

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

VILMA JAKUPKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VYSTYMO PERSPEKTYVOS
TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE**

Kaunas 2010

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VILMA JAKUPKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VYSTYMO PERSPEKTYVOS
TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovas: dr.doc. E.V. Bartkus
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įtekimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ SARAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SARAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SARAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBO NAŠUMUI TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. PAGRINDINIAI MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO TEIGINIŲ AIŠKINIMAI	10
1.2. MOTYVACIJOS TEORIJOS IR JOS TIPŲ ANALIZĖ (TURINIO TEORIJOS)	15
1.3. MOTYVACIJOS, PAGRĮSTOS ŽMONIŲ ELGSENA (PROCESO TEORIJOS)	18
1.3. MOTYVAVIMO BŪDAI (PRIEMONĖS) IR VEIKSNIAI (ELGESYS, POREIKIS, ATLYGIS)	21
1.4. ŠIUOLAIKINIS POŽIŪRIS Į MOTYVACIJĄ	26
1.5. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU	28
2. LIETUVOS IR UŽSIENIO ĮMONIŲ PERSONALO MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO DABRU TYRIMŲ ANALIZĖ	34
2.1. PERSONALO MOTYVAVIMO TYRIMAI LIETUVOS IR UŽSIENIO ĮMONĖSE	34
2.2. PERSONALO MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO UŽSIENIO RINKOS TYRIMO ANALIZĖ	34
2.2.1. Darbuotojų motyvacija dabartinės ekonomikos metu	37
2.2.2. Motyvacijos sistemos lygmens tyrinėjimas	39
2.2.3. Europoje taikomos motyvavimo priemonės	41
2.2.4. Baltijos šalyse naudojamų motyvavimo priemonių pranašumai ir skirtumai	43
2.3. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ TOBULĖJIMUI IR KOMPETENCIJOS KĖLIMUI TEORINIS MODELIS	45
3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VYSTYMO PERSPEKTYVOS TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE	46
3.1. TYRIMO METODIKA IR HIPOTEZĖS SUFORMULAVIMAS	46
3.2. UAB „BITĖ GSM“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VYSTYMO PERSPEKTYVŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS	53
IŠVADOS	76
PASIŪLYMAI	78
S U M M A R Y	79
LITERATŪROS ŠALTINIAI	80
PRIEDAI	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ	12
MOTYVACIJOS APIBRĖŽIMAI	12
2 LENTELĖ	22
TIESIOGINIO IR NETIESIOGINIO SKATINIMO PRIEMONĖS	22
3 LENTELĖ	24
SKATINIMO BŪDAI, KURIE PALAIKO IR DIDINA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ	24
4 LENTELĖ	26
D. C. MCCLELLANDAS POREIKIŲ TEORIJA	26
5 LENTELĖ	29
ŽMOGAUS POREIKIAIS PAGRĮSTOS MOTYVACIJOS	29
3 PAV. A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJA (COFFEY R. E., COOK C. E., MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. IRWIN, 1994, P. 162)	30
6 LENTELĖ	31
VEIKSNIAI ĮTAKOJANTYS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU	31
7 LENTELĖ	40
FAKTORIAI LABIAUSIAI ĮTAKOJANTYS PERSONALĄ	40
8 LENTELĖ	40
MOTYVAVIMO FAKTORIŲ REIKŠMINGUMAS	40
9 LENTELĖ	43
LIETUVOJE POPULIARIAUSIA PAPILDOMŲ NAUDŲ RŪŠIS TARP DARBDAVIŲ	43
10 LENTELĖ	43
PAPULIARIOS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS BALTIJOS ŠALYSE	43
11 LENTELĖ	52
NAUDŲ STRUKTŪROS Palyginimas pagrindinėje kompanijoje ir UAB "BITĖ GSM"	52
12 LENTELĖ	53
RESPONDENTŲ DUOMENYS PAGAL AMŽIŲ, LYTĮ, IŠSILAVINIMĄ, ATLYGINIMO DYDĮ	53
13 LENTELĖ	54
PINIGINIŲ SKATINO PRIEMONIŲ EFEKTYVUMAS 10 BALĖJE SISTEMOJE	54

14 LENTELĖ	54
NEPINIGINIŲ SKATINO PREIMONIŲ EFEKTYVUMAS 10 BALĖJE SISTEMOJE	54
14 LENTELĖ	56
SOCIOPSICHOLOGINIŲ BŪDAI MOTYVUOJANTYS DARBUOTOJUS GERIAUSIAI	56
15 LENTELĖ	57
ĮMONĖSE NAUDOJAMOS PINIGINIO SKATINIMO PRIEMONĖS	57
16 LENTELĖ	58
ĮMONĖSE NAUDOJAMOS NEPINIGINIO SKATINIMO PRIEMONĖS	58
17 LENTELĖ	58
ORGANIZACINIAI TEISINIAI BŪDAI NAUDOJAMI ĮMONĖSE	58
18 LENTELĖ	60
SOCIOPSICHOLOGINIAI BŪDAI NAUDOJAMI ĮMONĖSE	60
19 LENTELĖ	60
ĮMONĖSE DAŽNIAUSIAI NAUDOJAMOS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	60
20 LENTELĖ	63
LABIAUSIAI NEPATINKANTYS (DEMOTYVUOJANTYS) VEIKSNIAI DARBE	63
21 LENTELĖ	69
DARBUOTOJŲ POREIKIS ŽINIŲ KELIANT PROFESINĘ KVALIFIKACIJĄ	69
22 LENTELĖ	72
AR DARBUOTOJAI DIRBTŲ GERIAU, JEI ..?	72
23 LENTELĖ	73
VEIKSNIAI ĮTAKOJANTYS DARBUOTOJUS SIEKTI DAUGIAU KOMPETENCIJOS, BEI TOBULĖTI	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 PAV. SUPAPRASTINTAS ELGESIO PER POREIKIUS MODELIS	14
2 PAV. E.LAWLER – L.PORTER MODELIS	19
3 PAV. A. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJA	30
4 PAV. DARBUOTOJŲ SKAIČIAUS AUGIMAS NUO 1995 IKI 2003 METŲ	51
5 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ORGANIZACINIŲ (ADMINISTRACINIŲ, TEISINIŲ) BŪDŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMĄ.....	55
6 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ EFEKTYVUMĄ	61
7 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ EFEKTYVUMĄ	62
8 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ EFEKTYVUMĄ	63
9 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL REALIZAVIMĄ SAVO SUGEBĖJIMŲ ĮM.....	64
10 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL NAUDOJIMASI SAVO ĮGALIOJIMAIS ĮM.....	64
11 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ĮGALIOJIMŲ POREIKĮ DIRBANT ĮMONĖJE.....	65
12 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL KOMPETENCIJOS KĖLIMO PRIEMONES.....	66
13 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL GALIMYBES KELTI KVALIFIKACIJĄ	67
14 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL DAŽNUMĄ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMO.....	68
15 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PIRMENYBĘ DARBUI SU KŪRYBINE IR SPRENDIMŲ LAISVE	70
16 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS ORENTUOJANTIS Į ATLIEKAMO DARBO REZULTATUS.....	70
17 PAV. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PATENKINIMO LYGĮ NAUDOJAMŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮM	71

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvoje ir toliau didėjant nedarbo lygiui ir augant bedarbių skaičiui, daugelyje įmonių pamiřstama apie darbuotojų motyvavimą ir jo svarbą organizacijai. Daug vadovų įsitikinę, kad motyvavimas yra susijęs tik su pinigais, atlyginimo priedais ir socialinėmis garantijomis. Tačiau darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo ir skatinimo priemonės kaip nuolatinis žinių atnaujinimas, gilinimas į pažangiausių idėjų panaudojimą darbe. Žmonės turi būti įtraukti į įmonės veiklą ir būti motyvuoti, suinteresuoti savirealizacijai, saviraiškai, bei nusiteikę tobulėjimui, kompetencijos kėlimui. Motyvavimas – viena iš valdymo funkcijų, ir manau, kad tai viena iš svarbesnių funkcijų, nes vadovas privalo mokėti motyvuoti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti. Kaip žinia, motyvuotas darbuotojas dirba našiau.

Tyrimo problema. Siekiant sukurti motyvacijos sistemą kuri įtakotų darbuotojų našumą, reikia galvoti strategiškai. Daugelis mokslininkų bei praktikų nurodo, kad darbo motyvacija gali padėti numatyti darbuotojų kaitą organizacijoje, pravaikštas, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, lyderiavimą ar darbuotojo psichologinę savijautą (Kleinbeck and Fuhrmann, 2000; Barrick and Mount, 2005). Dėl to Lietuvoje buvo daroma daug tyrimų, siekiant išsiaiškinti šalies organizacijose dirbančių darbuotojų motyvus, skatinančius veikti, buvo kuriamos ir pritaikomos motyvavimo strategijos, stengiantis įvertinti lyties, amžiaus ar organizacijos pobūdžio sąsajas su darbo motyvacija (Marcinkevičiūtė, 2003; Gailiūnaitė, 2004; Valančiūtė, 2005). Deja šiuo metu vadovai apie tai pamiršę ir pagrindinis motyvatorius darbuotojams liko frazė – „Džiaukis, kad iš viso darbą turi“. Daugelis darbo motyvacijos teorijų yra kritikuojamos todėl, kad neatkreipia dėmesio į darbuotojų individualumą ir ieško universalių darbo motyvacijos dėšningumų (Latham and Pinder, 2005). Egzistuoja problema, kai įmonių vadovai nepakankamai motyvuoja darbuotojus arba nemotyvuoja iš viso, tuomet darbuotojams neliėka motyvo siekti rezultatyvumo. Taigi darbe mėginsim iširti ir išsiaiškinti motyvavimo priemones bei jų vystymo perspektyvas.

Darbo objektas – darbuotojų motyvacijos vystymo perspektyvos tarptautinėje organizacijoje.

Darbo tikslas – nustatyti darbuotojų motyvacijos vystymo perspektyvas tarptautinėje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

- Apibūdinti motyvacijos teorijų esmę, išskirti darbuotojų motyvus, ir įvertinti skatinimo metodu privalumus bei trūkumus.

- Išskirti darbuotojų tobulėjimo privalumus ir trūkumus.
- Įvertinti dažniausiai naudojamas ir populiariausias motyvavimo priemonės įmonėse, jų veiksmingumą darbo rezultatams.
- Sukurti teorinį „Darbuotojų motyvacijos vystymosi perspektyvos tarptautinėje organizacijoje“.
- Įvertinti UAB „Bitė GSM“ naudojamas motyvavimo priemones.
- Išryškinti ateities tendencijas bei pasiūlyti kaip pagerinti darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą įmonėje.

Hipotezė:

Esant dabartinei situacijai darbo rinkoje Lietuvoje, darbuotojams pagrindinis ir svarbiausias motyvatorius yra finansinis.

Darbo struktūra.

Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai motyvacijos pagrindai, įvertinami skatinimo metodų privalumai ir trūkumai, išskiriamos motyvavimo priemonės motyvuojančios ir skatinančios tobulėjimą. Apibendrinamos motyvavimo teorijos, kurias svarbu žinoti, nes būtent nuo jų ir susiformavo toks dalykas kaip motyvavimas, kuris gimė iš paties žmogaus ir jo poreikių.

Antroje dalyje remiantis atliktais tyrimais ir gautais rezultatais apžvelgiamos dažniausiai naudojamos ir populiariausios motyvavimo priemonės įmonėse, kiek jos efektyvios motyvuojant darbuotojus siekiant gerinti darbo rezultatus.

Trečioje darbo dalyje įvertinamos tyrimos įmonės motyvavimo priemonės, atskleidžiama UAB „Bitė GSM“ darbuotojų motyvacijos įtaką darbo našumui bei įvertinama darbo pradžioje iškelta hipotezė.

Darbo metodai. Teorinė dalis rašyta naudojant sintezės, analizės ir palyginimo metodus. Praktinėje dalyje naudojamas anketinės apklausos metodas.

Naudoti literatūros šaltiniai. Motyvacijos sąvokos samprata „turininėse teorijose“ motyvacija aiškinama kaip tam tikras elgesio, veiksmų tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai kildinami iš poreikių tai autorius L.W. Porter (1962). C.P. Alderfer (1964) poreikių hierarchijos, analizuojami F. Herzberg (1966) motyvacinė-hygieninė teorija, darbo praturtinimo veiksniai, vidinė ir išorinė motyvacija. Analizuojamos procesinės darbo motyvacijos teorijos V. Vroom, S. Adamas (1964), H. Heckhausen (1980), darbai, kuriuose darbo motyvacija apibrėžiama kaip visuma siekių, susijusių su darbu. Pasitenkinimu darbo vieta, darbo motyvacijoje apibrėžiama pasitenkinimo darbu sąvoka: pasitenkinimas tai laukiamų rezultatų ir jiems priskirtais skirtumais tarp laukiamų ir pasiektų rezultatų Sakalas (2003), B. Neverauskas, J. Rastenis (2001), James A. F.

Stoner, R. Edward Freeman motyvacija (2000). Nagrinėjami moksliniai tyrimai, nustatantys ryšį tarp pasitenkinimo ir pasiekimų analizavo darbo motyvus P.V. Žuravliov (2000), Sigita Danilevičiūtė, Lina Marcinkevičiūtė (2004) ir susiejantys pasitenkinimą ir pasiekimus analizavo E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), A. Donelson, Lukaševičius, Martinkus, Bronislovas (2002) ir t.t. Darbuotojų kompetencijų svarbą organizacijos konkurencingumui nagrinėjo daugelis užsienio autorių Drucker (2000), Dubois (1993), Pearson (1984), Boyatzis (1982) ir kt. Lietuvių autoriai: Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003), Martinkus, Neverauskas, Sakalas (2003) domėjosi kompetencijų modelių kūrimo sritimi ir kt.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Teorinė darbo reikšmė pasireiškia motyvacijos ir kompetencijos teorijų ištyrimo lygmeniu mokslinėje literatūroje, bei jų pritaikymo praktikoje, stengiantis atskleisti svarbią ir mūsų nuomone labai aktualią darbo veiklos problemą t. y. darbuotojų motyvacijos įtaką darbo našumui.

Praktinė darbo reikšmė gauti atsakymą į klausimą „kaip reikia motyvuoti darbuotojus, kad dirbtu su atsidavimu įmonei, gilintusi į pažangiausias idėjas, bei jų panaudojimą darbe. Įvertinti tyriamos įmonės motyvavimo priemonės, bei jų vystymo perspektyvas. Taip pat patvirtinti ar paneigti darbo pradžioje iškeltą hipotezę.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBO NAŠUMUI TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje stengsimės apibūdinti motyvacijos teorijų esmę, analizuojant pagrindinius motyvacijos ir motyvavimo teiginius, motyvacijos teorijas, motyvavimo būdus (priemonės), ir veiksnius (elgesį, poreikį, atlygį), išskiriant darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbo priemones įvertinant skatinimo metodų privalumus bei trūkumus.

1.1. Pagrindiniai motyvacijos ir motyvavimo teiginių aiškinimai

Motyvacija (lot. motus – proto veikimas, minties skrydis, pranc. motif. – skatinamoji priežastis, veikimo pagrindas) psichologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka, motyvų kaitos pagrindu. (Jovaiša, 1993, p.135)

„Valdydami organizaciją, vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija. Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.125)“. „Vadovas turi mokėti naudotis savo dirbančiųjų intelektualiniu ir dvasiniu potencialu. Kiekvienam suteikiama galimybė surasti savo vietą firmoje, idant kiekvienas atskleisdamas savo sugebėjums galėtų realizuoti save įmonės tiksluose“ (Rakauskas, 2004, p.21). Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė (Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė, 2004, p.34).

„Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Tam būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius “ todėl „norint žmones motyvuoti, reikia žinoti jų savybes, kurios savo ruožtu sąlygoja jų poreikius“. „Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, tretieji siekia savirealizacijos, kiti trokšta pripažinimo ir prestižo“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.22). „Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą. Pripažinimas turėtų būti taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti pavieniams žmonėms, grupėms, skyriams ar visai bendrovei už pastangas siekti tos bendrovės ar pramonės šakos tikslų“ (Barczyk, 1999, p. 225).

„Pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas. Kaip A. Donelsonas (1999) teigia, motyvų prasmės nagrinėjime yra svarbiausia asmenybės psichologijos istorinės raidos problema“.

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. (Mikulis, 2007, p. 78)

Motyvas yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas. (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 4)

„**Motyvas** – tai veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu tenkinti savo poreikius“ (Zakarevičius, 2003, p. 134).

„**Motyvas** – tai vidinė paskata, impulsas arba ketinimas, verčiantis žmogų ką nors daryti arba atitinkamai elgtis“ (Tarptautinių žodžių žodynelis, 1999, p. 54).

„**Motyvai** paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.127).

Motyvo sąvoka charakterizuoja organizamo pasirengimą reaguoti į ką nors apibrėžtą. (Felser, 2006, p.24).

Taigi apibendrinant pateiktus apibrėžimus galime daryti išvadą, kad motyvai tai visų pirma veiksniai skatinantys individo elgesį, kuris toje pačioje situacijoje gali būti skirtingas, siekiant užsibrėžtų tikslų, patenkinant poreikius ar reguluoti į ką nors konkretaus, nes tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus individualių poreikių, kurie jį verčia elgtis skirtingai toje pačioje situacijoje.

Poreikiai – sakome, kad žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kažkokį trūkumą. Visus poreikius galima suskirstyti į pirminius ir antrinius. *Pirminiai poreikiai* – tai žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymas, troškulio numalšinimas, miegas ir t.t.), *antriniai* – tai psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir t.t). (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 128)).

P.V. Žuravliov (2000), pastebėjo kad darbo motyvai pasireiškia per:

- priklausymą kolektyvui arba „bandos“ jausmą,
- asmeninį išitvirtinimą, būdingas siekiant karjeros jauniems ir vidutinio amžiaus žmonėms (pagal F.Herzberg šie motyvai yra dominuojantys tarp aukštos kvalifikacijos specialistų);
- savarankiškumą,
- stabilumą (priimtinas veiklos stabilumas),
- naujų žinių gavimą bei prekių įsigijimą ir kt.
- teisingumą
- lenktyniavimą arba konkuravimą.

Motyvacijos sąvoka bendraja prasme reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti kažko siekiant teigia V.Gražulis (2005).

Motyvacija priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre.

Pastebėta, jog darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, kadangi, kaip teigai A.Sakalas (2003), B. Neverauskas, J. Rastenis (2001), tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus.

Kaip teigia autoriai James A. F. Stoner, R.Edward Freeman (2000), motyvacija, kaip savęs ir kitų paskatinimo procesas gyvuoja jau nuo senų laikų. Gilinantis į motyvacijos teorijas bei vadovų naudojamą motyvavimo praktiką reikia suvokti keletą esminių teiginių: 1. Motyvacija visuotinai priimta laikyti geru dalyku. 2. Motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. 3. Vadovai ir teoretikai mano, jog motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. 4. Motyvacija – priemonė, su kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose.

Remiantis pateiktais teiginiais toliau mėginsim apžvelgti autorių išskirtas mintis apie motyvaciją ir nustatyti, kuris iš pateiktų autorių apibrėžimų geriausiai atspindi motyvacijos esmę.

1 lentelė

Motyvacijos apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimai	Poreikiai	Motyvai	Priemonės	Veiksniai
R. Čiutienė, A. Sakalas, B. Neverauskas. (2006, p.105)	Motyvacija kyla priklausomai nuo darbuotojų kompetencijos, darbuotojų mobilumo, darbų sudėtingumo ir atsakomybės, lanksčių darbo grafikų, atlyginimo (diferencijuojant darbuotojus pagal orientaciją į ilgalaikes darbo sutartis ir trumpalaikes) reikalavimai. Akivaizdu, kad darbuotojų interesus lemia nemaža asmeninių, socialinių ir ekonominių veiksnių.		+	+	+
G. Cuendetas (1986, p.8)	Motyvacija – iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius			+	+
Misevičius V. (2001, p.19)	„Motyvavimas – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas		+	+	
P. Jucevičienė Organizacijos elgsena (1996, p.17)	Motyvacijos priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu, teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą		+	+	+
P.Zakarevičius. (2003, p.134)	Motyvacijos elementas yra motyvas. Neapibūdinus jo sampratos, neįmanoma apibūdinti ir motyvacijos sampratos“		+	+	

James A. F. Stone, (2005, p.412).	Darbuotojų motyvavimas gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė			+	+
Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000, p.125)	„Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu“		+		
James A.F.Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr, (2005, p.434).	Motyvacija: vieksniai sukeliantys nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesy			+	+
Robert C. Appleby (2003, p.205)	Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą“	+	+	+	+
A. Rakauskas (2004, p.38)	Motyvavimas – viena iš valdymo funkcijų, ir manau, kad tai viena iš svarbesnių funkcijų, nes vadovas privalo mokėti motyvuoti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti.			+	
Laužikas (1981, p.57)	Motyvas – įvairūs vidiniai ir išoriniai individo aktyvumo išgyvenimai, daugiau ar mažiau įsisąmoninti skatuliai				+
Gibson, Ivacevich, Donnelly, (1998, p.89).	Motyvacija – skatulus, verčiantis individą veikti tam tikru būdu.				+
Robbins, (2003, p.115p)	Motyvacija – noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. (Poreikis – fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai atrodo patrauklūs)	+	+	+	
Robbins, Koulter, (2002, p.205)	Motyvacija – darbuotojo pasiryžimas dėti tam tikras pastangas organizacijos tikslų pasiekimui ir tuo pačiu patenkinant konkrečius savo poreikius		+	+	
Vladimiras Gražulis (2005, p.74)	Motyvacija – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumus.	+	+		
S.P.Robbins (2007,p.39)	Motyvacija – tai ryšys tarp darbuotojų pastangų ir atlikto darbo įvertinimo, tarp atlikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir/ arba tarp jų gaunamo ir trokštamo atlygio.	+	+		+
T.Deborah (2005,p.165)	Motyvacija psichologijoje – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas.		+		+
Jewel (1998, p.310)	Motyvacija – daugybės faktorių visuma, kurie nulemia, nukreipia ir palaiko pastangas, kurių reikia elgsenos aktams atlikti		+	+	+

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taigi apžvelgus visus apibėžimus galime padaryti savo išvadą, kad motyvacija – tai priemonių visuma sąlygojančių elgesį orientuotą į pokyčius, siekiant mobilumo, kompetencijos, sudėtingumo, atsakomybės sąlygojančius pasitenkinimą darbu.

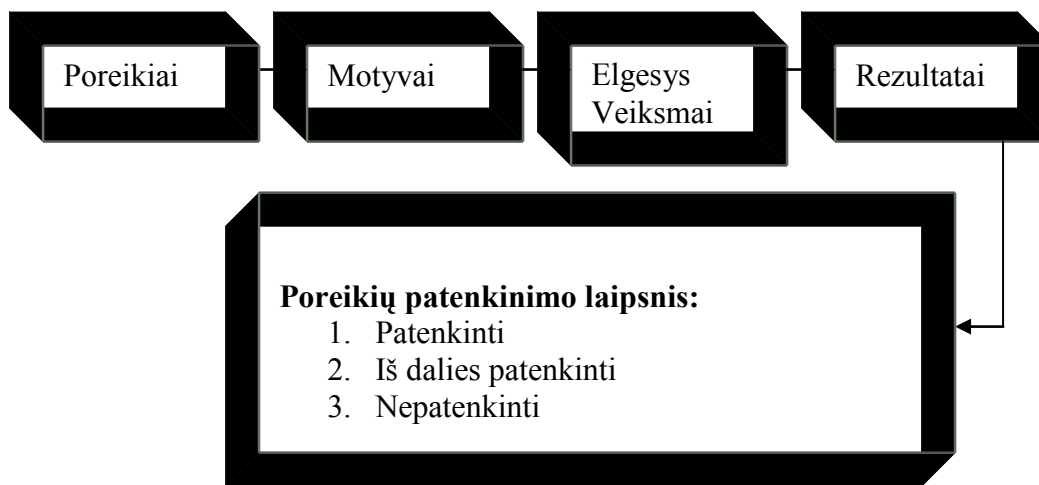
Motyvacijos veiksniai – saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Senovėje buvo sakoma „galima vesti arklį prie vandens, bet nepriversite jį atsigerti, jis gers tik tada, kada bus ištroškęs – panašiai yra ir su žmonėmis. Jie darys tai ką nori daryti, nebent bus motyvuoti tai daryti (*Employee motivation: Theory and practice*). Motyvaciją galima apibūdinti paprastai: tai kyla iš

vidaus ir negali būti įtakojama (verčiama daryti) iš išorės. Motyvacija kyla iš noro daryti kažką, savo laisva valia. (*Motivation Secrets*).

Remiantys veiksniai: pinigai, sąlygos, darbo įrankiai, saugumas, patikimumas.

Motyvuojantys veiksniai: pripažinimas, augimas, pasiekimai, atsakomybė ir įgaliojimai. Jei nėra nė vienos veiksmių grupės, darbas tampa nepakeliamas. Jei yra tik remiantieji veiksniai – nepasitenkinimas darbu minimalus. Jei yra tik motyvuojantieji veiksniai – darbuotojas mėgsta darbą, bet negali sau jo leisti. Jei yra abi veiksmių grupės – darbas atneša maksimalų pasitenkinimą.

Darbuotojų motyvavimas – tai priemonė nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį (Stone, 2005, p. 412). Dubino (2003) nuomone, motyvacija tai „kažkas kas pastūmėja žmogų veikti ir stūmėja ištiesai, jei jau veikla prasideda“ (žiūr. 1 pav.)



Šaltinis: SAKALAS, A.(2000). Supaprastintas elgesio per poreikius modelis, p. 58

1 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

Šis motyvacijos modelis neparodo, kaip darbuotojai elgsis atsiradus tam tikriems poreikiams, o nurodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslus. Motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti, t. y. keisti motyvacijos priemones, bei motyvavimo sistemą organizacijoje. Visų motyvacijos modelių taikymo rezultatas turi būti darbuotojo pasitenkinimas ir našus darbas. Pagrindiniai faktoriai įtakojantys motyvaciją: vadovavimas, įmonės tikslai, iššūkiai, atsakomybė, tobulėjimo galimybė teigia autorius Grazier Peter (*Team Motivation* EI Network January, 1998).

Poreikis būti darbe pripažintu pasirodo ne mažiau svarbus nei jo veiklos piniginis įvertinimas, galintis labiau negu pastarieji motyvuoti žmones dirbti geriau.

J. Stoner ir jos bendraminčiai pastebi, kad gilinimasis į šiuolaikinės motyvacijos teorijas rodo, jog darbuotojų motyvacija: laikytina geru dalyku, yra vienas iš veiksmių, lemiančių asmens

veiklos rezultatus, tačiau nėra nuolatinė būseną, bet yra priemonė, kuri padeda vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stoner, James A.F. Freeman, Edward R.; Gilbert, Daniel R. 2001, p. 434-435)

Šiandien organizacijose labai sunku pateikti nors penkis moralinės motyvacijos metodus, kurie būtų naudojami bendrovėje su maksimaliu efektyvumu. Kiekvienas žmogus nori “augti” tiesiogine to žodžio prasme. Kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, išskyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės motyvuoja darbui ir jo našumui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar savirealizacijos poreikis, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis lyderiauti ir kt.

1.2. Motyvacijos teorijos ir jos tipų analizė (turinio teorijos)

Dvidešimtas amžius gali būti pavadintas motyvacijos teorijų amžiumi. To amžiaus viduryje buvo išplėtos A. Maslow, H. Herzberg ir kt. motyvacijos teorijos. (Palidaukaitė, 2008, p. 67)

Jas atskleidžia motyvacijos koncepcijų („koncepcija – pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 87)).

Yra daug motyvacijos teorijų. Kiekviena motyvacijos teorija mėgina apibūdinti, kokie žmonės yra kokie gali tapti. Todėl įprasta sakyti, jog motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį į žmones. Analizuojant šiuolaikinių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos – tikslas suvienyti įmonės darbuotojus ir kaupti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p. 54).

Daugelį šiuolaikinių požiūrių į motyvacijos teoriją bei praktiką skirsto į penkias kategorijas: poreikių patenkinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių) bei tikslų nustatymo teorijos (Gražulis, 2005, p. 14)

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. Taigi, nors nėra viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 108).

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes analizuojančias:

- motyvacijos turinį (poreikius)
- motyvacijos procesą

Motyvacijos turinio teorijos padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdinimas kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Kadangi motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, tai jos taip pat padeda vadovams ir darbuotojams galvoti su organizacijos dinamika teigia autoriai James, A. F. Stoner, R. Edward Freeman (2000)

Proceso teorijų dėmesio centre – žmogus, dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita. Dėl nuolatinio troškimo jausti kai kuriuos poreikius, galima sutikti su nuomone, jog poreikis yra „objektyvi būtinybė, reikalaujanti žmogaus organizmo gyvbingumo palaikymo ir vystimosi bei asmenybės tobulėjimo“ (Lukaševičius, Kazys; Martinkus, Bronislovas, 2002, p. 144)

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos mėgina paaiškinti, kokie yra žmonių poreikiai, ko siekia atskiri individai, kokių veiklos alternatyvų jie norėtų.

Vadinamasis *tradicinis modelis* dažnai siejamas su Frederiko Taylora vardu ir mokslinio valdymo teorija. Vadovai nustatydavo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, o tada skatindavo savo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau darbuotojai pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo. Šio modelio pagrindinis teiginys, kad vadovai darbą išmano geriau už darbininkus, kurie yra paprastai tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien tik pinigais. Šio modelio palikimas – mokėjimas prekybos agentams komisinių pagrindu (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, 2000, p. 436).

Vadinamasis *žmonių santykių modelis* dažnai siejamas su Eltonu Mayo bei jo amžininkais. Mayo ir kiti žmonių santykių tyrinėtojai pastebėjo, kad daugelio užduočių nuobodumas bei pasikartojimas iš tikro sumažina motyvaciją, tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją tvirtina autoriai (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, 2000, p. 437)

Pagal tradicinį modelį manoma, kad darbuotojai turi pripažinti vadovo valdžią, jei jiems mokamos didesnės algos. Pagal žmonių santykių modelį tikimasi, kad darbuotojai pripažins vadovo valdžią, nes vadovas sugeba atsižvelgti į jų nuomonę ir sudaro jiems galimybę daryti įtaką darbinei situacijai. Jeigu žiūrėti į situaciją rinkoje, tai galima drąsiai teigti jog vadovai vergiai atsižvelgia į darbuotojų nuomones, o juo labiau nesudaro sąlygų, kad jie galėtų įtakoti bet kokią situaciją.

Požiūris į darbuotojų skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos faktorius, pavadintas „žmogiškųjų išteklių modeliu“ (D. McGregor, A. Maslow ir kt). *Žmonių išteklių modelis* siejamas su Douglaso McGregoro vardu. Jis kritikavo žmonių išteklių modelį ir teigė, kad tai tik truputį sudėtingesnis požiūris į manipuliavimą pavaldiniais. Jis teigė, kad žmonių santykių modelis, kaip ir tradicinis modelis, supaprastino motyvacijos reiškinį ir visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį, pvz. pinigus ar socialinius santykius teigia autoriai James A. F. Stoner R. Edward Freeman. (2000).

Viena iš McGregoro teorijų teigia, kad darbas yra toks pat natūralus dalykas kaip poilsis ar žaidimai. Pagal teoriją žmonės iš tiesų nori dirbti ir, esant palankioms aplinkybėms, patiria didelį pasitenkinimą darbe. Žmonės sugeba prisiimti atsakomybę, o kartais jos net sąmoningai siekia, dėl organizacijos tikslų pasitelkti savo vaizduotę, sumanumą, išradingumą ir kūrybiškumą. (Gražulis, 2005, p. 35)

D. McGregor nuopelnas, kad jis buvo vienas pirmųjų vadybos teoretikų, pastebėjusių naują istorinę situaciją, ir pradėjusių nagrinėti vadovų valdymo stilių sąsajas su darbuotojų motyvacija. Remiantis minėtu modeliu, vadovų elgesys su pavaldiniais grindžiamas demokratišku valdymo stiliumi. Pagal D. McGregor logiką, galimoms išvadoms daryti apie asmens požiūrį į kitus žmones yra labai svarbu išsiaiškinti šiuos asmens įsitikinimus: a) požiūrį į darbą, b) poreikis naudotis informacija, c) akiračio plėtimas, d) kvalifikacijos tobulinimas, e) gebėjimas gerbti kitus ir kt. (Bakanauskienė, 2002, p.104)

Motyvacija psichologijoje ir etologijoje – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas.

Motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

1. Teorijos, kurios grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja.

2. Teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Jos dar gali būti vadinamos procesinėmis teorijomis. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir atsprendžia žmonių elgesį.

F. Hercbergo motyvacijos teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Teorija paskelbta 1950 m. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Hercbergas pavadino higieniniais, o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui pavadino motyvacijos veiksniais. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.128-129).

Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys. Motyvacijos veiksniai:

1. saviraiška,
2. pažanga,
3. atsakomybė,
4. pripažinimas,
5. sėkmė.

Šių veiksmų požiūriu visus žmonių poreikius galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Tai poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Asmuo gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą pinigų atlyginimą. šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos (higieninių) veiksnių.

2. Dvasiniai poreikiai. Jų patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Motyvacijos veiksniai padeda užtikrinti darbo sėkmę ir tuo pačiu metu įgyvendinti dvasinius poreikius.

F. Hercbergo teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį. Hercbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas. Pasak F. Hercbergo, darbo aplinkos veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Jie tik užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu. Norint sėkmingai pritaikyti F. Hercbergo teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksnių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus. „Hercbergo teigimu, pasitenkinimą suteikiantys veiksniai išplaukia iš vidinio darbo turinio (pvz., pripažinimas ir atsakomybė, prasmė ir iššūkis) – visi šie dalykai patenkina aukštesnius poreikius.

1.3. Motyvacijos, pagrįstos žmonių elgsena (procesų teorijos)

Šios teorijos analizuoja kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairių tikslų įgyvendinimui ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą. Labiausiai žinomos yra lūkesčių ir teisingumo teorijos, kurios analizuoja kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairiems tikslams įgyvendinti.

Lūkesčių teorija

Lūkesčiai – tai pageidaujamojo būsimąjį įvykių ar faktų rezultatų apibūdinimas. Pasak V. Vroomo, jeigu darbuotojas pajus, kad nėra šio ryšio, tai darbo motyvacija susilpnės. Individai linkę veikti tam tikru būdu priklausomai nuo to kokį atlygį jie norėtų gauti, o taip pat nuo šio atlygio patraukumo šiam individui. (Gražulis, 2005, p.135-145)

Lūkesčių teorija – motyvacijos teorija, kurios esmė tai, kad žmonės pasirenka, kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką iš kiekvieno gali laimėti (Скрипченко 2000, p.447). D. Nadleris ir E. Lawleris grindžia vilčių teoriją keturiomis nuostatomis apie elgesį organizacijose (Sakalas, Vanagas 1996, p. 288–291): elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijose; individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi; individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgsenos alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą. Tendencijos

konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkečio, kad šį veiksma lydės konkretus rezultatas ir nuo šio rezultato patrauklumo.

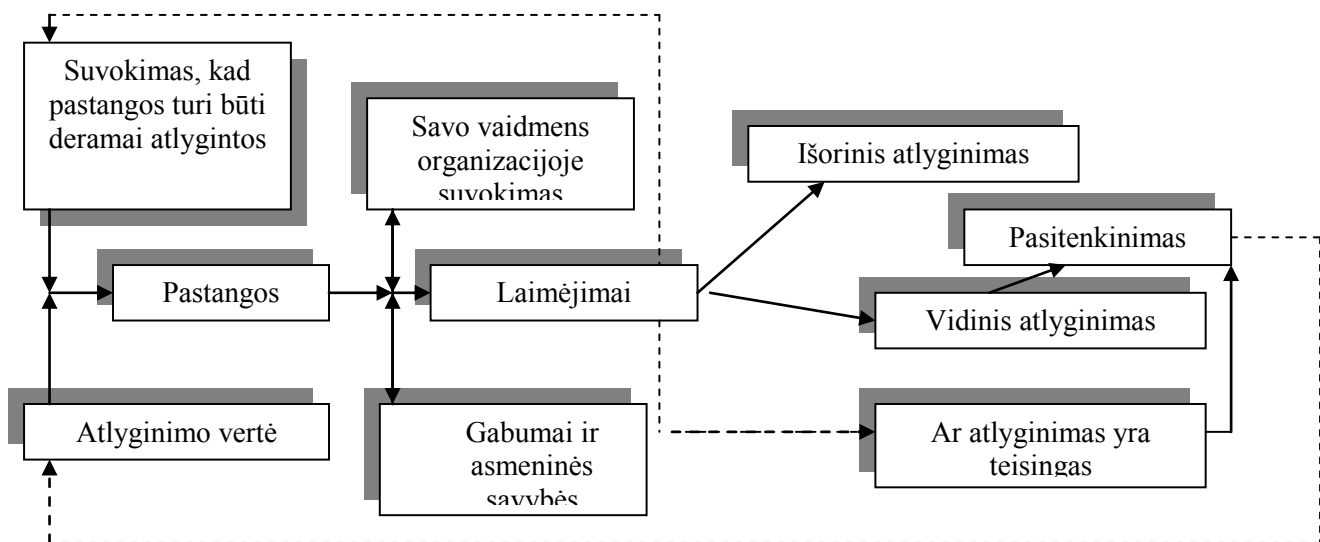
Trys veiksniai: 1. Atlygio patrauklumas, 2. Ryšys tarp veiklos rezultatų ir atlygio, 3. Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų (Bakanauskienė, 2002, p.115)

Taigi galime daryti išvadas kad įvertinant darbuotojo atliktas užduotis, būtina įvertinti jo lūkesčius, atlygis turi atspindėti darbuotojo įdėtas pastangas, bei gautus rezultatus. Tačiau Lūkečių teorija turi trūkumą pernelyg didelis žmogiškosios prigimties racionalumo akcentavimas.

Lūkesčių teorija padeda suprasti, kad individo elgesį organizacijoje sąlygoja daugelis veiksnių, į kuriuos labai svarbu deramai reaguoti. L. V. Porteris ir E. Lavleris išplėtojo V. Vroomo teoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką šie veiksniai: darbuotojo pastangos; gabumai bei darbo sėkmei būtinos savybės; darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas. (V.Gražulis, 2005, p.135)

„L. V. Porteris ir E. Lavleris atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

1. išorinio, t.y premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas ar darbo grupė;
2. vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.44)



Šaltinis: sukūrta autoriaus pagal BARVYDIENĖ, KASIULIS. (2001). Vadovavimo psichologija

2 pav. E.Lawler – L.Porter modelis

Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.110). Neretai atlikę tam tikrą užduotį ir pranešę apie tai vadovui viduje jaučiame jausmų antplūdį, o tai ir yra mūsų pasitenkinimas atliktu darbu, kuris padvigubėja išgirdus žodinių pagirimą. O tai yra motyvatorius atlikti užduotis dar geriau, kas sąlygoja geresnį darbo našumą.

Teisingumo teorija

Ji paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato santykį tarp įdėtų pastangų ir atlygio, o po to jį sugretina su kitų žmonių atlygiu.(Gražulis, 2005, p.75)

Teisingumo teorija siejama su profesoriumi B. F. Skinneriu ir rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šį procesą galima pavaizduoti taip:



Darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (savo indėlį), ir tai, ką gauna (savo atlygį), vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykius. (J.S.Adamas). Atlygis turi būti praporingas pastangoms.

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: tol, kol darbuotojai nebus tikri, kad darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Mano nuomone, todėl organizacijų vadovai norėdami apsisaugoti nuo nereikalingų palyginimų, „kas kiek gauna“, darbo sutartyse įtraukia tokį punktą, kaip draudimas aptarinėti gaunamą atlyginimą su kolegomis. Apibendrinant teoriją reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta:

1. Individualios darbuotojų savybės – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai.
2. Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė.
3. Organizacijos ypatybės – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

Motyvacijos teorijos – turinio ir proceso – siekia paaškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Turinio teorijos parodo, kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu. Proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys,

kurią sąlygoja jų lūkesčiai, bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką (tai svarbu ieškant, išlaikant ir mokant darbuotojus), geriau mokosi, yra efektyvesni, profesionaliau ir našiau dirba, kas yra labai svarbu bet kokiai siekiančiai pelno organizacijai.

1.3. Motyvavimo būdai (priemonės) ir veiksniai (elgesys, poreikis, atlygis)

Personalas yra svarbus organizacijai, kadangi būtent darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, didinantis organizacijos vertę rinkoje. Tačiau, kad tai būtų įmonių vadovai turi laikytis ir tam tikrų rekomendacijų: daug dėmesio skirti tinkamų žmonių verbavimui ir ugdymui, skatinti užverbuotus žmones panaudoti sėkmei reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius ir požiūrius, reikalauti visus darbus atlikti siekiant aukščiausios kokybės ir už gerai atliktą darbą tinkamai atlyginti. (Mikulienė 2000, p. 287)

Organizacijos vadovų (savininkų) tikslas – paveikti, kad kiekvienas dirbantis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad tikslai sutaptų, kad dirbančiojo ir organizacijos išlikimas būtų tarpiai susietas ir, kad darbuotojas jaustų moralinį – dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijos ir savo naudai, matytų savo ir kitų šeimos narių laimingą ateitį ir tikėtų, kad organizacija, kurioje jis dirba, nuolat klestės, bus gerai vertinama visuomenėje ir patenkins proto ribose materialinius žmogaus poreikius. (Kumpikaitė, 2000, p. 22)

Akivaizdu, kad bet kuri sistema, taip pat ir motyvacijos sistema, rengiama ir diegiama kaip bendros organizacijos strategijos dalis. Principinis dalykas: mes motyvuojuame žmones ne taip, kaip mums reikia, o taip, kaip žmonės patys nori. Nustačius, kurio tipo darbuotojų bendrovėje daugiausia, galima paruošti rekomendacijų, kaip sukurti optimaliausias sąlygas, kuriomis žmonės dirbs našiausiai (skirtingi darbuotojai įvairiai vertina valdžią, autoritetą, pinigus, stabilumą, pripažinimą, patvirtintas procedūras, savo *status-quo* ir t.t.). Analogiškai galime įvertinti, kiek esamos sąlygos nemotyvuoja.

Kiekviena įmonė yra nuolat besikeičiančio pasaulio dalis. Įmonių veiklai didelę įtaką daro įvairūs ekonominiai, politiniai, teisiniai, visuomeniniai, techniniai, sociokultūriniai, etiniai, ekologiniai ir kiti išorės aplinkos veiksniai, kurių pačios organizacijos pakeisti negali, tačiau į kuriuos privalo atsižvelgti. Šiandieninių organizacijų veiklos sąlygos įtakoja jų vadybą, ryšius, tvarką ir tradicijas ir žinoma, personalo vaidmens reikšmingumo didėjimą (Dessler, 2001, p. 22).

Motyvuojantys veiksniai (dar kitaip vadinami „motyvatoriai“) skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.).

Motyvatoriai gali būti teigiami (vertingas tikslas, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti) ir neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės). Neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o teigiamu veiksmu poveikis visuomet yra stipresnis. Motyvuojančiu veiksmu ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti. (Palidauskaitė, 2008, p. 47)

Dažnai skiriama vidinė ir išorinė motyvacija Rainey, H. G, (2003)

Vidinė motyvacija:

1. darbo turinys,
2. veiklos laisvė,
3. darbo įvairovė,
4. tobulėjimo galimybės.

Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis: atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija ir nematerialinėmis paskatomis.

Nematerialios paskatos dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.).(Palidauskaitė, 2008)

Motyvai išlieka vien prielaidomis ir negali susiformuoti iki tol, kol vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“, nepradeda daryti poveikio (įtakos) darbuotojų elgesiui. Tam galim naudoti materialinio (tiesioginio ir netiesioginio), bei moralinio skatinimo priemones pateikiame 2 lentelėje.

2 lentelė

Tiesioginio ir netiesioginio skatinimo priemonės

Tiesioginio materialinio skatinimo priemonės		Netiesioginio materialinio skatinimo priemonės	
<i>Skatinimo forma</i>	<i>Motyvavimo priemonė</i>	<i>Skatinimo forma</i>	<i>Motyvavimo priemonė</i>
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis darbo apmokėjimas, atlyginimas	Išlaidų transportui apmokėjimas	Išlaidų transportui į darą ir atgal padengimas
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos už višvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbą poilsio ir švenčių dienomis	Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įm., subsidijų skyrimas maitinimui
Vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno	Metinė, pusmetinė, švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, aktyvumą.	Stipendijų fondai	Išlaidų subsidijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Dalyvavimas įm pelno paskirstyme	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis	Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamos iš dalies apmokamo darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas

Dalyvavimas įm. akcinio kapitalo paskirstyme	Dividentų gavimas už organizacijos akcijas.	Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visišką arba dalinį apmokėjimą
Nematerialus (moralinis) skatinimas			
<i>Skatinimo forma</i>		<i>Motyvacinio priemonė</i>	
Užimtumo laiko reguliavimas		Papildomų išėjimų dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.	
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas		Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, komandiruotės ir t.t.	
Pripažinimo priemonių programa		Garbės vardų skyrimas, padėkos raštai, apdovanojimai, padėkos raštai, nuotraukos įm. internetinėje svetainėje ir t.t.	
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos		Dalyvavimas organizacijos surengtose ekskursijose, šventėse, renginiuose, bilietai į spektaklio premjerą, sporto klubą, poilsio namus, nuolaidos paslaugų salonuose.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus rementis V.Gražuliu.,2005, „Motyvacijos pasaulio supratimo keliai ir klyksniai“

Darbdaviai, pasiūlę savo darbuotojams ilgalaikes finansines investicijas, užsitikrina didesnę jų lojalumą. Žmogus ne taip lengvai nuspręs atsisveikinti su darbovieta, kuri jam kaupia papildomą pensiją ar moka sveikatos bei gyvybės draudimo įmokas. Pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai vyksta gerai, o darbuotojų poreikiai yra tenkinami. Visa tai teigiamai veikia ir verslo veiklos rodiklius. Darbuotojų nepasitenkinimas darbu įmonėje sukelia neigiamų pasekmių:

1. didėja personalo kaita,
2. pravaikštos,
3. blogėja darbo organizavimas ir kt.

Pasitenkinimas darbu susijęs su:

1. darbuotojų amžiumi,
2. įmonės dydžiu,
3. darbo sąlygomis,
4. skatinimu ir kt, teigia B. Martinkus (2003).

J.Paškevičiūtės išsakyta nuomonei apie laikiną darbo užmokesčio motyvacinę poveikį, antrina ir žurnalistė K.Whitehorn: „Dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis, tačiau pinigai žmonėms svarbu tik iki tam tikro laipsnio. Kur kas veiksmingesne ir svarbesne paskata yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas“ (Žaptorius, 2007, p.113). Iš savo, kaip darbuotojo pozicijos galiu pasakyti, kad esant

sunkmečiu negaliu visiškai sutikti su K.Whitehorn požiūriu. Mano nuomone dabartiniame pasaulyje pinigai valdo daugumą gyvenimo sferų, todėl jie buvo ir manau bus pagrindiniu norimu žmonių motyvatoriumi.

Darbo kodekso 233 straipsnis “Darbdavio taikomi paskatinimai” teigia, kad “už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)”. (Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 233 straipsnis)

Skatinant darbuotojus verta prisiminti, kad žmogui svarbu ne tik pinigai. Pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, laisvas penktadienis – visa tai yra puikūs skatinimo būdai, ypač jei jie taikomi atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu, plačiau pateikiama 3 lentelėje naudojantis straipstraipsniais: Aženeckaitė Goda „Kas nužudė darbuotojų lojalumą?“, „Reklamos ir marketingo idėjos“ 2006 ir Mažos algos – ką daryti?

3 lentelė

Skatinimo būdai, kurie palaiko ir didina darbuotojų motyvaciją

Skatinimo būdai	Poveikis darbuotojo motyvavimui	Naudojamų būdų veiksmingumas
Individualizotas skatinimas	Orentuotas į darbuotojo poreikius, darbo rezultatus	rodant išskirtinį dėmesį jaučiasi vertingu organizacijai asmeniui; pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes skatinamas, kad darbą atliko geriau nei kiti.
Dalyvavimas	Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais	darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas; dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų; darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas suvokia savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.
Laimėjimo jausmo palaikymas	Suvokimas, kad tikslas, kurio siekia, yra jam svarbus.	žmogus aiškiai suvokdamas tikslą gali: planuoti, kaip tą tikslą pasiekti; įgyvendinti savo planą; kontroliuoti rezultatus. Pateikiant darbuotojui sudėtingesnių užduočių, suteikiama daugiau atsakomybės, taip parodomas pasitikėjimas darbuotoju, jo sumanumu, gebėjimu atlikti sudėtingas užduotis, skatinamas darbuotojo entuziazmas, dingsta nuobodulys.
Grižtamasis ryšys	informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus	leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas; teigiama informacija suteikia pasitikėjimo, laimėjimo jausmą, neigiama (tačiau tinkamai pateikta) informacija skatina taisyti klaidas, tobulinti savo veiklą.
Adekvatus darbo krūvis	Darbas gali būti malonus ir keliantis	jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaai pervargs, persitempusio žmogaus

	entuziazmą,	darbas, nebus efektyvus, kenkia sveikatai.
Tobulinimosi seminarai	būdas pakelti darbuotojų motyvaciją, ir padėti darbuotojams tobulėti	veiksmingas tik tuo atveju, jei mokymų tema yra aktuali ir domina ne tik vadovus, bet ir pačius darbuotojus; pristatydami temas leiskit darbuojams pasirinkti, taip darbuotojai įsipareigoja išmokti kuo daugiau, tuomet seminaras tampa efektyvesnis.
„Išperkamoji investicija“ į tobulinimąsi	Daugelis įmonių skelbiasi, jog investuoja į darbuotojų tobulinimą.	darbo sutartyse dažnai numatoma sąlyga, kad, per tam tikrą laikotarpį darbuotojas jei išeis iš įmonės, turės sumokėti už darbdavio investiciją arba bent padengti jos likutinę vertę; įmonė iš tikrųjų investuoja ne į darbuotoją ir jo gerovę, bet į savo veiklos tobulinimą.
Įvertinimo sistema	Daugumoje įmonių darbuotojai gauna tam tikras pinigines ar kitokio pobūdžio premijas,	darbuotojai turi žinoti bent bendrus kriterijus, už ką jie yra vertinami ir už ką apdovanojami; didelėse organizacijose turėtų būti patvirtintas formalus dokumentas, kuriame būtų nustatyti kiekvieno darbuotojo pasiekimai ir jų vertinimas.
Atlygis	Iki tam tikro lygio keliamas darbo užmokestis motyvuoja	norint skirti motyvuojantį atlyginimą, išsiaiškinkite, kas iš tiesų motyvuoja, kiek svarbus šiam žmogui piniginis atlygis, kokio atlygio jis tikisi ir pan; su atlygiu susijusios problemos yra viena iš darbuotojų kaitos priežasčių.
Kaupiamasis draudimas	apdraudžia darbuotojus neprivalomuoju kaupiamuoju draudimu	prieš priimant tokį sprendimą, būtų galima sudaryti tų darbuotojų, kuriems toks draudimas aktualus, sąrašą, sugaišite porą dienų, tačiau ir vieni, ir kiti bus Jums dėkingi. O tai ir yra lojalumo pagrindas.
Vakarėliai	Išsiaiškinkite, koku metu organizuojami vakarėliai yra priimtinausi	jei darbuotojai jų ne itin pageidauja, ieškokite kitų būdų, galima organizuoti komandos formavimo mokymus ar mažiau formalius susirinkimus su kava ir saldumynais. Tai padės pasiekti to paties efekto, kokio tikimasi organizuojant vakarėlius, papildomai neapsunkinant darbuotojų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Marcinkevičiūte L. 2003, „Darbuotojų motyvavimo modeliai“

Darbuotojų motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksmų rinkinys, kurį sunku valdyti kaip vientisą visumą. Kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį. Tačiau motyvacija yra svarbi tuo, kad gali paskatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus (Mikulis, 2007, p.79).

Motyvacijos trūkumas yra viena pagrindinių darbuotojų nelojalumo ir nepasitenkinimo darbu priežasčių. Todėl pastebimas darbdavių domėjimasis ilgalaikėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis, bei efektyvių motyvacijos sistemų sukūrimu.

1.4. Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją

Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją skirstomas į proceso ir turinio teorijas. Poreikių turinio teorijos kūrėjas D. C. McClellandas peržvelgė įvairias skirtingų autorių siūlomas poreikių klasifikacijas ir nutarė, kad svarbiausiais poreikiais iš viso pateikiamo sąrašo gali būti taikomi trys. Remdamasis savo ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, McClellandas teigia, kad daugumai žmonių būdingi visų šių trijų poreikių rūšių deriniai. Kai kuriems jų vienas iš poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikšti silpniau. Bet kuris poreikių derinys vienaip ar kitaip veikia elgesį, darbo ar vadovavimo stilių. Aptarsime kiekvieną poreikių trikampio grandį atskirai. (4 lentelė)

4 lentelė

D. C. McClellandas poreikių teorija.

Pasireiškimas	Specifiniai bruožai	Svarbūs dalykai	Motyvacija
<i>Poreikis ir apibūdinimas</i>			
Valdžios poreikis – tai siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms			
priversti kitus žmones veikti taip, kaip neverčiami jie galbūt ir nesielgtų. Šis poreikis gali būtų dviejų rūšių – asmeninės valdžios (nori vadovauti kitiems) institucinės valdžios (stengiasi sutelkti aplinkinių veiklą siekiant bendrą organizacijos tikslų). Stiprus valdžios poreikis užtikrins ryžtingą darbo etikos laikymąsi ir lojalumą organizacijai.	stengiais padėti ir skatinti aplinkinius, žino ir pasveria savo įtaką kolektyve, bendraujantys su kitais, atviri ir įtikinaty.	darbuotojai naudingi organizacijai, geba sutelkti kolegas siekti organizacijos tikslų, gebėjimai įtikinti ir patraukti suteikia bei užtikrina lyderio statusą. Kolektyve svarbiausia – prieš ką nors darant visuomet pasverti galimą riziką.	galimybė dalyvauti ir priimti svarbiausius organizacijos tikslus, sprendimus, įvertinimas aplinkiniams matomais būdais, rūpinimasi nuolatine karjerą ir t.t. Būdingas stiprus teisingumo jausmas mano, kad sunkus darbas ir pasiaukojimas turi būti įvertinti – tai svarbiausia motyvuojant tokius darbuotojus. Sudarę galimybę patenkinti šį poreikį, turėsite puikų ir lojalų darbuotoją. Dėl organizacijos tikslų toks darbuotojas linkęs paaukoti asmeninius interesus.
<i>Poreikis ir apibūdinimas</i>			
Laimėjimų poreikis – tai pasitenkinimas procesu, kuris leidžia kurti sėkmingą darbo pabaigą			

<p>įgyvendinti tikslus, tokius kaip iššūkis, ir atlikti darbą pagal savo veiklos tobulumo standartus, atsižvelgiant į savo įgūdžius ir gabumus – tokius, kuriuos laiko laimėjimu. Stiprus laimėjimų poreikis būdingas antrepneriams – verslininkams, kurie versle diegia naujoves, prisiimdami galimą psichologinę, finansinę ar socialinę riziką, ir už tai gauna piniginę naudą bei jaučia asmeninį pasitenkinimą.</p>	<p>pagrindiniai elgesio ir mąstymo bruožai. Inicatyva prisiimant asmeninę atsakomybę už problemų sprendimą aplinkybėmis, kai rezultatai priklauso nuo jo sugebėjimų ir pastangų. Polinkis imtis pamatuotos rizikos nustatant tikslus. Konkretaus, tiesioginio ir neatidėliotino grįžtamojo ryšio poreikis.</p>	<p>mieliau dirba vieni, orientuojasi į rezultatus, lygina esamus laimėjimus su ankstesniais, kelia aukštesnius tikslus, visuomet ieško naujovių padedančių siekti geresnių darbo rezultatų. Darbuotojas paprastai būna lyderis, nes nuolat skatinamas to poreikio tobulėja, ieško naujų iššūkių ir juos įveikia.</p>	<p>galimybė individualiai tobulėti, pasiektų rezultatų įvertinimas, o pateikimas, didesnės atsakomybės pasirinkimo teisės suteikimas ir kt. svarbiausia – užtikrinti, kad sutaptų asmeniniai ir organizacijos tikslai, nes toks žmogus padarys viską, kad pasiektų savuosius. Tik tuomet, kai jie sutaps su įmonės tikslais, organizacijai bus naudinga tokio darbuotojo veikla. Nuolatinis naujovių siekis, savo veiklos metodų efektyvumo didinimas užtikrina nepertraukiamą efektyvų darbą. Toks žmogus, pasiekęs vieną tikslą, priims naujus iššūkius ir sieks naujo tikslo lygiai taip pat entuziastingai.</p>
--	--	--	---

Poreikis ir apibūdinimas

Narystės poreikis – tai draugiškų santykių su aplinkiniais palaikymas

<p>apibūdinamas kaip siekis kurti bei išlaikyti šiltus ir draugiškus santykius su aplinkiniais. turintys stiprų narystės poreikį, mėgsta visur dalyvauti, sukurti tarp žmonių. Jie užtikrina gerą organizacijos mikroklimatą, puikiai valdo konfliktines situacijas ir rūpinasi aplinkiniais,</p>	<p>nuolat siekia asmeninio pripažinimo, kuria lojalius santykius ir užtikrina informacijos mainus, sklandžiai sprendžia konfliktus, atsidavęs organizacijai.</p>	<p>Stiprus narystės poreikis kenkia vadovo objektyvumui, nes verčia elgtis taip, kad žmogų priimtų ir mėgtų aplinkiniai. Tai gali daryti įtaką vadovo priimamiems sprendimams. Šiems darbuotojams verta sukurti tokią darbinę aplinką, kad jų narystės poreikis būtų sėkmingai tenkinamas.</p>	<p>galimybė dalyvauti pasitarimuose ir renginiuose, paskatinimas už sėkmingą veiklą. Kuriant tinkamas darbo sąlygas ir skatinant tokius darbuotojus svarbiausia nepamiršti, kiek daug jiems reiškia aplinkinių nuomonė, prisiminimas, kad pagyrimas turi būti viešas, o papeikimas – asmeniškasis, šiuo atveju yra aukso vertės. Darbuotojas, turintis stiprų narystės poreikį, atsilygindamas už skatinimo pastangas garantuos puikų organizacijos mikroklimatą, nekonfliktišką kolektyvą ir puikų komandinį darbą.</p>
---	--	--	--

pasiekia tai ne grasinimais, prievarta, o pozityviais metodais.			
---	--	--	--

Šaltinis: sukurta autoriaus rementis Duobienė J. Poreikių trikampis. Vadovo pasaulis, 2005 m. Nr.1 ir V.Gražulio, 2005, "Motyvacijos pasaulio suvokimo keliai ir klyskelai".

Dauguma žmonių pasižymi tam tikru šių poreikių trikampio deriniu. Stebėdami darbuotojus galite nesunkiai išskirti dominuojančius požymius ir pagal juos parinkti skatinimo priemones. Kuo tiksliau šios priemonės bus parinktos ir kuo nuosekliau taikomos, tuo efektyviau šie žmonės dirbs tvirtina autorė Duobienė J. (Poreikių trikampis. Vadovo pasaulis, 2005 m. Nr.1).

1.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Kai konkurencija darbo rinkoje tokia įtempta, iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog kiekvienas dirbantis žmogus jau yra laimingas – jis turi pastovų pajamų šaltinį. Taip manantys vadovai anksčiau ar vėliau susiduria su problema: alga mokama laiku, ji vis auga, dar pridedamos įvairios premijos, o darbuotojai kaip nepatenkinti, taip nepatenkinti – į darbą eina nenoriai, dirba vangiai, atlieka tik tai, ko iš jų reikalaujama, patys nerodydami jokios iniciatyvos, o atmosfera biure niūri ar net įtempta. „Kažkas čia ne taip,“ – suka galvą vadovas. Ir tikrai ne taip, nes dar praeito amžiaus pradžioje psichologai įrodė: žmogus dirba ne vien dėl pinigų teigia Tatjana Šulgienė straipsnyje „Darbuotojų pasitenkinimas darbu“

Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos teorijos. „Poreikiai – tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, girižtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. (Šavareikienė, Dubinas, 2003 p. 27)

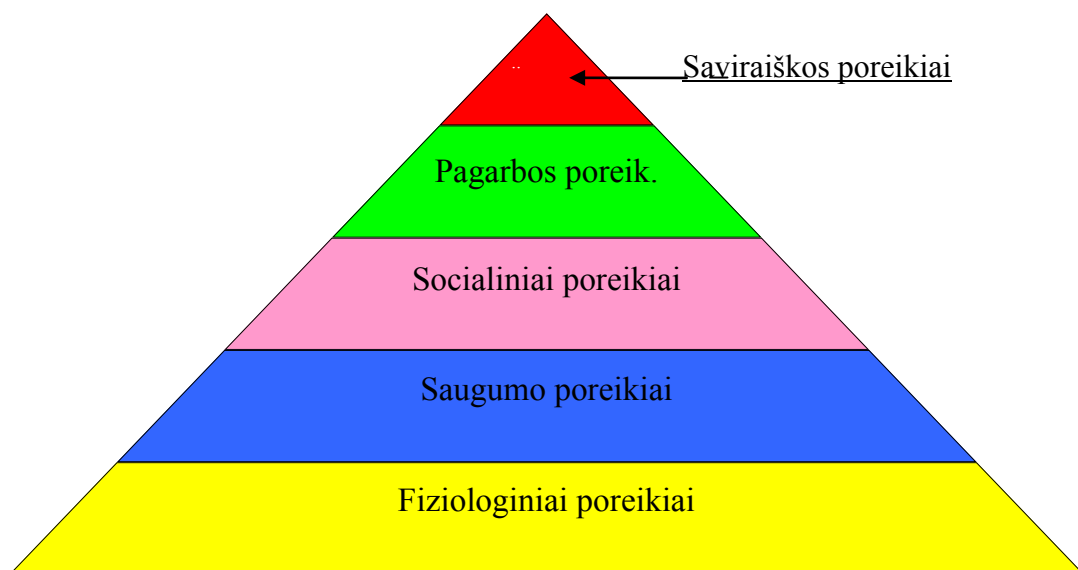
Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos

Žmogaus poreikiai pagrįstos motyvacijos teorijos	Savybės	Poreikiai
Maslow žmogaus poreikių hierarchiją:	darbuotojų poreikius galima susieti pagal tam tikrą hierarchiją. Maslow poreikių teorija davė pradžia žmogaus poreikių teorijos pagerinimui	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fiziologiniai poreikiai: maistas, miegas, rūbai ir t.t. ✓ saugumo poreikiai: pastogė, socialinės garantijos. ✓ meilės ir priklausomybės poreikiai: socialiniai santykiai, artimi ryšiai, palaikymas. ✓ pagarbos ir savigarbos poreikiai: pripažinimas ir įvertinimas, pasitikėjimas savimi. ✓ savirealizacijos poreikis: savojo potencialo realizavimas, savęs kaip asmenybės įprasminimas
Claytonas Alderferis <i>ERG teorija</i>	skiriasi nuo Maslow teorijos. Jis suskirstė visus poreikius tik į 3 kategorijas: valdžios, sėkmės poreikį, pritapti norą. Clayton'as Alderfer'is išvystė egzistencijos – santykių – augimo teoriją	<ul style="list-style-type: none"> ✓ egzistencijos poreikiai (materialiniai ir fiziniai poreikiai) ✓ santykių poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai) augimo poreikiai (savęs kaip asmenybės ugdymas, kūrybiškumas)
Skirtumai:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clayton'as Alderfer'is perdarė Maslow teoriją ir iš penkių poreikių grupių liko tik trys: 2. nustatė, kad patenkindami egzistencijos ir santykių poreikius mes juos darome mažiau svarbiais, tuo tarpu augimo poreikiai darosi augančiai svarbūs kai jie yra patenkinami. 3. Clayton'as Alderfer'is pagrindė, kad mes linkę labiau susikoncentruoti į poreikius kurios galime patenkinti konkrečiais būdais, tik tada pereiname prie labiau abstrakčių pasitenkinimo būdų. Negalėdami patenkinti augimo poreikio, mes susikoncentruosime prie santykių poreikio tenkinimo 	

Šaltinis: sukurta autoriaus rementis Šavareikienė, Dubinas, 2003 „Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos teorijos“

Prisiminkime garsiąją A. Maslow (1954) piramidę (3 pav.), iliustruojančią žmogaus poreikių hierarchiją. Nepatenkinęs žemiausiųjų – fiziologinių ir saugumo – poreikių, žmogus nesirūpina aukštesniaisiais: išalkęs darbuotojas pirmiausia mąsto apie pietų pertrauką, o ne apie ruošiamą ataskaitą. Patenkinus pagrindinius poreikius, iškyla vis nauji, aukštesni poreikiai. Pinigai

užtikrina fizinį komfortą, galų gale – ir socialinį statusą, tačiau tokie dalykai, kaip draugiška darbo atmosfera, profesinis pripažinimas ir pergalės teikiamas malonumas su algos dydžiu tiesiogiai nesusiję.



Šaltinis: Sukūrta autoriaus

3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (Coffey R. E., Cook C. E., Management and organizational behavior. IRWIN, 1994, p. 162)

A. Maslow kartu sutiko, kad žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi t.y. dominuojantys poreikiai. (Ggažulis, 2005, p. 34).

J. Stoner su savo bendraminčiais knygoje „Vadyba“ pažymi, kad yra žmonių, kurie per darbą siekia patenkinti tik pagrindinius poreikius (žemo socialinio statuso žmonės), kitus vilioja galimybė sulaukti pripažinimo ir realizuoti save (Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Daniel, 2001, p. 43). Pastarieji sąmoningai aukoja saugumo poreikius (lakūnai-bandytojai, kosmonautai, narai, alpinistai, sudėtingų triukų akrobatai ir kt.) ir, kad galėtų įgyvendinti savo išskirtinius asmeninius tikslus, jie pasirenka gyvybei pavojingą darbą. Daugumai šių žmonių savirealizacija yra ypatingų paskatų (kompetencijos ir išskirtinumo siekimo) atspindys (Gražulis, 2005, p.35).

Prie netipiško elgesio būdo grupės galima priskirti dar ir tuos žmones, kurie siekdami savirealizacijos, neretai aukoja net fiziologinius poreikius – bohemiško gyvenimo atstovai.

A. Maslow sukurtos poreikių hierarchijos negalima laikyti universaliu motyvacijos proceso paaiškinimu (Hofstede, Geert, 1980, p. 42-63). A. Maslow išvada, kad „žmogaus elgesį labiausiai

skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Kiekvienas dirbantysis turi įairius poreikius, kuriuos jis siekia patenkinti. Dirbantysis pirmiausia motyvuotas poreikiais, kurie jam šiuo metu yra svarbiausi. Tam tikrų poreikių patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiai.

Darbuotojo „pirkimas“ – ne tik neefektyvi, bet ir nepelninga strategija. Jei darbuotoją prie organizacijos riša tik pinigai, visuomet bus rizika, kad jis išeis ten, kur mokama dar daugiau. Atlikti tyrimai rodo, jog finansiškai labiau apsimoka turimo kvalifikuoto darbuotojo išlaikymas, nei naujo paieškos ir adaptacija.

Tyrimai taip pat rodo, kad labiau patenkinti darbuotojai: tiki įmonės sėkme, rūpinasi savo darbu kokybe, labiau atsidavę įmonei, rečiau keičia darbovietę ir yra produktyvesni.

Išvardyti rodikliai įmonei neabejotinai naudingi, tad sėkme suinteresuotas vadovas, pasitelkęs personalo vadybininką, turėtų periodiškai vykdyti darbuotojų pasitenkinimo tyrimus ir įvertinti kiekvieną iš šių veiksnių: žiūr. 6 lentelę.

6 lentelė

Veiksniai įtakoiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu

Veiksniai	Pasitenkinimas darbu	Įtaka darbo rezultatyvumui
Darbo vieta	privalo būti patogi, tinkamos darbo sąlygos, aprūpinta būtinomis darbo priemonėmis bendrą biuro švarą, patogų darbo erdvės išdėstymą tinkamai apšviesta, vėdinama, kiek įmanoma izoliuota nuo pašalinių dirgiklių	Darbuotojas praleidžia didžiąją dienos dalį kai žmogus darbo vietoje jaučiasi nepatogiai, jam sunku susikonsultuoti ties atliekama veikla, ypač kūrybiniame darbe (prisiminkime Maslow piramidę).
Saugumas	ne tik apie fizinį saugumą, bet ir socialinį bei psichologinį saugumą. Psichologiniam saugumui užtikrinti taip pat svarbus žinojimas, kad kilus sunkumams, gali tikėtis pagalbos ir supratingumo.	Darbuotojas jaučiasi tvirčiau ir labiau pasitiki savo darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrinamas darbo vieta. Jeigu įmonės atmosfera įtempta, priešiška, netgi konkurencinga, jei darbuotojas kasdien bijo netekti darbo, tai trikdo jo psichologinę pusiausvyrą, mažina darbingumą ir lojalumą.
Santykiai kolektyve	geri darbo santykiai vertinami kaip svarbiausia pasitenkinimo darbu sąlyga. Komunikacijai organizacijoje gerinti rekomenduojami komandą tvirtinantys renginiai, bendros išvykos, šventės, konkursai ir kt.	Tarpusavio sutarimas būtinas ne tik efektyviam komandiniam darbui, bet ir bendrai darbo atmosferai, nemažiau svarbūs darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei vadovas „neprieinamas“, jei jo bijoma, tai taip pat prisideda prie neigiamos darbo atmosferos.
Pagarba ir	Kiekvienas darbuotojas	Už sąžiningai atliktą darbą sulauktas

pripažinimas	nusipelno pagarbos ir tinkamo jo darbo įvertinimo.	sąžiningas pagyrimas – didelis emocinis pastiprinimas kiekvienam darbuotojui. Nuoširdi ir savalaikė padėka (žodžiu ar raštu, privačiai ar viešai) – motyvacijos ir lojalumo garantas.
Įdomus darbas	priimant naują darbuotoją svarbu išsiaiškinti, ar jis tikrai nori šio darbo, ar žino, kokias užduotis teks atlikti ir pan.	Kai darbas teikia malonumą, jis atliekamas noriai ir našiai. Todėl vadovui paranku išlaikyti darbuotojo susidomėjimą darbu, nuolatos keisti užduotis, patikėti vis didesnę atsakomybę ir, žinoma, nepamiršti pastiprinimo.
Galimybė tobulėti.	puiki motyvacija daugeliui, ypač aukštesniojo lygio, darbuotojų. reikėtų turėti daugiau ar mažiau formalizuotą naujų darbuotojų įvedimo į organizaciją sistemą, kuri padėtų jiems ne tik greičiau adaptuotis, bet ir pasiekti didžiausio produktyvumo.	Atsižvelgiant į darbuotojo kompetenciją ir asmenybę, būtina rodyti tam tikrą pasitikėjimą, skirti sudėtingesnes ir svarbesnes užduotis, tokios užduotys skatina tobulėjimą, atsakomybę už savo veiksmus ir svarbos įmonei jausmą. Kelti kvalifikaciją ir mokytis pirmiausia skatina skirtingų užduočių patikėjimas. Tobulėti taip pat padeda įvairūs kursai, komandiruotės ir stažuotės. Protingos investicijos atsiperka su kaupu.
Vienas už visus – visi už vieną	Dažnai žmonės skundžiasi, kad vadovai jų nesupažindina su įmonės planais ir sprendimais, nesuteikia galimybės išsakyti savo nuomonių ir idėjų.	Organizacijos vienybė, dalijimasis informacija, bendros sėkmės atšventimas – visa tai užtikrina, kad darbuotojas jausis visaverčiu organizacijos nariu ir bus jai lojalus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Sakalas, Šilingienė, 2000, Personalo valdymas“.

Taigi A. Maslow teorija paaiškina, kad poreikiai skatina žmogų veikti. Todėl būtina motyvuoti darbuotojus, nes, tenkindami savo poreikius darbe, jie dalyvauja įgyvendinant ir organizacijos tikslus. Pažymėtina, kad laikui bėgant darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir moralinių svertų“ (Stoner F.A., Freeman R.E, Gilbert D.R, 2001, p. 128).

Darome išvadą, kad A. Maslow poreikių hierarchija pakankamai išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau lieka neaiški pačių poreikių kilmė t.y, kaip atsiranda aukštesni poreikiai, juk nekiekvienam būdingi 5 lygiai ir nebūtinai turi būti tokia tvarka išsidėstę, nes kiekvieno žmogaus poreikiai yra labai individualūs. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes, pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nėra numatytas. Maslowo teorija pilnai priimtina ekonomiškam žmogui, bet tikrai netinka idealistui, o tokių mūsų visuomenėje nemažai “(Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 110 – 111).

Išanalizavus motyvacijos teorijas, galima teigti, kad motyvacija yra būdas geram darbingumui pasiekti. Motyvacijos teorijos – turinio ir proceso – siekia paaiškinti, kokių tikslų vedami individai,

kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Turinio teorijos – duoda impulsą elgtis tam tikru būdu, stengiasi atsakyti į klausimą „Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja“, o Proceso teorijomis – skatinamas žmogaus elgesys, kurį sąlygoja jo lūkesčiai. Skirtingai nei turinio, proceso motyvacijos teorijos, stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį.

2. LIETUVOS IR UŽSIENIO ĮMONIŲ PERSONALO MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO DABRU TYRIMŲ ANALIZĖ

Pastaraisiais metais organizacijos skiria vis didesnę dėmesį bei lėšas žmogiškųjų išteklių valdymui: pasitelkdami specialius darbuotojų paieškos ir atrankos metodus, organizuodami įvairių lygių darbuotojų mokymus, diegiamas modernias personalo vertinimo bei darbo apmokėjimo sistemas, rengiami individualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai, kuriamos darbo sąlygų bei darbuotojų buities gerinimo programos.

2.1. Personalo motyvavimo tyrimai Lietuvos ir užsienio įmonėse

JAV atlikti tyrimai įrodė, kad turėti motyvuotus ir lojalius darbuotojus yra ekonomiškai naudinga: kompanijų, turinčių stipriai išsipareigojusius organizacijai darbuotojus metinės pajamos yra 6 proc. aukštesnės. Darbuotojų išsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išsipareigojimas organizacijai apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba, tai asmens savęs tapatinimo su organizacija.

Pasak Jeffrey Moses, motyvuoti darbuotojai yra emociškai nusiteikę toje pačioje įmonėje dirbti ilgą laiką tarpą. Motyvuotiems darbuotojams būdingi trys bruožai:

1. stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais,
2. noras dėti pastangas, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti,
3. ketinimas ilgai dirbti organizacijoje (Moses Jeffrey (2004). *You Can't Have Loyal Customers Without Loyal Employees*).

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį išsipareigojimą organizacijai. Lojalus darbuotojas tikisi, kad ir organizacija bus jam lojali. Lojalumo ir išsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu.

2.2. Personalo motyvavimo ir pasitenkinimo užsienio rinkos tyrimo analizė

Dauguma vadovų jau suprato aukštos darbuotojų motyvacijos, išsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu svarbą siekiant organizacijos tikslų. O šią svarbą sunku pervertinti, nes šiuolaikinių vadybos ekspertų nuomone, būtent organizacijoje dirbantys žmonės yra sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis veiksnys. Galima gana greitai “pavogti” konkurento verslo idėją,

pasistatyti panašią gamyklą, netgi pamėgdžioti ištisą rinkodaros strategiją, tačiau atsidavusios savo kompanijai ir sutelktos tarpusavyje profesionalų komandos sukūrimui prireiks daug daugiau laiko ir pastangų. Norint suburti tokį personalą, kuris yra būtinas įmonės verslo strategijos įgyvendinimui, kryptingai paversti jį tikru konkurenciniu pranašumu, nepakanka vien tam skirti dideles lėšas – reikia turėti aiškia personalo valdymo strategiją ir motyvavimo sistemą bei politiką.

Buvo atlikta apklausa kelių nedidelių ir vidutinių organizacijų siekiant sužinoti kokias ištikrųjų motyvavimo priemones naudoja, bei kokias vysto motyvavimo sistemas norėdami motyvuoti savo personalą. Rezultatas nustebino – 45% vadybininkai negalėjo nieko įvardinti, išskyrus sistemas materialaus stimuliavimo, dar 35% pridūrė kaip pakėlimo priemonę “paaukštinimą pareigose” ir tikrai apytiksliai 20% vadovų pasakė, kad jų kompanijoje naudojamos skatinimo priemonės kaip brangios dovanos, lankstus darbo grafikas, suteikimas laisvos darbo dienos. Ir problema visai ne todėl, kad vadovas nežino apie esamas įvairias motyvavimo priemones – žino, bet aiškintis su esamomis priemonėmis arba nėra laiko ar nėra reikalinga. Pirmiausia mums reikia suprasti ką reikia motyvuoti ir kaip reikia motyvuoti (*Vadimo Nazarenkos straipsnis marketinginis personalo motyvacijos modelis 2007m.*).

Kaip pavyzdį pateiksime mažos įmonės savininko pasisakymą užsiimančia programinės įrangos detaliu parengimu, įmonėje dirba pagrinde jauni žmonės “technikai” studentai, tarnautojų daugumos amžius neviršija 30 metų. Į klausimą, ko reikia, kad būtų efektyviai motyvuoti šie jaunuoliai, vadovas atsakė: “Iš principo reikia visai nedaug leisti jiems atvykti kada jie gali, leisti jiems išvykti kada reikia, ir suteikti galimybes įsisavinti naują techniką – laiku atnaujinti kompiuterius įstaigoje”. Šioje pastaboje pastebėtas yra netradicinis metodas – naudojant savo žinias, žinant tarnautojų reikalavimus, vadovas kuria sąlygas, leidžiančias tiek kiek įmanoma maksimaliai patenkinti šiuos reikalavimus. Reiktų dar pridurti “ir laimi”. (*Vadimo Nazarenkos straipsnis marketinginis personalo motyvacijos modelis 2007m.*).

Taigi kokios priemonės yra labiausiai veiksmingos motyvavimo padidininmui? Šį klausimą užduoda sau ne vienas verslininkas ar įmonės vadovas. Į šį klausimą mums padės atsakyti sekantis tyrimas. (A.Burmistrov, N.Gazenko, su N.Trifiltsevoj Jungtinės akcijos Kompanija „Centras administracinės konsultacijos“ Sprendimas“ bando pateikti tokias tyrimų išvadas Žurnalas „Vadyba personalo“ N7/2002m.)

Tačiau prieinant prie svarbiausio klausimo kokios priemonės yra populiariausios Rusijoje, mes domėjomes kaip jie patys vertina įmonės tarnautojus motyvuojančią sistemą pačiame įmonės viduje. Rezultatas buvo kad 24% apklaustųjų atsakė, kad aukšta motyvacijos sistema, 43% įvertino motyvacijos lygį, kaip žemą, 9% nežinojo ką atsakyti. Likusi dalis respondentų (24 %)iš esmės

nesutiko, kad motyvacija gali būti žema ar aukšta, ir paskelbė, ji arba yra arba jos nėra.. Atitinkamai šios grupės atsakymas buvo – ”Motyvacijos įmonėje nėra”. Apie 59 % apklaustų įmonių tai niekaip nepasireiškia ir tik 41% apklaustųjų atsakė teigiamai 10 % iš jų atsakė, kad naudojama bet nėra efekto ir 5 % kad valdžios imtos veiksmų premonės tik pablogino darbuotojų motyvaciją.

Pats efektyviausias stimuliavimo metodas Rusijos kompanijose buvo įvardintas: atlyginimo susiejimas su atliktais darbo rezultatais, jo padidėjimu tam, kad sutelktų įmonės kolektyvą ir sukūrtu karjeros galimybės profesiniam tarnautojų augimui. Kai kurios kompanijos apmoka tarnautojams sporto klubus, kelialapius, poilsio namus, apdraudžia medicinos draudimu, dovanoja brangias dovanas, ir taip pat suteikia galimybę nemokamai ar duoda nuolaidas naudotis paslaugomis, prekėmis, kurias ta įmonė parduoda. Darbo sąlygų pagerinimas buvo įvardintas pirmoje vietoje organizacijose, kurios užsiima prekyba ir inžineriniais-projektiniais darbais. Žodinis pagyrimas ir įteikimas padėkos naudojimas paprastai, pagal apklaustųjų įvertinimą neatneša tikėtino rezultato.

Į klausimą, kokios tarnautojų motyvacijos didinimo priemonės yra efektyviausios, buvo gauti sekantys rezultatai. Į priekį išėjo premija, darbo užmokesčio dydžio. Antroje vietoje – sukūrimas galimybės karjeros ir profesinio vystymosi, toliau seka darbo sąlygų pagerinimas ir laisvės veiksmų kolektyvui suteikimu. Svarbu, kad populiariausi darbuotojų stimuliavimo metodai sutapo su jų įvertinimu kaip efektyviausias. Taip pat buvo išsakyti pasiūlymai, kad lenktyniavimai dėl geriausio tarnautojo (kandidato) kiekvienoje šakoje – būtų palaikomi apdovanojimo sistemos.

Dėl klausimo, kodėl šitie metodai yra efektyviausi, duoti atsakymai priklausė nuo to, kokioje srityje dirba firma. Organizacijos, dirbančios banko sferoje ir su banko įranga, atsakė, kad papildomų įgaliojimų suteikimas nebus efektyvus stimulus, todėl, kad duotos sferos įpatumas yra, kad visi darbuotojai dirba pagal instrukcijas nurodytas pareigybėse. Taip pat jiems nereikšmingas yra darbo sąlygų pagerinimas. Ir priešingai, prekybos organizacijoms ir įmonėms, atliekančioms montažinius darbus šios sąlygos yra labai aktualios. Klausimas liečiantys atlyginimo dydį aktualus visur ir visada. Aišku kad tai yra pagrindinis ir dažnai vienintelis pajamų šaltinis.

Į klausimą ar būtų naudinga pagerinti skatinimo sistemą, į kurią didžioji dauguma respondentų atsakė teigiamai, dalis suabejojo atsakydami.

Daugelis susimasto apie šį klausimą, kai įmonė susiduria su didelia darbuotojų kaita. Malonu, kad iš 100 apklaustų įmonių viena organizacija apklausos momentu dalyvavusių buvo užsiėmus naujos motyvavimo sistemos diegimu. Motyvavimo sistemos projektavimas kiekvienoje įmonėje vykdomas individualiai, būtinai sąlygoja jos motyvų efektyvumą ir stimulą. Metodai, kuriuos dažniausiai naudoja valdžia, norėdama motyvuoti darbuotojus, dažniausiai laikomi

neefektyviais. Tikėtina šio skirtingumo priežastis, kad įmonėse neatliekamos darbuotojų motyvacijos analizės ir nėra tinkamo motyvavimo pasirinkimo. Dauguma darbuotojų netgi nežino ar jų organizacijoje apskritai yra motyvacijos sistema ar ne. Tokie rezultatai nėra naujiena. Savo, kaip darbuotojo patirtimi galiu teigti, kad daugelyje Lietuvos įmonių darbuotojai nėra supažindinami netgi su įmonės situacija rinkoje arba jos ateities siekiais.

2.2.1. Darbuotojų motyvacija dabartinės ekonomikos metu

Šiuometinė ekonomikos krizė – tai tarsi įmonių ilgaamžiškumo išbandymas, taip pat kompanijos principų išmėginimas: kaip firma elgsis sunkiu ekonominiu metu, ar sugebės ji motyvuoti savo darbuotojus ar sugebės gauti pelną? Kaip motyvuoti darbuotojus sunkiu metu?

Nėra lengva išlaikyti darbuotojų motyvaciją, susikaupimą ir energiją ekonomikos sulėtėjimo metu. „The Wall Street Journal” pateikia konsultavimo firmos „Gallup” tyrimo ištraukas apie darbuotojų produktyvumo išlaikymą:

1. *Bendravimas.* Blogu laikotarpiu organizacijos turi daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvacijai, daugiau bendrauti. Vadovai turėtų aiškiai apibrėžti reikalavimus, kad žmonės žinotų ko iš jų tikimasi.

2. *Lankstumas.* Darbuotojų motyvavimas padeda išlaikyti lankstumą. Šiuo metu visi stengiasi išlikti. Tai įmanoma padaryti tik pasižymint psichologiniu lankstumu. Geriausia, kai darbuotojai nepraranda pozityvumo, net slegiant negatyviai aplinkai.

3. *Ryšiai.* Geri vadovai žino kaip padėti žmonėms atrasti tarpusavio ryšius ir supranta, jog darbuotojams labai svarbu neprarasti draugysčių. Jei tenka atleisti darbuotoją dėl veiklos nutraukimo ar sumažinimo, darbuotojas turi nejausti, jog prarado visus darbe atrastus ryšius.

4. *Stiprybių žinojimas.* Ekonominio sulėtėjimo metu tenka dirbti daugiau naudojant mažiau išteklių, todėl reikia į kiekvieną darbuotoją žvelgti kaip į individualią asmenybę. Jei tenka atleisti keletą darbuotojų, reiktų iš naujo nustatyti žmonių pozicijas. Tai sunku padaryti, nebent gerai išmanomos darbuotojų stiprybės.

5. *Perspektyvos.* Darbuotojams reikia teigti, jog jie yra ateities dalis, taip parodant laukiančias galimybes. O krizė- tai tik laikinas laikotarpis.

6. *Bendra nuotaika.* Jei darbe padažnėja kritika, stresas ir įtampa- galima nieko gero nelaukti. Geri vadovai žino, kad nepaisant visko, reikia išlaikyti gerą atmosferą.

7. *Pripažinimas.* Kartais pamirštama pripažinti darbuotojų rezultatus, nes dėmesys sutelktas vien į silpnųjų šalinimą. Tačiau tokiu metu pripažinimas yra kaip niekada reikšmingas. Tai nieko nekainuoja ir patenkina pagrindinį žmogaus poreikį, todėl dirbama daug produktyviau.

(straipsnis, darbuotojų motyvavimas sunkiu metu, Ringailė 2008-12-10).

Rezultato gavimas priklauso visų pirma nuo politikos, kurią yra pasirinkusi kompanija. Ne tikrai finansinėmis aplinkybėmis bet ir krizės metu, personalo motyvacija yra labai svarbi. Tokiu pereinamuoju laikotarpiu tarnautojai turi būti tikri, kad nepraras darbo ir nepraras darbo užmokesčio. Prieš įmonę iškyla užduotis – neprarasti pagrindinių darbuotojų krizės laikotarpiu, priešingu atveju gali būti dar sunkiau išbristi iš krizės. Pirmoje vietoje į ką įmonė turi atkreipti dėmesį krizės laikotarpiu, tai atvirumas ir sąžiningumas su personalu. Bet kokioje situacijoje aiškumas ir skaidrumas valdžios sprendimuose yra idealus motyvatorius. Jei kompanijai negresia darbuotojų mažinimas, sunkiu įmonei periodu labai svarbu pateikti informaciją darbuotojams, priešingu atveju darbuotojai tik ir galvos apie atleidimą iš darbo. Atsiduriama tarsi užburtame rate: valdžia tyli ir patyliukais atleidinėja darbuotojus – darbuotojai bijo ir vietoj to kad dirbtų ieškosi naujo darbo- produktyvumas krenta – vadovai priversti atleisti dar daugiau darbuotojų. Deja tenka pripažinti, kad Lietuvoje krizės laikotarpiu darbuotojai kaip tik nėra vertinami ir saugomi. Ne kartą teko girdėti vadovų tariamus žodžius: „Nepatinka? Tuomet durys štai ten, gali eiti. Už jų į tavo vietą begalė žmonių laukia.“ Taip nesaugodami darbuotojų vadovai dar labiau pablogina įmonės padėtį ir priartina jos žlugimą, nesuprasdami jog naujo organizacijos nario paieška bei apmokinimas reikalauja daug daugiau lėšų bei laiko.

Reikia būti lojaliems su kompanijos darbuotojais priimant sprendimus, įmonei itin svarbu, kad verslo indikatoriai nekrستų. Tokius rezultatus galima pasiekti tik dėka motyvuoto personalo. Visa kova – tai ne tik mažinimas grynujų išlaidų, taip pat galima peržiūrėti kompanijos struktūrą, optimizuoti ją pašalinus lygiagrečius procesus. Keičiant struktūrą gali atsirasti papildomų darbų, su tuo darbuotojai sutiks jei bus papildomai motyvuojami. Galima panaudoti darbuotojų premijavimą atsižvelgiant į gautus darbo rezultatus užbaigus projektą kompanijos struktūros optimizavimo. Struktūrai pasikeitus, darbuotojams susidarys galimybė gauti kitas pareigas, kurios gali suteikti ir geriau apmokamą darbą.

Kompanijos vadovai turėtų įtraukti darbuotojus vykdant antikrizinę programą. Tokiu būdu pavyktų išspręsti daug problemų: darbuotojai jausis reikalingais ir atitinkamai atsakingi už vykstančius procesus įmoneje, su supratimu priims vadovų sprendimus, taip pat jaus stabilumą ir tikėjimą rytojumi. Kompanija netgi priėmus sprendimą nuimti premijas, sumažinus darbo užmokestį, gali tikėtis darbuotojų supratingumo ir ištikimybės. Taigi ekonominė krizė – tai nekritimo laikotarpis, o kilimo. Tačiau pakyla tie, kurie vadovauja efektyviai, o krenta visi likusieji. (Straipsnis, *Александр Андрианов*, 2007).

Ekonominė krizė padarė didelį poveikį atliekant motyvavimo tyrimus, procese darbo pakeitimo ir paieškos.

Į klausimą, kodėl norite pakeisti darbą? Krizės metu atsirado mažiau nepatenkintų savo pajamomis, nepasitenkinimu darbo užmokesčiu, neoficialiomis pajamomis.

Į klausimą kas jus galėtų sulaikyti pasilikti dirbti įmonėje? Žmonės mažiau ėmė jaudinti pakilimas pareigose, tačiau darbo užmokesčio svarba žymiai išaugo. Pastebimas sekantis reiškinys – darbuotojai norėtų, kad jiems būtų pakeltas atlyginimas, bet bijo rizikuoti savo darbo vieta.

Kai jūs svarstote dėl darbo pasiūlymą, kokios priemonės jums atrodo labiausiai motyvuojančios? Tyrimas parodė, kad žmonėms svarbus faktas yra nauja patirtis, galimybė spręsti svarbius klausimus ir vykdyti įdomias užduotis, kopimas karjeros laiptais. Tačiau piniginis motyvavimas vis dar yra labiausiai motyvuojanti priemonė specialistų, nors lyginant su 2006m, jų reikšmė sumažėjo. 2006m. lygį pasiekė kompanijos reputacija ir pasitikėjimas darbdaviu.

Kokiu procentu jums reiktų pakelti atlyginimą, kad pasiliktumėte darbe? Šis klausimas regis turėtų būti neaktualus krizės laikotarpiu, tuo tarpu jis suteikia tokį vaizdą: jeigu anksčiau darbuotojai kaip motyvacijos priežastį įvardindavo premijas nuo 30-40% ir 100%, tai dabar respondentai sumažino savo lūkesčius iki 10-20% ir 20-30%. Ir tai visiškai suprantama atsižvelgiant į ekonominės krizės laikotarpį, kuomet žmonės džiaugiasi apskritai turėdami darbą.

Svarbu atsiminti, kad tai nepaskutinė krizė ir kad žmonių ištekliai tai visų pirma žmonės, todėl ir atsižvelgti į juos reikia su atsakomybę, pagal įstatymus, ir žmogiškai ar bent jau suteikti pasirinkimo laisvę – sutrumpinti darbo grafiką, administracinę šventę ir t.t.

Per paskutinį tyrimą kurį atliko agentūra „Kelly Services“ buvo nustatyta, kad personalo motyvavimas išaugo dvigubai. Atsiskleidė naujas faktas, kad 6% klientų davė suprasti, kad jiems yra svarbu teisinga motyvacija, kadangi krizės laikotarpiu daugelis kandidatų pasirengę dirbti gaudami bet kokį pasiūlymą, kad tik gauti darbą.

2.2.2. Motyvacijos sistemos lygmens tyrinėjimas

2004m. konsultacinė kompanija „Verslo Grupių analitikas“ atliko tyrimą „Motyvacijos sistemų lygmens tyrinėjimas“ kompanijose. Atlikto tyrimo vieta buvo pasirinkta „Business forum“, kadangi į parodas suvažiuoja aktyvūs rinkos atstovai, vienoje vietoje gali sutikti verslo savininkus ir vadovus įvairių sričių ir eilinius darbuotojus. Tyrimo tikslas buvo: išsiaiškinti ir surinkti informaciją apie motyvavimo priemonės kurias naudoja įmonės. Apklausos dalyviams buvo pasiūlyta pasirinkti

3 faktorius, labiausiai įtakojančius jų įmonės personalą. Į sąrašą buvo įtraukti sekantys plačiausiai paplitę organizacijų pasirinkimo kriterijai, kurie sujungia darbuotoją su kompanija(žiūr.7 lentelę).

7 lentelė

Faktoriai labiausiai įtakoiantys personalą

Įmonės įvaizdis, Aukštas darbo užmokestis lyginant su kitomis įmonėmis	43%	8 asmenys	Galimybė padaryti karjerą Vadovo asmenybė
Įmonės konkurentiškumas rinkoje	16%		Maža personalo kaita
Gaminamos produkcijos kokybė/teikiamos paslaugos	47%		Galimybė save realizuoti

Šaltinis: Verslo Grupių analitikas“ atliko tyrimą „Motyvacijos sistemų lygmens tyrinėjimas“ kompanijose.2004m.

Palyginimui pristatysim diagramos faktorius reikšmingus respondentams esamu momentu iš kurių galima išsirinkti 5 iš pateikto sąrašo pateikiama 8 lentelėje

8 lentelė

Motyvacijos faktorių reikšmingumas

<ul style="list-style-type: none"> Galimybė realizuoti savo žinias ir sugebėjimus Konkurentiškumas įmonės Stabilumas ir patikimumas įmonės Kompanijos išsivystymo lygis Finansinis darbuotojų motyvavimas Galimybė padaryti karjerą, pakilti pareigose Kompensacinis paketas 	26 atstovam (54%),	33 apklaustieji (68%)	<ul style="list-style-type: none"> Kolektyvas, psichologinis klimatas Pagarba iš vadovo pusės Laivas priėjimas prie reikalingos informacijos Bendra komplektacija, darbo vietos patogumas Darbo vieta netoli nuo namų
	(42%),	(46%),	
	28 apklaustieji (58%)	9 apklaustieji (18%),	
	(42%),		
	26 atstovam (54%),	31%	
	(35%),	3 apklaustieji (6%)	
5 apklaustieji (10%),			

Šaltinis: Verslo Grupių analitikas“ atliko tyrimą „Motyvacijos sistemų lygmens tyrinėjimas“ kompanijose.2004m.

Respondentai aukštai įvertino kompanijos reikalavimą darbuotojo į profesionalizmą. Nurodoma, kad dominuojant aukšties reikalavimams į tarnautojų profesionalizmą, tik trečdalis kompanijų atstovauja tinkamoms mokymo programoms, skatina darbuotojus teikti pasiūlymus dėl darbo kokybės pagerinimo, pateikia gįžtamąjį ryšį apie darbo kokybę, užtikrina tinkamą darbo atlygį.

Vidutinį įvertinimo lygį gavo darbuotojų iniciatyvos stimuliavimas, galimybė kopti karjeros laiptais. Daug vidutinio ir žemo įvertinimo sulaukė darbo įrankių kokybė, galimybė pateikti pasiūlymus ir idėjas. Buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, įvertinant

faktą probleminių vietų personalo politikos. Išvados buvo nedžiuginančios: daug reikalaujam iš personalo, o duodam mažai. Beveik 80% apklaustųjų atsakė, kad pastarąjį pusmetį darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ar motyvacijos kompanijo nebuvo. Iš likusiųjų 20% buvo vykoma direktoriaus pastangomis ir įmonės vadovo, ar personalo paslaugomis.

Iš pateiktos informacijos matosi lūžis tarp vadovų ir tarnautojų. Perduodant tradicijas, taisykles ir kitus įmonės elementus neužtenka tik išorinės informacijos. Šios priemonės nesuformuoja prisirišimo prie įmonės ir jos filosofijos supratimo, taigi nuo išorės elementų reikia pereiti prie vidinių (misija, nuostatai, tvarkos). Tai ypatingai yra svarbu nedidelėm kompanijoms, kur kiekvieno darbuotojo darbas įtakoja kolektyvo rezultatus. Pradedant formuoti reikalavimus darbuotojams, reikia peržvelgti priemones, užtikrinančias aukštus rezultatus (apmokymai, informacijos suteikimas, įgaliojimai), mažoms kompanijoms reikėtų suteikti daugiau laisvės saviraiškai ir idėjų įgyvendinimui, neužmiršti gįžtamojo ryšio gavus gerus darbo rezultatus (straipsnis 2008 Дмитрий Рябых).

Šiame tyrime pateikti duomenys gali būti naudingi įmonėms ir įmonių vadovams formuojant personalą, bei jo motyvavimo sistemą. Išsamūs tyrimai padeda atskleisti barjerus trukdančius darbuotojams pilnai atsiduoti darbui, darbuotojų kaitos priežastis.

2.2.3. Europoje taikomos motyvavimo priemonės

Europos darbdaviai netrūkus turės peržiūrėti darbuotojų motyvacijos sistemas. Kaip parodė atliktas tyrimas Vokietijoje, darbuotojai vidurinio ir aukštesnio lygio kompensacinių paketų yra skatinami vis mažiau, o materialiai skatinami – vis daugiau. Esmė būtų – galimybė suderinti karjerą su asmeniniu gyvenimu.

http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=670

Įmonės suteiktas automobilis ir korporacijos sąskaita už mobilų specialistų ir vadybininkų nebevilioja, - tokias išvadas padarė tarptautinės konsultacinės įmonės agentūra Watson Wyatt Heissmann. Įmonei prireikė 5 metų, kad galėtų nustatyti kam įmonės darbuotojai 8500 žmonių atiduoda pirmumo teisę kompensacijai už atliktą darbą. Jie mėgino išsiaiškinti, kas, be mėnesinio atlyginimo, galėtų personalą motyvuoti dirbti su visišku atsidavimu. Buvo pasiūlyta respondentam iš daugelio priemonių įvertinti nuo „nereikšmingas“ iki „labai svarbu“. Tik tai ketvirtis visų apklaustųjų įvardijo korporacijos sąskaita už mobilų.

Paaiškėjo, kad europiečiams yra daug reikšmingesnės priemonės, kaip lankstus darbo grafikas, galimybė tolimesnio mokymosi ir asmeninio tobulėjimo, bei laisvo laiko suteikimas bendravimui su šeima ir draugais. Nemažiau reikšminga daugeliui darbuotojų buvo jaustis

reikšmingu savo darbdaviui: pagal įvertinimą Watson Wyatt Heissmann, daugelis įmonių vis dar į savo darbuotojus žiūri, kaip į pigius ekonominius išteklius. Tuo pačiu demonstruodami savo nepasirengimą kovai už talentus.

Tyrimo pabaigoje respondentams buvo užduotas klausimas ar jie laiko priimtina premijų sistema taikoma jų įmoneje. Daugiau nei pusė darbuotojų buvo nusiteikia kritiškai ir tik 6% išreiškė savo pasitenkinimą.

Nubrėžiant paralelę su rusų realybe, reikia atsiminti poreikių teoriją Abrahama Maslow, pagal kurią pereinant prie aukštesnių poreikių (pavyzdžiui, asmeninio vystimosi ir saviraiškos) įmanoma tik įgyvendinus žemesnius poreikius (fiziologinius ir materialius), pagal gausius tyrinėjimus dauguma Rusijos darbuotojų yra žemiausiuose dvejuose lygiuose.

Vakarinės Europos pusėje pragyvenimo minimumas yra 600€ į mėnesį, personalo gali visai nedominti įmonės duodama mašina (panaudotą automobilį galima įsigyti nuo 3 000€) taip pat ir telefoną galima įsigyti. Kadangi Rusijoje, kur 600€ nėra net užmokesčio vidurkio lygmuo, tokiu būdu daugumos gyventojų materialūs reikalavimai nėra patenkinti, atsiranda tik keli sudominti asmenys, kad atsisakytų nuo piniginių premijų dalyvauti profesinio įgūdžio pagerinimo programoje. Tačiau atsiranda tendencijos Rusijoje, kad aukštai kvalifikuotas personalas kaip lyderiaujančią nematerialios motyvacijos priemonę įvardija tobulinimasi vadovo sąskaita, pavyzdžiui, programinės įrangos kūrėjai.

Taigi galime daryti išvadas, kad dauguma ekspertų sutaria dėl nuomonės kad bet kokios įmonės veikla priklauso nuo keturių pagrindinių funkcijų:

1. planavimo,
2. įmonės,
3. motyvacijos,
4. pavaldinių veiklos kontrolės.

Taigi norint pasiekti gerų rezultatų, reikia darnaus ir motyvuoto personalo, o tam pasiekti reikia turėti efektyvią motyvacijos sistemą. Kadangi visa žmogaus veikla yra pagrįsta egzistuojantiems poreikams patenkinti. Motyvuotas veiklos darbuotojas pats apibrėžia matą veiksmų priklausomai nuo vidinių įsitikinimų ir esamų aplinkos veiksnių. Darbo motyvacija – tai darbuotojo troškimų poreikių patenkinimas (gauti tam tikrą gerbūvį) su darbinės veiklos pagalba.

Motyvacijos tyrimai Rusijoje ir kitose Europos šalyse padėjo atskleisti jų tobulėjimą nuo XX a. pradžios iki dabar. Efektyvumas motyvacijos sistemos praktiniame veiksmo daugeliu atvejų priklauso nuo kontrolės iš viršaus į apačią. Nors tam tikrą išankstinių sąlygų atsiradimą lemia motyvacijos vaidmens padidėjimas, kuris sąlygoja įmonės konkurencingumą rinkoje. Rinkos ryšių

padidėjimą dėl susidariusios situacijos, motyvacijos sistemos tobulinimas pasidarė labiau aktualus įmonėms.

Galime padaryti išvadą, kad geri tarpasmeniniai santykiai yra dabuotojų motyvacijos variklis. Darnus kolektyvas įmonei duoda didesnius ir geresnius darbo rezultatus, o jei jis yra motyvuojamas efektyvios sistemos pagalba, tai įmonė gali būti užtikrinta kad jos veikla bus tikrai pelninga, o pati įmonė konkurencinga rinkoje. “Motyvacija remiasi vertybėmis, o ne grynaisiais pinigais”, – teigia “Kitoks, faktiškas verslas” autoriai.

2.2.4. Baltijos šalyse naudojamų motyvavimo priemonių pranašumai ir skirtumai

Tarptautinės konsultacijų bendrovės „Hay Group“ atlikto tyrimo duomenimis, daugiausia dėmesio papildomoms darbuotojų naudoms Baltijos šalyse skiria estų darbdaviai.

Lyginant su kitomis Baltijos valstybėmis, Estijoje darbuotojams motyvuoti pasitelkiama ir didžiausia priemonių įvairovė – galimybė kompanijos lėšomis užsiimti sportu ir kultūrine veikla, mokytis kalbų, dalyvauti profesiniuose mokymuose, gauti sveikatos draudimą, kompanijos automobilį, papildomų laisvų dienų ir kt.

9 lentelė

Lietuvoje populiariausia papildomų naudų rūšis tarp darbdavių

Kompanijos automobilis	naudoti darbo ar asmeninėms reikmėms 96 proc.
Sporto ir kultūrine veikla	49 proc
Rūpinasi darbuotojų sveikata	47 proc
Dalyvauti įvairiuose mokymuose	99 proc

Šaltinis: „Hay Group“ atlikto tyrimo duomenimis 2008m.

Nepaisant to, kad dabartinė ekonominė situacija į verslo sektorių įnešė papildomos įtampos, motyvacinės priemonės – tarp jų ir papildomos naudos greta verslo atlyginimo – išliks aktualios įmonėms siekiant išlaikyti geriausius darbuotojus. Tačiau esant šiandienos ekonominei situacijai, yra tikimybė, kad tokios ne pirmos svarbos papildomos naudos gali būti pakeistos kitomis arba panaikintos, nebent tai būtų optimalus finansinis sprendimas įmonei,“ – sako „Hay Group“ generalinė direktorė.

10 lentelė

Populiarios motyvavimo priemonės Baltijos šalyse

<i>Papildomos naudos</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Latvija</i>	<i>Estija</i>
galimybę gauti kompanijos automobilį	96% įmonių	90% įmonių	100% įmonių
galimybių darbuotojams užsiimti sportu už įmonės lėšas	49%	51%	63%
sąlygas dalyvauti profesiniuose ir	70%	49%	50%

kitokiuose mokymuose skiriasi išsipareigojimų iš darbuotojų reikalavimai	darbdavių pageidauja gauti iš darbuotojų išsipareigojimą po mokymų atitinkamą laikotarpį dirbti įmonėje arba, priešingu atveju, kompensuoti dalį ar visas mokymų išlaidas.		
kalbų mokymams aukščiausio lygmens vadovų ir vidutinės lygmens vadovų	66% ir 68%	74% ir 84%	80% ir 71%
mokymams, naudingiems karjeros plėtrai (pavyzdžiui, studijos universitete) aukščiausio lygmens vadovų vidurinio lygmens vadovų	49% ir 45%	33% ir 43 proc	40 proc. ir 36 proc

Šaltinis: „Hay Group“ tyrimo duomenys 2008m.

„Hay Group“ tyrimo metu buvo vykdytas 2008 m. vasarą. Iš viso tyrimui atlikti buvo išanalizuoti daugiau nei 400 Lietuvos, Latvijos ir Estijos įmonių duomenys. (<http://www.vtv.lt/naujienos/darbo-rinka/lietuvoje-darbuotojai-maziau-motyvuojami-papildomomis-naudomis-nei-esti-3.html>)

Pateikti duomenys parodo, kad Lietuvos įmonės lyginant su kitomis Pabaltijo valstybėmis skiria mažiausiai dėmesio darbuotojų motyvacijai. Tačiau daugelis Lietuvos įmonių pradeda jausti vis didesnę motyvavimo svarbą, kadangi be finansinių motyvavimo priemonių pradeda naudoti ir kitokias. Be pagrindinio, sutarto su žmogumi, atlyginimo piniginiam skatinimui įmonės naudoja įvairių priemonių skyrimą.

Specialistų kvalifikacijos tobulinimui steigiami stipendijų fondai, neretai specialistų ieškoma jau aukštosiose mokyklose, geriausiems ir konkrečiai įmonei išsipareigojantiems studentams skiriamos įmonės stipendijos.

Viena didžiausių Lietuvos pramonės įmonių AB „Akmenės cementas“ 2008m. vasarą įdiegė darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą „OHASAS“. Tai darbuotojų saugos ir sveikatos įvertinimo standartų sistema, skirta pašalinti ar sumažinti su įmonės veikla susijusias rizikas, nuosekliai įgyvendinti įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos politiką

Taigi pateikti pavyzdžiai rodo kad organizacinės kultūros formavimas parodo, kad įmonės darbuotojų veiklos valdymas šiandien jau nebėra vien išteklių, procesų ir efektyvumo rodiklių valdymas, pirmiausia tai žmonių tarpusavio santykių valdymas, kad būtų įgyvendinti įmonės tikslai ir siekiai. Labai svarbu, kad organizacijos vizija, tikslai, bei vertybės būtų įtraukti į organizacijos kūrimą. Šiandien laimi tos įmonės, kurios kurdamos valdymo sistemas investuoja į tris dalykus:

1. įmonės kultūros kūrimą,
2. vidinės komunikacijos sistemų tobulinimą
3. darbuotojų asmeninio vystymosi galimybių plėtrą.

Rasti gerų darbuotojų šiuo metu nėra lengva. Todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Šiuo atveju geras pagalbininkas įmonės vadovams – motyvacijos stiprinimas.

2.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui teorinis modelis

Remiantis atlikta teorinės dalies analize buvo sukurtas teorinis motyvacijos modelis, kuris atspindi kaip motyvacija veikia darbuotojų darbo našumą.(1 priedas).

Teorinis motyvacijos modelis buvo sukurtas remiantis šių autorių atliktų tyrimų duomenimis P.Zakarevičius (2005), „Pokyčiai organizacijoje, priežastys, valdymas, pasekmės“, L.Marcinkevičiūtė (2006), “Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“, Abraham H. Malow (2006), Motyvacija ir asmenybė“, F. Herzberg. One More Time: How do You Motivate Employees? Harvard Business Review (1968), A.Maslow. Motivation and Personality, Second Edition. –New York: Harper & Row (1970), P. Jurevičienė, D. Lepaitė (2000),

Kaip nurodo autorius P.Zakarevičius (2005) dažniausiai įmonėse naudojamos motyvavimo būdai yra šie (žiūrėti 1 priedą):

1. Ekonominiai (materialiniai) būdai (piniginiai, nepiniginiai)
2. Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai
3. Sociopsichologiniai būdai

Šie būdai veikia motyvavimo poreikius, kuriuos aš išskiriu, pagal šiuos autorius Maslow, McClelland, motyvavimo veiksnius pagal Herzbergą, kurie būna dviejų rūšių motyvuojantys ir higieniniai veiksnius, smulkesnę detalizaciją pateikiama 1 priede. Motyvavimo poreikiai įtakoja kompetencijos ir tobulėjimo veiksnius, tokius kaip sugebėjimų realizaciją, įgaliojimus, kvalifikacijos tobulinimo galimybė, kurybinę atmosferą, orientaciją į rezultatus, o šie savo ruožtu turi grįžtamąjį ryšį motyvavimo poreikiams.

Elementarus motyvacijos procesas vyksta šiuo principu, kitaip tariant jei yra nepatenkintas poreikis atsiranda įtampa ir/ar noras jį patenkinti, tokiu būdu dedamos pastangos ir būdai patenkinti poreikį, patenkinus poreikį sumažėja įtampa, nes jau to poreikio neliko, atsiranda vėl kitas poreikis. Ši grandinė eina į viršų, patenkinus žemiausius poreikius atsiranda aukštesni poreikiai tokie kaip pagarba ir savirealizacija. Savirealizacijos poreikis sietinas su kuo žmogus pajėgus tapti, tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas. Maslow penkis poreikius suskirstė į aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius. Fisiologinius ir saugumo poreikius apibūdina, kaip žemesnio lygio, o socialinius, pagarbos ir savirealizacijos priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai. Šie du lygiai buvo išskirti darant prielaidą, kad aukštesnio lygio poreikiai yra patenkinami vidujai (tai

yra pačio žmogaus pastangos ir notas tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją), o žemesnio lygio poreikiai daugiausiai patenkinami išoriškai (tokiais dalykais kaip atlygis, tarnybos kadencija). Rementis Maslow klasifikacija, daroma pagrįsta išvada, kad darbuotojų turinčių nuolatinį darbą žemesnio lygio poreikiai iš esmės yra patenkinti.

Sukurtu teoriniu motyvacijos modeliu pateiktu 1 priede, atliksime tyrimą darbuotojų motyvacijos vystymo perspektyvos tarptautinėje organizacijoje. Tyrimui atlikti išsikeliam tokius kriterijus:

1. Ar darbuotojų motyvavimo poreikius patenkina naudojamos UAB“Bitė GSM“ naudojamos motyvavimo priemonės.

2. Kurios motyvavimo priemonės (1 preidas) naudojamos UAB“Bitė GSM“ labiausiai motyvuoja darbuotojus našiai dirbti.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS VYSTYMO PERSPEKTYVOS TARPTAUTINĖJE ORGANIZACIJOJE

Šiame skyriuje pateiksime tyrimo metodiką, duomenų analizę, rezultatų aptarimą bei jų įvertinimą

3.1 Tyrimo metodika ir hipotezės suformulavimas

Darbai atlikti buvo panaudotas plačiai paplitęs tyrimo metodas – apklausa. Pasak Kardelio (2002), naudojant šį metodą yra paprasta ir lengva atikti apklausą. Moksliniams darbams atlikti išskiriami penki apklausos metodai: asmeninis interviu, apklausa telefonu, paštu, faksu ir apklausa internetu.

Apklausa – tai viopusės komunikacijos procesas, valdomas interviu gavėjo. Yra šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per žiniasklaidą, ekspertų apklausa, pokalbis ir kt. (Bartkus, Matiušaitytė, Šarkiūnaitė, Paškevičiūtė, 2006, p. 21).

Norėdami pasirinkti tinkamą apklausos būdą reikia įvertinti apklausos būdų privalumus ir trūkumus, kad galėtume pasirinkti mums patį prieinamiausią.

Taigi asmeninis interviu tai betarpiškas klausinėtojo ir respondento bendravimas, kuriame tiek subjekto esmė, tiek kryptis užtikrinama klausinėtojo, nors respondentas turi galimybę išplėsti svo požiūrį į turimą temą. Šio tyrimo privalumai: lankstumas, galimybė gauti daugiau informacijos nei kitais atvejais, reikia nedaug laiko, leidžia rinkti įvairaus tipo informaciją, tačiau šis tyrimo

būdas yra gana brangus, didelė klausinėtojų klaidos galimybė. Apklausa telefonu privalumai: nedideli kaštai, tyrima galima atlikti greitai, trūkumai: ribotas informacijos kiekis, reprezentatyvumo nebuvimas. Apklausa faksu privalumai: informacija perduodama greitai, gaunamas didesnis procentas atsakymų nei apklausoje paštu, o trūkumai: vaizdo ar teksto perdavimo kokybė daug prastesnė. Apklausa paštu privalumai: nedideli kaštai, mažiau klausinėtojo klaidų, leidžia respondentui daug atidžiau formuluoti ir tiksliau užrašyti savo atsakymus laisvalaikiu, o trūkumai: neatsakymų klaidos, ribotas informacijos kiekis ir detalumas, eliminuoja galimybę klausinėtojiui paaiškinti klausimus, laikas.

Iš pateiktų apklausos būdų buvo pasirinkta anketinė apklausa. Tyrimo analizei reikalingi duomenys bus renkami, pritaikius vienusis komunikacijos procesą, t.y. anketinę apklausą, nes šis informacijos rinkimo metodas, lyginant su anketine apklausa paštu, telefonu, per žiniasklaidą ar pokalbiu, reikalauja mažesnių laiko išteklių. Anketinei apklausai būdingos tokios savybės, kaip aiškumas ir patikimumas, apklausa tokiu būdu suteikia respondentui anonimiškumą ir skatina bendradarbiauti.

Atliekant anketinę apklausą buvo pasinaudota Kardelio (2002) ir Pajuodžio (2005) knygų rekomendacijomis. Kuriant anketą buvo atsižvelgiama į tai, kad sukurti anketinės apklausos klausimai būtų aiškūs, suprantami, dauguma klausimų yra uždaro pobūdžio, nors keleta buvo palikta ir atvirų, kad respondentas galėtų išsakyti savo nuomonę, pageidavimus.

Apklausa imties dydis nustatomas tiek naudojant statistinius, tiek nestatistinius metodus. Nestatistiniai metodai naudojami, kai tyrėjas iš patirties žino, koks turi būti imties dydis, arba kai yra kokių nors apribojimų jį nustatant. Be to, nestatistiniai metodai naudojami ir naudojant neatsitiktinės atrankos metodus respondentams pasirinkti. Darbe imtis nustatyta naudojantis apytiksliu skaičiavimu.

Klausimai anketoje buvo sudaryti, remiantis mokslinių bei informacinių šaltinių apžvalga. Respondentų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus suteikia informacijos, kurią galima būtų suskirstyti į bendrąją ir specifinę.

Anketos klausimai skirstomi į tris grupes: dichotominiai, atviri, uždari. Dichotominiais vadinami klausimai į kuriuos galima atsakyti tik "taip-ne". Kartais jie patikslinami papildomu klausimu: "jei taip, tai kodėl?" Į šį klausimą tikimasi savarankiško atsakymo. Atviri klausimai numato laisvos formos atsakymą. Pateikiant šio tipo klausimus galima gauti pilną informaciją, tačiau atsakymai sunkiai analizuojami ir formalizuojami. Todėl didelės apimties apklausose tokių klausimų skaičius turėtų būti minimalus. Uždari klausimai numato eilę paruoštų atsakymų. Išrenkamas tas, kuris atitinka apklausiamojo nuomonę. Rekomenduotini ne mažiau kaip keturi

atsakymų variantai. Kartais anketose pateikiami uždari klausimai, kuriuose atsakymus reikia sunumeruoti pagal svarbą.

Matavimo skalės skirstomos pagal požymius ir skirstomos į 4 grupes. Tai Nominalinė (Identifikavimo) skalė, Ranginė (Tvarkymo) skalė, Intervalinė skalė ir Santykinė (Koeficientų) skalė. (V.Dikčius, 2003, p. 108).

Gautus duomenis bandyta sugrupuoti pagal įvairias skales, tai:

1. Nominalinė skalė. Čia buvo įvertintas darbuotojų amžius, lytis, išsilavinimas ir kiti kokybiniai rodikliai. Tai sudarė demografinę anketos dalį. (pvz.: Jūsų lytis vyras ar moteris?),
2. Ranginė skalė. Čia bandyta visus atsakymus sugrupuoti griežtai didėjančia ir mažėjančia tvarka. Skalė suteikia duomenų apie tai, koks skirtumas tarp tiriamų objektų (D.Aaker, A. Day, G. S., 2003, p. 273). (Pvz.: Kurios iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai (labai efektyvu(5), efektyvu(4), pakankamai efektyvu(3), nelabai efektyvu(2), neefektyvu(1)). Respondentai nebuvo ribojimi, todėl jie galėjo pasirinkti net keletą atsakymo variantų.
3. Likerto skalė (nuostatų skalė). Naudojant šią skalę respondentams buvo pateikti su tiriamą problema ar tyrimo objektu susiję teiginiai ir prašoma jų pareikšti savo sutikimą ar nesutikimą su tiriamu objektu, laipsni; atsakymai vertinami taip, kad jie atitiktų kryptingumą ir sudedami taip, kad būtų sužinota bendra respondentų nuomonė apie objektą (V.Dikčius, 2003, p. 114). (Pvz.: 7, 8 ir kt. klausimai anketote, priedas nr.2).

Pasak Luobikienės (2004), šio tyrimo tikslas turi būti orientuotas į jo galutinį rezultatą, teorinį – pažintinį ir praktinį – taikomąjį, o uždaviniai formuluoja klausimus, į kuriuos turi būti gautas atsakymas apie tyrimo tikslų įvykdymą. Šiame darbe tyrimo tikslai ir uždaviniai sudarė tarpusavyje susijusias grandines, kuriose kiekviena iš jų yra kitų palaikymo priemonė.

Tyrimo tikslas. Atskleisti ir įvertinti tiriamos įmonės UAB“ Bitė GSM darbuotojų motyvacija bei jos vystymo perspektyvas.

Tyrimo struktūra. Norint išsiaiškinti apie tiriamos įmonės darbuotojų motyvavimą bei motyvacijos sistemos vystymo perspektyvas, buvo sudaryta anketa, kuri pateikta darbuotojams elektroninėje formoje.(2priedas)

Tyrimo uždaviniai. Remiantis suformuluotu tyrimo tikslu, struktūra, išskirti tokie tyrimo vykdymo etapai, kuriuos sudaro žemiau pateikti uždaviniai. Apklausiant tiriamos įmonės darbuotojus buvo norima pasiekti šiuos tyrimo uždavinius:

1. Įvertinti įmons UAB „Bitė GSM“ darbuotojų naudojamas motyvavimo priemonės ir jų efektyvumą siekiant darbo našumą.
2. Įvertinti darbuotojų pasirengimą tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją.
3. Nustatyti tiriamos įmonės motyvavimo sistemos efektyvumą, bei pateikti pasiūlymos jos tobulinimui ir vystymui.

Tyrimo metodas.

Tyrimo metodas – tai praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tai procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti rezultatų (Bartkus, Matiušaitytė, Šarkiūnaitė, Paškevičiūtė, 2006, p. 20). Pasak G.Merkio (1995), apklausa yra vienas populiariausių tyrimo metodų socialiniuose moksluose.

Siekiant iširti tiriamų įmonių darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui pasirinktas raštiškas apklausos metodas t.y. anketinė apklausa.

Tyrimo anketos aprašymas.

Iškeltiems uždaviniams pasiekti nustatyti sekantys žingsniai remiantis anketa (2 priedas).

- siekiama apibrėžti demografinius darbuotojų duomenis, kurie padeda išsiaiškinti dirbančiųjų kvalifikaciją, bei kokiai grupei ar kategorijai darbuotojų priklauso (Anketa 1-6kl.)
- įvertinti, kokios priemonės geriausiai motyvuoja darbuotojus tiriamose įmonėse (anketanuo 12-18kl.ir nuo 15-17 stengiamasi išsiaiškinti kas labiausiai, kas mažiausiai motyvuoja).
- iširti kokias motyvavimo priemones naudoja tiriamos įmnės, 11-14kl. ar įmonėje yra geras psichologinis klimatas, kadangi šis veiksnys turi nemaža reikšmę darbuotojo pasitenkinimo darbu, nes darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą.
- nustatyti, kas darbuotojams labiausiai nepatinka darbe, ką įmonės turėtų keisti norėdamos išlaikyti gerus, kompetentingtus darbuotojus, bei skatinti visapusiškai atsiduoti darbui.(18kl.)
- nustatyti ar įmonių darbuotojai turi galimybes save realizuoti, kalba eina apie darbuotojo statusą ir įgaliojimus priimant sprendimus savo darbo vietoje. (19-23kl.) Siekiama iširti ar įmonėje dirbantys darbuotojai jačiasi įvertinti, šis veiksnys svarbus kadangi tinkamai įvertintas darbuotojas duoda gerus darbo rezultatus, darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetencija, skatina darbuotoją tobulėti.
- nustatyti darbuotojų vystimosi galimybę, kelti savo kvalifikacija, nes kai darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas – tai stipri personalo motyvacijos priemonė (22-26kl.).

- nustatyti ar suvokia darbuotojas savo dalyvavimą organizacijos veikloje, ar jaučiasi reikalingas t.y. darbuotojo dalyvavimas įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, itin svarbių sprendimų priėmimo ir t.t. Darbuotojo dalyvavimas pagrindiniame kompanijos planų realizavime taip pat yra motyvuojujanti jėga (26-28kl.).
- nustatyti ar kompanija naudoja tinkamas motyvavimo priemones, ko trūksta darbuotojui, kad dirbtų geriau, bei visapusiškai realizuotu savo sugebėjimus darbe ar bent jau siektu to(28-30kl.).

Tyrimo vieta, laikas ir eiga. Anketos įmonių darbuotojams bus išsiųstos elektroniniu paštu. Elektroninis paštas, kaip plačiausiai naudojama Interneto paslauga, buvo pasirinkta dėl dviejų jos privalumų – tai operatyvumo ir patogumo. Apklausa vyko 14 dienų.

Apklausiai atlikti pirmiausia reikia nustatyti minimalų atrankos dydį n_{\min} . Jį apskaičiavau pagal formulę:

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

N – visumos dydis (439).

p – požymio tikimybė. Ji dažniausiai mums nežinoma. Kadangi neturime kitų žinių apie p dydį, galima imti $p=0,5$

Δp – požymio dalies paklaida. Rezultatus pateiksime su 5 % paklaida.

z . normaliojo skirsnio koeficientas.

Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 % patikimumu (Kardelis K., 2005, p. 314).

Tada normaliojo skirsnio koeficientas $z = 1,96$.

Visus dydžius įstačius į formulę ir apskaičiavus gavau, kad $n_{\min} = 205$

Tai reiškia, kad gauti 95 % tyrimo patikimumą man reikia apklausti mažiausiai 205 darbuotojus.

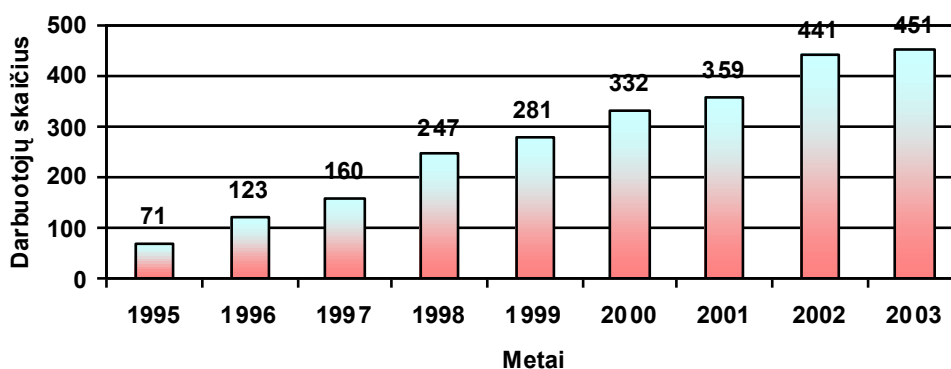
Tyriamos įmonės apžvalga

UAB “Bitė GSM” istorijos pradžia - 1995 m., kuomet pradėjo veikti BITĖS tinklas ir duris atvėrė pirmasis bendrovės prekybos salonas. Nuo to laiko kiekvienais metais buvo dar vienas žingsnis augimo link: plėtėsi paslaugų spektras, didėjo individualių ir verslo klientų skaičius, buvo vystomas tinklas, diegiamos naujausios technologijos, skiriamas vis didesnis dėmesys klientų poreikiams bei aptarnavimui.

Kryptingas augimas ir investicijos užtikrino, jog šiandien BITĖ yra mobiliojo ryšio operatorius, teikiantis visą mobiliojo ryšio, duomenų perdavimo ir interneto paslaugų spektrą. Firma ir ateityje yra pasirengusi stiprinti savo poziciją rinkoje, plėtoti informacinei visuomenei skirtas paslaugas ir būti geriausia aptarnaudama klientus.

Nuo 2000m. sausio 13d. vienintelis BITĖS akcininkas yra [TDC](#), anksčiau žinoma kaip Tele Danmark A/S. [TDC](#) yra pagrindinis telekomunikacijų paslaugų tiekėjas Danijoje, investavęs į telekomunikacijų kompanijas dvylikoje Europos šalių. UAB „Bitė GSM“ yra valdoma pagal regioninę struktūrą.

Įmonė savo veiklą pradėjusi nuo 1995m. teturėjo 71 darbuotoją, o 2003m. duomenimis įmonėje dirba 451 darbuotojas. Tai rodo, kad įmonė yra patraukli pritraukti jaunus kvalifikuotus specialistus. 4 pav. matome darbuotojų skaičiaus augimą nuo 1995 iki 2003 metų.



Šaltinis: sukūrta autoriaus

4 pav. Darbuotojų skaičiaus augimas nuo 1995 iki 2003 metų.

Kaip matyti iš 4 pav. darbuotojų skaičius kompanijoje iki 2002 metų augo maždaug po 30-40 darbuotojų kasmet. Augimas kiek sumažėjo paskutiniaisiais metais. Darbuotojų kaita įmonėje nebuvo didelė, tai rodo, kad darbuotojų skaičius tik didėja, taigi galima spręsti, kad darbuotojai yra lojalūs kompanijai. Darbuotojų lojalumas labai svarbus tuo, kad išmokęs, įgijęs patirties ir pritapęs prie organizacijos jis neišeitų į kitą darbovietę. Remiantis pagrindinėje įmonėje naudojama naudų sistema 2002m. pabaigoje UAB “Bitė GSM” buvo įdiegta darbuotojų naudų sistema.

Tačiau 2008 gruodį „Bitė“ VŽ teigė, kad per 2008-uosius darbuotojų sumažėjo 10%. 2009 metų sausį skelbta, kad atsisakoma dar 4% etatų ir kad nuo vasario 1 d. „Bitėje“ dirbs 439 žmonės – 77 -iais mažiau nei 2008-ųjų pradžioje. (

<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=b62eb042-81c5-4f16-8385-d3d9523d87ee>)

Darbuotojų nauda – tai įmonės įnašas į darbuotojų asmeninę gerovę skatinant ir motyvuojant darbuotojus. 15 lentelėje parodytas teikiamų darbuotojams naudų pagrindinėje firmoje ir UAB “Bite GSM”.

Pagal 15 lentelę matome, kad darbuotojų naudų struktūra yra analogiška tiek pagrindinėje įmonėje tiek ir jos filialuose.

Kompanijos investicijos į darbuotojų naudų sistemą 2003 metais yra virš 2.1 milijono litų, taigi kiekvienam darbuotojui yra skiriama apytiksliai 4.600 litų per metus. Tai yra realus kompanijos įnašas į asmeninę darbuotojų motyvaciją ir gerovę.

11 lentelė

Naudų struktūros palyginimas pagrindinėje kompanijoje ir UAB “Bitė GSM”

TDC Group	UAB “Bitė GSM”
<ul style="list-style-type: none"> - Draudimas: sveikatos, trauminių įvykių, sužalojimo, mirties, kelionių - Mokymasis ir tobulėjimas - Tarnybinis automobilis - Sportas - Metinės šventės - Gimtadienio/Kalėdų dovanos - Pašalpos (vestuvių, vaiko gimimo, jubilieju). - Nuolaidos biznio parterių produkcijai ir paslaugoms - Paskolos - 	<ul style="list-style-type: none"> - Draudimas: sveikatos, trauminių įvykių, sužalojimo, mirties, kelionių - Mokymasis ir tobulėjimas - Tarnybinis automobilis - Sportas - Metinės šventės - Gimtadienio/Kalėdų dovanos - Proginiai sveikinimai(vestuvių, vaiko gimimo, jubilieju). - Nuolaidos biznio parterių produkcijai ir paslaugoms - Paskolos
Papildomos naudos EU / Darbuotojų draudimas ir pašalpos – 1600 EU	Papildomos naudos LTL / Darbuotojų draudimas ir pašalpos – 1000 LT

Šaltinis: sukūrta autoriaus

Respondentų duomenys pagal amžių, lytį, išsilavinimą, atlyginimo dydį

Nr.	Amžius	%	Nr.	Išsilavinimas	%
1	mažiau nei 20 metų	0,00%	1	vidurinis	5,68%
2	nuo 21 iki 31 metų	55,68%	2	profesinis	14,77%
3	nuo 31 iki 40 metų	32,95%	3	aukštesnysis	11,36%
4	nuo 41 iki 50 metų	5,68%	4	aukštasis neuniversitetinis	27,27%
5	nuo 51 iki 60 metų	3,41%	5	aukštasis universitetinis	40,91%
6	virš 60 metų	2,27%	Viso:		100,00%
Viso:			100,00%		
Nr.	Lytis	%	Nr.	Atlyginimo dydis	%
1	Motėris	68,18%	1	660-800 Lt.	4,55%
2	Vyras	31,82%	2	800-1500	39,77%
Viso:			3	1500-2500	42,05%
100,00%			4	2500 ir daugiau	13,64%
			Viso:		
			100,00%		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metu pagal pateiktus apklausos rezultatus paaiškėjo, kad daugelis darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą 12 lentelė.

Pagal respondentų pasiskirstymą pagal amžių 12 lentelėje galima teigti, kad dominuoja jaunas personalas, kurio amžius svyruoja nuo 21 iki 30 metų .

Respondentų pasiskirstymas kiekvienoje įmonėje pagal lytį iš 12 lentelės matome, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį ganėtinai ryškus, t.y. dominuoja moteriškoji lytis.

Nors dauguma darbuotojų įmonėje dirba po keliolika metų ir atrodytų, darbuotojai yra patenkinti įmonėje darbu ir yra pakankamai motyvuojami, tačiau apklausus juos paaiškėjo, kad darbuotojų gaunamas darbo užmokestis bei premijavimo sistema nesuteikia didelės motyvacijos darbuotojams, efektyviai ir našiai dirbti. Mokėdamos teisingą atlyginimą už darbą įmonės laimės darbuotojų pasitikėjimą, lojalumą, darbuotojai dės daugiau pastangų, dirbs efektyviau, kokybiškiau.

3.2. UAB „Bitė GSM“ darbuotojų motyvacijos vystymo perspektyvų tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Tiriamoje įmonėje buvo siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės labiausiai, geriausiai motyvuoja darbuotojus ir ištirti kokios naudojamos motyvavimo priemonės, tokiu būdu, galėtume išanalizuoti kas iš tiesų geriausiai motyvuoja darbuotojus ir ar taikomos priemonės mūsų įmonėje yra efektyvios.

Anketos pirmieji klausimai buvo skirti ištirti kas labiausiai motyvuoja darbuotojus.

Taigi kaip matome iš pateiktos lentelės pagrindine ekonominio (materialinio) skatinimo priemone išlieka premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą ir premijos už pasiektus rezultatus. Ši dabo užmokesčio dalis skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina konkurencijos varžymosi elementus įmonės narių veikloje. 13 lentelėje, pateikiamos piniginių skatino preimonių, kurias respondetai vertino pagal tai, kas juos labiausiai motyvuotu, 10 buvo priskirta kriterijui labiausiai, o 1- mažiausiai.

13 lentelė

Piniginių skatino preimonių efektyvumas 10 balėje sistemoje

Nr.	Teiginiai	vidurkis
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	7,44
2	Premijos už pasiektus rezultatus	7,52
3	Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą	7,03
4	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	6,33
5	Priedai už darbo stažą	5,81
6	Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą	4,91
7	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	4,45
8	Sutaupytų lėšų padalijimas	3,76
9	Sventinės premijos;	4,85
10	Paskolos be palūkanų.	2,83

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

Darbuotojams svarbus yra piniginis skatinimas už pasiektus rezultatus. Kaip teigia Seilius (1998), taip yra todėl, kad žmonėms svarbiausia problema yra racionaliai sutvarkyti savo gyvenimo sąlygas, kol kas pagrindinis motyvacinis veiksnys gali būti darbo užmokestis.

Analizuojant nepinigines ekonominio (materialinio) skatinimo preimones, matome, kad labiausiai darbuotojus skatintų nemokami kelelapiai poilsiui, bei nemokamas naudojimas firmos automobiliu, o mažiausiai darbuotojus skatina organizuojami renginiai su šeimomis, laisvalaikio programos, bei nemokamas maitinimas 14 lentelė. Visos priemonės yra vienaip ar kitaip svarbios. Šiuo atveju mažiausiai darbuotojus motyvuoja nemokamas maitinimas, laisvalaikio programos, organizaciniai renginiai su šeimomis. Tokias preimones išskyrė respondetai kurios juos geriausiai motyvuotų dešimtbalėje skalėje.

14 lentelė

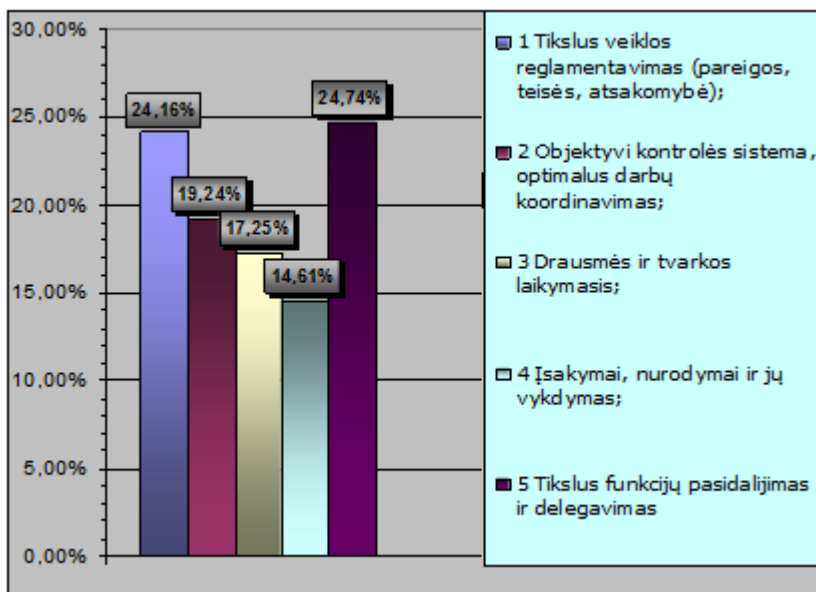
Nepiniginių skatino preimonių efektyvumas 10 balėje sistemoje

Nr.	Nepiniginiai skatinimo priemonės	%
1	Nemokamas maitinimas;	8,64%
2	Nuolaidos perkant organizacijos produkcija;	12,07%
3	Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu;	12,56%
4	Nemokami kelialapiai poilsiui;	13,08%
5	Vertingos dovanos;	10,19%
6	Nemokami laisvalaikio renginiai;	9,28%
7	Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą;	8,86%
8	Vadovų palaikymas;	10,21%
9	Laisvalaikio programos;	6,94%
10	Organizuojami renginiai su šeimomis.	8,18%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Organizacinių (administracinių, teisinių) motyvavimo priemonių skatinamąjį poveikį galime paaiškinti tuo, kad darbuotojai dirba efektyviau, kuomet tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, užduotys aiškios, rezultatai kuriuos turi pasiekti apibrėžti suprantamai.

Išskirtos respondentus labiausiai motyvuojančios priemonės 10 balėje sistemoje pateikta 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Organizacinių (administracinių, teisinių) būdų motyvavimo efektyvumą

Įmonė turėtų suteikti darbuotojams daugiau galimybių tobulėjimui ir saviraiškai, karjeros perspektyvų numatymas įdomus darbo turinio užtikrinimas ir t.t. Taigi siekiant skatinti darbuotojus efektyviam darbui, būtina kompleksiskai taikyti visų motyvavimo formų priemones, bei būdus.

Sociopsichologiniai būdai taip pat labai svarbūs ir efektyvūs. Darbuotojams labai svabios yra karjeros perspektyvos už pasisako 14,67% ir geras psichologinis mikroklimatas 14,44%. Mažiausiai darbuotojams efektyvus laisvas darbo grafiką. 14 lentelėje Respondentai išskyrė labiausiai ir efektyviausiai juos motyvuojančias priemones.

14 lentelė

Sociopsichologinių būdai motyvuojantys darbuotojus geriausiai

Nr.	Sociopsichologiniai motyvavimo veiksniai	%
1	Užimtumo garantijos;	12,27%
2	Karjeros perspektyvos;	14,67%
3	Įdomus darboturinis;	14,12%
4	Geras psichologinis mikroklimatas;	14,44%
5	Laisvas darbo grafikas;	9,23%
6	Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);	9,98%
7	Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;	12,74%
8	Demokratiškas vadovavimas.	12,54%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Atlikus vienos dalies anketos apklausą paaiškėjo kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. Darome tokias išvadas:

1. Materialinių priemonių didžiausią balų skaičių surinko šios preimonės : Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, premijos už pasiektus rezultatus.
2. Nematerialinės motyvavimo priemonės labiausiai motyvuojančios darbuotojus, buvo nustatytos šios: nemokamas naudojimasis firmos automobiliu ir nemokami kelialapiai poilsui.
3. Iš organizacinių teisinių būdų labiausiai motyvuoja šios preimonės: tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.
4. Iš sociopsichologinių motyvavimo priemonių darbuotojai labiausiai akcentavo šias: karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, tbulėjimo ir saviraiškos galimybės.

Sekančiais anketoje pateiktais klausimais analizuojant apklausos duomenis, kaip dažnai Jūsų darbe naudojami skatinimo būdai? kaip dažnai naudojami nepiniginiai skatinimo būdai? kurie

iš organizacinių (administracinių, teisinių) būdų naudojami darbe? kurie iš pateiktų sociopsichologinių būdų naudojami darbe? Nustatysime kokios motyvavimo priemonės naudojamos įmonėje UAB „Bitė GSM“.

Išanalizuosim kokias motyvavimo priemones naudoja mūsų tiriamoji įmonė, kadangi šis veiksnys turi nemažą reikšmę darbuotojo pasitenkinimo darbu, nes įmonėje būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą. Sekantys anketoje pateikti klausimai yra būdas sužinoti, kokias motyvavimo priemones naudoja įmonė, taip pat galima išanalizavus padaryti išvadas ar tinkamos motyvavimo priemonės naudojamos, nes į prieš tai anketoje pateiktus klausimus respondentai atsakinėjo, kokios priemonės motyvuotų Jus geriausiai, taigi galėsime iširti kiek efektyvios pasirinktos įmonės motyvavimo priemonės.

Į klausimą kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie piniginio skatinimo būdai? UAB „Bitė GSM“ darbuotojai dažniausiai naudojamos priemonės įvardijo premijas už pasiektus rezultatus (13,58%), Pagal tai kas geriausiai motyvuotu darbuotojus buvo pasirinkta premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, bei premijos už pasiektus rezultatus, o kaip matome iš pateiktų atsakymų pateikė atsakymus, kad dažniausiai mokamos yra premijas už pasiektus rezultatus (13,58%) taip atsakė didesnė respondentų dalis.

15 lentelė

Įmonėse naudojamos piniginio skatinimo priemonės

Nr.	Įmonėse naudojamos piniginio skatinimo priemonės	%
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	11,04%
2	Premijos už pasiektus rezultatus	13,58%
3	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	12,80%
4	Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą	9,00%
5	Priedai už darbo stažą	11,43%
6	Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą	13,19%
7	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	13,30%
8	Sutaupytų lėšų padalijimas	4,91%
9	Sventinės premijos;	6,27%
10	Paskolos be palūkanų.	4,48%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Iš pateiktų respondentų atsakymų paaiškėjo, kad įmonėje naudojamos nepiniginės skatinimo priemonės, darbuotojams suteikiamos nuolaidos perkant įmonės produkciją, taip pat darbuotojai motyvuojami pagyrimais už darbą, organizuojamos laisvalaikio programos, bei vadovų palaikymas. 23 lentelėje pateiktos im. naudojamos nepiniginės skatinimo priemonės, UAB „Bitė

GSM“ naudoja motyvavimo priemonė - nemokami kelialapiai poilsiui, nors kaip paaiškėja iš pateiktų rezultatų ne visi darbuotojai gauna nemokamus kelialapius atostogom, būna dalinai apmokama įmonės, o kita dali dengiasi pats darbuotojas. Respondentai pateikia atsakymus nurodė, jog svarbi motyvavimo priemonė yra suteikiamas poilsis, atostogos. Geresnis darbuotojų poilsis, geros jų emocijos nedarbo metu duos grįžtamąją naudą bendrovei. Geriau pailsėję darbuotojai visada dirbs efektyviau, našiau kokybiškiau, taip pat tai skatins jų lojalumą bendrovei.

Pavyzdžiui kolektyvo vakarėlio ir pobūvių metu kolegos, bendradarbiai gali susipažinti artimiau vieni su kitais, atrasti bendrų pomėgių, bendraminčių, tai, kas juos suvienytų ir skatintų siekti ne tik savo tikslų, taip pat žmonės vakarėlių metu gali patenkinti bendravimo poreikį, taigi iš pateiktų apklausos rezultatų matome, kad yra naudojama skatinimo priemonė tokia kaip organizuojami renginiai su šeimomis UAB“Bitė GSM“ (11,81%) (16 lentelė)).

16 lentelė

Įmonėse naudojamos nepiniginio skatinimo priemonės

Nr.	Įmonėse naudojamos nepiniginės skatinimo priemonės	%
1	Nemokamas maitinimas;	5,23%
2	Nuolaidos perkant organizacijos produkcija;	17,76%
3	Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu	7,57%
4	Nemokami kelialapiai poilsiui;	5,72%
5	Vertingos dovanos;	5,37%
6	Nemokami laisvalaikio renginiai;	11,95%
7	Pagyrimas ar paskatinimas	11,30%
8	Vadovų palaikymas;	11,13%
9	Laisvalaikio programos;	12,16%
10	Organizuojami renginiai su šeimomis.	11,81%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Nepiniginiai motyvavimo būdai yra tokie pat svarbūs ir efektyvūs kaip ir piniginiai, kartais darbuotojams suteikia daugiau pasitenkinimo nei piniginis paskatinimas, taigi negalime nuvertinti.

Naudojamų organizacinių (administracinių, teisinių) būdų paaiškėja, kad tiriama įmonė reglamentuoja tiksų veiklos (pareigų, teisės atsakomybės) nustatymą, ji skiria net 23,93%. Taip pat ji griežtai reglamentuoja įsakymus, nurodymus, bei jų vykdymus (24,92%), taigi įmonėje vyrauja griežta tvarka, o darbuotojai už nesilaikymą yra baudžiami piniginėmis nuobaudomis. (pateikta 17 lentelėje)).

17 lentelė

Organizaciniai teisiniai būdai naudojami įmonėse

Nr.	Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai naudojami darbe	%
1	Tikslius veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);	23,93%
2	Objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas;	13,44%
3	Drausmės ir tvarkos laikymasis;	20,98%
4	Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas;	24,92%
5	Tikslius funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	16,72%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Analizuojant tyrimo rezultatus 18 lentelės paaiškėja kokie sociopsichologiniai būdai naudojami, taigi iš pateiktų respondentų atsakymų aišku kad įmonė suteikia darbuotojams karjeros galimybes (17,85%), o tai ypač aktualu jauniems energingiems žmonėms baigusiems mokslus, norintiems save realizuoti. Kopimo karjeros laiptais galimybės suteikimas yra viena iš efektyviausių ir labiausi viliojančių darbuotojų motyvavimo priemonių. Darbuotojai gavę atsakingesnę įdomesnę darbą pajaučia moralinį pasitenkinimą darbu ir stengiasi dirbti naudingai ir efektyviai.

Įmonėje yra aukštas užimtumo lygis (18,52%), šis rodiklis parodo, kad darbuotojai apkraunami darbu, kad iš jų daug reikalaujama, o tai kartais įtakoja darbo rezultatus, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai. Persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dirbti, darbas nebus efektyvus. Pasigendama tokių motyvavimo priemonių, kaip pagyrimo, kuris visiškai nedaug kainuoja, tokios priemonės, kaip padėkos raštų įteikimo, psichologiškai atlygina asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A.Maslow poreikių hierarchijoje yra labai svarbus.

Sociopsichologiniai būdai naudojami įmonėse

Nr.	Sociopsichologiniai būdai naudojami darbe	%
1	Užimtumo garantijos;	18,52%
2	Karjeros perspektyvos;	17,85%
3	Įdomus darbo turinys;	12,12%
4	Geras psichologinis mikroklimatas;	13,47%
5	Laisvas darbo grafikas;	2,36%
6	Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);	12,79%
7	Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;	15,82%
8	Demokratiškas vadovavimas.	7,07%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Išskiriami 19 lentelėje duomenys motyvavimo priemonių, kurios dažniausiai naudojamos įmonėje.

19 lentelė

Įmonėse dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės

nr.	Piniginės priemonės naudojamos įmonėse	%
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	11,04%
2	Premijos už pasiektus rezultatus	13,58%
3	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	12,80%
4	Priedai už darbo stažą	11,43%
5	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	13,30%
Nr.	Neoiniginės priemonės naudojamos įmonėse	%
1	Nuolaidos perkant organizacijos produkciją;	17,76%
2	Pagyrimas ar paskatinimas	11,30%
3	Vadovų palaikymas;	11,13%
4	Laisvalaikio programos;	12,16%
Nr.	Organizacinės priemonės naudojamos įmonėse	%
1	Įtikslius veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);	23,93%
2	Objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas;	13,44%
3	Įdrausmės ir tvarkos laikymasis;	20,98%
4	Įtikslius tunkojų pasidalijimas ir delegavimas.	16,72%

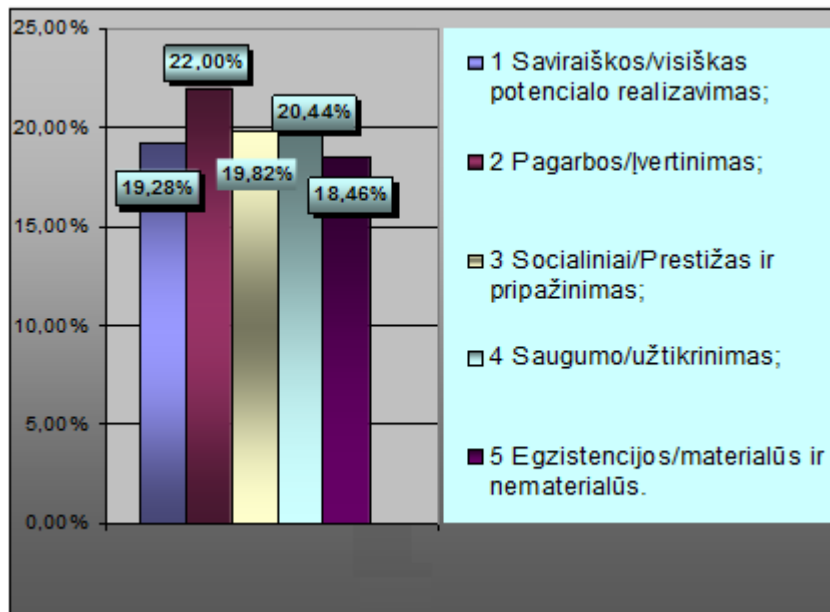
Nr.	sociopsichologiniai	%
1	Užimtumo garantijos;	18,52%
2	Karjeros perspektyvos;	17,85%
3	Demokratiškas vadovavimas.	7,07%
Nr.	geriausiai motyvuojančios priemonės	%
1	Saviraiškos/visiškas potencialo realizavimas;	19,28%
2	Pagarbos/įvertinimas;	22,00%
3	Socialiniai/Prestžas ir pripažinimas;	19,82%
4	Saugumo/užtikinimas;	20,44%
5	Egzistencijos/materialūs ir nematerialūs.	18,46%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

Iš pateiktos lentelės matome naudojamas motyvavimo priemonės ir darbuotojus labiausiai motyvuojančias priemones.

Matome naudojamas priemones už pasiektus rezultatus iš dažniausiai įmonėje naudojamų priemonių išskiriamas sociopsichologinis būdas karjeros perspektyvos, o kaip žinia darbuotojas užimantis aukštas pareigas suteikiamas pripažinimas įmonėje, kuris įtakoja tokius veiksnius, kaip sugebėjimų realizaciją ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Darome išvadą, kad naudojamos motyvavimo priemonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

Į klausimą, kas iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai? 4 paveikslas respondentų apklausa padėjo nustatyti, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja pagarba ir įvertinimas (22,00%), Saugumas ir užtikrinimas (20,18%). Ne vienas sutiksime, kad kiekvienas darbuotojas nusipelno pagarbos ir tinkamo jo darbo įvertinimo, nereikia pamiršti paprasto, tačiau veiksmingo ir nieko nekainuojančio apdovanojimo – pagyrimo. Už sąžiningai atliktą darbą sulauktas sąžiningas pagyrimas – didelis emocinis pastiprinimas kiekvienam darbuotojui. Nuoširdi ir savalaikė padėka (žodžiu ar raštu, privačiai ar viešai) – motyvacijos ir lojalumo garantas, sąlyga išsilaikyti teigiamiems tarpusavio santykiams.

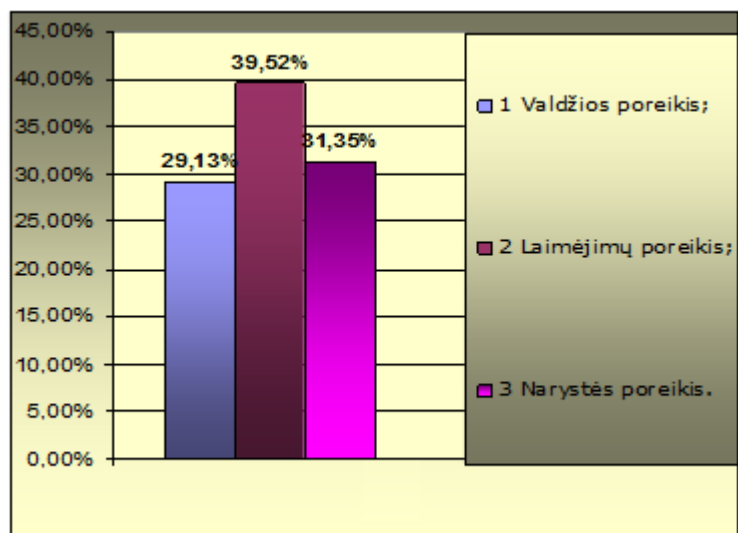


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą

Pagal žemiau pateikta 7 paveikslą matome, kad respondentai teikia pirmenybę laimėjimų poreikiui, UAB“Bitė GSM“ 39,52%. Iš šių pateiktų rezultatų galime daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų yra suinteresuoti, kopti karjeros laiptais, siekti tobulėti, kelti kvalifikaciją.

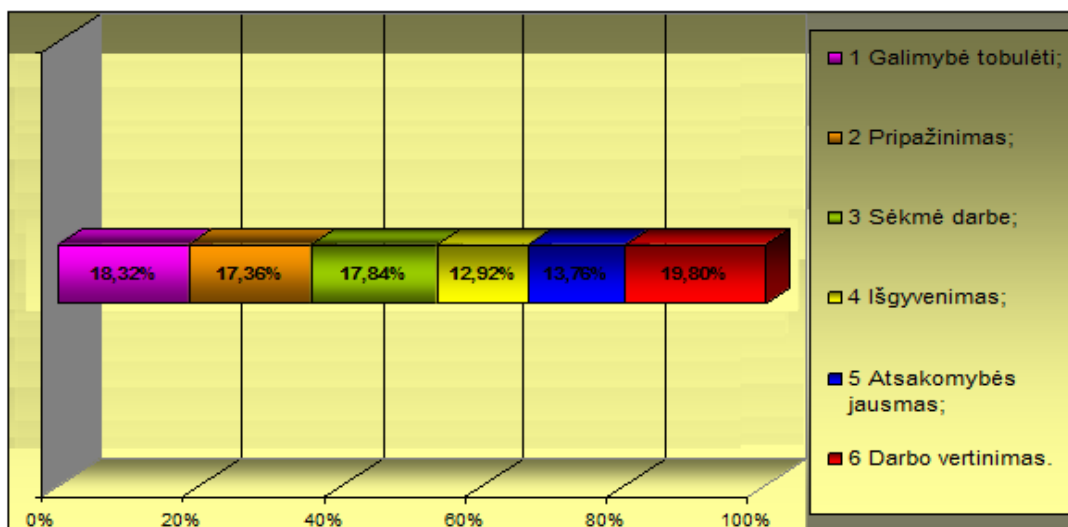
Nagrinėdamas pasiekimų poreikį McClellandas pastebėjo, kad tie, kurie turi stiprų šį rodiklį, skiriasi iš kitų žmonių troškimu viską daryti geriau. Šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų. Valdžios poreikis - 29,13%, turintiems ši poreikį patinka vadovauti, siekia daryti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausamoms situacijoms, yra linkę rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Laimėjimų poreikiu pasižymintiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu. Narystės poreikį pasirikę -31,35%, žiūrėti 7 paveikslą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą

Darbo vertinimas buvo skirta - (19,80%), galimybė tobulėti (18,32%), pateikta 8 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą

Paklausus, kas darbuotojus labiausiai demotyvuoja, kas labiausiai nepatinka darbe, ką galbūt reiktų įmonėms keisti norint išlaikyti gerus, kompetentingus darbuotojus, bei pritraukti gerus kvalifikuotus specialistus pateikiame 20 lentelėje. UAB“Bitė GSM“ darbuotojus demotyvuoja mažas darbo užmokestis (29,69%), didelis darbo krūvis (20,52%), įmonė turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad geresnis darbo vietų įrengimas parodytų, vadovų rūpinasi darbuotojų darbo vieta, sveikata, ir noras užtikrinti gerą ir efektyvų darbą, tai padidintų darbuotojų entuziazmą dirbti, sukurtu gerą nuotaiką, nuteiktų darbuotoją geriau, efektyviau ir našiau dirbti.

20 lentelė

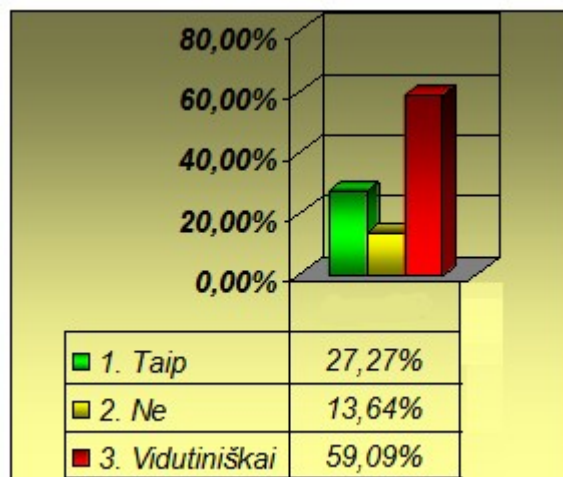
Labiausiai nepatinkantys (demotyvuojantys) veiksniai darbe

Nr.	Labiausiai nepatinkantys veiksniai darbe .	%
1	Priežiūra /vadovavimas;	8,73%
2	Kompanijos vykdoma veikla ir administravimas;	14,85%
3	Didelis darbo krūvis;	20,52%
4	Sudėtinga organizacijos politika;	16,16%
5	Mažas darbo užmokestis;	29,69%
6	Blogos darbo sąlygos.	10,04%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Ar įmonių darbuotojai save realizuoja? žiūrėti 9 paveikslą. Tyrimas padėjo nustatyti ar įmonės darbuotojai save realizuoja (realizuoja 27,27%, nerealizuoja savęs 13,64%. Vidutiniškai

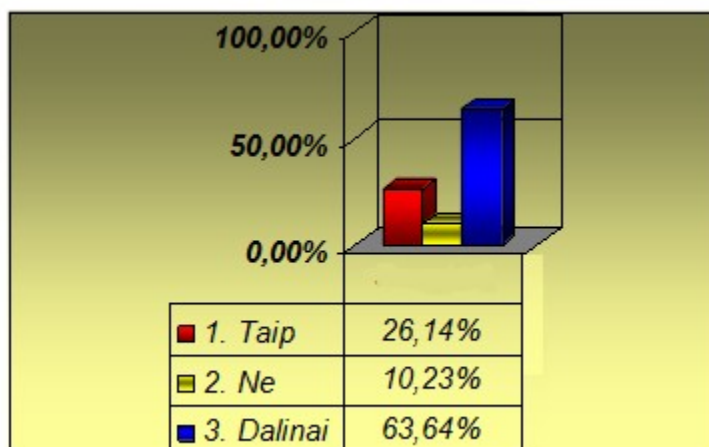
realizuojantys darbuotojai save - 59,09%. Iš pateiktų rezultatų matosi, kad darbuotojai savęs praktiškai nerealizuoja. Iš to galima daryti išvadas, kad įmonėje nėra sudaromos palankios sąlygos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal realizavimą savo sugebėjimų įm.

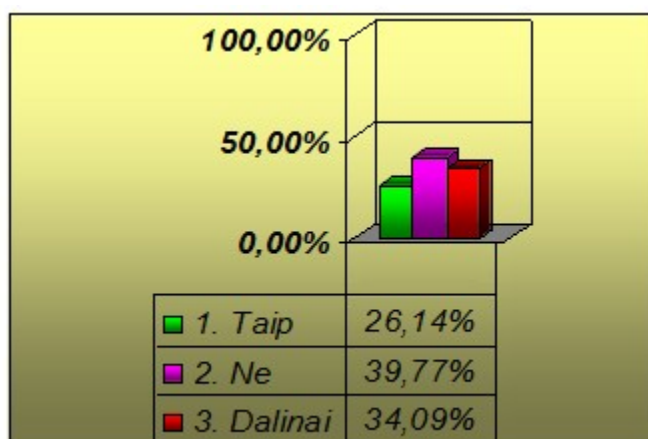
Dažnai žmonės skundžiasi, kad vadovai jų nesupažindina su įmonės planais ir sprendimais, nesuteikia galimybės išsakyti savo nuomonių ir idėjų. Dažna vadovų klaida – darbuotojų neįtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Ar darbuotojai naudojami savo įgaliojimais? Taip atsakė 26,14% respondentų, 63,64% -dalinai ir 10,23% - atsakė neigiamai.(10 paveikslas.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi savo įgaliojimais įm.

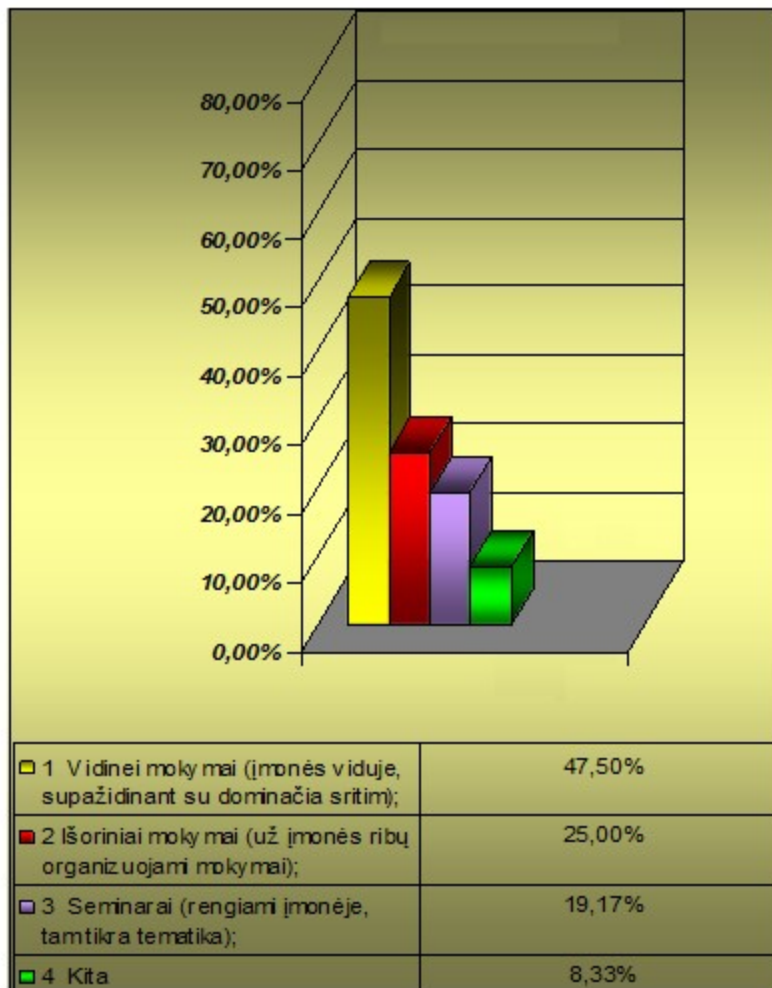
Ar darbuotjams reikia daugiau įgaliojimų? Taip atsakė 26,14%. Įgaliojimai reikalingi darbuotojams savarankiškia priimti sprendimus, spręsti svarbius klausimus, jaustis kompetentingu įmonės darbuotju. Šis veiksnys skatina darbuotojus tobulėti, kelti savo kvalifikaciją 11 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgaliojimų poreikį dirbant įmonėje

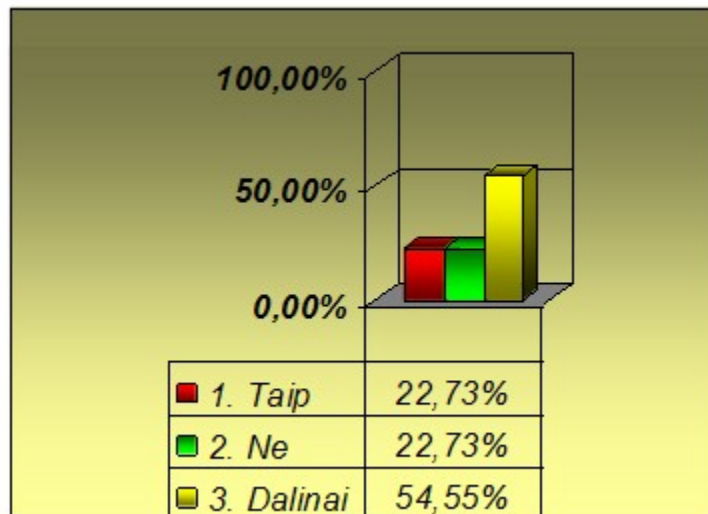
Tyrimu pavyko nustatyti darbuotojų vystimosi galimybę t.y.galimybę kelti kompetenciją ir kvalifikaciją, šis aspektas svarbus tuo, kad kai jo nėra ir darbuotojai nemato savo vystimosi galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas - tai stipri personalo motyvacijos priemonė. Iš 12 paveikslo matome, kad įmonė vykdo darbuotojų kompetencijos kėlimo mokymus, tai parodo apklaustų respondentų tyrimas UAB“Bitė GSM“ taiko vidinius mokymus (47,50%). Išreikšti norai kelti kvalifikaciją, tobulintis, tai rodo, kad bendrovės darbuotojai turi noro realizuoti save ir parodyti savo gabumus, vertę; siuntimas kelti kvalifikaciją ar tobulintis jiems suteikia pasitenkinimą darbu, reikalingumo jausmą, leidžia pajauti savo vertę bendrovėje 12 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kompetencijos kėlimo priemones

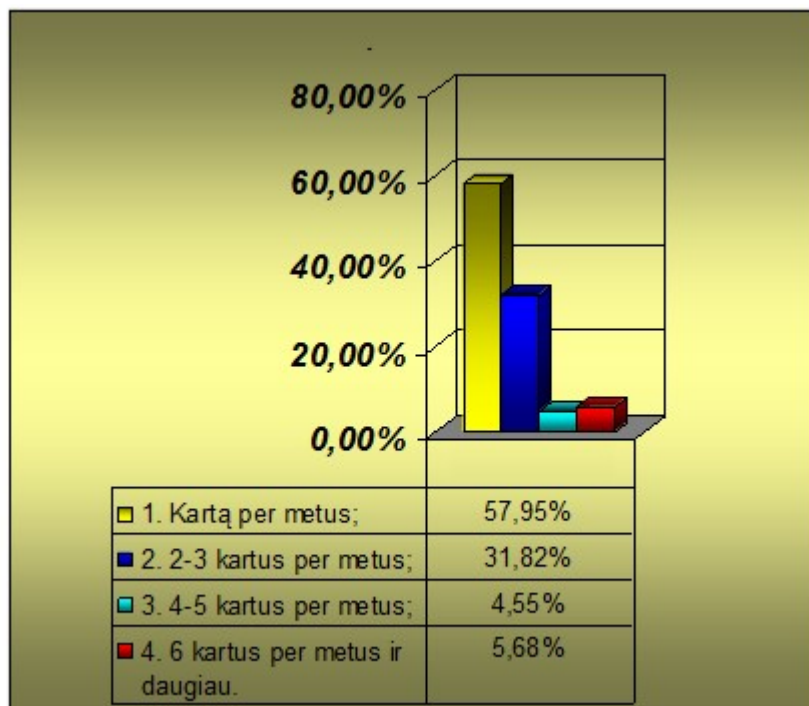
Ar darbdavys suteikia visas sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją? Ar darbuotojai pageidauja daugiau? Tyrimo rezultatai pateikė staigmena pasirodo įmonė daugiau ar mažiau stengiasi kelti darbuotojų kvalifikaciją ir suteikti sąlygas tobulėti. Pagal pateiktus rezultatus paaiškėjo, kad UAB“Bitė GSM“ dalinai patenkinti 54,55% suteiktomis įmonės sąlygomis kelti savo kvalifikaciją, teigiamai ir neigiamai atsakė vienodas procentas respondentų - 22,73%. (13 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal galimybes kelti kvalifikaciją

Tyrimu taip pat buvo ištirta, kaip dažnai darbuotojai linkę kelti savo profesinę kvalifikaciją. Deja dauguma respondentų tai daro kartą per metus, UAB“Bitė GSM“ 57,95% respondentai. Kvalifikacijos kėlimo reikia nes ji padeda tikslingai ugdyti įmonių personalą, organizuoti kryptingą personalo darbą, bei darbo rezultatus gerinti, efektyviau atlikti darbus, didinti organizacijos konkurencingumą. Mūsų tiriamos įmonės stengiasi sudaryti sąlygas kvalifikacijos kėlimui, nes tiek diegiant įmonėje naujoves ar gamybos technologijas būtina ir aukštesnė darbuotojų kvalifikacija, kurios reikalauja naujos technologijos ir vyraujanti rinkose konkurencija pateikta 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dažnumą profesinės kvalifikacijos kėlimo

Su kokių žinių poreikiu susidurė daugelis darbuotojų keldami savo profesinę kvalifikaciją, padės atskleisti mums pateikti respondentų atsakymai tyrimo metu. Taigi paaiškėjo, tokia situacija, kad be išimiteis įmonės darbuotojai norėtų pagerinti savo specialybines/profesines žinias (41,67%), taip pat pageidautų pasitobulinti užsienio kalbos kursuose (36,54%), ką matome 21 lentelėje.

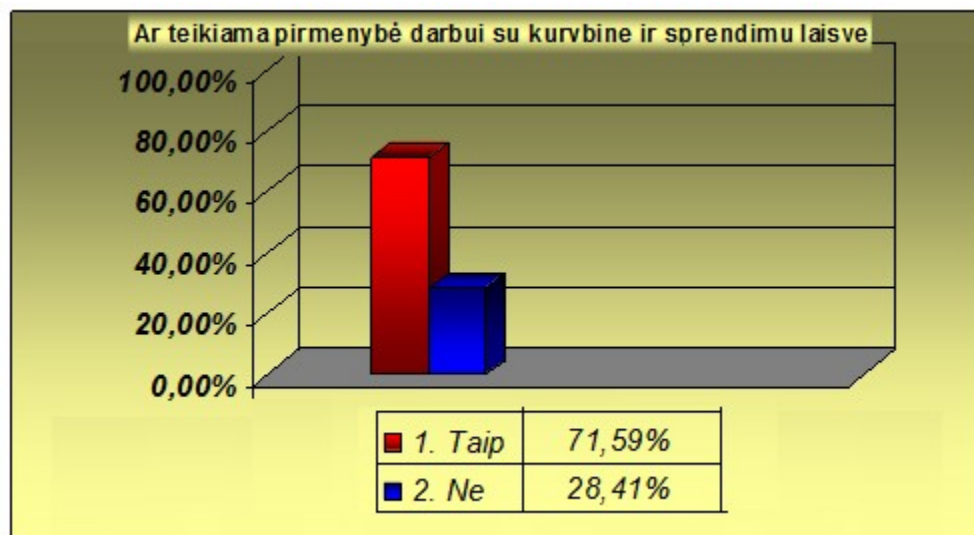
Prastas darbuotojas, kuris nesiekia tobulėti, ir prastas darbdavys, kuris nesuteikia tokios galimybės. Kelti kvalifikaciją ir mokytis pirmiausia skatina skirtingų užduočių patikėjimas, adekvačiai didinamas darbo krūvis. Jei duodamos neaiškios užduotys, jei darbuotojas nesupranta, ko iš jo norima ir nesulaukia tinkamos pagalbos, darbo našumas ir kokybė smunka, o darbuotojas jaučiasi nepatenkintas tiek savimi, tiek darbdaviu. Sutiksime, kad tobulėti taip pat padeda įvairūs kursai, komandiruotės ir stažuotės 21 lentelėje įvardinta kaip kita. Protingos investicijos į darbuotoją atsiperka su kaupu.

Darbuotojų poreikis žinių keliant profesinę kvalifikaciją

Nr.	Poreikis žinių kelent profesinę kvalifikaciją.	%
1	Užsienio kalbos kursai;	36,54%
2	Specialybinės/profesinės žinios;	41,67%
3	Apie įmonę (tvarkos, procesai, kitų padalinių veikla ir pan.).	11,54%
4	Kita	10,26%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

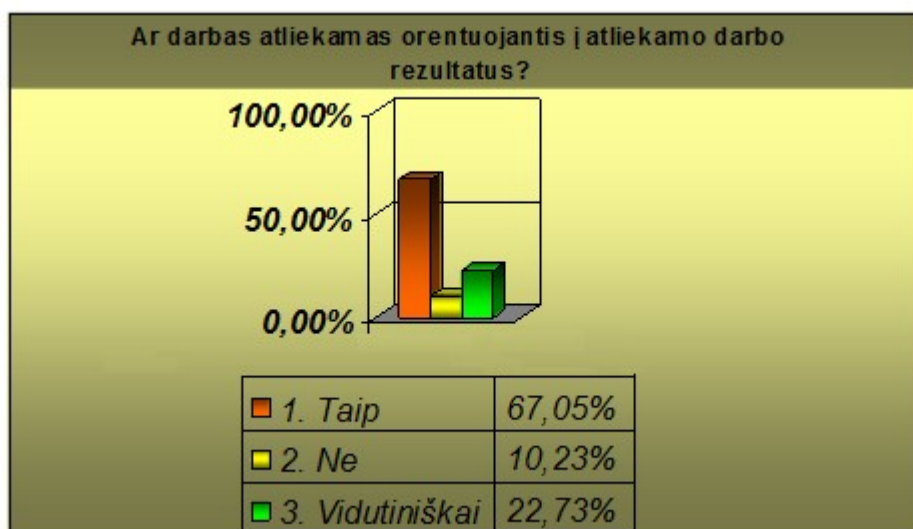
Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąją ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotoniškumas, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilmą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje, užsiauginti aukštesnio lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų pagal atliktą tyrimą teigia pirmenybei darbui su kūrybine laisve UAB “Bitė GSM” darbuotojai pasisako už kūrybinę laisvę (71,59%), matom 15 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pirmenybę darbu su kūrybine ir sprendimų laisve

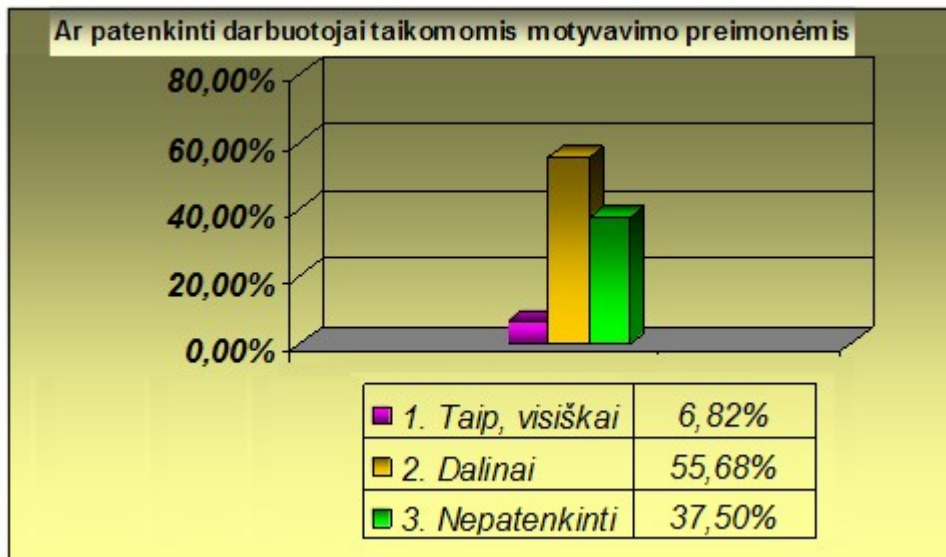
Nuolat gerinti ir tobulinti ne tik visą organizacijos darbą, bet kiekvieną darbo procesą, kiekvieno darbuotojo darbo atlikimą, tik tada gausime gerą darbo kokybę. Kiekvienas mūsų darbas jau yra procesas. Tik reikia tą procesą iširti, ar jis efektyviai, naudingai atliekamas. Gal kažką reikėtų pakoreguoti, kad atliekamo darbo procesas būtų kokybiškesnis ir efektyvesnis? Vienas iš kokybės gerinimo būdų yra stebėjimas, mokymasis ir informacijos keitimasis. Kiekviena įmonė, jos darbuotojai turi suprasti, kad kokybiškas darbas, gali duoti gerų rezultatų. Norint pasiekti tokį atlikimo lygį reikia nuolatinių pastangų: grupinio darbo siekimas, įgaliojimų, darbuotojų įgūdžių ir žinių, organizacijos dalyvavimo visais lygmenimis, nuolatinio tobulinimosi proceso. Ar respondentai darbą atlieka orientuodamiesi į atliekamo darbo rezultatus? UAB“Bitė GSM“ darbuotojų didesnė dauguma atsakė, kad taip (67,05%), Mūsų tiriamos įm. darbuotojai atlikdami darbą orientuojasi į atliekamo darbo rezultatus, tai labai svarbu, nes įm. kurioje dirba tokie darbuotojai yra konkurencinga rinkoje 16 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

16 pav. Respondentų pasiskirstymas orientuojantis į atliekamo darbo rezultatus

Anlizuojant tyrimo rezultatus, Ar darbuotojai patenkinti taikomomis motyvavimo preimonės? matome iš 17 paveikslas, kad UAB“Bitė GSM“ darbuotojų dauguma tik dalinai patenkinti (55,68%).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patenkinimo lygį naudojamų motyvavimo preimonių įm.

Analizuojant tyrimo metu gautus rezultatus mėginame aiškintis kas darbuotojus verčia dirbti geriau, stengtis ir kelti savo kvalifikaciją, kokie gi poreikiai inicijuoja pastangas dirbti gerai ir dar geriau.

Kaip matome iš pateiktų duomenų 22 lentelėje, visų įmonių darbuotojai akcentuoja veiksnį jei darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo užmokestį, taip pat atkreipiamas dėmesys į galimybę turėti realias karjeros perspektyvas ir atkreipiamas dėmesys į tai, kad įm. naudoja netinkamas motyvacijos skatinimo sistemas. Nepatenkinus darbuotojų lūkesčių negausime gerų darbo rezultatų, o rezultatai inicijuoją gera atlygį, atlygis yra atitinkamai už gautus rezultatus. Atsiduriam tarsi rate, nes veiksniai įtakoja vienas kitą tai darbas, atlygis, rezultatas. Darbo sąnaudų ir rezultato ryšys yra santykis tarp įdėto darbo ir pasiektų rezultatų. Jeigu darbuotojas pajus, kad šio ryšio nėra, tai pagal lūkesčių teoriją motyvacija susilpnės. Motyvavimas, tai savęs ir kitų rengimas veikti asmens ar organizacijos naudai.

Ar darbuotojai dirbtų geriau, jei ..?

Nr.	Ar darbuotojai dirbtų geriau, jei...	%
1	Jeigu darbas teiktų malonumą;	10,17%
2	Jeigu darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo užmokesį;	26,55%
3	Jeigu turėčiau realias karjeros perspektyvas;	10,17%
4	Jeigu būtų vykdomi informatyvūs apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai;	13,56%
5	Jeigu būtų tinkamos motyvacijos skatinimo sistemos;	31,64%
6	Kita	7,91%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

Ir ko gi iš tikrųjų nori darbuotojai? Mėginsime išanalizuoti veiksnius įtakančius darbuotojus siekti daugiau kompetencijos, stengtis kelti savo kvalifikaciją. Į pateiktą klausimą *Kas motyvuotų įgyti daugiau kompetencijos, bei tobulėti?* gavome tokius rezultatus kuriuos pateikiame 30 lentelėje. UAB“Bitė GSM“ didesnė darbuotojų dauguma pažymi materialines motyvacijos preimones (14,34%), darbuotojai išskiria taip pat ir nematerialių motyvavimo preimonių efektyvumą (11,59%), Siciopsichologiniai būdai (užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdamus darbo turinys) yra irgi vieni iš svarbiausių veiksnių (11,18%). Iš pateiktų faktų matome, kurie darbuotojų motyvavimo poreikiai yra nepatenkinti, nes patenkinus šiuos poreikius atsiranda kiti, taip aprašoma ir Maslow poreikių hierarchijos piramidėje. Iš atliktų tyrimų galime daryti išvadą, kad darbuotojai yra pirmoje poreikių hierarchijos stadijoje t.y. jaučiamas nepatenkintas Egzistencijos /materialus ir nematerialus poreikis. Egzistencijos/materialūs ir nematerialūs, taip pat Socialiniai/Pestižas ir pripažinimas, nepatenkinus šių poreikių darbuotojai nebus susinteresuoti siekti aukštesnių poreikių tokių kaip pagarbos, įvertinimo, saviraiškos visiško potencialo realizavimo.

Apibendrinant, reikėtų pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta: individualios darbuotojų savybės - poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai; darbo ypatybės - skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir būtinybė tobulėti.

Veiksniai įtakojantys darbuotojus siekti daugiau kompetencijos, bei tobulėti

Nr.	Kas motyvuotų įgyti daugiau kompetencijos bei tobulėti	%
1	Materialinės motyvacijos priemonės;	14,34%
2	Nematerialios motyvacijos priemonės;	11,59%
3	Sociopsichologiniai būdai (Užimtumo garantijos; Karjeros perspektyvos; Įdomus darboturinys; ir tt.);	11,18%
4	Organizaciniai (administraciniai teisiniai) būdai (Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); Drausmės ir tvarkos laikymasis; Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; ir t.t.);	8,08%
5	Sugebėjimų realizacija;	9,15%
6	Įgaliojimai;	7,05%
7	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės;	11,10%
8	Kūrybinė atmosfera;	6,61%
9	Karjera;	10,89%
10	Orientacija į rezultatus	10,02%
Viso:		100,00%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

Išanalizavus įmonėse naudojamus motyvavimo priemones ir veiksnius skatinančius siekit kompetencijos ir tobulėjimo paaiškėjo. Kad kvalifikacijos kėlimas yra iš esmės kiekvieno darbuotojo reikalas, tai reikštų, kad įmonė neturi skatinti mokytis.

Apžvelgiant tyrimo gautus rezultatus, galima teigti, kad dirbančių darbuotojų dauguma turintys aukštąjį išsilavinimo laipsnį. Taip pat galima teigti, kad darbuotojai turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, gali formuoti darbo pobūdį – šiuo atveju jie gali save realizuoti darbovietėje. Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, bei premijos už pasiektus rezultatus tokius darbuotojus motyvuotų geriausiai kelti savo kvalifikacijos ir tobulėjimo galimybes, kilti karjeros laiptais.

Daugelis darbuotojų pažymi mažą darbo užmokestį, taigi per mažai dėmesio skiriama materialinio skatinimo metodui, todėl kiekvienas skatinimo metodas netinkamai naudojamas gali tapti demotyvuojančiu. Nelygybė dažnai gali sukelti nepasitenkinimą žemesnias pareigas užimantiems asmenims, tačiau ir aukštesnes pareigas einantiems žmonėms gali tai nepatikti. Yra žinoma, jog žmogus sugeba savo poreikius suderinti su galimybėmis. Gaudamas mažesnę algą, poreikių kartelė nusileidžia žemyn, kuo atlyginimas didesnis, tuo didesnė tikimybė, kad poreikiai taip pat didėja. Darbuotojai organizacijoje dirbs geriau, tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. Daugiausiai vadovo

taikomos priemonės, tai pripažinimas – padėka, dėmesio pareiškimas, psichologiškai atlygina asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A.Maslow poreikių hierarchijoje yra labai svarbus. Todėl vadovas tai suprasdamas viešai paskatina ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Įstaigoje, kurioje darbdavys rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, bus didesnė. Didžiausias organizacijos pliusas yra tas, kad bet kuris darbuotojas, pasiekęs puikių darbo rezultatų gali būti siunčiamas į kvalifikacijos kėlimo kursus.

Atlikus anketinę apklausą ir išanalizavus anketų duomenis, buvo nustatytos tokios problemos:

1. Viena didžiausių motyvavimo problemų yra neteisingas (mažas) atlyginimas už atliktą darbą. Pažymi darbuotojai, kaip vieną iš labiausiai nepatinkančių variantų darbe tai mažas atlyginimas. Apklausos rezultatai rodo, kad organizacijos darbuotojams pagrindinis motyvacijos veiksnys skatinantis juos dirbti yra materialinis, visi kiti veiksniai, kaip pasiekimai, bendradarbiavimas, pripažinimas, karjera įmonėse dirbantiems darbuotojams yra mažiau svarbūs. O tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę.

2. Prasta darbuotojų skatinimo sistema premijomis. Pagal anketinės apklausos rezultatus darbuotojai pasigenda, už gerus darbo rezultatus ir puikiai atliktą darbą įvertinimo, premijų už sėkmingą individualų ir komandinį darbą, priedų už pasiektus rezultatus, priedų už kvalifikaciją ir kompetenciją, preidų už naujų veiksmingų pasiūlimų pateikimą, paskolų be palūkanų, sutaupyto lėšų padalijimo ir t.t.

3. Didelis darbuotojų užimtumas, didelis darbo krūvis. Tai problema, kuri trukdo darbuotojams efektyviai ir naudingai atlikti darbą. Kadangi įm. stengiasi taupyti ir dažniausiai darbuotojų sąskaita, vienas darbuotojas neretai atlieka dviejų žmonių darbą, darbuotojai būna priversti dirbti viršvalandžius ir netgi aukoti savaitgalius, padidėjęs darbo valandų skaičius ar papildoma darbo diena savaitėje didina darbo krūvį, neleidžia darbuotojams pakankamai pailsėti, ir atgauti darbingumo, tai atsiliepia darbo kokybei, našumui ir efektyvumui.

4. Netinkamai įrengta darbo vieta. Tai dar vienas neigiamas motyvavimo faktorius, dėl to gali mažėti darbo efektyvumas ir darbo našumas. Taip pat dėl netinkamai įrengtos vietos gali sutrikti darbuotojų sveikata.

5. Darbuotojai bendrovėje yra nepakankamai motyvuojami. Nepakankama darbuotojų motyvacija gali neigiamai pasireikšti bendrovės vykdomoje veikloje, nepatenkinti darbuotojai deda

mažiau pastangų į darbą, mažėja jų darbo našumas, darbo kokybė, darbuotojai nejaučia moralinio pasitenkinimo darbu ir žiūri į darbą abejingai.

6. Darbuotojai pasigenda realių karjeros perspektyvų, gauti aukštesnes pareigas. O tai darbuotojams yra labai svarbi motyvavimo sistemos dalis. Tai rodo, kad nemažos darbuotojų dalies netenkina vien tik darbo užmokestis, jie norėtų gauti atsakingesnes bei įdomesnes pareigas, kur būtų didesnė galimybė išreikšti save, patenkinti saviraiškos poreikį.

IŠVADOS

1. Išanalizavus motyvacijos teorijas – turinio ir proceso – siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Turinio teorijos parodo, kas duoda individui impulsą elgtis tam tikru būdu, stengiasi atsakyti į klausymą „Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja“, o Proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys, kurią sąlygoja jų lūkesčiai, bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Skirtingai nei turinio, proceso motyvacijos teorijos, stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Turinio teorijos yra labiau statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės.

2. Išanalizavus įvairių motyvavimo priemonių efektyvumą galime teigti, kad nėra tobulo motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galime rasti efektyvias motyvavimo preimones bei metodus įtakojančius darbo našumą. Tinkamos motyvavimo priemonių naudojimas tokių kaip piniginės, nepiniginės ir psichologinės, kurioms priskiriame tokius veiksnius kaip darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, saviraiškos galimybė, užimtumo garantijos atsakomybė ir t.t., Jei bus patenkinti darbuotojams aktualūs veiksniai, jie bus suinteresuoti savirelizacijai ir saviraiškai, kelti savo kvalifikaciją sekiant patenkinti atsiradusius naujus poreikius, aukštesnius poreikius.

3. Įvertinus teorinį motyvacijos įtakos modelį ir jo tyrimo metodologiją ir atlikus anketinės apklausos rezultatus, suformuluotas ir pateikiamos motyvavimo preimonės..

4. Išanalizavus UAB „Bitė GSM“ tyrimo metu surinktus duomenis, buvo nustatyta:

➤ Įmonėje dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės: premijos už pasiektus rezultatus, sėkmingą komandinį ir individualų darbą, priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją, už darbo stažą, darbo per šventes ir kitos įstatymu numatytos priemokos, nuolaidos perkant organizacijos preodukciją, pagyrimai, paskatinimai, rengemos laisvalaikio programos, naudojamas tikslus veiklos reglamentavimas, objektyvi kontrolės sistema, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.

➤ Premijų naudojimas įm., skatina darbuotojus siekti dirbti efektyviai, priemonės už pasiektus rezultatus skatina darbuotojus kelti savo kopmetenciją, tobulinti atlikto darbo rezultatus įm, suteikiamos darbuotojams karjeros perspektyvos suteikia darbuotojomas galimybę siekti aukštesnių pareigų, tokiu būdu patenkinamas pripažinimo poreikis, kuris įtakoja tokius veiksnius, kaip sugebėjimų realizavija ir kvalifikacijos tobulinimo galybės. Įmonėse suteikiamos karjeros galimybės, tai labai efektyvi motyvavimo priemonė. Darbuotojai gavę atsakingesnį darbą pajaučia moralinį pasitenkinimą ir stengiasi dirbti naudingai ir efektingai.

➤ Siekiant įvertinti darbuotojų pasirengimą kelti kvalifikaciją iš atliktų tyrimo rezultatų (6pav.) matome, kad visų tiriamų įmonių respondentai teikia pirmenybę laimėjimų poreikiui, 39,52%. Iš šių pateiktų rezultatų galime daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų yra suinteresuoti, kopti karjeros laiptais, siekti tobulėti, kelti kvalifikaciją. Nagrinėdamas pasiekimų poreikį McClellandas pastebėjo, kad tie, kurie turi stiprų šį rodiklį, skiriasi iš kitų žmonių troškimu viską daryti geriau. Šiems žmonėms patinka užsibrėžti realius, tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius pastangų.

➤ Įmonėje taikomi mokymai, daugiausia vidiniai (47,50%).

➤ Nustatyta kad didžiausia dalis darbuotojų save realizuoja tik dalinai. Kita pusė pasidalino polygiai atsakydami, kaip teigiamai, taip ir neigiamai.

5. Motyvai ir stimulai padeda atskleisti žmogaus sugebėjimus ir efektyviai panaudoti išteklius, o motyvacija tai vienas iš būdų geresniam darbingumui pasiekti, tačiau turim nepamiršti, kad kiekvieno individo motyvacijai vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali. Tai priklauso nuo kiekvieno poreikų, interesų, siekių, vertybių orientacijų, idealų. Visa tai sudaro sudėtingo socialinio darbo veiklos motyvacijos proceso struktūrą. Darbo veiklos motyvacijos proceso esmė – šių vidinių darbinės elgsenos skatinamųjų jėgų formavimas. Todėl darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų, jei tik bus tikri, kad tai padės jiems įgyvendinti jų poreikius.

6. Organizacijoje sukurta darbo apmokėjimo sistema turi laiku ir teisingai įvertinti darbuotojų laimėjimus, nuopelnus ir skatinti gerus darbo rezultatus. Darbo užmokestis taip pat turi apimti tiek objektyviąją, tiek ir subjektyviąją darbo vertę. Objektyviąją darbo vertę lemia pats darbo pobūdis, jo sudėtingumas. Ši darbo užmokesčio dalis turi būti nustatoma, atlikus darbų sudėtingumo įvertinimą. Subjektyvioji darbo vertė priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų. Ši darbuotojo uždarbio dalis gali būti nustatoma tik įvertinus asmeninį darbuotojų indėlį. Atlyginimo už darbą sistema naudinga kai kartu yra taikomos materialinio ir nematerialinio skatinimo priemonės, kurios įgyvendinamos organizacijos personalo politikoje.

7. Kitas labai svarbus veiksnys motyvacijos procese yra darbuotojų karjeros valdymas. Jis užtikrina efektyvią darbuotojo ir organizacijos veiklą per verbavimą, atranką, skyrimą į darbą, darbo užmokestį, paaukštinimą pareigose. Todėl galima teigti, kad motyvacija yra būtina numatytiems darbams ir priimtiems vadovo sprendimams įgyvendinti. Nuo darbo struktūros priklauso motyvacija bei pasitenkinimas. Svarbu, kad vadovas suprastų darbo pasitenkinimo elementus bei sugebėtų juos pritaikyti veikloje.

PASIŪLYMAI

1. Apibendrinant mokslinę teorinę literatūrą, galima teigti: visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos akcentuoja žmonių poreikius. Vadovas prieš taikydamas vienokius ar kitokius motyvavimo būdus, privalo gerai susipažinti su darbuotojų poreikiais. Motyvavimo sistema įmonėje turi būti pagrįsta poreikių tyrimu. Tai ir yra motyvacijos teorijų tikslas.

2. Nepatenkinus materialių darbuotojo poreikių, moralinis skatinimas neturės reikšmingesnės įtakos darbuotojo darbo rezultatams. Kiekvieno žmogaus motyvacijos sistema yra individuali.

3. Dominuoja socialiniai – ekonominiai veiksniai ir jie daro motyvacijas pakankamai efektyvias. Vadovo uždavinys – gerų darbo sąlygų sudarymas ir tikslus užduočių pateikimas darbuotojams.

4. UAB“Bitė GSM“ įmonei reikėtų daugiau premijuoti darbuotojus už sėkmingą komandinį ir individualų darbą.

5. Pasigendama tokių paprastų motyvavimo priemonių kaip pagyrimo ir paskatinimo, o juk šis būdas nieko nekainuoja, tiesiog truputelis demesio, o darbuotojas žinos, kad pastangos pastebėtos ir stengsis dirbti dar efektyviau.

6. Bendrovė turėtų sumažinti darbuotojų užimtumą, kadangi per didelis darbų apkrovimasalina darbuotojus ir sumažina darbo rezultatų efektyvumą.

7. UAB“Bitė GSM“ darbuotojams labiausiai nepatinka didelis darbo krūvis ir mažas atlyginimas, bei sudėtinga organizacijos politika, taigi įmonei reiktų atsižvelgus į šiuos kriterijus, kiek įmanoma pasistengti proporcingai paskirstyti darbo krūvį, o darbuotojus už gerai ir kokybiškai atliktą darbą premijuoti atitinkamai į atlikto darbo rezultatus. Pastebėta ir sudėtinga organizacijos politika, kurią reiktų pagal galimybes supaprastinti.

8. Atlikus tyrimą matome, kad darbuotojams trūksta šių motyvavimo priemonių: kad darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo rezultatus, realių karjeros galimybių, informatyvių apmokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų.

9. Įmonių vadovai turi suvokti, kad norėdami išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą, turi tinkamai motyvuoti darbuotojus, kad jie visas savo žinias ir sugebėjimus atiduotu darbo kokybės ir rezultatų pasiekimui.

JAKUPKAITĖ, Vilma. (2010) *Employee development and motivation of the influence of elevation* MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 93 p.

S U M M A R Y

The theme relevance and necessity of its decision. Lithuania entrenched decline in the index shows that workers in the country are still free to modify the work, less and less commitment connects them with the workplace, and their decisions to change job often leads to physical states Lithuania motives of public opinion and market research company TNS Gallup survey data. Many managers believe that motivation is associated only with the money, salary and social guarantees, but there are things that have little to change. Workers not only important wage rate, but the other motivation and the incentives for the continuous updating of knowledge, depth of the cutting-edge ideas for use at work. People must be included in the business and be motivated, self, self-expression, and determined development, competence building. Statement of reasons - one of the management functions, and I think that this is one of the most important functions, because the leader has to pay to motivate employees so that they are interested in working.

The object of search work the motivation to influence development and elevation.

The goals of search work: to influence the motivation and development building. Describe the nature of theories of motivation, to identify reasons for staff, and the promotion method to assess the strengths and weaknesses. Exclude staff development and capacity advantages and limitation. Assess the most frequently used and popular reasoning tools in enterprises, the effectiveness of their work performance. Develop a theoretical "Employee development and motivation of the influence of elevation model." Assess the motivation measures, and improvement of competence and raising policy, the identification of staff training and motivation influenced elevation.

The main results of the research Use of reasoning characteristic of organizations that form the employee's conduct, meets the objectives of stimulating topics, to motivate employees, we need to know what motivates. Otherwise, Taranto To understand the achievements of results to be understood that among the managers of conduct need to be defined the essence of motivation. Enterprise must realize that to maintain a skilled labor force, due to motivate employees, that they are all of my knowledge and ability to total quality and results.

ŠALTINIAI

1. ABRAHAM H. Maslow (2006) *Motyvacija ir asmenybė, Apostrofa*. Vilnius. 56-62p. ISBN 9955-605-19-7
2. AŽENECKAITĖ, Goda (2006) Kas nužudė darbuotojų lojalumą? "Reklamos ir marketingo idėjos" ir Mažos algos - ką daryti? [žiūrėta 2009 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/kas-nuzude-darbuotoju-lojaluma/>
3. BAGDONAS E., BBAGDONIENĖ L. (2000) *Administravimo principai*. – Kaunas: KTU, Technologija, 87, 125- 129 p. ISBN 9986-13-814-0
4. BAKANAUSKIENĖ Irena, (2002) „Personalo valdymas“ VDU leidyba, Kaunas m., 106-108 p. ISBN 9955-530-12-X
5. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2008) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams* [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
6. BARVYDIENĖ V., KASIULIS J. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. p. 44, 110
7. BOYATZIS R. E. *Core Competencies in Coaching Others*. Case Western rezerve University, 2002.
8. BOYATZIS R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982m.
9. BRONISLOVAS, Martinkus (2003) *Darbo procesų valdymas VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla*, 95 p. ISBN 9986-38-449-4
10. BUČIŪNIENĖ, I. (2001) *Kompetencijos valdymo teoriniai aspektai//Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir metodologija*. – Kaunas: Technologija,
11. BUČIŪNIENĖ I. (1996) *Personalo motyvavimas*. – Kaunas: Technologija, 7- 43 p. ISBN 9986-13-434-X
12. CASIMIR C. BARCZYK (1999) *Visuotinės kokybės vadyba*. – Vilnius: Mintis, p.225
13. ČIŪTIENĖ R, SAKALAS A., NEVERAUSKAS B. (2006) *Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career*. 105p. ISBN 9955-09-153-3
14. DANILEVIČIŪTĖ, Sigita., dr. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina., (2004) *Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas, žiūrėta [2009.11.11]. prieiga per*

interneta

http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm

15. DESSLER G. (2001) Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika,
16. DONELSON R. (1999) Group dynamics. – California: California, p. 45
17. DEBORAH, Tom. (2005) Rask pusiausvyrą : svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime, Vilnius, 180 p. ISBN 9955-08-845-1
18. DRUCKER P. F. (2000) Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader. No. 16, Spring. p. 8–10
19. DUOBIENĖ J. (2005) Poreikių trikampis. Vadovo pasaulis, Nr.1
20. DUBIN, R. (1958) The World Of Work: Industrial Society and Human Relations, Prentice – Hall, Englewood Cliff, NJ, p. 213., ISBN 9955-506-07-5
21. EFEKTYVŪS MOTYVAVIMO METODAI Žiūrėta [2009.12.18]. prieiga per internetą <http://www.decision.ru/articles/2002/163/>
22. EMPLOYEE MOTIVATION: Theory and practice. Žiūrėta [2008-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>
23. HOFSTEDE, Geert. (1980) Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics., p. 42-63.
24. GEORG Felser, (2006) Asmens sėkmę lemiantys faktoriai, Motyvacijos būdai, praktinis psichologijos patarimas, Alma Litera, p.14-16, ISBN 9955-24-383-X
25. GEORG, Felser. (2006) Motyvacijos būdai : asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas, Vilnius, 10 p. ISBN 9955-24-383-X
26. GRAZIER PETER (1998) Team Motivation EI Network January
27. GRONSKAS V. (2005) Verslas, pseudoverslas ir antiverslas. Kaunas: Technologija, 1995.
28. JAMES A.F.STONER, R. EDWARD FREEMAN, DANIEL R. GILBERT, Jr. (2005) Vadyba. p 434, ISBN 9986-850-30-4.
29. JANČAUSKAS, Eduardas Enrikas. (2006) Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius, p.36., ISBN 9955-528-13-3
30. JOVAIŠA, Leonas. (1993) Pedagogikos terminai, Kauno Šviesa, p.135., ISBN 5-430-01871-6
31. JUCEVIČIENĖ, P.,LEPAITĖ. D., (2000) Kompetencijos sampratos erdvė. Kaunas:KTU,.

32. KUMPIKAITĖ V. (2000) Darbuotojų svarba organizacijai. Ekonomika ir vadyba.: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 22.
33. LUKAŠEVIČIUS, Kazys; MARTINKUS, Bronislovas.(2002) Verslo vadyba. Kaunas: Technologija,.144 p.. ISBN 9955-09-028-6
34. LIETUVOS RESPUBLIKOS DARBO APMOKĖJIMO ĮSTATYMAS // Valstybės žinios. 1991. Nr.4-104
35. MARCINKEVIČIŪTĖ L. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija, Bibliografija, leidybos centra, p.26.
36. MARCINKEVIČIŪTĖ Lina, (2003) Lietuvos žemės ūkio universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas administravimo ir kaimo plėtros katedros, „Darbuotojų motyvavimo modeliai“, Akademija, p.7-17.
37. MIKULIENĖ R. (2000) Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 287.
38. MOSES JEFFREY (2004). You Can't Have Loyal Customers Without Loyal Employees Žiūrėta [2009-04-22]. Prieiga per internetą: http://www.nfib.com/object/IO_16649.html
39. MOTYVACIJOS METODAI. Žiūrėta [2009.11.08]. prieiga per internetą <http://www.decision.ru/articles/arch/2002/163/>
40. MOTIVATION SECRETS Žiūrėta [2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?&kw=motivation&docid=269045&promo=100511>
41. MOTYVAVIMAS SUNKIU METU žiūrėta [2009.12.07] prieiga per internetą <http://blog.lyga.lt/zyme/darbuotoju-motyvacija/>
42. MAŽOS ALGOS - KĄ DARYTI? Žiūrėta [2009-04-21]. Prieiga per internetą: <http://www.vidinekomunikacija.lt/?cat=8>
43. MARKETINGINIS MOTYVACIJOS MODELIS žiūrėta [2009.10.12]. prieiga per internetą <http://www.jourclub.ru/7/310/>
44. MOTYVACIJA KRIZĖS LAIKOTARPIU Žiūrėta [2009.12.19]. prieiga per internetą <http://rusrabota.ru/articles/full/193/>
45. MOTYVACIJA KURIAŲ MES PRARADOM Žiūrėta [2009.12.21]. prieiga per internetą <http://www.jobway.ru/articles/?id=369>

46. MIKULIS, Juozas. (2007) Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba, Vilnius, 78-79 p. ISBN 9955-695-60-9
47. NELSON.B, P., (1999) Ekonomis. Vadyba žaliems. - K., „Smaltija“ Kauno mažoji bibliografija, p.38, ISBN 9986-965-03-9
48. NEVERAUSKAS, Bronius; Rastenid, Jonas. (2001) Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, p. 143. ISBN 9986-13-802-7
49. POLUCHINA OKSANA (2004) Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Vadovo Pasaulis, Nr. 2,
50. RAKAUSKAS A., (2004) Verslumo dvasia. – Kaunas: AB spaustuvė „Spindulys“, p. 21. ISBN 9955-9566-0-7
51. RDM, (2006) Rezultatyviam vadovavimui, Harvard Business School Press, „Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus“, Verslo žinios, p.93,156, 161. SBN 9955-460-33-4
52. ROBERT C. (2003) Appleby Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: Mintis, p. 205-207. ISBN 9986-745-63-2
53. SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. (2000) Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, p.108,110-111. ISBN 9986-3-818-3.
54. SAKALAS, A. SANEVIČIENĖ, A., (2000) Įmonių kooperavimas ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai. ISBN 1392-2785 Inžinerinė ekonomika.Nr.J5 KTU.-KAUNAS
55. SAKALAS, A., (1996) Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas Technologija. p. 176-291. ISBN 9986-365-3
56. STONER, (2005), Human Resource Management, 5th edition, John Wiley and Sons, QLD Australia , Kaunas Poligrafija ir informatika, p 412-414. ISBN 9986-850-30-4
57. STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R.; GILBERT, Daniel R. (2001) Vadyba. Kaunas, poligrafija ir informatika. p.43- 434-436. ISBN 9986-850-30-4
58. STEPHEN P. Robbins. (2007) Kaip vadovauti žmonėms : visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą . Vilnius, 39 p. ISBN 978-9986-16-552-1
59. SOKOL, J. (2001) Idealaus vadybininko portretas. // Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 4–10. kaip pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus
60. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; DUBINAS, Valentinas. (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija : mokomoji knyga., Šiauliai, 4 p- 27p ISBN 9986-38-405-2

61. ZAKAREVIČIUS P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės – monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas leidykla, p.134. ISBN 9955-530-58-8
62. WALTER STEINER, (1997) Biuro Vadyba., Vilnius p.88-128. ISBN 9986-805-16-3
63. ĮMONIŲ MENEDŽMENTAS Žiūrėta [2009.10.28]. prieiga per internetą <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/kuzbass.shtml>
64. VERSLO LABIRINTAS Žiūrėta [2009.09.11]. prieiga per internetą <http://www.vlb.lt/?page:1492;group:149>
65. VERSLO KLASĖ : [žurnalas] : [laikraščio „Verslo žinios“ priedas]. [2007, Nr. 1]; 2008, Nr. 2 -. Vilnius, 2000-. ISSN 1648-6374
66. VIDINĖ KOMUNIKACIJA Žiūrėta [2009.12.13]. prieiga per internetą <http://www.vakarai.lt/article.php?id=57>
67. UNTERHAUSER, Laima (2006) *Marketingo tyrimai: mokomoji knyga*. Vilnius: Virtuali leidykla. 143 p. ISBN 9955-722-06-1
68. ЖУРАВЛЕВ, П. В.; КАРТАШОВ, С.А.;МАЯЦОВ, Н. К.; ОДЕГОВ, Ю. Г.Технология управления персоналом. Москва: ЭкзаменБ 2000г. с.324-326., ISBN 5-8212-0064-4
69. ŽAPTORIUS, Jonas. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. T. 18. Nr. 4, p. 105–117, © Lietuvos mokslų akademija, 2007,

PRIEDAI

1 PRIEDAS Darbuotojų motyvacijos vystymosi perspektyvos tarptautinėje organizacijoje teorinis modelis..	
.....	84
2 PRIEDAS Anketa.....	85

Įmonėse naudojamos motyvavimo priemonės(28, 29, 30, 33kl.)

Ekonominiai (materiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai(9, 13kl.)	Sociopsichologiniai būdai(10, 14kl.)
Piniginiai (7, 11kl.)	Nepiniginiai(8, 12kl.)		
<ul style="list-style-type: none"> • Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą • Premijos už pasiektus rezultatus • Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą • Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją • Priedai už darbo stažą • Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą • Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos Išmokėjimai iš pelno; • Štaupaitytų lėšų padalijimas; • Šventinės premijos; • Paskolos be palūkanų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemokamas maitinimas; • Nuolaidos perkant organizacijos produkciją; • Nemokamas naudojimas firmos automobiliu; • Nemokami kelialapiai poilsiu; • Vertingos dovanos; • Nemokami laisvalaikio renginiai. • Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą • Vadovų palaikymas • Laisvalaikio programa • Organizuojami renginiai su šeimomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); • Objektivi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas; • Drausmės ir tvarkos laikymasis; • Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; • Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Užimtumo garantijos; • Karjeros perspektyvos; • Įdomus darbo turinys; • Geras psichologinis mikroklimatas; • Laisvas darbo grafikas; • Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.); • Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; • Demokratiškas vadovavimas.

Motyvavimo poreikiai

Poreikiai pagal (Maslow)(15 kl.)	Poreikiai pagal (McClelland)(16 kl.)	Veiksniai pagal Herzbergą	
<ul style="list-style-type: none"> • Saviraiškos/visiškas potencialo realizavimas • Pagarbos/Įvertinimas • Socialiniai/Pestižas ir pripažinimas • Saugumo/užtikrinimas • Egzistencijos/materialūs ir nematerialūs 	<ul style="list-style-type: none"> • Valdžios poreikis • Laimėjimų poreikis • Narystės poreikis 	Motyvuojantys veiksniai (17kl.) <ul style="list-style-type: none"> • Galimybė tobulėti • Pripažinimas 	Higieniniai veiksniai (demotivacija)(18 kl.) <ul style="list-style-type: none"> • Priežiūra /vadovavimas
		<ul style="list-style-type: none"> • Sėkmės darbe • Išgyvenimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompanijos vykdoma veikla ir administravimas • Didelis darbo krūvis
		<ul style="list-style-type: none"> • Atsakomybės jausmas • Darbo vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudėtinga organizacijos politika • Mažas darbo užmokestis • Blogos darbo sąlygos

Kompetencijos ir tobulėjimo veiksniai(27, 31kl.)

- Sugebėjimų realizacija (19 kl.)
- Įgaliojimai (20, 21kl.)
- Kvalifikacijos tobulinimo galimybės (22, 23, 24kl.)
- Kūrybinė amosfera (25 kl.)
- Orientacija į rezultatus (26 kl.)

Darbuotojų motyvacijos vystymosi perspektyvos tarptautinėje organizacijoje teorinis modelis

Šaltinis sukurta autoriaus rementis šiais šaltiniais: P.Zakarevičius 2005, „Pokyčiai organizacijoje, priežastys, valdymas, pasekmės“, L.Marcinkevičiūtė 2006, „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“, Abraham H. Malow 2006, Motyvacija ir asmenybė“, F. Herzberg. One More Time: How do You Motivative Employees? Harvard Business Review, 1968, A.Maslow. Motivation and Personaly, Secon Edition. –New York: Harper & Row, 1970, P. Jurevičienė, D. Lepaitė 2000, „Kompetencijos sampratos erdvė“.

ANKETA

VU Kauno Humanitarinio fakulteto magistrė atlieka įmonių, naudojančių motyvacijos priemones Kauno mieste, darbuotojų motyvacijos vystymo perspektyvas tarptautinėje organizacijoje tyrimą. Mieli darbuotojai, Jūsų nuoširdūs atsakymai padės suprasti ir suvokti įmonėje naudojamas motyvavimo priemones, pasiūlyti motyvavimo būdus, gerinančius įmonės darbo našumą.

Atsakymus į klausimus prašome apžymėti .

1. Jūsų specialybė ir užimamos pareigos (rašyti) _____	2. Jūsų darbo stažas įmonėje/ bendras darbo stažas _____/_____(metai)
3. Išsilavinimo laipsnis: <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	4. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> mažiau nei 20 metų <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nuo 21 iki 31 metų <input type="checkbox"/> nuo 31 iki 40 metų; <input type="checkbox"/> nuo 41 iki 50 metų <input type="checkbox"/> nuo 51 iki 60 metų <input type="checkbox"/> virš 60 metų
5. Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	6. Atplyginimo dydis bendrovėje yra: <input type="checkbox"/> 660-800 Lt; <input type="checkbox"/> 800-1500 <input type="checkbox"/> 1500-2500 <input type="checkbox"/> 2500 ir daugiau
7. Įvertinkit šių piniginių skatinimo priemonių efektyvumą 10 balų sistemoje, surašykite eiliškumo tvarka, ties kiekvienu teiginiu, pateikdami įvertinimo variantus 10-labiausiai motyvuotu, 9,8,7,6,5,4,3,2,1- mažiausiai motyvuotų (vienodų vertinimų negali būti). <input type="checkbox"/> Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą <input type="checkbox"/> Premijos už pasiektus rezultatus <input type="checkbox"/> Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą <input type="checkbox"/> Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją <input type="checkbox"/> Priedai už darbo stažą <input type="checkbox"/> Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą <input type="checkbox"/> Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos <input type="checkbox"/> Sutaupyto lėšų padalijimas <input type="checkbox"/> Šventinės premijos; <input type="checkbox"/> Paskolos be palūkanų.	8. Kurie iš šių nepiniginių skatinimo būdų motyvuotu Jus labiausiai įvertinkite 10 balų sistemoje, surašykite eiliškumo tvarka, ties kiekvienu teiginiu, pateikdami įvertinimo variantus 10-labiausiai motyvuotu, 9,8,7,6,5,4,3,2,1- mažiausiai motyvuotų (vienodų vertinimų negali būti). <input type="checkbox"/> Nemokamas maitinimas; <input type="checkbox"/> Nuolaidos perkant organizacijos produkciją; <input type="checkbox"/> Nemokamas naudojimas firmos automobiliu; <input type="checkbox"/> Nemokami kelialapiai poilsiui; <input type="checkbox"/> Vertingos dovanos; <input type="checkbox"/> Nemokami laisvalaikio renginiai <input type="checkbox"/> Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą <input type="checkbox"/> Vadovų palaikymas <input type="checkbox"/> Laisvalaikio programos <input type="checkbox"/> Organizuojami renginiai su šeimomis
9. Kurie iš organizacinių (administracinių, teisinių) būdų motyvuoja jus geriausiai? (labai(5), vidutiniškai (4), pakankamai(3), nelabai(2), nefektyvu(1)). <input type="checkbox"/> Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); <input type="checkbox"/> Objektivi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas; <input type="checkbox"/> Drausmės ir tvarkos laikymasis; <input type="checkbox"/> Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; <input type="checkbox"/> Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas	10. Kurie iš žemiau pateiktų sociopsichologinių būdų motyvuoja jus geriausiai? (labai(5), vidutiniškai (4), pakankamai(3), nelabai(2), nefektyvu(1)). <input type="checkbox"/> Užimtumo garantijos; <input type="checkbox"/> Karjeros perspektyvos; <input type="checkbox"/> Įdomus darbo turinys; <input type="checkbox"/> Geras psichologinis mikroklimatas; <input type="checkbox"/> Laisvas darbo grafikas; <input type="checkbox"/> Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.); <input type="checkbox"/> Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; <input type="checkbox"/> Demokratiškas vadovavimas.

<p>11. Kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie piniginio skatinimo būdai? Įvertinkite 10 balų sistemoje, surašykite eiliškumo tvarka, ties kiekvienu teiginiu, pateikdami įvertinimo variantus 10-dažnai, 9,8,7,6,5,4,3,2,1- retai (vienodų vertinimų negali būti).</p> <p><input type="checkbox"/> Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą</p> <p><input type="checkbox"/> Premijos už pasiektus rezultatus</p> <p><input type="checkbox"/> Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją</p> <p><input type="checkbox"/> Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą</p> <p><input type="checkbox"/> Priedai už darbo stažą</p> <p><input type="checkbox"/> Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą</p> <p><input type="checkbox"/> Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos</p> <p><input type="checkbox"/> Sutaupyto lėšų padalijimas</p> <p><input type="checkbox"/> Šventinės premijos;</p> <p><input type="checkbox"/> Paskolos be palūkanų.</p> <p>12. Kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie nepiniginiai skatinimo būdai? Įvertinkite 10 balų sistemoje, surašykite eiliškumo tvarka, ties kiekvienu teiginiu, pateikdami įvertinimo variantus 10-dažnai, 9,8,7,6,5,4,3,2,1- retai (vienodų vertinimų negali būti).</p> <p><input type="checkbox"/> Nemokamas maitinimas;</p> <p><input type="checkbox"/> Nuolaidos perkant organizacijos produkciją;</p> <p><input type="checkbox"/> Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu;</p> <p><input type="checkbox"/> Nemokami kelialapiai poilsiui;</p> <p><input type="checkbox"/> Vertingos dovanos;</p> <p><input type="checkbox"/> Nemokami laisvalaikio renginiai</p> <p><input type="checkbox"/> Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą</p> <p><input type="checkbox"/> Vadovų palaikymas</p> <p><input type="checkbox"/> Laisvalaikio programos</p> <p><input type="checkbox"/> Organizuojami renginiai su šeimomis</p>	
<p>13. Kurie iš Organizacinių (administracinių, teisinių) būdų naudojami Jūsų darbe? (Pažymėkite visus naudojamus būdus).</p> <p><input type="checkbox"/> Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);</p> <p><input type="checkbox"/> Objektivi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas;</p> <p><input type="checkbox"/> Drausmės ir tvarkos laikymasis;</p> <p><input type="checkbox"/> Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas;</p> <p><input type="checkbox"/> Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas</p>	<p>14. Kurie iš žemiau pateiktų sociopsichologinių būdų naudojami Jūsų darbe? (Pažymėkite visus naudojamus būdus).</p> <p><input type="checkbox"/> Užimtumo garantijos;</p> <p><input type="checkbox"/> Karjeros perspektyvos;</p> <p><input type="checkbox"/> Įdomus darbo turinys;</p> <p><input type="checkbox"/> Geras psichologinis mikroklimatas;</p> <p><input type="checkbox"/> Laisvas darbo grafikas;</p> <p><input type="checkbox"/> Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);</p> <p><input type="checkbox"/> Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;</p> <p><input type="checkbox"/> Demokratiškas vadovavimas.</p>
<p>15. Kurios iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai (labai efektyvu(5), efektyvu(4), pakankamai efektyvu(3), nelabai efektyvu(2), neefektyvu(1)).</p> <p><input type="checkbox"/> Saviraiškos/visiškas potencialo realizavimas</p> <p><input type="checkbox"/> Pagarbos/Įvertinimas</p> <p><input type="checkbox"/> Socialiniai/Prestižas ir pripažinimas</p> <p><input type="checkbox"/> Saugumo/užtikrinimas</p> <p><input type="checkbox"/> Egzistencijos/materialūs ir nematerialūs</p>	<p>16. Kurios iš šių priemonių Jus motyvuoja geriausiai įvertinkite sekančiai (svarbi(3), nelabai svarbi(2), nesvarbi(1))?</p> <p><input type="checkbox"/> Valdžios poreikis</p> <p><input type="checkbox"/> Laimėjimų poreikis</p> <p><input type="checkbox"/> Narystės poreikis</p>
<p>17. Kurie iš šių žemiau pateiktų veiksmų Jus geriausiai motyvuotų, įvertinkite sekančiai (labai efektyvu(5), efektyvu(4), pakankamai efektyvu(3), nelabai efektyvu(2), neefektyvu(1)).</p> <p><input type="checkbox"/> Galimybė tobulėti</p> <p><input type="checkbox"/> Pripažinimas</p> <p><input type="checkbox"/> Sėkmės darbe</p> <p><input type="checkbox"/> Išgyvenimas</p> <p><input type="checkbox"/> Atsakomybės jausmas</p> <p><input type="checkbox"/> Darbo vertinimas</p>	<p>18. Kas labiausiai nepatinka Jūsų darbe (galite pažymėti kelis variantus):</p> <p><input type="checkbox"/> Priežiūra /vadovavimas</p> <p><input type="checkbox"/> Kompanijos vykdoma veikla ir administravimas</p> <p><input type="checkbox"/> Didelis darbo krūvis</p> <p><input type="checkbox"/> Sudėtinga organizacijos politika</p> <p><input type="checkbox"/> Mažas darbo užmokestis</p> <p><input type="checkbox"/> Blogos darbo sąlygos</p>
<p>19. Ar realizuojate savo sugebėjimus?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Vidutiniškai</p>	<p>20. Ar Jūs naudojate įmonėje suteiktais įgaliojimais priimant savarankiškai sprendimus?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Dalinai</p>

<p>21. Ar Jums reiktų daugiau įgaliojimų dirbant šioje darbo vietoje?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Dalinai</p> <p>22. Kokiomis priemonėmis pasinaudojate keldami savo kvalifikaciją įmonėje?</p> <p><input type="checkbox"/> Vidinei mokymai (įmonės viduje, supažindinant su dominačia sritim) <input type="checkbox"/> Išoriniai mokymai (už įmonės ribų organizuojami mokymai) <input type="checkbox"/> Seminarai (rengiami įmonėje, tam tikra tematika) <input type="checkbox"/> Kita _____</p>	<p>23. Ar jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Dalinai</p> <p>24. Kaip dažnai Jūs keliate savo profesinę kvalifikaciją?</p> <p><input type="checkbox"/> Kartą per metus <input type="checkbox"/> 2-3 kartus per metus <input type="checkbox"/> 4-5 kartus per metus <input type="checkbox"/> 6 kartus per metus ir daugiau</p>
<p>25. Kokių papildomų žinių norėtumėte įgyti keldami kvalifikaciją?</p> <p><input type="checkbox"/> Užsienio kalbos kursai <input type="checkbox"/> Specialybinės/profesinės žinios <input type="checkbox"/> Apie įmonę (tvarkos, procesai, kitų padalinių veikla ir pan.) <input type="checkbox"/> Kita _____</p>	<p>26. Ar teikiate pirmenybę darbui su kurybine ir sprendimų laisve?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne</p>
<p>27. Ar atliekate darbą orientuodamasis į atliekamo darbo gautus rezultatus?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Vidutiniškai</p>	<p>28. Ar Jūs patenkinti darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip, visiškai <input type="checkbox"/> Dalinai <input type="checkbox"/> Nepatenkinti</p>
<p>29. Jūs dirbtumėte geriau, jei...(Pasirinkite ne daugiau 2 variantų)</p> <p><input type="checkbox"/> Jei darbas teiktų malonumą <input type="checkbox"/> Jei darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo užmokestį <input type="checkbox"/> Jei turėčiau realias karjeros perspektyvas <input type="checkbox"/> Jei būtų vykdomi informatyvūs apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai <input type="checkbox"/> Jei būtų tinkamos motyvacijos skatinimo sistemos <input type="checkbox"/> Kita _____</p>	<p>30. Kas Jus motyvuotų įgyti daugiau kompetencijos bei tobulėti? Įvertinkite 10 balų sistemoje, surašykite eiliškumo tvarka, ties kiekvienu teiginiu, pateikdami įvertinimo variantus 10-labiausiai motyvuotu, 9,8,7,6,5,4,3,2,1-mažiausiai motyvuotu (vienodų vertinimų negali būti).</p> <p><input type="checkbox"/> Materialinės motyvacijos priemonės <input type="checkbox"/> Nematerialios motyvacijos priemonės <input type="checkbox"/> Sociopsichologiniai būdai (Užimtumo garantijos; Karjeros perspektyvos; Įdomus darbo turinys; ir tt.) <input type="checkbox"/> Organizaciniai(administraciniai teisiniai) būdai (Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); Drausmės ir tvarkos laikymasis; Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; ir t.t.) <input type="checkbox"/> Sugebėjimų realizacija <input type="checkbox"/> Įgaliojimai <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos tobulinimo galimybės <input type="checkbox"/> Kūrybinė atmosfera <input type="checkbox"/> Karjera <input type="checkbox"/> Orientacija į rezultatus</p>

Ačiū už Jūsų kantrybę ir nuoširdžius atsakymus!

