

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

RITA PAULAUŠKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACIJA VALDYMO SISTEMOJE: MATERIALINIO IR MORALINIO
SKATINIMO SISTEMA KAIP POVEIKIO SVERTAS**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RITA PAULAUŠKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACIJA VALDYMO SISTEMOJE: MATERIALINIO IR MORALINIO
SKATINIMO SISTEMA KAIP POVEIKIO SVERTAS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

doc. dr. Edverdas Vaclovas Bartkus

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Motyvacijos teorijų raida	9
1.2. Motyvacijos samprata	18
1.3. Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai	21
1.4. Motyvacija teisingumo, lūkesčių ir tikslo nustatymo požiūriu	21
1.4.1. Poreikių motyvacijos teorijos.....	22
1.4.2. Proceso motyvacijos teorijos.....	29
1.5. Motyvacinio metodo pasirinkimas	31
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO METODOLOGIJA.....	42
2.1. Ankstesnių empirinių tyrimų apžvalga	42
2.2. Tyrimo metodologinės nuostatos	45
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS.....	51
3.1. Tyrimo rezultatai	51
3.2. Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas ir hipotezių tikrinimas	69
3.3. Motyvacinė sistema (modelis), kuris galėtų būti integruotas į bendrą AB “Apranga” valdymo sistemą.....	78
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	81
SANTRAUKA (anglų kalba).....	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAS Anketa.....	89

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Ankstyvieji teoriniai požiūriai į darbuotojų motyvaciją	10
2 lentelė Šiuolaikinių motyvacijos požiūrių skirstymas	11
3 lentelė Motyvacinio darbo projektavimo požiūrio (darbo charakteristikų požiūrio) apibūdinimas	13
4 lentelė Svarbiausieji galios suteikimo būdai perprojektuojant darbą	14
5 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonių raida	17
6 lentelė Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai	21
7 lentelė Motyvacinių modelių psichologinis pagrindimas	24
8 lentelė A. Maslow ir F. Herzberg motyvacijos modelių palyginimas	28
9 lentelė Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių–“gėrybių krepšelio”–kompleksinė sistem	36
9 lentelės tęsinys Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių–“gėrybių krepšelio”–kompleksinė sistema	37
10 lentelė Moralinių motyvatorių poveikis darbuotojams	39
11 lentelė Klausimyno scenarijaus matrica	47
11 lentelės tęsinys Klausimyno scenarijaus matrica	48
11 lentelės tęsinys Klausimyno scenarijaus matrica	49
12 lentelė Tyriamųjų darbų trukmė	50
13 lentelė Moralinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais	54
13 lentelės tęsinys Moralinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais	55
14 lentelė Materialinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais	57
14 lentelės tęsinys Materialinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais	58
15 lentelė Respondentų pagal pareigybes požiūris į pasitenkinimą darbu	61
16 lentelė Nepasitenkinimo darbu sukeltos pasekmės tarp skirtingų pareigybių	62
17 lentelė Darbo kokybės gerinimo veiksnių ir užimamų pareigų priklausomybė	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. L.V.Porterio ir E.Lawler darbo motyvacijos modelis	16
2 pav. A.Maslow poreikių hierarchija	23

3 pav. F. Herzberg dviejų veiksnų motyvacijos teorija	27
4 pav. Organizacijos ir jos darbuotojo lūkesčių pusiausvyros modelis	30
5 pav. Cuendet G. Emery Y. Nankobogo F. motyvacijos būsenų sinusoidė	31
6 pav. Respondentų požiūris į motyvacinės sistemos naudojimą organizacijoje	52
7 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į motyvacinės sistemos naudojimą	52
8 pav. Respondentų požiūris į motyvavimo būdus organizacijoje	53
9 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į motyvavimo būdus organizacijoje	54
10 pav. Motyvatoriai, sukeliantys pasitenkinimą darbu	60
11 pav. Neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės AB “Apranga”	62
12 pav. Atlyginimo priklausomybė nuo atliekamo darbo rezultatų pagal pareigybes	63
13 pav. Požiūris į nuobaudų sistemos egzistavimą AB “Apranga”	64
14 pav. Nuobaudų rūšys	65
15 pav. Nuobaudų rūšių ir užimamų pareigų priklausomybė	66
16 pav. Darbo kokybės gerinimo veiksniai	67
17 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į poreikių aiškinimąsi	68
18 pav. Respondentų požiūris į darbuotojų kaitą	69
19 pav. Motyvavimo sistema (modelis) pagal saviraiškos motyvus	79

ĮVADAS

Motyvacija – veiksmų, veiklos skatinimo, elgesio sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai artimos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą, bet motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos. Motyvacija apima pastangas, atkaklumą ir tikslus bei ji apibūdinama kaip žmogaus noras veikti. Galima teigti, kad motyvacija yra procesas, kuris prasideda nuo įsisąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Tokiu būdu pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis. Vadovai ir organizacija turi stengtis patenkinti darbuotojų poreikius mainais už pastangas, kad darbuotojai įgyvendintų organizacijos tikslus. Vadovo pasirinktas vadovavimo stilius priklauso nuo darbuotojų poreikių patenkinimo lygio.

Darbuotojų motyvacija yra, ar bent turi būti vienas iš svarbiausių klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Dabartinėje neramioje, dažnai chaotiškoje aplinkoje komercinė sėkmė priklauso nuo darbuotojų talento ir pastangų. Nepaisant daugybės egzistuojančių teorijų ir praktikų, kai kuriems vadovams ir šiandien motyvacija išlieka mistiniu terminu, iš dalies dėl to, kad žmones motyvuoja skirtingi dalykai ir būdai. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias stygas savo pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų. Tinkamas nepiniginių motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Tiek pinigine, tiek ir nepigine motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas justu save visos motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai, todėl kiekviename darbuotojuje visų pirmiausia reikia išvelgti asmenybę. Prisitaikant prie aktualiausių problemų šiuolaikinėje vadyboje vis daugiau organizuojama mokslinių konferencijų, kuriame centrai ir tarpininkaujančios tarnybos, kurių tikslas – motyvacijos analitiniai tyrimai.

Temos aktualumas. Motyvacijos svarba integruojasi į organizacinės kultūros bendrą aplinką, o pastarosios praktinė reikšmė pasireiškia kalbant apie darbo rezultatyvumą, vadinasi ir apie pelningumą. Žmogiškajam kapitalui organizacijoje išlaikyti reikalingos komfortabilios darbo sąlygos, tarp kurių – nekonfliktiška atmosfera bei kiekvieno žmogaus noras būti paskatintam, dažnam reikia tik pritarimo ar pagyrimo. Sulaukęs pripažinimo darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, savo pareigas stengsis atlikti taip pat gerai, ar

net dar geriau. Daug vadovų tiki, kad galima motyvuoti kiekvieną asmenį, tačiau kiekvienas supranta, kad nėra vieno geriausio metodo ar strategijos, ar slaptos formulės motyvuoti visus žmones vienodai. Todėl organizacijos valdymo efektyvumą apibūdina tikslingi motyvacijos metodai, teisingai pasirinktos motyvavimo sistemos taikymas.

Tyrimo objektas. Privačių organizacijų darbuotojų veiklos motyvai, motyvavimo būdai ir priemonės.

Tikslas. Darbuotojų motyvavimas yra individualus, tačiau šio tyrimo tikslas - identifikuoti motyvavimo pozicijas bendrame organizacijos funkcionavime ir remiantis pagrindinėmis motyvavimo valdymo problemomis surasti veiksmų planą, tinkantį motyvuojant AB „Apranga“ darbuotojus. Taigi, tyrimas turi padėti atsakyti į klausimą: koks veiksmų derinys yra optimalus motyvuojant AB „Apranga“ darbuotojus?

Minėtam tikslui pasiekti išskelti tokie *uždaviniai*:

- aptarti motyvacijos esmę, išryškinant jos mechanizmus;
- išanalizuoti motyvacijos teorijas;
- įvardinti pagrindines problemas ir tendencijas, motyvuojant darbuotojus organizacijoje;
- įvertinus tyrimo rezultatus, pateikti savitą darbuotojų motyvavimo sistemą (modelį).

Keliamos hipotezės:

- Darbuotojų motyvavimas bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima žemesnę nei vidutinę vietą;
- Motyvavimo priemonės padeda darbuotojams pajusti pasitenkinimą darbu bei darbuotojų motyvavimo priemonių (motyvatorių) parinkimas priklauso ne tik nuo darbuotojų poreikių bet ir nuo socialinio statuso;
- Darbuotojų motyvacijos stoka traktuojama kaip darbo efektyvumą mažinantis reiškinys, kuris sąlygoja dažną darbuotojų kaitą, pasyvumą darbe bei lojalumo organizacijai trūkumą.

Tyrimo metodai. Atliekant teorines darbuotojų motyvacijos studijas, darbe naudoti mokslinės literatūros ir palyginamosios analizės bei sisteminimo metodai. Empirinis tyrimas vykdomas atrankinio tyrimo pagalba; duomenų rinkimo metodas – apklausa; duomenų apdorojimas – kiekybiniu bei kokybiniu metodu.

Literatūros apžvalga. Darbas parengtas naudojantis Lietuvos ir užsienio autorių parengtais leidiniais, kurie daugiausiai yra mokomojo pobūdžio, kadangi mokslinių publikacijų šia tema nėra labai daug. Taip pat naudotasi Lietuvos periodinių leidinių straipsniais, Internetu publikuotais dokumentais. Darbe naudota teorinė literatūra padeda išryškinti nuomonių įvairovę, o mokslinių šaltinių stoka tam

tikra prasme byloja, jog analizuojama tema yra neperdiem išnagrinėta bei reikalaujanti teoretikų ir praktikų dėmesio.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Galima teigti, kad moksliniai tyrimai šia tematika plėtojami vangiai, o empirinių, jau esančių, tyrimų stoka apriboja galimybes atlikti objektyvią antrinės informacijos analizę. Sunkumai renkant pirminius duomenis: nenuoširdumas bei nenoras bendradarbiauti, nors gautų rezultatų praktinis pritaikymas yra vertingas; atliekant kokybinį duomenų interpretavimą neišvengiamas subjektyvumas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro du skyriai, pirmasis skirtas aptarti teorinius motyvacijos aspektus, antrajame skyriuje aprašytas empirinis darbuotojų motyvavimo tyrimas pasirinktoje organizacijoje, kuriuo remiantis pateikiama rezultatų interpretacija, hipotezių tikrinimas ir darbuotojų motyvavimo modelis, kuris galėtų būti praktiškai pritaikomas ištirtoje organizacijoje. Darbe yra 14 lentelių ir 19 paveikslų.

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pristatomi teoriniai aspektai, susiję su motyvacija. Visų pirma pateikiamos motyvacijos, kaip fenomeno pradžios teorijos. Tolimesnėje teorijos apžvalgoje susipažįstama su motyvacijos proceso struktūra, motyvatoriais, ši apžvalga būtina, susipažįstant su reiškiniu, kurio valdymo galimybės, problemos ir yra pagrindinis darbo tikslas.

1.1. Motyvacijos teorijų raida

F. Taylor (1856), H. Ford ir kt. ankstyvajame vadybos teorijų vystymosi etape manė, kad nustačius efektyvius užduočių atlikimo metodus, organizacijos tikslų turėtų būti siekiama pasiaukojančiu darbu. Analizuojant vadybos teoriją, galima pastebėti, kad dar 20 amžiuje, žmogus buvo laikomas “ekonominiu gyvuliu”, kuris už didesnę atlyginimą dirba geriau. Vadovų pagrindinė pareiga buvo pavaldinių priežiūra ir kontrolė. Gerėjant ekonominei situacijai po pasaulinės ekonominės krizės, svarbūs tampa jau ne tik piniginiai skatinimo būdai, na o ekonominį žmogaus vertinimą, vadybos teorijų laikytą “tradiciniu modeliu”, pakeitė “žmonių santykių modelis”, kuris rėmėsi prielaida, žmonės, būdami socialinės sistemos nariai, gali būti paskatinti paprasčiausiai parodant jiems dėmesį (E. Mayo). Pamažu įsivyravo suvokimas, kad darbuotojus skatina daugelis dalykų, kad jie puikiai geba atlikti užduotis, o darbas gali būti vienodai reikalingas, naudingas ir saugus. Remiantis šiuo požiūriu, darbuotojai pradėti vertinti kaip turintys kūrybinį pradą, gebantys dirbti savarankiškai ir tinkamai kontroliuoti savo veiksmus. Šiuo atveju vadovo pareiga sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų atskleisti savo sugebėjimus ir tai būtų jų įnašas į organizacijos tikslų siekimą bei efektyvios veiklos užtikrinimą. „Žmogiškųjų išteklių modelis“ – tai modelis, kur darbuotojų skatinimas pasak D. McGregor, A. Maslow ir kt., yra paremtas asmeninės saviraiškos motyvais.

Tradiciniai žmogiškųjų santykių bei išteklių motyvacijos modeliai sudaro ankstyvąjį motyvacijos teorijų raidos etapą. 1 lentelėje apibendrintai aptariami ankstyvieji požiūriai į darbuotojų motyvaciją.

Ankstyvieji teoriniai požiūriai į darbuotojų motyvaciją

Tradicioninis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis
<i>Požiūris į žmones</i>		
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti. 2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuojantys bei drausminantys save nei to reikalauja dabartinis darbas.
<i>Vadovo elgesio bruožai</i>		
1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį. 2. Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustato tiksliai darbo procedūras bei operacijas ir verčia darbuotojus griežtai jų laikytis.	1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus. 3. Leidžia pavaldiniams rutinos veikti savivaldos ir savikontrolės sąlygomis.	1. Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius rezervus. 2. Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus. 3. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus. 4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.
<i>Pavaldinių laukiamas elgesys</i>		
1. Žmonės gali mėgti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2. Jei užduotys yra pakankamai paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus).	1. Jei vadovas dalinasi žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdieninius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. 2. Tenkinant 1-ame punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti.	1. Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolėi bei orientavimuisi, dėl to akivaizdžiai gerėja darbo efektyvumas. 2. Jeigu pavaldiniams padedama maksimaliai panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas “šalutinis produktas” – pasitenkinimas darbu.

Šaltinis: STEERS, R. M., PORTER L., W. Motivation and Work Behavior, 1983, p.128.

Pirmoje lentelėje pateikti visi trys motyvacijos raidos modeliai grindžiami *bendru požiūriu į žmogų, charakteringais vadovo elgesio bruožais, laukiamu pavaldinių elgesiu*, todėl ši lentelė įrodo, kad ankstyvųjų motyvacijos modelių metodinį pagrindą iš esmės sudaro samprata apie vienam ar kitam modeliui būdingus valdymo stilius.

Daugelis autorių siūlo šiuolaikinius motyvacijos požiūrius suskirstyti į penkias grupes. Taigi, su tokiu apibendrintu skirstymu galima susipažinti 2 lentelėje.

Šiuolaikinių motyvacijos požiūrių skirstymas

Motyvacijos požiūriai	Motyvacijos požiūrio apibrėžimas	Teorijos pagrindimo ir taikymo bruožai
Poreikių	Nagrinėja tam tikrų poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškina, kokia jų struktūra. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. "Poreikio" sąvoka motyvavimo teorijose suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokoje.	Vadovas, siekdamas motyvuotos pavaldinių elgsenos, turi : <ul style="list-style-type: none"> • numatyti darbuotojų dėmesio vertus organizacijos tikslus (motyvavimo stiprumas); • naudoti stimulus (motyvus) tikslams siekti (atlyginimas); • užtikrinti, kad tikslai būtų realūs (realizavimo galimybė).
Pastiprinimo	Pastiprinimo teorijos pagrindinė idėja yra tokia – teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mieliai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamus padarinius, stengiamasi išvengti.	Šią teoriją galima naudoti elgesio modifikavimui keturiais metodais: <ol style="list-style-type: none"> 1. teigiamas pastiprinimas – teigiamų padarinių panaudojimas norimam elgesiui skatinti (pvz., pareigų paaugstinimas, algos pakėlimas); 2. mokymasis vengti – darbuotojas keičia savo elgesį, kad išvengtų nemalonių padarinių (pvz., kritikos); 3. slopinimas – nepageidaujamo elgesio pastiprinimo nebuvimas, kol toks elgesys liaujasi kartojęsis; 4. bausmė – neigiamų priemonių taikymas siekiant užkirsti kelią netinkamam elgesiui.
Teisingumo	Pagrindinė teisingumo teorijos idėja yra ta, kad kol darbuotojai nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas yra suvokiamas santykinai: darbuotojai lygina save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo ir kvalifikacijos skirtumus.	Teisingumo teorijoje labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys, kuris parodo, kaip pats darbuotojas vertina gautą atlyginimą ir ar laiko jį pakankamu ir teisingu. Psichologinė įtampa atsiranda tuomet, kai darbuotojas mano, jog jo bendradarbis už tokį patį darbą gauna daugiau.
Lūkesčių (vilčių)	Lūkesčių teorijoje žmonės pasirenka, kaip elgtis alternatyviomis situacijomis, vadovaudamiesi apskaičiavimais, ką jie gali laimėti.	Ši teorija grindžiama keturiais teiginiais: <ol style="list-style-type: none"> 1. elgesys, nulemtas žmonių ir aplinkos veiksmų derinio; 2. žmonės, pasirinkdami savo elgesį, priima sąmoningus sprendimus; 3. žmonių tikslai, norai ir poreikiai yra skirtingi; 4. žmonės, rinkdamiesi alternatyvų poelgi, rinksis tą, kuris padės pasiekti norimą rezultatą.
Tikslų nustatymo	Individo elgesys priklausys nuo laukiamo rezultato pobūdžio.	Ši teorija grindžiama tuo, kad vieni rezultatai jau savaime yra atlygis, kurį tiesiogiai pajunta pats darbuotojas (užbaigtumo pojūtis, padidėjęs savivarbos jausmas, pasitenkinimas lavinant naujus sugebėjimus), t.y. vidinis atlygis. Išorinis atlygis suteikiamas per darbo grupę ar viršininką (premią, pagyrimas, pareigų paaugstinimas).

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, šiuolaikiniai motyvacijos požūriai yra naudojami siekiant motyvuotos pavaldinių elgsenos arba jų elgesio modifikavimui. Todėl teisingai pasirinkus motyvavimo požūrius bei jiems įgyvendinti tinkamus metodus, galima pasiekti puikių rezultatų darbuotojų motyvavimo srityje.

Darbuotojų motyvavimui didelį poveikį turi ir įvairūs aplinkos poveikiai. Todėl, vadovai siekdami motyvuoti darbuotojus susiduria su įvairia ir neretai prieštaringa aplinka. Taigi, aplinkos poveikį galima būtų suskirstyti į tokias penkias kategorijas (Lukaševičius, Martinkus, 2002, p. 144):

- 1) pats individas su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, jo auklėjimo rezultatais;
- 2) asmens priklausymas tam tikrai socialinei grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirengimas ir kt.;
- 3) bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais, troškimu bendradarbiauti ar konfliktuoti;
- 4) organizacijos kultūra, jos tikslai ir veiklos pobūdis;
- 5) bendruomenė (nacionalinė ir tarptautinė), t.y. socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka.

Olandijos mokslininko Geert Hofstede (1980) tyrimų išvados, vertinant kultūros normas bei vertybes, leido išskirti kultūrinio pobūdžio kintamuosius, darančius poveikį žmogaus arba kolektyvo elgsenai bei jų motyvaciniams prioritetams (Hofstede, 1980, p. 42-63):

- hierarchiškumas, parodantis, koku laipsniu žmogus pripažįsta pavaldumą;
- individualizmas, apibūdinantis individo ir visuomenės sąsajas, t.y. jo teikiamus prioritetus asmeniniams ir kolektyviniams poreikiams;
- netikrumo vengimas, padedantis apibrėžti kaip priimama “netikrumo” situacija;
- vyriškumas, parodantis skirtingų lyčių poveikį jų socialiniams bei emociniams vaidmenims.

Dar vienas reiškinys, pasak autorius G. Dubausko (2006), kuris padeda padidinti darbuotojų darbinės veiklos motyvaciją, yra darbo projektavimas. Taigi, anot šio autoriaus, darbo projektavimas – tai nuoseklus įgyvendinimas tam tikro laipsnio decentralizacijos, kuri gali būti suprantama kaip vadovų naudojamas būdas suteikti darbuotojams galimybes, kad šie galėtų išreikšti savo galią ir valdžią. Autorius G. Dubauskas (2006) teigia, kad tinkamai apmokyti ir vadovaujami darbuotojai gali patys taip pertvarkyti savo darbą bei įmonę, kad kuo daugiau padidintų darbo našumą. Jis išskiria tris požūrius į darbo projektavimą (Dubauskas, 2006, p. 96):

- mechanistinis – darbuotojus lengva išmokyti atlikti vieną ar du standartinius veiksmus ir daryti tai kokybiškai;
- *motyvacinis* – siūlyti darbuotojui įdomų ir įvairų darbą;

- biologinis (ergonominis) – nuolatinis siekimas daryti darbą kuo saugesnį.

Motyvacinis darbo projektavimas remiasi J.Hackmano (1980) ir kitų mokslininkų tyrimais. Anot jų, egzistuoja 5 svarbiausios darbo charakteristikos (šių charakteristikų aprašymas pateiktas 3 lentelėje).

3 lentelė

Motyvacinio darbo projektavimo požiūrio (darbo charakteristikų požiūrio) apibūdinimas

Darbo charakteristika	Aprašymas	Aukštas laipsnis	Žemas laipsnis
Igūdžių įvairovė	Vykdyti skirtingas užduotis, kurios reikalauja intelekto ir tobulina koordinavimo igūdžius.	Rūbų modeliuoja	Kurjeris
Užduoties apibrėžtumas	Prižiūrėti visą darbo eigą nuo pradžios iki gali ir turėti galimybę parodyti apčiuopiamą darbo dalį kaip rezultata.	Programinės įrangos projektuotojas	Konvejerio darbininkas
Užduoties svarba	Būti įtrauktam į darbą, svarbų kitų gerovei, saugumui, o galbūt ir išlikimui.	Oro linijų dispečeris	Namų dažytojas
Autonomija	Būti atsakingam už darbo sėkmę arba nesėkmę, turėti galimybę sudaryti darbo grafiką, kontroliuoti kokybę ir pan.	Projekto vadovas	Universalinės parduotuvės kasininkas
Grįžtamasis ryšys	Sužinoti apie atlikto darbo efektyvumą iš aiškaus ar tiesaus vadovo ar kolegų įvertinimo arba paties darbo rezultatų.	Profesionalus sportininkas	Apsaugos darbuotojas

Šaltinis: DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, 2006, p. 97.

3 lentelėje susisteminti G. Dubausko (2006) darbo projektavimo požiūriai, kur anot autoriaus, igūdžių įvairovė yra tam tikri igūdžiai ir gabumai, reikalingi konkrečiai užduočiai atlikti, užduoties apibrėžtumas yra paskirtos užduoties įtakos tam tikro projekto, darbo ar jo dalies užbaigtumui laipsnis, užduoties svarba suprantama, kaip užduoties poveikio kitų galimybėms dirbti ir veikti organizacijos viduje ar už jos ribų laipsnis, autonomija išreiškiama, kaip individo laisvė dirbant, planuojant užduotis, apibrėžiant procedūras ir jas vykdant, o grįžtamasis ryšys paaiškinamas, kaip individo gaunama specifinė informacija (pagyrimai, priekaištai ir t.t.) apie jo atliekamos užduoties rezultatus.

Taigi, anot autoriaus išvalgos, atsakingas darbas žmones labiau motyvuoja ir leidžia jiems pasijusti patenkintais savo padėtimi. Individai, turintys atlikti apibrėžtas ir svarbias užduotis, reikalaujančias aukšto lygio sugebėjimų, dirba savo darbą kaip labai reikšmingą. Atsakomybė už savo veiksmus – savarankiškų darbuotojų bruožas. Na o grįžtamasis ryšys duoda jiems naudingą supratimą

apie jų specifinį vaidmenį ir funkcijas. Taigi, kuo daugiau iš šių penkių charakteristikų turi darbas, tuo didesnė tikimybė, kad žmogus, dirbantis jį, bus labiau motyvuotas ir patenkintas.

Motyvacinis darbo perprojektavimas remiasi ir pastarųjų metų tyrimais, kurie padeda nustatyti, kaip rutininius darbus paversti įdomesniais, juos perprojektuojant ir suteikiant daugiau formalios bei neformalios galios.

4 lentelė

Svarbiausi galios suteikimo būdai perprojektuojant darbą

Darbo perprojektavimas	Pagrindinė idėja
Darbo praplėtimas	išvengti monotonijos ir darbo cikliško pasikartojimo didinant darbo apimtį. Tai galima atlikti tokiu būdu - organizacijos vieneto horizontalias darbo funkcijas sujungiant taip, kad darbuotojai turėtų atlikti kuo daugiau operacijų.
Darbo pajvairinimas	požiūrio į darbą praplėtimas, taip didinamas žmonių pasitenkinimas darbu. Darbuotojų savarankiškumo siekiama sujungiant darbinės veiklas iš skirtingų (pagal vertikale) organizacinio vieneto lygių. Taip siekiama stipresnio atsakomybės jausmo, leidžiama taisyti savo klaidas bei rasti geriausius būdus įvairioms užduotims atlikti. Prašymai padėti priimti sprendimus, veikiančius pačių darbuotojų darbą, didina atsakomybės lygį bei jų motyvaciją ir pastangas.
Darbo rotacija	kai darbuotojai perkeliama nuo vieno darbo prie kito toje pačioje organizacijoje. Tokia rotacija reikalauja drąsos, suteikia galimybę naujų žinių bei įgūdžių įgyjimui, bei puikiai motyvuoja darbuotojus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ROBBINS P. STEPHEN. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p. 262.

Kaip pastebi Stephen P. Robbins (2003), darbo sąlygų, padedančių atskleisti ir ugdyti darbuotojų sugebėjimus, užtikrinti jų profesinį tobulėjimą, sudarymas tokiomis priemonėmis didinant darbuotojų motyvaciją. Jo teigimu, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia: pats darbo pobūdis ir darbo aplinka. Vienu atveju čia kalbama apie tai, kaip turėti galimybę dirbti patinkantį ir atsakingą darbą, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kitu atveju – turėti geras darbo sąlygas, tinkamą darbinę aplinką, vadovų palaikymą ir supratimą. Autorius prieina prie išvados, kad palanki darbinė aplinka negali būti sukurta formalių sistemų ar programų pagalba, tai labiau priklauso nuo bendrų organizacijos vertybių, vadovavimo lygio ir kultūros, todėl organizacijos, siekiančios sukurti motyvuojančią darbinę aplinką, turi keisti daugelį tradiciškai nusistovėjusių požiūrių. O pavyzdžiui kitų autorių Kinicki ir Kreitner (2005) teigimu, tinkamos darbinės aplinkos sukūrimui, svarbūs šie aspektai: delegavimas ir kontrolė; grupinio darbo organizavimas; pokalbių ir tarnybinių pasitarimų organizavimas; kritika ir gyrimas; konfliktų sprendimas; pasitenkinimas darbu.

G. Dubausko (2006) nuomone, darbuotojo reakcija į darbą ir jo emocijos suprantamos per tris požiūrius:

- pasitenkinimas darbu, reiškiantis malonumą ir nemalonumą („Man smagu, kad aš turiu atlikti pavestą užduotį”);

- darbo vertinimas („Mano darbas sunkus”);

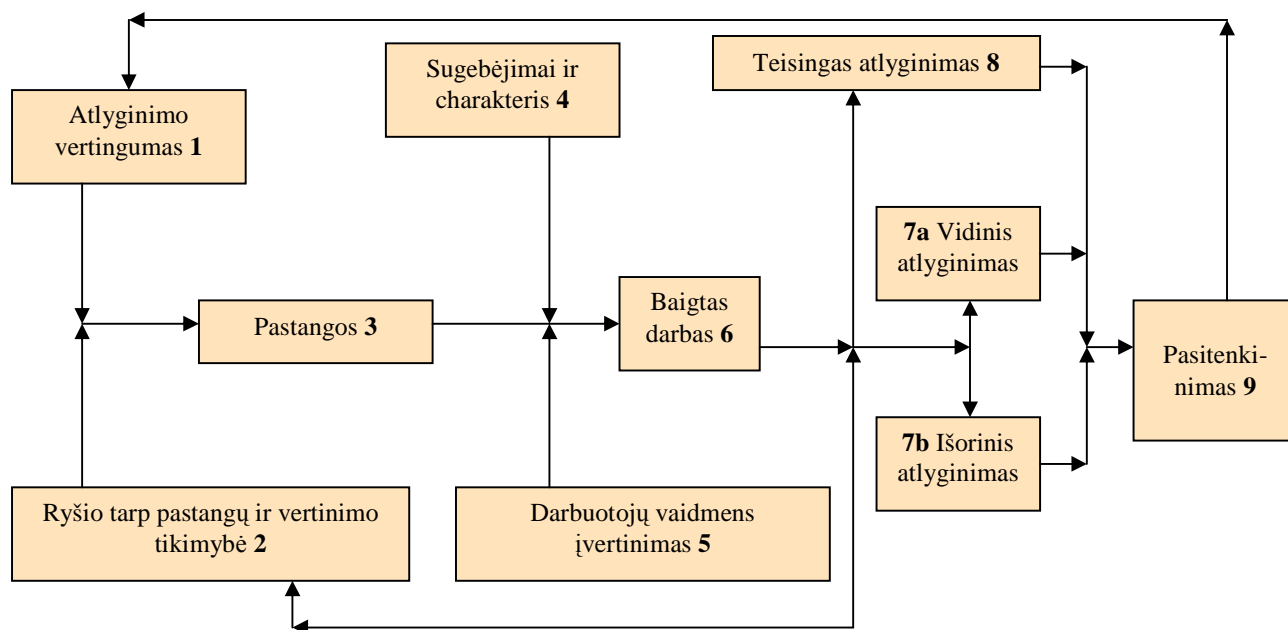
- veiklos intencija („Po kelių savaitių aš jau nedirbsiu šio darbo”).

Šio autoriaus vertinimu, pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Žinoma, kad darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi suformuotą tam tikrą savo vertybių ir lūkesčių sistemą – norus, poreikius, viltis, prioritetus, patirtį, t.y. tai, ko jis tikisi iš darbo. Pasitenkinimas darbu ir psichologinis kontaktas neatsiejami bei susiję su motyvacinė teisingumo teorija ir kitais motyvaciniais mechanizmais. Todėl galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Taip pat autorius pastebi, kad kai pasitenkinimas darbu veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą, tuomet čia veikia vadinamasis išsiliejimo efektas: abiem kryptimis tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu. Anot G. Dubausko (2006), pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais, be to, pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys, yra dinamiškas: jei kartą organizacijos vadovai jau sukūrė palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu, tai jie negali ilgai “užmigti”, nes pasitenkinimas darbu gali labai greitai kisti.

E.Lawler – L.Porter modelis (1968). Išplėtojo V.Vroom teoriją. Jų modelyje yra šie elementai:

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

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. E. Lawlerio ir L. Porterio modelyje, pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšis yra labai sudėtingas, išreikštas kaip penkių elementų vieninga kompleksinė schema (žr. 1 pav.).



Šaltinis: KREITNER, R., KINICKI, A. Organizational behavior, 2005, p. 182.

1 pav. L.V.Porterio ir E.Lawler darbo motyvacijos modelis

L. V. Porterio ir E. Lawler motyvacijos modelyje žmogus patenkina savo poreikius, nes jis gauna atlyginimą už pasiektą rezultatą. Taigi, pasitenkinimas (9) yra bendras išorinis ir vidinis atlyginimas įvertinant jo teisingumą (8). Tai yra matas, kiek iš tikro atlyginimas yra vertingas (1). Šis vertinimas turės įtakos žmogaus suvokimui ateityje, kai sąlygos bus panašios. Viena svarbiausių L. V. Porterio ir E. Lawler teorijos išvadų - pasitenkinimą teikia rezultatyvus darbas.

Vystantis bei keičiantis darbuotojų motyvacijos modeliams, jų pagrindu taikomos ir skirtingos motyvavimo priemonės. 5 lentelėje pateikta darbuotojų motyvavimo priemonių raida.

Darbuotojų motyvavimo priemonių raida

Laikotarpis dešimtmečiais	Motyvacijos modelis ir autoriai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai	Pagrindiniai motyvacijos svertai
Iki 20-ojo amžiaus 4-ojo dešimtmečio	Tradicinis: F. Taylor H. Ford H. Fayol	Fiziologiniai: <ul style="list-style-type: none"> • bazinis apmokėjimas • maistas ir kt. Saugumo: <ul style="list-style-type: none"> • saugus darbas • finansinė nepriklausomybė ir kt. 	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos. Tobulas darbo organizavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 4-asis – 6-sis	Žmonių santykiai: E. Mayo C. Bernard Žmogiškieji ištekliai: D. McGregor A. Maslou C. Alderfer C. McClelland F. Herzberg K. Levin	Socialiniai: <ul style="list-style-type: none"> • bendravimas • priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: <ul style="list-style-type: none"> • pripažinimas • atsakomybė ir kt. 	Bendri susirinkimai, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikro klimatas tarp bendradarbių, asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų delegavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis	S. Adams V. Vroom E. Lawler L. Porter P. Drucker E. Locke F. Skinner	Saviraiškos: <ul style="list-style-type: none"> • galimybės tobulėti • reikšti kūrybingumą ir kt. 	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku, aktyvus dalyvavimas organizacijos tikslų įgyvendinime, individualių tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimas, darbo rezultatų tinkmas ir teisingas įvertinimas ir kt.
Po 20-ojo amžiaus 8-jo dešimtmečio	T. Peters R. Wotermen W. Ouchi	Individo potencialių galimybių realizavimas	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, bendrų ir visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmens karjera ir kt.

Šaltinis: BUČIŪNIENĖ, I. Personalo motyvavimas, 1996 p. 43.

Šioje lentelėje pateiktos keturios motyvavimo modelių grupės. Šie modeliai buvo naudojami atitinkamais laikotarpiais darbuotojams motyvuoti. Galima teigti, jog tradicinis modelis, paremtas fiziologinių bei saugumo poreikių tenkinimu; žmogiškųjų santykių modelis, kuris remiasi socialinių bei pagarbos poreikių tenkinimu; taip pat modelis, paremtas saviraiškos poreikiais bei šiuolaikiniai motyvavimo modeliai, kaip individų potencialių galimybių realizavimo įrankiai.

1.2. Motyvacijos samprata

Šiame skyriuje pateikiamas platesnis ir gilesnis pagrindinio darbo objekto – motyvacijos aiškinimas. Vadybos mokslo pradžia išryškino valdymo efektyvumą lemiančias priežastis, t.y. kaip gebama sudominti darbuotojus darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tačiau, jeigu vadovo nurodymu vykdytoji negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Juk noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labai atkreipė dėmesį dar Platonas (1971), kuris savo garsiojo veikalo “Valstybė” penktoje knygoje siūlė “jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų”. Jau prieš kelis tūkstančius metų buvo gerai suvokiama, kad darant poveikį žmonėms, galima pasiekti norimų tikslų įgyvendinimo. Žmonijos istorija byloja, kad nuo Senovės Egipto bei Graikijos laikų iki 20-ojo amžiaus 3-ojo dešimtmečio vadovų tarpe plačiausiai paplitusiu motyvavimo būdu buvo laikomas “botago ir meduolio” metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai vieniems skiria apdovanojimus, tuo tarpu kitiems – pakelia kardą virš galvos (Meskon, 1997, p. 361).

F. W. Taylor (1911) darbų dėka, t.y. atsiradus “mokslinio valdymo mokyklai”, buvo pasiūlytas patobulintas “botago ir meduolio” metodas. Naujas požiūris į pavaldinių motyvavimą drauge su darbuotojų specializacija bei darbų standartizacija tais laikais ženkliai padidino žmonių motyvus dirbti našiau (Taylor F., 1911).

Pasak Barvydienės, Kasiulio (1998), XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones: gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. 1930 – 1960 m. žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlį kolektyvinį rezultatą ir kitos motyvavimo priemonės buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių.

Knygoje „Vadyba žaliems“ B.Nelsonas ir P.Ekonomis (1999) aprašė judviejų atliktą tyrimą, kurio duomenimis 58 procentai darbuotojų nurodė retai sulaukdavę asmeninės vadovo padėkos, nors, jų nuomone, toks pripažinimas yra geriausias paskatinimas. Kitu geriausiu paskatinimu už gerai atliktą darbą darbuotojai pripažino raštišką padėką, kurios nesulaukė vadovu nusivylė 76 procentai apklaustųjų.

Pasak šių autorių, pati šiurkščiausia klaida, kurią daro vadovai, norėdami darbuotojams būti geri - vienodas atlyginimas visiems. Autoriai teigia, kad „nėra nieko ne sąžiningiau už vienodą elgesį su nevienodais darbuotojais“, nes tai paprastai sudaro naujų vadybos problemų.

Anot literatūros autorių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo, užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių. Patirtis rodo, kad bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti teiktą galią. Tokius darbdavius galia bausti darbuotojus drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo. Galima daryti išvadą, kad taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neįmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo, aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Vis tik pasitaiko atvejų, kai kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Šių kraštutinių priemonių siūloma imtis tik tuomet, kai jau nebeveikia pripažinimo, pagyrimų, deramo materialinio atlygio sistema, kurios paprastai padeda „išprovokuoti“ pageidaujamą darbuotojo elgesį, t. y. tokiu būdu jį motyvuoti.

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

Motyvas, kilęs iš lotyniško veiksmazodžio „moveo“ – „stumiu, judinu“, reiškia vidinį žmogaus akstiną, kuris žmogų skatina pasirinkti tam tikrą poelgių kryptį bei formą, patenkinančią skatulį. Jei skatulus yra stiprus ir susijęs su organinių kūno dalių reikalavimų tenkinimu, tai jį vadiname potraukiu. Bendresnio pobūdžio potraukius, iš kurių kyla konkretesni potraukiai ir kurie yra bendri visiems gyvūnams bei svarbūs jiems išlikti, vadiname instinktais. Motyvais, kaip mūsų poelgių stimulais, galima laikyti ir skatulius bei potraukius. Stimulas – bet kuris energijos kitimas (objektas, įvykis), dirginantis jutimo organą (receptorių). Taigi jis nėra tolygus motyvui – vidiniam akstinui. Geidulus yra potraukio rūšis, bet ne potraukio sinonimas (Psichologijos žodynas, 1994).

Informaciją darbuotojui teikia aplinka. Kiekvienas subjektas informaciją priima kitaip, savaip naudodamas suvokimo ir pojūčių kanalus. Pirmiausia informacija patenka į protą, kur mąstant ji analizuojama ir interpretuojama; sprendžiami, įvairūs klausimai, numatoma tolesnė veikla, vertinama informacija, kuriamos idėjos, formuojamos nuomonės, lyginama su turimais stereotipais, ieškoma priežasčių ir pagrindimo. Po to perdirbta informacija keliauja į poreikių sferą, o atliktas darbas iškelia klausimą: ar tai, ką gaunu, atitinka mano poreikius, mano tikslus, ar tai mažina mano vidinę įtampą ir nepasitenkinimą, kilusį iš buvusio trūkumo ar stokos. Ir jei gauta informacija atitinka lūkesčius, kyla teigiamos emocijos, teigiami atsakomieji jausmai, o jei ne, kyla neigiamos emocijos. Taigi, elgsenos ir veiklos reakcija sąlygoja emocijas, t. y. tai, ką darbuotojai vertina ir priima kaip informaciją.

Žinoma, nubrėžti aiškių ribų tarp motyvų negalima, kad jie, pradėdant nuo žemiausių ir mažiausiai sąmoningų, gali pakilti iki aukšto sąmoningumo ir, vadinasi, pereiti į kitą stimulų rūšį, kad

motyvai yra susiję tiesiogiai ar netiesiogiai su kokiais nors organizmo reikalavimais, kad jų šaknys glūdi pasąmonėje, nervų struktūroje, fiziologiniuose vyksmuose. Todėl poelgių motyvai, kurie pasireiškia kaip noras daugiau uždirbti, siejasi su motyvavimu. *Motyvavimas* – visuma siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius, realizuotus savo darbe atliekant funkcijas (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 240).

Darbuotojų motyvavimas yra svarbus ne tik kaip atskirai paimtas reiškinys (psichologiniu požiūriu), bet ypatingai svarbi taikomoji jo pusė t. y. įtaka darbo rezultatams. Siekiant sukurti motyvavimo sistemas tinkančias šiandieninėms Lietuvos organizacijoms, analizuojama socialinė jų raida darbuotojų motyvavimo metodų požiūriu, nagrinėjami šiuolaikiniai darbuotojus motyvuojantys bei demotyvuojantys veiksniai, darbo užmokesčio efektyvumas bei darbuotojų požiūriai į pragyvenimo šaltinius.

Prancūzų mokslininko Cuendet (1986) teigimu, *motyvavimas* – tai iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Šis apibrėžimas neprieštarauja skirtingų kryptingų motyvacijos teorijoms ir atskleidžia darbo motyvacijos esmę, įvertindamas jos pagrindinius elementus: jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi.

Psichologijos žodyne *darbuotojų motyvavimas* traktuojamas ir kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma. Motyvais vadinami veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia (Psichologijos žodynas, 1994).

Tiek prancūzų, tiek anglų kalboje terminu „motivation“ apibūdinama bendrai „tai, kas motyvuoja“, t. y. energija, veikianti individo veiklą ir procesus, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti, todėl siūloma atskirti dvi sąvokas:

- poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą,
- poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodus ir motyvavimo priemones (Bučiūnienė, 1995, p. 41).

Kitame skyriuje plačiau bus aptariamos poreikių (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland) ir proceso (Lūkesčių, Teisingumo) motyvacijos teorijos.

1.3. Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai

Pagal autorės V. Baršauskienę, B. Janulevičiūtę (1999) susisteminti ir 6 lentelėje pateikti penki pagrindiniai motyvacijos šaltiniai.

6 lentelė

Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai

Motyvacijos šaltiniai	Aprašymas
Bendrieji socialiniai motyvatoriai	Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą. Galima teigti, kad tai socializacijos proceso pasekmė, kai vaikui nuo mažens įteigiama, jog kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau. Su šiais bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo. E.E.Lawlerio ir L.W.Porterio klasifikacijoje šis pasitenkinimas – tai vidinis atlygis, todėl organizacijoms nelengva jį naudoti motyvacijai. Jos tegali naudotis jo egzistavimu.
Organizacijos tikslai	Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labiau motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tikslus įgyvendinti. Gerai, kai taip atsitinka, tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai. Čia yra kelios priežastys: dažnai organizacijos tikslai yra neaiškūs, sunkiai apibrėžiami ir net diskutuoti; kitas keblumas, susijęs su organizacijos tikslų naudojimu motyvacijai, yra tas, kad dauguma profesionalių darbuotojų skiria žymiai daugiau dėmesio, ne organizacijos, kurioje jie dirba, tikslams.
Darbo turinys	Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Sunku įsivaizduoti, kad galėtų geriau motyvuoti, nei pasitenkinimas atliekamu darbu. Taip pat vargu ar rastume kitą motyvacijos šaltinį, kurį organizacijai būtų taip sunku kontroliuoti. Su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai.
Darbo sąlygos	Išskiriamos tris darbo sąlygų kategorijos: 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 tai gali kontroliuoti organizacija.
Pinigai	Žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Dauguma organizacijų veikia, remdamosios prielaida, kad pavykus susieti minėtus lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausių motyvuojančių veiksnių.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BARŠAUSKIENĖ V. Žmogiškieji santykiai. 1999, p. 73.

6 lentelėje susisteminti ir paaiškinti pagrindiniai motyvacijos šaltiniai, t.y. darbuotojų efektyvios veiklos varikliai. Visus šiuos motyvacijos šaltinius galima būtų įvardinti, kaip darbuotojų saviraiškos motyvus, kurių pagrindu ir empirinio tyrimo pagalba buvo sukurtas ir darbo pabaigoje (19 paveiksle) pateikiamas motyvavimo modelis (sistema) pagal saviraiškos motyvus.

1.4. Motyvacija teisingumo, lūkesčių ir tikslo nustatymo požiūriu

Žmogaus elgesio darbo vietoje tyrinėjimų pagalba, buvo sukurti praktiniai darbuotojų motyvacijos modeliai (pradininkas F. Tayloras). F. Taylora atlikti tyrimai išryškino darbo proceso ir poreikių svarbą, todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis:

- poreikių motyvacijos teorijos;

- proceso motyvacijos teorijos.

1.4.1. Poreikių motyvacijos teorijos

Poreikių motyvacijos teorijos grindžiamos poreikių, kurie sužadina žmogaus veiklą, nustatymu bei atskleidžiamas poveikis veiksnių, susijusių su asmens paskatomis atlikti darbą ar jo neatlikti. A. Maslow, F. Herzbergas, D. McClellandas – tai mokslininkai, kurių indėlis kuriant šias teorijas yra didžiausias.

A.Maslow poreikių hierarchija. Pasak poreikių hierarchijos autoriaus A.Maslow (1943), žmogiškuosius poreikius galima suskirstyti į penkias pagrindines grupes ir šias išdėstyti pagal poreikių sudėtingumą.

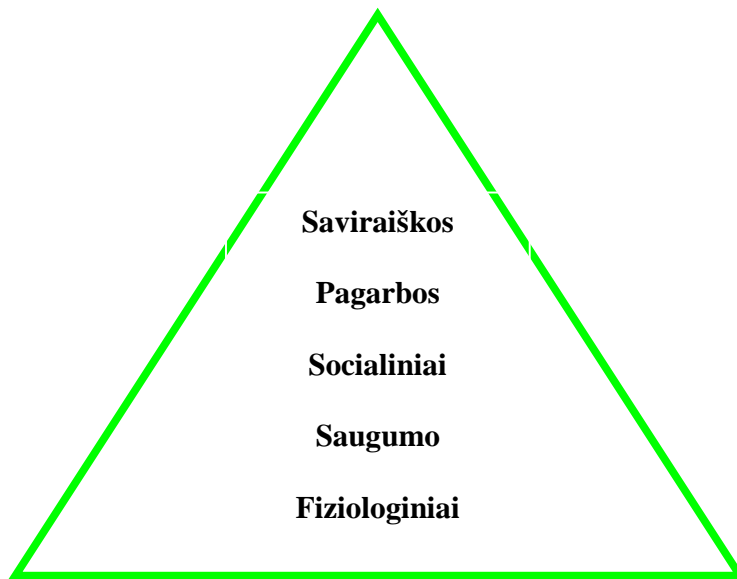
Stephen P. Robbins (2003) teigia, jog A.Maslow darė prielaidą, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija:

1. Fiziologiniai poreikiai: alkis, troškulys, būsto, sekso ir kiti kūno poreikiai;
2. Saugumo poreikiai: saugumas ir apsaugojimas nuo fizinės bei emocinės žalos;
3. Socialiniai poreikiai: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas ir draugystė;
4. Pagarbos poreikiai: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmės, ir išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas ir dėmesys;
5. Saviraiškos poreikiai: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.

Be to, pasak autoriaus, žmonės pirmiausia siekia patenkinti žemesnius, pvz. fiziologinius poreikius, ir, tik patenkinę šiuos, stengiasi tenkinti aukštesnio lygio poreikius.

Visos penkios S. P. Robbins (2003) aprašytos poreikių grupės apima veiksnius, tenkinančius poreikius ne darbo procese. Veiksniai, tenkinantys šiuos poreikius darbo procese:

1. Fiziologiniai poreikiai: šiluma, oras, darbo užmokestis;
2. Saugumo poreikiai: darbų sauga, papildomod privilegijos, darbo vietos išsaugojimo garantijos;
3. Socialiniai poreikiai: darbo grupės, vartotojai, kolegos, vadovai;
4. Pagarbos poreikiai: pripažinimas, aukštas statusas, papildomi įpareigojimai;
5. Saviraiškos poreikiai: mokymosi ir karjeros galimybės, kūrybinių gebėjimų ugdymas ir raiška. A. Maslow (1943) poreikių piramidė pavaizduota 2 paveiksle.**Klaida!**



Šaltinis: BRUCE, R. JEWELL. Integruotos verslo studijos, 2002, p. 420.

2 pav. A.Maslow poreikių hierarchija

Taigi, A.Maslow (1943) teorija paaiškina, kad poreikiai skatina žmogų veikti. Todėl būtina motyvuoti darbuotojus, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus.

A.Maslow (1943) poreikių hierarchijos teorijos apžvalga gali padėti organizacijų vadovams:

- nustatyti pavaldžių darbuotojų (viso kolektyvo, kelių padalinių, atskiro padalinio ar jo dalies) atskirų poreikių grupių stiprumą ir jų hierarchiją;
- sukurti bendrąją skatinimo priemonių programą darbuotojams motyvuoti;
- suderinti pavaldinių motyvavimo procesą pagal bendrąją programą su priemonėmis, tenkinančiomis kiekvieno individualius poreikius.

A.Maslow (1943) poreikių motyvacijos modelis numato, kad kiekvienas dirbantysis turi įvairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Dirbantysis pirmiausiai yra motyvuotas poreikiais, kurie jam šiuo metu svarbiausi. Tam tikrų poreikių pakankamas patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiai.

D.C.McClelland poreikių teorija. Pagal šią teoriją žmonėms būdingi trys poreikiai: pasiekimų, valdžios, priklausymo.

Anot Stephen P. Robbins (2003) D.C.McClelland sukūrė motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. Pasak D.C.McClelland, žmonėms būdingi trys poreikiai:

Pasiekimų poreikis (pPas) – žmogaus troškimas nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos rezultatų (plačiaja prasme) arba darbo rezultatų;

Valdžios poreikis (pVal) – atspindintis individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus;

Priklausomumo poreikis (pPri) – pasireiškiantis per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje.

Šavareikienės D. ir Dubino V. (2003) teigimu, D.C.McClelland atskleidė, kad stiprus poreikis pasiekti, troškimas nenusileisti ir pranokti, dažniausiai yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti pavestas užduotis. Jų manymu, kad tai yra viena iš galimybių tapti vadovais, nes jie stengiasi pirmauti prieš konkurentus, prisiimti didelę atsakomybę ir nebijoti rizikuoti.

Pasak, G. Dubausko (2006), D.C.McClelland manė, kad žmonėms yra būdingi keturi motyvacijos modeliai (žmonių kokybės, darbo veiklos aspektu skiriami keli gana pastovių nuostatų, požymių kompleksai, kurie vadinami motyvaciniais modeliais): laimėjimų, vienijimo, kompetencijos, valdžios (Dubauskas, 2006, p. 104).

7 lentelė

Motyvacinių modelių psichologinis pagrindas

Motyvacijos modelis	Psichologinis pagrindas
Laimėjimai	Pastangos įveikti iššūkius, tobulėti, augti
Vienijimasis	Pastangos įtraukti žmones siekiant teigiamo efekto
Kompetencija	Pastangos siekti aukštos darbo kokybės
Valdžia	Pastangos daryti įtaką žmonėms ir situacijoms

Šaltinis: DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, 2006, p. 104.

Anot G. Dubausko (2006) išvalgos, laimėjimų motyvacijos modelis remiasi tuo, kad pats žmogus pasiekia gerų rezultatų darbo procese. Tokie žmonės prisiima asmeninę atsakomybę dėl problemos sprendimo, todėl jiems turi būti sudarytos sąlygos parodyti iniciatyvą, skiriamos užduotys, turinčios tam tikrą rizikos laipsnį. Taip pat jis teigia, kad vienijimo motyvacijos modelyje žmonės buriami, remiantis socialiniu pagrindu. Kai žmonių mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami, tuomet jie geriau dirba ir renkasi bendradarbius, sugebančius dirbti, mažai kreipdami dėmesio į simpatijas ir antipatijas. Vienijimosi motyvacijos vedami, žmonės yra linkę palaikyti draugiškus santykius su bendradarbiais. Kokybiškas darbas yra pagrindas kompetencijos motyvacijos modelyje. Tokio tipo darbuotojai siekia meistriškumo, stengiasi racionalizuoti darbą, gerai jį atlikti, nes tai teikia jiems vidinį pasitenkinimą. Jie tikisi užsitarnauti pagarbą savo geru darbu. Analizuojant valdžios motyvacijos modelį, jis pastebi, kad čia svarbus aspektas – poveikio darymas kitiems. Anot autoriaus,

žmonės, su tokiu vyraujančiu poreikiu, dažniausiai yra energingi, nebijantys konfrontacijos, besistengiantys užimti aukštus, vadovaujančius postus. Jie paprastai būna geri oratoriai ir reikalauja kitų dėmesio sau.

1972 metais buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija – C.Alderfer poreikių teorija. Jis suskirstė A.Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius:

1. E – egzistencijos (existence) poreikiai;
2. R – santykių (relatedness) poreikiai;
3. G – augimo (growth) poreikiai.

C.Alderfer poreikių teorija turi du esminius skirtumus nuo A.Maslow teorijos. Pirmasis toks skirtumas, jo nuomone, yra tai, kad vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). Vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. C.Alderfer mano, kad nebūtina patenkinti aukštesniųjų poreikių tam, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu.

Antrasis svarbus C.Alderfer teorijos momentas – atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu žmogui būnant aukštesniajame poreikių lygyje, jo žemesnio lygio poreikiai vėl nepatenkinami, jis regresuoja, nusileisdamas į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintus. Pvz., nevienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamo vadovo elgesį jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą (Greenberg, Baron, 1997, p. 130).

D.C.McClelland (1970) populiariausios idėjos pasireiškia tuo, kad pasiekimų poreikis veikia ne vien pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. D.C.McClelland (1970) savo tyrimų rezultatus panaudojo trijų būdingų vadovų tipų nustatymui:

- 1) instituciniai vadovai, kuriems valdžios poreikis yra ypač svarbus ir jie pasižymi stipriu savikontrolės jausmu;
- 2) socialiai aktyvūs vadovai, kuriems valdžios poreikis yra svarbesnis negu priklausymo, tačiau pasireiškia dideliu atvirumu ir socialiniu aktyvumu;
- 3) mišraus tipo vadovai, kuriems priklausymo poreikis dominuoja, lyginant su valdžios poreikiu, ir jiems būdingas didelis atvirumas ir socialinis aktyvumas.

D.C.McClelland atlikti tyrimai padėjo nustatyti, kad žmogus savo gyvenime siekia realizuoti tik kelis esminius (strateginius) poreikius, kurie pasireiškia per norą ką nors pasiekti (laimėti), jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais arba daryti įtaką kitiems grupės (bendruomenės) nariams.

F.Herzberg dviejų veiksmų teorija. F.Herzberg (1968) savo teorijoje nustatė veiksmus, iššaukiančius darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe. Tam F.Herzberg atliko tyrimą, panaudodamas kritinių situacijų metodą. Šio mokslininko vadovaujama tyrinėtojų grupė apklausė 200 inžinierių iš vienos didelės dažu gamybos įmonės. Juos paprašė atsakyti į du klausimus: 1. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypatingai gerai? 2. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypatingai blogai?

F.Herzberg (1968) tyrimai leido padaryti vieną svarbią išvadą: pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koncepcijos nėra priešingos viena kitai, nes jose nagrinėjami veiksniai nelabai susiję tarpusavyje, jie sudaro savarankiškas poveikio kryptis.

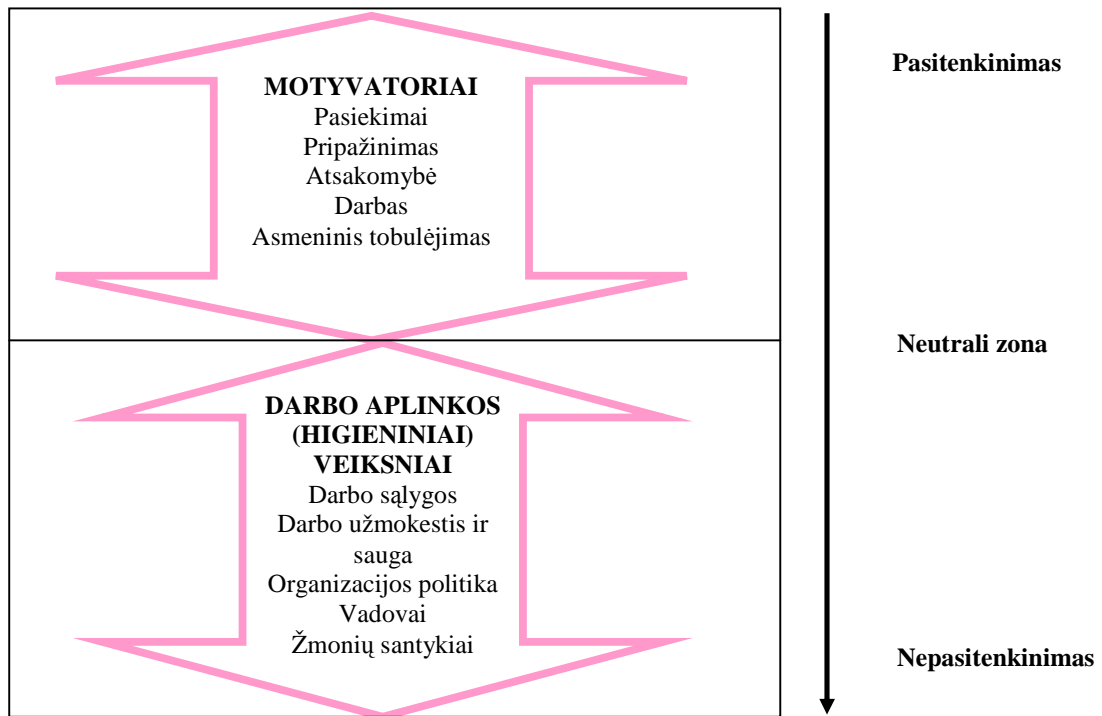
Atsižvelgdamas į gautus rezultatus, F.Herzberg (1968) išskyrė 2 grupes veiksmų: higieninius ir motyvacinius veiksmus (žiūrėti 3 paveikslą). Autoriaus nuomone, higieniniai veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių faktorių lygis yra nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Taigi, higieniniai faktoriai žmonių geriau dirbit nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. F.Herzberg prie higieninių veiksmų priskiria : 1) administracijos politiką; 2) darbo sąlygas; 3) atlyginimą už darbą; 4) tarpusavio santykius su vadovais, pavaldiniais, kolegomis 5) tiesioginės kontrolės lygis. Pasak F.Herzberg, motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačio darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksmų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Tai: 1) sėkmė; 2) karjera, profesinis augimas; 3) pripažinimas; 4) atsakomybė; 5) kūrybinis ir dalykinis augimas.

F.Herzberg savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksmų nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. T.y. darbuotojai patenka į tam tikrą abejingumo būseną. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksmų buvimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, o tik sukelia neutralius jausmus. Tuo tarpu jų nebuvimas sąlygoja negerą darbuotojų savijautą.

Taigi, F.Herzberg nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo 7 pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti (Gražulis, 2005, p. 44):

1. Sumažinti kontrolę, suteikiant darbininkui atsakomybę;
2. Didinti atsakomybę, matuojant rezultatus (o ne užduotis);
3. Kiekvienam duoti pilną ir natūralų darbo vienetą (modulį), kartais visai grupei;
4. Didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę;
5. Vykdytojo ataskaita vadovui;
6. Papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis;

7. Papildoma užduotis gali išplaukti iš darbuotojo asmeninių savybių.



Šaltinis: sudaryta autorės.

3 pav. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija

3 paveikslas puikiai iliustruoja F. Herzbergo (1968) nuomonę, kad pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. T.y. darbuotojai patenka į tam tikrą abejingumo būseną, kai požiūris į darbą tampa apatiškas.

Vadybos specialistai pastebi, jog yra daug bendro tarp A. Maslow ir F. Herzberg darbo motyvacijos teorijų koncepcijų. Abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchiją (pateikta 8 lentelėje).

A. Maslow ir F. Herzberg motyvacijos modelių palyginimas

A. Maslow motyvacijos modelis

Poreikių hierarchija
Savirealizacijos
Pagarbos (savigarbos) ir statuso
Priklausymo (socialinis)
Saugumo
Fiziologiniai

F. Herzberg motyvacijos modelis

Motyvaciniai veiksniai
Darbo turinys, pasiekimai, augimo galimybės, atsakomybė, karjera, pagarba
Higieniniai veiksniai
Santykiai su kolegomis, pavaldiniais ir vadovais, darbo organizavimo ir kontrolės tvarka, darbo sąlygos, darbo apmokėjimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/motivatg/motivate.htm

Apibendrinant 8 lentelę galima išskirti, kad 2-jų veiksmų teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A. Maslow poreikių piramidę. Tuo pačiu, prie motyvatorių priskiriamus veiksmus galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės lygiais.

A. Maslow (1943) manymu, higieninių veiksmų gerėjimas turėtų keisti darbuotojo elgesį. Pvz., jei vadovas skatintų darbuotoją patenkinti vieną iš šių poreikių, tai pastarojo atsakas būtų – efektyvesnis darbas. Tuo tarpu, F. Herzberg (1968) nuomone, darbuotojas į higieninius veiksmus pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimas tampa neadekvatūs arba neteisingas. A. Maslow teorijoje pagrindinis dėmesys skiriamas individo vidiniams poreikiams. Nepatenkinti poreikiai motyvuoja stipriausiai, o jų tenkinimas grindžiamas visais poreikių lygiais, o F. Herzberg žmogaus poreikių koncepcijoje išskiriami savarankišką poveikį darantys darbo aplinkos bei darbo turinio veiksniai. Joje pateikiami įrodymai, jog pasiekus tam tikrą gyvenimo kokybės lygį anksčiau aptartų motyvatorių naudojimas vadovams padeda kryptingai motyvuoti pavaldinius. Kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksmams priskiriami poreikiai, vadovai mažai gali laimėti, ypatingą dėmesį skirdami motyvatorių sužadimui.

V. Gražulio (2005) nuomone, F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos interpretacija galėtų būti tokia, kad žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai. Šalyje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja prioritetinę poreikių skalę. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai faktoriai turi tiesioginį poveikį dirbančiųjų pastangoms ir jų intensyvumui. Anot jo, „dviejų veiksmų“ motyvacijos modelis praplėtė

vadovavimo priemonių „arsenalą“, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese, o kartu vadovai turi suprasti, kad nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka.

1.4.2. Proceso motyvacijos teorijos

Proceso motyvacijos teorijos dar vadinamos elgesio reguliavimo teorijomis. Jos tiria, kaip paskirstomos pastangos, kai žmogus siekia skirtingų tikslų ir kaip pasirenka elgseną. Šios teorijos nepaneigia poreikių, bet tvirtina, kad žmogaus elgesį lemia ne tik jie. Remiantis šiomis teorijomis, žmonių elgesys yra su aplinkybėmis susietų vilčių ir galimų pasirinktos elgsenos rezultatų funkcija.

Lūkesčių teorija. Vroom lūkesčių teorija remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis yra ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta jo elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Viltis suvokiama, kaip norimo įvykio tikimybės įvertinimas. Ši teorija akcentuoja trijų savitarpio ryšių reikšmę (Neverauskas, 2000, p. 69):

- Darbo sąnaudos – rezultatas;
- Rezultatai – atlygis;
- Atlygis – atlygio valentingumas.

Darbo sąnaudų ir rezultato ryšys – tai įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis. Pasak V. Vroom, jeigu darbuotojas pajus, kad nėra šio ryšio, tai jo darbo motyvacija susilpnės. Rezultato ir atlygio ryšys – tai lūkesčiai dėl rezultatų atlyginimo arba paskatinimo. motyvacija bus tuo stipresnė, kuo glaudesnis šis ryšys. Atlygio ir atlygio valentingumo ryšys: atlygis turi skirtingą poveikio jėgą ne tik atskiroms darbuotojų grupėms, bet ir darbuotojams, užimantiems vienodas pareigas. Kadangi įvairių žmonių norai dėl atlygio skiriasi, tai konkretus atlygis (paskatinimas) gali neturėti jokios vertės.

V. Vroom tyrinėjimų ir analizės dėka, galima teigti, kad taikydami lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra įpareigoti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris pakeistų darbuotojų elgesį norima linkme. Kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją, kurios turi paisyti vadovai. Taigi, motyvavimas remiantis lūkesčiais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tuomet, kai jam bus suteikta galimybė realizuoti savo norus. Kad būtų užtikrinta tokia pusiausvyra, organizacijai svarbu suderinti savo tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis (darbuotojų norai turi būti kuo aiškiau išreikšti). Apibendrintai galima teigti, kad motyvaciją lemia trys veiksniai, kurių pagalba galima išvesti tokią formulę, pateiktą 4 paveiksle.

	Organizacijos darbuotojas	Organizacija
Lūkesčiai	Darbuotojas tikisi iš organizacijos 1. 2.	Organizacija tikisi iš darbuotojo 1. 2.
Resursai	Darbuotojas siūlo organizacijai 1. 2.	Organizacija siūlo darbuotojui 1. 2.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal GREENBERG, J., BARON, R. Behavior in organizations, 1997, p. 143.

4 pav. Organizacijos ir jos darbuotojo lūkesčių pusiausvyros modelis

Taigi, remiantis lūkesčių teorija, vadovas, norėdamas motyvuoti dirbančiuosius, turi: įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi, ir stengtis paveikti jį, nurodydamas, kokia yra reali galimybė užsidirbti; akcentuoti atlygio vertę.

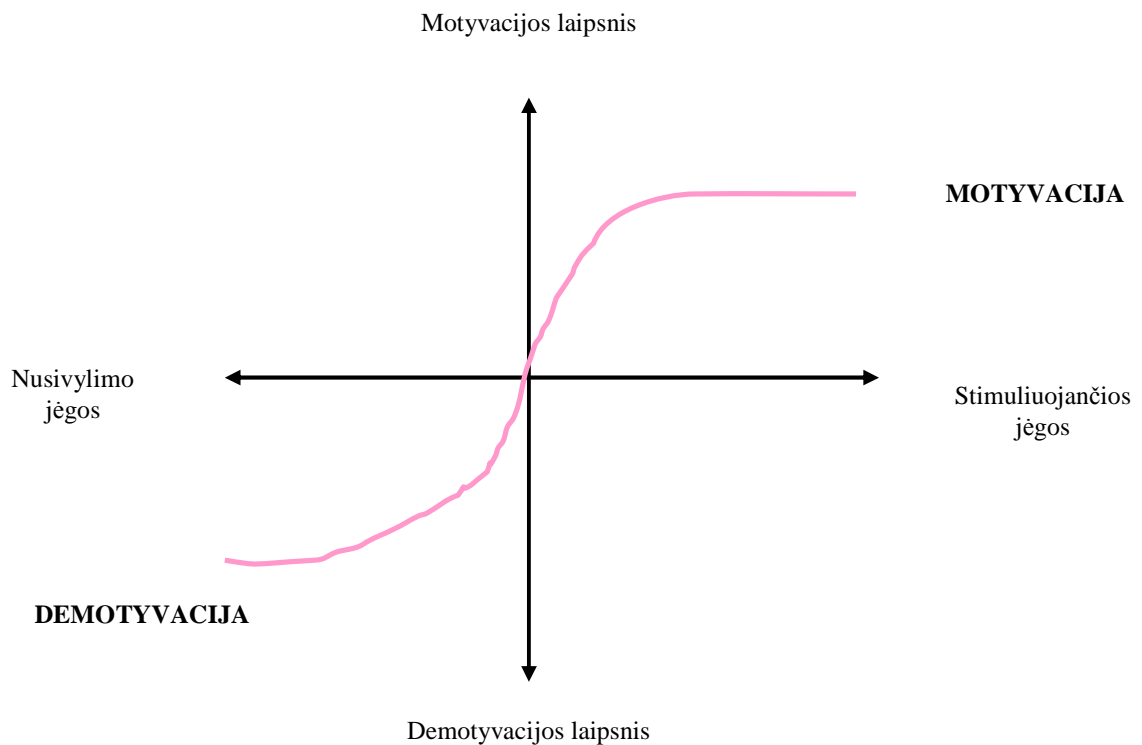
Teisingumo motyvacijos teorija. Adams (1965) sukurta teisingumo teorija remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Anot Kreitner, Kinicki (2005), darbuotojų pasitenkinimo lygis yra susijęs su palyginimais tarp:

- savo pastangų, kurias atiduoda įmonei, ir to, ką iš jos gauna;
- to, ką gauna jie ir ką gauna kiti.

Taigi, remiantis Adams teisingumo teorija, galima prieiti prie išvados, kad tol, kol darbuotojai nebus tikri, kad jų darbas ir atlyginamas teisingi, jie stengsis sumažinti darbo sąnaudas. Teisingumo suvokimo subjektyvumas lemia tai, jog žmogus dažniausiai linkęs sureikšminti savo pastangas ir kartu sumenkinti kitų darbuotojų indėlį. Na, o atlygio skirtumus lemia skirtingos priežastys, kurias savo pavaldiniams turi paaiškinti sumanūs vadovai.

Demotyvaciją sukeliantys veiksniai. F. Herzberg (1968) motyvacinėje teorijoje teigiama, kad nepasitenkinimą sukelia tik higieniniai veiksniai, o motyvaciniai veiksniai (galimybė daryti karjerą, atsakomybė, tinkamas pasiekimų įvertinimas, valdžios ir saviraiškos atskleidimas, o ypač patys užduoties turinys) nepasitenkinimo nesukelia. Cuendet G. Emery Y. Nankobogo F. teigia, kad ryšiuose, kuriuose darbuotojas palaiko su savo užduotimi, laiko bėgyje vystosi arba nutolimas, abejingumas. Autorių nuomone, užduoties turinys, jos patrauklumas, darbo stažas, grupės ir organizacijos suderinamumas yra veiksniai, kurie daro įtaką teigiamam arba neigiamam emocinio ryšio formavimuisi.

Cuendet G. Emery Y. Nankobogo F. darbuotojų motyvacijos darbe laipsnį pavaizduoja sinusoidė 5 paveiksle.



Šaltinis: BUČIŪNIENĖ, I. Personalo motyvavimas, 1996, p. 30.

5 pav. Cuendet G. Emery Y. Nankobogo F. motyvacijos būsenų sinusoidė

Penktame paveiksle pavaizduota motyvacijos būsenų sinusoidė. Tai reiškia, kad demotyvacijos būseną gali iššaukti pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, užduoties skurdumas, trūkstant atsakomybės, tironiškas vadovavimas. Demotyvuoto darbuotojo elgesys pasireiškia pravaikštomis, pasikartojančiais prieštaravimais ir kitokiais nepasitenkinimo pasireiškimais, nesusijusiais su konkrečia problema.

1.5. Motyvacinio metodo pasirinkimas

Organizacijos vadovas pasirenka motyvacinį metodą, atitinkantį jo organizacijos tikslus. Kiekvienas vadovas, dirbdamas skirtingą darbą įvairiose situacijose, naudoja skirtingus motyvavimo metodus. *Lyderio asmenybė, pasitikėjimas, darbo pobūdis, organizacijos situacija* – tai veiksniai, kuriais remiantis pasirenkamas vienas ar kitas motyvavimo metodas.

Anot literatūros, galima teigti, jog diktatoriški ir pasipriešinimo negalintys toleruoti žmonės motyvaciniais metodus renkasi pagal savo charakterio savybes. Kintamo charakterio, lengvai sukalbami ir besistengiantys patikti kitiems, dažniausiai renkasi visai skirtingą motyvacinį metodą – tokį, kuris atitiktų asmeninius jų bruožus. Visi šie pasirinkimai yra grįsti lyderio asmenybės veiksmu. Kalbant apie pasitikėjimą darbuotojais, tai jis yra grįstas *D. McGregor'o* (1960) teorija. Kiekvieną motyvacijos modelį lemia vadovo požiūris į žmones. Douglas McGregor (1960) pastebėjo, kad bet koks motyvacijos modelis turi būti susiejamas su vadovo valdymo stiliumi. Valdymo stilius motyvacijos kontekste – tai vadovo įprasta elgesio su pavaldiniais maniera, parodanti daromą poveikį ir naudojamas paskatas tikslų siekimui. Tradicinis modelis remiasi nurodymais, griežta organizacine tvarka. Pasak Gražulio (2005), autokratiškas vadovas savo misiją supranta kaip darbuotojų laikymą „geležiniuose gniaužtuose“, tuo tikslu nuolat stengiasi gauti vis daugiau valdžios ir pagal asmeninę nuovoką, visai neabejodamas, daro poveikį pavaldiniams. Žmonių santykių modelyje vadovo požiūris grindžiamas jau kitokia elgsena su pavaldiniais, nes pripažįstama, kad jie asmeniškai nori būti naudingi ir kam nors priklausyti.

Meckon (1997) nuomone, kad Douglas McGregor ir yra vienas pirmųjų pradėjusių nagrinėti vadovų valdymo stilių sąsajas su darbuotojų motyvacija. Douglas McGregor suformulavo prielaidas, pagrįstas dviem skirtingais požiūriais į vadybą, plačiai žinomas kaip teorija „X“ ir teorija „Y“. Remiantis teorija „X“, darbuotojus motyvuoja tik jų pačių ekonominiai interesai, todėl darbuotojus reikia nuolat prižiūrėti ir versti dirbti, o teorija „Y“ teigia, kad dirbdami žmonės realizuoja įgimtą tobulėjimo potencialą, tam tikromis aplinkybėmis prisiima atsakomybę ir padeda spręsti organizacijos uždavinius. „X“ tipo vadovai asmeniškai vadovauja pavaldžių darbuotojų darbui ir, siekdami jo įvykdymo, neretai griebiasi psichologinio spaudimo, net prievartos pavaldinių atžvilgiu. Jiems patinka „apsiginkluoti“ įvairiomis taisyklėmis, kurios „kietai“ reglamentuoja pavaldinių elgesį. Kai „X“ tipo vadovas vengia atviros prievartos ir vietoj to naudoja paskatas, tada toks vadovas pripažįstamas kaip „nuolankus autokratas“. „Y“ tipo vadovai palyginti daug laiko skiria sukuriant pavaldiniams patrauklią darbo aplinką, kad pastarieji galėtų jaustis, jog jų vykdomas darbas jau yra tam tikra paskata. Tokie vadovai deda nemažai pastangų atvirumo, pasitikėjimo bei savitarpio atmosferos organizacijoje sukūrimui (Meckon, 1997, p. 491).

Daugelio mokslininkų teigimu, teorija „X“ ir teorija „Y“ yra bene vienas didžiausių laimėjimų vadybos teorijos istorijoje. Japonų kilmės amerikietis, Williamas Ouchis, pateikė dar ir trečią alternatyvą - teoriją „Z“, t.y. „racionalaus žmogaus“ teorija, turbūt labiausiai susijusią su ekonomistų požiūriu į žmogų. Anot, the Open University dėstytojo-konsultanto, V. Mokšino (2003), D. McGregoras netvirtino, kad teorija „Y“ teisinga, o „X“ klaidinga, bet vienas pirmųjų išskėlė *situacinio* požiūrio į vadovavimą reikšmę.

Taigi, motyvacinis požiūris grindžiamas tuo, kad žmonės geriau atlieka užduotis tuomet, kai yra motyvuojami. Vadovavimo veiksmams turi būti siekiama ugdyti, skatinti ir palaikyti darbuotojus (Vladimir Mokšin, 2003).

Daugelis, Lietuvos autorių, „X“ ir „Y“ teorijas priskiria vien prie valdymo stilių nagrinėjamos problematikos. S. Butkus (1996) nuomone, norint geriau suvokti vadovo poveikio pavaldiniui būdų esmę, reikia išnagrinėti žmogaus poreikius ir jų tenkinimo galimybes. Taigi, S. Butkus poveikį darbuotojams, naudojant Douglas McGregor teorijas, sieja su valdymo metodais (Butkus S., 1996, p. 84).

V. Gubicaitės-Šilingienės (1998) nuomone, nors ir pripažįstamas ryšys tarp vadovui būdingo valdymo stiliaus bei darbuotojų poreikių, tačiau akcentuojama, kad propaguojant šiuos svarbius teiginius („X“ ir „Y“ teorijos) buvo nukrypta į kitą kraštutinumą: socialinis modelis tapo žaidimu iš apačios į viršų, bandymu pradėti revoliuciją per personalo kvalifikacijos skyrių. Douglas McGregor to visą laiką bijojo ir teigė, kad teorijos „Y“ teiginiai neneigia, jog valdžia reikalinga, bet jie neigia, kad valdžia yra tinkama visiems tikslams ir visoms aplinkybėms (Gubicaitė-Šilingienė V., 1998, p. 15). Čia autorės pozicijoje prioritetas skiriamas valdymo stiliams. J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001) aiškinimu Douglas McGregor indėlis yra reikšmingas, nes padeda suprasti vadovų valdymo stilių įtaką žmogaus motyvacijai.

Pasak Oldcorn (1999), statyti organizaciją pagal „X“ teorijos principus dar nereiškia vesti ją į bankrotą, vienodai kaip „Y“ teorijos principų įgyvendinimas negarantuoja norimų pasiekimų (Олджорн, 1999, p. 189). Todėl organizacijos vadovai, savo veikloje besiremiantys „X“ teorijos nuostatomis, puikiai gali pasireikšti organizacijose, kur reikalaujamas griežtas pavaldumas, statutinė tvarka ir veiklos motyvavimui pakanka naudoti fiziologinių bei saugumo poreikių skatinimo priemonės. Tačiau išibėgėjus internacionalizacijos bei globalizacijos procesams neabejotina, kad vis labiau „Y“ teorijos nuostatos įsiskverbs į daugelio Lietuvos organizacijų vadovų praktiką.

Dar vienas veiksnys, įtakojantis motyvacinio metodo pasirinkimą yra darbo pobūdis, kai dauguma darbų apriboja individualius kontaktus tarp darbuotojų, vadovų ir pavaldinių. Taigi, darbo tikslai bei darbuotojų pareigos yra glaudžiai susiję, bet individualūs jų kontaktai skiriasi. Žinoma, jog visi darbai yra skirtingo pobūdžio, todėl vadovas turi į tai atsižvelgti ir nuspręsti, kurį motyvacijos požiūrį geriau taikyti. Pvz., jei darbe turi būti priimami sprendimai, reikia pasirinkti tokį motyvacinį metodą, kad ir pavaldiniai būtų įtraukti į sprendimų priėmimą. Ir dar vienas veiksnys minimas daugelio autorių veikaluose yra organizacijos situacija, kuomet vadovas jaučia, kad negali būti naudingas organizacijai, neturi reikšmės nei pavaldinio laipsnis, nei darbo įvertinimas pagal nuopelnus, nei asmenybė. Kai normos ar standartai užimamoms pareigoms yra diktuojami (pvz., kariuomenėje), kai mokesčiai yra per

aukšti (privačioje bendrovėje) arba kai vyksta rinkimai vyriausybėje, vadovas pasirinkti motyvacinį metodą pagal situaciją.

Vadovai įvairiais motyvaciniais metodais gali veikti darbuotojus, atsižvelgdami į jų poreikius. V. Baršauskienės (1999) nuomone galima išskirti penkis pagrindinius motyvacinius metodus: direktyviškumas; paternalizmas; kompromisas; lenktyniavimas; bendradarbiavimas.

Taigi, autorės nuomone, direktyviškumas pasireiškia tuomet, kai vadovai, norėdami parodyti savo įtaką pavaldiniams, jiems įsakinėja. Jei darbuotojams nuolat nurodinėjama, ką daryti ir kaip daryti, per ilgesnį laiką jie įpranta prie tokio stiliaus ir daro tik tai, kas jiems nurodoma. Dėl tokio vadovavimo metodo darbuotojai jaučia, kad jų darbas yra ribojamas, jiems paliekama mažai laisvės veikti savarankiškai, jie mano, kad vadovas, ribodamas darbą, riboja ir jų atlyginimą. Tie, kuriems aktualus pasitenkinimas darbu, tada nepatenkina savo poreikių. Direktyviškumo pasekmė ta, kad darbuotojai, kuriems nuolat nurodinėjama, ką daryti, daro tik tai, ir nieko daugiau. Kitas neigiamas direktyviškumo rezultatas tas, kad per ilgesnį laikotarpį darbuotojai, kuriems aktualus pasitenkinimas darbu, nepatenkina savo poreikių. Jos įsitikinimu paternalizmas remiasi dviem prielaidomis:

1. būk geras darbuotojams, ir jie tau būs dėkingi ir lojalūs;
2. laimingi ir lojalūs darbuotojai, efektyvesnis, geresnis darbas.

O paternalizmo taikymo problemos pasireiškia tuo, jog dalis žmonių nemėgsta būti priklausomi nuo kitų, jie nori patys tvarkyti savo likimą. Taip pat darbuotojai gali tapti nedėkingi už jiems teikiamas geroves – nemokamus pasilinksminimus, nuolaidas už gaminamus produktus, nuolaidas už pokalbius. Apie kompromisų teoriją ji sako, kad tai atitinka šūkį - “gyvenk ir leisk gyventi”. Pagrindinis šios teorijos skirtumas nuo kitų metodų yra tas, kad darbo sąlygos yra daugiau ar mažiau nustatomos darbuotojų ir vadovų kartu, jos nėra vadovų diktuojamos pavaldiniams. Lenktyniavimas, anot jos, tai noras pasiekti aukšto produktyvumo, kai darbas pats savaime nėra labai įdomus, reikia sukelti pinigų poreikį bei pasisekimo ir pripažinimo poreikius. Taip pat ji teigia, kad tai yra tradicinė motyvacijos priemonė prekybinėse įmonėse, kai darbuotojai lenktyniauja, kad būtų padidintas jų atlyginimas ar kt. skatinimo formos. Kai darbuotojas sunkiai dirba ir reikia didelio produktyvumo, tuomet lenktyniavimas pasirenkamas kaip motyvacija. X teorija yra pagrindinė lenktyniavimo teorija. Galiausiai autorė išskiria ir dar vieną motyvavimo metodą – tai bendradarbiavimas, kai vadovas pasirenka bendradarbiavimo stilių, mažai reikia smulkmenišką vadovavimo ir prievartos, o kolegos darbe tarpusavyje konsultuojasi ir gauna nemažą atsakomybę. Darbuotojai puikiai patys geba atlikti savo darbus ir jiems nereikia, kad juos nuolat kontroliuotų bei stovėtų šalia. Bendradarbiavimo pagrindas yra Y teorija.

Toliau analizuojant motyvavimo metodų pasirinkimą, galima būtų paminėti ir V. Baršauskienės (1999) išskirtą universalią „*Kelias – poreikis*“ motyvacinę koncepciją. Pagrindinės šios koncepcijos idėjos (Baršauskienė V., 1999, p. 96) :

- vadovui, kuris supranta „kelia-poreikį“, geriau seksis motyvuoti darbuotojus;
- „kelio-poreikio“ koncepcija paaiškina, kurie motyvaciniai metodai bus rezultatyvūs, o kurie-ne;
- darbuotojai jausis paskatinti sunkiau dirbti organizacijos labui, jeigu jaus, kad jų darbas – tai būdas patenkinti savo svarbius poreikius.

Ši koncepcija teigia, jog darbuotojai bus motyvuoti gerai dirbti tik tuo atveju, kai geras darbas bus kelias, vedantis prie jiems svarbaus poreikio patenkinimo. „Kelio-poreikio“ motyvacijos pradinis taškas yra darbuotojo pastanga, kuri turi vesti prie galutinių organizacijai svarbių tikslų, kai darbuotojai turi reikalingų sugebėjimų, galimybių ir patyrimo atlikti savo darbą. Dažniausiai darbuotojai traktuoja savo pastangas kaip tiesiogiai vedančias prie atlygių, kurie patenkina svarbius jų poreikius. Autorės nuomone, „kelio-poreikio“ analizė pateikia atsakymą į vadovų klausimą: „Kaip man motyvuoti darbuotojus?“ Atsakymas į šį klausimą – atlygis už darbą darbuotojams svarbia forma (pinigais, laisvomis dienomis, pripažinimu).

Galima daryti išvadą, kad motyvacinis metodas sėkmingas tada, kai atliekant darbą per jį patenkinami asmeniniai poreikiai. Taigi, motyvacinis metodas išreiškia būdą, kuriuo vadovas gali turėti įtakos darbuotojams. Vadovas gali pasirinkti vieną iš penkių pagrindinių motyvacinių metodų: direktyviškumo, paternalizmo, kompromiso, lenktyniavimo ir bendradarbiavimo. Pasirinkimas priklauso nuo vadovo asmenybės, jo santykių su pavaldiniais, pasitikėjimo pavaldiniais laipsnio, darbo pobūdžio ir įvairių organizacinių veiksnių.

Vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“ gali daryti poveikį darbuotojų elgesiui. Tam galima naudoti materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei moralinio skatinimo priemones (žiūrėti 9 lentelę).

Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių – “gėrybių krepšelio” – kompleksinė sistema

Skatinimo forma	Motyvacinio priemonės
1. Materialinis skatinimas	
1.1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinas darbo apmokėjimas, taip pat alga;
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
Dalyvavimas akciniame kapitale	Diividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus taip pat su nuolaida).
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
1.2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose.
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms programoms ir lengvatoms padengimas.
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas.
Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.

2. Nematerialusis (moralinis) skatinimas	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išieiginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kulti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuoraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

Šaltinis: STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R.; GILBERT, D.R. Vadyba, 2001, p. 434-435.

Anot 9 lentelės autorių, prie tiesioginio materialinio skatinimo priemonių priskiriama: darbo apmokėjimas, vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, dalyvavimas įmonės kapitalo bei pelno paskirstyme, papildomų išmokų planai. Netiesioginio materialinio skatinimo priemonės gali būti: transporto išlaidų apmokėjimas, nemokamo maitinimo organizavimas, parama iš įvairių organizacijos fondų, išlaidų studijoms ir mediciniam aptarnavimui apmokėjimas ir kt. Poveikis darbuotojams, skatinant nematerialiai, pasireiškia per užimtumo laiko reguliavimą, darbo proceso kūrybinių elementų didinimą, pripažinimo programų vystymą ir kt.

Analizuojant materialias paskatas, galima būtų paminėti ir autorės B. Damašienės (2002) požiūrį, kad į bazinį darbo užmokestį įeina darbuotojo kvalifikaciniai skirtumai esant vidutiniam darbo našumui bei tai sąlygoja minimalų socialiai teisingą darbo užmokestį. Gali būti nustatomi skirtingi pareiginiai lygiai: darbininkų ir administracijos darbuotojų, inžinieriaus personalo, kai jiems nustatomas skirtingas pastovus darbo užmokestis. Anot Stephen P. Robbins (2003) kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe, darbuotojas gauna tiek, kiek jis sugebėjo padaryti, dažniausiai tai būna procentas nuo parduotų prekių sumos arba įmonės apyvartos. Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų, kur paprastai laikomasi tokių principų: apskaičiuojamas bendras viso kolektyvo darbo užmokestis, atsižvelgiant į pasiektus rezultatus; darbo užmokestis paskirstomas kolektyvo nariams, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo indėlį. Darbo indėlis gali būti apskaičiuojamas įvairiai, t.y. gali būti skirstoma proporcingai kiekvieno darbuotojo dirbtam laikui, kvalifikacijai ir t.t.(Stephen P. Robbins, 2003, p. 85). Galima paminėti ir G. Dressler (2001) nuomonę apie fiksuotas ar kintamas premijas už ypatingus pasiekimus, t.y. individualius nuopelnus įvertinantis atlyginimo kėlimas,

kuris rodo įmonių norą pripažinti ir įvertinti darbuotojo individualius pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Taip pat G.Dessler G. (2001) teigia, kad taikant tokį metodą dauguma darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį. Tokio metodo taikymas gali sustiprinti visų darbuotojų įsipareigojimą prieš firmą, dalyvavimo jos valdyme ir partnerystės jausmus. Tai padeda sumažinti darbuotojų kaitą ir skatinti taupumą. Kai kurie autoriai prie materialinių motyvatorių mini ir įmonės akcijų įsigijimą, kai akcijų suteikiama daugiausia pridėtinės vertės sukuriantiems darbuotojams, kai tokiu būdu įmonė užsitikrina jų lojalumą ir gali tikėtis apyvartos bei pelno augimo. Taip pat, kaip materialinis motyvatorius yra ir netiesioginis natūrinis atlyginimas, kurį gali taikyti šiek tiek didesnės įmonės, uždirbančios daugiau pajamų galinčios naudoti ir kitokius skatinimo metodus, tokius kaip tarnybinio automobilio, mobiliojo telefono suteikimas, nuolaidas įmonės produkcijai, mokymosi stipendijas (kursų, mokslų apmokėjimas), dovanos, parama šeimai. Visi šie metodai taikytini tik tuomet, kai įmonės pajamos pakankamai didelės, nes kitu atveju gali neužtekti lėšų kitiems ne mažiau svarbiems dalykams.

Materialinis skatinimas užima ženkliai vietą žmonių darbinėje veikloje, tačiau ne mažiau svarbus ir moralinis skatinimas, juk visi norime būti pastebėti ir įvertinti.

Jau nuo senų laikų egzistuoja aforizmas, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos sandauga. Kompanijos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis kompanijos resursas ir kapitalas (Vadovo pasaulis, 2006, Nr. 7-8).

Kai yra balansas tarp asmeninės ir darbinės veiklos, tuomet įmonės darbuotojas suinteresuotas dirbti su visa energija. Moralinių stimulų panaudojimo efektyvumas, yra mažai teišnagrūnėtas, jais mažai kas tiki (be to būtent taip mąsto daugiau vadovų, nei darbuotojų). Šiuolaikinėje konkurencingoje globalioje ekonomikoje dauguma organizacijų spaudžiamos mažinti kaštus. Taigi nepiniginis darbuotojų skatinimas gali būti labai patrauklus, nes pripažinti puikius darbuotojo veiklos rezultatus dažnai kainuoja labai mažai arba iš viso nekainuoja (Stephen P. Robbins, 2003, p. 85). Galima paminėti tokius moralinius motyvatorius, kurie pakankamai veiksmingi darbuotojų atžvilgiu ir pateikti 10 lentelėje.

Moralinių motyvatorių poveikis darbuotojams

Moraliniai motyvatoriai	Poveikis darbuotojams
1. Organizacijos pavadinimas	Dauguma darbuotojų trokšta dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Didžiųjų organizacijų darbuotojai mano, kad jie ten gali pasiekti daug daugiau, palaipsniui kopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje įmonėje. Galima teigti, kad profesionalios karjeros elementas yra kadru rotacija, kuri turi daugiau šansų egzistuoti būtent didesnėje įmonėje. Kilimas karjeros laiptais, keičiant pareigas leidžia darbuotojui pastoviai tobulintis, tai tam tikra galimybė siekti “plataus akiračio žmogaus” titulo.
2. Galimybė save realizuoti	Savirealizacijos galimybės apima darbuotojų statusą ir įgaliojimus. Ką darbuotojas gali daryti savo darbo vietoje? Ar gali besąlygiškai priimti sprendimus? Kokia yra darbuotojo vystymosi galimybė? Kai darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tuomet šis faktas mažina atliekamo darbo efektyvumą. Stipri personalo motyvacijos priemonė – nauja patirtis bei naujų žinių įgijimas. Darbas tampa vieta, kur galima panaudoti visus savo sugebėjimus bei įgyti naujų vertingų žinių.
3. Darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje	Nuolatinis darbuotojų informavimas apie organizacijos pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes leidžia pasijusti visaverčiu organizacijos dalyviu. Kuo daugiau informacijos apie organizacijos būklę turi, kuo geriau jie yra susipažinti su kompanijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, atlieka skiriamas jiems pareigas. Informavimas organizacijoje gali būti įgyvendinamas informacinio leidinio pagalba, tai gali būti organizacijos internetinis puslapis, kuriame taip pat galima rasti paskutines žinias, perskaityti pokalbį su vadovu ir t.t.
4. Organizacijos stabilumas	Tai vienas stipriausių motyvatorių, sukeliančių pasitikėjimą organizacija. Tačiau jei kompanijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi patys lojaliausieji organizacijos darbuotojai pradeda ieškotis naujo darbo. Stabilios organizacijos leidžia darbuotojui ne tik gauti sutartą atlygį laiku, bet jis gali planuoti savo ateitį bei karjeros augimą.
5. Kolektyvinis darbas	Tai reiškinys, kai darbo vietose yra formuojama vieningos komandos pasaulėžiūra.
6. Darbuotojų įvertinimas	Kiekvienas darbuotojas tikisi teigiamo savo darbo įvertinimo, kurio efektyvumas gali būti skatinamas sveikinimų bei įvairių padėkų pagalba. Vadovas gali pats parengti savo personalo vertinimo mechanizmus. Kadangi kiekvienas darbuotojas savo darbo vietoje nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl svarbus ir reikalingas yra konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją.
7. Profesionalios karjeros galimybė	Dažnai darbuotojai pradėdami savo profesinę veiklą bando įsivaizduoti, kad po tam tikro laiko eis aukštesnio lygio pareigas bei dirbs įdomesnę, atsakingesnę darbą, t.y. darys tai, ko iš tikrųjų nori. Taigi, organizacijos vadovybė suteikdama savo darbuotojams galimybę pakilti karjeros laiptais paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybės bei kurti ir realizuoti naujas idėjas.
8. Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės	Kai darbuotojai sulaukia įvertinimo iš savo vadovų, jų darbinė veikla tampa efektyvesnė bei geriau atliekamos pavestos užduotys, o pagirtas darbuotojas dar labiau stengsis patenkinti darbdavio lūkesčius. Taigi, darbuotojų pagyrimas už gerai atliktą darbą, kartais netgi nebylus įvertinimas gali padaryti įtaką darbuotojo darbo našumui.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, skatinimas – viena geriausių priemonių darbuotojų motyvacijai didinti. Yra labai daug būdų, kaip atsilyginti už gerai atliktą darbą. Taikant daugelį iš jų, nereikia jokių piniginių išlaidų, o jei ir reikia, tai labai nedidelių. Kad ir kaip būtų keista, tačiau tyrimai rodo, kad paprasti skatinimo būdai yra vieni veiksmingiausių: įdomus darbas; viešas įvertinimas; laisvas laikas; informacija; grįžtamasis ryšys;

įtraukimas; nepriklausomybė; šventės; lankstumas; atsakomybės didinimas (Vadovo pasaulis, 2004, Nr. 3, p. 18).

Visi paminėti motyvavimo būdai yra daugiau ar mažiau standartiniai. Tačiau galima pasirinkti ir nestandartinius motyvavimo būdus, kuriuos užsienio kompanijos taiko jau kurį laiką. Tyrimai rodo, kad tokius motyvavimo būdus, darbuotojai priima puikiai ir su šypsena. Vienas tokių motyvavimo būdų yra galimybė motyvuoti jaunystę, jei kolektyve dirba daug jaunų narių. Dar vienas motyvavimo būdas yra surengti organizacijoje geriausio darbuotojo konkursą ir nugalėtojui savaitei įteikti raktelius nuo boso automobilio.

Norint sukurti motyvuojančią darbo aplinką, galima pasitelkti ir *Fish!* filosofiją. Kaip teigia organizacijų vystymo centro vyriausioji specialistė M. Trakumaitė, kad šią filosofiją daugiau nei prieš tris dešimtmečius sugalvojo keli jauni, linksmi ir ambicingi vyrukai, nusipirkę bankrutuojantį Sietlo žuvų turgų ir nusprendę įgyvendinti du pagrindinius tikslus: 1) dirbti taip, kad patiems būtų smagu bei 2) padaryti Sietlo žuvų turgų įžymiausiu turgumi pasaulyje. Taigi, pagrindiniai *Fish!* Filosofijos principai (Vadovo pasaulis, 2004, Nr. 5, p. 22):

1. Pasirink požiūrį;
2. Žaisk;
3. Būk čia ir dabar;
4. Nudžiugink kitą.

Šios filosofijos išraiškos forma yra labai lanksti, todėl pačios įvairiausios organizacijos (pvz., Boeing, Amazon.com, Nokia, Radisson SAS, McDonald's ir daugelis kitų) geba priimti jos principus ir jais remtis savo veikloje. *Fish!* Filosofija propaguoja pozityvumą, atsidavimą tam, ką šiuo metu darai, siekį dirbti kūrybiškai ir teikti džiaugsmą kitiems. Ji skatina prielaidas formuoti tokiai organizacijos kultūrai, kuri skatina pagarbą, toleranciją, kūrybiškumą, leidžia atsiskleisti kiekvieno darbuotojo potencialui.

Verta dar kartą užakcentuoti paprastą tiesą, kad mus skatina ne vien pinigai, t.y. mums svarbi ne tik išorinė motyvacija. Mes norime puoselėti savigarbą, džiaugtis bendravimu, įgyvendinti savo galimybes. Taigi, mus motyvuoja įdomios užduotys, noras dirbti, meistriškumo siekis, jausmas, kad esame išmaningi, kūrybingi, vertingi. Tai – vidinė motyvacija, kurią *Fish!* filosofijos principų puoselėjimas gali smarkiai sustiprinti.

Galima paminėti dar vieną motyvavimo filosofiją, kuri yra vadinama *Zapp!* bei apima konkrečius keturis įrankius bei keturis žingsnius. Keturi *Zapp!* įrankiai:

1. Kryptis: Paaiškinti kodėl (vizija, tikslai, uždaviniai);
2. Žinios: Galimybių suteikimas (įgūdžiai, informacija, išorinė aplinka, apžvalga, požiūris);

3. Ištekliai: Darbinės aplinkos suteikimas (žmonės, pinigai, laikas, materialiniai ištekliai);
4. Parama: Būvimas kartu (patvirtinimas, coachinga's, atgalinis ryšys, paskatinimas, pripažinimas).

Keturi *Zapp!* žingsniai:

- Savo vertės išlaikymas;
- Atidus klausymasis ir atsakas;
- Pagalbos prašymas atliekant užduotis ar sprendžiant problemas;
- Pagalbos pasiūlymas neatimant atsakomybės.

Galima daryti išvadą, kad organizacijos vadovas turi gebėti sukurti tinkamą ir teisingą motyvacinę sistemą bei integruoti ją į bendrą organizacijos valdymo strategiją. Taigi, geras vadovas turi mokėti demonstruoti susidomėjimą žmonėmis, dirbančiais organizacijoje ir suprasti, kad personalo poreikių tenkinimas reiškia produktyvumo didėjimą, pastovų organizacijos vystymąsi ir t.t. Taigi, darbuotojų motyvavimas turi tapti bendra organizacijos strategijos dalimi, o pagrindinis personalo motyvavimo tikslas – suvienyti organizacijos darbuotojus ir nukreipti jų veiklą bendro tikslo siekimui. Darbuotojų motyvavimo priemonės yra veiksmingos tik tuomet, kai jos yra taikomos kaip vieninga sistema, o ne atskirai.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO METODOLOGIJA

Didėjant kvalifikuotos darbo jėgos poreikiui darbuotojų savarankiškumo, iniciatyvumo, išsipareigojimo, „nuosavybės“ jausmo ugdyimas padeda šiuolaikinėms organizacijoms išsaugoti didžiausią savo konkurencinį pranašumą – darbuotojus. Toliau aiškinantis motyvavimo problemas bei reziuumuojant pirmos dalies teorijas galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir koncepcijų (visos jos yra teisingos, tačiau ne visos jos gali būti taikomos mūsų šalyje). Demokratijos ir pažangos augimo kryptimi vykstantys visuomenės transformacijos procesai lemia šiuolaikinės motyvacijos teorijų taikymą privačiajame sektoriuje, tačiau būtina suprasti, kad motyvavimas, būdamas daugialypiu socialiniu reiškiniu ir labai sudėtinga veiklos sfera, ne tik glaudžiai siejamas su visuomenės evoliucija, bet yra sąlygojamas tautinės kultūros. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos – perėjimas nuo atskirų motyvavimo priemonių taikymo prie vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 240). Todėl vakarietišku motyvacijos teorijų adaptavimas organizacijų valdyje, gali būti vykdomas tik atsižvelgiant į Lietuvos privataus sektoriaus darbuotojų esminius kultūrinius ir ekonominius skirtumus, lyginant su kitomis šalimis, kurių motyvacijos teorijas bandoma įdiegti.

Ar Lietuvos organizacijų vadovai supranta darbuotojų veiklos motyvavimo svarbą, su kokiomis problemomis jie susiduria, kokias motyvavimo sistemas renkasi? Visiems iškeltiems klausimams reikalingi empiriniai tyrimai, pagrįsti praktikų atsakymais.

Šiame skyriuje bus aptarti jau žinomi rezultatai, pagrįsti empiriniais tyrimais, darbuotojų motyvavimo srityje bei aprašytas tyrimas, kuris, išryškinus darbuotojų motyvavimo problemas bei tendencijas leis sukurti savitą, ištirtai organizacijai tinkančią darbuotojų motyvavimo sistemą (modelį).

2.1. Ankstesnių empirinių tyrimų apžvalga

Atliekant empirinį tyrimą prieš tai pravartu išsiaiškinti, kas jau nuveikta tiriant vieną ar kitą mokslinę sritį. Todėl žvalgomas tyrimas – kaip vienas iš tyrimo proceso etapų bus panaudotas atliekant jau esamų tyrimų apžvalgą bei pasitarnaus tiriant darbuotojų motyvavimo problemas organizacijose.

Informatyvus empirinis tyrimas bei jo rezultatai aprašyti L. Marcinkevičiūtės moksliniame straipsnyje – „Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai“ (Organizacijų vadyba: socialiniai tyrimai, 2005, Nr.1). Autorės tyrime dalyvavo trijų savivaldybių (Kaišiadorių,

Elektrėnų, Trakų) darbuotojai, o didžiausias dėmesys yra sutelktas į savivaldybių darbuotojų veiklos motyvų struktūrą bei jų kitimo tendencijas (perėjimo laikotarpis - iš planinės ekonomikos į rinkos ekonomiką). Taigi, toliau keletas reikšmingų tyrimo rezultatų.

Remiantis minėtu tyrimu nustatyta, kad 30% respondentų renkasi galimybę pritaikyti savo profesinius gebėjimus darbe; 29% – galimybę tobulinti savo profesinį-kvalifikacinį lygį; 20% – gerą atlyginimą ir 18% – galimybę būti paskirtam į aukštesnes pareigas.

Remiantis respondentų atsakymais galima daryti išvadą, kad šiuo metu pagrindiniu veiklos motyvu tarp savivaldybių darbuotojų (30%) įvardijamas profesinių gebėjimų taikymas darbe. Jų nuomone, gebėjimai gali užtikrinti kūrybinę saviraišką, padėti išsiaiškinti galimybes naujoje veikloje (kuri gali būti patraukli savo naujumu, neapibrėžtumu ir rizikingumu). Profesinių gebėjimų taikymas naujoje veikloje didina asmeninį patyrimą, žinias, emocinius išgyvenimus. Lietuvoje ekonominių sistemų transformacijos laikotarpiu, kai nesusiformavusios būtinos rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidos, akivaizdi disproporcija tarp įgimtų ir įgytų gebėjimų.

Tyrimo duomenimis, 56% savivaldybių darbuotojų yra patenkinti savo atliekamo darbo turiniu, tačiau likusioji respondentų dalis, kaip demotyvuojančias priežastis įvardijo: techniškai gerai parengtos dokumentacijos nepakankamumą (39%), nekvalifikuotą vadovavimą (31%), vadovų įsakymų nuomonės nepastovumą (23%), neaiškius, netikslius nurodymus (12%) bei vadovo charakterio ypatumus (6%).

P. Jucevičienė ir kt. (1995) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į higieninius bei motyvuojančius veiksnius (buvo apklausta 450 žmonių Kauno mieste). Šio tyrimo duomenimis didžiausiai daliai respondentų (81,2%) pasitenkinimą darbu įtakojantis motyvatorius yra patraukli darbo esmė, mažiausiai – paaukštinimo galimybė (48,9%). Daugiausiai nepasitenkinimo sukeliantis veiksnys – žemas darbo užmokestis, mažiausiai – garantijų dirbti dabartinį darbą ateityje nebuvimas (58,5%).

Dar vienas tyrimas, atspindintis ryšį tarp žmonių elgesio ir jų statuso, atliktas amerikiečių psichologijos profesoriaus Grego J. Goldo – “Kas lemia vadovo elgesį?”, skelbtą (www.psychologytoday.com). Psichologijos profesorius Gregas J. Goldas nustatė, kad pavaldiniai dažnai pervertina tai, kaip jų vadovai naudoja šiurkščią taktiką, ir neįvertina gero elgesio. Taigi ne taip lengva prognozuoti, kas ims piktnaudžiauti valdžia. J. Goldas apklausė atsitiktinai atrinktus 133 žmones, užimančius įvairias pareigas, ar jie pasitelktų šiurkščią, ar švelnią taktiką, siekdami pavaldinių paklusnumo. Jie taip pat apklausė 141 koledžo pirmakursį bei baigiamųjų kursų studentą, kurią taktiką jie rinktųsi ir kokios taktikos naujokai tikisi iš baigiamųjų kursų studentų, reikalaujančių jiems paskolinti užrašus. Goldas teigė, - „Paprastai manoma, kad tie, kurie užima aukštesnę padėtį, neretai griebiasi šiurkštesnių veiksmų, norėdami įtvirtinti savo valdžią”.

Tačiau jo rezultatai rodo ką kita. Žmonių pasirinkta taktika buvo pagrįsta jų statusu, o ne asmenybės tipu. Naujokai tikėjosi kur kas šiurkštesnio elgesio iš vyresnėlių. Abi grupės rinkosi „švelnią“ strategiją. Ir nors aukštą padėtį užimantys žmonės naudojo spaudimą, pvz. „Tu nebūsi paaukštintas“, jie taip pat dažnai siūlė asmeninį atlygį. Taigi kodėl visi skundžiasi vadovais? J. *Goldas mano, kad viskuo kaltas išankstinis „žinojimas“, kas įvyks, ir dėl to pavaldiniai šališkai vertina net itin geranorišką vadovą.*

Iš jau atliktų empirinių tyrimų galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra motyvuojami, tačiau gana vangiai. Darbuotojų pasitenkinimą darbu didinantys moraliniai motyvatoriai yra gebėjimas pritaikyti savo profesines žinias, patraukli darbo esmė, o tarp materialinių motyvatorių labiausiai pageidaujamas – pinigai.

Be anksčiau atliktų empirinių tyrimų apžvalgos buvo atlikta ir nedidelė ekspertų apklausa, kuri pasitarnavo kaip žvalgybinis tyrimas. Ekspertais buvo atrinkti asmenys, kurie yra pakankamai kompetetingi darbuotojų motyvacijos srityje: rašo straipsnius, veda seminarus, dalyvauja konferencijose. Ekspertais buvo atrinkti 5 asmenys, klausimynas išsiųstas elektroniniu paštu, klausimyno grįžtamumas – 80%. Klausimyną sudarė 2 klausimai: Su kokiomis darbuotojų motyvavimo problemomis dažniausiai susiduriama Lietuvos organizacijose?; Kokios motyvavimo priemonės daro didžiausią poveikį darbuotojams? Respondentų atsakymai padėjo įsitikinti, kad darbuotojų motyvavimo problemos Lietuvos organizacijose realiai egzistuoja ir kokio jos pobūdžio.

Atliktos ekspertų apklausos duomenimis, Lietuvos organizacijose darbuotojų motyvavimo sistemoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Ekspertai teigė, jog dažniausiai darbuotojai skatinami pavienėmis motyvavimo priemonėmis, neišsiaiškinus darbuotojų poreikių. Ekspertų manymu, skirtingiems darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai, todėl vadovai turėtų suprasti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Visų ekspertų manymu, jog pagrindiniu motyvatoriumi ir toliau Lietuvos organizacijose lieka – pinigai.

Ekspertų apklausa taip pat patvirtina, jog darbuotojų motyvavimas – probleminė sritis, todėl empiriniai tyrimai šia kryptimi yra pagrįsti ir praktiškai tikslingi.

Tolesniuose poskyriuose bus aprašomas atliktas tyrimas, kuris padėjo išsiaiškinti tiriamoje organizacijoje egzistuojančias ir dar neminėtas darbuotojų motyvavimo problemas bei tendencijas, o išryškėjusios problemos padės sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą (modelį), tinkančią/i pasirinktai organizacijai.

2.2. Tyrimo metodologinės nuostatos

Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir koncepcijų. Visos jos yra teisingos, tačiau ne visos jos gali būti taikomos mūsų šalyje. Lietuvos organizacijos neturi sukaupusios nei pakankamai žinių apie motyvavimą, nei patirties, kaip tai atlikti: visa tai grindžiama sunkia ekonomine padėtimi, nuolatine bankroto grėsme, menka įstatymine baze, patirties gyvenimo rinkos sąlygomis stoka, mažu dirbančiųjų aktyvumu. Taigi, visų šių veiksnių nedidelė įtaka veiklai labai apsunkina ir riboja motyvavimo sistemų diegimo galimybes Lietuvoje. Todėl, siekiant sukurti motyvavimo sistemas tinkančias šiandieninėms Lietuvos organizacijoms, analizuojama socialinė jų raida darbuotojų motyvavimo metodų požiūriu, nagrinėjami šiuolaikiniai darbuotojus motyvuojantys bei demotyvuojantys veiksniai, darbo užmokesčio efektyvumas bei darbuotojų požiūriai į pragyvenimo šaltinius. Šiame tiriamajame darbe bus pateikiama/-as AB „Apranga“ tinkanti motyvacinė sistema (modelis). Bendras tiriamojo darbo tikslas surasti optimalų veiksmų derinį sprendžiant motyvavimo problemas bei pateikti darbuotojų motyvavimo sistemą (modelį). Taigi, empirinio tyrimo tikslas - identifikuoti darbuotojų motyvavimo problemas AB „Apranga“ bei tam tikras tendencijas, kurių pagalba ir bus sukurtas veiksmų planas tinkantis AB „Apranga“ darbuotojų motyvavimui, o taip pat patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes.

Tyrimas vykdomas pagal tyrimo proceso schemą: informacijos poreikio apibrėžimas, informacijos šaltiniai; duomenų rinkimo metodai; informacijos analizė; informacijos panaudojimas.

Tyrimui reikiamos informacijos poreikio apibrėžimas. Reikia apibrėžti kokio pobūdžio informacija naudinga ir į kokius tyrimo klausimus ji turės atsakyti. Svarbu surinkti ir susisteminti duomenis, kurie padėtų atsakyti į šiuos atraminius klausimus:

- Kokios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje?
- Koks ryšys tarp motyvavimo priemonių (motyvatorių) bei užimamų pareigų?
- Kas demotyvuoja darbuotojus?
- Su kokiomis problemomis susiduria organizacija, kai darbuotojai yra nepatenkinti darbu?
- Ar yra ryšiai tarp darbuotojų motyvacijos ir amžiaus, lyties, gaunamo atlyginimo, kokie, kokios problemos?

Reikalingos informacijos šaltiniai. Renkant informaciją apie darbuotojų motyvavimą naudotasi pirminiais informacijos šaltiniais, o minėtam tikslui pasiekti padėjo apklausos organizavimas.

Tyrimui reikalingos informacijos rinkimo metodai. Pirminė informacija surinkta apklausos būdu, pagal apklausos strategiją apibūdinama kaip anketa, kurios forma yra gana standartinė. Anketoje pateikiami daugiausiai uždaro tipo klausimai, keletas klausimų yra ir pusiau uždaro tipo, kuriuose

respondentai gali išreikšti savo individualią poziciją bei keli klausimai pateikiami pasitelkiant į pagalbą grafines vertinimo skales, idant galima būtų geriau atspindėti tam tikro reiškinių intensyvumą. Klausimai užduodami su tikslu išsiaiškinti pagrindines darbuotojų motyvavimo problemas. Visi respondentai atsakė į analogiškus klausimus, pateikti klausimynai identiško turinio, o kadangi apklausiami bus vienos organizacijos darbuotojai, tai kad galima būtų geriau išryškinti problemines sritis bus apklausiami ir administracijos darbuotojai ir aptarnaujantis personalas ir pardavėjai. Tuomet galima bus palyginti atsakymus, o esant nesutapimams išryškinti problemas. Tyrimui reikalingos informacijos metodų nustatymo etapą sudaro tam tikri smulkesni žingsniai, kurie yra pagrindas geram empiriniam tyrimui.

Pasiruošimo tyrimui žingsnis. Čia apibrėžiamas tyrimo objektas – darbuotojų veiklos motyvai, motyvavimo būdai ir priemonės. Pagrindinis tyrimo vietas – AB “Apranga” pasirinkimo kriterijai buvo organizacijos dydis bei galimybė vykdyti tyrimą. Tyrimo respondentai – AB “Apranga” darbuotojai.

2.1 poskyryje aprašytas žvalgybinis tyrimas, vykdomas antrinių duomenų pagalba, gilesniam darbuotojų motyvavimo reiškiniui pažinti bei ekspertų apklausa, kuri patvirtino, jog darbinės veiklos motyvai, motyvavimo būdai ir priemonės – probleminė sritis, reikalaujanti išsamesnių ir platesnių tyrimų. Todėl galima teigti, kad darbinės veiklos motyvai nėra dažnas empirinių tyrimų objektas.

Preliminarių sprendimų žingsnyje reikia nustatyti organizacijos, o tuo pačiu ir respondentų konkretesnius atrankos kriterijus. Tyrime dalyvauja viena organizacija – AB “Apranga”, o respondentai yra jos darbuotojai, dirbantys Lietuvoje. Akcinė prekybos bendrovė “Apranga” – mažmeninės drabužių prekybos lyderė Lietuvoje, užimanti 30% šalies drabužių rinkos. “Apranga” atstovauja 40-iai plačiai žinomų Europos drabužių gamybos bendrovių ir prekės ženklų. 2003-ųjų pradžioje bendrovė įžengė į Latvijos rinką ir šiuo metu yra rinkos lyderė Latvijoje. Nuo 2004-ųjų vidurio įmonė pradėjo veiklą Estijoje. 2005 metų pabaigoje “Aprangos” grupei priklausė 51 parduotuvė trijose Baltijos šalyse. Šis pasirinkimas yra sąlygotas pagrindinio tyrimo tikslo – identifikuoti darbuotojų motyvavimo problemas. Empirinis tyrimas vykdomas atrankinio tyrimo metodo pagalba. Imties tūris nustatomas, vadovaujantis specialiosiomis lentelėmis, kurios sudarytos su 5% paklaida. Tokiose lentelėse nurodomas reikiamų reprezentatyviosios imties atvejų skaičius (Kardelis, 2002, 322). Kadangi, šio empirinio tyrimo atveju, generalinės aibės visumą sudaro 500 darbuotojų, tai imties tūris 222 darbuotojai. Kadangi dėl laiko ir lėšų stokos tiek darbuotojų apklausti nėra galimybės, tai apsiskaičiuojamas žingsnis, kas kelintą darbuotoją reikia apklausti. Žingsnis apskaičiuojamas: generalinės aibės visumą padalinant iš imties tūrio ($500/222=2,2$). Taigi imties tūris sumažėja iki 100 darbuotojų, nes bus apklausiamas tik kas antrasis (Ядов, 2003, 118-119). Taigi, iš AB “Apranga” personalo skyriaus pateiktų darbuotojų sąrašų buvo atrinktas kas antras darbuotojas ir apklaustas.

Sekantis žingsnis – anketos kūrimas (gautus anketinius duomenis galima analizuoti statistikos bei kompiuterinių programų pagalba), t.y. sudaromas klausimynas, kurio pagalba gauti atsakymai bus interpretuojami bei analizuojamas jų naudingumas tyrimui. 11 lentelėje pateikta anketos klausimyno scenarijaus matrica. Kiekybiniame tyrimo naudotos apklausos anketa pateikiama priede.

11 lentelė

Klausimyno scenarijaus matrica

Klausimo esmė	Klausimo interpretacija, laukiami rezultatai																																																					
<p>1. Ar Jūsų organizacijoje yra naudojama motyvacinė sistema?</p> <p><input type="radio"/> Taip, nuo pat įmonės įkūrimo;</p> <p><input type="radio"/> Neseniai pradėjo naudoti;</p> <p><input type="radio"/> Ne, nėra įvesta jokios motyvacinės sistemos.</p>	<p>Šis klausimas padės nustatyti kaip skirtingų pareigybių darbuotojai vertina motyvacinės sistemos būvimą arba nebūvimą jų požiūriu. Tada ar jie yra apskritai motyvuojami ar ne, kaip (moraliai ar materialiai, ar ir taip ir taip, ar niekaip).</p>																																																					
<p>2. Kaip Jūs esate motyvuojamas (-a)?</p> <p><input type="radio"/> Moraliai;</p> <p><input type="radio"/> Materialiai;</p> <p><input type="radio"/> Ir moraliai ir materialiai;</p> <p><input type="radio"/> Nežinau, sunku pasakyti;</p> <p><input type="radio"/> Niekaip.</p>																																																						
<p>3. Koks Jūsų organizacijai būdingas darbinės veiklos motyvavimo lygis?</p> <p><input type="radio"/> Aukštas;</p> <p><input type="radio"/> Vidutinis;</p> <p><input type="radio"/> Žemas;</p> <p><input type="radio"/> Nežinau, sunku pasakyti.</p>	<p>Šiuo klausimu sužinoma ar darbinės veiklos motyvavimas organizacijose apskritai pripažįstami, taip pat gali būti išvesta motyvavimo lygio ir veiklos rezultatyvumo priklausomybė.</p>																																																					
<p>4. Kokie moraliniai motyvatoriai yra naudojami Jūsų organizacijoje (prie kiekvieno varianto pažymėkite naudojimo intensyvumą)?(pateikta tik ištrauka iš šio anketinio kl.)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="text-align: center;">Moralinio motyvatoriaus pavadinimas</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">Moralinių motyvatorių naudojimo intensyvumas</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Labai dažnai</th> <th style="text-align: center;">Dažnai</th> <th style="text-align: center;">Retai</th> <th style="text-align: center;">Labai retai</th> <th style="text-align: center;">Niekuomet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kompanijos pavadinimas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organizacijos stabilumas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Darbuotojų informuotumas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesionalios karjeros galimybės</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Galimybė save realizuoti</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Komandinis darbas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Moralinio motyvatoriaus pavadinimas	Moralinių motyvatorių naudojimo intensyvumas					Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet	Kompanijos pavadinimas						Organizacijos stabilumas						Darbuotojų informuotumas						Profesionalios karjeros galimybės						Galimybė save realizuoti						Komandinis darbas						Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas						<p>Šis klausimas yra labai informatyvus, nes iš jo galima sužinoti ne tik kokie yra taikomi maoraliniai motyvatoriai organizacijoje, bet ir koks jų taikymo intensyvumas. Kokie daržiausiai, kokie rečiausiai, kokie iš viso netaikomi, o galėtų būti taikomi pagal kituose klausimuose nustatytus darbuotojų poreikius.</p>
Moralinio motyvatoriaus pavadinimas		Moralinių motyvatorių naudojimo intensyvumas																																																				
	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet																																																	
Kompanijos pavadinimas																																																						
Organizacijos stabilumas																																																						
Darbuotojų informuotumas																																																						
Profesionalios karjeros galimybės																																																						
Galimybė save realizuoti																																																						
Komandinis darbas																																																						
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas																																																						

Klausimo esmė						Klausimo interpretacija, laukiami rezultatai																																																											
<p>5. Kokie materialiniai motyvatoriai yra naudojami Jūsų organizacijoje (prie kiekvieno varianto pažymėkite naudojimo intensyvumą)? (pateikta tik ištrauka iš šio anketinio kl.)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Materialinio motyvatoriaus pavadinimas</th> <th colspan="5">Materialinių motyvatorių naudojimo intensyvumas</th> </tr> <tr> <th>Labai dažnai</th> <th>Dažnai</th> <th>Retai</th> <th>Labai retai</th> <th>Niekuomet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dalyvavimas pelnuose</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Įmonės akcijų įsigijimas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nuolaidos įmonės prekėms</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Įmonės automobilis,</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Automobilio draudimas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asmeninis telefonas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kelionės į užsienį</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Materialinio motyvatoriaus pavadinimas	Materialinių motyvatorių naudojimo intensyvumas					Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet	Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus						Dalyvavimas pelnuose						Įmonės akcijų įsigijimas						Nuolaidos įmonės prekėms						Įmonės automobilis,						Automobilio draudimas						Asmeninis telefonas						Kelionės į užsienį						<p>Šis klausimas yra labai informatyvus, nes iš jo galima sužinoti ne tik kokie yra taikomi materialiniai motyvatoriai organizacijoje, bet ir koks jų taikymo intensyvumas. Kokie daržniausiai, kokie rečiausiai, kokie iš viso netaikomi, o galėtų būti taikomi pagal kituose klausimuose nustatytus darbuotojų poreikius.</p>
Materialinio motyvatoriaus pavadinimas	Materialinių motyvatorių naudojimo intensyvumas																																																																
	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet																																																												
Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus																																																																	
Dalyvavimas pelnuose																																																																	
Įmonės akcijų įsigijimas																																																																	
Nuolaidos įmonės prekėms																																																																	
Įmonės automobilis,																																																																	
Automobilio draudimas																																																																	
Asmeninis telefonas																																																																	
Kelionės į užsienį																																																																	
<p>6. Dabartinis darbas man kelia pasitenkinimą, nes (pasirinkite 3 atsakymo variantus):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Gaunu gerą darbo užmokestį; <input type="radio"/> Dirba šaunūs kolegos; <input type="radio"/> Galiu pasiekti puikių karjeros galimybių; <input type="radio"/> Dirbu kūrybišką darbą; <input type="radio"/> Čia geros savirealizacijos galimybės; <input type="radio"/> Čia geros tobulėjimo galimybės. 						<p>Šis klausimas padeda išsiaiškinti, kokie moraliniai ir materialiniai motyvatoriai skatina šios organizacijos darbuotojus gerai dirbti, t.y. suteikia jiems pasitenkinimą darbu, juos motyvuoja dirbti.</p>																																																											
<p>7. Kokios Jūsų manymu yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės (nurodykite visus Jums tinkamus variantus)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Darbo organizavimo blogėjimas; <input type="radio"/> Lojalumo organizacijai mažėjimas; <input type="radio"/> Nekokybiškas darbas; <input type="radio"/> Noras pakeisti darbą; <input type="radio"/> Nenoras prisiimti atsakomybę; <input type="radio"/> Psichologinio klimato organizacijoje prastėjimas. 						<p>Šis klausimas padeda išsiaiškinti, kokie pokyčiai organizacijos gali laukti, jei darbuotojai yra nepatenkinti darbu, o vadovai į tai nereaguoja. Galimas ryšys tarp veiklos efektyvumo ir poreikio būti motyvuotam, o ne demotyvuotam.</p>																																																											
<p>8. Ar Jūsų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Taip; <input type="radio"/> Ne; <input type="radio"/> Nežinau, sunku pasakyti. 						<p>Šis klausimas svarbus aiškinantis materialinių motyvatorių poveikį darbuotojams, jei priklauso, tai jau savaime yra motyvuojantis veiksnys dirbti efektyviau, nes tuomet ir gausi daugiau.</p>																																																											
<p>9. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos nuobaudos siekiant pakeisti darbuotojų elgesį?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Taip; <input type="radio"/> Retai; <input type="radio"/> Ne; <input type="radio"/> Nežinau, sunku pasakyti. 						<p>Tai klausimas, kuris patikrina ar apskritai organizacijoje vyrauja toks dalykas, kaip nuobaudų sistema, ar žino apie tai darbuotojai.</p>																																																											

Klausimo esmė	Klausimo interpretacija, laukiami rezultatai
<p>10. Jūsų organizacijoje taikomos nuobaudos (nurodykite visus Jums tinkamus variantus):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pokalbis su organizacijos vadovu; <input type="radio"/> Atlyginimo sumažinimas; <input type="radio"/> Pažeminimas pareigose; <input type="radio"/> Įspėjimas; <input type="radio"/> Papeikimas; <input type="radio"/> Atleidimas iš darbo; <input type="radio"/> Kita (nurodykite)..... 	<p>Šis klausimas padeda nustatyti nuobaudų sistemą organizacijoje ir galima išvesti priklausomybę tarp pareigybių bei nuobaudų: kokias nuobaudas dažniausiai taiko šioje organizacijoje ir kam.</p>
<p>11. Jūsų darbo kokybė būtų geresnė, jei (pasirinkite 3 atsakymo variantus):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Darbas teiktų malonumą; <input type="radio"/> Darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė; <input type="radio"/> Matyčiau realias karjeros perspektyvas; <input type="radio"/> Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti; <input type="radio"/> Būtų tinkama darbinė atmosfera; <input type="radio"/> Būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų; <input type="radio"/> Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas. 	<p>Kokius reikia patenkinti darbuotojų poreikius, kad jų darbo kokybė ir efektyvumas padidėtų. Šie atsakymai padės išsiaiškinti darbuotojų poreikius.</p>
<p>12. Jūsų organizacijoje vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Taip; <input type="radio"/> Retai; <input type="radio"/> Ne; <input type="radio"/> Nežinau, sunku pasakyti. 	<p>Šis klausimas patikrina, ar organizacijos vadovai kreipia dėmesį į tai ko nori darbuotojas, ko jam reikia.</p>
<p>13. Jūsų organizacijoje darbuotojų kaita yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Didelė (darbuotojai keičiasi kas 1-11 mėnesių); <input type="radio"/> Nedidelė (darbuotojai keičiasi vidutiniškai kartą per 1-3 metus); <input type="radio"/> Minimali (darbuotojai vidutiniškai keičiasi kas 3,1 ir daugiau metų). 	<p>Šis klausimas padeda nustatyti, ar darbuotojų kaita susijusi su darbuotojų motyvacija, jei taip tai kokios iškyla problemos.</p>
<p>14. Jūsų amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 18-25; <input type="radio"/> 26-35; <input type="radio"/> 36-50; <input type="radio"/> virš 50. 	<p>Anketos pabaigoje pateikiami bendrųjų charakteristikų klausimai, kurie padės nustatyti ryšius tarp darbuotojų motyvavimo bei amžiaus, pajamų, išsilavinimo, pareigų ir atlyginimo. Kai kuriais atvejais bus įdomus ir ryšys tarp lyčių ir poreikių, motyvų.</p>
<p>15. Jūsų lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Moteris; <input type="radio"/> Vyras. 	
<p>16. Jūsų išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Vidurinis; <input type="radio"/> Aukštesnysis; <input type="radio"/> Aukštasis; <input type="radio"/> Nebaigtas aukštasis. 	
<p>17. Apibūdinkite savo pareigas, Jūs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Vadovas; <input type="radio"/> Tarnautojas; <input type="radio"/> Kita (nurodykite)..... 	
<p>18. Jūsų mėnesinės pajamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> iki 500 lt; <input type="radio"/> 501-999 lt; <input type="radio"/> 1000-1999 lt; <input type="radio"/> 2000-2999 lt; <input type="radio"/> virš 3000 lt. 	

Šaltinis: sukurta autorės

Kaip matyti iš 11 lentelės, anketą sudaro 18 klausimų, pastarieji padeda išsiaiškinti poreikius ir tendencijas, susijusius su darbuotojų motyvavimu pasirinktoje organizacijoje.

Tyrimo eigoje anketos buvo pateiktos respondentams, visos 100 anketų buvo užpildytos, taigi grįžtamumas 100%, tyrimo laikotarpis – 8 savaitės, tiriamųjų darbų pasiskirstymo trukmė pavaizduota 12 lentelėje.

12 lentelė

Tiriamųjų darbų trukmė

Savaitės	1	2	3	4	5	6	7	8
Klausimyno sudarymas								
Apklauso vykdymas								
Duomenų interpretavimas, apdorojimas								
Išvadų pateikimas								

Šaltinis: sukurta autorės

Kaip matyti iš 12 lentelės ilgiausiai truko apklauso vykdymas bei duomenų interpretavimas, apdorojimas.

Anketos buvo pateiktos tiesiogiai, atvykus į AB “Apranga”, prieš tai susitarus su jos vadovu. Tyrimo respondentai – AB “Apranga” darbuotojai, dirbantys Lietuvoje. Apklausa buvo vykdoma 2007 metų vasario mėnesio 1 – 21 dienomis.

Apklauso metu gautos informacijos pagalba formuojama rezultatų suvestinė, išvados ir interpretacija, ko pasekoje kuriama darbuotojų motyvavimo sistema (modelis). Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas pateikiamas kitame poskyryje.

Duomenys buvo apdorojami skaitine bei kokybine interpretacija. Kokybinis apdorojimas atliktas remiantis atsakymais, kurie atspindi skirtingus požiūrius į tam tikrą problemą. Tuomet, šie duomenys interpretuoti, o kiekybinėms charakteristikoms priskirtos skaitinės reikšmės. Tačiau reikia pastebėti, kad skaitinės išraiškos nėra pagrindinis tyrimo tikslas. Skaitinis duomenų apdorojimas apibūdina tam tikrų atsakymų koreliaciją, pavyzdžiui kaip koreliuoja užimamos pareigybės ir organizacijos taikomi motyvatoriai, respondento atlyginimo dydis ir poreikiai, amžius ir pasitenkinimas darbu. Rezultatų apdorojimui buvo naudojamos kompiuterinės programos, kurios palengvino rezultatų sisteminimą.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

Darbuotojų motyvavimo organizacijoje tyrimas buvo atliktas, remiantis anksčiau aprašyta metodologija, o gautieji tyrimo rezultatai pateikiami šiame skyriuje.

3.1. Tyrimo rezultatai

Apdorojus tyrimo, atlikto AB “Apranga”, rezultatus paaiškėjo, kad respondentų imtį pagal pareigybes sudaro 10% vadovų, 83% tarnautojų bei 7% save įvardiję kaip kitų pareigybių atstovai (aptarnaujantis personalas: sandėlio darbuotojai, ūkio dalies darbuotojai, specialistai).

Pagal tyrime dalyvavusių respondentų amžių vyrauja 26-35 metų darbuotojai, kurie sudaro 59,1% tarnautojų, 22,9% -18-25 metų amžiaus tarnautojų bei 18% - 36-50 metų amžiaus tarnautojų. Tarp respondentų vadovų 70% - 36-50 metų amžiaus ir 30% - 26-35 metų amžiaus. Vyriausieji amžiumi respondentai buvo tarp kitų pareigybių atstovų, kur po 14,3% pasiskirstė nuo 18-25 ir nuo 36-50 ir gerokai daugiau nei pusė respondentų 71,4% - buvo virš 50 metų amžiaus.

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė taip – visi apklaustieji vadovai yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, 50,6% tarnautojų turi aukštąjį, 27,7% - aukštesnįjį, 8,43% - vidurinį bei 13,26% nebaigtą aukštąjį. 42,9% kitų pareigybių atstovų dirba turėdami vidurinį išsilavinimą, 28,5% - aukštąjį bei 28,6% - aukštesnįjį.

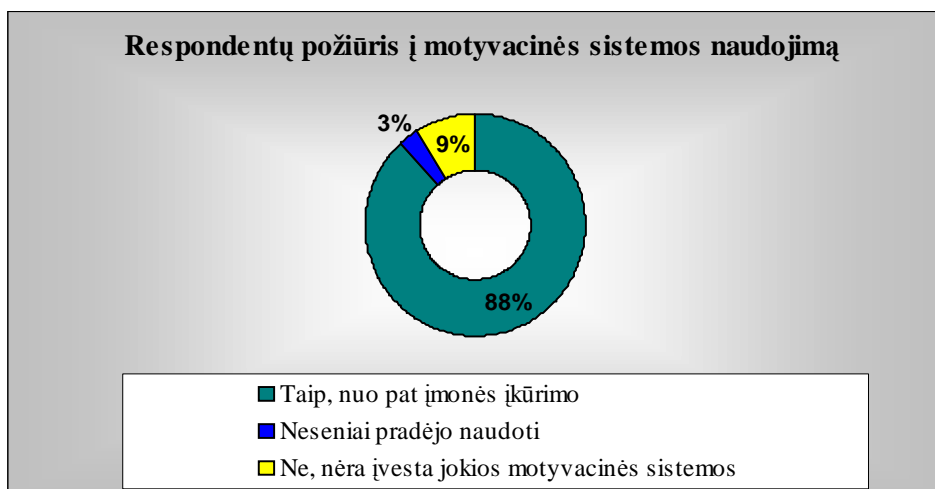
Taip pat anketoje buvo pateiktas klausimas apie mėnesines pajamas, į kurį atsakė visi respondentai ir atsakymai pasiskirstė tokiu būdu: vadovų pajamos siekia daugiau nei 3000 Lt, 50,6% tarnautojų nurodė, kad jų mėnesinės pajamos siekia nuo 2000-2999 Lt, 26,51% - nuo 1000-1999 Lt ir 13,3% - nuo 501-999 Lt. 57,13% kitų pareigybių atstovų mėnesinės pajamos nuo 1000-1999 Lt, 28,59% - nuo 501-999 Lt ir tik 14,28% - nuo 2000-2999 Lt. Nei vienas iš apklaustųjų respondentų nenurodė, kad jo mėnesinės pajamos tesiektų iki 500 Lt.

Apibendrintai galima pasakyti, kad tirtoje organizacijoje dirba pakankamai jaunas, išsilavinęs kolektyvas, gaunantis vidutines bei aukštas pajamas.

Rezultatų suvestinėje išvedama atsakymų priklausomybė nuo pareigybių ir respondentų amžiaus, išsilavinimo, pajamų, bet pastarosios nėra tokios svarbios, o atsakymų pasiskirstymas pagal pareigybes padės suformuluoti svarbias problemas motyvuojant darbuotojus.

Apklausoje rezultatai pateikiami remiantis klausimų formuluočių išdėstymo tvarka.

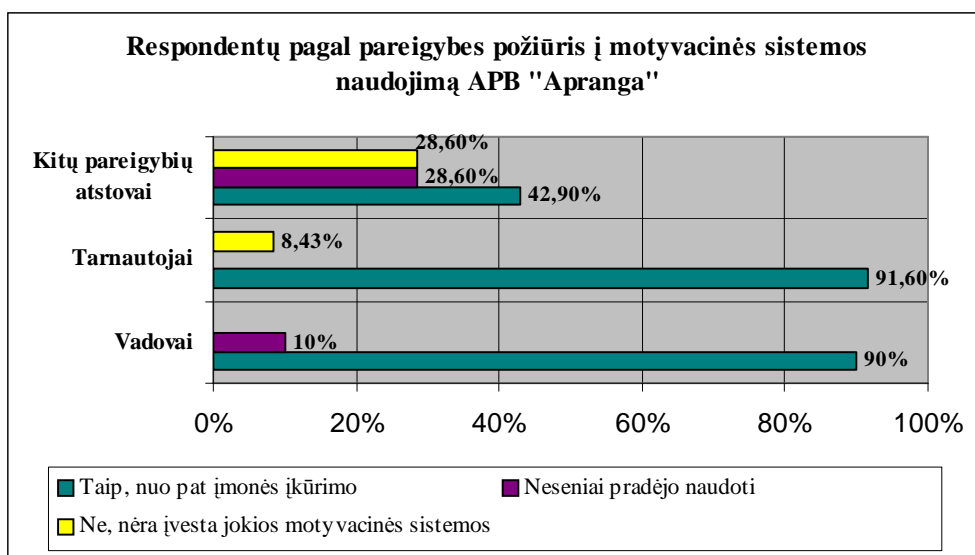
Motyvacinės sistemos naudojimas AB “Apranga”. Respondentai turėjo atsakyti į klausimą, kuris padeda suprasti ar apskritai įmonėje yra naudojama motyvacinė sistema. 88% respondentų mano, kad jų įmonėje motyvacinė sistema yra nuo pat organizacijos įkūrimo, 9% respondentų teigė, kad nėra jokios motyvacinės sistemos bei 3% respondentų nurodė, kad neseniai pradėta naudoti.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

6 pav. Respondentų požiūris į motyvacinės sistemos naudojimą organizacijoje

Gretinant atsakymus pagal pareigybes – 90% vadovų mano, kad įmonėje veikia motyvacinė sistema nuo pat organizacijos įkūrimo ir tik 10% teigė, kad neseniai pradėjo naudoti. Tarnautojų požiūris labai artimas vadovų, nes 91,6% mano, kad nuo pat organizacijos įkūrimo, nei vienas nemanė, kad neseniai pradėjo naudoti ir tik 8,43% tarnautojų teigė, kad ne nėra jokios motyvacinės sistemos. Kitų pareigybių atstovai pasiskirstė taip – 42,9% nuo pat organizacijos įkūrimo, na o kitus du variantus pasirinko maždaug po pusę respondentų (28,6%).

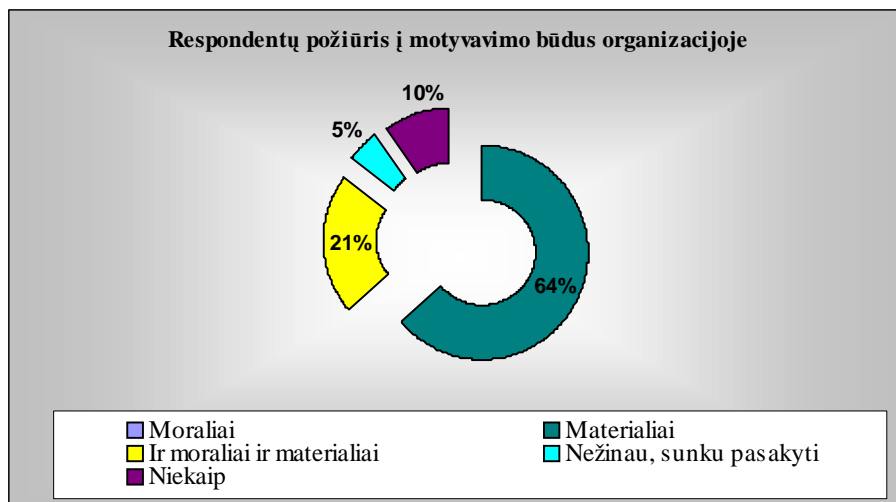


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

7 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į motyvacinės sistemos naudojimą

Apibendrinus galima teigti, jog dauguma respondentų mano, jog organizacijoje yra naudojama motyvacinė sistema ir tik kiek didesnis skaičius kitų pareigybių atstovų nuomone, kad ne nėra jokios motyvacinės sistemos.

AB “Apranga” naudojami motyvavimo būdai. Respondentai turėjo atsakyti, koku būdu jie yra motyvuojami. 64% respondentų pasirinko variantą – materialiai, 21% - ir moraliai ir materialiai, 10% - niekaip ir 5% - nežinau, sunku pasakyti.

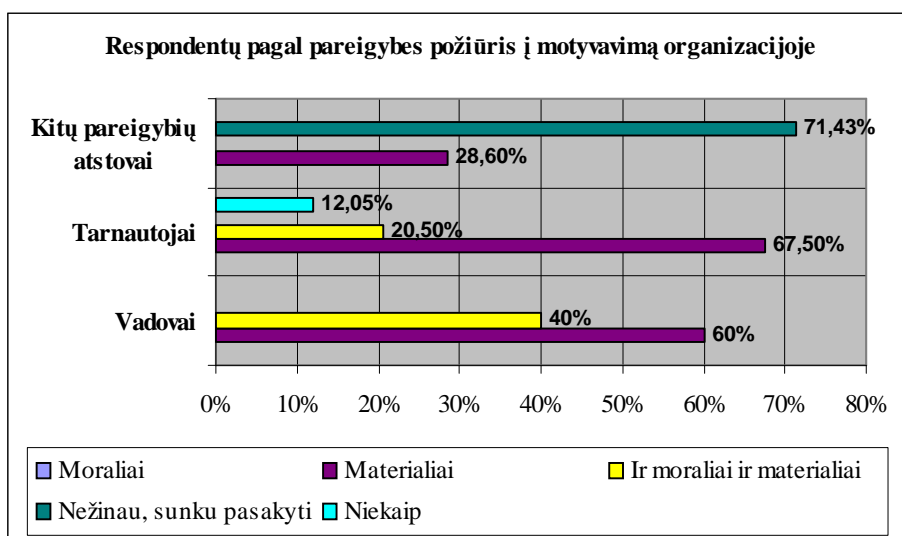


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

8 pav. Respondentų požiūris į motyvavimo būdus organizacijoje

Grafinis pasiskirstymas pagal pareigybes pateiktas 9 paveiksle ir yra toks: 60% vadovų buvo motyvuojami materialiai ir 40% - ir moraliai ir materialiai. Tarnautojai dažniausiai motyvuojami materialiai (67,50%), 20,5% - ir moraliai ir materialiai ir 12,05% - niekaip. Kitų pareigybių atstovai nurodė buvę motyvuoti tik materialiai (28,6%) ir net 71,43% - pasirinko atsakymo variantą –nežinau, sunku pasakyti.

Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojai AB “Apranga” paprastai yra motyvuojami materialiai, t.y. pinigais.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

9 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į motyvavimo būdus organizacijoje

Organizacijai būdingas darbuotojų motyvavimo lygis. Respondentams buvo pateiktas klausimas apie tai, kaip jie vertina organizacijoje egzistuojantį motyvavimo lygį: kaip aukštą, vidutinį, žemą ar nežino. 80% vadovų mano, kad motyvavimo lygis yra vidutinis ir 20%, kad – aukštas. 85,54% tarnautojų teigia, kad motyvavimo lygis yra vidutinis ir 14,46% - žemas. Nežinojo arba sunku jiems buvo pasakyti tik tarp kitų pareigybių respondentų ir tokių buvo 14,29% bei tiek pat buvo ir tarp nurodžiusių, kad motyvavimo lygis yra žemas, na o 71,43% jų tarpe pasisakė už vidutinį motyvavimo lygį. Galima teigti, kad dauguma apklaustųjų respondentų savo organizacijos darbuotojų motyvavimo lygį apibūdina kaip - vidutinį.

AB "Apranga" naudojami moraliniai motyvatoriai. Šiame anketos klausime buvo pateikta 15 moralinių motyvatorių ir respondentų prašoma pažymėti jų naudojimo intensyvumą (labai dažnai, dažnai, retai, labai retai, niekada). Procentiniai rezultatai pagal pareigybes pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė

Moralinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais

Moraliniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
VADOVAI					
Kompanijos pavadinimas		70%	30%		
Organizacijos stabilumas		100%			
Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje		10%	10%	80%	
Profesionalios karjeros galimybės		30%	70%		
Galimybė save realizuoti		20%	80%		
Kompanijos pavadinimas		70%	30%		
Organizacijos stabilumas		100%			
Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje		10%	10%	80%	

13 lentelės tęsinys

Moraliniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
Profesionalios karjeros galimybės		30%	70%		
Galimybė save realizuoti		20%	80%		
Komandinis darbas		20%	80%		
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės		80%	20%		
Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, švenčių organizavimas	70%	30%			
Papildomi mokymai, susiję su profesine veikla	20%	20%	50%		10%
Siuntimas į seminarus, konferencijas		20%	20%	60%	
Paprasčiausieji padėkos žodžiai		10%	10%	80%	
Vardas geriausias mėnesio/metų darbuotojas			80%		20%
Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje				80%	20%
Geresnis darbo vietos aprūpinimas			100%		
Darbuotojo nuotraukos įdėjimas organizacijos laikraštyje arba tinklapyje už tam tikrą nuopelną, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus			20%	80%	
Moraliniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
TARNAUTOJAI					
Kompanijos pavadinimas	12,05%	46,99%	18,07%	19,28%	3,61%
Organizacijos stabilumas		90,36%	9,64%		
Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje		13,25%		74,49%	13,25%
Profesionalios karjeros galimybės	4,82%	26,51%	45,78%	15,66%	7,23%
Galimybė save realizuoti		10,84%	49,41%	36,14%	3,61%
Komandinis darbas		2,41%	83,13%	8,43%	6,04%
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės		14,50%	68,67%		16,87%
Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, švenčių organizavimas		85,54%	6,02%	4,92%	3,61%
Papildomi mokymai, susiję su profesine veikla		57,83%	13,30%	24,10%	4,82%
Siuntimas į seminarus, konferencijas		7,23%	22,89%	64,85%	6,02%
Paprasčiausieji padėkos žodžiai	3,61%	14,50%	40,96%	36,14%	4,82%
Vardas geriausias mėnesio/metų darbuotojas		31,33%	55,42%		13,50%
Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje	18,10%	26,51%	42,20%	4,82%	8,43%
Geresnis darbo vietos aprūpinimas		8,43%	73,50%	12,05%	6,02%
Darbuotojo nuotraukos įdėjimas organizacijos laikraštyje arba tinklapyje už tam tikrą nuopelną, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus	1,20%	7,23%	51,81%	24,10%	15,66%
Moraliniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
KITŲ PAREIGYBIŲ ATSTOVAI					
Kompanijos pavadinimas		14,30%	71,43%	14,30%	
Organizacijos stabilumas	85,71%	14,30%			
Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje			14,30%	42,90%	42,90%
Profesionalios karjeros galimybės			14,30%	14,30%	71,43%
Galimybė save realizuoti				14,30%	85,71%
Komandinis darbas			14,30%	71,43%	14,30%
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės				14,30%	85,71%
Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, švenčių organizavimas		71,43%		14,30%	14,30%
Papildomi mokymai, susiję su profesine veikla				14,30%	85,71%
Siuntimas į seminarus, konferencijas				28,60%	71,43%
Paprasčiausieji padėkos žodžiai					100%
Vardas geriausias mėnesio/metų darbuotojas					100%
Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje					100%
Geresnis darbo vietos aprūpinimas			42,86%	42,86%	14,30%
Darbuotojo nuotraukos įdėjimas organizacijos laikraštyje arba tinklapyje už tam tikrą nuopelną, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus					100%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad 100% vadovų nurodė, jog dažnai organizacijoje yra taikomas moralinis motyvatorius kaip organizacijos stabilumas, 70% nurodė, kad dažnai taikomas kompanijos pavadinimas, 80% - kad dažnai yra įvertinamas darbuotojų reikšmingumas iš vadovybės pusės. Prie pasirinkimo dažnai, po 30% vadovai skyrė profesionalios karjeros galimybėms bei darbuotojų pasveikinimams švenčių metu, 20% vadovų mano, kad dažnai yra galimybė save realizuoti, bei dažnai yra komandinis darbas kaip motyvatorius. Tarp retai naudojamų moralinių motyvatorių 70% vadovų minėjo profesionalios karjeros galimybes, 80% galimybę save realizuoti bei komandinį darbą. Tarp labai dažnai naudojamų moralinių motyvatorių vadovai išskyrė darbuotojų pasveikinimus (70%), papildomus mokymus, susijusius su profesine veikla (20%). Vadovai nurodė, kad labai retai kaip moralinis motyvatorius yra naudojamas darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje (80%), taip pat net 80% vadovų teigė, jog darbuotojai labai retai siunčiami į stažuotes kompanijos filialuose. Intensyvumo skalėje prie reikšmės niekuomet 10% vadovų nurodė papildomus mokymus, susijusius su profesine veikla, 20% - darbuotojų stažuotes kompanijos filialuose bei 20% - geriausias mėn./metų darbuotojas.

Pagal tyrimo rezultatus tarnautojai nurodė, kad kaip moraliniai motyvatoriai labai dažnai naudojami kompanijos pavadinimas (12,05%), 4,82% kaip labai dažnai teigė apie profesionalias karjeros galimybes, 3,61% minėjo paprasčiausius padėkos žodžius bei net 18,10% - nurodė stažuotes kompanijos filialuose užsienyje, šiek tiek daugiau nei vienas procentas paminėjo nuotraukos įdėjimą organizacijos laikraštyje. Prie intensyvumo dažnai daugiausia tarnautojų net (90,36%) nurodė organizacijos stabilumą kaip naudojamą moralinį motyvatorių, daugiau nei penkiasdešimt procentų teigė, kad jie motyvuojami papildomais mokymais, susijusiais su profesine veikla (57,83%). Kaip retai naudojamus moralinius motyvatorius tarnautojai dažniausiai minėjo komandinį darbą (83,13%), profesionalios karjeros galimybes (45,78%), galimybę save realizuoti (49,41%), darbuotojo reikšmingumo įvertinimą iš vadovybės pusės (68,67%). Net 73,5% teigė retai sulaukę paprasčiausių padėkos žodžių. Prie labai retai naudojamų moralinių motyvatorių tarnautojai išskyrė darbuotojų informuotumą apie situaciją organizacijoje (74,49%), 36,14% nurodė galimybę save realizuoti kaip labai retai naudojamą motyvatorių bei 15,66% labai retai yra motyvuojami profesionalios karjeros galimybėmis. Tarnautojai kaip niekuomet nenaudojamą moralinį motyvatorių nurodė darbuotojo įvertinimą iš vadovybės pusės (16,87%), 15,66% sakė niekuomet darbuotojo nuotraukos įdėjimui organizacijos laikraštyje, taip pat net 13,25% teigė niekuomet nėra informuojami apie situaciją organizacijoje. Niekuomet pasirinkimas liko tuščias tik prie moralinio motyvatoriaus organizacijos stabilumas.

85,71% kitų pareigybių atstovų teigė labai dažnai yra motyvuojami organizacijos stabilumo, 71,43% nurodė dažnai motyvuojami pasveikinimais švenčių progomis bei po 14,30% kaip dažnai nurodė

organizacijos pavadinimą bei organizacijos stabilumą. 71,43 % kitų pareigybių atstovų teigė esą retai motyvuojami kompanijos pavadinimo, taip pat juos retai motyvuoja informuotumu apie situaciją organizacijoje, profesionaliomis karjeros galimybėmis bei komandiniu darbu (po 14,30%). 71,43% komandinį darbą minėjo kaip labai retai naudojamą moralinį motyvatorių tarp kitų pareigybių atstovų. 42,86% mano, kad jie labai retai yra motyvuojami geresniu darbo vietos aprūpinimu, 28,6% - siuntimu į seminarus, konferencijas, kiti procentai yra ne tokie ryškūs ir pateikti 10 lentelėje. Kaip niekuomet nenaudojamus kitų pareigybių atstovai nurodė darbuotojų informuotumą apie situaciją organizacijoje (42,9%), profesionalios karjeros galimybes (71,43%), galimybę save realizuoti (85,71%), komandinį darbą (14,3%), darbuotojo reikšmingumo įvertinimą iš vadovybės pusės (85,71%), papildomus mokymus (85,71%), siuntimą į seminarus (71,43%). 100% kitų pareigybių atstovų pasisakė, kad jie niekuomet nebuvo motyvuoti paprasčiausiais padėkos žodžiais, nerinkti geriausiais darbuotojais bei nesiųsti į stažuotes kompanijos filialuose užsienyje.

AB “Apranga” naudojami materialiniai motyvatoriai. Šiame anketos klausime buvo pateikta 15 materialinių motyvatorių ir respondentų prašoma pažymėti jų naudojimo intensyvumą (labai dažnai, dažnai, retai, labai retai, niekada). Procentiniai rezultatai pagal pareigybes pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

Materialinių motyvatorių taikymo intensyvumas, remiantis respondentų atsakymais

Materialiniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
VADOVAI					
Pastovioji dalis, jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija		100%			
Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe		30%	20%	20%	30%
Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų			50%	30%	20%
Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus		80%		20%	
Dalyvavimas pelnuose				40%	60%
Įmonės akcijų įsigijimas					100%
Papildomi mokėjimai į pensijų fondą					100%
Gyvybės draudimas					100%
Lengvatinių kreditų gavimas					100%
Nuolaidos įmonės prekėms	100%				
Įmonės automobilis, kuro apmokėjimas		100%			
Automobilio draudimas			100%		
Asmeninis telefonas	100%				
Kelionės į užsienį	20%	20%	60%		
Įmonės paskolos					100%

14 lentelės tęsinys

Materialiniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
TARNAUTOJAI					
Pastovioji dalis, jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija	8,43%	33,73%	46,98%		10,84%
Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe		13,25%	27,71%	43,37%	15,66%
Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų		57,83%	22,90%	15,66%	3,61%
Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus		7,23%	13,25%	65,10%	14,45%
Dalyvavimas pelnuose					100%
Įmonės akcijų įsigijimas					100%
Papildomi mokėjimai į pensijų fondą					100%
Gyvybės draudimas					100%
Lengvatinių kreditų gavimas					100%
Nuolaidos įmonės prekėms	98,80%				1,20%
Įmonės automobilis, kuro apmokėjimas	44,60%	13,30%			42,20%
Automobilio draudimas	6,02%	3,61%			90,40%
Asmeninis telefonas	32,53%	25,30%			42,20%
Kelionės į užsienį	7,23%	15,66%	16,87%	33,73%	26,51%
Įmonės paskolos			3,61%	9,64%	86,75%
Materialiniai motyvatoriai	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
KITŲ PAREIGYBIŲ ATSTOVAI					
Pastovioji dalis, jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija		100%			
Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe		14,30%	14,30%	14,30%	57,14%
Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų			28,60%		71,43%
Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus			85,71%	14,29%	
Dalyvavimas pelnuose					100%
Įmonės akcijų įsigijimas					100%
Papildomi mokėjimai į pensijų fondą					100%
Gyvybės draudimas					100%
Lengvatinių kreditų gavimas					100%
Nuolaidos įmonės prekėms	100%				
Įmonės automobilis, kuro apmokėjimas		42,85%			57,14%
Automobilio draudimas					100%
Asmeninis telefonas		42,85%			57,14%
Kelionės į užsienį					100%
Įmonės paskolos					100%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

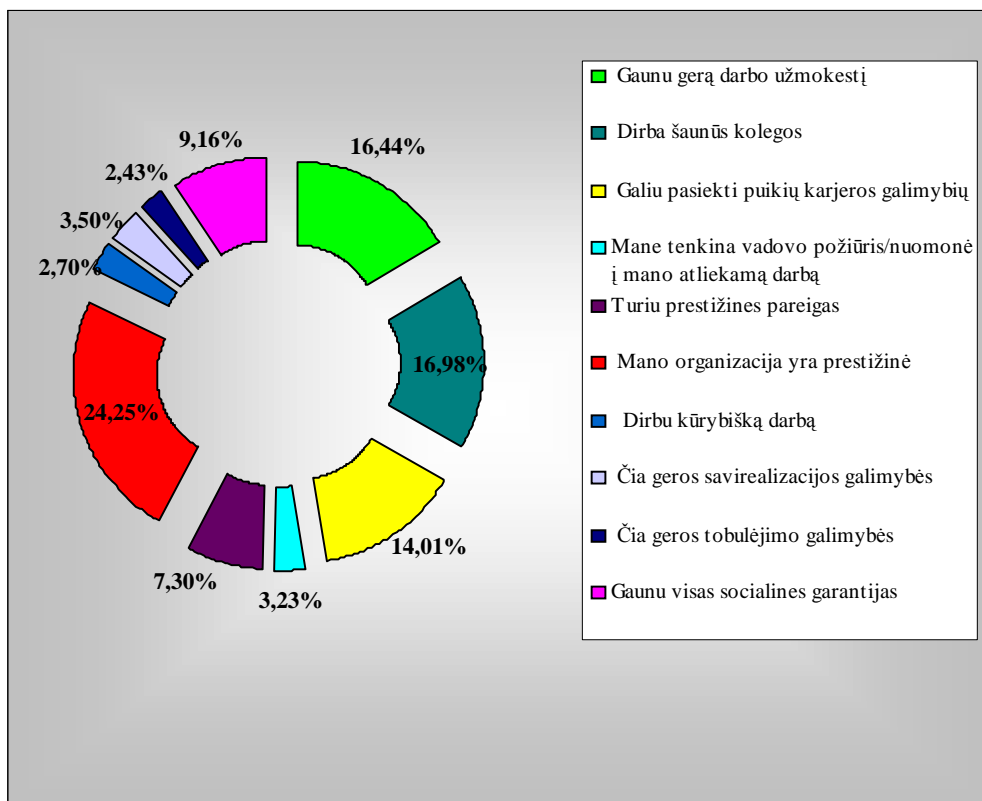
14 lentelėje pateikti materialinių motyvatorių naudojimo intensyvumai. 100% vadovų nurodė, kad labai dažnai kaip moralinį motyvatorių jie gauna nuolaidas įmonės prekėms bei asmeninį telefoną. Visi vadovai nurodė, kad jie dažnai gauna įmonės automobilį bei kuro apmokėjimą. 20% vadovų teigė labai dažnai motyvuojami kelionėmis į užsienį. 80% vadovų nurodė dažnai gaunantys fiksuotas ar kintamas premijas už ypatingus pasiekimus bei 20% dažnai motyvuojami kelionėmis į užsienį. 20% vadovų teigė retai gaunantys kintamąją dalį, priklausančią nuo individualių pasiekimų, 50% retai motyvuojami kintamąją dalimi, priklausančia nuo kolektyvo bei 100% retai gauna automobilio draudimą

bei 60% teigė retai vykstantys į keliones užsienyje, gautas kaip moralinę paskatą. 40% vadovų išskyrė dalyvavimą pelnuose kaip labai retą reiškinį. Tarp niekuomet vadovai minėjo įmonės paskolas (100%), lengvatinių kreditų gavimą (100%), gyvybės draudimą (100%), papildomus mokėjimus į pensijų fondą (100%), įmonės akcijų įsigijimą (100%). 60% vadovų niekuomet nebuvo motyvuoti dalyvavimu pelnuose. Kiti rezultatai pateikti 11 lentelėje, vadovų skiltyje.

Remiantis tyrimo duomenimis, net 98,8% tarnautojų labai dažnai yra motyvuojami nuolaidomis įmonės prekėms, 44,6% skatinami duodant įmonės automobilį bei apmokant kūrą, 32,53% - asmeninį telefoną. Tarnautojai kaip dažnai naudojamus materialinius motyvatorius įvardijo pastoviąją dalį, priklausančią nuo individualių (33,73%), net 57,83% kaip dažnai naudojamą įvardijo – kintamąją dalį, priklausančią nuo kolektyvo pasiekimų, o 15,66% teigė apie keliones į užsienį. Iš retai naudojamų motyvatorių minėtina būtų pastovioji dalis, priklausanti nuo darbo turinio ir kvalifikacijos (46,98%), kintamoji dalis (22,90%) bei fiksuotos premijos (13,25%). 43,37% tarnautojų kaip labai retai naudojamą nurodė kintamąją dalį, priklausančią nuo individualių pasiekimų, 15,66% - kintamąją dalį, priklausančią nuo kolektyvo pasiekimų. Net 65,10% tarnautojų mano, kad jau labai retai yra taikomos premijos už ypatingus pasiekimus. Niekas iš apklaustųjų tarnautojų nebuvo skatintas dalyvavimu pelnuose, įmonės akcijų įsigijimu, papildomais mokėjimais į pensijų fondą bei lengvatinių kreditų gavimu. 90,4% tarnautojų niekuomet negavę automobilio draudimo, 86,75% - įmonės paskolos. Net 42,2% nurodė, kad jie niekuomet neskatinami net asmeninio telefono turėjimu bei toks pats procentas tarnautojų teigė niekuomet negavę įmonės automobilio, kuro apmokėjimo. Kiti smulkesni rezultatai 11 lentelėje, tarnautojų skiltyje.

Kitų pareigybių atstovai vienbalsiai nurodė labai dažnai jų atžvilgiu taikomą materialinį motyvatorių – nuolaidas įmonės prekėms. Kaip dažnai naudojamą paminėjo įmonės automobilį bei toks pats procentas nurodė asmeninį telefoną (42,85%). 85,71% kitų pareigybių atstovų teigė retai motyvuojami fiksuotomis ar kintamomis premijomis už ypatingus pasiekimus. 14,3% paminėjo, kad labai retai yra naudojama kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių pasiekimų bei toks pats procentas labai retai skatinamas premijomis. Skalės skiltyje – niekuomet, 100% kitų pareigybių atstovų nurodė, kaip niekuomet netaikomą - įmonės paskolas, keliones į užsienį, automobilio draudimą, lengvatinių kreditų gavimą, gyvybės draudimą, papildomus mokėjimus į pensijų fondą, įmonės akcijų įsigijimą, dalyvavimą pelnuose. Daugiau nei penkiasdešimt procentų kitų pareigybių atstovų nėra paskatinami asmeniniu telefonu, įmonės automobiliu, kuro apmokėjimu. 54,14% respondentų, priklausančių kitų pareigybių kategorijai, nurodė niekuomet negavę kaip materialinio motyvatoriaus kintamosios dalies, priklausančios nuo individualių pasiekimų. Visi skaičiai pateikti 11 lentelėje, kitų pareigybių atstovų skiltyje.

Pasitenkinimas darbu. Respondentams buvo pateiktas teiginys ir pasiūlyta pasirinkti tris labiausiai tinkamus variantus. Daugiausiai respondentai nurodė, kad juos motyvuoja tai, jog jų organizacija yra prestižinė (24,25%), 14,01% mano, kad jie čia gali pasiekti puikių karjeros galimybių, 16,98% - teigia dirbantys su šauniais kolegomis. 16,44% - nurodė, kad juos motyvuoja geras darbo užmokestis.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

10 pav. Motyvatoriai, sukeltys pasitenkinimą darbu

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, labai įdomus ir informatyvus motyvatorių, lemiančių pasitenkinimą darbu pasiskirstymas pagal respondentų pareigybes. Tyrimo rezultatai išreikšti procentais ir pateikti 15 lentelėje.

Respondentų pagal pareigybes požiūris į pasitenkinimą darbu

	Vadovai	Tarnautojai	Kitų pareigybių atstovai
Gaunu gerą darbo užmokestį;	8,20%	85,25%	6,56%
Dirba šaunūs kolegos;		96,83%	3,17%
Galiu pasiekti puikių karjeros galimybių;	13,46%	84,62%	1,92%
Mane tenkina vadovo požiūris/nuomonė į mano atliekamą darbą;		91,66%	8,33%
Turiu prestižines pareigas;	22,33%	77,77%	
Mano organizacija yra prestižinė;	7,77%	86,66%	5,55%
Dirbu kūrybišką darbą;	80%	20%	
Čia geros savirealizacijos galimybės;	15,40%	84,61%	
Čia geros tobulėjimo galimybės;		100%	
Gaunu visas socialines garantijas		82,35%	17,65%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

80% vadovų motyvuoja kūrybiškas darbas, 22,33% - prestižinės pareigos, 15,40% - geros savirealizacijos galimybės, 13,46% - galimybė pasiekti karjeros aukštumų ir tik 8,2% nurodė – pinigus.

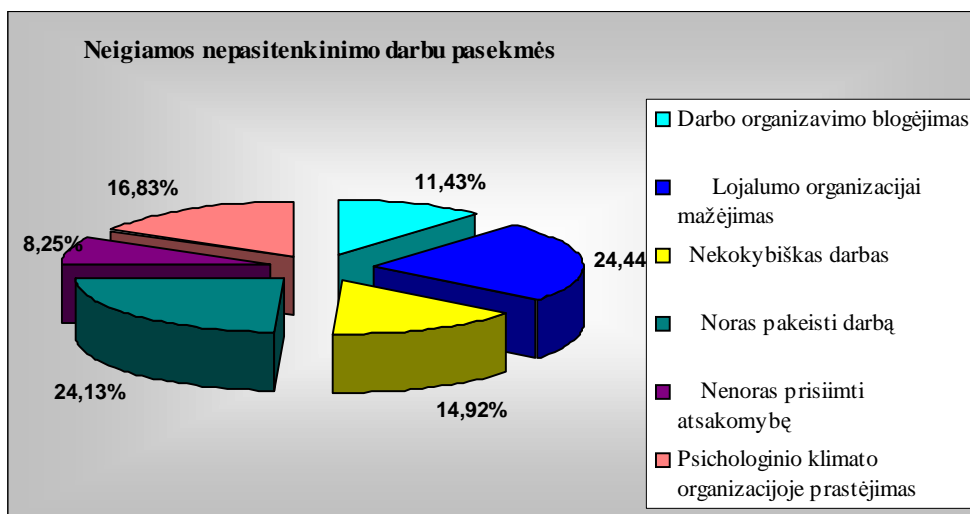
85,25% tarnautojų teigė, kad juos motyvuoja pinigai, 96,83% - šaunūs kolegos, 84,62% - galimybė pasiekti puikių karjeros aukštumų, 91,66% - vadovo požiūris į jų atliekamą darbą, 84,61% - geros savirealizacijos galimybės.

17,65% kitų pareigybių atstovų motyvuoja tai, kad jie gauna visas socialines garantijas, 6,56% - jaučia pasitenkinimą darbu, nes gauna gerą darbo užmokestį, 8,33% - aptarnaujančio personalo tenkina vadovo požiūris į jų atliekamą darbą bei 5,55% - organizacijos prestižo įtaką jų pasitenkinimui darbu.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad respondentus daugiausia motyvuoja pinigai bei keletas moralinių motyvatorių tokių, kaip organizacijos prestižas, prestižinės pareigos bei kolegos darbe. Kitoki pasiskirstymą galima matyti pagal pareigybes, kur vieni motyvatoriai motyvuoja vadovus bei tarnautojus, o kiti - kitų pareigybių atstovus, kitaip tariant tai, kas motyvuoja vadovus, visai nėra motyvu aptarnaujančiam personalui ir atvirškiečiai.

Čia galima išvelgti ir priklausomybę tarp motyvavimo priemonių bei darbo užmokesčio, kadangi dauguma vadovų gauna pakankamai didelį darbo užmokestį, tai jų pinigai nemotyvuoja, o jiems atsiranda saviraiškos poreikiai. Respondentai, kurių darbo užmokestis yra mažesnis, nori pirmiausia piniginių motyvų, kad galėtų patenkinti savo pagrindinius poreikius. Didžiausias procentas vidutinį darbo užmokestį gaunančių tarnautojų tikisi piniginių stimulų, na tarnautojai uždirbantys nuo 2000-2999 Lt jau tikisi, patenkinti saviraiškos poreikius.

Neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės. Šiame anketos klausime respondentų buvo prašoma pažymėti visus jiems tinkamus variantus iš 6 pateiktųjų.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

11 pav. Neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės AB “Apranga”

24,44% respondentų kaip pagrindinę nepasitenkinimo darbu pasekmę įvardijo – lojalumo organizacijai mažėjimą, 24,13% teigė, kad jiems tai noras pakeisti darbą, 16,83% nurodė psichologinio klimato prastėjimą organizacijoje, 11,43% - darbo organizavimo blogėjimą bei 8,25% - nenorą prisiimti atsakomybę.

Nepasitenkinimo darbu pasekmės bei jų pasiskirstymas tarp skirtingų pareigybių AB “Apranga” pateiktas 16 lentelėje.

16 lentelė

Nepasitenkinimo darbu sukeltos pasekmės tarp skirtingų pareigybių

	Vadovai	Tarnautojai	Kitų pareigybių atstovai
Darbo organizavimo blogėjimas	22,22%	72,22%	5,60%
Lojalumo organizacijai mažėjimas	12,98%	84,42%	2,60%
Nekokybiškas darbas		95,74%	4,25%
Noras pakeisti darbą		92,11%	7,89%
Nenorą prisiimti atsakomybę	26,92%	73,10%	
Psichologinio klimato organizacijoje prastėjimas	9,43%	83,20%	7,54%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

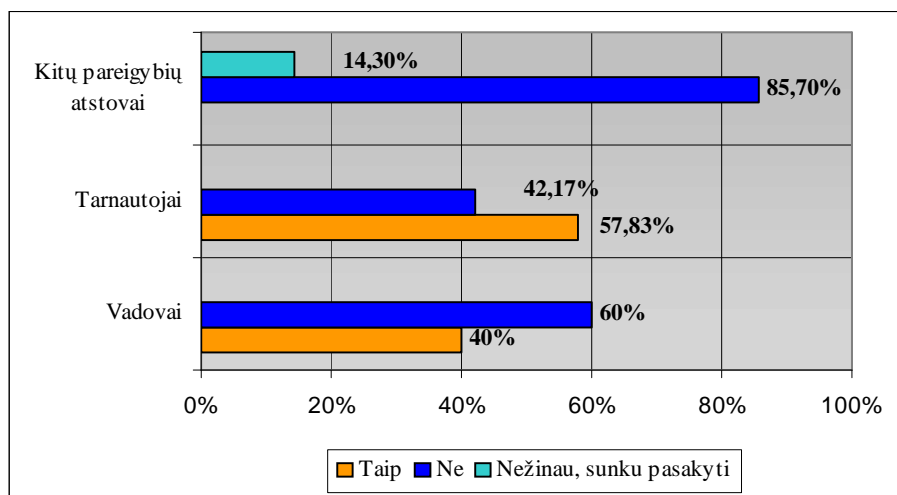
26,92% vadovų teigė, jog nenoras prisiimti atsakomybę yra pagrindinė nepasitenkinimo darbu pasekmė, kiek mažiau 22,22% įvardijo darbo organizavimo blogėjimą, 12,98% - nurodė lojalumo organizacijai trūkumą bei 9,43% - psichologinio klimato organizacijoje prastėjimą.

Tarnautojai labiausiai pabrėžė nekokybišką darbą (95,74%), norą pakeisti darbą (92,11%), lojalumo organizacijai trūkumą (84,42%), psichologinio klimato prastėjimą (83,2%), nenorą prisiimti atsakomybę (73,1%) bei darbo organizavimo blogėjimą (72,22%).

7,89% kitų pareigybių atstovų, kad kaip nepasitenkinimo darbu pasekmė jiems yra noras pakeisti darbą. 7,54% teigė, kad tai psichologinio klimato prastėjimas, 5,6% - darbo organizavimo blogėjimą, 4,25% - nekokybišką darbą bei 2,6% - lojalumo organizacijai trūkumą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad nepasitenkinimo darbu pasekmės yra lojalumo organizacijai mažėjimas ir noras pakeisti darbą, o jau po to ir visos kitos iš to sekančios pasekmės.

Atlyginimo priklausomybė nuo atliekamo darbo. Respondentų buvo prašoma atsakyti, ar jų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų. Grafinis atsakymų atspindėjimas pateiktas 12 paveiksle. 60% vadovų atlyginimas nepriklauso nuo darbo rezultatų ir 40% priklauso. 57,83% tarnautojų nurodė, kad - taip jų atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų ir 42,17% teigė, kad - ne jų atlyginimas nepriklauso nuo darbo rezultatų. Didžioji dauguma aptarnaujančiojo personalo net (85,7%) pasirinko – ne variantą. Taip pat atsirado net 14,3% respondentų tarp aptarnaujančio personalo tokių, kurie nežinojo ar jų atlyginimas priklauso nuo jų atlikto darbo.

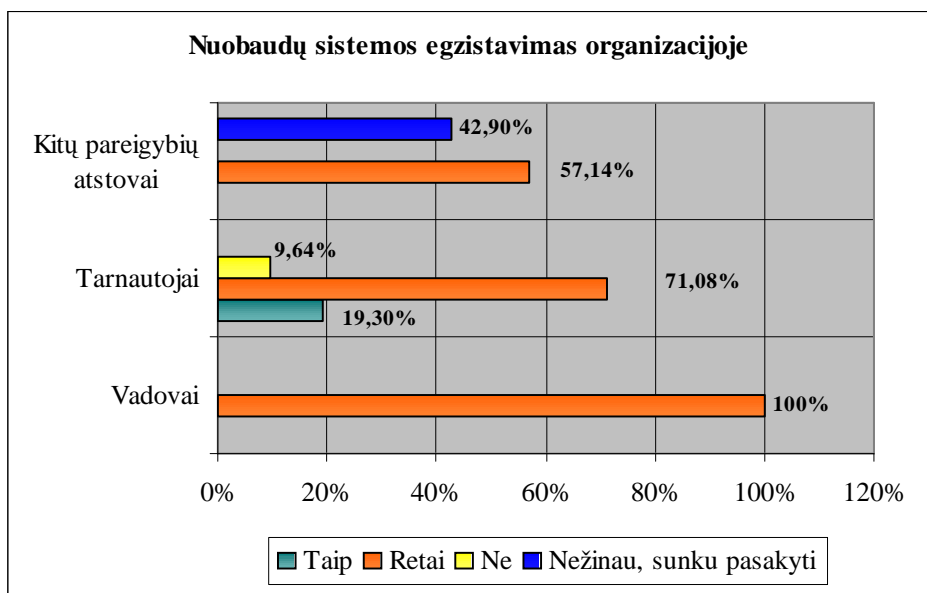


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

12 pav. Atlyginimo priklausomybė nuo atliekamo darbo pagal pareigybes

Galima daryti išvadą, kad daugumos vadovų atlyginimas nepriklauso, o daugumos tarnautojų ir aptarnaujančio personalo priklauso nuo darbo rezultatų. Ir tik tarp kitų pareigybių atstovų atsirado tokių, kurie nežinojo, ar jų atlyginimą įtakoja nuveiktas darbas.

Nuobaudų taikymas. Respondentai turėjo atsakyti, ar apskritai jų organizacijoje yra taikomos nuobaudos siekiant pakeisti darbuotojų elgesį. Idant vaizdas būtų informatyvesnis 13 paveiksle pateiktas nuobaudų sistemos egzistavimo įvertinimas pagal respondentų pareigybes.



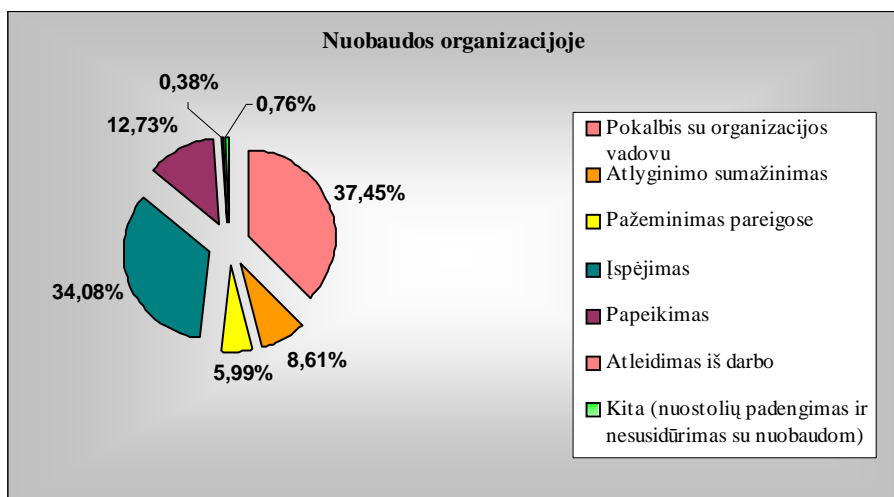
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

13 pav. Požiūris į nuobaudų sistemos egzistavimą AB “Apranga”

Visi vadovai (100%) nurodė, kad jų organizacijoje nuobaudos yra taikomos – retai. 71,08% tarnautojų nurodė, kad – retai, 19,3% - taip, egzistuoja nuobaudos bei 9,64% teigė esą nuobaudų AB “Apranga” nėra. 57,14% kitų pareigybių atstovų nurodė pasirinkimą – retai, likusioji dalis – nežinau, sunku pasakyti (42,9%).

Apibendrinus galima teigti, kad nuobaudos AB “Apranga” yra taikomos retai, bet jos yra.

Organizacijoje taikomų nuobaudų pobūdis. Respondentams buvo pateiktos šešios nuobaudų rūšys ir pasirinkimas kita ir prašyta pažymėti visus jiems tinkamus variantus. 37,45% respondentų teigė, jog AB “Apranga” dažniausiai taikoma nuobauda yra – pokalbis su organizacijos vadovu. 34,08% nurodė – įspėjimą, 12,73% - papeikimą, 8,61% - atlyginimo sumažinimą bei 5,99% - pažeminimą pareigose. 0,38% teigė apie atleidimo iš darbo kaip nuobaudos panaudojimą. Prie pasirinkimo kita 0,76% minėjo nuostolių padengimą bei nurodė niekada nesusidūrę šioje organizacijoje su nuobaudom.



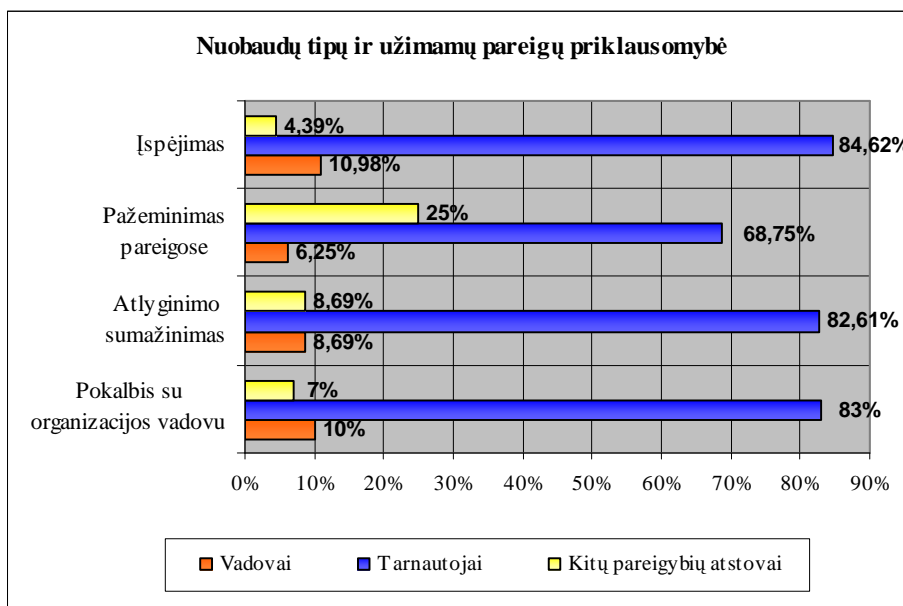
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

14 pav. Nuobaudų rūšys AB “Apranga”

Pagal pareigybes tyrimo rezultatai leidžia susidaryti tokį vaizdą, kad apie 10% vadovų mano, jog jų organizacijoje yra taikomas pokalbis su organizacijos vadovu, kaip nuobauda, 10,98% vadovų minėjo išspėjimą, 8,69% - atlyginimo sumažinimą, 6,25% - pažeminimą pareigose, kitų nuobaudų rūšių vadovai neminėjo.

83% tarnautojų pasirinko – pokalbį su vadovu, 82,61% - atlyginimo sumažinimą, 68,75% - pažeminimą pareigose, 84,62% - išspėjimą.

Kitų pareigybių atstovai, kaip nuobaudą dažniausiai minėjo pažeminimą pareigose (25%), 8,69% - atlyginimo sumažinimą, 7% - pokalbį su organizacijos vadovu bei 4,39% - nurodė išspėjimą. Grafinis išsidėstymas pavaizduotas 15 paveiksle.

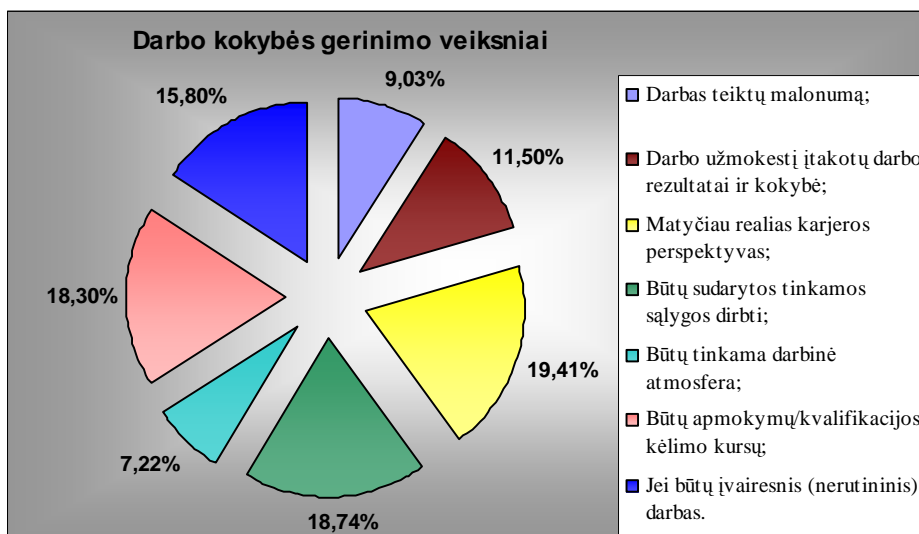


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

15 pav. Nuobaudų tipų ir užimamų pareigų priklausomybė

Apibendrinus galima daryti išvadą, kad AB „Apranga“ pagrindinė nuobauda už netinkamą elgesį yra pokalbis su organizacijos vadovu bei pažeminimas pareigose. Taip pat reikia pastebėti, kad iš tyrimo rezultatų matyti, kad išmetimas iš darbo šioje organizacijoje nėra dažnas reiškinys.

Darbo kokybė. Anketoje respondentams buvo pateiktas teiginys, kuriame buvo prašoma pabaigti sakinį: darbo kokybė būtų geresnė, jei. 19,41% respondentų nurodė, kad jų darbo kokybę gerintų, jei matytų realiass karjeros galimybes. 18,74% - būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, 18,30% nurodė, kad jų darbo kokybę į gerąją pusę įtakotų apmokymai bei kvalifikacijos kursai, 15,80% - norėtų nerutininio darbo, 11,50% teigė, kad jei būtų priklausomybė tarp darbo užmokesčio ir rezultatų, tuomet jie būtų priversti geriau dirbti, 9,03% - norėtų malonaus darbo bei 7,22% - tinkamos darbinės atmosferos.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

16 pav. Darbo kokybės gerinimo veiksniai

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, ryšys tarp darbo kokybės gerinimo veiksnių ir užimamų pareigų pavaizduotas 17 lentelėje.

17 lentelė

Darbo kokybės gerinimo veiksnių ir užimamų pareigų priklausomybė

Darbo kokybės gerinimo veiksniai	Vadovai	Tarnautojai	Kitų pareigybių atstovai
Darbas teiktų malonumą	25%	57,50%	17,50%
Darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė		90,20%	9,80%
Matyčiau realias karjeros perspektyvas		91,90%	8,13%
Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti		96,38%	3,61%
Būtų tinkama darbinė atmosfera	31,25%	68,75%	
Būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų	12,34%	79,01%	8,64%
Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas	14,30%	75,71%	10%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

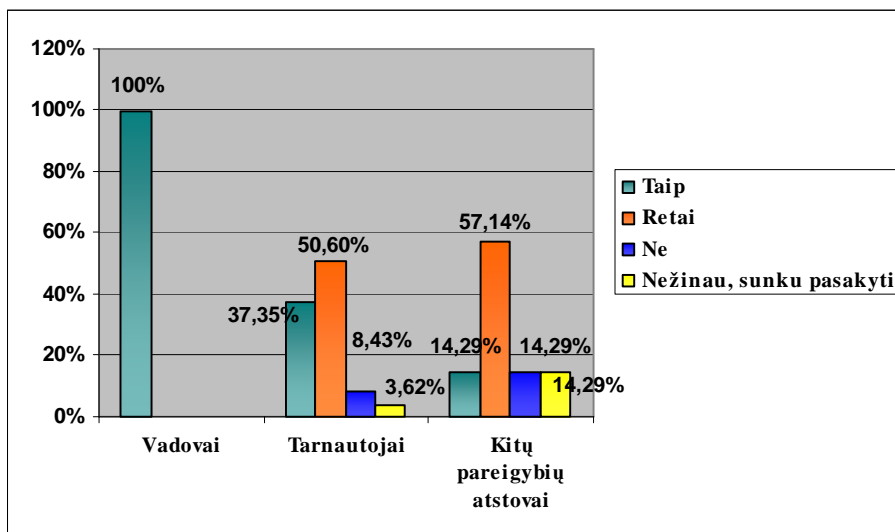
Pasiskirstymas pagal pareigybes leidžia suprasti, kokie veiksniai ir kokių pareigybių respondentus skatina siekti geresnių darbo rezultatų. Tyrimas rodo, kad vadovus motyvuotų tinkama darbinė atmosfera (31,25%), jų darbo kokybę gerintų – jei darbas teiktų malonumą (25%). 14,3% vadovų mano, jog jie geriau dirbtų, jei darbas būtų įvairesnis ir 12,34% - jei būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų.

Net 96,38% tarnautojų mano, jog jų darbas pagerėtų, jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, taip pat virš 90 procentų tarnautojų pasisakė už realias karjeros perspektyvas bei darbo užmokesčio ir darbo rezultatų priklausomybę. Kiek mažiau apie 80 procentų tarnautojų nurodė, kad jų darbo kokybė pagerėtų, jei jie būtų siunčiami į apmokymus ir jei dirbtų įvairesnį darbą. 68,75% - nurodė, jei būtų tinkama darbinė atmosfera bei 57,50% - darbas teiktų malonumą.

17,5% kitų pareigybių atstovų mano, kad jie dirbtų geriau, jei darbas jiems teiktų malonumą, 10% - jei jis būtų įvairesnis, 9,8% - jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė. Daugiau nei 8 procentų kitų pareigybių respondentų, kaip geresnio darbo motyvatorių norėtų gauti kvalifikacijos kėlimo kursų bei matyti realias karjeros perspektyvas.

Taigi apibendrintai, pagrindiniai darbo kokybės gerinimo veiksniai būtų: realios karjeros galimybės, tinkamos sąlygos dirbti bei galimybės darbuotojams turėti pasitobulinimo/kvalifikacijos kėlimo kursų.

Darbuotojų poreikių aiškinimasis AB „Apranga“. Anketoje buvo klausama ar vadovai aiškina darbuotojų poreikius bei pateikti keturi atsakymų variantai.



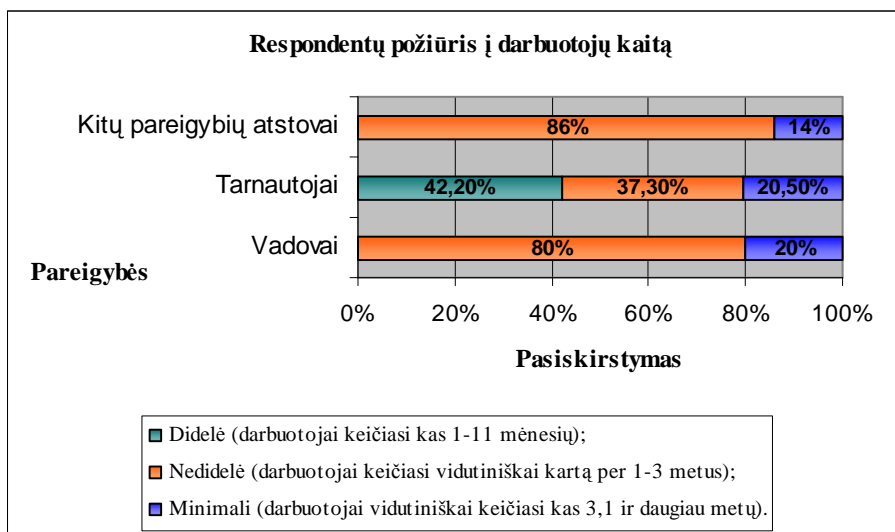
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

17 pav. Respondentų pagal pareigybes požiūris į poreikių aiškinimąsi

Visi vadovai mano, jog šioje organizacijoje vadovai nuolat aiškina darbuotojų poreikius. Tarnautojų požiūris pasiskirstė taip: 50,6% mano, jog retai vadovai aiškina jų poreikius, 37,35% nurodė – taip, vadovai nuolat aiškina jų poreikius, 8,43% - ne, 3,62% - nežinau, sunku pasakyti. Kitų pareigybių atstovai teigė, kad retai vadovai jų poreikių paiso (57,14%) bei po lygiai, t.y. po 14,29% nurodė taip, ne ir tiek pat pasakė nežinau.

Galima daryti išvadą, kad poreikių aiškinimasis nėra šioje organizacijoje nuolatinis reiškinys, greičiausiai tik pavieniai veiksmai.

Darbuotojų kaita. Šiame klausime buvo prašoma nurodyti, kaip dažnai organizacijoje keičiasi darbuotojai. 18 paveiksle pavaizduotas respondentų požiūris į šį klausimą pagal pareigybes.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

18 pav. Respondentų požiūris į darbuotojų kaitą

80% vadovų mano, kad darbuotojų kaita yra nedidelė ir 20%, kad ji yra minimali. Labai panašiai mano ir kitų pareigybių atstovai, kur 86% teigė, kad nedidelė ir 14%, kad maža. Truputėlį kitokia situacija tarnautojų „stovykloje“, kur net 42,20% pasisakė už didelę darbuotojų kaitą, 37,30% - už nedidelę ir 20,50% - už minimalią.

Apibendrintai galima pasakyti, kad darbuotojų kaita tarp administracijos darbuotojų yra nedidelė, o darbuotojų kaita parduotuvėse yra pakankamai didelė.

3.2. Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas ir hipotezių tikrinimas

Remiantis tyrimo rezultatų suvestine atliekamas rezultatų interpretavimas ir hipotezių tikrinimas, pateikimo tvarka pagrįsta tyrimo rezultatų apdorojimo eiliškumu.

Motyvacinės sistemos naudojimas AB „Apranga“. Remiantis tyrimo duomenimis – organizacijoje motyvacinė sistema egzistuoja nuo pat jos įkūrimo. Tačiau atlikus visą tyrimą bei išanalizavus kitus respondentams pateiktus klausimus, galima teigti, jog daugelio respondentų nuomonė apie AB „Apranga“ nuo pat įkūrimo egzistuojančią motyvacinę sistemą yra klaidinga. Tyrimas padėjo atskleisti, kad tai tėra tik pavieniai motyvavimo veiksmai, jokių būdu tai nėra motyvacinė sistema, integruota į organizacijos valdymą.

Tyrimo duomenimis, daugelis vadovų bei tarnautojų mano, jog jų organizacijoje motyvacinė sistema veikia nuo pat organizacijos įkūrimo. Taigi, tokius respondentų atsakymus tarp šių pareigybių

atstovų galėjo inspiruoti tai, jog dauguma šių pareigybių atstovų buvo organizacijoje motyvuojami ir tai jiems leido susidaryti nuomonę, kad taip AB “Apranga” veikia motyvacinė sistema. Tačiau tai vėl gi daugiau pavieniai veiksmai nei motyvacinė sistema. Nes įvertinant kitų pareigybių atstovų atsakymus situacija kiek kitokia, čia atsirado net apie dvidešimt procentų respondentų, manančių, jog jokios motyvacinės sistemos jų organizacijoje nėra. Tai vėlgi patvirtina tai, jog šių respondentų atžvilgiu nebuvo taikomi jokie motyvavimo veiksmai, todėl jiems atrodo, kad jokios motyvacinės sistemos ir nėra. Taigi, motyvacinės sistemos, integruotos į organizacijos valdymą, nėra. AB “Apranga” naudojami tik pavieniai motyvavimo veiksmai.

AB “Apranga” naudojami motyvavimo būdai. Tyrimas parodė, kad daugiausiai respondentų nurodė, kad jie yra motyvuojami materialiai ir tas skaičius yra gana ženklus, nes siekia daugiau nei 60%. Žvelgiant į rezultatus pagal pareigybes situacija yra labai panaši - respondentai daugiausiai minėjo materialinį pasirinkimo variantą. Žinoma buvo ir tokių, kurie nurodė, jog juos motyvuoja ir materialiai ir moraliai, bet nebuvo nė vieno respondentų tarpe, kuris nurodytų tik moralinio pasirinkimo variantą. Tai galėtų būti todėl, jog vadovams yra patogiu ir lengva savo pavaldinius motyvuoti materialiai, t.y. pinigais, kiek sudėtingiau yra pasiūlyti moralinių motyvatorių, nes čia jau atsiranda situacija, kai reikia aiškintis darbuotojų poreikius, skirtingiems darbuotojams siūlyti skirtingus motyvatorius. O tai jau pavieniais veiksmais atlikti yra sudėtinga, iš tiesų reikalinga motyvacinė sistema, kurios, remiantis tyrimo rezultatais, galima konstatuoti šioje organizacijoje nėra.

Organizacijai būdingas darbuotojų motyvavimo lygis. Remiantis tyrimo duomenimis, daugelis respondentų teigė, jog AB “Apranga” motyvavimo lygis yra vidutinis. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad šis klausimas pateiktas tokiu būdu, jog respondentas priverstas rinktis viduriuką, t.y. atsakymą – vidutinis. Tačiau buvo ir tokių respondentų, kurie pasisakė už žemą motyvavimo lygį, tai vėlgi galima paaiškinti tuo, jog jų atžvilgiu jokie motyvavimo veiksmai nebuvo taikomi, o respondentų pasirinkusių atsakymą – vidutinis - buvo taikomi, o aukštas – motyvavimo veiksmai buvo taikomi ir ne vieną kartą.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima patvirtinti *pirmąją* darbo pradžioje iškeltą hipotezę, jog darbuotojų motyvavimas bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima žemesnę nei vidutinę vietą, nors ir nedidelis procentas respondentų pasisakė už žemą motyvavimo lygį, kitų respondentų pasirinkimas – vidutinis yra traktuojamas kaip spontaniškas bei leidžiantis patvirtinti hipotezę.

AB “Apranga” naudojami moraliniai motyvatoriai. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, dauguma respondentų nurodė tokius moralinius motyvatorius kaip organizacijos stabilumas, organizacijos pavadinimas bei pasveikinimai švenčių metu ir jiems suteikė, labai dažnai, naudojamųjų intensyvumo laipsnį. Vertinant rezultatus pagal pareigybes, net 100% vadovų organizacijos stabilumui

suteikė – dažnai naudojamo intensyvumo laipsnį. Dar prie dažnai naudojamų vadovai minėjo darbuotojo reikšmingumo įvertinimą iš vadovybės pusės, darbuotojų pasveikinimus, siuntimus į seminarus bei paprasčiausius padėkos žodžius. Vadovų nuomone, retai naudojami moraliniai motyvatoriai yra: profesionalios karjeros galimybės, galimybė save realizuoti, komandinis darbas, papildomi mokymai susiję su profesine veikla. Net 80% vadovų nurodė, kad labai retai, kaip moralinis motyvatorius yra naudojamas darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje. Kaip niekuomet nenaudojamą nedidelis procentas vadovų minėjo geriausio darbuotojo rinkimus, stažuotes užsienyje bei papildomus mokymus iš profesinės pusės. Tokių vadovų pasirinkimą greičiausiai sąlygojo tai, kad jų užimamas statusas pagal pareigas reikalauja tam tikrų tik jų poreikiams reikalingų motyvavimo priemonių, t.y. juos dar pakankamai motyvuoja organizacijos stabilumas bei organizacijos pavadinimas, nes jis yra pakankamai prestižinis, tačiau jau jų taip stipriai nemotyvuoja pasveikinimai per šventes arba geresnis darbo vietos aprūpinimas. Vadovai jau nori tenkinti aukščiausius savo poreikius, pagal Maslow piramidę – saviraiškos poreikius, t.y. jie nori tobulėti, reikštis, jiems reikalingas asmenybės augimas.

Remiantis tyrimo rezultatais, respondentai-tarnautojai kaip, dažnai, naudojamą moralinį motyvatorių nurodė organizacijos pavadinimą bei stažuotes užsienio filialuose. Kaip labai dažnai naudojamus tarnautojai minėjo organizacijos stabilumą, darbuotojų pasveikinimus, papildomus mokymus, siuntimus į seminarus, padėkos žodžius. Tokių pasirinkimą greičiausiai lėmė tai, jog tarpe respondentų-tarnautojų buvo 35 parduotuvių darbuotojai, kurie periodiškai siunčiami pasitobulinti į atitinkamą šalį, priklausomai nuo to, kur yra rengiami tie kursai, nes tai nustato tiekėjai bei franšizės savininkai. Prie retai naudojamų tarnautojai nurodė – visus moralinius motyvatorius, kurie galėtų padėti jiems išreikšti savo saviraišką. Šis pasirinkimas rodo, jog ir didelė dalis tarnautojų, ypač tie, kurie dirba administracijoje, nori reikštis, nori tobulėti, nori būti reikšmingais ir reikalingais. Žinoma parduotuvių darbuotojai, priskyre save tarnautojams šiuos skaičius šiek tiek pakoregavo, nes jie būtų buvę dar didesni. Nors ir parduotuvių darbuotojai tikisi būt motyvuotais karjeros kilimu, seminarais, o ne tik apsiribojant geru žodžiu, nors žinoma ir jis kartais tampa nepakeičiamu motyvu dirbti gerai. Didžiausias procentas tarnautojų kaip niekuomet nurodė – darbuotojų reikšmingumo įvertinimą iš vadovybės pusės. Šis pasirinkimas byloja tai, jog kartais nepakanka tik sulaukti vadovybės vizito, kuris darbuotojus kartais labiau glūmina, nei motyvuoja, jiems reikia veiksmų. Žinoma pasitaiko situacijų, kai kartais galbūt pakaktų tik žodžių iš vadovybės pusės ir darbuotojas dirbtų kaip ant “sparnų”.

Vertinant tyrimo rezultatus iš kitų pareigybių atstovų pozicijų, galima teigti, kad moralinių motyvatorių intensyvumas dažniausiai siekia – retai, labai retai arba niekuomet. Dažniausiai jie motyvuojami kalbomis apie tai, kokia jūsų organizacija yra stabili bei prestižinė, kai tuo tarpu šiuo statuso žmonėms dažniausiai rūpi kiek kitokie motyvai. Tyrimo rezultatai rodo, kad jie dar motyvuojami

pasveikinimais švenčių dienomis, tai malonu, bet ir greit pamirštama nesuteikiamas stimulus geriau, efektyviau dirbti. Tarp kitų pareigybių atstovų buvo keletas, kurie dirba ne aptarnaujančiuoju personalu, o kompiuterinių programų specialistais, tai jie žinoma nurodė, kiek kitokius pasirinkimus: daugelis motyvatorių buvo nurodoma kaip retai, labai retai ir niekuomet nenaudojami ir tik keletas (organizacijos stabilumas bei organizacijos pavadinimas) kaip dažnai ir labai dažnai. Tokį pasirinkimą sąlygojo turbūt tai, jog vadovai pamiršta motyvuoti ne tik žemiausiojo hierarchijos lygmens atstovus, bet ir pakankamą statusą ir didelę reikšmę organizacijai turinčius darbuotojus.

AB “Apranga” naudojami materialiniai motyvatoriai. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad labiau nei moraliai respondentai yra motyvuojami materialiai. Plačiausiai taikomas materialinis motyvatorius visų pareigybių tarpe yra pastovioji dalis, kurią lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija bei nuolaidos įmonės prekėms. Visi kiti moraliniai motyvatoriai yra naudojami skirtingais intensyvumais, priklausomai nuo užimamų pareigų. Visi tyrime dalyvavę vadovai nurodė, kad labai dažnai skatinami asmeniniu telefonu bei nuolaidomis įmonės prekėms. Kai kurie nurodė, kad jie dažnai motyvuojami kelionėmis į užsienį. Šį pasirinkimą dažniausiai nurodė parduotuvių vadovai, nes dažniausiai jie yra motyvuojami tokiomis priemonėmis už gerus darbo rezultatus. Prie intensyvumo labai dažnai vadovai nurodė įmonės automobilį, kuro apmokėjimą. Visi šie vadovų minėti kaip naudojami motyvavimo būdai yra veikiau būtinybė, nei papildomas skaitinimo priemonė, ypač tokio statuso žmonėms. Net 40% vadovų prie labai retai naudojamų nurodė dalyvavimą pelnuose, kuris manau tokio statuso respondentams yra vienas iš pageidaujamų.

Tyrimas rodo, kad respondentų-tarnautojų tarpe pasirinkimai beveik tokie patys. Žinoma situaciją čia šiek tiek keičia atsakymai gauti iš respondentų, dirbančių parduotuvėse, nes jie kaip dažnai naudojamą nurodė ir fiksuotas premijas, ir kintamąją dalį, priklausančią nuo kolektyvo pasiekimų. Stebina, o tuo pačiu ir glūmina tai, jog net virš 40% respondentų tarnautojų tarpe neturi įmonės telefono, toks panašiai procentas minimas ir apie įmonės automobilio gavimą. Džiuginantis nors ir nedidelis procentas nurodė, kad retai (beveik 4%) ir labai retai (beveik 10%), bet kartais organizacija suteikia paskolas savo darbuotojams. Visi kiti pasirinkimai dažniausiai minimi kaip labai retai arba niekuomet.

Kitų pareigybių atstovai, remiantis tyrimo rezultatais, dažniausiai skatinami pastoviaja dalimi bei nuolaidomis įmonės prekėms, kartais pamaloninami telefonu arba automobiliu, retais atvejais ir premija. Visi kiti pateiktų materialinių motyvatorių pasirinkimai buvo tik tarpe labai retai ir niekuomet. Aptarnaujančio personalo darbuotojams premija – pinigais yra nepamainoma paskata geriau ir efektyviau dirbti, tačiau jei tai tik vienkartinis saldainis tai jis irgi po kurio laiko jau tampa nebe saldus. Ir vėl susiduriama su motyvacinės sistemos stoka.

Pasitenkinimas darbu. Remiantis atliktu tyrimu, labiausiai keliantys pasitenkinimą darbu bei motyvuojantys efektyviai dirbti yra organizacijos prestižas, galimybė siekti karjeros, šaunių kolegų kolektyvas bei nepaskutinėje vietoje liko - darbo užmokestis. Taigi, pasitenkinimą darbu lemia tiek moraliniai, tiek ir materialiniai veiksniai.

Žvelgiant į tyrimo duomenis pagal pareigybes, situacija yra tokia, kad vadovus labiau motyvuoja moraliniai motyvatoriai, o tarnautojus ir moraliniai ir materialiniai, o kitų pareigybių atstovus labiausiai materialiniai. Vadovams didžiausią pasitenkinimą darbu teikia moraliniai motyvatoriai, o ypač tai, kad jie dirba kūrybišką darbą (net 80%), jiems reikalinga savirealizacijos galimybė, jie nori karjeros tobulėjimo. Na bet beveik 10% vadovų paminėjo ir gerą darbo užmokestį, kaip lemiantį, pasitenkinimą darbu, veiksnį. Toks vadovų pasirinkimas yra neatsitiktinis, nes šio statuso žmonės, anot tyrimo rezultatų, uždirba pakankamai nemažus pinigus, nes visi vadovai nurodė, mėnesines pajamas virš 3000 Lt. Moraliniai motyvatoriai šio statuso žmonėms padeda tenkinti aukščiausio lygio – saviraiškos poreikius, kur jie gali save realizuoti, siekti ne tik karjeros, bet ir asmenybės augimo aukštumų.

Remiantis tyrimo duomenimis, respondentai-tarnautojai pasitenkinimą darbu patiria tiek nuo moralinių, tiek ir nuo materialinių paskatų. Daugiausiai jiems pasitenkinimą darbu lemia tokie moraliniai motyvatoriai, kaip darbas su šauniais kolegomis, galimybė pasiekti puikių karjeros aukštumų, vadovo požiūris į jų atliekamą darbą, prestižinių pareigų turėjimas bei darbas prestižinėje organizacijoje. Taip pat daugelis tarnautojų nurodė ir materialinį motyvatorių – gerą darbo užmokestį, kaip vieną iš pasitenkinimo darbu, veiksnį. Tarnautojų moralinių motyvatorių pasirinkimą galėjo sąlygoti tai, kad dabartinės rinkos sąlygomis, daugelis nori ir siekia bei kaip didelį motyvatorių ir laimėjimą laiko galimybę patekti dirbti į didelės ir prestižinės organizacijos administraciją. Taigi, jau vien tik dirbti prestižinėje organizacijoje bei turėti prestižines pareigas yra motyvuojantis veiksnys. Taip pat nemažas procentas tarnautojų nurodė, kad jiems pasitenkinimą darbu sukelia tai, jog jie gauna visas socialines garantijas, kur vadovų tarpe buvo vos keli procentai, tai vėlgi galima paaiškinti tuo, kad tai kas motyvuoja vidurinį lygmenį, visai nemuotyvuoja aukščiausiojo. Tokį pasirinkimą tarp tarnautojų labai pakoregavo respondentai, dirbantys parduotuvėse, nes daugelis jų jauni, jų poreikiai apsiriboja ties darbo užmokesčio ir socialinių garantijų gavimu.

Daugelis respondentų tarp kitų pareigybių atstovų, kaip pasitenkinimo darbu, lemiantį veiksnį minėjo gerą darbo užmokestį, socialines garantijas, prestižinę organizaciją bei vadovo požiūrį į jų atliekamą darbą. Toks pasirinkimas vėl yra sąlygotas socialinio statuso, nes pvz. kaip kitos parigybės atstovė, save įvardijusi sandėlininke, kokių karjeros aukštumų ji galėtų pasiekti? Gal? Bet paprasčiausiai tai jos net nedomina, ją domina atlyginimas ir socialinės garantijos, kartais dar į sandėlį užsukančio

vadovo “šypsena”. Ko pakanka žemiausiojo lygmens darbuotojams, to nepakanka viduriniojo ir jau visiškai netenkina aukščiausiojo.

Visų trijų anksčiau aptartų klausimų tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *antrąją hipotezę*, kad motyvavimo priemonės padeda darbuotojams pajusti pasitenkinimą darbu bei darbuotojų motyvavimo priemonių (motyvatorių) parinkimas priklauso ne tik nuo darbuotojų poreikių bet ir nuo socialinio statuso.

Neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės. Kai darbuotojai neturi motyvacijos dirbti atsiranda nepasitenkinimas darbu bei iš to išplaukiančios nepasitenkinimo darbu pasekmės. Darbuotojai pradeda ne tik, kad blogiau dirbti, bet ir mažėja jų lojalumas organizacijai, jie vis darniau ima žvigčioti į konkurentų organizacijas, ieškančias darbuotojų.

Taigi, remiantis tyrimo duomenimis, daugelis respondentų, kaip pagrindinę nepasitenkinimo darbu pasekmę įvardijo – lojalumo organizacijai mažėjimą. Tokį pasirinkimą lemia tai, jog visos problemos ir prasideda nuo lojalių darbuotojų mažėjimo, tuomet prasideda darbo organizavimo blogėjimas, nenoras dirbti, nekokybiškas darbas ir t.t. Tai reiškia, koks tikslas būti lojaliu organizacijai, jei už tai negauni nieko atgal. Tuomet atsiranda ir konfliktai darbe, prastėja psichologinis klimatas organizacijoje, nenoras eiti į darbą bei naujo darbo paieškos. Visos šios pasekmės itin skausmingos yra pačiai organizacijai, todėl vėlgi susiduriama su motyvacinės sistemos stoka.

Remiantis tyrimo duomenimis pagal pareigybes, daugelis respondentų-vadovų rinkosi nenorą prisimti atsakomybę bei lojalumo organizacijai mažėjimą. Tarnautojų tarpe, respondentai, daugiausiai įvardijo lojalumo mažėjimą, nekokybišką darbą, norą pakeisti darbą, psichologinio klimato prastėjimą. Kitų pareigybių tarpe, respondentai, kaip nepasitenkinimo darbu didžiausią pasekmę įvardijo norą pakeisti darbą. Toks respondentų pasirinkimas rodo tai, jog jei nėra motyvacijos, tai nėra ir noro dirbti, o ką jau kalbėti apie gerai ir efektyviai dirbti. Tuomet darbuotojai koncentruojasi ne į tai kaip geriau atlikti savo darbą, bet kaip greičiau susirasti kitą.

Atlyginimo priklausomybė nuo atliekamo darbo. Remiantis tyrimo rezultatais, daugelio respondentų atlyginimai nepriklauso nuo atliekamo darbo rezultatų. Tik tarnautojų tarpe vėlgi rezultatus šiek tiek pakeitė, respondentai, dirbantys parduotuvėse, nes būtent jų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų. Net 85,7% tarnautojų nurodė – taip priklauso. Tokią priklausomybę galima būtų laikyti kaip vieną iš motyvavimo priemonių, skatinančių efektyviai ir gerai dirbti. Bet vėlgi, jei tai būtų motyvacinės sistemos dalis, o ne pavieniai motyvavimo veiksmai. O tokios sistemos šioje organizacijoje nėra.

Nuobaudų taikymas. Tyrimo duomenys rodo, kad nuobaudos organizacijoje yra taikomos retai, o kai kurie respondentai iš viso nežino nieko apie tai. Dauguma respondentų rinkosi atsakymo variantą –

retai, nes matomai nėra susidūrę su nuobaudomis, ar jų negavę. Respondentų-tarnautojų tarpe buvo ir atsakymų – taip, tai paaiškinama tuo, kad jų atžvilgiu nuobaudos buvo taikytos.

Organizacijoje taikomų nuobaudų pobūdis. Remiantis tyrimo rezultatais, organizacijoje vieningos nuobaudų sistemos, integruotos į motyvacinę sistemą, už padarytus nusižengimus, nėra. Didžioji dalis respondentų teigė, kad dažniausiai taikoma nuobauda yra pokalbis su organizacijos vadovu. Šį variantą dažniausiai minėjo visų pareigybių atstovai. Tokį pasirinkimą galima būtų ir sveikinti ir ne, nes jis rodo, kokią didelį galią organizacijoje turi įmonės vadovas ir kas čia bosas, bet taipogi sveikintinas dalykas, kad neskubama mėtyti žmones iš darbo ar bausti juos net už menkiausią prasižengimą griežčiausiomis bandomis. Tai rodo, kad darbuotojo svarba organizacijoje pamažu tampa – vertybe. Nors kita vertus integravus nuobaudų sistemą į bendrą motyvacinę sistemą, kiekvienas žinotų, kas ir už koki netinkamą elgesį jų laukia, sumažintų piktnaudžiavimų tikimybę.

Darbo kokybė. Kaip darbo kokybės gerinimo veiksnius respondentai nurodė – realių karjeros perspektyvų matymą (19,4%), virš 18% teigė, kad jų darbo kokybė būtų geresnė, jei jie turėtų tinkamas sąlygas dirbti bei būtų tinkama darbinė atmosfera. Toks respondentų pasirinkimas leidžia daryti išvadą, kad šioje organizacijoje nėra sudarytos motyvuojančios darbo sąlygos, skatinančios gerai ir efektyviai dirbti. Daugelis respondentų, tarnautojų, teigė, jog jų darbo kokybę pagerėtų, jei darbas teiktų malonumą. Taip galima paaiškinti respondentų, dirbančių parduotuvėse pasirinkimą, nes nemanau, kad daugelio besimokančių jaunuolių svajonių darbas yra dirbti pardavėjais. Taip galima paaiškinti didelį šio teiginio pasirinkimo procentą. Kiti respondentai norėtų, kad jų darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė, t.y. jie pageidauja papildomo motyvatoriaus kokybiškam darbui. Taip pat didelis procentas respondentų, ypač tarnautojų tarpe, norėtų įvairesnio (nerutinio) darbo. Šis pasirinkimas rodo, kad darbo užduočių monotoniškumas, vienodumas darbuotojus demotyvuoja, ir tai dar vienas rodiklis organizacijos vadovams, kad aiškintis darbuotojų poreikius yra naudinga, ne tik jų atžvilgiu, bet ir pačios organizacijos, vardan efektyvumo ir geresnio, kokybiškesnio darbo. Būtent sekantis klausimas ir apima poreikių aiškinimąsi organizacijoje.

Darbuotojų poreikių aiškinimasis AB „Apranga“. Remiantis tyrimo duomenimis, visi vadovai 100% nurodė, kad taip organizacijoje vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius. Manau, šiuo atveju, vadovų nuomonė yra šališka ir jos paisyti nelabai tikslinga, juk patys vadovai ir aiškinasi tuos poreikius, taip kaip kitaip į šį klausimą jie galėjo atsakyti? Labiau tikrovišką vaizdą galima susidaryti iš respondentų tarnautojų ir kitų pareigybių atstovų. Šie rezultatai rodo, kad vadovai darbuotojų poreikius aiškinasi – retai, taip pat yra atsakymų ne ir nežinau. 8,43% tarnautojų nurodė, kad ne, nesiaiškina, o tarp kitų pareigybių atstovų – ne teigė (14,29%), tiek pat jų pasakė ir nežinau, sunku pasakyti. Šis pasiskirstymas rodo liūdną situaciją, kuri patvirtina motyvacinės sistemos nebūvimą. Esant atvirkštinei

situacijai išsiaiškinti darbuotojų poreikius, galima būtų skirtingose darbinės veiklos situacijose skirtingus darbuotojus, motyvuoti skirtingomis priemonėmis, o tai ir yra viena iš motyvacinės sistemos teigiamybių.

Darbuotojų kaita. Anot tyrimo rezultatų, respondentų požiūriai į darbuotojų kaitą skiriasi priklausomai nuo pareigybių. Dažną darbuotojų kaitą nurodė tik tarnautojai, o taip yra todėl, kad jų tarpe yra dirbančiųjų parduotuvėse – pardavėjais. Šių pareigybių atstovų kaita yra nepaprastai didelė, o motyvacinės sistemos nebūvimas prisideda prie dažnos darbuotojų kaitos, nes nėra jokių motyvų ne tik, kad geriau dirbti, bet netgi likti darbe. Dirbančiųjų administracijoje darbuotojų kaita yra nedidelė. Manau, neesant motyvacinės sistemos, daugelį darbuotojų, turinčių vidurinią arba žemiausią socialinį statusą pagal pareigybes, laiko organizacijos prestižas bei tikėjimas ateities perspektyvomis.

Išanalizuoti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *trečiąją hipotezę*, kad darbuotojų motyvacijos stoka traktuojama kaip darbo efektyvumą mažinantis reiškinys, kuris sąlygoja dažną darbuotojų kaitą, pasyvumą darbe bei lojalumo organizacijai trūkumą.

Tyrimas patvirtino darbo pradžioje iškeltas hipotezes ir atskleidė tam tikras tendencijas, problemas, susijusias su darbuotojų motyvavimu AB “Apranga”:

- Respondentai mano, jog organizacijoje motyvacinė sistema egzistuoja nuo pat jos įkūrimo. Tačiau atlikus visą tyrimą bei išanalizavus kitus respondentams pateiktus klausimus, galima teigti, jog daugelio respondentų nuomonė apie AB “Apranga” nuo pat įkūrimo egzistuojančią motyvacinę sistemą yra klaidinga. Tyrimas padėjo atskleisti, kad tai tėra tik pavieniai motyvavimo veiksmai, jokių būdu tai nėra motyvacinė sistema, integruota į organizacijos valdymą.

- Daugiausiai respondentų nurodė, kad jie yra motyvuojami materialiai.

- Daugelis respondentų teigė, jog AB “Apranga” motyvavimo lygis yra vidutinis. Remiantis tyrimo rezultatais, galima patvirtinti *pirmąją* darbo pradžioje iškeltą *hipotezę*, jog darbuotojų motyvavimas bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima žemesnę nei vidutinę vietą, nors ir nedidelis procentas respondentų pasisakė už žemą motyvavimo lygį, kitų respondentų pasirinkimas – vidutinis yra traktuojamas kaip spontaniškas bei leidžiantis patvirtinti hipotezę.

- Dauguma respondentų nurodė tokius moralinius motyvatorius kaip organizacijos stabilumas, organizacijos pavadinimas bei pasveikinimai švenčių metu ir jiems suteikė, labai dažnai, naudojamųjų intensyvumo laipsnį.

- Plačiausiai taikomas materialinis motyvatorius visų pareigybių tarpe yra pastovioji dalis, kurią lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija bei nuolaidos įmonės prekėms. Visi kiti moraliniai motyvatoriai yra naudojami skirtingais intensyvumais, priklausomai nuo

užimamų pareigų. Visi tyrime dalyvavę vadovai nurodė, kad labai dažnai skatinami asmeniniu telefonu bei nuolaidomis įmonės prekėms.

- Labiausiai keliantys pasitenkinimą darbu bei motyvuojantys efektyviai dirbti yra organizacijos prestižas, galimybė siekti karjeros, šaunių kolegų kolektyvas bei nepaskutinėje vietoje liko - darbo užmokestis. Taigi, pasitenkinimą darbu lemia tiek moraliniai, tiek ir materialiniai veiksniai.

- Visų anksčiau aptartų klausimų tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *antrąją hipotezę*, kad motyvavimo priemonės padeda darbuotojams pajusti pasitenkinimą darbu bei darbuotojų motyvavimo priemonių (motyvatorių) parinkimas priklauso ne tik nuo darbuotojų poreikių bet ir nuo socialinio statuso.

- Daugelis respondentų, kaip pagrindinę nepasitenkinimo darbu pasekmę įvardijo – lojalumo organizacijai mažėjimą.

- Daugelio respondentų atlyginimai nepriklauso nuo atliekamo darbo rezultatų. Tik tarnautojų tarpe buvo respondentų, dirbančių parduotuvėse, kurie nurodė atlyginimo tiesioginę priklausomybę nuo atliekamo darbo rezultatų.

- Nuobaudos organizacijoje yra taikomos retai, o kai kurie respondentai iš viso nežino nieko apie tai. Respondentų-tarnautojų tarpe buvo ir atsakymų – taip, tai paaiškinama tuo, kad jų atžvilgiu nuobaudos buvo taikytos.

- Organizacijoje vieningos nuobaudų sistemos, integruotos į motyvacinę sistemą, už padarytus nusižengimus, nėra. Didžioji dalis respondentų teigė, kad dažniausiai taikoma nuobauda yra pokalbis su organizacijos vadovu.

- Kaip darbo kokybės gerinimo veiksnius respondentai nurodė – realių karjeros perspektyvų matymą (19,4%), virš 18% teigė, kad jų darbo kokybė būtų geresnė, jei jie turėtų tinkamas sąlygas dirbti bei būtų tinkama darbinė atmosfera.

- Visi vadovai 100% nurodė, kad taip organizacijoje vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius. Daugelis espondentų-tarnautojų bei kitų pareigybių atstovų mano, kad vadovai darbuotojų poreikius aiškinasi – retai.

- Respondentų požiūriai į darbuotojų kaitą skiriasi priklausomai nuo pareigybių. Dažną darbuotojų kaitą nurodė tik tarnautojai.

- Taigi, išanalizuoti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *trečiąją hipotezę*, kad darbuotojų motyvacijos stoka traktuojama kaip darbo efektyvumą mažinantis reiškinys, kuris sąlygoja dažną darbuotojų kaitą, pasyvumą darbe bei lojalumo organizacijai trūkumą.

Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas – pagalbiniė priemonė kuriant darbuotojų motyvacinę sistemą (modelį). Modelis yra sudarytas, akcentuojant darbuotojų saviraiškos poreikius ir pateiktas kitame poskyryje.

3.3. Motyvacinė sistema (modelis), kuris galėtų būti integruotas į bendrą AB “Apranga” valdymo sistemą

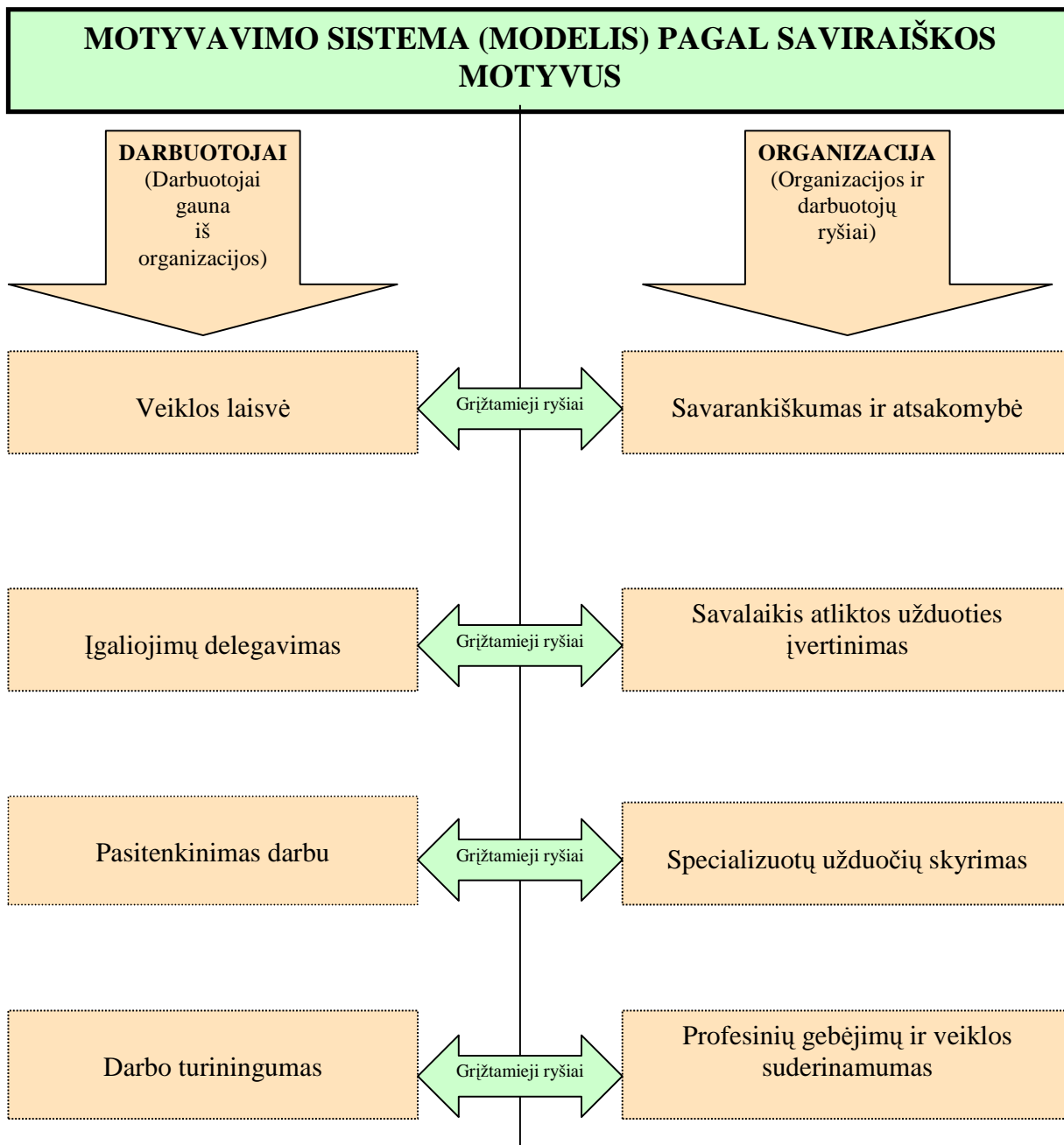
Organizacijose vis dar gąji nuomonė, kad darbuotojų motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės daro ką nors arba nedaro, o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas procesas, nes vieniems tam tikri motyvai gali būti aiškūs, o kitiems pakankamai keblūs, be to čia didelį vaidmenį vaidina ir subjektyvus požiūris į motyvuojamą asmenį.

Atlikto tyrimo duomenimis, AB “Apranga” motyvavimo sistemai skiriamas nepakankamas dėmesys, nes jos čia nėra. Geriausiu atveju bandoma darbuotojus motyvuoti pavieniais motyvavimo veiksmais. Organizacijos vadovai turėtų suvokti, kad skirtingiems darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai ir kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Motyvacinės veiklos galimybių hierarchija padėtų vadovams motyvus nukreipti AB “Apranga” darbuotojų labui. Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą.

Atlikto tyrimo duomenimis, nustačius AB “Apranga” darbuotojų prioritetinius motyvus, galima taikyti motyvavimo sistemą pagal darbuotojų saviraiškos motyvus bei šią sistemą (modelį) integruoti į bendrą organizacijos valdymo sistemą.

Motyvavimo sistemos pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai (žr. 19 pav.).

Darbuotojams, kurie nori save realizuoti, reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas darbe, asmenybės augimas. Ši sistemos valdymo strategija maksimizuotų realią atsakomybę ir suteiktų didesnę laisvę dirbant. Darbuotojai šioje sistemoje būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, tokiomis, kurios padėtų jiems pajvairinti darbą, jis taptų ne toks rutininis. Atsirastų galimybė darbuotojams tapti specialistais – nes būtų deleguojamos specializuotos ir specifinės užduotys.



Šaltinis: sukurta autorės

19 pav. Motyvavimo sistema (modelis) pagal saviraiškios motyvus

Motyvacinės sistemos (modelio) pagal saviraiškios motyvus veikimas pagrįstas partnerystės, bendradarbiavimo santykių tarp vadovų ir pavaldinių susiformavimu. Taikant šį modelį, keičiasi vadovų statusas, sprendimų priėmimo bei veiklos metodai. Tuomet, pagrindiniu AB “Apranga” vadovų uždaviniu tampa efektyvus grupių veiklos koordinavimas, kai pati grupė sugeba spręsti problemas ir

priimti sprendimus, susijusius su jos darbu. Ši sistema reikalauja demokratinių valdymo metodų (dialogo, kompromiso, diskusijų, pasitikėjimo, partneriškų santykių).

Šio modelio pagrindu, AB "Apranga" vadovai ieškotų kelių, kaip galima būtų panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Taikant šį modelį, reikia nuolat rengti žmogaus galimybių realizavimo programas, o pastarosios remtųsi problemų ir joms išspręsti būtinų įgūdžių analize (kvalifikacijos kėlimas, karjeros galimybės, savirealizacija).

Šio modelio veikimas turi būti paremtas atlikto darbo vertinimo ir grįžtamojo ryšio sistema. Organizacijos vadovai turi nepamiršti darbuotojams nuolat suteikti grįžtamąjį ryšį apie jų vykdomą darbą, nes rezultatų žinojimas įprasmina darbą (o tai yra stipri motyvacinė jėga). Tuomet ir darbuotojai užtikrins grįžtamąjį ryšį iš savo pusės (darbu, rezultatais, organizacijos tikslų įgyvendinimu).

Motyvacinė sistema (modelis) pagal saviraiškos motyvus būtų nepamainomas įrankis, kuris padėtų numatyti partnerių elgesį bei orientuotis į tokias darbuotojų galimybių strategijos kryptis, kurios šioje organizacijoje darbuotojų produktyvumą, jų efektyvų darbą paverstų kapitalu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Teorinės literatūros studijavimas leidžia daryti tam tikras apibendrinamąsias išvadas:

- Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai, o motyvacijos pagrindas – žmogaus poreikių patenkinimas.

- Žmogiškųjų santykių vadyboje, motyvacijos pagrindinis tikslas – siekiant organizacijos tikslų užtikrinti žmonių poreikių patenkinimą.

- Pagrindiniai motyvacijos sėkmės veiksniai – įvertintos darbuotojų individualios savybės (poreikiai, lūkesčiai, vertybės, pažiūros, įpročiai), įvertintos darbo ypatybės (būtinai įgūdžiai, užduočių įvairovė, savarankiškumo būtinybė ir kt.) bei įvertintos organizacijos ypatybės (taisyklės, nuostatai, tradicijos).

- Pagrindiniai organizacijose naudojami motyvatoriai yra moraliniai ir materialiniai. Tačiau skirtingi motyvatoriai turi nevienodos reikšmės įvairiems žmonėms, todėl, norėdama sėkmingai motyvuoti, organizacija turi sukurti kiekvienam darbuotojui individualų motyvacijos paketą.

- Skirtingų motyvacinių metodų pasirinkimą lemia vadovo asmenybė, pasitikėjimo darbuotojais laipsnis, darbo pobūdis ir konkrečios organizacijos situacija.

Praktinis duomenų rinkimas, tyrimas, susijęs su realiu darbuotojų motyvavimu, padėjo išryškinti pagrindines išvadas:

- Daugelis respondentų teigė, jog organizacijoje motyvacinė sistema egzistuoja nuo pat jos įkūrimo, tačiau atlikus visą tyrimą bei išanalizavus kitus respondentams pateiktus klausimus, galima teigti, jog daugelio respondentų nuomonė apie AB “Apranga” nuo pat įkūrimo egzistuojančią motyvacinę sistemą yra klaidinga. Tyrimas padėjo atskleisti, kad tai tėra tik pavieniai motyvavimo veiksmai, jokių būdu tai nėra motyvacinė sistema, integruota į organizacijos valdymą.

- Remiantis tyrimo rezultatais, galima patvirtinti *pirmąją* darbo pradžioje iškeltą *hipotezę*, jog darbuotojų motyvavimas bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima žemesnę nei vidutinę vietą, nors ir nedidelis procentas respondentų pasisakė už žemą motyvavimo lygį, kitų respondentų pasirinkimas – vidutinis yra traktuojamas kaip spontaniškas bei leidžiantis patvirtinti hipotezę.

- Daugiausiai respondentų nurodė, kad jie yra motyvuojami materialiai, na o žvelgiant į rezultatus pagal pareigybes situacija yra labai panaši - respondentai daugiausiai minėjo materialinį pasirinkimo variantą.

- Remiantis atliktu tyrimu, labiausiai keliantys pasitenkinimą darbu bei motyvuojantys efektyviai dirbti yra organizacijos prestižas, galimybė siekti karjeros, šaunių kolegų kolektyvas bei nepaskutinėje vietoje liko - darbo užmokestis.

- Aptarti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *antrąją hipotezę*, kad motyvavimo priemonės padeda darbuotojams pajusti pasitenkinimą darbu bei darbuotojų motyvavimo priemonių (motyvatorių) parinkimas priklauso ne tik nuo darbuotojų poreikių bet ir nuo socialinio statuso. Kokius motyvatorius ir kiek jų naudoti priklauso nuo kiekvieno organizacijos nario individualių savybių.

- Daugelis respondentų, kaip pagrindinę nepasitenkinimo darbu pasekmę įvardijo – lojalumo organizacijai mažėjimą bei šis pasirinkimas buvo sąlygotas to, jog visos problemos ir prasideda nuo lojalių darbuotojų mažėjimo, tuomet prasideda darbo organizavimo blogėjimas, nenoras dirbti, nekokybiškas darbas ir t.t

- AB “Apranga” vieningos nuobaudų sistemos, integruotos į motyvacinę sistemą, nėra. Didžioji dalis respondentų teigė, kad dažniausiai taikoma nuobauda yra pokalbis su organizacijos vadovu. Šį variantą dažniausiai minėjo visų pareigybių atstovai.

- Kaip darbo kokybės gerinimo veiksnius respondentai nurodė – realių karjeros perspektyvų matymą bei tinkamos darbinės atmosferos būvimą.

- Respondentų požiūriai į darbuotojų kaitą skiriasi priklausomai nuo pareigybių. Dažną darbuotojų kaitą nurodė tik tarnautojai, o taip yra todėl, kad jų tarpe yra dirbančiųjų parduotuvėse – pardavėjais.

- Taigi, išanalizuoti tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti ir *trečiąją hipotezę*, kad darbuotojų motyvacijos stoka traktuojama kaip darbo efektyvumą mažinantis reiškinys, kuris sąlygoja dažną darbuotojų kaitą, pasyvumą darbe bei lojalumo organizacijai trūkumą.

- Atlikto tyrimo duomenimis, nustačius AB “Apranga” darbuotojų prioritetinius motyvus, galima taikyti motyvavimo sistemą pagal darbuotojų saviraiškos motyvus bei šią sistemą (modelį) integruoti į bendrą organizacijos valdymo sistemą. Motyvavimo sistemos pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai. Ši sistemos valdymo strategija maksimizuočių realių atsakomybę ir suteiktų didesnę laisvę dirbant. Darbuotojai šioje sistemoje būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, tokiomis, kurios padėtų jiems paįvairinti darbą, jis taptų ne toks rutininis.

Remiantis atliktu tyrimu, išvadamis, pateikiami *pasiūlymai*, kurie gali būti aktualūs AB “Apranga” bei organizacijoms, susiduriančioms su panašiomis darbuotojų motyvavimo problemomis bei tolimesniems tyrimams, kurių objektas – darbinės veiklos motyvai, motyvavimo priemonės ir būdai:

- Tyrimas padėjo išrškinti tai, jog šioje organizacijoje reikalingas perėjimas nuo atskirų motyvavimo priemonių taikymo prie vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius.

- Galima bandyti pasinaudoti pasiūlyta motyvavimo sistema (modeliu) pagal saviraiškos motyvus arba sukurti savitą motyvavimo sistemą, integruotą į bendrą organizacijos valdymo sistemą.

- Kuriant savitą motyvavimo sistemą, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad veiksmingos motyvavimo sistemos sukūrimas turi apimti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, nes visų šių reiškinių visuma ir lemia darbuotojų vidinę bei išorinę motyvaciją.

- Motyvatoriai turi būti susieti su veiklos rezultatais.

- Paskatinimai yra žymiai efektyvesni, jei jie suteikiami viešai.

- Efektyvesnis paskatinimas, jei jis suteiktas tuoj pat.

- Tyrimus motyvacijos srityje galima plėtoti ir toliau, dabar jau peržengiant vienos organizacijos ribas, ieškoti sąsajų tarp didelių ir mažų organizacijų, skirtinga veikla užsiimančių, taikančių ar netaikančių skirtingus motyvavimo modelius.

SANTRAUKA (anglų kalba)

PAULAUSKIENĖ, Rita. (2007) *Motivation in managerial system: material and moral incentives as influence lever*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 91 p.

SUMMARY

The importance of motivation integrates into the common environment of organizational culture and its practical importance is evidence when we are talking about work efficiency, consequently about profitability. If you want to keep your human resources at work, you have to offer them not only good job conditions because they prefer to work at in unconflictible place and they want to be *motivated*. Most of the boss's believe that they could motivate everybody but every one understand that there are not one method or strategy or formula to motivate everybody alike. Therefore the effectiveness of organizational management is definable by expedient motivation method's and properly use the chosen motivation system.

Object of this paper – private organization employee's action motives and motivators. *Object of the research* – to answer the question: what is the optimal set of the actions while motivating employees in organization “Apranga”?

For the current object, an empirical research was made and 100 respondents from one practice organization “Apranga” were questioned.

During the research some clear tendencies were recognized and they are related to work action motivation in organization “Apranga”: motivation system in organization “Apranga” is not exist, there are only individual actions; most of the respondents are material motivated; most respondents indicate as moral motivators the stability of organization, the name of organization and congratulation upon hols; the most popular material motivator is money and the other motivators are used related from hold office; most of the respondents as work unfulfilment reason indicate – loyalty to organization decrease.

Practical research also confirmed hypothesis: H₁: employees motivation in the common mechanism of management holds a lower than moderate place; H₂: motivators helps employees to feel satisfaction and the chosen of motivators depends not only from employee's needs but from social status too; H₃: employee's motivation lack is handle as the expression of decreasing work effectiveness which determine the often changes of employee's, the work drift and lack of organization loyalty.

An offered practical self-actualization motivation model was created by appealing to practical research tendencies. A scope of the work – 91 pages, it has 14 tables and 19 pictures.

LITERATŪRA

1. ADOMONIENĖ P.; SAKALAS A.; ŠILINGIENĖ V. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 135 p. ISBN 9955 – 09 – 322 –6.
2. ALMONAITIENĖ J.; ANTINIENĖ D.; AUSMANIENĖ N.; LEKAVIČIENĖ R. ir kt. (2001) *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 226 p. ISBN 9955 – 09 – 033 – 2.
3. BARŠAUSKIENĖ V.; JANULEVIČIŪTĖ B. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986 – 13 – 715 – 2.
4. BAGDONIENĖ L.; BAGDONAS E.; KAZLAUSKIENĖ E.; ZEMBLYTĖ J. (2005) *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija. 309 p. ISBN 9955 – 09 – 638 – 1.
5. BRUCE R. JEWELL. (2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis. 484 p. ISBN 9955 – 9318 – 1 – 7.
6. BUČIŪNIENĖ I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 75 p. ISBN 9986-13-434-X:8.200.
7. BEGSTON, R. (1990). *Ecology and motivation*. Nebraska.
8. BERGER, L. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Vilnius: Pradai.
9. DAMAŠIENĖ V. (2002) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva. 161 p. ISBN 9986 – 705 – 87 – 8.
10. DRESSLER G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 337 p. ISBN 9986 – 850 – 36 – 3.
11. DONNELLY J. H. Jr.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH J.M. (1990) *Fundamentals of Management*. – 7 th ed. – Boston: Richard D. Irving.
12. DUBAUSKAS G. (2006) *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 162 p. ISBN – 9955 – 423 – 45 – 5.
13. GUBICAITĖ-ŠILINGIENĖ V. (1998) *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija. 102 p.
14. GEENBERG J., BARON R.A., SALES C., OWEN A. (1997) *Behavior in organizations*. Sixth Canadian Edition: Prentice Hall.
15. GRAŽULIS V. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: virtuali leidykla “skaityk.lt”. 76 p. ISBN 9955 – 497 – 71 – 8.
16. HACKMAN J.R. (1980) *Work redesign and motivation*. Profesional Psychology, 11, 445-455 p.
17. HOFSTEDÉ G. (1980) *Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad*. Organizational Dynamics. 42-63 p.
18. JAMES M. KOUZES; BARRY Z. POSNER (2003) *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija. 428 p.

19. JUCEVIČIENĖ P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986 – 13 – 433 – 1.
20. KASIULIS J.; BARVYDIENĖ V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955 – 09 – 078 – 2.
21. KARDELIS K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986 – 948 – 65 – 7.
22. ЯДОВ В. А. (2003) *Стратегия социологического исследования*. Москва. 595 с. ISBN 5 – 94628 – 100 – 3.
23. KULVINSKIENĖ V.R.; ŠALČIUS A. (1994) *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius.
24. KINICKI A., KREITNER R. (2005) *Organizational behavior*. Seventh edition: Irwin Professional Pub. 808 p. ISBN – 10 0073224359.
25. LEONIENĖ B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 199 p. ISBN 5-430-033-20-0.
26. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2003). *Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Akademija.
27. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2003). *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis* (Daktaro disertacija). Lietuvos žemės ūkio universitetas.
28. МЕСКОН М.; АЛЬБЕРТ М.; ХЕДОУРИ Ф. (1997) *Основы менеджмента*. Москва: Дело. 701с. ISBN 5-7749-0047-9.
29. MISEVIČIUS V. (2005) *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija. 215 p. ISBN 9955 – 09 – 444 – 3.
30. NELSONAS B; EKONOMIS P. (1999) *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltija. 332 p. ISBN 9986-965-03-9.
31. NEVERAUSKAS B.; RASTENIS J. (2000) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9986 – 13 – 802 – 7.
32. NORBERT T., RITZ A. (2004) *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 334 p.
33. PACEVIČIUS, J. (1998). *Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai*. Šiauliai.
34. ROBBINS P. STEPHEN. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 350 p. ISBN 9986 – 850 – 46 – 0.
35. RINKEVIČIENĖ V. (2003) *Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas*. Vadovo pasaulis. Nr.11.
36. RILEY, D. (1993). *Public personnel administration*. Harper Collins College Publishers
37. SAKALAS, A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.

38. SAKALAS A. (1996) *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija. 232 p.
39. ŠAVAREIKIENĖ D.; DUBINAS V. (2003) *Integruota vadybinio personalo motyvacija*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 9986 – 38 – 405 – 2.
40. SHIPLEY CH. J., KLEINER B. (2005) *Compensation Management of Commissioned Sales Employees*. Management Research News: Volume 28 Number 2/3.
41. TERPSTA D. E. (1979). *Theories of motivation: borrowing the best*. Personnel Journal, 58. 376 p.
42. СПИВАК, В.,А. (2000) *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт Петербург: Питер. 412 с.
43. ПЛАТОН.(1971) *Государство*. Сочинения. Том 3, часть 1. Москва: Мыслью 687 с.
44. DAUBARĖ D. (2006) *Darbuotojai – geriausia motyvacija vadovui*. Marketingas. Nr. 7 – 8, p. 77 – 79. ISSN 1648 – 6617.
45. ŠADRAKOV A. (2004) *Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas*. Vadovo pasaulis, Nr. 3, p. 17 – 18. ISSN 1392 - 4761.
46. JONAITYTĖ A. (2004) *Motyvuojanti darbo aplinka*. Vadovo pasaulis, Nr. 5, p. 18 – 21. ISSN 1392 – 4761.
47. POLUCHINA O. (2004) *Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis*. Vadovo pasaulis, Nr. 5, p. 15 – 18. ISSN 1392 – 4761.
48. *Employee motivation, the organizational environment and productivity/ Employee motivation in the workplace*. [žiūrėta 2006 birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.accel-team.com/motivation/>>
49. POLUCHINA O. *Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?* Vadovo pasaulis. [žiūrėta 2006 birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>>
50. ACCEL TEAM (2007) *Employee motivation*. [žiūrėta 2007 sausio 22 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.accel-team.com/human_resources/index.html>
51. BELILOS C. (1997) *Understanding Employee Drives and Motivations*. [žiūrėta 2006 birželio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://66.249.93.104/search?q=cache:fWzedbz8bGgJ:www.easytraining.com/motivation.htm+employee+motivation&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=7>>
52. ALLEN G. (1998) *Theories of Motivation*. [žiūrėta 2006 birželio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <http://ollie.dccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/motivatg/motivate.htm>

53. CHAPMAN (2006) *Employee motivation: principles of improving employee motivation and empowerment*. [žiūrėta 2006 birželio 19 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://66.249.93.104/search?q=cache:vG8EC-XOxG0J:www.businessballs.com/employeemotivation.htm+employee+motivation&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=12>>

PRIEDAS Anketa

Gerbiamieji, respondentai, šiuo metu Vilniaus universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė – Rita Paulauskienė, vykdo tyrimą, kuris padės išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo problemas. Iš anksto dėkoju už geranoriškumą ir Jūsų laiką.

Iš pateiktų galimų atsakymų pasirinkite Jums tinkantį/-čius ir pažymėkite taip – **X**.

1. Ar Jūsų organizacijoje yra naudojama motyvacinė sistema?

- Taip, nuo pat įmonės įkūrimo;
- Neseniai pradėjo naudoti;
- Ne, nėra įvesta jokios motyvacinės sistemos.

2. Kaip Jūs esate motyvuojamas (-a)?

- Moraliai;
- Materialiai;
- Ir moraliai ir materialiai;
- Nežinau, sunku pasakyti;
- Niekaip.

3. Koks Jūsų organizacijai būdingas darbuotojų motyvavimo lygis?

- Aukštas;
- Vidutinis;
- Žemas;
- Nežinau, sunku pasakyti.

4. Kokie moraliniai motyvatoriai yra naudojami Jūsų organizacijoje (prie kiekvieno varianto pažymėkite naudojimo intensyvumą)?

Moralinio motyvatoriaus pavadinimas	Moralinių motyvatorių naudojimo intensyvumas				
	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
Kompanijos pavadinimas					
Organizacijos stabilumas					
Darbuotojų informuotumas apie situaciją organizacijoje					
Profesionalios karjeros galimybės					
Galimybė save realizuoti					
Komandinis darbas					
Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės					
Darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga, švenčių organizavimas					
Papildomi mokymai, susiję su profesine veikla					
Siuntimas į seminarus, konferencijas					
Paprasčiausieji padėkos žodžiai					
Vardas geriausias mėnesio/metų darbuotojas					
Darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje					
Geresnis darbo vietos aprūpinimas					
Darbuotojo nuotraukos įdėjimas organizacijos laikraštyje arba tinklapyje už tam tikrą nuopelną, speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus					

PRIEDAS (TĖSINYS)

5. Kokie materialiniai motyvatoriai yra naudojami Jūsų organizacijoje (prie kiekvieno varianto pažymėkite naudojimo intensyvumą)?

Materialinio motyvatoriaus pavadinimas	Materialinių motyvatorių naudojimo intensyvumas				
	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekuomet
Pastovioji dalis, jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga kvalifikacija					
Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe					
Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų					
Fiksuotos ar kintamos premijos už ypatingus pasiekimus					
Dalyvavimas pelnuose					
Įmonės akcijų įsigijimas					
Papildomi mokėjimai į pensijų fondą					
Gyvybės draudimas					
Lengvatinių kreditų gavimas					
Nuolaidos įmonės prekėms					
Įmonės automobilis, kuro apmokėjimas					
Automobilio draudimas					
Asmeninis telefonas					
Kelionės į užsienį					
Įmonės paskolos					

6. Dabartinis darbas man kelia pasitenkinimą, nes (pasirinkite 3 atsakymo variantus):

- Gaunu gerą darbo užmokestį;
- Dirba šaunūs kolegos;
- Galiu pasiekti puikių karjeros galimybių;
- Mane tenkina vadovo požiūris/nuomonė į mano atliekamą darbą;
- Turiu prestižines pareigas;
- Mano organizacija yra prestižinė;
- Dirbu kūrybišką darbą;
- Čia geros savirealizacijos galimybės;
- Čia geros tobulėjimo galimybės;
- Gaunu visas socialines garantijas.

7. Kokios Jūsų manymu yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės (nurodykite visus Jums tinkamus variantus)?

- Darbo organizavimo blogėjimas;
- Lojalumo organizacijai mažėjimas;
- Nekokybiškas darbas;
- Noras pakeisti darbą;
- Nenoras prisiimti atsakomybę;
- Psichologinio klimato organizacijoje prastėjimas.

8. Ar Jūsų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau, sunku pasakyti.

9. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos nuobaudos siekiant pakeisti darbuotojų elgesį?

- Taip;
- Retai;
- Ne;
- Nežinau, sunku pasakyti.

10. Jūsų organizacijoje taikomos nuobaudos (nurodykite visus Jums tinkamus variantus):

- Pokalbis su organizacijos vadovu;
- Atlyginimo sumažinimas;
- Pažeminimas pareigose;
- Įspėjimas;
- Papeikimas;
- Atleidimas iš darbo;
- Kita (nurodykite).....

11. Jūsų darbo kokybė būtų geresnė, jei (pasirinkite 3 atsakymo variantus):

- Darbas teiktų malonumą;
- Darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė;
- Matyčiau realias karjeros perspektyvas;
- Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti;
- Būtų tinkama darbinė atmosfera;
- Būtų apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų;
- Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas.

12. Jūsų organizacijoje vadovai nuolat aiškinasi darbuotojų poreikius:

- Taip;
- Retai;
- Ne;
- Nežinau, sunku pasakyti.

13. Jūsų organizacijoje darbuotojų kaita yra:

- Didelė (darbuotojai keičiasi kas 1-11 mėnesių);
- Nedidelė (darbuotojai keičiasi vidutiniškai kartą per 1-3 metus);
- Minimali (darbuotojai vidutiniškai keičiasi kas 3,1 ir daugiau metų).

14. Jūsų amžius:

- 18-25;
- 26-35;
- 36-50;
- virš 50.

15. Jūsų lytis:

- Moteris;
- Vyras.

16. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis;
- Nebaigtas aukštasis.

17. Apibūdinkite savo pareigas, Jūs:

- Vadovas;
- Tarnautojas;
- Kita (nurodykite).....

18. Jūsų mėnesinės pajamos:

- iki 500 lt;
- 501-999 lt;
- 1000-1999 lt;
- 2000-2999 lt;
- virš 3000 lt.