

MOTYVO INTERPRETACIJA MOTYVACIJOJE

Danguolė Šavareikienė

Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai

El. paštas savareikiene@smf.su.lt

Anotacija

Straipsnyje analizuojama motyvo, naudojamo organizacijos darbo motyvacijos kontekste, samprata, Nustatyta, kad skirtingi autoriai nevienodai interpretuoja šią definiciją. Problema ta, kad priklausomai nuo pasirinktos motyvo definicijos, skiriasi ir požiūris į motyvaciją. Mokslinės literatūros lyginamoji analizė atskleidė, kad psichologijos mokslininkai daugiausia naudoja monistinį motyvo vertinimą, tačiau kiekvieno autoriaus motyvo definicija skiriasi. Todėl, nors darbo motyvacijos prigimties šaknys glūdi psichologijoje, tačiau vartojant motyvo sampratą organizacijos valdymo kontekste, privalu pasirinkti darbuotojams, ištraukusiems į aktyvią darbinę veiklą, tinkančią motyvo definiciją. Vystantis organizacijai, svarbiausia vaidmenį vaidina tie motyvai, kurie išikūniję organizacijos žmonėse, todėl pirmiausia reikia juos identifikuoti, o ilguoju periodu imtis veiksmų, siekiant pakeisti darbuotojų vertybių ir interesų sistemą, bet kartu svarbu transformuoti organizacijos narių motyvus ir poreikius.

Pagrindiniai žodžiai: motyvas, motyvo definicija, poreikis, darbo motyvacija.

Įvadas

Tyrimo problema ir aktualumas. Ekonominio ir politinio vystymosi raida skatina organizacijas ieškoti, kaip būtų galima didinti rezultatyvumą. Todėl svarbu atsižvelgti į globaliąją patirtį, kuri įrodė, kad darbo motyvacijos proceso išvystymas organizacijoje sukuria galimybes maksimaliai panaudoti jos darbuotojų darbinį potencialą. Darbo rinkos struktūriniai pokyčiai ekonominio nuosmukio laikotarpiu lepio darbavimus personalo samdos klausimais, tačiau įvertinus šiandienius ekonominio augimo tempus Lietuvoje [šalies ūkio augimas 2011 metais Lietuvoje įvardijamas 5,8 proc. (Pagrindiniai Lietuvos rodikliai, 2012)], pastebima, kad būsima ekonomikos plėtra pareikalaus papildomo darbuotojų skaičiaus, todėl darbo motyvacijos problema taps prioritetinė. Šalies gyventojai turi pakankamai informacijos apie užsienio šalių darbdavių požiūrį į darbo motyvaciją, todėl tikėtina, kad jie pasinaudos teise rinktis, o darbdaviai Lietuvoje turi suvokti esminius darbuotojų motyvus ir planuoti darbo motyvacijos stiprinimo būdus.

Siekiant teisingai suvokti darbo motyvacijos stiprinimo procesą, reikia išsiginčioti į šio proceso dedamųjų sampratą, nes tik taip gali atsiskleisti darbo motyvacijos esmė ir būtų suvokti jos diegimo organizacijoje būdai. Teorinė darbo motyvacijos dedamųjų analizė atskleidžia motyvo ir poreikio definicijų įvairovę, kuri mokslinėje vadybos literatūroje nepakankamai tirta, todėl išsiginčiotimas į šių definicijų suvokimą atveria platų pažinimo ir suvokimo lauką. Mokslininkų, tokių kaip Hilgard (1957), Atkinson (1964), Jakobson (1969), Lewin (1969), Obuchovskij (1972), Leontjev (1975), Kovaliov (1988), Kolesov (1991), darbuose teikiama motyvo interpretacija įvairiomis prasmėmis, todėl jų analizė leidžia išgryninti vadybos prasme tinkančią prasmę, o kartu aiškiau suvokti ir patį poreikį, nes šiandieninė visuomenė – tai poreikių visuomenė; šių poreikių tenkinimas prasideda kartu su aktyvia veikla organizacijoje. Todėl organizacijos požiūriu motyvo ir poreikio kaip darbo motyvacijos pagrindo studijos orientuos į darbo motyvacijos proceso įgyvendinimo spartinimą.

Tyrimo objektas – motyvo ir poreikio kaip motyvacijos pagrindo samprata.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti motyvo formų įvairovę, siekiant kuo aiškiau atskleisti motyvo ir poreikio vaidmenį darbo motyvacijos procese organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti motyvo vaidmenį darbo motyvacijos kontekste;
2. išanalizuoti monistinio požiūrio į motyvą interpretacijos formas;
3. apibrėžti kintantį poreikių vaidmenį motyvacijos procese.

Tyrimo metodai: monografinis, mokslinės literatūros lyginamoji analizė.

Motyvo vaidmuo darbo motyvacijoje

Ieškant žmogaus aktyvumo ištakų, sutinkama motyvo definicija, kuri atskleidžia darbo motyvacijos esmę organizacijoje, kadangi priklausomai nuo motyvo suvokimo, parenkami tam tikri veiklos stimulai, siekiant veiklos rezultatyvumo.

Motyvacijos ir darbo motyvacijos koncepcija kildinama iš termino *motyvas* (lot. k. *motivum*), kuris apibrėžiamas kaip veikimo skatinamoji priežastis. Tačiau *motyvas* organizacijų vadybos kontekste interpretuojamas net keliomis prasmėmis: 1) veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs individo tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats individas. 2) skatinamoji priežastis (Vaitkevičiūtė, 2000). Kadangi motyvacija aiškinama kaip „elgesio veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2000), todėl darbo motyvacija traktuojama kaip procesas. Savo knygoje „Motyvacija ir asmenybė“ Maslow, analizuodamas žmogaus elgseną, pažymi, kad „visas elgesys motyvuotas, o visą išmokimą skatina atlygis... dažnai elgesys gali atrodyti nemotyvuotas todėl, kad nepavyko konkrečiai nustatyti jį skatinančio poreikio ar tikslo“ (Maslow, 2006, p. 271). Nepaisant kritiško Maslow poreikių hierarchijos teorijos vertinimo, reikia pripažinti, kad šis pastebėjimas atlaikė istorinius bandymus paprastai ir suprantamai paaiškina visą motyvacijos esmę.

Kita su motyvacija susijusi *poreikio* definicija aiškinama kaip *pareikalavimas, reikmė, interesas* (Lietuvių kalbos žodynas [interaktyvus]). Nedaug autorių gilinasi į motyvacijos definicijų esmę ir prigimtį, sutelkdami dėmesį į motyvacinio proceso vaidmens vertinimą vadyboje, tačiau ir čia sutinkami skirtingi požiūriai. Sakalas (1998), vertindamas motyvavimo esmę ir vaidmenį vadybos kontekste, terminus *poreikis* ir *motyvas* sutapatina, vartodamas juos kaip sinonimus. Rekomenduodamas *motyvacijos* terminą skirti

nuo *motyvavimo* termino (išties pagirtinas terminų atskyrimas), Gražulis akcentuoja, kad vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia psichologinę asmens būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo (Gražulis, 2005), sutapatina *motyvacijos* ir *poreikio* terminus.

Įsigilinimas į motyvacijos prasmę nepaprastai aktualus šiandieniniams vadovams, kadangi tikrosios motyvacijos esmės atskleidimas įgalina naudoti ją kaip modernų vadovavimo instrumentą, tiesiant tokį kelią: žmogus–tikslas (motyvas)–rezultatas.

Mokslinėje literatūroje *motyvas* kaip konceptuali definicija svyruoja tarp naudingo konstrukto, apibrėžiamo kaip veiklos stimulas, siekiant patenkinti asmens poreikius, iki monistinio vertinimo asmens savybių ar tam tikros būsenos žmogaus aspektu. Nepaisant diskusijų ir mokslininkų individualių motyvo prigimties vertinimų, vadybos paskirties publikacijose skiriama nepakankamai dėmesio motyvo definicijai. Būtent iš šios sąvokos kildinamas konstruktas *motyvacija* yra svarbus procesas organizacijų plėtrai ir išlikimui.

Motyvo definicijų analizė

Mokslininkai (Hilgard, 1957; Atkinson, 1964; Jakobson, 1969; Lewin, 1969; Obuchovskij, 1972; Leontjev, 1975; Kovaliov, 1988; Kolesov, 1991) motyvo terminą naudojo darbuose, kuriuose nagrinėjo motyvo prigimtį ir jo vaidmenį žmogaus kaip individualios asmenybės raidos procese, kur pateikiamas platus, įvairus ir netikėtas motyvo interpretacijos rakursas. Susisteminta motyvų definicijų apžvalga pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Monistinis motyvo esmės vertinimas

Motyvo forma	Motyvo definicija
1. Motyvas kaip poreikis	<ul style="list-style-type: none"> poreikis ir yra motyvas (Kovalev, 1969; Božovič, 1972; Platonov, 1986); poreikis yra motyvo dalis (Ivannikov, 1985); organizmo ryšiai su išorine aplinka – poreikių ryšiai (Kolesov, 1991); poreikis inspiruoja motyvą (Iljin, 2000).
2. Motyvas kaip tikslas	<ul style="list-style-type: none"> žmogaus veikloje įsisažmonintas motyvas virsta motyvu-tikslu (Leontjev, 1975).
3. Motyvas kaip paskata	<ul style="list-style-type: none"> motyvas yra tik viena paskatų rūšių kartu su poreikiais bei interesais (Mahomed-Eminova, 1987); motyvas – tai įsisažmoninta paskata (Kovaliov, 1988); motyvas – vidiniai įsisažmoninta apskaita, rodanti žmogaus pasirengimą veiklai ar poelgiui (Iljin, 2000).
4. Motyvas kaip ketinimas	<ul style="list-style-type: none"> ketinimų nusilpimas pažeidžia motyvacinę sferą (Zeigarnik, 1969); ketinimas yra valios aktas, kuris sukuria situacijas, kai išoriniai stimulai tampa sąlyginiais refleksais (Lewin, 1969); ketinimai tampa elgesio paskatomis, kai priimami sprendimai (Božovič, 1972).
5. Motyvas kaip nuolatinė savybė	<ul style="list-style-type: none"> nuolatinės asmenybės savybės lemia elgesį tokiu pat laipsniu, kaip ir išoriniai stimulai. Asmenybės savybės padeda suformuoti konkretų motyvą (Atkinson, 1964); asmenybės savybės kartu su psichine būseną gali pasireikšti kaip motyvai (Platonov, 1986).

6. Motyvas kaip būseną	<ul style="list-style-type: none"> • motyvu yra bet kuri organizmo būseną, kuri turi įtakos elgesio pradžiai arba tęsiniui (Hilgrad, 1957); • motyvu vadinama ypatinga žmogaus būseną, priverčianti jį veikti ar neveikti (Pilojan, 1984); • veiklos motyvas yra pageidaujamos būsenos modelis (Mejerovič, 1987).
7. Motyvas kaip formuluotė	<ul style="list-style-type: none"> • motyvas – tikslo ir priemonių formulavimas (Obuchovskij, 1972).
8. Motyvas kaip pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> • pasitenkinimas – emocinė būseną, kylanti motyvo realizavimo procese (Kovalev, 1969); • pasitenkinimas atliekama veikla, gyvenimo būdas (Jakobson, 1969); • pasitenkinimas – tikslo pasiekimo priemonė (Asejev, 1976).

Monistinis motyvo vertinimas rodo, kad daugelis mokslininkų motyvą aiškina kaip išskirtinai asmenišką individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastį. Tačiau daugeliu atveju monistiniai požiūriai pakankamai riboti ir savęs nepateisina. Kai motyvas lygus poreikiui, tada jis turi sužadinančiąją jėgą, bet neturi kryptingumo; kai motyvas suvokiamas kaip pasitenkinimo objektas, tada jis rodo veikos kryptį, bet nepaaiškina priežasties. Jei motyvas prilyginamas tikslui, tada paaiškinama tik priežastis ir veiklos prasmė, bet nevykdoma skatinimo funkcija. Daugeliui autorių motyvas suprantamas kaip vienas paskatos tipų. Jų motyvo definicijos leidžia suprasti, kad tam tikru momentu žmogus pasirenka vieną ar kitą motyvą, bet nepaaiškina, kaip vyksta pasirinkimo procesas.

Psichologijos mokslininkų pateikta motyvo definicija yra per siaura ir ribota, kad būtų vartojama motyvo esmei atskleisti aktyvioje žmogaus darbinėje veikloje, kuri konkrečiai apibrėžta per organizacijos politikos ir strategijos išraiškas. Psichologijoje nagrinėjamas individas pasirenkamas iš siaurai determinuotos aplinkos ar tam tikro amžiaus tarpsnio, todėl motyvas įgauna monistinį aspektą. Reikalingas išsamesnis ir konkretesnis apibrėžimas, kuris įmanomas suvokti bet kurio lygio vadovui ar konkrečiam darbuotojui. Todėl vadybos kontekste naudojama motyvo definicija galėtų būti tokia: *motyvu laikomas bet kuris veiksnys, vaidinantis paties darbuotojo požiūriu ypatingą reikšmę, kaip veiklos stimulus, turintis įtakos tiek veiklai, tiek jos rezultatams.*

Organizacijos požiūriu motyvacija suvokiama kaip procesas, kur reikšminį vaidmenį vaidina motyvai, įsikūniję organizacijos nariuose, todėl aktyvuoti būtina tuos darbuotojų sąmonėje susiformavusius motyvus. Pagrindinė organizacijos nuostata motyvacijos procese – sėkmingas dirbančio žmogaus motyvavimas, kuris pirmiausia turi būti suvokiamas kaip individualus motyvavimas. Jeigu atlygis teisingai susiejamas su darbuotojo pastangomis, tuomet jis pagimdo žmoguje tuos motyvus, kurie skatina padidinti veiklos efektyvumą.

Visų anksčiau minėtų autorių mokslo darbų raida motyvo definicijos požiūriu akivaizdžiai demonstruoja motyvo ir poreikių tarpusavio ryšį, kur prioritetas

vaidmuo, vertinant šiuos du terminus eiliškumo tvarka, tenka žmogaus poreikiams. Šiandieninė vartotojiškoji visuomenė, kurios vertybinė orientacija – kuo pilnesnis poreikių tenkinimas, išryškina ir sureiškmina darbo motyvaciją organizacijų vadyboje, kai žmogaus poreikiai tampa motyvacijos pagrindu.

Poreikis kaip darbo motyvacijos pagrindas

Daugelio mokslininkų (Skot, 1989; Charington, 1990; Bučiūnienė, 1996; Jucevičienė, 1996; Fromm, 1998; Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999; Robins, 2006) pozicija žmogaus poreikių klausimu sutampa, apibrėžiant *poreikį kaip objektyvią būtinybę, reikalaujančią patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą.* Identifikuojant poreikius, kylančius iš vidinių paskatų, svarbu suvokti, kaip jie keičia organizacijos nario elgseną, atsiradus fiziologiniam ar psichologiniam deficitui. Kaip teigė Maslow (2006), nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei yra įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Kai poreikis patenkintas, jis daugiau nestimuliuoja veiklos, kol neatsiranda naujas deficitas. Tačiau pažymėtina, kad organizacijų darbuotojai šiandien turi pakankamai nepatenkintų poreikių.

Fromm (1998) iš kitų poreikių išskyrė *socialinius poreikius*: ryšiai su kitais žmonėmis, asmens statusas, priklausomybės poreikis, saviraiškos poreikis, kurie yra ne mažiau svarbūs už kitus išlikimą garantuojančius poreikius. Reikia pripažinti, kad šiuolaikinėse organizacijose socialiniai poreikiai itin aktualūs darbuotojams ir bando tapti prioritetais, o tai apsunkina vadybos procesą, nes socialinių poreikių tenkinimo galimybės yra ribotai suvokiamos darbdavių ir vadovų.

Sakalas (1998), analizuodamas motyvavimo galimybes organizacijoje, naudoja konstrukta *motyvatorius*. Tačiau jis nepateikia konkrečios definicijos, tik išskiria *socialinius motyvatorius*, remdamasis Maslow hierarchine poreikių piramide. Socialinius motyvatorius mokslininkas klasifikuoja į tris grupes: 1) socialiniai motyvai, kurie yra grįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe; 2) savęs išraiškos

galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą, dėmesį; 3) savęs ugdymo motyvai kaip augimo motyvai (Sakalas, 1998, p. 238). Iš konteksto ryškėja, kad motyvatoriaus sinonimu naudojamas motyvas, tačiau pagal Maslow teoriją motyvatoriai atitinka aukštesniųjų poreikių sampratą. Terminas *motyvatoriai* sutinkamas lietuviškose publikacijose, vadybos žurnalų straipsniuose ir dažniausia šiuo terminu nusakomi motyvaujantys veiksniai arba motyvai. Tai nėra itin populiaris sąvoka, tačiau jos vartojimas neturėtų būti smerktinas.

Visuotinai pripažinta, kad motyvacijos terminas į organizacijų vadybą atkeliavo iš psichologijos mokslo, tačiau vertėtų išanalizuoti požiūrį į motyvaciją remiantis šiais dviem mokslais. Psichologijos moksle motyvacijos definicija skiriasi priklausomai nuo to, kokių motyvacijos teorijų kontekste ji naudojama (turinio motyvacijos teorijos; proceso motyvacijos teorijos; pastiprinimo motyvacijos teorijos). Tvirtinama, kad žodis *motyvacija* pirmą kartą pavartotas Schopenhauer straipsnyje „Pakankamos priežasties keturi principai“ (1900–1910). Vėliau šis terminas tvirtai išgalėjo psichologijoje, aiškinant tiek žmogaus, tiek gyvūnų elgesio priežastis (Iljin, 2000, p. 65). Nekeliant uždavinio detaliam nagrinėti įvairių kryptų psichologų siūlomų motyvacijos definicijų, bendrąja prasme *psichologijos moksle motyvacija apibūdinama kaip dinaminis motyvų formavimosi procesas*.

Jei psichologai per motyvaciją gilinasi į individo *asmeninio gyvenimo* motyvų prigimtį ir formas, tai vadybos aspektu *motyvacija* įgauna kitokią aspektą ir vadinama *darbo motyvacija*. Vadybos srities publikacijose jaučiamas motyvacijos definicijos stygius ir dažniausia remiamasi personalo motyvavimo klausimų pradininke Bučiūniene, kuri siūlo tokį darbo motyvacijos apibrėžimą: *darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius* (Bučiūnienė, 1996, p. 31). Motyvacijos termino naudojimo organizacijos vadybos kontekste skirtumas, lyginant su šio termino samprata psichologijos mokslo aspektu, glūdi tame, kad šis terminas naudojamas aktyvioje darbinėje žmogaus veikloje, kur darbuotojas yra organizacijos kolektyvo narys. Tačiau psichologinis motyvacijos traktavimas siejamas su atskiru individu, jo poreikiais nuo gimimo iki mirties, kur gilinamasi į asmenybę kaip privatų subjektą per jo amžiaus raidą, o kartais – ir per psichologinius asmenybės nukrypimus.

Dar viena su darbo motyvacija siejama sąvoka – *darbuotojų motyvavimas*. Ši sąvoka negali būti tapatinama su pačia darbo motyvacija. Pasak Bučiūnienės (1996), *poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimas, o to poveikio metodai ir priemonės vadinami motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis*. Šių definicijų teisinga sampra-

ta itin svarbi taikomojo aspektu, kai analizuojamos darbo motyvacijos stiprinimo galimybės konkrečiose organizacijose, kadangi motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų elgesiui. Vadovams nepaprastai svarbu parinkti tinkamas motyvavimo priemones, nes siekiama vienaip ar kitaip paveikti jų elgseną darbe.

Motyvacijos kaip vadybos funkcijos raiškos realizacija, skatinant pavaldinius veiklai, vyksta per motyvų formavimo procesą, siekiant organizacijos tikslų. Čia svarbų vaidmenį vaidina gebėjimas išskirti darbuotojų poreikius ir veiklos motyvus. Organizacijoje kaip vadovų funkcija motyvacija orientuota į darbuotojų paskatų formavimą, tačiau ilguoju periodu tai reiškia, kad motyvacijos siekiamybė – realūs darbuotojų vertybių ir interesų struktūros pokyčiai.

Dabartinis motyvacijos terminas naudojamas remiantis prielaida, kad *motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga*. Siekiant pagrįsti šį vertinimą, derėtų pacituoti tokį Maslow teiginį: „Pagrindinis žmogaus *motyvacinio gyvenimo* organizavimo principas yra *pamatinių poreikių* surikiavimas į hierarchiją pagal jų svarbumą arba intensyvumą“ (Maslow, 2006, p. 92). Verta pastebėti, kad Maslow (2006) naudojamas terminas *motyvacinis gyvenimas* akcentuoja tą ypatybę, kad visas sąmoningas žmogaus gyvenimas grindžiamas poreikiais ir motyvais. Būtent šia sąvoka mokslininkas įteisina poreikių vaidmenį žmogaus gyvenime. Motyvacinio gyvenimo terminas gali būti taikomas ir šiuolaikiniame kontekste, visuomenės, Drucker (2002) įvardytos kaip organizacijų visuomenės, plotmėje. Dėl savo išgyvenimo darbingo amžiaus žmogus pagrindinę savo gyvenimo laiką dalį susieja su aktyvia darbine veikla, todėl motyvacinio gyvenimo sfera išsiplėtoja, peržengdama asmeninio gyvenimo ribas ir išiverždama į darbinę aplinką. Remiantis šia išvalga, galima daryti išvadą, kad šiuolaikinio darbingo amžiaus žmogaus gyvenimą derėtų natūraliai įvardyti kaip motyvacinį gyvenimą.

Analizuojant asmens gyvenimą motyvacinio aspektu, terminas *motyvacinis gyvenimas* gana modernus ir šiandien, nes vartotojiškoji visuomenė kaip niekada yra orientuota į poreikių tenkinimo pilnatvę. Kadangi aktyvi darbinė veikla tampa neatskiriama žmogaus gyvenimo dalimi, tai *motyvacinio gyvenimo* termino naudojimas vadybos mokslo kontekste yra visiškai priimtinas ir tinkamas.

Maslow (2006), analizuodamas poreikius savo knygoje „Motyvacija ir asmenybė“, naudoja konstrukta *pamatiniai poreikiai*. Poreikių apibūdinimą pamatiniais galima traktuoti ta prasme, kad poreikių amplitudės formavimas ir jų patenkinimo galimybių paieška žmogui tampa gyvenimo prasme, gyvenimo pamatu. Poreikiai lydi asmenį nuo pat gimimo iki jo egzistencijos pabaigos, todėl poreikių įvardijimas pamatiniais visai logiškas ir priimtinas. Šio konstrukto

naudojimas tiktų ir vartotojiškosios visuomenės požiūriu, nes motyvų formavimasis, siekiant patenkinti kintančius poreikius, tampa nenutrūkstamu sudėtingu procesu, paversdamas žmogaus gyvenimą motyvacinu gyvenimu.

Sėkmingai veikiančios organizacijos vadybos procesas pagrįstas visa apimančia darbuotojų motyvavimo sistema, kai darbuotojų poreikių tenkinimas nukreipiamas kurti ilgalaikius rezultatus. Motyvuotų darbuotojų ugdymui įtakos turi šiuolaikinis vadovavimo stilius, kuris orientuotas į žmogiškuosius santykius. Remiantis šia prielaida, galima daryti apibendrinimą, kad organizacijų vadybos procesas, kur darbuotojų motyvavimo sistema yra vienas pagrindinių vadybos instrumentų, kai organizacijoje vyraujantys vadovavimo stiliai orientuoti į žmogiškuosius santykius, tokia organizacijų vadyba tampa motyvacinė vadyba. Motyvacinė vadybos definicija yra moderni tokiu aspektu: ji atliepia aplinkos pokyčių inicijuojamas novacijas ir sudaro galimybes augti darbo našumui kaip būtinam globalios konkurencijos sąlygomis. Motyvacinės vadybos diagnostika įmanoma per motyvacijos stiprumo identifikavimą, vykdant tyrimus konkrečiose organizacijose. Motyvacinių konstrukto teisinga samprata transformuoja organizacijų vadybos procesą, todėl su darbo motyvacija susijusių terminų interpretacijos analizė ir naujų terminų siūlymas tik įrodo vadybos mokslo raidos pozityvą, o kartu – ir motyvacinės vadybos raiškos galimybes.

Išvados

1. Gilinantis į motyvo vaidmenį motyvacijoje, nustatyta, kad motyvo definicija kaip konceptuali sąvoka svyruoja tarp naudingo konstrukto, apibrėžiamo kaip veiklos stimulus, siekiant patenkinti asmens poreikius, iki monistinio asmens savybių ar žmogaus tam tikros būsenos vertinimo aspekto.
2. Monistinis motyvo vertinimas psichologijos mokslo požiūriu traktuotinas kaip per siauras ir ribotas, kad būtų vartojamas motyvo esmei atskleisti aktyvioje darbinėje žmogaus veikloje.
3. Šiandieninė visuomenė yra orientuota į poreikių tenkinimo pilnatvę, todėl darbo motyvacijoje šalia motyvo įsitvirtina ir poreikis, kuris tampa esminiu organizacijos vystymosi procese. Tai pagrindžia nuostatą, kad darbo motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga.

Literatūra

1. Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. N.Y.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmoniškiesiems santykiai*. Kaunas: Technologija.
3. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Mokojoji knyga. Kaunas: Technologija.

4. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vadybos sąsiuviniai*. Vilnius: Ciklonas.
5. Hilgard, E. R. (1957). *Introduction to psychology*. N. Y.
6. Lewin, K. (1969). *Grundzuge der topologische psychologie*. Bern.
7. *Lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/startas.htm>> [žiūrėta 2012-05-07].
8. Malik, F. (2005). *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Vilnius: Mūsų knyga.
9. Maslow, A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
10. Pagrindiniai Lietuvos rodikliai. (2012). Prieiga per internetą: <www.stat.gov.lt> [žiūrėta 2012-05-07].
11. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
12. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
13. Асеев, В. Г. (1976). *Мотивация поведения и формирование личности*. Москва.
14. Божович, Л. И. (1972). *Изучение мотивации поведения детей и подростков*. Москва.
15. Друкер, П. Ф. (2002). *Практика менеджмента*. Москва: Вильямс.
16. Зейгарник, Б. В. (1969). *Введение в патопсихологию*. Москва.
17. Иванников, В. А. (1985). Формирование побуждения к действию. *Вопросы психологии*, 3.
18. Ильин, Е. П. (2000). *Мотивация и мотивы*. СПб: Питер.
19. Ковалев, А. Г. (1969). *Психология личности*. Москва.
20. Ковалев, В. И. (1988). *Мотивы поведения и деятельности*. Москва.
21. Колесов, Д. В. (1991). *Эволюция психики и природа наркотизма*. Москва.
22. Леонтьев, А. Н. (1975). *Потребности, мотивы, эмоции*. Москва.
23. Мейерович, А. М. (1987). *Исследование мотивации трудовой деятельности: Психологическое обеспечение трудовой деятельности*. Ленинград.
24. Обуховский, К. (1971). *Психология влечений человека*. Москва.
25. Пилюян, Р. А. (1984). *Мотивация спортивной деятельности*. Москва.
26. Платонов, К. К. (1986). *Структура и развитие личности*. Москва.
27. Роббинз, С. П. (2006). *Основы организационного поведения*. 8-е изд. Москва: Вильямс.
28. Скот, С. Д. (1989). *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение*. Москва: Прогресс.
29. Фромм, Э. (1998). *Бегство от свободы*. Москва.
30. Харрингтон, Дж. (1990). *Управление качеством в американских корпорациях*. Москва: Экономика.
31. Якобсон, П. М. (1969). *Психологические проблемы мотивации поведения человека*. Москва.

Interpretation of motive in of motivation

Summary

Job motivation is conceptualised as a means of stimulating the an individual to work towards organizational goals by satisfying personal needs, it becomes an integral part of organizational development. Employee needs satisfaction by through employing application of individual physiological and intellectual abilities in the work environment implies a direct link with the organizational productivity.

Job motivation at work theories deal with the human needs phenomenon and attempt to explain how the job motivation process functions. Was constructed some the models of job motivation based on the motives and needs of employees have been constructed. Quite a number of scientists have published studies on job motivation from a view point of its content, where was analysed which deal with the nature of the motivational process.

The object of the research is – concept of motive definition and need as in the job the foundation of motivation.

The aim of the research is work - to analyze the variety of forms of motive difference approaches with the purpose view to show reveal, as clearly as possible, motive role of motive and need in the job motivation process.

The objectives are:

1. To demonstrate reveal motive role of motive in the context of job motivation process;
2. To analyze forms of interpretation of the monistic approach to motive form of expression;
3. To define the changing needs role of needs in the job motivation process as variable.

The methods used in this work are: contrastive analysis of scientific source texts literature as well as monographic method, comparative analysis.

This article is based on the comparative analysis of the definition of motive. It is very important to rightly understand rightly the definition of motive, because there are so many approaches in this domain. Psychological scientists were originators of motivation, but it is necessary to signify, must be noted that they are study about person motivation of a person as a member of society.

The theoretical analysis of components of job motivation reveals the great variety of definitions of a motive and a need in the domain their main conception as motive has showed causes that authoress motive used in their works variable. Mostly Various motive studies in psychology was finding as present different monistic approaches to motive study with various definition the essence of motive: motive as need has not direct link, motive as aim, motive like as incentive, motive as intention, satisfaction subject can not explain the reason of its origin, or and motive as aim a regular feature explained meaning and reason, but not execute motivation function.

The motive definition in psychological domain is very insular narrow, so to which makes the transfer of this definition to the organizational management is impossible. In management process every factor can become a motive, if it stimulated stimulates peoples to do achieve their work objectives. Motivation is that wonderful energy, drive, and excitement, that which employees expend when they are inspired to contribute by goals, expectations, incentives, and roles. **Motivation** plays a very significant role in the successful completion of any uphill complex task that we take up undertake in our life, and job motivation process must be build built on the needs of organization's peoples.

Theoretical aspects of job motivation analysis by focusing on motives and needs can be used as tools for implementation building employee motivation in the organization. The following study presents the following findings have been revealed: first, it has been established that motive as a concept varies from a stimulator for employees in the organization till to a monistic motive in private life; second, monistic motive in the psychological approach is narrow and can not be taken in the transferred to management; thirdly, needs satisfaction is very important for a modern society are very important needs satisfaction, and in this environment job motivation must be based on employees motive and needs became becoming dynamics in the development of the organization.

Key words: motive, motive definition monistic motive, need, job motivation, motive definition.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. sausio mėn.; straipsnis priimtas 2012 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in January 2012; accepted in February 2012.