

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

**DOVILĖ ČESONYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS, TOBULINANT  
MOTYVACINES SISTEMAS**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**DOVILĖ ČESONYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS, TOBULINANT  
MOTYVACINES SISTEMAS**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. Dr. Ingrida Šarkiūnaitė  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2007

## TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJOS VIETA ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESĖ.....	11
1.1. Žmonių išteklių valdymo teoriniai aspektai .....	11
1.2. Motyvacijos teorijos, metodai ir priemonės.....	14
1.2.1. Poreikių teorijos .....	19
1.2.2. Proceso teorijos .....	24
1.2.3. Motyvavimo metodai ir priemonės .....	28
1.3. Motyvacinių sistemų empirinis ištyrimo lygis.....	33
1.3.1. Pasaulinė patirtis motyvacijos tyrimuose.....	34
1.3.2. Atlikti motyvacinių sistemų tyrimai Lietuvoje .....	36
2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	39
2.1. Tyrimo metodika .....	39
2.2. Įmonių „Bankas X“ ir „Amatų mokymo centras“ lyginamoji analizė.....	44
3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS.....	54
3.1. Tyrimo duomenų analizė.....	54
3.1.1. Atlikto tyrimo rezultatai AMC.....	56
3.1.2. Atlikto tyrimo rezultatai „Banke X“ .....	62
3.2. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	67
IŠVADOS.....	72
SUMMARY .....	73
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
1 PRIEDAS Banko partneriai .....	78
2 PRIEDAS Bankai korespondentai .....	81
3 PRIEDAS Darbuotojų motyvacijos tyrimas .....	83
4 PRIEDAS Interviu klausimynas.....	85
5 PRIEDAS Atlikto empirinio tyrimo duomenų koreliacija (1) .....	87
6 PRIEDAS Atlikto empirinio tyrimo duomenų koreliacija (2) .....	88
7 PRIEDAS Atlikto empirinio tyrimo duomenų koreliacija (3) .....	90

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ŽIV – žmonių išteklių valdymas

DANP - Darbuotojų akcijų nuosavybės planai

AMC – Uždaroji akcinė bendrovė „Amatų mokymo centras“

DU – darbo užmokestis

L.o.p. – laisvalaikio organizavimo priemonės

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo vadybą.....	12
2 lentelė Lūkesčių, instrumentalumo, valentingumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys .....	25
3 lentelė Darbuotojų elgsenos teorijos (1970-2004 metais).....	29
4 lentelė Koreliacinis ryšys .....	40
5 lentelė Hipotezių pagrindimas anketos klausimais .....	41
6 lentelė Akcininkai .....	48
7 lentelė Amžius - Pareigos – Pajamos (AMC (vnt.)).....	54
8 lentelė Amžius – Pareigos – Pajamos (Bankas X (vnt.)) .....	55
9 lentelė Sprendimų priėmimas AMC (1) .....	56
10 lentelė Sprendimų priėmimas AMC (2).....	56
11 lentelė Požiūris į darbuotojo nuomonę įvertinant jo amžių (AMC).....	56
12 lentelė Pareigų, amžiaus ir teisingo požiūrio svarbos santykis .....	58
13 lentelė Lyties ir kvalifikacijos kėlimo varianto santykis, % (AMC).....	58
14 lentelė Pajamų ir motyvacinės priemonės pasirinkimo santykis (vnt.).....	59
15 lentelė Pasitenkinimo santykiais tarp kolegų ryšys su noru dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose (vnt.) .....	61
16 lentelė Sprendimų priėmimas Banke.....	62
17 lentelė Amžiaus ir požiūrio į nuomonę santykis Banke .....	63
18 lentelė Pareigų, amžiaus ir teisingo požiūrio svarbos santykis Banke .....	64
19 lentelė Pajamų ir motyvacinės priemonės santykis Banke (vnt.).....	64
20 lentelė Pasitenkinimas darbo sąlygomis Banke .....	65
21 lentelė Pasitenkinimo santykiais su kolegomis ryšys su noru dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose Banke (vnt.) .....	66
22 lentelė Tyrimo duomenų koreliacija (1).....	68
23 lentelė Tyrimo duomenų koreliacija (2).....	69
24 lentelė Tyrimo duomenų koreliacija (3).....	70

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymo etapai .....	14
2 pav. Asmenybės struktūros schema .....	15
3 pav. Elementarus motyvacijos procesas.....	16
4 pav. Motyvacijos teorijos modelis .....	19
5 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	21
6 pav. C.Alderfer ir A.Maslow poreikių palyginimas.....	22
7 pav. V. Vroom motyvacijos modelis.....	25
8 pav. L.W. Porter ir E.E. Lawler motyvacijos modelis .....	27
9 pav. Koreliacija tarp suvokiamo organizacijos efektyvumo ir organizacinio klimato kaitos .....	37
10 pav. Atliekamo empirinio tyrimo modelis .....	43
11 pav. Banko X pelnas.....	45
12 pav. AMC mokymo padaliniai Lietuvoje.....	46
13 pav. AMC teikiamų paslaugų populiarumas .....	46
14 pav. Banko valdyba .....	49
16 pav. AMC organizacinė struktūra .....	51
17 pav. Amžiaus ir požiūrio į darbuotojo nuomonę santykis.....	57
18 pav. Pareiginio atlyginimo pakėlimo ir gaunamų pajamų santykis .....	60
19 pav. Pramogų populiarumas AMC.....	61
20 pav. Amžiaus ir atsižvelgimo į kito nuomonę santykis.....	63
21 pav. Pasitenkinimas esamomis darbo sąlygomis Banke .....	65
22 pav. Pramogų populiarumas Banke X.....	66
23 pav. Žmonių išteklių valdymui taikytinas motyvacinės sistemos modelis .....	71

## IVADAS

### **Temos aktualumas**

Vis ryškėja poslinkis elektroniniais ryšiais susieto pasaulio link. Šiame pasaulyje svarbiausiu gerovės ir užimtumo generatoriumi tampa ne tradiciškai patikima fizinė prekių gamyba, o idėjos, informacija ir paslaugos. Tradicinės pramonės šakos susiduria su netradiciniais konkurentais. Tokioje rinkoje yra daug svarbių, efektyviai įmonės veiklai veiksnų, vienas iš efektyviausių – žmogiškieji ištekliai. Jie yra ypatingai svarbūs, nes transformuoja ir valdo likusius organizacijos kapitalus (materialinius, finansinius, laiko ir kt.) ir kuria naują organizacijos vertę. Tai savo ruožtu, verčia susimąstyti, koku būdu siekti efektyvesnės minėtų kapitalų veiklos? Galima teigti, kad vienas iš efektyviausių būdų – tai žmonių išteklių motyvacija.

Motyvacijos klausimas yra aktualus jau daugelį metų. Pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad žmonių išteklių valdymo efektyvumą lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti rezultatyviai veikti. Šiais laikais motyvavimas tapo dar aktualesnis dėl minėtų rinkos pokyčių. Tačiau atliekamų tyrimų nėra tiek daug ir jų rezultatai neskelbiami viešai, kad galima būtų pateikti apibendrintas išvadas, apie žmonių išteklių valdymui naudojamų motyvavimo priemonių bei sistemų pritaikomumą bei efektyvumą.

### **Problemos ištyrimo lygis**

Esamas požiūris į žmonių išteklių valdymą bei motyvaciją susiformavo įtakotas daugelio aplinkos pokyčių. Tai ir technologinė pažanga, socialiniai pokyčiai, ekonominės situacijos kaita ir politinė priespauda.

Visais laikais į šias sritis buvo atkreipiamas dėmesys ir dar prieš dvidešimt metų buvęs požiūris, šiuo metu atrodo abejotinas. Tačiau ir šiais laikais neprieinama vieningos nuomonės ir skirtingų autorių labiausiai darbuotojus veikiantys faktoriai pateikiami skirtingi. Vertinant darbuotojų produktyvumą per valdymo veiklas, J. B. Arthur ir A. R. Wallace (1995) mano, kad teigiamą įtaką turi darbuotojų įtraukimas į valdymą, atsakomybės suteikimas ir pasiūlymų rinkimo sistemos. R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter ir D. Srinivasan (1996) teigia, kad darbo jėgos produktyvumą teigiamai veikia tarp-funkcinės komandos, darbo paskirstymas, kokybės programos ir funkcijų integracija. Tuo tarpu, T. Bailey (1993) atlikti tyrimai atskleidė, kad darbų struktūrizavimas riboja net ir gerai įgudusios ir motyvuotos darbo jėgos įnašą.

Analizuojant motyvavimo aspektu, anot J. F. McGrew (1990), skirtingų šalių darbuotojai turi skirtingus lūkesčius. Tuo tarpu L. Marcinkevičiūtė (2005) ištyrė, kad Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo pagrindas – motyvai nukreipti į pageidaujamus rezultatus, o elgsena – sąmoningas rezultatų siekimas.

Taigi iš valdymo bei motyvavimo teorijų bei tyrimų gausos galima būtų spręsti, kad žmonių išteklių valdymas taikant motyvaciją yra pakankamai ištirtas ir aiškus. Tačiau dėl didelio įtakojančių veiksnių kitimo atsiranda neapibrėžtumas, kuris skatina atlikti naujus tyrimus ir paneigia ankstesniųjų rezultatus.

### **Mokslinė problema**

Kaip motyvacinių sistemų patobulinimas įtakoja žmonių išteklių valymą bei veiklos rezultatyvumą?

**Darbo objektas** – žmonių išteklių valdymo tobulinimo motyvacinės sistemos.

**Darbo tikslas** – ištirti motyvacinių sistemų tobulinimo įtaką žmonių išteklių valdymui.

### **Darbo uždaviniai**

Nustatyto tikslo realizavimui iškelti sekantys darbo *uždaviniai*:

- išnagrinėti žmonių išteklių valdymo svarbą bei ypatumus;
- apibrėžti motyvacijos sampratą, teorijas ir efektyviausius motyvavimo metodus;
- išanalizuoti jau atliktus tyrimus žmonių išteklių motyvavimo srityje;
- atlikti žmonių, taikančių žmonių išteklių motyvacines sistemas, empirinį tyrimą ir įvertinti naudojamų motyvacinių sistemų efektyvumą;
- pateikti siūlymus motyvacinių sistemų tobulinimui ir suformuoti bendrą žmonių išteklių motyvacijos modelį.

### **Tyrimo hipotezės**

Norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, bet kokia veikla užsiimančių įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalius ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus. Remiantis minėtais aspektais, galima iškelti sekančias *hipotezes*:

- *santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą,*
- *naudojamos motyvacinės sistemos priklausomybė nuo darbuotojų poreikių ir tikslų santykinai lygi priklausomybei nuo įmonės vidinės aplinkos;*
- *motyvacinės sistemos efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso pritaikomumo konkrečiai įmonei.*

### **Darbo struktūra**

Darbo loginė struktūra priderinta prie tyrimo problemos, tikslo ir uždavinių. Ją sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmojoje dalyje „MOTYVACIJOS VIETA ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESĖ“, remiantis pasaulio akademiniuose sluoksniuose pripažintų mokslininkų A. Maslow, C. Alderfer, V. Vroom, L. W. Porter ir E. E. Lawler ir kitomis teorijomis, vykdomas teorinis



motyvacijos sistemų apibūdinimas ir pasirenkami jų įvertinimo kriterijai. Taip pat analizuojama pasaulio bei Lietuvos patirtis atliekant motyvacijos tyrimus.

Antrojoje dalyje „ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA“, pateikiama žmonių išteklių valdymo tobulinant motyvacines sistemas, empirinio tyrimo metodika.

Trečiojoje dalyje „ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS“, pristatomos ir įvertinamos esamos motyvacijos sistemos pasirinktose įmonėse. Atliekama gautų tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas. Bei pateikiamos tyrimų išvados ir siūlymai motyvacinių sistemų keitimui.

### **Tyrimo metodai**

Atliekamas, pasirinktos temos, mokslinis tyrimas yra aprašomasis ir taikomasis. Informacija apie žmonių išteklių valdymą ir motyvacinius veiksnius renkama siekiant ją išanalizuoti ir panaudoti, kad būtų sukurtas mechanizmas skirtas sėkmingam žmonių išteklių valdymui motyvacinės sistemos pagalba. Pagal renkamos informacijos tipą, tyrimas – kokybinis.

Lyginamajam informacijos rinkimui apie esamas motyvacijos sistemas bei statistinių duomenų analizei naudojami kiekybinio apdorojimo metodai: aprašomoji statistika ir koreliacinė analizė. Respondentų analizei naudotini anketavimo ir interviu metodai.

Atlikto tyrimo *rezultatai* leis įvertinti žmonių išteklių vaidmenį ir svarbiausias funkcijas Lietuvos verslo įmonėse, bei atrasti efektyviausias jų motyvavimo sistemas. Šie rezultatai padės suformuoti bendrą žmonių išteklių motyvacijos modelį, kuris leis vadovams pritraukti ir išlaikyti geriausius savo srities specialistus.

### **Literatūros šaltiniai**

Naudoti pirminiai ir antriniai literatūros šaltiniai. Pirminiai informacijos šaltiniai – pokalbiai su tiriamų įmonių darbuotojais (interviu), stebėjimo ir sukurtos anketos duomenys. Antrinių duomenų bazė – įvairių šalių mokslinė literatūra, informacija iš tiriamų įmonių dokumentų ir elektroniniai informacijos šaltiniai Internet tinkle, susijusi su žmonių išteklių valdymo ir motyvavimo teoriniais aspektais bei atliktų empirinių tyrimų pastebėjimais ir išvadomis.

### **Teorinė ir praktinė darbo reikšmė**

Atskirai žmonių išteklių valdymo bei motyvavimo aspektai analizuojami daugelyje tiriamųjų darbų, tačiau jų kaip vienyčio organizmo sąveika pateikiama nedaug kur. Todėl *darbo teorinė reikšmė* pirmiausia yra ta, kad egzistuojanti žmonių išteklių motyvavimo problema pateikiama kitokiu aspektu, patvirtinant prielaidą, jog siekiant valdyti žmonių išteklius pirmiausiai būtina juos motyvuoti. Pateikta empirinė medžiaga ir teorinė analizė susistemina žinias apie naudojamas motyvacines sistemas bei parodo jų reikšmę žmonių išteklių valdymui.

*Praktinė darbo reikšmė* pasireiškia per sukurtą modelį, kuris gali būti taikomas įmonėse, siekiant ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti lojalius darbuotojus.

### **Darbo apribojimai ir sunkumai**

Kadangi tiek žmonių išteklių valdymas, tiek žmonių išteklių motyvacija yra dvi atskiros sritys, sudarytos iš daugelio sudedamųjų, jų sujungimas į vieną vienetą įgalino pasirinkti tinkamiausią pirminę ir antrinę literatūrą iš abiejų sričių. Tai suformavo pirmąjį sunkumą - literatūros šaltinių gausa.

Su praktinio pobūdžio sunkumais susidurta, atliekant tyrimą. Pagrindiniai iš jų buvo: respondentų nenoras dalyvauti tyrime bei nenoras atskleisti asmeninę informaciją.

### **Darbo struktūros paaiškinimas**

Magistro darbo struktūra sudaryta iš trijų dalių. Jose yra 23 paveikslai ir 24 lentelės. Be to, yra pateikti 7 priedai. Viso darbo apimtis sudaro 90 puslapių. Panaudota 20 antrinių literatūros šaltinių ir 20 interaktyvių informacijos šaltinių.

# 1. MOTYVACIJOS VIETA ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESĖ

Sėkmingam žmonių išteklių panaudojimui ir jų sąsajoms, su individų supančiais veiksniais, išanalizuoti galima taikyti skirtingas teorijas, metodus bei priemones. Su tikslu atrinkti ir pritaikyti tinkamiausias atliekamam tyrimui, šioje dalyje bus kalbama apie žmonių išteklių valdymo bei pasaulio akademiniuose sluoksniuose pripažintų darbuotojų motyvacijos ypatumus analizavusių mokslininkų A. Maslow, C. Alderfer, V. Vroom, L. W. Porter ir E. E. Lawler ir kitas teorijas. Siekiant susipažinti su pasaulio bei Lietuvos patirtimi, bus aptarti jau atlikti žmonių išteklių motyvacijos tyrimai.

## 1.1. Žmonių išteklių valdymo teoriniai aspektai

Kiekviena verslo organizacija gyvavimo ciklo eigoje nuolat disponuoja skirtingų rūšių ištekliais, kurie sukuria jos potencialą, būtiną siekiant sėkmingai organizuoti vienokios ar kitokios veiklos rūšį. Potencialo sąvoka (lot. *potentia* – jėga, galia) plačiąja prasme apibūdina asmens ar organizacijos ūkinio pajėgumo laipsnį, rodantį galimybes tam tikroje ekonominės veiklos srityje gaminti prekes ar teikti paslaugas vartotojams. Kitaip sakant, potencialas – tai visuma įvairių išteklių, kurie gali būti panaudoti organizacijos tikslams įgyvendinti, siekiant ekonominės naudos (Andriušėnka, 2005, p. 6).

Pastarajam mokslo darbui svarbu nematerialinis išteklių derinys, kuris apima neapčiuopiamą potencialo komponentą, kurio svarbiausia reikšmė – intelektinis kapitalas arba kitaip sakant, žmonių ištekliai. Pažymėtina, kad skirtingų autorių darbuose pastarojo organizacijos išteklių terminų yra įvairiausių, pradedant nuo žmogiškieji (žmonių) ištekliai, personalas ir t.t. ir baigiant paprasčiausiu – darbuotojai. Autorės nuomone, tinkamiausias žmonių išteklių apibūdinimas būtų: „*Žmogiškieji ištekliai* – tai vienas iš daugelio įmonės išteklių, kurį ji pasiima iš išorinės aplinkos, tačiau priklauso vidinei jos aplinkai“ (Taločkienė, 2002, p. 2).

Įmonės žmonių ištekliai – tai jos darbuotojai. Jie yra ypatingai svarbūs, nes transformuoja ir valdo likusius organizacijos kapitalus (materialinius, finansinius, laiko ir kt.) ir kuria naują organizacijos vertę. Kaip ir kiti įmonės kapitalai, žmonių ištekliai turi būti transformuojami ir valdomi.

Pirmoji mokslinė valdymo koncepcija – klasikinė valdymo teorija – akcentavo organizavimo, drausmės, reglamentavimo vaidmenį organizacijų valdyje ir nepakankamai vertino žmogiškąjį veiksni. Koncepcijos atstovų: F. Tailoro, A. Fajolio, H. Emersono, H. Fordo teigimu, žmogus sieks organizacijos tikslų, jeigu bus gerai organizuota kontrolės ir nuobaudų sistema, materialinio skatinimo priemonė, numatytos detalios darbo atlikimo procedūros (Sakalas, 2001, p.

50). Po pastarosios valdymo teorijos sekė žmogiškųjų santykių teorija, kurios vėlesniuose teoretikų darbuose (ypač pažymėtini D. MakGregoro darbai) buvo plėtojamos idėjos apie būtinumą motyvuoti darbuotojus. Galiausiai išvystytos šiuolaikinės valdymo teorijos pagrindu tapo žmonių poreikių patenkinimas, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo (Sakalas, 2001, p. 52) (1 lentelė).

1 lentelė

### Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo vadybą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į personalo valdymą	Žymiausi teorijos atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Personalo valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija įgalina įgyvendinti organizacijos tikslus.	F.Teiloras, A.Fajolis, M.Veberis
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Personalo valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E.Meijo, A.Maslou, D.Makgregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, kurią lemia daugelis veiksnių, leidžia tikėtis geresnių rezultatų.	V.Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir jos ribų, valdymu. Personalo vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą.	Č.Bernardas, G.Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolatos tobuliau tenkinami vartotojų poreikiai.	E.Demingas, J.Juranas, A.Ishikava

Šaltinis: STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L., 2006, Personalo vadyba organizacijoje, p. 12

Sekant valdymo teorijų vystymosi raidą galima pasakyti, kad jos rezultatu tapo susiformavęs požiūris į žmogų kaip visapusišką, kompleksiską asmenybę.

Nuo XIX a. pabaigos valdymą priimta apibrėžti pagal konkrečias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Nors iki dabar šis požiūris kruopščiai tyrinėjamas ir kritikuojamas, jis vis dar visuotinai naudojamas. Todėl galima sakyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas (Šeibokienė, 2002, p. 52). Tačiau anot A. Sakalo (2001), valdymas pirmiausia yra vadovų ir pavaldinių santykiai. Kalbant apie valdymą kaip apie procesą, būtina pabrėžti, jog visi vadovai, nepaisant jų sugebėjimų ar įgūdžių, imasi tam tikrų tarpusavyje susijusių veiksmų, kad įgyvendintų norimus tikslus. Savo ruožtu, iškyla klausimas: kaip šie veiksmai pasireiškia pačioje įmonėje? Kaip atsakymą, galima pateikti keturių valdymo veiklų ryšį su žmonių santykiais:

- *Planavimas.* Personalo (žmogiškųjų išteklių) planavimas – (tradiciškai) formalizuotas organizacijos paklausos ir pasiūlos darbuotojams prognozavimas. Žmogiškųjų išteklių planavimo

paskirtis – užtikrinti, kad organizacija turėtų teisingą skaičių reikalingų žmonių reikiamoje vietoje reikiamu laiku (Bakanauskienė, 2002, p. 47). Santykiai su žmonėmis planavimo veikloms yra labai svarbūs tuo, kad įgalina įsivaizduoti norimas ateities aplinkybes atsižvelgiant į išteklius, ankstesnę patirtį ir t.t.

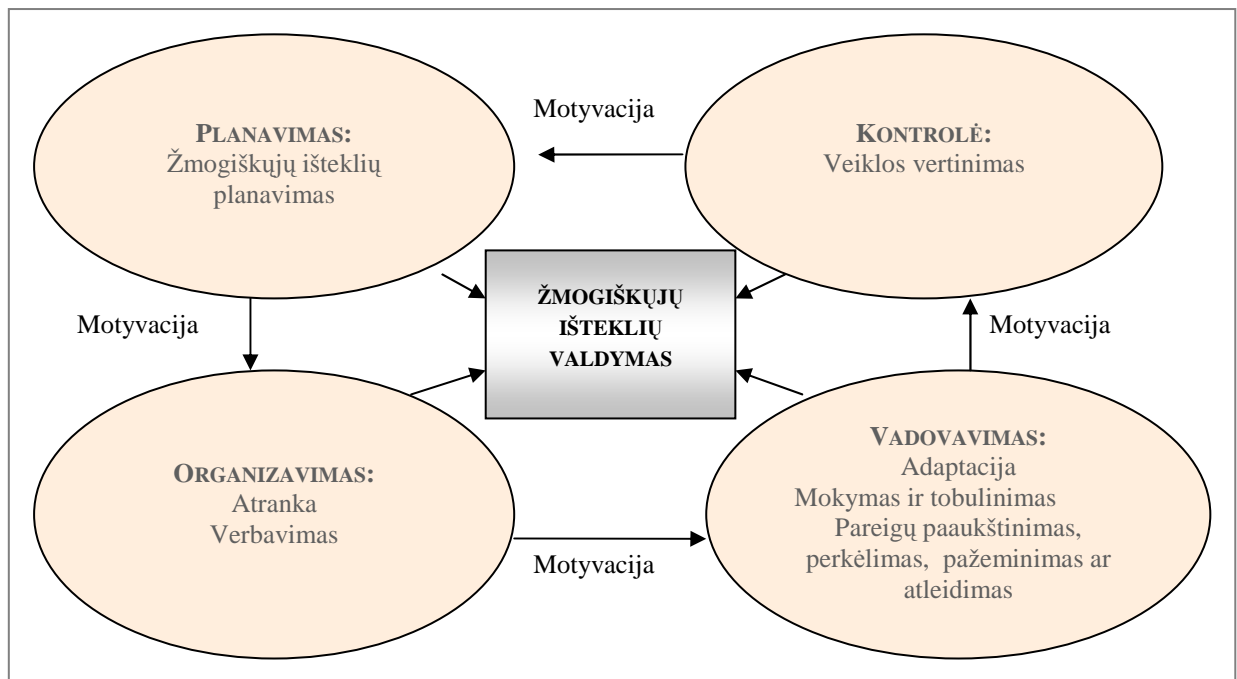
- *Organizavimas* – dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos (Šeibokienė, 2002, p. 54). Anot P. Zakarevičiaus (2004), organizavimo darbo esmė yra suvokti ir atskirti procesus ir sudėti juos į savarankiškas organizacines struktūras. Šiai veiklai svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Organizuojant susidaro organizacijos santykių struktūra ir būtent per šiuos struktūrinius santykius bus siekiama ateities planų. Kitas santykių, kaip organizavimo dalies, aspektas – ieškoti naujų žmonių, kurie įsitrauktų į santykių struktūrą. Ši paieška vadinama organizacijos aprūpinimu žmonių ištekliais.

- *Vadovavimas* – grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis. Pastarajai veiklai taip pat svarbiausia žmonių santykiai ir laikas, kadangi vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais jam dirbančiais žmonėmis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių iš planavimo bei organizavimo etapų.

- *Kontrolė* – procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Vadovai privalo rūpintis kontrole, nes ilgainiui organizuotų santykių rezultatai ne visada susiklosto kaip planuota.

Iš minėtų teiginių matome, kad kiekvienas valdymo etapas glaudžiai susijęs su žmonių ištekliais ir nuo jų priklauso. Tačiau ne visi pateikia tokią žmonių išteklių valdymo etapų struktūrą. Pavyzdžiui, A. Šeibokienė (2002), žmonių išteklių valdymą apibrėžia per sekančias veiklas: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ar atleidimas. Pastaruosius žmonių išteklių valdymo etapus, iš principo, galima priskirti anksčiau minėtam bendram valdymo procesui (1 pav.).

B. Leonienės (2001) padaryta išvada, kad: „darbuotojų vadyba organizacijoje sukuria sistemą, užtikrinančią nuolatinį organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimą, tinkamai panaudojant vieną iš svarbiausių jos išteklių – žmones“, puikiai atspindi 1 pav. pateiktą veikimo principą: proceso eiga prasideda nuo planų ir baigiasi kontrole. Kiekviename etape svarbiausias ir labiausiai vertinamas elementas – žmogus, o visų etapų jungiamoji grandis – motyvacija.



Šaltinis: sukurta autorės

**1 pav.** Žmonių išteklių valdymo etapai

Galima daryti išvadą, kad tinkamas darbuotojo nukreipimas, panaudojant visų valdymo etapų jungiamąją dalį – motyvaciją, įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau T. Bailey (1993) pastebėjo, kad net gerai įgudusios ir motyvuotos darbo jėgos įnašas gali būti apribotas jei darbai yra struktūrizuoti ar suplanuoti taip, kad darbuotojai, kurie geriau išmano savo darbą, neturėtų galimybės panaudoti savo įgūdžius ir sugebėjimus modeliuojant naujus ir geresnius būdus savo vaidmens atlikimui (Jensen, Vinding, 2003, p. 4).

Taigi galime daryti išvadą, kad motyvacija žmonių išteklių valdymo procese užima pakankamai svarbią vietą, ir galima ją analizuoti kaip efektyvų veiksnį organizacijos verslo grandinėje. Šie pastebėjimai mums suteikia priežastį išsamiau išanalizuoti žmonių išteklių motyvumą, kaip esminį organizacijos darbuotojų veiklos variklį.

## 1.2. Motyvacijos teorijos, metodai ir priemonės

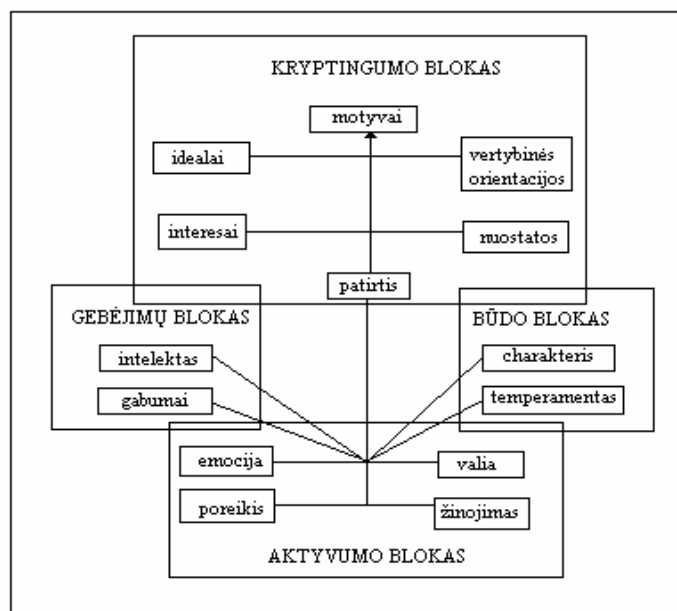
Įmonę suprantame kaip organizacinę ir technologinę visumą, kuri naudodama įvairaus pobūdžio išteklius gamina tam tikrą produkciją ar teikia tam tikras paslaugas, skirtas vartotojams. Be kitų elementų, sudarančių vidinę jos aplinką ir įtakojančių sėkmingą veiklą, yra išskiriami žmonių ištekliai – įmonės darbuotojai. Pagrindinė jų veiklos priežastis – motyvas, susijęs su objektyvių poreikių patenkinimu.

Anot L. Jovaišos išorinis objektas individo atžvilgiu yra valentingas (turi patraukiančią jėgą), kai jis atitinka šio individo poreikį. Tuomet atsiranda vidinė paskata – teigiamas objekto įvertinimas

ir energija jo siekti, veikti. Pagal jį, veikimo programos parengimą sąlygoja psichofiziologiniai vertinimo mechanizmai – kognityviniai, emociniai ir kitokie. Jie vertina tiek vidinius, tiek išorinius signalus. Šio autoriaus nuomone motyvo struktūra yra tokia: signalo priėmimas – įvertinimas – programa – paskata – tikslas – veiksmas. Nė vienas šios grandinės elementas, paimtas atskirai, negali būti pavadintas motyvu. Motyvas – visų šių elementų sąveika. Jau 1987 m. L. Jovaiša pateikia kitą motyvo apibrėžimą: „motyvas – veiksmo ir jo krypties priežastis.“ (Jucevičienė, 1996, p. 97). Šis apibrėžimas aiškinamas taip: motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Prie šio apibrėžimo autorius pateikia kitą, sudėtingesnę, asmenybės struktūrinę schemą (2 pav.), kurioje poreikiai pažymėti aktyvumo bloke, o motyvai – kryptingumo bloke. Motyvams pagrindas yra aktyvumas. Aktyvumu, kaip nurodo minėtas autorius, kaupiama patirtis, o ji yra motyvo krypties šaltinis. Taigi motyvas – veiksmo bei poelgio vidinė priežastis.

Baršauskienė V. Ir Janulevičiūtė B. (1999) įvardina konkrečius motyvą sudarančius elementus:

- skatinamoji priežastis, veiksnys;
- įrodymas, argumentas;
- vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 79).



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P., 1996, Organizacijos elgsena, p. 97

**2 pav.** Asmenybės struktūros schema

Kita vertus, motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekimo išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. Šiame kontekste visiškai priimtina tokia motyvo samprata:

„motyvais laikome įvairius vidinius ir išorinius individo aktyvumo išgyvenimus, daugiau ar mažiau įsisąmonintus skatulius“ (Laužikas, 1981, p. 77).

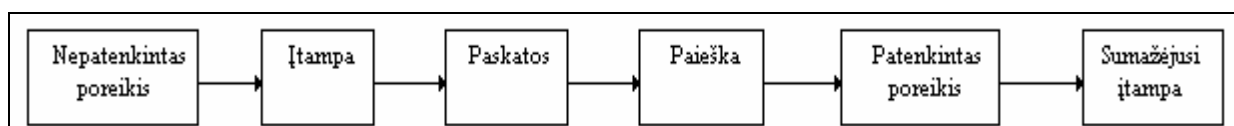
Jeigu motyvas yra veiksmo ar veiklos vidinis skatuly, tai motyvacija yra daug sudėtingesnis reiškinys, tiek vidinis – asmenybinis, tiek išorinis – aplinkos, charakterizuojamas visais veiksmis, žadinančiais tikslingą elgesį. Galima paminėti tokias, labiausiai tarpusavyje besiskiriančias, motyvacijos sąvokas:

1. Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p.79).
2. Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį (Pranulis, 2000, p. 123).
3. Motyvacija – noras kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (Robbins, 2003, p.66).

Peržvelgus šias sąvokas matyti, kad vieni autoriai motyvaciją laiko atitinkamų elementų sistema, tuo tarpu kiti - kad tai yra viena iš įgimtų ar įgytų žmogaus savybių ar žmogaus norų. Nors minėtos sąvokos tarpusavyje nepanašios, tačiau galima išvelgti, kad visos jos aprašo, iš principo, tuos pačius asmens veiklai svarbius veiksnius: išteklius, sugebėjimus ir sąlygas, kuriomis tai atliekama. Jei vadovas žinotų kas skatina jo darbuotoją gerai dirbti, tai jis tuo pasinaudotų.

S.V. Owen, R.D. Froman ir H. Moscow pažymi, kad beveik visi psichologai nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. Motyvacija nusako ir paaiškina kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia.

S. P. Robbins remdamasis išorinio elgesio sąvokomis motyvaciją apibrėžia kaip reiškinį, kuris skatina suinteresuotus žmones labiau stengtis pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuotus. Kur kas vaizdžiau galima būtų pasakyti, kad motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Šis motyvacijos procesas pateiktas 3 paveiksle.



Šaltinis: ROBBINS S. P., 2003, Organizacijos elgsenos pagrindai, p. 66

**3 pav.** Elementarus motyvacijos procesas

Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai atrodo patrauklūs. Šiame paveiksle nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.



Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego, sekso poreikiai. O antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pavyzdžiui, pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami, sukaupus patirtį. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai. Poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino kaip jam reikės elgtis ateityje.

Poreikiai yra labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, būtinai privalo žinoti ir įvertinti jų poreikius. Tai jie gali atlikti išsiaiškinę kokie atlygiai juos labiau motyvuoja. Yra skiriami vidiniai ir išoriniai atlygiai. Anot E.E. Lawlerio ir L.W. Porterio, išoriniai atlygiai mažiau susiję su motyvacija nei vidiniai. Juos kontroliuoja išorinės jėgos, tokios kaip organizacijos. Pastarosios norėdamos motyvuoti darbuotoją privalo kontroliuoti išorinius motyvatorius taip, kad darbuotojui nekiltų dėl jų abejonių. D. Rilis, palengvindamas organizacijų darbą pateikia penkis pagrindinius darbuotojų motyvacijos šaltinius (Jucevičienė, 1996, p. 201):

- bendrieji socialiniai motyvatoriai;
- organizacijos tikslai;
- darbo turinys;
- darbo sąlygos;
- pinigai.

*Bendrieji socialiniai motyvatoriai.* Pagal šiuos motyvatorius žmogaus pasitenkinimas kyla iš jo patenkinto pareigos jausmo. E. E. Lawlerio ir L. W. Porterio klasifikacijoje šis pasitenkinimas – vidinis atlygis, todėl organizacijoms nelengva jį naudoti motyvacijai. Jos tegali naudotis jo egzistavimu.

*Organizacijų tikslai.* Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti. Gerai, kai taip atsitinka, tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai.

*Darbo turinys.* Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Sunku įsivaizduoti, kas galėtų geriau motyvuoti, nei pasitenkinimas atliekamu darbu. Taip pat vargu ar

rustume kitą motyvacijos šaltinį, kurį organizacijai būtų taip sunku kontroliuoti. Su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai.

*Darbo sąlygos.* Kalbant apie darbo sąlygas, D. Rilis išskiria tris jų kategorijas. Pirmajai priklauso fizinė ir psichologinė aplinka, antrajai – įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, trečiajai – darbuotojų autonomijos laipsnis.

Akivaizdu, kad darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes jas gali kontroliuoti pati organizacija. Įvairių lengvatų, fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba, motyvuojant darbuotojus, akivaizdi. Pastarosios aplinkybės yra ypač svarbios ir organizacijai, ir dėl to dažnai nesunku jas kontroliuoti. Tačiau pakeisti psichologines sąlygas yra sunkoka, nes gali tekti keisti žmonių požiūrius ir elgsenas. Kalbant apie autonomiją, dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės. Pasak D. Dalio, visiems patinka dalyvauti priimant techninius, valdymo ir institucinius sprendimus, susijusius su jų darbu. Kai kuriems žmonėms tai svarbiausia darbo sąlyga. Autonomijos svarbą, darbuotojų motyvacijai, pažymi ir Y teorijos kūrėjas D. McGregoras, pasak kurio, „fizinis ir protinis darbas yra toks pat natūralus kaip žaidimas ar poilsis“, todėl darbuotojai siekia atsakomybės ir realizuoja save, siekdami tikslų, kuriems jie yra atsidavę. Taigi suteikiant darbuotojams daugiau autonomijos, laisvės ir galimybės kontroliuoti save, galima juos paskatinti geriau panaudoti intelektualinius savo sugebėjimus.

*Pinigai.* Paprastai žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Be to, jie tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Dauguma organizacijų veikia, besiremdamos prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausiu motyvuojančių veiksnių. Be abejo, tai stiprus motyvatorius, tačiau, kaip ir kiti, jis turi ir didelių trūkumų. Pirmiausia reikėtų atsiminti, jog individui svarbūs du dalykai – tiek atlyginimo pakėlimas, tiek jo gaunamo atlyginimo dydis. Daugumai darbuotojų svarbesnis antrasis, nes pagal tai jie sprendžia, ar deramai atlyginama už jų atliekamą darbą.

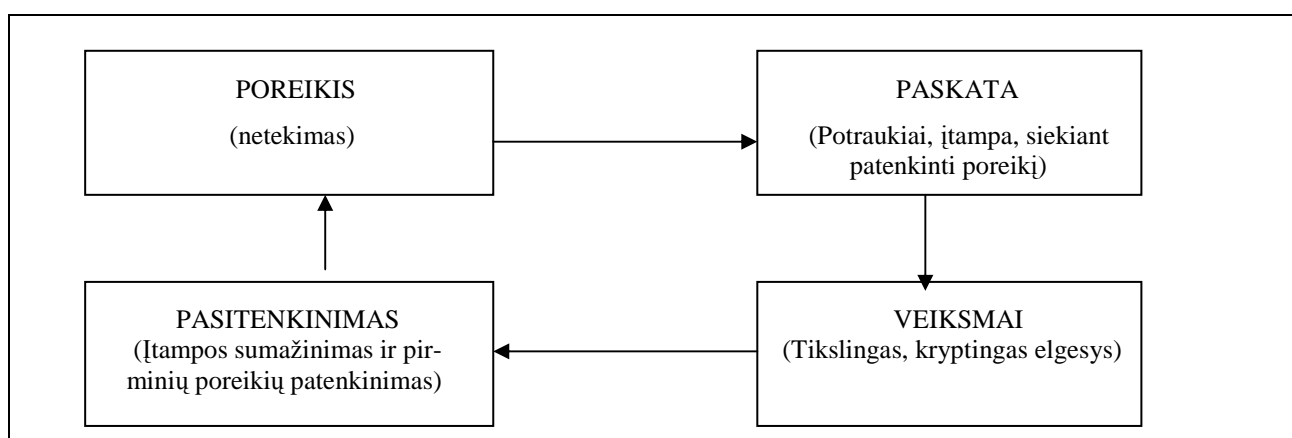
Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos, kurios nori pasiekti atitinkamą darbuotojų motyvacijos laipsnį, turi (bent jau dalinai) tenkinti išvardintus motyvatorius. Tačiau kiekvienas jų turi tiek savo privalumus, tiek trūkumus. Todėl būtina atidžiai įvertinti esamą padėtį įmonėje ir nustatyti naudotinų motyvacijos šaltinių svarbą žmonių ištekliams.

Tešiant mintis apie motyvaciją, būtina nepamiršti paminėti jos pradininkus bei jų išvestas teorijas.

### 1.2.1. Poreikių teorijos

Poreikių teorijos yra pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir nulemia darbuotojų elgesį. Praktiškai poreikių teorija nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vaidina tenkinant žmonių poreikius. Remiantis ja, asmuo motyvuotas tada, kai jis ar ji gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio.

Yra įvairių poreikių teorijų ir jos skiriasi priklausomai nuo to, kokius lygius išskiria ir kaip supranta poreikių patenkinimą. Tačiau, anot V. Pranulio esminė bet kurios poreikių teorijos logika: poreikis – paskata – veiksmai – pasitenkinimas (Pranulis, 2000, p. 125) (4 pav.).



Šaltinis: PRANULIS V. Ir kt., 2000, Marketingas, p. 126

4 pav. Motyvacijos teorijos modelis

Žmonių poreikius nuodugniai ištyrinėjo ir pateikė savo poreikių teorijas: A. Maslow, C. Alderfer, D.J. McClelland, H.A. Murray, F. Herzberg.

Neaptarti, pirmiausiai A. Maslow poreikių teorijos, būtų negražu vien dėl to, kad tai viena pirmiausių ir žinomiausių poreikių teorijų pasaulyje. Ji buvo plačiai pripažinta, ypač ją palaikė vadovai praktikai. Netgi dabar vargu ar sutiktumėte vadovą, kuris nebus susipažinęs su ja. Šios teorijos pripažinimą galima paaiškinti logika ir paprastumu, kuriais remiantis ją nesunku suprasti. Jos pradininkas A. Maslow vienas pirmųjų vadovams pateikė žinių apie darbuotojų poreikių sudėtingumą ir poveikį motyvacijai. Jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos, pagal svarbą, sąlyginai galima suskirstyti į sekančius penkis lygius:

1. *Fiziologiniai poreikiai*, kurie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinti adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis.

2. *Saugumo poreikiai* – apsauga nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų. Šiems poreikiams priskiriamos tokios valstybinės garantijos, kaip draudimas, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas darbo sutartyse.

3. *Socialiniai – priklausomumo poreikiai* apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam sau lygiu, priklausyti kokiam nors socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe.

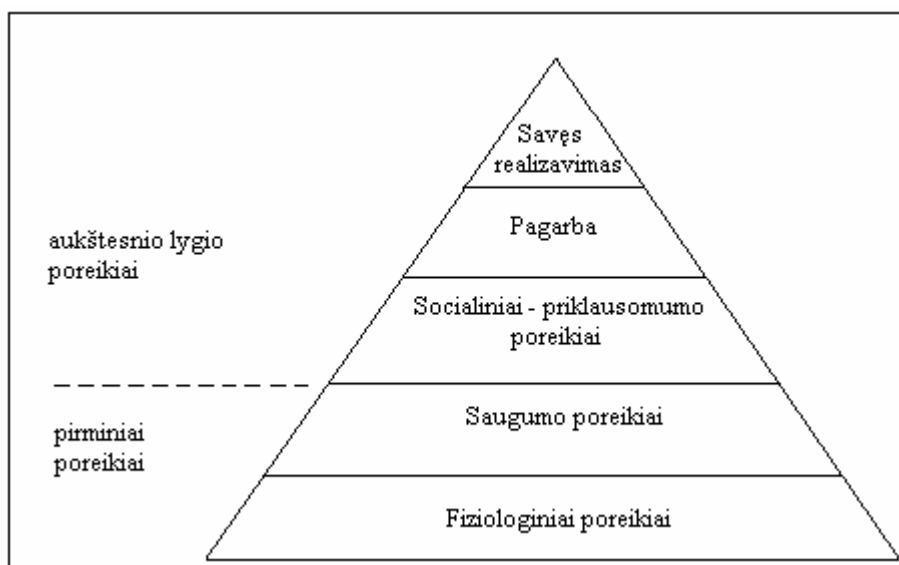
4. *Pagarbos poreikiai* apima dvi poreikių grupes tai: 1) savigarbos ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimas bei 2) kitų pagarba ir pripažinimas.

5. *Saviraiškos poreikiai* – tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 109).

Pastarasis teoretikas teigė, kad poreikiai sudaro hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius, ir tik po to jo veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai.

Ši teorija taip pat leido geriau suprasti tai, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras. Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai reiškia, kad negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, o reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kurie patenkinami visiškai kitais metodais.

Deja, mokslininkai dažniausiai šią teoriją laiko nepagrįsta pirmiausia dėl to, kad liko nepaaiškinta pačių poreikių kilmė. T.y., jei fiziologinius poreikius sąlygoja egzistencijos užtikrinimas, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai? Antras trūkumas, būdingas šiai teorijai tai, kad nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nėra numatytas. Trečias trūkumas: ši teorija pilnai priimtina ekonomiškam žmogui, bet tikrai netinka idealistui, o tokių mūsų visuomenėje yra nemažai.



Šaltinis: SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V., 2000, Personalo valdymas, p. 110

**5 pav.** A. Maslow poreikių hierarchija

C. Alderfer praplėsdamas A. Maslow poreikių teoriją suformulavo naują poreikių skirstymo modelį. J. A. Wagner III ir J. R. Hollenbeck (1995) teigimu, ši teorija buvo suformuota todėl, kad A. Maslow teorijos taikymo praktikoje tyrimai atskleidė jos netobulumus.

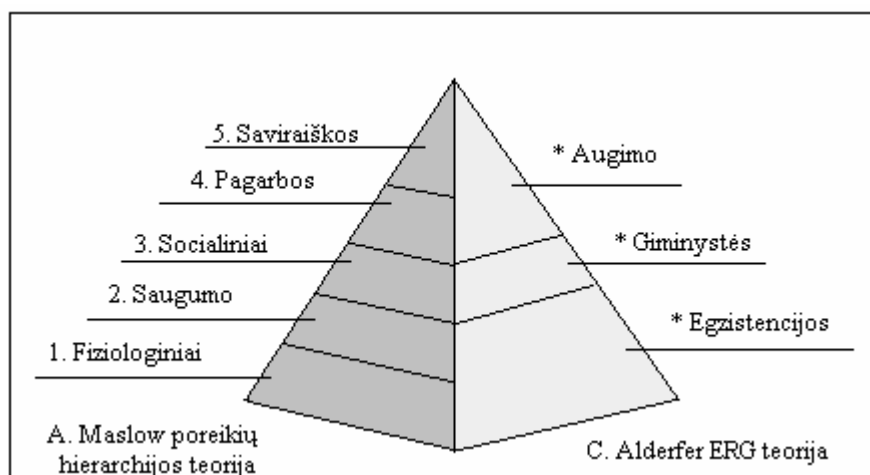
C. Alderfer savo poreikių teoriją pavadino EGA (angl. ERG). Paraidžiui ji reiškia tris svarbiausias poreikių grupes: egzistencijos, giminystės ir augimo. Ši teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir A. Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės (bendravimo arba tarpasmeninių santykių) poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius. Viršūnėje yra augimo (kūrybiškumo arba rezultatyvios įtakos) poreikiai. Juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai.

Pagrindiniai C. Alderfer ir A. Maslow poreikių teorijų skirtumai yra šie (Robbins, 2003, p. 195):

- ✓ Pagal EGA teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu.
- ✓ Nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesniojo lygmens poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš tenkinant aukštesniojo lygmens poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai.
- ✓ Visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu.

6 paveiksle galima pamatyti esminius šių teorijų skirtumus pavaizduotus grafiškai.

EGA teorija teigia, jog patenkinus žemesniojo lygmens poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni.



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P., 1996, Organizacijos elgsena, p. 117

**6 pav.** C.Alderfer ir A.Maslow poreikių palyginimas

J. A. Wargner III, J. R. Hollenbeck ir F. Luthans (1995) teigė, kad EGA teorija yra iširta plačiau ir išsamiau nei A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, tačiau to nepakanka, kad ji būtų nesunkiai pritaikoma praktiškai. Bet vis dėlto, tiriant darbuotojų motyvaciją būtina atsižvelgti į vienos iš šių dviejų (A. Maslow arba C. Alderfer) teorijų elementus, nepaisant to, kad jos nevisiškai atitinka realybę ar yra sunkiai pritaikomos.

Kitas teoretikas sukūręs irgi daug prieštaravimų sukėlusią teoriją buvo F. Herzberg. Jis buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu vienas iš pagrindinių dalykų ir, kad žmogaus nuostata dėl darbo gali lemti ar jam pavyks, ar ne. Anot jo, pasitenkinimą sukeliančys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos suinteresuotumą. Todėl tokias darbo sąlygas, kaip vadovavimo kokybė, atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais darbuotojais ir darbo užtikrintumas, F. Herzberg pavadino higienos veiksniais. Kai jie nėra adekvatūs, žmonės nėra nepatenkinti darbu, tačiau jie nėra ir patenkinti. Taigi pasireiškia darbuotojų pasyvumas.

Pastarasis mokslininkas ištyrė, kad darbo užduoties turinys darbuotojus veikia motyvuojančiai. Tam jis pasiūlė 7 sprendimo variantus: sumažinti kontrolę, sumažinti kontrolę, padidinant darbuotojo atsakomybę, taikyti grupinį darbą, didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę, vykdytojui atsiskaityti vadovui, papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis, papildomą užduotį turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės. Nors ši teorija pateikia konkrečius, racionaliai pagrįstus pasiūlymus kaip motyvuoti darbuotoją, visgi ji susilaukė nemažai kritikos dėl patikimumo ir neteisingos tyrimų metodikos.

Ketvirtoji teorija, kurią norėtusi trumpai aptarti yra H.A. Murray akivaizdžių poreikių teorija.

Priešingai nei F. Herzberg, tyrinėjusio tik darbo turinio poreikius, A. Murray pateikė daugiau nei 20 įvairiausių poreikių, kuriems, kad taptų akivaizdūs, turi būti sudarytos tam tikros sąlygos. Pavyzdžiui, poreikis „suprasti“ bus aktyvuotas, kai to pareikalaus situacija. Autoriaus išvardinti poreikiai nėra griežtai hierarchiniai, priešingai nei A. Maslow teorijoje. Žmogus tuo pačiu metu gali būti motyvuojamas daugiau nei vieno poreikio. Jie gali vienas su kitu kirstis. Tačiau, nors ši teorija ir pasižymi lankstumu, dėl poreikių gausos ją sunku pritaikyti praktikoje. Tai pagrindinis jos minusas.

D. Mc Clelland poreikių teorija, nors ir nepateikia jokios hierarchinės struktūros, tačiau yra labai panaši į anksčiau minėtą, C. Alderfer teoriją. Joje taip pat poreikiai yra skirstomi į skirtingas dalis, kurios sudaro bendrą, individą motyvuojančią, visumą. D. McClelland bei kiti pasiūlė šiuos aktualius pagrindinius darbo motyvacinius poreikius:

1. *Pasiekimo poreikis* paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslų. Šį poreikį K. Davis ir J. N. Newstrom iliustravo tokiu pavyzdžiu: „stiprios sniego pūgos metu vienos kompanijos prezidentas ir viceprezidentas, padėję daug pastangų, atvyko į darbą laiku. Tuo tarpu nemažas skaičius žemesniųjų vadovų arba vėlavo, arba iš viso neatvyko į darbą. Aukščiausieji vadovai, be abejonės, įstengė atvykti į darbą, nugalėdami daug kliūčių, todėl kad jautė vidinį polinkį darbui ir atsakomybės jausmą, būtent tuos veiksmus, kurie ir leido jiems užkopti karjeros laiptais“ (Ньюстром, Дэвис, 2000, p. 253)

2. *Vienijimo poreikis* remiasi pastangomis (polinkiais) vienyti žmones socialiniu pagrindu. Žmonės, vedami vienijimo motyvacijos, dirba geriau tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami.

3. *Kompetencijos poreikis* remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties.

4. *Valdžios poreikis* remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linę į riziką.

Kai kurie autoriai pateikia tik tris – pagrindinius D. McClellando motyvacinius poreikius: pasiekimų, valdžios ir poreikį priklausyti (vienijimo poreikis). Nežiūrint į tai, gausūs tyrimų duomenys rodo, kad galima daryti pakankamai pagrįstas prognozes, remiantis vien tik pasiekimų poreikiu ir darbo rezultatų ryšiu. Nors valdžios, kompetencijos ir vienijimo poreikiai yra mažiau ištirti, šiose srityse taip pat pastebėta dėsningumų. Visų pirma žmonės, kurių poreikis ką nors pasiekti yra didelis, teikia pirmenybę tokioms darbo situacijoms, kuriose jie yra asmeniškai atsakingi už rezultatus, sužino savo darbo įvertinimą ir vidutiniškai rizikuoja. Kai vyrauja šios charakteristikos, daug siekiantieji pasidaro labai suinteresuoti. Pavyzdžiui, nuolatos gaunama įrodymų, kad daug siekiantieji sėkmingai vykdo iniciatyvos reikalaujančią veiklą, sakykime, turi

savo verslą, vadovauja didelės organizacijos savarankiškam padaliniui, dirba įvairų su prekyba susijusį darbą. Antra, didelis poreikis kažką pasiekti nebūtinai reiškia, kad toks žmogus bus geras vadovas, ypač didelėse organizacijose. Trečia, poreikis priklausyti ir turėti valdžią paprastai yra glaudžiai susijęs su sėkmingu vadovavimu.

Poreikių žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali gana nesunkiai sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas. Pavyzdžiui, žmogui, vedamam pasiekimo motyvacijos principų, galima duoti darbą, pirmiausia išsiaiškinus šio darbo sunkumus ir pateikus jį kaip iššūkį. Žmogui, siekiančiam kompetencijos, reikia išaiškinti, kaip yra svarbu to darbo, kuris jam užduodamas, kokybė.

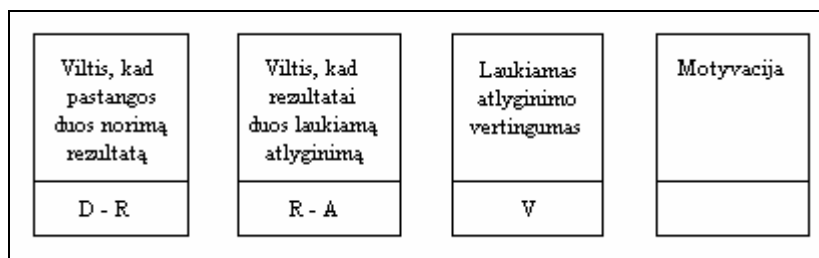
### **1.2.2. Proceso teorijos**

Praeitame poskyryje aptartos motyvacijos poreikių teorijos bei vėlesnės šių teorijų versijos nepatenkino žmonių motyvavimo pagrįsto vien tik poreikiais. Todėl buvo pradėta tyrinėti kaip žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir pasirinktos elgsenos rezultatais. Šiose teorijose, priešingai nei poreikių teorijose, bene svarbiausią vietą užima atlyginimas. Šioje vietoje, kalbant apie motyvaciją, sąvoka atlyginimas turi daug platesnę reikšmę nei pinigai. Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės: „atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina“. Kadangi žmonių vertybės yra labai skirtingos, todėl ir to paties atlyginimo supratimas gali skirtis. Proceso teorijose teigiama, kad atlyginimas gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis. Vidinį – suteikia pats darbas, t.y. pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turtingu ir reikšmingu darbu, savigarba, draugystė ir bendravimas. Paprasčiausias būdas užtikrinti vidinį atlyginimą – sudaryti geras darbo sąlygas, duoti aiškias užduotis. Tuo tarpu išorinis atlyginimas yra tai, kas dažniausiai ateina mums į galvą girdint žodį atlyginimas. Jis priklauso ne nuo paties darbo, jį suteikia organizacija, t.y. alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai, pripažinimas papildomi apdovanojimai (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 24)

Utilitaristai J. Benton ir J. S. Mill akcentavo, kad individo būsima nauda ir žala yra jo elgesio motyvatorius. Jie formavo lūkesčių teoriją, kurią vėliau plėtojo K. Levin ir E. Tolman. Pastarieji teigė, kad lūkesčių išsipildymas gali būti išreiškiamas kaip tikimybė su reikšmių intervalu nuo 0 iki 1. Taip pat K. Levin ir E. Tolman pabrėžė, kad darbo atlikimą lemia ne tik motyvacija, bet ir realūs žmogaus gabumai ir galimybės. Tuo tarpu V. Vroom 1960 m. galutinai išvystyta lūkesčių teorija remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis – tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Šioje vietoje viltis traktuojama kaip norimo rezultato tikimybės įvertinimas. V. Vroom taip pat išskyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: lūkesčiai – išreiškiami stipria viltimi;



instrumentalumas – išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas; valentingumas – susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį, stiprumu. Jis įvertino šiuos veiksnius ir pateikė motyvacijos modelį (7 pav.), kuriame jie gali derintis įvairiose kombinacijose (2 lentelė).



Šaltinis: SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V., 2000, Personalo valdymas, p. 115

7 pav. V. Vroom motyvacijos modelis

Anot pastarojo teoretiko, stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Jei kuris nors iš komponentų yra mažas, geriausiu atveju motyvacija bus nuosaiki.

2 lentelė

**Lūkesčių, instrumentalumo, valentingumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys**

Valentingumas	Lūkesčių tikimybė	Instrumentalumas	Motyvacija
Stipriai teigiamas	Didelė	Didelis	Stipri
Stipriai teigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Didelis	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Mažas	Silpna
Stipriai neigiamas	Didelė	Didelis	Stiprus vengimas
Stipriai neigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiamas	Maža	Didelis	Nuosaikus vengimas
Stipriai neigiamas	Maža	Mažas	Silpnas vengimas

Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P., 1996, Organizacijos elgsena, p. 103

Neigiamas valentingumas yra išskirtinis atvejis, kuris pastebimas tada, kai pavyzdžiui darbuotojas nenori būti paaukštintas tarnyboje.

Šios teorijos teigiamoji pusė ta, kad vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą savo organizacijoje ir pasinaudodami rezultatais gali pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Tačiau pagrindinis minusas – ne visose organizacijose šis modelis veikia, be to pakankamai sunku nustatyti lūkesčius, instrumentalumą ir valentingumą.

J. Adams teigia, kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, kaip buvo prieš tai minėta, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu. Mokslinių tyrimų apžvalgoje pastebima nuolatinė tendencija, patvirtinanti minėtą tezę. Ši teorija vadinama teisingumo teorija. Bet ji skiriasi nuo lūkesčių teorijos tuo, kad joje pateikti 4 konkretūs pasiūlymai dėl neteisingo atlygio:

1. Jei atlyginama už dirbtą laiką, per daug atlyginami darbuotojai padarys daugiau nei teisingai atlyginami.

2. Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per daug atlyginami darbuotojai pagamins mažiau, bet geresnės kokybės vienetų nei teisingai atlyginami.

3. Jei atlyginama už dirbtą laiką, per mažai atlyginami darbuotojai padarys mažiau arba jų darbo kokybė bus blogesnė.

4. Jei atlyginama už pagamintos produkcijos kiekį, per mažai atlyginami darbuotojai pagamins didelį kiekį žemos kokybės vienetų palyginti su teisingai atlyginamais darbuotojais.

Iš šių pasiūlymų galima daryti išvadą, kad priklausomai nuo to už ką yra atlyginama, už dirbtą laiką ar už pagamintą produkcijos kiekį, darbuotojų darbingumas tendencingai kinta. Jei atlyginama už laiką, tai darbuotojų atlyginimas ir išdirbis proporcingai didėja arba mažėja. O jeigu – už kiekį, tai vyksta atvirkštinė proporcija.

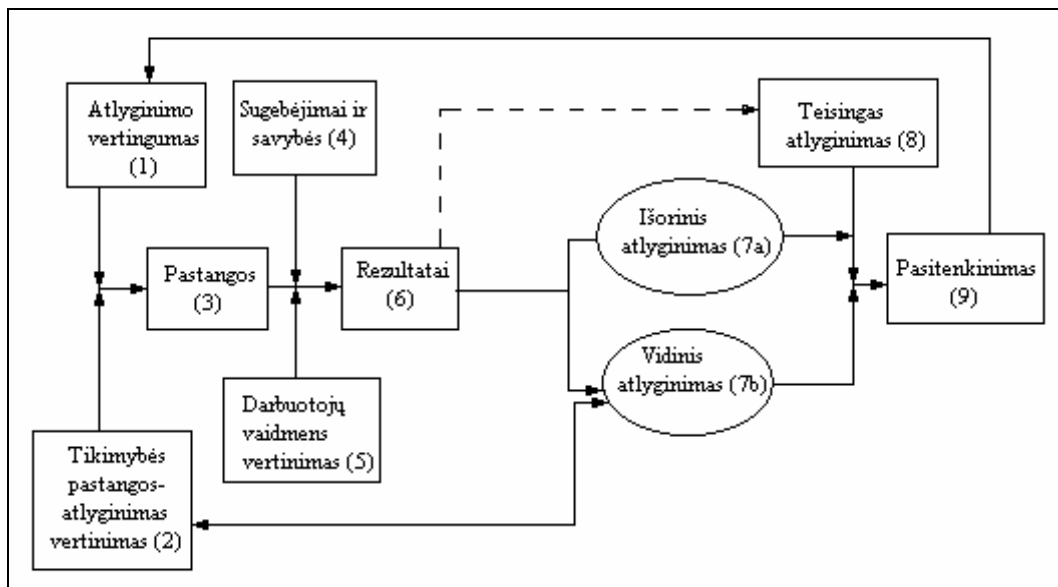
Kaip ir kitos teorijos pastaroji irgi turi trūkumų. Pirmiausia dėl to, kad nenustatyta pagal ką darbuotojai pasirenka analogus, su kuriais lygina save; kaip apibrėžia indėlius ir atlygius, kaip juos pasveria ir gauna galutinį rezultatą? Nepaisant to, teisingumo teorija yra paremta išpūdingu mokslinių tyrimų kiekiu ir teikia kai kuriuos svarbius darbuotojų motyvacijos pasiūlymus.

Abi šiame poskyryje aprašytos teorijos tarpusavyje ženkliai skiriasi ir jas palyginti gana sudėtinga. Tačiau sujungti į vieną visumą – labai vertėjo. Tai buvo atlikta 1968 metais mokslininkų L.W.Porter ir E.E.Lawler. Pastarieji organizacijos elgsenos tyrinėtojai ištyrė lūkesčių motyvacijos modelį, išplėsdami V. Vroom darbą. Jų modelis (8 pav.) yra kompleksinis, apimantis savyje lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus bei:

- ✓ Identifikuoja žmonių valentingumo ir lūkesčių šaltinį.
- ✓ Susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu.

Šame modelyje atsižvelgiama į penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą.

L. W. Porter – E. E. Lawler modelio esmė – tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo.



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P., 1996, Organizacijos elgsena, p. 107

### 8 pav. L.W. Porter ir E.E. Lawler motyvacijos modelis

Šis modelis akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (3), darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų (4) ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5). Dedamų pastangų lygis savo ruožtu priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir to, kiek darbuotojas tiki dedamų pastangų ir galimo atlyginimo glaudžiu ryšiu (2). Pasiekus reikalaujamą rezultatą, galimas suteikti vidinis (7b) ir išorinis (7a) atlyginimas. Punktyrinė linija tarp rezultatų ir teisingu laikomo atlyginimo (8) panaudota, siekiant parodyti, kad žmonės subjektyviai suvokia atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą (analogiškai teisingumo teorijai). Pasitenkinimas (9) – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų (1). Šis vertinimas turi didelę įtaką darbuotojo ateities situacijos vertinimui (Jucevičienė, 1996, p. 106).

Norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančias šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje (Jucevičienė, 1996, p. 107):

1. Individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Nei individas, nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio. Žmonės susieti su organizacija darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami poreikiais, motyvacija ir patirtimi. Šie visi veiksniai įtakoja žmogaus atsakomybę organizacijai, bet jie gali keistis ir kinta visą laiką.
2. Individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės, įtakoja individo elgesį organizacijoje. Individai priima mažiausiai dviejų tipų sprendimus: 1)

- sprendimus, susijusius su ėjimu į darbą, pasilikimu toje pačioje organizacijoje; ir 2) sprendimus, susijusius su produktyvumu, darbo sunkumu ir kvalifikacija.
3. Skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą (pvz., darbo saugumo, kėlimo pareigose, gero užmokesčio ir t.t.). Be to, kaip nustatė Frank McGrew, skirtingų šalių darbuotojai turi skirtingus lūkesčius.
  4. Individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Individai daro tokius sprendimus, kurie, jų manymu, atneš didžiausią naudą, ir bus išvengta nepageidaujamų rezultatų.

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendindami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose dirbti ir kaip sunkiai dirbti.

Apibendrinant pažymėtina, kad iš šio modelio paaiškėja viena svarbiausių L. W. Porter – E. E. Lower teorijos išvadų: rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą. Tai yra priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriui – kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties – pasekmės ryšio elementas.

### **1.2.3. Motyvavimo metodai ir priemonės**

Reikia pripažinti, kad jau labai seniai pastebėta, jog norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme, galima taikyti ne tik teorijas, bet ir įvairias priemones tokias kaip:

- prievarta ir bausmės;
- materialinės ir moralinės paskatos.

Jau daugiau kaip 200 metų Ohajo valstijos (JAV) universitete vykdomi elgesio tyrimai parodė, kad poveikis darbuotojams yra daug stipresnis tuo atveju, jeigu pasirenkami teigiami skatinimo metodai. Specialistų nuomone, taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, bet neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo. Taip pat, psichologai mano, kad taikyti bausmes yra sunkiau, vien dėl to, kad bus sunkiau numatyti bausmės efektą, nes vietoj baudžiamojo poelgio gali atsirasti dar blogesnis. Bausmės ir kitokie būdai, kuriais stengiamasi išoriškai kontroliuoti elgesį, vidinės motyvacijos dirbti ir ypač gerai dirbti, nekuria. Aišku negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Juk, iš tikrųjų, kartais vadovui nebelieka nieko kita, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinimą, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujamą darbuotojo elgesį.

Mokslinėje literatūroje siūlomi įvairūs alternatyvieniai metodai, padedantys žmones motyvuoti. Vadovai jais gali veikti darbuotojus, atsižvelgdami į jų poreikius. Taip pat gali

praktiškai naudoti kai kurias jų kombinacijas, ar keisti metodus priklausomai nuo situacijos. Organizacijos vadovas pasirenka motyvacinį metodą, atitinkantį jo organizacijos tikslus. Pasirenkami būdai naudojami stengiantis, kad pavaldinių darbas tobulėtų. Vadovo darbo prasmė – darbo sąlygų koregavimas ir organizavimas. Kiekvienas vadovas, dirbdamas skirtingą darbą įvairiose situacijose, naudoja skirtingus motyvacinius metodus. Vieni vadovai stengiasi rūpintis darbuotojais kaip tėvai, kiti siekia, kad darbuotojai būtų patenkinti, ir, priešingai negu pirmoji grupė, vadovaujasi motyvacija „duoti ir imti“. Bet kurio metodo pasirinkimą įtakoja skirtingi veiksniai būdingi tam individui. Jie skirstomi į: lyderio asmenybė, pasitikėjimas darbuotojais, darbo pobūdis, organizacijos situacija. Priklausomai nuo veiksnių įtakojančių situaciją, vadovas turi nuspręsti kuris motyvavimo metodas tinkamiausias.

Išanalizavusi pasaulines darbuotojų motyvacijos raidos tendencijas bei įvertinusi praktinių raidos tyrimų rezultatus, Marcinkevičiūtė L. nustatė, kad motyvai nukreipti į pageidaujamus rezultatus, o elgsena – sąmoningas rezultatų siekimas yra Lietuvos įmonių darbuotojų (tiek vadovujančių, tiek vykdančių) motyvavimo pagrindas (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 85).

Taigi galima daryti išvadą, kad motyvavimo esmė – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.

Elgsenos priežastingumas mokslinėje literatūroje aiškinamas gana skirtingai. Yra nuomonių, kad elgseną sąlygoja antgamtinės jėgos; kiti teigia, kad elgsena priklauso vien tik nuo išorinių sąlygų; dar kiti mano, kad elgsena nepriklauso nuo jokių išorinių priežasčių, kad pats darbuotojas pasirenka savo elgseną. Vadovaujantis šiomis nuostatomis, galima teigti, kad sprendžiant elgsenos problemas, pervertinti gamtos mokslų laimėjimų neverta, nes elgsenos negalima paaiškinti vien biologiniais dėsniniais. Norint suprasti darbuotojų elgsenos prigimtį ir išsiaiškinti jos dėsninumus, būtina gilintis ne vien į biologinius, bet ir į socialinius elgsenos mechanizmus. L. Marcinkevičiūtė išskyrė sekančias elgsenos teorijas, įtakojančias darbuotojų elgsenos priežastis (3 lentelė):

3 lentelė

### Darbuotojų elgsenos teorijos (1970-2004 metais)

Teorijos					
Nuolankiosios elgsenos	Dominuojančios elgsenos	Įsitvirtinančios elgsenos	Dorovinės elgsenos	Destrukcinės elgsenos	Novatoriškos elgsenos
<b>Būdingi elgsenos bruožai</b>					
Nekovojama už teises, nuomonė reiškiamą atsi-prašinėjant, kitų poreikiai labiau vertinami nei savi.	Nuomonė reiškiamą žeminant kitus, neatsižvelgiama į norus, siekiama laimėti kitų sąskaita.	Vertinamas ap-linkinių indėlis, siekiama kom-promiso, pri-imama atsako-mybė.	Poelgiai remia-si sąmoninga veikla, jos pro-jekcija į ateitį, idealais bei ver-tybinėmis orientacijomis.	Teisiniai ir administraciniai pažeidimai, sa-vanaudiškumas, patologinis el-gesys.	Nauja tvarka, netradiciniai sprendimai, mo-derniosios tech-nologijos.

Teorijos					
Nuolankiosios elgsenos	Dominuojančios elgsenos	Įsitvirtinančios elgsenos	Dorovinės elgsenos	Destrukcinės elgsenos	Novatoriškos elgsenos
<b>Teigiami elgsenos padariniai</b>					
Išvengiama kaltės jausmo, neatsisakant darbo, nėra konfliktų.	Didžiuojamasi rodoma „jėga“, galybės jausmu, kad kiti kontroliuojami.	Pasitikėjimas, atsakomybė už save, iniciatyva, teigiamas poveikis.	Poelgius lemia įsisąmoninti motyvai, laisvas apsisprendimas bei pasirinkimas.	Teigiamų elgsenos padarinių nėra.	Atsiranda nauji veiklos ir bendravimo stereotipai.
<b>Neigiami elgsenos padariniai</b>					
Prarandama pagarba, mažėja pasitikėjimas, nukenčia interesai.	Konfliktuojama, nepanaudojama kitų darbuotojų iniciatyva ir kūrybiškumas.	Iniciatyva gali nepasikeisti, galima konfrontacijos rizika.	Nepatenkinus poreikių, atsiranda apatija, abejingumas atliekamam darbui.	Kenkimo įmonei ar asmeniui atveju taikytinos teisinės sankcijos.	Naujovių įgyvendinimas sugriauna įprastą tvarką.

Šaltinis: MARCINKEVIČIŪTĖ, L., 2005, Sisteminiai tyrimai, p. 82

Visuotinai pripažįstama, kad darbuotojai yra skirtingų charakterių. Egzistuoja nevienodi veiklos ir elgsenos motyvai, todėl reikalingos ir skirtingos motyvavimo priemonės, kurios užtikrintų pasitenkinimą darbu. Įvairūs autoriai siūlo skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas. Yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios ir moralinės. Pavyzdžiui, P. Jucevičienė (1996) išskiria penkis pagrindinius motyvacinius metodus: (1) direktyviškumas, (2) paternalizmas, (3) kompromisas, (4) lenktyniavimas, (5) bendradarbiavimas.

- *Direktyviškumas.* Šio vadovavimo pasekmė ta, kad darbuotojai, kuriems nuolat nurodinėjama, ką daryti, daro tik tai, ir nieko daugiau. Tokiomis aplinkybėmis vadovas turi kuo efektyviau nukreipti darbuotojo pastangas kuo naudingesne organizacijai kryptimi.

- *Paternalizmas* – reiškia pasitenkinimą per „papildomas sąlygas“. Praktiškai jis remiasi dviem prielaidomis: 1) būk geras darbuotojas, ir jie tau bus dėkingi ir lojalūs; 2) jei darbuotojai bus laimingi ir lojalūs, jie geriau dirbs. Paternalistinė motyvacija naudoja įvairias skatinimo (premijavimo) formas, didesnę užmokestį, malonias darbo sąlygas it kt.

- *Kompromisas.* Ši teorija, kitaip negu direktyviškumas, teigia, kad vadovas ir darbuotojas yra daugmaž lygūs. Kompromisas iš esmės reiškia „gyvenk ir leisk gyventi“. Pagrindinis kompromiso ir anksčiau aptartų dviejų motyvacinių metodų skirtumas tas, kad darbo sąlygos yra daugiau ar mažiau nustatomos darbuotojų ir vadovų kartu, jos nėra vadovų diktuojamos pavaldiniams. Tai gana neigiamas motyvacijos forma, nes tiek darbuotojai, tiek vadovai turi atitikti tas sąlygas, kurių iš esmės nei vieni, nei kiti negali pakeisti.

- *Lenktyniavimas.* Tai tradicinė motyvacijos forma prekybinėse įmonėse. Lenktyniavimas dažniausiai pasirenkamas kaip motyvacija, kai reikia didelio produktyvumo ir

darbuotojas turi sunkiai dirbti. X teorija yra pagrindinė lenktyniavimo filosofija. Pagal šią teoriją reikia įveikti darbuotojų apatiją, sudominti juos darbo dvasia ir pergalės vaisiais labiau, nei kuriant atitinkamą atmosferą. Kai kuriais atvejais lenktyniavimo motyvacija netinka (pavyzdžiui, kai yra bendra darbo užmokesčio sistema ir negalima didinti paskatinimų ar atlyginimų priklausomai nuo darbo rezultatų). Be to, ne visus darbuotojus pavyksta priversti dirbti geriau, pažadėjus padidinti atlyginimą.

- *Bendradarbiavimas.* Tai yra motyvacinis metodas, visiškai priešingas direktyviškumui. Kai vadovas pasirenka bendradarbiavimo stilių, mažai reikia smulkmenišką vadovavimo ir prievartos. Bendradarbiavimo pagrindas yra Y teorija. Kai vadovas nėra autokratas, nereikėtų darbuotojams duoti visiškos laisvės. Vadovas turi nustatyti ribas ir galutinius tikslus. Iki šių ribų darbuotojai turi laisvę išreikšti save. Jie įtraukiami ir į sprendimų priėmimų procesą, kai tai naudinga ir jie tuo suinteresuoti.

Bendradarbiavimo rezultatai – motyvacija, naudojant bendradarbiavimą, padeda patenkinti aukštesnius poreikius A. Maslow poreikių hierarchijoje. Iš visų penkių aprašytų metodų, motyvacijos požiūriu bendradarbiavimas suteikia didžiausią pasitenkinimą darbu, taigi yra efektyviausias tarp darbuotojų, kuriems aktualus pasitenkinimas darbu. Darbuotojai, kurie turi galimybę patenkinti savo poreikius dirbdami, yra nepaprastai vertingi organizacijai. Tačiau daugeliu atvejų bendradarbiavimo motyvacija netinka. Vadovas, kuris tiki McGregoro X teorija, labiau vertins vieną iš požiūrių, kuriam būdingas griežtas asmeniškumas, tokius kaip direktyviškumas ir lenktyniavimas. Tačiau išorinis spaudimas gali priversti vadovą pasirinkti požiūrį, kuris nėra priimtinas jo asmenybei. Toks spaudimas gali kilti iš aukštesnių vadovų ar iš paties vadovo noro gauti bendradarbiavimo vaisius, pačiam tuo netikint.

Kaip matome, visi šie metodai yra labai skirtingi ir juos taikant gaunami skirtingi rezultatai. Tačiau vienas svarbiausių veiksnių organizacijos veikloje yra produktyvumas ir norint jo greito ir maksimalaus, turi dominuoti direktyvinis vadovavimas, o siekiant ilgalaikių organizacinių tikslų, priimtina bendradarbiavimo aplinka.

Prie jau išvardintų motyvacijos metodų, labai svarbu nepamiršti paminėti, visai neseniai atsiradusią darbuotojų motyvavimo priemonę – skatinimo programas. Jos yra keturių rūšių: pripažinimo, įtraukimo į valdymą, kintamo atlygio ir įgūdžiais pagrįsti atlygio planai. Reikėtų aptarti jas išsamiau.

**Pripažinimo programos.** Šiuolaikinėje labai konkurencingoje globalinėje ekonomikoje dauguma organizacijų jaučia stiprų spaudimą mažinti kaštus. Todėl pripažinimo programos tampa ypač patrauklios. Priešingai nei dauguma kitų motyvuojančių veiksnių, pripažinti puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba išvis nieko.

Viena iš žinomiausių ir plačiausiai naudojamų pripažinimo priemonių – darbuotojų pasiūlymų sistema. Jos pagrindas – darbuotojų pasiūlymai, kaip tobulinti procesus ar sumažinti kaštus, už tai sulaukiant pripažinimo nedidelių piniginių premijų forma.

**Įtraukimo į valdymą programos.** Darbuotojų įtraukimas į valdymą tapo patogiu universaliu terminu, apibūdinančiu įvairius žmonių išteklių valdymo metodus. Pavyzdžiui, šis terminas aprėpia tokias populiarias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, darbo demokratija, įgaliojimų suteikimas ir nuosavybės teisių suteikimas darbuotojams. Nors kiekviena idėja pasižymi kai kuriomis unikaliomis savybėmis, visos jos turi bendrą pagrindą – darbuotojų įtraukimą į valdymą. Jį galime apibrėžti kaip visų darbuotojų dalyvavimo procesą, kurio tikslas – skatinti didesnę atsidavimą kompanijos sėkmei. Čia remiamasi logika, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.

Iš viso yra trys žmonių išteklių įtraukimo į valdymą formos: dalyvavimas valdyme, reprezentacinis dalyvavimas ir darbuotojų akcijų planai.

*Dalyvavimas valdyme.* Visų dalyvavimo valdyme programų bendra išskirtinė savybė - grupinis sprendimų priėmimas. T.y., darbuotojai iš tiesų dalijasi reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais. Kartais dalyvavimas valdyme būdavo reklamuojamas kaip panacėja pakelti nuotaikai ir padidinti produktyvumui. Tačiau tai nebūtinai tinka kiekvienai organizacijai ar kiekvienam organizaciniam vienetui. Kad jis būtų veiksmingas, reikia pakankamai laiko dalyvauti, klausimai, į kurių sprendimą įsitraukia darbuotojai, turi būti aktualūs, darbuotojai privalo turėti gabumų dalyvauti, o organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojų įsitraukimą.

*Reprezentacinis dalyvavimas.* Tai yra darbininkai ne tiesiogiai dalyvauja valdyme, o juos reprezentuoja mažos darbuotojų, kurie iš tiesų dalyvauja kompanijos valdyme, grupės. Reprezentacinis dalyvavimas buvo pavadintas „labiausiai įstatymų remiama darbuotojų įtraukimo į valdymą forma pasaulyje“. Jo tikslas - persikirstyti valdžią organizacijoje taip, kad profsajungų reikalavimai ir vadovybės bei akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti.

Kalbant apskritai, reprezentacinio dalyvavimo didžiausia vertė yra simbolinė. Jei vadovas suinteresuotas pakeisti darbuotojų nuostatas ar pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, reprezentacinis dalyvavimas yra prastas sprendimas.

*Darbuotojų akcijų nuosavybės planai (DANP).* Tai yra įprastinė darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą forma. Šie planai – tai organizacijose įdiegti naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įsigyti organizacijos akcijų. Pagal tipišką DANP sukuriama darbuotojų akcijų fondas. Organizacijos į šį fondą perveda arba akcijas, arba pinigus akcijoms pirkti ir paskirsto



akcijas darbuotojams. Nors darbuotojai yra organizacijos akcijų savininkai, paprastai jie negali fiziškai turėti akcijų ar jas parduoti, kol dirba organizacijoje.

DANP analizė rodo, kad šie planai kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, jie dažnai sąlygoja geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

**Kintamo atlygio programos.** Vienetinio atlygio planai, atlygio priedai, pelno dalijimasis, premijos, naudos pasidalijimas – visa tai yra kintamo atlygio programos. Šias atlygio formas nuo tradiciškesnių programų skiria tai, kad žmogui mokama ne tik už atidirbtą laiką ar stažą, - dalis darbuotojo atlygio priklauso nuo individualių arba visos organizacijos veiklos rezultatų, arba ir nuo vieno, ir nuo kitų. Priešingai tradicinėms bazinio atlygio programoms, kai taikomas kintamas atlygis, uždarbis svyruoja kartu su pasiektais darbo rezultatais. Būtent dėl atlygio svyravimo šios programos labai patiko vadovams. Jos dalį organizacijos fiksuotų darbo kaštų paverčia kintamais, tad pablogėjus veiklos rezultatams, sumažėja išlaidos. Be to, kai atlygis susietas su veiklos rezultatais, uždarbis tampa indėlio į organizacijos veiklą atspindžiu, o ne kažkokia teisės į išmoką forma.

**Igūdžiais pagrįsti atlygio planai.** Igūdžiais pagrįsti atlygio planai – atlygio už užimamas pareigas alternatyva. Taikant igūdžiais pagrįstus atlygio planus, darbuotojo atlyginimas priklauso ne nuo pareigų ar atlygio kategorijos, o nuo to, kokius jis turi igūdžius arba kiek darbų gali atlikti.

Žvelgiant iš vadovo perspektyvos, igūdžiais pagrįsti atlygio planai yra patrauklūs savo lankstumu. Patenkinti žmonių išteklių poreikius yra lengviau, kai galima valdyti darbuotojų igūdžius. Mažinant darbuotojų skaičių, reikia daugiau universalų ir mažiau siauros srities specialistų. Igūdžiais pagrįstas atlygis turi ir kitų privalumų. Jis padeda gerinti komunikaciją organizacijoje, nes žmonės turi galimybę geriau suprasti vienas kito darbą. Toks atlygio principas mažina žalingus „savo teritorijos gynimo“ poelgius.

Buvo pastebėta, kad vis daugiau organizacijų pradeda suprasti, kad pripažinimas gali būti veiksmingas motyvuojantis veiksnys. Juo paremtos programos gali būti įvairių pavidalų. Geriausios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek ir grupinius laimėjimus.

Daugelis kompanijų rutiniškai renka žmonių išteklių valdymo ir veiklos vykdymo duomenis ir atlieka klimato ar darbuotojų igūdžių tyrimus. Tačiau jie dažniausiai paskirstomi skyrių lygmenims, todėl efektyvumas bendram įmonės valdymui gerokai sumažėja.

### **1.3. Motyvacinių sistemų empirinis ištyrimo lygis**

Esamas požiūris į žmonių išteklių valdymą ir motyvavimą susiformavo įtakotas daugelio aplinkos pokyčių. Tai ir technologinė pažanga, socialiniai pokyčiai, ekonominės situacijos kaita ir politinė priespauda. Nors visais laikais į šią sritį buvo atkreipiamas dėmesys dar prieš dvidešimt

metų buvęs požiūris, šiuo metu atrodo abejotinas. Buvo manoma, kad žmonių išteklių motyvavimas labiausiai siejasi su darbuotojų išskydomis (ar panašiai) ir piniginiu skatinimu. Tačiau dėka jau atliktų ir vis dar atliekamų tyrimų, šiuo momentu, galime teigti visiškai priešingai.

### **1.3.1. Pasaulinė patirtis motyvacijos tyrimuose**

Vienas įspūdingiausių, savo apimtimi ir trukme bei sudėtingiausių, darbuotojų motyvacijos tyrimų, kuri norisi paminėti, buvo atliktas vienoje Mineapolio dujų kompanijoje. Šio tyrimo dalyviais buvo 31.000 vyrų bei 13.000 moterų. Tyrimas buvo tęsiamas 20 metų nuo 1945 m. iki 1965 metų. Jo tikslas buvo – nustatyti kas labiausiai patinka darbuotojams jų darbe.

Įvairiausi motyvavimo rodikliai tarpusavyje mažai kuo tesiskyrė moterų ir vyrų tarpe, bet abi respondentų grupės vieningai sutiko, kad labiausiai vertinamas yra saugumas. Sekantys trys motyvatoriai buvo: paaukštinimas, darbo rūšis bei kompanija - „didžiutis, kad jai dirbi“ (Accel-Team, 2006).

Stebėtina, bet tokie motyvatoriai kaip darbo užmokestis, nauda ir darbo sąlygos, buvo žemiausiose vietose, pagal skalę, abiejose respondentų grupėse. Pagaliau, priešingai susiformavusiai bendrai nuomonei, jau ir tuo laikmečiu pinigai nebuvo pagrindinis motyvatorius. Be to, galima pastebėti tendenciją, kad esminis žmonių išteklių motyvatorius tiesiogiai susijęs su aplinka, kurioje dirbama. Pastarajame tyrime esminiu motyvatoriumi buvo saugumas, kuris dujų kompanijoje yra vienas svarbiausių veiklos aspektų.

Kitas tyrimas atliktas 1998 metais esminiu žmonių išteklių motyvatoriumi nustatė įdomų darbą. Šis tyrimas taip pat buvo atliktas JAV, Ohajo valstijoje. Priešingai nei ankstesnis tyrimas, jis buvo atliktas ne vienos įmonės lygmenyje, respondentai buvo atrinkti atsitiktiniu būdu.

Pastarąjį tyrimą atlikinėjo Ohajo valstijos Piketon Tyrimų ir plėtros centras bei Verslo centras. Jo misija buvo – padidinti ekonominę išsivystymą pietiniame Ohajuje. Tikslas – išsiaiškinti esminius motyvatorius darbe. Tyrimo dalyviai turėjo surikiuoti, pagal svarbą, 10 rodiklių, kurie juos labiausiai motyvuoja dirbant: 1= svarbiausias ... 10 = mažiausiai svarbus. Gauti rezultatai buvo sekantys (Linnder, 1998):

1. įdomus darbas
2. geras atlyginimas
3. atlikto darbo įvertinimas
4. darbo saugumas
5. geros darbo sąlygos
6. paaukštinimas ir kilimas karjeros laiptais
7. dalyvavimas sprendimų priėmime

8. lojalumas darbuotojams
9. taktiška disciplina
10. užuojauta ir pagalba sprendžiant kolektyvo problemas.

Pastebėtina, kad prieš tai aprašyto tyrimo pagrindinis žmonių išteklių motyvatorius šiame tyrime yra tik ketvirtoje vietoje. Be to, autorės nuomone pastarasis tyrimas turėtų būti priimtas reikšmingesniu, nepaisant mažesnės respondentų imties, kadangi pastarieji nėra tos pačios kompanijos darbuotojai ir jų darbo sąlygos bei aplinka yra skirtinga. Todėl tikėtina, kad gauti rezultatai yra objektyvesni, tuo atžvilgiu, kad apima didesnę veiklų sritį.

Norėtuši paminėti dar keletą tyrimų, kurie buvo atlikti šioje srityje. Pirmiausia K. A. Kovach (1987) atliktą ir aprašytą pramonės darbuotojų mokslinį tyrimą, kuris šaukė apie sekantių motyvacinių faktorių išsirikavimą: a) įdomus darbas, b) darbo įvertinimas ir c) dalyvavimas sprendimų priėmime.

Sekantis tyrimas apie žmonių išteklius analizuotus I. Harpaz (1990) pateikė tokį motyvavimo faktorių pasiskirstymą: a) įdomus darbas, b) geros darbo sąlygos ir c) darbo sauga.

Kaip gal jau ir jūs pastebėjote, visuose tyrimuose, išskyrus pirmąjį, faktorius „įdomus darbas“ užima pirmą vietą ir laikomas svarbiausiu šaltiniu, motyvuojančiu žmonių išteklius. Alga nebuvo vienu iš svarbiausių faktorių pagal K. A. Kovach (1987), bet buvo antroje vietoje Piketon tyrimų ir plėtros centro atliktame tyrime ir pagal I. Harpaz (1990). Atlikto darbo įvertinimas nebuvo vienas iš svarbiausių motyvuojančių faktorių pagal I. Harpaz, bet buvo antroje vietoje Piketon Tyrimų ir plėtros centro ir K. A. Kovach tyrimuose.

Neatitikimai šiuose tyrimų rezultatuose patvirtina išvadą, kad tai kas motyvuoja darbuotojus skiriasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje jie dirba. Tačiau kaip bebūtų neįtikėtina, „įdomus darbas“ išlieka esminiu motyvatoriumi.

Prie jau minėtų tyrimų norėtuši paminėti dar vieną, kurio duomenimis „įdomus darbas“ nėra esminis darbuotojų motyvatorius. Priešingai nei prieš tai minėti tyrimai jis pateikia pagrindines priežastis, dėl kurių darbuotojai dažniausiai palieka darbą.

Pastarasis tyrimas buvo atliktas šios srities konsultacinės įmonės Profiles International ir išleistas Harvard Business Review. Respondentų imtį sudarė 360.000 žmonių, apklaustų per 20 metų įmonės darbuotojų darbo patirtį. Jame teigiama, kad pagrindinis ingredientas palaikantis darbuotojus – užtikrinimas, kad jie yra glaudžiai susiję su savo darbais pagal gabumus, interesus ir asmenines savybes. Tyrime teigiama, kad „kai tu įdarbini žmones tuose darbuose, kurių reikalavimai atitinka jų asmenines galimybes ir kur darbas atitinka jų interesus ir kultūriniai požiūriai atitinka asmeninius požiūrius, darbuotojo produktyvumas išauga dramatiškai“ (Profiles International, 2006).

Procentinis pasiskirstymas, pagal priežastis, dėl kurių darbuotojai palieka darbą, pateiktas sekantis:

- 30 % nepatenkinti valdymu ir tai kaip juos valdo,
- 25 % jautėsi neįvertinti,
- 20 % skundėsi ribojamomis galimybėmis kilti karjeros laiptais,
- 15 % rėmėsi neadekvačiu atlyginimu,
- 5 % neįdomus darbas,
- 5 % kitos priežastys (karjeros pokyčiai, kelionės ir kt.).

Iš šio tyrimo pastebėtina, kad darbo atitikimas yra pagrindas darbuotojo motyvacijai. Priešingai nei anksčiau minėtuose tyrimuose, pastarajame darbo įdomumas nesudaro esminio aspekto. Be to, B. Haney ir J. Sirbasku (1998) teigimu, statistiškai tik 15 proc. darbuotojų palieka darbą dėl neadekvataus darbo užmokesčio.

Kalbant apie motyvavimo priemones, būtina paminėti, kad efektyvi darbuotojo motyvavimo priemonė žymiai įtakoja darbo rezultatyvumą. Be to, šiuo metu, vadovai vis labiau supranta apie jų svarbą. Core J. E. ir Guay W. R. (2000) teigimu, nuo 1993 iki 1999 metų firmų, kurios apdovanojo akcijomis eilinius darbuotojus procentas, išaugo nuo 17 iki 39 proc. Tai tik viena iš naudojamų motyvavimo priemonių, tačiau ji puikiai įrodo anksčiau minėtą teiginį.

Apibendrinus galima teigti, kad pasaulinėje praktikoje tai kas motyvuoja darbuotojus skiriasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje jie dirba. Tačiau kaip bebūtų neįtikėtina, „įdomus darbas“ išlieka labai svarbiu motyvatoriumi.

### **1.3.2. Atlikti motyvacinių sistemų tyrimai Lietuvoje**

Aptarus pasaulio patirtį atliekant žmonių išteklių motyvacijos tyrimus, būtina paminėti ir Lietuvos patirtį šioje srityje. Tai ganėtinai sudėtingas uždavinys dėl kelių priežasčių. Pirmiausia priežastis yra ta kad, prieš tai buvęs režimas Lietuvoje, siekdamas tarnauti pats sau, ėmėsi iniciatyvos sukurti centralizuotą motyvacijos būdą, kuris jam pasibaigus, paaiškėjo buvęs visiškai neadekvatus. Šiomis dienomis post-komunistinių firmų pokytis skatina jas atrasti savyje specifinius įrankius, kurie motyvuotų jų darbuotojus. Suprantama, norint išlikti darbuotojai turi būti motyvuoti, nes jie turi daugiau našumo (Smith, 1994). Tačiau ši sritis dar tik plėtojasi, todėl „didelių“ tyrimų yra atlikta dar nedaug. Antra priežastis - dauguma atliekamų tyrimų yra atskirų įmonių lygmenyje ir todėl jų duomenys oficialiai neskelbiami. Šios dvi pagrindinės priežastys stabdo išsamesnį situacijos Lietuvoje empirinį ištyrimą. Nepaisant to, pavyzdžių pavyko surasti ir pirmasis, kurį norėtusi paminėti bei aptarti buvo atliktas A. Patapo ir A. Diržytės.

Pastarasis tyrimas buvo skirtas organizacijos klimato ir efektyvumo ryšiui, Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, nustatyti. Tyrime dalyvavo vyrai (nuo 27 iki 60 metų) ir moterys (nuo 24 iki 60 metų). Atlikta koreliacijos analizė tarp suvokiamo organizacinio efektingumo ir organizacinio klimato kaitos atskleidė kai kurias, santykio tarp sekančių faktorių, tendencijas: 1) užduočių apibrėžtumas, 2) patogi darbo aplinka, 3) pakankama komunikacija organizacijoje, 4) individualių skirtumų toleravimas ir 5) pasididžiavimas atliekamu darbu ir organizacija (Patapas, Diržytė, 2003, p. 38).

	<b>Organizacinis efektyvumas</b>	<b>Svarba (antraeilė)</b>
Gerai apibrėžtos ir įmanomos įvykdyti užduotys	<b>0,387*</b>	0,046
Patogi darbo aplinka	<b>0,485*</b>	0,010
Pakankamai komunikacijos	<b>0,538**</b>	0,004
Tolerancija asmeniniams skirtumams	<b>0,392*</b>	0,043
Didžiavimasis darbu ir organizacija	<b>0,718**</b>	0,000
** - Koreliacija yra svarbi 0,01 lygmenyje		
* - Koreliacija yra svarbi 0,05 lygmenyje		

Saltinis: PATAPAS, A., DIRŽYTĖ, A., 2003, Organizacinio klimato ir efektyvumo ryšys Lietuvos Respublikos Vyriausybėje, p. 38

### **9 pav.** Koreliacija tarp suvokiamo organizacijos efektyvumo ir organizacinio klimato kaitos

Šiuo atveju, norėčiau pastebėti tai, kad atliktas tyrimas ir tirti išvardinti faktoriai priklauso darbuotojų motyvatoriams. Tačiau jų tyrimas buvo nukreiptas ne į darbuotojų motyvavimo lygio aspektą, bet į organizacijos naudą.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, efektyviai įmonės veiklai didžiausią reikšmę turi žmonių ištekliai. Šis pavyzdys puikiai įrodo santykį tarp žmonių išteklių motyvavimo ir organizacijos veiklos. Tyrime, suvokiamas organizacinis efektyvumas ir organizacinio klimato kaita, Lietuvos Vyriausybės pavyzdžiu parodo, kad motyvacija (pagyrimai, pripažinimas) yra ypatingai svarbi, taip pat ji gali padėti padidinti organizacinį efektyvumą.

Kitas tyrimas, kurį norėtuši paminėti ir kuriame dalyvavo visiškai priešingos darbinės veiklos respondentai, buvo atliktas 2005 metais. Tai buvo pasitenkinimu darbu tyrimas atliktas tarp Lietuvos pirminės sveikatos priežiūros gydytojų. Jame dalyvavo 15 vyrų ir 176 moterys. Bendras respondentų pasitenkinimas darbu buvo 4,47 balo (iš 7 balų skalės). Be to, 75,5 proc. respondentų teigė, kad jie nerekomenduotų savo vaikams pasirinkti tokį darbą.

Tyrimas parodė, kad respondentai labiausiai patenkinti dėl autonomijos laipsnio, kurį jie turi – 5,28, santykiai su kolegomis – 5,06 ir valdymo kokybė – 5,04. Tuo tarpu, atlyginimas (2,09),

socialinis statusas (3,36) ir darbo krūvis (3,93) neigiamoje skalėje, buvo didžiausias nepasitenkinimas tarp respondentų. Didžiausia koreliacija (Spearman's ratio) buvo pastebėta tarp bendro pasitenkinimo darbu ir tokių faktorių kaip autonomijos lygis – 0,566, darbo krūvis – 0,452 ir socialinis statusas – 0,458 (BMC Fam Proct, 2005).

Pastarasis tyrimas atskleidė dar vieną faktą, kuris ankstesniuose tyrimuose nebuvo paminėtas – tai autonomija. Kadangi ši darbo sritis yra specifinė, todėl galima teigti kad kitų sričių darbuotojams autonomijos faktorius nėra toks svarbus. Be to, tai paliudija ir atlikti tyrimai užsienyje.

Praktika rodo, kad Lietuvoje statistinių tyrimų apie vykdančiųjų darbuotojų motyvaciją, tarpasmeninį bendravimą ir psichologinį klimatą įmonėse praktiškai labai mažai. L. Marcinkevičiūtės (2005) atliktame tyrime dalyvavo ir vykdančios darbuotojai. Išanalizuota vykdančiųjų darbuotojų profesinių žinių lygis, gebėjimų taikymo galimybės, mąstymo būdai, elgsenos tipai, puoselėjamos vertybinės orientacijos ir kt. Autorės teigimu: „Motyvų stoką galima pateisinti tuo, jog iki nepriklausomybės atkūrimo Lietuvos darbuotojai buvo „uždaryti“ saugioje visuomenėje, kai tvirtai buvo įvardinta valstybės socialinio aprūpinimo sistema, nebuvo pagrindinių žmogaus laisvių garantijos, galimybių atskleisti profesinius gebėjimus, kūrybingumą, iniciatyvumą ar saviraišką“. (Marcinkevičiūtė, 2005, p.85)

Pastarosios autorės tyrimas žmonių išteklius sugrupavo į dvi grupes: vadovaujančius ir vykdančius darbuotojus. Anot jos, vykdančiųjų darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenys buvo sekantys: 43 procentai vykdančiųjų Lietuvos darbuotojų yra patenkinti užimamomis pareigomis; 49 procentams darbininkų savirealizacijos galimybė yra nereikšminga; 69 procentai darbininkų yra abejingi atliekamam darbui ir nejaučia jokie pasitenkinimo. Savo ruožtu, tarp vadovaujančių darbuotojų ji pastebėjo, kad: 2/3 vadovų apie įmonių problemas su darbuotojais nekalba; 30 procentų pagrindinis veiklos motyvas – profesinių gebėjimų taikymas; 29 procentų – galimybė kelti profesinį-kvalifikacinį laipsnį; 20 procentų – geras darbo užmokestis; 18 procentų – galimybė būti pakeltu į aukštesnes pareigas; 3 procentai – kūrybiškumas.

Remiantis L. Marcinkevičiūtės (2005) atlikto tyrimo duomenimis, dėl žemų pajamų, Lietuvos vykdančios darbuotojai vadovaujasi pirminiais poreikiais todėl, galima teigti, kad jų esminis motyvatorius yra atlyginimas. Tuo tarpu, vadovaujančius darbuotojus labiausiai motyvuoja – darbo ir asmeninių sugebėjimų atitikimas.

Atlikto empirinio tyrimo duomenimis galima daryti sekančią išvadą: žmonių išteklių motyvatoriai priklauso nuo aplinkos, kurioje dirbama; nuo socialinio statuso; nuo asmeninių pažiūrų, gebėjimų ir įsitikinimų. Kiekviena įmonė turi atrasti ir pritaikyti tokią motyvacinę sistemą, kuri atitiktų visus šiuos faktorius.

## 2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje mokslinio darbo dalyje yra aptariama atlikto empirinio tyrimo metodika, t.y. nustatyti tyrimo metodai, imtis bei organizavimas. Taip pat, bus atlikta įmonių Bankas X ir „Amatų mokymo centras“ lyginamoji analizė, kurios tikslas nustatyti pagrindinius skirtumus ir panašumus tarp pasirinktų įmonių.

### 2.1. Tyrimo metodika

Norint ištirti žmonių išteklių valdymą tobulinant motyvacinės sistemas, pirmiausiai būtina ištirti daugelį įmonių vidinę aplinką sudarančių, veiksnių. Tam tikslui pasirinktas tyrimo *objektas* – Lietuvos verslo įmonės.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti ir įvertinti motyvacinių sistemų daromą įtaką darbuotojams.

Iškelto tikslo realizavimui buvo nustatyti sekantys tyrimo *uždaviniai*:

- ištirti pasirinktų įmonių veiklos bei organizacinės struktūros ypatumus;
- atlikti įmonių vidinės ir išorinės aplinkos lyginamąją analizę;
- nustatyti žmonių išteklių valdymui bei skatinimui naudojamas motyvacinės sistemas;
- pagal surinktus duomenis, atrinkti efektyviausiai darbuotojus įtakojančius, naudojamų motyvacinių sistemų, elementus ir įvertinti jų svarbą;
- atskleisti motyvacinės sistemos įtaką darbuotojų veiklos efektyvumui bei pateikti siūlymus naudojamų sistemų tobulinimui.

**Tyrimo hipotezės.** Yra keliamos sekančios hipotezės:

- santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą,
- naudojamos motyvacinės sistemos priklausomybė nuo darbuotojų poreikių ir tikslų santykinai lygi priklausomybei nuo įmonės vidinės aplinkos,
- motyvacinės sistemos efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso pritaikomumo konkrečiai įmonei.

**Tyrimo metodai.** Iškeltiems uždaviniams įvykdyti atliekamas aprašomojo ir taikomojo pobūdžio mokslinis tyrimas. Informacija apie žmonių išteklių valdymą ir motyvacinius veiksnius renkama siekiant ją panaudoti tam, kad būtų sukurtas mechanizmas skirtas sėkmingam žmonių išteklių valdymui motyvacinės sistemos pagalba. Pagal renkamos informacijos tipą, tyrimas – kokybinis. Pasirinkti tyrimo *metodai* – lyginamasis informacijos rinkimas apie esamas motyvacijos sistemas, statistinių duomenų analizei naudojami kiekybinio apdorojimo metodai. Respondentų analizei pasirinkti anketavimo ir interviu metodai.

Metodologinėje empirinio tyrimo dalyje atliekama trumpa pasirinktų įmonių lyginamoji analizė, su tikslu parodyti akivaizdžius įmonių vidinės ir išorinės aplinkos skirtumus. Duomenų analizės ir rezultatų įvertinimo dalyje remiamasi proceso teorijomis, būtent L.W. Porter ir E.E. Lowler lūkesčių teorijos motyvacijos modeliu, kuris autorės nuomone yra tinkamiausias atliekant tyrimus žmonių išteklių motyvavimo srityje bei siekiant padaryti atitinkamas tyrimo išvadas.

Iškeltoms hipotezėms, patikrinti buvo suformuota anketa bei atlikta interviu apklausa. Kiekvienai iš minėtų hipotezių skirti atitinkami anketos klausimai (5 lentelė), kurie turi pateikti apibendrintą informaciją apie žmonių išteklių elgesį pasirinktose įmonėse bei patikrinti hipotezės teisingumą (3 priedas). Siekiant rezultatų tikslumo tyrimo anketoje pateikti tik uždari ir pusiau atviri klausimai ir buvo naudojama *nominalinė* skalė – tai skaičių eilė, kurioje skaičiai atlieka identifikavimo funkciją (Vasiljevas, 2001, p. 40). Kiekybiniam duomenų apdorojimui panaudota SPSS (Statistical Package for Social Sciences) duomenų apdorojimo sistema.

Atsižvelgiant į atitinkamų klausimų svarbą atliekamam tyrimui, reikšmingomis koreliacijomis, suformuluotoms hipotezėms, buvo nustatytos sekančios:

H1: *Santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą* – ryšys svarbus tarp sprendimų priėmimo ir požiūrio į individą svarbos, atsižvelgimo į darbuotojo nuomonę ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose bei santykių tarp bendradarbių ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose.

H2: *Naudojamos motyvacinės sistemos priklausomybė nuo darbuotojų poreikių ir tikslų santykinai lygi priklausomybei nuo įmonės vidinės aplinkos* – ryšys svarbus tarp motyvavimo priemonės pasirinkimo ir tarp pasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis, darbo užmokesčio kėlimo varianto pasirinkimo ir gaunamų priedų dažnumo bei noro kelti kvalifikaciją ir galimybės ją kelti.

H3: *Motyvacinės sistemos efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso pritaikomumo konkrečiai įmonei* – pastarosios hipotezės pagrindimas labiausiai priklauso ne nuo statistinių rodiklių analizės, o nuo interviu metu surinktų duomenų apie ankstesnių motyvavimo sistemų efektyvumą.

Hipotezių tikrinimui buvo pasirinkta Pirsono koreliacija, kuri parodo tik tiesinio ryšio stiprumą tarp kintamųjų. Interpretuoti elgesio tyrimų duomenis, J. Cohen (1988) pasiūlė, pagal sekantį koreliacinio ryšio stiprumą:

4 lentelė

#### Koreliacinis ryšys

Ryšio stiprumas	Neigiama	Teigiama
Silpnas	–0,29 iki –0,10	0,10 iki 0,29
Vidutinio stiprumo	–0,49 iki –0,30	0,30 iki 0,49
Stiprus	–1,00 iki –0,50	0,50 iki 1,00

Šaltinis: Wikipedia, 2007.



J. Cohen pastebėjo, kad pastarųjų kriterijų, kai kuriais atvejais, neturėtų būti griežtai laikomasi. Todėl, kad koreliacijos kriterijų interpretavimas priklauso nuo konteksto ir rezultatų. Pavyzdžiui, 0,9 koreliacija gali būti labai žema, jei siekiama patvirtinti fizinius rodiklius, panaudojant aukštos kokybės instrumentus, bet gali būti apibūdinta kaip labai aukšta socialiniuose moksluose, kur yra stipri kontribucija tarp komplikuočių rodiklių (Wikipedia, 2007). Todėl atliekame tyrime, koreliacinio ryšio buvimą laikysime net ir esant mažesniai kintamajam nei, lentelėje duotas, minimalus intervalas.

5 lentelė

### Hipotezių pagrindimas anketos klausimais

Eil. Nr.	Hipotezė	Hipotezę atitinkantys anketos klausimai
1.	<i>H1: Santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą.</i>	1. Jūsų lytis. 2. Jūsų amžius. 3. Jūsų išsilavinimas. 4. Jūsų pareigos. 6. Ar Jūsų įmonėje tariamasi su darbuotojais, priimant sprendimus susijusius su jų veikla? 7. Ar vadovas atsižvelgia į Jūsų nuomonę, darbo organizavimo ir kitais su darbo aplinka susijusiais klausimais? 8. Kaip Jums svarbus teisingas požiūris į Jus? 10. Ar Jūsų įmonėje yra skatinama už tobulėjimą savo profesinėje srityje? 19. Ar Jūs esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių? 20. Ar noriai dalyvaujate organizuojamuose įmonės renginiuose?
2.	<i>H2: Naudojamos motyvacinės sistemos priklausomybė nuo darbuotojų poreikių ir tikslų santykinai lygi priklausomybei nuo įmonės vidinės aplinkos.</i>	5. Jūsų pajamos. 9. Kokią padėkos priemonę, iš vadovo, pasirinktumėte? 11. Ar Jūsų įmonėje galimas kvalifikacijos pakėlimas? 12. Ar norėtumėte pakelti savo kvalifikaciją? 15. Jei Jums pasiūlytų padidinti darbo užmokestį, kurį iš išvardintų variantų pasirinktumėte? 16. Kaip dažnai gaunate priedus prie atlyginimo? 17. Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis? 18. Kuris veiksnys įmonėje Jus labiausiai erzina? 22. Kokia laisvalaikio organizavimo priemonė (įmonės lėšomis) Jums labiausiai patiktų?
3.	<i>H3: Motyvacinės sistemos efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso pritaikomumo konkrečiai įmonei.</i>	13. Kurį kvalifikacijos kėlimo variantą pasirinktumėte? 14. Ką pasirinktumėte: piniginį atlyginimą ar kilimą pareigose? 21. Kokia laisvalaikio organizavimo priemonė populiariausia Jūsų įmonėje?

Šaltinis: sudaryta autorės

Kuriant anketą buvo vadovautasi keturiomis prielaidomis, sudarančiomis lūkesčių teorijos pagrindą (Jucevičienė, 1996, p. 107):

- ✓ individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį;
- ✓ individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės, įtakoja individo elgesį organizacijoje;

- ✓ skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus;
- ✓ individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis.

Hipotezėms patikrinti taip pat panaudotas interviu metodas (4 Priedas), kurio metu buvo apklausiami tik vadovaujančias pareigas užimantys įmonių darbuotojai. Pagrindiniai klausimai - susiję su anksčiau taikytų ir dabar taikomų motyvacinių sistemų pranašumais bei trūkumais, atsiradusiais pokyčiais darbuotojų elgesyje, įmonės gaunama nauda ar žala, kiek ir kaip pasitvirtino ar nepasitvirtino investicijos į naudojamus motyvacines sistemas.

Empirinį modelį, pagal kurį bus atliekamas tyrimas, pateikiame 10 pav. Remiantis juo bus atlikta surinktų duomenų analizė ir hipotezių pagrindimas. Bei įvertinus hipotezių teisingumą nustatytos žmonių išteklių valdymui taikytinos motyvavimo priemonės, kurios turėtų sudaryti motyvavimo sistemą.

**Tyrimo imtis.** Bendra respondentų imtis, t.y. visumos dydis, sudaro 418 darbuotojų. Į abi įmones internetu buvo išsiųsta iš viso 258 anketos. Ranka užpildytos – 66 anketos. Iš viso negražintos: Bankas – 23, AMC - 5 bei gražintos blogai užpildytos: Bankas - 3, AMC – 1. Taigi tyrimui buvo panaudotos 292 anketos.

Iš vadovaujančias pareigas užimančių asmenų interviu metu, Banke buvo apklausta 3, o AMC - 2 skirtingo lygmens vadovai.

Siekiant gauti statistiškai patikimas išvadas būtina žinoti minimalų imties dydį. Jis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$n = \frac{N * 1.96^2 * p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + 1.96^2 * p * q}$$

N – populiacijos dydis;

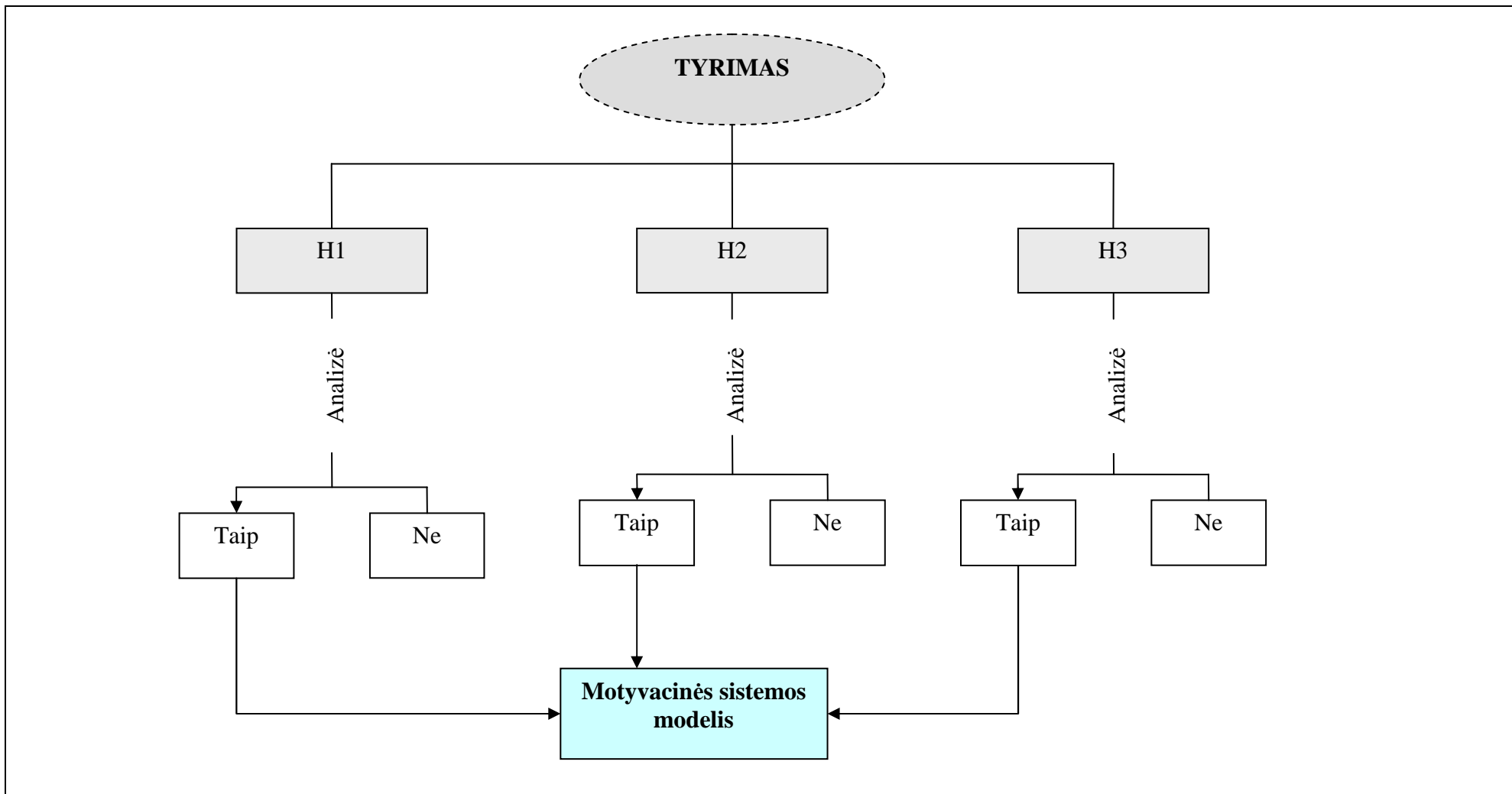
1,96 – standartinio normaliojo skirstinio 95 % pasiklovimo lygmenį formulėje atitinka ši, kvantilio reikšmė (tikslumas  $\pm 10$ );

p – numatomo įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t.y. 50 %, populiacijos ir pasirenkama  $p = 0,5$ );

q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ( $q = 1 - p = 0,5$ );

$\varepsilon$  - pageidautinas tikslumas, dažniausiai  $\varepsilon = 0,05$  (Rudzkienė, 2005, p. 33).

Kadangi pasirinktose įmonėse atliekamo tyrimo duomenys analizuojami bei lyginami tarpusavyje, tuo tikslu, minimalų imties dydį abiejose įmonėse apskaičiavome atskirai. Įstatę į formulę reikiamas reikšmes gavome, kad AMC įmonėje turi būti apklausta mažiausiai 51, o Banke 186 darbuotojai, norint gauti patikimas išvadas. Atliktame tyrime gauti rezultatai pateikti su 5 procentų paklaida.



Šaltinis: sukurta autorės

10 pav. Atliekamo empirinio tyrimo modelis

**Tyrimo organizavimas.** Siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją apie įmonių darbuotojus veikiančius motyvacinių sistemų veiksmus, buvo nuspręsta ištirti dvi skirtinga veikla užsiimančias bei skirtingo dydžio įmones. Nustatyti skirtumai, tarp įmonių, turėtų padėti išanalizuoti motyvacinių veiksmų priklausomumą nuo įmonės darbuotojus supančios aplinkos bei naudojamų motyvacijos sistemų pranašumų bei trūkumų įtaką.

Tyrimo metu buvo apklausiami žemiausio lygmens darbininkai bei vidurinio ir aukštesnio lygmens darbuotojai. Siekiant mažesnių piniginių ir laiko sąnaudų tyrimo anketos buvo išsiųstos ir gautos internetu. Darbuotojams, neturintiems priėjimo prie interneto, anketos buvo išdalintos, kad užpildyti ranka.

AMC būstinėje (kur buvo atliekamas tyrimas) iš viso dirba 59 asmenys. Tyrimui buvo panaudotos 53 anketos. Susisteminius surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad įmonėje dirba 71,7 % moterų ir 28,3 % vyrų. Pagal amžiaus grupę, daugiausiai yra 56-65 metų amžiaus darbuotojų, net 41,5 %. 92,5 % darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, nors daugiau nei pusė iš jų dirba paprastais darbuotojais.

Banko X tyrimui buvo panaudotos 243 anketos. Susisteminius surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad įmonėje dirba 61,3 % moterų ir 38,7 % vyrų. Pagal amžiaus grupę, daugiausiai yra 26-35 metų amžiaus darbuotojų - 39,9 %. Aukštąjį išsilavinimą turi 97,8 % darbuotojai.

Siekiant nustatyti esminius skirtumus tarp įmonių bei padaryti tikslesnes išvadas apie darbuotojų motyvacinių veiksmų ir organizacinės aplinkos sąsajas, kitame skyriuje pateiksime abiejų įmonių lyginamąją analizę.

## **2.2. Įmonių „Bankas X“ ir „Amatų mokymo centras“ lyginamoji analizė**

Vis labiau svarbėjantis žmonių išteklių vaidmuo valdymo veikloje yra įtakojamas personalo valdymo funkcijos transformavimosi. Suprantant žmonių išteklių valdymo sprendimų įtaką darbuotojų pažiūroms ir elgesiui, ir galimas pasekmes organizacinei veiklai, yra svarstyta praktinė motyvavimo priemonių įtakos reikšmė. Tuo tikslu atlikta lyginamoji pasirinktų įmonių analizė.

Pirmoji įmonė - „Bankas X“ - dinamiškos ir patikimos tarptautinės bankų grupės narys. Tai universalus komercinis bankas, teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams.

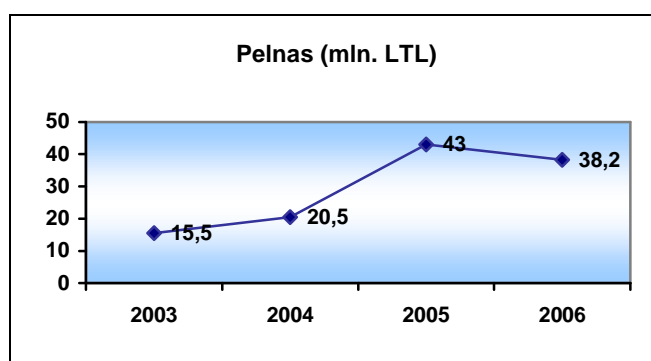
Lietuvoje „Bankas X“ (toliau „Bankas“) aptarnauja daugiau nei 500.000 individualių klientų ir verslo įmonių. Jis yra vienas didžiausių skolintojų savivaldybėms ir apdirbamajai pramonei bei trečias pagal turimą ir valdomą paskolų portfelį, ir užima:

- 12,8 proc. turto rinkos,
- 15,3 proc. paskolų rinkos,

- 9,6 proc. indėlių rinkos.

Taip pat Bankas yra vienas aktyviausių skolos vertybinių popierių rinkos dalyvių teikiantis investicines bei asmenines bankininkystės, turto valdymo ir lizingo paslaugas, tarpininkaujantis teikiant draudimo paslaugas. Bankomatų tinklas apima 145 bankomatus visoje Lietuvoje.

Per pirmuosius tris 2007 metų mėnesius Bankas uždirbo 24,2 mln. litų grynojo pelno, apskaičiuoto pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus. Tai yra 46,4 proc. arba 7,7 mln. litų daugiau palyginti su tuo pačiu laikotarpiu pernai, kai banko grynasis pelnas siekė 16,5 mln. litų (11 pav.).



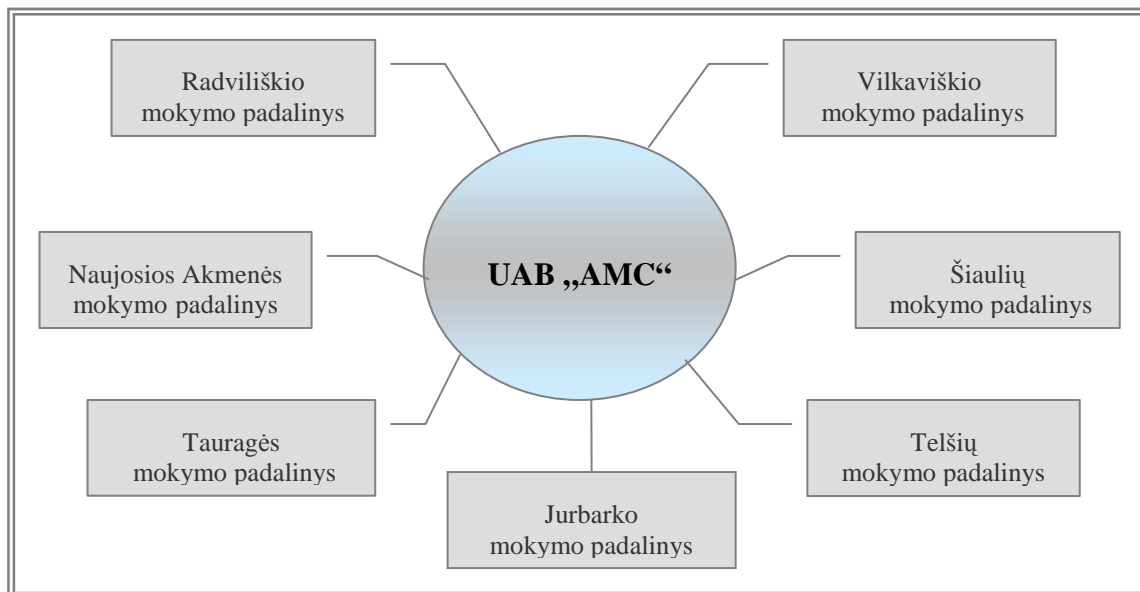
Šaltinis: Bankas X, 2007 m.

**11 pav.** Banko X pelnas

Siekdamas užtikrinti tolesnę subalansuotą banko plėtrą, Bankas X pirmąjį šių metų ketvirtį sėkmingai išplatino naują 51,96 mln. litų nominalios vertės akcijų emisiją už 164,9 mln. litų. Banko įstatinio kapitalo padidinimą dar turi patvirtinti ir užregistruoti atitinkamos institucijos. Bankas laikosi tinkamos rizikų valdymo politikos ir vykdo visus Lietuvos banko nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus.

Kita įmonė, pasirinkta darbuotojų motyvacijos sistemų tyrimui, yra UAB „Amatų mokymo centras“ – tai mokymo įstaiga, kuri vykdo suaugusiųjų profesinį mokymą. Ji buvo įkurta 1973 m. tuometinio Statybinių medžiagų pramonės ministro S. Jasiūno įsakymu tam, kad vykdytų Statybinių medžiagų pramonės ministerijos įmonių darbuotojų mokymą. Tuomet, dabartiniam mokymo centrui, buvo suteiktas Statybinių medžiagų pramonės respublikinio kursinio mokymo kombinato pavadinimas. 1994 metais pastarasis kursinio mokymo kombinatas pakeitė savo statusą ir pavadinimą į UAB „Amatų mokymo centras“ (toliau „AMC“). Pagrindinį kapitalą pasidalino 7 akcininkai, tai yra 98,89 procentus visų bendrovės akcijų. Šis pasikeitimas suteikė įmonei galimybę prisiplėsti ir vykdyti veiklą ne tik statybinių medžiagų, bet ir sekančiose srityse: menas, verslas ir administravimas, inžinerija ir inžinerinės profesijos, gamyba ir perdirbimas, architektūra ir statyba, paslaugos asmenims, transporto paslaugos, saugos paslaugos. Šiuo metu, pagal turimą licenciją,

įmonė gali ruošti daugiau nei 50 sričių specialistus. Pagal šių sričių programas AMC vykdo veiklą septyniuose Lietuvos regionuose (12 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

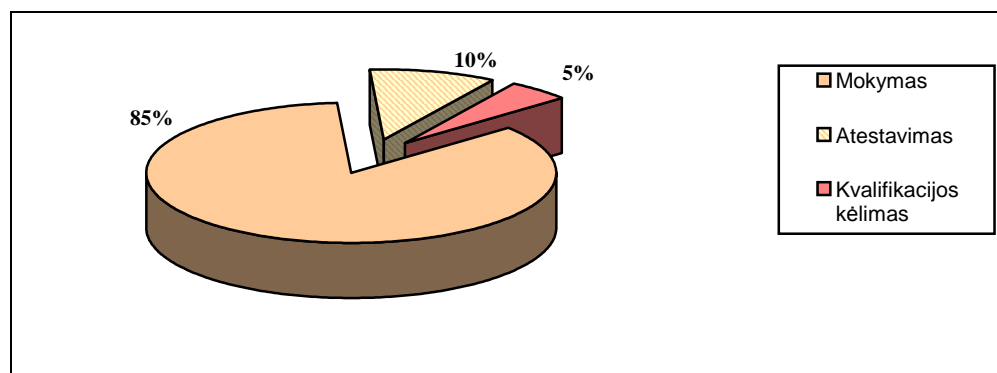
**12 pav.** AMC mokymo padaliniai Lietuvoje

Šiuo metu AMC iš viso dirba 75 darbuotojai: iš jų 16 mokymo padaliniuose Lietuvos regionuose ir 59 būstinėje.

Pagrindinės paslaugos, kurias įmonė teikia yra:

- mokymas,
- atestavimas,
- kvalifikacijos kėlimas.

Daugiausiai pajamų yra gaunama iš mokymų. Preliminariais 2007 metų pradžios duomenimis, procentinis pasiskirstymas atrodo sekančiai:



Šaltinis: AMC, 2007 m.

**13 pav.** AMC teikiamų paslaugų populiarumas

Analizuojant įmonių išorinės aplinkos veiksnius siekiama tiksliau apibūdinti klientų, konkurentų ir susijusių organizacijų sąveikas su analizuojamomis įmonėmis bei atrasti panašumus ar skirtumus.

*Klientai.* Pirmąjį veiksnių – klientus, abiejose įmonėse, galime skirti į dvi grupes – fizinius ir juridinius asmenis. Tiek Banko, tiek AMC klientus – fizinius asmenis – sudaro individai užimantys vidutinę, žemesnę nei vidutinę ir aukštesnę nei vidutinę socialinę padėtį. Savo ruožtu, juridiniams asmenims – klientams priskiriamos įmonės ir organizacijos besinaudojančios Banko ar AMC paslaugomis. Iš AMC juridinių klientų grupės norėtusi išskirti atskirą juridinių asmenų grupę, kuri atneša pastarajai įmonei, didžiausią pelną, tai – teritorinės darbo biržos. Jos, kiekvienais metais, pagal paskelbtą viešą pirkimo – pardavimo paslaugų konkursą, įsipareigoja iš AMC bei kitų mokymo centrų nupirkti atitinkamą kiekį paslaugų, t.y. apmokėti, tame mokymo centre, atitinkamą kiekį asmenų, už atitinkamą kainą.

Taigi tiek Bankui, tiek AMC pagrindiniais ir svarbiausiais klientais išlieka juridiniai asmenys.

*Konkurentai.* Banko konkurentais laikytinos visos įmonės ar organizacijos užsiimančios ta pačia ar panašia veikla. Didžiausi Lietuvoje: SEB Vilniaus bankas, Hansa bankas, AB „Snoras“ bei smulkesni bankai. Taip pat potencialiais konkurentais galima laikyti organizacijas teikiančias finansinio tarpininkavimo, kredito bei kitas paslaugas.

AMC konkurentais laikomi kiti darbo rinkos mokymo centrai, kurie vykdo mokymą pagal tas pačias profesinio mokymo programas. Vilniuje didžiausi yra: Jeruzalės, Žirmūnų, Naujininkų ir Energetikų mokymo centrai. Taip pat konkurentais laikomi rajoniniai darbo rinkos mokymo centrai, kurie veikia tuose regionuose, kuriuose AMC turi mokymo padalinius.

*Susijusios organizacijos.* Politinėje/ teisinėje aplinkoje vertėtų išskirti institucijas leidžiančias teisinius dokumentus, reglamentuojančius tiek vienos, tiek kitos įmonės veiklą. Taigi Banko veiklą reguliuoja sekančios institucijos:

- ✓ Lietuvos bankas ir
- ✓ Finansų ministerija.

Lietuvos bankas nustato Lietuvos Respublikos kredito įstaigų skyrių, veikiančių Lietuvos Respublikoje, finansinės apskaitos principus ir atskaitomybės tvarką. Vykdo nuolatinę kredito įstaigų finansinės būklės analizę, atlieka kredito įstaigų veiklos vertinimą, kontroliuoja veiklos riziką ribojančių normatyvų vykdymą, analizuoja kredito įstaigų sistemos veiklos rodiklius ir tendencijas. Analizuojami kredito įstaigų pateikti priemonių planai inspektavimo metu nustatytų trūkumų šalinimui bei kontroliuojama, kaip jie vykdomi (Lietuvos bankas, 2006).

Vienas iš svarbiausių Finansų ministerijos uždavinių yra: įgyvendinti valstybės politiką finansų įstaigų, draudimo, loterijų, lošimų srityse (LR Finansų ministerija, 1998).

Pastarajam veiksniai, veikiančiam Banko išorinėje aplinkoje, galima priskirti organizacijas – partnerius, kurių ypač padaugėjo išpopuliarėjus būsto atnaujinimo ir būsto įsigijimo kreditų paslaugoms. Jiems priskiriami: draudimo partneriai, turto vertintojai, nekilnojamo turto partneriai, verslo partneriai (žr. 1 priedas). Taip pat paminėtini bankai korespondentai (žr. 2 priedas), kurie veikia kaip banko atstovai užsienio šalyse.

Kalbant apie AMC, politinėje/ teisinėje aplinkoje vertėtų išskirti institucijas reglamentuojančias mokymo įstaigų veiklą. Šiuo metu Lietuvos profesinio mokymo įstaigas administruoja dvi institucijos:

- ✓ Švietimo ir mokslo ministerija ir
- ✓ Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba.

Pirmosios institucijos funkcija – bendra sektoriaus administracija ir tarpvyriausybinių ryšių plėtojimas. Ši ministerija atstovauja Lietuvos vyriausybei įvairiose mokslo institucijose. Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos vaidmuo – teikiamų mokymo paslaugų kokybės ir proceso atitikimo nustatytiems standartams užtikrinimas.

AMC partnerių ratas nėra toks didelis kaip banko. Profesinio mokymo srityje paminėtinas Vokietijos Meklenburgo žemės suvirinimo institutas, su kuriuo bendradarbiaujama teikiant tarptautiniu mastu pripažintus suvirinimo atestatus. Projektinėje veikloje bendradarbiaujama su Klaipėdos universitetu ir kitomis mokslo įstaigomis.

Atsižvelgiant į pateiktą analizuojamų įmonių išorinės aplinkos apibūdinimą, tenka konstatuoti, kad abi įmonės bendradarbiauja su tokiais pačiais klientais (fiziniai ir juridiniai asmenys) ir svarbesnę reikšmę, naudos atžvilgiu, teikia juridiniams asmenims. Taip pat, būtina paminėti, kad dėl platesnės veiklos srities Bankas turi daugiau ir konkurentų, ir partnerių nei AMC.

Kiek leidžia žinios apie įmones, toliau panagrinėsime vidinės aplinkos aspektus, pirmiausiai akcentuodami organizacinės struktūros elementą iš esmės įtakojantį įmonės valdymą.

LR bankų įstatymo penktame skirsnyje yra nurodyta, kad Banko organus turi sudaryti: visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas. Banko X akcinį kapitalą valdo trys akcininkai: Bankas X, East Capital Asset Management ir kiti fiziniai ir juridiniai asmenys (6 lentelė).

6 lentelė

#### **Akcininkai**

<b>Banko akcininkai (2005-12-31)</b>	<b>Akcinio kapitalo dalis %</b>
Bank X A/S	93,11
East Capital Asset Management	6,53
Kiti fiziniai ir juridiniai asmenys	0,36

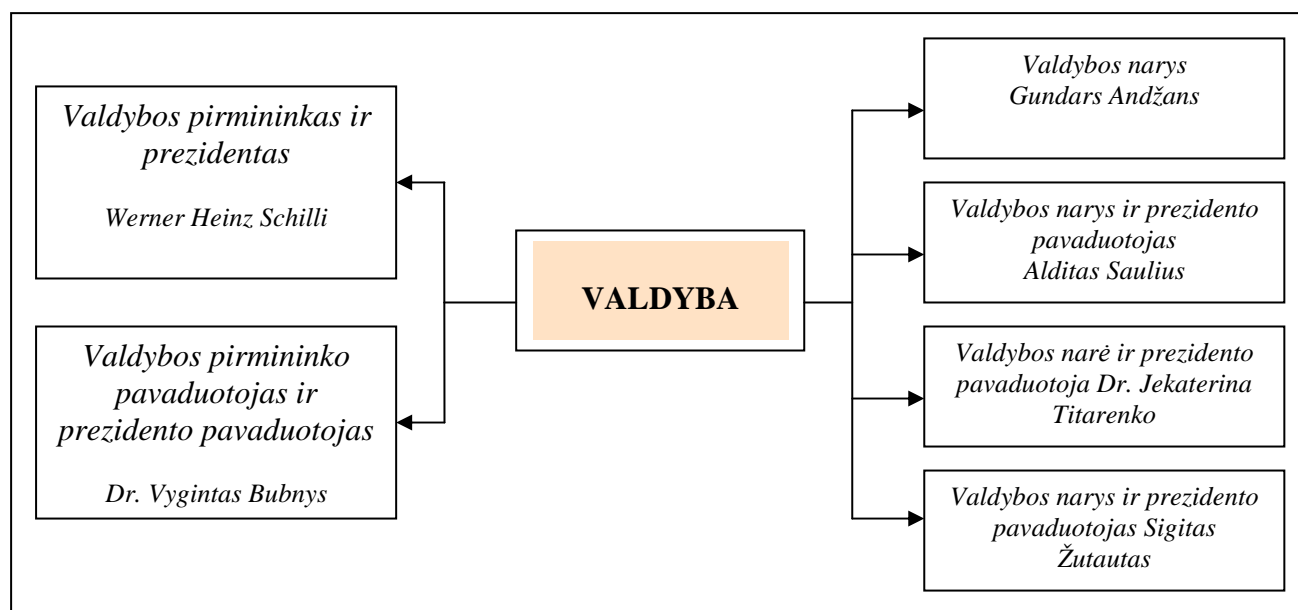
Šaltinis: Bankas X., 2007, Akcininkai



Bank X A/S – bendras dviejų lygiaverčių partnerių bankas valdantis pagrindinį akcijų paketą. East Capital Asset Management – tai vienas iš pirmaujančių nepriklausomų turto valdytojų besispecializuojantis Rytų Europos finansų rinkose, turintis apie 3,8 milijardus eurų vertės aktyvų. Fiziniai ir juridiniai asmenys yra pasidalinę nežymią dalį akcijų.

Banko stebėtojų tarybą sudaro 5 nariai: pirmininkas, pirmininko pavaduotojas ir trys nariai. Pagrindinės jos funkcijos: tvirtinti Banko veiklos planus; nustatyti skolinimo, kuris atliekamas tik pritarus banko stebėtojų tarybai, tvarką; užtikrinti, kad banke būtų veiksminga vidaus kontrolės sistema; apsvarstyti ir spręsti klausimus, kuriuos pagal banko ir kitus įstatymus ar banko įstatus turi svarstyti ar spręsti banko stebėtojų taryba.

Kitas, taip pat svarbus Bankui, valdymo organas yra banko valdyba. Tai – kolegialus banko valdymo organas. Jis renka (skiria) ir atšaukia administracijos vadovą ir jo pavaduotoją bei svarsto ir sprendžia klausimus, kuriuos pagal šį ir kitus įstatymus ar banko įstatus turi svarstyti ar spręsti banko valdyba. Valdyboje yra 6 nariai: valdybos pirmininkas ir prezidentas; valdybos pirmininko pavaduotojas ir prezidento pavaduotojas; trys valdybos nariai ir prezidento pavaduotojai ir vienas valdybos narys (14 pav.).

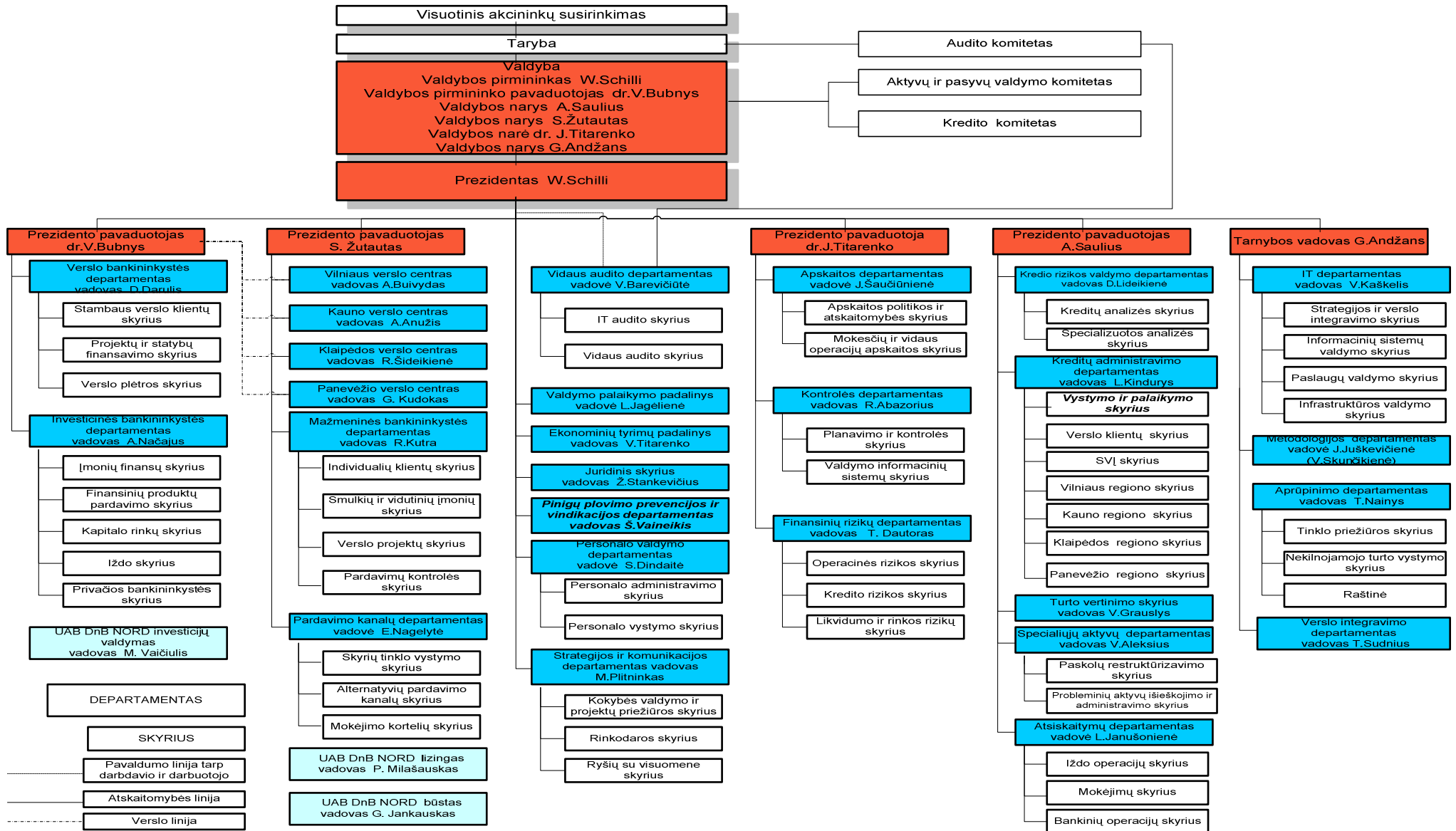


Šaltinis: sukurta autorės

**14 pav.** Banko valdyba

Kiekvienas iš paminėtų valdybos narių yra atsakingas už kelis skyrius, padalinius ar departamentus. Pastarųjų banke yra virš dvidešimt. Iš jų tiesiogiai prezidentui atskaitingi yra: vidaus audito departamentas, valdymo palaikymo padalinys, ekonominių tyrimų padalinys, juridinis skyrius, pinigų plovimo prevencijos ir vindikacijos departamentas, personalo valdymo departamentas, strategijos ir komunikacijos departamentas. Visi kiti departamentai yra atskaitingi prezidento pavaduotojams (15 pav.). Kaip matome, organizacija padalinta į padalinius, kiekvienam iš jų priskiriant konkrečią užduotį ar pareigas, tokia organizacinė struktūra dar vadinama funkcinė.

## Pagrindinės buveinės organizacinė valdymo struktūra 2007-04-02



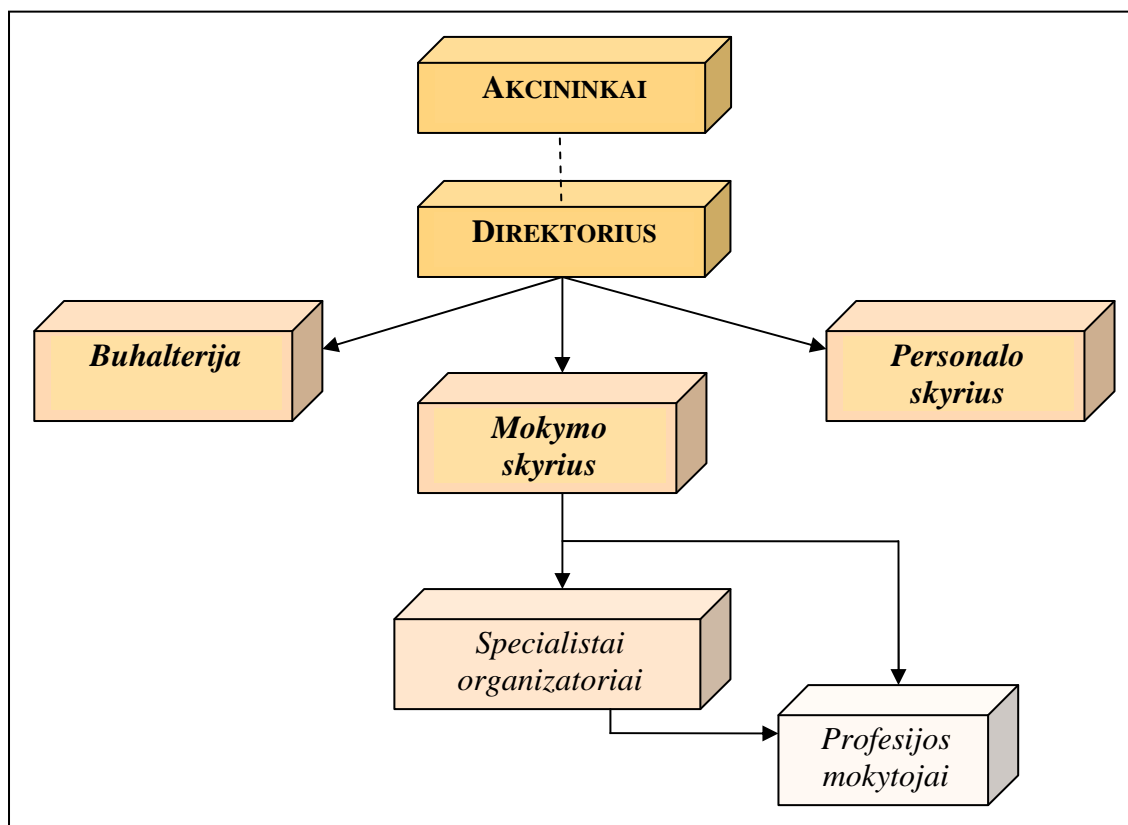
Šaltinis: Bankas X, 2007.

15 pav. Banko X organizacinė struktūra

Priešingai nei bankui, uždaryjū akcinių bendrovių struktūrai nėra taikomi tokie griežti reikalavimai. Pagrindas, kuriuo remiamasi yra akcinių ir uždaryjū akcinių bendrovių įstatyme nustatyti reikalavimai vykdant naujos įmonės steigimą.

Bendras AMC valdymas priklauso septyniems akcininkams: 49% akcijų pasidalinę 6 įmonės darbuotojai, o pagrindinį paketą – 51% valdo 1 asmuo. Toks akcijų padalinimas įmonės darbuotojams mokslinėje literatūroje vadinamas „Darbuotojų akcijų nuosavybės planu“ (DANP). Tai yra įprastinė darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą forma. Tačiau ji turi vieną minusą: darbuotojai paprastai negali fiziškai turėti akcijų ar jas parduoti, kol dirba organizacijoje. Šis planas buvo panaudotas siekiant apsidrausti, tuo metu, kai keitėsi įmonės pagrindinio akcijų paketo savininkas. Šiuo metu jis nebetaikomas.

Organizacinę įmonės struktūrą galima priskirti patriarchinei, kuomet vadovas aprėpia viską. Jam pavaldūs visi organizacijos darbuotojai, padaliniai ir administracija (16 pav.). Aukščiausiame lygyje yra įmonės direktorius, kuriam tiesiogiai atskaitingi yra trys skyriai: buhalterija, personalo skyrius ir mokymo skyrius. Mažiausias iš visų skyrių yra buhalterija. Joje dirba tik du asmenys: vyr. finansininkė ir kasininkė. Savo ruožtu didžiausias skyrius – mokymo. Jame yra du poskyriai: profesijos mokytojų ir specialistų organizatorių. Pastarasis poskyris atlieka pagrindinį darbą susijusį su klientų paieška, aptarnavimu, mokymo proceso organizavimu ir pačiu mokymu.



Šaltinis: sukurta autorės

16 pav. AMC organizacinė struktūra

Atliekant abiejų įmonių palyginimą galima konstatuoti, kad pagrindiniai skirtumai pasireiškia tik vertinant įmonių dydžius ir organizacines struktūras. Bankas už AMC yra apie 10 kartų didesnis. Dėl tos pačios priežasties Banko organizacinė struktūra skiriasi ir yra gerokai sudėtingesnė.

Apibūdinę organizacinę struktūrą ir darydami prielaidą, kad valdymas pirmiausiai yra vadovų ir pavaldinių santykiai, toliau valdymą kaip procesą apibrėšime pagal teorinėje dalyje aprašytas žmonių išteklių valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

AMC žmonių išteklių valdymas yra ganėtinai aiškus. Dėl suformuotos patriarchinės struktūros visi darbuotojai yra pavaldūs įmonės vadovui: planavimas, organizavimas ir visos kitos funkcijos priklauso nuo jo. Žmonių išteklių planavimas atliekamas įvertinus darbo jėgos poreikį. Vadovo įsakymu, organizacinius klausimus išsprendžia personalo skyrius, kurio pagrindinės funkcijos yra įdarbinimas, atleidimas iš darbo ir pan. Likusias funkcijas: vadovavimo ir kontrolės taip atlieka pats vadovas.

Banke X žmonių išteklių valdymas yra griežtai reglamentuotas personalo valdymo politikos bendruose nuostatuose, kuriuose nustatyta, kad ši politika turi prisidėti prie ilgalaikės ir trumpalaikės strategijos tikslų įgyvendinimo, tarnaujant geriausiam Banko veiklos rezultatui. Darbuotojų planavimo, ugdymo, vystymo ir skatinimo procesus organizuoja Personalo valdymo departamentas. Jis taip pat nustato Banko darbuotojų atrankos, mokymo, vertinimo ir skatinimo kriterijus.

Priėmimas į darbą remiasi principu „tinkamas žmogus“ – „tinkamu laiku“ – „tinkamoje vietoje“. Formuojant potencialių darbuotojų sąrašą ne iš Banko vidaus yra akcentuojamos „minkštosios“ jauno žmogaus kompetencijos. Pačią atranką centralizuotai atlieka Personalo valdymo departamentas, bendradarbiaudamas su Banko struktūrinių padalinių vadovais.

Kaip ir AMC, Banke yra vadovaujama demokratiniais principais. Darbuotojai yra pavaldūs savo tiesioginiams vadams, o pastarieji turi tiesioginę atsakomybę už veiklos rezultatus. Aukščiausio lygio vadovai – valdyba, direktorius – numato organizacijos politiką ir užtikrina jos veikimą. Vidurinis lygmuo – skyrių ir padalinių vadovai - vykdo aukščiausio lygio paruoštą politiką ir ruošia konkrečias užduotis. Žemiausiame lygyje dirba vadovai, vadovaujantys darbininkams.

Siekiant užtikrinti darbuotojų veiklos efektyvumą bei produktyvų darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų bendravimą, Banke atliekamas metinis darbuotojų veiklos vertinimas. Tokiu būdu yra užtikrinama darbo kontrolės sistema.

Atskleidžiant abiejų įmonių žmonių išteklių valdymo proceso ypatumus galima pažymėti, kad Bankas atsižvelgdamas į savo ilgalaikės strategijos tikslus, nustato būtinas būsimas darbuotojų kompetencijas, prognozuoja darbuotojų skaičių ir kaitos rodiklius. Kai tuo tarpu, AMC žmonių išteklių valdymo funkcijos atliekamos nesiremiant konkrečiomis instrukcijomis, nuostatais ar vertinimais. Atsižvelgiant į tai, galima daryti spėjimus kaip pasiekti rezultatai atitinka vertybių normas, ir kaip patenkinami organizacijos dirbančiųjų poreikiai ir viltys.

Turint apžvelgtus įmonių išorinės ir vidinės aplinkos aspektus omenyje, galima teigti, kad didelėse organizacijose, kur sprendimų priėmimas yra dalinai decentralizuotas, vietiniai žmonių išteklių valdymo sprendimai dažnai yra įtakojami pasvarstymų apie jų dedamųjų veikimą. Tuo tarpu, mažesnėse įmonėse sprendimų priėmimas vykdomas labiau automatiškai. Abejais atvejais pasekmės pasireiškia darbuotojų motyvacijos lygyje.

Kadangi nėra universalių konstantų apibūdinančių motyvaciją, todėl negalime suskaičiuoti motyvacijos teoriškai, nepanaudojant empirinių tyrimų duomenų. Jų analizei ir aptarimui skirtas sekantis mokslo darbo skyrius.

### 3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO, TOBULINANT MOTYVACINES SISTEMAS, EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APITARIMAS

Atsižvelgiant į jau atliktus pastebėjimus, šiame skyriuje pateikiame mokslinio tyrimo duomenis bei vertinimus, dėl žmonių išteklių valdymui bei skatinimui naudojamų motyvacinių sistemų efektyvumo ir veiksmingiausių šių sistemų elementų. Taip pat šioje dalyje pateikiamos išvados bei siūlymai sistemų tobulinimui ir žmonių išteklių valdymui naudotinas motyvacinės sistemos modelis.

#### 3.1. Tyrimo duomenų analizė

AMC būstinėje atliktame tyrime buvo panaudotos 53 anketos. Susistemintus surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad įmonėje dirba 71,7 % moterų ir 28,3 % vyrų. Pagal amžiaus grupę, daugiausiai yra 56-65 metų amžiaus darbuotojų, net 41,5 %. 92,5 % darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, nors daugiau nei pusė iš jų dirba paprastais darbuotojais.

Banko X tyrimui buvo panaudotos 243 anketos. Susistemintus surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad įmonėje dirba 61,3 % moterų ir 38,7 % vyrų. Pagal amžiaus grupę, daugiausiai yra 26-35 metų amžiaus darbuotojų - 39,9 %. Aukštąjį išsilavinimą turi 97,79% darbuotojai.

Kaip matome, iš bendrų duomenų apie įmonių darbuotojus, abi įmonės pirmiausiai skiriasi pagal turimo žmogiškojo kapitalo amžių: AMC vyrauja 56-65 metų amžiaus grupės asmenys, o Banke – 26-35 m. Tačiau abi įmonės panašios tuo, kad didelė dalis darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą bei jose daugumą sudaro moteriškos lyties atstovai.

Vertinant AMC darbuotojų gaunamas pajamas galima pažymėti, kad vadovaujančias pareigas užimantys asmenys uždirba virš 2500 lt. per mėnesį. Visi šie darbuotojai priklauso 56-65 metų amžiaus asmenų grupei. Tuo tarpu specialistais dirbantys asmenys uždirba nuo 1500 iki 2500 lt. per mėnesį, o darbuotojų atlyginimai svyruoja nuo 500 iki 1500 lt. Pagal amžių, specialistų vienodai yra tiek 46-55, tiek 56-65 amžiaus grupėse – 11,3%. Tuo tarpu, paprastų įmonės darbuotojų daugiausiai yra 46-55 metų amžiaus grupėje – 28,3% (7 lentelė).

7 lentelė

#### Amžius - Pareigos – Pajamos (AMC (vnt.))

Amžius	Vadovas	Specialistas		Darbuotojas	
	virš 2500 lt.	1500-2000 lt.	2000-2500 lt.	500-1000 lt.	1000-1500 lt.
18-25 m.				4	
26-35 m.		3			3
36-45 m.					

Amžius	Vadovas	Specialistas		Darbuotojas	
	virš 2500 lt.	1500-2000 lt.	2000-2500 lt.	500-1000 lt.	1000-1500 lt.
46-55 m.		3	3		15
56-65 m.	4	6			12

Šaltinis: sudaryta autorės

Tikėtina, kad dėl nedidelių atlyginimų, didesniosios dalies AMC darbuotojų pagrindiniai nepatenkinti poreikiai bus materialiniai. Šis spėjimas pagrįstas A. Maslow poreikių teorijos principu, kad pirmiausiai žmonės siekia patenkinti pirminius (fiziologinius) poreikius, o tik po to aukštesnio lygmens - socialinius, savirealizacijos.

Kalbant apie banko darbuotojų gaunamas pajamas galima pažymėti, kad paprasti darbuotojai uždirba nuo 1000 iki 2000 lt. per mėnesį (8 lentelė). Pagal amžių daugiausiai yra 26-35 m. asmenų (40,9%). Specialistais dirbantys asmenys uždirba nuo 1500 iki 2500 lt. Šiose pareigose daugiausiai dirbančiųjų yra 36-45 m. amžiaus (43,9%). Vadovaujančias pareigas užimantys asmenys uždirba virš 2500 lt. per mėnesį. Pusė iš jų priklauso 36-45 metų amžiaus grupei, likusieji – vyresnių asmenų amžiaus grupėms.

8 lentelė

#### Amžius – Pareigos – Pajamos (Bankas X (vnt.))

Amžius	Vadovas	Specialistas	Darbuotojas	
	virš 2500 lt.	1500-2000 lt.	1000-1500 lt.	1500-2000 lt.
18-25 m.	0	4	20	7
26-35 m.	0	16	74	7
36-45 m.	2	18	64	5
46-55 m.	1	3	10	5
56-65 m.	1	0	1	5

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal užimamas pareigas, Banke taipogi daugiausiai yra paprastų darbuotojų. Šiuo atveju, irgi galima teigti, kad yra nemaža tikimybė, jog dauguma darbuotojų pasirinks pinigines skatinimo priemones (pagal A. Maslow teoriją).

Apibendrinant galime teigti, kad pagrindinis panašumas tarp įmonių yra pakankamai aukštas turimų žmonių išteklių išsilavinimo lygis ir tai, kad daugumą darbuotojų sudaro moterys. Esminis skirtumas - AMC dirba daugiau vyresnio amžiaus asmenų nei Banke, tačiau paprastų Banko darbuotojų atlyginimai didesni nei AMC.

### 3.1.1. Atlikto tyrimo rezultatai AMC

Sprendimų priėmimas yra svarbus aspektas organizacijai. Į šį procesą paprastai įtraukiami ne visi joje dirbantys asmenys, o aukščiausio lygmens vadovai arba asmenys, su kuriais susijęs šis sprendimas. Įmonėje AMC, sprendimų priėmimo aspektu, darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apibūdinamas 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Sprendimų priėmimas AMC (1)

Amžius:	Ar tariamasi su darbuotojais priimant sprendimus?		
	Taip	Tariamasi, bet ne su visais	Iš viso:
18-25 m.	0	4	4
26-35 m.	0	6	6
46-55 m.	0	21	21
56-65 m.	4	18	22
Iš viso:	4	49	53

Šaltinis: sudaryta autorės

Teigiančių, kad su jais nesitariama sprendimų priėmimo klausimais nebuvo nei vieno darbuotojo. Tačiau dauguma teigė, kad tariamasi ne su visais (92,4%). Užtikrintai teigusiu, kad su darbuotojais tariamasi priimant su jais susijusius sprendimus, buvo 7,6%. Jie visi priklauso 56-65 metų amžiaus grupei ir užima vadovaujančias pareigas (10 lentelė).

10 lentelė

#### Sprendimų priėmimas AMC (2)

Pareigos:	vadovas	specialistas			darbuotojas			
Amžius (metais):	56-65	26-35	46-55	56-65	18-25	26-35	46-55	56-65
Taip	4	0	0	0	0	0	0	0
Tariamasi, bet ne su visais	0	3	6	6	4	3	15	12

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi galima daryti išvadą, kad AMC sprendimų priėmimas, darbuotojams aktualiais klausimais, vyksta tik tarp vadovų, o su paprastais darbuotojais nesitariama.

11 lentelėje pateikiamas santykis tarp darbuotojo amžiaus ir požiūrio į jo nuomonę.

11 lentelė

#### Požiūris į darbuotojo nuomonę įvertinant jo amžių (AMC)

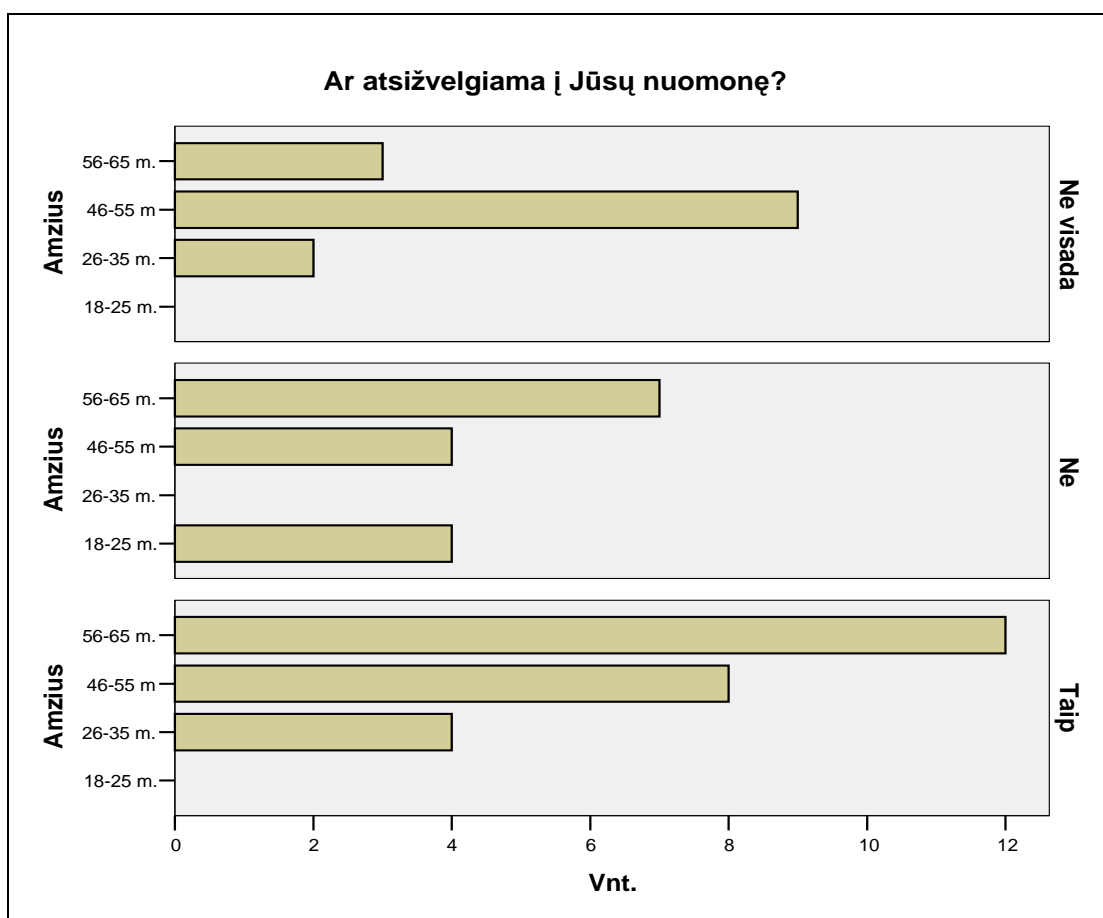
Amžius (metais):	Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?			Iš viso:
	Taip	Ne	Ne visada	
18-25	0	4	0	4



Amžius (metai):	Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?			Iš viso:
	Taip	Ne	Ne visada	
26-35	4	0	2	6
46-55	8	4	9	21
56-65	12	7	3	22
Iš viso:	24	15	14	53

Šaltinis: sudaryta autorės

Grafiškai pateikti 11 lentelės duomenys pateikti 17 pav.



Šaltinis: sukurta autorės

**17 pav.** Amžiaus ir požiūrio į darbuotojo nuomonę santykis

Iš 17 pav. matyti, kad teigiančių jog į jų nuomonę atsižvelgiama daugiausiai buvo tarp vyresnio amžiaus darbuotojų. Taigi galime daryti išvadą, kad AMC vadovas labiau vertina patyrių darbuotojų, o ne jaunų specialistų nuomones. Todėl galima manyti, kad jaunų specialistų perspektyvos šioje įmonėje yra gana ribotos.

Kalbant apie požiūrį į asmenį, buvo nustatyta, kad šiek tiek mažiau nei pusei (45,7 %) darbuotojų yra labai svarbus teisingas požiūris į juos (12 lentelė). Likusi dalis darbuotojų atsakė, kad

jiems yra svarbus teisingas požiūris į juos. Teigusiu, kad teisingas požiūris į juos nieko nereiškia, šioje įmonėje ne atsirado.

12 lentelė

### Pareigų, amžiaus ir teisingo požiūrio svarbos santykis

Pareigos/ Amžius/ Požiūrio svarba	Vadovas	Specialistas			Darbuotojas			
	56-65	26-35	46-55	56-65	18-25	26-35	46-55	56-65
Labai svarbus	3	2	3	4	2	1	5	3
Svarbus	1	1	3	2	2	2	10	9

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant pagal užimamas pareigas ir pagal amžių:

- vyresnio amžiaus vadovams yra labai svarbus požiūris į juos;
- labai svarbus teisingas požiūris į asmenį pasirodė tokio paties amžiaus specialistams;
- didžiausiai daliai darbuotojų teisingas požiūris į asmenį pasirodė tiesiog svarbus 46-55 ir 56-65 amžiaus grupėse.

Taigi, galima daryti išvadą, kad vyresnio amžiaus ir geresnės socialinės padėties asmenims, teisingas požiūris į juos yra svarbesnis nei jaunesniems ar žemesnio socialinio sluoksnio asmenims.

Analizuojant komunikacinius ryšius bei pavaldinių ir vadovų santykius nustatyta, kad AMC vyrauja labiau neformali aplinka. Vienodai darbuotojų pasirinktų tiek asmeninę padėtą iš vadovo, tiek žodinę padėką kolegų akivaizdoje (37,7%), o raštišką padėką pasirinktų – 24,5%. Taigi ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių yra pakankamai draugiški, tačiau galima spėti, kad tarp darbuotojų pasireiškia konkurencija.

86,6% AMC darbuotojų yra aktyvūs ir norėtų pakelti kvalifikaciją, iš jų: 52,8% pasirinktų profesinės kvalifikacijos kėlimą, 28,3% - užsienio kalbos kursus ir 18,9% - vienos dienos seminarus (13 lentelė).

13 lentelė

### Lyties ir kvalifikacijos kėlimo varianto santykis, % (AMC)

		Kurį kvalifikacijos kėlimo variantą pasirinktumėte?			Iš viso:
		Profesinės kvalifikacijos kėlimas	Užsienio kalbos kursai	Vienos dienos seminarai	
Lytis:	Vyras	17,4	8,7	6,5	32,6
	Moteris	28,3	23,9	15,2	67,4
Iš viso:		45,7	32,6	21,7	100

Šaltinis: sudaryta autorės

Pažymėtina, kad vyrai mieliau rinkęsi profesinės kvalifikacijos kėlimą nei kitus pasiūlytus variantus. Tuo tarpu, moterys panašiai rinkęsi tiek profesinės kvalifikacijos kėlimą, tiek užsienio kalbos kursus.

Atliktoje analizėje apie darbuotojų pajamų ir užimamų pareigų santykį, buvo nustatyta, kad AMC darbuotojų pajamos yra paskirstytos pagal užimamas pareigas: žemiausio lygmens darbuotojai gauna mažiausias algas, aukščiausio lygmens – didžiausias (7 lentelė). Tačiau siekiant nustatyti kokia motyvacijos priemonė yra priimtinesnė AMC darbuotojams, būtina išanalizuoti kokias pajamas gaunantys darbuotojai, kokius nepatenkintus poreikius turi (14 lentelė).

14 lentelė

### Pajamų ir motyvacinės priemonės pasirinkimo santykis (vnt.)

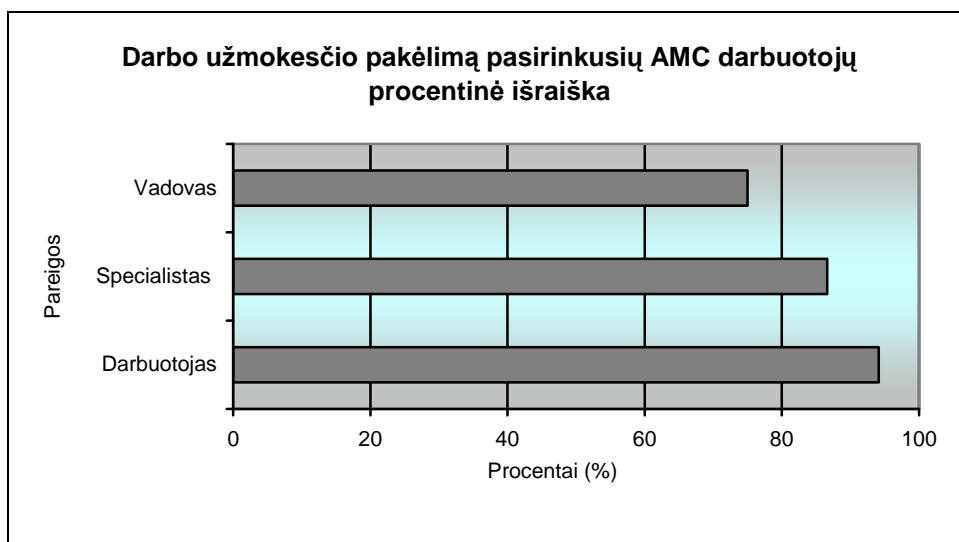
Pareigos	Pajamos (lt.)	Ką pasirinktumėte:		Iš viso:
		Darbo užmokesčio pakėlimas	Paaukštinimas pareigose	
Darbuotojai	500-1000	4	0	4
	1000-1500	28	2	30
Specialistai	1500-2000	10	2	12
	2000-2500	3	0	3
Vadovai	virš 2500	3	1	4
	Iš viso:	48	5	53

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliktos analizės rezultatai sekantys (14 lentelė):

- darbo užmokesčio pakėlimą rinkęsi:
  - paprastų darbuotojų tarpe 32 iš 34 (94,1 %) asmenų;
  - specialistų tarpe 13 iš 15 (86,6 %) asmenų;
  - vadovų tarpe 3 iš 4 (75 %).

Procentiškai pinigine skatinimo priemone AMC rinkęsi net 90,6 % darbuotojų, o ne pinigine – 9,4 % (18 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**18 pav.** Pareiginio atlyginimo pakėlimo ir gaunamų pajamų santykis

Taigi anksčiau suformuluotas spėjimas, kad dauguma AMC darbuotojų rinkęsi piniginę skatinimo priemonę (remiantis A. Maslow poreikių teorija) pasitvirtino.

Kaip matome iš 18 pav., priklausomai nuo pajamų didėjimo, didėja ir asmenų, skatinamų ne pinigėmis priemonėmis, skaičius. Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma AMC darbuotojų nėra patenkinti gaunamu atlyginimu už darbą. Be to, iš pasirinkusiųjų motyvavimo priemonę „darbo užmokesčio pakėlimas“: 78,2 % rinkęsi pareiginio atlyginimo pakėlimą, 6,5 % - priedą prie atlyginimo ir 15,3 % - priemoką už išdirbtus metus.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis, pažymėtina, kad net 58 % (iš 100 %) moterų yra nepatenkintos esamomis sąlygomis. Kai, tuo tarpu, nepatenkintų vyrų yra tik 33,3 % iš 100 %. Labiausiai nepasitenkinimą keliančiu veiksniu galima išskirti darbo pasidalijimą. Jį nurodė net 86,8% respondentų. Kaip labiausiai erzinantį veiksni - vadovavimo stilių nurodė 9,4%, o prastas darbo sąlygas nurodė 3,8% darbuotojų.

Dar vienas svarbus dažnai nepasitenkinimą keliantis veiksnys, kurį būtina išanalizuoti – santykiai tarp bendradarbių:

- 58,7 % respondentų yra patenkinti santykiais tarp kolegų;
- 41,3 % respondentų nėra patenkinti santykiais tarp kolegų.

Kaip matyti, procentinis pasiskirstymas yra labai panašus.

Analizuojant darbuotojų pasitenkinimo santykiais su kolegomis ryšį su noru dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose, pastebėtina, kad tik 54,8% patenkintųjų santykiais su bendradarbiais noriai dalyvauja įmonės organizuojamuose renginiuose (15 lentelė). Tuo tarpu, nepatenkintieji kolektyvo santykiais labiau linkę dalyvauti įmonės renginiuose (45,2%).

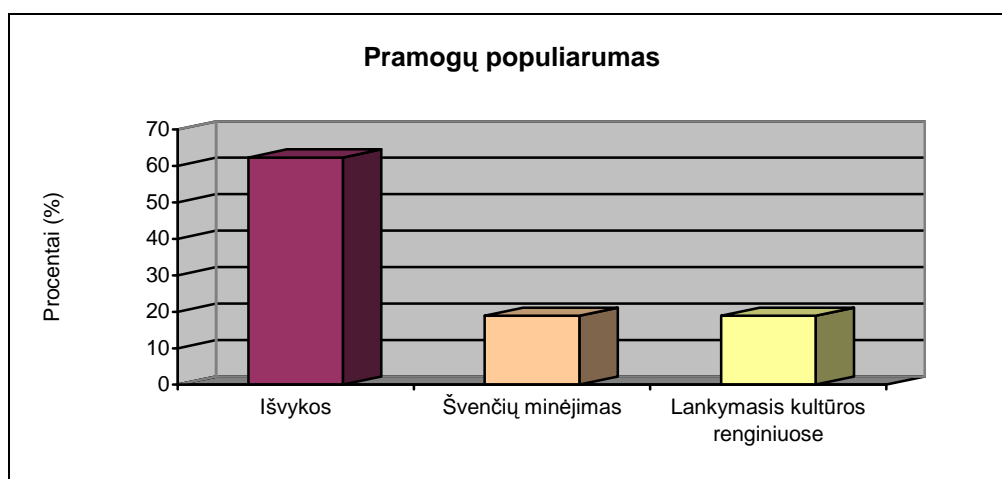
**Pasitenkinimo santykiais tarp kolegų ryšys su  
noru dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose (vnt.)**

		Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose:		Iš viso:
		Taip	Ne	
Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių:	Taip	17	14	31
	Ne	10	12	22
Iš viso:		27	26	53

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 15 lentelės, nors didžioji dalis darbuotojų yra patenkinti santykiais su kolegomis, visgi dauguma jų nenoriai dalyvauja įmonės renginiuose. Nenoras gali būti susijęs su daugeliu priežasčių, viena iš jų nepopuliarios laisvalaikio organizavimo priemonės taikymas. Ši reiškinį galima paaiškinti tik išanalizavus duomenis apie laisvalaikio organizavimo priemonių populiarumą.

69,8% AMC darbuotojų teigia, kad šioje įmonėje neorganizuojamos kokios l.o.p. (laisvalaikio organizavimo priemonės). Likusi dalis respondentų teigia, kad organizuojamas tik švenčių minėjimas. Pagal populiarumą, pirmą vietą užima išvykos (62,3%), antroje vietoje – švenčių minėjimas (18,9%) ir paskutinėje vietoje – lankymasis kultūros renginiuose (18,9%) (19 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**19 pav.** Pramogų populiarumas AMC

Kaip matome, organizuojami švenčių minėjimai, nėra pati populiariausia laisvalaikio praleidimo priemonė šioje įmonėje. Todėl spėjimas, kad darbuotojai nenoriai dalyvauja įmonės organizuojamuose renginiuose, dėl pramogos nepopuliarumo, yra pagrįstai teisingas.

Apibendrinant AMC atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pastarojoje įmonėje labiau vertinama nuomonė ir į sprendimų priėmimo procesą dažniau įtraukiami vyresni ir aukštesnes pareigas užimantys asmenys. Šios kategorijos darbuotojams taip pat yra labiau svarbus teisingas požiūris į juos, nei kitiems.

AMC organizacinė aplinka nėra griežtai formali, o ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių yra pakankamai draugiški. Didžiajai daliai respondentų pagrindinis nepasitenkinimą keliantis veiksnys yra darbo pasidalijimas. O populiariausia laisvalaikio organizavimo priemonė – išvykos.

### 3.1.2. Atlikto tyrimo rezultatai „Banke X“

Analizuojant darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, galima paminėti, kad kaip ir AMC, Banke į šį procesą dažniausiai įtraukiami vadovai ir kartais asmenys, su kuriais šis sprendimas susijęs. Sprendimų priėmimo aspektu, darbuotojų nuomonė buvo sekanti:

16 lentelė

**Sprendimų priėmimas Banke**

Ar tariamasi priimant sprendimus susijusius su darbuotojų veikla?	Vadovas			Specialistas				Darbuotojas				
	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.
Taip	1		1									
Ne	1				6	12		24	79	64	8	3
Tariamasi, bet ne su visais		1		4	10	6	3	3	2	5	7	3

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų teigiančių, kad su jais tariamasi sprendimų priėmimo klausimais buvo tik vadovų tarpe. Dauguma apklaustųjų teigė priešingai - 81,9 %. Didžioji dalis taip manančių priklauso žemiausio lygmens darbuotojų kategorijai. Taigi galima daryti išvadą, kad Banke sprendimų priėmimas, darbuotojams aktualiais klausimais, vyksta tik vadovų tarpe.

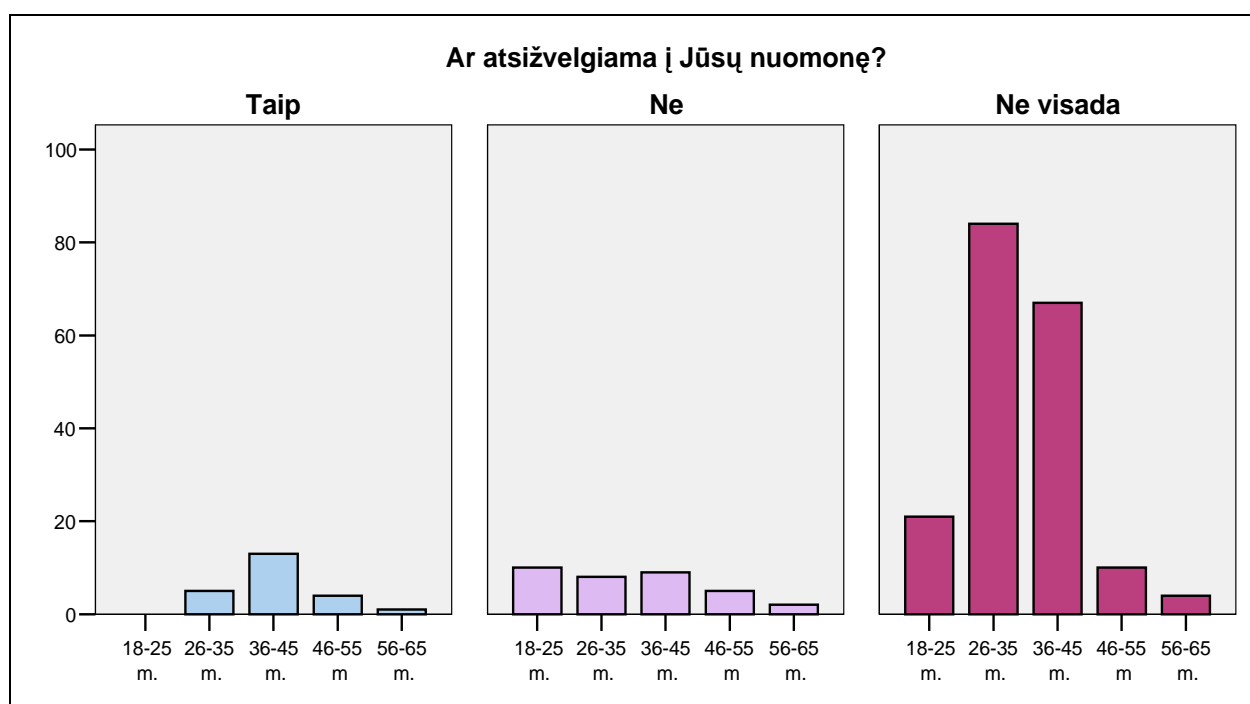
Sekančioje lentelėje pateikiamas santykis tarp darbuotojo amžiaus ir požiūrio į jo nuomonę (17 lentelė).

### Amžiaus ir požiūrio į nuomonę santykis Banke

		Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę:			Iš viso:
		Taip	Ne	Ne visada	
Amžius:	18-25 m.	0	10	21	31
	26-35 m.	5	8	84	97
	36-45 m.	13	9	67	89
	46-55 m.	4	5	10	19
	56-65 m.	1	2	4	7
Iš viso:		23	34	186	243

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš surinktų duomenų matyti, kad Banke labiausiai vertinama vidutinio amžiaus asmenų nuomonė. 20 pav. šis santykis pavaizduotas grafiškai.



Šaltinis: sukurta autorės

**20 pav.** Amžiaus ir atsižvelgimo į kito nuomonę santykis

Taigi galime teigti, kad šioje įmonėje yra nemažai dėmesio skiriama darbuotojų žinioms ir vertinamas jų iniciatyvumas. Tačiau būtina nustatyti pačių darbuotojų požiūrį į savo įvaizdį: ar jiems tai daug reiškia ar ne? Todėl kalbant apie požiūrį į asmenį (18 lentelė) nustatyta, kad 57,2 % respondentų yra labai svarbus teisingas požiūris į juos. Likusi dalis darbuotojų atsakė, kad jiems yra svarbus teisingas požiūris į juos. Teigusių, kad teisingas požiūris į juos nieko nereiškia, šioje įmonėje taip pat neatsirado.

**Pareigų, amžiaus ir teisingo požiūrio svarbos santykis Banke**

Pareigos/ Amžius/ Požiūrio svarba	Vadovas			Specialistas				Darbuotojas				
	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.
Labai svarbu	1	1	0	0	0	2	1	16	48	27	7	1
Svarbu	1	0	1	4	16	16	2	11	33	42	8	5

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant pagal užimamas pareigas ir pagal amžių:

- labai svarbus teisingas požiūris į asmenį pasirodė darbuotojams 26-35 metų amžiaus;
- specialistai šio aspekto ypatingai nesureikšmina ir nemano, kad teisingas požiūris yra labai svarbus.

Taigi, galima daryti išvadą, kad Banke teisingas požiūris į asmenį yra svarbesnis jaunesniems žemesnio lygmens darbuotojams.

Analizuojant komunikacinius ryšius bei pavaldinių ir vadovų santykius pažymėtina, kad šioje įmonėje vyrauja formali aplinka. Beveik vienodas skaičius darbuotojų pasirinktų asmeninę padėką (48,1 %) iš vadovo bei žodinę padėką kolegų akivaizdoje (49,4 %). Taigi santykiai tarp vadovų ir pavaldinių yra draugiški, tačiau pakankamai formalizuoti kaip ir AMC.

83,5 % Banko darbuotojų norėtų pakelti kvalifikaciją, iš jų: 39,9 % pasirinktų profesinės kvalifikacijos kėlimą, 32,9 % - užsienio kalbos kursus ir 27,2 % - vienos dienos seminarus.

Siekiant nustatyti kokia motyvacijos priemonė yra priimtinesnė Banko darbuotojams, buvo išanalizuota kokias pajamas gaunantys darbuotojai, kokius turi nepatenkintus poreikius (19 lentelė).

Susisteminius surinktus duomenis nustatyta, kad Banke X norinčių didesnės algos ir norinčių paaukštinimo pareigose yra beveik vienodas skaičius:

- 50,2 % pasirinktų paaukštinimą pareigose;
- 49,8 % pasirinktų darbo užmokesčio pakėlimą, iš jų:
  - darbuotojų tarpe 99 iš 198 (50 %) asmenų;
  - specialistų tarpe 22 iš 41 (53,6 %) asmenų.

**Pajamų ir motyvacinės priemonės santykis Banke (vnt.)**

		Ką pasirinktumėte:		Iš viso:
		DU pakėlimas	Paaukštinimas pareigose	
Pareigos:	vadovas	0	4	4
	specialistas	22	19	41



	darbuotojas	99	99	198
	Iš viso:	121	122	243

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje darbuotojus skatintų tiek pajamų padidėjimas, tiek paaukštinimas pareigose.

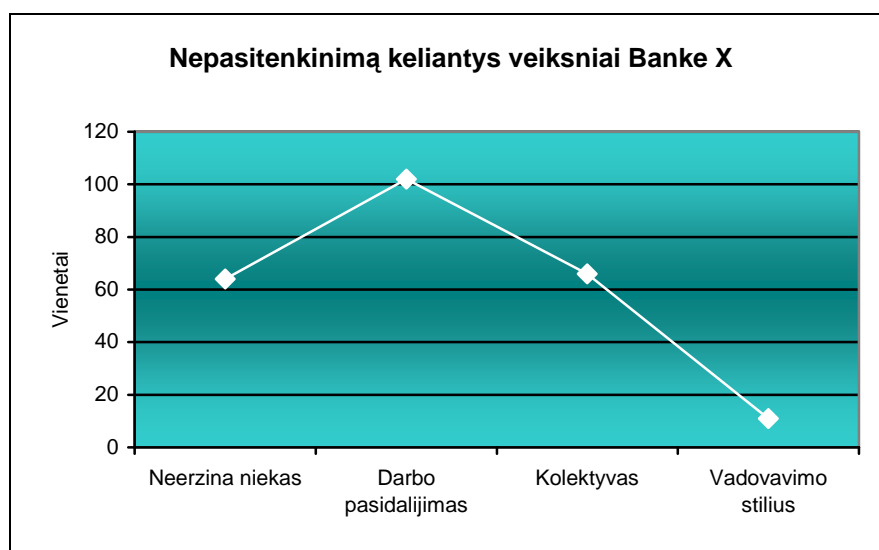
Vertinant darbuotojų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis, pažymėtina, kad net 73,3 % Banko darbuotojų nėra patenkinti esamomis darbo sąlygomis (20 lentelė).

20 lentelė

### Pasitenkinimas darbo sąlygomis Banke

	Vnt.	%
Neerzina niekas	64	26,3
Darbo pasidalijimas	102	42,0
Kolektyvas	66	27,2
Vadovavimo stilius	11	4,5
Iš viso:	243	100,0

Šaltinis: sudaryta autorės



Šaltinis: sukurta autorės

### 21 pav. Pasitenkinimas esamomis darbo sąlygomis Banke

Labiausiai nepasitenkinimą keliančiu veiksniu, kaip ir AMC, galima išskirti darbo pasidalijimą. Jį nurodė 42 % respondentų. Sekantis, pagal respondentų atsakymus yra kolektyvas (27,2 %), o paskutinėje vietoje – vadovavimo stilius (4,5 %). Nemaža dalis respondentų (26,3 %) yra visiškai patenkinti esamomis darbo sąlygomis (21 pav.).

Būtina pastebėti, kad Banko darbuotojų nuomonė apie nepasitenkinimą keliančius veiksnius nėra tokia vieninga kaip AMC. Be to, gana nemažai darbuotojų yra visiškai patenkinti esama situacija.

Dar vienas didelę reikšmę darbuotojų motyvacijai turintis veiksnys yra santykiai tarp bendradarbių. Pagal atlikto tyrimo duomenis tik 11,1 % darbuotojų yra nepatenkinti santykiais tarp bendradarbių (21 lentelė).

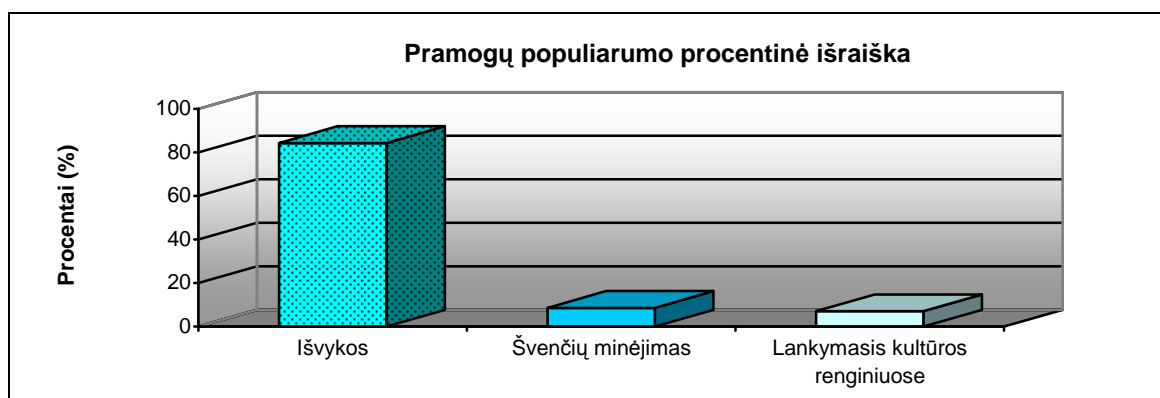
21 lentelė

**Pasitenkinimo santykiais su kolegomis ryšys su noru dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose Banke (vnt.)**

Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių:	Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose:		Iš viso:
	Taip	Ne	
Taip	209	7	216
Ne	18	9	27
Iš viso:	227	16	243

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome, didžioji dalis darbuotojų yra patenkinti santykiais su kolegomis ir noriai dalyvauja įmonės organizuojamuose renginiuose. Pagal organizuojamų pramogų dažnumą, galima paminėti, kad daugiausiai yra organizuojama išvykų (80,2 %). Pagal pramogų populiarumą, pirmą vietą taip pat užima išvykos (84,4 %), antroje vietoje – švenčių minėjimas (8,6 %) ir paskutinėje vietoje – lankymasis kultūros renginiuose (7 %) (22 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**22 pav. Pramogų populiarumas Banke X**

Kaip matome, Banko organizuojama laisvalaikio praleidimo priemonė atitinka darbuotojų poreikius (priešingai nei AMC) ir darbuotojai tuo yra visiškai patenkinti.

Pastarojoje įmonėje labiau vertinama jaunų specialistų nuomonė, tačiau į sprendimų priėmimo procesą įtraukiami tik vadovai. Banko organizacinė aplinka ir santykiai tarp vadovų ir

pavaldinių yra griežtai formalūs. Didžiajai daliai respondentų pagrindinis nepasitenkinimą keliantis veiksnys yra darbo pasidalijimas. O populiariausia laisvalaikio praleidimo priemonė – išvykos.

### **3.2. Tyrimo rezultatų įvertinimas**

Vertinant esamos motyvacinės sistemos naudingumą žmonių išteklių valdymui būtina nustatyti buvusios sistemos trūkumus. Šiam tikslui buvo atliktos interviu apklausa, kurių metu išsiaiškinta, kad AMC anksčiau nebuvo taikoma jokia motyvacinė sistema. O pastaroji sistema naudojama jau apie 10 metų. Taigi šios įmonės atžvilgiu, vertinimo apie naujai įvestos ir buvusios motyvacinės sistemos naudą, pateikti neįmanoma. Tačiau analizuojant esamą sistemą galima paminėti, kad jos pagrindas – piniginis bei ne piniginis darbuotojų skatinimas. Piniginėms skatinimo priemonėms priklauso premijos, ne piniginėms – įvairių švenčių minėjimas.

Apklausus Banko X kompetentingus darbuotojus buvo išsiaiškinta, kad anksčiau banke naudota motyvacinė sistema buvo labiau orientuota į piniginę darbuotojo naudą. Pagrindinis tos sistemos trūkumas buvo nustatytas įvertinus kaip pasikeitė darbuotojų produktyvumas. Veiklos vertinimas buvo paremtas konkrečiais ataskaitiniams laikotarpiams suformuotais individualiais/grupės tikslais bei pasiektais rezultatais (ši vertinimo priemonė yra naudojama iki šiol).

Atlikus darbuotojų nuomonės tyrimą ir įvertinus jo rezultatus, buvo pradėta taikyti šiuo metu naudojama darbuotojų motyvacinė sistema. Taip pat kaip ir AMC, sudaryta iš piniginių ir ne piniginių skatinimo priemonių. Piniginėms priemonėms priskiriama: premijos, priedai prie algų ir nuolaidų programos (nuolaidos partnerių teikiamoms paslaugoms, nuolaidos banko teikiamoms paslaugoms). Ne pinigines priemones sudaro: mokymo renginiai (mokymo kursai, seminarai, paskaitos) ir laisvalaikio renginiai (švenčių minėjimai, išvykos, kultūriniai renginiai). Anot, atsakingų asmenų, atlikus darbuotojų veiklos vertinimą nustatyta, kad dabartinė sistema yra žymiai veiksmingesnė, nei buvusioji.

Lyginant abiejų įmonių naudojamas motyvacines sistemas galima teigti, kad jos abi panašios. Kadangi abi sudarytos tiek iš piniginių, tiek iš ne piniginių skatinimo priemonių. Tačiau taip pat galima išvelgti ir labai didelį skirtumą tarp naudojamų priemonių gausos. Banke yra naudojama žymiai daugiau motyvatorių nei AMC. Visgi, tiek vienoje, tiek kitoje sistemoje galima išvelgti trūkumus.

Abiejose įmonėse atlikus tyrimus buvo nustatyta, kad tiek AMC, tiek Banko darbuotojams trūksta dalyvavimo sprendimų priėmimo procese. Dėl to jie jaučiasi atkirti nuo įvykių vykstančių įmonės viduje bei nėra suinteresuoti įmonės nauda. Todėl yra svarbu nustatyti pirmosios hipotezės teisingumą.

*H1: Santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą*

## Tyrimo duomenų koreliacija (1)

Reikšmingos koreliacijos	Ryšys		Sig. (2-tailed)	
	AMC	Bankas X	AMC	Bankas X
Ryšys tarp sprendimų priėmimo ir požiūrio į individą svarbą	0,182	0,229(**)	0,192	0,000
Ryšys tarp atsižvelgimo į darbuotojo nuomonę ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose	-0,050	-0,019	0,722	0,768
Ryšys tarp santykių tarp bendradarbių ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose	0,092	0,381(**)	0,510	0,000

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 5 Priedas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pastarajai hipotezei svarbiomis laikytinos koreliacijos tarp (22 lentelė):

- ✓ sprendimų priėmimo ir požiūrio į individą svarbos;
- ✓ atsižvelgimo į darbuotojo nuomonę ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose;
- ✓ santykių tarp bendradarbių ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose.

Iš atliktos koreliacinės analizės duomenų buvo nustatyta, kad tarp noro dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir požiūrio į individą svarbos ryšys abiejose įmonėse skiriasi, tačiau galima laikyti vidutinio stiprumo. Todėl galima teigti, kad pastarieji faktoriai vienas nuo kito priklauso, o individai laikantys svarbiu požiūrį į juos noriai dalyvautų įmonės valdymo veikloje.

Atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę ir noras dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose tarpusavyje susiję labai silpnu neigiamu koreliaciniu ryšiu tiek Banke, tiek AMC. Tuo tarpu, tarp pasitenkinimo santykiais tarp bendradarbių ir noro dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose faktorių koreliacinis ryšys abiejose įmonėse gerokai skyrėsi: AMC šis rodiklis buvo labai silpnas (0,092), o Banke pakankamai stiprus (0,381). Taigi galima daryti išvadą, kad Banke santykiai tarp bendradarbių labiau įtakoja sprendimą dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose nei AMC. Vadinasi šios įmonės darbuotojams organizacinis klimatas yra svarbesnis veiksnys nei AMC.

Analizuojant pirmosios hipotezės teisingumą, iš atlikto tyrimo rezultatų matyti, kad santykį tarp darbuotojo ir organizacijos išreiškia požiūris į darbuotojo nuomonę, santykiai su kolegomis bei noras dalyvauti organizacijos veikloje. Atlikus Pearson'o koreliaciją nustatyta, kad tarp visų šių kintamųjų yra ryšys. Tačiau sprendimų priėmimą įtakoja ne tik pastarieji veiksniai. Todėl iškelta

hipotezė, kad santykis tarp darbuotojo ir organizacijos apsprendžia jo sprendimų pasirinkimą, iš dalies yra teisinga.

Analizuojant atitinkamų priemonių tinkamumą buvo suformuluota antroji hipotezė.

H2: *Naudojamos motyvacinės sistemos priklausomybė nuo darbuotojų poreikių ir tikslų santykinai lygi priklausomybei nuo įmonės vidinės aplinkos.*

Pastarajai hipotezei svarbiomis laikytinos koreliacijos tarp (23 lentelė):

- ✓ motyvavimo priemonės pasirinkimo ir tarp pasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis;
- ✓ darbo užmokesčio kėlimo varianto pasirinkimo ir gaunamų priedų dažnumo;
- ✓ noro kelti kvalifikaciją ir galimybės ją kelti.

Analizuojant kaip darbuotojų poreikiai ir tikslai priklauso nuo įmonės vidinės aplinkos nustatyta, kad silpnas ryšys yra tarp visų minėtų kintamųjų, tačiau koreliacija abiejose įmonėse skyrėsi.

23 lentelė

**Tyrimo duomenų koreliacija (2)**

Reikšmingos koreliacijos	Ryšys		Sig. (2-tailed)	
	AMC	Bankas X	AMC	Bankas X
Ryšys tarp motyvavimo priemonės pasirinkimo ir tarp pasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis	0,178	-0,038	0,203	0,557
Ryšys tarp darbo užmokesčio kėlimo varianto pasirinkimo ir gaunamų priedų dažnumo	-0,078	-0,056	0,578	0,386
Ryšys tarp noro kelti kvalifikaciją ir galimybės ją kelti	-0,79	0,117	0,575	0,069
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 6 Priedas

Vertinant atitinkamų priemonių tinkamumą, pagal surinktus duomenis, Banke šis reikalavimas labiau atitinka darbuotojų poreikius nei AMC. Kadangi nuolatos yra tiriama ar darbuotojai yra patenkinti jomis ar ne ir ar priemonės yra veiksmingos. Kai, tuo tarpu, AMC šioje srityje, per visą įmonės gyvavimo periodą, nebuvo atliktas nei vienas tyrimas.

Tuomet, galime daryti išvadą, kad antroji hipotezė taip pat yra teisinga tik iš dalies.

Paskutiniosios hipotezės patvirtinimas arba paneigimas daugiausiai remiasi interviu klausimyno surinktais duomenimis. Kadangi šiuo metu naudojamų motyvavimo sistemų efektyvumas nebuvo atskirai išmatuotas. Tačiau irgi buvo atlikta trumpa Pirsono koreliacinė analizė.

H3: *Motyvacinės sistemos efektyvumas yra sąlygojamas naudojamų motyvavimo priemonių komplekso pritaikomumo konkrečiai įmonei.*

Iš 24 lentelės matome, kad koreliacinis ryšys tarp naudojamų motyvavimo priemonių abiejose įmonėse gerokai skiriasi, tačiau abiejose yra silpnas. Tačiau pastarosios hipotezės teisingumą labiausiai pagrindžia skirtumas tarp AMC ir Banke naudojamų motyvavimo sistemų taikymo rezultatų. Kaip jau buvo minėta, Banke taikoma sistema paremta tyrimais, o AMC – vadovo nuomone ir įsitikinimais. Todėl remiantis Banko informacija apie žmonių išteklių darbinės veiklos efektyvumo skirtumą, įdiegus naują motyvavimo sistemą, galima teigti, kad pastaroji hipotezė yra teisinga.

24 lentelė

### Tyrimo duomenų koreliacija (3)

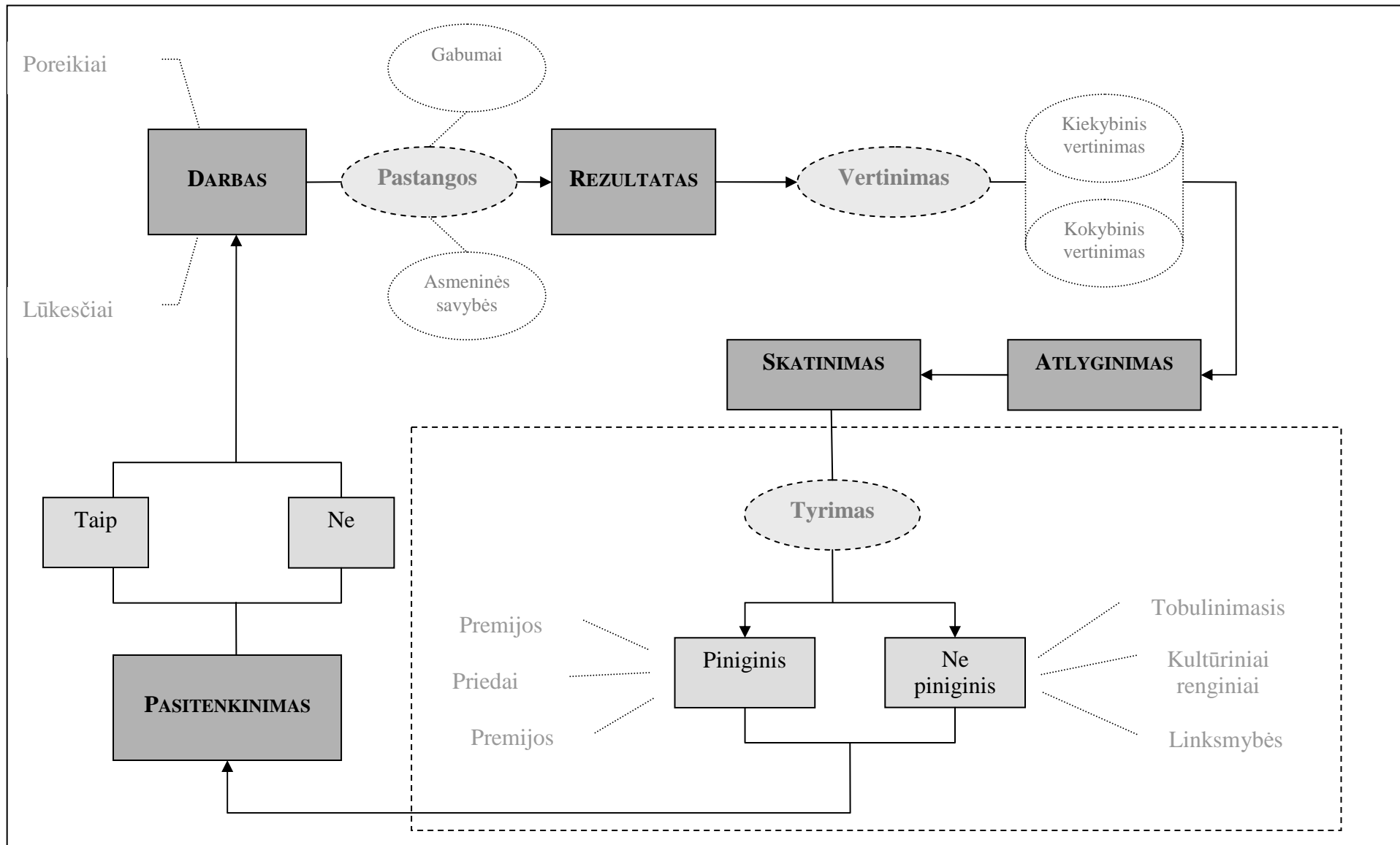
Reikšmingos koreliacijos	Ryšys		Sig. (2-tailed)	
	AMC	Bankas X	AMC	Bankas X
Ryšys tarp motyvavimo priemonės ir kvalifikacijos kėlimo varianto pasirinkimo	0,225	0,077	0,106	0,232
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 7 Priedas

Taigi apibendrinus abiejose įmonėse naudojamų žmonių išteklių motyvacinių sistemų trūkumus bei privalumus galima pažymėti, kad žmonių išteklių valdymui taikomas motyvacinės sistemos modelis turi turėti tiek pinigines, tiek nepinigines motyvavimo priemones ir turi būti paremtas ne tik įmonės, bet ir darbuotojo nauda.

Remiantis L.W.Porter ir E.E. Lawler motyvacinės sistemos modeliu bei įvertinus ankstesniuose skyriuose atliktus pastebėjimus, pateikiame patobulintą žmonių išteklių valdymui taikytiną motyvacinės sistemos modelį (23 pav.). Sukurtas modelis akcentuoja, kad darbuotojas atlikdamas darbą įdeda atitinkamą kiekį pastangų, kurios priklauso nuo jo gabumų bei asmeninių savybių. Gautas rezultatas turi būti įvertintas pagal kiekybinius ir kokybinius kriterijus, atitinkamai pagal tai parenkant atlyginimą. Motyvacinės grandinės neatsiejama dalis skatinimas, kaip nustatėme atlikus tyrimus, turi remtis įmonėje atliktu darbuotojų nuomonės tyrimu. Naudojamos motyvacinės priemonės įtakoja darbuotojų pasitenkinimą savo darbu bei atliekamo darbo kokybę.

Apibendrinant AMC ir Banke X atliktų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad organizacija tai ne tik struktūrinis vienetas, bet ir žmonės bei procesai vykstantys jos viduje. Žmonių išteklių valdymas arba pakreipimas norima linkme yra lengvesnis tuomet, kai jie yra motyvuoti. Tuo tarpu, svarbiausias taikytinos motyvacinės sistemos privalumas - atitikimas įmonėje dirbančių darbuotojų poreikiams.



Šaltinis: sukurta autorės

23 pav. Žmonių išteklių valdymui taikytinas motyvacinės sistemos modelis

## IŠVADOS

✓ Išnagrinėjus žmonių išteklių valdymo svarbą bei ypatumus galima teigti, kad kiekviename žmonių išteklių valdymo etape svarbiausias ir labiausiai vertinamas elementas yra žmogus. Tinkamas jo nukreipimas, panaudojant visų valdymo etapų jungiamąją dalį – motyvaciją, įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą.

✓ Apibrėžus motyvacijos sampratą, teorijas ir efektyviausius motyvavimo metodus galima teigti, kad norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, bet kokia veikla užsiimančių įmonių vadovai privalo naudoti ne atskiras motyvavimo priemones, o tobulesnius, racionalius ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus.

✓ Išanalizavus jau atliktus tyrimus žmonių išteklių motyvavimo srityje pastebėta, kad pasaulinėje praktikoje tai kas motyvuoja darbuotojus skiriasi priklausomai nuo aplinkos, kurioje jie dirba. Tuo tarpu, anot Lietuvoje atliktų tyrimų duomenų, žmonių išteklių motyvatoriai priklauso nuo aplinkos, kurioje dirbama; nuo socialinio statuso; nuo asmeninių pažiūrų, gebėjimų ir įsitikinimų. Todėl kiekviena įmonė turi atrasti ir pritaikyti tokią motyvacinę sistemą, kuri atitiktų visus šiuos veiksnius.

✓ Atlikus įmonių, taikančių žmonių išteklių motyvacines sistemas, empirinį tyrimą ir įvertinus naudojamų motyvacinių sistemų efektyvumą nustatyta, kad organizacija tai ne tik struktūrinis vienetas, bet ir žmonės bei procesai vykstantys jos viduje. Todėl svarbiausias taikomos motyvacinės sistemos privalumas - atitikimas įmonėje dirbančių individų poreikiams.

✓ Pateikus siūlymus motyvacinių sistemų tobulinimui ir suformulavus bendrą žmonių išteklių valdymui taikytiną modelį pažymėtina, kad motyvacinės sistemos modelis turi turėti tiek pinigines, tiek nepinigines motyvavimo priemones ir būti paremtas ne tik įmonės, bet ir darbuotojo nauda. Be to, siekiant pastovaus sistemos veiksmingumo - ji turi būti dinamiška, t.y. kisti priklausomai nuo aplinkybių.



ČESONYTĖ, Dovilė. (2007) *Motivation Systems Development of Human Resources Management*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 88 p.

## SUMMARY

The object of “Motivation Systems Development of Human Resources Management“ thesis – motivation systems development of human resources management.

The goal of this paper is to explore impact of development of motivation systems on human resource management. The following tasks have been set in order to achieve the above goal:

- To investigate an importance and peculiarities of human resource management;
- To define motivation conception, theories and most effective methods;
- To analyse already done researches in human resource motivation field;
- To fulfil the empirical research of organizations practicing human resource motivation systems and estimate it’s effectiveness;
- To produce proposals for development of motivation systems and to form general human resource motivation model.

An empirical study has lasted about a year. During the course of this study the researcher was seeking to become acquainted with peculiarities of organizational activities, usage of motivation systems and how do these systems affects employees management. The study showed that the organization it’s not only structural unit, but it is an individuals and processes performing in it. That’s why the most important necessity of it - accordance to an employees needs. Therefore the model of motivation system must have also financial and not financial motivation measures and be based on organization’s and employee’s benefit. Moreover, in order to achieve the efficacy of the system, it has to be dynamic i.e. to vary depending on the circumstances.

Final thesis is made of three parts witch has 23 pictures and 24 tables in it. The volume of the thesis is 90 pages.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Mokslinės literatūros sąrašas

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) Personalo valdymas. Kaunas, Technologija. 135 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. ANDRIUŠČENKA, Jonas (2005). Organizavimo teorijos plėtotės dėsnis. Kaunas, Akademija, 15 p.
3. BAKANAUSKIENĖ, Irena (2002). Personalo valdymas. Kaunas, VDU leidykla, 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
4. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas, Technologija. 387 p. ISBN 9986-13-715-2.
5. BRATTON, John (1994). Human resource management: Theory a. practice. London: Macmillan, 342 p. ISBN 0-333-58877-0.
6. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas, Technologija, 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
7. LAUŽIKAS, Jonas; PAURIENĖ A. (1981). Mokymo proceso tobulinimo pagrindai. Kaunas, Šviesa, 212 p.
8. LEONIENĖ, Birutė (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas, Šviesa, 198 p. ISBN 5-430-03309-X.
9. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2005). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Leid. 34. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas, 77-92 p.
10. НЬЮСТРОМ, В. Джон; ДЭВИС Кейт. (2000) Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург, Питер, 447 p.
11. PATAPAS, Aleksandras; DIRŽYTĖ, Aistė (2003). Viešojo politika ir administravimas. Leid. 6. Vilnius. Riomerio teisės universitetas, 40-98 p. ISSN 1648-2603.
12. PETRI, Herbert L. (1986). Motivation: Theory a. Research 2. ed. Belmont (Calif.): Wadsworth., 432 p.
13. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina (2000). Marketingas. Vilnius, UAB "The Baltic Press", 469 p. ISBN 9955-9318-0-9.
14. SAKALAS, Algimantas (2001). Personalo vadyba. Kaunas, Technologija, 80 p. ISBN 9986-13-915-5.
15. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. (2000) Personalo valdymas. Kaunas, Technologija, 107 p. ISBN 9986-13-818-3.
16. SOCIALINIAI MOKSLAI (2005). Iššūkiai globalizacijos procese. Kaunas, Technologija, 158 p. ISBN 9955-25-081-X.

17. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
18. ŠEIBOKIENĖ, Aneta (2002). Vadybos pagrindai. Metodinė medžiaga. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 269 p. ISBN 9986-38-335-8.
19. ROBBINS, Stephen R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius, Poligrafija ir informatika, 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
20. ZAKAREVIČIUS, Povilas (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas, VDU, 511 p. ISBN 9955-12-027-4.

### **Informacijos šaltinių sąrašas**

21. ACCEL-TEAM. (2006) Employee motivation in the workplace. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 06 12]. Prieiga per internetą: <http://www.accel-team.com/motivation/iondex.html>
22. ALEKSANDRAVIČIENĖ, Irena. (2003) Darbuotojų motyvacija dirbti [interaktyvus]. Adgloriam.lt [žiūrėta 2006 balandžio 02]. Prieiga per internetą: <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>
23. ALLEN, Gemmy. (1998) Motivating. Iš Management modern [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. balandžio 1]. Prieiga per internetą: <http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book/contents/4direkting/motivating/motivate.htm>
24. BANKAS X. (2007) Bankas X uždirbo didžiausią ketvirtinį pelną – 24,2 mln. litų [interaktyvus]. 2007 balandžio 12 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 13] Prieiga per internetą: <http://home.corp.bankasx.lt/>
25. BANKAS X (2007). Banko X - Akcininkai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 13]. Prieiga per internetą: <http://www.bankasx.lt/lt/about/shareholders/>
26. BMC FAM PROCT. (2005) Health care reform and job satisfaction of primary health care physicians in Lithuania [interaktyvus]. Iš Pubmedcentral.nih.gov [žiūrėta 2006 m. birželio 14]. Prieiga per internetą: <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=555592>
27. DE SILVA, S.R. (1998) Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives [interaktyvus]. ACT/EMP [žiūrėta 2006 m. spalio 25]. Prieiga per internetą: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srshrm.htm>
28. GELADE, Garry A. (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance [interaktyvus]. Personnel Psychology [žiūrėta 2006 m. balandžio 12]. Prieiga per internetą: [www.business-analytic.co.uk/article-hrm.pdf](http://www.business-analytic.co.uk/article-hrm.pdf)

29. JENSEN, Morten Berg; VINDING, Anker Lund. (2003) The Application of Latent Class Analysis on the Measurement of Human Resource Management Practices [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 balandžio 2]. Prieiga per internetą: [http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/JENSEN\\_VINDING.pdf](http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/JENSEN_VINDING.pdf)
30. LIETUVOS BANKAS. Bendra informacija apie banką [interaktyvus]. 2006 birželio 23 d. [žiūrėta 2007 m. balandžio 12]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/apie/index.html>
31. LINDNER, James R. (1998) Understanding Employee Motivation. Iš Journal of Extension [interaktyvus]. June [žiūrėta 2006 m. kovo 15]. Prieiga per internetą: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>
32. LR FINANSŲ MINISTERIJA. LRV Nutarinas dėl LR Finansų ministerijos nuostatų patvirtinimo, 1998 m. rugsėjo 8 d. Nr. 1088, Vilnius [žiūrėta 2007 m. balandžio 03]. Prieiga per internetą: <http://www.finmin.lt/finmin/index.jsp>
33. PROFILES INTERNATIONAL. (2006) Profiles International helps you solve employee motivation issues by identifying key factors in motivating employees [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 balandžio 05] Prieiga per internetą: [http://www.profilesinternational.com/SYC\\_lackofmotiv.aspx](http://www.profilesinternational.com/SYC_lackofmotiv.aspx)
34. TALOČKIENĖ, Vaida. (2002) Pasitenkinimu darbu tyrimai [interaktyvus]. Banga. [žiūrėta 2006 m. spalio 25 d.] Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>
35. TALOČKIENĖ, Vaida. (2002) Pasitenkinimu darbu veiksniai [interaktyvus]. Banga. [žiūrėta 2006 m. spalio 25] Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a>
36. TALOČKIENĖ, Vaida. (2002) Pasitenkinimu darbu pasekmės [interaktyvus]. Banga. [žiūrėta 2006 m. spalio 25] Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>
37. UAB "Personalo valdymo grupė". Darbuotojų motyvacija ir lojalumas. Organizacijos patrauklumas darbuotojams [interaktyvus]. Hmanagement.lt 2004 vasario 02 d. [žiūrėta 2006 gegužės 03]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmanagement.lt/lt/page=straipsniai/>
38. VADYBOS SPRENDIMŲ CENTRAS. Naujieji atlygio už darbą principai, kuriant aukšto veiklos lygio organizaciją [interaktyvus]. Mdc.lt. 2004 rugpjūčio 5 d. [žiūrėta 2006 kovo 11]. Prieiga per internetą: <http://www.mdc.lt>
39. VASILJEVAS, Aleksandras. (2001) Marketingo tyrimai. Atskirų temų paskaitų santraukos. Mokomoji priemonė skirta verslo vadybos specialybės studentams. Vilnius, [interaktyvus]. VKK. [žiūrėta 2006 m. spalio 24]. Prieiga per internetą: [http://adsl-213-190-52-9.takas.lt/eBooks/Business books/Vadoveliai is univeru/Marketingo%20Tyrimai\(VKK\).pdf](http://adsl-213-190-52-9.takas.lt/eBooks/Business%20books/Vadoveliai%20is%20univeru/Marketingo%20Tyrimai(VKK).pdf)

40. WIKIPEDIA, the free encyclopedia. (2007) Correlation [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Correlation>

## BANKO PARTNERIAI

## Verslo partneriai

Pavadinimas	Interneto svetainė	Miestas	Adresas	Telefonas
UAB „Įmonių bankroto administravimo ir teisinių paslaugų biuras“		Kaunas	Betygalos g. 2	(837)308945
IĮ Palgimas	<a href="http://www.consulting-solutions.lt">www.consulting-solutions.lt</a>	Vilnius	Fabijoniškių 99	(8601)22226
VšĮ Zarasų verslo informacijos centras		Zarasai	Sėlių a. 22	(8385)37050
VšĮ Akmenės rajono turizmo ir verslo informacijos centras	<a href="http://www.vic.akmene.lt">www.vic.akmene.lt</a>	N. Akmenė	V. Kudirkos g. 27	(8425)57020
VšĮ Alytaus verslo inkubatorius		Alytus	Merkinės g. 2A	(8315)79539
VšĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba	<a href="http://www.lzukt.lt">www.lzukt.lt</a>	Kėdainių raj.	Stoties g. 5, Akademija	(8347)37870
VšĮ Panevėžio verslo konsultacinis centras		Panevėžys	Kranto g. 25	(845)465684
VšĮ Radviliškio verslo informacijos centras		Radviliškis	Gedimino g. 8	(8422)50097
VšĮ Šiaulių rajono verslo informacijos centras		Šiaulių raj.	J. Basanavičiaus g. 7, Kuršėnai	(841)584486
VšĮ Šiaulių verslo inkubatorius	<a href="http://www.svi.lt">www.svi.lt</a>	Šiauliai	Aušros al. 66A	(841)595501
VšĮ Molėtų turizmo ir verslo informacijos centras	<a href="http://www.infomolėtai.lt">www.infomolėtai.lt</a>	Molėtai	Inturkės g. 4	(8383)51187
VŠĮ Verslininkų namai	<a href="http://www.vn.lt">www.vn.lt</a>	Kaunas	Muitinės g. 13A	(837)324182

<http://www.bankasx.lt/lt/about/partners/business-agents/>

## Draudimo partneriai

Pavadinimas	Interneto svetainė	Adresas	Telefonas
UAB DK „PZU Lietuva“	<a href="http://www.pzu.lt">www.pzu.lt</a>	Konstitucijos pr. 7, Vilnius	(85)2790007
UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“	<a href="http://www.pzu.lt/qd/">www.pzu.lt/qd/</a>	Konstitucijos pr. 7, Vilnius	(85)2108644

<http://www.bankasx.lt/lt/about/partners/insurance/>

## Turto vertintojai

Pavadinimas	Interneto svetainė	Adresas	Telefonas
„Bankas X“ Turto vertinimo skyrius		Dėl turto vertinimo bendrauti su klientą aptarnaujančiu vadybininku	
UAB korporacija „Matininkai“	<a href="http://www.matininkai.lt">www.matininkai.lt</a>	Teatro g. 9B, Vilnius	(85)2609003
UAB „Marijampolės nekilnojamojo turto agentūra“	<a href="http://www.mnta.lt">www.mnta.lt</a>	Gedimino pr. 17, Marijampolė	(8343)92399
UAB „OBER-HAUS“	<a href="http://www.ober-haus.lt">www.ober-haus.lt</a>	Geležinio vilko g. 18A, Vilnius	(85)2109700
UAB „Domus optima“	<a href="http://www.domusoptima.lt">www.domusoptima.lt</a>	A. Jakšto g. 9A, Vilnius	(85)2123226
UAB „Baltijos turto vertinimo agentūra“	<a href="http://www.tvb.lt">www.tvb.lt</a>	Šeškinės g. 6-4, Vilnius	(85)2388244
UAB „Butas tau“	<a href="http://www.butastau.lt">www.butastau.lt</a>	Vilniaus g. 47, Vilnius	(85)2618774
		Vytauto pr. 32, Kaunas	(837)209 057
UAB „Vestus“	<a href="http://www.vestus.lt">www.vestus.lt</a>	Danės g. 21, Klaipėda	(846)311881

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Gintauto Undraičio įmonė „Agida”	-	Nepriklausomybės g. 6, Šakiai	(8699)35471
VĮ Registrų centras	<a href="http://www.kada.lt">www.kada.lt</a>	V. Kudirkos g. 18, Vilnius	(85)2688257
UAB „Lituka ir Ko”	<a href="http://www.lituka.lt">www.lituka.lt</a>	S. Žukausko g. 49, Vilnius,	(85)2788510
UAB „Vadasa”	-	K. Donelaičio g. 47-1, Kaunas	(837)320463
UAB „Dekmanas”	<a href="http://www.dekmanas.lt">www.dekmanas.lt</a>	Buivydiškių g. 5, Vilnius	(85)2705582
UAB „Latmas”	<a href="http://www.latmas.lt">www.latmas.lt</a>	Vasario 16-osios g. 6/6, Kaunas	(837)409360
UAB „Centro kubas”	<a href="http://www.centrokubas.lt">www.centrokubas.lt</a>	Bokšto g. 19/ Šv. Kazimiero g. 12, Vilnius	(85)2127090
UAB „Turto spektras”	<a href="http://www.turtospektras.lt">www.turtospektras.lt</a>	S. Žukausko g. 29-26, Vilnius	(85)2788766
UAB „Resolutio”	<a href="http://www.resolution.lt">www.resolution.lt</a>	Jogailos g. 4, LT-01116, Vilnius	(85)2526444
IĮ „A. Pavasario firma”	-	Mituvos g. 5, Kaunas	(837)312938 (8685)35319
UAB „Junesta”	<a href="http://www.junesta.lt">www.junesta.lt</a>	Laisvės pr. 71-45, LT - 07189, Vilnius	(85)2400020
UAB „Faulana”	<a href="http://www.faulana.lt">www.faulana.lt</a>	S. Daukanto a. 2/10, Vilnius	(85)2314314
UAB „Liturta”	<a href="http://www.liturta.lt">www.liturta.lt</a>	Maironio g. 48-3, Kaunas	(837)206060
UAB „Inreal”	<a href="http://www.inreal.lt">www.inreal.lt</a>	A. Juozapavičiaus g. 7, Vilnius	(85)2730698
UAB „Arco Real Estate”	<a href="http://www.arcoreal.lt">www.arcoreal.lt</a>	Konstitucijos pr. 7 (III a.), Vilnius	(85)2487234
UAB „BRC Nekilnojamas turtas”	<a href="http://www.brec.lt">www.brec.lt</a>	Laisvės pr. 3, Vilnius	(85)2461920
UAB „Verslavita”	<a href="http://www.verslavita.lt">www.verslavita.lt</a>	Tilžės g. 157-305, Šiauliai	(841)524894, (8699)74299
UAB „Jungtinis verslas” atstovai miestuose:	<a href="http://www.jungtinisverslas.lt">www.jungtinisverslas.lt</a>	Kalvarijų g. 170, Vilnius	(85) 2328538, (8606) 88154
UAB „Rezultatas”	-	Laisvės pr. 44/1, Mažeikiai	(8443)26352
UAB „Dzūkas”	-	M.K. Čiurlionio g. 84, Druskininkai	(8313)55432, (8699)43002
K. Jasinsko turto vertinimo IĮ	-	Gedimino g. 13a-6, Jurbarkas	(8447) 51244, (8685) 16883
Vlado Šablavinsko įmonė „EGLĖ”	-	Vilniaus g. 95, Raseiniai	(8428)53818, (8686)49668
UAB „Naujas būstas”	-	Miško g. 30-25, Kaunas	(837)322881, (8687)81002
J. Akelio įmonė „Vertona”	-	Beržų g. 4, Panevėžys	(8682)12528, (845)431141
S. Raslano personalinė įmonė „Skriemulys”	-	Vilnius	(8699)12605, (8682) 21085
UAB „Žia valda real estate”	<a href="http://www.ziareal.lt">www.ziareal.lt</a>	Smolensko g. 10, Vilnius	(85)2335343
UAB „Nidulus”	<a href="http://www.nidulus.lt">www.nidulus.lt</a>	Savanorių pr. 363-210, Kaunas	(85)413203

<http://www.bankasx.lt/lt/about/partners/estate-evaluation/>

Nekilnojamojo turto partneriai

Pavadinimas	Interneto svetainė	Miestas	Adresas	Telefonas	Išskirtinės Banko kreditavimo sąlygos
UAB „Arco real estate”	<a href="http://www.arcoreal.lt">www.arcoreal.lt</a>	Vilnius	Konstitucijos pr. 7	(8-5) 2487232	

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

UAB „Augida“	<a href="http://www.augida.lt">www.augida.lt</a>	Vilnius	Upytės g. 16	(8-5) 2400566	
UAB „Butas tau“	<a href="http://www.butastau.lt">www.butastau.lt</a>	Vilnius	Vilniaus g. 45	(8-5) 2620444	
		Kaunas	Vytauto pr. 32	(8-37) 209057	
UAB „Dagrame“	<a href="http://www.naujinamai.com">www.naujinamai.com</a>	Kaunas	Gedimino 48-1	(8-618) 63414	
UAB „Domus optima“	<a href="http://www.domusoptima.lt">www.domusoptima.lt</a>	Vilnius	A.Jakšto g. 9A	(8-5) 2123226	Kontaktas: Agnė Ščeponaitė, tel. (85) 2393327, mob. 868781156
UAB „Idmava ir partneriai“	<a href="http://www.idmava.lt">www.idmava.lt</a>	Gargždai	Laugalių 9	(8-46) 473262, (8-46) 471979	
UAB „Informacijos valdymo centras“	<a href="http://www.namai.lt">www.namai.lt</a>	Visa Lietuva		(8-5) 2498899	
UAB „Juvitus“	<a href="http://www.juvitus.lt">www.juvitus.lt</a>	Vilnius	Konstitucijos pr. 23-506	(8-5) 2758851	
UAB „Kauno nekilnojamojo turto prekybos agentūra“	<a href="http://www.kntpa.lt">www.kntpa.lt</a>	Kaunas	K. Petrausko g. 18	(8-37) 302530	
UAB „Marijampolės nekilnojamojo turto agentūra“	<a href="http://www.mnta.lt">www.mnta.lt</a>	Marijampolė	Gedimino g. 17	(8-343) 92399	
UAB „Ober-haus“	<a href="http://www.ober-haus.lt">www.ober-haus.lt</a>	Vilnius	Geležinio vilko g. 18A	(8-5) 2109700	
UAB „Realtus“	<a href="http://www.realtus.lt">www.realtus.lt</a>	Vilnius	Konstitucijos pr. 7	(8-5) 2102130	
UAB „Rodena“	<a href="http://www.rodena.lt">www.rodena.lt</a>	Kaunas	Raudondvario pl. 166	(8-37) 385336	
UAB „RV Realty“	<a href="http://www.rvrealty.lt">www.rvrealty.lt</a>	Vilnius	Mindaugo g. 19	(8-5) 2336633	
		Klaipėda	Baltijos pr./Minijos g. 123-8	(8-46) 423000	
UAB „Turto spektras“	<a href="http://www.turtospektras.lt">www.turtospektras.lt</a>	Vilnius	S. Žukausko g. 29-26	(8-5) 2788766	
		Kaunas	Kęstučio g. 58	(8-37) 220217	
		Klaipėda	Žiedų sk. 8	(8-46) 381477	
		Mažeikiai	Laisvės g. 17	(8-443) 25053	
UAB „ŽIA valda real estate“	<a href="http://www.ziareal.lt">www.ziareal.lt</a>	Vilnius	Smolensko g. 10A	(8-5) 2335343	
UAB „Centrinė nekilnojamojo turto birža ir Co“	<a href="http://www.cntb.lt">www.cntb.lt</a>	Vilnius	Vilniaus g. 9/2	(8-5) 2622163	
UAB „Būsto spektras“	<a href="http://www.bustospektras.lt">www.bustospektras.lt</a>	Vilnius	Vilniaus g. 22	(8-5) 2430500	
AB „Hanner“	<a href="http://www.hanner.lt">www.hanner.lt</a>	Vilnius	Konstitucijos pr. 7	(8-5) 2487272	Kontaktas: Agnė Ščeponaitė, tel. (85) 2393327, mob. 868781156

<http://www.bankasx.lt/lt/about/partners/agents-estate/>



## BANKAI KORESPONDENTAI

Valiuta	Šalis	Banko pavadinimas, miestas	SWIFT
BYR	Baltarusija	<b>Priorbank</b> , Minskas	PJCBBY2X
CAD	Kanada	<b>Royal Bank of Canada</b> , Torontas	ROYCCAT2
CHF	Šveicarija	<b>UBS AG</b> , Ciurichas	UBSWCHZH80A
CZK	Čekija	<b>Komerční banka a.s.</b> , Praha	KOMB CZPP
DKK	Danija	<b>Danske Bank A/S</b> , Kopenhaga	DABADKKK
EEK	Estija	<b>Hansapank</b> , Talinas	HABAE2X
EUR	Vokietija	<b>Deutsche Bank AG</b> , Frankfurtas prie Maino	DEUTDEFF
		<b>Dresdner Bank AG</b> , Frankfurtas prie Maino	DRESDEFF
		<b>DZ Bank AG</b> , Frankfurtas prie Maino	GENODEFF
		<b>Norddeutsche Landesbank Girozentrale</b> , Hanoveris	NOLADE2H
	Austrija	<b>Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG</b> , Viena	RZBAATWW
	Belgija	<b>ING Belgium SA/NV</b> , Bruselis	BBRUBEBB
	Italija	<b>Banca Nazionale del Lavoro SpA</b> , Roma	BNLIITRR
	Latvija	<b>DnB NORD Bankas AS</b> , Ryga	RIKOLV2X
	Norvegija	<b>DnB NOR Bank ASA</b> , Oslas	DNBANOKK
	Prancūzija	<b>Societe Generale</b> , Paryžius	SOGEFRPP
	Suomija	<b>Nordea Bank Finland plc.</b> , Helsinkis	NDEAFIHH
GBP	JK	<b>Lloyds TSB Bank Plc</b> , Londonas	LOYDGB2L
HUF	Vengrija	<b>MKB Bank Nyrt</b> , Budapeštas	MKKB HU HB
JPY	Japonija	<b>Mizuho Corporate Bank Ltd</b> , Tokijas	MHCBJPJT
KZT	Kazachstanas	<b>Kazkommertsbank</b> , Almata Kor. sąsk. Nr. 000169935 Gavėjo bankas: AO „Kazkommertsbank“, banko MFO: 190501926 k/schiot 900161126 v UPS NB RK, MFO 190201125, RNN 600400055239	KZKOKZKX
LVL	Latvija	<b>DnB NORD Banka AS</b> , Ryga	RIKOLV2X
NOK	Norvegija	<b>DnB NOR Bank ASA</b> , Oslas	DNBANOKK
PLN	Lenkija	<b>DnB NORD Polska S.A.</b> , Varšuva	MHBFPLPW
		<b>Raiffeisen Bank Polska S.A.</b> , Varšuva	RCBWPLPW
RUB	Rusija	<b>SBERBANK</b> , Maskva BIC 044525225; INN 7707083893; K/s 30101810400000000225 v OPERU GTU CB RF Kor. sąsk. Nr. 30231810600000000069	SABRRUMM012
		<b>CJSC IMB</b> , Maskva BIC 044525545; INN 7710030411; K/s 30101810300000000545 v OPERU GU CB RF; Kor. sąsk. Nr. 30231810400010496925	IMBKRUUM
SEK	Švedija	<b>Svenska Handelsbanken</b> , Stokholmas	HANDSESS
SKK	Slovakija	<b>Tatra Banka a.s.</b> , Bratislava	TATRSKBX
UAH	Ukraina	<b>Ukreximbank</b> , Kijevas	EXBSUAUX

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

USD	JAV	<b>HSBC Bank USA, N.A.</b> , Niujorkas	MRMDUS33
		<b>JPMorgan Chase Bank N.A.</b> , Niujorkas	CHASUS33
	Latvija	<b>DnB NORD Banka AS</b> , Ryga	RIKOLV2X

<http://www.bankasx.lt/lt/about/correspondents/>

## DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS

Trečdalį savo gyvenimo Jūs praleidžiate darbe. Tačiau ar esate patenkinti tuo, ką įmonė Jums duoda? Tai norėtume ir išsiaiškinti. Šios anketos tikslas – išsiaiškinti kokius darbuotojų poreikius įmonė tenkina, o kokių ne. Vertinkite realią situaciją įmonėje, o ne teiginio teisingumą.

Prašome sąžiningai atsakyti į pateiktus klausimus, savo atsakymą pažymėdami ☒. Dėkojame!

1. Jūsų lytis:

- vyras  
 moteris

2. Jūsų amžius:

- 18-25       26-35       36-45       46-55  
 56-65       66 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis  
 vidurinis  
 aukštasis

4. Jūsų pareigos:

- vadovaujančios  
 specialisto  
 darbuotojo

5. Jūsų pajamos:

- Iki 500 Lt.       500-1000 Lt.       1000-1500 Lt.  
 2000-2500 Lt.       virš 2500 Lt.

6. Ar Jūsų įmonėje tariamasi su darbuotojais, priimant sprendimus susijusius su jų veikla?

- Taip  
 Ne  
 Tariamasi, bet ne su visais

7. Ar vadovas atsižvelgia į Jūsų nuomonę, darbo organizavimo ir kitais su darbo aplinka susijusiais klausimais ?

- Taip  
 Ne

8. Kaip Jums svarbus teisingas požiūris į Jus:

- labai svarbus  
 svarbus  
 nieko nereikia

9. Kokią padėkos priemonę, iš vadovo, pasirinktumėte?

- Asmeninė žodinė padėka  
 Žodinė padėka kolegų akivaizdoje  
 Raštiška oficiali padėka

10. Ar Jūsų įmonėje yra skatinama už tobulėjimą savo profesinėje srityje?

- Taip  
 Ne  
 Ne visada

11. Ar Jūsų įmonėje galimas kvalifikacijos pakėlimas?

- Taip  
 Ne

12. Ar norėtumėte pakelti savo kvalifikaciją (jei atsakėte „Ne“ 13 klausimą praleiskite)?

- Taip  
 Ne

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

13. Kurį kvalifikacijos kėlimo variantą pasirinktumėte (įmonės sąskaita)?
- Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai (pagal specialybę)
  - Užsienio kalbos kursai
  - Vienos dienos seminarai
14. Ką pasirinktumėte:
- Darbo užmokesčio pakėlimą
  - paaukštinimą pareigose
15. Jei Jums pasiūlytų padidinti darbo užmokestį, kurį iš išvardintų variantų pasirinktumėte?
- Pareiginio atlyginimo padidinimas
  - Priedas prie atlyginimo (arba premija)
  - Priemoka už išdirbtus metus
16. Kaip dažnai gaunate priedus prie atlyginimo?
- Niekada
  - Kartą per metus
  - Daugiau nei kartą per metus
17. Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis (jei atsakėte „Ne“ 18 klausimą praleiskite)?
- Taip
  - Ne
18. Kuris veiksnys įmonėje Jus labiausiai erzina?
- Darbo grafikas
  - Darbo pasidalijimas
  - Prastos darbo patalpos
  - Kolektyvas
19. Ar Jūs esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių?
- Taip
  - Ne
20. Ar noriai dalyvaujate organizuojamuose įmonės renginiuose?
- Taip
  - Ne
21. Kokia laisvalaikio organizavimo priemonė populiariausia Jūsų įmonėje?
- Išvykos
  - Įvairių švenčių minėjimas
  - Lankymasis kultūros renginiuose
  - Neorganizuojamos pramogos
22. Kokia laisvalaikio organizavimo priemonė (įmonės lėšomis) Jums labiausiai patiktų?
- Išvykos
  - Įvairių švenčių minėjimas
  - Lankymasis kultūros renginiuose
  - Nenorėtumėte jokių pramogų

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

1. Kokiomis priemonėmis buvo paremta ankstesnioji žmonių išteklių motyvacinė sistema?

---

---

---

2. Kokie trūkumai buvo pastebėti ankstesniojoje motyvacinėje sistemoje?

---

---

---

3. Kokie privalumai buvo pastebėti ankstesniojoje motyvacinėje sistemoje?

---

---

---

4. Kaip buvo/ yra nustatomas motyvacinės sistemos efektyvumas?

---

---

---

5. Kuo (kokiomis priemonėmis) paremta dabartinė žmonių išteklių motyvacinė sistema?

---

---

---

6. Kiek metų yra taikoma pastaroji motyvacinė sistema?

---

---

---

7. Gal jau pasireiškė sistemos privalumai arba trūkumai?

---

---

---

8. Ar pasikeitė darbuotojų produktyvumas pakeitus motyvacinę sistemą?

---

---

---

## ATLIKTO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ KORELIACIJA (1)

AMC tyrimo duomenų koreliacija (1)						
		Ar tariamasi priimant sprendimus?	Kaip svarbus požiūris į Jūs?	Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose?	Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių?
Ar tariamasi priimant sprendimus?	Pearson Correlation	1	,182	,281(*)	,137	,096
	Sig. (2-tailed)		,192	,042	,326	,495
Kaip svarbus požiūris į Jūs?	Pearson Correlation	,182	1	-,108	-,055	-,112
	Sig. (2-tailed)	,192		,442	,698	,424
Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	Pearson Correlation	,281(*)	-,108	1	-,050	,053
	Sig. (2-tailed)	,042	,442		,722	,704
Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose?	Pearson Correlation	,137	-,055	-,050	1	,092
	Sig. (2-tailed)	,326	,698	,722		,510
Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių?	Pearson Correlation	,096	-,112	,053	,092	1
	Sig. (2-tailed)	,495	,424	,704	,510	
	N	53	53	53	53	53
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
Banko X tyrimo duomenų koreliacija						
		Ar tariamasi priimant sprendimus?	Kaip svarbus požiūris į Jūs?	Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose?	Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių?
Ar tariamasi priimant sprendimus?	Pearson Correlation	1	,229(**)	-,292(**)	,010	-,087
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,880	,174
Kaip svarbus požiūris į Jūs?	Pearson Correlation	,229(**)	1	-,107	-,005	-,012
	Sig. (2-tailed)	,000		,096	,937	,855
Ar atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	Pearson Correlation	-,292(**)	-,107	1	-,019	,039
	Sig. (2-tailed)	,000	,096		,768	,549
Ar noriai dalyvaujate įmonės organizuojamuose renginiuose?	Pearson Correlation	,010	-,005	-,019	1	,381(**)
	Sig. (2-tailed)	,880	,937	,768		,000
Ar esate patenkintas santykiais tarp bendradarbių?	Pearson Correlation	-,087	-,012	,039	,381(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,174	,855	,549	,000	
	N	243	243	243	243	243
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

## ATLIKTO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ KORELIACIJA (2)

AMC tyrimo duomenų koreliacija							
		Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis?	Kokia l.o.p. Jums labiausiai patiktų?	Kaip dažnai gaunate priedus?	Kurį DU kėlimo variantą pasirinktumėte?	Ar norėtumėt pakelti savo kvalifikaciją?	Ar Jūsų įmonėje yra galimas kvalifikacijos kėlimas?
Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis?	Pearson Correlation	1	,178	-,188	-,010	,160	,104
	Sig. (2-tailed)		,203	,179	,942	,253	,458
Kokia l.o.p. Jums labiausiai patiktų?	Pearson Correlation	,178	1	-,096	-,077	,285(*)	,379(**)
	Sig. (2-tailed)	,203		,496	,585	,039	,005
Kaip dažnai gaunate priedus?	Pearson Correlation	-,188	-,096	1	-,078	-,065	-,208
	Sig. (2-tailed)	,179	,496		,578	,645	,135
Kurį DU kėlimo variantą pasirinktumėte?	Pearson Correlation	-,010	-,077	-,078	1	,226	,204
	Sig. (2-tailed)	,942	,585	,578		,104	,143
Ar norėtumėte pakelti savo kvalifikaciją?	Pearson Correlation	,160	,285(*)	-,065	,226	1	-,079
	Sig. (2-tailed)	,253	,039	,645	,104		,575
Ar Jūsų įmonėje yra galimas kvalifikacijos kėlimas?	Pearson Correlation	,104	,379(**)	-,208	,204	-,079	1
	Sig. (2-tailed)	,458	,005	,135	,143	,575	
	N	53	53	53	53	53	53
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
Banko X tyrimo duomenų koreliacija							
		Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis?	Kokia l.o.p. Jums labiausiai patiktų?	Kaip dažnai gaunate priedus?	Kurį DU kėlimo variantą pasirinktumėte?	Ar norėtumėt pakelti savo kvalifikaciją?	Ar Jūsų įmonėje yra galimas kvalifikacijos kėlimas?
Ar esate patenkinti esamomis darbo sąlygomis?	Pearson Correlation	1	-,038	,046	,065	-,058	,078
	Sig. (2-tailed)		,557	,471	,311	,371	,225
Kokia l.o.p. Jums labiausiai patiktų?	Pearson Correlation	-,038	1	,106	,230(**)	,058	,005
	Sig. (2-tailed)	,557		,100	,000	,366	,933
Kaip dažnai gaunate priedus?	Pearson Correlation	,046	,106	1	-,056	,072	,073
	Sig. (2-tailed)	,471	,100		,386	,264	,258
Kurį DU kėlimo variantą pasirinktumėte?	Pearson Correlation	,065	,230(**)	-,056	1	,248(**)	,077



6 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Sig. (2-tailed)	,311	,000	,386		,000	,230
Ar norėtumėte pakelti savo kvalifikaciją?	Pearson Correlation	-,058	,058	,072	,248(**)	1	,117
	Sig. (2-tailed)	,371	,366	,264	,000		,069
Ar Jūsų įmonėje yra galimas kvalifikacijos kėlimas?	Pearson Correlation	,078	,005	,073	,077	,117	1
	Sig. (2-tailed)	,225	,933	,258	,230	,069	
	N	243	243	243	243	243	243

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ATLIKTO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ KORELIACIJA (3)**

<b>AMC tyrimo duomenų koreliacija</b>		
		Ką pasirinktumėte: d.u. pakėlimą ar paaukštinimą pareigose?
Kurį kvalifikacijos kėlimo variantą pasirinktumėte?	Pearson Correlation	,225
	Sig. (2-tailed)	,106
	N	53
<b>Banko X tyrimo duomenų koreliacija</b>		
		Ką pasirinktumėte: d.u. pakėlimą ar paaukštinimą pareigose?
Kurį kvalifikacijos kėlimo variantą pasirinktumėte?	Pearson Correlation	,077
	Sig. (2-tailed)	,232
	N	243