

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

**LAURA MAZILEVSKYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS TRANSPORTO SFEROS  
ORGANIZACIJOSE**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**LAURA MAZILEVSKYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS TRANSPORTO SFEROS  
ORGANIZACIJOSE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2007

# TURINYS

<b>LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. MOTYVACIJOS SAMPRATA .....</b>	<b>9</b>
1.1. <i>Motyvo ir motyvacijos esmė .....</i>	<i>9</i>
1.2. <i>Pagrindinės motyvacijos teorijos .....</i>	<i>11</i>
1.2.1. <i>A.Maslowo poreikių hierarchija .....</i>	<i>12</i>
1.2.2. <i>D.C.McClellando poreikių teorija .....</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>K.Alderferio poreikių teorija .....</i>	<i>16</i>
1.2.4. <i>J.Adamso teisingumo teorija .....</i>	<i>17</i>
1.2.5. <i>L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio darbo motyvacijos modelis .....</i>	<i>17</i>
1.2.7. <i>V.Vroomo lūkesčių teorija .....</i>	<i>23</i>
1.3. <i>Motyvacijos svarba .....</i>	<i>25</i>
<b>2. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU PROBLEMOS BEI SKATINIMO PRIEMONĖS.....</b>	<b>27</b>
2.1. <i>Pasitenkinimo veiksniai .....</i>	<i>27</i>
2.2. <i>Pasitenkinimo darbu tyrimai .....</i>	<i>30</i>
2.3. <i>Pasitenkinimo darbu pasekmės .....</i>	<i>33</i>
2.4. <i>Moralinės skatinimo priemonės .....</i>	<i>35</i>
2.5. <i>Materialinės skatinimo priemonės .....</i>	<i>38</i>
<b>3. ATLIKTO TYRIMO ANALIZĖ .....</b>	<b>47</b>
3.1. <i>Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, metodai ir organizavimas .....</i>	<i>47</i>
3.2. <i>Tyrimo rezultatų analizė.....</i>	<i>50</i>
3.3. <i>Motyvacijos vaidmens įvertinimas tarp skirtingo amžiaus darbuotojų .....</i>	<i>62</i>
3.4. <i>Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimas pagal F.Herzbergo ir V.Vroomo     motyvacijos teorijas.....</i>	<i>70</i>
3.5. <i>Tyrimo rezultatų aptarimas.....</i>	<i>72</i>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>74</b>
<b>PASIŪLYMAI.....</b>	<b>77</b>
<b>SANTRAUKA (anglų kalba) .....</b>	<b>81</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>82</b>
<b>1 PRIEDAS Anketa .....</b>	<b>86</b>

# LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvacinių modelių psichologinis pagrindas.....	16
2 lentelė Motyvacinių veiksnių ir hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus .....	49
2 lentelės tęsinys.....	50
3 lentelė Tyrimo hipotezių patvirtinimas arba paneigimas .....	62
4 lentelė Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimo pagal F.Herzbergo motyvavimo teoriją įvertinimas.....	71
5 lentelė Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimo pagal V.Vroomo motyvacijos teoriją įvertinimas.....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Poreikių pakopos .....	13
2 pav. A.Maslovo poreikių hierarchija .....	14
3 pav. L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio motyvacijos modelis .....	18
4 pav. F.Herzbergo dviejų veiksnių teorija .....	20
5 pav. Individo poreikių patenkinimas .....	21
6 pav. Motyvuojančių ir higieninių veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu.....	22
7 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis.....	24
8 pav. Elgesio per poreikius modelis .....	33
9 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai .....	41
10 pav. Atlyginimo už darbą sudėtis .....	44
11 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, proc. ....	51
12 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	51
13 pav. Respondentų gyvenamosios vietos dislokacija, proc. ....	52
14 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	52
15 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu, proc. ....	53
16 pav. Respondentų formalūs santykiai su bendradarbiais, proc. ....	54
17 pav. Kaip respondentai vertina savo tiesioginį vadovą, proc.....	54
18 pav. Fizinio darbo sąlygų įvertinimas, proc. ....	55
19 pav. Skatinimo sistemų taikymas krovinių gabenimo įmonėse, proc. ....	56
20 pav. Darbuotojų pasitenkinimas skatinimo sistema, proc.....	56
21 pav. Paskatos, kuriomis buvo skatinami respondentai, proc.....	57
22 pav. Respondentų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu, proc. ....	58
23 pav. Respondentų požiūrio į darbą įvertinimas, proc.....	58
24 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų materialinių motyvavimo priemonių pasiskirstymas, proc.....	59
25 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų nematerialinių motyvavimo priemonių pasiskirstymas, proc.....	60
26 pav. Respondentų nuomonė dėl darbuotojų skatinimo teisingumo, proc. ....	60
27 pav. Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką respondentų pasitenkinimui darbu, įvertinimas, proc.....	61
28 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu skirtingose amžiaus grupėse, proc.....	63
29 pav. Skirtingo amžiaus grupių tiesioginio vadovo vertinimas, proc. ....	64
30 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas skatinimo sistema, proc. ....	64
31 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu, proc. ....	65
32 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų požiūrio į darbą įvertinimas, proc.....	66
33 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų materialinių motyvavimo priemonių nustatymas, proc. ....	67

34 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų nematerialinių motyvavimo priemonių nustatymas, proc. .....	68
35 pav. Respondentų nuomonė dėl darbuotojų skatinimo teisingumo, proc. ....	68
36 pav. Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką respondentų pasitenkinimui darbu, įvertinimas, proc....	69

## ĮVADAS

Paslaugų literatūroje plačiai akcentuojamas darbuotojų vaidmuo. Strateginio personalo valdymo samprata atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų bei jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus.

Lietuvos kelių transportas pripažįstamas labiausiai liberalizuotas ir privatizuotas, palyginti su kitomis transporto šakomis. Lietuva, vadovaudamasi bendromis Europos Sąjungos transporto gairėmis, kelių transporto srityje orientuojasi į eismo saugumo gerinimą, neigiamo transporto poveikio aplinkai mažinimą, rinkos reguliavimą bei kuo geriausių paslaugų teikimą. Paslaugų sferoje kaip tik galima rasti aiškinimų apie klientų poreikius, lūkesčius bei pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis. Tačiau iškyla klausimas – kaip visa tai pasiekti be kvalifikuoto bei gerai motyvuoto personalo?

Dabartiniu metu Lietuvoje yra daug įvairių įmonių, kurios vykdo veiklą ir tikisi iš tos veiklos gauti pelną. Didžioji dalis gaunamų pajamų iš verslo priklauso nuo to, kaip įmonės darbuotojai atlieka savo pareigas. Įmonės savininkas, norėdamas, kad jo verslas klestėtų, turi išsirinkti lojalius ir kvalifikuotus darbuotojus. Žinoma, tai dar nesuteikia garantijos, kad tas darbuotojas nepaliks įmonės, gavęs geresnį pasiūlymą: didesnę užmokestį, palankesnius darbo sąlygas ir karjeros galimybes. Aukštos kvalifikacijos specialistų migracija jaučiama ypač pastaruosiu metu, kai emigracijos mastai nesikeičia. Todėl daugelis perspektyvių įmonių nenori prarasti savo puikių specialistų, ir tai verčia juos dažniau atkreipti dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu.

Darbdavys, norėdamas pasiekti maksimalius vykdomos veiklos rezultatus, turi atkreipti savo dėmesį į tai, kokiomis priemonėmis jis galėtų sutelkti visus darbuotojus siekti įmonės tikslų. Motyvacija - itin svarbus veiksnys, skatinantis asmenis suderinti savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais. Geras įmonės rezultatas galėtų turėti įtakos ir darbuotojo geresniems pasiekimams ir pripažinimui. Nors verslininkai sako, kad darbuotojus labiausiai skatina organizacijos vidinė atmosfera, darbuotojų atstovai tvirtina, jog svarbiausia motyvacija – pinigai. Manoma, kad kvalifikuoti darbuotojai vis dažniau renkasi perspektyvią įmonę, o mažiau kvalifikuoti – didesnę algą.

Temos *aktualumą* lemia šiuolaikinių įmonių vadovų ir ekspertų požiūris į žmogiškuosius išteklius. Jie įsitikinę, kad būtent šis faktorius lemia įmonės finansinę sėkmę. Šiuo metu ekonomikoje svarbų vaidmenį vaidina intelektualūs individų bei organizacijų ištekliai, kurie lemia organizacijų kūrimo sėkmę, augimą bei tobulinimąsi.

***Darbo objektas*** – motyvacijos vaidmuo transporto sferos organizacijose.

**Darbo tikslas** – išanalizavus darbuotojų motyvavimo teorijas, motyvacijos svarbą, motyvavimo priemones bei jų poveikį, remiantis F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvacijos teorijomis įvertinti motyvuojančių veiksnių įtaką jaunesnių (iki 30 metų) ir vyresnių (virš 30 metų) darbuotojų veiklai.

Iškelto tikslo realizavimui keliami tokie pagrindiniai **uždaviniai**:

- apibrėžti, kas tai yra motyvacija;
- trumpai aptarti motyvacijos teorijas ir žmogaus poreikių poveikį motyvavimui.
- plačiau išanalizuoti F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvacijos teorijas;
- aptarti darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijose;
- išanalizuoti moralines bei materialines skatinimo priemones.
- atlikti palyginamąją analizę tarp gautų tyrimo rezultatų ir teorinių motyvacijos teorijų teiginių.

**Hipotezės:**

- geresnis darbuotojų motyvavimas siejasi su aukštesniu pasitenkinimu darbu;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo psichologinių ir organizacinių veiksnių;
- darbuotojų palaikymas didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu;
- skirtingi motyvaciniai veiksniai skirtingai įtakoja jaunesnių (iki 30 m.) ir vyresnių (virš 30 m.) darbuotojų veiklą.

Darbe taikomi keli **tyrimo metodai** - mokslinės literatūros ir spaudos sisteminė analizė bei apibendrinimas, statistinių ir grafinių duomenų analizės.

Rašant magistrinį darbą naudotasi straipsniais periodiniuose leidiniuose, Lietuvos nacionalinės bibliotekos periodika, interneto šaltiniuose pateiktais duomenimis.

Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmoje dalyje aptariama motyvo esmė, analizuojamos įvairios motyvacijos teorijos bei motyvacijos svarba.

Antroje dalyje analizuojami pasitenkinimo darbu veiksniai, skatinimo priemonės bei šiuolaikiniai darbo organizavimo ypatumai.

Trečioje dalyje analizuojamas atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų, dirbančių krovinių gabenimo sferoje, motyvaciją darbui.

Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados, praktiniai pasiūlymai, santrauka anglų kalba, literatūros sąrašas ir vienas priedas.

Tikiuosi, kad *atlikto tyrimo rezultatai* padės organizacijų vadovams pažinti savo darbuotojus, sužinoti jų poreikius ir siekius, nes motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu.

Darbo apimtis – 80 puslapių, jame yra pateikti 36 paveikslai ir 5 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 42 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiamas 1priedas.



# 1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Motyvacija yra plati sąvoka, apimanti keletą terminų bei nusakanti įtaką žmonių elgesio veržlumui ir kryptingumui. Tai poreikiai, polinkiai, nuostatos, interesai, siekiai ir vertybės.

Motyvai, skatinantys žmogaus veiklą, išreiškia jo santykį su aplinka, kuris atsispindi emociniuose išgyvenimuose. Tenkinant poreikį, emocijos kinta nuo nepasitenkinimo, įtampos, priklausomai nuo poreikių patenkinimo sėkmingumo.

Pirmoje dalyje plačiau nagrinėjama motyvacijos esmė, pagrindinės motyvacijos teorijos, motyvacijos svarba šiuolaikinėje organizacijoje bei darbuotojų skatinimo priemonės.

## 1.1. Motyvo ir motyvacijos esmė

Sąvokos *motyvas* (iš lotyniško žodžio *movere*) prasmė – judinti, skatinti. Motyvai skirtingų mokslininkų suprantami ir apibrėžiami nevienodai.

L.S.Rubinšteinas (1946) teigia, kad motyvas – tai sąmoninga paskata, veiklos šaltinis, susijęs su tikslu. Motyvas - tai tikslo siekimo skatulys arba pastangos. Tačiau veiklos motyvai gali atsiskirti nuo tikslo ir persikelti į pačią veiklą arba į veiklos rezultatą. Motyvai gali būti susiję ir su reguliavimo procesais, t.y. gali derinti individo elgesį su veiksmo sąlygomis ir jį stimuliuoti. Taigi motyvai skatina individo veiksmą, reguliuoja patį veiksmo vyksmą .

E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000) motyvą apibūdina kaip vidinius veiksnius, skatinančius koki nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.

Motyvas - veiksmo ir jo krypties priežastis. Jį galima apibrėžti taip: motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Jucevičienė, P., 1996, p.97).

L.Jovaiša (1989) motyvus apibūdina kaip skatinimus kokiam nors veiksmui, tenkinant tam tikras reikmes bei poreikius. Kiti tyrėjai (Butkienė, Kepalaitė; 1996) motyvus supranta kaip įsisąmonintas reikmes, išreikštas tikslais ir siekimais. Tačiau A.Jacikevičius (1994), N.L.Gage, D.S.Berliner (1994), G.A.Davis, Newstrom (1985) teigia, kad poreikis dar nėra veiklos motyvas. Jis (poreikis) siejamas su veiksmų tikslu, rodančiu pasirinktą kryptingumą.

L.Jovaiša (1993) motyvą dar apibūdina kaip sąmoningą ar nesąmoningą veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės ir objekto (situacijos), patenkinančios jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Motyvas ne tik sukelia veiksmą, bet ir teikia jam kryptį ir tam tikrą intensyvumą.

Daugelis mokslininkų laikosi nuomonės, kad motyvą lemia poreikiai.

*Poreikiai* – svarbiausias, bet ne vienintelis motyvacijos šaltinis. Jie susiję su tiesiogine (pirmine) ir su tarpine (antrine) motyvacija. Poreikiai yra cikliški. Kai patenkinami, jie nurimsta, nebėra motyvacijos šaltinis. Tada vėl atsiranda naujų poreikių.

Poreikiai skirstomi į:

- *pirminius* (pagrindinius arba fiziologinius: maistas, vanduo, miegas, oras ir kt.). Tai universalūs poreikiai, tačiau skirtingų žmonių šio poreikio intensyvumas gali būti nevienodas;
- *antrinius* (socialiniai ir psichologiniai poreikiai). Tai individualūs ir labai skirtingi poreikiai.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip elgiasi žmogus. Kai žmogus jaučia poreikį, tai šis skatina (motyvuoja) jį veikti ir siekti tikslo. Tikslo žmogus supranta kaip priemonę savo poreikiams patenkinti. Pasiekęs tikslą, žmogus savo poreikius patenkina, patenkina iš dalies arba nepatenkina. Pavyzdžiui, žmogus jaučia poreikį dirbti sudėtingą darbą, todėl siekia užimti tokią darbo vietą, kurioje dirbdamas patenkintų šį poreikį. Tačiau gali atsitikti taip, kad gavęs geidžiamą darbo vietą asmuo įsitikins, jog šis darbas visai nesudėtingas. Taigi, žmogus ir toliau ieškos jo poreikius patenkinančio darbo. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas, pasiekus tikslą, turi įtakos žmogaus elgsenai panašiose situacijose ateityje.

[vairių mokslininkų motyvacijos samprata:

Motyvacija - tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantis veikti siekiant tam tikro tikslo (Leonienė, B., 2001, p.144).

Motyvacija – noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (S.P.Robbins, 2003, p. 66).

Motyvavimas – darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų (Bagdonas, E.; Bagdonienė, L., 2000, p. 125).

P.Jucevičienė (1996) mano, kad motyvavimas veiklai – tai asmenybės stimuliavimas įvairiais poveikio metodais, turintis įtakos visuminei motyvacijai. Tai įvairių elgesio stimulų suderinimas, suvokta skatinanti jėga, kuri orientuoja ir paaiškina elgesį bei parodo veiksmą, kuris yra nukreiptas asmenybės motyvacijai sukelti.

N.E.Gronlund (1985) įsitikinęs, kad žmonės negali motyvuoti vienas kito, bet išsiaiškinę kitų žmonių motyvus, gali pasiūlyti jų patenkinimo būdus.

Motyvacijos, kaip norimo elgesio interpretavimas būtų siaurokas ir nepakankamas. Motyvų atsiradimą stipriai lemia asmens aktyvi paaiškinė veikla. Būtent tada giluminiai poreikiai virsta motyvais, „poreikių objektais“. Suprantama, ne kiekvienas vertas dalykas virsta stipriu motyvu. Žmonių interesai skirtingi. Tik kai „svetima tampa savu“, atsiranda papildoma prasmė, savotiška „vidinė spyruoklė“, palengvinanti judėjimą tikslo link. Štai čia išryškėja dar viena žmonių veiklos

motyvavimo ypatybė. Kadangi emocijos ir jausmai stipriai veikia motyvus, būtina išmokti pasakyti ne vien tik tai, ką reikėtų daryti, bet ir taip pasakyti, kad padarytų.

N.L.Gage, D.S.Berliner (1994) motyvaciją apibūdina kaip tai, kas „perkelia mus iš nuobodulio į susidomėjimą, (...) teikia mums energijos ir daro mūsų veiklą kryptingą“.

Apibendrinant autorių apibrėžimus, galėčiau padaryti sekančią išvadą, kad darbuotojų motyvacija – tai visų pirma išsiaiškintų individualių žmonių poreikių tenkinimas, pritaikant skirtingas skatinimo sistemas, siekiant bendrų veiklos tikslų bei rezultatų.

Manychiau, kad motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta.

Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsniumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Apie jas tolesniame darbo poskyryje.

## ***1.2. Pagrindinės motyvacijos teorijos***

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurtos visiems priimtinos motyvacijos teorijos. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui.

Išskirsiu du požiūrius į motyvaciją. Pagal turinį motyvacijos teorijas sąlygiškai susikirstyti galima į dvi grupes (Bagdonas, E., Bagdonienė, L., 2000, p. 128; Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, p. 108):

- 1) teorijos, grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja. Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:
  - A.Maslowo poreikių teorija;
  - F.Herzbergo dviejų veiksnių teorija;

- D.C.McClellando poreikių teorija;
  - K.Alderferio poreikių teorija.
- 2) teorijos, kuriose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos:
- V.Vroomo vilčių teorija;
  - J.Adamsso teisingumo teorija;
  - L.W.Porterio-E.E.Lawlerio motyvacijos modelis

Toliau detaliau aptarsiu minėtas motyvacijos teorijas bei plačiau paanalizuosiu F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvacijos teorijas.

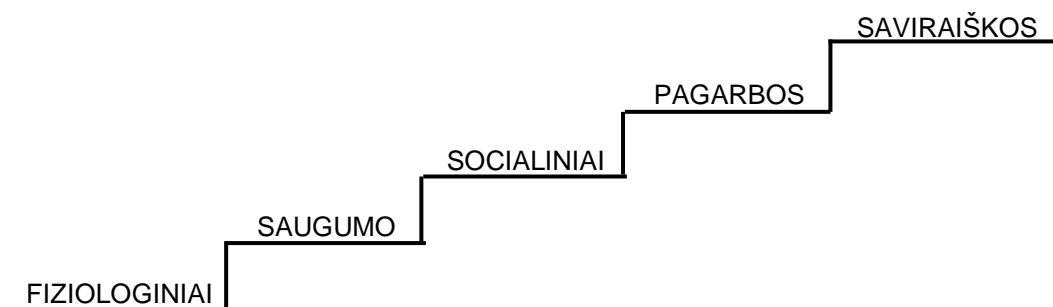
#### 1.2.1. A.Maslowo poreikių hierarchija

A.Maslowas buvo vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai. A.Maslowas (1987) manė, kad žmonės yra motyvuojami asmeninių tikslų paieškai. Jis žmogų vaizdavo kaip „norintį padarą“, kuris retai pasiekia savaiminį pasitenkinimą. Jei vienas poreikis patenkinamas, tuojau pat iškyla sekantis, į kurį žmogus sutelkia visą savo dėmesį. Kai patenkinamas ir šis poreikis, atsiranda dar vienas. Žmogaus gyvenimas charakterizuojamas tuom, kad žmonės beveik visada vienaip arba kitaip kažko pageidauja.

A.Maslowo nuomone, visi žmogaus poreikiai įgimti, arba instinktyvūs, ir kad jie yra apjungti į prioritetų hierarchinę sistemą (žr. 1 pav.). Jo nuomone, poreikiai atsiranda pakopa po pakopos:

- Fiziologiniai poreikiai;
- Saugumo ir apsaugos poreikiai;
- Socialiniai poreikiai;
- Pagarbos poreikiai;
- Saviraiškos poreikiai.

Remiantis schema A.Maslowas teigė, kad pagrindiniai poreikiai, išsidėstę apačioje, turi būti daugiau arba mažiau patenkinti. Tol kol nebus patenkinti žemesnės grandies poreikiai, žmogus negalės patenkinti aukštesnėje pakopoje atsiradusių poreikių. Tokiu būdu fiziologiniai poreikiai patenkinami pirmiausia, kad atsirastų saugumo poreikis. Fiziologiniai ir saugumo poreikiai turi būti patenkinti iki tam tikro laipsnio, kol atsiras poreikis draugauti ir mylėti (socialiniai poreikiai).



Šaltinis: sukurta autorės pagal KREITNER, R.; KINICKI, A. Organizational behavior: annotated instructor's edition, 1995, p. 182.

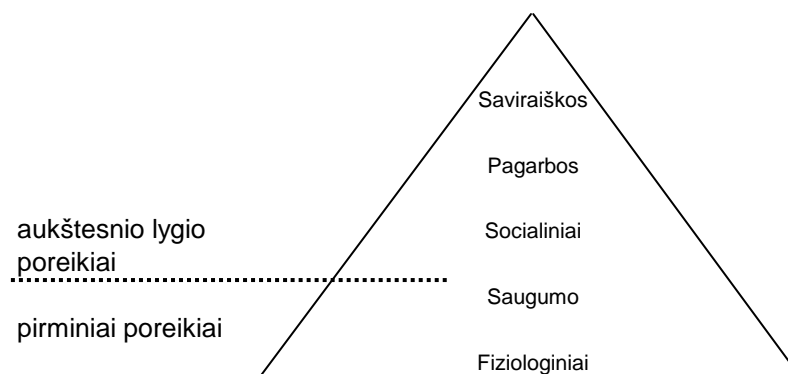
### 1 pav. Poreikių pakopos

Pagal A.Maslową, poreikiai negali būti patenkinami pagal principą - „visi arba vienas“. Kai kurie žmonės yra motyvuoti tenkinti kelių lygių poreikius, ypač aukštesniosios pakopos. Svarbu pažymėti, kad nesvarbu kiek aukštai pakilo žmogus poreikių hierarchijoje: jei nebebus patenkinami žemesnės pakopos poreikiai, žmogus grįš į pradinį lygį ir pasiliks ten, kol šie poreikiai nebus pilnai patenkinti (Ekonomikos ir rinkos tvarkymo institutas, 2007).

E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000) pateikia panašią nuomonę, kad žmonės turi daugybę poreikių, kuriuos galima suskirstyti į 5 kategorijas, išrikiuotas skatinamojo poveikio mažėjimo tvarka:

1. Fiziologiniai poreikiai. Juos būtina patenkinti, kad žmogus galėtų gyventi.
2. Saugumo poreikiai. Jų patenkinimas apsaugo žmogų nuo fizinių ir psichologinių pavojų bei suteikia garantiją, kad ateityje bus patenkinti ir fiziologiniai poreikiai.
3. Socialiniai poreikiai – tai poreikis priklausyti kokiam nors grupei ir jausti, kad šį grupę asmenį pripažįsta, ir pan.
4. Pagarbos poreikiai – tai aplinkinių žmonių asmens pasiekimų ir kompetencijos pripažinimo ir pagarbos poreikiai.
5. Saviraiškos poreikiai – tai poreikiai realizuoti žmogaus kaip asmenybės galimybes ir šių galimybių pripažinimas.

Kai vienas iš šių poreikių pakankamai patenkinamas, pradeda dominuoti kitas. Kaip parodyta 2 paveiksle, žmogus kopina aukštyn šios hierarchijos pakopomis. Motyvacijos požiūriu A.Maslovo teorija teigtų, kad nors joks poreikis niekada nėra patenkinamas iki galo, pakankamai patenkintas poreikis jau nebeskatina.



Šaltinis: sukurta autorės pagal JUCEVIČIENĖ, J. Organizacijos elgsena, 1996, p. 115.

## 2 pav. A.Maslowo poreikių hierarchija

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

A.Maslowo nuomone, individą labiausia skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Dominuojantį poreikį lemia dabartinė individo situacija ir patyrimas. Pradedant gyvybiškai būtiniais fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesniosios pakopos poreikis turi būti patenkinamas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesniosios pakopos poreikius. Patenkinus žemiausius – fiziologinius poreikius, atsiranda saugumo poreikiai, kurie taip pat gali dominuoti individo organizme. Saugumo poreikių kategorijai priskiriami *stabilumo, priklausomumo, apsaugos, laisvės nuo apdorojimų, baimės, pavojaus, taip pat tvarkos, įstatymo* bei kiti poreikiai. Socialiniai individo poreikiai patenkinami, kai žmogus yra jam malonioje socialinėje grupėje, kuri laidoja draugiškus santykius su artimais, mylimais žmonėmis. *Pagarbos, saviraiškos, savęs aktualizavimo* poreikiai yra aukščiausio lygmens, kai asmens elgesyje išskyla poreikis rasti savo vietą visuomenėje, paprasčiausiai būti tuo, kuo tik jis nori būti. Pripažinimo poreikiai skirstomi į dvi grupes. Pirmajai grupei priklauso su *pasiekimo* samprata susiję norai ir siekimai. Kiekvienam žmogui būtina jausti savo *pajėgumą, adekvatumą, kompetenciją, pasitikėjimą savimi, nepriklausomybę* ir *laisvę*. Antrąją pripažinimo poreikių grupę sudaro *prestižo* poreikis atitinkamo *statuso pasiekimo, dėmesio pripažinimo, šlovės* poreikiai. Patenkinęs šio lygmens poreikius, žmogus jaučia pasitikėjimą savimi, jaučia savo vertę, savo naudingumą ir buvimo šiame pasaulyje būtinumą. Svarbu, kad savęs vertinimas nebūtų pagrįstas tik aplinkinių sprendimais ir neprarastų ryšio su realiais individo gebėjimais, žiniomis ir mokėjimais. Taip pat reikia skirti patį rezultatą bei su juo susijusį *kompetencijos* jausmą, t.y. tai, kas pasiekta išskirtinėmis valios pastangomis, užsispyrimo, atsakingu požiūriu į darbą ir tai, kas atėjo kaip emocinių, spontaniškų polinkių realizavimo rezultatas; tai kas duota gamtos, prigimties, likimo. A. Maslow teigia, kad žmogus privalo būti tas, kas gali būti. Tai savęs atskleidimo, savyje glūdinčių potencialių realizavimo, savęs

identifikavimo siekimas. Socialiniai, psichologiniai ir savirealizacijos poreikiai priklauso aukštesniųjų poreikių grupei.

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

### 1.2.2. D.C.McClellando poreikių teorija

Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. D.C.McClelandas savo teoriją grindė pasiekimo, vienijimo ir valdžios motyvaciniais modeliais, vėliau buvo suformuotas dar vienas – kompetencijos motyvacinis modelis (žr. 1 lentelė).

*Pasiekimo motyvacijos modelis* paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslų (Jucevičienė, P., 2000, p. 118). Individas, turintis šį polinkį, nori vystytis ir tobulėti bei kopti karjeros laiptais. Pasiekimai jam yra svarbūs dėl jo paties, o ne dėl šiuos pasiekimus lydinių apdovanojimų ir atlyginimų. Tokie žmonės mėgsta prisiimti asmeninę atsakomybę dėl problemos sprendimo, taigi jiems turi būti sudarytos sąlygos parodyti iniciatyvą, skiriamos užduotys, turinčios tam tikrą rizikos laipsnį. Juos taip pat reikia reguliariai ir konkrečiai skatinti atsižvelgiant į pasiekimus (Dubauskas, G., 2006, p. 104).

*Venijimo motyvacinis modelis* remiasi pastangomis (polinkiais) vienyti žmones socialiniu pagrindu (Jucevičienė, P., 2000, p. 119). Žmonės, vedami vienijimo motyvacijos, dirba geriau tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami. Žmonės, vejami vienijimo motyvacijos, linkę į draugiškus santykius su bendradarbiais. Jie patiria vidinį pasitenkinimą, būdami su draugais. Todėl darbe šie žmonės siekia turėti galimybę vystyti tokius santykius.

*Valdžios motyvacinis modelis* remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms (Jucevičienė, P., 2000, p. 119). Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linkę į riziką. Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri, energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas.

*Kompetencijos motyvacinis modelis* remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jie yra linkę gerai atlikti darbą todėl, kad tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami (Jucevičienė, P., 2000, p. 119).

**Motyvacinių modelių psichologinis pagrindas**

<i>Motyvacijos modelis</i>	<i>Psichologinis pagrindas</i>
Pasiekimai	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: sukurta autorės pagal DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, 2006, p. 104.

A.F.James Stoner (1999) D.C.McClellando teorijoje pastebėjo, kad kilimo po sėkmės ir kritimo po nesėkmės išgyvenimas apsaugo individą nuo išgyvenimų nepasisekus ar nepasitenkinimo dėl pernelyg lengvos užduoties atlikimo rezultatų. Didelių laimėjimų poreikį turintis žmogus rinksis vidutinio sunkumo užduotis, o žmonės, turintys menką laimėjimų poreikį bijos nesėkmės ir dėl to rinksis labai lengvas užduotis.

### 1.2.3. K.Alderferio poreikių teorija

K.Alderferio teorija atspindi paskutinius rezultatus pasiektus tiriant motyvaciją bei žmogaus poreikius. Šios teorijos žinios naudingos praktikos taikymui, kadangi ji atskleidžia perspektyvių bei efektyvių motyvavimo formų, sąlygų sudarymui pasiekimą.

Taip pat kaip ir A.Maslowas, K.Alderferis savo poreikių teorijoje remiasi tuom, kad žmogaus poreikiai gali būti išskirti į atskiras grupes. K.Aldelferio teorija A.Maslovo poreikių hierarchiją suskirstė į 3 lygius (Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, p. 114):

- egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
- santykių poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
- augimo poreikiai (saviraiškos).

K.Alderferio poreikių teorija nuo A.Maslovo teorijos skiriasi dviem esminėmis ypatybėmis. Visų pirma „vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai“ (Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, p. 114). Pavyzdžiui, tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų, turėti draugų ir galimybė įgyti naujų žinių. K.Alderferis mano, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu.

Kitas svarbus K.Alderferio teorijos momentas – „atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančio žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį“ (Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, p. 114). Jau ir patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius. Pavyzdžiui, ne vienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamą vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą.



Elgesio reguliavimo teorijos tiria, kaip paskirstomos pastangos, kai žmogus siekia skirtingų tikslų ir kaip žmogus elgiasi. Ši teorija tvirtina, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Žmogus elgesys susijęs su aplinkybėmis, viltimi ir galutiniais rezultatais. Apibendrinus tuos veiksnius, galima išskirti tris pagrindines elgesio reguliavimo teorijas: teisingumo, V.Vroomo vilčių bei L.W.Porterio – E.E.Lawlerio modelis.

#### 1.2.4. J.Adamso teisingumo teorija

G.Moorhead, R.W.Griffin (1995) nuomone, teisingumo teorija remiasi prielaida, kad žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai. Jie stebi, kas vyksta, kitus žmones, ir jei supranta, kad gavo „per daug“ arba „per mažai“, jie tada jaučiasi nepatogiai.

Žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Darbuotojų pasitenkinimo lygis susijęs su šiais palyginimais (Sakalas, A.; Šilingienė, V., 2000, p. 116):

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

Pasak G.Dubausko (2006), žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis). Indėliu gali būti išsilavinimo lygis, darbo valandų skaičius, ankstesnio darbo patirtis ir pan. Rezultatas – tai darbo užmokestis, premijos, pripažinimas ir t.t.

Teisingumo teorija teigia, kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, bet ir jų santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu. Tokie indėliai, kaip pastangos, patirtis, išsilavinimas ir kompetencija yra lyginami su atlygiu, jo padidiniu, pripažinimu bei kitais veiksniais. Kai žmonės mano, kad jų indėlio ir atlygio pusiausvyra yra pažeista, palyginti su kitų darbuotojų, kyla įtampa. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga. Kol žmonės nemany, kad jie gauna teisingą atlygį, tol jie mažins darbo našumą.

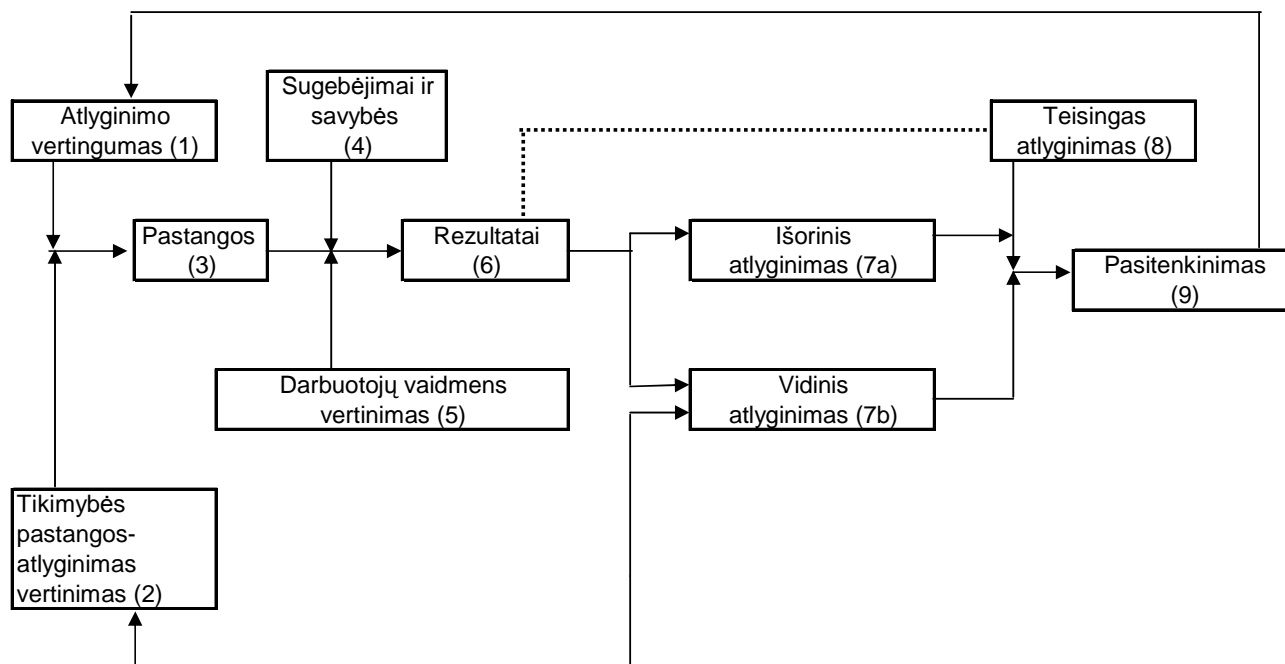
#### 1.2.5. L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio darbo motyvacijos modelis

Šis modelis yra kompleksinis, apimantis savyje vilčių ir teisingumo teorijų elementus. Jų sukurtame modelyje (žr. 3 pav.) atsižvelgiama į penkis kintamuosius (Sakalas, A.; Šilingienė, V., 2000, p. 116):

- pastangas;
- suvokimą;

- rezultatus;
- atlyginimą;
- pasitenkinimą.

Šio modelio esmė ta, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo.



Šaltinis: sukurta autorės pagal SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas, 2000, p. 117.

### 3 pav. L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio motyvacijos modelis

A.Sakalas, V.Šilingienė (2000) šį modelį aiškina taip, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (3), darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų (4) ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5). Dedamų pastangų lygis savo ruožtu priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir to, kiek darbuotojas tiki dedamų pastangų ir galimo atlyginimo glaudžiu ryšiu (2). Pasiekus reikalaujamą rezultatą, galimas suteikti vidinis (7b) ir išorinis (7a) atlyginimas. Punktyrinė linija tarp rezultatų ir teisingu laikomo atlyginimo (8) panaudota, siekiant parodyti, kad žmonės subjektyviai suvokia atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą. Pasitenkinimas (9) – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų (1). Šis vertinimas turi didelę įtaką darbuotojo ateities situacijos vertinimui.

Tačiau D.Hellriegel, J.W.Slocum, R.W.Woodman (1995) teigimu, norint praktiškai pritaikyti šią teoriją, reikia žinoti kelias esmines prielaidas, kurios sudaro L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio motyvacijos modelio pagrindą bei lemia individo elgesį organizacijoje:

1. Individuo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Žmonės susieti su organizacija darbo lūkesčiais, kurie yra grindžiami žmonių poreikiais, motyvacija bei patirtimi.
2. Individai patys valdo savo elgseną, nors taisyklės, technologija, darbo grupės įtakoja individo elgesį pačioje organizacijoje. Individai priima mažiausiai dviejų tipų sprendimus:
  - sprendimus, susijusius su ėjimu į darbą, pasilikimu toje pačioje organizacijoje;
  - sprendimus, susijusius su produktyvumu, darbo sunkumu ir kvalifikacija.
3. Skirtingi individai turi ir skirtingus tikslus bei poreikius. Skirtingi darbuotojai nori ir skirtingo atlygio už savo darbą.
4. Individai, priimdami sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Žmonės priima tokius sprendimus, kurie, jų manymu, atneš jiems didžiausią naudą ir išvengs nepageidaujamų rezultatų.

Taigi, būtų galima teigti, kad pagal L.W.Porterio ir E.E.Lawlerio motyvacijos modelį žmonės turi savo poreikius bei žino, ko jie nori iš savo darbo.

#### 1.2.6. F.Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija

F.Herzbergo motyvacijos teorija yra priskiriama prie tų teorijų, kurios grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena.

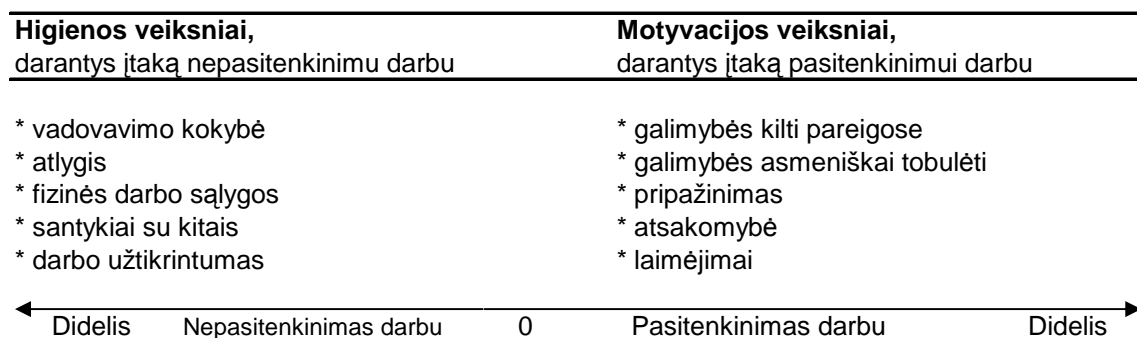
Ši teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino higieniniais veiksniais (tiksliau, matyt, būtų juos pavadinti darbo aplinkos veiksniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, - motyvacijos veiksniais (žr. 4 pav.).

Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys su darbuotojais.

Kaip parodyta 4 paveiksle, tam tikros savybės dėsningai yra susijusios su pasitenkinimu darbu, o kitos dėsningai susijusios su nepasitenkinimu.

Pasitenkinimo veiksniai (motyvacijos veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė, galimybė tobulėti ir paaukštino galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

Šis sudėtingas poreikių modelis, pagal kurį asmeniui gali egzistuoti ir pasitenkinimo, ir nepasitenkinimo veiksniai, pabrėžia, kaip svarbu, kad vadovai, taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus.



Šaltinis: sukurta autorės pagal ROBBINS, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p. 69.

#### **4 pav. F.Herzbergo dviejų veiksnių teorija**

F.Herzbergas nagrinėjo klausimą „Ko žmonės nori iš savo darbo?“ Jis prašė, kad žmonės išsamiai aprašytų darbo situacijas, kuriose jie jaučiasi ypač gerai arba ypač blogai. Vėliau F.Herzbergas šiuos atsakymus susistemino ir susikirstė į kategorijas.

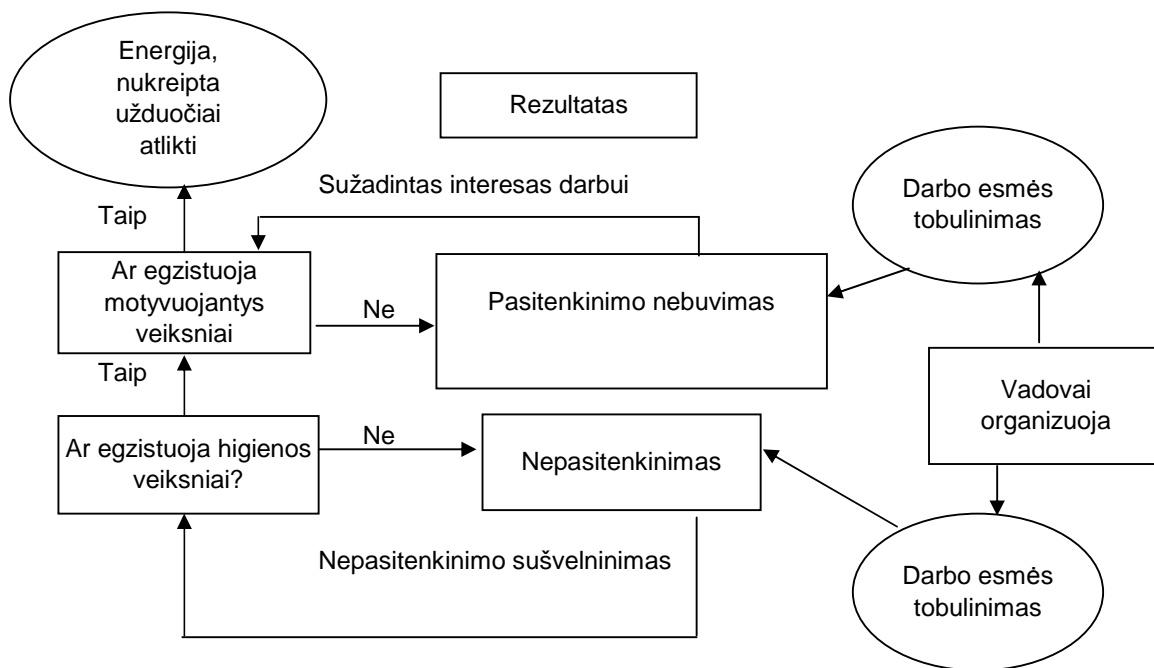
Remdamasis šiais į kategorijas suskirstytais atsakymais, F.Herzbergas padarė išvadą, kad žmonių, kai jie buvo ypač patenkinti savo darbu, atsakymai itin skyrėsi nuo tų, kai žmonės buvo nepatenkinti darbu. Tam tikros savybės dėsningai yra susijusios su pasitenkinimu darbu, o kitos dėsningai susijusios su nepasitenkinimu (Dubauskas, G., 2006, p. 112).

Pasirodo, jog tokie vidiniai veiksniai, kaip aukštesnės pareigos, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai yra susiję su pasitenkinimu darbu. Patenkinti savo darbu respondentai šiuos veiksnius priskyrė sau. Antra vertus, nepatenkintieji darbu buvo linkę nurodyti išorinius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, atlygis, kompanijos politika ir darbo sąlygos (Dubauskas, G., 2006, p. 112).

Remiantis F.Herzbergo duomenimis, galima tvirtinti, jog pasitenkinimo priešybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo tradiciškai manoma. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. F.Herzbergas teigė, kad jo pastebėjimai rodo, jog egzistuoja dvigubas vientisumas: „pasitenkinimo“ priešybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“.

Pasak F.Herzbergo, pasitenkinimą sukeltantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Todėl vadovai, kurie stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeltančius veiksnius, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos suinteresuotumą. Todėl tokias darbo sąlygas, kaip vadovavimo kokybė, atlygis, darbo garantijos, F.Herzbergas pavadino higienos veiksniais. Jei norima darbe paskatinti žmones, F.Herzbergas siūlo pabrėžti veiksnius, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip aukštesnės pareigos, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai. Šie dalykai žmonėms teikia tikrą pasitenkinimą.

F. Herzbergo veiksniai ir jų poveikis pateikiami 5 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės pagal DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, 2006, p. 113.

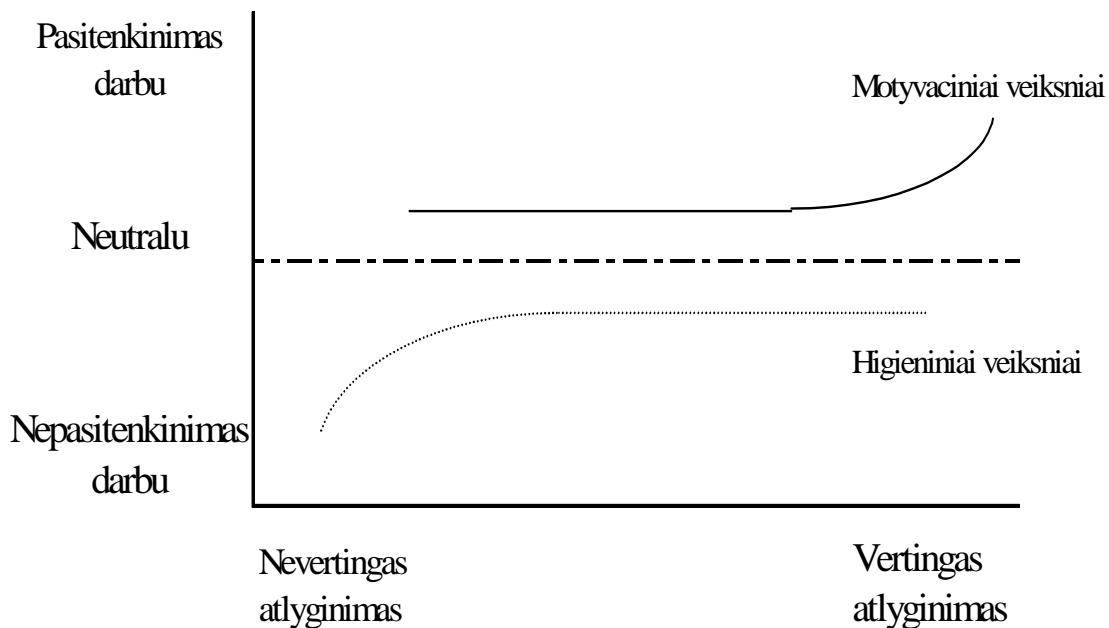
### 5 pav. Individo poreikių patenkinimas

Pagal F.Herzbergą, trūkstant higieninių veiksnių, žmogus pradeda jausti nepasitenkinimą darbu. Tačiau, jei jų yra pakankamai, tai vien jie nekelia pasitenkinimo darbu ir negali motyvuoti darbuotojo kokiais nors veiklai.

Motyvuojantys veiksniai, priešingai, jeigu jų nėra arba yra nepakankamai, nesukelia nepasitenkinimo darbu. Tačiau jų buvimas didina darbuotojo pasitenkinimą savo darbu ir motyvuoja jį didinti savo veiklos efektyvumą.

F.Herzbergo tyrimo rezultatai, kuriuos patvirtina ir kitų mokslininkų, dirbusių pagal visiškai skirtingas metodikas, gauti rezultatai, leidžia teigti, kad veiksniai, užtikrinantys pasitenkinimą darbu ir atitinkamai didinantys motyvaciją, neturi nieko bendra su veiksniais, didinančiais nepasitenkinimą darbu. Kadangi pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemia visiškai skirtingos veiksnių grupės, todėl jų, F. Herzbergo nuomone, negalima nagrinėti, kaip priešingų. Pasitenkinimo darbu prieštata yra ne nepasitenkinimas darbu, o pasitenkinimo nebuvimas. Analogiškai nepasitenkinimo darbu prieštata yra nepasitenkinimo nebuvimas.

F. Herzbergas įsitikinęs, kad vienintelis būdas patenkinti žmones motyvuojančius poreikius – suteikti jiems įdomų darbą. Atlyginimas nelaikomas motyvatoriumi, kas daugeliui atrodo neįtikėtina.



Šaltinis: sukurta autorės pagal KEITH, D. Human Behaviour at work: Organizational Behaviour, 1989, p. 383.

### 6 pav. Motyvuojančių ir higieninių veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu

Tačiau dviejų veiksnių teorija susilaukia ir kritikos. Ši teorija kritikuojama už šiuos dalykus (Dubauskas, G., 2006, p. 114):

- procedūrą, kurią naudojo F.Herzbergas, riboja jos pačios metodika. Kai viskas gerai sekasi, žmonės yra linkę už tai nuopelnus priskirti sau, tačiau už nesėkmes jie kaltina išorinę aplinką;
- F.Herzbergo metodikos patikimumas abejotinas. Vertintojai privalo interpretuoti atsakymus, tad skirtingai interpretuodami panašius pastebėjimus gali juos „užteršti“;
- nėra bendrojo pasitenkinimo mato. Žmogui gali nepatikti kuri nors jo darbo sritis, tačiau darbas apskritai gali būti priimtinas;
- teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis. Dviejų veiksnių teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.

F.Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Kad tokie tyrimai būtų pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys.

Pasak R.Kreitner, A.Kinicki. (1995), F.Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo“ programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Autorių nuomone, darbas turi būti modifikuojamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti, pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą.

### 1.2.7. V.Vroomo lūkesčių teorija

V.Vroomo lūkesčių teorija priklauso tai motyvacijos teorijų grupei, kuriose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgdami į patį motyvacijos procesą. Ši teorija galima sakyti išsamiausiai paaiškina motyvaciją.

Iš esmės lūkesčių teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad šį veiksma lydės konkretus rezultatas ir nuo šio rezultato patrauklumo (Stephen P. Robbins, 2003, p. 76). Žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Viltis yra traktuojama kaip norimo rezultato tikimybės įvertinimas. Akcentuojama trijų savitarpio ryšių reikšmė (Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, p. 115):

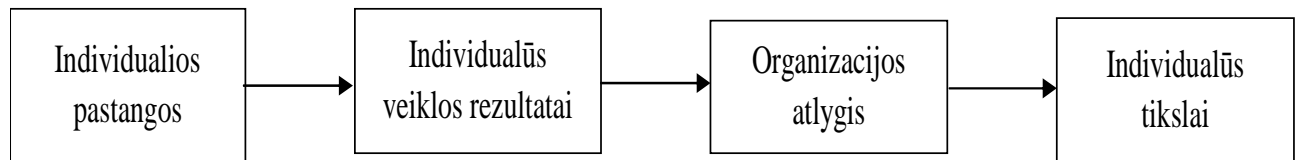
- viltis: darbo sąnaudos – rezultatai;
- instrumentalumas: rezultatai – atlyginimas;
- valentingumas: atlygis.

V.Vroomo lūkesčių teorija akcentuoja šiuos principus (Bagdonas, E.; Bagdonienė, L., 2000, p. 130):

- atlygio lūkesčiai kur kas svarbesni, nei mes juos linkę vertinti. Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams (pasekmėms);
- atlygį visada būtina susieti su veikla, naudinga konkrečiai organizacijai;
- atlyginant organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius;
- atlygis visada turi atspindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį.

Nors ši teorija gali pasirodyti gana sudėtinga, iš tiesų ją nėra taip sunku įsivaizduoti. Ar žmogus trokšta ką nors padaryti per tam tikrą laikotarpį, priklauso nuo jo konkrečių užsibrėžtų tikslų ir savo veiklos, kaip būdo pasiekti šiuos tikslus, santykinės vertės suvokimo.

Žmogaus suinteresuotumo pasiekti konkrečius rezultatus lygis (pastangos) priklauso nuo to, kaip tvirtai jis yra įsitikinęs, kad gali tai pasiekti (žr. 7 pav.). Jei žmogus pasieks šį tikslą (veiklos rezultatus), ar organizacija jam už tai deramai atlygins ir ar šis atlygis atitiks jo asmeninius lūkesčius? (Dubauskas, G., 2006, p. 120).



Šaltinis: sukurta autorės pagal DUBAUSKAS, G. Organizacijos elgsena, 2006, p. 120.

### 7 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis

Dabar šiek tiek panagrinėsiu šios teorijos keturis etapus.

G.Dubauskas (2006) teigia, kad visų pirma reikia atkreipti dėmesį, kokius numanomus rezultatus darbuotojui siūlo darbas. Rezultatai gali būti teigiami: atlygis, darbo garantija, draugija, papildomos lengvatos ir galimybė panaudoti savo gebėjimus arba įgūdžius ir palankius ryšius. Antra vertus, darbuotojas gali išvelgti neigiamus rezultatus: nuovargį, nuobodulį, nusivylimą, nerimą, šiurkštų vadovavimą arba grėsmę būti atleistam.

Žinoma, labai yra svarbu kiek tie rezultatai yra patrauklūs pačiam darbuotojui, kaip jis juos vertina – teigiamai ar neigiamai, ar neutraliai. Tai akivaizdžiai yra žmogaus vidinis dalykas, todėl čia atsižvelgiama į žmogaus nuostatas, asmenybę bei poreikius. Žmogus, kuriam konkretus rezultatas patrauklus – t.y. jis šį rezultatą vertina teigiamai, bus labiau linkęs jo siekti nei nesiekti. Kitiems žmonėms šis rezultatas gali atrodyti neigiamas, tad jie bus linkę jo nesiekti. Dar kiti žmonės į šį rezultatą gali žiūrėti neutraliai (Dubauskas, G., 2006, p. 121).

Trečia, ką akcentuoja G.Dubauskas (2006), kad labai svarbu, kaip darbuotojas turi elgtis, kad pasiektų užsibrėžtų tikslų. Rezultatai neturės įtakos darbuotojo veiklos rezultatams, jei jis aiškiai ir nedviprasmiškai nežinos, ką turi daryti, kad juos pasiektų. Pavyzdžiui, ką reiškia „stengtis gerai dirbti“ darbo įvertinimo prasme? Kokiais kriterijais remiantis bus įvertintas darbuotojo darbas?

Ketvirtas ir paskutinis dalykas tas, kaip darbuotojas vertina savo galimybes įvykdyti jam keliamus reikalavimus. Kokią tikimybę sėkmingai pasiekti iškeltus tikslus numato darbuotojas, įvertinęs savo kompetenciją ir galimybę kontroliuoti sėkmę lemiančius veiksnius? (Dubauskas, G., 2006, p. 121).

V.Vroomo lūkesčių teorijoje yra akcentuojamas atlygis. Organizacijų vadovai turi tikėti, kad organizacijos siūlomas atlygis dera su darbuotojo noru. Tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus siekia kuo didesnio savo poreikių patenkinimo. Žinoma, šioje teorijoje akcentuojamas ir pageidaujamas elgsenys. Žmogus turi žinoti, ko iš jo tikimasi ir kaip jis bus vertinamas. Ir paskiausiai – teorijoje nagrinėjami ir žmogaus lūkesčiai. Tai, kas realiai yra,



neturi reikšmės. Darbuotojo pastangų lygį nulemia jo paties įsivaizduojami darbo rodikliai, atlygis ir įgyvendintų tikslų, o ne objektyviai egzistuojantys rezultatai.

Pasak F.Luthans (1995), V.Vroomo modelis nėra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija organizacijoje, tačiau juo galima pasinaudoti tiriant organizacijos elgseną. Šis modelis gali parodyti santykį tarp individo ir organizacijos tikslų. V.Vroomo teorija sukurta taip, kad padėtų vadovui suprasti ir analizuoti darbuotojų motyvaciją.

Apibendrinant galima būtų teigti kad, nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo įmonei.

### ***1.3. Motyvacijos svarba***

Kuomet kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įvertinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Žinoma, motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta (Karjeros centras, 2004).

Motyvacijos klausimas yra aktualus jau daugelį metų. Organizacijos valdymo efektyvumą lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti.

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą, augantis žmonių mobilumas ir vis didėjantis darbuotojų trūkumas pastaruoju metu tampa vis didesniu kompanijų vadovų rūpesčiu.

Kaip jau žinoma, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą nemažas žmonių skaičius pradėjo emigruoti iš Lietuvos. Tame tarpe ir nemažas skaičius kvalifikuotų specialistų. Kodėl taip įvyko? Žinoma, pirma priežastis – darbo užmokestis, kuris kaip aišku yra didesnis, antra – didesnės socialinės garantijos. Tik 30 proc. šalies dirbančių asmenų linkę manyti, kad jų gaunamas atlygis yra adekvatus jų atliekamam darbui (Delfi, „Sprinter tyrimai“, 2006).

Daugelis perspektyvių įmonių nenori prarasti savo puikių specialistų, kurie turi ne vienerių metų darbo patirtį, todėl vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius ir

pasitenkinimą darbu. To pasekoje darbdaviai stengiasi savo darbuotojams suteikti kuo palankesnes darbo sąlygas, didinti darbo užmokestį ir mokytis motyvuoti bei vertinti savo darbuotoją.

Vienoks ar kitoks personalo motyvavimas reikalingas visuomet. Darbuotojų motyvavimas ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą įmone bei darbu, bet taip pat ir suteikia apčiuopiamos naudos pačiai įmonei, t.y. darbas tampa produktyvesniu, įmonei suteikiamas geras vardas už įmonės ribų, gerėja darbuotojų lojalumas. Svarbiausia yra tinkamai įvertinti, kas gali paskatinti darbuotojus, negalima jokių būdu, dirbant su skirtingais žmonėmis galvoti, jog visiems jiems tiks tie patys motyvaciniai veiksniai (Excelsitas – Personalo atrankos agentūra, 2006).

Daugelio šiandien vykstančių valdymo pokyčių tikslas – priversti įmonę greičiau ir lanksčiau reaguoti į gamybos naujoves bei technologijos tobulėjimą. Darbuotojai vis aktyviau dalyvauja kurdami ir įgyvendindami organizacijos strategijas. Kiekvienas darbuotojas visa daugiau įdeda savo pastangų, kad įmonė gautų pelną. Našumo didinimas šių dienų pasaulinės konkurencijos aplinkoje yra svarbiausias veiksnys, o personalas vaidina esminį vaidmenį mažinant darbo jėgos kaštus. Darbuotojų skaičius gali būti ne itin svarbus veiksnys pagerinti darbo našumą (žinoma, tai priklauso ir nuo aplinkybių), svarbiausia, kad patys darbuotojai būtų nusiteikę visas jėgas skirti būtent savo darbui gerinti. Vadovai turi skirti pakankamai didelį dėmesį į personalo pastangas, jas įvertinti ir skatinti kūrybiškumą.

Vis daugiau organizacijų darbuotojus dabar traktuoja kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Vis plačiau pripažįstama, jog išskirtinė kompetencija pasiekama išplėtojus darbuotojų gebėjimus, išstobulinus organizacijos kultūrą, valdymo procesus bei sistemas.

Motyvacija - yra motyvų visuma, kuri sukelia aktyvią individo būseną ir, tenkinant savo poreikius, skatina jį veikti kryptingai (Kęstutis Usevičius, konsultacinės firmos “Pokytis” direktorius).

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbiausių klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Vadovas turi sugebėti rasti jautrias stygas pavaldinių sielose, kurias įtakojant galima motyvuoti juos pasiekti aukštų darbo rezultatų. Teisingas nepiniginių motyvų naudojimas paskatina personalą kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

Vis daugiau darbdavių, suprasdami kvalifikuoto ir daug žinių turinčio darbuotojo vertę, skatina darbuotoją mokytis ir tokiu būdu tobulėti.

Investicija į darbuotoją yra ne tik įmonės žmogiškųjų resursų didinimas, tačiau ir puiki priemonė darbuotojo skatinimui.

## **2. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU PROBLEMOS BEI SKATINIMO PRIEMONĖS**

### ***2.1. Pasitenkinimo veiksniai***

Pastaruoju metu, įmonės norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kėlimui, priešingu atveju susiduria su nepasitenkinimo darbu sukeltomis pasekmėmis. Pavaldinio pasitenkinimą darbu svarbu žinoti ir dėl to, kad galėtume jį tinkamai motyvuoti.

Įvertinant F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos svarbą, kurioje jis išskiria du veiksnius (higieninius bei motyvuojančius), apie tai diskutuojant radau Lietuvos ir užsienio autorių. Manau, kad labai svarbu yra žmonių motyvavimas bei paties darbuotojo jaučiamas pasitenkinimas darbu, nes tik tokių asmenų kolektyvas gali pasiekti gerų rezultatų.

Toliau aptarsiu keletą straipsnių, liečiančius darbuotojų pasitenkimą darbu.

V.Taločkienė (2006) teigia, kad pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu – individo nuostata į savo darbą – neabejotinai vienas iš daugiausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų. Pati sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai.

Mokslininkai D.W.Organ ir T.S.Bareman teigia, kad 1950 metų vadybos literatūroje dažniau buvo sutinkama sąvoka „moralė“. Ši sąvoka, kaip ir daugelis ankstyvos vadybos terminų yra perimta iš karinės terminologijos. Išvertus iš anglų kalbos ji reikštų „armijos nuotaika, moralinė būklė“.

Kadangi praktikoje taikytos nuotaikos, moralinės būklės matavimo priemonės buvo perimtos iš psichologijoje išvystytos nuostatų skalių aiškinimo technikos, tad ilgainiui sąvoką „nuotaika, moralinė būklė“ pakeitė nauja – „nuostatos į darbą“ sąvoka. Vėliau nuostata į darbą buvo pradėta interpretuoti kaip lygis, iki kurio yra patenkinami individo poreikiai darbe. Todėl sąvokos „nuostata į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais.

Apie darbuotojų pasitenkinimą darbu radau diskutuojant ir Aliną Šunokaite: „Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir emocinės reakcijos į darbo situacijas būtent kyla iš pasitenkinimo darbu“.

Štai M.Davidmann (2007) pastebėjo, kad egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo. Autorius pastebėjo, kad F.Herzbergas teigia, kad „saviugdos jausmas, pasiekimų jausmas ir troškimas gauti atsakomybės“ yra daug svarbesni už pinigus, kalbant apie siekį įtikinti žmones padidinti darbo produktyvumą. Tačiau pats pasitenkinimas darbu tėra tik vienas iš kelių veiksnių, iš kurių susidaro poreikių visuma. Egzistuoja daugybė ir kitų veiksnių, į kuriuos reikia atsižvelgti.

Tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra gana sudėtinga. Ši problema tampa ypatingai akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą. Organizacinio elgesio tyrinėtojai ilgą laiką domėjosi veiksniais, darančiais įtaką asmens pasitenkinimui darbu. Dažniausiai jie skirstomi į išorinius ir vidinius veiksnius.

### ***Vidiniai veiksniai***

X.Hekhuizen (1986) teigimu, vidiniai pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai pasireiškia žmogaus psichologinėmis savybėmis. Žiūrint iš psichologinės pusės, vidiniai veiksniai laikomi svarbiais, nes dėka jų žmogus gali pasiekti asmeninio pasitenkinimo.

Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. Šiuos veiksnius vadovams kontroliuoti yra labai sunku arba tiesiog neįmanoma (Taločkienė, V., 2006):

- *Lytis.* Atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus užsienyje ypatingos priklausomybės nuo lyties pasitenkinimo lygiui nenustatyta, tačiau kai kurie autoriai yra pastebėję, kad šis veiksnys nors ir nedaug, bet veikia pasitenkinimo darbu lygį. Skirtumus tarp lyčių dažnai mėginama susieti su moterims būdingų darbų specifika. Juk yra manoma, kad „moteriškos“ profesijos susijusios su mažesnėmis galimybėmis siekti karjeros negu „vyriškosios“, moterims mokamas mažesnis atlyginimas, be to, vyrai dažniau nei moterys užima vadovaujančias pareigas, suteikiančias daugiau savarankiškumo, o šie veiksniai kaip tik ir daro įtaką bendram pasitenkinimo darbu lygiui.
- *Amžius.* Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus, pastebėjo tyrinėtojai N.D.Glenn, P.Taylor ir Ch.Weaver, kurie remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnį prisitaikymą prie darbo sąlygų.
- *Išsilavinimas.* Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, savo darbu yra labiau patenkinti, nes dirba įdomesnius darbus, gauna didesnį atlyginimą, be to, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajusti didesnę savo vertę.
- *Darbo stažas.* Didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir pan.

Kai kuriems žmonėms pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu yra pastovus bruožas. Tai susiję su darbuotojų asmeninėmis charakteristikomis. A.Šunokaitės (2006) teigimu, vidiniai veiksniai negali būti pakeisti, tačiau jie gali būti naudojami numatant atitinkamą pasitenkinimo lygį skirtingose darbuotojų grupėse.

Užsienio autorių N.D.Glenn, P.Taylor, Ch.Weaver (1977) teigimu, pasitenkinimas darbu susijęs su įvairiais požymiais, kurie leidžia nustatyti grupes žmonių, dažniausiai patenkintų ar nepatenkintų darbu. Kai kurie iš šių požymių apibūdina darbuotojus, o kai kurie – darbo aplinką:

*Amžius.* Kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis yra patenkintas darbu, geriau prisitaiko prie darbo sąlygų, esant didesnei patirčiai.

*Tarnybinė padėtis.* Žmonės, turintys aukštesnę tarnybinę padėtį, yra labiau patenkinti savo darbu. Jų darbas leidžia pilniau pasireikšti sugebėjimams, tokie žmonės turi geresnes darbo sąlygas bei yra geriau apmokami.

*Organizacijos dydis.* Stambiose organizacijose sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai tuomet ima jausti, kad jie nekontroliuoja įvykių, darančių jiems įtaką. Darbo aplinka praranda asmeninio artumo elementus, ypač – galimybę dirbti mažose grupelėse, o tai daugumai žmonių yra labai svarbu.

### ***Išoriniai veiksniai***

Išoriniai veiksniai – tai išorinės sąlygos bei aplinkybės, vadinami stimulai, sudarantys darbuotojų motyvacijos situaciją. Motyvai, kurie susiformuoja pagal aplinkybes yra susiję su uždarbiu, prestižu, nuobaudų nebuvimu ir t.t. Tokie motyvai skirstomi į teigiamus ir neigiamus. Prie teigiamų veiksmų galima būtų priskirti materialinį paskatinimą, kilimą pareigose, darbo kolegų palaikymas, pripažinimą. Prie neigiamų veiksmų galima priskirti – baudos, kritika, pasmerkimas, t.y. visa tai, ko mes stengiamės išvengti (Personalo valdymas mažoje ir vidutinėje įmonėje, 1996).

Vadovų įtaka vidiniams veiksniams yra gana silpna, todėl žymiai svarbiau yra išanalizuoti išorinius veiksmus. Šiuos veiksmus įmanoma kontroliuoti ir keisti, kartu įtakojant ir darbuotojų pasitenkinimą atliekamam darbu (Taločkienė, V., 2006):

- *Darbo užmokestis.* Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą, darbo užmokesčiui skiriamas ypatingas dėmesys. Tai galima pagrįsti tuo, kad atsižvelgiant į unikalią darbo užmokesčio prigimtį, galima daryti prielaidą, jog vertindami savo darbo užmokestį darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Tad atlyginimas yra sietinas su dviem žmonių poreikiais – „pragyvenimo šaltiniu“ ir „savo vertės įrodymu“.
- *Darbo turinys bei pobūdis.* Darbo turinys apibūdinamas kaip organizacinė – technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų

nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą.

- *Karjeros galimybės.* Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje – pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu.
- *Vadovas* (jo kompetencija bei vadovavimo stilius). Vadovavimas yra dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Egzistuoja du esminiai momentai, įtakojantys pasitenkinimą darbu. Pirmasis – darbuotojo įcentrinimas, reiškiantis situaciją, kai vadovas parodo asmeninį dėmesį darbuotojui – pastebi, kaip sėkmingai vyksta bendradarbiavimas, suteikia asmeninių patarimų, pagalbos, bendrauja su darbuotoju ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais. Kitas faktorius yra dalyvavimas bei įtaka – tai iliustruoja vadovai, kurie įtraukia dirbančiuosius į sprendimų priėmimą ir taip įtakoja jų darbą.
- *Bendradarbiai.* Pati darbo grupės natūra įtakoja pasitenkinimą darbu. Draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui.
- *Darbo sąlygos.* Darbo sąlygos yra kitas faktorius, turintis svarbią reikšmę užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros (pavyzdžiui, švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu.

## **2.2. Pasitenkinimo darbu tyrimai**

Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad tam tikroje organizacijoje egzistuoja problemos, yra pernelyg menkas pasitenkinimas darbu. Todėl reikalingais ir vertais tampa ir pasitenkinimo darbu tyrimai.

Darbuotojai šiuos tyrimus vertina, kaip vadovų domėjimąsi jais bei jų atliekama veikla. Manau, kad dauguma pritaris nuomonei, jog vadovų domėjimasis mūsų darbo problemomis, išklaušymas mūsų nuomonių rūpimais klausimais, visada didina pasitenkinimą darbu.

Norint didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu atskirų darbo veiksmų požiūriu, pirmiausia patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Pats paprasčiausias ir populiariausias būdas yra rangavimo skalės.

Darbuotojams pateikiama anketa, kurioje nurodomi įvairūs nepasitenkinimo darbu aspektai. Šiuos aspektus darbuotojai turi įvertinti balais, o jų suma parodo bendrą pasitenkinimo darbu lygį. Šis būdas padeda nustatyti detalų dirbančiųjų specifinių pasitenkinimo ar nepasitenkinimo veiksnių paveikslą.

Rangų nustatymas, kaip teigia V.Taločkienė, kaip pasitenkinimo darbu įvertinimo metodika, turi daug privalumų – paprastai klausimynai būna trumpi, greitai ir lengvai užpildomi. Be to, kadangi juose nenaudojami profesiniai terminai, jie gali būti naudojami dirbant su įvairiais darbuotojais ir skirtingo pobūdžio organizacijose. Šis būdas plačiai naudojamas analizuojant duomenis, kadangi suteikia galimybę palyginti skirtingų asmenų duomenis, grupuojamus pagal įvairius kriterijus.

Dažniausiai praktikoje taikomi du rangavimo metodai (Taločkienė, V., 2006):

- **Darbo aprašomasis indeksas** (Job Descriptive Index) – šį metodą 1969 metais aprašė Bowling Green State University psichologijos specialistai P.C.Smith, L.M.Kendall ir C.L.Hulin. Darbo aprašomasis indeksas išmatuoja pasitenkinimą darbu penkiose skirtingose srityse: pats darbas; vadovavimas; darbo užmokestis; karjera; bendradarbiai. Beje šis metodas laikomas populiariausiu pasitenkinimo darbu matavimo metodu Amerikoje.
- **Minesotos pasitenkinimo klausimynas** (Minnesota Satisfaction Questionnaire) – šį metodą 1967 metais pasiūlė Minesotos Universiteto specialistai D.J.Weiss, R.W.Dawis, G.W.England ir L.H.Lofquist. Šiame klausimyne pateikiamas tiksliai suformuluotų darbo veiksnių sąrašas bei papildomai pridedami darbuotojų pasitenkinimo tyrimo metodiniai nurodymai.

Atlikus tyrimą vadovai mato darbuotojų poreikius bei problemas, tuomet įmanoma apibrėžti pasitenkinimo darbu gerinimo priemones. O jas pasirinkus ir pritaikius, svarbu atlikti pakartotinius darbo pasitenkinimo tyrimus. Jie leis patikrinti ar buvo imtasi teisingų veiksnių ir kiek veiksmingi jie buvo. Gautus tyrimo rezultatus būtina pateikti darbuotojams ir išklausti jų nuomonės.

Ar dauguma darbuotojų nėra patenkinti savo darbu? Atliekami tyrimai rodo, kad tiek visame pasaulyje, tiek ir Lietuvoje žmonės iš esmės yra patenkinti savo darbu.

Žinoma, išsiskiria kai kurios nepasitenkinimo sritys. Pavyzdžiui, jauni darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu jų vyresni kolegos. Tai įtakoja eilė priežasčių, juk darbuotojai ateina į naują darbo vietą pilni vilčių, kurios gali ir neišsipildyti, kadangi ne kiekvienas darbas yra įdomus ir itin reikšmingas.

Kita nusivylimo priežastis – dauguma baigusiujų aukštąsias ar aukštesnes mokyklas pradėję dirbti turi persikvalifikuoti, dėl to pasitaiko, kad aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys yra priversti

užimti žemesnes pareigas, kurios teikia mažesnę atlyginimą, o tai veda į žlugimą ir pasitenkinimo darbu nejautimą.

Kaip dar vieną priežastį, kodėl jauni darbuotojai nėra patenkinti savo darbu, galima įvardinti tai, kad jie dar neturi autoriteto ir valdinių įgaliojimų. Jie suvokia, kad bosai vadovauja, o jie turi atsakyti už sprendimų įgyvendinimą, tačiau tokia situacija iš esmės skiriasi nuo situacijos jų namuose ar mokykloje, kur jie turėdavo įtakos visiems su jais susijusiems įvykiams.

Darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimas darbu aspektas. Dauguma darbuotojų jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Jie mano, kad jų indėlio į darbą nekompensuoja gaunamas atlygis. Taip jie sprendžia lygindami savo indėlio ir atlygio santykį su kitų darbuotojų indėlio ir atlygio santykiu.

Todėl kalbant apie atlyginimą kaip pasitenkinimo darbu veiksnį, mažesnę reikšmę reikėtų tekti jo absoliutaus dydžio vertinimui, o labiau atsižvelgti į atlyginimų lygį, būdingą tam tikros profesijos ar kategorijos darbams.

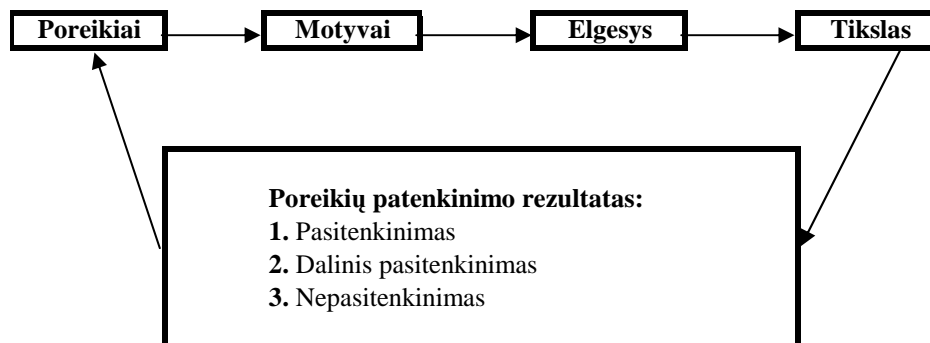
M. Davidmann (2007) pateikė pasitenkinimo darbu tyrimą, kurio metu buvo apklausti amerikiečių inžinieriai ir buhalterės. Atliktas tyrimas leido atskirti motyvuojančius veiksnius nuo veiksmų, keliančių nepasitenkinimą. Autoriaus teigimu, tokie veiksniai kaip – atlygis, premijos, pensija turi užtikrinti atlygį ir paskatinimą, t.y. tais atvejais, kai verta dėl jų stengtis. Jų trūkumo laipsnis kartais veikia kaip nepasitenkinimą keliantis veiksnys. Šiame tyrime apklaustieji respondantai buvo nusivylę „saviugdų jausmo, pasiekimų jausmo ir troškimo gauti daugiau atsakomybės“ kaip motyvuojančių veiksmų svarba. Pinigai yra antraeilis dalykas tiems, kurie yra nusivylę, o pasitenkinimas darbu priklauso nuo jų juntamo nusivylimo laipsnio.

Kiekvienas iš mūsų norime to, ko neturime, kiekvienas dirbame tam, kad pasiekti tai, ko labiausiai reikia, ir tai gali būti arba pinigai, arba pasitenkinimas darbu. Vien tik pasitenkinimo darbu neužtenka, jei žmogus moka per mažai. Pavyzdžiui, nors dėstymas kaip darbas gali duoti didelį pasitenkinimą, dėl per mažo užmokesčio dėstytojas gali eiti į streiką. Kita vertus, inžinierius gali jausti nusivylimą savo darbu dėl to, kaip organizuojamas įmonės darbas ir dėl to, kaip žmonės bendradarbiauja toje darbo vietoje, ir dėl to gali nuspręsti susirasti kitą darbą, net jei ten jam pasiūlys ir mažesnę algą (Davidmann, M., 2007, *The Will to Work: What People Struggle to Achieve*).

Pasitenkinimas darbu, kaip jausmų rinkinys, yra dinamiškas. Sykį sukūrę palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu, vadovai negali toliau nebekreipti į tai dėmesio, nes pasitenkinimo lygis gali labai greitai smukti žemyn. Pasitenkinimo darbu psichologinį pagrindą sudaro asmens vertybių ir lūkesčių sistema, kurią jis atsineša ateidamas į organizaciją. Šią sistemą sudaro norai, poreikiai, lūkesčiai, vertybės, patirtis. Šių dalykų visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Tenkinant/netenkinant šios sistemos poreikius darbo metu, atitinkamai kinta ir pats pasitenkinimas



darbu. O kad poreikiai būtų tinkamai patenkinti – svarbų vaidmenį šiame procese suvaidina motyvai. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo pasitenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą. Šis procesas pavaizduotas žemiau pateiktoje schemoje (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**8 pav. Elgesio per poreikius modelis**

### **2.3. Pasitenkinimo darbu pasekmės**

Įmonės, norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio turi skirti personalo valdymui. Todėl pasitenkinimo darbu pasekmės yra lygiai taip pat svarbios, kaip ir priežastys, sukeliančios pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Analizuojant pasitenkinimo darbu rezultatus, svarbu suskaidyti gautus duomenis į specifinius blokus. Toliau pateiksiu svarbiausius iš jų (Taločkienė, V., 2006):

- **Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas.** Ar patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, negu jų nepatenkinti kolegos? Nors dauguma žmonių akcentuoja teigiamą bendradarbiavimą, įvairių tyrimų duomenys rodo, kad nėra stipraus sąryšio tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo.  
Aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą. Gali pasitaikyti ir tokia situacija, kai darbdavys per daug dėmesio skiria malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimui, dėl ko darbuotojų produktyvumas tik mažėja. Esant tokiai situacijai darbuotojai jaus labai aukštą pasitenkinimą darbu, tačiau savo vietoje jie galės užsiimti ir savo asmeniniais reikalais.
- **Pasitenkinimas darbu ir darbuotojų kaita.** Ar darbuotojų pasitenkinimas darbu įtakoja darbuotojų kaitą? Taip pat, kaip ir tarp pasitenkinimo darbu bei produktyvumo, tyrinėtojai neatskleidė tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo ir savanoriškos darbuotojų kaitos.

Viena grupė tyrinėtojų nustatė, kad 18 -25 metų moterų pasitenkinimas darbu išsilaiko vienodame lygyje joms keičiant darbus. Kita vertus, kuo ilgiau jos dirba viename darbe, tuo mažesnė savanoriško išėjimo iš darbo galimybė.

Didesnis darbo stažas vienoje organizacijoje mažina nepasitenkinimą darbu ir tarp dirbančiųjų vyrų.

Šiuo atveju atsiranda dar vienas faktorius – įsipareigojimas organizacijai, kuris užima svarbią vietą pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos sąryšyje. Kitas faktorius – bendra ekonomika. Jei ji yra aukšto lygio ir bedarbystė maža, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir yra patenkinti savo darbu, jie patiki pažadais, kad kitur bus dar geriau. Kita vertus, jei darbą sunku gauti, nepatenkinti darbuotojai ir toliau jame dirbs.

Organizacijoje negali visiškai nevykti šis procesas, tačiau tai, kad jo mastas nedidelis, naudinga kiekvienai įmonei, kadangi taip taupomas mokymams skirtos lėšos bei išvengiama naujokų daromų klaidų. Todėl personalo specialistams svarbu išsiaiškinti savanoriškos darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, padedančias išlaikyti vertingus darbuotojus.

- **Pasitenkinimas darbu ir pravaikštos.** Tyrimai rodo, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų. Kai pasitenkinimo darbu lygis žemas, pravaikštų skaičius didėja, kai žmonės patenkinti darbu ir pravaikštų nedaug. Žinoma, kaip ir kitais atvejais, nustatant pasitenkinimo darbu ir kitų faktorių ryšį, situacija priklauso ir nuo kitų veiksnių. Kaip gana svarbų veiksnių galima paminėti ir negalėjimą atvykti į darbą, kurį lemia liga, susisiektimo problemos, nelaimingi atsitikimai ar tiesiog šeimininės pareigos.

Žinoma svarbu yra atsiminti ir tai, kad tais atvejais, kai pasitenkinimas darbu nėra svarbiausia žemo pravaikštų lygio priežastis, šis faktorius vis tiek įtakoja situaciją. Nagrinėjant pravaikštą, taip pat galima paminėti ir kitą nepasitenkinimo darbu išraiškos formą – vėlavimas: atvykimas vėliau į darbą, ilgiau užtrunkančios kavos pertraukėlės ir pan. Tokius vėlavimus taip pat galima laikyti trumpai trunkančiomis pravaikštomis, nes darbuotojai atitraukiami nuo tiesioginės savo veiklos.

- **Kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai.** Neskaitant išvardintų aspektų, egzistuoja daugybė faktorių, susijusių su pasitenkinimo darbu vertinimu. Tyrimai rodo, kad žmonių patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų.

Derama darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė.

M. Davidmann (2007) nuomone: „Jei laikytumėmės prielaidos, kad darbuotojas dirba tik dėl uždirbamų pinigų, tai apmokėjimas pagal atliktą darbą atrodytų logiškas. Bet jei pinigaisvarbūs tik iki tam tikro taško, iki kurio patenkinami pagrindiniai poreikiai, toliau svarbus tampa pasitenkinimas darbu“. Taigi, ir pasitenkinimas darbu, ir pinigai yra poreikiai, kurie priklauso nuo to, ko žmogui trūksta arba ko jis ieško.

Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Bet kai kurie kritikai tam nepritaria, jie remiasi tuo, kad kol kas yra įrodytas visiškai nedidelis tiesioginis teigiamas efektas.

Kita vertus, kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas efektas visai organizacijai yra neginčijamas. Taigi iš vienos pusės pasitenkinimas darbu reikalauja užtikrinti minimalius reikalavimus, iš kitos pusės atneša organizacijai naudą ir veiklos efektyvumą, todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje.

Galima teigti, kad dirbti ar nedirbti, kokį darbą pasirinkti, kaip sąžiningai, įtemptai ar atsakingai dirbti, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus savo atliekamo darbo vertinimo. Tad ypač aktualūs tampa ir pasitenkinimo darbu tyrimai. Šie tyrimai suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie darbą, organizaciją bei pačius vadovus. O tai atitinkamai leidžia atskleisti aktualiausias personalo problemas, apibrėžti pasitenkinimo darbu didinimo priemones.

Tolesniuose skyreliuose aptariamos moralinės bei materialinės skatinimo priemonės.

#### ***2.4. Moralinės skatinimo priemonės***

Nepiniginė motyvacijos sistema, taip kaip ir piniginė turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustų save visos motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekviename darbuotojuje visų pirma reikia išvelgti į asmenybę.

Jei įmonės darbuotojas gali skirti daug laiko darbui, bet prie viso šito reikia atminti, kad jis bus suinteresuotas dirbti su visa energija, kai jis jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Šiandien labai mažai kas tiki moralinių stimulų panaudojimo efektyvumu, be to būtent taip mąsto daugelis vadovų, negu patys darbuotojai. Ne vieną kartą teko girdėti, kad žmonės atsisakydavo naujos darbo vietos su reikšmingais pakeitimais iš materialinės pusės tik dėl to, kad jiems patinka

senas darbas, patinka vadovybė, puikiai suformuotas kolektyvas ir pan. Todėl nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais.

Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Kai kuriuos iš jų aš pateiksiu žemiau. Visi jie yra susieti su sandomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.).

*Savigarba.* Darbuotojui svarbu, kad jį pripažintų gerai atlikus darbą, jam svarbu būti nepriklausomu ir laisvu.

*Saviraiška.* A.Maslowo teigimu, žmogaus įgimtas siekis tobulėti priveda prie to, kad jis stengiasi panaudoti ir realizuoti visus savo potencialius sugebėjimus (D.A.Aširovas, 2005).

*Kompanijos pavadinimas.* Kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Darbuotojas išeina į stambesnę, visiems žinomą kompaniją ir pastangos pasiūlyti aukštesnį atlyginimą nieko gero gali neduoti. Kompanijų – lyderių darbuotojai mano, kad jie ten gali pasiekti daug daugiau, palaipsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje įmonėje. Pareigų keitimas leidžia darbuotojui pastoviai tobulintis, tai tam tikra galimybė siekti platesnio akiračio.

*Galimybė save realizuoti.* Kad ir koks malonus būtų darbas, visą laiką atliekamos tos pačios užduotys nusibosta. O kai užduotys nuobodžios, darbuotojas dirba ne visu pajėgumu. Todėl vadovas turėtų suteikti darbuotojui vis sudėtingesnių užduočių, kurioms atlikti reikėtų ir daugiau atsakomybės, ir naujų įgūdžių. Tokiu būdu darbuotojui parodoma, kad vadovas juo pasitiki ir mano darbuotoją esant pakankamai sumanų, sugebantį atlikti sudėtingas užduotis. Taip skatinamas darbuotojo entuziazmas, darbuotojo vystymosi galimybė. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai – stipri personalo motyvacijos priemonė.

*Santykiai kolektyve.* Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus už nugarų, jeigu kolegos „kiša pagalius į ratus“, nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, o energija iššvaistoma kivirčams, o ne darbui.

*Kompanijos stabilumas.* Šis stimulus yra taip pat vienu stipriausias. Jis sukelia pasitikėjimą kompanija. Nes jei kompanijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi patys „išsimylėję“ kompaniją darbuotojai pradės ieškoti naujojo darbo. Kompanijos stabilumas yra gana stiprus motyvacijos veiksnys. Žmogus savo esybe yra linkęs į stabilų gyvenimą ir sunkiai priimantis permainas (daugumoje atveju). Stabili kompanija – tai reiškia, kad darbuotojas gaus sutartą atlygį ir laiku, galės planuoti savo ateitį bei karjeros augimą. Žmogus jausdamas stabilumą ir matydamas perspektyvas, brangins savo darbo vietą.

*Darbuotojų įvertinimas.* Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir jie to tikisi. Sveikinimai, įvairios padėkos formos gali įtakoti veiklos efektyvumą. Savo darbo vietoje kiekvienas nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus (Excelsitas – Personalo atrankos agentūra, 2004).

Dabar norėčiau aptarti konkrečius nepiniginius personalo skatinimo metodus. Patys paprasčiausi, o galbūt ir įprasti daugelių įmonių vadovams ir personalo vadybininkams yra šie (Excelsitas – Personalo atrankos agentūra, 2004):

- Profesionalios karjeros galimybės. Pradėdamas profesinę veiklą, dažnas individas bando įsivaizduoti po tam tikro laiko save kaip einantį aukštesnio lygio pareigas arba dirbantį įdomesnę, atsakingesnę darbą, t.y. darantį tai, ko iš tikrųjų nori. Jei įmonė nesuteikia karjeros galimybių savo darbuotojams, po kurio laiko individo motyvacija kuo geriau atlikti savo darbą išblės, jis gali ieškoti kito darbo, kadangi jo lūkesčiai nebus patenkinti. Suteikdami savo darbuotojams galimybę pakilti karjeros laiptais, įmonės vadovybė paskatina darbuotojus kuo geriau atlikti savo užduotis, imtis atsakomybę bei kurti ir realizuoti naujas idėjas.
- Darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės. Kiekvienas žmogus darbą atlieka geriau, kai yra įvertintas vadovų. Sulaukęs pagiriamojo žodžio iš savo vadovo, darbuotojas dar labiau stengsis patenkinti darbdavio lūkesčius (žinoma, tai labai priklauso ir nuo darbuotojo požiūrio). Todėl negalima pamiršti pagirti darbuotojų už gerai atliktą darbą, kartais netgi nebylus įvertinimas gali padaryti įtaką darbuotojo darbo našumui.
- Darbuotojų pasveikinimai Gimtadienio proga bei dovanų įteikimas ir švenčių organizavimas. Kam nebūtų malonu į darbą eiti, žinant, jog esi reikalingas? Būtent taip nuteikia pasveikinimai asmeninių švenčių proga, dovanų įteikimas. Juk visada malonu žinoti, kad tave prisimena, vertina. Dovanos, čekiai, kurie suteikia darbuotojams galimybę įsigyti prekių už tam tikrą sumą, apsilankyti teatre, kino teatre; bilietų parūpinimas skirtas važiuoti viešuoju transportu; nemokami abonentai į sporto klubą ir t.t.
- Papildomo mokymo galimybės suteikimas, siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos pakėlimo kursai. Daugelis žmonių yra įvertinę mokslo reikšmę, todėl įmonės suteikiama galimybė mokytis ar kelti kvalifikaciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu dirbti įmonėje ir nuolat gerinti savo darbo rezultatus. Kokybės, kompetencijos ir darbuotojų dalyvavimo darbe akcentavimas bei spartūs

technologijų ir kiti pokyčiai didina mokymo svarbą tiek organizacijos, tiek atskiro žmogaus požiūriu. Įmonė investuodama lėšas į darbuotojų mokymą, skatina juos siekti tokio įvertinimo (suteikdama galimybę mokytis, vadovybė tarsi įvertina darbuotojo indėlį į organizaciją). Investicijos į darbuotojus – tai tam tikri standartai, padedantys organizacijai ugdyti savo personalą. Siekiama gerinti verslo organizacijos veiklą ir konkurencingumą planuojant darbo tikslus ir ugdant juos atitinkančius darbuotojus.

Svarbu suprasti, kad toliaregis vadovas turėtų gebėti demonstruoti susidomėjimą žmonėmis, dirbantiems kompanijoje ir suprasti, kad personalo poreikių tenkinimas reiškia produktyvumo didėjimą, pastovų kompanijos vystymąsi ir t.t. Todėl vadovai turi suprasti, kad reikia ne tik mokėti darbo užmokestį darbuotojams, lygų jų žinių ir įgūdžių vertei darbo rinkoje. Būtina taip pat reaguoti į individualius žmonių poreikius.

## **2.5. Materialinės skatinimo priemonės**

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

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausiai darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Kaip parodė „Sprinter tyrimai“ atlikta apklausa, 60 proc. apklaustųjų yra tokios nuomonės, jog statistinis dirbantis lietuvis dažniausiai linkęs manyti, kad jo ir darbdavio mainai nėra lygiaverčiai (Delfi, „Sprinter tyrimai“, 2006). Pastebėta, kad net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti. Finansiškai neįvertinti dažniau jaučiasi didmiesčių gyventojai, taip pat jauniausio ir vyriausio amžiaus darbuotojai, vyrai (Delfi, „Sprinter tyrimai“, 2006).

Šiuo metu vienas svarbiausių Lietuvos įmonių uždavinių yra teisingų ir motyvuojančių darbo apmokėjimų sistemų sukūrimas. Siekiant šio tikslo būtina atsižvelgti į keletą svarbių reikalavimų (Sakalas, A.; Šilingienė, V., 2000, p. 130-131):

- nepakanka mokėti didelį darbo užmokestį. Darbo užmokesčio didinimas yra gana ribota ir trumpalaikė motyvavimo priemonė;

- reikia orientuotis ne į kiekybinį, bet į kokybinį darbo apmokėjimo sistemos aspektą. Darbo užmokestis turi apimti tiek objektyviają, tiek ir subjektyviają darbo vertę. Objektyviają darbo vertę lemia pats darbo pobūdis, jo sudėtingumas. Subjektyvioji darbo vertė priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti teisinga, aiški ir suprantama. Kiekvienas darbuotojas privalo matyti darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšį bei tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Kai žmonės nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultato ryšio, jų motyvai veikti silpnėja;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus. Darbo apmokėjimo sistemoje būtina išlaikyti balansą tarp to, ko nori ir tikisi darbuotojai, bei to, ką gali pasiūlyti įmonė, atsižvelgdama į savo vidines galimybes bei išorinės aplinkos veiksnius;
- darbo apmokėjimo sistema turi skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą įmonei. Įmonėse turi būti vertinamas darbuotojų elgesys ir rezultatai, naudingi ir įmonei. Šį ryšį turi jausti ir darbuotojai, suvokdami, kad rezultatas vertas siekimo;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti dinamiška. Šiuolaikinėje sparčiai kintančioje aplinkoje veiksniai, kurie yra motyvuojantys ir efektyvūs šiandien, ateityje darbuotojų akyse gali prarasti savo vertę. Dažnai darbo apmokėjimo sistemos pakeitimas įmonėje iš pradžių būna labai efektyvus, o vėliau pamažu praranda motyvuojančią galią. Todėl apmokėjimo sistema turi būti nuolatos vertinama ir pritaikoma prie besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos bei prie kintančių darbuotojų poreikių;
- darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika. Ji turi būti suderinta su įmonės misija ir strategija, atitikti jos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Atlyginimo už darbą sistema bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu kartu bus taikomos nematerialinės skatinimo priemonės, įgyvendinamos įmonės personalo politikoje.

### ***Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai***

Yra grupė išorinių ir vidinių veiksnių (žr. 9 pav.), kurie tiesiogiai arba netiesiogiai sąlygoja darbuotojo darbo užmokesčio lygį.

A.Sakalas (2000) pateikia šiuos darbo užmokesčio dydį lemiančių veiksnių paaiškinimus:

1. Išoriniai veiksniai:

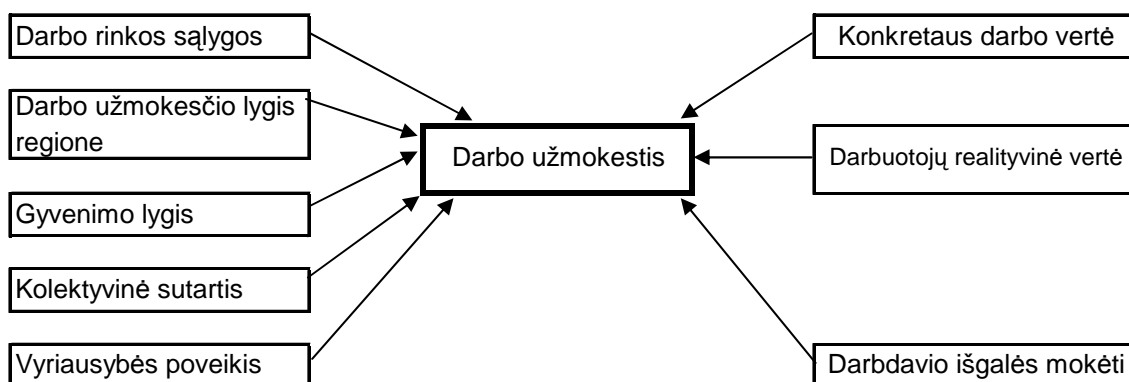
- *Darbo rinkos sąlygos.* Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai gali mokėti mažiau. Ir atvirkščiai, - kai kvalifikuotos darbo jėgos paklausa viršija pasiūlą, darbdaviai priversti padidinti darbo užmokestį.
- *Darbo užmokesčio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

## 2. Vidiniai veiksniai:

- *Konkreto darbo vertė.* Įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos (nuostatų), kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tada darbo užmokesčio dydį mažiau lemia darbo rinka arba kolektyvinės sutartys. Įmonės, turinčios nuostatais reglamentuotą darbo užmokesčio organizaciją, dažniausiai vienokiu ar kitokiu darbų vertinimo metodu vėliau nustato kiekvieno konkreto darbo vertę. Kai darbo užmokesčio reglamentas aptariamas kolektyvinėse sutartyse, darbų vertinimo metodai labai padeda šias sutartis sudaryti, o vėliau kontroliuoti, ar laikomasi sutartų darbo užmokesčio sąlygų.
- *Reliatyvi darbuotojo vertė.* Darbo užmokesčio dydį tikslingai maksimaliai individualizuoti pagal atliekamo darbo turinį, taip pat pagal darbuotojo elgesį darbe, pasitelkus įvairius darbuotojų skatinimo būdus, kad jie siektų nuolat tobulinti savo darbo kokybę.
- *Darbdavio išgalės mokėti.* Valstybinėse biudžetinėse įstaigose darbo užmokesčio dydis priklauso nuo valstybės biudžeto skiriamos sumos. Kitose įmonėse darbo užmokesčio dydis ribojamas pelno, kurį įmonė turi gauti, pardavusi produkciją arba paslaugas. Tada įmonės išgalės mokėti didesnę ar mažesnę darbo užmokestį iš dalies lemia darbuotojų darbo produktyvumas. Tas produktyvumas yra ne tik darbuotojų pastangų rezultatas, bet priklauso ir nuo kapitalo investicijų į fizinio



darbo mažinimo programą: šios investicijos mažina darbo jėgos poreikį ir sudaro galimybę mokėti daugiau už darbą.



Šaltinis: sukurta autorės pagal SAKALAS, A. Pramonės įmonių vadyba, 2000, p. 464.

### 9 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

Žinoma, visi žmonės yra skirtingi. Pavieniai asmenys motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna atlygį proporcingą jų įdėtoms pastangoms. Kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pačios organizacijos darbuotojais, turėtų jaustis esąs teisingai atlygintas.

Darbdavio taikoma kompensavimo už darbą politika turi įtakos darbo užmokesčio ar naudų dydžiui. Čia svarbų vaidmenį vaidina tai, ar darbdavys nori pirmauti uždarbio srityje, ar sekti kitiems iš paskos. Darbdavys gali suformuoti savo nuostatą ir kitais svarbiais klausimais: dėl atlyginimo pakėlimo, dėl paaukštinimo ir pažeminimo pareigose, dėl apmokėjimo už viršvalandžius.

Nustatant darbo apmokėjimo lygius ypač svarbų vaidmenį vaidina teisingo atlygio samprata, t.y. poreikis, kad atlygis būtų teisingas lyginant jį išorėje ir viduje. Lyginant darbo apmokėjimą išorėje jis turi atrodyti patrauklus, palyginti su kitų kompanijų apmokėjimo lygiais, kitaip darbdaviui bus sunku pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Apmokėjimas taip pat turi būti teisingas ir lyginant jį kompanijos viduje: kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo uždarbio dydį su kitais tos pačios organizacijos darbuotojais, turėtų jaustis esąs teisingai atlygintas.

G. Dessler (2001) teigia, kad iš esmės norint užtikrinti, kad apmokėjimo lygis būtų teisingas viduje ir išorėje, reikia padaryti šiuos penkis darbus:

- 1) Atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus (kad būtų užtikrintas išorinis teisingumas).

- 2) Nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (kad būtų užtikrintas vidinis teisingumas).
- 3) Sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas.
- 4) Nustatyti kiekvienos darbo apmokėjimo kategorijos įkainius.
- 5) Patikslinti darbo apmokėjimo lygius.

Žinoma, įmonių vadovai gali atlikti ir atlyginimų apžvalgą. Tai būtų formalus ir neformalus tyrimas siekiant išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokį pat darbą. Galima nustatyti kiekvieno darbo vertę. Jis atliekamas, norint nustatyti vieno darbo vertę kito atžvilgiu.

G.Dessler (2001) taip pat pateikia šiuolaikines darbo apmokėjimo tendencijas:

- 1) Apmokėjimas, pagrįstas kompetetingumu ir gebėjimais. Nustatant uždarbį pagal kompetetingumą ir gebėjimu darbuotojui mokama už jo turimų žinių bei įgūdžių spektrą, gilumą ir pobūdį, o ne už šiuo momentu atliekamą darbą.
- 2) Atlyginimų skalių stambinimas. Dar viena šiandien patebima tendencija – mažinti atlyginimų kategorijų ir dydžių skaičių nuo 10 iki 3 ar 5, o šiose kategorijose sugrupuoti palyginti daug darbų ir skirtingų atlyginimų. Šis procesas vadinamas atlyginimų skalių stambinimu. Didžiausias atlyginimų skalių sustambinimo privalumas tas, kad jis leidžia kur kas lanksčiau nustatyti darbuotojams kompensavimo dydžius.
- 3) „Naujasis“ kompensavimo metodas. Kompetetingumu bei gebėjimais pagrįstą darbo apmokėjimą ir atlyginimo skalių stambinimą ekspertai vadina naujuoju kompensavimo metodu, kuris darosi vis svarbesnis. Kalbėdami apie naująjį kompensavimo metodą, ekspertai paprastai turi omenyje tradicinių ir netradicinių kompensuojamų elementų derinį, kuris palengvina organizacijai siekti savo tikslų ir įgyvendinti savo strategiją. Kompetetingumu ir įgūdžiais pagrįstą darbo apmokėjimo sistemą galima taikyti tada, kai norima paskatinti darbuotojus tobulinti savo įgūdžius tose srityse, kurios akcentuojamos naujojoje kompanijos strategijoje.
- 4) Palyginamosios vertės klausimas. Ar moterys, dirbančios tokį patį kaip ir vyrai darbą arba tokį, kurį būtų galima tik prilyginti vyrų darbui, turėtų uždirbti tiek pat kaip ir vyrai? Tai yra pagrindinis palyginamosios vertės klausimas. Kalbant apie palyginamąją vertę, omenyje turimas reikalavimas lygiai mokėti už darbus, kurių vertė darbdaviui yra palyginama arba panaši.

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis: jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas. Jau minėtas autorius G. Dessler (2001) teigia, kad yra kelios skatinimo planų rūšys. Pavyzdžiui, individualaus skatinimo programų atveju

kiekvienam darbuotojui atskirai išmokamas priedas prie bazinio atlyginimo, jei jų darbas atitinka individualiai suformuluotus standartus. Kintamo užmokesčio metodas reiškia, jog atlyginimai nustatomi tam tikromis darbuotojų grupėmis priklausomai nuo pasiekto darbo našumo ar kurio nors kito firmos pelningumo rodiklio; šiuo atveju išmokos nėra nuolatinis darbuotojo bazinio atlyginimo priedas.

Kaip parodė „TNS Gallup“ atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausta per 300 įmonių atstovų didžiausiuose miestuose, šiuo metu populiariausios darbuotojų skatinimo priemonės – apmokėti kursai, mokymai bei apmokėtos mobiliojo ryšio sąskaitos, priedai prie atlyginimų, metinės premijos. Tačiau jos veiksmingos tik tuomet, kai darbuotojai gauna ir gerą atlyginimą. Rečiausiai darbuotojai motyvuojami papildomomis įmokomis į pensijų fondus, įmonės akcijomis. Tačiau darbdaviai pažymi, kad daugumai darbuotojų efektyviausia motyvacija – geras atlyginimas. Tuo tarpu galimybė siekti karjeros aukštumų domina mažiausiai (Delfi, Lietuvoje geriausias darbuotojų skatinimas – atlyginimas, 2006).

### ***Šiuolaikiniai atlyginimo už darbą organizavimo ypatumai***

Darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai pradės pareigas atlikti geriau, jeigu atlyginimas už darbą bus organizuotas taip, kad jis taps pagrindiniu motyvu siekti idealo.

Visuotinės kokybės vadyboje reikėtų taikyti vienodus visiems darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo principus. Atlyginimo už darbą sistemos pavyzdys pateiktas 10 paveiksle.

Siekiant idealios darbo kokybės, efektyviausia yra laikinė darbo užmokesčio forma su privaloma įvykdyti normuota užduotimi. Darbo užmokestis susideda iš pastoviosios ir kintamosios dalies.

Pastoviąją darbo užmokesčio dalį tikslinga nustatyti analitiniais kiekybiniais darbų vertinimo metodais. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turėtų lemti darbo, tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso reikalinga darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė (regėjimo) įtampa, fizinė įtampa, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis ir kiti veiksniai (Sakalas, A. ir kiti; 2000, p. 471).

<b>Atlyginimas už darbą</b>		
<b>Materialus atlyginimas</b>		<b>Moralinis atlyginimas</b>
Darbo užmokestis	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas
Premijos	Premijos - vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinus veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną	

Šaltinis: sukurta autorės pagal SAKALAS, A. Pramonės įmonių vadyba, 2000, p. 471.

### 10 pav. Atlyginimo už darbą sudėtis

Kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. priklausomai nuo darbo kokybės, darbų atlikimo punktualumo, iniciatyvos, stropumo, universalumo ir kitos teigiamos elgsenos darbe (Sakalas, A. ir kiti; 2000, p. 471).

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

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

Priedai už nuopelnus – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą (Dessler. G., 2001, p. 218). Tokia pinigine skatinimo forma, kuri tiesiogiai susieta su darbo rezultatais, gali skatinti geriau dirbti. Žinoma, priedų už nuopelnus sistema gali griauti komandinio darbo sistemą.

Materialinės skatinimo priemonės gali turėti tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes. Reikia neužmiršti, kad darbuotojas vertina santykį tarp įdėto darbo ir gauto atlyginimo, taip pat šį santykį lygina su kitų darbuotojų, jo nuomone, gautais rodikliais. Gali būti, kad darbo atlyginimo pakėlimas bus įvertintas kaip nepakankamas ir turės neigiamas pasekmes.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad net taikant įvairias paskatas, reikia būti labai atidiems: ar tikrai skatinama tai, ką norima paskatinti (o ne, sakykime, visai priešingą elgesį ar delsimą atlikti

tai, kas būtina). Galbūt tai, ką vienas laiko paskata, kitam yra bausmė? Beje, paskatos negavimas irgi gali būti traktuojamas kaip bausmė. Taigi egzistuoja visokiausių “bet”, apie kuriuos verta žinoti ir ne tik įmonių vadovams.

Štai keletas per ilgus metus susiformavusių nuomonių apie paskatų skyrimą, kurias galėtų pritaikyti šiuolaikinis vadovas:

- paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Jei darbuotojas mano, kad tai priklausė ne nuo jo, paskata neveiksminga.
- kas kiek laiko mokamos iš anksto numatytos “metinės” ar “proginės” premijos neveiksmingos ir dėl kitos priežasties. Elgesio specialistai teigia, kad skatindami nereguliariai galime sulaukti geresnių išmokimo rezultatų. Taigi visuomet veiksmingos yra už konkrečiu darbu gaunamos “atsitiktinės” premijos.
- darbo efektyvumą ar tam tikros veiklos sėkmingumą lemia ne tik materialios paskatos, piniginės premijos ar pan. Mėgstama veikla, kuriai žmogus teikia pirmenybę, suteikia jėgų kitai veiklai.

Žinoma, visada atsiras žmonių, kuriems vienoks ar kitoks atlygis už darbą pasirodys per mažas. Kiekvienas įmonės darbuotojas gauna atlyginimą, atitinkantį jo padarytą darbą. Naudojama darbo užmokesčio skatinimo sistema labai paprasta: kiek padarei, tiek ir turi. Materialinis skatinimas naudojamas kaip pagrindinis veiksnys išlaikyti darbuotoją darbo vietoje. O tokį skatinimą manau naudoja ne viena įmonė, norėdama išsaugoti puikiai dirbantį specialistą. Svarbiausias yra pasitikėjimo parodymas, papildomos užduotys – tai galimybė augti, tobulėti ir padaryti karjerą. Mano nuomone, atlyginimas neturi didžiausios įtakos darbo rezultatams. Juk pinigai nepaskatins dirbti, jei darbuotojui neįdomu. Žinoma, negalima suteikti vien tikrai įgaliojimų. Kontrolė taip pat būtina. Neatlikus užduočių, daugumoje įmonių yra pareiškiamos žodinės pastabos, kraštutiniais atvejais – baudos.

Nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra smeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsniumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Galima būtų paminėti keletą patarimų, kurie galėtų sutiprinti darbuotojų motyvaciją (Karjeros centras, 2004):

- naujo darbuotojo atėjimas į įmonę. Net jei jis dirbo panašų darbą, tikėtina, kad kitoje organizacijoje jis buvo kitaip organizuotas, todėl svarbu išsiaiškinti, ką asmuo moka ir kas gali būti neaišku jam atėjus į naują įmonę. Galima būtų paskirti atsakingą žmogų, kuris padėtų naujam darbuotojui įsijungti į įmonės veiklą.

- aprūpinti darbuotojus darbo priemonėmis bei pasirūpinti patogiomis darbo vietomis, aprūpinti naujausia kompiuterine įranga bei sudaryti visas sąlygas įsigyti tas darbo priemones, kurios reikalingos darbų įvykdymui.
- galima būtų dažniau darbuotojų akivaizdoje pabrėžti, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas įmonei, pagirdami už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas, t.y. paprasčiausieji padėkos žodžiai.
- suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leistų darbuotojams plėtoti savo kūrybiškumą bei potencialą, suteiktų galimybę galimybę kopti karjeros laiptais.
- teirautis darbuotojų apie tai, kokių permainų jie norėtų.

Apibendrinant galima teigti, kad kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę bei išlieka lojalūs savo įmonei.

### **3. ATLIKTO TYRIMO ANALIZĖ**

#### ***3.1. Tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, metodai ir organizavimas.***

*Tyrimo objektas* - motyvacijos vaidmuo transporto sferos organizacijose.

*Tyrimo tikslas* – išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją darbui.

#### ***Tyrimo uždaviniai:***

- Iširti motyvuojančių veiksnių realizavimą jaunų ir vyresnių darbuotojų darbo vietose;
- Išsiaiškinti motyvuojančių veiksnių svarbą minėtiesiems darbuotojams;
- Atlikti palyginamąją gautų rezultatų analizę tarp realizuotų motyvuojančių veiksnių ir jų svarbos;
- Atlikti palyginamąją analizę tarp gautų tyrimo rezultatų ir teorinių F. Herzbergo ir V. Vroomo motyvacijos teorijų teiginių.
- Aptarti motyvuojančius veiksnius, norint, kad darbas teiktų pasitenkinimą ir būtų našesnis.

#### ***Tyrimo metodai:***

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Statistinis tyrimo rezultatų apdorojimas Microsoft Excel programa.

#### ***Tyrimo organizavimas***

Šis tyrimas svarbus ir aktualus, nes darbuotojų motyvavimas turėtų tapti bendrosios strategijos organizacijos dalimi. Kuo daugiau darbuotojas turės galimybių diskutuoti apie savo darbo poreikius ir lūkesčius, tuo geriau vadovas supras kaip išlaikyti pasitenkinimą darbu bei produktyvumą. Susidarys geresnės sąlygos vadovauti ir apsaugoti darbuotojus nuo stresinių situacijų ar apatiško požiūrio į darbą.

Tyrimo rezultatai bus įdomūs vadovams, nes vadovas pasirinkdamas darbo motyvacijos modelį, turi žinoti, kokį atlyginimą vertina kiekvienas darbuotojas, turi aiškiai nurodyti, koks darbo

rezultatas turi būti pasiektas, kad darbuotojas galėtų tikėtis tinkamo atlyginimo, taip pat įsitikinti ar reikalaujami darbo rezultatai gali būti realiai pasiekti.

Numatomo tyrimo paskata – motyvacija kaip sąmoningas paskatinimas, veiklos šaltinis susijęs su tikslu. Tyrimą paskatino atlikti tai, kad norėdami tinkamai valdyti darbuotojus, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius darbuotojų darbo veiklą ir juos tinkamai panaudoti. Motyvai, skatinantys žmogaus veiklą, išreiškia jo santykį su aplinka, kuris atsispindi emociniuose išgyvenimuose. Tenkinant poreikį, emocijos kinta nuo nepasitenkinimo, įtampos, priklausomai nuo poreikių patenkinimo sėkmingumo.

Taip pat viena iš tyrimo priežasčių – temos naujumas, kad nė viena motyvacijos teorijų nekalba apie tai, kaip galėtų skirtis motyvacija tarp jaunų ir vyresnių darbuotojų.

Išanalizavus motyvavimo teorijas, motyvavimo priemonės bei jų svarbą, iškeltomis hipotezėmis siekiama įvertinti motyvuojančių veiksnių įtaką jaunesnių (iki 30 metų) ir vyresnių (virš 30 metų) darbuotojų veiklai (žr. 2 lentelė).

#### ***Hipotezės:***

- geresnis darbuotojų motyvavimas siejasi su aukštesniu pasitenkinimu darbu;
- darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo psichologinių ir organizacinių veiksnių;
- darbuotojų palaikymas didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu;
- skirtingi motyvaciniai veiksniai skirtingai įtakoja jaunesnių (iki 30 m.) ir vyresnių (virš 30 m.) darbuotojų veiklą.

Atliekant krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų tyrimą ir siekiant gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją, gali būti naudojamas vienas iš apklausos metodų – interviu metodas arba/ir apklausos metodas. Apibūdinsiu šiuos metodus konkrečiau ir motyvuosiu vieno iš jų parinkimą.

Pasak G. Merkio (1999), apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų. Apklausos metodu gaunama taip vadinama pirminė informacija. Apklausa charakterizuoja nedaug savybių, bet apima daug žmonių ir daug organizacijų. Tik labai mažose grupėse galima apklausti visus. Taigi atliekant apklausą, kurios objektas yra visos visuomenės arba jai būdingas reiškiny, pasirenkama tam tikra grupė žmonių, kurie bus apklausiami. Daroma atranka – pasirenkama tam tikra imtis – t.y. skaičius žmonių, kuriuos ketinama apklausti (Kardelis, K., 1997, p. 70).

Pagrindinis šio metodo trūkumas tas, jog asmuo gali neteisingai įvertinti savo reakcijas į tam tikrą problemą; kartais asmuo nėra tikras kaip elgtųsi vienu ar kitu atveju, todėl atsakymų rezultatai netikslūs. Be to, žmogus gali stengtis pasirodyti geresnis nei yra iš tikrųjų. Anoniminė anketa yra



efektyvesnis būdas nei pokalbis betarpiškai, nes žmogui gali būti gėda žodžiu prisipažinti kai kuriuos dalykus, net jeigu tai pokalbis telefonu, kur respondentas ir tyrėjas nepažįstami.

Apklausiama žodžiu arba raštu. Apklausa raštu dar vadinama anketavimu. Klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Žodinė apklausa būna standartizuota ir nestandartizuota. Standartizuota pasižymi griežta apklausos atlikimo reglamentacija: tiksliai apibrėžiamos apklausos aplinkybės, klausimų formuluotės, nuoseklumas, duomenų statistinio apdorojimo būdai (Merkys, G., 1999, p. 26). Nestandartizuotos apklausos metu griežtai apibrėžiamas tik jos tikslas, o visa kita apklausėjo improvizuojama, suteikiama daug kūrybinės laisvės.

K. Kardelio teigimu, apklausa pagrinde taikytina ir efektyvi tada, kai norima ištirti nemenką grupę žmonių – pateikiant jiems anketas sutaupoma laiko ir lėšų nei kiekvieną apklausiant atskirai (Kardelis, K., 1997, p. 116). Šiam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis apklausos metodas.

Kadangi tiriamas įvairių krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimas, yra reikalingas taip vadinamas „pasas“ duomenys – amžius, lytis (Merkys, G., 1999, p. 27),

Tyrimo instrumentarijus – anketa, kuri pateikiama priede. Ją sudaro 14 klausimų. Visi klausimai yra uždaro tipo, t.y. darbuotojai pažymi vieną kurį nors iš jiems tinkančių atsakymų.

Apklausa buvo atliekama nuo 2006 metų rugsėjo mėnesio iki 2007 metų vasario mėnesio, t.y. 6 mėnesius. Tyrimo metu buvo apklausiami transporto sferos organizacijų aukštesnio lygio darbuotojai (vadybininkai, administracijos darbuotojai ir pan.), kurie turi galimybę pareikšti savo nuomonę apie darbo poreikius ir lūkesčius bei motyvacinius veiksnius. Visi darbuotojai buvo apklausiami savo darbo vietose, taigi jiems buvo tiesiogiai paaiškinta kaip atsakinėti į klausimus.

Respondentai buvo suskirstyti į dvi amžiaus grupes: jauni (iki 30 metų) ir vyresni (virš 30 metų). Tokios grupės pasirinktos remiantis nuomone, kad virš 30 metų turintys žmonės priskiriami vyresniems būtent dėl specifinio darbo paslaugų sferoje.

Apklausoje dalyvavo 100 krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų.

2 lentelė

### Motyvacinių veiksnių ir hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus

Nr.	Hipotezė	Anketos klausimai
1.	Geresnis darbuotojų motyvavimas siejasi su aukštesniu pasitenkinimu darbu.	5) Ar Jūsų įmonėje taikoma skatinimo sistema? 6) Ar esate patenkintas Jūsų įmonėje taikoma skatinimo sistema? (premijos, lengvatos, dovanos) 8) Ar buvote kada nors paskatintas? 13) Kaip Jūs manote, ar esate skatinamas teisingai?
2.	Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo psichologinių ir organizacinių veiksnių.	1) Ar esate patenkintas savo darbu? 2) Jūsų darbiniai (formalūs) santykiai su bendradarbiais?

Nr.	Hipotezė	Anketos klausimai
		4) Įvertinkite fizines savo darbo sąlygas (darbo vietos aprūpinimas, susikaupimo galimybės, patogumas) 7) Kokias motyvavimo priemones taiko darbe Jūsų vadovas? (galimi keli atsakymų variantai) 10) Kas Jums yra šis darbas? (galimi keli atsakymų variantai)
3.	Darbuotojų palaikymas didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.	3) Kaip vertinate savo tiesioginį vadovą? 9) Ar esate patenkintas savo atlyginimu? 11) Kokiomis materialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai) 12) Kokiomis nematerialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai) 14) Kurie motyvaciniai veiksniai įtakotų Jūsų pasitenkinimą darbu? (galimi keli atsakymų variantai)
4.	Skirtingi motyvaciniai veiksniai skirtingai įtakoja jaunesnių (iki 30 m.) ir vyresnių (virš 30 m.) darbuotojų veiklą.	11) Kokiomis materialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai) 12) Kokiomis nematerialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai) 14) Kurie motyvaciniai veiksniai įtakotų Jūsų pasitenkinimą darbu? (galimi keli atsakymų variantai)

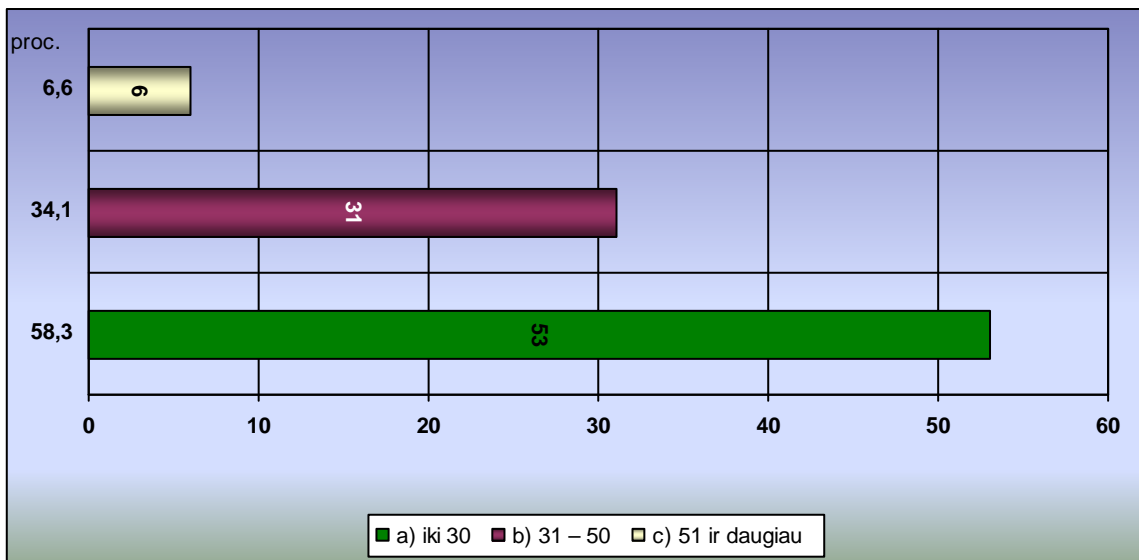
Šaltinis: sukurta autorės

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė.

Atliekant tyrimą buvo numatyta apklausti 100 administracijos darbuotojų dirbančių Lietuvos krovinių gabenimo kompanijose. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vienos krovinių kompanijos darbuotojai (8) nurodė, kad jie iš vis nėra motyvuojami, kadangi atsakydami į anketos klausimus nurodė, kad jų įmonėje nėra iš vis taikoma skatinimo sistema, dar 2 respondentai neteisingai užpildė pateiktas anketas, todėl tolimesniam tyrimui buvo naudojama 90 – ties respondentų pateiktos anketos.

Apklausus tiriamų krovinių gabenimo kompanijų darbuotojus nustatyta, kad tarp respondentų dominuoja darbuotojai iki 30 metų amžiaus, jie sudaro daugiau kaip pusė visų respondentų (58,3 proc.) (žr. 11 pav.).

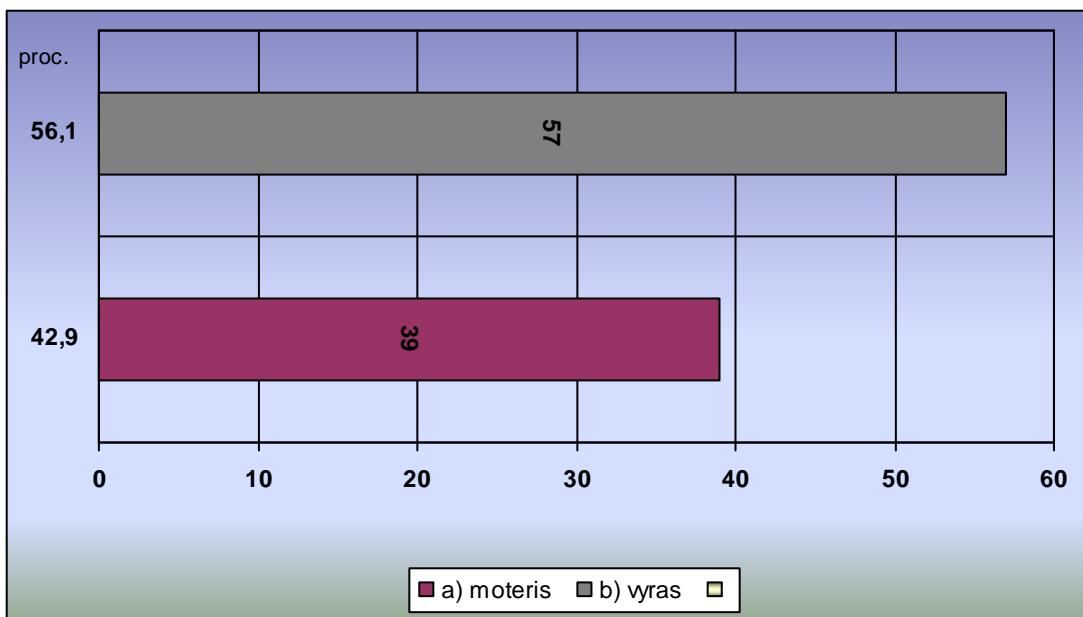
34,1 proc. respondentų priklauso 31–50 m. amžiaus grupei, mažiausia amžiaus grupė yra respondentų virš 50 metų.



Šaltinis: sukurta autorės

**11 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, proc.**

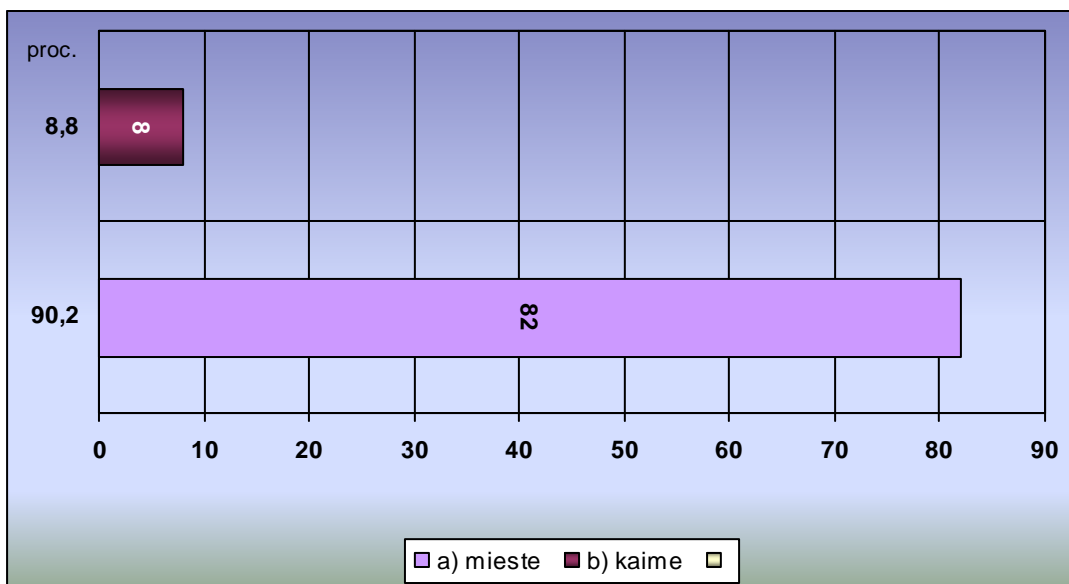
Pagal lytį krovinių gabenimo įmonėse dominuoja vyrai, tarp apklaustų respondentų daugiau kaip 56 proc. yra vyrai, 42 proc. moterys (žr. 12 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**12 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc.**

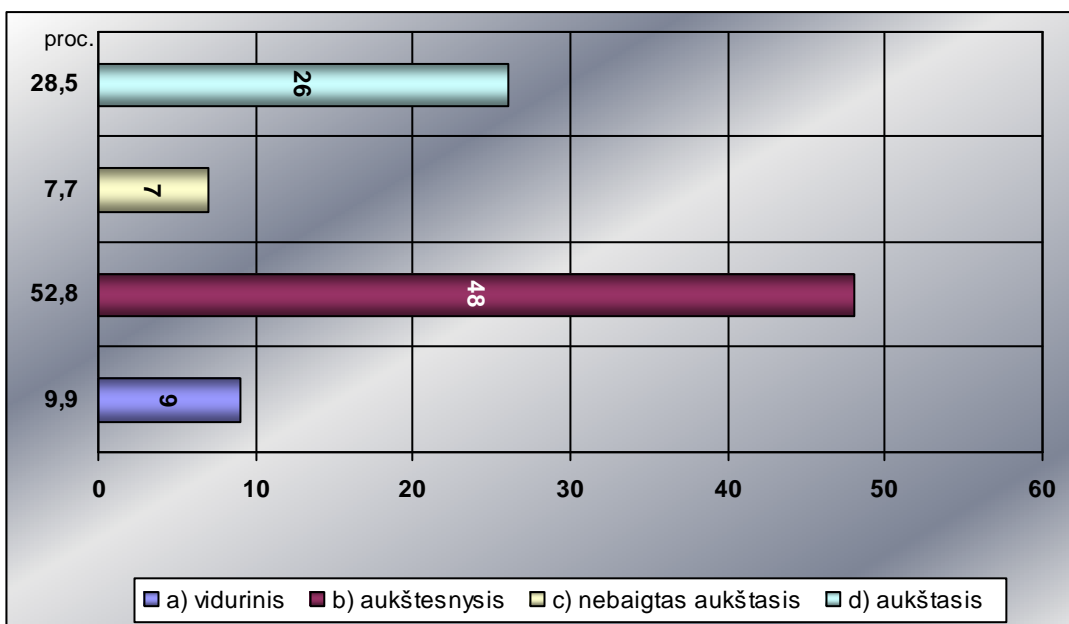
Pagal gyvenamą vietą (žr. 13 pav.): kaip matosi daugiau apklaustųjų gyvena mieste – 90 proc., o tik 8 proc. - kaime. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kadangi logistikos įmonėms yra perspektyvesnė miesto aplinka.



Šaltinis: sukurta autorės

**13 pav. Respondentų gyvenamosios vietos dislokacija, proc.**

Apklausus tiriamų krovinių gabenimo kompanijų darbuotojus nustatyta (žr. 14 pav.), kad tarp administracijos darbuotojų dominuoja aukštesnysis išsilavinimas, o darbuotojams nebaigusiems aukštojo mokslo suteiktos galimybės tęsti mokslą.

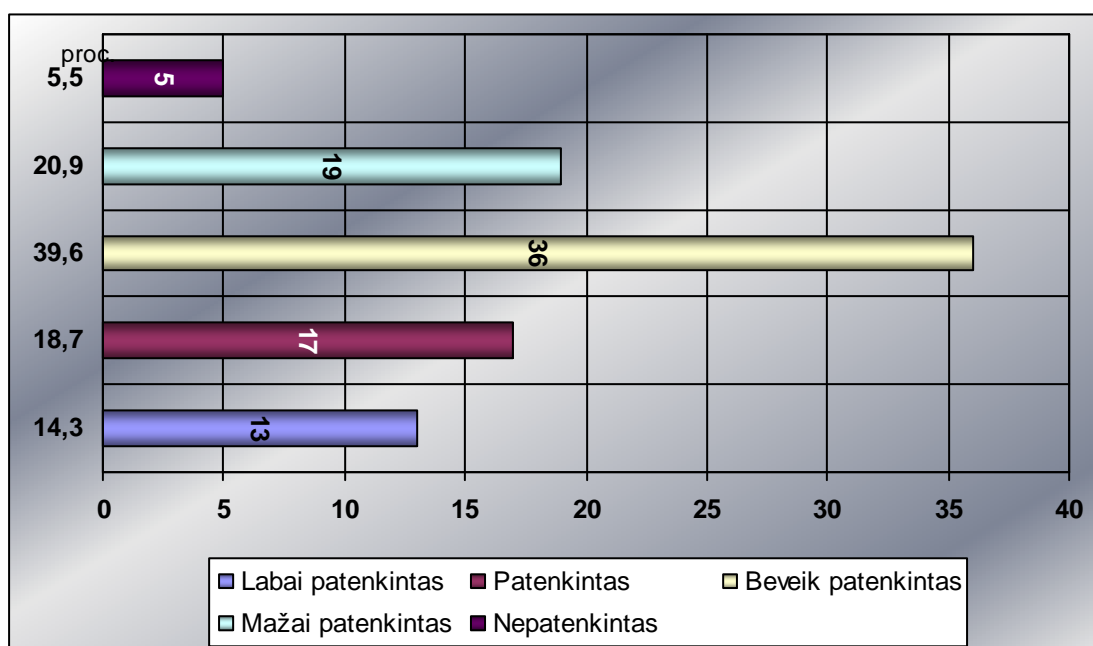


Šaltinis: sukurta autorės

**14 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.**

28,5 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, 7,7 proc. nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, o 9,9 proc. respondentų - vidurinį.

Apklaustus tiriamų krovinių gabenimo kompanijų darbuotojus nustatyta, kad daugiau kaip pusė respondentų yra patenkinti savo darbu.



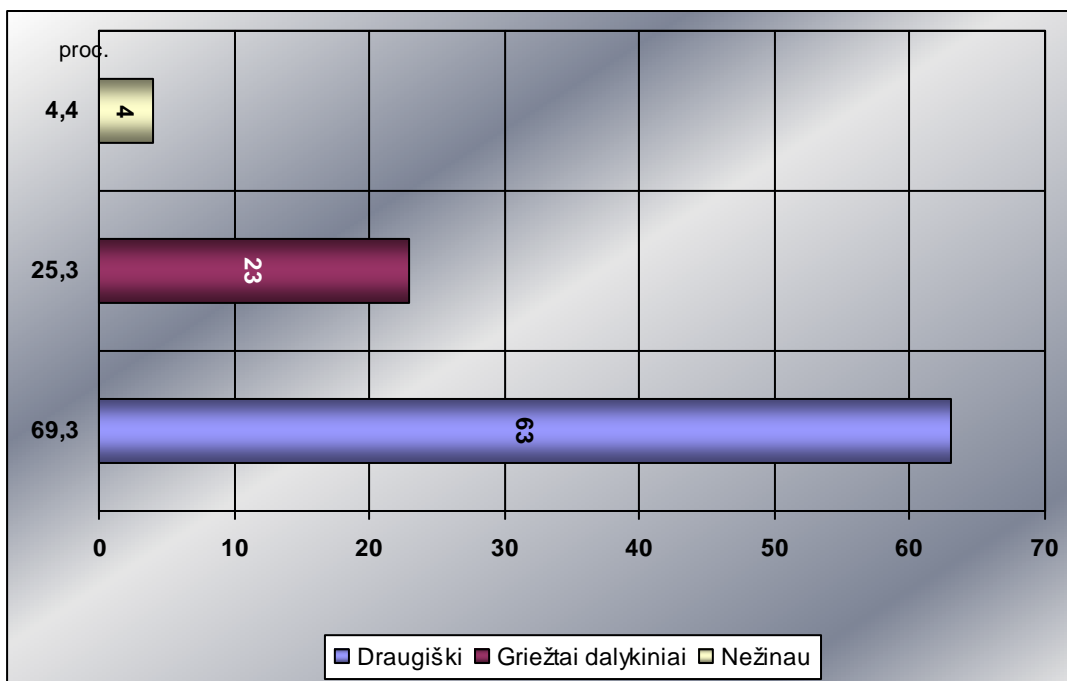
Šaltinis: sukurta autoriaus

### 15 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu, proc.

14,3 proc. respondentų teigia esantys labai patenkinti savo darbu, 18,7 proc. respondentų - patenkinti, o 39,6 proc. respondentų - beveik patenkinti. Šie duomenys leidžia teigti, kad krovinių gabenimo sektoriuje užtikrinami laiku išmokami vidutiniai darbuotojų atlyginimai, sudaromas palankus darbo klimatas.

Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 16 pav.), daugelyje krovos kompanijų susiformavę draugiški darbo santykiai. 69,3 proc. respondentų savo darbinius santykius su bendradarbiais įvardija kaip draugiškus.

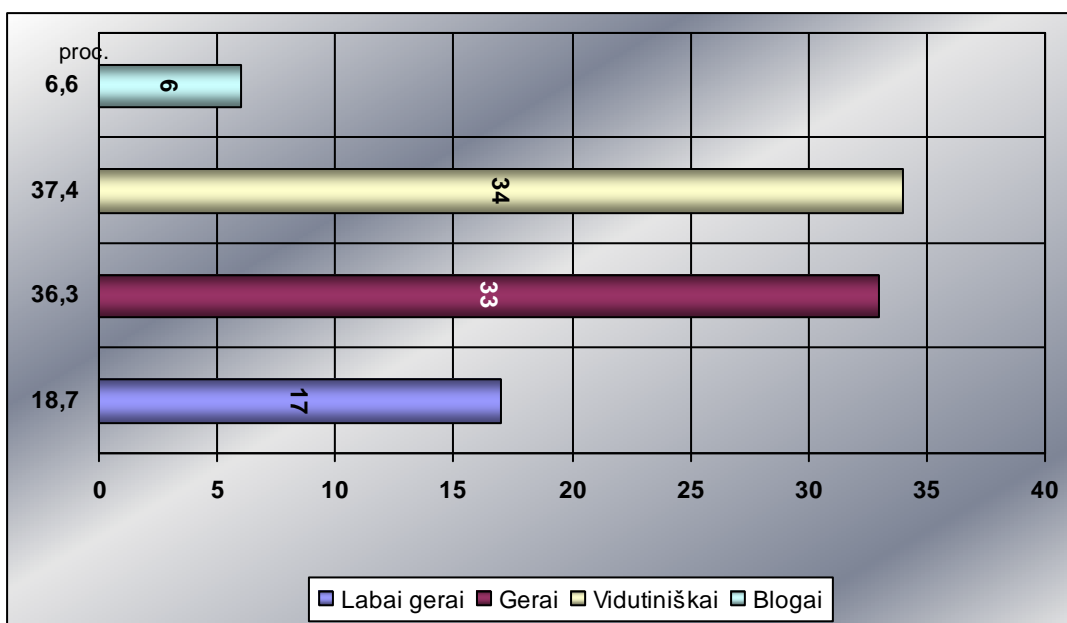
25,3 proc. respondentų darbinius santykius su bendradarbiais vysto kaip griežtai dalykinius bei nesileidžia į asmeninį bendravimą. 4,4 proc. respondentų bendravimui su kolegomis nekreipia jokio dėmesio.



Šaltinis: sukurta autorės

**16 pav. Respondentų formalūs santykiai su bendradarbiais, proc.**

Krovinių gabenimo organizacijose vidinė organizacijos aplinka daugeliu atveju priklauso nuo vadovo gebėjimo valdyti kolektyvą ir pakreipti jį tinkama linkme. Tyrimu nustatyta, kad daugiau nei 50 proc. respondentų teigiamai vertina tiesioginius savo vadovus (žr. 17 pav.).



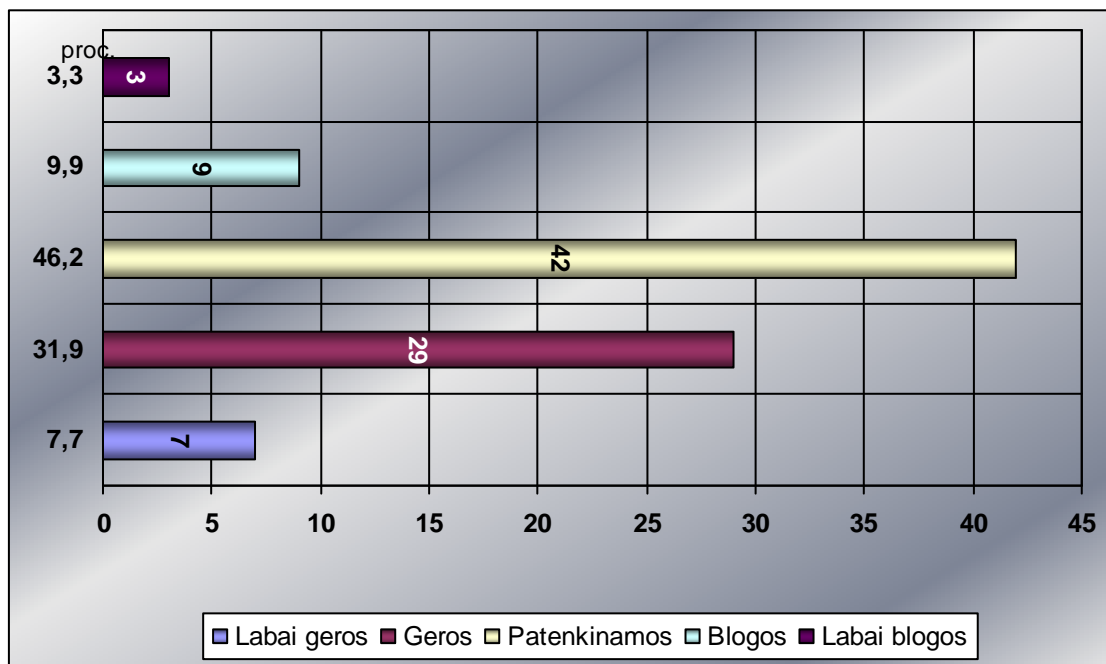
Šaltinis: sukurta autorės

**17 pav. Kaip respondentai vertina savo tiesioginį vadovą, proc.**

Kaip matome iš 16 paveikslo, 18,7 proc. respondentų savo tiesioginius vadovus įvertino labai gerai, 36,3 proc. respondentų - gerai, 37,4 proc. – vidutiniškai. Remiantis šiais apklausos

duomenimis galima daryti prielaidą, kad krovinių gabenimo įmonėse vyrauja pakankamai liberalus vadovavimo stilius. Vadovai rūpinasi savo tiesioginiais pavaldiniais bei atsižvelgia į jų interesus.

Apklausus tiriamų krovinių gabenimo kompanijų darbuotojus nustatyta, kad darbuotojams sudaromos fizinės darbo sąlygos nėra pakankamai geros (žr. 18 pav.). 46,2 proc. respondentų fizinės darbo sąlygas vertina tik kaip patenkinamas.

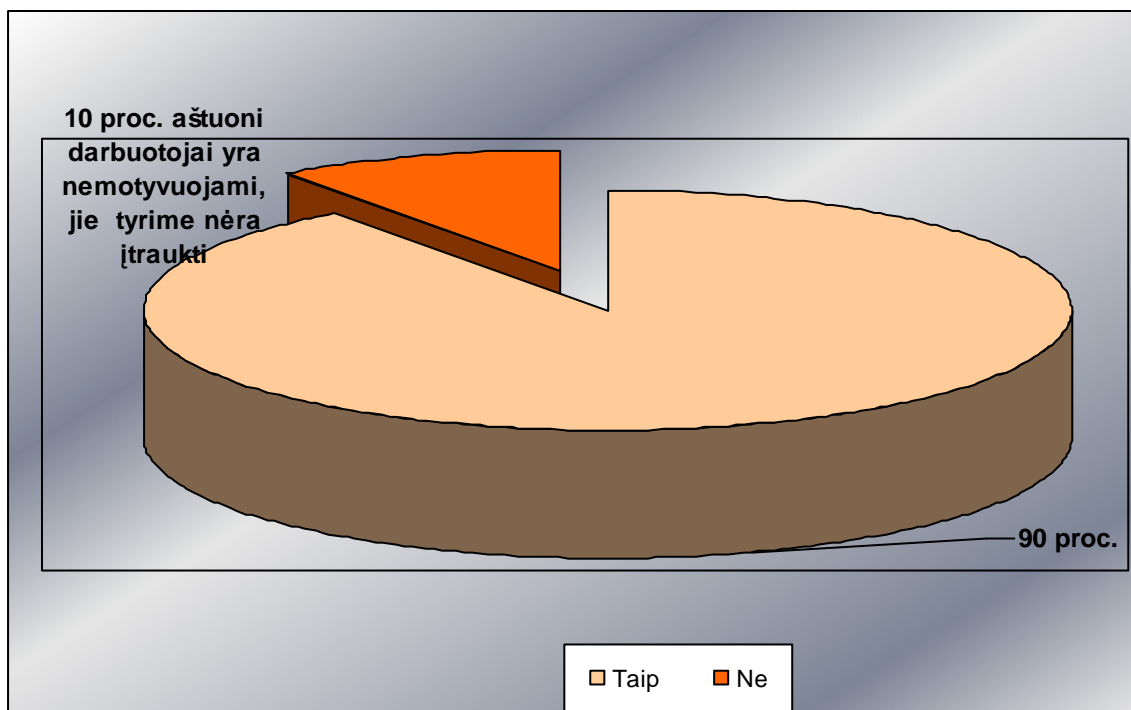


Šaltinis: sukurta autorės

**18 pav. Fizinė darbo sąlygų įvertinimas, proc.**

31,9 proc. respondentų savo darbo sąlygas apibūdina kaip geras ir tik 7,7 proc. respondentų kaip labai geras. Tačiau remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad fizinės darbo sąlygos nėra labai prastos, nes 9,9 proc. respondentų savo darbo sąlygas įvardijo kaip blogas, 3,3 proc. – kaip labai blogas.

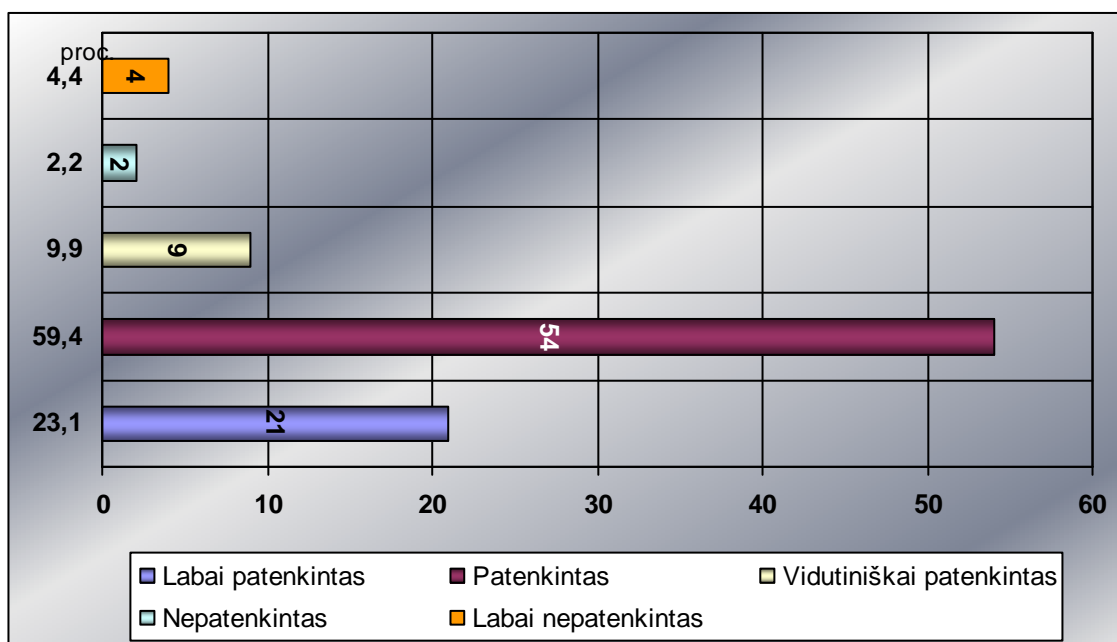
Apklausus tiriamų krovinių gabenimo kompanijų darbuotojus nustatyta, kad įmonėse yra taikomos skatinimo sistemos (žr. 19 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**19 pav. Skatinimo sistemų taikymas krovinių gabenimo įmonėse, proc.**

Atlikta analizė parodė, kad daugelis jų yra labai standartizuotos ir remiasi materialinėmis skatinimo priemonėmis. Kaip toliau galime pamatyti iš 20 paveikslo, 23,1 proc. respondentų yra labai patenkinti jų įmonėse taikoma skatinimo sistema, 59,4 proc. respondentų - yra pakankamai patenkinti jų įmonėje taikoma skatinimo sistema.



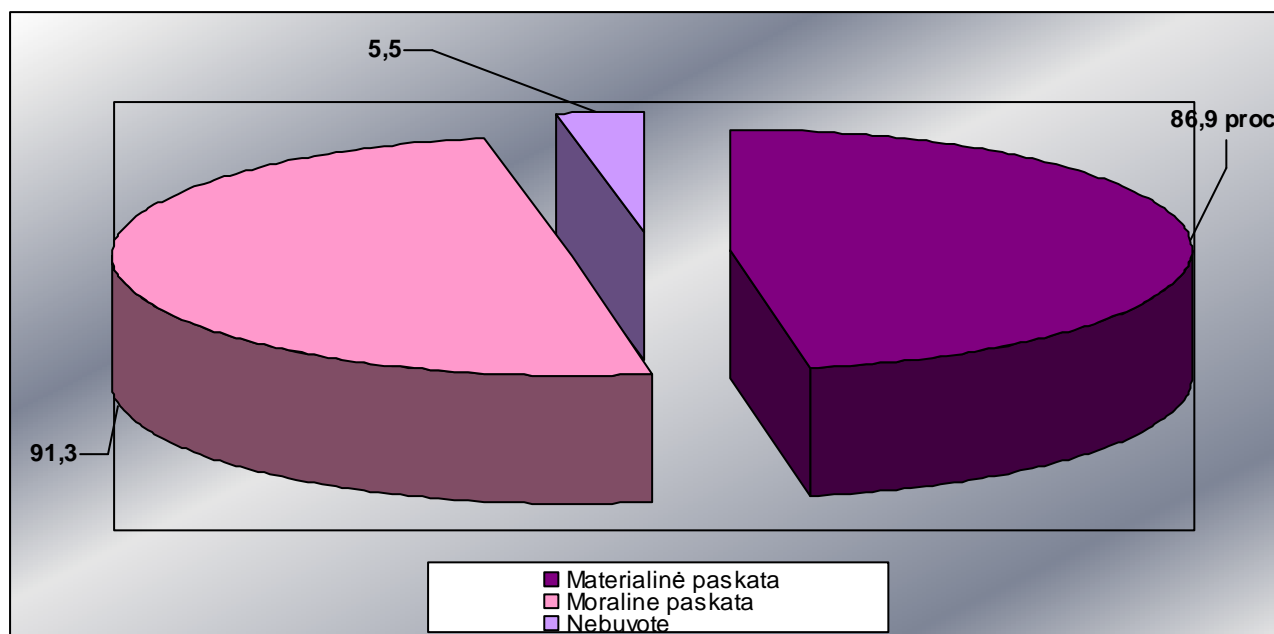
Šaltinis: sukurta autorės

**20 pav. Darbuotojų pasitenkinimas skatinimo sistema, proc.**



Tik 2,2 proc. respondentų nėra patenkinti, o 4,4 proc. respondentų visiškai nepatenkinti jų įmonėje taikoma skatinimo sistema.

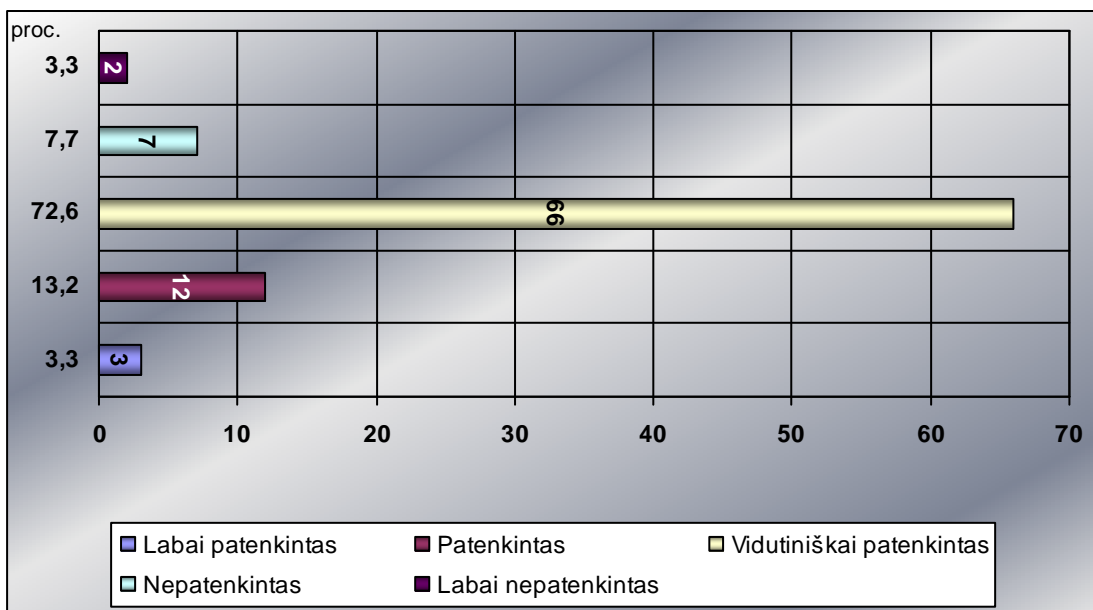
Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad tarp krovinių gabenimo įmonių visgi yra naudojamos materialinės motyvavimo priemonės (86,9 proc.) (žr. 21 pav.), kurios įmonių vadovų nuomone yra pakankamai efektyvios skatinti darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir kokybiškesnio darbo. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad daugelyje krovinių gabenimo įmonių materialinės motyvavimo priemonės naudojamos kaip pagrindinės, o moralinės motyvavimo priemonės kaip pagalbinės. Apklauso rezultatai rodo, kad didesnis skaičius respondentų buvo paskatinti moraline paskata (91,3 proc.).



Šaltinis: sukurta autorės

**21 pav. Paskatos, kuriomis buvo skatinami respondentai, proc.**

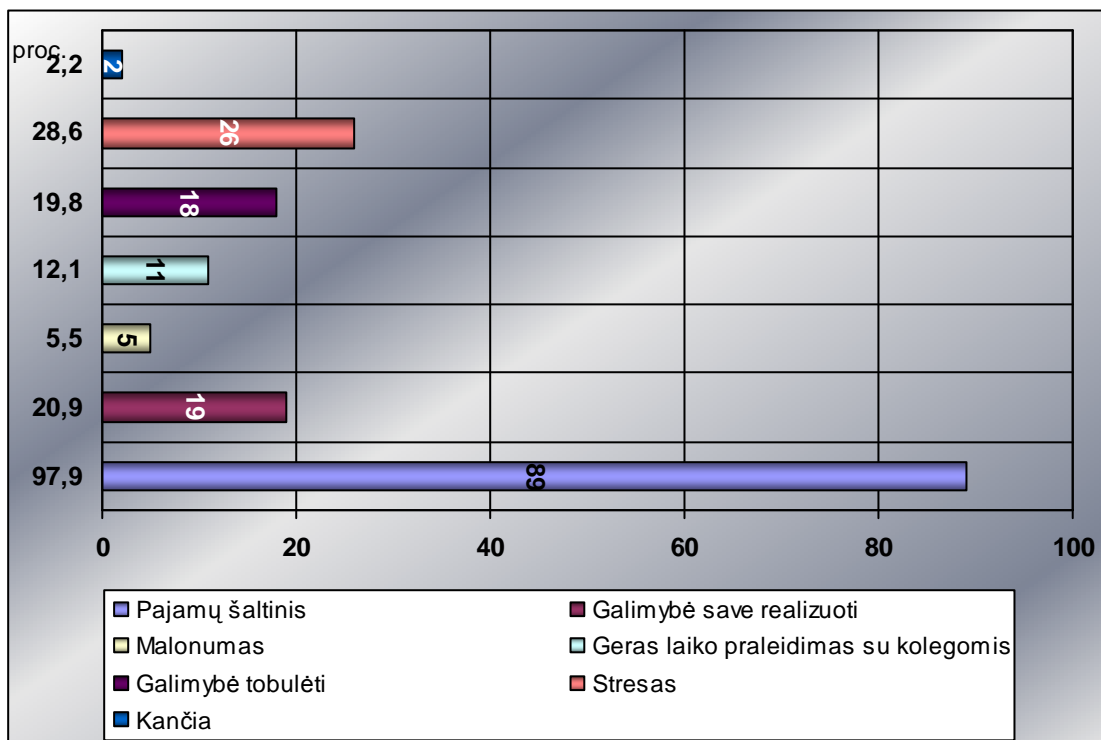
Kaip matome iš 21 paveikslo, materialine paskata buvo paskatinti 86,9 proc. respondentų, visiškai nebuvo paskatinti tik 5,5 proc. respondentų. Šie duomenys leidžia daryti prielaidas, kad krovinių gabenimo įmonėse visi darbuotojai yra motyvuojami. Tačiau krovinių gabenimo įmonėse darbuotojų motyvavimas atsiejamas nuo jiems mokamo pagrindinio atlyginimo. Apklauso rezultatai leidžia teigti, kad 72,6 proc. respondentų gaunamu atlyginimu nėra pakankamai patenkinti (žr. 22 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

**22 pav. Respondentų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu, proc.**

Savo atlyginimu labai patenkinti tik 3,3 proc. respondentų, pakankamai patenkinti 13,2 proc. respondentų. 7,7 proc. nepatenkinti ir 3,3 proc. respondentų labai nepatenkinti savo atlyginimu. Tačiau 97,9 proc. respondentų jų dirbamas darbas yra kaip ir pagrindinis pajamų šaltinis (žr. 23 pav.).

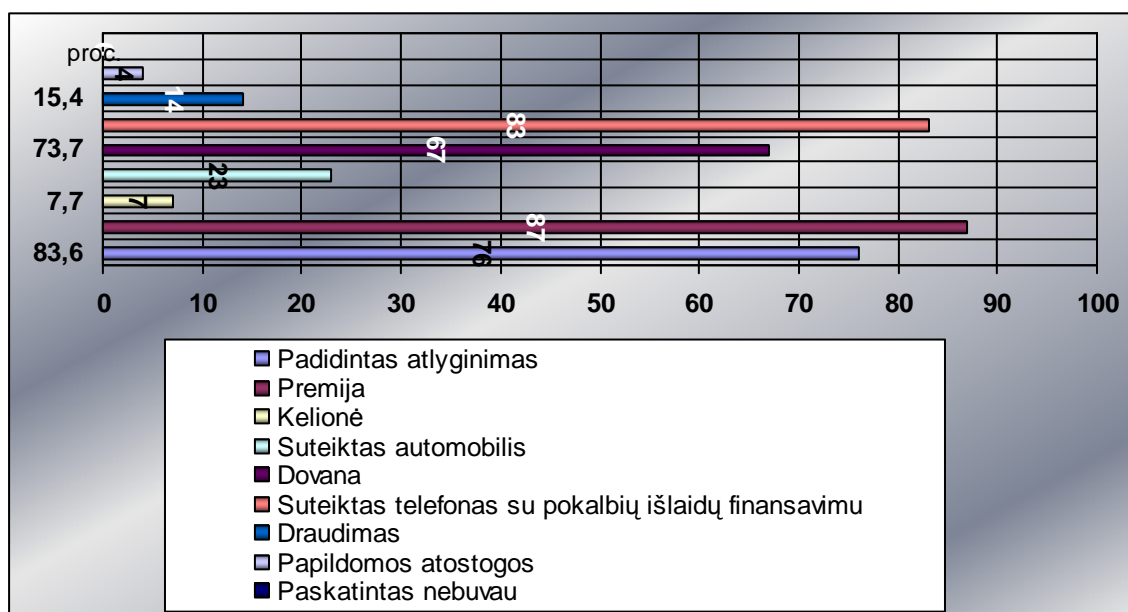


Šaltinis: sukurta autorės

**23 pav. Respondentų požiūrio į darbą įvertinimas, proc.**

28,6 proc. respondentų savo darbą krovinių gabenimo įmonėje vertina kaip pagrindinį streso šaltinį. 20,9 proc. respondentų šį darbą vertina kaip galimybę save realizuoti, 19,8 proc. respondentų nurodė, kad jų darbas padeda jiems tobulėti. 12,1 proc. respondentų savo darbą traktuoja kaip gerą laiko praleidimą su kolegomis (žr. 23 pav.)

Atlikto tyrimo metu krovinių gabenimo įmonėse nustatyta, kad dažniausiai naudojamos darbuotojų skatinimo priemonės yra (žr. 24 pav.): premijos (95,7 proc.), suteiktas telefonas su pokalbių išlaidų finansavimu (91,3 proc.), padidintas atlyginimas (83,6 proc.).

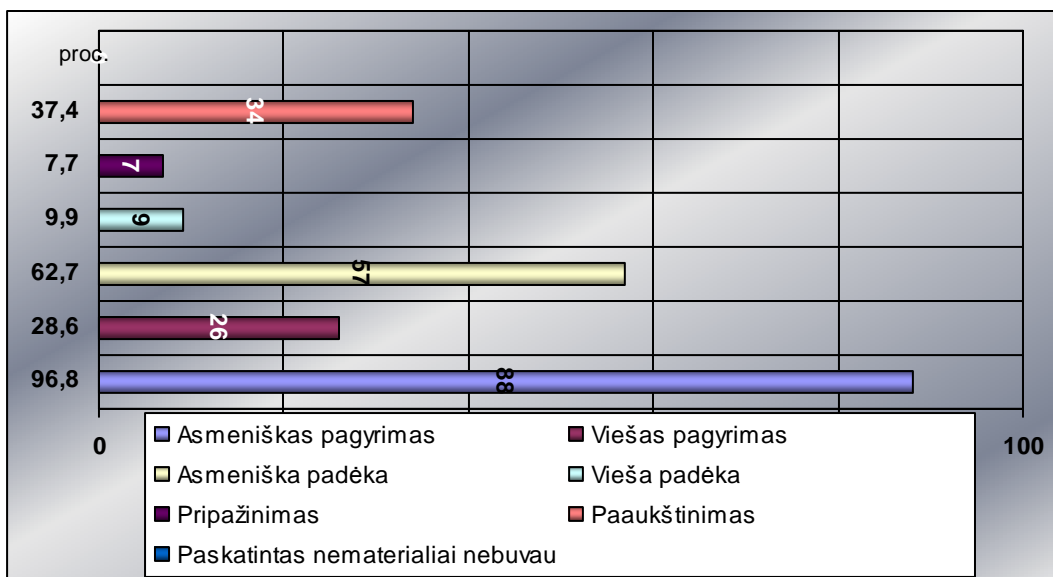


Šaltinis: sukurta autorės

#### 24 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų materialinių motyvavimo priemonių pasiskirstymas, proc.

Darbuotojai krovinių gabenimo įmonėse dažnai motyvuojami dovanomis (73,7 proc.), rečiau darbuotojai motyvuojami tokiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis kaip automobilio suteikimas (25,3 proc.), draudimas (14,3 proc.) ar papildomos atostogos (4,4 proc.).

Paskatinimuose nematerialinėmis priemonėmis krovinių gabenimo įmonių vadovai dažniausiai naudoja asmenišką pagyrimą (96,8 proc.) bei asmenišką padėką (62,7 proc.) (žr. 25 pav.).

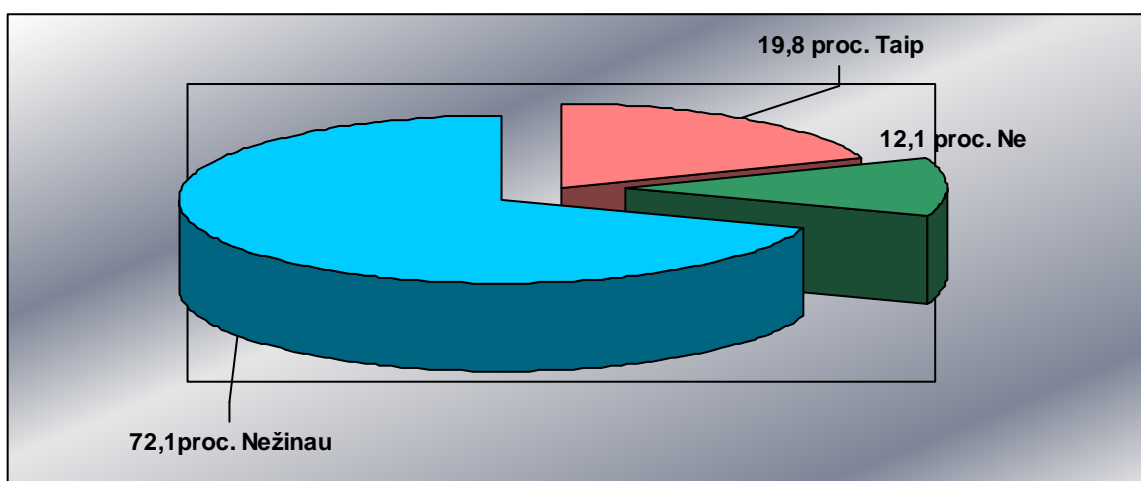


Šaltinis: sukurta autorės

**25 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų nematerialinių motyvavimo priemonių pasiskirstymas, proc.**

Kiek rečiau krovinių gabenimo įmonėse naudojamas paaukštinimas pareigose (37,4 proc.). Remiantis atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad rečiausiai krovinių gabenimo įmonėse naudojamos nematerialinio skatinimo priemonės yra vieša padėka (9,9 proc.) ir pripažinimas (7,7 proc.).

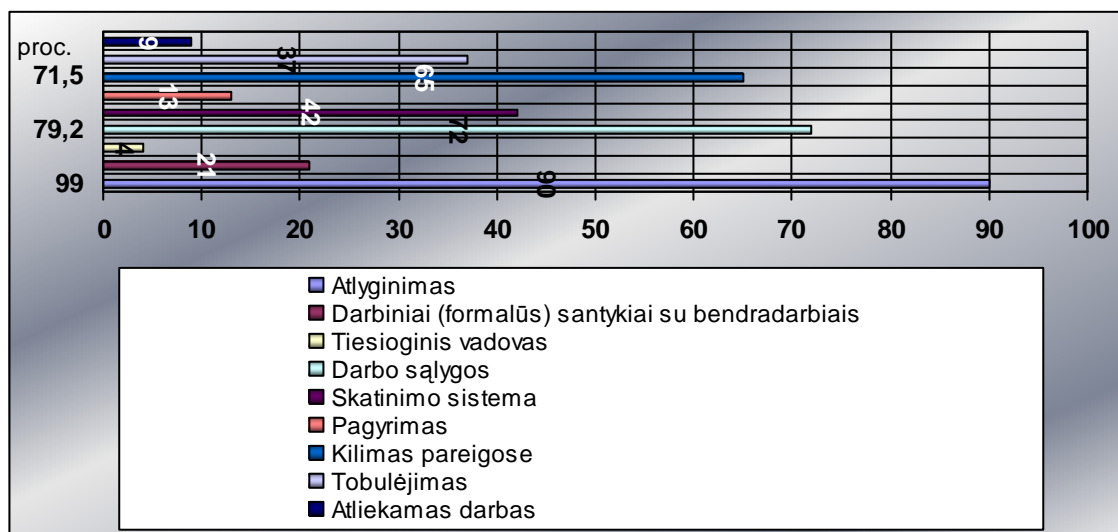
Atliktu tyrimu nustatyta, kad krovinių gabenimo įmonėse nėra įdiegtos sistemingos darbuotojų motyvavimo programos, kurios užtikrintų pastovų ir įvairiapusį darbuotojų motyvavimą. Iš 25 paveikslo galima pamatyti, kad tik 19,8 proc. respondentų teigia, kad yra skatinami teisingai, 12,1 proc. respondentų mano, kad jie yra skatinami neteisingai.



Šaltinis: sukurta autorės

**26 pav. Respondentų nuomonė dėl darbuotojų skatinimo teisingumo, proc.**

72,1 proc. respondentų neturi savo nuomonės kaip turėtų būti skatinami, kad siektų geresnių darbo rezultatų. Iš 26 paveikslo toliau galima įsitikinti, kad 99 proc. respondentų įsitikinę, kad efektyviausia juos motyvuojanti/skatinanti priemonė būtų didesnis atlyginimas.



Šaltinis: sukurta autoriaus

### 27 pav. Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką respondentų pasitenkinimui darbu, įvertinimas, proc.

Be atlyginimo, respondentus efektyviai motyvuotų geresnės darbo sąlygos (79,2 proc.) bei kilimas pareigose (71,5 proc.). 46,2 proc. respondentų mano, kad jų įmonėse darbuotojų skatinimui turėtų būti įdiegiamos darbuotojų motyvavimo sistemos.

Atlikus tyrimo duomenų analizę nustatyta:

- Apklausti krovinių gabenimo kompanijų darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Daugelyje krovos kompanijų susiformavę draugiški darbo santykiai, tačiau darbuotojams sudaromos fizinės darbo sąlygos nėra pakankamai geros.
- Krovinių gabenimo įmonėse yra taikomos skatinimo sistemos, tačiau jos yra maksimaliai standartizuotos ir orientuotos į materialinį skatinimą. 59,4 proc. respondentų - yra pakankamai patenkinti jų įmonėje taikoma skatinimo sistema. Tačiau apklausti darbuotojai nėra patenkinti atlyginimu. Savo atlyginimu labai patenkinti tik 3,3 proc. respondentų, pakankamai patenkinti 13,2 proc. respondentų.
- Remiantis atliktu tyrimu nustatyta, kad didžioji dauguma darbuotojų neanalizuoja savęs ir neturi nuomonės, kokios skatinimo priemonės juos motyvuotų dirbti geriau. Tačiau respondentų dauguma savo darbą vertina per materialiąją prizmę ir motyvavimo efektyvumą sieja su materialiniu skatinimu.

### Tyrimo hipotezių patvirtinimas arba paneigimas

Nr.	Hipotezė	Patvirtinimas/Paneigimas
1.	Geresnis darbuotojų motyvavimas siejasi su aukštesniu pasitenkinimu darbu.	Tyrimo metu ši hipotezė patvirtino, kadangi paskatinimais formuojamas aukštesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, bei tvirtesnė darbuotojo pozicija sprendžiant iškilusias problemas.
2.	Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo psichologinių ir organizacinių veiksnių.	Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia darbuotojų darbo įvertinimo materialinė išraiška, darbo aplinka ir psichologiniai veiksniai, kurie ir patvirtina šią hipotezę.
3.	Darbuotojų palaikymas didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.	Remiantis tyrimu galima patvirtinti iškeltą hipotezę, kad darbuotojams yra svarbu žinoti, kad jie yra vertinami vadovų bei pajusti realius to vertinimo rezultatus per premija, kilimą pareigose, padėkas ir pan.
4.	Skirtingi motyvaciniai veiksniai skirtingai įtakoja jaunesnių (iki 30 m.) ir vyresnių (virš 30 m.) darbuotojų veiklą.	Tyrimo metu ši hipotezė patvirtino, kadangi rezultatai parodė, kad yra taikoma tam tikra skatinimo priemonių diferenciacija.

Šaltinis: sukurta autorės

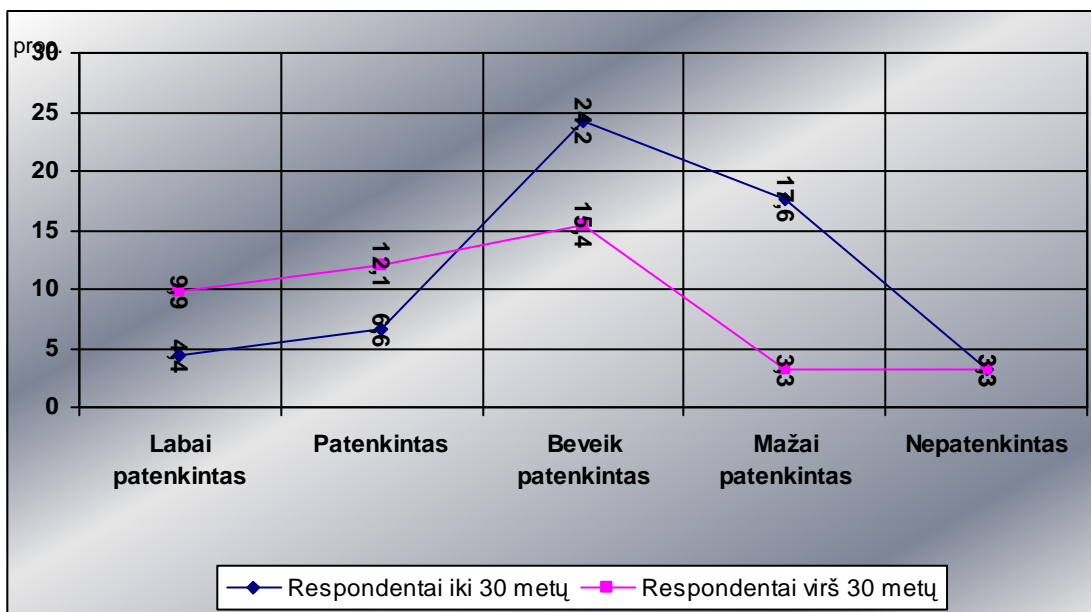
Išanalizavus motyvavimo teorijas, motyvavimo priemones bei jų svarbą, buvo iškeltos hipotezės, kuriomis tyrimo metu buvo siekiama įvertinti motyvuojančių veiksnių įtaką krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų veiklai. Hipotezių patvirtinimą pateikiu 3 lentelėje.

### 3.3. Motyvacijos vaidmens įvertinimas tarp skirtingo amžiaus darbuotojų

Vertinant bei parenkant tinkamiausias motyvavimo priemones būtina atsižvelgti ir į darbuotojų amžiaus veiksnius, nes skirtingo amžiaus darbuotojai nevienodai vertina tiek darbo aplinką, tiek motyvavimo priemones. Šiame skyriuje siekiu nustatyti, kaip dvi pagrindinės darbuotojų grupės pagal amžių, vertina darbo aplinką ir motyvavimo priemones krovinių gabenimo kompanijose. Visi apklausti respondentai suskirstyti į dvi pagrindines amžiaus grupes:

- 1 grupė: iki 30 metų amžiaus. Šią grupę sudaro 54 respondentai;
- 2 grupė: virš 30 metų amžiaus. Šią grupę sudaro 36 respondentai.

Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad pasitenkinimas darbu abiejuose amžiaus grupėse yra panašus. Tačiau kaip matyti iš 28 paveikslo, pasitenkinimas darbu yra didesnis tarp antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų.

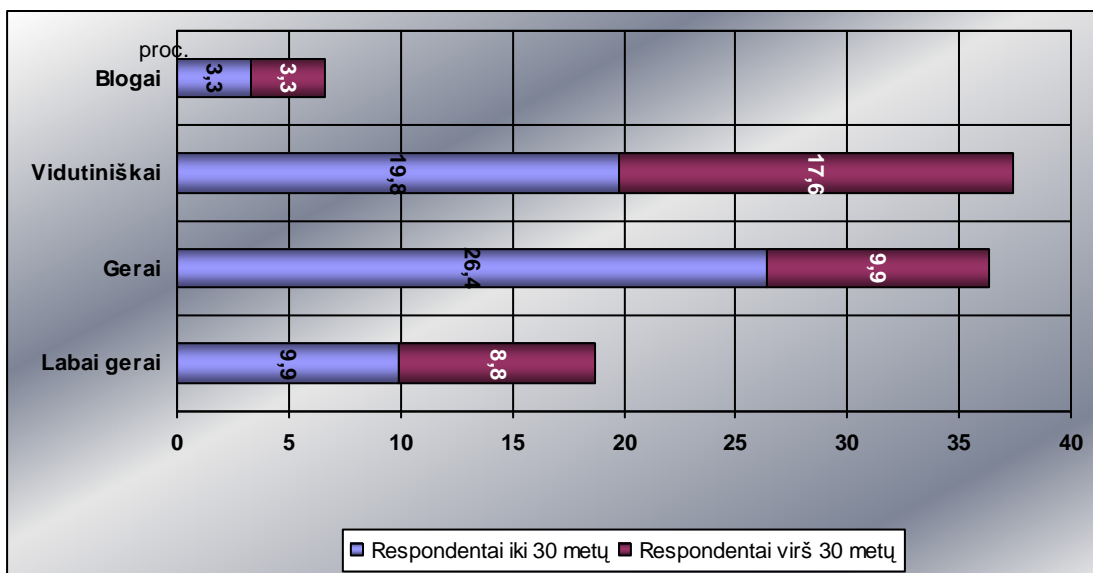


Šaltinis: sukurta autorės

**28 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu skirtingose amžiaus grupėse, proc.**

Tarp pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų daugiausiai beveik patenkintų arba mažai patenkintų darbu, tuo tarpu tarp antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų yra daugiausiai patenkintų darbu. Todėl galima spręsti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina turimą darbą ir yra mažiau išrankūs darbo sąlygoms ir atlyginimui.

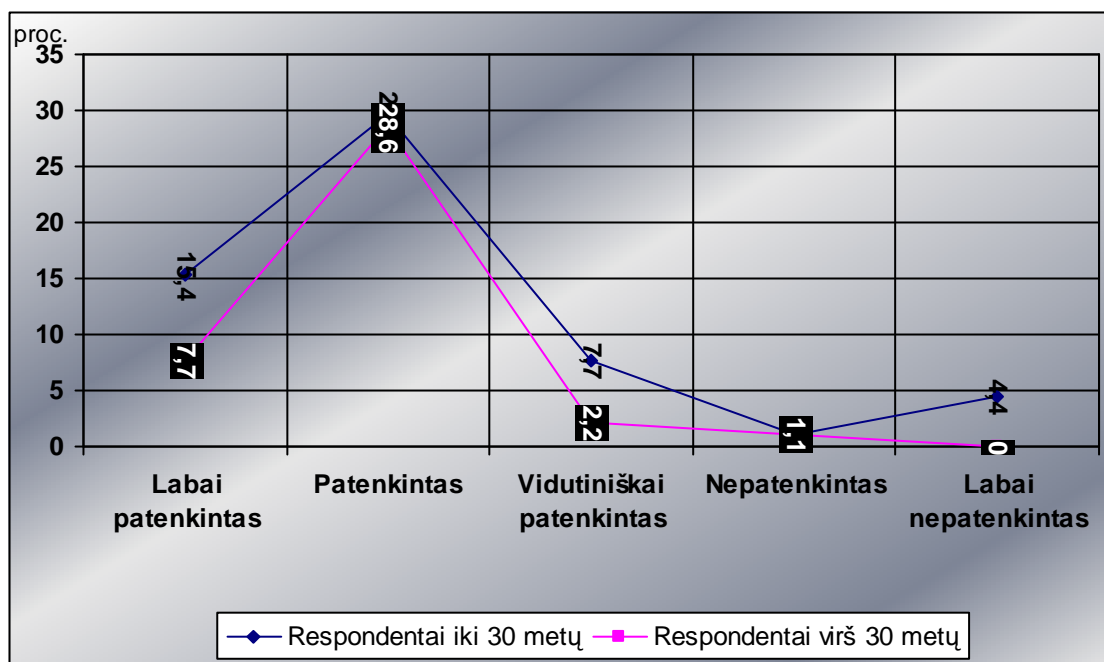
Tyrimu nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai kelia didesnius reikalavimus vadovams, todėl daugiausiai antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų savo vadovus vertina „vidutiniškai“ (17,6 proc.) (žr. 29 pav.). Jaunesnio amžiaus darbuotojai savo vadovams nekelia tokių didelių reikalavimų, todėl tarp pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų savo vadovus vertina „gerai“ (26,4 proc.). Tai rodo, kad jaunesni darbuotojai veikia labiau savarankiškai, todėl jiems nėra poreikio, kad vadovas nuolatos vadovautų, siekia didesnės atsakomybės. Vyresnio amžiaus darbuotojai labiau jaučią atsakomybę ir siekia, kad jų vadovai nuolatos vadovautų jiems.



Šaltinis: sukurta autorės

**29 pav. Skirtingo amžiaus grupių tiesioginio vadovo vertinimas, proc.**

Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad abiejų amžiaus grupių darbuotojai adekvačiai vertina darbovietėse esančias skatinimo sistemas.

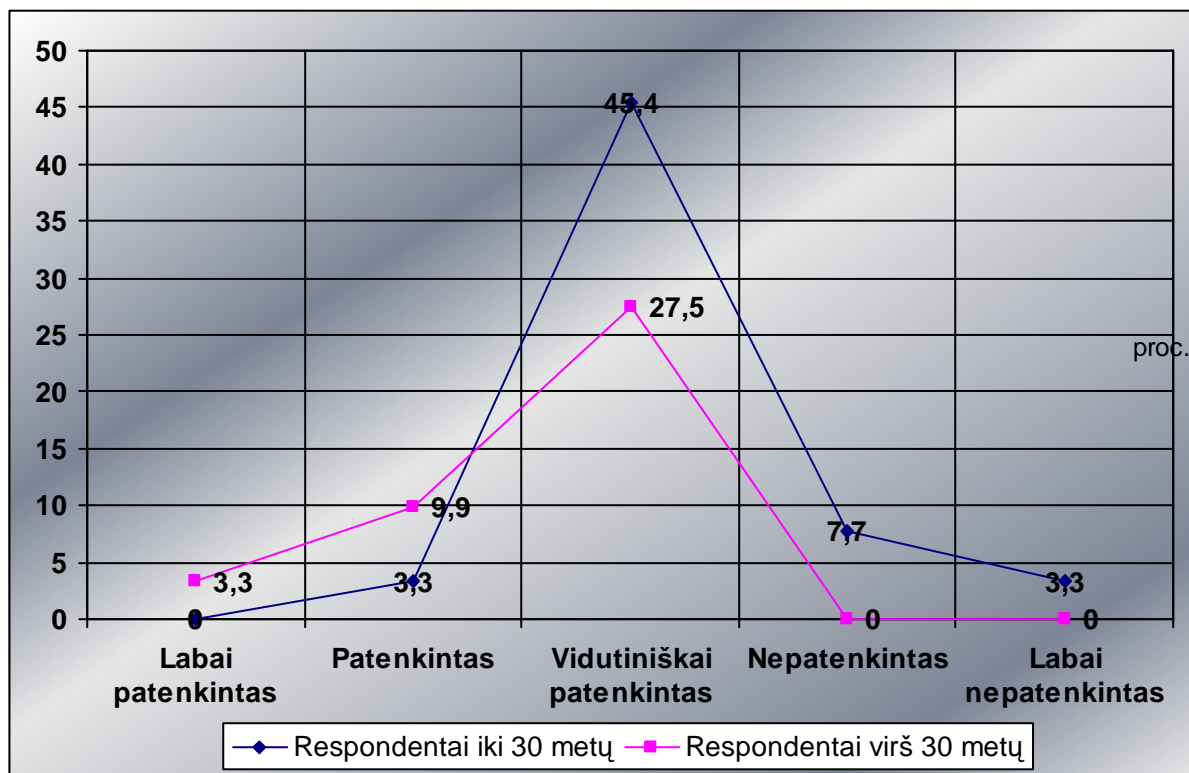


Šaltinis: sukurta autorės

**30 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas skatinimo sistema, proc.**

Kaip matyti iš 30 paveikslo, abiejų amžiaus grupių darbuotojai yra patenkinti (1 grupė – 29,7 proc.; 2 grupė – 28,6 proc.) krovinių gabenimo kompanijose esančiomis skatinimo sistemomis. Tačiau abiejų amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu esti skirtingas (žr.31 pav.).



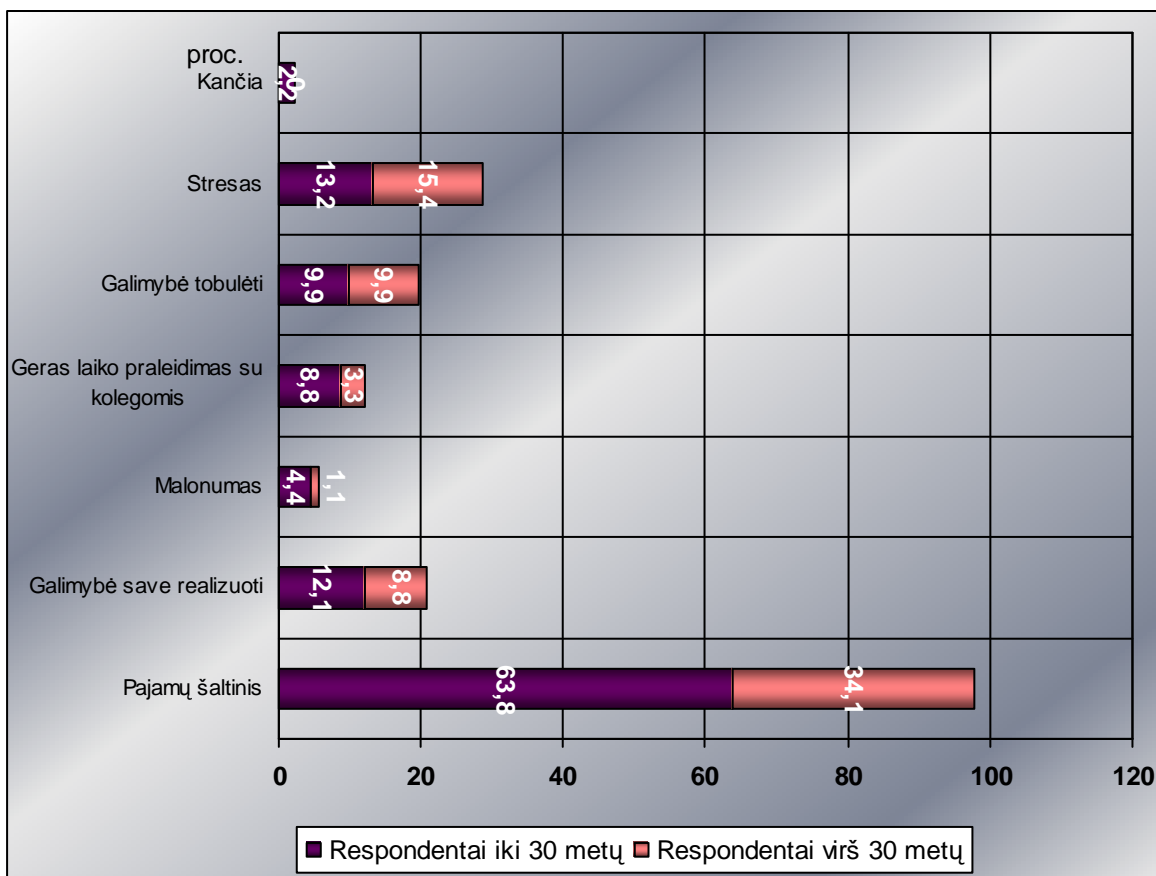


Šaltinis: sukurta autorės

### 31 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų pasitenkinimas gaunamu atlyginimu, proc.

Atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentai mažiau patenkinti gaunamu atlyginimu. 45 proc. pirmos grupės respondentų „vidutiniškai patenkinti“ gaunamu atlyginimu, „patenkintų“ atlyginimu yra vos 3 proc., o labai patenkintų – 0 proc. Tarp antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų „patenkintų“ atlyginimu yra 3 proc., 27,5 proc. „vidutiniškai patenkinti“, o „nepatenkintų“ nėra.

Atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad abiejų amžiaus grupių darbuotojai panašiai vertina savo darbą (žr. 32 pav.). Abiejų amžiaus grupių darbuotojai savo darbą vertina kaip pajamų šaltinį (1 grupė – 63,8 proc.; 2 grupė – 34,1 proc.), tuo tarpu kaip galimybę tobulėti, savo darbą vertina tik apie 10 proc. respondentų kiekvienoje amžiaus grupėje. Tai rodo, kad abiejų amžiaus grupių darbuotojai krovinių gabenimo kompanijose dirba pagrinde dėl materialinių motyvų.

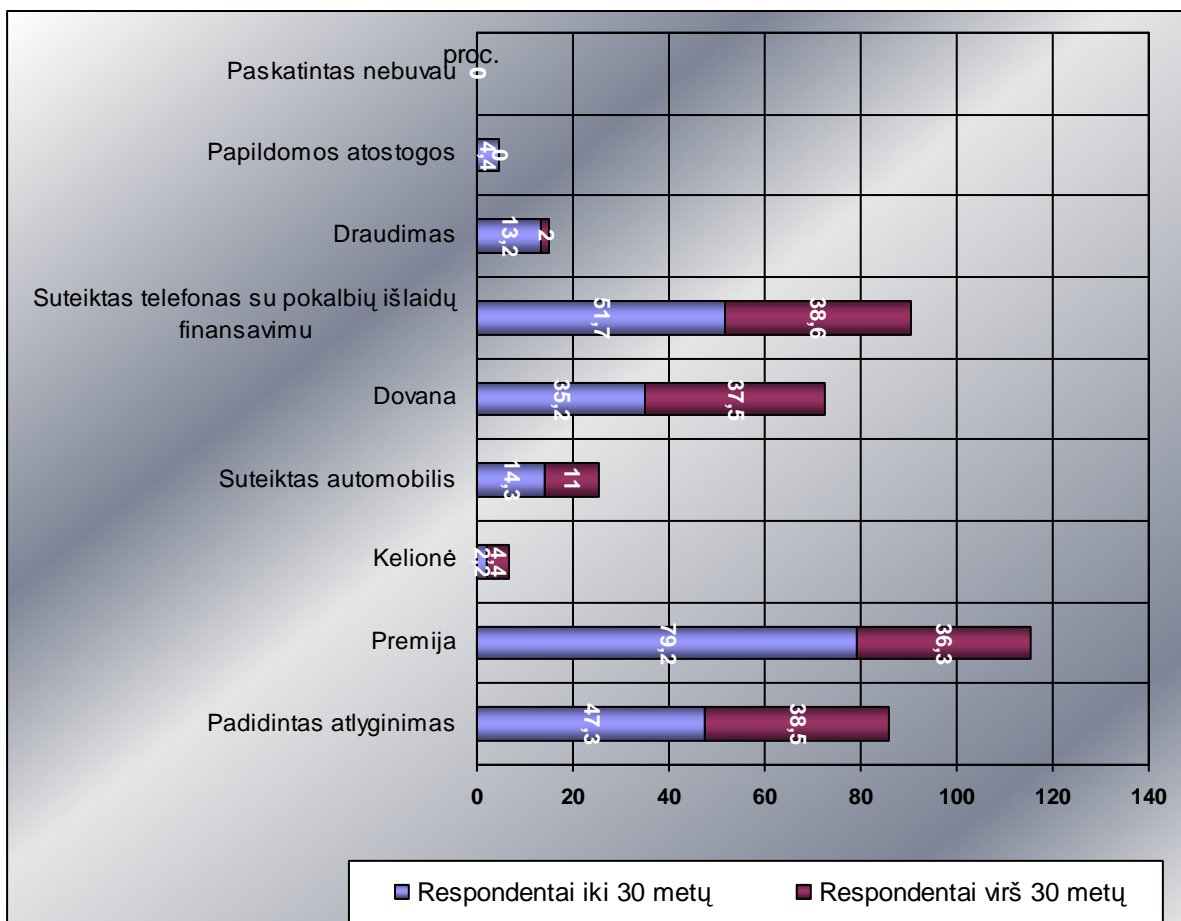


Šaltinis: sukurta autorės

### 32 pav. Skirtingo amžiaus grupių darbuotojų požiūrio į darbą įvertinimas, proc.

Atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad krovinių gabenimo kompanijose taikoma tam tikra skatinimo priemonių diferenciacija pagal amžiaus grupes (žr. 32 pav.). Pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų skatinimui dažniausiai taikomos premijos (79,2 proc.), tuo tarpu antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų skatinimui - atlyginimo pakėlimas (38,5 proc.). Tai rodo, kad darbdaviai labiau vertina vyresnio amžiaus, atitinkamai didesnę patirtį turinčius darbuotojus, kurių daugelyje firmų yra mažiau nei jaunų.

Kaip matome iš 33 paveikslo, pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų skatinimui tam tikrais atvejais taikomas „draudimas“, ši skatinimo vyresnio amžiaus darbuotojams nėra taikoma, dėl amžiaus limito. Kitos skatinimo priemonės taikomos abiejų amžiaus grupių darbuotojų skatinimui.

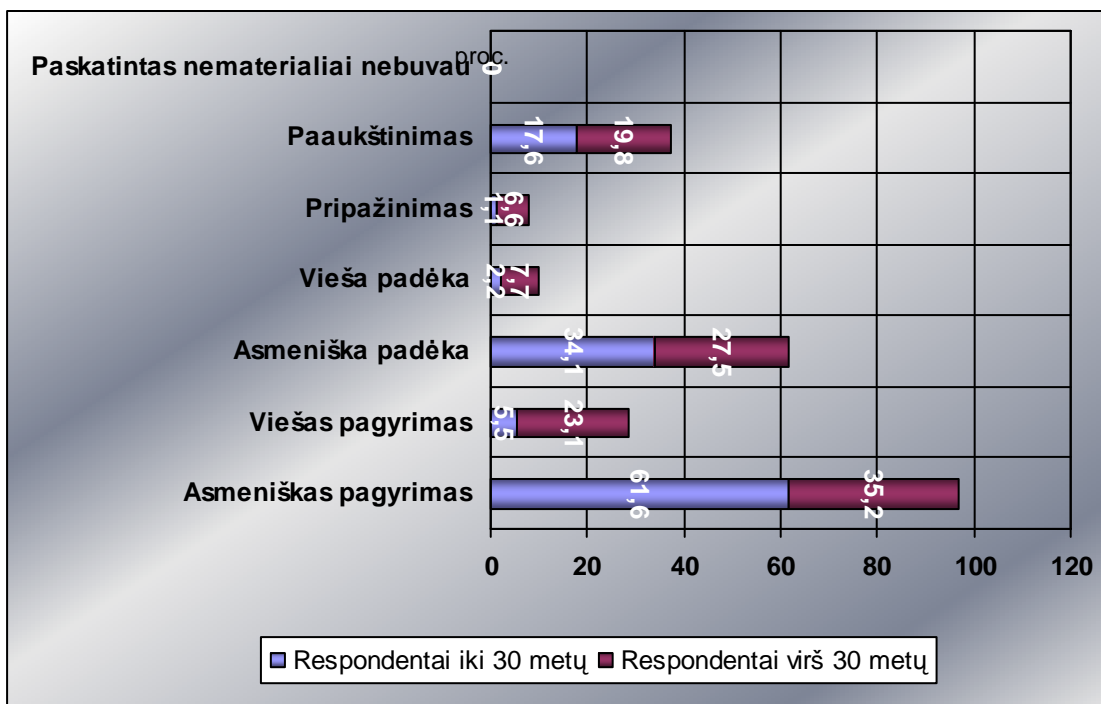


Šaltinis: sukurta autorės

**33 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų materialinių motyvavimo priemonių nustatymas, proc.**

Analizuojant nematerialių skatinimo priemonių pritaikymą pagal amžiaus grupes nustatyta, kad antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentai dažniau skatinami paaukštinimu (19,8 proc.), asmeniškais pagyrimais (35,2 proc.) (žr. 34 pav.). Pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentai dažniau skatinami asmeniškai padėka (34,1 proc.).

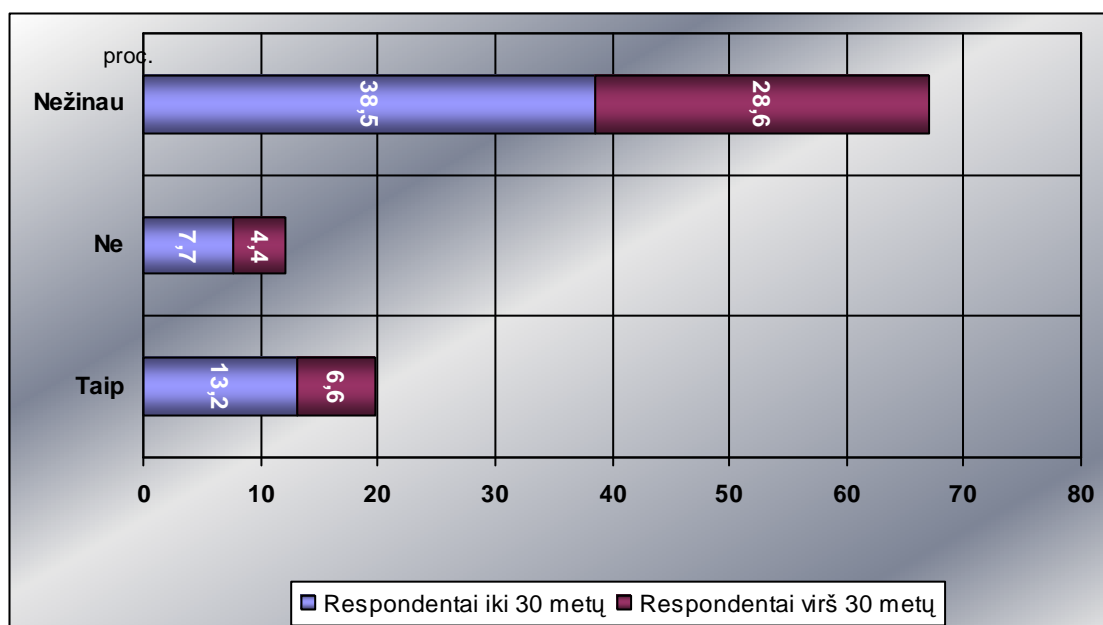
Kitos nematerialinės skatinimo priemonės abiejų amžiaus grupių darbuotojams yra taikomos nediferencijuojant pagal amžių.



Šaltinis: sukurta autorės

**34 pav. Dažniausiai darbdavių naudojamų nematerialinių motyvavimo priemonių nustatymas, proc.**

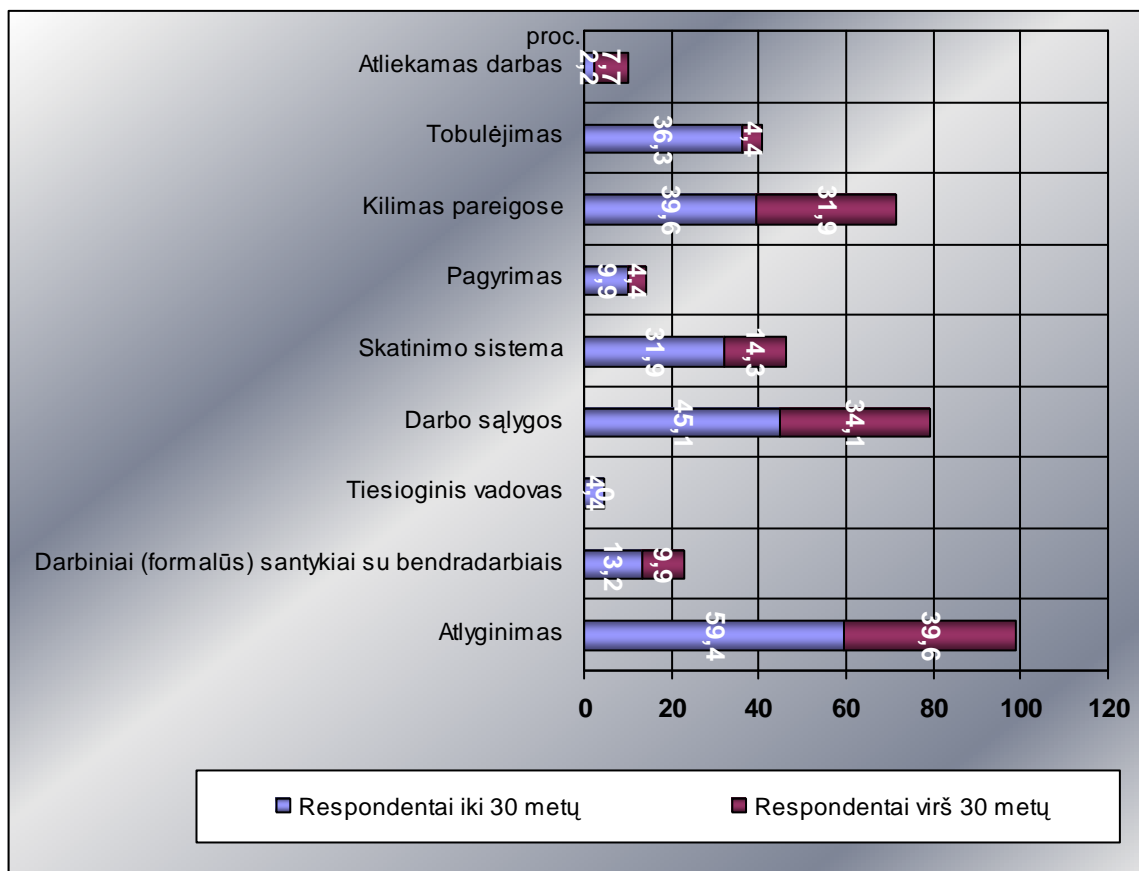
Kaip matome iš 35 paveikslo, atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad abiejų amžiaus grupių respondentai nežino ar krovinių gabenimo kompanijų naudojama skatinimo politika yra efektyvi įmonių darbuotojų atžvilgiu.



Šaltinis: sukurta autorės

**35 pav. Respondentų nuomonė dėl darbuotojų skatinimo teisingumo, proc.**

Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nepriklausomai nuo amžiaus darbuotojai neanalizuoja savęs ir neidentifikuoja veiksnių, kurie skatintų juos dirbti geriau. Iš 36 paveikslo galime pastebėti, kad vertindami šiuos veiksnius abiejų amžiaus grupių darbuotojų pozicijos išsiskyrė.



Šaltinis: sukurta autorės

**36 pav. Veiksnių, turinčių didžiausią įtaką respondentų pasitenkinimui darbu, įvertinimas, proc.**

Lyginamoji analizė parodė, kad antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentai savo motyvaciją sieja tiesiogiai su atlyginimu (39,6 proc. – sudaro 100 proc. šios grupės respondentų), kuo jis didesnis, tuo geriau jie motyvuojami dirbti. Pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų nuomonės pasižymėjo didesne įvairove. Tyrimo rezultatai rodo, kad ne visi šios grupės respondentai asmeninę motyvaciją sieja vien tik su atlyginimu. Taip pat jiems svarbi darbo aplinka, karjeros galimybės ir kiti motyvaciniai veiksniai.

Atlikus lyginamąją analizę pateikiamos šios išvados:

- pasitenkinimas darbu yra didesnis tarp antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentų. Vyresnio amžiaus darbuotojai labiau vertina savo darbą bei mažiau reiklūs darbo sąlygoms ir atlyginimui;

- vyresnio amžiaus darbuotojai kelia didesnius reikalavimus vadovams, labiau reikalauja, kad vadovai nuolatos reguliuotų jų darbą, kad mažiau reikėtų savarankiškai priimti sprendimus ir atitinkamai atsakomybę. Jaunesnio amžiaus darbuotojai siekia didesnės atsakomybės ir mažesnio vadovavimo;
- abiejų amžiaus grupių darbuotojai yra patenkinti krovinių gabenimo kompanijose esančiomis skatinimo sistemomis;
- atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentai mažiau patenkinti gaunamu atlyginimu nei antroji grupė;
- abiejų amžiaus grupių darbuotojai savo darbą vertina kaip pajamų šaltinį, todėl labiausiai vertina materialines skatinimo priemones;
- atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad krovinių gabenimo kompanijose taikoma tam tikra skatinimo priemonių diferenciacija pagal amžiaus grupes. Jaunesnio amžiaus darbuotojų skatinimui plačiai taikomos vienkartinio poveikio skatinimo priemonės (premijos, padėkos), vyresnio amžiaus darbuotojams skatinti naudojamos ilgalaikio poveikio skatinimo priemonės (atlyginimo didinimas, pakėlimas pareigose ir t.t.);
- lyginamoji analizė parodė, kad antros grupės (virš 30 metų amžiaus) respondentai savo motyvaciją sieja tiesiogiai su atlyginimu (39,6 proc. – sudaro 100 proc. šios grupės respondentų), kuo jis didesnis, tuo geriau jie motyvuojami dirbti. Pirmos grupės (iki 30 metų amžiaus) respondentų nuomonės pasižymėjo didesne įvairove, tačiau jai pats svarbiausias motyvacijos veiksnys yra atlyginimas.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad abiejų amžiaus grupių darbuotojams svarbiausios ir didžiausią poveikį turinčios yra materialinės motyvavimo priemonės. Lyginamoji analizė parodė, kad tiriamų amžiaus grupių darbuotojai savo darbą vertina kaip pajamų šaltinį ir yra suinteresuoti siekti tokio rezultato darbe, kuris įtakotų jų materialinę gerovę.

### ***3.4. Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimas pagal F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvacijos teorijas.***

Atlikto tyrimo duomenys įvertinami pagal F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvavimo teorijas, siekiant nustatyti krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų skatinimo sistemų vystymo kryptis.

F.Herzbergo ir V.Vroomo motyvavimo teorijos remiasi skirtingais požiūriais į darbuotojo motyvavimą. F.Herzbergo nuomone, žmogaus interesas turiningam darbui yra aukštesnis už darbo

užmokesčio veiksnį, darbo sąlygas ir pavaldumą. V.Vroomo nuomone darbas turi turėti tris išskiriamuosius bruožus: darbas turi būti reikšmingas; vykdytojas turi jausti atsakomybę už darbą; turi būti efektyvus grįžtamasis ryšys (Sakalas, A., 2000, p. 125).

Remiantis autorių nurodytais kriterijais buvo parengta vertinimo metodika (žr. 4 lentelė), kurioje vertinimas atliekamas 3 balų sistemoje (1 – žemiausias įvertinimas, 3 - aukščiausias įvertinimas).

4 lentelė

**Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimo pagal F.Herzbergo motyvavimo teoriją įvertinimas**

Vertinimo kriterijai	Įvertinimas balais		
	1	2	3
Darbo įvairovė			+
Darbo turiningumas		+	
Papildoma veikla nesusijusi su tiesioginiu darbu		+	
Kūrybiškumo pasireiškimas darbe	+		
Galimybė darbuotojams priimti savarankiškus sprendimus			+
Galimybė darbuotojams savarankiškai planuoti savo darbą			+
Galimybė darbuotojams dalyvauti valdyme	+		
Darbuotojų poreikis turiningam darbui	+		

Šaltinis: sukurta autorės

Remiantis atliktos apklausos rezultatais galima teigti, kad apklaustiems krovinių gabenimo kompanijų darbuotojams poreikis turiningam darbui (F.Herzbergo teorijos įvertinimas) yra pakankamai mažas, darbuotojų darbo specifika lemia gana didelį darbo tempą, problemų įvairovę. Teigiamas bruožas tas, administracijos darbuotojai turi pakankamai laisvės savarankiškai organizuoti ir planuoti savo darbą, nes daugelio firmų vadovybė orientuojasi į rezultatą, taip suteikdami darbuotojams veiklos laisvę.

**Krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimo pagal V.Vroomo motyvacijos teoriją  
įvertinimas**

Vertinimo kriterijai	Įvertinimas balais		
	1	2	3
Darbo reikšmingumas		+	
Darbuotojo asmeninė atsakomybė už atliekamą darbą			+
Darbuotojo atsakomybė už naudojamą darbo priemones			+
Darbuotojo atsakomybė už aptarnaujamą klientą			+
Darbuotojo ir atlyginimo ryšys			+
Darbuotojo įvertinimas pagal darbo rezultatus			+
Darbuotojo įvertinimo ir atlyginimo ryšys		+	
Darbuotojo įvertinimo ir premijų ryšys			+
Darbo rezultatų ir karjeros ryšys		+	
Ryšys tarp aukštesnių pareigų ir didesnės atsakomybės			+

Šaltinis: sukurta autorės

Atlikus apklausos rezultatų įvertinimą pagal V.Vroomo teoriją nustatyta (žr. 5 lentelė), kad krovinių gabenimo kompanijose darbuotojų motyvavimo struktūra yra artimesnė šios teorijos principams. Todėl manoma, kad krovinių gabenimo kompanijose darbuotojų motyvavimo sistema turi būti vystoma stiprinant darbuotojų pasiekimų darbe susiejimą su atlyginimu, premijomis bei karjeros galimybėmis

### **3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas.**

Atlikus apklausą nustatyta, kad krovinių gabenimo kompanijų darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Daugelyje krovos kompanijų susiformavę draugiški darbo santykiai, tačiau darbuotojams sudaromos fizinės darbo sąlygos nėra pakankamai geros.

Nustatyta, kad krovinių gabenimo įmonėse yra taikomos skatinimo sistemos, tačiau jos yra maksimaliai standartizuotos ir orientuotos į materialinį skatinimą. 59,4 proc. respondentų - yra pakankamai patenkinti jų įmonėje taikoma skatinimo sistema (žr. 19 pav.). Tačiau apklausti darbuotojai nėra patenkinti atlyginimu. Savo atlyginimu labai patenkinti tik 3,3 proc. respondentų, pakankamai patenkinti 13,2 proc. respondentų (žr. 21 pav.).

Remiantis atliktu tyrimu nustatyta, kad didžioji dauguma darbuotojų neanalizuoja savęs ir neturi nuomonės, kokios skatinimo priemonės juos motyvuotų dirbti geriau. Tačiau respondentų



dauguma savo darbą vertina per materialiąją prizmę ir motyvavimo efektyvumą sieja su materialiniu skatinimu.

Atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad abiejų amžiaus grupių darbuotojams svarbiausios ir didžiausią poveikį turinčios yra materialinio pobūdžio motyvavimo priemonės. Lyginamoji analizė parodė, kad tiriamų amžiaus grupių darbuotojai savo darbą vertina kaip pajamų šaltinį ir yra suinteresuoti siekti tokio rezultato darbe, kuris įtakotų jų materialinę gerovę.

## IŠVADOS

Išanalizuoti literatūros šaltiniai ir atliktas tyrimas leidžia pateikti tokias išvadas:

1. Motyvacija itin svarbus veiksnys, skatinantis asmenis suderinti savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais, kadangi geras įmonės rezultatas galėtų turėti įtakos ir darbuotojo geresniems pasiekimams ir pripažinimui.
2. *Motyvacija* – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo.
3. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visas jas išnagrinėjus galima būtų teigti sekančiai, kad:
  - A. Maslow išskiria penkias poreikių kategorijas: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius, ir jas sujungia į griežtą hierarchiją;
  - F. Herzberg skirsto veiksnius, motyvuojančius individą, į dvi grupes: higienos ir motyvatorius. Herzberg teorijos higienos veiksniai atitinka Maslow teorijos fiziologinius, saugumo, socialinius, Alderfer teorijos – egzistencijos ir giminystės, McClelland – prisijungimo poreikius;
  - McClelland tiki, kad žmonės turi trijų tipų poreikius – prisijungimo, pasiekimo ir valdžios – nuo kurių vieno iš jų dominavimo priklauso darbuotojo teikiama pirmenybė vienokiam ar kitokiam darbui;
  - C. Alderfer išskiria tris poreikių tipus: egzistencijos, giminystės ir augimo. EGA<sup>1</sup> teorija nesujungia poreikių į griežtą hierarchiją: individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio;
  - Lūkesčių ir teisingumo teorijos skiriasi nuo poreikių teorijų tuo, kad jos apibrėžia kintamųjų (veiksnių) pažinimo procesą, kuris skirtingai motyvuoja individą. Lūkesčių ir teisingumo teorijos nebando aprašyti, kokie poreikiai yra, ar kuo individai skiriasi. Kiekvienas individas turi savo unikalią kintamųjų (veiksnių) kombinaciją;
  - L. W. Porter ir E. E. Lawler atskyrė išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaukštinimo tarnyboje ir kt. ir vidinį

---

<sup>1</sup> Jucevičienė, P., Organizacijos elgsena, 1996, p. 116.

C. Alderfer savo poreikių teoriją pavadino ERG (lietuviškai – EGA) teorija. Šios trys raidės reiškia tris svarbiausias poreikių grupes: egzistencijos, giminystės ir augimo.

atlyginimą, t.y. asmeninio tobulėjimo jausmas, lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme.

4. Motyvavimas šiuolaikinėje valdymo sistemoje daro didelę įtaką. Motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginimai geriau ir su malonumu.
5. Motyvacija itin svarbus veiksnys, lemiantis individo veiklos rezultatus. Priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, individai paprastai renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą.
6. Krovinių gabenimo įmonėse nustatyta, kad yra taikomos skatinimo sistemos, tačiau jos yra maksimaliai standartizuotos ir orientuotos į materialinį skatinimą:
  - 6.1. Abiejų amžiaus grupių darbuotojai yra patenkinti krovinių gabenimo kompanijose esančiomis skatinimo sistemomis.
7. Labiausiai realizuojamais motyvuojančiais veiksniais darbo vietose įvardinti:
  - 7.1. jaunų darbuotojų tarpe: premijos, padidintas atlyginimas, suteiktas telefonas su pokalbių išlaidų finansavimu, dovanos, tak tikrais atvejais taikomas „draudimas“, ši skatinimo priemonė vyresnio amžiaus darbuotojams nėra taikoma dėl amžiaus limitų;
  - 7.2. tarp vyresnių darbuotojų: padidintas atlyginimas, premijos, dovanos.
8. Abiejų amžiaus grupių darbuotojai savo darbą vertina kaip pajamų šaltinį, todėl labiausiai vertina materialines skatinimo priemones
9. Atlikta lyginamoji analizė leidžia teigti, kad krovinių gabenimo kompanijose taikoma tam tikra skatinimo priemonių diferenciacija pagal amžiaus grupes. Jaunesnio amžiaus (iki 30 metų) darbuotojų skatinimui plačiai taikomos vienkartinio poveikio skatinimo priemonės (premijos, padėkos), vyresnio amžiaus (virš 30 metų) darbuotojams skatinti naudojamos ilgalaikio poveikio skatinimo priemonės (atlyginimo kėlimas, pakėlimas pareigose ir t.t.).
10. Apklaustiems krovinių gabenimo kompanijų darbuotojams poreikis turiningam darbui (F.Herzbergo teorijos įvertinimas) yra pakankamai mažas, nes darbo specifiška lemia gana didelį darbo tempą, problemų įvairovę, o administracijos darbuotojai turi pakankamai laisvės savarankiškai organizuoti ir planuoti savo darbą, nes daugelio firmų vadovybė orientuojasi į rezultatą, taip suteikdami darbuotojams veiklos laisvę.
11. Atlikus įvertinimą pagal V.Vroomo teoriją nustatyta, kad krovinių gabenimo kompanijose darbuotojų motyvavimo struktūra yra artimesnė šios teorijos principams. Todėl manoma, kad krovinių gabenimo kompanijose darbuotojų

motyvavimo sistema turi būti vystoma stiprinant darbuotojų pasiekiamų darbe susiejimą su atlyginimu, premijomis bei karjeros galimybėmis.

12. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nepriklausomai nuo amžiaus darbuotojai neanalizuoja savęs ir neidentifikuoja veiksnų, kurie skatintų juos dirbti geriau. Norėdami, kad darbas taptų našesnis bei teiktų pasitenkinimą, antros grupės (virš 30 metų) respondentai nurodė tiesiogias sąsajas su atlyginimu. Jų manymu, kuo jis didesnis, tuo geriau motyvuojama dirbti. Pirmos grupės (iki 30 metų) respondentai asmeninę motyvaciją sieja ne vien tik su atlyginimu. Jiems taip pat svarbi darbo aplinka, karjeros galimybės, teisinga skatinimo sistema bei tobulėjimas.

## PASIŪLYMAI

Atliktas tyrimas leidžia suformuluoti keletą problemų, į kurias turi būti atsižvelgiama teikiant pasiūlymus, kaip tobulinti krovinių gabenimo kompanijų darbuotojų motyvavimą, kad darbo rezultatai labiau priklausytų nuo motyvavimo priemonių.

### ***1. Darbuotojai mano, jog ryšys tarp jų darbo kokybės ir darbo užmokesčio yra silpnas.***

Atlikus tyrimą galima iškelti problemą, jog darbuotojai turi susidaryti gana menkas sąsajas tarp jų atliekamo darbo rezultatų kokybės ir gaunamo darbo užmokesčio arba papildomų mokėjimų. Tokiu būdu, darbuotojų suinteresuotumas gerais darbo rezultatais negali būti paaiškinamas vien tik naudų sistemos priemonėmis. Sunku užtikrinti, kad būtų siekiama geros darbo kokybės, tam būtina darbuotojus tikslingai motyvuoti.

***2. Nepakankamai daug darbuotojų tikisi padaryti karjerą įmonėje.*** Tyrimas parodė, kad krovinių gabenimo įmonių darbuotojai nėra suinteresuoti ilgalaikėms investicijoms į savo karjeros vystymą. Apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai orientuojasi į juos tenkinantį atlyginimą esamuojų laiku. Tačiau jie nėra suinteresuoti „užsitarnauti“ tokį atlyginimą ar aukštesnes pareigas.

### ***3. Įmonėje darbo užmokestis didėja karjeros pagrindu, t.y. pereinant į aukštesnes pareigas.***

Iš atlikto tyrimo taip pat galima daryti išvadą, jog krovinių gabenimo įmonėse darbo užmokestis didėja karjeros pagrindu – t.y. pakylant pareigose, padidinamas ir darbo užmokestis. Siūlyčiau koreguoti šią sistemą, nes aukštesnių pareigybių skaičius ribotas, o naudingiau yra, jei visi darbuotojai tikisi gauti didesnę darbo užmokestį už stažą ir rezultatus, bet ne tik dėl kilimo karjeros laiptais kaip aukštesnių pareigų įgijimą.

### ***4. Darbuotojai mano, jog darbo užmokestis neatitinka jų darbo sunkumo ir rezultatų.***

Dar viena problema yra tai, jog krovinių gabenimo įmonėse darbuotojai mano, kad jų darbo užmokestis neatitinka jų darbo rezultatų. Kad taip iš tiesų yra, negalima teigti vien tik pagal darbuotojų nuomonę, nes dauguma darbuotojų, dirbančių įvairius darbus šiuo metu Lietuvoje nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir mano, jog darbdaviai juos skriaudžia. Todėl nesistengiu teigti, jog įmonė turi didinti darbo užmokestį darbuotojams, svarbiau yra nustatyti priemones, kuriomis darbuotojai būtų įtikinami, jog jų darbo užmokestis atitinka darbo sunkumą ir jų pastangas bei darbo rezultatus.

Pastaroji problema – darbuotojų vertinimo problema. Galima teigti, jog krovinių gabenimo įmonėse naudojami darbuotojų vertinimo metodai (šių metodų naudojimo pasekoje yra įvertinama, kiek kuris darbuotojas įmonei naudingas, kiek uždirba, kiek pagerėjo jo darbo sąlygos) nėra labai tikslūs, nes darbuotojai jaučia nepasitenkinimą dėl savo darbo įvertinimo. Taigi manau, jog problema – poreikis koreguoti darbuotojų vertinimo metodus.

Atsižvelgiant į šias problemas, pasiūlysiu keletą jų sprendimo priemonių:

### ***I. Ryšio tarp darbo užmokesčio ir darbo rezultato stiprinimas.***

1. Krovinių gabenimo įmonėse turi būti plačiau taikoma sistema, kai darbo užmokestis priklauso nuo tiesiogiai darbuotojo atliekamo darbo rezultato.

Tuo tikslu pirmiausia reikalinga:

- įdiegti darbuotojų darbo kokybės/rezultato įvertinimo sistemą. Pagal šią sistemą būtų atliekamas įvairių pareigybių darbuotojų darbo kokybės vertinimas. Sistema turėtų būti formuojama specialių normatyvų pagrindu. Svarbiausia, jog su šiais normatyvais privalo būti supažindinami darbuotojai, kad žinotų, ko turi siekti, kad darbas būtų teigiamai įvertintas.
- neužtenka vien vertinimo – būdina įdiegti sistemas, pagal kurias būtų sukuriamas ryšys tarp darbuotojų darbo kokybės ir darbo užmokesčio ar kitokio finansinio skatinimo. Tuo tikslu pirmiausia reikalinga nustatyti asmeninės darbuotojų atsakomybės už jų atliekamo darbo kokybę.

2. Alternatyvi priemonė – padarytų darbuotojų darbo užmokestį realiai priklausantį nuo darbo kokybės. Tokiu būdu siūlyčiau:

- įvesti kiek įmanoma daugiau darbuotojų darbo užmokestį susidedantį iš pastovios dalies ir kintamosios dalies. Pastaroji priklausytų nuo bendrų įmonių finansinių rezultatų. Įmonių finansiniai rezultatai – apyvarta, pelnas ir kiti – būtų viešai skelbiami, rengiami posėdžiai ir susirinkami, kuriuose būtų aiškinama, kaip darbuotojų darbo kokybė įtakojo įmonių veiklos rezultatus. Smunkant darbo rezultatams, būtų sumažinama kintamoji darbo užmokesčio dalis.

Toks pakeitimas gali būti sukeltų nemenką įmonių darbuotojų nepasitenkinimą. Tačiau iš kitos pusės jei tokiu atveju dalis darbuotojų atsistatydintų, tai reikštų, jog jie nebuvo pakankamai lojalūs savo įmonei ir nebuvo suinteresuoti savo darbo rezultatais.

### ***II. Geresnių galimybių daryti karjerą įmonėje sudarymas.***

1. Tikslinga kiekvieno skyriaus ribose karjerą sieti su darbuotojų darbo kokybe. Tokiu būdu reikalinga taikyti jau minėtus normatyvus. Siūloma įvesti skyrių vadovų ir jų pavaduotojų rinkimo sistemą, paremtą darbo rezultatų įvertinimu. Pagal tokią sistemą skyrių vadovais ir pavaduotojais būtų

renkamai darbuotojai, kurių metiniai veiklos rezultatai buvo geriausi. Tokiu būdu krovinių gabenimo įmonėse būtų užtikrinamas tvirtas ryšys tarp darbo rezultatų ir karjeros.

2. Krovinių gabenimo įmonėse darbuotojų pakėlimas pareigose turėtų būti kiek įmanoma viešesnis, pavyzdžiui, darbuotojų susirinkimo metu, direktorius supažindina, kokie darbuotojai buvo paaukštinti, ir akcentuojama, kodėl būtent šie darbuotojai, komentuojant gerus darbo rezultatus, gerą atliekamo darbo kokybę. Tokiu būdu būtų formuojamos darbuotojų nuostatos, kad įmonėje karjerą daro tie asmenys, kurie geriausiai ir kokybiškiausiai dirba

### ***III. Darbo užmokesčio kilimo sistemos koregavimas.***

1. Siūlyčiau, kad darbo užmokestis didėtų ne tik pakilimo pareigose atveju. Siūlomi tokie būdai darbo užmokesčiui didinti:

- įvertinant tokius darbuotojo sugebėjimus, lyderiškas savybes ir darbo rezultatus, jis aukštinamas pareigose. Atitinkamai didėja jo darbo užmokestis maždaug 10-30 proc., priklausomai nuo pakilimo pareigose lygmens.
- nustatčius jog darbuotojas puikiai dirba, nors ir neturi ypatingų sugebėjimų (pavyzdžiui, netinkamas vadovauti), jo darbo užmokestis yra keliamas kasmet po maždaug 5 proc., arba rečiau, bet didesniu proc. – 5-10.
- darbuotojams, kurie dirba ilgiau nei 7 metus įmonėje, darbo užmokestis pakeliamas 10 procentų – priklausomai nuo darbo stažo.

Taikant šias priemones bus parodoma darbuotojams, jog darbo užmokestis priklauso ir nuo pakilimo pareigose, ir nuo darbo rezultatų, ir nuo stažo. Žinoma, daugiau turi didėti darbo užmokestis tiems darbuotojams, kurie pakyla pareigose, nes aukštesnes pareigas užimantys žmonės įgyja daugiau atsakomybės, darbas būna kaip taisyklė sudėtingesnis, reikalaujantis didesnių intelektualinių pastangų, tuo pačiu toks darbuotojas įmonei uždirba daugiau nei žemesnes pareigas užimantys darbuotojai. Darbo užmokestis tokiu atveju turi didėti ir dėl to, jog labai svarbu, kad vadovai tinkamai atliktų savo darbą, nes vadovų tekamumas (t.y., vieni išsėina iš darbo, kiti įdarbinami ir apmokomi iš naujo) įmonei gali būti labai žalingas, žalingesnis nei eilinių darbuotojų tekamumas. Pakeliant darbo užmokestį tik už darbo rezultatus, kokybę ar stažą, darbuotojo pareigos nekinta, jis neįgyja papildomų pareigų ar didesnės atsakomybės. Dėl to darbo užmokestis pakyla mažiau.

Galimos kelios darbuotojų motyvavimo krovinių gabenimo įmonėse motyvavimo stiprinimo kryptys:

- Ryšio tarp darbo užmokesčio ir darbo rezultato stiprinimas;
- Geresnių galimybių daryti karjerą įmonėje sudarymas;
- Darbo užmokesčio kilimo sistemos koregavimas.



## SUMMARY

The transport of the roads of Lithuania is the broadminded and privatized comparing with the other branches of transport. Lithuania, guiding itself to general transport guidelines of European Union, in the field of road transport is oriented to development of traffic safety, reduction of negative effect of transport for our atmosphere, market control and to render of the best service. In the field of service we can find explanations about the needs, expectations of clients and satisfaction of received service. But there is the question – how can we have it without qualified and motivated personnel?

Employer, who wants to high the maximum results of underway actions, has to pay his attention in measures witch focus employees to high the ambitions of company. Motivation – especially important force, witch stimulate people to mix their personal needs with the needs of company. The good result of company could have influence to better gains and acceptance of employee.

Now there are a lot of various companies, witch proceeds activity and hopes to get profit from it. The company owner, who wants his business to prosper, must choose loyal and qualified workers. Of course, it doesn't give him any guarantee, that the employee won't leave the company when he will get the better offer: bigger salary, better operating conditions and possibilities of carrier. The migration of high qualification specialists is appreciable, especially in present time when the amount of emigration doesn't change. Therefore many promising companies don't want to loose their specialists. So it forces employers to pay attention to employees, their needs, expectations and satisfaction of their work.

**Relevance** of this topic intensified because of the attitude of modern companies' directors and attitude of experts to human resources. They are positive that precisely this factor influences the financial success of company. The big role in economics plays intellectual resources of individuals and organizations in present time; witch influences the success of creating, increase and perfection of organizations.

**The object of work** – the role of motivation in organizations of transport fields.

**Purpose of work** – when analyzed theories of workers motivations, the importance of motivation, motivation measures and their affect, sustaining F.Herzberg and V.Vroom motivation theories, to value motivating factor to younger ( up to 30-ies) and older (under 30-ies) worker.

The poll was carried since September of 2006 to February of 2007 – it is 6 month. Higher level workers of transport field organizations (managers, administration) were polled in the course of research that has possibility to comment on their opinion about work needs, expectations and motivating forces.

In the first part the point of motivation, several motivation theories and the importance of motivation are discussed. In second part satisfaction of work factors, stimulation measures and singularities of modern work organization are analyzed.

In the third part the poll was analyzed, where the aim was to find out work motivation of employees in transport of goods field.

There are the conclusions, practical suggestions, summary in English language, literary list and one schedule at the end of the Master work.

The size of the work is 80 pages. There are 36 pictures and 5 tables. There are 42 sources in literary list. There is 1 schedule at the end of the work.

## LITERATŪRA

1. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmyla. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 228 p. ISBN 9986-13-814-0
2. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X
3. Darbuotojų motyvacija. (2004) *Darbuotojų motyvacija dirbti* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/apie\\_mus/patarimai/darbuotoju\\_motyvacija/423](http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/darbuotoju_motyvacija/423)>
4. *Darbuotojų iniciatyvos variklis – tinkama motyvacija* [interaktyvus]. (2004) Tarptautinė aukštoji vadybos mokykla (ISM). [žiūrėta 2005 m. spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=81>>
5. DAVIDMANN, Manfred. (2007) *The Will to Work: What People Struggle to Achieve* [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.solbaram.org/articles/willwork.html>>
6. DELFI. (2006) „Sprinter tyrimai“ [interaktyvus]. *Delfi Tyimas – darbuotojai jaučiasi neįvertinti* [žiūrėta 2006 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/economy/business/article.php?id=11273702>>
7. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 343 p. ISBN 9986-850-36-3
8. DUBAUSKAS, Gediminas. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 162 p. ISBN 9955-423-45-5
9. DŽEVECKYTĖ, Raimonda. (2004) *Motyvacija – ne tik didesnė alga*. Karjera ir vadyba. Verslo žinių priedas. Nr. 16 (126), p. 1-2.
10. GLENN, N.D.; TAYLOR, P.; WEAVES, Ch. (1977) *Age and Job Satisfaction among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study*. Journal of Applied Psychology, April 1977 pp. 189-193.
11. HELLRIEGEL, Don.; SLOGUM, John.W.; WOODMAN, Richard.W. (1995) *Organizational behavior*. St. Paul etc. : West, 610 p. ISBN 0-314-69653-9
12. Investicija į darbuotoją. (2004) [interaktyvus]. *Kaip kurti kolektyvą* [žiūrėta 2006 m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f2a222674fb7>>

13. CV Market: raskite darbą vienu spragtelėjimu! (2006) [interaktyvus] *[vertinimas ir motyvacija* [žiūrėta 2006 m. gruodžio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=595&P\\_HPSESSID=87c10f8c7381fec8c67a7672f4d9bb04](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=595&P_HPSESSID=87c10f8c7381fec8c67a7672f4d9bb04)>
14. JERMAKOVIENĖ, Inga. (2004) *Kaip skatinti darbuotojus?* [interaktyvus]. Darbuotojų skatinimas [žiūrėta 2007 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6?vbanga2=d1b5dbe4c62ad867b1675b99b0cb3553>>
15. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986-13-433-1
16. KARDELIS, K. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija. 280 p.
17. KAUPINYTĖ, Rūta. (2004) *Organizacijos galia – žmogus* [interaktyvus]. Vadovo pasaulis – 2003/2-12 [žiūrėta 2006 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3f1b8fe7e783d>>
18. KAZLAUSKIENĖ, Aušra; MRAZAUSKIENĖ, Bronė. (2002) *Darbo jėgos problemas globalizacijos sąlygomis*. Ekonomika ir vadyba, Kn. 2: Ekonomikos aktualijos, p. 53-54. ISBN 9955-09-157-1
19. KEITH, D. (1989) *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York McGraw: Hill. 383 p
20. KREITNER, Robert; KINICKO, Angelo. (1995) *Organizational behavior: annotated instructor's edition*. Chicago etc.: Third Editon Irwin. ISBN 0-256-17505-5
21. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-430-03320-0
22. LUTHANS, Fred. (1995) *Organizational Behavior*. McGraw – Hill, Inc.
23. MERKYS, Gediminas. (1999) *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradžios pradmenys*. Šiauliai: ŠU 1-kla. 235 p.
24. MOORHEAD, Gregory.; GRIFFIN, Ricky W. (1995) *Organizational behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Co., 724 p. ISBN 0-395-35516-8
25. *Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai* (2004) [interaktyvus]. Vadovo pasaulis, Nr. 3. [žiūrėta 2007 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>>

26. Personalo motyvacija (2007) *Motyvacija: poreikių hierarchija pagal A.Maslow* [interaktyvus]. Vadybininko praktika. Ekonomikos ir rinkos tvarkymo institutas [žiūrėta 2007 balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.socioego.ru/teoriya/teor\\_lich/masloy3.html](http://www.socioego.ru/teoriya/teor_lich/masloy3.html)>
27. POLUCHINA, Oksana. (2004) *Ar verta skirti dėmesio personalo motyvacijai?* [interaktyvus]. Personalo Atrankos Agentūra “Excelsitas [žiūrėta 2007 m. vasario 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>>
28. Profesijos vadovas (2001). Vilnius.
29. Psichologijos žodynas (1993). Vilnius.
30. PORTER, L.; LAWLER, E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. – Homewood: Irwin-Dorsey, p. 57.
31. RATKEVIČIENĖ, Vientina. (2003) *Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą* [interaktyvus]. Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai [žiūrėta 2007 kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vdu.lt/Leidiniai/OrganizacijuVadyba/12Ratkeviciene.html>>
32. RAZAUSKAS, R. (1997) *Aš vadovas*. Vilnius. 168 p.
33. ROBBINS, S.P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. 374 p.
34. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3
35. SAKALAS, Algimantas. (1997) *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija. 278 p. ISBN 9986-09-186-1
36. STONER, A.F. James; FREEMAN, R. Edvard; GILBERT, R. Daniel Jr. (1999) *Vadyba*. Kaunas, 646 p. ISBN 9986-850-28-2
37. STEER, M. Ricard; PORTER, W. Lyman. (1983) *Motivation and Work Behavior*. New york McGraw-Hill, p.14.
38. SULGIENĖ, T (2003) *Gera darbuotoją reikia pagirti*. Karjera ir vadyba. Verslo žinių priedas, Nr. 246 (1642), p.
39. ŠUNOKAITĖ, Alina (2006) *Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai* [interaktyvus]. Manager.LT [žiūrėta 2007 balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=32>>
40. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. (2004) [interaktyvus]. *Darbuotojų skatinimas* [žiūrėta 2007 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737?vbanga2=4286225450c9fe4d6874149c2cf707>>

41. TALOČKIENĖ, Vaida. (2006) *Pasitenkinimo darbu veiksniai* [interaktyvus]. Pasitenkinimo darbu veiksniai [žiūrėta 2006 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a?vbanga2=3492e4414695387ad7e6496f7f7ee5ef>>

42. *Geri tarpasmeniniai santykiai – darbuotojų motyvacijos variklis.* (2006) [interaktyvus]. Verslo labirintas [žiūrėta 2006 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlb.lt/?page;1492;group;149>>

## **MIELI RESPONDENTAI,**

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbiausių šių dienų klausimų direktoriams, vadovams, personalo vadovams ir vadybininkams. Ši anketa skirta sužinoti apie įmonėje esančius motyvuojančius veiksnius, kadangi visi motyvuojuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones.

Visa gauta informacija išliks konfidenciali. Apklausoos rezultatai bus panaudoti rašant diplominį darbą, apie darbuotojų motyvaciją šiuolaikinėje organizacijoje.

Teisingą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (x).

### **Koks Jūsų amžius?**

- a) iki 30                       b) 31 – 50                       c) 51 ir daugiau

### **Lytis?**

- a) moteris                       b) vyras

### **Jūs gyvenate?**

- a) mieste                       b) kaime

### **Jūsų išsilavinimas?**

- a) vidurinis                       b) aukštesnysis                       c) nebaigtas aukštasis                       d) aukštasis

Kaip įvairūs veiksniai, susiję su darbuotojų motyvacija, realizuojami Jūsų darbe? Pasirinktą variantą pažymėkite kryželiu (x).

#### 1) Ar esate patenkintas savo darbu?

- Labai patenkintas  
 Patenkintas  
 Beveik patenkintas  
 Mažai patenkintas  
 Nepatenkintas

#### 2) Jūsų darbiniai (formalūs) santykiai su bendradarbiais?

- Draugiški  
 Griežtai dalykiniai  
 Nežinau

#### 3) Kaip vertinate savo tiesioginį vadovą?

- Labai gerai  
 Gerai  
 Vidutiniškai  
 Blogai

#### 4) Įvertinkite fizines savo darbo sąlygas (darbo vietos aprūpinimas, susikaupimo galimybės, patogumas)

- Labai geros  
 Geros  
 Patenkinamos

- Blogos
  - Labai blogos
- 5) Ar Jūsų įmonėje taikoma skatinimo sistema? (jei Ne, pereikite prie 14 klausimo)
- Taip
  - Ne
- 6) Ar esate patenkintas Jūsų įmonėje taikoma skatinimo sistema? (premijos, lengvatos, dovanos)
- Labai patenkintas
  - Patenkintas
  - Vidutiniškai patenkintas
  - Nepatenkintas
  - Labai nepatenkintas
- 7) Kokias motyvavimo priemones taiko darbe Jūsų vadovas? (galimi keli atsakymų variantai)
- Materialines paskatas
  - Moralines paskatas
  - Netaikoma visai
- 8) Ar buvote kada nors paskatintas?
- Materialine paskata
  - Moraline paskata
  - Nebuvote
- 9) Ar esate patenkintas savo atlyginimu?
- Labai patenkintas
  - Patenkintas
  - Vidutiniškai patenkintas
  - Nepatenkintas
  - Labai nepatenkintas
- 10) Kas Jums yra šis darbas? (galimi keli atsakymų variantai)
- Pajamų šaltinis
  - Galimybė save realizuoti
  - Malonumas
  - Geras laiko praleidimas su kolegomis
  - Galimybė tobulėti
  - Stresas
  - Kančia

11) Kokiomis materialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai)

- Padidintas atlyginimas
- Premija
- Kelionė
- Suteiktas automobilis
- Dovana
- Suteiktas telefonas su pokalbių išlaidų finansavimu
- Draudimas
- Papildomos atostogos
- Paskatintas nebuvo

12) Kokiomis nematerialinėmis priemonėmis Jūs buvote paskatintas? (galimi keli atsakymų variantai)

- Asmeniškasis pagyrimas
- Viešasis pagyrimas
- Asmeniškasis padėka
- Viešasis padėka
- Pripažinimas
- Paaukštinimas
- Paskatintas nematerialiai nebuvo

13) Kaip Jūs manote, ar esate skatinamas teisingai?

- Taip
- Ne
- Nežinau

14) Kurie motyvaciniai veiksniai įtakotų Jūsų pasitenkinimą darbu? (galimi keli atsakymų variantai)

- Atlyginimas
- Darbiniai (formalūs) santykiai su bendradarbiais
- Tiesioginis vadovas
- Darbo sąlygos
- Skatinimo sistema
- Pagyrimas
- Kilimas pareigose
- Tobulėjimas
- Atliekamas darbas

*Dėkojame už sugaištą laiką*