

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62403S113

LORETA PRANARAUSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMO IR  
KOMPETENCIJOS KĖLIMUI**

Kaunas 2008

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

LORETA PRANARAUSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMO IR  
KOMPETENCIJOS KĖLIMUI**

Darbo vadovas: dr.E.Jasinskas  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įtekimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2008

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMO ir KOMPETENCIJOS KĖLIMO TEOTINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Pagrindiniai motyvacijos ir motyvavimo teiginių aiškinimai .....	9
1.2. Motyvacijos teorijos ir jos tipų analizė (turinio teorijos).....	14
1.3. Motyvacijos, pagrįstos žmonių elgsena (proceso teorijos) .....	17
1.4. Šiuolaikinis požiūris į motyvaciją.....	24
1.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	25
1.6. Darbuotojo kompetencija, organizacijos konkurencingumą lementis veiksnys .....	29
2. LIETUVOS IR UŽSIENIO ĮMONIŲ PERSONALO MOTYVAVIMO IR PASITENKINIMO DABRU TYRIMŲ ANALIZĖ.....	36
2.1. Personalo motyvavimo tyrimai Lietuvos ir užsienio įmonėse .....	36
2.2. Personalo motyvavimo ir pasitenkinimo užsienio rinkos tyrimo analizė .....	36
2.2.1. Darbuotojų motyvacija dabartinės ekonomikos metu .....	39
2.2.2. Motyvacijos sistemos lygmens tyrinėjimas.....	41
2.2.3. Baltijos šalyse naudojamų motyvavimo priemonių pranašumai ir skirtumai .....	44
2.2.4. Veiksniai įtakojantys darbuotojų lojalumą ir prisirišimą įmonei .....	47
2.2.5. Motyvaciniai poreikiai darbo aplinkai ir pasitenkinimas darbu.....	48
2.3. Tmotyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui teorinis modelis ...	51
3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMUI IR KOMPETENCIJOS KĖLIMUI TYRIMAS.....	53
3.1 Tyrimo metodika ir hipotezės suformulavimas.....	53
3.2. UAB „Senukai“, AB“Audimas“ ir UAB „Osama“ filialų darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas .....	61
3.3. UAB „Senukai“, AB“Audimas“ ir UAB „Osama“ darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos tyrimo rezultatų įvertinimas .....	85
PASIŪLYMAI .....	91
S U M M A R Y .....	93
LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	94
PRIEDAI .....	99

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.	1 lentelė Motyvacijos apibrėžimai .....	12
2.	2 lentelė Tiesioginio ir netiesioginio skatinimo priemonės.....	22
3.	3 lentelė Skatinimo būdai, kurie palaiko ir didina darbuotojų motyvaciją.....	23
4.	4 lentelė D. C. McClellandas poreikių teorija.....	25
5.	5 lentelė Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos.....	26
6.	6 lentelė Veiksniai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu.....	28
7.	7 lentelė Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirtybės.....	31
8.	8 lentelė Neigiami kompetencijos modelių aspektai.....	34
9.	9 lentelė E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė.....	35
10.	10 lentelė Faktoriai labiausiai įtakojantys personalą.....	41
11.	11 lentelė Motyvavimo faktorių reikšmingumas.....	41
12.	12 lentelė Europiečius labiausiai motyvuojančių priemonių sąrašas pateikiama.....	43
13.	13 lentelė Lietuvoje populiariausia papildomų naudų rūšis tarp darbdavių.....	45
14.	14 lentelė Populiarios motyvavimo priemonės Baltijos šalyse.....	45
15.	15 lentelė Lojalumą įmonei lemiantys elementai.....	47
16.	16 lentelė GOOGL“ geriausias darbdavio vardas.....	50
17.	17 lentelė Hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus.....	57
18.	18 lentelė Respondentų duomenys pagal amžių, lytį, išsilavinimą, atlyginimo dydį ....	60
19.	19 lentelė Piniginių skatino priemonių efektyvumas 10 balėje sistemoje.....	62
20.	20 lentelė Nepiniginių skatino priemonių efektyvumas 10 balėje sistemoje.....	63
21.	21 lentelė Sociopsichologinių būdai motyvuojantys darbuotojus geriausiai.....	64
22.	22 lentelė Įmonėse naudojamos nepiniginiai skatinimo priemonės.....	66
23.	23 lentelė Įmonėse naudojamos nepiniginio skatinimo priemonės.....	67
24.	24 lentelė Organizaciniai teisiniai būdai naudojami įmonėse.....	68
25.	25 lentelė Sociopsichologiniai būdai naudojami įmonėse.....	68
26.	26 lentelė Įmonėse dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės.....	69
27.	27 lentelė Labiausiai nepatinkantys (demotyvuojantys) veiksniai darbe .....	74
28.	28 lentelė Darbuotojų poreikis žinių keliant profesinę kvalifikaciją .....	79
29.	29 lentelė Ar darbuotojai dirbtų geriau, jei ..?.....	79
30.	30 lentelė Veiksniai įtakojantys darbuotojus siekti daugiau kompetencijos, bei tobulėti.....	83

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

31.	1 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis.....	14
32.	2 pav. E.Lawler – L.Porter modelis.....	19
33.	3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Organizacinių (administracinių, teisinių) būdų motyvavimo efektyvumą.....	64
34.	4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą.....	72
35.	5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą.....	73
36.	6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą.....	73
37.	7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal realizavimą savo sugebėjimų įm.....	74
38.	8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi savo sugebėjimais įm.....	75
39.	9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgaliojimų poreikį dirbant įmonėje.....	75
40.	10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kompetencijos kėlimo priemones .....	76
41.	11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal galimybes kelti kvalifikaciją.....	77
42.	12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dažnumą profesinės kvalifikacijos kėlimo.....	77
43.	13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pirmenybę darbui su kūrybine ir sprendimų laisve .....	79
44.	14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo atlikimą orientuojantis į atliekamo darbo rezultatus.....	80
45.	19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patenkinimo lygį naudojamų motyvavimo priemonių įm.,.....	80
46.	16 pav. kompetencijos ir tobulėjimo veiksniai skatinančios motyvavimo priemonės.....	84

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvoje mažėjantis prisirišimo indeksas rodo, kad darbuotojai šalyje jaučiasi vis laisvesni keisti darbą, vis mažiau įsipareigojimų sieja juos su darbovieta, o jų sprendimus keisti darbą dažniausiai lemia materialiniai motyvai teigia Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atlikto tyrimo duomenys. Daug vadovų įsitikinę, kad motyvavimas yra susijęs tik su pinigais, atlyginimo priedais ir socialinėmis garantijomis, tačiau tai yra dalykai, kurie mažai ką gali pakeisti. 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.

**Tyrimo problema.** Reikia galvoti strategiškai ir siekiant sukurti motyvacijos sistemą kuri įtakotų darbuotojų tobulėjimo ir kompetencijos kėlimą. 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 daroma vis daugiau tyrimų, siekiant išsiaiškinti šalies organizacijose dirbančių darbuotojų motyvus, skatinančius veikti, kuriamos ir pritaikomos motyvavimo strategijos, stengiantis įvertinti lyties, amžiaus ar organizacijos pobūdžio sąsajas su darbo motyvacija (Marcinkevičiūtė, 2003; Gailiūnaitė, 2004; Valančiūtė, 2005). Daugelis darbo motyvacijos teorijų yra kritikuojamos todėl, kad neatkreipia dėmesio į darbuotojų individualumą ir ieško universalių darbo motyvacijos dėsningumų (Latham and Pinder, 2005). Egzistuoja problema, kai įmonių vadovai nepakankamai motyvuoja darbuotojus, atsiranda motyvacijos stygius siekti rezultatyvumo, galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka, atsiranda netobulas darbuotojų skatinimas ir atlygio už darbą sistemos, sunku sukurti tobulą motyvavimo sistemą. Taigi darbe mėginsim iširti ir išsiaiškinti motyvavimo priemones įtakojančias darbuotojų tobulėjimo ir kompetencijos kėlimo būdus, bei sukurti teorinį modelį.

**Darbo objektas** – darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.

**Darbo tikslas** – nustatyti darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.

**Darbo uždaviniai:**

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

- Išskirti darbuotojų tobulėjimo ir kompetencijos privalumus ir trūkumus.
- Įvertinti dažniausiai naudojamas ir populiariausias motyvavimo priemones įmonėse, jų veiksmingumą darbo rezultatams.
- Sukurti teorinį „Darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos kėlimo modeli“.
- Įvertinti UAB Senukai, Audimas ir UAB“Osama“ motyvavimo priemones, bei tobulinimo ir kompetencijos kėlimo politika, atskleidžiant darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.

**Hipotezės:**

- Ar darbuotojų motyvavimas suteikia impulsą darbuotojo kompetencijos ir tobulėjimo kėlimui.
- **Darbo struktūra.** Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai motyvacijos pagrindai, įvertinami skatinimo metodų privalumai ir trūkumai, išskiriamos motyvavimo priemonės motyvuojančios ir skatinančios tobulėjimo ir kompetencijos kėlimą. 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 ir skatinant tobulėjimo bei kompetencijos kėlimo lygį siekiant gerinti darbo rezultatus. Trečioje darbo dalyje įvertinamos tyrimų įmonių motyvavimo priemonės, bei tobulinimo ir kompetencijos kėlimo sistema, atskleidžiama UAB“Senukai“, UAB“Audimas“ ir UAB“Osama“ filialų darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui bei įvertinama darbo pradžioje iškelta hipotezė.

**Darbo metodai.** Teorinė dalis rašyta naudojant sintezės, analizės ir palyginimo metodą.

Praktinėje dalyje naudojamas anketinės apklausos metodas (apklausiant tiriamų įmonių buhalterijos skyriaus darbuotojus).

**Naudoti literatūros šaltiniai.** Motyvacijos sąvokos samprata „turininėse teorijose“ motyvacija aiškinama kaip tam tikras elgesio, veiksmų tikslingos veiklos skatinimas, kurį 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 pasaulio problemą t. y. darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.

Praktinė darbo reikšmė gauti atsakymą į klausimą „kaip reikia motyvuoti darbuotojus, kad jie siektų kelti tobulėjimo ir kompetencijos lygį, kad dirbtu su atsidavimu įmonei, gilintusi į pažangiausias idėjas, bei jų panaudojimą darbe. Įvertinti tyrimų įmonių motyvavimo priemonės, bei tobulinimo ir kopetencijos kėlimo politiką, atskleidžiant motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui. Taip pat patvirtinti ar paneigti darbo pradžioje iškeltą hipotezę.



# **1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMO ir KOMPETENCIJOS KĖLIMO TEOTINĖ 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 priemonės įvertinant skatinimo metodų privalumus bei trūkumus. Išanalizuojami ir išskiriami darbuotojų kompetenciją ir konkurencingumą lementys veiksniai organizacijose, kompetencijos ugdymo modeliai, išskiriant darbuotojų tobulėjimo ir kompetencijos privalumus ir 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 reguoti į ką nors konkretaus, nes tai priklauso nuo kiekvisno 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 įsitvirtinimą, 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 bendrąja 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 teigia 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.*

*Rementis pateiktais teiginiais toliau mėginsim apžvelti 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)	<b>Motyvacija</b> 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)	<b>Motyvavimas</b> – 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)	„ <b>Motyvavimas</b> – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas		+	+	

P. Jucevičienė Organizacijos elgsena (1996, p.17)	<i>Motyvimu</i> priemonė yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu, teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą		+	+	+
P.Zakarevičius. (2003, p.134)	<i>Motyvimu</i> elementas yra motyvas. Neapibūdinus jo sampratos, neįmanoma apibūdinti ir motyvacijos sampratos“		+	+	
James A. F. Stone, (2005, p.412).	<i>Darbuotojų motyvavimas</i> gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė			+	+
Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000, p.125)	„ <i>Darbuotojų skatinimas</i> siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu“		+		
James A.F.Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr, (2005, p.434).	<i>Motyvacija</i> : vieksniai sukeliantys nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesy			+	+
Reber (1995, p.155)	<i>Motyvacija</i> turi didelę reikšmę tačiau yra sunkiai apibrėžiama				
Robert C. Appleby (2003, p.205)	<i>Motyvacija</i> 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)	<i>Motyvimas</i> – 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)	<i>Motyvas</i> – įvairūs vidiniai ir išoriniai individo aktyvumo išgyvenimai, daugiau ar mažiau įsisąmoninti skatuliai				+
Gibson, Ivacevich, Donnelly, (1998, p.89).	<i>Motyvacija</i> – skatulys, verčiantis individą veikti tam tikru būdu.				+
Robbins, (2003, p.115p)	<i>Motyvacija</i> – 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)	<i>Motyvacija</i> – darbuotojo pasiryžimas dėti tam tikras <b>pastangas</b> organizacijos <b>tikslo</b> pasiekimui ir tuo pačiu patenkinant konkrečius <b>savo poreikius</b>		+	+	
Vladimiras Gražulis (2005, p.74)	<i>Motyvacija</i> – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumus.	+	+		
S.P.Robbins (2007,p.39)	<i>Motyvacija</i> – 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)	<i>Motyvacija psichologijoje</i> – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas.		+		+
Jewel (1998, p.310)	<i>Motyvacija</i> – daugybės faktorių visuma, kurie nulemia, nukreipia ir palaiko <b>pastangas</b> , kurių reikia <b>elgsenos aktams</b> 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.

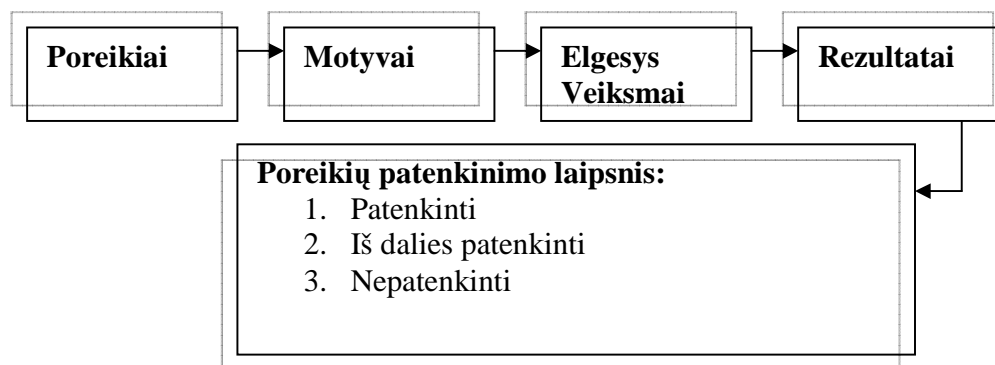
**Motyvacijos veiksniai** – saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė.Senovėje buvo sakoma „galima vesti arklį prie vandens, bet nepriversite jį atsigerti, jis gers tik tada, kada bus ištroškęs – panašiai yra ir su žmonėmis. Jie darys tai ką nori daryti, nebent bus motyvuoti tai daryti (*Employee 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 veiksmų 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 veiksmų 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*“<sup>1</sup> paveiksle.



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 stengtūsi pasiekti įmonės tikslus. Motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti, t. y. keisti motyvacijos priemones. Visų motyvacijos modelių taikymo rezultatas turi būti darbuotojo pasitenkinimas ir atliktas 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 ne jo veiklos piniginis įvertinimas, galintis labiau negu pastarieji motyvuoti žmones dirbti geriau.

J. Stoner ir jos bendraminčiai pastebi, kad gilinimasis į šiuolaikinės motyvacijos teorijas bei vis labiau vadovų pripažįstama praktika rodo, jog darbuotojų motyvacija:

- laikytina geru dalyku
- yra vienas iš veiksmų, 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 kompanijose labai sunku pateikti nors penkis moralinės motyvacijos metodus, kurie būtų naudojami kompanijoje 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, iškyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės motyvuoja darbui. 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. (Palidaskaitė, 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 kreipti 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 patiprinimo,
- teisingumo,
- lūkesčių (vilčių)
- bei tikslų nustatymo teorijos (Gražulis, 2005, p.14)

Mtyvacija 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 nė 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 galynėtis 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 nustatydamo 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.

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. Rementis minėtu modeliu, vadovų elgesys su pavaldiniais grindžiamas demokratinio valdymo stiliumi. ***Pagal D. Mcgregor logiką, galimoms išvadoms daryti apie asmens požiūrį į kitus žmones yra labai svarbu išsiaiškinti šiuos asmens įsitikinimus:***

- požiūrį į darbą,
- poreikis naudotis informacija,
- akiračio plėtimas bei
- kvalifikacijos tobulinimas,
- 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: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė.

*Šių veiksmių 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 (proceso 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 būsimojo 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 elgesio alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Tendencijos

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

Trys veiksniai:

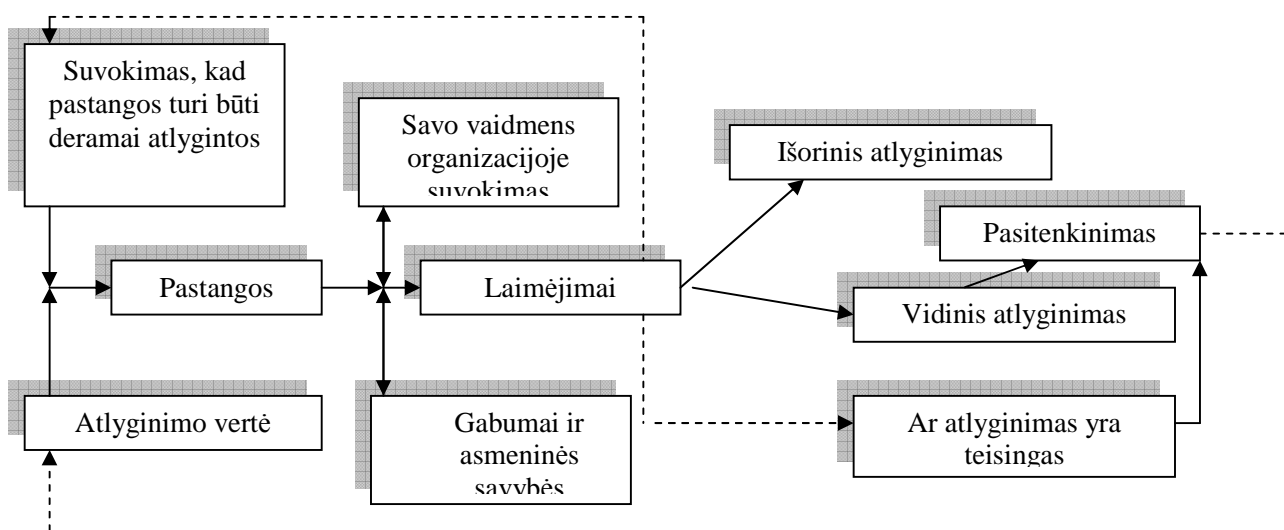
1. Atlygio patrauklumas
2. Ryšys tarp veiklos rezultatų ir atlygio
3. Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų (Bakanauskienė, 2002, p.115)

Taigi galime daryti išvadas kad įvertinant darbuotojo atliktas užduotis, būtina įvertinti jo lūkesčius, atlygis turi atspindėti darbuotojo 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 reoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką šie veiksniai:**

1. darbuotojo pastangos;
2. gabumai bei darbo sėkmei būtinos savybės;
3. 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: išorinio, t.y premijos, pagyrimo, pareigų paaugštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas ar darbo grupė; ir vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje(Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.44)



L. Šaltinis: 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).

### **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: Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas.

Darbuotojai pasveria tai, ką jie įveda į konkrečią darbo situaciją (indėlių), ir tai, ką gauna (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. *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 kuria patrauklia darbo aplinka (tai svarbu ieškant, išlaikant ir mokant darbuotojus), geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba.

### 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 motyvuojame 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* (toliau vartojama ir savoka „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)

Pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriamas prie vidinės motyvacijos. 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	
Skatinimo forma	Motyvavimo priemonė	Skatinimo forma	Motyvavimo priemonė
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 visiškai arba dalinis apmokėjimas
<b>Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>			
Skatinimo forma	Motyvavimo priemonė		
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išeiginių 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 klyskeliai“

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: didėja personalo kaita, pravaikštos, blogėja darbo organizavimas ir kt. Pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų amžiumi, įmonės dydžiu, darbo sąlygomis, skatinimu ir kt, teigia B. Martinkus (2003).

J.Paškevičiūtės išsakyta nuomonei apie laikiną darbo užmokesčio motyvacinį 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).

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 straipsniais: 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
<b>Individualizuotas skatinimas</b>	Orentuotas į darbuotojo poreikius, darbo rezultatus	rodant išskirtinį dėmesį jaučiasi vertingu organizacijai asmeniu; pastangos yra pastebėtos ir įvertintos, nes skatinamas, kad darbą atliktu geriau nei kiti.
<b>Dalyvavimas</b>	Įtraukiamas į sprendimų priėmimą drauge su savo bendradarbiais ir vadovais	darbuotojas jaučiasi reikšmingas ir atsakingas; dalyvavimas priimanč sprendimus skatina siekti užsibrėžtų tikslų; darbas tampa įdomesnis, nes darbuotojas suvokia savo vietą ir jam pateikiamų užduočių svarbą.

<b>Laimėjimo jausmo palaikymas</b>	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.
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	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.
<b>Adekvatus darbo krūvis</b>	Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą,	jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškai pervargs, persitempusio žmogaus darbas, nebus efektyvus, kenkia sveikatai.
<b>Tobulinimosi seminarai</b>	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 darbuotojams pasirinkti, taip darbuotojai išsipareigoja išmokyti kuo daugiau, tuomet seminaras tampa efektyvesnis.
<b>„Išperkamoji investicija“ ir tobulinimasis</b>	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.
<b>Įvertinimo sistema</b>	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.
<b>Atlygis</b>	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.
<b>Kaupiamasis draudimas</b>	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.
<b>Vakarėliai.</b>	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 rementis Marcinkevičiūtė L. 2003, „Darbuotojų motyvavimo modeliai“

Darbuotojų motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kuri 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 aktyvus darbdavių domėjimasis ilgalaikėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis. Vadovai jau supranta, jog vien tik pinigų už darbą neužtenka, kad žmogus atėjęs į darbą siektų kuo efektyviau panaudoti savo gabumus.

#### 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	Motyvavimas
<i>Poreikis ir apibūdinimas</i>			
<b>Valdžios poreikis</b> – tai siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms			
priversti kitus žmones veikti taip, kaip neverčiami jie galbūt ir nesielgtų. <u>Šis poreikis gali būti dviejų rūšių</u> – 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.	<i>stengiais padėti ir skatinti aplinkinius, žino ir pasveria savo įtaką kolektyve, bendraujantys su kitais, atviri ir įtikinmatys.</i>	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.	<i>galimybė dalyvauti ir priimti svarbiausius organizacijos tikslus, sprendimus, įvertinimas aplinkiniams matomais būdais, rūpinimasi nuolatine karjera ir t.t.</i> 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>			
<b>Laimėjimų poreikis</b> – 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 Iniciatyva 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 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><i>galimybė individualiai tobulėti, pasiektų rezultatų įvertinim, o pateikimas, didesnės atsakomybės pasirinkimo teisės suteikimas ir kt.</i> 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>
<p><i>Poreikis ir apibūdinimas</i> <b>Narystės poreikis</b> – tai draugiškų santykių su aplinkiniais palaikymas</p>			
<p>apibūdinamas kaip siekis kurti bei išlaikyti šiltus ir draugiškus santykius su aplinkiniais. turintys stiprų narystės poreikį, mėgsta visur dalyvauti, suktis tarp žmonių. Jie užtikrina gerą organizacijos mikroklimatą, puikiai valdo konfliktines situacijas ir rūpinasi aplinkiniais, pasiekia tai ne grasinimais, prievarta, o pozityviais metodais.</p>	<p><i>nuolat siekia asmeninio pripažinimo, kuria lojalius santykius ir užtikrina informacijos mainus, sklandžiai sprendžia konfliktus, atsidavęs organizacijai.</i></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 – asmeniškias, 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>

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, girįtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį. (Šavareikienė, Dubinas, 2003 p. 27)

5 lentelė

### Žmogaus poreikiais pagrįstos motyvacijos

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

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

Prisiminkime garsiąją A. Maslow (1954) piramidę, 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.

A. Maslou 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 fizologinius poreikius – bohemiško gyvenimo atstovai.

A. Maslou sukurtos poreikių hierarchijos negalima laikyti universaliu motyvacijos proceso paaiškinimu (Hofstede, Geert, 1980, p. 42-63). A. Maslou 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,
- 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: (6.lentelė sudaryta remiantis Stoner F.A., Freeman R.E, Gilbert D.R, 2001, p. 130-220 ir Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 115 – 160)

6 lentelė

### Veiksniai įtakoiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu

Veiksniai	Pasitenkinimas darbu	Įtaka darbo rezultatyvumui
<b>Darbo vieta.</b>	privalo būti patogi, tinkamos darbo sąlygos, aprūpinta būtinomis darbo priemonėmis bendrą biuro švarą, patogų darbo erdvės išdėstymą	Darbuotojas praleidžia didžiąją dienos dalį kai žmogus darbo vietoje jaučiasi nepatogiai, jam sunku susikoncentruoti ties atliekama veikla, ypač kūrybiniame darbe (prisiminkime Maslow piramidę).

	tinkamai apšviesta, vėdinama, kiek įmanoma izoliuota nuo pašalinių dirgiklių	
<b>Saugumas</b>	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 užtikrintumas darbo vieta Jeigu įmonės atmosfera įtempta, priešiška, netgi konkurencinga, jei darbuotojas kasdien bijo netekti darbo, tai trikdo jo psichologinę pusiausvyrą, mažina darbingumą ir lojalumą .
<b>Santykiai kolektyve</b>	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.
<b>Pagarba ir pripažinimas</b>	Kiekvienas darbuotojas nusipelno pagarbos ir tinkamo jo darbo įvertinimo.	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.
<b>Įdomus darbas</b>	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.
<b>Galimybė tobulėti.</b>	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.
<b>Vienas už visus – visi už vieną</b>	Dažnai žmonės skundžiasi, kad vadovai jų nesupažindina su įmonės planais ir sprendimais, nesuteikia galimybes 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 rementis Sakalas, Šilingienė, 2000, Personalo valdymas“.

Taigi A. Maslowo 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. Maslowo poreikių hierarchija pakankamai išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau lieka neaišku 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. Maslowo 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 paaškinti, 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.

### **1.6. Darbuotojo kompetencija, organizacijos konkurencingumą lementis veiksnys**

Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Kiekviena organizacija siekdama konkurencingumo turėtų rūpintis darbuotojų kompetencijos ugdymu.

Kompetencijų ugdymas yra labai sudėtingas procesas dėl tiesioginių sąsajų su asmenine individo kompetencijų ugdymo motyvacija. Strateginių individo kompetencijų ugdymas – tai ne tiek reglamentuotos sistemos, kiek požiūrio klausimas. Sėkmingas strateginių individo kompetencijų ugdymas yra grįstas principinėmis nuostatomis, harmoningai sutelkiančiomis individo asmeninį kompetencijų ugdymo poreikio suvokimą, stiprią vidinę motyvaciją save ugdyti ir pasirengimą keistis. (A.Savanevičienė, D.Stukaitė, V.Šilingienė, 2008)

Paprastai organizacijos įvardija tokius strateginius tikslus: veiklos tobulinimą, organizacijos pokyčių valdymą, efektyvų darbuotojų ugdymą, kaip esmines priemones, naudojamas siekiant išlaikyti konkurencinius pranašumus nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje. Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą iš darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų. Lietuvos bendrajame programavimo dokumente (BPD) (2004–2006) pažymima, kad „Lietuvos darbo jėga yra išsilavinusi, santykinai didesnė jos dalis turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau šiuolaikinės ekonomikos pobūdis, reikalaujantis greitos įgūdžių kaitos, kvalifikacijos kėlimo, anksčiau įgytas žinias daro sunkiai pritaikomomis arba bevertėmis“. Darbo jėgos kompetencijų didinimas nurodomas kaip vienas iš mūsų šalies plėtros prioritetų. (R.Čiutienė, I.Šarkiūnaitė., 2004, p. 25)

A.Sakalas (1996), remdamasis vokiškąja terminologija, pateikia tokias personalo mokymo/tobulinimo sampratas:

*Personalo mokymas* arba kvalifikacijos kėlimas – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti arba jos tobulinimas

*Personalo ugdymas* – suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos jų ateities darbams atlikti teigia I. Baranauskienė (2002). Šie du pateikti kvalifikacijos samprotavimai rodo įmonės orientaciją į ateitį, investicijas į darbuotoją.

Pagal Dessler (2001) mokymo ir tobulino proceso etapai:

1. Poreikio analizė: tai konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei, našumui gerinti, mokslinių tyrimų duomenys, darbo rezultatų tiklams.

2. Mokymo proceso projektavimas: tai tai mokymo tikslų ir metodų sukomplektuotos mokymo priemonės, pagal mokymo turinį, eiliškumą, mokymo planą.

Pagal Dessler (2001) mokymo ir tobulinimo metodai naudojami darbo vietoje :

- Treniravimo metodas, kai darbuotoją darbo vietoje moko patyręs darbininkas arba viršininkas.
- Darbo rotacija tai darbuotojo perkėlimas iš vieno darbo į kitą.
- Seminarai už kompanijos ribų – kitų organizacijų siūlomos vadovų tobulinimo paslaugos: seminarai, konferencijos, kursai, tęstinio mokymo moduliai įvairioms temomis.
- Kompiuterizuotas mokymas, besimokantieji įgūdžiamas patobulinti naudojami dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis ir t.t.

*Organizacionio tobulinio tikslas* – pakeisti darbuotojų pažiūras, vertybių sampratą ir įsitikinimus, kad jie paprastai padedami pasamdyto iš šalies konsultanto pokyčių klausimais, galėtų suvokti techninių pokyčių, pavyzdžiui, gamybos reorganizavimo svarbą ir juos įgyvendinti. *Peter principas teigia (hierarchiškai darbuotojai linkę augti iki jų nekompetencijos lygio);*

P. Drucker (2001) teigia, kad didžiausias JAV pranašumas yra tai, kad ši šalis sugeba pritraukti kompetentingiausią darbo jėgą iš visopasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. Drucker manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus (Drucker P. F. *Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader. 2000*)

Pasitelkdamos visų savo darbuotojų kompetenciją organizacijos įgyvendina savo strategiją, o ji yra veiklos sėkmės veiksnys. Pamėginsim atlikti darbuotojų kompetencijos koncepcijos analizę teoriniu požiūriu, išanalizuoti plačiausiai paplitusius kompetencijos modelius ir jų įtaką organizacijos konkurencingumui. Konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo veiksnio vertė labai padidėjo: įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias išteklius ir verslo sėkmės garantas (Drucker P. F. *Managing Knowledge Means Managing Oneself // Leader to Leader. 2000*). XXI amžius vadinamas žinių arba informacijos amžiumi. Vis daugiau mokslininkų tiria ir analizuoja

žinių ir kompetencijų svarbą organizacijų veikloje. Kompetencijos ugdymo svarbą organizacijoje nagrinėjo ir pateikė jos apibrėžtis A. Pearson (1984), R. E. Boyatzis (1982, 2002), S. C. Schoonover (1998), B. Martinkus, A. Sa-kalas, B. Neverauskas (2003), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003). Kompetencijos sąvokų įvairovė pateikiama 8 lentelėje.

7 lentelė

### Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirtybės

M. Poole, M. Warner (2000)	Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas
Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas, 1997	Kompetencija – buvimas produktyvaus, gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis
A. Pearson (1984)	Kompetencija – tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų.
R. E. Boyatzis (2002)	Pagrindinės asmens savybės, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti R. E. Boyatzis (2002)
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)	Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus
S. C. Schoonover (1998)	Pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla
Vaitkevičiūtė, 2001	Kompetencija (lot. <i>competentia</i> ) – „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“
Vladimiras Gražulis, 2005	Kompetencija ( <i>competence</i> )- 1) individo veiksmai, atitinkantys jo pasirengimąveikti tam tikru būdu; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai tam tikrai veiklai
Eduardas Enrikas Jančiauskas, 2006	Kompetencija ( angl. <i>competency</i> ) – darbinė veikla arba ašmogaus savybė, daranti įtaką atliekamo konkretaus darbo kokybei.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Visų autorių pateikti kompetencijos apibrėžimai akcentuoja žmogaus individualias savybes ir gebėjimus atlikti vienokią ar kitokią darbą. Todėl galima daryti išvadą, kad kiekvienas darbuotojas, įnešdamas savo indėlį siekiant organizacijos veiklos rezultatų, tiesiogiai prisideda prie organizacijos konkurencingumo didinimo. Lietuvių autoriai kompetenciją tapatino su kvalifikacija. Tačiau įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, aiškiai matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis.

Konkrečioje profesinėje veikloje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų (taip būna beveik visais atvejais), todėl jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Laužacko (2005) teigimu bendrosios kompetencijos – tai ilgą laiką naudojamos žinios, gebėjimai, įgūdžiai, požiūriai ir vertybinės orientacijos, lemiančios visapusišką asmenybės ugdymąsi, jos profesinį lankstumą ir mobilumą. L. Jovaišos (1993) pateikiamoje kompetencijos sąvokoje teigiama, kad tai yra gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors

daryti; labai kvalifikuotas žinojimas. Efektyviai dirbančios organizacijos savo darbuotojams skiria tuos darbus, kuriuos jie išmano ir gali geriausiai atlikti. Jos paskirsto žmones pagal jų stipriąsias savybes.

P. Drucker (2001) nurodo keturis pagrindinius būdus, kaip geriausiai ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

1. žinoti jų stipriąsias savybes;
2. skirti jiems atlikti tokius darbus, kur jie galėtų daugiausiai prisidėti prie bendrų verslo rezultatų siekimo;

3. elgtis su jais kaip su kolegomis

4. leisti jiems patiems susidoroti su kylančiais sunkumais

Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus –kompetencija. Mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų gebėjimų pritaikymas arba profesinis išsilavinimas, darbo patirties, mąstymo gebėjimai – kvalifikacija.

Jarlas Bengtssonas išskiria tris išamias kvalifikacijos kėlimo strategijas :

1. Žmogiškųjų resursų – intensyvi strategija, ja vadovaudamasi įm. apsirūpina tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu darbo vietose.

2. Porerizacijos strategija – darbo jėgos potencialo didinimas koncentruojamas į darbuotojų gabumą, siekių naudojimą. Akcentuojama darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos augimą.

3. Mobilumo strategija leidžia akcentuoti aukšto išsimokslinimo svarbą, kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia įmonei. Aukšto išsimokslinimo darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnė, nei žemesnio išsimokslinimo darbuotojų. (A.Sakalas, 1996, p.176)

Kiekviena įm., priklausomai nuo aplinkos sąlygų, nuo įmonės vidinių veiksnių suformuoja individualią kvalifikacijos kėlimo ir persikvalifikavimo strategiją.

Kompetentingi specialistai yra viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų. Todėl yra itin svarbu ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, reikalingą jų profesijai, darbui. Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojo kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio. Ūkio ministerijos inicijuotas tyrimas „Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos“ (1998) parodė, kad svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai siejasi su valdymo personalo kompetencija. V.Gronskas (1995), nagrinėdamas vidinius verslo veiksnius, taip pat pabrėžia vadovaujančio personalo kompetenciją. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros (2000) teigimu, vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir



darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių varomųjų jėgų. Žmogaus gebėjimą priimti sprendimus, spręsti kilusias problemas lemia ne tik jo profesinės žinios, bet ir asmeninės savybės, socialinė padėtis.

Sakalas (1996) skiria tris neigiamus aspektus, susijusius su vadovų ugdymo praktika:

- iškreiptas požiūris į personalo valdymą (netinkama motyvacija, lygiavos principas ir pan.);
- ugdant vadovus svarbiausia buvo praktiniai įgūdžiai. Vadovai stokoja teorinių žinių, neimlūs naujovių;
- pereinamojo laikotarpio problemos (sunki ekonominė padėtis, bankroto grėsmė, silpna įstatyminė bazė ir pan.)

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) analizavo vadybos kompetencijos teorinius ir praktinius aspektus ir nustatė, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybos kompetenciją:

- funkcinis analitinis, kurį plėtojamas Didžiosios Britanijos Inicijatyviojoje vadybos chartijoje (Management Charter Initiative toliau MCI),
- asmeninių charakteristikų, kurį prapagavo 1982 metais R. E. Boyatzis. N. Petkevičiūtė

E. Kaminskytė (2003) nurodo esminį R. E. Boyatzis ir MCI vadybos kompetencijos modelių skirtumą. R. E. Boyatzis (1982) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, išskirdamas asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. *Kompetencijos sudedamosios dalys*: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. MCI modelis orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir tai siejama su darbo vaidmeniu/funkcija. J. Sokol (2001) pateikia kompetencijos modelių kritiką, įvertindamas tokius aspektus: modelių galimybę keistis, jų lankstumą, metodologiją, informacijos šaltinius, metodų klasifikaciją ir identifikacijos rodiklius. Neigiami kompetencijos modelių aspektai pateikiami 9 lentelėje.

8 lentelė

### Neigiami kompetencijos modelių aspektai

1.	Kompetencijos modeliai yra statiški
2.	Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškia netinka aprašyti tkius dalykus – nuomonė kūryba.
3.	Kompetencijos metodologija suteikia dėmesį į dabaartį, bet nenurodo, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms
4.	Požiūris į vadybą iš kompetencijos pozicijų pagrįstas pačių vadybininkų savo veiklos supratimu. Modeliai remiasi informacija, gauta iš pačių vadybininkų, o tai reiškia, kad į geros praktikos normatyvų aprašymus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių atsitiktinių elgsenos elementų
5.	Kompetencijos modeliuose nėra aprašomųjų ir norodomųjų metodikų takoskyros.

Šaltinis: sukurta Sokol, „Idealaus vadybininko portretas“ // Vadovo pasaulis. 2001

Kompetencijos modelių statiškumas neleidžia jiems keistis atsižvelgiant į aplinkos keliamas sąlygas. Tai yra itin svarbu, kadangi ne tik sunku greitai perprasti aplinkos reikalavimus ir nustatyti reikalingas darbuotojų kompetencijas, bet ir gana sudėtinga prognozuoti pačius aplinkos pokyčius. Tai matyti ir naudojamose metodologijose, kur nėra įvertinami būsiami pokyčiai ir būsimos kompetencijos.

***Darbuotojų kompetencijų ugdymą galima priskirti prie organizacijos personalo valdymo funkcijos.*** Organizacijai svarbu susikurti jai tinkamą ir efektyvą kompetencijų modelį. ***Kompetencijų modelio kūrimas organizacijoje apima tokius etapus:***

- turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas;
- naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas;
- darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas;
- galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis.

„Plum“ kompanija pabrėžia, kad siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo būtina tai integruoti į personalo organizacijos valdymo sistemą. Siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo reikia įvertinti tokius aspektus:

- darbuotojų atranką (kaip rasti darbuotojų);
- darbą (kokia turi būti darbų struktūra);
- ugdymą (kokie mokymo ir ugdymo reikalavimai);
- atlygį (kaip turi būti įvertinti darbai);
- veiklos įvertinimą (kokie yra priimtini veiklos standartai).

Anot R. S. Mansfield (1996), kompetencijų modelis detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą. **Pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė D. McClelland (1970).** Ši kompetencijų modelių kūrimo metodologija buvo naudojama dar 10–15 metų. Pagrindiniai metodologijos elementai naudojami ir šiandienams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus, elgsenos pavyzdžių interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais.

9 lentelė

**E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė**

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Kompetencijos charakteristikos	
Tikslas ir veiksmas	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis

	vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)
<b>Intelektualiojo potencialo valdymas</b>	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Vadovavimas pavaldiniams</b>	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Dėmesys kitiems</b>	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Savikontrolė (charakterio savybė) Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
<b>Specializuotos žinios</b>	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Šaltinis sudarė: N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika, 2004

Kadangi kompetencijos standartai reprezentuoja elgesio rezultatus, pavyzdžiui, tai, ką sugebama atlikti darbo vietoje, vadybinė kompetencija yra kaip kvalifikacijos (akreditacijos), kuri patvirtinama atliekamais rezultatais, ekvivalentas. Pastebima, kad R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų modelis daugiau orientuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir siejama tai su darbo vaidmeniu (funkcija).

## **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 lojalus 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: stiprus tikėjimas organizacijos misija ir tikslais, noras dėti pastangas, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, 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 kompetencijos, 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 sukurti 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 personalo politiką.

*Buvo atlikta apklaus keletos nedidelių ir vidutinių kompanijų kokias ištikrųjų naudoja motyvavimo priemones 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 reik 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 ne vienas verslininkas ar įmonės vadovas sau. 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, kelelapius, 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-projektiniai darbais. Žodinis pagyrimas ir įteikimas padėkos naudojimas paprastai, pagal apklaustųjų įvertinimą neatneša tikėtino rezultato.

I klausimą, kokios tarnautojų motyvacijos didinimo priemonės yra efektyviausios, buvo gauti sekantys rezultatai. I 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 pasiūlimai, 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 dydi aktualūs visur ir visada. Aišku kad tai yra pagrindinis ir dažnai vienintelis pajamų šaltinis.

I 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 įm. 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.

### 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 nepraradas darbo ir nepraradas 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 sąžingumas su personalu. Bet kokioje situacijoje aiškumas ir skaidrumas valdžios organų sprendimuose yra idealus motivatorius. 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.

Reikia būti lojaliems su kompanijos darbuotojais priimant sprendimus, įmonei itin svarbu, kad verslo indikatoriai nekristų. Tokius rezultatus galima pasiekti tik dėka motyvuoto personalo. Visa kova – tai ne tik mažinimas grynųjų 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 apmokama darbą.

*Kompanijos vadovai turėtų įtraukti darbuotojus vykdam antikrizinę programą.* Tokiu būdu pavyktu 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 daro užmokesčiu, neoficialiom pajamomis.

Į klausimą kas jus galėtų sulaukyti pasilikti dirbti įmoneje? 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.

Kaip jūs svarstote dėl darbo pasiūlimo, kokios priemonės jums atrodo labiausiai motyvuojančios jus? 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. lygi 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%.

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 pasiūlimą, 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 priemones 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( 11 lentelė).*

10 lentelė

#### Faktoriai labiausiai įtakojantys personalą

Įmonės įvaizdis,	43%		Galimybė padaryti karjerą
Aukštas darbo užmokestis lyginant su kitomis įmonėmis		8 asmenys	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 pirstatysim diagramos faktorius reikšmingus respondentams esamu momentu iš kurių galima išsirinkti 5 iš pateikto sąrašo pateikiama 12. lentelėje*

11 lentelė

#### Motyvacimo faktorių reikšmingumas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Galimybė realizuoti savo žinias ir sugebėjimus</li> <li>Konkurentiškumas įmonės</li> <li>Stabilumas ir patikimumas įmonės</li> </ul>	26 atsovam (54%),	33 apklaustieji (68%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kolektyvas, psichologinis klimatas</li> <li>Pagarba iš vadovo pusės</li> <li>Laivas priėjimas prie</li> </ul>
	(42%),	(46%),	
	28 apklaustieji (58%)	9 apklaustieji	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompanijos išsivystimo lygis</li> <li>• Finansinis darbuotojų motyvavimas</li> <li>• Galimybė padaryti karjerą, pakilti pareigose</li> <li>• Kompensacinis paketas</li> </ul>	(42%),	(18%),	reikalingos informacijos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendra komplektacija, darbo vietos patogumas</li> <li>• Darbo vieta netoli nuo namų</li> </ul>
	26 atsovam (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 aukštiesiems reikalavimams į tarnautojų profesionalizmą, tik trečdalis kompanijų atstovauja tinkamoms mokymo programoms, skatina darbuotojus teikti pasiūlimus dėl darbo kokybės pagerinimo, pateikia gįžtamąjį ryšį apie darbo kokybę, užtikrina tinkamą darbo atlygį.

Vidutini įvertinimo lygį gavo darbuotojų iniciatyvos stimuliavimas, galimybė kopti karjeros laiptais. Daug vidutinio ir žemo įvertinimo sulaukė darbo įrankių kokybė, galimybė pateikti pasiūlimus 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 klikusiųjų 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. Šio 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 drbuotojams, reikia peržvelgti priemones, užtikrinančias aukštus rezultatus (apmokymai, informacijos suteikimas, įgaliojimai), mažoms kompanijoms reiktų suteikti daugiau laisvės saviraiškai ir idėjų įgyvendinimui, neužmiršti gįžtamojo ryšio gavus gerus darbo rezultas (straipsnis 2008 Дмитрий Рябых).*

Šiame tyrime pateikti duomenys gali būti naudingi įmonėms ir įmonių vadovams formuojant personalą, formuojant personalo sistemą, motyvaciją, personalo atsidavimo lygmenį. Išsamūs tyrimai padeda atskleisti barjierus trukdančius darbuotojams pilnai atsiduoti darbui, darbuotojų kaitos priežastis, priežastis sukelenčias konfliktines situacijas.

### 2.2.3. Europoje taikomos motyvavimo priemonės

Europos darbdaviai netrukus turės peržiūrėti darbuotojų motyvacijos sistemas. Kaip parodė atlktas tyrimas Vokietijoje, darbuotojai vidurinio ir aukštesnio lygio kompensacinių paketų

yra skatinami vis mažiau, o materealiai skatinami – vis daugiau. Esmė būtų – galimybė suderinti karjerą su asmeniniu gyvenimu.

[http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view\\_news&id=670](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 menėsinio atlyginimo, galėtų personalą motyvuoti dirbti su visišku atsidavimu. Buvo pasiūlyta respondentam iš daugelio priemonių įvertinti nuo „nereikšmingas“ iki „labai svarbu“ Tiktai ketvirtis visų apklaustųjų įvardijo korporacijos sąskaita už mobilų ir tiktai kiekvienas dešimtas atkreipia dėmesį į tokį nereikšmingą dalyką kaip BlackBerry.*

**Paaiškėjo, kad europiečiams yra daug reikšmingesnės priemonės, kaip** lankstus darbo grafikas, galimybė tolimesnio mokymosi ir asmeninio tobulėjimo ir 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 pigius ekonominius išteklius. Tuo pačiu demonstruodami savo nepasirengimą kovai už talentus.

12 lentelė

### **Europiečius labiausiai motyvuojančių priemonių sąrašas pateikiama**

• lankstų darbo grafiką ir galimybę dirbti namie, per internetą būtų(50%).	75% europos įmonių darbuotojų balsavo
• galimybę įmonės viduje suplanuoti karjeros galimybę	60% apklaustųjų
• aptarti su darbuotojais jų tolimesnes karjeros galimybes ir pasiūlyti apmokymų programą.	tik 20% specialistų

Šaltinis: konsultacinės įmonės agentūra Watson Wyatt Heissmann.2006m.

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 Maslou, pagal kurią pereinant prie aukštesnių poreikių (pavyzdžiui, asmeninio vystimosi ir saviraiškos) įmonoma 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 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 nematerealios motyvacijos priemonę įvardija tobulinimasi vadovo sąskaita, pavyzdžiui, programinės įrangos kūrėjai.

Taigi galime daryti išvadą, kad dauguma ekspertų sutaria dėl nuomonės kad bet kokios įmonės veikla priklauso nuo keturių pagrindinių funkcijų: planavimo, įmonės, motyvacijos ir pavaldinių veiklos kontrolės. Taigi norint pasiekti gerų rezultatų, reikia darnaus ir motyvuoto personalo. Kadangi visa žmogaus veikla yra pagrįsta egzistuojantiems poreikiams patenkinti. *Siaurąja prasme „motyvuota veikla“* – laisvi asmens veiksmai nukreipti siekti tikslo poreikių patenkinimui. 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. ***Remiantis pagrindiniais vadybos principais, galima teigti, kad vienas svarbiausių įmonės ilgalaikio konkurencingumo bruožų yra darbuotojų iniciatyva, žinios, įgūdžiai ir kūrybiškumas.*** Kad šiuolaikiniame versle konkurencinius įmonių pranašumus lemia žmonės, patvirtina ir JAV konsultacijų bendrovės „DBM“ atlikti tyrimai. <http://www.vlb.lt/?page:1492;group:149>

Galime padaryti išvadą, kad geri tarpasmeniniai santykiai yra darbuotojų motyvacijos variklis. Darnus kolektyvas įmonei duoda didesnius ir geresnius darbo rezultatus, o jei dar ir motyvuojamas, 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. Dabar lojalumą, ištikimybę jau lemia vertybės ir įsitikinimai. Jeigu mano ir organizacijos vertybės skiriasi, kodėl turėčiau eiti į kompromisą su savo sąžine?

### **2.2.3. 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.

13 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. Populiariausios papildomos naudos, kurias suteikia lietuvių darbdaviai, be kompanijos automobilio, šiuo metu yra galimybė užsiimti sportu už kompanijos lėšas bei įvairių rūšių sveikatos draudimai. 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.

14 lentelė

### Populiarios motyvavimo preimonės Baltijos šalyse

<i>Papildomos naudos</i>	<i>Lietuva</i>	<i>Latvija</i>	<i>Estija</i>
<i>galimybę gauti kompanijos automobilį</i>	<i>96%. įmonių</i>	<i>90%. įmonių</i>	<i>100%. įmonių</i>
<i>galimybių darbuotojams užsiimti sportu už įmonės lėšas</i>	<i>49%</i>	<i>51%</i>	<i>63%</i>
<i>sąlygas dalyvauti profesiniuose ir kitokiuose mokymuose</i>	<i>70%</i>	<i>49%</i>	<i>50%</i>
<i>skiriasi išsipareigojimų iš darbuotojų reikalavimai</i>	<i>darbdavių pageidauja gauti iš darbuotojų išsipareigojimą po mokymų atitinkamą laikotarpį dirbti įmonėje arba, priešingu atveju, kompensuoti dalį ar visus mokymų išlaidas.</i>		
<i>kalbų mokymams aukščiausio lygmens vadovų ir vidutinės lygmens vadovų</i>	<i>66%. ir 68%</i>	<i>74% ir 84%</i>	<i>80% ir 71%</i>
<i>mokymams, naudingiems karjeros plėtrai (pavyzdžiui, studijos universitete) aukščiausio lygmens vadovų vidurinio lygmens vadovų</i>	<i>49% ir 45%</i>	<i>33%. ir 43 proc</i>	<i>40 proc. ir 36 proc</i>

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: kintamąją užmokesčio dalį už apyvartą, įvairias išmokas iš įmonės grynojo pelno, metinės, šventinės premijos, tikslinis premijavimas už atskirus projektus ar autorinių idėjų realizaciją. Darbdaviai vis plačiau pradeda taikyti įvairias dovanas, susijusias su darbuotojo gyvenimo sąlygų gerinimu, poilsio kelionių finansavimas darbuotojams bei jų šeimos nariams, išlaidų transportui apmokėjimas ar pavežimas į darbą ir iš jo, tarnybinių automobilių skyrimą.*

Specialistų kvalifikacijos tobulinimui steigiami stipendijų fondai, neretai specialistų ieškoma jau aukštosiose mokyklose, geriausiems ir konkrečiai įmonei įsipareigojantiems 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*

*Neseniai Ukmergėje atidaryta didžiausia Baltijos šalyse biuro baldų gamykla, iš kitų išsiskirianti ne tik savo plotu, bet ir dėmesiu darbuotojams Gamyklos patalpose įrengtas sveikatingumo kompleksas su baseinu, pirtimi ir sūkurine vonia, o taip pat aukščiausius reikalavimus atitinkanti viena moderniausių valgyklų Lietuvoje. Apie 200 kv. m. ploto valgykloje vienu metu gali pietauti net 180 žmonių, o tai – beveik visi gamyklos darbuotojai.*

*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: įmonės kultūros kūrimą, vidinės komunikacijos sistemų tobulinimą ir darbuotojų asmeninio vystymosi galimybių plėtrą. Rasti gerų darbuotojų šiuo metu nėra lengva, o dar sunkiau yra juos išlaikyti. Todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Šiuo atveju geras pagalbinkas įmonės vadovams – motyvacijos stiprinimas. Specialistų kvalifikacijos tobulinimui steigiami stipendijų fondai, neretai specialistų ieškoma jau aukštosiose mokyklose, geriausiems ir konkrečiai įmonei įsipareigojantiems studentams skiriamos įmonės stipendijos*

## 2.2.4. Veiksniai įtakojantys darbuotojų lojalumą ir prisirišimą įmonei

Lietuvos darbuotojus ir darbdavius siejantis ryšys stiprėja, tačiau lietuvių prisirišimo prie darbo vietos indeksas pasaulyje išlieka žemesnis nei Europos (59 balai) ar pasaulio (60 balų) vidurkiai. Palyginus su 2007 m., prisirišimo indeksas pakilo 6 balais iki 50 balų – tai yra aukščiausias iki šiol užfiksuotas lojalumo indeksas Lietuvoje. Tai atskleidė didžiausios šalyje visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atlikta apklausa.

„Žemas bendrovės indeksas rodo, kad darbuotojams jų įmonė nėra svarbi, o darbo sąlygos – nepatrauklios. Taigi jie jaučiasi laisviau, norėdami keisti darbą, nes dideli įsipareigojimai su darbovieta jų nesieja. Didesnį lojalumą savo darbovietai lemia teisingas atlygis už atliktą darbą, galimybės mokytis ir tobulėti, bendradarbiai, su kuriais smagu dirbti, malonus vadovas ir pojūtis, kad žmogus yra vertinamas kaip darbuotojas. 85 proc. respondentų teigė esantys patenkinti savo darbu, iš jų trečdalis sakė esą ypatingai patenkinti. 71 proc. rekomenduotų savo darbdavį draugams ir pažįstamiems, o trys ketvirtadaliai dar kartą įsidarbintų dabartinėje darbovietėje 16 lentelė.

15 lentelė

### Lojalumą įmonei lementys elementai

<i>Lojalumas įmonėm</i>	<i>Rinkos priemonės, mažinančios lojalumą darbdaviui</i>	<i>Labiausiai prie darbo vietos prisirišę</i>	<i>pasaulio tendencijomis</i>
telekomunikacijų ir informacinių technologijų sektoriuje(63 balai)	atlyginimas, galimybės mokytis ir tobulinti įgūdžius	asmuo iki 35 metų užimantis vadovo poziciją, įmonėje dirbantis 3-5 metus.	10% pasaulio bendrovių indekso reikšmė buvo didesnė nei 79balai
verslo paslaugų, finansų ir draudimo (60 balų)	darbuotojai jaučia, kad darbas užgožia jų asmeninį gyvenimą,	Mažiausiai ištikimi darbuotojai yra 56-74 m. amžiaus, dirbantys bendrovėje daugiau nei 15 metų ir užimantys neaukštas pareigas.	prasčiausiai įvertintų bendrovių indekso reikšmė – 39 balai
statybos (54 balai) sveikatos priežiūros ir socialinio darbo sektoriuje (42 balai) 43% šiame sektoriuje dirbančių žmonių yra nusivylę savo darbu	vadovas, prieš priimdamas sprendimą, retai kada pasitaria su savo pavaldiniais.		

Šaltinis: tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atlikta apklausa. 2007m.

Tyrimo duomenimis, 2007 m. darbą pakeitė kas septintas Lietuvos gyventojas. Mažėjant darbo jėgos kiekiui ir didėjant užsienio investicijoms, susidaro palankios galimybės keisti nepatikusį darbą. Iš tų, kurie 2007 m. pakeitė darbą, 39% teigė naujame darbe gavę aukštesnes pareigas.

Šių metų vasarį atliekant darbuotojų tyrimą „Darbuotojų prisirišimas Lietuvoje“ buvo apklausta daugiau nei 500 įvairiose srityse dirbančių žmonių šalyje. TRI\*M metodu paremtą tyrimą

„TNS Gallup“ Lietuvoje pradėjo taikyti prieš penkerius metus. (šaltinis [www.balsas.lt](http://www.balsas.lt) 2008.06.18).. Taigi gal būt pasikartosiu tačiau kaip matome motyvacija naudinga įmonei, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Įmonė, turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti:

- aukštesnį darbo našumą;
- mažesnę darbo jėgos kaitą;
- mažiau pravaikštų;
- geresnę kokybę ir mažiau nuostolių;
- didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi;
- didesnę tikimybę, kad idėjos bus įgyvendintos ir priimta atsakomybė.

Vadovai turėtų daryti savo darbuotojus laimingus, tada labiau sekasi verslas, rodo daugybė ekonominių tyrimų. O tie, kas savo pavaldiniams nuolat gadina nuotaiką, turėtų nusiteikti sunkiems laikams. Bloga nuotaika įmonėje gali būti prasto valdymo ženklas, o tai atneša didelių nuostolių, rašo Vokietijos dienraštis „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (FAZ).

### **2.2.5. Motyvaciniai poreikiai darbo aplinkai ir pasitenkinimas darbu**

*Mokslininkai ilgai nesutarė, ar darbdaviai turi naudos iš patenkintų darbuotojų. Tačiau paskutiniu metu viskas pasikeitė. Visa eilė tyrimų rodo, kad įmonės, kurios daro savo darbuotojus laimingus, turi akivaizdų pranašumą. Ir atvirkščiai, jei darbo aplinka tarp valdybos ir darbuotojų yra netinkama, dėl to kenčia ir finansinės bendrovės perspektyvos.*

Ekspertai sako, kad pagrindinė priežastis gali būti žmogiškas noras už gera atsilyginti geru. Elgesį tiriantys ekonomikos mokslininkai daugeliu laboratorinių eksperimentų įrodė, kad, kai mes jaučiamės gerai, norime atsilyginti tuo pačiu. „Dauguma žmonių elgiasi pagal abipusį principą“, – sakė Bonos (Vokietija) Eksperimentinių ekonominių tyrimų laboratorijos direktorius Arminas Falkas (Armin Falk). Šios išvados yra labai svarbios vadovybės ir personalo santykiams. *Mokslininkai įrodė, kad darbuotojai, kuriems suteikiamas vadovo pasitikėjimas, daug labiau įsitraukia į darbą nei tie, kurių veikla yra smarkiai kontroliuojama.* Tyrėjai laboratorijoje imitavo darbą įmonėje: 50 eksperimento dalyvių buvo darbuotojai, o kiti 50 – darbdaviai. Vieniems darbuotojams buvo skirta užduotis ir jie turėjo patys nuspręsti, kaip našiai jie ją atliks. Kitiems buvo nustatytas būtinas minimumas. Rezultatas buvo netikėtas: kontrolės atsisakiusių darbdavių



darbuotojų našumas buvo trečdaliu didesnis. O tie, kuriems buvo numatytas privalomasis minimumas, dažniausiai tik tuo ir apsiribodavo.

Šis principas galioja ne tik laboratorijoje, bet ir realiame gyvenime, įrodo Pensilvanijos (JAV) Vartono universiteto mokslininko Alekso Edmanso (Alex Edmans) naujausias tyrimas. Jis pasigilino į žurnalo „Fortune“ sudaromą „100 bendrovių, kuriose geriausia dirbti“ sąrašą, kuris remiasi šimtų kompanijų darbuotojų apklausa. Akcinės bendrovės, kurios priklauso geidžiamiausių JAV darbdavių šimtukui, vertybinių popierių biržoje auga daug greičiau nei jų konkurentės. Bendrovių, kurių „darbuotojai laimingi“, akcijų vertė 1998–2005 m. laikotarpiu per metus paaugdavo po 14%, tai yra du kartus daugiau nei likusių rinkoje. Iš šio „Fortune“ sąrašo bendrovių sudarytas akcijų portfelis per šiuos metus kilo geriau nei vidutiniškai, net ir per 2001 m. ir 2002 m. įvykusią biržų griūtį.

*Tačiau, pažymi FAZ, dėl vieno klausimo p. Edmansas gali tik spėlioti: ar iš tiesų tarp darbuotojų pasitenkinimo ir bendrovės našumo yra tiesioginis ryšys, ar vis dėlto čia slypi kiti galimi veiksniai.* Galima būtų manyti, kad tai yra pirmiausia susiję su geru vadovavimu bendrovei. O tada ir finansiškai sekasi, ir darbuotojai patenkinti. Konfliktai sėja nelaimės. Iš tiesų, rodo naujausia Londono ekonomikos mokyklos mokslininkų Niko Blūmo (Nick Bloom) ir Džono van Ryneno (John van Reenen) studija, kuri neseniai buvo išspausdinta „Oksfordo ekonominės politikos apžvalgoje“, bendrovės, kurioms vadovaujama remiantis šiuolaikiniais vadybos principais, dirba sėkmingiau ir savo darbuotojams siūlo geresnį „darbo ir gyvenimo“ balansą. O štai prastai su kolektyvu sutarianti vadovybė dažniau susiduria ir su ekonominiais sunkumais. Berklio (Kalifornija, JAV) universiteto mokslininkas Aleksanderis Masas (Alexander Mas) keliais tyrimais įrodė, kad varginantys darbo konfliktai gali sukelti masinių ir ilgai užsitęsiančių kokybės problemų.

Tai, be sumažėjusio produktyvumo, prideda ir papildomų išlaidų. Kaip pavyzdį P. Masas pateikia JAV statybinės technikos gamintojos „Caterpillar“ atvejį, 1991–1998 m. laikotarpiu įmonėje vyko didelės vidinės kovos. Padėvėtos technikos rinkoje JAV fabrikuose gaminta „Caterpillar“ technika buvo 5% pigesnė nei analogiška iš „Caterpillar“ fabrikų užsienyje.

Panašiai nutiko ir padangų gamintojai „Firestone“. 2000-ųjų m. vasarą bendrovė iš prekybos pašalino 14,4 mln. padangų. Prasta darbo atmosfera „Firestone“ nusinešė ir 271 žmonių gyvybes – jie žuvo dėl nekokybiškos produkcijos. Įmonių vaikų darželiai, apmokamos metinės atostogos, dosnūs sveikatos draudimai – visai tai daro JAV geidžiamiausių darbdavių šimtukui priklausančios bendrovės, kad išlaikytų gerą savo darbuotojų nuotaiką. Internetinės paieškos sistemos bendrovė „Google“, kuri JAV žurnalo „Forbes“ sudaromame bendrovių sąrašė užima

pirmąją vietą, darbuotojams įrengė baseiną, o savo valgyklose įdarbino aukščiausios klasės virėjų. Laimingi darbuotojai dirba geriau ir našiau [žiūrėta 2008 m. birželio 22 d.] Prieiga per internetą.

16 lentelė

### „GOOGL“ geriausiai darbdavio vardas

<i>Naujausiame reitinge geriausio JAV darbdavio vardas atiteko „Google“.</i>	
<i>Darbuotojai gauna</i>	programuotojams visiškai oficialiai leista
nemokamus pietus	eikvoti 20 proc. darbo laiko kitiems
medicininį aptarnavimą	projektams.
gali lankytis SPA centre	darbo metu jie turi teisę užsidirbti papildomai
treniruoklių salėje	
naudotis cheminio valymo ir skalbimo paslaugomis	
pat autoservisu	
Ir visa tai – neišeinant iš darbovietės!	

Šaltinis: Watson Wyatt Worldwide, tyrimų duomeninis 2007

Google“ pavyzdys puikiai parodo kaip reiktų motyvuoti savo darbuotojus. Remdamiesi užsienio kompanijų pavyzdžiais, Lietuvos darbdaviai taip pat pradeda daugiau dėmesio kreipti į pavaldinių motyvavimą. Tarptautinės kompanijos „Watson Wyatt Worldwide“ duomenimis, vienas svarbiausių faktorių verčiančių darbuotoją pakeisti darbovietę yra nepakankamos socialinės garantijos. Į socialinių paslaugų paketą įskaičiuojamos medicininio aptarnavimo bei sveikatos draudimo programos, būsto statybos programos, gyvybės draudimo programos, pensijų fondų programos ir kt.

### Pasaulinis tarptautinės personalo konsultacijų bendrovės „Mercer“ šių metų tyrimas atskleidė, labiausiai motyvuojantys veiksniai darbe

1. pagarbą
2. darbo turinys
3. santykiai su bendradarbiais ir įmonės mikroklimatas

Darbo užmokestis tarp labiausiai motyvuojančių priemonių atsidūrė šeštoje vietoje. Septintoje vietoje nurodomos papildomos skatinimo priemonės, o dvyliktoje – kintamas atlyginimas, premijos. Tiesa, šiame tyrime, kuriame dalyvavo 41 šalis, Lietuvos nebuvo, tačiau apklausti Lenkijos, Čekijos, Vengrijos dirbantieji. Turint omenyje jas ir Lietuvą vienijančią postsovietinę patirtį, galėtume daryti prielaidą, kad ir esant panašiam tyrimui mūsų šalies rezultatai ko gero, nebūtų labai skirtingi. Person Premier“ konsultantė teigė jog motyvacijos stiprumas ir pobūdis net ir darbinėje aplinkoje tiesiogiai proporcingas žmogaus asmeninei vertybių sistemai.

Gal kam pasirodys keista, bet šiandien nė vienas išmintingas darbdavys negali tikėtis, kad savo gyvenimus žmonės paliks „už durų“, nes mūsų asmeninė savijauta ir poreikiai visuomet yra ir turi būti pirmoje vietoje“. Banalūs šio teiginio pavyzdžiai: ar jūs galite, išgyvendami artimo

žmogaus netektį, šią būseną palikti už savo organizacijos durų, jei ta netektis jus užklupo prieš savaitę? Ar paliekat pagaliau savo danties skausmą už durų? – aišku ne“, - kalbėjo „Person Premier“ konsultantė.

Didžia dalimi šie darbuotojų troškimai, yra lemiami to, ką mes vadiname organizacijos mikroklimatu. Lietuvos įmonės dar nelabai aiškiai suvokia mikroklimato svarbą įmonėje, bet visiems jau ir šiandien pakankamai aišku, kad žmogus tikrai ne vien „duona ir vandeniu“ nori būti gyvas, kad visiems mums reikia dar ir savojo „aš“ raiškos erdvių.

Organizacinės elgsenos psichologų tyrimai rodo, kad pvz. laiku ir tinkamai pareikštas tiesioginio vadovo pagyrimas ar padėka, įkvepia ir motyvuoja žmogų labiau nei piniginės premijos. *Lankstus darbo grafikas, jei tik tai leidžia pareigybinės veiklos specifika, patogi, ergonomiškai organizuota darbo vieta, kūrybinės komandiruotės, mokymai, perkvalifikavimas, pareigų praturtinimas, galimybė siūlyti ir įgyvendinti autorines savo idėjas, nominacijų ritualai (metų vadybininkas, metų projektas, metų naujokas ir t.t.), leidžia darbuotojui pasijusti esant pripažįstama įmonės gyvenimo dalimi. Paprastai vadiname tai korporatyvine organizacijos kultūra.*

*Be abejonės, organizacijos kultūra, vidinės komunikacijos sistema, personalo vystymo programos reikalauja tikslingos vadovybės veiksmų strategijos, kurioje tėra vienintelis motyvavimo kelias – patenkinti žmogaus lūkesčius, pasiekti tikslingos jų ir kompanijos tikslų, o tai ne vienkartinė užduotis, bet nuolatinis procesas.*

.2. motyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui teorinis modelis"

### **2.3. Tmotyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui teorinis modelis**

Rementis atлита teorinės dalies analize buvo sukurtas teorinis motyvacijos modelis, kuris atspindi kaip motyvacija veikia darbuotojų įtaka tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.(1 priedas).

Teorinis motyvacijos modelis buvo sukurtas rementis šių atorių 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 Motivative Employees? Harvard Business Review (1968), A.Maslow. Motivation and Personal, Secon 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 veiksniai pagal Herzbergą, kurie būna dviejų rūšių motyvuojantys ir higieniniai veiksniai, smulkesnė detalizacija 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.

Elementarusis 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. Fiziologinius 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 noras tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją), o žemesnio lygio poreikiai daugiausiai patenkinami išoriškai (tokiais dalykais kaip atlygis, tarnybos kadencija). Remiantis 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 įtaka tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui. Tyrimui atlikti išsikeliam tokius kriterijus:

1. Ar vidiniai veiksniai tokie, kaip sugebėjimų realizacija, įgaliojimai, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, kurybinė atmosfera, orientacija į rezultatus, susiję su aukštesnių poreikių patenkinimu ar žemesnių poreikių patenkinimu.

2. Ar darbuotojų motyvavimo poreikius patenkina naudojamos UAB "Senukai", UAB "Audimas" ir UAB "Osama" filialuose naudojamos motyvavimo priemonės.

3. Kurios motyvavimo priemonės (1 preidas) naudojamos UAB "Senukai", UAB "Audimas" ir UAB "Osama" filialai, labiausiai skatina darbuotojų kompetencijos ir tobulėjimo veiksnius.

### 3. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ĮTAKA TOBULĖJIMUI IR KOMPETENCIJOS KĖLIMUI TYRIMAS

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 vienpusės 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 savo 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. *Apklauskos faksu* privalumai: informacija perduodama greitai, gaunamas didesnis procentas atsakymų nei apklausoje paštu, o trūkumai: vaizdo ar teksto perdavimo kokybė daug prastesnė. *Apklauskos 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 vienpusės 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.

Apklausos 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 apytiksliai 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, laipsniškai; 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 tiriamų įmonių UAB „Senukai“, AB „Audimas“ ir UAB „Osama“ filialų darbuotojų motyvacijos įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui.

**Tyrimo struktūra.** Norint išsiaiškinti tiriamų įmonių darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui, buvo sudaryta anketa, kuri pateikta darbuotojams elektroninėje ir popierinėje formoje. (Priedas).

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

1. Įvertinti įmonių UAB „Senukai“, AB „Audimas“, UAB „Osama“, filialų darbuotojų naudojamas motyvavimo priemones ir jų efektyvumą siekiant kompetencijos.
2. Įvertinti darbuotojų pasirengimą tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją.
3. Nustatyti ar tarp tiriamų įmonių naudojamų motyvavimo priemonių yra ryšis darantis įtaką darbuotojų kompetencijos ir tobulėjimo kėlimui.

#### **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 ištirti 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 rementis 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).
- ištirti kokias motyvavimo priemones naudoja tiriamos įmonės, 11-14kl. ar įmonėje yra geras psichologinis klimatas, kadangi šis veiksnys turi nemažą 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, kompetentingus darbuotojus, bei skatinti visapusiškai atsiduoti darbui. (18kl.)
- nustatyti ar įmonių darbuotojai turi galimybę save realizuoti, kalba eina apie darbuotojo statusą ir įgaliojimus priimant sprendimus savo darbo vietoje. (19-23kl.) Siekiama ištirti 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 kvalifikaciją, kompetenciją 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 motyvuojanti jėga (26-28kl.).
- nustatyti ar kompanija naudoja tinkamas motyvavimo priemones, ko trūksta darbuotojui, kad dirbtų geriau, su didesniu atsidavimu įmonei, bei visapusiškai realizuotu savo sugebėjimus darbe ar bent jau siektu to (28-30kl.).
- siekiama iškeltais tyrimo uždaviniais ištirti ir atsakyti į klausimą, kaip darbuotojų motyvacija siejasi su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir kaip tai įtakoja darbuotojo kvalifikacijos kėlimą ir tobulėjimo norą, kokie veiksniai juos geriausiai motyvuoja, bei skatina tobulėti ir kelti kvalifikaciją.



### Tyrimo metu buvo iškeltos hipotezės:

- Ar motyvacija įtakoja darbuotoją siekti tiriamų įmonių darbuotojus kompetencijos, ar tai daugiau priklauso nuo pačio žmogaus saviraiškos lygio. Šiai hipotezei patvirtini ar paneigti buvo iškeltos sekančios hipotezės.

17 lentelė

### Hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus

Nr.	Hipotezės	Anketos klausimai
2.	<b>H1:</b> Įmonėse naudojamų motyvavimo priemonių efektyvumas nepakankamas siekti kompetencijos ir tobulėjimo.	11. Kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie piniginio skatinimo būdai? 12. Kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie nepiniginiai skatinimo būdai 13. Kurie iš Organizacinių (administracinių, teisinių) būdų naudojami Jūsų darbe? 14. Kurie iš žemiau pateiktų sociopsichologinių būdų naudojami Jūsų darbe? 15, 16, 17. Kurios iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai ? 18. Kas labiausiai nepatinka Jūsų darbe (galite pažymėti kelis variantus):?
1.	<b>H2:</b> Įmonėse taikomos motyvavimo priemonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo veiksmų.	19. Ar realizuojate savo sugebėjimus? 20. Ar Jūs naudojate įmonėje suteiktais įgaliojimais priimant savarankiškai sprendimus? 21. Ar Jums reiktų daugiau įgaliojimų dirbant šioje darbo vietoje? 22. Kokiomis priemonėmis pasinaudojate keldami savo kvalifikaciją įmonėje? 23. Ar jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją? 24. Kaip dažnai Jūs keliate savo profesinę kvalifikaciją? 25. Kokių papildomų žinių norėtumėte įgyti keldami kvalifikaciją? 26. Ar teikiate pirmenybę darbui su kurybine ir sprendimų laisve?

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Tyrimo vieta, laikas ir eiga.** Anketos įmonių darbuotojams bus išsiųstos elektroniniu paštu, taip pat dalis anketų buvo pristatytos popieriniu variantu, kadangi dėl didelio darbo krūvio ne visi darbuotojai turi galimybę anketą užpildyti darbo metu, todėl pageidavo popierinio varianto, kad galėtų pasiimti į namus. Elektroninis paštas, kaip plačiausiai naudojama Interneto paslauga, buvo pasirinkta dėl dviejų jos privalumų – tai operatyvumo ir patogumo. Apklausa užtruko daugiau nei buvo iš anksto numatyta t.y. vyko apie 28d.

Sunkumai su kuriais teko susidurti, dėl kurių negaliu pateikti tyrimo imties skaičiavimo, kadangi, atliekant įmonių tyrimą, buvo nepateikta informacija, kiek tiriamų įmonių filialuose dirba darbuotoju, todėl tyrimas buvo atliktas rementis gautais apklausos rezultatais.

Šio tyrimo analizės objektai buvo atrinkti neatsitiktinai, buvo pasirinkti trijų įmonių filialai, kadangi pasirinktos tyrimo įmonės pakankamai didelės, turi nemažai filialų, visos trys įmonės yra vykdančios prekybinę veiklą tačiau skiriasi vartotojų aptarnavimo sfera, t.y. maisto, aprangos, statybinių medžiagų ir namų apyvokos prekės. Šį pasirinkimą sąlygojo noras išsiaiškinti ar labai skiriasi įmonėse naudojamos motyvavimo priemonės. Buvo apklausti trys tiriamų įmonių filialai „UAB Senukai“ (Pramonės pr.6) esantis filialas, AB „Audimas“ (Raudondvario pl. 80), UAB „Osama“ (Energetikų g. 29).

Tyrimė dalivavusių respondentų skaičius buvo toks: UAB“Senukai“, pavyko apklausti 88 respondentus, UAB“Audimas“ anketas užpildžiusių respondentų skaičius buvo 113, o UAB“Osama“ apklausoje dalyvavo 60 respondentų.

### **Tyriamų įmonių apžvalga**

Pirmoji tyrimu pasirinkta įmonė UAB“Senukų“ filialas. UAB“Senukai“ įmonių asociacija jungia 10 savarankiškų prekybos, statybos paslaugų ir gamybos bendrovių, iš kurių didžiausios yra: „Senukų prekybos centras“, „Senukų“ mažmena, „Senukų statybos paslaugų centras“, „Senukai“. Senukų veiklos pradžia 1992-1993m.

**UAB „Senukų prekybos centras”**- didžiausias statybinių medžiagų ir namų apyvokos reikmenų tinklas Baltijos šalyse, didmenomis ir mažmenomis prekiaujantis statybos, remonto ir buities prekėmis bei teikiantis įvairias paslaugas: stiklo, medienos drožlių ir plaušo plokščių pjaustymo, jų laminavimo, statybinio glaisto, raktų gamybos, įrankių nuomos, kiliminės dangos apsiuvimo ir kt.

Senukų“ kolektyvas – įvairių sričių profesionalai, kurių amžiaus vidurkis – 31 metai. Įmonė puoselėja geranoriškus, tolerantiškus santykius darbe, kurie sudaro puikias sąlygas tobulėti. Keliolikos žmonių grupė, susibūrusi 1992 m., dabar išaugo į įmonių grupę, vienijančią daugiau nei 5000 bendraminčių komandą. Žmonės yra vertingiausias įmonės kapitalas, pagrindinis jos sėkmės veiksnys – aukštos kvalifikacijos ir atsidavę firmai darbuotojai. Personalo valdymo samprata orientuota į žmogų, kaip į partnerį, su kuriuo organizacija įgyvendina tikslus. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai ruošiami kiekvienais metais įmonėje organizuojant mokymo programas. Į darbą priimami ir jauni specialistai tik ką baigę aukštąsias mokyklas, kuriuos įmonė išsipareigoja apmokyti ir sudaryti visas reikiamas sąlygas tobulėjimui, bei reikiamų žinių, patirties perdavimui.

„Senukų“ prekybos tinklo valdymas grindžiamas pažangiausiomis technologijomis ir pažangiausiais verslo sprendimais. Įmonėje vyraujanti mokymuisi palanki aplinka sudaro galimybes darbuotojams nuolat ugdyti profesinę kompetenciją, tobulėti ir siekti karjeros. Keliolikos žmonių grupė, susibūrusi 1992 m., dabar išaugo į įmonių grupę, vienijančią daugiau nei 5000 bendraminčių komandą prieiga per internetą : [žiūrėta 2008m. gruodžio 5d] <http://www.senukai.lt>.

**AB“Audimas“** 1936 m. įsteigta , dabar yra didžiausia Baltijos šalyse sporto aprangos gamintoja. Meistriškas gebėjimas derinti tradicijas su šiuolaikinėmis tendencijomis pelnė kompanijai išskirtinį pripažinimą ne tik Lietuvoje, bet ir Vakarų Europoje. Kauno mieste įsikūrusios akcinės bendrovės „Audimas“ veikla sukoncentruota ties sporto ir laisvalaikio aprangos prekių gamyba ir pardavimu Lietuvos didmeninės ir mažmeninės prekybos tinkle. AB „Audimas“ – tai didžiausia Lietuvoje sporto ir laisvalaikio aprangos prekių gamintoja. Sėkmingą kompanijos veiklą,

tvirtą poziciją vietos ir užsienio rinkose, aukštą gaminių kokybę užtikrina energingi ir kvalifikuoti darbuotojai. Jiems suteikiamos geriausios darbo sąlygos, darbo santykiai grindžiami pasitikėjimu, komandiniu darbu, sąžiningumu ir abipuse pagarba.

Kompanijos varomoji jėga – kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai. Suteikiame jiems sąlygas visiškai save realizuoti. Skatiname dalyvauti priimant svarbius sprendimus, vertiname kiekvieno nuomonę, idėjas. Siekiame, kad mūsų darbuotojai taptų tikrais savo srities profesionalais, nuolat tobulėtų ir tobulintų kompanijos veiklą. Taikome naujoviškus valdymo metodus, diegiame motyvavimo sistemą ir skatinimo programas. Stengiamės sukurti tokias sąlygas darbuotojams, kur jie galėtų visiškai realizuoti savo galimybes ir gebėjimus. Skatiname dalyvauti priimant svarbius sprendimus, atsižvelgiame į kiekvieno nuomonę, vertiname jų idėjas. Mokome darbuotojus taupyti ir gausinti kompanijos turtą, jaustis atsakingiems už jos sėkmę. Diegiame komandinio darbo tradicijas, aukštus etikos standartus, kuriame teisingumu ir sąžiningumu pagrįstus darbo santykius. Taikome įvairius naujoviškus valdymo metodus, plėtojame skatinimo programas. Kompanijos sėkmė neatsiejama nuo vertybių nuostatų. savo veiklą grindžia: dėmesiu savo darbuotojams, vartotojams bei verslo partneriams; sąžiningumu, etiškumu ir teisingumu; siekiu nuolat tobulėti ir veiklos tobulinimu.

**UAB „Osama“** veiklos pradžia yra datuojama 1997 m., Kaune įkuriant „Osama“ bendrovę, jau buvo suburtas apie 10 – ies patyrusių darbuotojų kolektyvas. Tais pačiais metais atidaryti filialai Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Panevėžyje. 2002 m. įkurtas filialas Latvijoje – „Osama Distributors“. Šiuo metu UAB „Osama“ turi 3400 klientų Lietuvoje ir 900 klientų Lietuvoje ir 900 klientų Latvijoje. Prekiniai ženklai, kuriuos prižiūri UAB „Osama“, yra tapę gerai žinomais rinkoje. Tai sultys „Kubus“, „Tymbark“, kavos gėrimas „La Festa“.

Nuolat verždamasi įmonė į priekį ir dirbdama taip, kad pralenktu konkurentus. Atranda naujas veikas, kuria naujus produktus, orientuojasi į pažangias organizacijas ir technologijas, taiko praktikoje naujus išradimus ir darbo metodus. Skatina darbuotojus siekti aukštų, ambicingų tikslų. Darbuotojai nuolat tobulina darbo įgūdžius, gilina profesines žinias, todėl vis geriau atlieka savo darbą ir viršija jiems keliamus tikslus. Įmonėje laikomasi savo “žodžių” ir “pažadų” ne tik kontaktuose tarp darbuotojų, bet ir su išorine aplinka (klientai, partneriai). Darbuotojus vertina objektyviai, pagal aiškią kriterijų sistemą, už realiai atliktus darbus ir pasiektus rezultatus. Kiekvienas įmonės darbuotojas kūrybiškai, šeimininkiškai spręsdžia problemas. UAB “Osama” darbuotojai stengiasi kurti su verslo partneriais konstruktyvų, partnerišką, draugišką bendradarbiavimą, pagrįstą abipuse nauda. Kiekvienas darbuotojas aktyviai dalyvauja, kuriant draugiškus ir šiltus santykius kolektyve, padedančius siekti bendrų darbo tikslų. Vadovai nuolat

skatina darbuotojus atvirai išsakyti savo nuomonę, į kurią atsižvelgia. Darbuotojai ir vadovai reaguoja į kritiką ne kaip į asmeninį įžeidimą, o kaip į norą padėti, drauge geriau įvykdyti užduotį. Rūpinimasis savo darbuotojais – svarbiausias kiekvieno vadovo uždavinys [žiūrėta 2008m. gruodžio 12d], prieiga per internetą: <http://www.osama.lt/pub/default.aspx?Page=history>

18 lentelė

### Respondentų duomenys pagal amžių, lytį, išsilavinimą, atlyginimo dydį

Nr.	Amžius	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	mažiau nei 20 metų	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2	nuo 21 iki 31 metų	104	41,43%	49	55,68%	24	23,30%	31	51,67%
3	nuo 31 iki 40 metų;	75	29,88%	29	32,95%	23	22,33%	23	38,33%
4	nuo 41 iki 50 metų	49	19,52%	5	5,68%	38	36,89%	6	10,00%
5	nuo 51 iki 60 metų	17	6,77%	3	3,41%	14	13,59%	0	0,00%
6	virš 60 metų	6	2,39%	2	2,27%	4	3,88%	0	0,00%
<b>Viso:</b>		<b>251</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>
Nr.	Lytis	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Moteris	173	68,92%	60	68,18%	70	67,96%	43	71,67%
2	Vyras	78	31,08%	28	31,82%	33	32,04%	17	28,33%
<b>Viso:</b>		<b>251</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>
Nr.	Išsilavinimas	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	vidurinis	5	5,68%	5	5,68%	8	7,77%	0	0,00%
2	profesinis	13	14,77%	13	14,77%	19	18,45%	0	0,00%
3	aukštesnysis	10	11,36%	10	11,36%	7	6,80%	15	25,00%
4	aukštasis neuniversitetinis	24	27,27%	24	27,27%	31	30,10%	10	16,67%
5	aukštasis universitetinis	36	40,91%	36	40,91%	38	36,89%	35	58,33%
<b>Viso:</b>		<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>
Nr.	Atlyginimo dydis	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	660-800 Lt;	44	17,53%	4	4,55%	40	38,83%	0	0,00%
2	800-1500	78	31,08%	35	39,77%	21	20,39%	22	36,67%
3	1500-2500	101	40,24%	37	42,05%	32	31,07%	32	53,33%
4	2500 ir daugiau	28	11,16%	12	13,64%	10	9,71%	6	10,00%
<b>Viso:</b>		<b>251</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>	<b>60</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metu buvo apklausti trijų tyriamų įmonių filialų darbuotojai „UAB Senukai“ (Pramonės pr.6) 88 respondentai, AB „Audimas“ (Raudondvario pl. 80) 103 respondentai UAB „Osama“ (Energetikų g. 29) 60 respondentų. Pagal pateiktus apklausos rezultatus paaiškėjo, kad daugelis darbuotojų tyriamų įmonių turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą 18 lentelė.

Pagal respondentų pasiskirstymas pagal amžių 18 lentelėje galima teigti, kad tiriamų įmonių (Senukai, Audimas, Osama) įmonėse dominuoja jaunas personalas, kurio amžius svyruoja nuo 21 iki 30 metų UAB“Senukai“, UAB“Osama“, tačiau UAB „Audimas“ dirbančių darbuotojų vyraujantis amžius nuo 41-50 metų, t.y. vyresnis personalas.

Respondentų pasiskirstymas kiekvienoje įmonėje pagal lytį iš 18 lentelės matome, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį nėra toks ryškus nei vienoje įmonėje, t.y. nėra dominuojančios lyties, nes įmonių pagrindinė veikla prekyba, pardavimai. Be to, buvo daugiau apklausinėjami administracijos darbuotojai – pardavimų vadybininkai, vadovai, analitikai, technologai, margintojai, buhalterės, dailininkai, reklamos vadybininkai, konsultantai ir kiti.

Nors dauguma darbuotojų įmonėje dirba po keliolika metų ir atrodytu, darbuotojai yra patenkinti įmonėje darbu ir yra pakankamai motyvuojami, tačiau apklausus juos paaiškėjo, kad darbuotoju gaunamas darbo užmokestis bei premijavimo sistema nesuteikia didelės motyvacijos darbuotojams, efektyviai ir našiai dirbti. Paaiškėjo kad mažiausi atlyginimai yra UAB“Audimas filiale, 38,83% darbuotojų gauna atlyginimą nuo 600-800lt., kai tuo tarpu kitose tiriamų įmonių filialuose Senukų ir Osama filialo darbuotojų atlyginimo dydis svyruoja nuo 800 ir daugiau (pateikta 18 lentelėje). Taigi pagal pateiktus rezultatus, galima spręsti, kad čia darbuotojai finansiškai yra geriau motyvuoti patenkinti. Mokėdamos teisingą atlyginimą už darbą įmonės laimės darbuotojų pasitikėjimą, lojalumą, darbuotojai dės daugiau pastangų, dirbs efektyviau, kokybiškiau.

### **3.2. UAB „Senukai“, AB“Audimas“ ir UAB „Osama“ filialų darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas**

Tiriamose įmonėse buvo siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo preimonės labiausiai, geriausiai motyvuoja darbuotojus ir ištirti kokias naudoja motyvavimo priemones įmonės, tokiu būdu, galėtume išanalizuoti kas iš tiesų geriausiai motyvuoja darbuotojus ir ar taikomos priemonės mūsų įmonėse yra efektyvios.

Anketos pirmieji klausimai buvo skirti ištirti kas labiausiai motyvuoja darbuotojus.

Taigi kaip matome iš pateiktos lentelės pagrindine ekonominio (materialinio) skatinimo preimone 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. 19 lentelėje, pateikiamos piniginio

skatino premonės, kurias respondetai vertino pagal tai, kas juos labiausiai motyvuotu, 10 buvo priskirta kriterijui labiausiai, o 1- mažiausiai.

19 lentelė

### Piniginių skatino premonių efektyvumas 10 balėje sistemoje

Nr.	Teiginiai	Senukai vidurkis	Audimas vidurkis	Osama vidurkis
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	7,44	7,31	7,28
2	Premijos už pasiektus rezultatus	7,52	7,33	6,97
3	Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą	7,03	7,14	6,93
4	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	6,33	6,59	5,67
5	Priedai už darbo stažą	5,81	6,04	5,03
6	Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą	4,91	4,84	5,15
7	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	4,45	4,47	4,72
8	Sutaupytų lėšų padalijimas	3,76	3,83	4,68
9	Šventinės premijos;	4,85	4,68	3,50
10	Paskolos be palūkanų.	2,83	2,77	5,07

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. Jeigu tokių stimulų, pavyzdžiui, garantuoto darbo, saugių darbo sąlygų, stimuliuojančių lenktyniavimą vadovavimo įgūdžių ir teisingų atlyginimų laukia žmonės, tada šių poreikių ir laukimų patenkinimas, esant atitinkamiems rezultatams, turi užtikrinti rezultatyvumą. Todėl darbuotojams visi kiti veiksniai tampa nelabai svarbūs.

Analizuojant nepinigines ekonominio(materialinio) skatinimo premones, matome, kad labiausiai tyriamų įmonių darbuotojus skatintų nemokami kelėlapiai poilsiui, bei nemokamas naudojimas firmos automobiliu, o mažiausiai darbuotojus skatina organizuojami renginiai su šeimomis, laisvalaikio programos, bei nemokamas maitinimas 20 lentelė. Visos premonės yra vienaip ar kitaip svarbios. Todėl jei įmonė turi finansines galimybes finansuoti nemokamus kelialapius poilsiui ar suteikti darbuotojui naudotis nemokamai firmos automobiliu. Tai premonės skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą. Šiuo atveju mažiausiai darbuotojus motyvuoja nemokamas maitinimas, laisvalaikio programos, organizaciniai renginiai su šeimomis. Tokias premones išskyrė respondetai kurios juos geriausiai motyvuotų dešimtbalėje skalėje.

## Nepiniginių skatino preimonių efektyvumas 10 balėje sistemoje

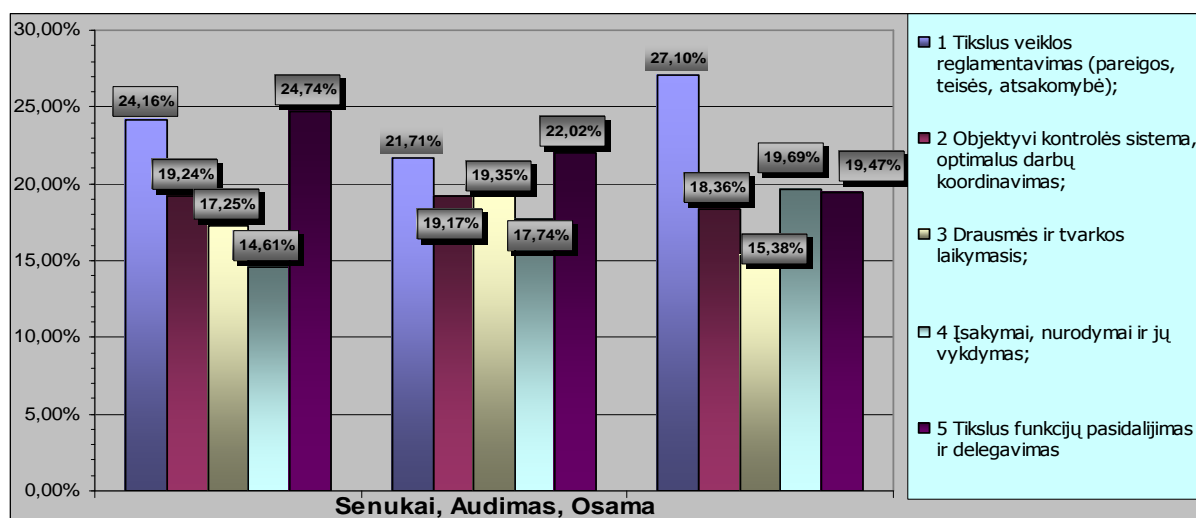
Nr.	Nepiniginiai skatinimo priemonės	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Nemokamas maitinimas;	1112	8,09%	418	8,64%	483	8,61%	211	6,39%
2	Nuolaidos perkant organizacijos produkciją;	1491	10,84%	584	12,07%	596	10,62%	311	9,42%
3	Nemokamas naudojimas firmos automobiliu;	1838	13,37%	608	12,56%	681	12,14%	549	16,64%
4	Nemokami kelialapiai poilsiui;	1749	12,72%	633	13,08%	717	12,78%	399	12,09%
5	Vertingos dovanos;	1341	9,75%	493	10,19%	592	10,55%	256	7,76%
6	Nemokami laisvalaikio renginiai;	1281	9,32%	449	9,28%	546	9,73%	286	8,67%
7	Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą;	1310	9,53%	429	8,86%	523	9,32%	358	10,85%
8	Vadovų palaikymas;	1429	10,39%	494	10,21%	575	10,25%	360	10,91%
9	Laisvalaikio programos;	1089	7,92%	336	6,94%	442	7,88%	311	9,42%
10	Organizuojami renginiai su šeimomis.	1110	8,07%	396	8,18%	455	8,11%	259	7,85%
<b>Viso:</b>		<b>13750</b>	<b>100,00%</b>	<b>4840</b>	<b>100,00%</b>	<b>5610</b>	<b>100,00%</b>	<b>3300</b>	<b>100,00%</b>

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.

Iš pateiktų atsakymo paaiškėjo, kad efektyviausias iš organizacinių būdų UAB“Senukų“ filiale (24,74%), ir AB „Audimas“, (22,02%), efektyviausia buvo pripažintas tikslus funkcijų padalijimas ir delegavimas, UAB“Osama“, buvo išrinktas labiausiai motyvuojamu organizacinių būdų tikslų veiklos reglamentavimą (pareigos, teisės atsakomybės) (27,10%)

O mažiausiai motyvuojančios organizacinės priemonės buvo įvardytos UAB“Senukuose“ (14,61%) ir AB“Audime“ (17,74%), tai įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, iš to darome išvadą, kad naudojamas įmonėse pernelyg griežtas veiklos reglamentavimas varžo darbuotojų saviraiškos, dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes, todėl organizacinių (administracinių, teisinių) priemonių kompleksas turi būti labai subalansuotas. UAB“Osama“ darbuotojus mažiausiai motyvuoja drausmės ir tvarkos laikymasis (15,38%). Išskirtos respondentus labiausiai motyvuojančios priemonės 10 balėje sistemoje pateikta 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

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

Įmonės 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 preimones, bei būdus.

Sociopsichologiniai būtai taip pat labai svarbūs ir efektyvūs. UAB“Senukai“filialo darbuotojams labai svabios yra karjeros perspektyvos už pasisako 14,67% ir geras psichologinis mikroklimatas 14,44%, o tokie patys veikniai geriausiai motyvuoja ir įmonės AB“Audimas“filialo darbuotojus, karjeros perspektyvos 15,32% ir geras psichologinis mikroklimatas 13,91%, o UAB“Osama“, darbuotojai teikia pirmenybę įdomiam darbo turiniui 15,50%, tik po to karjeros perspektyvai ir geram psichologinam mikroklimatui 15,26%. Mažiausiai įmonėse dirbantiems darbuotojams efektyvus laisvas darbo grafikas. 21 lentelėje Respondentai išskyrė labiausiai ir efektyviausiai juos motyvuojančias preimones.

21 lentelė

### Sociopsichologinių būdai motyvuojantys darbuotojus geriausiai

Nr.	Sociopsichologiniai motyvavimo veiksniai	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Užimtumo garantijos;	882	12,68%	311	12,27%	373	13,51%	198	11,94%
2	Karjeros perspektyvos;	1048	15,07%	372	14,67%	423	15,32%	253	15,26%
3	Įdomus darbo turinys;	994	14,29%	358	14,12%	379	13,73%	257	15,50%
4	Geras psichologinis mikroklimatas;	1003	14,42%	366	14,44%	384	13,91%	253	15,26%
5	Laisvas darbo grafikas;	609	8,76%	234	9,23%	262	9,49%	113	6,82%
6	Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);	721	10,37%	253	9,98%	299	10,83%	169	10,19%
7	Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;	907	13,04%	323	12,74%	330	11,95%	254	15,32%
8	Demokratiškas vadovavimas.	790	11,36%	318	12,54%	311	11,26%	161	9,71%



Viso:	6954	100,00%	2535	100,00%	2761	100,00%	1658	100,00%
-------	------	---------	------	---------	------	---------	------	---------

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Atlikus vienos dalies anketos apklausą paaiškėjo kas labiausiai motyvuoja darbuotojus.

Darome tokias išvadas:

1. Materialinių perimonių didžiausią balų skaičių surinko šios preimonės : Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, premijos už pasiektus rezultatus.
2. Nematerialinės motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus, buvo nustatytos šios: nemokamas naudojimas firmos automobiliu ir nemokami kelialapiai poilsiui.
3. Iš organizacinių teisinių būdų labiausiai motyvuoja darbuotojus paaiškėjo atlikus apklausos tyrimą 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, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės.

Pagal atliktus tyrimo rezultatus išskyrėm labiausiai darbuotojus motyvuojačias preimones.

**H1:** Įmonėse naudojamų motyvavimo priemonių efektyvumas nepakankamas siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

Siekiant patvirtinti pirmąją hipotezę, buvo analizuojamos motyvavimo preimonės: ekonominiai materialiniai būdai (piniginiai, nepiniginiai), organizaciniai (administraciniai/teisiniai) būdai, sociopsichologiniai būdai.

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 preimonės naudojamos įmonėse UAB“Senukai“, AB“Audimas“, UAB“Osama“ filialuose.

Išanalizuosim kokias motyvavimo priemones naudoja mūsų tiriama 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 padryti išvadas ar tinkamos motyvavimo preimonės naudojamos įmonėse, nes į prieš tai anketoje pateiktus klausimus

respondentai atsakinėjo, kokios priemonės motyvuotu Juos geriausiai, taigi galesim ištirti kiek efektyvios pasirinktų įmonių motyvavimo priemonės.

*Į klausimą kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie piniginio skatinimo būdai? UAB“Senukai“ filialo darbuotojai dažniausiai naudojamas priemonės įvardijo premijas už pasiektus rezultatus (13,58%), AB“Audimas“ darbuotojai įvardijo priedus už kvalifikaciją ir kompetenciją (29,90%), o UAB“Osama“ filialo darbuotojai įvardijo premijas už sėkmingą komandinį ir individualų darbą (26,91%). 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 tik UAB“Senukai“ filialo respondentai pateikė atsakymus, kad dažniausiai mokamos yra premijas už pasiektus rezultatus (13,58%) taip atsakė didesnė respondentų dalis, ko negalima pasakyti apie kitas dvi tiriamas įmones. Iš apžvelgtų tyrimų analizės nustatyta, kad pinigine motyvacijos sistema įmonėse nėra efektyvi, ir darbuotojų nemotyvuoja, arba motyvuoja nepakankamai. Darome tokias išvadas, kadangi įmonėje AB”Audimas” nėra tokių piniginių skatinimo priemonių kaip premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, premijų už pasiektus rezultatus, priedų už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą, naujų veiksmingų pasiūlymų pateikimą, paskolų be palūkanų, o įmonės filiale UAB”Osama” nenaudoja priedų už kvalifikaciją bei kompetencija (26,91%) atsakė didesne dauguma respondentų, o tai ypač svarbu skatinant darbuotoją tobulėti, siekti kvalifikacijos, žinių kurias vėliau būtų galima pritaikyti savo darbo sferoje žiūrėti 22 lentelę.*

22 lentelė

### Įmonėse naudojamos piniginio skatinimo priemonės

Nr.	Įmonėse naudojamos piniginio skatinimo priemonės	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	660	11,72%	308	11,04%	0	0,00%	352	26,91%
2	Premijos už pasiektus rezultatus	703	12,48%	379	13,58%	0	0,00%	324	24,77%
3	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	816	14,49%	357	12,80%	459	29,90%	0	0,00%
4	Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą	251	4,46%	251	9,00%	0	0,00%	0	0,00%
5	Priedai už darbo stažą	933	16,56%	319	11,43%	426	27,75%	188	14,37%
6	Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą	560	9,94%	368	13,19%	0	0,00%	192	14,68%
7	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	742	13,17%	371	13,30%	246	16,03%	125	9,56%
8	Sutaupytų lėšų padalijimas	317	5,63%	137	4,91%	180	11,73%	0	0,00%
9	Šventinės premijos;	526	9,34%	175	6,27%	224	14,59%	127	9,71%
10	Paskolos be palūkanų.	125	2,22%	125	4,48%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Viso:</b>		<b>5633</b>	<b>100,00%</b>	<b>2790</b>	<b>100,00%</b>	<b>1535</b>	<b>100,00%</b>	<b>1308</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

AB“Audimas“ ir UAB“Osama“ filialo respondentai nurodė, kad nenaudojami preidai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą, taip pat nenaudojama preidai už naujų veiksmingų pasiūlimų pateikimą, šventinė premijos, paskolos be palūkanų, priedai už naujų veiksmingų pasiūlimų pateikimą tai matome 22 lentelėje. Tačiau iš ankstesnio tyrimų rezultatų buvo nustatyta, kad dauguma darbuotojų nurodė, kaip priimtinausią motyvavimo formą premijas, tai dar kartą įrodo, kad darbuotojams labai svarbus teisingas atlygis už darbą.

Iš pateiktų respondentų atsakymų paaiškėjo, kad iš mūsų tyrimų įmonių visose įmonėse 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 įm. naudojamos nepiniginės skatinimo priemonės, nei AB“Audimas, ne UAB“Osama“ filialai nenaudoja tokios motyvavimo priemonės, kaip nemokami kelialapiai poilsiui, tik UAB“Senukai“ filialas, suteikia tokią galimybę darbuotojams, 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.

Pvyzdžiui 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, bet ir bendrovės, taip pat žmonės vakarėlių metu gali patenkinti bendravimo poreikį, taigi iš pateiktų apklausos rezultatų matome, kad yra naudojama skatinimo priemonė tokia kaip laisvalaikio pramogos UAB“Osama“ filialas (16,17%), o taip pat organizuojami renginiai su šeimomis UAB“Senukų“ filialas (1,81%), o UAB“Osama“ filialo respondentai pasisakė, kad vykdomos laisvalaikio programos (16,17%) (23 lentelė)).

23 lentelė

### Įmonėse naudojamos nepiniginio skatinimo priemonės

Nr.	Įmonėse naudojamos nepiniginės skatinimo priemonės	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Nemokamas maitinimas;	223	2,77%	223	5,23%	0	0,00%	0	0,00%
2	Nuolaidos perkant organizacijos produkciją;	1681	20,91%	758	17,76%	495	27,52%	428	21,69%
3	Nemokamas naudojimasis firmos automobiliu	721	8,97%	323	7,57%	102	5,67%	296	15,00%
4	Nemokami kelialapiai poilsiui;	244	3,04%	244	5,72%	0	0,00%	0	0,00%
5	Vertingos dovanos;	342	4,25%	229	5,37%	0	0,00%	113	5,73%
6	Nemokami laisvalaikio	668	8,31%	510	11,95%	0	0,00%	158	8,01%

	renginiai;								
7	Pagyrimas ar paskatinimas	1237	15,39%	482	11,30%	423	23,51%	332	16,83%
8	Vadovų palaikymas;	1291	16,06%	475	11,13%	489	27,18%	327	16,57%
9	Laisvalaikio programos;	838	10,42%	519	12,16%	0	0,00%	319	16,17%
10	Organizuojami renginiai su šeimomis.	794	9,88%	504	11,81%	290	16,12%	0	0,00%
<b>Viso:</b>		<b>8039</b>	<b>100,00%</b>	<b>4267</b>	<b>100,00%</b>	<b>1799</b>	<b>100,00%</b>	<b>1973</b>	<b>100,00%</b>

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.

Įmonėse naudojamų organizacinių (administracinių, teisinių) būdų paaiškėja, kad tiriamos įmonės reglamentuoja tikslų veiklos (pareigų, teisės atsakomybės) nustatymą, UAB“Senukai“ skiria net 23,93%, o įm. AB“Audimas“ 40,08%, UAB“Osama“ skiria net 40,74%, taip pat smarkiai įmonėje vyraujanti yra objektyvi kontrolės sistema, bei optimalus darbų koordinavimas. Taip įmonių UAB“ Senukai“ griežtai reglamentuoja įsakymus, nurodymus, bei jų vykdymus (24,92%), taigi įmonėje vyrauja griežta tvarka, o darbuotojai už nesilaikymą yra baudžiami pinigineis nuobaudomis. AB“Audimas“ reglamentuojamas tikslus funkcijų pasidalijimas 35,86%, šis būdas yra svarbus kadangi įmonė vykdo gamybą, ir kiekvienas gamybos procesas ar skyrius susideda iš tam tikrų funkcijų (pvz.: marginimas, sukirpimas, sublimacija ir t.t.) (pateikta 24 lentelėje)).

24 lentelė

### Organizaciniai teisiniai būdai naudojami įmonėse

Nr.	Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai naudojami darbe	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);	520	36,98%	73	23,93%	95	40,08%	352	40,74%
2	Objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas; Drausmės ir tvarkos laikymasis;	380	27,03%	41	13,44%	15	6,33%	324	37,50%
3	Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas;	83	5,90%	64	20,98%	19	8,02%	0	0,00%
4	Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	99	7,04%	76	24,92%	23	9,70%	0	0,00%
5		324	23,04%	51	16,72%	85	35,86%	188	21,76%
<b>Viso:</b>		<b>1406</b>	<b>100,00%</b>	<b>305</b>	<b>100,00%</b>	<b>237</b>	<b>100,00%</b>	<b>864</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Analizuojant tyrimo rezultatus 25 lentelės paaiškėja kokie sociopsichologiniai būdai naudojami tiriamose įmonėse, taigi iš pateiktų respondentų atsakymų aišku kad UAB“Senukai“ suteikia darbuotojams karjeros galimybes (17,85%), o UAB“Osama“(22,01%) 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 *UAB“Senukai“ yra aukštas užimtumo lygis (18,52%), UAB“Osama“ (18,53%) 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. Darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu darbo krūvis viršys galimybes, darbuotojas fiziškai ar protiškaai pervargs. O persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dar dirbti, darbas nebus efektyvus. AB“Audimas“ kaip matome iš 25 lentelės, įmonėje *vyrauja demokratiškas vadovavimas, (23,59%) ir geras psichologinis mikroklimatas (20,11%)*. Mikroklimatas kolektyve vienas iš svarbesnių veiksnių siekiant darnaus ir efektyvaus kolektyvo darbo, susišnekėjimas ir bendravimas kolektyve taip pat duoda savo vaisius. 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.*

25 lentelė

### Sociopsichologiniai būdai naudojami įmonėse

Nr.	Sociopsichologiniai būdai naudojami darbe	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Užimtumo garantijos;	177	19,05%	55	18,52%	65	17,43%	57	22,01%
2	Karjeros perspektyvos;	146	15,72%	53	17,85%	45	12,06%	48	18,53%
3	Įdomus darbo turinys;	124	13,35%	36	12,12%	55	14,75%	33	12,74%
4	Geras psichologinis mikroklimatas;	145	15,61%	40	13,47%	75	20,11%	30	11,58%
5	Laisvas darbo grafikas;	7	0,75%	7	2,36%	0	0,00%	0	0,00%
6	Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);	59	6,35%	38	12,79%	0	0,00%	21	8,11%
7	Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;	135	14,53%	47	15,82%	45	12,06%	43	16,60%
8	Demokratiškas vadovavimas.	136	14,64%	21	7,07%	88	23,59%	27	10,42%
<b>Viso:</b>		<b>929</b>	<b>100,00%</b>	<b>297</b>	<b>100,00%</b>	<b>373</b>	<b>100,00%</b>	<b>259</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

Išskiriami 26 lentelėje duomenys motyvavimo priemonių, kurias dažniausiai naudojamos įmonėse UAB“Senukai“, AB“Audimas“ ir UAB“Osama“.

26 lentelė

### Įmonėse dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės

nr.	Piniginės priemonės naudojamos įmonėse	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	660	11,72%	308	11,04%	0	0,00%	352	26,91%

2	Premijos už pasiektus rezultatus	703	12,48%	379	13,58%	0	0,00%	324	24,77%
3	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	816	14,49%	357	12,80%	459	29,90%	0	0,00%
4	Priedai už darbo stažą	933	16,56%	319	11,43%	426	27,75%	188	14,37%
5	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemonės	742	13,17%	371	13,30%	246	16,03%	125	9,56%
Nr.	<b>Neoiniginės priemonės naudojamos įmonėse</b>	<b>Viso</b>		<b>Senukai</b>		<b>Audimas</b>		<b>Osama</b>	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Nuolaidos perkant organizacijos produkciją;	1681	20,91%	758	17,76%	495	27,52%	428	21,69%
2	Pagyrimas ar paskatinimas	1237	15,39%	482	11,30%	423	23,51%	332	16,83%
3	Vadovų palaikymas;	1291	16,06%	475	11,13%	489	27,18%	327	16,57%
4	Laisvalaikio programos;	838	10,42%	519	12,16%	0	0,00%	319	16,17%
Nr.	<b>Organizacinės priemonės naudojamos įmonėse</b>	<b>Viso</b>		<b>Senukai</b>		<b>Audimas</b>		<b>Opama</b>	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);	520	36,98%	73	23,93%	95	40,08%	352	40,74%
2	Objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas;	380	27,03%	41	13,44%	15	6,33%	324	37,50%
3	Drausmės ir tvarkos laikymasis;	83	5,90%	64	20,98%	19	8,02%	0	0,00%
4	Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.	324	23,04%	51	16,72%	85	35,86%	188	21,76%
Nr.	<b>sociopsichologiniai</b>	<b>Viso</b>		<b>Senukai</b>		<b>Audimas</b>		<b>Osma</b>	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Užimtumo garantijos;	177	19,05%	55	18,52%	65	17,43%	57	22,01%
2	Karjeros perspektyvos;	146	15,72%	53	17,85%	45	12,06%	48	18,53%
3	Demokratiškas vadovavimas.	136	14,64%	21	7,07%	88	23,59%	27	10,42%
Nr.	<b>geriausiai motyvuojančios priemonės</b>	<b>Viso</b>		<b>Senukai</b>		<b>Audimas</b>		<b>Osma</b>	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Saviraiškos/visiškas potencialo realizavimas;	830	19,87%	283	19,28%	310	18,45%	237	23,03%
2	Pagarbos/įvertinimas;	897	21,47%	323	22,00%	394	23,45%	180	17,49%
3	Socialiniai/Prestižas ir pripažinimas;	817	19,56%	291	19,82%	330	19,64%	196	19,05%
4	Saugumo/užtikrinimas;	834	19,97%	300	20,44%	339	20,18%	195	18,95%
5	Egzistencijos/materialūs ir nematerialūs.	799	19,13%	271	18,46%	307	18,27%	221	21,48%

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

Iš pateiktos lentelės matome naudojamas motyvavimo priemones ir darbuotojus labiausiai motyvuojančias preimones. Įmonėje UAB“Osama“ naudojamos preimones už sėkmingą komandinį ir individualų darbą, šios priemonės skatina saviraiškos/visiško potencialo realizavimą, pagarbos ir įvertinimo, taigi veikia tokius veiksnius, kaip sugebėjimų realizacija ir kurybinė atmosfera, tokiu būdu įmonėje naudojamos motyvavimo preimones skatina kvalifikacijos ir tobulinimo galimybes.

Pereinant prie UAB“Senukai“, 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

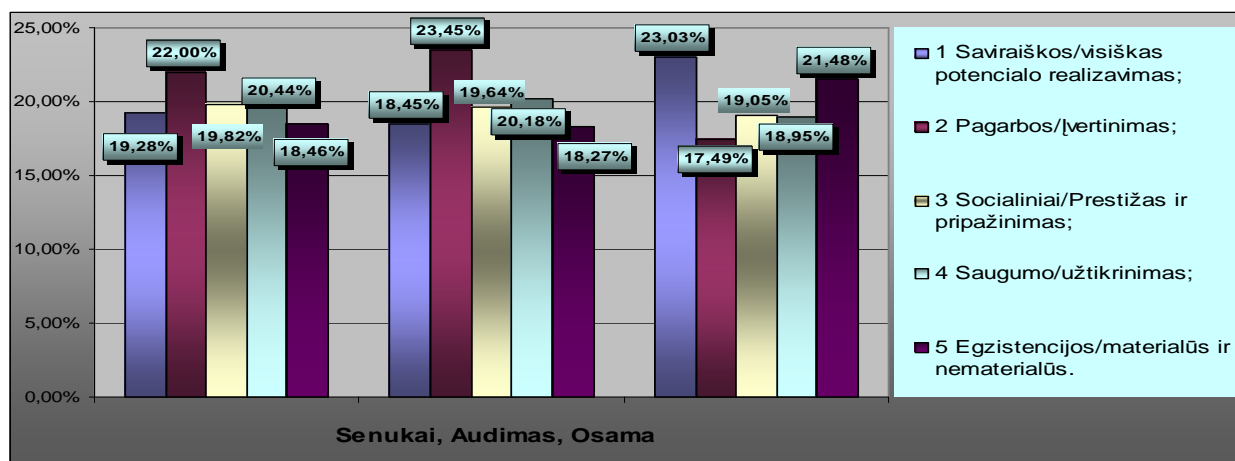
galimybes. Darome išvada, kad UAB“Senukai“ naudojamos motyvavimo priemonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

Pereinant prie AB“Audimas“ įmonėje taikomų motyvavimo priemonių matome, kad jį, naudojami preidai už kvalifikaciją ir tobulėjimą, darbuotojai pažymi geriausiai motyvuojančias preimones pagarbos, prestižą ir pripažinimą, o šios preimones įtakoja sugebėjimų realizaciją, orientaciją į rezultatus. Taigi darome išvada, kad taikomos įmonėje motyvavimo preimones skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

Ivertinant išsikelta hipotezė H1: Įmonėse naudojamų motyvavimo priemonių efektyvumas nepakankamas siekti kompetencijos ir tobulėjimo, nepasitvirtina, kadangi įmonėse naudojamos preimones suteikia galimybę siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

Taigi mūsų hipotezė nepasitvirtina, kadangi įmonėse naudojamos motyvavimo preimonesi suteikia galimybę siekti kompetencijos ir tobulėjimo.

*Į klausimą, kas iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai? 4 paveikslas respondentų apklausa padėjo nustatyti, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja UAB“Senukai“ pagarba ir įvertinimas (22,00%), AB“Audimas (23,45%). Saugumas ir užtikrinimas AB“Audimas“ (20,18%), o UAB“Seukai (20,18%) geriausiai motyvuotu. 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. UAB“Osama“, pateikti tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojus geriausiai motyvuoja saviraiškos/visiško potencialo realizavimas (23,03%) ir socialiniai /prestižas ir pripažinimas (19,05%), taigi, kaip iš anksčiau pateiktų duomenų matėme, kad šioje įmonėje dirba jaunas kolektyvas, todėl dauguma darbuotojų suinteresuoti yra save realizuoti, kelti savo kvalifikaciją, kopti karjeros laiptais 4 paveikslas. Savirealizavijos (saviraiškos) poreikis tai siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti, tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.*

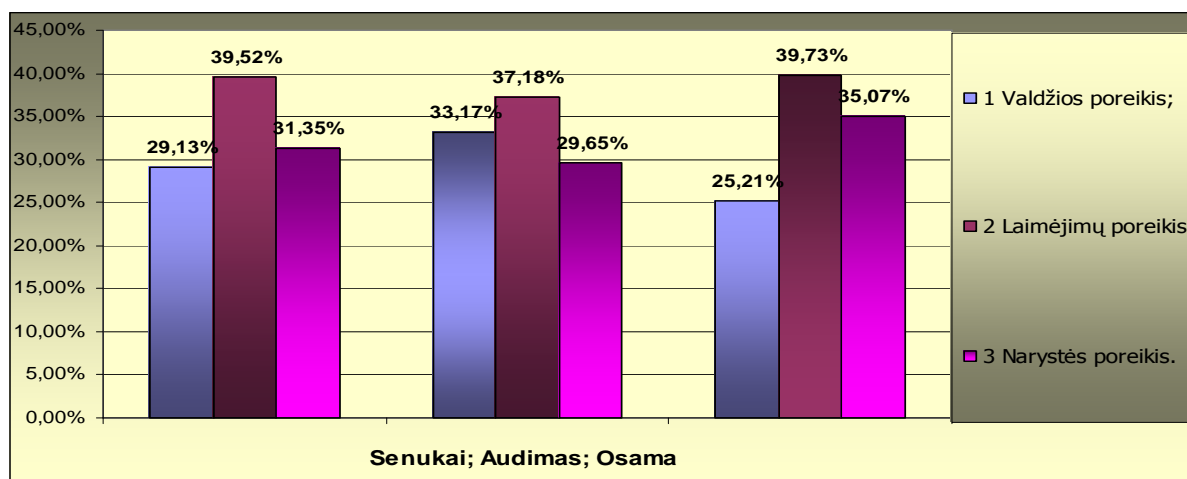


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

#### 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą

Pagal žemiau pateikta 6 paveikslą matome, kad visų tiriamų įmonių respondentai teikia pirmenybę laimėjimų poreikiui, UAB“Senukai“ 39,52%, AB“Audimas 37,18%, UAB“Osama“ 39,73%. 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 UAB“Senukai“- 29,13%, AB“Audimas“- 33,17%, UAB“Osama“- 25,21%, turintiems ši poreikį patinka vadovauti, siekia daryti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms, yra linę 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 pasirinkę UAB“Senukai“ -31,35%, AB“Audimas“ - 29,65%, UAB“Osama“ – 35,07% žiūrėti 6 paveikslą.

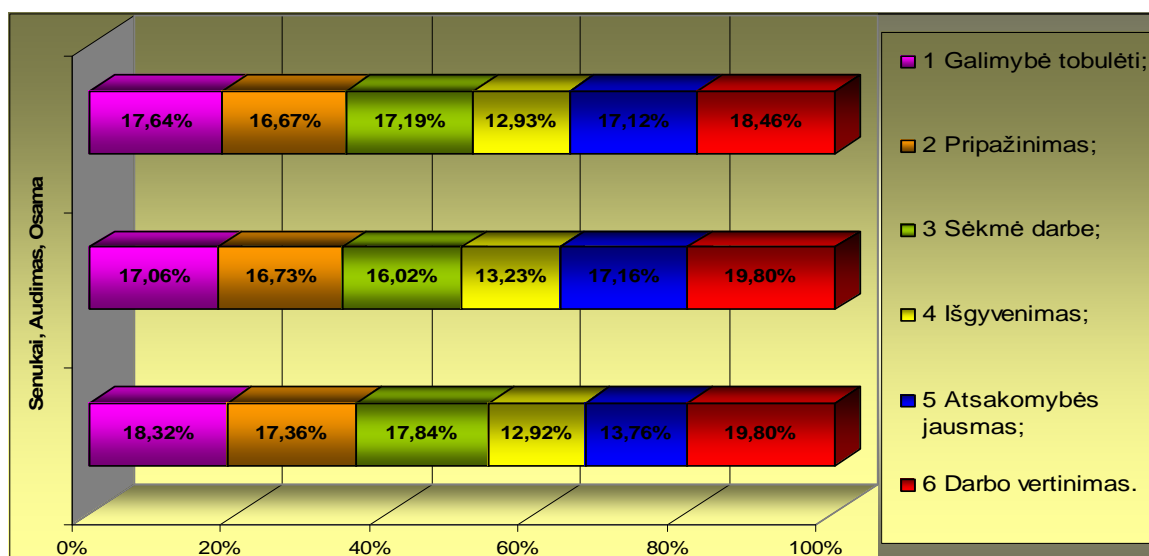




Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

**5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių efektyvumą**

Darbo vertinimas buvo skirta daugiausiai balų UAB“Senukai“ (19,80%), AB“Audimas“ (19,80%), UAB“Osama“ (18,46%). Antroje vietoje pagal balų sakičių yra galimybė tobulėti UAB“Senukai“ (18,32%), UAB“Osama“ (17,64%), AB“Audimas“ antroje vietoje išskyrė atsakomybės jausmą (17,16%) pateikta 6 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

**6 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 27 lentelėje. UAB“Osama“ didelis darbo krūvis (38,00%) ir*

sudėtingą organizacijos politiką (21,00%). UAB“Senukai darbuotojus demotyvuoja mažas darbo užmokestis (29,69%), didelis darbo krūvis (20,52%), AB“Audimas“ darbuotojus demotyvuoja mažą darbo užmokestis (29,10%), ir blogas darbo sąlygas (33,11%), 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.

27 lentelė

### Libiausiai nepatinkantys (demotyvuojantys) veiksniai darbe

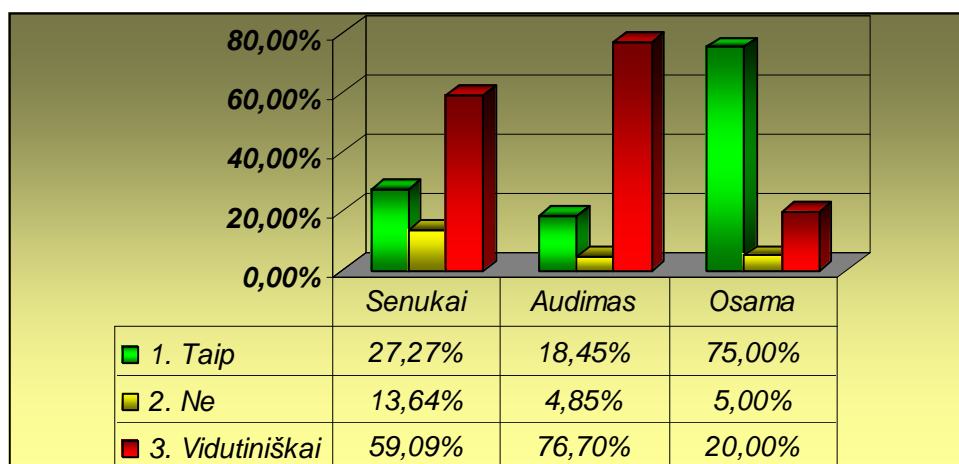
Nr.	Libiausiai nepatinkantys veiksniai darbe .	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Priežiūra /vadovavimas;	108	17,20%	20	8,73%	75	25,08%	13	13,00%
2	Kompanijos vykdoma veikla ir administravimas;	61	9,71%	34	14,85%	12	4,01%	15	15,00%
3	Didelis darbo krūvis;	96	15,29%	47	20,52%	11	3,68%	38	38,00%
4	Sudėtinga organizacijos politika;	73	11,62%	37	16,16%	15	5,02%	21	21,00%
5	Mažas darbo užmokestis;	165	26,27%	68	29,69%	87	29,10%	10	10,00%
6	Blogos darbo sąlygos.	125	19,90%	23	10,04%	99	33,11%	3	3,00%
<b>Viso:</b>		<b>628</b>	<b>100,00%</b>	<b>229</b>	<b>100,00%</b>	<b>299</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus.

**H2:** Įmonėse taikomos motyvavimo preimonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo veiksmų.

Siekiant patikrinti antrą hipotezę, buvo analizuojama kas gali įtakoti darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo: sugebėjimų realizacija, įgaliojimai, kvalifikacijos tobulinimo galimybės, kurybinė atmosfera ar orientacija į rezultatus.

Ar įmonių darbuotojai save realizuoja? žiūrėti 8 paveikslą. *Tyrimas padėjo nustatyti ar įmonių darbuotojai save realizuoja* (UAB“Senukai“ darbuotojai realizuoja 27,27%, AB“Audimas 18,45% , UAB“Osama“ 75%. Nerealizuoja savęs darbuotojai UAB“Senukai 13,64%, AB“Audimas“ 4,85% ir UAB“Osama“ 5%. Vidutiniškai realizuojantys darbuotojai save UAB“Senukai 59,09%, AB“Audimas“ 76,70%, UAB“Osama“ 20%. Iš pateiktų rezultatų matosi, kad geriausiai save realizuoja UAB“Osama“ darbuotojai, kuriems suteikiama teisė savarankiškai priimti sprendimus, darbuotojai jaučiasi vertinami ir įvertinami, nes tinkamai įvertintas darbuotojas duoda gerus darbo rezultatus, pripažinimą, galimybę savarankiškai priimti sprendimus, kas pasako apie darbuotojo kompetenciją, bei skatina darbuotoją tobulėti. Didžiausias nepinlnai save realizuojančių darbuotojų procentas UAB“Senukai“ 59,09% (7 paveikslas).

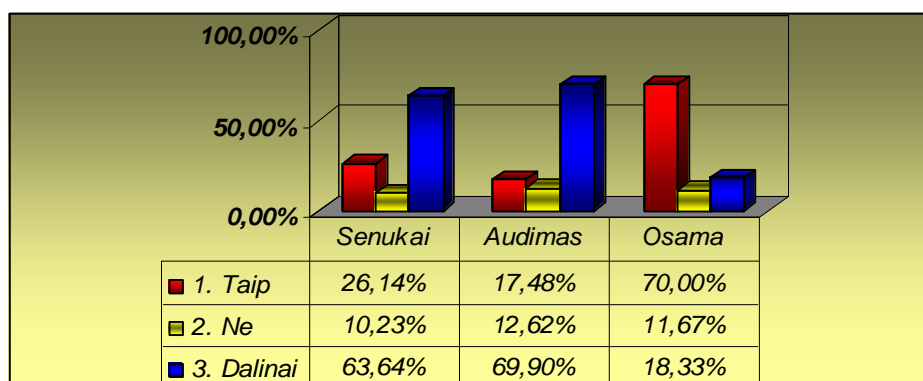


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal realizavimą savo sugebėjimų įm.

Taigi darbuotojai 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 motyvuojanti jėga.

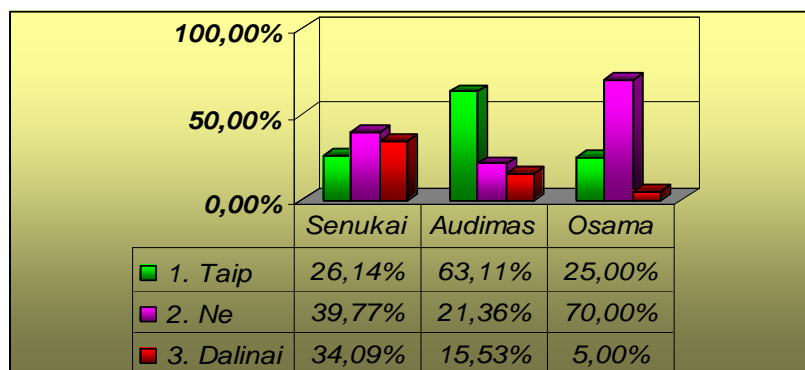
Dažnai žmonės skundžiasi, kad vadovai jų nesupažindina su įmonės planais ir sprendimais, nesuteikia galimybės išsakyti savo nuomonių ir idėjų. Dažna vadovų klaida – darbuotojų neįtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Ar darbuotojai naudojami savo įgaliojimais? UAB“Senukai“ taip 26,14%, AB“Audimas“ 17,48%, UAB“Osama“ 70,00%, šios įmonės darbuotojas suteikta didžiausia galimybė priimti savarankiškai sprendimus, o tai puiki motyvavimo preimone, skatinti savirealizaciją, tobulėjimo ir kompetencijos siekimą 8 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi savo įgaliojimais įm.

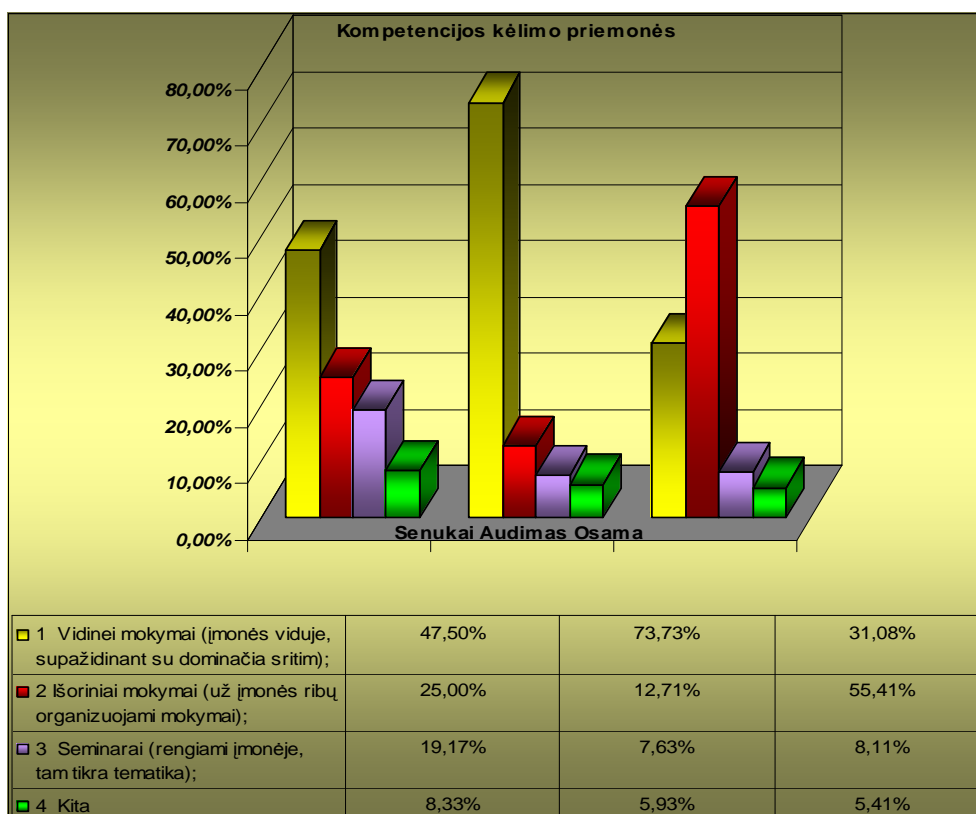
Ar darbuotojams reikia daugiau įgaliojimų? UAB“Senukai“ taip atsakė 26,14%, AB“Audimas“ 63,11% ir UAB“Osama“ 25,00%. Įgaliojimai reikalingi darbuotojams savarankiškia priimti sprendimus, spręsti svarbius klausimus, jaustis kompetentingu įmonės darbuotju. Šis veiksnys skatina darbuotojus tobulėti, kelti savo kvalifikaciją 9 paveikslas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

**9 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 10 paveikslo matome, kad įmonės vykdo darbuotojų kompetencijos kėlimo mokymus, tai parodo apklaustų respondentų tyrimas UAB“Senukai“ taiko daugiausia vidinius mokymus (47,50%), taip pat AB“Audimo (73,73%. UAB“Osama“ daugiausiai vykdo išorinius mokymus (55,41%). 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 10 paveikslas.

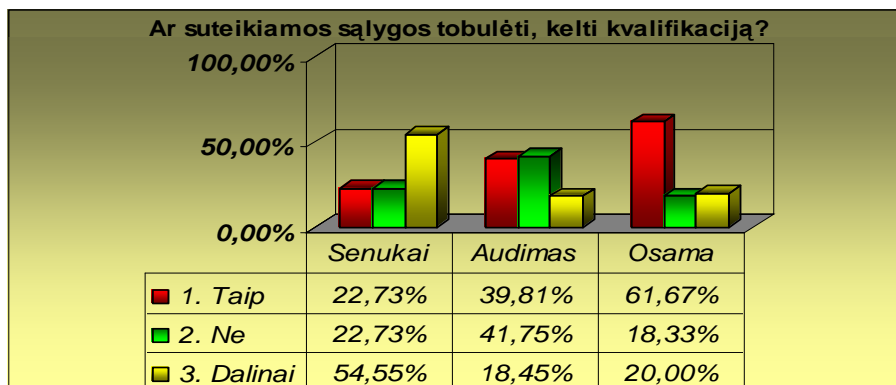


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 10 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 visos tiriamos įmonės daugiau ar mažiau stengiasi kelti darbuotojų kvalifikaciją ir suteikti sąlygas tobulėti. Pagal pateiktus rezultatus paaiškėjo, kad UAB“Senukai“ filialo respondentai dalinai patenkintai 54,55% suteiktomis įmonės sąlygomis kelti savo kvalifikaciją, AB“Audimas“ patenkinti tik 39,81%, UAB“Osama“ taip atsakė 61, 67%, tai didesne dauguma respondentų, vadinasi šioje įmonėje darbuotojams tikrai yra suteikta glimybė kelti kompetenciją ir tobulėti ir kvalifikacijos kėlimas kėlimas organizacijoje vyksta matome iš 13 paveikslo.

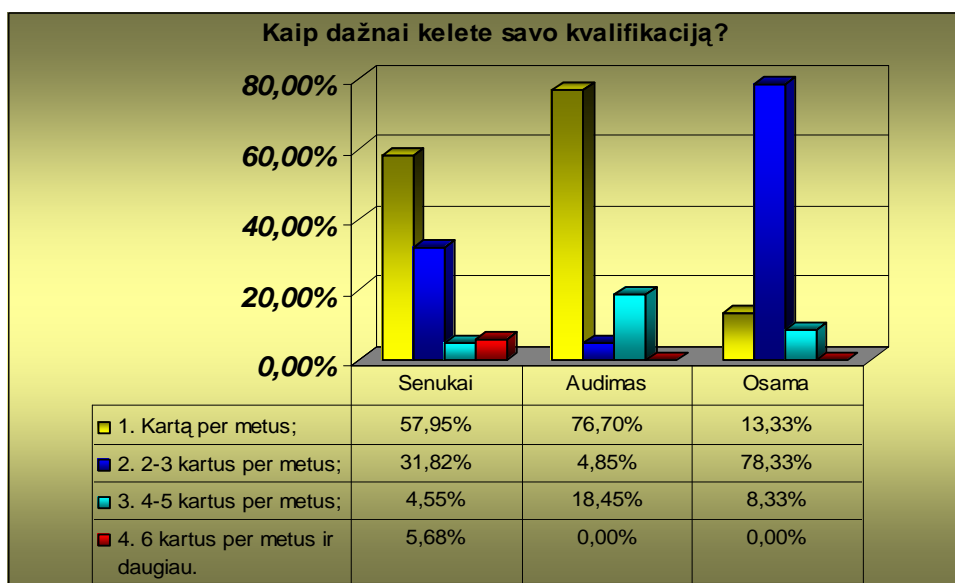
Išanalizavus anketinės apklausos tyrimus galime patvirtinti tyrimo pradžioje išsikeltą hipotezę **H2**: Įmonėse taikomos motyvavimo priemonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo veiksmų. Taigi mūsų iškelta hipotezė ar įmonėse taikomos motyvavimo priemonės skatina darbuotojus siekti kompetencijos ir tobulėjimo pasitvirtina.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal galimybes kelti kvalifikaciją

*Tyrimu taip pat buvo ištirta, kaip dažnai darbuotojai linkę kelti savo profesinę kvalifikaciją. Deja dauguma respondentų mūsų tiriamų įm. filialų tai daro kartą per metus, UAB“Senukai“ filialo 57,95% respondentai, AB“Audimas“ 76,40% ir UAB“Osama“ darbuotojų didesnė dauguma kelia savo kvalifikaciją 2-3kartus per metus (78,33%). 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 12 paveiksle.*



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dažnumą profesinės kvalifikacijos kėlimo

Su kokių žinių poreikiu susidure daugelis darbuotojų keldami savo profesinę kvalifikaciją, padės atskleisti mums pateikti respondentų atsakymai tyrimo metu. Taigi paaiškėjo, tokia situacija, kad be išimiteis įmonės UAB“Senukai“ filialo darbuotojai norėtų pagerinti savo specialybines/profesines žinias (41,67%), taip pat pageidautų pasitobulinti užsienio kalbos kursuose (36,54%), AB“Audimas“ filialo darbuotojai taip pat nurodė pageidavimą tobulinti specialybines, bei profesines žinias(45,83%), bei užsienio kalbos (29,17%), ką matome 28 lentelėje. UAB“Osama“ filialo darbuotojai akcentuoja tas pačias sritis žiūrėti 28 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 28 lentelėje įvardinta kaip kita. Protingos investicijos į darbuotoją atsiperka su kaupu.

28 lentelė

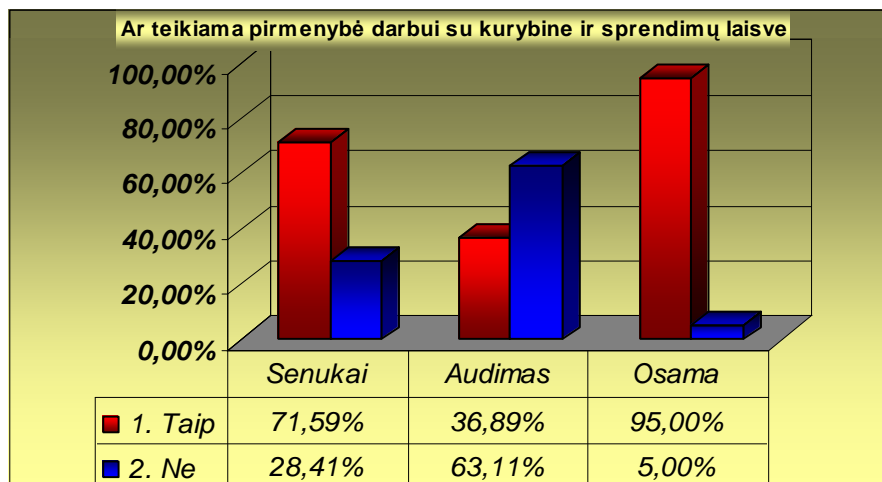
### Darbuotojų poreikis žinių keliant profesinę kvalifikaciją

Nr.	Poreikis žinių kelent profesinę kvalifikaciją.	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Užsienio kalbos kursai;	137	35,58%	57	36,54%	35	29,17%	45	41,28%
2	Specialybines/profesines žinias;	167	43,38%	65	41,67%	55	45,83%	47	43,12%
3	Apie įmonę (tvarkos, procesai, kitų padalinių veikla ir pan.).	43	11,17%	18	11,54%	17	14,17%	8	7,34%
4	Kita	38	9,87%	16	10,26%	13	10,83%	9	8,26%
<b>Viso:</b>		<b>385</b>	<b>100,00%</b>	<b>156</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>109</b>	<b>100,00%</b>

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 grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, 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 kilimą 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“Senukai“ darbuotojai pasisako už kurybinę laisvę (71,59%), UAB“Osama“ darbuotojai taip pat pasisako už kurybinę laisvę(95,00%), matom 13 paveiksle. AB“Audimas“ filialo darbuotojai pasisako ne už kurybinę laisvę (63,11%) iš to galima spręsti, kad darbuotojai yra patenkinti suteikta galimybe panaudoti savo įgūdžius ir sugebėjimus.

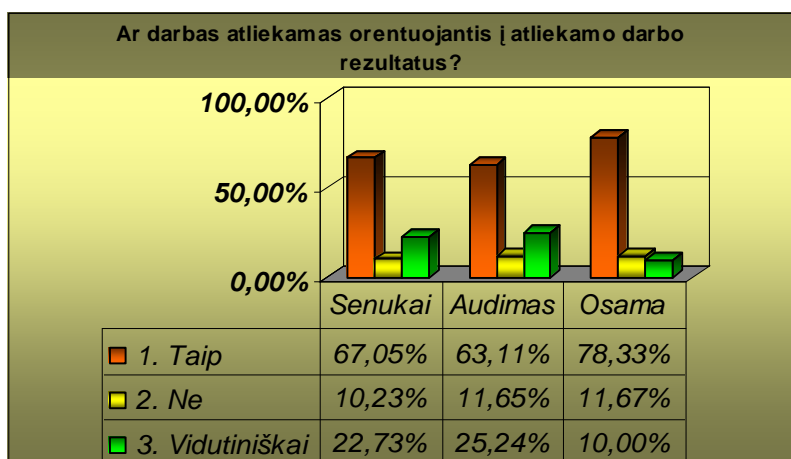


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

### 13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pirmenybę darbui 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 keitimas. 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“Senukai“ filialo darbuotojų didesnė dauguma atsakė, kad taip (67,05%), AB“Audimas“ filialo darbuotojai taip pat orientuojasi į atliekamo darbo rezultatus 63,11%, UAB“Osama“ filialo darbuotojai 78,33% taip. Mūsų tiriamų įm. darbuotojai atlikdami darbą orientuojasi į atliekamo darbo rezultatus, tai labai svarbu, nes įm. kuriose dirba tokie darbuotojai yra konkurencingos rinkoje 14 paveikslas.

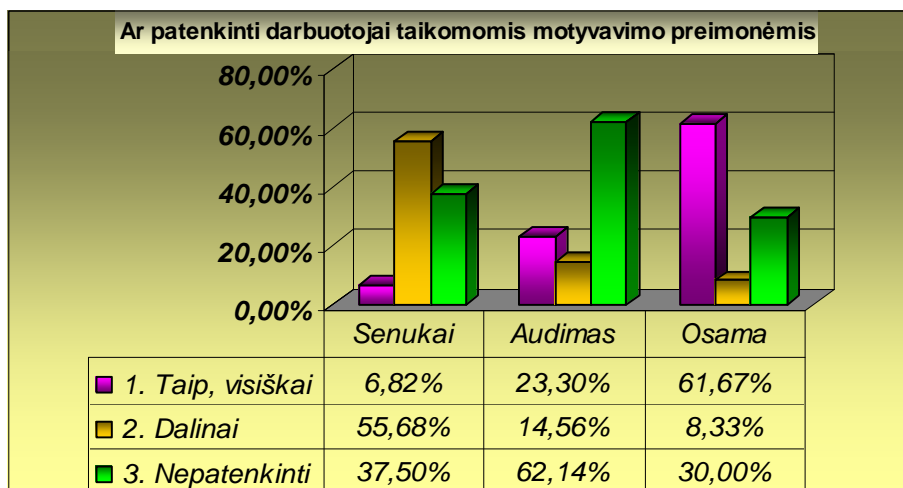




Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

**14 pav. Respondentų pasiskirstymas orientuojantis į atliekamo darbo rezultatus**

Analizuojant tyrimo rezultatus, Ar darbuotojai patenkinti taikomomis motyvavimo preimonėmis? matome iš 15 paveikslo, kad taip visiškai patenkinti darbuotojai tik UAB“Osama“ filiale didesne dauguma atsakė, taip visiškai (61,67%), UAB“Senukai“ filialo darbuotojų dauguma tik dalinai patenkinti (55,68%), o AB“Audimas“ filialo darbuotojai nepatenkinti taikomomis motyvavimo preimonėmis (62,14%).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

**15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patenkinimo lygį naudojamų motyvavimo preimonių im.,**

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 29 lentelėje, visų įmonių darbuotojai akcentuoja veiksi 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.

29 lentelė

### Ar darbuotojai dirbtų geriau, jei ..?

Nr.	Ar darbuotojai dirbtų geriau, jei...	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Jeigu darbas teiktų malonumą;	37	7,79%	18	10,17%	16	7,80%	3	3,23%
2	Jeigu darbo rezultatai ir kokybė įtakotų darbo užmokestį;	102	21,47%	47	26,55%	33	16,10%	22	23,66%
3	Jeigu turėčiau realias karjeros perspektyvas;	64	13,47%	18	10,17%	12	5,85%	34	36,56%
4	Jeigu būtų vykdomi informatyvūs apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai;	93	19,58%	24	13,56%	48	23,41%	21	22,58%
5	Jeigu būtų tinkamos motyvacijos skatinimo sistemos;	142	29,89%	56	31,64%	79	38,54%	7	7,53%
6	<b>Kita</b>	37	7,79%	14	7,91%	17	8,29%	6	6,45%
<b>Viso:</b>		<b>475</b>	<b>100,00%</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>	<b>205</b>	<b>100,00%</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

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 motyvuotu įgyti daugiau kompetencijos, bei tobulėti?* gavo tokius rezultatus kuriuos pateikiame 30 lentelėje. UAB“Senukų“filialo didesnė darbuotojų dauguma pažymi materialines motyvacijos priemones (14,34%), darbuotojai išskiria taip pat ir nematerialių motyvavimo priemonių efektyvumą (11,59%), Siciopsichologiniai būdai (užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdamus darbo turinys) yra irgi vieni iš svarbiausių veiksnių (11,18%). AB“Audimas“ filialo darbuotojams svarbios yra šios motyvavimo priemonės: pirmoje vietoje materialinės motyvavimo priemonės (13,08%), antroje vietoje nematerialinės motyvavimo priemonės (10,78%), trečioje vietoje kvalifikacijos ir tobulinimo galimybės (10,94%). UAB“Osama“ filialo darbuotojai pagal svarbumą išskiria sekančiai materialinės motyvacijos priemonės (14,76%), Sociopsichologiniai būdai (11,24%), kvalifikacijos tobulinimosi galimybės (12,76%). 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 UAB“Senukai“ ir AB“Audimas“ filialo 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. Kaip pastebime AB“Audimas“ ir UAB“Osama“ filialo darbuotojų situacija, šiek tiek gerenė, nes trečioje vietoje darbuotojai išreiškia poreikį kvalifikacijos ir tobulinimosi, šis poreikis Maslow piramidėje priskiriamas prei aukščiausių poreikių.

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.

30 lentelė

### Veiksniai įtakojantys darbuotojus siekti daugiau kompetencijos, bei tobulėti

Nr.	Kas motyvuotų įgyti daugiau kompetencijos bei tobulėti	Viso		Senukai		Audimas		Osama	
		Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%	Skaičius	%
1	Materialinės motyvacijos priemonės;	1915	13,93%	694	14,34%	734	13,08%	487	14,76%
2	Nematerialios motyvacijos priemonės;	1493	10,86%	561	11,59%	605	10,78%	327	9,91%
3	Sociopsichologiniai būdai (Užimtumo garantijos;Karjeros perspektyvos;Idomus darbo turinys; ir tt.);	1516	11,03%	541	11,18%	604	10,77%	371	11,24%
4	Organizaciniai( administraciniai teisiniai) būdai (Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);Drausmės ir tvarkos laikymasis; Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; ir t.t.);	1202	8,74%	391	8,08%	550	9,80%	261	7,91%
5	Sugebėjimų realizacija;	1252	9,11%	443	9,15%	530	9,45%	279	8,45%
6	Įgaliojimai;	1064	7,74%	341	7,05%	445	7,93%	278	8,42%
7	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės;	1572	11,43%	537	11,10%	614	10,94%	421	12,76%
8	Kūrybinė atmosfera;	1006	7,32%	320	6,61%	424	7,56%	262	7,94%
9	Karjera;	1462	10,63%	527	10,89%	572	10,20%	363	11,00%
10	Orientacija į rezultatus	1268	9,22%	485	10,02%	532	9,48%	251	7,61%
<b>Viso:</b>		<b>13750</b>	<b>100,00%</b>	<b>4840</b>	<b>100,00%</b>	<b>5610</b>	<b>100,00%</b>	<b>3300</b>	<b>100,00%</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal anketinio tyrimo rezultatus

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

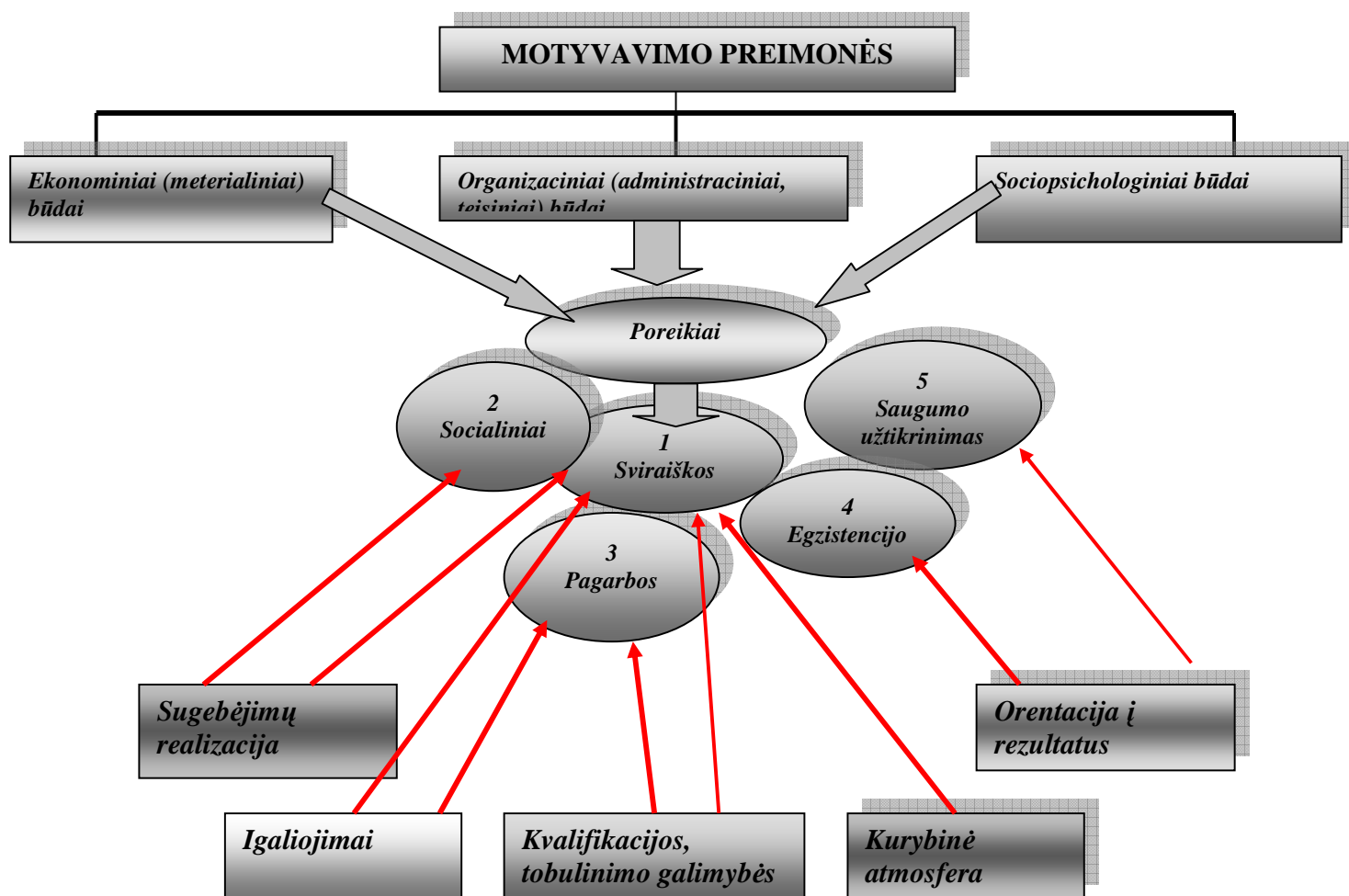
Taigi iškelta hipotezė: Ar motyvacija įtakoja darbuotoją siekti tiriamų įmonių darbuotojus kompetencijos, ar tai daugiau priklauso nuo pačio žmogaus saviraiškos lygio pasitvirtina, pagal atliktus anketinės apklausos tyrimus ir gautus rezultatus.

Profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų tapti vis labiau individualus, mokymosi formų, metodų ir būdų parinkimas priklausyti, nuo besimokančio individo poreikių.

### 3.3. UAB „Senukai“, AB „Audimas“ ir UAB „Osama“ darbuotojų motyvacijos įtaka tobulėjimo ir kompetencijos tyrimo rezultatų įvertinimas

Norint kurti veiksmingus motyvavimo modelius įmonėse reikia nustatyti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius ir kt. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus suteikia galimybę atskleisti darbuotojų motyvų posistemių ryšius, užtikrina tikslų modelio elementų nustatymą, sprendimų alternatyvos garantuoja pasirinkti darbuotojų poreikų struktūras, o kompleksškumas suteikia galimybę nurodyti išorinius ryšius su aplinka.

Duomenų analizė atskleidė įmonėse naudojamų motyvavimo preimonių efektyvumą darbuotojų kompetencijai ir tobulėjimui.



16 pav. kompetencijos ir tobulėjimo veiksnius skatinančios motyvavimo preimonės.

Modelyje pateikiami poreikiai pagal Maslow, kurie suskirstyti nuo aukščiausio pažymėtu vienetuku ir žemiausiu pažymėtu penketuku. Iš modelio matosi kokios motyvavimo preimonės įtakoja atitinkamus kompetencijos ir tobulinimo veiksnius. pvz.: Sugebėjimų realizaciją įtakoja socialiniai ir saviraiškos poreikiai. Modelis padeda atskleisti kurias motyvavimo preimones reiktų naudoti organizacijoje, norint pasiekti tinkamo efekto, t.y. skatininti darbuotojus kelti atitinkamą kompetencijos ir tobulėjimo veiksnį. Modelis buvo sukurtas atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus anketinės apklausos metu.

*Apžvelgiant tyrimo gautus rezultatus, galima teigti*, kad dirbančių darbuotoju dauguma turintys aukštą išsilavinimo laipsnį. Taip pat galima teigti, kad darbuotojai turintys aukštąjį arba aukštesnį 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 plusas 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 vienną 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.

**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, sutaupytų lėšų padalijimo ir t.t.

**3. Įmonėse neišplėtotą nepiniginio motyvavimo skatinimo sistema.** Darbuotojai pasigenda tokių skatinimo priemonių, kaip nemokami kelialapiai poilsiui, nemokamas maitinimas, nemokamų laisvalaikio renginių, laisvalaikio programų, organizuojamų renginių su šeimomis.

**4. 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.

**5. 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.

**6. 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.

**7. 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 elgesioalternatyvos. 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 tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui galime teigti, kad nėra tobulos motyvacijos teorijos, tačiau žinant jas galime rasti efektyvias motyvavimo priemones bei metodus įtakojančius kelti darbuotojus kvalifikacijos ir kompetencijos veiksniais. Tinkamos motyvavimo priemonių naudojimas tokių kaip piniginės, nepiniginės ir psichologinės, kurioms priskiriame tokius veiksniais 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 pateikiamas kompetencijos ir tobulėjimo veiksniais skatinačios motyvavimo priemonės, kurios veikia tam tikrus kompetencijos ir realizavimo veiksniais.

4. Išanalizavus UAB „Senukai“, AB „Audimas“ ir UAB „Osama“ tyrimo metu surinktus duomenis, buvo nustatyta:

➤ Įmonėse 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 priemonės, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, 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 kompetenciją, tobulinti atlikto darbo rezultatus įm, suteikiamos darbuotojams karjeros perspektyvos suteikia darbuotojoms galimybę siekti



aukštesnių pareigų, tokiu būdu patenkinamas pripažinimo poreikis, kuris įtakoja tokius veiksmus, kaip sugebėjimų realizavimą ir kvalifikacijos tobulinimo galybės. Įmonėse suteikiamos karjeros galimybės, tai labai efektyvi motyvavimo priemonė. Darbuotojai gavę atsakingesnę darbą pajaučia moralinį pasitenkinimą ir stengiasi dirbti naudingai ir efektingai. Taigi darome išvadą, kad taikomos įmonėje motyvavimo priemonės suteikia darbuotojams galimybę kelti kvalifikaciją.

➤ Siekiant įvertinti darbuotojų pasirengimą kelti kvalifikaciją iš atliktų tyrimo rezultatų (6pav.) matome, kad visų tiriamų įmonių respondentai teikia pirmenybę laimėjimų poreikiui, UAB“Senukai“ 39,52%, AB“Audimas 37,18%, UAB“Osama“ 39,73%. 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.

➤ Įmonėse taikomi mokymai UAB“Senukai“ taiko daugiausia vidinius mokymus (47,50%), taip pat AB“Audimo (73,73%. UAB“Osama“ daugiausiai vykdo išorinius mokymus (55,41%). 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 (13 pav.)

➤ Nustatytas tarp tiriamų įmonių naudojamų motyvavimo priemonių ryšis darantis įtaką darbuotojų kompetencijos ir tobulėjimo kėlimui, iš atlikto tyrimo rezultatų matome kad yra ryšis, jį atskleiti padėjo: tyrimo analizė (8pav.) ar darbuotojai save realizuoja, daugelis įmonių darbuotojų save realizuoja, arba dalinia realizuoja, darbuotojai jaučiasi reikalingi įm. strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendimeir t.t. „Darbuotojo dalyvavimas kompanijos planų realizavime skatina savirealizacijos poreikį. Taikomi įgaliojimai savarankiškai priimti sprendimus, o tai kaip žinia skatina darbuotojus tobulėti, kelti savo kvalifikaciją, neturintis darbuotojas tinkamos kompetencijos, negali priimti savarankiškų sprendimų spręsti svarbius klausimus.

➤ Tyrimu buvo nustatyta darbuotojų vystimosi galimybė kelti kompetenciją ir kvalifikaciją, nes jei nebūtų šio veiksnio tai darbuotojai nematytu savo vystimosi galimybių, kas mažintu atliekamo darbo efektyvumą. Tyrime iš pateiktų respondentų atsakymų matome, kad įm. vykdo darbuotojų kompetencijos kėlimo mokymus. Tiriamų įmonių darbdaviai suteikia visas sąlygas tobulėti ir kelti kvalifikaciją, tokią išvadą darome pagal anketoje pateiktus respondentų atsakymus, visos tiriamos įm, daugiau ar mažiau suteikia galimybę tobulėti. 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.

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“Senukai“ ir AB“Audimas“, įmonėms reiktų daugiau premijuoti darbuotojus už sėkmingą komandinį ir individualų darbą. AB“Audimas nenaudoja priedų už kvalifikaciją ir kompetenciją, togiu būdu mažina darbuotojų tobulėjimo ir kompetencijos skatinimą.

5. Visose tiriamose įm. 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. UAB“Senukai, AB“Audimas, ir UAB“Osama“ turėtų sumažinti darbuotojų užimtumą, kadangi per didelis darbų apkrovimasalina darbuotojus ir sumažina darbo rezultatų efektyvumą.

7. UAB“Senukai“ darbuotojams labiausiai nepatinka didelis darbo krūvis ir mažas atlyginimas, bei sudėtinga organizacijos politika, taigi įmonei reiktų atsižvelgus į šiuos kriterijus, kiek įmanoma pasistengri proporcingai paskirstyti darbo krūvį, o darbuotojus už gerai ir kokybiškai atliktą darbą premijuoti atitinkamai į atlikto darbo rezultaus. Pastebėta ir sudėtinga organizacijos politika, kurią reiktų pagal galimybes supaprastinti į šiuos veiksnius turėtų atkreipti ir įm. UAB“Osama“.

8. AB“Audimas“ darbuotojus labiausiai demotivuoja mažas darbo užmokestis ir prastos darbo sąlygos. Įmonė turėtų apklausti darbuotojus ko konkrečiai darbuotojams trūksta norint pagerinti darbo sąlygas ir pagal galimybes pašalinti neigiamus faktorius. Kas liečia atlyginimą reiktų paaiškinti darbuotojams, kodėl atlyginimas yra toks ir ką reiktų daryti norint jį padidinti. Nelikus neigiamų faktorių įmonės darbuotojai stengis dirbti kokybiškai ir efektyviai.

9. Atlikus tyrimą matome, kad darbuotojams trūksta šių motyvavimo priemonių: kad darbo rezultai ir kokybė įtakotu darbo rezultatus, realių karjeros galimybių, informativių apmokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų.

10. *Naudojamo motyvavimo ypatumas organizacijose susideda iš to, kad elgesio forma pasirinkto darbuotojo, atitinka stimuliavimo temos tikslus, norėdami motyvuoti darbuotojus (organizacijos vadyba), turim žinoti kas motyvuoja. Kitaip tarent Tam kad suprasti pasiekimų rezultatus reikia suprasti kad tarp vadovų ir vykditujo elgesio reikia apibrėžti motyvacijos esmę. Įmonių vodovai 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.*

PRANARAUSKIENĖ, Loreta. (2009) *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 suiinteresuoti, 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 komopetencijos 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 UAB "Senukai, AB "Audimas" ir UAB "Osama" 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 and vykditojų of conduct need to be defined the essence of motivation. Enterprise vodovai 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.

## LITERATŪROS 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, [žiūrėta 2008 m. vasario 29 d.]. Prieiga per internetą: [<ftp://ftp.vukhf.lt/AulaY/ Verslo\\_ek\\_vad\\_kat/ Studentams/>](ftp://ftp.vukhf.lt/AulaY/Verslo_ek_vad_kat/Studentams/).
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 [2008.11.11]. prieiga per internetą <http://www.adgloriam.com/lt/main/Straipsnis/straipsnis2>
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 [2008.12.18]. 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 [2008-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.nfib.com/object/IO\\_16649.html](http://www.nfib.com/object/IO_16649.html)
39. MOTYVACIJOS METODAI. Žiūrėta [2008.11.08]. prieiga per internetą <http://www.decision.ru/articles/2002/163/>
40. MOTIVATION SECRETS Žiūrėta [2008-04-15]. Prieiga per internetą: <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?&kw=motivation&docid=269045&promo=100511>
41. MOTYVAVIMAS SUNKIU METU žiūrėta [2008.12.07) prieiga per internetą <http://blog.lyga.lt/zyme/darbuotoju-motyvacija/>
42. MAŽOS ALGOS - KĄ DARYTI? Žiūrėta [2008-04-21]. Prieiga per internetą: <http://www.vidinekomunikacija.lt/?cat=8>
43. MARKETINGINIS MOTYVACIJOS MODELIS žiūrėta [2008.10.12]. prieiga per internetą <http://www.jourclub.ru/7/310/>
44. MOTYVACIJA KRIZĖS LAIKOTARPIU Žiūrėta [2008.12.19]. prieiga per internetą <http://rusrabota.ru/articles/full/193/>
45. MOTYVACIJA KURIAŲ MES PRARADOM Žiūrėta [2008.12.21]. prieiga per internetą <http://www.jobway.ru/articles/?id=369>



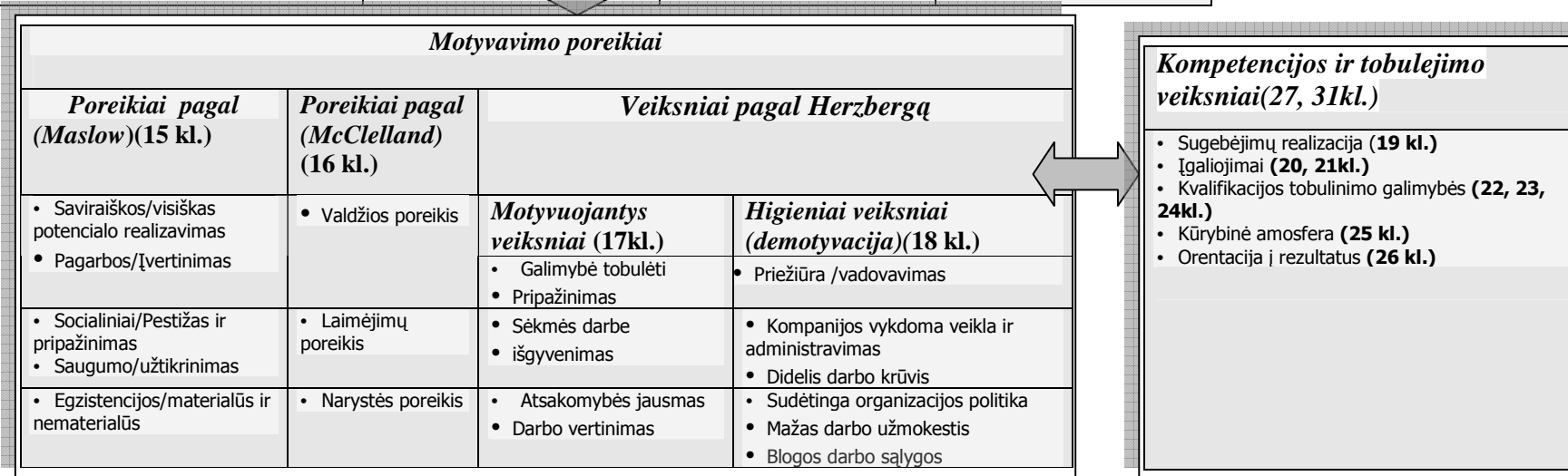
46. MIKULIS, Juozas. (2007) Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba, Vilnius, 78-79 p. ISBN 9955-695-60-9
47. NELSON.B, P., (1999) Ekonomis. Vadyba žaliems. - K.,. "Smaltija" Kauno mažoji bibliografija, p.38, ISBN 9986-965-03-9
48. NEVERAUSKAS, Bronius; Rastenid, Jonas. (2001) Vadybos pagrindai. 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. ISBN 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 [2008.10.28]. prieiga per internetą <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/kuzbass.shtml>
64. VERSLO LABIRINTAS Žiūrėta [2008.09.11]. 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 [2008.12.13]. 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.;МАЯСОВ, 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 Motyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui teorinis modelis.....	99
2 PRIEDAS Anketa.....	100
3 PRIEDAS Pavizdys balų vidurkio skaičiavimo.....	103

<b>Įmonėse naudojamos motyvavimo priemonės(28, 29, 30, 33kl.)</b>			
<b>Ekonominiai (materiniai) būdai</b>		<b>Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai(9, 13kl.)</b>	<b>Sociopsichologiniai būdai(10, 14kl)</b>
<b>Piniginiai (7, 11kl.)</b>	<b>Nepiniginiai(8, 12kl.)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą</li> <li>• Premijos už pasiektus rezultatus</li> <li>• Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą</li> <li>• Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją</li> <li>• Priedai už darbo stažą</li> <li>• Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą</li> <li>• Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos Išmokėjimai iš pelno;</li> <li>• Štaupyptų lėšų padalijimas;</li> <li>• Šventinės premijos;</li> <li>• Paskolos be palūkanų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemokamas maitinimas;</li> <li>• Nuolaidos perkant organizacijos produkcija;</li> <li>• Nemokamas naudojimas firmos automobiliu;</li> <li>• Nemokami kelialapiai poilsui;</li> <li>• Vertingos dovanos;</li> <li>• Nemokami laisvalaikio renginiai.</li> <li>• Pagyrimas ar paskatinimas už sėkmingą veiklą</li> <li>• Vadovų palaikymas</li> <li>• Laisvalaikio programos</li> <li>• Organizuojami renginiai su šeimomis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė);</li> <li>• Objektivi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas;</li> <li>• Drausmės ir tvarkos laikymasis;</li> <li>• Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas;</li> <li>• Tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užimtumo garantijos;</li> <li>• Karjeros perspektyvos;</li> <li>• Įdomus darbo turinys;</li> <li>• Geras psichologinis mikroklimatas;</li> <li>• Laisvas darbo grafikas;</li> <li>• Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.);</li> <li>• Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės;</li> <li>• Demokratiškas vadovavimas.</li> </ul>



**Motyvacijos įtakos darbuotojų tobulėjimui ir kompetencijos kėlimui 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 Bizness Review, 1968, A.Maslow. Motivation and Personal, 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 įtaką tobulėjimo ir kompetencijos kėlimui tyrimą. Mieli darbuotojai, Jūsų nuoširdūs atsakymai padės suprasti ir suvokti įmonėje naudojamas motyvavimo priemones, pasiūlyti motyvavimo būdus, gerinančius įmonės darbo našumą, bei darbuotojų kvalifikacijos ir tobulinimosi galimybę gerinti.

Atsakymus į klausimus prašome apžymėti ☒ .

<b>1. Jūsų specialybė ir užimamos pareigos</b> (rašyti) _____	<b>2. Jūsų darbo stažas įmonėje/ bendras darbo stažas</b> _____ / _____ (metai)
<b>3. Išsilavinimo laipsnis:</b> <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<b>4. Jūsų amžius:</b> <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
<b>5. Jūsų lytis:</b> <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<b>6. Altlyginimo dydis bendrovėje yra:</b> <input type="checkbox"/> 660-800 Lt; <input type="checkbox"/> 800-1500 <input type="checkbox"/> 1500-2500 <input type="checkbox"/> 2500 ir daugiau
<b>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).</b> <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.	<b>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).</b> <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
<b>9. Kurie iš organizacinių (administracinių, teisinių) būdų motyvuoja jus geriausiai? (labai(5), vidutiniškai (4), pakankamai(3), nelabai(2), nefektyvu(1)).</b> <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	<b>10. Kurie iš žemiau pateiktų sociopsichologinių būdų motyvuoja jus geriausiai? (labai(5), vidutiniškai (4), pakankamai(3), nelabai(2), nefektyvu(1)).</b> <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><b>11. Kaip dažnai Jūsų darbe naudojami šie piniginių 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).</b></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"/> Sutaupytų lėšų padalijimas</p> <p><input type="checkbox"/> Šventinės premijos;</p> <p><input type="checkbox"/> Paskolos be palūkanų.</p>	
<p><b>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).</b></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><b>13. Kurie iš Organizacinių (administracinių, teisinių) būdų naudojami Jūsų darbe? (Pažymėkite visus naudojamus būdus).</b></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><b>14. Kurie iš žemiau pateiktų sociopsichologinių būdų naudojami Jūsų darbe? (Pažymėkite visus naudojamus būdus).</b></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><b>15. Kurios iš šių motyvavimo priemonių Jus motyvuoja geriausiai (labai efektyvu(5), efektyvu(4), pakankamai efektyvu(3), nelabai efektyvu(2), neefektyvu(1)).</b></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><b>16. Kurios iš šių priemonių Jus motyvuoja geriausiai įvertinkite sekančiai (svarbi(3), nelabai svarbi(2), nesvarbi(1))?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Valdžios poreikis</p> <p><input type="checkbox"/> Laimėjimų poreikis</p> <p><input type="checkbox"/> Narystės poreikis</p>
<p><b>17. Kurie iš šių žemiau pateiktų veiksnių Jus geriausiai motyvuotų, įvertinkite sekančiai (labai efektyvu(5), efektyvu(4), pakankamai efektyvu(3), nelabai efektyvu(2), neefektyvu(1)).</b></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><b>18. Kas labiausiai nepatinka Jūsų darbe (galite pažymėti kelis variantus):</b></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><b>19. Ar realizuojate savo sugebėjimus?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Vidutiniškai</p>	<p><b>20. Ar Jūs naudojate įmonėje suteiktais įgaliojimais priimant savarankiškai sprendimus?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Dalinai</p>

<p><b>21. Ar Jums reiktų daugiau įgaliojimų dirbant šioje darbo vietoje?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip  <input type="checkbox"/> Ne  <input type="checkbox"/> Dalinai</p> <p><b>22. Kokiomis priemonėmis pasinaudojate keldami savo kvalifikaciją įmonėje?</b></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><b>23. Ar jūsų darbdavys suteikia jums visas sąlygas tobulėti ir keltis kvalifikaciją?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip  <input type="checkbox"/> Ne  <input type="checkbox"/> Dalinai</p> <p><b>24. Kaip dažnai Jūs keliate savo profesinę kvalifikaciją?</b></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><b>25. Kokių papildomų žinių norėtumėte įgyti keldami kvalifikaciją?</b></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><b>26. Ar teikiate pirmenybę darbui su kurybine ir sprendimų laisve?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip  <input type="checkbox"/> Ne</p>
<p><b>27. Ar atliekate darbą orientuodamasis į atliekamo darbo gautus rezultatus?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip  <input type="checkbox"/> Ne  <input type="checkbox"/> Vidutiniškai</p>	<p><b>28. Ar Jūs patenkinti darbovietėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Taip, visiškai  <input type="checkbox"/> Dalinai  <input type="checkbox"/> Nepatenkinti</p>
<p><b>29. Jūs dirbtumėte geriau, jei...(Pasirinkite ne daugiau 2 variantų)</b></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><b>30. `as 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 motyvuotų (vienodų vertinimų negali būti).</b></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!**

	Atsakyimų reitingai			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			Sutaupytų lėšų padalijimas			Šventinės premijos;			Paskolos be palūkanų.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
	11,91	Bazė		12,04			11,25			10,13			9,29			7,85			7,13			6,11			7,76			4,53					
1	3	3	3,41%	3	3	3,41%	1	1	1,14%	3	3	3,41%	4	4	4,55%	10	10	11,36%	12	12	13,64%	7	7	7,95%	3	3	3,41%	42	42	47,73%			
2	2	4	2,27%	3	6	3,41%	5	10	5,68%	3	6	3,41%	7	14	7,95%	10	20	11,36%	8	16	9,09%	15	30	17,05%	20	40	22,73%	15	30	17,05%			
3	4	12	4,55%	1	3	1,14%	2	6	2,27%	8	24	9,09%	8	24	9,09%	5	15	5,68%	9	27	10,23%	29	87	32,95%	11	33	12,50%	11	33	12,50%			
4	1	4	1,14%	4	16	4,55%	5	20	5,68%	5	20	5,68%	7	28	7,95%	15	60	17,05%	23	92	26,14%	11	44	12,50%	12	48	13,64%	5	20	5,68%			
5	6	30	6,82%	5	25	5,68%	6	30	6,82%	16	80	18,18%	11	55	12,50%	16	80	18,18%	6	30	6,82%	8	40	9,09%	12	60	13,64%	2	10	2,27%			
6	12	72	13,64%	4	24	4,55%	12	72	13,64%	10	60	11,36%	18	108	20,45%	4	24	4,55%	10	60	11,36%	9	54	10,23%	8	48	9,09%	1	6	1,14%			
7	11	77	12,50%	15	105	17,05%	11	77	12,50%	12	84	13,64%	7	49	7,95%	13	91	14,77%	9	63	10,23%	4	28	4,55%	3	21	3,41%	3	21	3,41%			
8	9	72	10,23%	17	136	19,32%	19	152	21,59%	11	88	12,50%	12	96	13,64%	8	64	9,09%	7	56	7,95%	4	32	4,55%	4	32	4,55%	1	8	1,14%			
9	19	171	21,59%	16	144	18,18%	19	171	21,59%	8	72	9,09%	7	63	7,95%	2	18	2,27%	4	36	4,55%	1	9	1,14%	8	72	9,09%	1	9	1,14%			
10	21	210	23,86%	20	200	22,73%	8	80	9,09%	12	120	13,64%	7	70	7,95%	5	50	5,68%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	7	70	7,95%	7	70	7,95%			
	88	655	100,00%	88	662	100,00%	88	619	100,00%	88	557	100,00%	88	511	100,00%	88	432	100,00%	88	392	100,00%	88	331	100,00%	88	427	100,00%	88	249	100,00%			
Vidurkis	7,44%			7,52%			7,03%			6,33%			5,81%			4,91%			4,45%			3,76%			4,85%			2,83%					

	Teiginiai	Senukai	Audimas	Osama
1	Premijos už sėkmingą komandinį ir individualų darbą	7,44%	7,31%	7,28%
2	Premijos už pasiektus rezultatus	7,52%	7,33%	6,97%
3	Priedai už efektyvų ir anksčiau termino atliktą darbą	7,03%	7,14%	6,93%
4	Priedai už kvalifikaciją ir kompetenciją	6,33%	6,59%	5,67%
5	Priedai už darbo stažą	5,81%	6,04%	5,03%
6	Priedai už naujų, veiksmingų pasiūlymų pateikimą	4,91%	4,84%	5,15%
7	Darbo per šventes ir kitos įstatymų numatytos priemokos	4,45%	4,47%	4,72%
8	Sutaupytų lėšų padalijimas	3,76%	3,83%	4,68%
9	Šventinės premijos;	4,85%	4,68%	3,50%
10	Paskolos be palūkanų.	2,83%	2,77%	5,07%

Pavizdys vidurkio skaičiavimo.