvai, skatinantys žmogaus veiklą, išreiškia jo santykį su aplinka, kuris atsispindi emociniuose išgyvenimuose. Tenkinant poreikį, emocijos kinta nuo nepasitenkinimo, įtampos, priklausomai nuo poreikių patenkinimo sėkmingumo. Motyvų atsiradimą stipriai lemia asmens aktyvi paieškinė veikla. Toliau trumpai pateikiama motyvacijos raida.

Motyvacijos raida. Į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labai atkreipė dėmesį dar Platonas, kuris savo garsiojo veikalo „Valstybė“ penktoje knygoje siūlė „jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų“. Jau prieš kelis tūkstančius metų buvo gerai suvokiama, kad darant poveikį žmonėms, galima pasiekti norimų tikslų įgyvendinimo. Tuo pačiu „movere“ buvo įjęs į įvairaus rango vadovų leksikoną. Žmonijos istorija byloja, kad nuo

Senovės Egipto bei Graikijos laikų iki 20 – ojo amžiaus 3 – ojo dešimtmečio vadovų tarpe plačiausiai paplitusiu motyvavimo būdu buvo laikomas „botago ir meduolio“ metodas. Neatsitiktinai, kad iki mūsų laikų perduodamuose įvairiuose senovės mituose galima aptikti kaip valdovai vieniems skiria apdovanojimus, tuo tarpu kitiems – pakelia kardą virš galvos. Tokią valdinių motyvavimo būdą galima aptikti net Biblijoje. Tik apie 1910 metus dėka F.W.Taylor darbų, t.y. atsiradus „mokslinio valdymo mokyklai“, buvo pasiūlytas patobulintas „botago ir meduolio“ metodas. Tuo metu į vadybos žodyną buvo įvesta „dienos pakankamos išdirbio normos“ sąvoka ir pasiūlytas didesnis darbo užmokestis tiems, kurie pagamindavo daugiau produkcijos. Naujas požiūris į pavaldinių motyvavimą drauge su darbuotojų specializacija bei darbų standartizacija tais laikais ženkliai padidino žmonių motyvus dirbti našiau. (V. Gražulis, 2005, p. 5-6).

Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualios raidos etapą, kuriuose vyravo viena arba kita mokslinė mintis. Aštuntame- devintame XX a. dešimtmetyje, susiformavus turininėms ir procesinėms motyvacijos kryptims, mokslininkai daugiau dėmesio skyrė motyvavimo teorijų raidos analizei.

1930 – 1970 metais pagrindinis dėmesys buvo koncentruojamas į darbuotojų saugumo bei materialinius motyvus, todėl motyvavimo priemonės apsiribodavo nekintamu darbo užmokesčiu, griežta kontrole, reglamentacija ir nuobaudomis.

1970 – 1980 metais didesnę reikšmę įgavo bendravimo bei afiliacijos motyvai, todėl darbuotojai buvo motyvuojami tokiomis priemonėmis kaip bendri darbuotojų susirinkimai, šventės, teigiamo psichologinio klimato tarp darbuotojų formavimu, individualių laimėjimų įvertinimu ir t.t.

1980 – 1990 metais darbuotojai įtraukiami į įmonių valdymą, nustatomi individualūs ir grupiniai tikslai, tinkamai ir teisingai vertinami darbo rezultatai. Šiam periodui būdingi socialiniai pagarbos bei pripažinimo motyvai.

1990 – 2000 metais koncentruojamasi į darbuotojų saviraiškos bei potencialų savo galimybių realizavimo motyvus. Pradedamos taikyti tokios motyvavimo priemonės kaip karjeros kėlimo galimybės, kvalifikacijos tobulinimas, įgaliojimų delegavimas ir t.t. (Marcinkevičiūtė L, 2003, p. 4, 15-16)

Labai didelę reikšmę motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis – biheviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgesys, bihevioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų. (Almonaitienė, 2003, p.16).

Pirmoje lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai, atsižvelgiant į motyvacijos koncepcijų vystymąsi vadybos raidos kontekste.

Darbuotojų motyvavimo priemonių raida

Laikotarpis, dešimtmečiai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai	Motyvacijos modelis ir autoriai	Motyvacijos priemonės poreikiams tenkinti
Iki 20 – ojo amžiaus 4 – ojo dešimtmečio	Fiziologiniai: <ul style="list-style-type: none"> • Bazinis apmokėjimas • Maistas ir kt. Saugumo: <ul style="list-style-type: none"> • Saugus darbas • Finansinė nepriklausomybė 	Tradicionis: H. Fayol H. Ford F. Taylor	Darbo sąlygos; Darbo užmokestis; Kontrolė ir nuobaudos; Tobulas darbo organizavimas; Griežtas darbo reglamentavimas;
20 – ojo amžiaus 4 – asis – 6 – asis dešimtmečiai	Socialiniai: <ul style="list-style-type: none"> • bendravimas • priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: <ul style="list-style-type: none"> • pripažinimas • atsakomybė ir kt. 	Žmonių santykiai: C. Bernard E. Mayo Žmogiškieji ištekliai: F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Alderfer C. McClelland K. Levin	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose; Individualių laimėjimų vertinimas; Griežtos kontrolės poveikio sumažinimas; Dėmesys darbuotojui; Įgaliojimų delegavimas ir kt.
20 – ojo amžiaus 7 – asis dešimtmetis	Saviraiškos <ul style="list-style-type: none"> • galimybės tobulėti • reikšti kūrybingumą ir kt. 	F. Skinner E. Locke P. Drucker L. Porter E. Lawler V. Vroom S. Adams	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku; Aktyvus dalyvavimas organizacijos tikslų įgyvendinime; Individualių tikslų nustatymas; Kvalifikacijos tobulinimas; Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas ir kt.
Po 20 – ojo amžiaus 8 – ojo dešimtmečio	Individo potencialių galimybių realizavimas	W. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija; Bendrų ir visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais; Kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas; Kvalifikacijos kėlimas; Įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas

Šaltinis: GRAŽULIS V. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*, P. 18 – 19

Šiuolaikinių motyvacijos požiūrių analizė padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia kasdieninius vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijoje.

Apibendrinant skyrelyje pateiktas mintis, patebima, kad nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei conceptualios raidos etapą, kuriuose vyravo viena arba kita mokslinė mintis. Motyvacijoje išskiriant išorinius skatulius kaip valdymo veiksmus, reikia kalbėti apie motyvacijos teorijas. Siekiant paaiškinti motyvaciją, jos veiksniai buvo kuriamos motyvacijos teorijos. Jos aptariamose sekančiame skyriuje.

1.2. Motyvacijos teorijos

Motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų bei koncepcijų. Visos jos yra teisingos, tačiau ne visos jos gali būti taikomos. Suprantama, kad demokratijos ir pažangos augimo kryptimi vykstantys visuomenės transformacijos procesai lemia šiuolaikinės motyvacijos teorijų taikymą įmonėse, tačiau būtina suprasti, kad motyvavimas, būdamas daugialypiu socialiniu reiškiniu ir labai sudėtinga veiklos sfera, ne tik glaudžiai siejamas su visuomenės evoliucija, bet yra sąlygojamas kultūros. (Marcinkevičiūtė L, 2003, p. 6)

Motyvacijos teorijos susiformavo XIX – XX amžiaus sandūroje. Pradininkas – F. Taylor (1856 -1915). Jis atliko bandymą: darbininkui buvo pasakyta, kad jeigu jis atliks darbą ypatingu būdu, tai gaus didesnę atlyginimą (tuo metu pinigai buvo pagrindinis motyvatorius); taip pat buvo parodyta, kaip tą darbą atlikti. F. Taylor akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą. Todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: *poreikių (turinio) teorijos ir proceso teorijos*. Jos atspindi šiuolaikinės motyvavimo tendencijas ir nagrinėja tokius klausimus kaip pripažinimas, paaukštinimas, atsilyginimą už darbo rezultatus, darbuotojų pasiektų rezultatų susiejimą su įmonės pasiekimais, pasitenkinimą darbo rezultatais ir t.t. (P. Jucevičienė, 1996, p.100)

Poreikių (turinio) teorijos. Poreikių teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro elgesio priežastimi, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja tam tikrų poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra. Remiamasi nuomone, kad nepatenkinti poreikiai sukelia neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu šią problemą stengiasi pašalinti.

„Poreikio“ sąvoka motyvavimo teorijose suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokojant. Pagal B. Neverauską ir A. Rastenį (2001), žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą veikti. Terminas „poreikio patenkinimas“ nusako žmogaus pozityvų pasitenkinimą bei gerovės jausmą. Tai paskyrimas į aukštesnes pareigas, didesnis darbo užmokestis, projekto užbaigimas, kolegų padėka ir kt. Daugelio specialistų nuomone, patenkinus poreikį nebelieka veiklos motyvavimo (kol neatsiranda naujas jo deficitas). Kartu pripažįstama, kad žmogus gali ir neturėti sąmoningai išreikšto poreikio, tačiau yra tokių, kuriuos jis gali jausti nuolat. Dėl nuolatinio troškimo jausti kai kuriuos poreikius, galima sutikti su nuomone, jog poreikis yra „objektyvi būtinybė, reikalaujanti žmogaus organizmo gyvybingumo palaikymo ir vystymosi bei asmenybės tobulėjimo. (B. Neverauskas, A. Rastenis, 2001, p.26, 66)

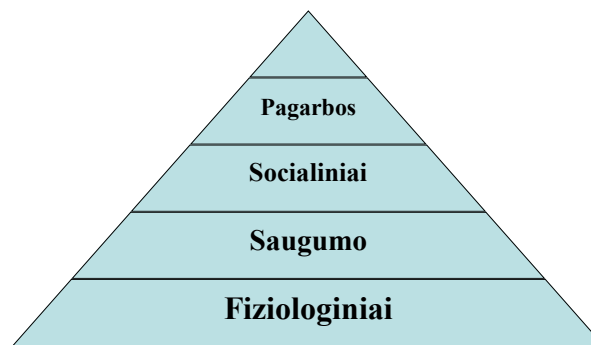
Iš poreikių teorijų galėtume išskirti poreikių hierarchiją pagal A. Maslou (Maslow), K. Alderferio (Alderfer) ERG modelį, taip pat poreikių rūšis pagal D. Maklelandą (McClelland). Turinio teorijoms iš dalies galima prisikirti ir F. Herbergo (Herzberg) dviejų veiksmų teoriją, kuri yra ne tiek motyvacijos, kiek pasitenkinimo darbų teorija.

Maslow poreikių hierarchijos teorija. A.Maslow poreikių hierarchijos teoriją sukūrė daugelį metų stebėjęs ir tyręs klinikoje savo pacientu. Teoriją publikavo 1943 m. psichologas teigia, jog žmogus yra norimas individas. Jis turi įgimtą norą patenkinti poreikius.

A. Maslow teorija turi dvi pagrindines prielaidas:

1. Žmonės yra linkę kurti, kad patenkinti savo asmeninius poreikius. Kai individas poreikių patenkinti nebegali, jis yra linkęs juos mažinti.
2. Žmonės turi tuos pačius poreikius.

A. Maslow teorija teigia, jog motyvacija yra penkių pagrindinių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos. Kai patenkinami fiziologiniai poreikiai, atsiranda saugumo, kai patenkinami šie, atsiranda socialiniai ir taip laiptais aukštyn. A. Maslow penkias poreikių kategorijas sujungė į hierarchiją (Žr. 2 paveikslą).



Šaltinis: KREITNER, KINICKI (1995) *Organization Behavior*, P. 182

2 pav. Maslow poreikių hierarchija

A.Maslow išskyrė poreikius, kurie bendri visiems žmonėms:

- Fiziologiniai poreikiai. Tai oro, vandens, maisto, sekso poreikiai.
 - Saugumo poreikiai. Tai poreikiai jaustis emociškai ir fiziškai saugiam, turėti namus, rūbus, atsiriboti nuo rūpesčių.
 - Socialiniai poreikiai. Tai poreikiai draugauti, mylėti.
 - Pagarbos poreikiai. Tai poreikiai būti gerbiamam, pripažintam, pastebėtam, kitokiam nei kiti.
 - Saviraiškos poreikiai. Tai poreikiai realizuoti save, tapti tuo, kuo tik asmuo gali tapti.
- (Kreitner, Kinicki, 1995, p. 182)

A. Maslow teorija teigia, kad žmonės nėra motyvuoti patenkinti dviejų lygių poreikių tuo pačiu metu. Jo idėjos gali būti pritaikytos organizacijoje. Buvo pastebėta, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kur nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali funkcionuoti, kaip „normalus“. Taip pat ir organizacijoje: kol individas neaptiko savo poreikių darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip įmanoma.

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 pasisididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.
Šeimos, draugų, bendruomenės pritirimas 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, garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė
Oras, vanduo, maistas, pastogė, miegas, seksas, apranga	1. Fiziologiniai	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.

Šaltinis: GRAŽULIS V. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*, p. 31

Pateikta hierarchija rodo, kad žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs.

ERG (Alderfer) teorija. K. Alderfer pasiūlė modifikuotą poreikių hierarchijos teoriją, kuri iš esmės pakeičia A. Maslow teorijos penkis hierarchinius lygius į tris. Šis modelis žinomas kaip ERG (existence – relatedness – growth) teorija, lietuviškai EGA (egzistencija – sąveika – augimas).

K. Alderfer siūlo šiuos tris poreikių lygius:

1. Egzistencijos poreikiai. Jie reikalingi palaikyti žmogaus egzistavimą. Šiai kategorijai priklauso fiziologiniai ir saugumo poreikiai.
2. Sąveikos poreikiai. Jie rodo žmogaus ir jo socialinės aplinkos santykį. Šie poreikiai apima socialinius ir tarpusavio santykių poreikius.
3. Augimo poreikiai – tai aukščiausi poreikiai. Įskaitant savigarbos ir saviraiškos poreikius.

K. Alderfer nuomone, individai juda hierarchijoje nuo egzistencijos iki sąveikos, nuo sąveikos iki augimo poreikių, t. y. Nuo žemesnių pakopų į aukštesnį lygį. Tuo jo teorija visiškai panaši į A. Maslow modelį. (V. R. Kulvinskienė, A. Šalčius, 1994, p. 10)

Atlikus ERG teorijos ir Maslow poreikių hierarchijos teorijos lyginamąją analizę, galima rasti nemažai bendrų bruožų: abi numato hierarchinę poreikių struktūrą, abi tvirtina, kad individas kyla poreikių laiptais nuosekliai, žingsnis po žingsnio. Tačiau C. Alderfer sumažino poreikių skaičių iki trijų ir laikėsi nuomonės, kad postūmiai tarp jų vyksta daug sudėtingiau pagal principą „frustracija“ – „regresija“. Šio principo esmė ta, kad susidarius tam tikrai situacijai, jei nepavyksta patenkinti žemesnio lygio poreikių, individas grįžta prie jau patenkintų žemesnio lygio poreikių, mobilizuodamas visas pastangas pajamų didinimui. (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.45).

D.C.McClelland poreikių teorija. Įvairūs žmogaus poreikiai (paskatos) pasireiškia ne vien darbo aplinkoje, bet įtaką daro ir gyvenimui plačiąja prasme. Tai gali būti vertinama kaip kultūrinės ir socialinės aplinkos poveikio rezultatas. Didelį indėlį paskatų sistemos klasifikavimui padarė Harvardo universiteto profesorius David McClelland. Daug metų analizuodamas žmonių reakciją į skirtingus gyvenimo atvejus bei paskatas veikti, suprato, kad dominuoja keli žmogaus vidiniai poreikiai (paskatos). Atliekant tyrimus autoriui pavyko nustatyti tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius :

- *Pasiekimų (laimėjimų) poreikį*, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiąja prasme) arba darbo rezultatų. Tokie darbuotojai dirba pasiaukojančiai tada, kai supranta, kad įgis asmeninį pripažinimą ir pasitikėjimą.

- *Priklausymo grupei (bendrumo) poreikį*, pasireiškiantį per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje. Tokie žmonės pavduotojais renkasi sugebančius dirbti asmenis, mažai tepaisydami simpatijų ir antipatijų. Žmonės, vedami vienijimo motyvacijos, linkę į draugiškus santykius su bendradarbiais.

- *Valdžios poreikį*, atspindintį individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linkę į riziką. Gavę valdžią, jie gali ją panaudoti tiek konstruktyviai, tiek destruktvyviai. D. McClelland nustatė, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniau negu kiti pasireiškia kaip atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos bei tvirtai ginantys savo nuomonę, jie yra geri oratoriai ir reikalauja iš kitų papildomo dėmesio sau, jie išsiskiria stipriu savikontrolės jausmu ir silpnu priklausymo poreikiu. (V. Gražulis, 2005, p. 49-53)

F.Herzberg dviejų veiksmų teorija. 1950 m. F. Herzberg ir jo kolegos apklausė keturis tūkstančius įvairių sričių specialistų, prašydami detaliai apibūdinti dviejų tipų situacijas darbe: situaciją, sukėlusią pasitenkinimą, ir situaciją, sukėlusią nepasitenkinimą.

Darbuotojų pasitenkinimas didžiaja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas – nuo

kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso, saugumo.

„Dvigubo testinumo“ efektas. Herzberg nuomone, tyrimo duomenys taip pat leidžia teigti, kad pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo manoma anksčiau. Nepasitenkinimą sukeltantys veiksniai, jų buvimas, dar sąlygoja pasitenkinimo, jie tesukelia neutralius jausmus ir supratimą, kad pagrindiniai poreikiai yra patenkinti, todėl vadinami higieniniais. (Žr. 3 paveikslą)

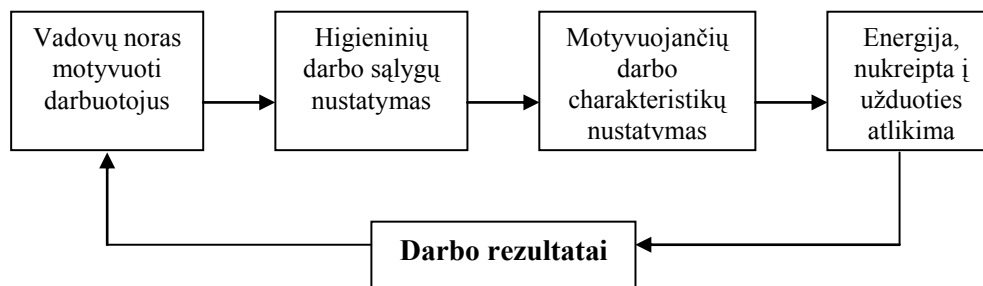
HIGIENOS VEIKSNIAI (daro įtaką nepasitenkinimui darbu)		MOTYVACIJOS VEIKSNIAI (įtakoja pasitenkinimą darbu)	
Nepasitenkinimas	Pasitenkinimo nebuvimas	Nėra pasitenkinimo darbu	Pasitenkinimas
←—————→		←—————→	
Pinigai		Prasmingas darbas	
Statusas		Pasiekimų pripažinimas	
Saugumas		Laimėjimų pojūtis	
Darbo sąlygos		Savalaikis paaukštinimas	
Nauda		Atsakomybės padidinimas	
Valdymo praktika		Pats darbas	
Tarpasmeniniai ryšiai			

Šaltinis: pagal MONDY R. W., PREMEAUX S. R. 1993. *Management: Concepts, practices and skills*. Massachusetts, P. 302

3 pav. Herzberg dviejų poreikių hierarchija

Savybių teorija. Buvo pastebėta, kad prie pasitenkinimą keliančių veiksnių priskiriamos asmeninės charakteristikos: darbo esmė, atsakomybė, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybės, o nepasitenkinimas siejamas su aplinkos sąlygomis: kompanijos politika ir valdymu, vadovavimo kokybe, pavaldinių ir vadovų santykiais, darbo sąlygomis, atlyginimu, santykiais su kolegomis, asmeniniu gyvenimu, statusu, saugumu. (P. Jucevičienė, 1996, p.124-125)

Supaprastintai motyvacijos procesą pagal F. Herzberg galima pavaizduoti taip:



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. (1996) *Organizacijos elgsena*, P.126

4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg

F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos interpretacija: žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai. Šalyje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja poreikių skalę. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai faktoriai turi tiesioginį poveikį dirbančiųjų pastangoms ir jų intensyvumui. „Dviejų veiksmų“ motyvacijos poreikis praplėtė vadovavimo priemonių „arsenalą“, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese. Kartu vadovai turi suprasti, kad nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka. (V. Gražulis, 2005, p.48)

Proceso teorijos. Proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus, dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita. Šios teorijos nekelia užduoties paneigti poreikius, o tik aiškina, jog žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą ir numatomas pasekmes. Reikšmingumas, kurį subjektas priskiria pasekmėms nustatomas pagal jo vertybines nuostatas, kurios dažniausia apibūdinamos „motyvo“ sąvoka.

Proceso motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas. Kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turinio teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? (Bučiūnienė, 1996, p.19).

Proceso teorijos skiriamos į *lūkesčių teoriją*, tipiniai atstovai V. Vroom ir J. Atkinson, bei L. Porter ir E. Lawler ir *teisingumo teoriją*, kurios pagrindinis atstovas D. Adams.

V. Vroom Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakų yra V. Vroom knygoje (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė V. Vroom pažintinio modelio mintis yra ta, kad žmogaus sprendimai atlikti ar neatlikti tam tikrą veiksmą bei įdedamų pastangų dydis priklauso ne tik nuo poreikių, kuriuos patenkinti turi įdėti šis elgesys, reikšmės, bet ir nuo žmogaus lūkesčių, jog šitaip pasielgus bus patenkintas norimas poreikis.

Analizuodami darbo motyvaciją lūkesčių teorija pabrėžia tris tarpusavio ryšius:

Pastangos → **Rezultatai**; **Rezultatai** → **Atmoka**; **Valentingumas** (pasitenkinimo atmoka)

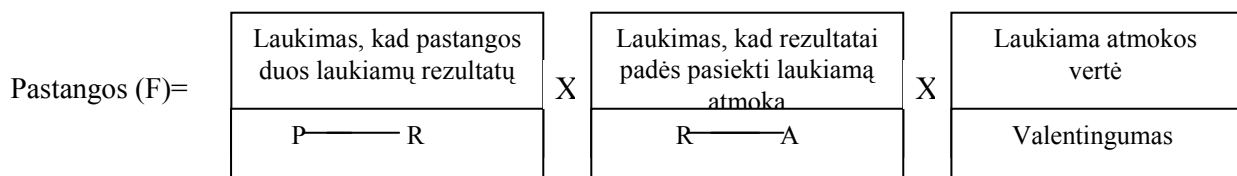
Ryšiu pastangos → *Rezultatų laukimas* reiškia, jog suvokiamas pastangų ir rezultatų tarpusavio ryšys. Laukimas yra stiprus, jei individas tiki galįs pasiekti rezultatą. Yra įvairių veiksmų, kurie daro įtaką darbuotojo laukimui, subjektyviam vertinimui, ar jis gali pasiekti nurodytą darbo lygį: pavyzdžiui, darbo patirtis; medžiagų kokybė ir turimi įrengimai; informacijos apie darbą naudingumas; pasitikėjimo savo sugebėjimais lygis ir t.t. vienus veiksmus darbuotojas kontroliuoja pats, kitus kontroliuoja ne jis.

Ryšio rezultatas → *Atmokos laukimas* – tam tikrų atmokų už padarytą darbą, pasiektą rezultatą tikėjimasis. Pagal V. Vroom, šiuo ryšiu numatoma dviejų padarinių koreliacija. Padarinys, kuris, kaip manoma, gali lemti kitus padarinius, vadinamas pirmo lygio rezultatu, o jo lemtas

padarinys – antro lygio rezultatu. Pirmo lygio rezultatai (darbas, kūryba, pravaikštos, apyvarta ir kt.) yra tiesioginis pastangų padarinys. Tipiniai antro lygio rezultatai yra užmokestis, tarpusavio santykiai ir kt. taigi rezultato patrauklumas priklauso nuo to, kiek žmogui šis rezultatas yra priemonė pasiekti kitų norimų rezultatų.

Valentingumas, arba atmokų vertė - trečias veiksnys, lemiantis motyvaciją lūkesčių teorijoje. Kiekviena individo nagrinėjama atmoka turi tam tikrą laukimo lygį. Šis lygis iš dalies atspindi subjektyvų pasitenkinimą atmoka. Būna, kad darbuotojai yra abejingi tam tikrai atmokai. Tada ši atmoka jiems daro nulinę įtaką. Jeigu valentingumas žemas, t. y. Gautos atmokos vertė žmogui nedidelė, tai lūkesčių teorija numato, kad darbo veiklos motyvacija silpnės. (V. R. Kulvinskienė, A.Šalčius, 1994, p. 15)

Motyvacijos modelis pagal V. Vroom šitoks:



Šaltinis: V. R. KULVINSKIENĖ, A.ŠALČIUS (1994) *Darbo veiklos motyvacija*, P. 16

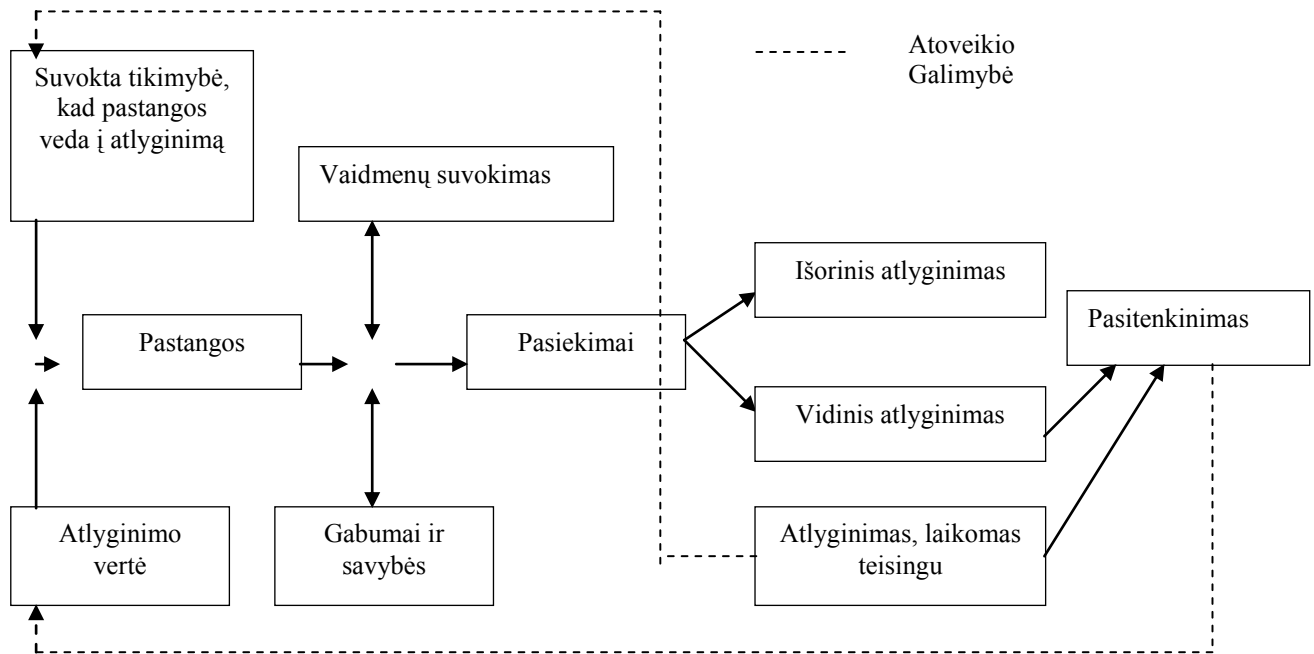
5 pav. Motyvacijos modelis pagal V.Vroom teoriją

Motyvuotas elgesys (sąmoningas veiksmų ar veiklos pasirinkimas) bus tik tada, kai valentingumas ir laukimas nelygūs nuliui, o tai ir sukuria būtiną jėgos lauką.

Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.19).

E.Lawler – L.Porter modelis. Porter ir Lawler modelis yra išsamesnis nei Vroom teorija, tačiau yra labai sudėtingas. Jų modelyje figūruoja penki kintamieji: įdėtos pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atmoka, pasitenkinimo laipsnis.

Pagal šį modelį, pateiktą 6 paveiksle, pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, jo sugebėjimų ir charakterio ypatybių, nuo suvokto savo vaidmens. Įdėtų pastangų lygį lemia atmokos vertingumas ir tikrumas, kad pastangų lygis iš tikrųjų leis pasiekti tam tikrą atmokų lygį. Reikalaujamo rezultatyvumo lygio pasiekimas gali lemti vidinę atmoką, kaip antai: pasitenkinimą atlikus darbą, savigarbos ir kompetencijos jausmus ir išorinę atmoką – premiją, kilimą tarnyboje.



Šaltinis: BUČIŪNIENĖ I. (1996) *Personalo motyvavimas*, P.21.

6 pav. L.W.Porter, E.E.Lawler darbo motyvacijos schema

Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.21).

J. Adams teisingumo teorija. Adams pusiausvyros teorijoje, kitaip nei turinio teorijose, elgesį sąlygoja ne vidinės, asmeninės poreikių ir motyvų struktūros, o įnašų ir atmokų sąveika. Teisingumo teorija remiasi paprasta prielaida – žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai. Jie stebi, kas vyksta, kitus žmones, ir jei supranta, kad gavo „per daug“ arba „per mažai“, jie jaučiasi nepatogiai. Vienas tyrimas parodė, kad nepasitenkinimas kėlimu pareigose armijoje buvo aukščiausias ten, kur kėlimas vyksta dažnai. Kodėl? Todėl, kad žmonės, kurie nebuvo paaukštinti, jautėsi neteisingai įvertinti.

J. Adams išvystė teisingumo teoriją, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei, požiūriui į darbą. Adams teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija. Ji buvo patikrinta stebint, kokį efektą daro teisingas atlygis lyginant su lauktu. Jis neteisingumą apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis. Žmogus lygina:

- 1) Savo indėlį su gautu atlygiu;
- 2) Savo indėlį ir atlygio santykį su kito darbuotojo indėjimų ir atlygio santykiu;

3) Savo indėlio ir atlygio santykį organizacijos mastu. (P. Jucevičienė, 1996, p.109)

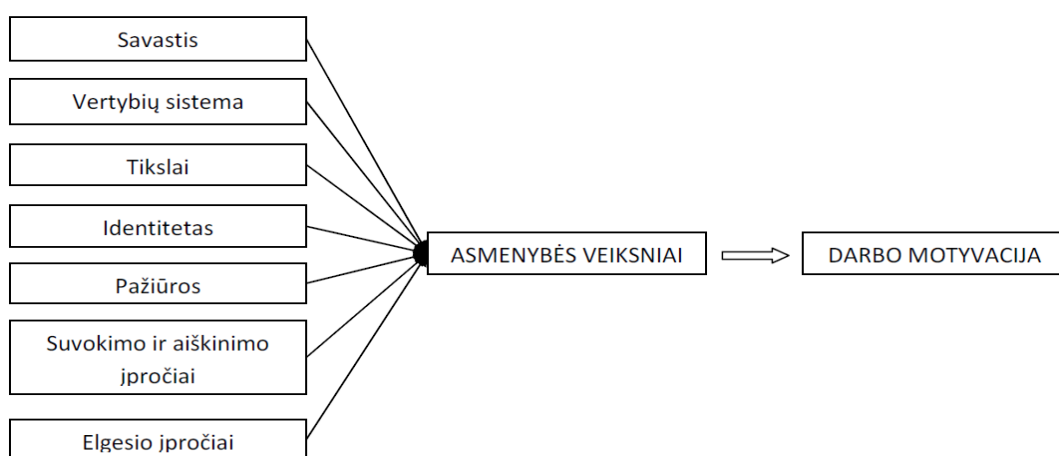
Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: tol, kol darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Kadangi darbuotojų, galvojančių, kad jų darbas atlyginamas neteisingai, darbo našumas sumažėja, tai vadovas privalo jam paaiškinti, kodėl yra skirtumai tarp atlyginimų.

Taigi, apibendrinant pateiktas autorių motyvacijos teorijas galima teigti, kad poreikių ir proceso teorijos nors ir skiriasi, tačiau viena kitos nepaneigia. Turinio teorijos aprašo, kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Tačiau ankstyvosios darbo motyvacijos teorijos žvelgė į darbuotoją kaip į neatsiejamą organizacijos dalį ir motyvavimo esmę – išorinis darbuotoju skatinimas, taikant materialiuosius ir nematerialiuosius skatinimo būdus. Tik vėliau mokslininkai išskyrė vidinę ir išorinę motyvaciją, kuri šiek tiek praplėtė ankstyvųjų motyvacijų teorijų požiūrį. Daugiau buvo pradėta žiūrėti į darbuotoją kaip į atskirą subjektą, kuris gali būti motyvuojamas ne tik išorinėm paskatom, o prigimtinėm asmeninėm savybėm ir skirtingais asmeniniais tikslais gyvenime.

1.3. Motyvacijos modeliai

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas. Vadinasi, patiems įmonių vadovams reikia susikurti darbuotojų motyvacijos modelį.

Norint darbe efektyviai išnaudoti motyvavimo modelius, tikslinga įvertinti individualias darbuotojų savybes. T. Sragauskas (2007) savo straipsnyje „*Sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymas*“, atlikęs išsamią literatūros analizę, išskyrė pagrindinius asmenybės veiksnius, lemiančius darbo motyvaciją. Jie pateikti 7 paveiksle.



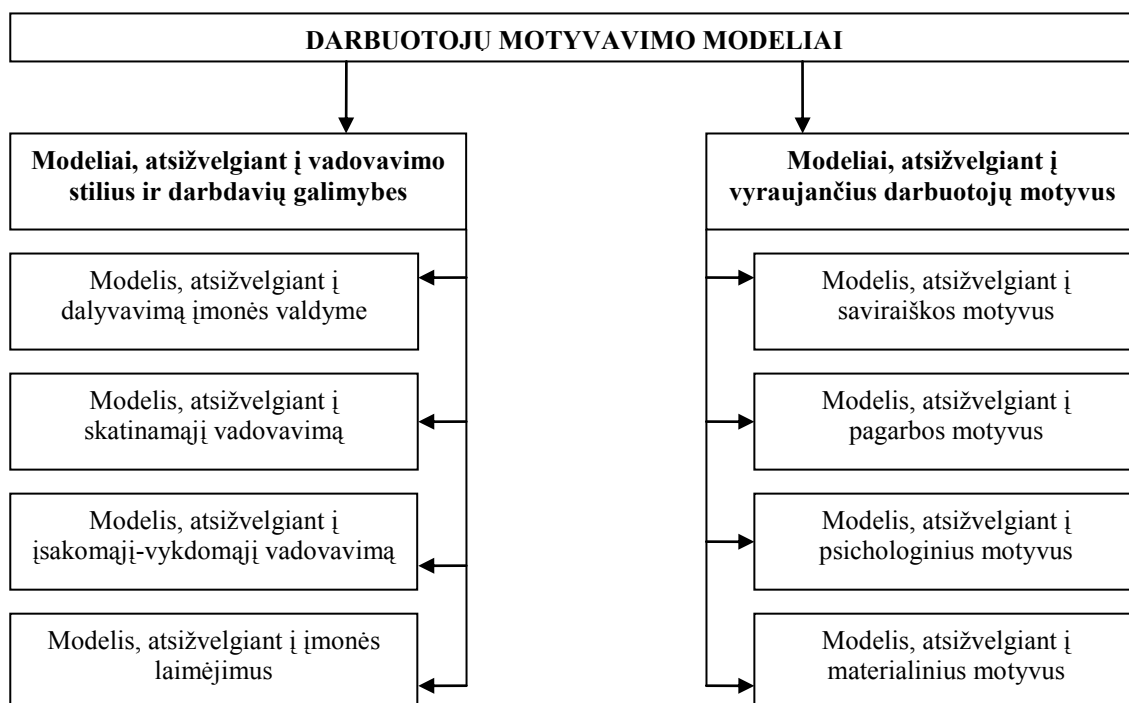
Šaltinis: SRAGAUSKAS T. (2007). *Sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymas*. Verslas XXI amžiuje. Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija, P. 145-151

7 pav. Darbo motyvacijos ir asmeninių sąvybių sąsajos

Kaip matome 7 pav. asmenybės veiksniai, tokie kaip savastis, vertybių sistema, tikslai, identitetas, pažiūros, suvokimo, aiškinimo bei elgesio įpročiai yra pagrindiniai asmenybės veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai. (T. Sragauskas, 2007)

Nagrinėjant teorines koncepcijas, užsienio šalių motyvavimo modelius nustatyta, kad egzistuoja bendri įmonių motyvavimo dėsningumai, kuriuos lemia įmonių vadovų ir darbuotojų skirtingai pasirenkami motyvavimo modelių elementai.

Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimais (Marcinkevičiūtė, 2003), išskirtos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės: (3 pav.).



Šaltinis: MARCINKEVIČIŪTĖ L. (2006) *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 4 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.002.0.02.ARTIC>

8 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Motyvavimo modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus. Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse ir nustatyti, kokio 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. Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius:

- *Modelio, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus*, pagrindas: darbuotojų savirealizacijos reikmė, kaip pagrindinė varomoji jėga. Sava realizuojantiems darbuotojams būtini iššūkiai, atsakomybė ir pasididžiavimo savo darbu jausmas. Modelio valdymo strategija maksimizuotą realią atsakomybę ir suteiktą didesnę autonomiją dirbant. Supaprastinta kontrolė ir papildomi įgaliojimai teigiamai motyvuotų įmonių darbuotojus. Taikant šį modelį, darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, kurių anksčiau neteko atlikti.
- *Modelio, atsižvelgiant į pagarbos motyvus*, pagrindas: socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigotų vadovus padidinti darbuotojų grupių vaidmenį pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas pagerintų veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę, jei tinkamai vadovaujant būtų skatinamas socialinis ryšys, kad pavaldiniai kooperuotų-si ir tobulėtų komandinis darbas.
- *Modelio, atsižvelgiant į psichologinius motyvus*, pagrindas: 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. Teigiamas psichologinis klimatas, skyrimas eiti aukštesnes pareigas ir nuolatinis darbo atlikimo vertinimas įpareigotų darbuotojus įgyvendinti įmonės uždavinius, gerinant asmeninio darbo rezultatus. Modelio taikymas padėtų įgyvendinti įmonės tikslus, kartu tenkinti darbuotojų reikmes ir norus.
- *Modelio, atsižvelgiant į materialinius motyvus*, 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. Konkretus darbo užmokesčio vertinimo kriterijus galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė, malonus, mandagus klientų aptarnavimas.

Motyvacijos modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes.

Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas veiksmingai vadovauti, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilius ir nustatyti, kuris dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje, išsiaiškinant jo silpnąsias ir stipriąsias vietas. Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius:

- *Modelio, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyje*, pagrindas: teigiamas vadovų elgesys, išklausant pavaldinių nuomones ir pasiūlymus, dalyvavimas priimant sprendimus, susitikimai su pavaldiniais jų darbo vietose. Tai skatintų diskusijas darbo grupėse. Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formulavimu ir derinimu. Pavaldinių pasitikėjimas savimi suteiktą socialinio užtikrintumo, todėl pavaldiniai

įsipareigotų kokybiškai atlikti darbą ir gautų atitinkamą darbo užmokestį. Modelio taikymas skatintų personalą dalyvauti nustatant tikslus, teikti pasiūlymus. Būtina atsižvelgti ir į darbuotojų profesines žinias bei teises, kurios turėtų atitikti norimų užduočių reikalavimus.

- *Modelio, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą*, pagrindas: skirtingų darbuotojų reikmių augimas. Taikant šį modelį, būtų motyvuojama daugiau darbuotojų, geresnė būtų ir darbų atlikimo kokybė, didesnis pasitikėjimas savimi. Darbuotojų pasitikėjimo savimi skatinimas padėtų keisti požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas leistų daryti karjerą. Modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes, naujas darbo situacijas, keistų jų reakcijas, lavintų profesinius gebėjimus.
- *Modelio, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą*, pagrindas: užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagrįstas vadovų (organizatorių) vaidmenimis, kurie reiškiasi kolektyvo narių veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimtų užduoties struktūros laipsnį, formalios valdžios sistemos esmę ir darbą grupėse. Nustatant užduoties struktūrą, darbai ir jų atlikimo procedūros turėtų būtų tiksliai apibrėžti, aprašyti. Formali valdžios sistema apimtų tam tikrus teisėtus vadovų įgaliojimus. Griežta kontrolė ir taikomos nuobaudos skatintų vadovus nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrautų aukštas specializacijos lygis, būtų nustatyti elgesio ir darbinės veiklos standartai.
- *Modelio, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus*, pagrindas: tinkamas darbuotojų profesinių gebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai gebėjimai būtų ugdomi įsisąmoninant, vėliau ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Siekį ugdytis gebėjimus skatintų kūrybinė įmonės darbuotojų pažiūra į darbą, noras ieškoti naujovių, entuziazmas, kūrybinė drąsa, savo darbo, kaip visuomeninio reikalo dalies, supratimas, nenutrūkstamo ryšio su kolektyvu jautimas, troškimas dirbti jo gerovei, tikėjimas savo jėgomis ir galimybėmis, susijęs su nuolatiniu nepasitenkinimu pasiektais laimėjimais, reiklumas sau, mokėjimas kritiškai vertinti savo darbą. (L. Marcinkevičiūtė, 2006)

Vadovas, 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.

Prieš pradėdant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai. Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, įmonės

politika, darbo turinys ir pan. Taigi reikia stengtis, kad darbuotojai gautų tai, ko jie pageidauja. Dar vienas svarbus veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, priimami, išklausomi ir pan. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams. (D. Grauslytė, 2008)

Norint nustatyti darbuotojų poreikius, kuriant motyvacijos modelį, yra takomi penki pagrindiniai darbo kriterijai:

1. *Gabumų įvairovė*. Kriterijus, susidedantis iš skirtingų darbuotojų gabumų ir talentų, reikalingų darbui atlikti;
2. *Užduočių formulavimas*. Kriterijus, sudarantis darbo įvykdymą, norint gauti apčiuopiamą rezultatą;
3. *Užduočių reikšmė*. Kriterijus, kai darbas paveikia žmonių darbą ir gyvenimą organizacijoje ir už organizacijos ribų;
4. *Autonomija*. Kriterijus, kai darbas suteikia asmeninę laisvę ir nepriklausomybę;
5. *Darbo įvertinimas*. Kriterijus, kiekvienam individualiai suteikiantis tikslią ir aiškia informaciją apie atliktų darbų efektyvumą. (D. J. Elding, 1996)

Apibendrinant galima daryti išvadą: įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Prieš pradėdant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai, išstudijuoti vadovavimo stilius ir nustatyti, kuris dominuoja įmonėje, išsiaiškinant silpnąsias ir stipriąsias vietas.

1.4. Motyvavimo svarba bei skatinimo priemonės

Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti. (T. Alessandra, P. Hunsaker, 1993, p.88)

Kuomet kalbame apie motyvavimą dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įvertinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Žinoma, motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta. Motyvavimo klausimas yra aktualus jau daugelį metų. Organizacijos valdymo efektyvumą lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti.

J. Allan (1996) teigimu, vadovas pirmiausiai turi sugebėti motyvuoti komandą, tam, kad šie tikėtą sukurta vizija bei misija, siektų tiek sau, tiek ir visai organizacijai naudoti. Motyvavimo priemonių J. Allan (1996) išskiria daug ir labai įvairių. Jo teigimu, komandą galima motyvuoti tomis pačiomis motyvacinėmis priemonėmis, kaip ir individualius asmenis. (Allan, 1996, p. 99).

Motyvavimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri motyvuoja jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Visiems priimtinių motyvavimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys:

1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis;

2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone. (J. Žapatorius, 2007, p. 8)

Verslo konsultantai tikina, kad motyvuoti darbuotojus įvairiais piniginiiais priedais šiandien nėra geriausia išeitis. Norintiesiems patikimesnių rezultatų siūloma rinktis kompleksines motyvavimo priemones, bei taikyti jas kiekvienai įmonei atskirai. Lėtėjanti ekonomika skatina ieškoti dar sėkmingesnių motyvuojančių priemonių, kurios padėtų įmonėms išlaikyti gerus darbuotojus ir skatintų juos dirbti dar efektyviau. Tačiau rasti universalų motyvavimo būdą, tinkamą visoms įmonėms ir jų darbuotojams, šiandien nėra lengva. Peteris Kvist–Sorensenas, danų konsultacinės įmonės „Questor International“ konsultantas, tikina, kad motyvuojanči sistema apskritai negali būti vienas standartinis sprendimas, taikomas visoms įmonėms.

Lietuvos specialistai taip pat tikina, kad šiandien motyvuoti darbuotojus įmanoma tik atsižvelgus į kiekvieno iš jų norus. „Nėra stebuklingo raktelio, tad vargu ar įmanoma sukurti universalų metodą, kuris tiktų visiems įmonėms darbuotojams. O norint išlaikyti ir „užvesti“ personalą, verta išsiaiškinti, ko kiekvienam darbuotojui labiausiai reikia, ko trūksta, ir bandyti spustelti žmogų būtent ten“, – tikina Lilija Šličienė, konsultacinės įmonės „PFCG“ direktorė. Motyvavimas šiandien labai priklauso nuo asmenybės, jog pinigai šiandien išties svarbu, tačiau vien įvairiais priedais ir atlyginimų kėlimu ilgą laiką motyvuoti kolektyvą įmonė vargu ar gali.

Suprantama, kad tokiai į ateitį nukreiptai motyvavimo sistemai parengti ir jai įgyvendinti reikia nemažai laiko ir, be abejo, nuoseklaus vadovų komandos darbo bei viso kolektyvo pastangų. Šiuo atveju ir įmonės vadovams, ir personalo tarnybai, be kita ko, privalu rodyti aiškų pasiryžimą - besąlygiškai remti su tuo susijusius pokyčius.

Šiuo metu, motyvavimo priemonių yra labai daug, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai. Yra žinomos ekonominės, teisinės,

psichologinės, nepiniginės, piniginės, demotyvuojančios, socialinės, formalios, neformalios ir moralinės motyvacijos priemonės. (A. Šerėnaitė, 2008)

L. Marcinkevičiūtė (2003) nurodo tokias pagrindines priemones, kurias naudoja įmonių vadovai, siekdami didinti darbuotojų motyvaciją ir tuo pačiu gerinti įmonės veiklą. (3 lentelė)

3 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
1. Dalyvavimas pasidalijant pelną; 2. Darbo užmokestis; 3. Kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas; 4. Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti; 5. Premijos; 6. Sutaupytų lėšų padalijimas	1. Vertingos dovanos; 2. Nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją; 3. Sporto klubų abonementai, 4. Poilsio kelialapiai; 5. Laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis; 6. Stažuotės; 7. Valdiškas automobilis.	1. Darbo įvertinimas; 2. Darbo sąlygos; 3. Darbo turinys; 4. Sprendimų priėmimo laisvė; 5. Padėkos raštai; 6. Kvalifikacijos kėlimas; 7. Palankus psichologinis klimatas; 8. Drausminių nuobaudų panaikinimas; 9. Pasitenkinimas darbu; 10. Pasitikėjimas ir atsakomybė; 11. Nusiskundimų analizė; 12. Personalo rengimo strategija; 13. Saviraiškos galimybės; 14. Užimtumo garantijos; 15. Racionalūs valdymo stiliai

Šaltinis: MARCINKEVIČIŪTĖ L. (2003) *Darbuotojų motyvavimo modeliai*, P. 16

Pastaruoju metu, įmonės norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kėlimui, priešingu atveju susiduria su nepasitenkinimo darbu sukeltomis pasekmėmis. Pavaldinio pasitenkinimą darbu svarbu žinoti ir dėl to, kad galėtume jį tinkamai motyvuoti. Vienas iš pagrindinių motyvacijos šaltinių yra pinigai, kitaip tariant darbo užmokestis. Kadangi jis yra darbuotojo pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė. (Bučiūnienė, 1996, p.39)

Materialinės (vidinės) motyvavimo priemonės. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą.

Leonienė B. rašo: “...pinigai verslo žmogui yra kaip laipsnis kareiviui, reklama artistei ar paskaitos prestižiniame koledže mokslininkui. Dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, kad jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir kad jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis...” (Leonienė, B., 2001, p. 151).

Myers (2000) išskiria, kad dirbant pasireiškia dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė motyvacija. *Vidinė motyvacija* – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o *išorinė motyvacija* susijusi su išorinio atlygio siekiu arba noru išvengti bausmės. Mokslininkai Spence ir Helmreichas padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija dažnai didelių laimėjimų nelemia. (Myers, 2000, p. 176).

Yra grupė išorinių ir vidinių veiksmų, kurie tiesiogiai arba netiesiogiai sąlygoja darbuotojo darbo užmokesčio lygį. A.Sakalas (2000) pateikia šiuos darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksmų paaiškinimus:

1. Išoriniai veiksniai:

- *Darbo rinkos sąlygos.* Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. Ir atvirkščiai, - kai kvalifikuotos darbo jėgos paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti padidinti darbo užmokestį.
- *Darbo užmokesčio lygis regione* orientuoja darbdavius mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokestį, koks mokamas šiame regione panašioms darbuotojams.
- *Gyvenimo lygis.* Sutartyse paprastai numatomas darbo užmokesčio lygio indeksavimas, atsižvelgiant į infliacijos koeficientą (kainų kilimo indeksą).
- *Kolektyvinė sutartis.* Viena svarbiausių profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų yra susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų.
- *Vyriausybės poveikis.* Vyriausybė reguliuoja biudžetinių įstaigų darbo užmokesčio dydį. Visiems darbuotojams Lietuvos Respublikos Vyriausybė nustato minimalų darbo užmokestį, o įstatymu reglamentuotas darbo užmokestis kenksmingomis darbo sąlygomis, taip pat dirbant naktį ir viršvalandžius.

2. Vidiniai veiksniai:

- *Konkreto darbo vertė.* Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos (nuostatų), kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tada darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka arba kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienokiu ar kitokiu darbų vertinimo metodu vėliau nustato kiekvieno konkreto darbo vertę. Kai darbo užmokesčio reglamentas aptariamose kolektyvinėse sutartyse, darbų vertinimo metodai labai padeda šias sutartis sudaryti, o vėliau kontroliuoti, ar laikomasi sutartų darbo užmokesčio sąlygų.
- *Reliatyvi darbuotojo vertė.* Darbo užmokesčio dydį tikslinga maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, taip pat pagal darbuotojo elgesį darbe, pasitelkus įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad jie siektų nuolat tobulinti savo darbo kokybę.

- *Darbdavio išgalės mokėti.* Valstybinėse biudžetinėse įstaigose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos. Kitose įmonėse darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kurį įmonė turi gauti, pardavusi produkciją arba paslaugas. Tada įmonės išgalės mokėti didesnę ar mažesnę darbo užmokestį iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas. Tas produktyvumas yra ne tik darbuotojų pastangų rezultatas, bet priklauso ir nuo kapitalo investicijų į fizinio darbo mažinimo programą: šios investicijos mažina darbo jėgos poreikį ir sudaro galimybę mokėti daugiau už darbą. (Sakalas, A. ir kiti, 2000, p. 464.)

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 keliami 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. (S. Danilevičiūtės, 2004)

Priedą už darbo kokybę reikėtų mokėti, kai darbuotojas atlieka darbą kokybiškai arba neslepia savo arba bendradarbių klaidų ir savo iniciatyva nurodo jų priežastis, būdus, kaip šias klaidas pašalinti ir jų išvengti ateityje, pagerinti darbo kokybę.

Premijos – vienkartiniai atlyginimai – turėtų būti skiriamos už nekasdienius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinus veiklos kokybę.

Priedai už nuopelnus – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą. Tokia pinigine skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, gali skatinti geriau dirbti. Žinoma, priedų už nuopelnus sistema gali griauti komandinio darbo sistemą.

Materialinės skatinimo priemonės gali turėti tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes. Reikia neužmiršti, kad darbuotojas vertina santykį tarp įdėto darbo ir gauto atlyginimo, taip pat šį santykį lygina su kitų darbuotojų, jo nuomone, gautais rodikliais. Gali būti, kad darbo atlyginimo pakėlimas bus įvertintas kaip nepakankamas ir turės neigiamas pasekmes. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad net taikant įvairias paskatas, reikia būti labai atidiems: ar tikrai skatinama tai, ką norima paskatinti (o ne, sakykime, visai priešingą elgesį ar delsimą atlikti tai, kas būtina). Galbūt tai, ką vienas laiko paskata, kitam yra bausmė? Beje, paskatos negavimas irgi gali būti traktuojamas kaip bausmė. Taigi egzistuoja visokiausių “bet”, apie kuriuos verta žinoti ir ne tik įmonių vadovams. (Dessler. G., 2001, p. 218)

Psichologinės (išorinės) motyvavimo priemonės. Nefinansinės motyvacijos priemonės, taip kaip ir pinigines turi būti suformuotos tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos

motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai.

Skatinant darbuotojus verta prisiminti, kad žmogui svarbu ne tik pinigai. Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, laisvas penktadienis - visa tai yra puikūs skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu. Visi jie yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu.

K.Velička (2005) teigia, kad vadovai, personalo tarnyba turėtų siekti sukurti kokybiškai naujus tarpusavio santykius, pagrįstus tolerancija, tarpusavio pagarba ir kt. Tuo tikslu turi būti numatyta gausybė pačioje įmonėje ir jos aplinkoje įgyvendinamų organizacinių priemonių, siejamų su verslo siekių bei vertybių kūrimu, su firmos įvaizdžio stiprinimu, su vadovaujančių darbuotojų, kaip neformalių lyderių, statuso įtvirtinimu. Šioje motyvavimo sistemos dalyje svarbios turėtų būti ir darbuotojų nuomonės tyrimų procedūros.

Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Kai kurie iš jų yra pateikti žemiau. Visi jie yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu.

Skatinimo būdai, kurie palaiko ir didina darbuotojų motyvaciją::

1. *Individualizuotas skatinimas.*

Individualizuotas skatinimas, atsižvelgiant į konkretaus darbuotojo poreikius ir pasiektus darbo rezultatus, yra veiksmingas, nes darbuotojas jaučia:

- a) kad jam rodomas išskirtinis dėmesys, taigi, jis yra vertingas organizacijai asmuo;
- b) kad su juo elgiamasi teisingai, sąžiningai; jis gauna tai, ką pasiekė savo darbu, pastangomis;
- c) kad jo pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes jis yra skatinamas ne pagal planą, ne tuomet, kai premijas ar dovanėles gauna visi (pvz., Kalėdų proga), o tuomet, kai darbą atliko geriau, nei kiti.

2. *Dalyvavimas.*

Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais, darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas. Dalyvaujdamas diskusijose jis sužino daug naujo, pasidalina patirtimi, mokosi iš savo kolegų, siūlo ir sužino nuomonę apie savo pasiūlymus. Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų, o nuo to priklauso laimėjimo jausmas. Darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas gali į jį pažvelgti plačiau, suvokti savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.

3. *Laimėjimo jausmo palaikymas.*

Laimėjimo esmė - žmogaus suvokimas, kad tikslas, kurio siekia, yra jam svarbus. Laimėjimo jausmas kyla, kai žmogus aiškiai suvokia tikslą ir gali:

- a) planuoti, kaip tą tikslą pasiekti;
- b) įgyvendinti savo planą;

c) kontroliuoti rezultatus.

Užduotys, kai darbuotojui suteikiama laisvė ir teisė savarankiškai planuoti bei siekti numatytų tikslų, vadovui pateikiant galutinį rezultatą, sukuria laimėjimo jausmą, didina pasitikėjimą savimi, ugdo atsakomybę. Vadovas turėtų pateikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu parodomas pasitikėjimas darbuotoju, jo sumanumu, gebėjimu atlikti sudėtingas užduotis, skatinamas darbuotojo entuziazmas, dingsta nuobodulys.

4. *Grižtamasis ryšys.*

Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Grižtamasis ryšys leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas. Teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti veiklą.

5. *Patogi darbo vieta.*

Darbo vieta turi būti saugi ir patogi. Kai darbuotojas nuolatos šąla ar jaučiasi nepatogiai, jis galvoja apie tai, kaip patogiau įsitaisyti, o ne apie tai, kaip geriau atlikti darbo užduotis. Energija švaistoma veltui.

6. *Adekvatus darbo krūvis.*

Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs. O persitempusio žmogaus darbas, kad ir kaip jis norėtų dirbti, nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia sveikatai. O juk vadovui reikalingi sveiki darbuotojai. Todėl verta kartkartėmis peržiūrėti savo darbuotojų krūvį.

7. *Santykiai kolektyve.*

Efektyviam darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apkalba vieni kitus už nugarų, "kiša pagalius į ratus", nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet kolektyvas virsta karo lauku, o energija išnaudojama kivirčams, bet ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius ir pasirūpinti sveikais, darbingos atmosferos netrikdančiais santykiais kolektyve. (Žmogaus studijų centras, 2001)

Taigi apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis galima teigti, jog darbo efektyvumą lemia tiek finansinės paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek psichologinės (išorinės) motyvavimo priemonės (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Kad motyvacija būtų efektyvi, reikia kiek įmanoma daugiau individualizuoti motyvavimo priemones, įvertinant: individualias darbuotojų savybes – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai; darbo ypatybes – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė; organizacijos ypatybes – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

1.5. Motyvacija viešajame ir privačiajame sektoriuje

Motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, o tai svarbu ieškant, išlaikant ir mokant darbuotojus. Jie geriau mokosi, dirba veiksmingiau ir profesionaliau. Žemos motyvacijos rezultatas – apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, pravaikštos, asmeninės atsakomybės vengimas ir kt. Skatinti arba motyvuoti dirbti yra vienas svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių

Ilgą laiką tik instinktyviai suvokta, kad asmenys, stojantys ir dirbantys valstybės tarnyboje, yra kiek kitokie nei dirbantys privačiame sektoriuje. Tą skirtingumą lėmė kitokie profesijos pasirinkimo ir darbo motyvai. Nors visos motyvacijos teorijos buvo suformuluotos remiantis privačiame sektoriuje atliktais tyrimais, visgi kai kurių viešojo administravimo autoritetų (M. Vėberio, H. Simon ir kt.) darbuose galima rasti užuominų apie biurokratų veiklos motyvus. (J. Palidauskaitė, 2009)

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų vadovai susiduria su nevienodo motyvavimo priemonių poveikio darbuotojams problema. Todėl pagrindinė darbdavio užduotis – išsiaiškinti svarbiausius darbuotojų motyvus, skatinančius jų veiklą. Taigi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose praktikuojami skirtingi motyvai, turintys skatinti dirbti efektyviau. Tiek privataus sektoriaus, tiek viešosios įstaigos turėtų taikyti tokius skatinimo būdus, kurie tenkintų darbuotojų poreikius, o ne demotyvuotų juos. (Daugėlaitė L., Rumbauskaitė R., Matuzienė I, 2006)

Viešasis sektorius. Remiantis Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu (1996), *viešoji įstaiga* – tai pagal šį ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą.

R. Garuckas ir A. Kaziliūnas (2008) teigia, kad *viešasis sektorius* — tai valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir kt. Pagrindinės viešojo sektoriaus paslaugos yra socialinio teisingumo bei socialinės tvarkos, sveikatos apsaugos ir švietimas bei krašto kultūrinio tęstinumo užtikrinimas.

Viešojo sektoriaus strateginis valdymas yra daugiau ar mažiau veikiamas tam tikrų veiksmų, ir kaip tik tai jį atskiria nuo privataus sektoriaus diskutuojant ir apie socialinės atsakomybės įgyvendinimo aspektus. Tokie veiksniai yra:

1. *Viešasis sektorius turi užtikrinti, kad būtų sukurta ne tik privati, bet ir viešoji vertė*, kurią vartoja visa visuomenė. Viešoji vertė apima teisinės sistemos kūrimą, įvairių rinkos klaidų

ištaisydamą tiekiant viešąsias gėrybes ir valstybės išikišimą siekiant apriboti neigiamus išorinius poveikius, sumažinti pernelyg didelę rinkos galią bei teisingumo siekimą.

2. *Viešasis sektorius kuria viešąją vertę sudėtingesnei vartotojų grupei.* Viešosios vertės vartotojai yra visi piliečiai, kurie savo poreikius išreiškia per politinį procesą, dažniausiai per balsavimo mechanizmą. Be to, kai kurie vertės vartotojai yra tik naudos gavėjai arba įpareigotieji vartotojai (pvz., kaliniai).

3. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius išteklius.* Šiame sektoriuje ištekliai apima ne tik pinigus, bet ir galią, kurie naudojami viešiesiems tikslams pasiekti, siekiant maksimizuoti naudą visuomenei ir minimizuoti išteklių kainą.

4. *Viešasis sektorius naudoja įvairesnius gamybos pajėgumus.* Be turimų pajėgumų, yra įtraukiama kitų struktūrų, pavyzdžiui, tikslinių piliečių grupių, įtaka. Priešingai nei privačiame sektoriuje, kur interesus koordinuoja rinkos mechanizmai, viešosios institucijos derina interesus formuodamos ir įgyvendindamos vienokią ar kitokią politiką. (R. Čiarnienė, A. Sakalas, M. Vienažindienė, 2006)

Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje yra specifinis, priklausantis nuo daugybės veiksnių ir aplinkybių. Neretai viešoji institucija įgyvendina svarbius visai visuomenei ar didelei jos daliai, o ne tik privačiam asmeniui, uždavinius, projektus. Todėl tik tinkamai pasirengę, kai kuriais atvejais net atestuoti viešojo administravimo specialistai gali būti garantija maksimaliai užtikrinti svarbių uždavinių ir projektų įgyvendinimą, valstybinio reguliavimo nuoseklumą ir darnumą. Tačiau nustatyti, kokius reikalavimus privalo atitikti viešojo sektoriaus specialistas, nėra paprasta, nes šiuo atveju turi būti atsižvelgiama į gausybę kriterijų: darbo funkcijas, darbuotojo (tarnautojo) išsilavinimą, patirtį, kompetenciją ir kt. Neretai viešajame sektoriuje pasitaiko atvejų, kai dirbantys specialistai yra ganėtinai nutolę nuo įgyto profesinio išsilavinimo, o jei veikla ir atitinka išsilavinimą, išsilavinimo kokybė nepakankama. Siekiant viešojo sektoriaus veiksmingumo, personalo kvalifikacijos ugdymo ir kompetencijų vertinimo kriterijų pagrįstumas bei skaidrumas tampa esminiu prioritetu. (L. Lobanova, 2008)

Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema. Nors viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra, tačiau kintama socialinė, ekonominė ir politinė aplinka viešajame sektoriuje iš darbuotojų reikalauja atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo. Darbuotojai turi būti aukštos kompetencijos, motyvuoti, sugebėti bendrauti, jiems reikia žinių ir įgūdžių. Šios savybės gali laiduoti bendradarbiavimą su piliečiais ir užtikrinti tinkamą viešosios politikos įgyvendinimą. Šie reikalavimai išryškina žmogiškųjų išteklių profesionalumo svarbą, skatina ir įpareigoja darbuotojus intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, įgyti įvairesnių gebėjimų, efektyviai planuoti savo veiklą, sugebėti savarankiškai, kokybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje

to meto pokyčius ir strategiškai mąstyti. Iš valstybės tarnautojų tikimasi, kad jie taps antrepneriais ir tobulins naujų paslaugų bei prekių pateikimo būdus. Tai leis sumažinti valstybinį sektorių, perduoti dalį funkcijų privačiam sektoriui. Apibendrinant mokslinę literatūrą viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje, galima išskirti šias esmines problemas:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka;
- netobula skatinimo ir atlygio už darbą sistema;
- ribotos personalo atrankos galimybės

Pagrindinėmis ŽI valdymo pokyčių kryptimis viešajame sektoriuje galime laikyti šias:

1. Darbuotojų ugdymo galimybių plėtra darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas;
2. Konkurencingumo ir gerų galutinių rezultatų skatinimas;
3. Komunikacijos, pasikeitimo informacija, bendradarbiavimo plėtra;
4. Dalyvavimu pagrįstas vadovavimo stiliaus taikymas. (M. Vienažindienė, R. Čiarnienė, 2007)

Privatus sektorius. Privačiame sektoriuje tarnavimas visuomenei yra labiau skatinamas savanaudiškų paskatų, nes tai yra rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga. Daugelis privačių organizacijų vis dažniau patenka į visuomenės areną ir suvokia būtinybę keisti savo tradicinę vadovavimo praktiką. Privačiame sektoriuje veikla yra daug laisvesnė nei viešajame, jos nevaržo konkretūs įstatymai ar norminių aktų rėmai, esant neapibrėžtoms situacijoms, organizacijos veikla formuojama pagal aplinkybes. Pagrindinės vadybos problemos yra tos pačios ir privačioje įmonėje, ir valstybės sektoriuje, t.y. bet kuriuo atveju vadovas turi reikalų su valdžios galios bei komunikacijos klausimais ir t.t.

Privačioje organizacijoje specialistų kompetencija galima suderinti su bendraisiais vadybos tikslais, atskiriant funkcinį ir bendrąjį vadovavimą, o viešojoje vadyboje toks atskyrimas paprastai nepraktikuojamas. Viešojoje vadyboje vyrauja centralizacija, o tuo tarpu privačioje decentralizacija derinama su visiška atsakomybe. Privačiame sektoriuje gana lengva nustatyti, kas iš įmonės vadovybės bus atsakingas už pasirengimą deryboms, už patį derybų procesą ir organizacijos išipareigojimą laikytis sutarties sąlygų. Privataus sektoriaus efektyvumas yra garantuotas ne todėl, kad organizacijos yra privačios, ir ne todėl, kad jis veikia rinkose, kur didelį vaidmenį turi kainos. Privačiame versle sprendimai priimami žymiai greičiau ir ne visada kokybiškai parengti. (Lietuvos Respublikos Seimas, 2000)

Privataus sektoriaus patirties perėmimas taikant vadybinius metodus:

- strateginio valdymo plėtotė, orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą, pabrėžiant personalo tarnybos kaip strateginio partnerio vaidmenį;
- darbuotojų veiklos nukreipimas į ekonomiškumą;
- darbuotojų orientacijos į veiklos rezultatus, akcentuojant viešajam gyvenimui svarbius sprendimus, o ne į procesą, kaip atitikimą nustatytoms taisyklėms ir procedūroms;
- palaikymas darbuotojų iniciatyvos, lankstumo, savarankiškumo ir novatoriškumo, atsisakant nuožmaus instrukcijų, apibrėžtų užduočių laikymosi;
- vystymas darbuotojų profesionalumo, atitinkamos kompetencijos, ugdant atitinkamus įgūdžius, keliant kvalifikaciją ir siekiant naujų žinių;(M. Vienažindienė, 2009)

Privačiame sektoriuje lengviau atleisti darbuotoją, tuo tarpu teisiniai rėmai apsunkina net ir susikompromitavusio valstybės tarnautojo atleidimą. Darbo turinio skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje sąlygoja skirtingi tikslai. Pagrindinis privataus sektoriaus motyvas yra pelnas, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos tikslas yra gerai, tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Efektyvumo ir rezultatyvumo siekis sieja abu sektorius, bet viešojo sektoriaus organizacija daugiau dėmesio nei privati turi skirti reikiamam procesui ir teisėtumui. Privačiame sektoriuje priimami sprendimai vadovaujantis rinkos dėsniais, racionalių apskaičiavimų, bet jų poveikis ir mastai nėra tokie dideli kaip kad valdžios atstovų priimami sprendimai. H. Rainey atlikti tyrimai parodė, kad viešame sektoriuje darbo svarba, t.y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, vaidina svarbesnį vaidmenį nei privačiame sektoriuje. (J. Palidauskaitė, 2007)

Naujų, įdomesnių užduočių skyrimas, papildomų įgaliojimų suteikimas bei kontrolės sumažinimas yra stipriai veikianti motyvavimo priemonė lengvai taikoma privačiame sektoriuje. J. Lakis (2003) teigia, kad organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksniai, o tai suponuoja didelę darbuotojo iniciatyvos, atsakomybės, kūrybingumo poreikį. Todėl vadovai turėtų kiek įmanoma labiau skatinti darbuotojų iniciatyvą, kūrybingumą, sumažinti kontrolę ir kt., siekdami patenkinti tokius organizacijos darbuotojų poreikius kaip pagarba, saviraiška, pripažinimas, ir kartu didinti organizacijos efektyvumą.

Apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių teoriją, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje yra specifinis, priklausantis nuo daugybės veiksnių ir aplinkybių. Tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijų vadovai susiduria su nevienodo

motyvavimo priemonių poveikio darbuotojams problema. Privačiame sektoriuje labiau vertinamas ekonominis atlygis nei viešajame. Tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojai turi didesnę vidinę motyvaciją. Darbuotojų motyvacijos panašumus ir skirtumus lemia ne tik sektorių veiklos specifika, bet ir organizacinė aplinka, individualios vertybės.

2. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMO TYRIMŲ ANALIZĖ

Apie darbuotojų motyvavimą sukaupia teorinių ir praktinių mokslinių sprendimų, tačiau neaišku, ar minėti sprendiniai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Kyla klausimas, kuriuos iš sprendinių, rastų užsienio literatūroje, galima taikyti Lietuvoje. Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės ir nuo kiekvieno darbuotojo individualių savybių, norų bei poreikių, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų. Lietuvoje per pastarąjį dešimtmetį susikaupė nemažai problemų, susijusių su vadovaujančiųjų ir vykdančiųjų darbuotojų motyvavimu ir elgsena darbe. Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai daro didelę įtaką įmonėms, todėl keičiasi tradiciniai veiklos modeliai. Nepakankamai racionalus darbuotojų motyvavimas besikeičiančios rinkos sąlygomis paskatino ieškoti tvirtesnio teorinio bei praktinio pagrindimo Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modeliavime.

Šiame skyriuje, remiantis atliktais tyrimais, nagrinėjamos motyvavimo priemonės taikomos Lietuvos ir užsienio įmonėse pastaraisiais metais. Užsienio šalių tyrimų rezultatai lyginami su Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais. Pateikiamas motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis.

2.1. Lietuvos ir užsienio šalių darbuotojų motyvavimo priemonių lyginamoji analizė

Pastaruosiu metu praktikų ir mokslininkų dėmesys darbuotojų motyvacijai pastebimai išaugo. Vienas iš vykdomos daugelyje šalių valstybės tarnybos reformos tikslų – modernizuoti žmoniškųjų išteklių valdymą, suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, sugebančią efektyviai spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei. 2007 m. autorės atlikto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo rezultatais, palyginti Lietuvos ir kai kurių kitų ES šalių valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai. Motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba. Tuo tarpu žemos motyvacijos rezultatas - apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, asmeninės atsakomybės vengimas. Todėl sprendžiant viešųjų institucijų efektyvumo problemas, alternatyvų reikia ieškoti žmoniškųjų išteklių plėtojimo ir skatinimo srityje.

Lyginamąją analizę parodė, kad, nepriklausomai nuo šalių ekonominio išsivystymo lygio ir valstybės tarnybos modelio, valstybės tarnautojus skirtingose šalyse motyvuoja ir demotyvuoja gana panašūs veiksniai. Straipsnio autorės 2007 m. Lietuvoje atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas leidžia kitu rakursu pažvelgti į tokią stereotipinę nuomonę ir kartu palyginti gautus tyrimo duomenis su kitų šalių tarnautojus motyvuojančiais veiksniais.

4 lentelė

Lyginamasis požiūris į darbuotojų motyvuojančius veiksnius

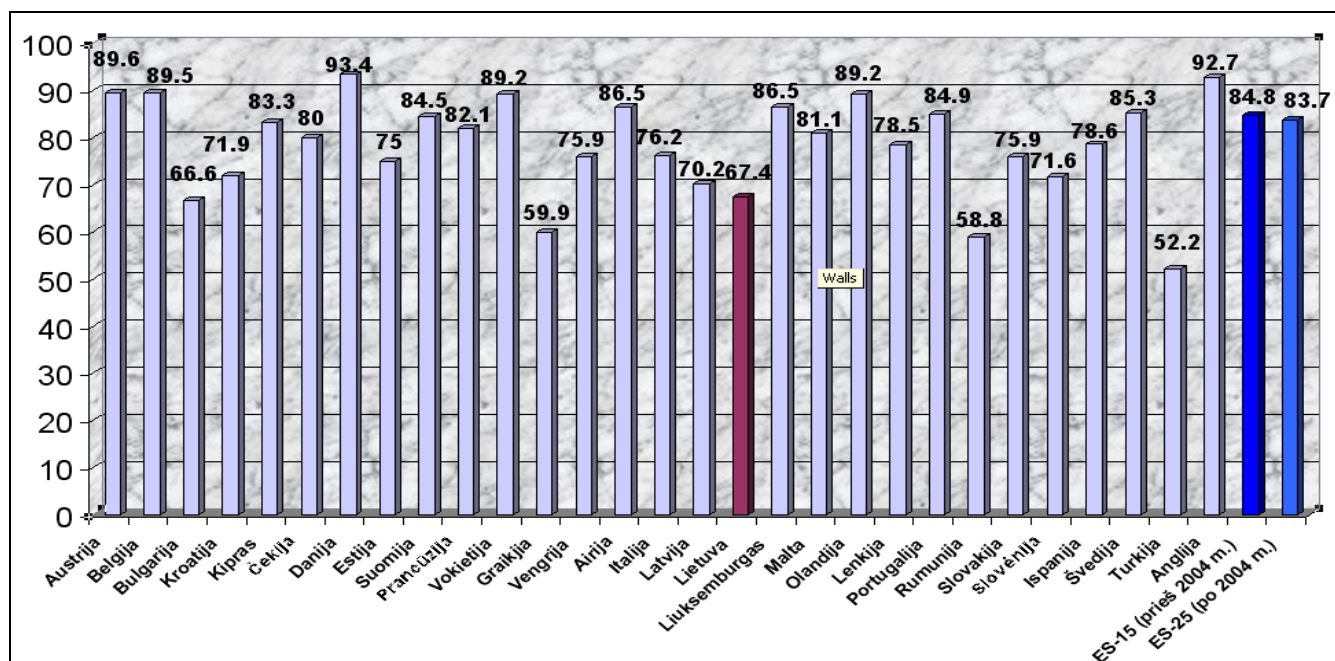
Vokietija	Belgija	Lietuva	Danija	Suomija
<ul style="list-style-type: none"> • Ypatingas valstybės tarnautojo statusas • Į rezultatus orientuotas darbo užmokestis • Darbo vietos saugumas • Socialinės garantijos • Karjeros sistema • Priedų sistema • Specialūs mokėjimai • Nematerialinės paskatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo svarba • Atliekamo darbo įvairovė • Darbo vietos saugumas • Valstybinės pensijos • Tenkanti atsakomybė • Atgalinis ryšys apie pasiektus rezultatus • Vadovavimas • Karjeros galimybės • Draugiška darbinė aplinka 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo turinys • Materialinis atlygis • Darbinė aplinka • Kompetencijos vystymas • Savirealizacijos galimybė 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo turinys • Darbinė aplinka • Kompetencijos vystymas ir karjeros galimybės 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo turinys • Darbo vietos saugumas • Darbo užmokesčio sistema • Darbo atmosfera

Šaltinis: PALIDAUSKAITĖ, J. (2008) *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas* [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_J.Palidauskaite_p.7-18.pdf>

Apžvelgus Lietuvoje ir kitose šalyse atliktų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų duomenis (*žiūrėti 4 lentelę*), išryškėjo šie tarnautojų veiklos motyvacijos bruožai: 1) darbo turinys yra vienas iš didžiausių valstybės tarnautojų motyvatorių (Belgijoje, Danijoje, Suomijoje ir Lietuvoje; galima numanyti, kad tai aktualu ir Vokietijoje); 2) darbo vietos saugumas, darbo užmokestis (įskaitant kai kur ir priedus, specialius mokėjimus) ir socialines garantijas (Vokietijoje, Belgijoje, Suomijoje, Lietuvoje) yra tarp svarbiausių motyvuojančių veiksnių; 3) karjeros sistema (Vokietijoje, Belgijoje, Danijoje; mažiau aktuali Lietuvoje ir Suomijoje); 4) visose šalyse aktualios darbo sąlygos (draugiška atmosfera kolektyve ir galėjimas subalansuoti darbinę veiklą su asmeniniu gyvenimu); 5) kompetencijos ugdymas svarbus Lietuvos ir Danijos valstybės tarnautojams; 6) vadovavimo svarba akcentuojama Belgijoje, o tyrimas Lietuvoje parodė, kad prastas vadovavimas demotyvuoja valstybės tarnautojus.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad ne tik Lietuvoje, bet ir gana aukštą išsivystymo lygį pasiekusiose Vakarų šalyse darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, socialinės garantijos lieka aktualus valstybės tarnautojus motyvuojantis veiksnys. Lietuva aktualias valstybės tarnybos problemas turi spręsti kūrybingai, pasitelkdama kitų šalių gerą patirtį žmogiškųjų išteklių srityje ir įvertindama Lietuvos situacijos subtilybes. (J. Palidauskaitė, 2008)

Europos darbo sąlygų ketvirtasis tyrimas buvo atliktas 2005 metais (“Fourth European Working Conditions Survey”, 2007). Atliekant šį tyrimą buvo apklausta apie 30 tūkst. dirbančiųjų visoje Europos Sąjungoje. Iki 2004 metų gegužės mėn kiekvienoje iš 15 Europos Sąjungos šalių buvo apklausta po 1500 dirbančiųjų, o po 2004 metų gegužės mėn prisijungusiose prie ES šalyse – apklausta po 1000 dirbančiųjų iš kiekvienos šalies. Europiečių pasitenkinimo darbu rezultatai pateikti 9 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės pagal A. Parent-Thirion, E. Fernandez Macias, J. Hurley, G. Vermeylen (2007) *Fourth European Working Conditions Survey* [interaktyvus]. Iš *Eurofond.com* [žiūrėta 2010 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/eurlife/index.php?template=3&radioindic=29&idDomain=2>>

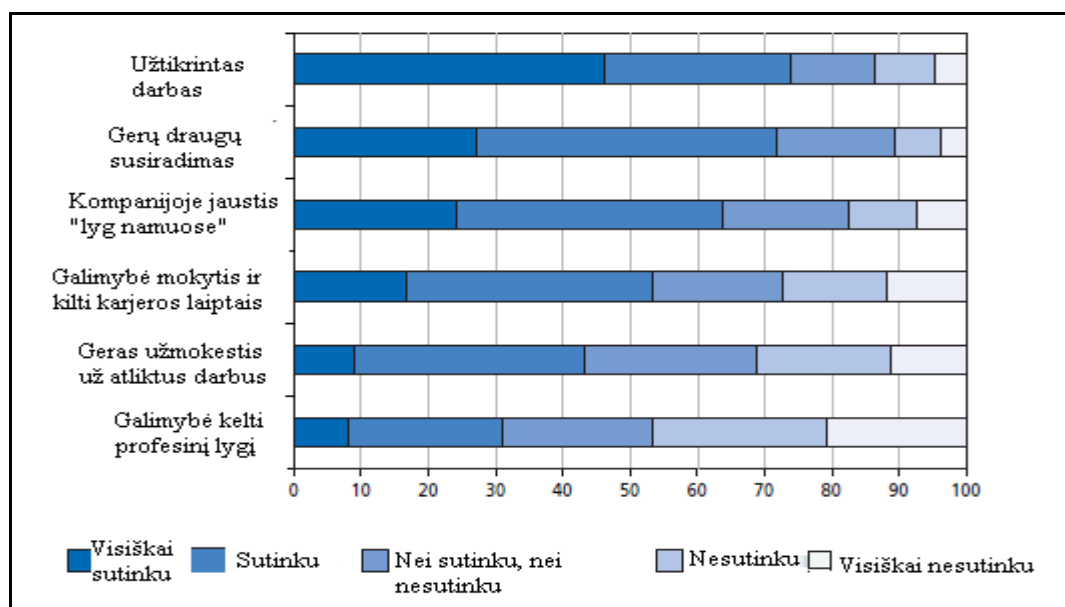
9 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu Europoje

Iš šio tyrimo rezultatų matome, kad darbuotojai patenkinti arba labai patenkinti savo darbu sudarė apie 84 proc. visų dirbančiųjų Europos Sąjungoje. 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. Palyginus senųjų ir naujųjų ES narių 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 išsivystymo lygis ir ekonominė situacija yra geresnė, darbuotojai labiau patenkinti savo darbu ir jo sąlygomis.

Palyginus ES šalių ir Lietuvos pasitenkinimu darbu skirtumus akivaizdu, kad Lietuvos pasitenkinimo darbu vidurkis yra žemiau ES šalių vidurkio. Lietuvoje, pagal Europos darbo sąlygų tyrimo duomenis, patenkintų savo darbu yra apie 67 proc., tuo tarpu ES -25 šalių vidurkis – 83,7 proc. Latviai ir estai labiau patenkinti darbu nei lietuviai, atitinkamai 70,2 proc. ir 75 proc. Labiau

už lietuvius nepatenkinti darbu yra tik turkai (52,2 proc.), rumunai (58,8 proc.), graikai (59,9 proc.) ir bulgarai (66,6 proc.). Pagal šį rodiklį Europoje užtikrintai pirmauja Danija (93,4 proc), antra – Anglija (92,7 proc.), trečia – Austrija (89,6 proc.). Mažiausiai patenkinti darbo sąlygomis yra turkai (52,2 proc.).

Norint aiškiau nusakyti pasitenkinimą darbu, reikia išnagrinėti daugybę veiksnių, tokių kaip, darbo valandos, atlyginimas, galimybė kelti profesinį lygį ir būti paskirtu į aukštesnes pareigas ir t.t. Tyrimo rezultatus galime matyt sekančiame paveiksle.



Šaltinis: A. Parent-Thirion, E. Fernandez Macias, J. Hurley, G. Vermeylen (2007) *Fourth European Working Conditions Survey* [interaktyvus]. Iš *Eurofond.com* [žiūrėta 2010 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>>

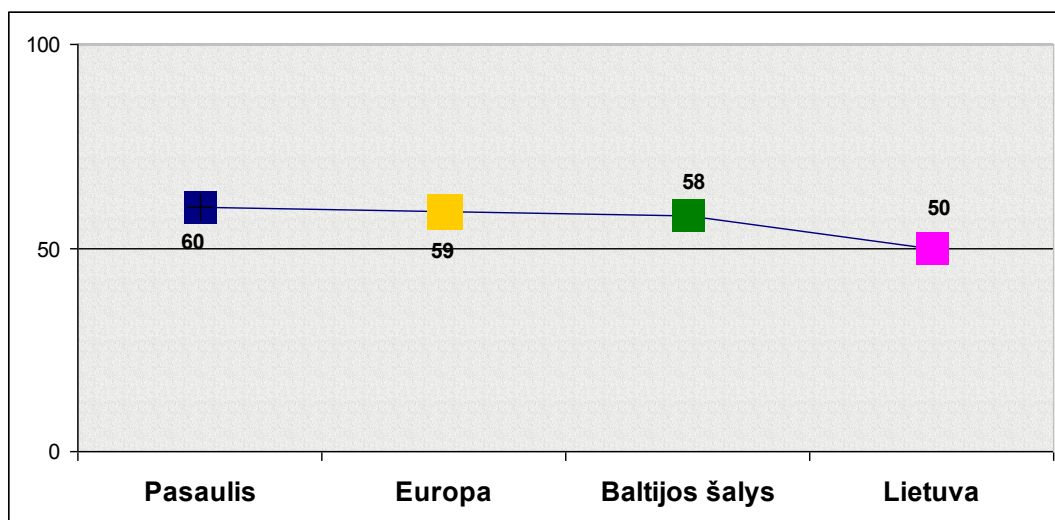
10 pav. Darbo pasitenkinimo veiksniai

Mažiausia dalis respondentų „sutinka“ arba „visiškai sutinka“, kad jiems yra gerai apmokama už darbus, kuriuos jie atlieka ir galimybė kelti profesinį lygį. Į klausimus, ar jie organizacijoje jaučiasi lyg namuose ir, ar įmonėje jie turi gerų draugų, dauguma respondentų atsakė teigiamai. Didžiausia dalis respondentų atsakė, kad svarbiausias motyvuojantis veiksnys, sukeliantis pasitenkinimą, yra užtikrintas darbas. Tik 13 proc. respondentų mano, kad gali netekti darbo.

Žinome, kad reikia puoselėti organizacijos kultūrą, kad darbuotojai yra pagrindiniai įmonės ištekliai, kad vadovai ieško būdų darbuotojų pasitenkinimui didinti. Tačiau pasitenkinimas dar nėra visas. Patenkinti darbuotojai gali išeiti į kitą darbą, o nepatenkinti – jame pasilikti. Kita vertus, patenkinti darbuotojai gali likti, bet dirbti neefektyviai. Gana anksti buvo pastebėta, kad darbuotojų prisirišimas padeda geriau nuspėti darbuotojų elgesį ateityje nei darbuotojų pasitenkinimas. Todėl sekantis tyrimas atlikas kompanijos „TNS Gallup“, išaiškino Lietuvos darbuotojų prisirišimo lygį,

rezultatai lyginami pasaulio masteliu. Tyrimas atliktas 2007 metų vasarį, buvo apklausta daugiau nei 500 įvairiose srityse dirbančių žmonių šalyje.

Apibendrinta informacija pateikta 11 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės pagal "TNS Gallup": *lietuviai išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje* (2008) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/tns-gallup-lietuviai-islieka-tarp-maziausiai-lojaliu-darbuotoju-pasaulyje>>

11 pav. Darbuotojų prisirišimas skirtingose regionuose

Lietuvos darbuotojus ir darbdavius siejantis ryšys stiprėja, tačiau lietuvių prisirišimo prie darbo vietos indeksas pasaulyje išlieka žemesnis nei Europos (59 balai) ar pasaulio (60 balų) vidurkiai. Palyginus su 2007 metų rezultatais prisirišimo indeksas pakilo 6 balais iki 50 balų – tai yra aukščiausias iki šiol užfiksuotas lojalumo indeksas Lietuvoje. Vis dėlto, Lietuvos darbuotojų prisirišimas vis dar yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje. “Žemas bendrovės indeksas rodo, kad darbuotojams jų įmonė nėra svarbi, o darbo sąlygos – nepatrauklios. Taigi jie jaučiasi laisviau, norėdami keisti darbą, nes dideli įsipareigojimai su darbovieta jų nesieja. Tie darbuotojai, kurie yra labiau prisirišę prie įmonės, joje siekia ne tik asmeninių, bet ir visai organizacijai svarbių tikslų”, – sakė “TNS Gallup” Žmogiškųjų resursų tyrimų skyriaus vadovė Alma Tamošaitytė.

Tyrimas atskleidė, kad didesnę lojalumą savo darbovietai nulemia teisingas atlygis už atliktą darbą, galimybės mokytis ir tobulėti, bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti, malonūs vadovas ir pojūtis, kad žmogus yra vertinamas kaip darbuotojas. 85 proc. respondentų teigė esantys patenkinti savo darbu, iš jų trečdalis sakė esą ypatingai patenkinti. 71 proc. rekomenduočių savo darbdavį draugams ir pažįstamiems, o trys ketvirtadaliai dar kartą įsidarbintų dabartinėje darbovietėje.

Aktualiausiomis darbo rinkos problemomis, mažinančiomis lojalumą darbdaviui, išlieka atlyginimas, galimybės mokytis ir tobulinti įgūdžius. Be to, darbuotojai jaučia, kad darbas užgožia

jų asmeninį gyvenimą, o vadovas, prieš priimdamas sprendimą, retai kada pasitaria su savo pavaldiniais.

Apibendrinant pateiktus tyrimus vykdytus Lietuvoje ir užsienio šalyse ir palyginus gautus rezultatus, galima daryti sekančias išvadas:

- *Ne tik Lietuvoje, bet ir gana aukštą išsivystymo lygį pasiekusiose Vakarų šalyse darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, socialinės garantijos lieka aktualus valstybės tarnautojus motyvuojantis veiksnys.*
- *Lietuvos pasitenkinimo darbu vidurkis yra žemiau ES šalių vidurkio. Lietuvoje, pagal Europos darbo sąlygų tyrimo duomenis, patenkintų savo darbu yra apie 67 proc., tuo tarpu ES -25 šalių vidurkis – 83,7 proc.*
- *Lietuvos darbuotojų prisirišimas vis dar yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje.*
- *Didžiausia dalis Europoje dirbančių respondentų atsakė, kad svarbiausias motyvuojantis veiksnys, sukeliantis pasitenkinimą, yra užtikrintas darbas.*

2.2. Darbuotojų motyvacijos sistemų taikymas Lietuvoje

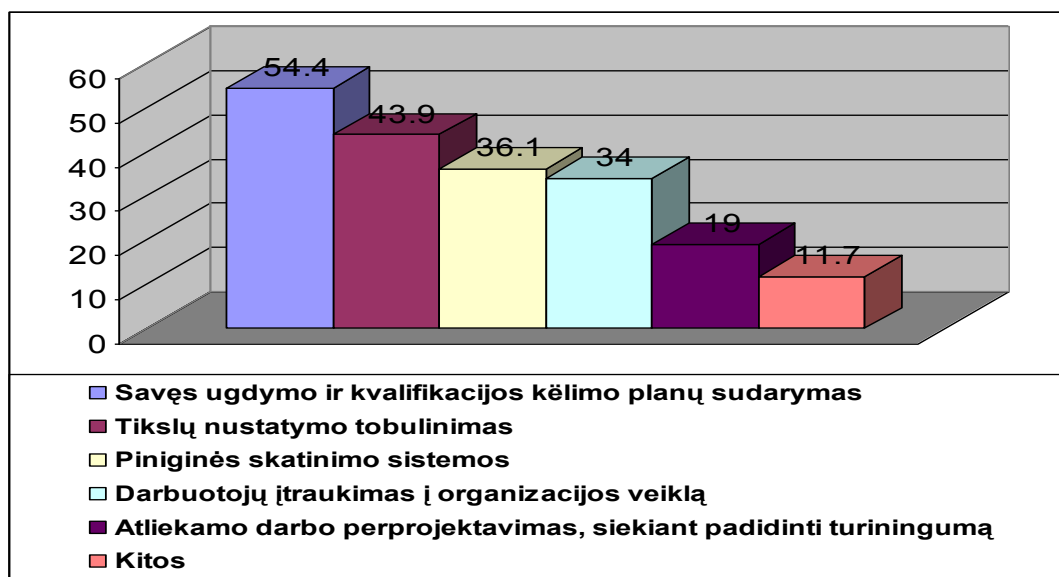
Lietuvos įmonėse, neatsižvelgiant į darbuotojų esminius kultūrinius, ekonominius skirtumus buvo siekiama mechaniškai perkelti vakarietiškus motyvavimo ir elgsenos modelių elementus (Jav, Japonijos ir kt.) bei metodologiškai skirtingas valdymo koncepcijas. Lietuvoje įmonių darbuotojai, nespėdavę suvokti vienu, buvo priversti persiorientuoti į kitas užsienietiškas valdymo koncepcijas.

Besikeičiančios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, nuolatinė bankroto grėsmė, silpna įstatiminė bazė, gyvenimo rinkos sąlygomis patirties stoka, mažas profsajungų ir darbuotojų aktyvumas bei nedidelė jų įtaka šalies valdymui apsunkina ir riboja racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvoje. (L. Marcinkevičiūtė)

Sekantis tyrimas pateikiamas moksliniame D. Diskienės straipsnyje “Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė” (2009). Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės taikomos viešojo sektoriaus organizacijose. Apklausoje dalyvavo 515 viešojo sektoriaus visų valdymo lygių vadovų.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad motyvaciniai svertai nevisiškai atitinka darbuotojų motyvų prioritetus. Motyvavimo priemonės, kurias taiko apklausti vadovai, neabejotinai priklauso

ir nuo jų vadybinės kompetencijos, ir nuo realios situacijos (t. y. darbo rinkos, gyvenimo lygio šalyje realijų) (12 pav.). Todėl buvo daroma prielaida, kad didžiausia reikšmė bus teikiama piniginiams skatinimo sistemoms, nes piniginis atlyginimas už darbą yra vienas universaliausių veiksmų, motyvuojančių įmones dirbti.



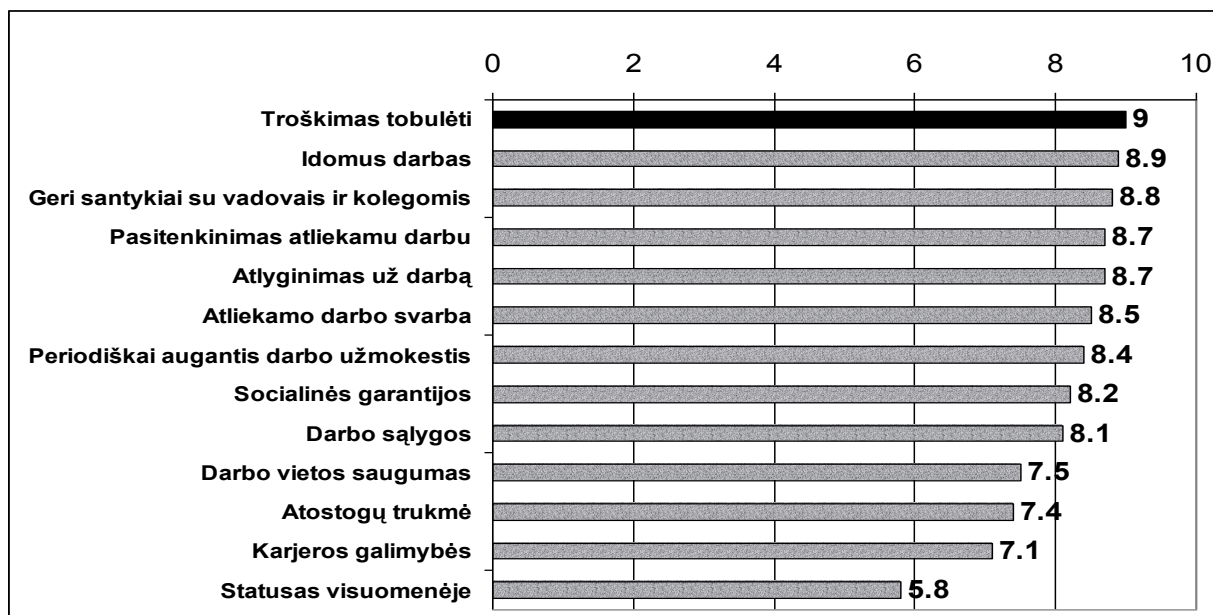
Šaltinis: Danuta Diskienė (2009) "Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė" [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=12&hid=102&sid=8b126b0f-c9e8-40c5-a881-5dfd1074e378%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36676542>>

12 pav. Dažniausiai taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės viešojo sektoriaus organizacijose (proc.)

Piniginis atlyginimas viešojo administravimo sektoriuje, vadovų nuomone, neturi lemiamo vaidmens, o pagrindinis dėmesys skiriamas aukštesnio lygio poreikių tenkinimui. Manytina, kad piniginiams skatinimo sistemoms (jų svarbą pabrėžia tik 36,1 proc. respondentų) skiriamas nepakankamas, daugiau formalus dėmesys, grindžiamas tuo, kad egzistenciniai motyvai darbuotojams rūpi mažiau nei tobulėjimo ir saviraiškos (nepaisant daugelio respondentų nuomonės dėl piniginio atlyginimo svarbos).

Ypatingą dėmesį reikia atkreipti į motyvacinę profesinio augimo reikšmę, kuris užtikrina saviraiškos poreikio tenkinimą ir naujų įgūdžių įgijimą bei geriau apmokamų pareigų ėjimą. Tokiu būdu viešajame sektoriuje nematerialinis stimulas pavirsta reikšmingu materialinės padėties gerinimo veiksmu. Todėl visiškai suprantamas vadovų dėmesys ugdymui ir kvalifikacijos kėlimui (pabrėžė 54,4 proc.), nes atlyginimai ir socialinės garantijos turi priklausyti nuo kvalifikacinės kategorijos bei atitinkamų pareigų ir stažo. Pabrėžtinai vadovų dėmesys tikslų (užduočių) pavaldiniams nustatymo tobulinimui. Vis dėlto, respondentų teigimu (43,9 proc.), viešojo sektoriaus darbuotojai yra geriau motyvuoti atlikti savo darbą, kai turi aiškias ir sudėtingesnes užduotis, kurios, jų nuomone, yra svarbios ir įveikiamos.

Sekančiu tyrimu buvo siekta nustatyti, kokie veiksniai valstybės tarnautojams asmeniškai yra svarbūs, dirbant valstybės tarnyboje (13 pav). Tyrimas taip pat pateiktas moksliniame J. Palidaskaitės ir I. Segalovičienės straipsnyje “Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė“. Šis tyrimas buvo atliktas 2007 metais. Tyrimo imtis yra 442 respondentai (valstybės tarnautojai).



Šaltinis: J. Palidaskaitė, I. Segalovičienė (2008) “Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė” [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą:

< <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=15&hid=107&sid=8b126b0f-c9e8-40c5-a881-5dfd1074e378%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=34632160> >

13 pav. Veiksniai svarbūs dirbant valstybės tarnyboje

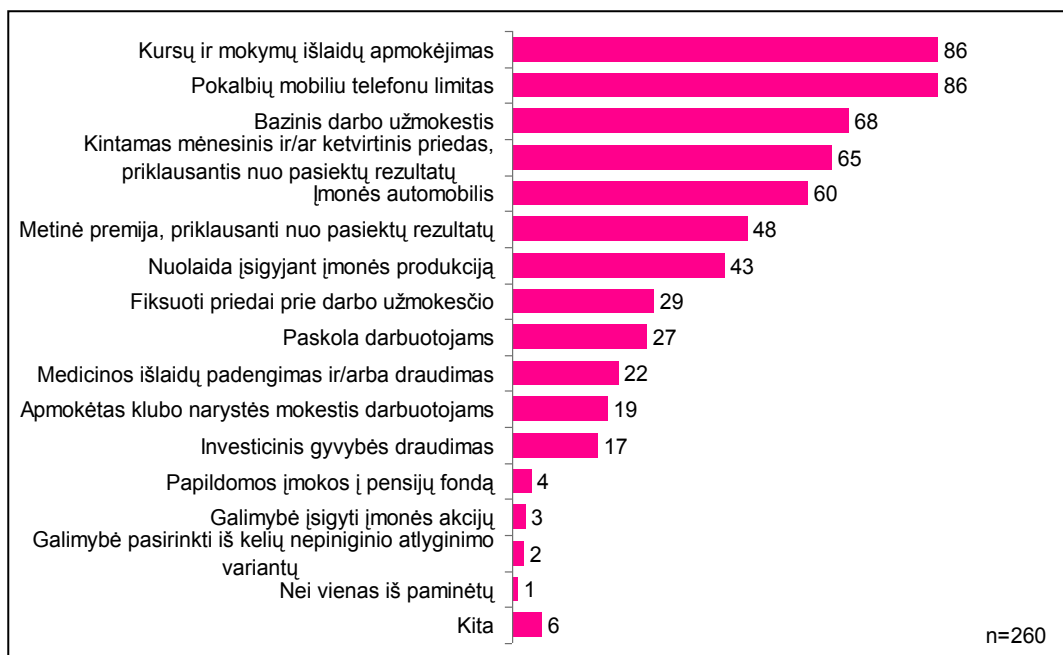
(1 – visai nesvarbu, 10 – labai svarbu)

Tyrimo duomenų statistinė analizė leidžia teigti, kad svarbiausia valstybės tarnautojams jų darbe yra troškimas tobulėti; žemiausiai įvertintas statuso visuomenėje faktorius. Tikslinga akcentuoti, kad svarbiausi faktoriai dirbantiems valstybės tarnyboje yra troškimas tobulėti, įdomus darbas, geri santykiai su vadovais. Todėl galima teigti, jog svarbios kategorijos yra: savęs realizavimas profesinės veiklos kontekste ir profesiniai santykiai. Kiek mažiau vertinamos karjeros galimybės, atostogų trukmė ir statusas visuomenėje patvirtina, kad darbo valstybės tarnyboje motyvai yra susiję su darbo turiniu ir profesine savirealizacija.

Nedideli skirtumai vertinant kai kurių veiksnių svarbą leidžia daryti išvadą, kad dirbant valstybės tarnyboje yra svarbi tiek vidinė (įdomus darbas, savęs realizavimas profesiniu aspektu), tiek ir išorinė (geri santykiai su vadovais ir kolegomis, atlyginimas už darbą, periodiškai augantis darbo užmokestis ir kt.) motyvacija. (J. Palidaskaitė, I. Segalovičienė, 2008)

Vieni iš naujesnių publikuotų tyrimų rezultatų buvo kompanijos „TNS Gallup“ *Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas*, kurio vienas iš tikslų buvo išsiaiškinti paklausiausias darbuotojų skatinimo bei motyvacinės priemonės Lietuvoje. Tyrime dalyvavo įmonės, esančios AB ar UAB bei

turinčios daugiau nei 50 darbuotojų. Apklausti 304 Lietuvos įmonių atstovai. Apklausa vyko 2006 m. Tyrimo rezultatai pateikti 14 paveiksle.



Šaltinis: TNS-Gallup (2006) „Žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas“ [interaktyvus]. Tns-Gallup.lt [žiūrėta 2010 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://old.tns-gallup.lt/bin/ZI_TNS_ataskaita_06.ppt>

14 pav. Populiariausios darbuotojų skatinimo bei motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse

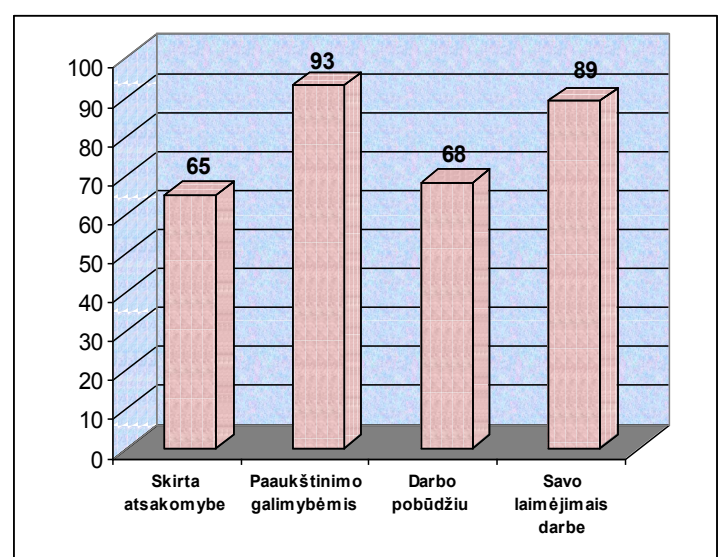
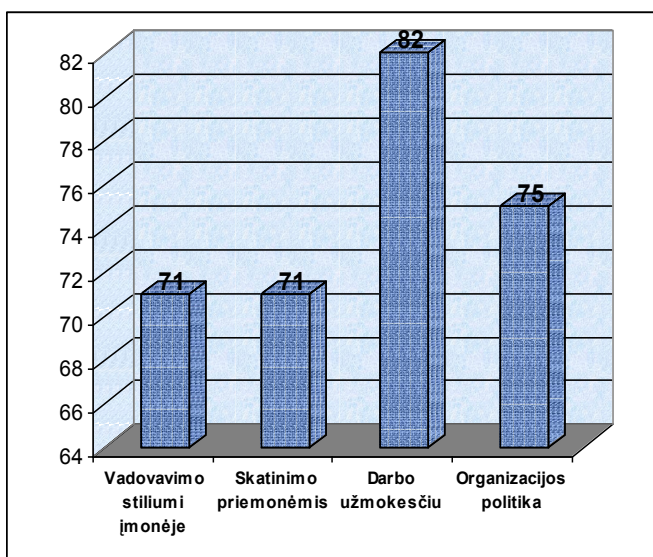
Skatinimo bei motyvavimo priemonių įvairovė įmonėse didelė – visos aukščiau grafike pateiktos priemonės yra taikomos. Dažniausiai taikomos priemonės – kursų ir mokymo išlaidų apmokėjimas bei pokalbių mobiliu telefonu limitas (atitinkamai po 86 proc.). Rečiausiai skatinimui ir motyvavimui yra naudojamos papildomos įmokos į pensijų fondus (4 proc.) bei galimybės įsigyti įmonės akcijų arba pasirinkti iš kelių nepiniginio atlyginimo variantų, atitinkamai 3 ir 2 proc. Didžiosios Lietuvos įmonės iš kitų išsiskyrė tuo, kad dažniau skiria savo darbuotojams kintamus mėnesinius ir / ar ketvirtinius priedus, priklausančius nuo pasiektų rezultatų, įmonės automobilius, metines premijas bei investicinį gyvybės draudimą. Prekybos įmonės, dažniau nei gamybos ir paslaugų, savo darbuotojams skiria automobilius bei nuolaidas, įsigyjant įmonės produkciją.

Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos (LVDK) generalinio direktoriaus Dano Arlausko teigimu, daugiausiai dėmesio darbuotojų motyvavimui ir lojalumo skatinimui skiria pelningai dirbančios užsienio kapitalo įmonės: „Jos darbuotojams siūlo papildomą sveikatos draudimą, pensijų fondus, teikiami kreditai butams nuomotis ar pirkti“.

Nepaisant to, kad Lietuvoje dažniau apsiribojama nedideliu priedu prie atlyginimo, organizacijų psichologo A. Zališčevskis teigia, kad pasitaiko atvejų, kai žmonės nekeičia darbo į geriau mokamą tik dėl to, kad jaučiasi reikalingi, vertinami, puikiai sutaria su bendradarbiais ir viršininkais. „Darbdaviai linkę pervertinti finansinės motyvacijos reikšmę. Dalis nežino visos

motyvavimo priemonių „gamos“, į kurią įeina ne tik premijos, dovanos, kolektyvo išvykos, bet ir pagyrimas, užduočių perskirstymas, pakėlimas pareigose, darbo pobūdžio pakeitimas. Dėl nežinojimo darbdaviai įsivaizduoja, kad atlyginimų kėlimas yra vienintelė darbuotojų skatinimo priemonė“, – vieną iš dažniausių vadovų klaidų įvardijo A. Zališčevskis. (A. Zvicevičiūtė, 2007)

Sekantis tyrimas pateikiamas Jono Žaptoriaus straipsnyje „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ (2007). Siekiant išsiaiškinti, kokiomis skatinimo priemonėmis, taikomomis mažmeninės prekybos parduotuvėse, darbuotojai yra patenkinti ir kokiomis nepatenkinti, kokios iš jų yra priimtinos analizuojamų įmonių darbuotojams, buvo atlikta darbuotojų apklausa anketavimo būdu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J.Žaptorius „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ 2007 m., [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. sausio 4d.]. Prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf

15 pav. Darbuotojų netenkinantys motyvacijos būdai 16 pav. Darbuotojus tenkinantys motyvavimo būdai

Pirmieji du anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti, ar nagrinėjamoje bendrovėje yra taikomos įvairios skatinimo priemonės. Vadovas pažymėjo, jog jo vadovaujamoje įmonėje vykdomos tiek materialinės, tiek nematerialinės skatinimo priemonės, tačiau bendri respondentų atsakymai pasiskirstė šitaip: 15 proc. mano, jog nevykdomos materialinės skatinimo priemonės, 40 proc. – nematerialinės.

Siekiant įvertinti, kaip apklaustieji vertina įvairius veiksniai darbe pagal Herzbergo schemą, jie buvo suskirstyti į dvi kategorijas: darbuotojai arba patenkinti tam tikru darbo veiksniumi, arba nepatenkinti. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai labiausiai nepatenkinti vadovavimo stiliumi įmonėje (71 proc.), skatinimo priemonėmis (71 proc.), darbo užmokesčiu (82 proc.) ir organizacijos politika (75 proc.); labiausiai patenkinti jiems skirta atsakomybe (65 proc.), paaukštinimo galimybėmis (93 proc.), darbo pobūdžiu (68 proc.) ir savo laimėjimais darbe (89 proc.). Sudėjus

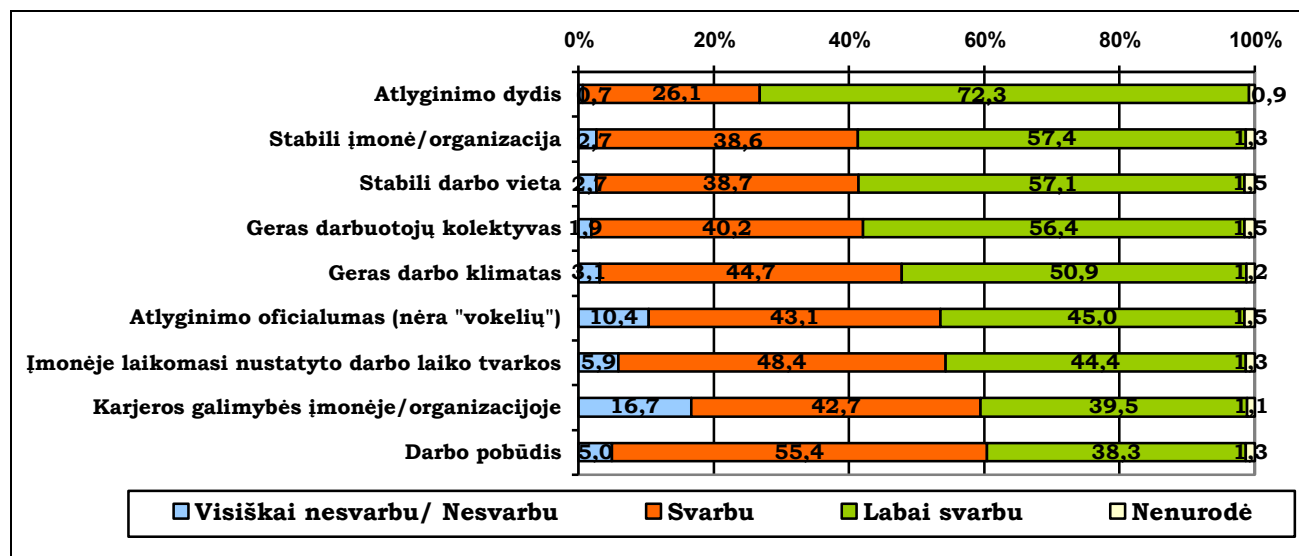
minėtus rodiklius darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbo veiksniais siekia tik 47 proc., apie nepasitenkinimą – 53 proc., vadinasi, daugiau nei pusė įmonės darbuotojų nesijaučia kamfortabiliai, taigi ir nėra motyvuoti.

Taigi galima teigti, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per maži, jie yra ne visada pelnytinai vertinami, todėl piniginė forma ar karjeros galimybės yra prioritetinga sritis geriau ar ilgiau dirbančioms pardavėjoms-konsultantėms (lojalios darbuotojoms) mažmeninės prekybos parduotuvėse. Pažymėtina, kad įmonėje yra pakankamai ženklus atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių, viena iš priežasčių – blogas organizacijos klimatas, maži atlyginimai, tobulėjimo galimybių stoka, nereali išskirti darbo rezultatai, bet svarbiausia viso to pasekmė – daugiau kaip pusė apklaustųjų nėra motyvuoti, nors įmonė vykdo įvairias skatinimo priemones.

Galima teigti, kad esant tokiai atlyginimų sistemai, darbuotojai nėra visiškai motyvuoti. Be to, atlikus apklausą anketavimo būdu paaiškėjo, kad darbuotojams svarbu gauti ne tik piniginius priedus, kuriuos sąlygotų tam tikri rodikliai (pavyzdžiui, įvykdytas mėnesio planas – kiekinis ir suminis), tačiau svarbūs ir karjeros didinimo galimybės, dalyvavimas kursuose, seminaruose, visapusiškas darbuotojų kaip specialistų tobulėjimas, įvairios nepiniginės paskatos (išvykos, vakarėliai, lankstesnis darbo grafikas, gebėjimas suderinti šeimos reikalus ir darbo laiką). Pažymėtina, kad iki šiol įmonėje nebuvo sudaromos karjeros tobulinimo sąlygos bei nedidėjo atlygis. (J. Žaptorius, 2007)

Kitą darbuotojų apklausą Lietuvos laisvosios rinkos instituto užsakymu, atliko rinkos analizės ir tyrimų grupė „RAIT“. Apklausą buvo atliekama 2005 gruodžio mėn. Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į įvairius darbo santykių aspektus. Buvo atlikta reprezentatyvi anketinė 1093 nuolatinių Lietuvos gyventojų nuo 16 iki 74 metų amžiaus apklausą tiesioginio interviu būdu.

Tyrimo metu klausta, kaip respondentai vertina atskiras darbo vietos sąlygas. Tyrimo rezultatai pateikiami 17 paveiksle.



Šaltinis: Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2006) *Darbuotojų požiūris įvairiais darbo santykių reguliavimo*

17 pav. Darbo sąlygų vertinimas

Iš šio tyrimo rezultatų matome, jog atlyginimo dydis, įmonės ar organizacijos darbo vietos stabilumas, geras darbo klimatas, geras darbuotojų kolektyvas absoliučios daugumos respondentų nuo 98- 96 proc. buvo vertinama kaip svarbūs arba labai svarbūs. Daugiausia darbuotojų, 72,3 proc., pažymėjo, kad labai svarbi darbo vietos sąlyga yra atlyginimo dydis.

Išsiskyrė nuomonė apie tai, kaip respondentai vertina atlyginimų mokėjimą vokeliuose ir darbo laiko įmonėje laikymąsi. Net 10 proc. respondentų mano, kad atlyginimai vokeliuose yra nesvarbi arba visiškai nesvarbi aplinkybė. 5,9 proc. mano, kad nesvarbus arba visiškai nesvarbus nustatyto darbo laiko reikalavimų nesilaikymas. Išskirtinai respondentai vertino ir karjeros įmonėje ar organizacijoje galimybes - net 16,7 proc. nuomone tai yra nesvarbu ir visiškai nesvarbu. Darbo pobūdis nesvarbus arba visiškai nesvarbus 5 proc. apklaustųjų. Taigi, remiantis rezultatais galima daryti išvadą, darbuotojai svarbiausia darbo vietos sąlyga laiko darbo užmokestį

Šiandien įmonių vadovai jau stengiasi ne pririšti, o motyvuoti darbuotojus. Tačiau tai padaryti gali tik tie, kurie žino, ką jų darbuotojai iš tiesų vertina labiausiai. Tyrimai rodo, kad materialus atlygis yra svarbi, bet ne reikšmingiausia motyvavimo priemonė. Mat svarbiausia darbuotojams šiandien yra pagarba. Paprastai didžiausia problema būna ne žemas atlyginimas, o kiti kartu esantys veiksniai (pagarbos nebuvimas, socialinių garantijų nebuvimas, nesutvarkytos fizinės darbo sąlygos ir pan.). Tiesa, materialus atlygis Lietuvoje dar užima šiek tiek aukštesnę vietą lyginant su Europos šalių vidurkiu, tačiau vertybės ir gera savijauta darbe laikui bėgant motyvuoja vis labiau. (A. Šerėnaitė, 2008)

Apibendrinant pateiktus tyrimus, vykdytus Lietuvoje, galime daryti šias išvadas:

- *Svarbiausia valstybės tarnautojams jų darbe yra troškimas tobulėti; žemiausiai įvertintas statuso visuomenėje veiksnys;*
- *Dažniausiai Lietuvos įmonėse taikomos priemonės – kursų ir mokymo išlaidų apmokėjimas bei pokalbių mobiliu telefonu limitas. Rečiausiai skatinimui ir motyvavimui yra naudojamos papildomos įmokos į pensijų fondus bei galimybės įsigyti įmonės akcijų arba pasirinkti iš kelių nepiniginio atlyginimo variantų;*
- *Mažmeninių prekybos įmonių darbuotojai labiausiai nepatenkinti vadovavimo stiliumi įmonėse, skatinimo priemonėmis, darbo užmokesčiu ir organizacijos politika; labiausiai patenkinti jiems skirta atsakomybe, paaukštinimo galimybėmis, darbo pobūdžiu ir savo laimėjimais darbe;*

- *Lietuvos įmonėse atlyginimo dydis, įmonės ar organizacijos darbo vietos stabilumas, geras darbo klimatas, geras darbuotojų kolektyvas absoliučios daugumos respondentų buvo vertinama kaip svarbūs arba labai svarbūs.*

Apibendrinant skyrelyje pateiktas mintis galima teigti, jog tyrimų, atliktų Lietuvos lygmeniu, kur būtų nagrinėjamos motyvacinės priemonės yra daug. Tačiau visi aprašytieji tyrimai atskirai analizuoja privataus arba viešojo sektorių motyvacinis ypatumus. Šis tyrimas leis apjungti ir palyginti motyvacinės priemonės taikomas privataus ir viešojo sektoriaus Lietuvos organizacijose. Svarbu ne tik atlikti tyrimą, bet jo rezultatus pritaikyti gerinant motyvacinių priemonių taikymą Lietuvos įmonėse, įstaigose ir organizacijose. Sekančiame skyriuje pateikiamas motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis.

2.3. Motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis

Išnagrinėjus motyvacinių priemonių taikymo teorinius aspektus yra tikslinga suformuoti motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelį (18 paveikslas).

Ruošiant atlikti tyrimą iškeltos šios hipotezės:

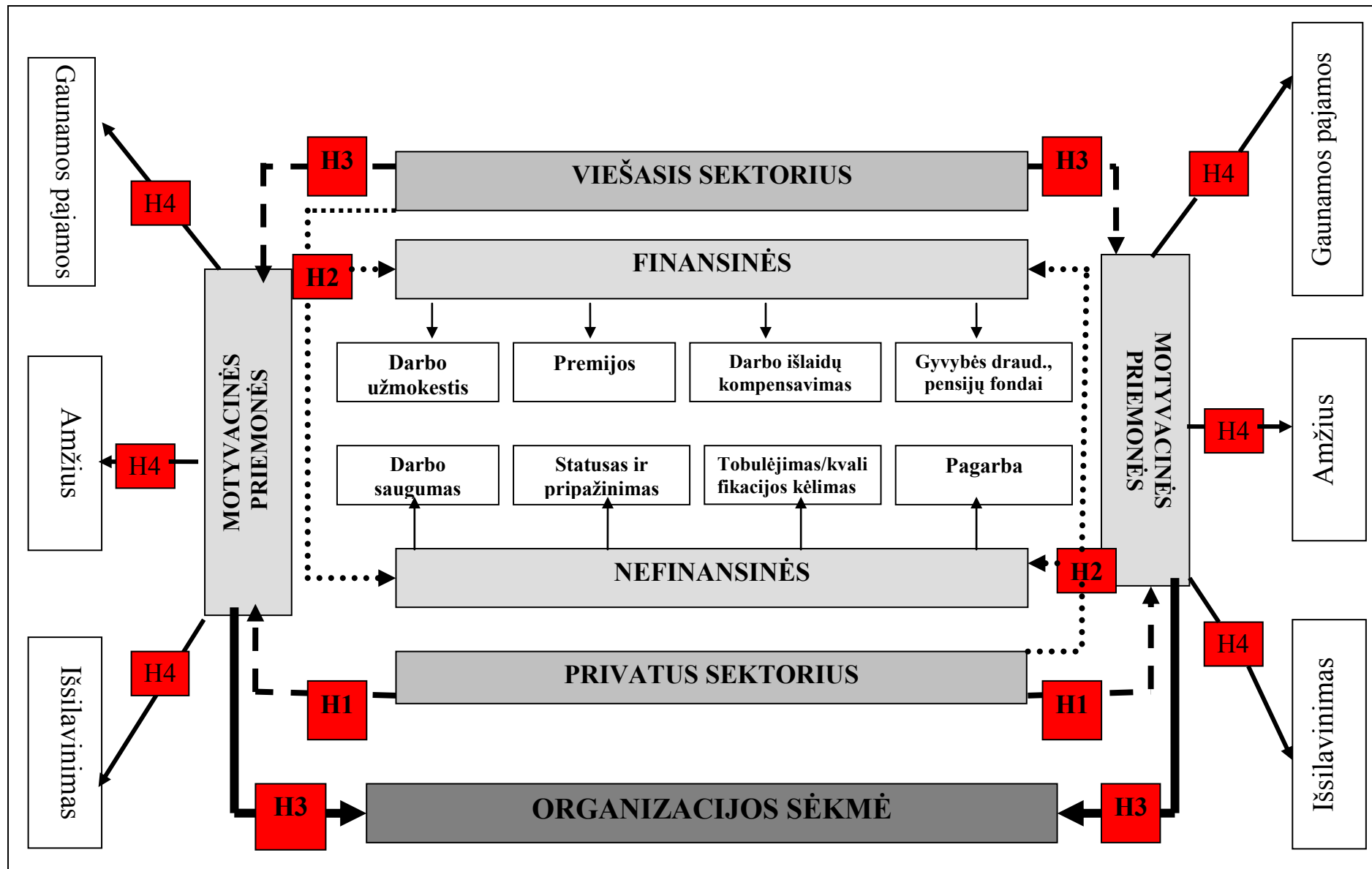
H1– Darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje motyvacinių priemonių taikoma mažiau, nei dirbantiems privačiame sektoriuje.

H2– Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės priemonės skiriasi, priklausomai ar viešajame, ar privačiame sektoriuje jie dirba.

H3 – Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių.

H4– Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės priklauso nuo demografinių rodiklių.

Motyvacinių priemonių taikymo modelis (18 pav.) rodo, jog viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos sėkmę lemia motyvacinių priemonių (finansinių, nefinansinių) efektyvus taikymas, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo poreikius. Priešingu atveju, nebus pasiektas kiekvieno darbuotojo, o kartu ir visos organizacijos bendras tikslas. Iš specialistų komentų žinome, kad motyvavimo priemonės reikia stengtis kuo daugiau pritaikyti kiekvienam darbuotojui atskirai. Tik individualizavus motyvavimo priemonės galima tikėtis maksimalaus efektingumo ir įmonės sėkmingos veiklos. Taigi atlikus tyrimą rezultatai bus pateikiami įvertinant respondentų amžių, gaunamas pajamas, išdirbtą laiką įmonėje bei užimamas pareigas. Įvertinus šiuos kriterijus, bus galima tiksliau nustatyti darbuotojams taikomas bei jų pageidaujamas motyvavimo priemonės. Taip pat gautus rezultatus bus galima lengviau pritaikyti praktikoje.



Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis

3. MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ TAIKYMO VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Motyvacinių priemonių tyrimai padeda organizacijos savininkams, direktoriams ar personalo vadovams efektyviau taikyti motyvacinės priemonės, atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, taip sumažinant darbuotojų kaitą, gerinant organizacijos sėkmę ir didinant pasitenkinimą darbu.

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika ir rezultatų analizė.

3.1. Tyrimo metodika

Esminiai darbo motyvų skirtumai egzistuojantys viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, sudaro **tyrimo problemą**. Konkrečios pastangos ir veiksmai pagerinti organizacijų veiklą dažnai priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai motyvuoti darbuotojus. Todėl sprendžiant organizacijų efektyvumo problemas, alternatyvų reikia ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtros ir skatinimo srityje. Skatinti arba motyvuoti darbui yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių.

Didelė dalis organizacijų nepakankamai derinasi prie pasikeitusių rinkos sąlygų, besikeičiančių darbuotojų poreikių, todėl yra būtinybė išsiaiškinti ir įvertinti, kokias motyvavimo priemones, užtikrinančias efektyvesnę įmonių veiklą bei didesnę darbuotojų pasitenkinimą taiko tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos, bei išsiaiškinti problemas, susijusias su naudojamomis motyvavimo priemonėmis ir pateikti galimus šių problemų sprendimo pasiūlymus.

Motyvacijos priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui, todėl vadovai turi pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe. Tai, kas motyvuoja esant vienai situacijai, nebūtinai motyvuos kitu laiku ir kitoje vietoje. Ekonominės krizės metu įmonių vadovams ypatingai svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones, todėl įmonėse reikia atlikti darbuotojų motyvacijos empirinius tyrimus ir pagrįsti jos stiprinimo priemones.

Taigi **tyrimo objektas** – tai darbuotojų motyvavimo priemonės, taikomos Lietuvoje įkurtose viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslas – remiantis *motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modeliu* iširti motyvacinių priemonių taikymo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

- Suskirsčius darbuotojus į grupes pagal demografinius rodiklius, išsiaiškinti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams taikomas motyvavimo priemonės;
- Ištirti pageidaujamas ir svarbiausias viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų motyvacijos priemones;
- Ištirti veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir prisirišimui prie įmonės;
- Nustatyti, kurias darbo skatinimo priemones darbuotojai įvardija kaip efektyviausias aukštesniems organizacijos rezultatams siekti.

Tyrimo metodai. Tyrimo metodų yra nemažai ir skirtingi autoriai išskiria skirtingus metodus, tačiau dažniausiai taikomi yra trys: apklausa, stebėjimas, eksperimentas.

Tyrimo metu naudotasi formalizuotu klausimynu – anketa, kadangi apklausa yra laikoma svarbiausiu pirminės informacijos gavimo metodu, nes jos metu įmonės darbuotojai tiesiogiai arba netiesiogiai gali išreikšti savo požiūrį bei asmeninį vertinimą. Apklausa – tai vienpusės komunikacijos procesas, valdomas gavėjo (E. V. Bartkus. ir kt., 2006, p. 21).

Šis tyrimas yra priskiriamas kiekybiniais tyrimams. Tyrimui naudotasi vienkartinė anketinė apklausa (žr. Priedas), nes jos pakanka norint surinkti svarbią ir aktualią informaciją, reikalingą užsibrėžtai problemai spręsti ir tai geriausiai tinkantis metodas norint gauti atsakymus į iškeltus tyrimo uždavinius. Naudojant anketinę apklausą labai nesunku gauti informaciją, susijusią su respondentų demografiniais rodikliais, tokiais, kaip lytis, pajamos, amžius ir t.t.. Anketinė apklausa bus siekiama patvirtinti/paneigti pirmąją, antrąją, trečiąją bei ketvirtąją hipotezes. Taip pat, naudojamas apklausos metodas mums leis atskleisti respondentų elgesio motyvus, priežastis, nuomones, leis įvertinti skirtumus tarp atskirų respondentų grupių.

Respondentai apklausti taikant netiesioginį apklausos būdą – internetinę apklausą, atliekamą elektroninio pašto pagalba. Tyrimo instrumentą – anketą sudaro 20 klausimų. Anketos struktūrą sudaro trys dalys:

- *Instrukcinė* (anketos pradžioje respondentui paaiškinta kas atlieka apklausą ir kokių tikslų, kad būtų išvengta sunkumų pildant anketą. Be to, respondentas turi žinoti, jog visa surinkta informacija bus konfidenciali ir apibendrinti rezultatai naudojami tik šiam tyrimui atlikti);
- *Diagnostinė dalis.* Šios dalies tikslas - išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbo motyvacijos skatinimo sistemą jų darbovietėje. Tokiu būdu sužinoma, ką apklausiamasis galvoja, kokia jo nuomonė vienu ar kitu klausimu.

- *Demografinė dalis* sudaryta iš klausimų, skirtų išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo užmokestį, užimamas pareigas, organizacijos specializaciją ir tipą, kurioje jis dirba.

Siekiant nustatyti Lietuvos organizacijose motyvacinių priemonių taikymo požymius, paplitimą ir svarbą, pradžioje buvo išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindėjo anketos požymius, indikatoriai – anketos klausimus, pagal kuriuos bus ieškoma atsakymų į tyrimo iškeltus uždavinius ir hipotezes (Žr. 5 lentelėje).

5 lentelė

Tyrimo instrumento pagrindimas

Hipotezės	Motyvacinių priemonių tyrimo kriterijai	Motyvacinių priemonių tyrimo kriterijų indikatoriai
H1 Darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje motyvacinių priemonių taikoma mažiau, nei dirbantiems privačiame sektoriuje.	Motyvacinių priemonių taikymas darbuotojams	1 klausimas. Šis klausimas atskleidžia darbuotojų pasitenkinimą darbu; 2 klausimas. Ar įmonėje taikomos motyvacinės priemonės; 3 klausimas. Priežastys, dėl kurių skiriama mažai dėmesio motyvacinėms priemonėms; 4 klausimas. Taikomos motyvacinės priemonės arba motyvuoja arba ne; 5 klausimas. Įmonėje taikomos motyvacinės priemonės; 6 klausimas. Darbuotojai pakankamai informuoti apie motyvaciją įmonėje; 7 klausimas. Motyvacinių priemonių taikomų įmonėje analizė;
H2 Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės priemonės skiriasi, atsižvelgiant ar viešajame, ar privačiame sektoriuje jie dirba.	Motyvacinės priemonės, kurių pageidauja darbuotojai	8 klausimas. Svarbiausi veiksniai darbe; 9 klausimas. Motyvacinės priemonės, kurios labiausiai motyvuotų darbuotojus; 10 klausimas. Veiksniai didinantys motyvaciją dirbti geriau.
H3 Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių.	Organizacijos sėkmė priklauso nuo motyvacinių priemonių taikymo	11 klausimas. Motyvavimas turi / neturi įtakos organizacijai pasiekti didesnę sėkmę arba ne; 12 klausimas. Veiksniai padedantys organizacijai pasiekti didesnę sėkmę.
H4 Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės priklauso nuo demografinių rodiklių.	Demografiniai rodikliai	13 klausimas. Amžius; 14 klausimas. Lytis; 15 klausimas. Pradirbtas laikas įmonėje; 16 klausimas. Sektorius; 17 klausimas. Įmonės specializacija; 18 klausimas. Užimamos pareigos; 19 klausimas. Išsilavinimas; 20 klausimas. Mėnesinis atlyginimas;

Šaltinis: sudaryta autorės

Sudarant klausimyną naudoti uždari klausimai, kur respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną (o kai kur ir kelis) tinkamus atsakymus iš pateiktų variantų. Toks atsakymų formatas palengvina gautų duomenų apdorojimo procesą, suaktyvina respondentų veiklą, nes į tokius klausimus lengva atsakinėti. Taip pat, klausimyne buvo pateikiami ir kombinuoti klausimai, kurie apima uždaros ir atviros formos klausimus, t.y. klausimai su galimais atsakymų variantais bei atsakymu *kita*, kur respondentas gali įrašyti savo nuomonę. Tai suteikia galimybę laisvai papildomai komentuoti, reikšti pastabas šiam tyrimui svarbiausiais klausimais. Anketoje buvo naudojama Likerto skalė. Likerto skalės struktūra sudaryta iš teiginių, kuriuos respondentai vertino išsakydami svarbu jiems tai ar nesvarbu.

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą labai svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Išsiaiškinus tiriamąją visumą, reikia surinkti reikalingą informaciją apie ją. Rinkti informaciją apklausiant ar kitaip tiriant visus galimus respondentus yra labai brangu ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis, tai yra imties atrinkimo būdas. Taigi imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją.

Nustatant tyrimo imtį buvo atsižvelgiama į bendrą šiuo metu Lietuvoje įregistruotų ūkio subjektų skaičių. Pagal Lietuvos Statistikos departamento 2010 m. sausio 1 d. Lietuvoje buvo 83 201 veikiantys ūkio subjektai (LR statistikos departamentas, 2010).

Tyrimo imčiai apskaičiuoti yra naudojami įvairūs būdai. Vienas iš jų teigia, kad norint gauti tikslius rezultatus, atranka turi sudaryti ne mažiau, kaip 5 procentus tiriamos visumos.

Taip pat imtį galima paskaičiuoti remiantis formule, leidžiančia nustatyti minimalų atrankos dydį n_{\min} (Kardelis K., 2002, p.311- 312):

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N – visumos dydis (83 201).

p – požymio tikimybė. Ji dažniausiai yra nežinoma. Kadangi kitų žinių apie p dydį nėra, galima imti $p=0,5$ (Martišius S., 1997).

Δp – požymio dalies paklaida. Darbe pateikti rezultatai yra su 5 proc. paklaida.

z - normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis K., 2002, p. 314). Tada normaliojo skirsnio koeficientas $z = 1,96$.

Visus dydžius įstačius į formulę, gaunasi, kad $n_{\min} = 382$, t.y., norint, rezultatus gauti su 5 proc. paklaida bei 95 proc. tikimybe duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 382 įmonių. Tačiau šis imties formavimo kelias magistrinio darbo apimtyje būtų per daug ambicingas ir reikalaujantis daugiau kaštų ir laiko. Šiame darbe buvo pasirinkta lizdinės imties atrankos būdas, kuomet pagal respondentų priklausomumą viešojo ir privataus sektoriaus įmonėms respondentai buvo suskirstyti į dvi grupes.

Tyrimo organizavimas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą apklausa buvo vykdoma Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2010 m. vasario 14 d. iki 2010 m. balandžio 10 d.

Respondentams buvo pateikta uždaro tipo anketa, paremta motyvacijos poreikių teorija, nagrinėjančia asmeninius žmonių motyvus, kurie yra pagrindiniai elgesio intensyvumą ir kryptį lemiantys faktoriai. Dėl laiko ir fizinių galimybių ribotumo buvo vykdoma dalinė atranka, t.y. naudojantis internetinių portalu <http://www.visalietuva.lt> buvo pasirinktos skirtingo pobūdžio veiklą vykdančios įmonės, joms siunčiant elektroninius laiškus su internetine nuoroda, kuria sekant buvo galima atsakyti į anketos Tyrime dalyvavo visų lygių vadovai, administracija bei darbininkai. Ši apklausa buvo patalpinta internetiniame portale <http://www.publika.lt> (apklausos anketos pavyzdys pateiktas 1 priede).

Apklausa buvo vykdoma atsižvelgiant į visus Lietuvoje veikiančius ūkio subjektus, tik apklausoje skirstant juos į viešojo ir privataus sektoriaus įmones. Atsižvelgiant į tyrimo galimybių ribotumą viso buvo planuojama išsiųsti 382 anketas į skirtingas įstaigas, tačiau įvertinat tai, kad daug respondentų gali neužpildyti jiems nusiųstų anketų ir grįžtamumo kvota būtų itin maža, buvo priimtas sprendimas išsiųsti 700 anketų (350 privačiam sektoriui ir 350 viešajam sektoriui dirbantiems asmenims). Sugrįžusių atsakymų buvo 208 (98 privataus sektoriaus ir 110 viešojo sektoriaus), t.y., 29,7 proc. visų įmonių, kurioms buvo siūsta apklausa. Dėl mažo anketų grįžtamumo tyrimo rezultatai yra riboti. Tyrimo metu gauti rezultatai išanalizuoti ir aprašyti lyginant Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus kompanijas, taip siekiant nustatyti, kokie yra motyvavimo priemonių ypatumai.

Duomenims analizuoti buvo pasitelkta SPSS statistinės analizės programa. Jos pagalba buvo įmanoma lengvai, greitai bei patikimai apdoroti surinktą informaciją. Programa naudota gaunant aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės bei kitiems reikalingiems rezultatams gauti

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Kaip buvo minėta anksčiau, šioje apklausoje dalyvavo 208 darbuotojai, de ja anketų atsakomumas nebuvo auškta kaip tikėtasi. Visi gauti rezultatai yra susisteminti ir suklasifikuoti. Tyrimo rezultatai pateikiami lyginamosios analizės metodu, rezultatus pateikiant lyginamosiose lentelėse ir vaizduojant grafiškai.

Toliau bus nagrinėjami atsakymai į atskirus anketos klausimus. Kalbant apie respondentų sudėtį, tikslinga palyginti demografinius rodiklius. 6 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai į 13-20 klausimus. Tai socialinės apklaustųjų respondentų charakteristikos, susijusios su amžiumi, lytimi, išsilavinimu, darbo stažu įmonėje, užimamomis pareigomis, gaunamomis mėnesinėmis pajamomis.

Socialinės apklaustųjų charakteristikos

Socialinės apklaustųjų charakteristikos	Respondentų skaičius, vnt.	Respondentų skaičius, %
Lytis:		
Vyras	52	25
Moteris	156	75
Amžius:		
18-24 metai	32	15,4
25-34 metai	84	40,4
35-44 metai	24	11,5
45-55 metai	44	21,2
daugiau kaip 55 metai	24	11,5
Išsilavinimas:		
Aukštasis universitetinis	156	75
Aukštasis neuniversitetinis	36	17,3
Vidurinis profesinis	8	3,8
Vidurinis	8	3,8
Nei vidurinio, nei profesinio neturiu	0	0
Užimamos pareigos:		
Aukšto lygio vadovas	10	9,8
Smulkesnio padalinio vadovas	28	13,5
Nesu vadovas, bet turiu žmonių, kuriems galiu duoti nurodymus	42	20,2
Nurodymus dažniausiai man duoda kiti	96	46,2
Dirbu ir sprendžiu vienas pats, be kitų žmonių	32	15,4
Išdirbtas laikas įmonėje:		
Mažiau nei metai	40	19,2
1-2 metai	56	26,9
3-5 metai	36	17,3
daugiau kaip 5 metus	76	36,5
Įmonės specializacija:		
Gamyba	12	5,8
Prekyba	14	6,7
Paslaugų teikimas	100	48,1
Kita	82	39,4
Mėnesinis atlyginimas:		
Iki 1000 Lt/mėn.	32	15,4
1000 Lt/mėn. – 1500 Lt/mėn.	50	24
1501 Lt/mėn. – 2500 Lt/mėn.	80	38,5
2500 Lt/mėn. -3500 Lt/mėn	36	17,3
daugiau kaip 3501 Lt/mėn.	10	4,8

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiriamųjų išsidėstymas pagal lytį. Iš apklausoje dalyvavusių 208 respondentų, 25 proc. (52) buvo vyrai ir 75 proc. (156) moterys.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. Anketoje taip pat buvo prašoma įvardinti darbuotojų amžių. Daugiausiai respondentų buvo iki 34 metų amžiaus (40,4 proc. visų tyrime dalyvavusių). Mažiausią procentinę dalį visų apklaustų, sudaro vidutinio amžiaus darbuotojai, kurie patenka į 35-44 metų grupę ir vyresni nei 55 metų, po 24 respondentus (11,5 proc.)

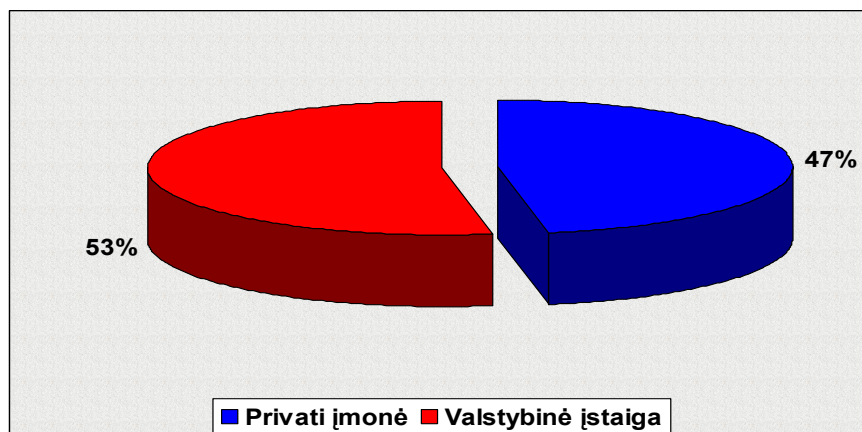
Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė taip: daugiausiai apklaustųjų yra baigę aukštąjį mokslą (75 proc.) bei aukštąjį neuniversitetinį (17,3 proc.), vidurinį profesinį ir vidurinį išsilavinimą po 8 respondentus. Neatsirando nei vienas respondentas neturintis nei vidurinio, nei profesinio išsilavinimo.

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas, pastebima tendencija, jog daugiau buvo apklausta darbuotojų, kurie savo darbe nurodymus dažniausiai gauna iš kitų – net 46,2 proc. 42 proc. apklaustųjų nėra vadovai, bet turi žmonių, kuriems gali duoti nurodymus, smulkesnio padalinio vadovai sudarė 13,5 proc., užimančių vadovaujančias pareigas bei tokių, kurie dirba ir sprendžia patys, be kitų žmonių, atitinkamai sudarė 9,8 proc. ir 15,4 proc. respondentų.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo trukmę. Apklaustų respondentų darbo trukmė įmonėje yra įvairi. Daugiausiai respondentų dirba organizacijose daugiau nei 5 metus (76 respondentai), mažiausiai —nuo 3 iki 5 metų (36 respondentai).

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas. Daugiausia respondentų, po 27 patenka į dvi atlyginimų grupes: nuo 1000 Lt iki 1501 Lt ir nuo 1501 Lt iki 2500 Lt. Pastebėta, jog aukštąjį ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai patenka į šias grupes. Mažiausią atlyginimą, kuris nesiekia 1000 Lt, gauna 14 respondentų. Mažiausiai respondentų (13) gauna didžiausią atlyginimą, kuris viršija 3500 Lt.

Svarbiausias klausimas nagrinėjant tyrimą yra įmonių pasiskirstymas pagal sektorius ,t.y. **ar organizacija yra valstybinė ar privati.** Respondentų atsakymai pateikti 19 pav.



Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Organizacijų pasiskirstymas pagal sektorius

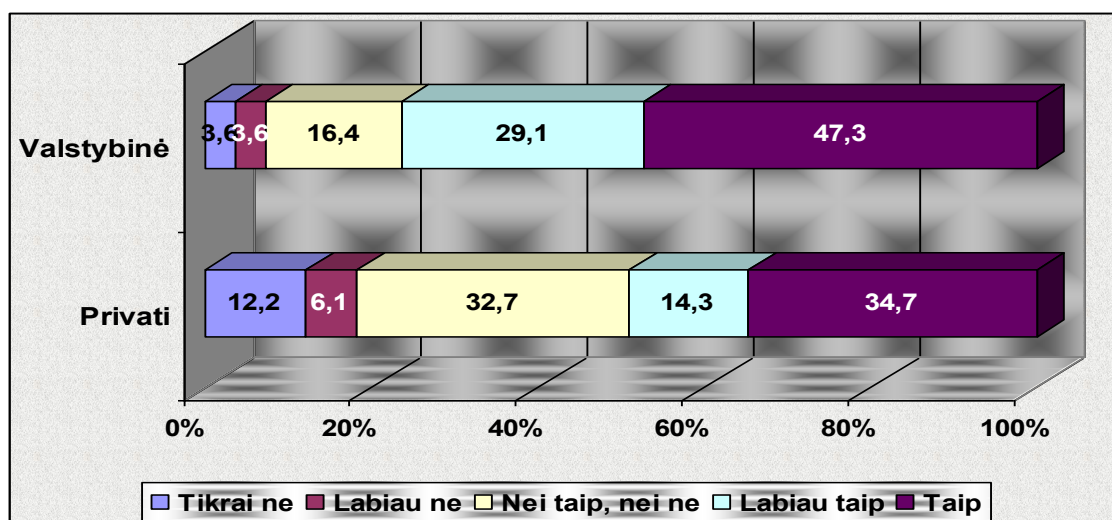
Dauguma visų apklausoje dalyvavusių įmonių (53 proc.; N=110) yra viešojo sektoriaus įmonės, likusi dalis veiklą vykdo privačiame sektoriuje (47 proc.; N=95).

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įmonės specializaciją. Daugiausiai buvo apklausta įmonių, kurių veikla - paslaugų teikimas – 48,1 proc. (6 lentelė). Net 39,4 proc. įmonių užsiima *kita veikla* (dažniausiai pasitaikiusi tokių įmonių veikla – statybos, žemės ūkio, finansų įmonės ir kt). Tik 14 įmonių užsiima prekyba, kas sudaro 6,7 proc, likusi dalis - gamyba – 12 įmonių (5,8 proc.).

Didžiausia dalis privataus sektoriaus respondentų patenka į 25-34 metų amžiaus grupę (net 57,1 proc. visų apklausoje dalyvavusių privataus sektoriaus respondentų), o viešojo sektoriaus – į 45 -55 metų amžiaus grupę (kas sudaro 29 proc. visų viešojo sektoriaus apklaustųjų). Viešojo sektoriaus didžiausia dalis respondentų įmonėje dirba daugiau nei 5 metus – 69 proc., visų apklausoje dalyvavusių viešojo sektoriaus respondentų, tuo tarpu privačiame sektoriuje – nuo 1 iki 2 metų – 36 proc. respondentų. Privačiame sektoriuje nemaža dalis respondentų gauna 1000 – 1500 Lt (30,6 proc.; N=30), tuo tarpu viešajame sektoriuje daugiausia respondentų (52 proc.; N=58) gauna 1500-2500 Lt darbo užmokestį. Šiuo atveju galima daryti išvadą – viešojo sektoriaus darbuotojai yra lojalūs – dirba įmonėje ilgai, todėl jų ir amžiaus vidurkis yra didesnis lyginant su privataus sektoriaus respondentais. Nuo tuo priklauso ir atlyginimas, kuo ilgiau dirbi įmonėje, tuo daugiau galimybių gauti didesnę atlyginimą.

H1: Darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje motyvacinių priemonių taikoma mažiau, nei dirbantiems privačiame sektoriuje.

Respondentų buvo klausiama: **ar esate patenkinti savo dabartiniu darbu?** Nepriklausomai nuo to, kokioje įstaigoje dirba žmogus, koks jo amžius ir išsilavinimas, jis siekia vieno – patenkinti savo poreikius. Šių poreikių patenkinimo laipsnį atspindi pasitenkinimo savo atliekamu darbu lygis. Respondentų atsakymai pateikti 20 pav.



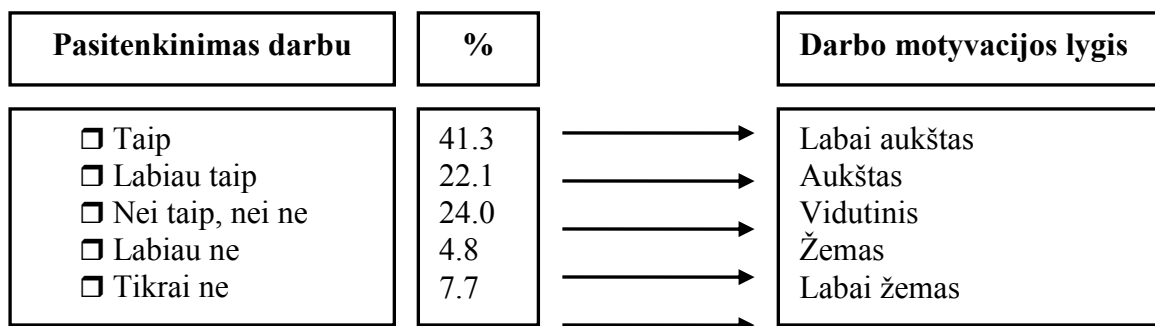
Šaltinis: sukurta autorės.

20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu

Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus suvokimas ir supratimas kaip jo poreikiai tenkinami darbu. Pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai organizuojami gerai, jų vykdymas tenkina darbuotojų poreikius. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir pan.

Analizuojant 20 paveikslą pastebima, kad didžioji dauguma darbuotojų - 47,3 proc., dirbančių viešajame sektoriuje ir 34,7 proc. privačiame yra *patenkinti savo darbu*. Tai gali būti susiję ir su darbo įstaigoje trukme, kadangi dauguma viešojo darbuotojų nepakeitė darbo per 5 metus, tai atspindi tam tikrą požiūrį į įstaigą ir jos veiklą. Tuo tarpu *nei patenkinti, nei ne* yra 32,7 privataus sektoriaus ir 16,4 viešojo sektoriaus respondentai. *Visiškai nepatenkinti* darbu sudarė 12,2 proc. privataus sektoriaus ir tik 3,6 proc. viešojo sektoriaus respondentų.

Remiantis teorine prielaida, jog darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu įtakoja vienas kitą, t.y. turi tiesioginę priklausomybę, galima teigti, jog *tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus įmonėse dominuoja labai aukštas, aukštas ir vidutinis darbo motyvacijos lygis*. (žr. 21 pav.).

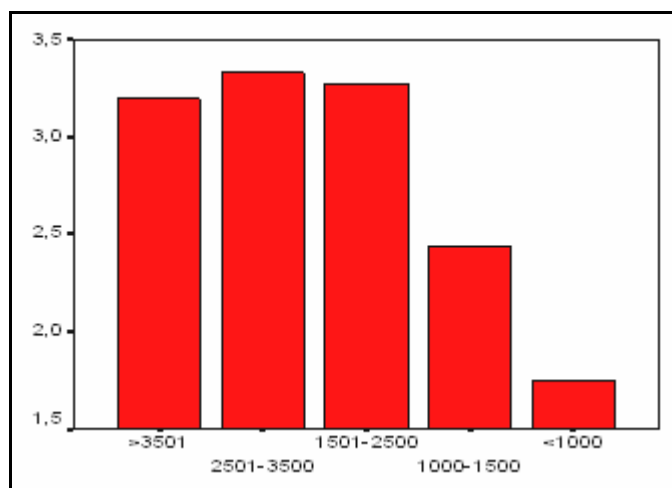


Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybės vertinimas

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ne tik parodo esamą padėtį, tačiau kaip teigia I.Matuzienė ir D.Šavareikienė (2004), darbuotojų pasitenkinimas darbu duoda impulsą ir naujiems motyvatoriams, kas savo ruožtu pakelia motyvaciją dar į aukštesnį lygį. Yra gerai žinoma, jog darbo motyvacijos lygį įtakoja motyvavimo priemonių naudojimo lygis organizacijoje (kuo geriau naudojamos motyvavimo priemonės organizacijoje, tuo aukštesnis darbo motyvacijos lygis), tačiau tik atlikus išsamesnę motyvacijos priemonių analizę, bus galima įvertinti įmonių personalo darbo motyvacijos lygį.

Pravartu apskaičiuoti pasitenkinimo darbu vidutinius įverčius, konkrečiai darbuotojų atlyginimo grupei. Respondentų atsakymai pateikti 22 paveiksle.



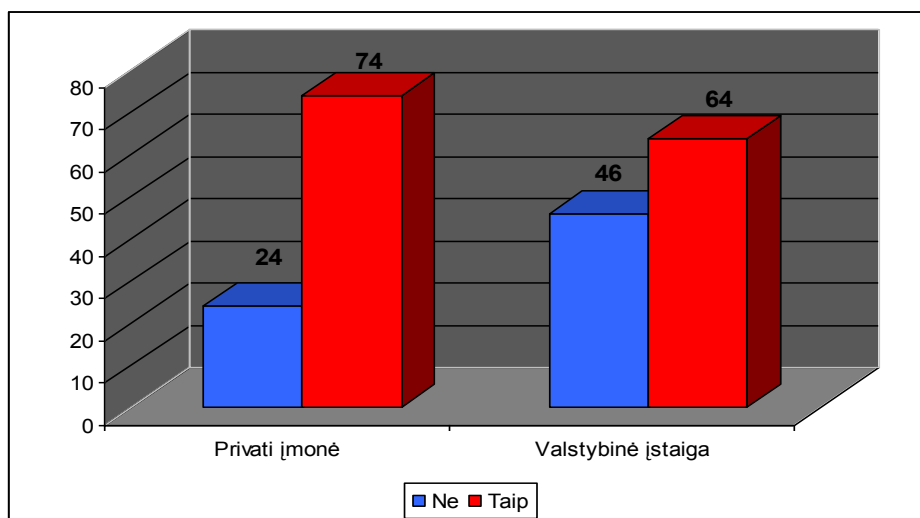
Šaltinis: sudaryta autorės

22 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo gaunamo atlyginimo

Iš 22 paveikslo matome, jog labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, gaunantys atlyginimą, nuo 2501 iki 3500 Lt (pasitenkinimo darbu vidutinis įvertis (M) yra 3,40); antroje vietoje yra darbuotojai, gaunantys atlyginimą nuo 1501 iki 2500 Lt (M=3,30); mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, gaunantys žemiausią atlyginimą iš visų apklaustųjų – iki 1000 Lt.

Apibendrinant šio klausimo duomenis galima daryti išvadą, kad daugelis organizacijos darbuotojų yra patenkinti savo darbu, tačiau pasitenkinimo darbu koeficientas priklauso nuo gaunamo atlyginimo: didesnę darbo užmokestį gaunantys respondentai yra labiau patenkinti savo dabartiniu darbu.

Taip pat svarbu išsiaiškinti - **ar įmonėje taikomos motyvavimo priemonės?** Respondentų atsakymai pateikti 23 pav.



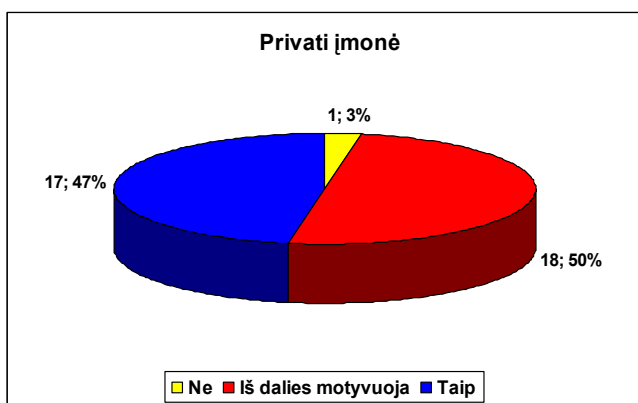
Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Ar įmonėje taikomos motyvavimo priemonės?

Dauguma apklaustų privataus (74) ir viešojo sektoriaus (64) respondentų teigė, jog jų įmonėje yra *taikomos motyvacinės priemonės*. 24 privataus ir 46 viešojo sektoriaus respondentai teigė, kad jų įmonėje *netaikomos jokios motyvavimo priemonės*. Pagrindinės priežastys tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose, nusakančios kodėl įmonėje darbuotojai yra visiškai nemotyvuojami, buvo šios:

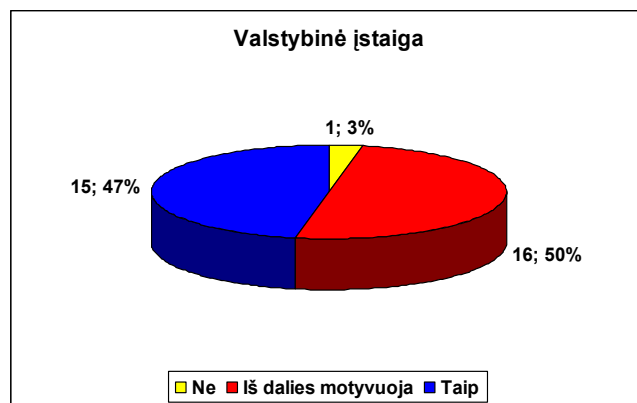
- didžiausia dalis respondentų (net 43 proc.) dirbančių privačiame sektoriuje mano, kad *įmonės vadovai nesirūpina savo darbuotojais*, tuo tarpu dauguma viešojo sektoriaus respondentų mano, kad *įmonėje trūksta lėšų* (38 proc.);
- 29 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų mano, kad *įmonei neaktualu motyvuoti darbuotojus*, tuo tarpu taip manančių privačiame sektoriuje buvo tik 6 proc. dirbančių respondentų;
- kad *įmonėje trūksta žinių ir galimybių* motyvuoti darbuotojus mano 13 proc. privataus ir 6 proc. viešojo sektoriaus darbuotojų.

Taip pat respondentai buvo prašomi atsakyti į klausimą: **ar Jus motyvuoja Jums taikomos motyvacinės priemonės?**



Šaltinis: sudaryta autorės

24 pav. Ar motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės privačiame sektoriuje?

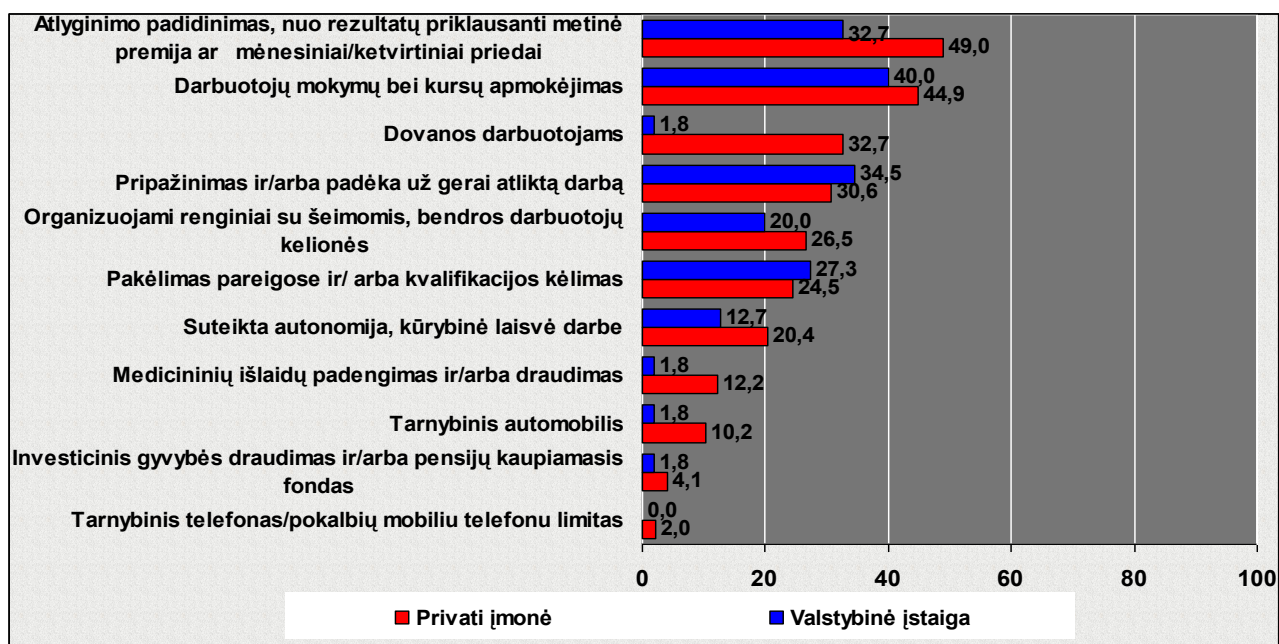


Šaltinis: sudaryta autorės

25 pav. Ar motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės viešame sektoriuje?

Kaip matome iš 24 ir 25 paveikslų, tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įmonių respondentų, kurių įmonėse yra taikomos motyvavimo priemonės, atsakymai pasiskirstė vienodai. 50 proc. respondentų teigė, kad juos tik *iš dalies motyvuoja* jiems taikomos motyvacinės priemonės, 47 proc. respondentų atsakė, kad juos *motyvuoja* ir tik 3 proc. respondentų teigė, kad jų *nemotyvuoja* taikomos motyvacinės priemonės. Šie atsakymai parodė, jog viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse motyvacinės priemonės daugiau nei pusei darbuotojų taikomos efektingai ar bent jau iš dalies efektingai.

Sekantis anketos klausimas, siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę suformuluotas, siekiant sužinoti, **kokios motyvacinės priemonės taikomos įmonėje?** Respondentų atsakymai pateikti 26 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

26 pav. Motyvacinės priemonės taikomos darbuotojams viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų veiklai tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose turi *materialiniai darbo motyvai* - atlyginimo padidinimas, metinė premija, priedai (jas naudoja 32,7 proc. viešojo ir 49,0 proc. privataus sektoriaus organizacijų) ir darbuotojų mokymų bei kursų apmokėjimas (privatus – 44,9 proc., viešasis – 40,0 proc.) Šiuos rezultatus patvirtina ir „TNS Gallup“ atliktas tyrimas, pateiktas analitinėje dalyje (13 pav.), kuris parodė, kad Lietuvos darbuotojus labiausiai motyvuoja piniginis atlygis už atliekamą darbą.

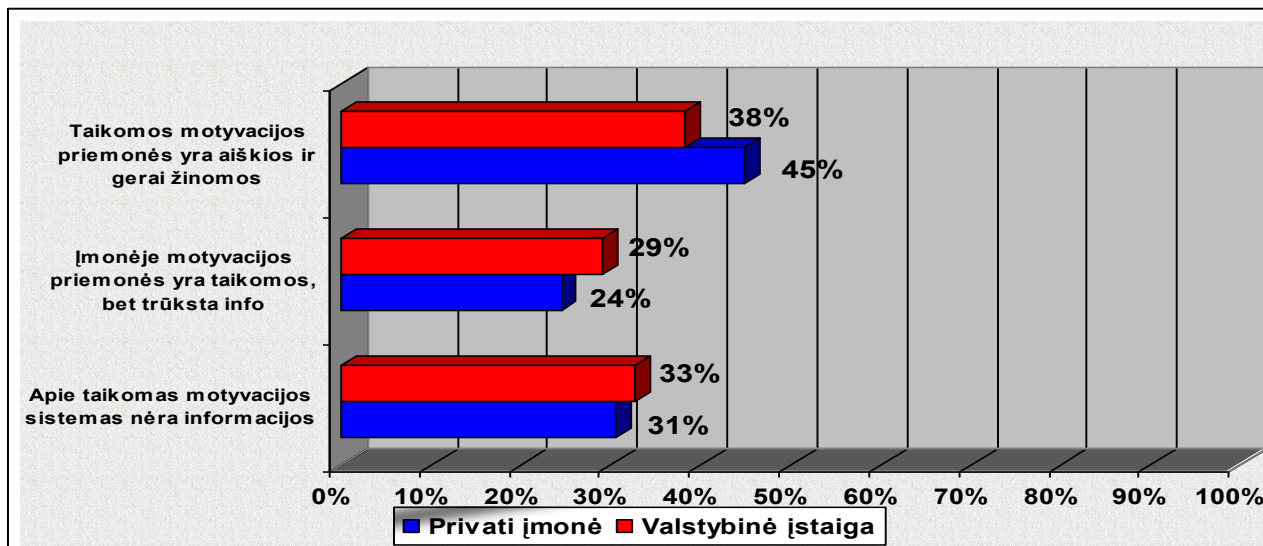
Toliau rikiuojasi *nematerialinės motyvavimo priemonės*: pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą (jos taikomos 34,5 proc. viešojo ir 30,6 proc. privataus sektoriaus respondentams), pakėlimas pareigose ir/ arba kvalifikacijos kėlimas (privatus – 24,5 proc., viešasis- 27,3 proc.) bei suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe (jas rinkosi 20,4 proc. privataus, ir 12,7 proc. viešojo sektoriaus respondentų).

Mažiausiai populiaros motyvavimo priemonės yra *materialinės – nepiniginės*, t.y. tarnybinis telefonas/pokalbių mobiliu telefonu limitas (jas pasirinko tik 2 proc. privataus sektoriaus respondentų ir nei vienas iš apklaustų valstybinio sektoriaus respondentų), investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas (privatus sektorius – 4,1 proc., viešasis sektorius – 1,8 proc.) ir tarnybinis automobilis (privatus – 1,8 proc., viešasis – 10,2 proc.)

Analizuojant duomenis, paaiškėjo, kad privataus sektoriaus organizacijose taikoma didesnė motyvacinių priemonių įvairovė, kadangi jų pasirenkamumas buvo daug dažnesnis palyginus su viešuoju sektoriumi. Viešojo sektoriaus organizacijose populiariausia taikyti 2 arba 3 motyvavimo priemones (38,5 proc.), mažiau populiariau taikyti 4 ir daugiau skatinimo būdus (25,6 proc.). Tuo

tarpu privataus sektoriaus įmonės daugiausiai darbuotojus motyvuoja 3 arba 4 priemonėmis (65,8 proc), o vieną motyvavimo priemonę taiko tik 5,2 proc. organizacijų.

Šeštuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, **ar respondentai pakankamai informuoti apie įmonės motyvacijos priemones?** Respondentų atsakymai pateikti 27 pav.



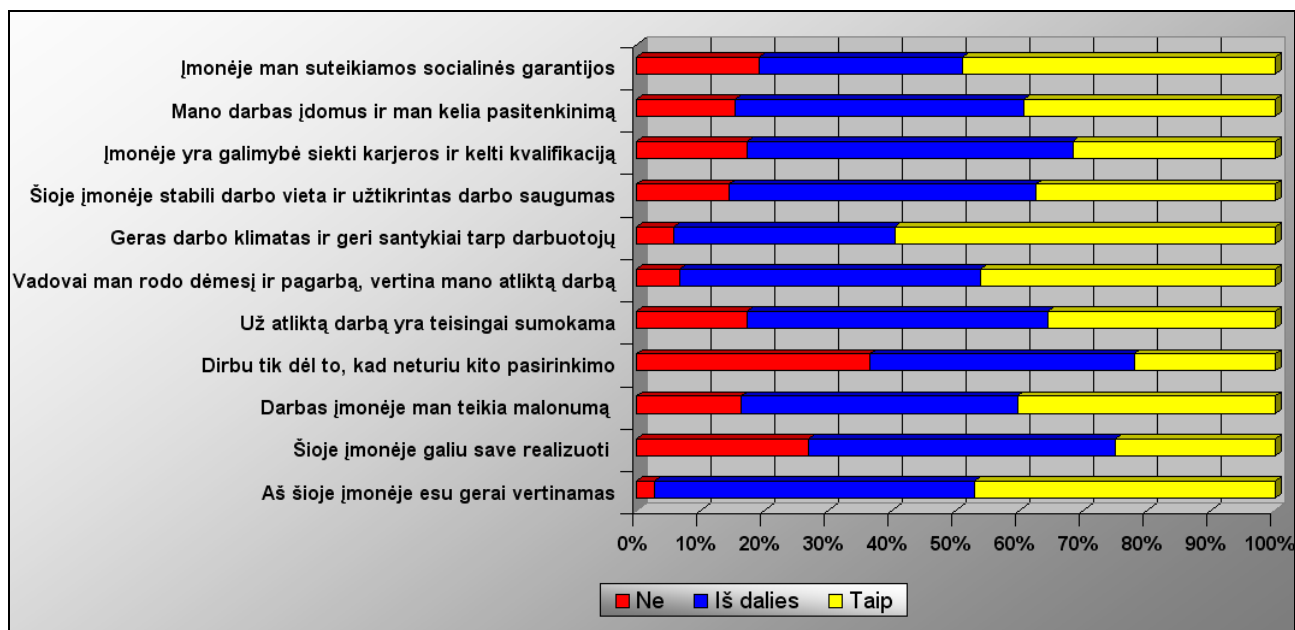
Šaltinis: sudaryta autorės

27 pav. Ar respondentai informuoti apie įmonės motyvacijos priemones

Kaip matome iš 27 paveikslo, didelio skirtumo tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų atsakymų nėra. Dauguma viešojo (38 proc.) ir privataus (45 proc.) sektoriaus respondentų teigia, kad *taikomos motyvacijos priemonės yra aiškios ir gerai žinomos*. Trečdalis viešojo (33 proc.) ir privataus (31 proc.) sektoriaus respondentų paminėjo, kad *apie taikomas motyvacijos sistemas nėra informacijos*. 29 proc. viešojo ir 24 proc. privataus sektoriaus organizacijų respondentai sako, kad *įmonėje motyvacijos priemonės yra taikomos, bet trūksta informacijos*.

Verta paminėti, kad dauguma aukšto lygio ir smulkesnio padalinio vadovai pažymėjo, kad taikomos motyvacijos priemonės yra *aiškios ir gerai žinomos*, tačiau didžioji dalis paprastų darbuotojų teigė, jog *apie taikomas motyvacijos sistemas nėra informacijos*. Taigi, galima daryti išvadą, kad nors dauguma respondentų yra susipažinę su motyvacijos priemonėmis taikomomis įmonėje, tačiau nemažai darbuotojų vadovai nesupažindina su visomis motyvacinėmis priemonėmis, taikomomis įmonėje.

Sekančiame anketos klausime respondentų prašoma **įvertinti pagrindinius veiksnius, nulemiančius viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbe**. Šie veiksniai turi didelės įtakos tiek darbuotojų pasitenkinimui, tiek prisirišimui (lojalumui) įmonei. Respondentų atsakymai pateikti 28 pav.



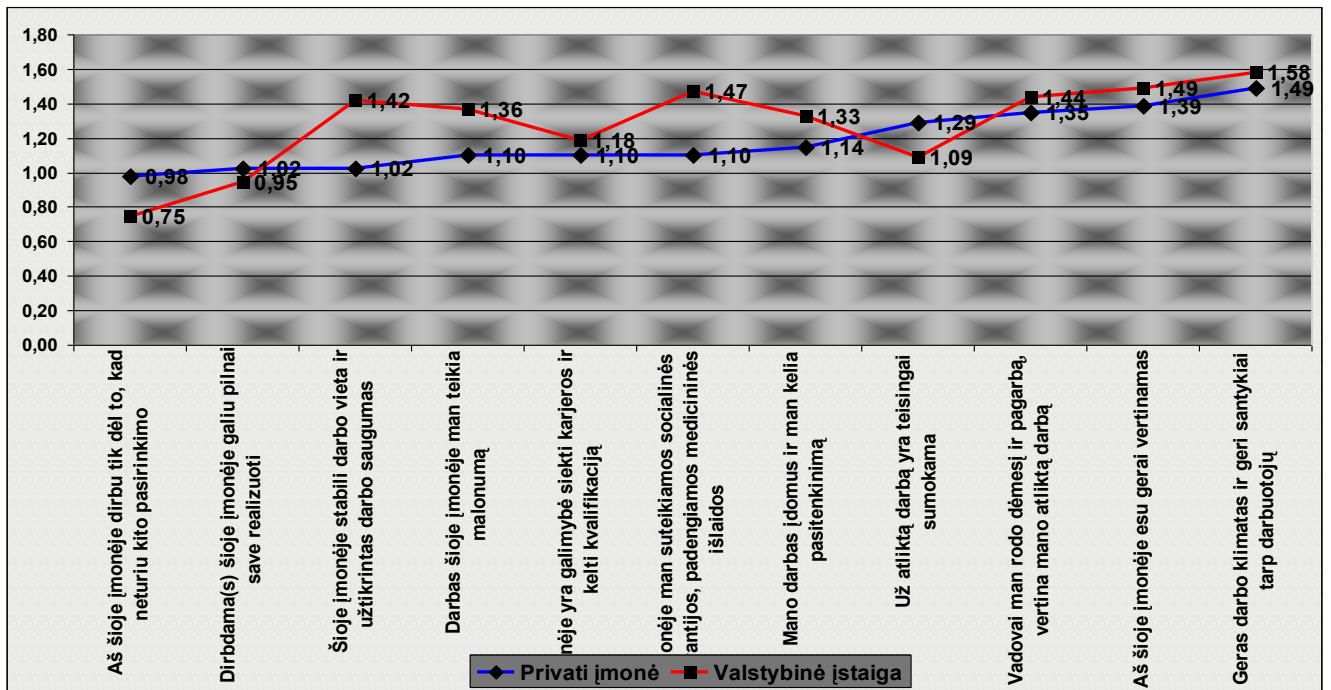
Šaltinis: sudaryta autorės

28 pav. Motyvacinių veiksnių vertinimas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose

28 paveiksle pateiktas bendras privataus ir viešojo sektoriaus respondentų atsakymų vidurkis, naudojant 100 proc. skalę, kurioje jie pasiskirstė pagal jų svarbą.

Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų nuomone, didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui turi tai, kad *darbas yra įdomus ir kelia pasitenkinimą* (62 proc.), net 51 proc. respondentų teigia, kad *darbas įmonėje teikia malonumą*, trečias pagal populiarumą atsakymas, kuris kelia pasitenkinimą - *įmonėje suteikiamos socialinės garantijos* (49 proc.). Tačiau vertinant bendrus abiejų įmonių tipų tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog labiausiai abiejų sektorių organizacijų respondentai nesijaučia *įmonėje vertinami* (38 proc.), taip pat dauguma jų, *negali savęs pilnai realizuoti* (28 proc.)

Sekančiame paveiksle parodyta, **kaip atskirus motyvacinius veiksnius vertina** tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai. Respondentų atsakymai pateikti 29 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

29 pav. Motyvaciniai veiksniai, privatų ir viešųjų sektorių vertinant atskirai

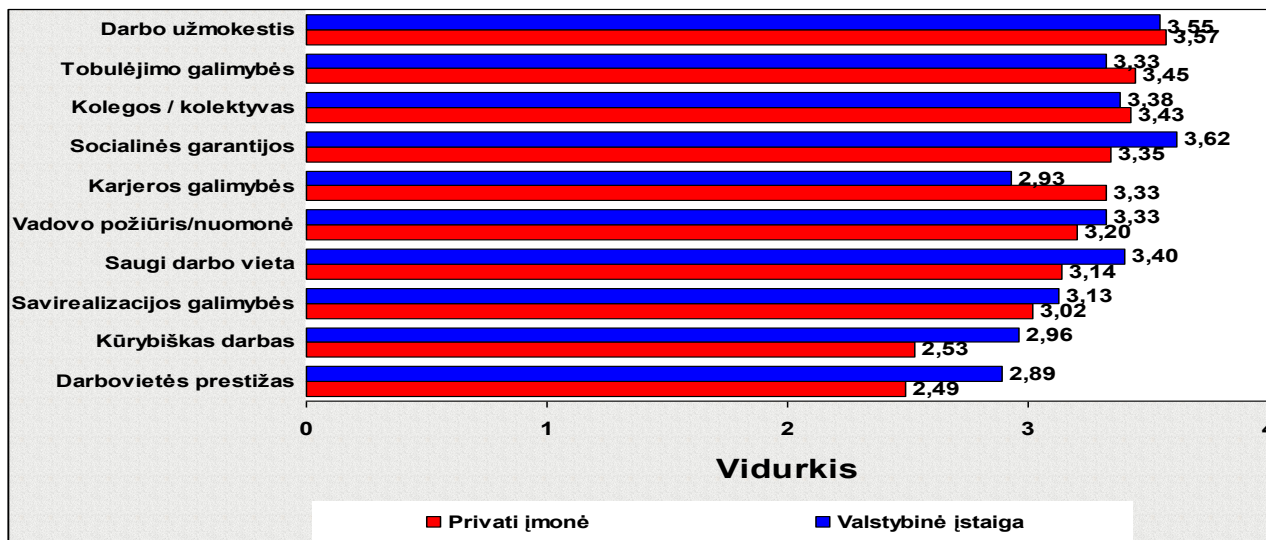
Visi veiksniai buvo vertinami lyginant privačiųjų ir viešųjų organizacijų vidutinius įverčius (ang. means). Kaip matome iš 29 paveikslo, atskirai vertinant viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonę, galima teigti, jog viešųjų organizacijų darbuotojai yra labiau patenkinti motyvaciniais veiksniais, atitinkamai ir darbu, nei privačiųjų įmonių darbuotojai. Šio klausimo atsakymai sutampa su pirmo klausimo (19 pav.) atsakymais, jog dauguma apklaustųjų respondentų patenkinti darbu dirba viešajame sektoriuje.

Reikia pažymėti, valstybinio sektoriaus darbuotojai *jaučiasi labiau užtikrinti darbo saugumu* ($M=1,42$), nei privataus sektoriaus darbuotojai ($M=1,02$). Viešųjų organizacijų darbuotojai labiau patenkinti *įmonėje suteikiamomis socialinėmis garantijomis* – vidutinis įvertis yra 1,47, palyginti su 1,10. Jie taip pat teigia, kad jų *darbas yra įdomesnis ir kelia didesnę pasitenkinimą* ($M= 1,33$ palyginti su $M= 1,14$). Be to, akivaizdus skirtumas, jog viešojo sektoriaus respondentams *darbas įmonėje teikia didesnę malonumą* t.y., $M=1,36$, tuo tarpu privačiame sektoriuje $M=1,10$.

Nepastebėta didelio skirtumo tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų vertinant veiksniais tokiais kaip: *vadovai man rodo dėmesį ir pagarbą, vertina mano atliktą darbą, šioje įmonėje gerai vertinamas, geras darbo klimatas ir geri santykiai tarp darbuotojų, įmonėje yra galimybė siekti karjeros ir kelti kvalifikaciją bei dirbdama(s) šioje įmonėje galiu pilnai save realizuoti*. Vis tik privataus sektoriaus įmonių darbuotojai mano, kad *už atliktą darbą yra teisingai sumokama* ($M= 1,29$ palyginti su viešojo sektoriaus darbuotojais, kur $M=1,09$). Taigi, galima daryti išvadą, jog labiausiai viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai patenkinti *įdomiu darbu, kuris kelia pasitenkinimą*.

H2: Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės priemonės skiriasi, priklausomai ar viešajame, ar privačiajame sektoriuje jie dirba.

Sekančio klausimo tikslas – išsiaiškinti, kokie motyvaciniai veiksniai yra svarbiausi darbe. Respondentų prašyta įvertinti jiems svarbiausius darbo veiksnius, nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių. Analizuojant rezultatus, darbo veiksniams suteiktas svarbumo vidurkis (vidutinis įvertis), padėjęs nustatyti, kuriuos veiksnius taikydami viešojo ir privataus sektorių organizacijų vadovai galėtų labiau motyvuoti savo pavaldinių darbą įmonėje. Atsakymai vaizduojami 30 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

30 pav. Svarbiausios motyvacinės priemonės viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams

Visi tyrimo dalyviai buvo paprašyti pagal svarbumą surikiuoti visas motyvacines priemones. Motyvacinių priemonių svarba buvo vertinama apskaičiuojant vidutinius įverčius.

Kaip matome iš 30 pav. respondentų atsakymų pasiskirstymo, svarbiausia motyvacinė priemonė viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojams yra *darbo užmokestis* (vidutinis įvertis (M) - 3,55), antroje vietoje – *socialinės garantijos* (3,49), trečioje vietoje – *tobulėjimo galimybės* (3,38).

Vertinant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijas atskirai, verta pažymėti, jog viešųjų organizacijų darbuotojams svarbiausia motyvacinė priemonė yra *socialinės garantijos* (M = 3,62), tuo tarpu privataus kompanijų darbuotojams - *darbo užmokestis* (M= 3,57). Viešųjų organizacijų respondentai darbo užmokestį įvardijo taip pat, kaip labai svarbų darbo veiksnį. Nors, anot Herzbergo teorijos (pateiktos teorinėje dalyje), finansinis atlygis yra tik higienos faktorius, tačiau daugumai tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų yra vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksnių darbe. Kiti faktoriai, išsidėstę tarp prioritetinių poreikių, yra priskiriami motyvaciniams faktoriams. Apklausoje dalyvavusieji respondentai prasčiausiai vertino kūrybišką darbą ir darbovietės prestižą.

Išryškėjo, kad vyresnio amžiaus (nuo 35 metų) respondentams svarbūs *psichologiniai darbo veiksniai*: kolegos / kolektyvas, karjeros galimybės, vadovo požiūris/nuomonė, socialinės garantijos ir kūrybiškas darbas. Tuo tarpu jaunesnei respondentų grupei (iki 35 metų) didžiausią įtaką daro *materialinis darbo veiksnys* - darbo užmokestis. Galima daryti išvadą, kad darbo motyvacija iš dalies priklauso nuo darbuotojų amžiaus.

Vis tik nepriklausomai ar organizacija vykdo veiklą viešajame sektoriuje, ar privačiajame, reikia paminėti, jog duomenys vertinant atskirus veiksnius skiriasi gana nežymiai, todėl tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijose nėra vienos darbuotojų motyvavimo sistemos. Tačiau *kūrybišką darbą ir darbovietės prestižą* jie įvardijo, kaip neefektyviausius darbo motyvacinius veiksnius. Dauguma darbuotojų jaustūsi labiau motyvuoti, *jei uždirbtų daugiau nei šiuo metu*. Vadinas, reikėtų didesnę dėmesį skirti materialiniams darbo veiksniams.

Toliau pateikiamas ryšys tarp svarbiausių motyvacinių priemonių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų (7 lentelė).

7 lentelė

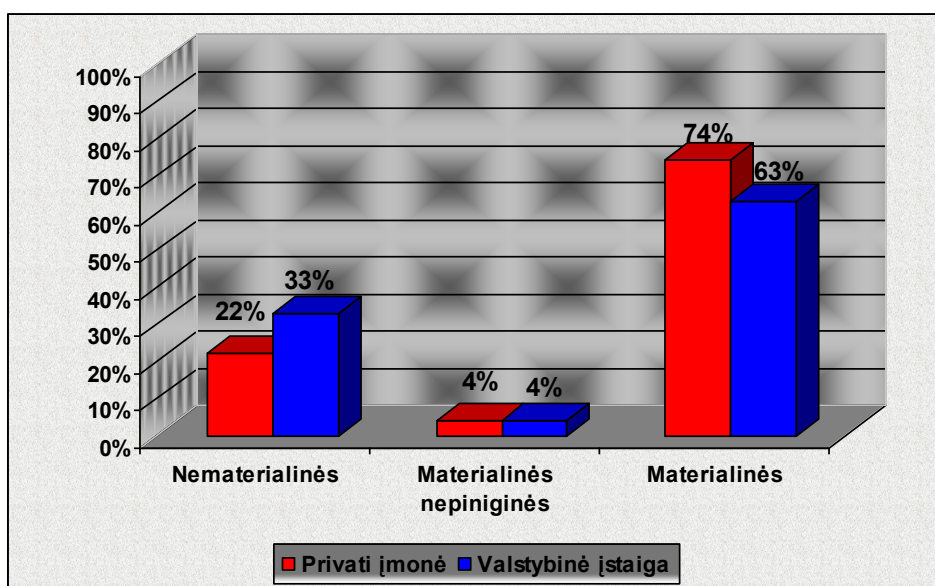
Ryšys tarp svarbiausių motyvacinių priemonių taikomų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų

	Darbo užmokestis	Kolegos / kolektyvas	Karjeros galimybės	Vadovo požiūris	Darbovietės prestižas	Kūrybiškas darbas	Savirealiz. galimybės	Tobulėjimo galimybės	Soc. Garantijos	Saugi darbo vieta
Darbo užmokestis	1									
Kolegos / kolektyvas	0,361	1								
Karjeros galimybės	0,400	0,170	1							
Vadovo požiūris	0,070	0,228	0,274	1						
Darbovietės prestižas	0,126	0,212	0,234	0,449	1					
Kūrybiškas darbas	0,173	0,326	0,129	0,221	0,337	1				
Savirealizacijos galimybės	0,249	0,285	0,243	0,146	0,197	0,595	1			
Tobulėjimo galimybės	0,371	0,451	0,366	0,148	0,145	0,436	0,603	1		
Socialinės garantijos	0,429	0,326	0,166	0,099	0,350	0,163	0,278	0,390	1	
Saugi darbo vieta	0,446	0,430	0,170	0,205	0,280	0,212	0,172	0,441	0,438	1

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų, tik tarp vienu kintamųjų priklausomybė yra stipresnė, o tarp kitų kintamųjų yra silpnesnė. Stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp savirealizacijos galimybių ir tobulėjimo galimybių (0,603) bei savirealizacijos galimybių ir kūrybiško darbo (0,595). Taigi,

galima daryti išvadą, kad save realizuodami darbe darbuotojai greičiau tobulėja ir jų darbas yra kūrybiškesnis.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, **kurios taikomos skatinimo priemonės motyvuotų labiausiai** – materialinės (didesnis darbo užmokestis, premijos, piniginiai priedai ir t.t.), materialinės- nepiniginės (tarnybinis automobilis, mobiliojo telefono limitas, ir t.t.) ar nematerialinės (stabili darbo vieta, geri santykiai su vadovu ir kolegomis, karjeros galimybės ir t.t.). 31 pav. parodytas tyrimo dalyvių (tiek dirbančių viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose) pasiskirstymas pasirenkant jiems priimtinausią skatinimo būdą.

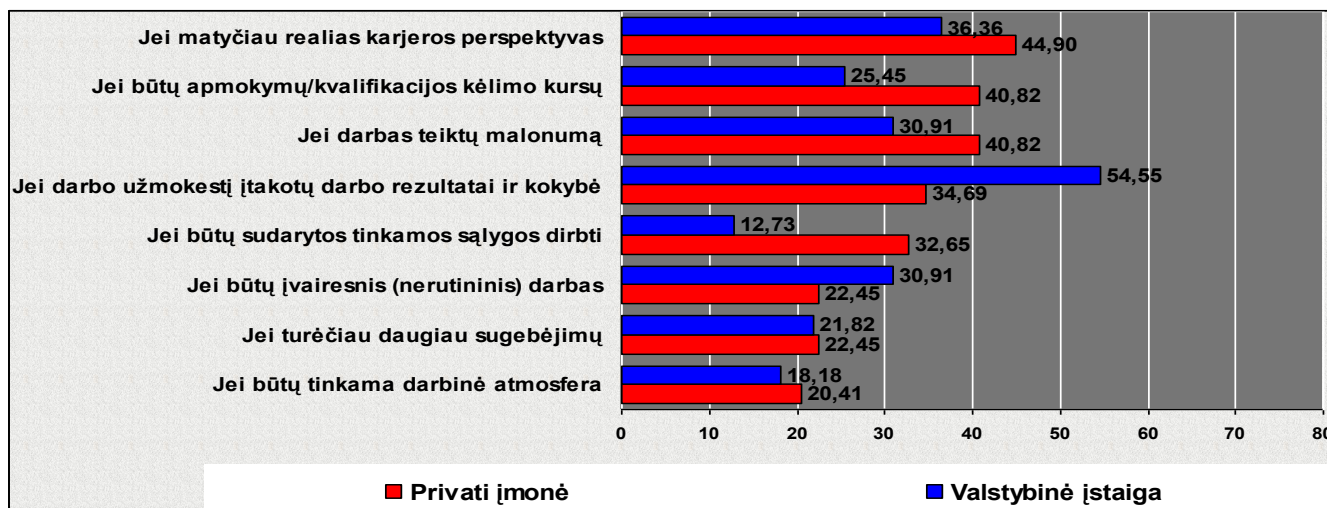


Šaltinis: sudaryta autorės

31 pav. Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų priimtinausias motyvacinių priemonių grupės

Tyrimo rezultatai parodė, jog viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams priimtinausios motyvavimo priemonės yra *materialinės* (didesnis darbo užmokestis, premijos, piniginiai priedai ir t.t.). Taigi esant galimybei pasirinkti, dauguma viešojo sektoriaus (63 proc.) ir privataus sektoriaus (74 proc.) respondentų rinkęsi materialines skatinimo priemones. 23 proc. privataus sektoriaus ir 33 proc. viešojo sektoriaus tyrimo dalyvių labiau motyvuoti jaustęsi jei būtų skatinami *nematerialinėmis priemonėmis* – tokiomis, kaip tarnybinis telefonas, tarnybinis automobilis ir kt. Nors literatūroje išskiriama, jog *materialinės-nepiniginės* motyvavimo priemonės yra ne mažiau svarbios, tačiau jas rinkęsi tik 4 proc. abiejų sektorių darbuotojai. Taigi, remiantis rezultatais galima daryti išvadą, jog tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus apklausti respondentai į šį klausimą atsakė lygiai taip pat, kaip aprašoma analitinėje darbo dalyje – priimtinausias skatinimo būdas vis dar yra materialinis atlygis.

Analizuojant darbo motyvus privačiame ir viešajame sektoriuose, svarbu išsiaiškinti ne tik tai, kokios motyvacinės priemonės taikomos tose organizacijose, bet ir nustatyti, kurie darbo motyvai darytų didžiausią įtaką darbuotojų efektyvesnei veiklai. Respondentų buvo prašoma **pasirinkti darbo motyvus, kurie darytų didžiausią įtaką darbuotojams ir pagerintų darbo kokybę**. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymų variantus. Respondentų atsakymai pateikti 32 pav



Šaltinis: sudaryta autorės

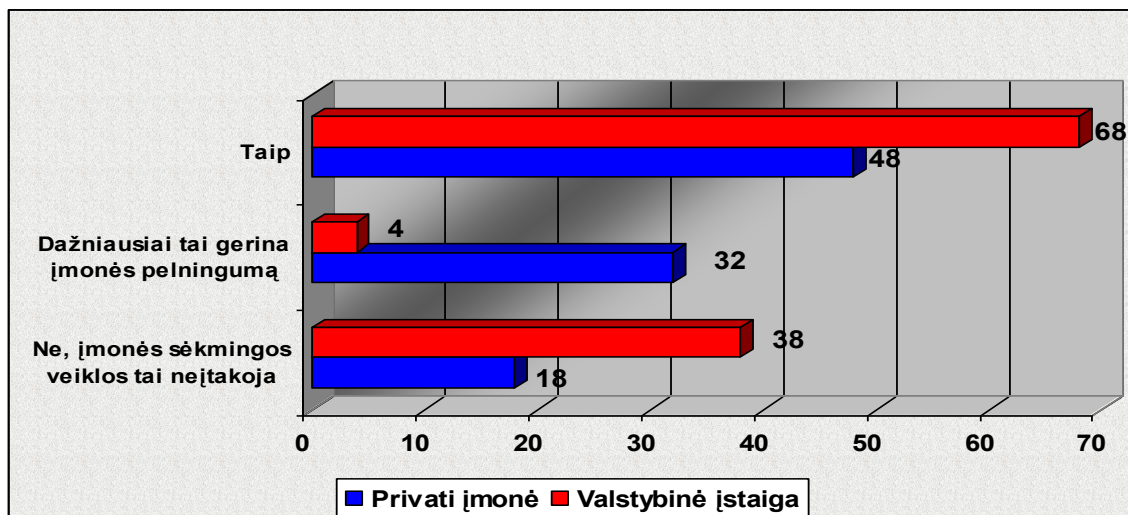
32 pav. Darbo motyvai, kurie darytų didžiausią įtaką darbuotojams

Iš apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų galima teigti, kad mažiausią įtaką darbo kokybei turėtų *jei* respondentai *turėtų daugiau sugebėjimų ir būtų tinkama darbinė atmosfera*. Tuo tarpu pastebėta, kad didžiausią įtaką darbuotojų veiklai viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose turėtų, *jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė*.

Dauguma viešojo sektoriaus darbuotojų teigia, kad jie dirbtų geriau, *jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė*, tuo tarpu privataus sektoriaus respondentai – *jei matytų realias karjeros perspektyvas*. Net 40,82 proc. privataus sektoriaus ir 25,45 proc. viešojo sektoriaus respondentų norėtų, kad *įmonėje būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursai*. Svarbu pabrėžti ir tai, kad 44,90 proc. privataus sektoriaus darbuotojai pageidautų matyti *realias karjeros perspektyvas*, tuo tarpu tokių tarp viešojo sektoriaus darbuotojų buvo 36,36 proc. Remiantis šio klausimo gautais rezultatais, galime daryti išvadą, kad abiejų sektorių respondentai mano, kad jiems yra neteisingai sumokama už jų darbo rezultatus ir kokybę. Šie atsakymai sutampa su 29 paveikslo duomenimis, kur matome, kad respondentų manačių, kad *už darbą yra teisingai sumokama*, vidutinis įvertis buvo vienas iš žemiausių.

H3: Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių.

Vienas iš klausimų, kurį labai svarbu nagrinėti atliekant tyrimą **ar darbuotojų motyvavimas turi įtakos efektyviai organizacijos veiklai?** Respondentų atsakymai pateikti 33 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

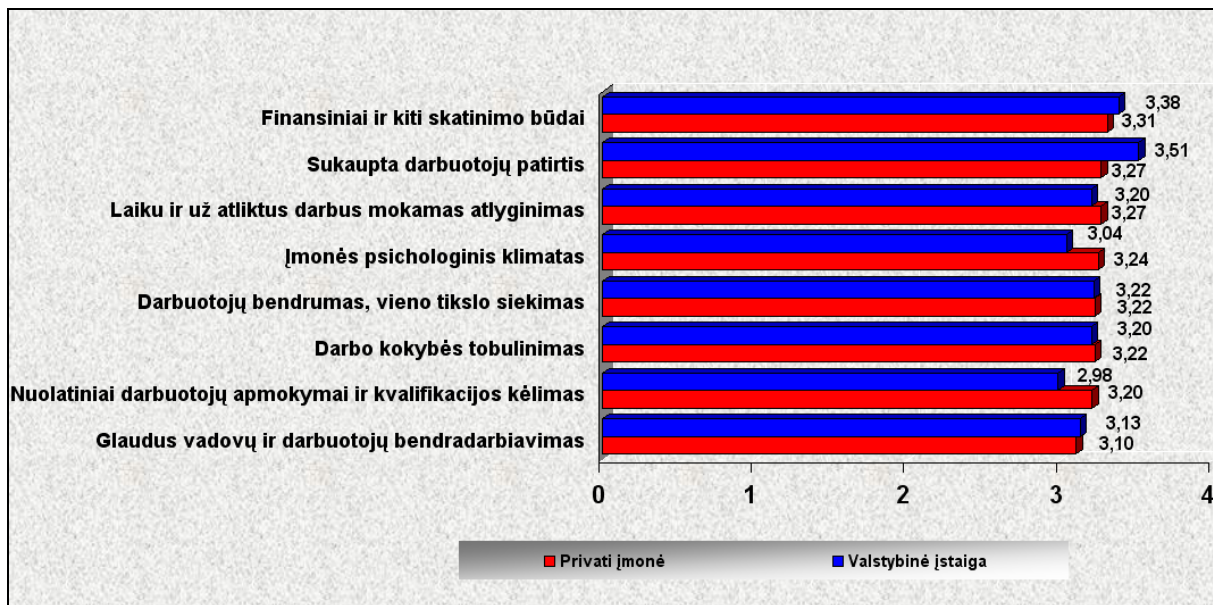
33 pav. Darbuotojų motyvavimo svarba organizacijos sėkmei

Natūralu, kad savininkai suinteresuoti sėkminga įmonės veikla, nes nuo to tiesiogiai priklauso ir jų pačių gerovė. Bet kokios organizacijos galutinis tikslas yra sėkmė, tad labai svarbu žinoti, kokie dalykai neša sėkmę – bendrovėje dirbantys žmonės, jų indėlis į darbą, komanda, bendrumas, teisinga politika ir t.t., o jei bandytume apibrėžti dar trumpiau vienas iš svarbiausių dalykų - *darbuotojų motyvavimas*. Kiekvienas įmonės savininkas, organizacijų vadovai, darbuotojai gali vieningai pasakyti, kad įmonės sėkmę lemia ne tik naujausių technologijų diegimas, bet ir *darbuotojų skatinimas*.

Remiantis 33 paveikslo duomenimis galima teigti, jog atsakymų rezultatai labai išsiskyrė, lyginant viešąjį ir privatų sektorių. Dauguma apklaustų respondentų, (t.y. 68 viešojo sektoriaus ir 48 privataus sektoriaus) mano, jog darbuotojų motyvacija organizacijos sėkmei yra *svarbi*. Tačiau nemaža dalis respondentų teigė, kad *įmonės sėkmingos veiklos tai neįtakoja* (38 viešojo ir 18 privataus sektoriaus). Akivaizdus viešojo ir privataus sektoriaus respondentų skirtumas manančių, kad *darbuotojų motyvavimas dažniausia gerina įmonės pelningumą*. Taip mano 32 privataus ir tik 4 viešojo sektoriaus respondentų.

Taigi, remiantis rezultatais galima daryti išvadą, jog apklausti respondentai į šį klausimą atsakė lygiai taip pat, kaip aprašoma literatūroje – kad motyvacija yra labai svarbus veiksnys įmonei pasiekti didesnę sėkmę.

Taip pat, respondentai turėjo pateikti savo asmeninę nuomonę ir atsakyti į klausimą, **kas turi daugiausiai įtakos organizacijai pasiekti didesnę sėkmę?** Respondentų atsakymai pateikti 34 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

34 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką organizacijos sėkmei

Kaip matome iš 34 pav., dauguma respondentų, mano, jog visi išvardinti veiksniai yra labai svarbūs organizacijos sėkmei. Kaip matome, nėra didelio skirtumo tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų respondentų. Vis tik privataus sektoriaus respondentai ($M= 3,31$) mano, jog labiausiai organizacijos sėkmė priklauso nuo *finansinių ir kitų skatinimo būdų*, tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai ($M= 3,51$), kad nuo *sukauptos darbuotojų patirties*. Šiuo atveju, galima daryti išvadą, kad praktika atitinka teoriją, nes šie veiksniai literatūroje pateikiami, kaip svarbiausi veiksniai įtakojantys organizacijos sėkmę.

H4: Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės priklauso nuo demografinių rodiklių.

Toliau suskirsčius respondentus į grupes pagal amžių, gaunams pajamas, bei išsilavinimą, pateikiama kiekvienoje grupėje labiausiai pageidaujamos motyvacinės priemonės. Jei vėliau šio tyrimo rezultatus panaudos praktikoje, tai šis suskirstymas leis efektyviau taikyti motyvacines priemones darbuotojams. Motyvacinių priemonių diferencijavimo ar dar geriau individualizavimo efektyvumą darbuotojų motyvacijai patvirtina ir specialistai. (26 psl.)

Pagal amžių pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinio priemonės	>55 m	45-55 m.	35-44 m.	25-34 m.	18-24 m.
Darbo užmokestis	3,17	3,44	3,42	3,76	3,55
Kolegos / kolektyvas	3,45	3,23	3,50	3,45	3,38
Karjeros galimybės	3,00	2,73	2,83	3,33	3,38
Vadovo požiūris/nuomonė	3,42	3,18	3,45	3,31	3,06
Darbovietės prestižas	3,50	2,86	2,83	2,45	2,44
Kūrybiškas darbas	3,08	2,77	2,83	2,74	2,50
Savirealizacijos galimybės	3,17	3,09	3,00	3,10	3,00
Tobulėjimo galimybės	3,17	3,14	3,42	3,50	3,56
Socialinės garantijos	3,75	3,75	3,41	3,52	3,13
Saugi darbo vieta	3,33	3,32	3,50	3,26	3,06

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 8 lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad jaunus darbuotojus (18-24m.) ir (25-34) labiausiai motyvuotų: didesnis *darbo užmokestis*, atitinkamai $M=3,55$ ir $3,76$, *karjeros galimybės* ($M= 3,38$ ir $3,33$) bei *tobulėjimo galimybės* ($M=3,56$ ir $3,50$). Darbo užmokesčio reikšmei ši grupė teikia didžiausią reikšmę, nes vidutinis įvertis yra pats didžiausias, lyginant visus pateiktus veiksnius. Bendrai žūrint šioje grupėje populiariausia motyvavimo priemonės yra materialinės. Mažiausiai jaunus darbuotojus motyvuotų: *darbovietės prestižas* ir *kūrybiškas darbas*.

35-44 metų grupės darbuotojus labiausiai motyvuotų *saugi darbo vieta* ($M=3,50$) ir *kolegos/ kolektyvas* ($M= 3,50$). Kaip matome vidutiniame amžiuje aktualu tampa stabili darbo vieta t.y. nenoras keisti darbą, vykdyti permainas gyvenime. Toliau seka *vadovo požiūris/ nuomonė* ($M= 3,42$). Mažiausiai šią grupę motyvuotų *karjeros galimybės*, *darbovietės prestižas* ir *kūrybiškas darbas*. Tai dėl to, jog šios amžiaus grupės darbuotojai dažnai būna palipėję karjeros laipteliais. Bendrai šioje grupėje vyrauja materialinės nepiniginės ar netgi nematerialinės motyvavimo priemonės.

45-55 metų grupės darbuotojams viena svarbiausių motyvuojančių priemonių būtų *socialinės garantijos* ($M=3,75$). Mažiausiai šią grupę motyvuotų *karjeros galimybės* ir *kūrybiškas darbas*.

Vyriausiųjų grupėje (> 55 metų), labiausiai pageidaujamos priemonės yra *darbovietės prestižas*, *kūrybiškas darbas* ir *savirealizacijos galimybės*. Šiai grupei mažai rūpi materialinės skatinimo priemonės. Kadangi tokio amžiaus grupėje žmonės dažnai būna pasiekę savo karjeros viršūnę, tad aktualiausia tampa nematerialinės ir materialinės nepiniginės priemonės.

Apibendrinus visas respondentų amžiaus grupes, matome, kad vidutinio ir iki vidutinio amžiaus darbuotojams vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra *didesnis atlyginimas, karjeros galimybės ir tobulėjimo galimybės*, ypač tai pastebima jauniausiųjų tarpe. Tai natūralu, nes jaunesni žmonės tik pradeda gyventi savarankiškai, todėl pinigai jiems yra aktualiausi. Vėliau atsiranda tokie motyvatoriai kaip geri santykiai su kolegomis, vadovo požiūris ir t.t. Perkopus vidutinį amžių aktualu pasidaro *socialinės garantijos, stabili darbo vieta, kolegos/kolektyvas*.

9 lentelėje matome darbuotojus suskirstytus į grupes pagal gaunamą atlyginimą.

9 lentelė

Pagal atlyginimą pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinės priemonės	>3501 lt	2501-3500 lt	1501-2500 lt	1001-1500 lt	<1000 lt
Darbo užmokestis	3,50	3,33	3,55	3,76	3,60
Kolegos / kolektyvas	3,60	3,56	3,33	3,52	3,19
Karjeros galimybės	3,11	3,18	3,06	3,10	3,60
Vadovo požiūris/nuomonė	3,60	3,22	3,40	3,20	3,00
Darbovietės prestižas	2,80	3,06	2,70	2,72	2,25
Kūrybiškas darbas	3,00	3,00	2,75	2,84	2,31
Savirealizacijos galimybės	3,00	3,06	3,10	3,16	2,94
Tobulėjimo galimybės	3,40	3,28	3,33	3,80	3,50
Socialinės garantijos	3,44	3,28	3,33	3,60	3,56
Saugi darbo vieta	3,60	3,22	3,45	3,12	3,06

Šaltinis: sudaryta autorės

Grupėje, kurioje darbuotojai gauna iki 1000 litų atlyginimą svarbiausios motyvacinės priemonės yra *darbo užmokestis* ir *karjeros galimybės* (M=3,60). Toliau pagal populiarumą yra *tobulėjimo galimybės* (M=3,50). Mažiausiai šiai grupei svarbu: *darbovietės prestižas, kūrybiškas darbas* ir *savirealizacijos garantijos*.

Darbuotojų grupėje, kuri gauna atlyginimą nuo 1001 lito iki 1500 litų, taip pat svarbus *darbo užmokestis* (M=3,76), tačiau dar svarbiau *tobulėjimo galimybės* (M=3,80). Toliau pagal populiarumą šioje grupėje rikiuojasi *socialinės garantijos* (M=3,60) ir *kolegos/kolektyvas* (M=3,52). Mažiausiai šią grupę motyvuotų *darbovietės prestižas* ir *kūrybiškas darbas*. Taigi šios grupės ir aukščiau aptartos rezultatai beveik identiški. Pastebėta, kad bendrai šioms grupėms ypatingai svarbios materialinės priemonės.

Trečioje grupėje, kuri gauna atlyginimą nuo 1501 lito iki 2500 litų, kaip ir ankstesnėse, pati populiariausia motyvacinė priemonė yra *darbo užmokestis* (M=3,55). Antroje vietoje- *saugi darbo*

vieta (M=3,45), o trečioje – *vadovo požiūris/ nuomonė* (M=3,40). Šiai grupei, kaip ir aukščiau aptartoms mažai rūpi *darbovietės prestižas* ir *kūrybiškas darbas*.

Respondentų grupės, kuri gauna nuo 2501 iki 3500 Lt atlyginimą pageidaujamos motyvavimo priemonės labai skiriasi nuo mažesni atlyginimą gaunančių darbuotojų. Šioje grupėje labiausiai pageidaujama motyvacinė priemonė yra *kolegos/kolektyvas* (M=3,56). Iš visų respondentų vertinusių *darbovietės prestižą* ir *kūrybinį darbą*, šios grupės vidutiniai įverčiai yra didžiausi, tačiau jie taip pat mažiausiai šiai grupei svarbūs, kaip motyvacinės priemonės, atitinkamai M=3,06 ir 3,00.

Paskutinėje grupėje, kuri gauna didesnę negu 3500 litų atlyginimą, pageidaujamos motyvavimo priemonės nežymiai skiriasi nuo mažesni atlyginimą (2501-3500 Lt) gaunančių darbuotojų. *Kolegos / kolektyvas* (M=60) yra viena iš svarbiausių pageidaujamų motyvacinių priemonių. Esminis skirtumas: šioje grupėje labai svarbus *vadovo požiūris/nuomonė* (M=60). Mažiausiai šiai grupei svarbi motyvacinė priemonė yra *darbovietės prestižas*.

Apibendrinant respondentų atlyginimų grupes galima sakyti, jog darbuotojai, kurie gauna mažesnę negu 2500 litų atlyginimą, mieliau rinkęsi didesnę darbo užmokestį, t.y. jiems svarbiausios materialinės motyvacijos priemonės. Tuo tarpu darbuotojai, kurie gauna didesnę negu 2500 litų atlyginimą, renkasi nematerialines (ypatingai gaunantys daugiau negu 3500 litų atlyginimą)

10 lentelėje darbuotojai suskirstyti į grupes pagal išsilavinimą.

10 lentelė

Pagal išsilavinimą pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinio priemonės	Vidurinis	Vidurinis profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis
Darbo užmokestis	3,56	3,50	3,61	3,25
Kolegos / kolektyvas	3,25	3,75	3,56	3,36
Karjeros galimybės	3,10	3,00	3,11	3,50
Vadovo požiūris/nuomonė	3,75	2,50	3,50	3,23
Darbovietės prestižas	3,25	2,00	3,17	2,60
Kūrybiškas darbas	2,75	2,00	2,78	2,79
Savirealizacijos galimybės	2,75	3,00	3,05	3,28
Tobulėjimo galimybės	3,75	3,75	3,56	3,31
Socialinės garantijos	3,50	4,00	3,61	3,44
Saugi darbo vieta	3,50	3,75	3,50	3,19

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi visi apklausoje dalyvavusieji vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidautų didesnio *darbo užmokesčio* (M= 3,56), *vadovo požiūrio/ nuomonės* (M= 3,75) ir *tobulėjimo*

galimybių (M= 3,75). Po šių priemonių rikiuojasi *socialinės garantijos* ir *saugi darbo vieta*, vidutinis įvertis po 3,50. Mažiausiai jiems aktualu: *savirealizacijos galimybės* ir *kūrybiškas darbas*.

Vidutinį profesinį išsilavinimą turintiems darbuotojams ypatingai svarbu yra *socialinės garantijos* (M= 4,00), *tobulėjimo galimybės*, *saugi darbo vieta* ir *koelgos/ kolektyvas*, vidutinis įvertis lygus 3,75. Mažiausiai ši išsilavinimą turinčiai grupei svarbu: *darbovietės prestižas* ir *kūrybiškas darbas*, kur M=2,00.

Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidautų didesnio *darbo užmokesčio* ir *socialinių garantijų*, vidutinis įvertis po 3,61, bei *kolegų/ kolektyvo* ir *tobulėjimo galimybių*, vidutinis įvertis lygus po 3,56. *Kūrybiškas darbas* mažiausiai pageidaujama motyvacijos priemonė (M= 2,78).

Dauguma aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidautų *karjeros galimybių* (M=3,50) ir *socialinių garantijų* (M=3,44). Tai neįprasta, kadangi aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniausiai užima aukštas pareigas, tačiau iš rezultatų galime teigti, kad respondentai nėra visiškai patenkinti užimamomis pareigomis ir siekia aukštesnių pareigų, nei jie užima šiuo metu. Aukštąjį išsilavinimą turinčius darbuotojus mažiausiai motyvuotų priemonė, kurios beveik visi žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidauja labiausiai, t.y. *darbo užmokestis*.

Taigi apžvelgiant 10 lentelę, galima teigti, jog bendrai respondentams materialines priemones geriausia taikyti: vidurinį, vidurinį profesinį ir aukštąjį neuniversitetinį turintiems darbuotojams. Nematerialines priemones palankiai vertina visi respondentai.

3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Duomenų analizė atskleidė motyvinių priemonių taikomų viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose ypatumus. Pasitvirtino pirmoji, trečioji ir ketvirtoji hipotezės, o nepasitvirtino antroji hipotezė.

H1: Darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje motyvinių priemonių taikoma mažiau, nei dirbantiems privačiame sektoriuje.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes kaip matome iš 23 paveikslo duomenų, didesnis skaičius privataus sektoriaus darbuotojų teigė, kad jų įmonėje yra taikomos motyvacinės priemonės. Taip pat, 26 paveiksle matome, kad privataus sektoriaus organizacijose motyvinių priemonių gausa yra didesnė. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų vadovai susiduria su nevienodo motyvavimo priemonių poveikio darbuotojams problema. Todėl pagrindinė darbdavio užduotis – išsiaiškinti svarbiausius darbuotojų motyvus, skatinančius jų veiklą.

Tyrimas parodė, kad dauguma apklaustų privataus (74) ir viešojo sektoriaus (64) respondentų teigė, jog jų įmonėje yra *taikomos motyvacinės priemonės*. Kaip matome, didesniai skaičiai privataus sektoriaus respondentų yra taikomos motyvacinės priemonės, kas leidžia išdalies patvirtinti hipotezę. Tačiau visiškam hipotezės patvirtinimui ar paneigimui, labiausiai įtakos turėjo

klausimas: kokios motyvacinės priemonės taikomos jūsų organizacijoje? Analizuojant duomenis, paaiškėjo, kad privataus sektoriaus organizacijose taikoma didesnė motyvavimų priemonių įvairovė, kadangi jų pasirenkamumas buvo daug dažnesnis palyginus su viešuoju sektoriumi. Viešojo sektoriaus organizacijose populiariausia taikyti 2 arba 3 motyvavimo priemonės (38,5 proc.), mažiausiai populiariau taikyti 4 ir daugiau skatinimo būdus (25,6 proc.). Tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijos dažniausiai darbuotojus motyvuoja 3 arba 4 priemonėmis (65,8 proc.), o vieną motyvavimo priemonę taiko tik 5,2 proc. organizacijų.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog hipotezė iškelta tiksliai, kadangi ja siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojus viešajame sektoriuje motyvuoja mažiau lyginant su privačiuoju sektoriumi. Siekiant apibendrinti teorines žinias bei tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: privačiame sektoriuje veikla yra daug laisvesnė nei viešajame, jos nevaržo konkretūs įstatymai ar norminių aktų rėmai, esant neapibrėžtoms situacijoms, organizacijos veikla formuojama pagal aplinkybes. Todėl valstybė turėtų mažinti biurokratiją ir didesnę dėmesį skirti darbuotojų motyvavimui.

H2: Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės priemonės skiriasi, priklausomai ar viešajame, ar privačiame sektoriuje jie dirba.

Ši hipotezė nepasitvirtino, nes kaip matome iš 30 ir 31 paveikslų rezultatų, nepriklausomai ar organizacija vykdo veiklą viešajame ar privačiame sektoriuje, pageidaujamos motyvacinės priemonės skyrėsi labai mažai.

Tyrimo rezultatai parodė, jog viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams priimtinausios motyvavimo priemonės yra materialinės (didesnis darbo užmokestis, premijos, piniginiai priedai ir t.t.). Taigi esant galimybei pasirinkti, dauguma viešojo sektoriaus (63 proc.) ir privataus sektoriaus (74 proc.) respondentų rinkęsi materialines skatinimo priemones. 23 proc. privataus sektoriaus ir 33 proc. viešojo sektoriaus organizacijų tyrimo dalyvių labiau motyvuoti jaustųsi jei būtų skatinami nematerialinėmis priemonėmis – tokiais, kaip tarnybinis telefonas, tarnybinis automobilis ir kt.).

Kaip matome iš respondentų atsakymų pasiskirstymo, svarbiausia motyvacinė priemonė viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojams yra *darbo užmokestis*, antroje vietoje – *socialinės garantijos*, trečioje vietoje – *tobulėjimo galimybės*.

Atlikus priklausomybės ryšių analizę (7 lentelė), galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų. Stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp savirealizacijos galimybių ir tobulėjimo galimybių (0,603) bei savirealizacijos galimybių ir kūrybiško darbo (0,595). Taigi, galima daryti išvadą, kad save realizuodami darbuotojai greičiau tobulėja ir jų darbas yra kūrybiškesnis.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog ši hipotezė nepasitvirtino. Tyrimo rezultatai sutampa su analitinėje dalyje pateiktais tyrimų rezultatais – tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus

respondentai labiausiai pageidautų materialinių motyvacinių priemonių, o mažiausiai juos motyvuotų materialinės- nepiniginės.

H3: Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes remiantis 33 paveikslo duomenimis, dauguma apklaustų respondentų mano, jog darbuotojų motyvavimo svarba organizacijos sėkmei yra labai *svarbi*.

Apibendrinant rezultatus galima pastebėti, jog respondentų rezultatai labai išsiskyrė, lyginant viešojo ir privataus sektoriaus respondentus. Dauguma respondentų mano, jog visi išvardinti veiksniai yra labai svarbūs organizacijos sėkmei.

Vertinant organizacijos sėkmės veiksnius, nepastebimas didelio skirtumo tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų respondentų atsakymų. Vis tik privataus sektoriaus respondentai mano, jog labiausiai organizacijos sėkmė priklauso nuo *finansinių skatinimo būdų*, tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai mano, kad nuo *sukauptos darbuotojų patirties*. Šiuo atveju, galima daryti išvadą, kad praktika atitinka teoriją, nes šie veiksniai literatūroje pateikiami, kaip svarbiausi veiksniai įtakojantys organizacijos sėkmę.

H4: Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės priklauso nuo demografinių rodiklių.

Apžvelgus 8, 9 ir 10 lentelės rezultatus galime teigti, kad ši hipotezė pasitvirtino, nes darbuotojų motyvacinės priemonės skiriasi priklausomai nuo jų amžiaus, gaunamo atlyginimo ir išsilavinimo.

Apibendrinus visas amžiaus grupes (8 lentelė), matome, kad vidutinio ir iki vidutinio amžiaus darbuotojams vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra *didesnis atlyginimas, karjeros galimybės ir tobulėjimo galimybės*, ypačingai tas pastebima jauniausiųjų tarpe. Perkopus vidutinį amžių aktualu pasidaro *socialinės garantijos, stabili darbo vieta, kolegos/ kolektyvas*. Tuo tarpu 45-55 metų darbuotojams viena svarbiausių motyvacinių priemonių būtų *socialinės garantijos* (M=3,75). Mažiausiai šią grupę motyvuotų *karjeros galimybės ir kūrybiškas darbas*. Vyriausiųjų grupėje (>55 metų), labiausiai pageidaujamos priemonės yra *darbovietės prestižas, kūrybiškas darbas ir savirealizacijos galimybės*. Šiai grupei mažai rūpi materialinės skatinimo priemonės.

Apibendrinant atlyginimų grupes galima sakyti, jog darbuotojai kurie gauna mažesnę negu 2500 litų atlyginimą, mieliau rinktųsi didesnę darbo užmokestį, t.y. jiems svarbiausios materialinės motyvacijos priemonės. Tuo tarpu darbuotojai, kurie gauna didesnę negu 2500 litų atlyginimą, renkasi nematerialines (ypatingai gaunantys daugiau negu 3500 litų atlyginimą)

Vertinant vidutinius įverčius pagal darbuotojų išsilavinimą, visi apklausoje dalyvavusieji vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidautų didesnio *darbo užmokesčio* (M= 3,56), *vadovo požiūrio/ nuomonės* (M= 3,75) ir *tobulėjimo galimybių* (M= 3,75). Vidutinį profesinį išsilavinimą

turintiems darbuotojams ypatingai svarbu yra *socialinės garantijos, tobulėjimo galimybės, saugi darbo vieta ir koelgos/ kolektyvas*. Dauguma aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai pageidautų *karjeros galimybių* (M=3,50) ir *socialinių garantijų*.

Taigi matome, kad H4 hipotezė pasitvirtino, nes darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės skiriasi, atsižvelgiant į jų amžių, gaunamas pajamas ir išsilavinimą. Teorinėje dalyje teigiama, kad motyvacija būtų efektyvi, reikia kiek įmanoma labiau individualizuoti motyvavimo priemones įvertinant: individualias darbuotojų savybes – poreikius, pažiūras, vertybes, interesus; darbo ir organizacijos ypatybes. Taigi atlikus tyrimą galime daryti išvadą, kad efektyviausia sudaryti aiškia, nuoseklią motyvacinę sistemą pagal darbuotojų pageidaujamas priemones, atsižvelgiant į jų demografinius rodiklius.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Pagrindinės motyvacijos teorijos yra skirstomos į poreikių (turinio) ir proceso teorijas. Turinio teorijos aprašo, kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys.
- Darbuotojų motyvaciją reikia nuolat atnaujinti keičiant motyvacijos priemones, todėl siekiant motyvuoti dažniausiai yra sudaromi motyvavimo modeliai. Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Pagrindiniai darbuotojų motyvavimo modeliai yra skirstomi į dvi grupes – modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilių ir darbdavių galimybes, bei modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus.
- Visos motyvavimo priemonės yra skirstomos į materialines (vidines) ir psichologines (išorines) motyvavimo priemones. Pagrindinė išorinė materialinė motyvavimo priemonė yra darbo užmokestis (atlyginimas). Kiekvienas vadovas turi suvokti, jog išorinės motyvavimo priemonės dažniausiai yra trumpalaikės, todėl labai svarbios vidinės motyvacijos sistemos. Įmonės prestižas, jos vertinimas, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį.
- Analizuojant šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui. Skirtingų šalių darbuotojus motyvuoja kitokie veiksniai, todėl renkantis motyvuojančias priemones reikia atsižvelgti ir į šalį, kurioje darbuotojas gyvena, tradicijas, vertybes, papročius, kultūrą ir kt.
- Palyginus ES šalių ir Lietuvos pasitenkinimu darbu skirtumus akivaizdu, kad Lietuvos pasitenkinimo darbu vidurkis yra žemiau ES šalių vidurkio. Be to, Lietuvos darbuotojų prisirišimas prie įmonės vis dar yra vienas žemiausių ne tik Baltijos šalyse, bet ir visoje Europoje.
- Apžvelgti tyrimai parodė, kad Lietuvoje didžioji dalis darbuotojų pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms, tokioms kaip didesnis darbo užmokestis, metinės premijos ar nuo rezultatų priklausantys priedai.
- Atlikus teorinę ir empirinę analizę buvo suformuotas motyvacinių priemonių taikymo viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo modelis. Modelis rodo, jog viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos sėkmę lemia motyvacinių priemonių (finansinių, nefinansinių) efektyvus taikymas, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo poreikius. Tik individualizavus motyvavimo priemones galima tikėtis maksimalaus efektingumo ir įmonės sėkmingos veiklos.

Atlikus motyvavimo priemonių taikymo Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose tyrimo analizę, galima padaryti šias išvadas:

- Dauguma apklaustų privataus ir viešojo sektoriaus respondentų teigė, jog jų įmonėje yra taikomos motyvacinės priemonės. Privataus sektoriaus organizacijos lyginant su viešojo sektoriaus organizacijomis labiau rūpinasi darbuotojų motyvavimu, nes privačiame sektoriuje taikoma didesnė motyvacinių priemonių įvairovė, kadangi jų pasirenkamumas buvo daug dažnesnis palyginus su viešuoju sektoriumi. Tačiau viešojo sektoriaus respondentai yra labiau patenkinti darbu ir jo veiksniais.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką darbuotojų veiklai tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose turi materialiniai darbo motyvai - atlyginimo padidinimas, metinė premija, priedai ir darbuotojų mokymų bei kursų apmokėjimas. Toliau rikiuojasi nematerialinės motyvavimo priemonės: pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą, pakėlimas pareigose ir/ arba kvalifikacijos kėlimas bei suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe. Mažiausiai populiarios motyvavimo priemonės yra materialinės – nepiniginės.
- Motyvacinės priemonės viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojams yra labia svarbios. Svarbiausia motyvacinė priemonė viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojams yra darbo užmokestis, socialinės garantijos ir tobulėjimo galimybės. Vertinant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijas atskirai, verta pažymėti, jog viešųjų organizacijų darbuotojams svarbiausia motyvacijos priemonė yra socialinės garantijos, tuo tarpu privataus kompanijų darbuotojams - darbo užmokestis.
- Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės skiriasi, atsižvelgiant į jų demografinius rodiklius. Jaunesni ir gaunantys mažesnes pajamas bei žemesnę nei aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai labiau pageidauja materialinių skatinimo būdų, o vyresni, gaunantys didesnes pajamas ir turintys aukštą išsilavinimą pageidauja nematerialinių ir materialinių nepiniginių skatinimo būdų.

Ištyrus darbuotojų motyvavimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, galima pateikti šiuos pasiūlymus:

- Kuriant motyvacijos sistemas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, būtina atsižvelgti į darbuotojų demografinius rodiklius, nes tik taip galima sudaryti efektyviausią, aiškia, nuoseklią motyvacinę sistemą pagal darbuotojų pageidaujamas priemones.
- Remiantis tyrimo rezultatais, vyresnio amžiaus, gaunančius didesnes pajamas ir aukštą išsilavinimą turinčius darbuotojus, reikėtų skatinti vidinėmis motyvavimo priemonėmis. Jauniems ir mažiau uždirbantiems darbuotojams reikėtų pakelti atlyginimą ar skirti didesnes premijas, priedus.

- Norint stiprinti darbuotojų motyvaciją organizacijose, reikia didesnę dėmesį skirti individualioms darbuotojų savybėms ir jų poreikiams. Svarbu išsiaiškinti, kokios priemonės darbuotojus labiausiai motyvuoja ar jie patenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis, įvertinant: individualias darbuotojų savybes – poreikius, pažiūras, vertybes, gyvenimo būdą; darbo ypatybes – skirtingų gabumų būtinybę, užduočių įvairovę ir jų svarbą, savarankiškumo laipsnį, tobulėjimo galimybes ir t.t.. Todėl būtų naudinga, jei organizacijose būtų vykdomi asmeniniai ar viso kolektyvo susirinkimai su vadovais, kuriuose būtų išsakomi abipusiai norai, pageidavimai, aptariami veiklos rezultatai, problemų sprendimo variantai, motyvavimo sistema ir pan.
- Didžioji dalis viešojo sektoriaus respondentų mano, kad darbo užmokestis neatitinka darbo rezultatų ir kokybės, t.y. jiems neteisingai sumokama už gerus darbo rezultatus, todėl viešojo sektoriaus darbuotojams reiktų didesnę dėmesį skirti piniginiui skaitinimui, atsižvelgiant į jų pastangas ir darbo rezultatus.

ZABULYTĖ, Reda. (2010). *Employees Motivation Systems Influence on Work in Private and Public Sector Organizations*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 69 p.

S U M M A R Y

Motivation has always been the essential factor of staff management. It is the main variable in a company of high productivity. It is proved by researches in private and public sectors. It is assumed that work motives are one of the most important variables in modern human resource management in private and public sectors. This work paper presents the analysis of dominant work motivation in private and public sectors as well as their interaction with employees satisfaction.

The aim of work is to study and assess the levels of employee motivation and factors that cause different degrees of motivation and work motives prevailing in private and public sector organizations.

Master work, the objective is addressed in the following **tasks**:

- To explore the main theoretical aspects of motivation, motivation history and motivation theories;
- To identify and compare the factors that motivate employees in Lithuania and foreign countries;
- On the basis of theoretical and empirical analysis, make a work motivation model of public and private organizations;
- Investigate and compare employees work motives in public and private sector organizations, situated in Lithuania. and to provide proposals for the management of organisations and action guidelines for the improvement of the employee motivation system.

Structure of the work: Master's work consist of three main parts: theoretical aspects of the motivation, analysis of already done researches, results of employee motivation systems research, conclusions and offers.

Theoretical part of the work reveals the main motivation aspects, theories and models. The second part of the work (analytical part) reviews the situation of employee satisfaction and work motives in Lithuania and different countries. Results part was to survey the usage of motivation systems in public and private sector organizations.

Methods of the research: making master's work it was referred to Lithuanian and foreign authors' theoretical studies. There are several already accomplished researches descriptive analysis in the analytical part of the work. Research of motivation systems in public and private sector organizations was done by using questionnaire.

Work consists of an introduction, 3 parts, conclusions and recommendations. The main substance is described in 72 pages, including 10 tables and 34 images. Bibliography includes 69 sources.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. ALLAN, John. (1996) *How to be better at... motivating people?* London: Kogar page, 128 p. ISBN 074941913X.
2. ALMONAITIENĖ, J. (2003) *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 224 p. ISBN 9955-09-033-2.
3. BARVYDIENĖ V., KASIULIS J., (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 160 p. ISBN 9986-13-602-4
4. BUČIŪNIENĖ, Ilona (1996) *Personalo motyvavimas* : mokomoji knyga. Kaunas, 76 p. ISBN 9986-13-434-X
5. COLE, G. A. (1998). *Personnel Managment: Theory and Practice*. London: D. P. Publications.
6. ČIARNIENĖ, Ramunė; SAKALAS. Algimantas; VIENAŽINDIENĖ, Milita. (2006) *Strateginis personalo valdymas viešajame sektoriuje*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=13&sid=2be49df1-b084-44fa-b5d8-d4da3eb91a73%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=20837886>>
7. DAFT, R L (2003) *Management – Sixth Edition*. Ohio, USA: Thomson Learning - South Western. ISBN 978- 0030351389
8. DANILEVIČIŪTĖ, Sigita, (2004) *Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas* [interaktyvus]. Kaunas: LŽŪU, [žiūrėta 2009 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm>.
9. DESSLER, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
10. DISKIENĖ, Danuta (2009) *Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=12&hid=102&sid=8b126b0f-c9e8-40c5-a881-5dfd1074e378%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36676542>>
11. ELDING, Darren James (1996), *Modelling Employee Motivation and Performance*. School of Manufacturing & Mechanical Engineering The University of Birmingham. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://etheses.bham.ac.uk/11/1/Elding05PhD.pdf>>

12. FELSER, Georg (2006). *Motyvacijos būdai : asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma Littera. 148 p. ISBN 9955-24-383-X
13. GRAUSLYTĖ, Danguolė (2008) *Darbuotojų motyvavimo modelis*. [interaktyvus]. Iš Manager.LT akademija [žiūrėta 2009m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>>
14. GRAŽULIS, Vladimiras (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas. 75 p. ISBN 9955497-71-8
15. JUCEVIČIENĖ, Palmira (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija. 284 p. ISBN 9986–13–433–1
16. KINICKI, A.; KREITNER, R (1995) . *Organization Behavior*. (3rd edition). Burr Ridge, ILL: Irwin 594
17. KULVINSKIENĖ V. R, ŠALČIUS A. (1994). „*Darbo veiklos motyvacija*“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 32 psl. ISBN 9986-19-074-6
18. LOBANOVA, Liudmila (2008) *Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=26&hid=104&sid=a0f90fb0-d558-4723-a563-5be0ae80d96d%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=36676544>>
19. LAIKIS, J. (2003). *Permainos ir iššūkiai vidaus administravimo srityje . Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija.
20. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
21. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2003). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas: Akademija. 44p.
22. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2003). „*Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*“: daktaro disertacija : socialiniai mokslai : vadyba ir administravimas. Kaunas: LŽŪU. 35 p
23. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2006) *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. [žiūrėta 2009 m. gegužės 4 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.002.0.02.ARTIC>
24. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2005) *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=17&hid=107&sid=8b126b0f-c9e8-40c5-a881-5dfd1074e378%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=22055881>>

25. MATUZIENĖ, Ina; RUMBAUSKAITĖ, Renata; DAUGĖLAITĖ, Lina (2006) *Šiaulių miesto privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų darbinėje veikloje dominuojančių motyvų vertinimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai, Šiauliai: Šiaulių Universitetas, Nr. 2 (9) p. 60- 65. ISSN 1648 – 8776
26. MIKULIS, Juozas (2007) *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius. 146 p. ISBN 9955-695-60-9
27. MONDY R. W., PREMEAUX S. R. 1993. *Management: Concepts, practices and skills*. Massachusetts: Allyn and Bacon
28. MYERS G.D (2000) *Psichologija* – Kaunas : Poligrafija ir informatika, p. 320
29. NEVERAUSKAS, Bronius; RASTENIS, Jonas (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9986-13-802-7
30. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta (2009) *Karjeros valstybės tarnautojų socialinės garantijos Lietuvoje*. [žiūrėta 2010 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=106&sid=a0f90fb0-d558-4723-a563-5be0ae80d96d%40sessionmgr104> >
31. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta (2008) *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_J.Palidauskaite_p.7-18.pdf >
32. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta (2007) *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*[interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf
33. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta; SEGALOVICĖ Irena (2008) *Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą:< <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=13&sid=2be49df1-b084-44fa-b5d8-d4da3eb91a73%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=34632160>>
34. SAKALAS, A; VANAGAS, P; MARTINKUS, B; NEVERAUSKAS, B. ir kiti. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija .491 psl. ISBN 9986-13-325-4
35. SRAGAUSKAS, Tomas. (2007). *Sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymas*. Verslas XXI amžiuje. Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija. Socialinė ekonomika ir vadyba. Vilnius : Technika, 2007. ISBN 978-9955-28-188-7. p. 145-151
36. VANDENABEELE, Wouter; DEPRÉ, Roger; HONDEGHEM, Annie; YAN, Shufeng (2004) *The Motivational Patterns of Civil Servants* [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239799 >

37. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; DUBINAS, Valentinas (2003) *Integruota vadybos proceso motyvacija : mokomoji knyga*. Šiauliai. 178 p. ISBN 9986-38-405-2
38. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė (2008) *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 129 p. ISBN 978-9986-38-890-6
39. VIENAŽINDIENĖ, Milita, ČIARNIENĖ, Ramunė (2007) *Naujoji viešoji vadyba: teorinis ir praktinis aspektai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=25&hid=9&sid=a0f90fb0-d558-4723-a563-5be0ae80d96d%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=28523399>>
40. VIENAŽINDIENĖ, Milita (2009) *Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste : teorinis ir praktinis aspektai*: [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=39&hid=107&sid=8b126b0f-c9e8-40c5-a881-5dfd1074e378%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=41976532>>
41. ŽAPTORIUS, Jonas (2007) *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. [žiūrėta 2010 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf>

Informacijos šaltinių sąrašas:

42. BARTKUS, Edverdas Vaclovas, MATIUŠAITYTĖ, Raimundė, ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida, PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas: [i.e. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla]. 56 p. ISBN 9986-19-966-2.
43. EUROPEAN FOUNDATION FOR THE LIVING AND WORKING CONDITIONS. (2007) *Fourth European Working Conditions Survey* [interaktyvus]. Iš *Eurofond.com* [žiūrėta: 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>>
44. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
45. Lietuvos Respublikos Seimas (1997) (įstatymas redaguotas 2000)) priimtas įstatymas “*Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas*”, Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6223&p_d=81444&p_k=1
46. Lietuvos Respublikos Viešųjų įstaigų įstatymas Nr. I-1428 (1996). Priimtas 1999 m. liepos 3 d. Priėmė - Lietuvos Respublikos Seimas. Publikavimas: Valstybės žinios, 1996 liepos 19, Nr. 68-1633.

47. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2006) „Darbuotojų požiūris įvairiais darbo santykių reguliavimo klausimais“ [interaktyvus] Irinka.lt. [žiūrėta 2010 m. sausio 15d.]. Prieiga per internetą: < www.lrinka.lt/uploads/files/dir15/17_0.php >
48. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas (2010). Lietuvos ūkio subjektai 2010 m. sausio 1 d. [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=7636> >
49. ŠERĖNAITĖ, Asta (2008) *Pinigai motyvuoja ne visada 2008m. kovo 6d.* [interaktyvus] Mano karjera.lt [žiūrėta 2010 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=542578fa-4a8a-4e8a-97b6-4be667a9cb2f#continue> >
50. ŠERĖNAITĖ, Asta (2008) *Stebuklingo raktelio nėra 2008 spalio 10 d* [interaktyvus].Iš *Vz.lt* [žiūrėta 2010 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: < <http://archyvas.vz.lt/news.php?id=2124005&strid=1053907&rs=0&ss=1&y=2008%2010%2010> >
51. VELIČKA, Rimvydas (2005) *Ar motyvavimo sistema veikia kaip personalo vadybos sistema nėra 2005m. balandžio 5 d.* [interaktyvus].Iš *Vz.lt* [žiūrėta 2010 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=238189>>
52. TNS-Gallup (2006) *Žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas* [interaktyvus]. Tns-Gallup.lt [žiūrėta 2010 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą:<http://old.tns-gallup.lt/bin/ZI_TNS_ataskaita_06.ppt >
53. ZVICEVIČIŪTĖ, Alina *Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai 2007 m. spalio 15 d.,* [interaktyvus] *Iš Verslo Savaitė* [žiūrėta 2010 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-33-2007-10-15/TEMA.-Tinkamos-darbuotoju-motyvavimo-sistemos-Lietuvoje-taikomos-retai.html>>
54. Žmogaus studijų centras (2001) *Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai* [interaktyvus] Verslo banga [žiūrėta 2009 m. gegužės 21 d.] prieiga per internetą: < <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737> >

ANKETA

Gerb. Respondente,

Laba diena, esu Reda Zabulytė Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, studijų „Verslo administravimas” antrojo kurso magistrantūros studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą apie darbuotojų motyvavimo priemones ir jų taikymą organizacijose.

Prašyčiau skirti kelias minutes laiko ir užpildyti anketą. Tai truks 3-5 min.

Anketa yra anoniminė. Apibendrinti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Darbuotojų motyvacijai įtaką darančios priemonės ir jų taikymas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose”. Ačiū Jums labai už sugaištą laiką.

1. Ar esate patenkinti savo dabartiniu darbu? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Taip
- Labiau taip
- Nei taip, nei ne
- Labiau ne
- Tikrai ne

2. Ar Jūsų įmonėje taikomos motyvavimo priemonės? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Taip
- Ne

3. Jei atsakėte „Ne“, kaip manote, kodėl Jūsų įmonėje mažai dėmesio skiriama darbuotojų motyvavimui? galite pažymėti ne vieną atsakymą

- Įmonei neaktualu
- Įmonėje trūksta lėšų
- Trūksta žinių ir galimybių
- Įmonės vadovai nesirūpina savo darbuotojais
- Nežinau

4. Jei atsakėte „Taip“, ar jus motyvuoja Jums taikomos motyvacinės priemonės? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Taip
- Ne
- Iš dalies motyvuoja.

5. Jei atsakėte „Taip“, kokios motyvacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? galite pažymėti ne vieną atsakymą

- Atlyginimo padidinimas, nuo rezultatų priklausanti metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai
- Medicininių išlaidų padengimas ir/arba draudimas
- Dovanos darbuotojams
- Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe
- Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas
- Organizuojami renginiai su šeimomis, bendros darbuotojų kelionės
- Tarnybinis telefonas/pokalbių mobiliu telefonu limitas
- Tarnybinis automobilis
- Pakėlimas pareigose ir/ arba kvalifikacijos kėlimas
- Darbuotojų mokymų bei kursų apmokėjimas
- Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą
- Kita (*įrašykite*) _____

6. Ar Jūs pakankamai informuoti apie įmonės motyvacijos priemones? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Taikomos motyvacijos priemonės yra aiškios ir gerai žinomos visiems įmonės darbuotojams.
- Įmonėje motyvacijos priemonės yra taikomos, bet trūksta informacijos apie jas.
- Apie įmonėje taikomas motyvacijos sistemas nėra informacijos.

7. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami tik vieną J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.

Žymėkite taip - <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Taip	Iš dalies	Ne
Aš šioje įmonėje esu gerai vertinamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbdama(s) šioje įmonėje galiu pilnai save realizuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas šioje įmonėje man teikia malonumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš šioje įmonėje dirbu tik dėl to, kad neturiu kito pasirinkimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Už atliktą darbą yra teisingai sumokama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai man rodo dėmesį ir pagarbą, vertina mano atliktą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geras darbo klimatas ir geri santykiai tarp darbuotojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šioje įmonėje stabili darbo vieta ir užtikrintas darbo saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonėje yra galimybė siekti karjeros ir kelti kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas įdomus ir man kelia pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonėje man suteikiamos socialinės garantijos, padengiamos medicininės išlaidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Įvertinkite pagal svarbą, kokios motyvacinės priemonės yra svarbiausios darbe:

:Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekvienoje eilutėje)

Žymėkite taip - <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1 Darbo užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Kolegos / kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Vadovo požiūris/nuomonė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5	Darbovietės prestižas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Kūrybiškas darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Savirealizacijos galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Tobulėjimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Socialinės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Saugi darbo vieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kiti veiksniai (įrašykite)					

9. Jūsų nuomone, kurios motyvacinių priemonių grupės Jus motyvuotų labiausiai: Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Materialinės (didesnis darbo užmokestis, premijos, piniginei priedai ir t.t.)
- Materialinės nepiniginės (tarnybinis automobilis, mobiliojo telefono limitas, investicinis gyvybės draudimas, sporto klubo abonementas ir t.t.)
- Nematerialinės (stabili darbo vieta, geri santykiai su vadovu ir kolegomis, karjeros galimybės, įdomus darbas, pripažinimas ir t.t.)

10. Jūs dirbtumėte geriau, jei (pasirinkite kelis Jums priimtinius atsakymus): galite pažymėti ne vieną atsakymą

- Jei darbas teiktų malonumą
- Jei turėčiau daugiau sugebėjimų
- Jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė
- Jei matyčiau realias karjeros perspektyvas
- Jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti
- Jei būtų tinkama darbinė atmosfera
- Jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų
- Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas

11. Ar manote, kad organizacijoje, kurioje dirbate, darbuotojų motyvavimas turi įtakos efektyviai organizacijos veiklai? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Taip
- Dažniausiai tai gerina įmonės pelningumą
- Ne, įmonės sėkmingos veiklos tai neįtakoja

12. Jūsų nuomone, kas turi daugiausiai įtakos organizacijai pasiekti didesnę sėkmę ?

	<i>Žymėkite taip - <input checked="" type="checkbox"/></i>	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	Laiku ir už atliktus darbus mokamas atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Nuolatiniai darbuotojų apmokymai ir kvalifikacijos kėlimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Įmonės psichologinis klimatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Finansiniai ir kiti skatinimo būdai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Darbo kokybės tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7	Darbuotojų bendrumas, vieno tikslo siekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Sukaupta darbuotojų patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Kiti veiksniai (įrašykite)					

13. Koks Jūsų amžius? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-55
- >55.

14. Jūs esate: Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Vyras
- Moteris

15. Kiek laiko dirbate esamoje darbovietėje? Pažymėkite tik vieną atsakymą

- <1 metai;
- 1-2 metai;
- 3-5 metai;
- >5 metų.

16. Jūsų įmonė yra: Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Valstybinė įstaiga
- Privati įmonė

17. Jūsų įmonė užsiima: Pažymėkite tik vieną atsakymą

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugų teikimas
- Kita (įrašykite) _____

18. Kokios Jūsų pareigos?	19. Koks Jūsų išsilavinimas?
<input type="checkbox"/> Aukšto lygio vadovas	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis
<input type="checkbox"/> Smulkesnio padalinio vadovas	<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis
<input type="checkbox"/> Nesu vadovas, bet turiu žmonių, kuriems galiu duoti nurodymus	<input type="checkbox"/> Vidurinis profesinis
<input type="checkbox"/> Nurodymus dažniausiai man duoda kiti	<input type="checkbox"/> Vidurinis
<input type="checkbox"/> Dirbu ir sprendžiu vienas pats, be kitų žmonių	<input type="checkbox"/> Nei vidurinio, nei profesinio neturiu

20. Koks Jūsų atlyginimas per mėnesį (“į rankas”)?

- < 1000 Lt
- 1000-1500 Lt
- 1501-2500 Lt
- 2501-3500 Lt
- >3501 Lt