

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ARTŪRAS UŽGALIS

DARBUOTOJŲ ŠIUOLAIKINĖS MOTYVACIJOS
SISTEMOS PLĖTRA ĮMONĖJE UAB „ARIMEX“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ ŠIUOLAIKINĖS MOTYVACIJOS
SISTEMOS PLĖTRA ĮMONĖJE UAB „ARIMEX“

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas:

_____ prof. dr. *V. Gražulis*

2016 – 04 - 08

Recenzentas

2016

Atliko:

_____ stud. *A. Užgalis*

2016 – 04 - 08

VILNIUS

2016

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS – TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Žmonių motyvacijos koncepcija – mokslinėje literatūroje	10
1.2. Pagrindinės turinio motyvacijos teorijos	12
1.2.1. A. Maslow poreikių lygių hierarchijos teorija	12
1.2.2. C. Alderfer E R G teorija	15
1.2.3. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija	16
1.2.4. D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija.....	18
1.3. Pagrindinės proceso motyvacijos teorijos.	21
1.3.1. J. S. Adams teisingumo teorija.....	21
1.3.2. V. Vroom vilčių teorija	21
1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonės	22
1.4.1. Motyvavimo priemonių raida.....	22
1.4.2. Šiuolaikinės darbuotojų motyvavimo priemonės ir jų klasifikavimas.....	23
2.UAB „ARIMEX“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA	30
3.UAB „ARIMEX“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ ...	37
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos	37
3.2. Respondentų požiūris į darbą.....	40
3.3. Įmonėje veikianti motyvacinė sistema. Motyvacijos priemonių svarba darbuotojui	41
3.4. Respondentų demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių statistinių reikšmingumų analizė	52
3.5. Hipotezių tikrinimas	54
3.6. Tyrimo aptarimas. Tyrimo rezultatų analizė	55
IŠVADOS	57
PASIŪLYMAI	58
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	59
ANOTACIJA	61
ANNOTATION	62
SANTRAUKA.....	63
SUMMARY.....	64
PRIEDAI	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos schema
- 2 pav. C. P. Alderferio ir A. Maslowo motyvacijos teorijų palyginimas
- 3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos modelis
- 4 pav. Turinio motyvacijos teorijų palyginimas
- 5 pav. Anketos klausimų struktūra
- 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius
- 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.
- 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) ieškant priklausomybės tarp įgyto išsilavinimo ir gaunamų pajamų
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę įmonėje UAB „Arimex“.
- 12 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant požiūrį į darbą
- 13 pav. Veiksnių vertinimas, pagal svarbą respondentui renkantis darbą (vidurkiai nuo 10 balų)
- 14 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal tai, kaip motyvacijos faktorius veikia darbuotojų darbo rezultatus
- 15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas (proc.) kaip įmonėje veikia motyvacinė sistema
- 16 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal tai ar darbe jaučiasi motyvuojami
- 17 pav. Fiziologinių poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)
- 18 pav. Socialinių poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)
- 19 pav. Saugumo poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)
- 20 pav. Savirealizacijos poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)
- 21 pav. Pagarbos poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)
- 22 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal labiausiai motyvuojantį poreikių lygį
- 23 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) pagal tai, kurių poreikių lygį, kuriai pozicijai dažniausiai priskyrė
- 24 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant pateiktus teiginius
- 25 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant motyvavimo priemones, turinčias stipriausią poveikį motyvacijai
- 26 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant motyvavimo priemones, turinčias silpniausią poveikį motyvacijai
- 27 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant pateiktus teiginius

LENTALIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

2 lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida nuo XX a. pradžios iki dabar

4 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės

5 lentelė Motyvavimo priemonių klasifikacija

6 lentelė. Antrojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

7 lentelė. Trečiojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

8 lentelė. Ketvirtojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

9 lentelė. Respondentų įgyto išsilavinimo ir gaunamo atlyginimo koreliacinė analizė

10 lentelė. Respondentams aktualių poreikių patenkinimo su poreikių lygių svarba koreliacinė analizė

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Respondentų įgyto išsilavinimo ir gaunamo atlyginimo koreliacinė analizė
- 2 priedas. Respondentams aktualių poreikių patenkinimo su poreikių lygių svarba koreliacinė analizė
- 3 priedas. Anketa

IVADAS

Temos aktualumas. Šių dienų privačiojo sektoriaus organizacijos ypatingai orientuojasi į aukščiausių rezultatų, pelno siekimą bei gero vardo kūrimą. Organizacijose sprendžiamos problemos, kaip darbą paversti – našiu ir efektyviu. Tačiau sparčiai vykstant globalizacijos procesams sunku įsivaizduoti tokią organizaciją be motyvuotų darbuotojų, kurie efektyviai naudoja savo turimas žinias bei įgūdžius. Dėl šios priežasties organizacijų vadovai vis daugiau dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymui. Darbuotojų motyvavimas ir lojalumo organizacijai skatinimas tampa neatsiejamas nuo organizacijos išlikimo, nes tik motyvuoti ir darbu patenkinti darbuotojai siekia savo bei organizacijos tikslų, ir taip įgalina organizaciją tapti savo srities lydere.

Pastebima, kad bet kurioje organizacijoje egzistuoja vadovo ir organizacijos darbuotojų sąveikos ryšiai, kurie labai glaudžiai susiję su darbuotojų motyvacija. Svarbu siekti, jog darbuotojai jaustųsi neatsiejama organizacijos dalimi, jaustųsi vertinami ir norėtų naudoti bei tobulinti savo turimus įgūdžius. Kadangi žmogus yra sudėtingas, jausmus turintis gyvas organizmas, todėl jam reikia darbo, kuris užtikrintų ne tik piniginį atlygį bei fiziologinių poreikių patenkinimą, bet ir suteiktų pasitenkinimo jausmą, prasmę bei iššūkio pojūtį. Taip pat kiekvienas vadovas turėtų nepamiršti to, kad motyvuoti būtina visą individą, o ne kažkurią jo dalį, kaip teigia Abraham H. Maslow (2006) individas yra integruota, organizuota visuma, todėl vienos dalies motyvavimas, neduos norimo rezultato.

Temos ištirtumas ir naujumas. Motyvacinės teorijos pradėtos plačiau nagrinėti nuo devynioliktojo amžiaus pradžios. Motyvacijos teorijų pradininku laikomas Frederickas Tayloras ir 1911 m. jo sukurtas „Tradicinis modelis“, kuriame kaip pagrindinis motyvas yra pinigai. Jo teigimu kuo daugiau mokėsi, tuo geriau dirbs (Stoner, ir kt., 2005). Mokslininkas Elton Mayo 1924 m. pateikė „Žmonių santykių modelį“, kuriame iškėlė žmonių socialinius poreikius ir galimybę jaustis svarbiam (Stoner ir kt, 2005). A. Maslow 1943 m. pirmasis, žmonėms aktualius poreikius suklasifikavo į poreikių lygių hierarchiją. Kiti vadybos teoretikai domėjėsi žmonių motyvacija yra F. Herzbergas, kuris 1959 m. veiksnius, lemiančius žmogaus motyvaciją, suskirstė į higieninius ir motyvuojančius; D. McGregoras 1960 m. vienas pirmųjų pareiškė, kad darbuotojų motyvacijos modelis turi būti siejamas su valdymo stiliumi (Gražulis, 2015); D. McClellandas 1961 m. išskyrė tris poreikių lygius, kurie turi įtakos žmogaus elgsenai darbinėje aplinkoje (Robbins, 2003); J. W. Atkinson, 1964 atkreipė dėmesį į tai kaip ir išoriniai stimulai taip ir vidinės savybės lemia žmogaus elgesį (Šavareikienė, 2012). Naujesnių laikų užsienio autoriai kėlė probleminius klausimus motyvacijos tema yra šie: R. L. Mathis, J. H. Jackson, 2003; St. P. Robbins, 2003 ; G. P. Latham, C. C. Pinder, 2005; M. Armstrong, 2007; C. L. Cooper ir R. J. Burke, 2011 ir kt. Lietuvoje motyvacija ir motyvacijos sistemomis domisi taip pat nemažai autorių, vienas pirmųjų buvo J. Vabalas – Gudaitis, 1927. Kiti minėtini autoriai , kurie pateikia skirtingas motyvacijos sąvokas, analizuoja motyvavimo priemonių raidą, skirtumus bei

pritaikymą Lietuvoje yra D. Šavareikienė, V. Dubinas, 2003; L. Marcinkevičiūtė, 2006; D. Grauslytė, 2008; I. Baranauskienė, 2009; L. Bagdonienė ir E. Bagdonas 2010; E. E. Jančauskas 2011 ir kt.

Pastaruoju metu plačiai nagrinėjami žmogui aktualūs poreikiai bei jų įtaką motyvacijai, tačiau įmonėje UAB „Arimex“ iki šiol niekas neatlikinėjo tyrimo, siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Todėl šiame darbe bus siekiama išsiaiškinti įmonės darbuotojams aktualius poreikius pateikti pasiūlymus motyvacinės sistemos tobulinimui.

Tyrimo objektas. Darbuotojų skatinimo sistema įmonėje UAB „Arimex“.

Darbo problema. Darbuotojai įmonėje UAB „Arimex“ skatinami, neatsižvelgiant į darbuotojams aktualius poreikius.

Darbo tikslai.

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti darbuotojų motyvavimo teorijas.
2. Išanalizuoti darbuotojų motyvacinės sistemos plėtros galimybes įmonėje UAB „Arimex“ atsižvelgiant į aktualius darbuotojų poreikius.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti teorinę motyvacijos koncepciją.
2. Atlikti motyvacijos teorijų lyginamąją analizę.
3. Aprašyti ir palyginti materialines ir nematerialines motyvavimo priemones.
4. Patikrinti kokie darbuotojus motyvuojantys poreikiai yra įmonėje UAB „Arimex“ ir nustatyti jų struktūrą.
5. Išanalizuoti motyvacijos sistemos plėtros galimybes įmonėje UAB „Arimex“, remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoji dalis yra teorinė, joje pateikiama aktualios literatūros teorinė apžvalga, aptariama motyvacijos koncepcija, motyvacijos teorijų analizė, svarbiausios motyvavimo teorijos palyginamos tarpusavyje. Aptariama motyvavimo priemonių klasifikacija, jų taikymo reikšmė, privalumai bei trūkumai.

Antroje – metodologinėje – darbo dalyje pristatoma tiriamoji įmonė, paskaičiuojama reprezentatyvi imtis, iškeliami hipotezė, pateikiamas instrumentarijus, kuris bus naudojamas tyrime. Hipotezės: organizacijos darbuotojų poreikiai išsidėsto pagal A. Maslow pateiktą penkių poreikių lygių hierarchiją. Organizacijos darbuotojus mažiau motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai, pakankamai nepatenkinus žemesnio lygio poreikių.

Trečioji darbo dalis yra tiriamoji. Joje atliekama privataus sektoriaus įmonės UAB „Arimex“ motyvacijos sistemos analizė bei motyvaciją skatinančių veiksnių tyrimas remiantis A. Maslow poreikių lygių hierarchijos teorija. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu pateikiami rezultatai, ieškoma su darbuotojų motyvacija susijusių problemų sprendimo bei pateikiami pasiūlymai darbuotojų motyvacijai didinti įmonėje UAB „Arimex“. Šiame darbe pateikiami 27 paveikslai, 10 lentelių ir 3 priedai. Darbe panaudoti 39 literatūros šaltiniai, magistro baigiamojo darbo apimtis - 72 psl.

1. MOTYVACIJA IR DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS – TEORINIAI ASPEKTAI.

1.1. Žmonių motyvacijos koncepcija – mokslinėje literatūroje

Motyvacija yra svarbus tyrimų objektas tiek psichologijos, tiek vadybos moksluose, siekiama atsakyti į klausimą „kodėl žmogus daro x veiksmą?“. Sėkmingai motyvuodama darbuotojus organizacija gali ne tik gyvuoti, bet ir klestėti, konkuruoti ir didinti savo bei visos šalies ekonominį augimą. Taip pat įmonėje veikianti motyvacinė sistema svarbi norint ne tik išlaikyti, bet ir pritraukti naujus darbuotojus, todėl siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai skatina specialistus pasirinkti vieną ar kitą organizaciją. Viena esminių sėkmingo darbuotojų motyvavimo sąlygų – tai organizacijos vadovo dėmesys žmogiškajam kapitalui. Kad darbuotojai noriai mokytųsi, siektų jiems iškeltų tikslų, būtina motyvacija, todėl pastaruoju metu įvairios motyvacinės priemonės yra plačiai analizuojamos bei diegiamos įvairaus tipo organizacijose. Įmonių vadovai ieško efektyviausių motyvavimo priemonių, kurios tinkamai motyvuotų darbuotojus, didintų pasitenkinimą darbu, norą nepriekaištingai atlikti užduotis bei daryti daugiau negu iš jų tikimasi. Svarbiausia vadovui nepamiršti, kad norint kažką gauti (gerą rezultatą), reikia kažką duoti (motyvaciją). Norint motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti kas lemia norimo elgesio atsiradimą. Kaip teigia autorius A. Maslow (2006) motyvacija kyla iš noro patenkinti poreikius. Tai reiškia, atsiradus konkrečiam poreikiui, žmogus pajunta trūkumą, priima sprendimą veikti poreikio patenkinimo kryptimi ir ieško įvairiausių galimybių, kaip patenkinti atsiradusį poreikį. Žmogaus motyvacija šioje poreikių patenkinimo stadijoje pradeda didėti, jis kryptingai siekia savo užsibrėžtų tikslų, pasiekus tikslus jis gauna tam tikrą atlygį, kuris yra arba tiesioginis poreikio patenkinimas, arba galimybė patenkinti poreikį. Po to vertinamas įdėtų pastangų ir atlyginimo už pasiektus tikslus adekvatumas, o iš to seka pasitenkinimas, motyvacijos didėjimas, noras patenkinti kitą išryškėjusį poreikį. Jeigu darbuotojas jausis neteisingai įvertintas arba, kad jam nebuvo suteikta galimybė pakankamai patenkinti aktualius poreikius, jis jausis demotyvuotas. Demotyvuotas darbuotojas tampa pasyvus, jis nebepasitiki savimi, vadovu ir motyvacine sistema. Vienas labiausiai demotyvuojančių veiksnių yra – neteisingai veikianti motyvacinė sistema, todėl svarbu išsiaiškinti ir suprasti individualius darbuotojų poreikius bei skirti ypatingą dėmesį motyvavimo priemonėms, kurios leistų iki pakankamo lygio patenkinti dominuojančius darbuotojų poreikius.

Pats žodis *motyvacija* yra kilęs iš lotyniško žodžio *movere*, kuris reiškia judėjimą, skatinimą. O mokslinėje literatūroje motyvacija apibrėžiama kaip vidinė jėga, skatinanti individą siekti savo bei organizacijos tikslų, kuri gali veikti tiek žmogaus viduje tiek išorėje ir žmogaus elgseną nukreipia tam tikra linkme (Lipinskienė, 2012). Kadangi vieni autoriai į motyvaciją žvelgia psichologų akimis, kiti autoriai motyvaciją vertina kaip vadybinį reiškinį per pastaruosius dešimtmečius

susiformavo įvairių požiūrių į motyvaciją. Kaip, kai kurie autoriai, apibrėžia motyvacijos sąvoką galime pamatyti lentelėje (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

A. Maslow, 1954	Motyvacija – tai noras patenkinti tam tikrus poreikius, patenkinus žemesnio lygio poreikį atsiranda noras patenkinti aukštesnio lygio poreikį (Maslow, 2006).
F. Herzberg, 1959	Motyvacija – tai higieninių ir motyvacinių veiksnių visuma. Nors higieniniai veiksniai nemotyvuoja, tačiau jų nebuvimas gali stipriai demotyvuoti (Herzberg, 1993).
V. Vroom, 1964	Motyvacija – tai jėga susidedanti iš trijų kintamųjų: lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo (Marcinkevičiūtė 2010)
A.Sakalas, 1998	Motyvacimas – tai tam tikrų išorinių priežasčių suformavimas, kurios skatintų darbuotojus efektyviai ir suinteresuotai dirbti įmonėje.
J. A.F. Stoner, R.E. Freeman ir kt, 1999	Motyvacija – veiksniai, kurie sukelia, nukreipia ir palaiko vieno asmens elgesį
D. G. Myers, 2000	Motyvacija – tai poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą
E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000	Motyvacija – tai darbuotojų skatinimas siekti gerų rezultatų
J.Kasiulis, V.Barvydienė, 2003	Motyvacija – tai norimo elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.
M.Barkauskaitė ir E. Motiejūnienė, 2004	Motyvacija – tai procesas, kuris skatina žmones elgtis taip, kad būtų patenkinti poreikiai arba pasiekti jam svarbūs tikslai.
St. P. Robbins 2007	Motyvacija – tai ryšys tarp darbuotojų pastangų ir atlikto darbo įvertinimo, tarp atlikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir/ arba tarp jų gaunamo ir trokštamo atlygio.
D. Šavareikienė, 2008	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
L. Marcinkevičiūtė, 2010	Motyvacimas – tai darbuotojų elgsenos ir darbinės veiklos kitimas vadovų norima linkme

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

Remiantis pateiktomis sąvokomis galime teigti, kad motyvacija - tai savęs ir kitų skatinimas tam tikrai veiklai, tai derinys intelektualinių, psichologinių bei fiziologinių procesų, kurie

esant konkrečioms aplinkybėms lemia kaip tikslingai mes veikiame ir kokia kryptimi nukreipiame savo energiją. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos dvi grupės motyvacijos teorijų. Esminis šių teorijų skirtumas, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės to priežastys. Turinio teorijos nagrinėja poreikių ir motyvų prigimtį, jose aiškinama, kas gali turėti įtakos žmogaus elgesiui. Teorijos analizuojančios motyvacijos procesą, kreipia dėmesį į žmogaus elgesio atitinkamoje situacijoje kaitą, po to kai yra pakankamai patenkinti asmeniniai poreikiai (Gražulis ir kt., 2015). Turinio ir proceso motyvacijos teorijų esminiai skirtumai pavaizduoti lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Turinio ir proceso teorijų skirtumai

TURINIO TEORIJS	PROCESO TEORIJS
- KAS žmogui duoda impulsą tam tikru būdu?	- KAIP skatinamas žmogaus elgesys?
- Poreikių prigimtis ir struktūra.	- Poreikių ir motyvų realizavimas.
- Motyvų ir motyvacijos turinys.	- Poreikių transformaciją elgsenoje.
- Vadovams padedama suprasti pagrindinius skatinančius darbuotojų motyvus.	- Vadovams padeda suprasti darbuotojų elgesį siekiant patenkinti individualius poreikius.
SVARBIAUSIOS TEORIJS	
I. Maslow poreikių hierarchija; F. Herzberg dviejų veiksmų teorija. D. McClelland trijų poreikių teorija; C. Alderfer ERG teorija;	D. Adamso teisingumo teorija V. Vroom lūkesčių teorija E. Lawler ir L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis

Šaltinis: Cit. pagal Zakarevičius P., *Organizacijų vadyba: vadovėlis* (2011)

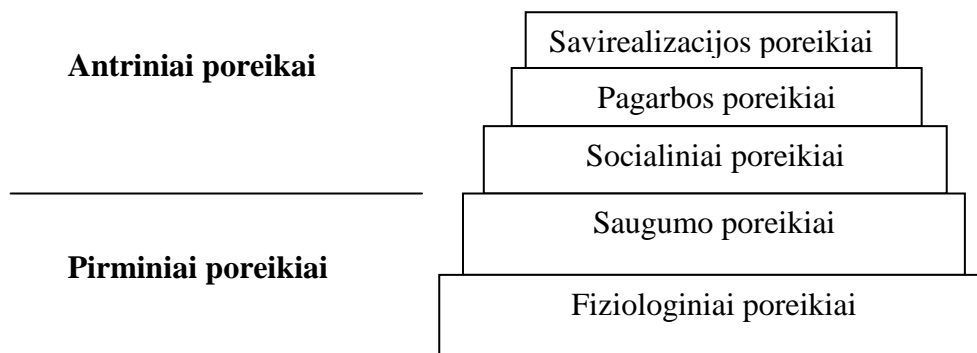
Turininėse motyvacijos teorijose iš esmės yra keliami klausimai kodėl žmogus dirba? Kodėl jo elgesys yra būtent toks. O procesinės motyvacijos teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kokie veiksniai daro įtaką žmonių atkaklumui ir pasiryžimui (Račelytė ir kt. 2012).

1.2. Pagrindinės turinio motyvacijos teorijos

1.2.1. A. Maslow poreikių lygių hierarchijos teorija

Visų turinio motyvacijos teorijų pagrindas yra žmogaus poreikių tenkinimas. „Poreikiai transformuojasi į vidines paskatas, kurių įtakoje formuojasi atitinkami individo elgesio stereotipai. Organizacijos narių poreikių pažinimas naudojamas atlyginimo už darbą sistemai formuoti bei darbuotojų energiją nukreipti organizacijos tikslams pasiekti“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Žinomiausia motyvacijos aiškinimo teorija yra A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. A. Maslow žmogaus motyvaciją aprašė kaip penkių poreikių lygių hierarchiją, nuo pagrindinių gyvybiškai svarbių fiziologinių poreikių, iki sudėtingiausių ir aukščiausio lygio, tokių kaip įvertinimo ir savirealizacijos poreikių (1pav.).



1 pav. A. Maslowo poreikių hierarchijos schema

Šaltinis: Cit. pagal Gražulis V., ir kt. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*

Teorijos autorius teigia, kad žmogų labiausiai skatina tuo metu jam aktualūs poreikiai, kol poreikiai nėra patenkinti iki pakankamo lygio, tol jie yra motyvacijos šaltinis, nuo tada kai žemesnio lygio poreikis patenkinamas pakankamai, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Esant kitoms sąlygoms, kitokiai situacijai poreikių išsidėstymo tvarka gali būti ne tokia kaip aprašė A. Maslow. Tačiau pasak psichologo, visų pirma turi būti patenkinti fiziologiniai poreikiai ir tik tada pradės ryškėti aukštesniųjų poreikių lygių aktualumas. A. Maslow kaip pirminius išskiria fiziologinius poreikius, tai - alkis, troškulys, būsto ir kūniški poreikiai, tad aiškiai matosi, jog visų pirma žmogui reikia materialaus atlygio už darbą, kurio pakaktų išmaitinti save ir savo šeimą, sudaryti sau ir savo šeimai normalias gyvenimo sąlygas. Žinoma alkio poreikio tenkinimo, kaip motyvuojančio veiksnio nereikėtų laikyti pagrindiniu, nes dažniausiai dirbantys žmonės Lietuvoje maisto turi, tad ir alkio poreikis liaujasi egzistavęs kaip motyvatorius veikti. Aukštesniųjų poreikių lygių tenkinimas, apie kuriuos dažniausiai galvojame, yra kur kas stipresnis motyvatorius, tačiau apie juos pakalbėsime vėliau. Antras A. Maslow hierarchijoje išskiriamas poreikių lygis – tai saugumo poreikiai. Darbuotojai turi jaustis saugūs ir laisvi darbe, nejausti prievartos bei vadovautis tiksliai suformuluotomis taisyklėmis, taip pat pageidautina, kad vadovo veiksmai būtų nuspėjami ir adekvatūs, įmonėje veiktų ekonominio skatinimo programos.

Kai gyvenime bei darbe žmogaus pirmaeiliai poreikiai patenkinti iki pakankamo lygio, pradeda ryškėti antraeiliai poreikiai vienas iš antraeilių poreikių tai - poreikis priklausyti. Darbuotojo visas dėmesys sutelktas į tapimą komandos nariu, gerų tarpusavio ryšių palaikymą su kolegomis ir vadovu. Darbuotojas, kuris jausis komandos nariu, jaus stiprų emocinį ryšį su bendradarbiais, ne tik bus motyvuotas veikti, bet ir išliks lojalus įmonei, būtent dėl gerų tarpusavio santykių. Ketvirtas išryškėjantis beveik visų žmonių poreikis yra pagarbos. Žmonės pakankamai patenkinę pirmuosius tris poreikių lygius nori būti įvertinti kolegų, sulaukti teigiamo grįžtamojo ryšio, taip pat jiems svarbu savęs vertinimas ir savigarba (Maslow, 2006). Išryškėjančių pagarbos poreikių pakankamas patenkinimas leidžia jausti savo vertę, suteikia pasitikėjimo, pajėgumo ir motyvuoja pasiekti dar geresnių rezultatų, kurie taip pat būtų vertinami. Net ir pakankamai patenkinus visus iki šiol aprašytus

poreikius, žmogus jausis patenkintas labai trumpą laiką, nes netrukus jo mintyse atsiras naujas, kaip teigia Vladimiras Gražulis (2015) labiausiai išryškinantys individualius skirtumus - savirealizacijos poreikiai. Nors savirealizacijos poreikių pasireiškimas priklauso nuo to ar iki tol buvo patenkinti fiziologiniai, saugumo, socialiniai ir pagarbos poreikiai, kaip teigia Ramūnas Vanagas (2014), remdamasis Sultan Kermaly (2005), yra istorinių pavyzdžių, tokių kaip Rembrandtas ar Van Gogas, kurie aukščiausių saviraiškos poreikių siekė, sugebėdami tik minimaliai patenkinti fiziologinius poreikius.

Nors A. Maslow hierarchinė poreikių teorija viena žinomiausių ir daugiausia dėmesio sulaukusi motyvacijos teorija, tačiau ji turi ir trūkumų. Šioje teorijoje liko nepaaiškinta poreikių kilmė. Ir nėra numatytas poreikių patenkinimo kitimas degradavimo atveju sunku paaiškinti demotyvaciją, nes kai žmogus pasiekęs kurį nors aukštesnį poreikių lygmenį nėra numatytas kelias atgal.

Kaip pagrindinis šios teorijos trūkumas griežta poreikių hierarchija. Kaip teigia dauguma tyrėjų (Moven, Minor 1998; Mayers 2000; Ifedili 2012 ir kt.) nėra gauta pakankamai empirinių įrodymų, jog poreikiai išsidėstę būtent taip, kaip prieš kelis dešimtmečius nurodė A. Maslow. Poreikių hierarchija neapibūdina universalios žmonių motyvacijos proceso. Tai greičiausiai konkrečios vertybių sistemos aprašymas – Amerikos vidurinėsios klasės. Todėl žmonėms su kitokiomis vertybėmis, iš kitų kultūrų, aukštesnieji - socialiniai ar savigarbos poreikiai gali rūpėti labiau, negu saugumo poreikiai (Stoner, ir kt., 2005). Nors kaip savo knygoje, teigia A. Maslow (2006) remiantis antropologų patirtimi, kad net ir skirtingų visuomenių žmonės yra kur kas panašesni negu atrodo iš pirmo žvilgsnio ir daugumos jų nesąmoningų motyvų turinys bus labai panašus su kitos kultūros žmogaus nesąmoningų motyvų turiniu. Taip pat jis teigia, kad žmogui gali būti aktualūs poreikiai iš skirtingų poreikių lygių tik skiriasi jų stiprumas bei įtaka motyvacijai.

Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, atlikta nemažai tyrimų, remiantis A. Maslow motyvacijos teorija. Tiriant Lietuvos aukštųjų mokyklų bakalauro ir magistrinių studijų studentų, kai kurių organizacijų darbuotojų ir prarandančių darbą, poreikių stiprumas pagal A. Maslow teoriją patvirtino, kad Lietuvoje poreikių hierarchija išsidėsčiusi pagal A. Maslow poreikių lygių klasifikaciją (Gražulis, 2012). Bet tiriant jaunų žmonių 22 – 25 metų poreikius Lietuvos darbo rinkoje buvo nustatyta, jog jauni žmonės nors ir siekia patenkinti visus poreikius, nes visos poreikių grupės yra santykinai svarbios, bet poreikių išsidėstymas neatitinka A. Maslow poreikių lygių hierarchijos. Jaunimui Lietuvoje svarbiausia patenkinti fiziologinius, pagarbos, saviraiškos poreikius, o socialiniai ir saugumo poreikiai yra mažiau svarbūs (Bakanauskienė, Brazaitytė, 2014). Remiantis šių tyrimų rezultatais, galima pastebėti, kad Lietuvoje dirbančių žmonių poreikiai gali būti išsidėstę ne pagal A. Maslow suklasifikuotą hierarchiją. Taip pat matosi, kad įtakos skirtingai poreikių lygių hierarchijai turi žmogaus amžius. Kitas svarbus poreikių lygių hierarchiją lemiantis veiksnys yra tam tikrų poreikių

patenkinimas praeityje (Maslow, 2006). Jeigu žmogus visada buvo gerbiamas, vertinamas tėvų, draugų, studijų laikų kolegų, tai pradėjęs dirbti jis greičiausiai taip pat nejaus pagarbos poreikio stygiaus. Todėl poreikiai iš kitų lygių šio žmogaus individualioje poreikių lygių hierarchijoje užims svarbesnę vietą.

1.2.2. C. Alderfer E R G teorija

Psichologas C. Alderferis sutiko su A. Maslow, kad darbuotojų poreikius galima suskirstyti į tam tikrą hierarchiją. Taip pat, kaip ir A. Maslow jis teigia, jog aukštesniųjų poreikių link, žmogus juda žingsnis po žingsnio. Nors autorius savo teorijoje pagrindinius poreikius įvardija kitaip, tačiau atidžiau pažvelgus galima pastebėti, jog ERG teorija, kaip ir poreikių lygių hierarchijos teorija, išskiria analogiškus poreikius (žr. 2 pav.). Egzistencijos poreikiai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius. Bendravimo poreikiai lygiaverčiai socialiniams poreikiams, o į augimo poreikius telpa pagarbos bei saviraiškos poreikiai, kurie tiek A. Maslow tiek C. Alderfer teorijose apibūdinami kaip aukščiausio lygio poreikiai. Nors abi teorijos labai panašios, tačiau pastebima nemažai skirtumų. Kaip teigia James'as . A. Stoneris (2005) yra du pagrindiniai aspektai, kurie skiria šias teorijas.

Pirma - tai C. Alderferis visus poreikius suskirstė į tris pagrindines grupes, iš šių poreikių grupių (anglišku žodžių) pirmųjų raidžių susiformavo teorijos pavadinimas.

C. Aldeferio išskirti trys poreikių grupės:

1. E – egzistencijos (existence) poreikiai: fizinės sveikatos ir gerovės poreikiai.
2. R – bendravimo (relatedness) poreikiai: tarpasmeninių santykių poreikiai.
3. G – augimo (growth) poreikiai: kūrybiškumo ar rezultatyvios veiklos poreikiai (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

A. Maslovo poreikių hierarchijos teorija	C.P. Alderferio ERG teorija
saviraiškos poreikiai	augimo poreikiai
pagarbos bei savigarbos poreikiai	
socialiniai poreikiai	bendravimo poreikiai
saugumo poreikiai	egzistencijos poreikiai
fiziologiniai poreikiai	

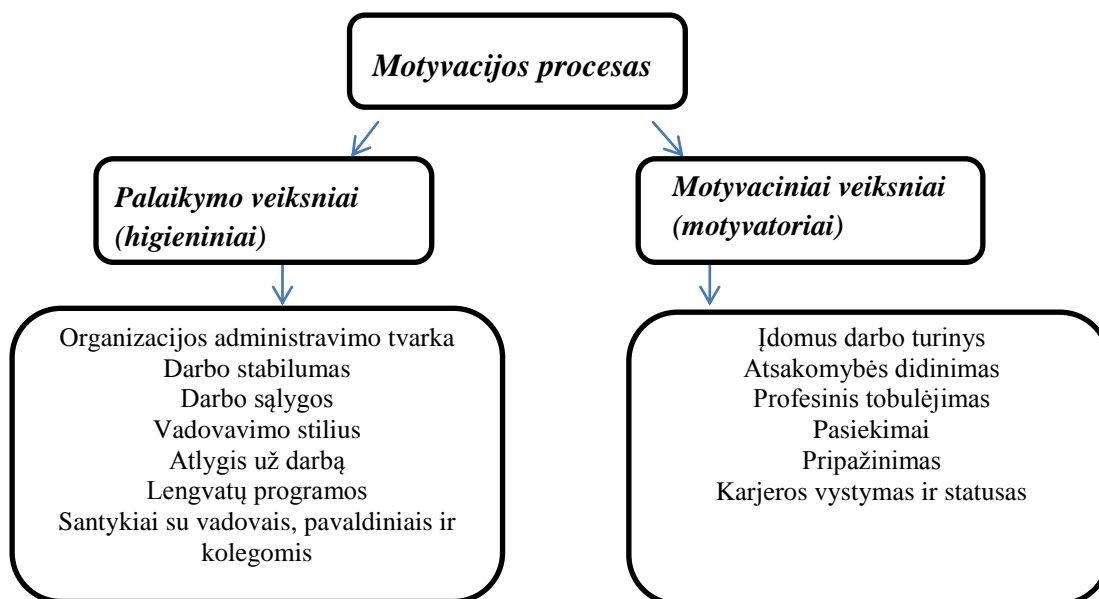
2 pav. C. P. Alderferio ir A. Maslovo motyvacijos teorijų palyginimas

Šaltinis: Cit. pagal Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacinėje sistemoje* (2006)

Antra, ir svarbiausia, C. Alderferis pabrėžė, kad žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, kai dėl tam tikrų priežasčių yra nepatenkinamas aukštesnio lygmens poreikis, žmogus regresuoja ir vėl nusileidžia į žemesnį poreikių lygmenį. Taip pat teorijos autorius teigia, kad jau patenkinti poreikiai toliau sėkmingai gali motyvuoti individą, didinant motyvatorių (Robbins, 2003). Tarkim, jei darbuotojas nebuvo paaukštintas pareigose, tačiau vis tiek jam buvo pakeltas atlyginimas, jis taip pat bus motyvuotas gerai atlikti paskirtas užduotis, o aukštesnio lygio poreikį bandys patenkinti vėliau, kai šis poreikis vėl išryškės.

1.2.3. F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija

F. Herzbergas (1959) buvo pirmasis, kuris teigė, jog pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas, kaip iki tol buvo manoma. Kartu su kolegomis Bernardu Mausneriu ir Barbara B. Snyderman tyrė 200 inžinierių ir buhalterių („baltųjų apykaklių“) požiūrį į darbą, ir remiantis respondentų atsakymais padarė išvadą, kad žmonių pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemia dvi veiksmų grupės, todėl ši teorija ir buvo pavadinta dviejų veiksmų teorija arba „motyvacine – higienine“ teorija. Higieniniai (nepasitenkinimo) veiksniai negarantuoja darbuotojų motyvacijos, tačiau jų nebuvimas gali stipriai demotyvuoti darbuotojus, sukelti nepasitenkinimą darbu bei turėti įtakos prastiems darbo rezultatams. Higieniniams veiksmams priskiriami: darbo užmokestis, darbo stabilumas, tarpasmeniniai santykiai, fizinės darbo sąlygos, vadovavimo kokybė, kompanijos politika ir t.t. Kaip teigia autorius, higienos paskirtis – pašalinti pavojų žmogaus sveikatai, kuri gali sukelti supanti aplinka. Higiena negydo, greičiau ji užtikrina vienokias ar kitokias prevencines priemones (Herzberg, 1993). Kita grupė veiksmų yra motyvuojantys (pasitenkinimo) veiksniai, jiems gali būti priskiriami asmeniniai laimėjimai, pripažinimas, atsakomybės didinimas, karjeros galimybės ir kt. Šių veiksmų kokybės didinimas aktyvina darbuotojus ir skatina juos siekti aukštesnių rezultatų, prisidėti prie organizacijos augimo, taip pat padeda lengviau taikytis su higieninių darbo veiksmų trūkumu. Tačiau, kad darbuotojų motyvavimas būtų efektyvus, visų pirma vadovai turi siekti higieninės aplinkos užtikrinimo organizacijoje, kaip teigia V. Gražulis (2012) motyvaciją skatinančių poreikių tenkinimas duos norimų rezultatų, tik tada kai bus užtikrintas pakankamas higieną lemiančių poreikių patenkimas. Svarbu nepamiršti, kad atskiriems darbuotojams higieniniai ir motyvaciniai veiksniai gali skirtis, kas vienam darbuotojui yra higieninis veiksnys, kitą gali motyvuoti, taip pat pasikeitus aplinkybėms gali išryškėti kiti darbuotojų poreikiai. Išsiaiškinti, darbuotojams aktualius, higieninius ir motyvuojančius veiksmus yra tik vienas būdas, pastovus ryšio palaikymas tarp vadovo ir jo pavaldinių. Paveiksle (3 pav.) pateiktas motyvacijos modelis pagal F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją.



3 pav. F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos modelis.

Šaltinis: Cit. pagal Gražulis V. ir kt. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis* (2015)

Kaip ir kitos motyvacijos teorijos F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija taip pat sulaukė kritikos:

1. F. Herzbergo naudojama procedūra, riboja jos pačios metodika. Nes kai pasiekiami norimi rezultatai ir viskas sekasi gerai, žmonės nuopelnus prisiima sau, o esant nesėkmėms, jie kaltina aplinką.
2. Nenumatytas bendras pasitenkinimo matas. Darbuotojui gali nepatikti kuri nors darbo sritis, tačiau iš esmės jam darbas gali būti malonus.
3. Motyvacijos – higienos veiksnių teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius.
4. F. Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra tiesioginis ryšys, tačiau tyrimų metodika nenagrinėja to, kaip pasikeičia darbuotojų produktyvumas, esant didesniai pasitenkinimui (Robbins, 2003).

Bet nepaisant visos kritikos, F. Herzbergo teorija buvo labai populiari ir plačiai taikoma daugumos vadovų. Ji paskatino vadovus vertikalčiai išplėsti darbus ir taip vis didinti darbuotojų atsakomybę, planuoti savo laiką, vertinti riziką ir taip siekti asmeninio tobulėjimo bei motyvacijos.

Vadybos specialistai taip pat pastebi, kad yra nemažai panašumų tarp A. Maslow ir F. Herzbergo motyvacijos teorijų. Abu mokslininkai kalbėjo apie poreikių įvairovę ir juos vaizdavo pagal tam tikrą hierarchiją. Lyginant šias dvi hierarchijas galima pastebėti, kad higieniniai veiksniai, dviejų veiksnių teorijoje atitinka tris pirmuosius A. Maslow poreikių hierarchijos lygius: fiziologinius, saugumo ir socialinius. O motyvatoriams priskiriamus veiksnius galima palyginti su aukščiausiais poreikių hierarchijos lygiais. Tačiau abi teorijos turi ir esminių skirtumų. Vienas svarbiausių - jog A.

Maslow požiūriu higieninių veiksnių gerėjimas turėtų motyvuoti darbuotojus ir keisti jų elgesį, o F. Herzbergas į higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimo lygis yra neadekvatus (Gražulis, 2005). F. Herzbergo tyrimai pirmą kartą parodė, kodėl darbuotojams pakankamai patenkinus fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius, jie toliau nebemotyvuoja darbuotojų efektyviai dirbti, šie poreikiai tampa tik higieniniais veiksniais. Taip pat atsakė į klausimą: jeigu nėra pakankamai patenkinti higieninius veiksnius lemiantys poreikiai, vadovams labai sunku arba beveik neįmanoma, motyvuoti darbuotojų naudojant motyvacinę žadinančią veiksnius (Gražulis, 2012). Ar Lietuvoje vadovai naudojami dviejų veiksnių motyvacinės teorija, nėra daug patikimos informacijos, tačiau daugelis vadovų apie šią sistemą žino, nes mokomosiose medžiagose, mokslinės literatūros šaltiniuose pakankamai daug dėmesio skiriama F. Herzbergo teorijai.

1.2.4. D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija

Ši teorija pagrįsta ilgamečiais tyrinėjimais, kuriais nustatyta, kad visą gyvenimą arba didžiąją jo dalį formuojasi trys pagrindiniai poreikiai (motyvai). Šių poreikių buvimas lemia žmogaus elgseną darbinėje ir nedarbinėje aplinkoje. Teorijos autorius Davidas. McClellandas išskiria šiuos tris poreikius:

1. Pasiekimų poreikis – troškimas nenusileisti ir pranokti. Šio poreikio žymėjimas: „nAcf“ (high achievement needs – stiprus laimėjimų poreikis).
2. Valdžios poreikis – tai poreikis kontroliuoti kitus žmones, daryti įtaką, priversti juos elgtis taip kaip nori tu. Šis poreikis žymimas: „nPow“ (need for power – valdžios poreikis).
3. Artimo bendravimo poreikis – draugiškų ir artimų žmogiškų santykių troškimas, konfliktų vengimas. Jo žymėjimas: „nAff“ (need for affiliation – artimo bendrumo poreikis).

Esama tokių žmonių, kurie visada nori būti priekyje ir atlikti užduotis geriau nei kada nors kažkas yra padaręs. Šis noras tapti geriausiu ir iškovoti sėkmę tam tikroje srityje yra pasiekimų poreikis. D. McClellandas nagrinėdamas šį pasiekimų poreikį pastebėjo, kad žmonės, kurie turi stiprų pasiekimų poreikį išsiskiria iš kitų žmonių troškimu viską daryti geriau, jie ieško situacijų, kur galėtų save realizuoti, gautų aiškų savo veiklos įvertinimą. Jie lengvai motyvuojami skiriant jiems sudėtingas užduotis, ypač tokias, kurios skatina konkurenciją (Robbins, 2003). Šio poreikio siekimas tinkamai veikia ne tik paprastus darbuotojus bet ir visų lygių vadovus. Be to, asmenys, kurių pasiekimų poreikis yra stiprus dažnai turi gerus planavimo, organizavimo įgūdžius, taip pat jie lengvai motyvuojami konkurenciją skatinančiomis užduotimis (Gražulis, 2005). Lyginant su A. Maslow poreikių lygių hierarchija, laimėjimų poreikis turėtų būti tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių. Kadangi

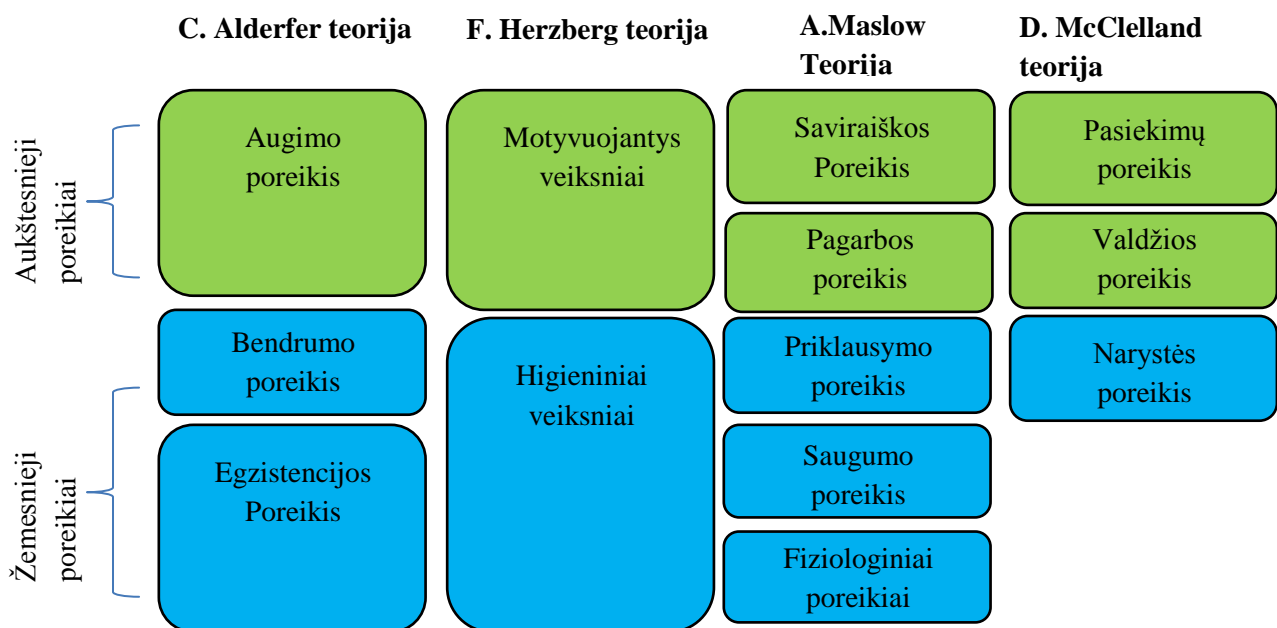
darbuotojas norintys pasiekti geriausių rezultatų tikisi kitų žmonių įvertinimo bei pagarbos, o kad kolegos, vadovai ir pats save gerai vertintum būtina ieškoti įvairių savirealizacijos būdų.

Kitas poreikis išskirtas teorijos autoriaus yra valdžios poreikis – tai troškimas daryti poveikį kitiems, kontroliuoti kitus. Valdžios poreikį turintys žmonės noriai prisiima riziką ir atsakomybę, sėkmės ir nesėkmės atvejais. Jiems patinka vadovauti ir jie siekia daryti įtaką kitiems individams bei teikia pirmenybę užduotims, kurių įvykdymas gali padėti kopiant karjeros laiptais. Tyrimais nustatyta, kad dauguma aukščiausio lygio vadovų turėjo aukštą valdžios poreikį, o tie kurių valdžios poreikis buvo žemesnis, ir dominavo pasiekimų poreikis, apsisistodavo žemesniuose valdymo sluoksniuose. Taip yra todėl, kad norint pasiekti gerų rezultatų, reikia gebėti išspręsti tam tikras problemas, o norint tapti aukščiausio lygio vadovu ir būti įtakingu, reikia palaipsniui kilti hierarchijos laiptais (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Valdžios poreikį turintys darbuotojai yra geri oratoriai, į darbinį procesą geba ne tik patys įsitraukti, bet įtraukti aplinkinius. Darbuotojai, kurie turi aukštą valdžios poreikį, ieško savirealizacijos galimybių. Todėl valdžios poreikį galima palyginti su aukščiausiu A. Maslow poreikių hierarchijoje esančiu – savirealizacijos poreikiu.

Trečias D. McClellando išskirtas poreikis – priklausyti. Šiam poreikiui autorius skyrė mažiausiai dėmesio. Žmonės turintys aukštą priklausymo poreikį ieško draugiškų ryšių, geros komandos, juos motyvuoja priklausymas kokiam nors grupei, veikimas kartu labai svarbus jų psichinei ir fizinei sveikatai. (Gražulis, 2012). Priklausymo poreikis lyginant D. McClelland ir A. Maslow teorijas atsiduria greta socialinių poreikių. Kaip ir prieš tai minėtoms teorijoms, taip ir D. McClelland motyvacijos teorijai būdinga darbuotojų poreikių analizė. Vadovas turi gebėti nustatyti, kurio poreikio tenkinimo galimybės šiuo metu yra aktualios jo darbuotojams ir naudoti adekvačias motyvacinės priemones. Darbuotojai, kuriems aktualūs pasiekimų poreikiai, stengsis įgyvendinti daugiau iškeltų tikslų bei geriau už kitus, jei žinos, kad už pasiekimus bus pagirti ar kitaip įvertinti. Todėl šiuos darbuotojus motyvuoja sunkios užduotys, kurias gali atlikti ne kiekvienas. Autorius Stephen. P. Robbins (2003) teigia, kad darbuotojai turintys aukštą pasiekimų poreikį efektyviausiai veikia, kai atlikimo tikimybė yra 50 proc., kai sėkmės ir nesėkmės galimybės lygios. Darbuotojus, kuriems svarbus artimo bendravimo poreikis, labiausiai motyvuos galimybė dirbti komandoje, vadovo geranoriškumas ir palaikymas. Šie darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų dirbdami grupėje. O turintys aukštą valdžios poreikį darbuotojai dirbs efektyviau galėdami kontroliuoti kitus.

Nors ši teorija pakankamai gerai paaiškina darbuotojus motyvuojančius poreikius, tačiau nėra pakankamai informacijos, kad Lietuvos organizacijose būtų rengiamos motyvavimo sistemos pagal D. McClellando trijų poreikių kategorijų teoriją. Viena iš priežasčių yra ta, jog ši teorija nėra sulaukusi kritinės diskusijos, ir daug mažiau nagrinėjama mokslinėse ir metodinėse priemonėse, negu A. Maslow ar F. Herzberger motyvacijos teorijos. (Gražulis, 2012).

Apibendrinant galima pasakyti, kad visos turinio motyvavimo teorijos siekia išsiaiškinti, kodėl žmogus daro vienokius ar kitokius veiksmus, šiuo atveju, kodėl žmogus dirba. Šios grupės teorijos yra susijusios su žmogaus poreikiais ir jų tenkinimu. A. Maslow teigia, kad poreikiai yra išdėstyti tam tikra hierarchine tvarka, ir turi būti patenkinami palaipsniui. Tik patenkinus žemesnio lygio poreikius, iškyla aukštesnio lygio poreikiai. C. Alderferio ERG teorija kaip ir A. Maslow poreikių teorija turi hierarchinę struktūrą, tačiau skirtingai nei A. Maslow ji įvertina demotivacijos įtaką ir teigia, jog hierarchijos pakopomis galima judėti ne tik aukštyn, bet ir žemyn. F. Herzberg išskyrė dvi, žmogaus motyvacijai įtaka darančias, veiksmų grupes. Pirmą grupę išskirta autoriaus tai - darbui būtini higieniniai veiksniai, jie papildomai darbuotojų nemotyvuoja, tačiau higieninių veiksnių nebuvimas gali stipriai demotyvuoti. Antra grupė tai – motyvaciniai veiksniai, kurie leidžia didinti darbuotojų motyvaciją. D. McClelland atskleidė, kad žmogaus motyvacijai svarbiausi aukštesnio lygio poreikiai, nes daugumos žmonių pirminiai poreikiai yra dalinai patenkinti. Nors visos motyvacijos teorijos turi skirtumų, tačiau paveiksle (žr. 4 pav). matosi, kad visose teorijose išskiriama tam tikra poreikių hierarchija, o žemesnieji poreikiai atskiriami nuo aukštesniųjų poreikių. Taip pat reikia paminėti, kad žmogui vienu metu gali būti aktualūs kelių lygių poreikiai, tik bus skirtingas poreikių pasireiškimo stiprumas.



4 pav. Turinio motyvacijos teorijų palyginimas

Šaltinis: Cit. pagal Baxter R., *Generating value by motivating individuals* (2015)

Išanalizavus pagrindines turinio motyvacijos teorijas, galima padaryti išvadą, jog norint tinkamai motyvuoti darbuotojus vadovai privalo išsiaiškinti individualius darbuotojų poreikius. Ir taikyti diferencijuotas motyvacines priemones.

1.3. Pagrindinės proceso motyvacijos teorijos.

1.3.1. J. S. Adams teisingumo teorija

Kita motyvacinių teorijų grupė yra – proceso motyvacijos teorijos. Šiomis teorijomis aiškinama, kokie veiksniai lemia žmonių atkaklumą ir veiknumą darbe. Stengiamasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę t.y., kaip veikia motyvavimo procesas, kaip kinta keičiantis sąlygoms.

Darbuotojai nedirba vakuume, jie lygina save su kitais darbuotojais. Jie lygina tai, ką įdeda į konkrečią situaciją darbe ir tai, ką gauna už savo indelį, o vėliau lygina savo indelio ir atlygio santykį su kito darbuotojo indelio ir atlygio santykiu. Jei šis santykis yra lygus arba labai panašus, tada darbuotojas mano, jog egzistuoja teisingumas, kitu atveju darbuotojas mano, jog teisingumo nėra ir jam yra atlyginta per mažai arba per daug. Laikoma, kad pozityvaus neteisingumo (kai pirmojo indelio ir atlygio santykis yra didesnis negu antrojo) pojūtis žmogų motyvuoja, jis stengiasi sumažinti neteisingumo pojūtį koreguodamas savo veiksmus. Gaunantys didesnę atlygį darbuotojai, padidins savo produktyvumą, pagerins darbo kokybę ir taip padidins savo indelio dalį norėdami atstatyti teisingumą. Jeigu yra negatyvus neteisingumas (kai pirmojo indelio ir atlygio santykis yra mažesnis) darbuotojas gali pasirinkti vieną iš šių dalykų:

1. Darbuotojas gali iškreipti arba savo, arba kitų indelius ir atlygius.
2. Pakeisti savo indelius ir atlygius, kitokiu savo elgesiu.
3. Pasirinkti kitą darbuotoją palyginimui.
4. Kaip kraštutinę priemonę, gali pasirinkti išėjimą iš darbo (Robbins, 2003).

Vadovams labai sunku užtikrinti visapusišką teisingumą, nes kartais darbuotojai per gerai patys save vertina kitų darbuotojų atžvilgiu. Todėl aukščiausio lygio vadovai visada turi stengtis, kad jų sprendimai darbuotojams atrodytų teisingi. Susidarius situacijai, kai yra galimai neteisingas įvertinimas, vadovas privalo sugebėti paaiškinti, kodėl darbuotojo indelis įvertintas kitaip, negu jo kolegos.

Kaip ir kitos motyvacijos teorijos, teisingumo teorija taip pat turi trūkumų: neaišku kaip darbuotojai pasirenka kitą darbuotoją su kuriuo lygina save? Kaip įvardija indelius ir atlygius? Kaip jie suderina ir palygina savo indelius ir atlygius? Tačiau nepaisant šių trūkumų teisingumo teorijos negalima ignoruoti, būtina darbuotojus vertinti teisingai, išmatavus jų indelį į darbą. Nes neteisingai vertinami darbuotojai labai greitai tampa neefektyvūs ir galiausiai ieško kitos organizacijos, kur galėtų save realizuoti.

1.3.2. V. Vroom vilčių teorija

Psichologas V. Vroom 1964 metais suformavo vilčių teoriją. Pagal šią teoriją motyvavimas siejamas su trimis komponentais:

1. Viltys „darbo atlikimas – rezultatas“. Darbuotojai visada tikis tam tikrų savo elgesio rezultatų. Ir šie lūkesčiai nulemia jų sprendimą kaip pasielgti.
2. Valentingumas. Jis apima darbo patrauklumą, pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygį. Tai tarsi motyvuojanti jėga.
3. Viltys „pastangos – darbo atlikimas“. Tai žmogaus įsivaizduojamas rezultatas kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus (Robbins, 2003).

Šie trys komponentai gali būti suformuluojami kaip klausimai ir V. Vroom šiuos klausimus formuluoja taip: Jei aš padarysiu šį darbą koks bus rezultatas? Ar man verta stengtis dėl galimo rezultato? Kokios mano galimybės pasiekti šį rezultatą, ir kiek reiks įdėti pastangų? Jeigu darbuotojas mato naudą sau ir žino, kad bus paskatintas už pasiektus rezultatus, o atlygis bus lygiavertis pasiektam rezultatui jis bus motyvuotas ir mielai imsis iniciatyvos. Kaip teigia autorė Diana Lipinskienė (2012), norint padidinti konkretaus darbuotojo motyvaciją, būtina jam padėti suprasti, kad gerai atlikta užduotis yra instrumentas, leidžiantis tenkinti jo poreikius. Tačiau jei darbuotojas numano, kad su juo gali būti atsilyginta neadekvačiai, t.y. už sudėtingą darbą, kuris reikalauja ypatingų sugebėjimų bus mokamas nedidelis atlygis, darbuotojas bus linkęs nedaryti šios darbo arba jį daryti bet kaip. Aišku elgesys priklauso ir nuo rezultato pobūdžio, kai kurie rezultatai savaime gali motyvuoti individą pvz.: atlikus sudėtingą užduotį, arba įveikus naują iššūkį padidės savigarbos ir saviraiškos jausmas.

Proceso motyvacijos teorijos yra glaudžiai susijusios su žmonių elgesiu ir siekia paaiškinti, kaip jį pakeisti siekiant konkrečių rezultatų. Šiose teorijos svarbus vaidmuo tenka atsilyginimui už pasiektus rezultatus. Todėl labai svarbu išsiaiškinti kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas. Nes atsilyginti darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti jį dirbti dar efektyviau galima ne tik materialiniu atlygiu, yra ir kitų atsilyginimo būdų, kurie motyvuoja darbuotojus. Materialines ir nematerialines motyvavimo priemonės aptarsime kitame skyriuje. Apžvelgsime, kurios yra efektyvesnės, kurios turi ilgalaikį motyvacinį poveikį ir kodėl negalima vienodų motyvavimo priemonių taikyti visiems darbuotojams.

1.4. Darbuotojų motyvavimo priemonės

1.4.1. Motyvavimo priemonių raida

Darbuotojų motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje nagrinėjamos jau nuo XX a. pradžios (žr. 3 lentelę). Pastebima, jog keitėsi ne tik darbuotojų poreikiai, bet ir metodai, kuriuos darbdaviai naudojo siekdami motyvuoti darbuotojus. Galima teigti, jog darbuotojų poreikiai ir jiems patenkinti naudojamos motyvavimo priemonės kito pagal A. Maslow poreikių lygių hierarchiją, nuo

žemiausio lygio, tai yra fiziologinių poreikių iki aukščiausių lygių – tai saviraiškos bei potencialių galimybių realizavimo poreikių (Bučiūnienė, 1996).

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida nuo XX a. pradžios iki dabar

Laikotarpis	Vadybos koncepcijų autoriai	Darbuotojų poreikiai	Motyvavimo priemonės
Iki XX a. 4-ojo dešimtmečio	<ul style="list-style-type: none"> • M. Weber • H. Fayol • H. Ford • F.W. Taylor 	Fiziologiniai ir saugumo	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežta kontrolė ir nuobaudos, gera darbo organizacija, griežta reglamentacija.
XX a. 4-asis - 6-asis dešimtmečiai	<ul style="list-style-type: none"> • K. Levin • F. Herzberg • D. McGregor • A. Maslow • C. Bernard • E. Mayo 	Priklausymo ir pagarbos	Bendri susirinkimai bei šventės, teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas, asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių pasiekimų vertinimas, kontrolės sumažinimas.
XX a. 7-asis - 8-asis dešimtmečiai	<ul style="list-style-type: none"> • F. Skinner • E. Locke • P. Drucker • L. Porter. • E. Lawler • V. Vroom • J. S. Adams 	Saviraiškos	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas, supažindinimas su organizacijos tikslais, individualių tikslų nustatymas.
Nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio	<ul style="list-style-type: none"> • W. Ouchi • R. Wotermen • T. Peters 	Potencialių savo galimybių realizavimo (gyvenimo tikslų įgyvendinimo)	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, karjera, kliento kultas, kokybės filosofija, kvalifikacijos kėlimas, įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas.

Šaltinis: Cit. pagal Bučiūnienė I., *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga* (1996)

1.4.2. Šiuolaikinės darbuotojų motyvavimo priemonės ir jų klasifikavimas

Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės klasifikuojamos įvairiai į: ekonomines (materialines), organizacines (administracines, teises) bei sociopsichologines (Zakarevičius, 2003),

tiesiogines ir netiesiogines (Stankevičienė, Lobanova, 2006), finansines ir nefinansines (Šavareikienė, 2008), materialines ir nematerialines (Korsakienė, 2011), išorines (finansines, nefinansines) ir vidines (Baršauskienė, 2011).

Išorinės motyvavimo priemonės apima tiek pinigines motyvavimo priemones – tai darbo užmokestis, premijos, pelno dalis ir kt., tiek nepiniginės motyvavimo priemonės – tai dovanos, kelialapiai poilsiui ir t.t. (žr. 4 lentelę). Visa tai yra susiję su papildomais finansiniais kaštais organizacijai, todėl išorinės motyvavimo priemonės neretai laikomos pakankamai brangiomis. Dėl šios priežasties organizacijoms yra patrauklesnės vidinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Psichologinės, arba kitaip - vidinės motyvavimo priemonės, pinigine verte dažniausiai nėra išreiškiamos, tačiau turi psichologinį poveikį. Tokiu atveju darbuotojus motyvuoti gali darbo įvertinimas, sprendimų priėmimo laisvė, pasitikėjimas ir t.t. (Marcinkevičiūtė, 2005). Taigi, naudojant šias motyvavimo priemones darbuotojai negauna jokio apčiuopiamo apdovanojimo, tačiau jie jaučiasi gerbiami, vertinami, pripažįstamas jų asmeninis indėlis prie gaminamo produkto ar paslaugos.

Kita vertus, remiantis A. Maslow poreikių lygių hierarchija, pirminiai žmonių poreikiai yra fiziologiniai. Pats pagrindinis motyvas dėl ko žmogus pradeda dirbti - tai atlyginimas. Gaunamas atlyginimas turi leisti žmogui pakankamai patenkinti fiziologinius poreikius, tokius kaip maistas, būstas, nes tik tokiu atveju pradės ryškėti aukštesnio lygio poreikiai tokie kaip pagarba, pripažinimas, savirealizacija. Tai reiškia, jog siekiant motyvuoti darbuotojus turėtų būti taikomos, tiek išorinės, tiek vidinės darbuotojų motyvavimo priemonės (Lipinskienė, 2012).

4 lentelė. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės (išorinės) motyvavimo priemonės		Psichologinės (vidinės) motyvavimo priemonės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis, kompiuteris, telefono įrenginys.	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimų laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos kėlimo kursai, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.

Šaltinis: Cit. pagal Marcinkevičiūtė L., *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai* (2005)

Iš esmės labai panašią motyvavimų priemonių klasifikaciją siūlo ir Povilas Zakarevičius (2003). Autorius motyvavimo priemones skirsto į: ekonomines (materialines), organizacines (administracines, teisinės) ir sociopsichologines. Ekonomines (materialines) priemones apima jau anksčiau minėtos išorinės motyvavimo priemonės, ir yra skirstomos į pinigines ir nepiniginės skatinimo priemones (žr. 5 lentelę), o sociopsichologinės motyvavimo priemonės apima vidines motyvavimo priemones. Kita vertus, vidinė ir išorinė motyvavimo priemonių klasifikacija, kitaip nei P. Zakarevičiaus (2003) pateikiama motyvavimo priemonių klasifikacija, atsiriboja nuo organizacinių darbuotojų skatinimo būdų. Organizacinių (administracinių, teisinių) motyvavimo priemonių poveikį galima aiškinti tuo, kad darbuotojai visada dirba efektyviau, kai užduotys jiems yra tiksliai suformuluojamos, jie gerai žino savo teises, pareigas bei atsakomybes. Tai reiškia, jog tikslus funkcijų pasidalijimas, vykdomos veiklos reglamentavimas, tvarkos bei drausmės palaikymas užtikrina geresnę organizacijos darbuotojų darbą. Kita vertus, pernelyg griežtas veiklos reglamentavimas slopina darbuotojų iniciatyvas, varžo jų galimybes dalyvauti sprendimų priėmime, todėl organizacinės (administracinės, teisinės) skatinimo priemonės turi būti gerai subalansuotos (Zakarevičius, 2003).

5 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Ekonominiai (materialiniai) darbuotojų skatinimo būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) darbuotojų skatinimo būdai	Sociopsichologiniai darbuotojų skatinimo būdai
<i>Piniginiai</i>	<i>Nepiniginiai</i>	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybės), tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas, optimalus darbų koordinavimas, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas.	Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, laisvas darbo grafikas, demokratiškas valdymas, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės.
Darbo užmokestis, premijos nuo organizacijos pelno, šventinės premijos, transporto išlaidos paskolos be palūkanų, reprezentacinės išlaidos.	Nemokamas maitinimas, tarnybinė mašina, vertingos dovanos, kelialapiai poilsui, nemokami laisvalaikio renginiai.		

Šaltinis: Cit. pagal Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės* (2003)

Renatos Korsakienės (2011) teigimu, mokslinėje literatūroje neretai išskiriama daugybė motyvavimo priemonių rūšių: socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės ir kt. Tačiau autorės teigimu, tokia klasifikacija yra pakankamai paini, o kai kurias priemones neretai galima priskirti ne vienai motyvavimo priemonių grupei, todėl siūloma darbuotojų motyvavimo priemones suskirstyti į dvi pagrindines grupes – tai materialines ir psichologines motyvavimo priemones.

Apie tai, jog materialinis atlygis gali būti piniginis, ir nepiniginis, jau buvo kalbėta ankščiau. Piniginis atlygis gali būti mokamas dviem būdais – tai vienetine arba laikine darbo užmokesčio mokėjimo sistema (Korsakienė, 2011). Tai reiškia, darbininkams, kurių darbo efektyvumas yra išmatuojamas pagamintos produkcijos kiekybiniais matais (vienetais, kilogramais, metrais ir t.t.) dažniausiai mokamas vienetinis darbo užmokestis (tačiau norint taikyti vienetinį darbo užmokestį reikia atsižvelgti į tai, kad pagamintos produkcijos kokybė turi būti lengvai patikrinama, kitu atveju darbuotojai norėdami daugiau uždirbti, gali orientuotis tik į kiekybę, kokybinius rodiklius palikdami nuošalyje). Darbui, kurio atlikimui yra itin svarbi kokybė arba nėra galimybės išmatuoti atlikto darbo vienetine išraiška, taikoma laikinė užmokesčio mokėjimo sistema. Šios sistemos esminiu trūkumu laikomas priklausomybės nebuvimas tarp darbuotojų darbo rezultatų ir atlyginimo, darbuotojai neskatinami dirbti našiai. Dėl šios priežasties yra kuriamos mišrios darbo apmokėjimo sistemos, kai darbo užmokestis susideda iš trejų dėmenų – tai bazinės dalies, kintamos dalies ir premijos. Bazinė darbo užmokesčio dalis, pagal A. Maslow poreikių lygių hierarchiją, garantuoja darbuotojo bei jo šeimos fiziologinių, saugumo, bendravimo poreikių patenkinimą. Pagal F. Herzberg ši dalis beveik neturi skatinamojo poveikio reikšmės, tai tik higieninis veiksnys, kurio buvimas duoda pagrindą atsirasti darbuotojų motyvaciją skatinantiems poreikiams. Kitaip nei bazinė dalis, kintama darbo užmokesčio dalis gali turėti skatinamąjį poveikį. Šios priemokos yra mokamos už darbo stažą, kvalifikacinį lygį, ir kt. Kitas svarbus mišraus darbo užmokesčio dėmuo – tai premijos už ypatingus veiklos rezultatus, tai skatina darbuotojus stengtis dirbti geriau už kitus, konkuruoti tarpusavyje (Zakarevičius, 2003). Taigi, galime teigti, jog esant mišriai darbo užmokesčio mokėjimo sistemai dalis organizacijos fiksuotų kaštų yra paverčiami kintamais, tai reiškia pablogėjus darbuotojų veiklos rezultatams, sumažėja ir organizacijos išlaidos. Kaip teigia. R. Korsakienė (2011), mišri darbo užmokesčio mokėjimo sistema yra vienas dažniausiai taikomų atlygio už darbą būdų, kuris padidina ne tik darbuotojų darbo našumą, bet ir organizacijos veiklos sėkmę. Nepaisant to, autorė taip pat pažymi, jog priedai už individualius darbo rezultatus skatina individualų darbą, o įmonės pastaruoju metu vis labiau orientuojasi į komandinio darbo organizavimą. Dėl šios priežasties, organizacija, siekianti skatinti komandinį darbą, gali taikyti komandų ar grupių skatinimo planą ir taip susieti komandos ar grupės rezultatus su organizacijos tikslais. Kitas mišrios mokėjimo sistemos trūkumas yra tas, jog gali būti neobjektyviai įvertintas priedų ar premijų pagrįstumas, jie gali būti išmokami neteisingai. Darbuotojas gavęs mažesnę priedą negu tikėjosi, gali jaustis neteisingai įvertintas ir prarasti motyvaciją, todėl, siekiant pašalinti šiuos trūkumus, reikėtų su darbuotojais iš anksto suderinti priedų mokėjimo tvarką, sutarti už kokių užduočių atlikimą bus mokami priedai ir koks bus jų dydis jas įgyvendinus pilnai ar iš dalies. Be visų aukščiau išskiriamų mišrios darbo užmokesčio mokėjimo sistemos trūkumų, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kiek piniginės motyvavimo priemonės yra efektyvios siekiant skatinti darbuotojus. Visų pirmą daugumos įmonių finansiniai resursai nėra

begaliniai, kad visus darbuotojus skatinti tik pinigėmis priemonėmis. Antra po tam tikro laiko pinigai darbuotojo gali nemotyvuoti, o ilgai nekintantis darbo užmokestis, nors jis ir yra pakankamai didelis, gali netgi demotyvuoti gerus darbuotojus. Taip pat yra ir kitų priežasčių, kodėl pinigai pradeda nemotyvuoti darbuotojų Killen K. (1991) nustatė keletą jų: 1) ne visi darbuotojai turi pakankamas intelektualines ar fizines savybes nustatytoms normoms pasiekti arba viršyti jas; 2) kai kurie darbuotojai atsisako daugiau dirbti, kad galėtų išlaikyti geresnius socialinius psichologinius kontaktus su savo artima aplinka; 3) yra nemažai darbuotojų, kurių poreikių lygis žemas; 4) žemas materialinio skatinimo lygis susiformuoja dėl to, kad darbuotojai nepasitiki administracija (Šavareikienė, 2008). Dėl šių ir kitų priežasčių, šalia piniginių motyvavimo priemonių atsiranda ir nematerialinės motyvavimo priemonės.

V. Gražulis (2005) pažymi, jog daugelis Lietuvos organizacijų skiria per didelį dėmesį ekonominėms motyvavimo priemonėms ir nepagrįstai pamiršta kitas galimas darbuotojų motyvavimo priemones. Kaip teigia, R. Korsakienė (2011) pinigines motyvavimo priemones darbuotojus skatina tik tol, kol nėra pakankamai patenkinti organizacijos darbuotojų fiziologiniai ir saugumo poreikiai, o tuos, kurie turi pakankamai lėšų pinigai skatina vis mažiau, nes vis svarbesni tampa kiti – psichologiniai motyvatoriai. Psichologinio motyvavimo priemonės dar gali būti skirstomos į asmenines, ir viešas. Asmeninės darbuotojų skatinimo priemonės yra tokios kaip asmeninė pagarba darbuotojui ar pietūs su organizacijos vadovu. Viešos – tai padėka darbuotojui bendradarbių akivaizdoje ir t.t. Taip pat išskiriamos ir sukauptinės motyvavimo priemonės, kai darbuotojai motyvuojami pagal darbo stažą bei efektingas darbuotojų motyvavimo priemones, kai darbuotojai skatinami už konkrečius darbo rezultatus ar nuopelnus (Korsakienė, 2011). Kita vertus, kaip teigia D. Lipinskienė (2012), visiškų nematerialinių motyvavimo priemonių praktiškai nėra. Pavyzdžiui, net ir geriausio mėnesio darbuotojo nuotraukos pakabinimas garbės lentoje reikalauja investicijų: reikia pakabinti garbės lentą, kiekvieną kartą spausdinti darbuotojų nuotraukas, taip pat turi būti darbuotojas, kuris nuolat prižiūrėtų šią garbės lentą. Organizacija, kuri siekia darbuotojus skatinti kurdama bei palaikydama geras darbo sąlygas taip pat turės investuoti nemažai pinigų (tobulinant darbo vietą, įrengiant gerą oro kondicionavimo sistemą, pritaikant darbo vietą pagal individualius darbuotojų poreikius, sudarant lanksčius darbo grafikus ar sutrumpinant darbo savaitę).

Danguolė Šavareikienė (2008), (Mišurova, Kuteleva, 2004) teigia, jog ankščiau aptarta motyvacijos būdų klasifikacija į materialias motyvavimo priemones ir psichologinį darbuotojų skatinimą, nepilnai atspindi ryšį su organizacijos finansais, todėl motyvavimo priemonės turėtų būti klasifikuojamos į finansines ir nefinansines. Išskiriamos trys nefinansinio motyvavimo formos:

1. Atskiros asmenybės viešas pripažinimas, kuris yra įgyvendinamas pasitelkus tokias priemones kaip: viešas nuopelnų pripažinimas, kabineto vietas ir dydis, vieta automobilių stovėjimo aikštelėje, specialios užduotys ir kt.

2. Grupės veiklos viešas pripažinimas, kuris yra gali būti įgyvendinamas šiomis priemonėmis: dovanomis visiems grupės nariams, pietumis su aukščiausio lygio vadovais, grupės nuotrauka su pavardėmis ir kt.
3. Tiesioginio viršininko asmeninis pripažinimas, kuris yra išreiškiamas: vadovo dėmesiu ar padėka, sveikinimais įvairiomis progomis ir kt.

Pažymima, jog nepiniginės motyvavimo priemonės turėtų būti parenkamos atsižvelgiant į organizacijos tipą, dydį, personalo charakteristikas.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingas motyvavimo priemonių klasifikacijas, tačiau iš esmės visos jos apima dvi pagrindines priemonių grupes – tai materialias ir nematerialias darbuotojų skatinimo priemones. Akcentuojant nematerialinių motyvavimo priemonių svarbą neatmetamas ir materialinių priemonių būtinumas, taip pabrėžiant, jog siekiant motyvuoti darbuotojus turi būti kuriama kompleksinė darbuotojų motyvavimo sistema.

Toliau pateikiamos kelios nematerialinės skatinimo priemonės, kurias reikėtų taikyti kartu su materialinėmis skatinimo priemonėmis:

1) **Karjeros ir tobulėjimo galimybės** tai viena iš pagrindinių motyvavimo priemonių tų darbuotojų, kurių žemesniųjų lygių poreikiai yra patenkinti iki pakankamo lygio, O išryškėjantys poreikiai yra tobulėjimas ir savo potencialo realizavimas (Lipinskienė, 2012) Tačiau neretai, norint darbuotojui suteikti galimybę patenkinti šį savirealizacijos poreikį susiduriama su paaukštinimo ribotumo problema, kadangi organizacijoje trūksta vietų ten „aukštai“. Tokiu atveju klasikinis karjeros veiksmas (kilimas hierarchijos laiptais, darbuotoją perkeliant į aukštesnes pareigas), gali būti pakeistas horizontalios karjeros siekimo galimybe, judant ne „aukštyn“ , o judant į „priekį“. Taip suteikiant darbuotojui galimybę savo turimą patirtį pritaikyti kitoje darbo vietoje, pakeisti darbo pobūdį, prisiimti didesnę atsakomybę, mokytis ir tobulėti esamoje darbo vietoje.

2) **Įdomus darbo turinys** – tai dar viena motyvavimo priemonė galinti padėti išlaikyti darbuotojų produktyvumą bei norą likti organizacijoje. Kai darbo pobūdis bei kasdienio darbo elementai nebeteikia galimybės tobulėti, siekti ateities perspektyvų ar pasitenkinimo darbu, organizacijos susiduria su gero darbuotojo praradimo grėsme. Šiai problemai spręsti, pasak D. Lipinskienės (2012) taikytinas darbo praturtinimas. Darbo praturtinimas leidžia darbuotojui tobulėti, realizuoti netradicinius sprendimus bei suteikia galimybę pasireikšti darbuotojo iniciatyvai, kūrybiškumui. Darbo praturtinimas atliekamas dviem keliais: 1) keičiamas darbo turinys arba 2) keičiamas darbo procesas.

3) **Palankus klimatas** organizacijoje darbuotojams leidžia jaustis gerai, saugiai ir komfortabiliai. Jei darbuotojas yra patenkintas tarpusavio santykiais su kolegomis, jaučia vadovo palaikymą tai tokį moralinį atlygį darbuotojas vertina labiau nei materialų atlygį. Todėl šiai motyvavimo priemonei vadovai turi skirti ypatingą dėmesį (Lipinskienė, 2012).

4) **Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo** – ši nematerialinė motyvavimo priemonė suteikia darbuotojui didesnių įgaliojimų, stiprina prisirišimo prie organizacijos jausmą. Darbuotojas, kuris gali dalyvauti sprendimų priėmimo visada bus motyvuotas pasiekti užsibrėžtų tikslų, nes jis sprendimus pripažins tinkamais ir jausis atsakingas už jų realizavimą (Lipinskienė, 2012).

Tačiau pasirinktų priemonių poveikį lemia organizacijos vidaus tvarkos specifika, asmeninės darbuotojų savybės, mikroklimatas tarp darbuotojų, darbo pobūdis, darbuotojų materialinė padėtis ir kt. (Korsakienė, 2011).

2.UAB „ARIMEX“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriama lietuviško kapitalo verslo įmonė UAB „Arimex“. Įmonė daugiau kaip 20 metų užsiima riešutų, džiovintų vaisių bei valgomųjų sėklų apdirbimu, fasavimu, importu ir eksportu.

Tyrimo teorinis pagrindimas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie darbuotojų motyvacijai įtaką darančius veiksnius toliau bus atliekamas empirinis tyrimas. Tyrimu bus identifikuoti įmonės UAB „Arimex“ darbuotojų poreikiai, darbuotojų poreikių lygių hierarchija ir poreikių patenkinimo svarba. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip išsidėstę įmonės darbuotojų poreikių lygiai ir kiek atitinka A. Maslow suformuluotas poreikių hierarchijos teorijos idėjas. Taip pat tyrimu tikrinama ar įmonės darbuotojus motyvuotų aukštesniųjų poreikių lygių tenkinimas, pakankamai nepatenkinus žemesnio lygmens poreikių. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog darbuotojams aktualius poreikius lemia ne tik įmonės veiklos specifika, individualios darbuotojų charakteristikos, bet ir esama socialinė, ekonominė bei politinė situacija. Todėl šis tyrimas gali būti naudingas motyvacinių sistemų tyrimuose, taip pat kuriant šiuolaikines motyvacines sistemas ir jas pritaikant panašaus tipo organizacijose.

Tyrimo objektas - darbuotojų skatinimo sistema įmonėje UAB „Arimex“.

Tyrimo tikslai:

1. Surinkti ir išanalizuoti duomenis, kaip įmonėje UAB „Arimex“ išsidėstę tiriamųjų poreikių lygiai.
2. Išanalizuoti skatinimo sistemos plėtros galimybes atsižvelgiant į įmonės UAB „Arimex“ darbuotojams aktualius poreikius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti įmonės UAB „Arimex“ darbuotojų poreikių lygių išsidėstymą.
2. Identifikuoti įmonės veiksnius, labiausiai motyvuojančius įmonės UAB „Arimex“ darbuotojus.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti įmonei rekomendacijas, kokių poreikių pakankamas patenkinimas labiau motyvuotų darbuotojus.

Hipotezės:

1. Organizacijos darbuotojų poreikiai išsidėsto pagal A. Maslow pateiktą penkių poreikių lygių hierarchiją.
2. Organizacijos darbuotojus mažiau motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai, pakankamai nepatenkinus žemesnio lygio poreikių.

Tyrimo metodai:

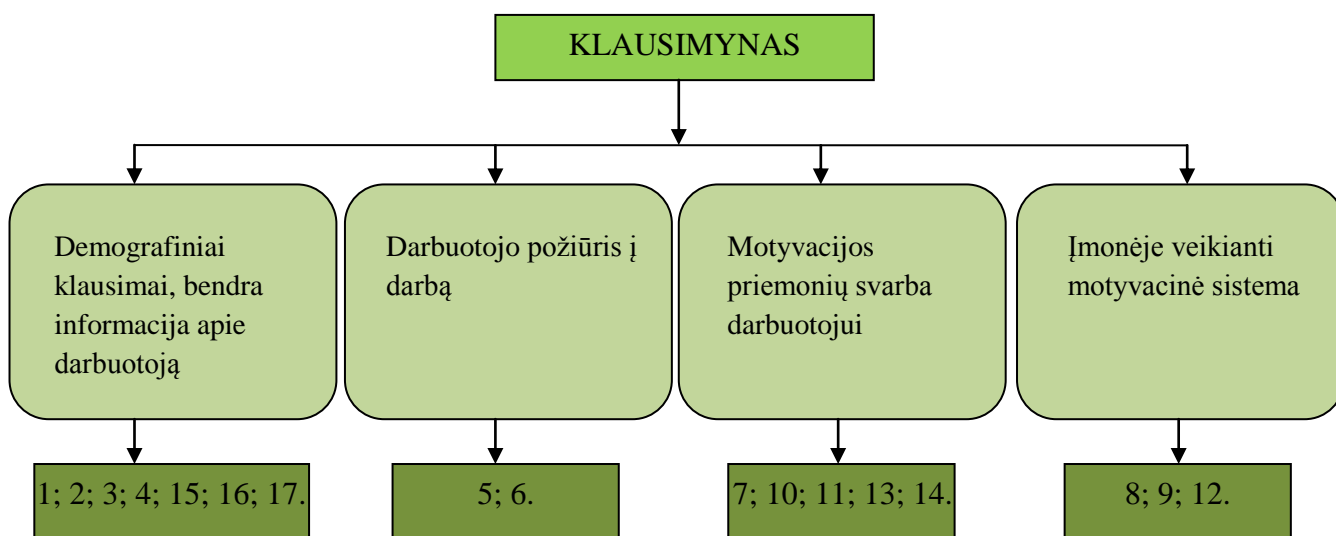
1. Įmonės UAB „Arimex“ darbuotojų anketinė apklausa.
2. Statistinė anketos duomenų analizė naudojant IBM SPSS Statistics 19.

Metodų pagrindimas:

Tyrimo metodas, naudojamas keliamai problemai spręsti: anketinė apklausa, kuri sudaryta remiantis magistro baigiamojo darbo teorine dalimi.

Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa pasirinktas dėl to, kad jis apima dedukcinį ryšį tarp teorijos ir tyrimo, kai akcentas yra teorijos testavimas. Kaip teigia Kęstutis Kardelis (2007), anketinė apklausa yra vienas labiausiai paplitusių tyrimo metodų, kadangi šis metodas reikalauja mažiausių finansinių bei laiko sąnaudų. Galima išdalinti ir surinkti didelį anketų skaičių, laikas naudojamas efektyviai lyginant su interviu, respondentai anketą gali užpildyti pagal savo tempą, rezultatai gaunami palyginti greitai, juos galima tarpusavyje lyginti bei interpretuoti. Vienas iš svarbiausių anketinės apklausos privalumų – galima išlaikyti respondento konfidencialumą bei anonimiškumą ir taip gauti atvirus atsakymus į pateiktus klausimus.

Anketinė apklausa darbuotojų motyvacijos lygiui nustatyti sudaryta iš 17 klausimų. Klausimai sudaryti taip, kad būtų lengvai apdorojami duomenys ir padėtų atskleisti tiriamą problemą.



5 pav. Anketos klausimų struktūra

Anketos klausimai suskirstyti į blokus, kurie leidžia nustatyti įmonėje veikiančios motyvacinės sistemos efektyvumą, taip pat darbuotojams aktualius poreikius, darbuotojus motyvuojančius veiksnius, jų įtaką motyvacijai. Pateikiama keletas klausimų apie respondentą, apie respondento požiūrį į darbą bei veiksnius, lemiančius darbovietės pasirinkimą.

Klausimų blokai. Pirmuoju klausimų bloku (klausimų nr. 1; 2; 3; 4; 15; 16; 17.) siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius rodiklius. Darbuotojai nurodo savo amžių, lytį, išsilavinimą, atlyginimą. Taip pat jų prašoma nurodyti, kiek laiko dirba įmonėje bei kokiam padalinii priklauso.

Antruoju klausimų bloku: *darbuotojo požiūris į darbą* siekiama išsiaiškinti tiriamųjų nuomonę, kas jiems yra darbas ir kokie veiksniai turi didžiausią įtaką renkantis darbą. Šie klausimai, netiesiogiai padeda atskleisti, kokių poreikių tenkinimas yra svarbus įmonės darbuotojams.

6 lentelė. Antrojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

Teiginys	Klausimu siekiama išsiaiškinti
Darbuotojo požiūris į darbą	
Darbas man yra (kl. nr. 5)	Klausimu siekiama išsiaiškinti kas darbuotojui yra darbas
Jums svarbiausi veiksniai darantys įtaką renkantis darbą (kl. nr. 6)	Klausimu siekiama, kad darbuotojas išrikiuotų pagal svarbą veiksnius, kurie turi įtakos renkantis darbovietę, šie veiksniai netiesiogiai išskiria darbuotojams aktualius poreikius.
	Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 10 psl.

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Trečiuoju klausimų bloku: *motyvacijos priemonių svarba darbuotojui* siekiama iširti motyvacijos įtaką įmonės darbuotojų darbo rezultatams, išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus. Taip pat bus bandoma patikrinti ar įmonės UAB „ArimeX“ darbuotojų poreikių lygiai yra išsidėstę taip, kaip prieš kelis dešimtmečius pateiktoje A. Maslow poreikių lygių hierarchijoje. Paskutiniuoju bloko klausimu bus identifikuota, ar įmonės darbuotojus gali motyvuoti aukštesniojo lygmens poreikiai, pakankamai nepatenkinus žemesniųjų.

7 lentelė. Trečiojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

Teiginys	Klausimu siekiama išsiaiškinti
Motyvacijos priemonių svarba darbuotojui	
Kai jaučiatės motyvuojamas, ar tai turi įtakos jūsų darbo rezultatams? (kl. nr. 7)	Motyvacijos teorijos autorių teigimu motyvacija yra svarbus veiksnys siekiant aukštų darbo rezultatų. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojams gerų darbo rezultatų siekimas taip pat susijęs su motyvacija
	Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 10, 11 psl.

Motyvavimo priemonių bloke pažymėkite iki 3 Jums svarbiausių motyvavimo priemonių (kl. nr. 10).	A. Maslow penkių poreikių lygių hierarchijos teorijoje teigia, kad žmogui aktualūs poreikiai yra suskirstyti į penkis lygius.
Sunumeruokite motyvavimo priemonių blokus pagal Jūsų motyvacijai daromo poveikio stiprumą (kl. nr. 11).	Klausimu prašoma respondentų iš kiekvieno motyvavimo priemonių bloko pasirinkti jį labiausiai motyvuojančias priemones bei išdėstyti motyvavimo priemonių blokus respondentui aktualia tvarka. Taip siekiama patikrinti ar įmonės darbuotojams aktualūs poreikiai išsidėsto kaip A. Maslow pateiktoje poreikių lygių hierarchijoje.
Išskirkite 7 stipraus ir 7 silpnės poveikio motyvavimo priemones (kl. nr. 13)	Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 12, 13 psl. A. Maslow (2006) kaip ir dauguma autorių teigia, kad visiems darbuotojams yra aktualūs skirtingų poreikių tenkinimas. Tačiau kiekvienam darbuotojui sudėtinga sukurti atskirą motyvacinę sistemą, todėl klausimu bandoma išsiaiškinti bendras stipraus bei silpno motyvacinio poveikio priemones.
Ar būtumėte labiau motyvuotas tenkinant aukštesnio lygio poreikius, pakankamai nepatenkinus žemesnio lygio poreikių? (kl. nr. 14)	Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 15 psl. Daugumai žmonių, kad motyvaciją didintų aukštesnio lygio poreikiai, būtina pakankamai patenkinti žemesnio lygio poreikius, taip savo pateiktoje teorijoje teigia A. Maslow. Klausime pateikiamas teiginys kai darbuotojui siūloma patenkinti aukštesnio lygio poreikį, atsisakant žemesnio lygmens poreikio patenkinimo. Respondentas teiginį gali įvertinti nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.
	Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 13, 14 psl.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ketvirtuoju klausimų bloku: *įmonėje veikianči motyvacinė sistema*, respondentų klausama, ar jų manymų įmonėje veikia motyvacinė sistema, ar ji veikia aiškiai ir suprantamai. Tai pat respondentų klausama, ar žinodami, kad įmonėje veikia motyvacinė sistema jie jaučiasi motyvuojami bei prašoma įvertinti teiginius, kurie leidžia analizuoti įmonėje veikiančią motyvavimo sistemą. Be to bus įvertintas skalių nuoseklumas naudojant Cronbacho alfa koeficientą. Šis koeficientas įvertina ar visi skalės klausimai pakankamai susiję, ar respondentai atsakinėdami į šios skalės klausimus visi vertino tą patį dalyką. Rekomenduotina Cronbach alfa reikšmė turi būti didesnė už 0,6 (Norušis, 2005, cit. Pagal. Pūkėnas, 2009).

8 lentelė. Ketvirtojo klausimų bloko teiginių skirstymas ir teorinis pagrindimas

Teiginys	Klausimu siekiama išsiaiškinti
Įmonėje veikianči motyvacinė sistema	
Ar įmonėje veikia motyvacinė sistema? (kl. nr. 8)	Klausimais siekiama nustatyti ar darbuotojų nuomone įmonėje veikia motyvacinė sistema ir ar darbuotojas jaučiasi motyvuojamas
Ar savo darbovietėje jaučiatės motyvuojamas? (kl. nr. 9)	
Ar sutinkate su sekančiais teiginiais (kl. nr. 12)	Visi klausime esantys teiginiai priskiriami A. Maslow išskirtiems penkiems poreikių lygiams: fiziologiniams, saugumo, socialiniams, pagarbos ir savirealizacijos. Klausimas suformuluotas remiantis teorinės dalies 12, 13 psl.
Fiziologiniai poreikiai	
1. Mane tenkina mano atlyginimas. 2. Mane tenkina poilsio ir pietų pertraukų laikas.	Naudojant Likerto skalę su atsakymų variantais nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ siekiama išsiaiškinti ar įmonės darbuotojų fiziologiniai poreikiai yra pakankamai patenkinti. Naudotų teiginių patikimumui patikrinti buvo apskaičiuojamas <i>Cronbach α</i> koeficientas sujungiant šiuos fiziologinių poreikių tenkinimui priskiriamus teiginius. Gautas <i>Cronbach α</i> koeficientas yra 0,602, kuris leidžia teigti, kad teiginių blokas yra patikimas.
Saugumo poreikiai	
1. Galiu pasitikėti savo tiesioginiu vadovu. 2. Mano vadovas manimi rūpinasi ne tik kaip darbuotoju, bet ir kaip žmogumi. 3. Turiu visas reikalingas darbo priemones. 4. Gerai žinau kaip turio atlikti savo darbą.	Šiuo teiginių bloku siekiama išsiaiškinti, ar užtikrinamos sąlygos įmonės darbuotojų saugumo poreikiams tenkinti. Tikrinant saugumo poreikiams priskiriamus teiginius gautas <i>Cronbach α</i> koeficientas yra 0,735, tai rodo, kad skalė yra patikima.
Socialiniai poreikiai	
1. Galiu pasitikėti savo kolegomis. 2. Su kolegomis galiu dirbti	Šie teiginiai leidžia įvertinti organizacijos darbuotojų tarpusavio santykius ir taip nustatyti, ar trečiasis A. Maslow

atsakingai ir kokybiškai.	išskirtas poreikių lygmuo yra pakankamai patenkintas. Teiginių bloko <i>Cronbach α</i> koeficientas yra 0,634, taigi skalė yra tinkama.
Pagarbos poreikiai	
1. Mano teikiami pasiūlymai svarstomi įmonės mastu. 2. Per pastarąjį mėnesį buvau pripažintas arba pagirtas. 3. Mano nuomonė yra vertinama. 4. Mano atliekamas darbas yra svarbus organizacijai. 5. Už pasiektus rezultatus esu skatinamas materialiai. 6. Galiu dalyvauti sprendimų priėmime.	Siekama išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojai jaučiasi gerbiami, ar atsižvelgiama į jų nuomonę ir vertinamas jų indėlis į organizacijos pasiektus rezultatus. Pagarbos poreikių tenkinimui priskiriamų poreikių <i>Cronbach α</i> koeficientas yra 0,733, tai rodo, jog teiginių blokas yra patikimas.
Savirealizacijos poreikiai	
1. Per pastaruosius metus man buvo suteikta galimybė tobulėti. 2. Norėčiau uždirbti daugiau prisiimdamas didesnę atsakomybę. 3. Stengiuosi visas užduotis atlikti savo jėgomis.	Teiginiai leidžia išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojams buvo suteiktos galimybės pasiekti aukščiausią A. Maslow išskiriamo poreikių lygmens pakankamą patenkinimą, panaudojant savo turimus įgūdžius ir žinias. Šių teiginių <i>Cronbach α</i> koeficientas yra 0,613, tai reiškia, kad savirealizacijos poreikiams priskiriamų teiginių patikimumas yra pakankamas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Respondentas pildydamas anketą turi X pažymėti jam priimtinausią vieną arba kelis atsakymo variantus, jeigu klausime nenurodyta kitaip. Tyrimo duomenys grupuojami pagal tris matavimo skalių tipus:

1. *Nominali skalė*. Ji taikoma siekiant nustatyti respondento demografinius rodiklius, pvz.: lytį, išsilavinimą ir kitus kokybinius rodiklius. Taip pat nominali skalė tyrime naudojama nustatant darbuotojo požiūrį į darbą, motyvacijos pojūtį bei poveikį darbuotojo darbo kokybei.
2. Siekiant išsiaiškinti kuo tikslesnes darbuotojus motyvuojančias priemones ir jų svarbą buvo naudojama dvi *ranginės Likerto skalės*, su atsakymų variantais: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“.

3. Taip pat tyrime naudojama *intervalinė skalė*, kuri padeda išmatuoti ir palyginti respondentų atsakymus, turinčius skaitines reikšmes. Šioje anketoje lyginamas darbo stažas, atlyginimas bei respondentų amžius (Kardelis, 2007).

Tyrimo imtis. Įmonėje dirba 83 darbuotojai: administracijoje dirba 16 darbuotojų, o likę 67 priklauso gamybos, sandėlio, apskaitos bei kokybės padaliniams. Tam, kad imtis būtų reprezentatyvi, apskaičiuojamas reikalingas apklausti respondentų skaičius. Naudojama V. I. Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia n – imties dydis, x – paklaidos dydis (5%), N – tiriamosios visumos dydis.

$$69 = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{83}}$$

Pasak K. Kardelio (2007) moksliniame darbe pasikliaujama 95 proc. patikimumu, todėl formulėje naudojant 5 proc. paklaidą paskaičiuota, kad imtį turi sudaryti ne mažiau kaip 69 įmonės darbuotojai. Į anketos klausimus atsakė 73 respondentai, todėl galima teigti, kad imtis yra reprezentatyvi.

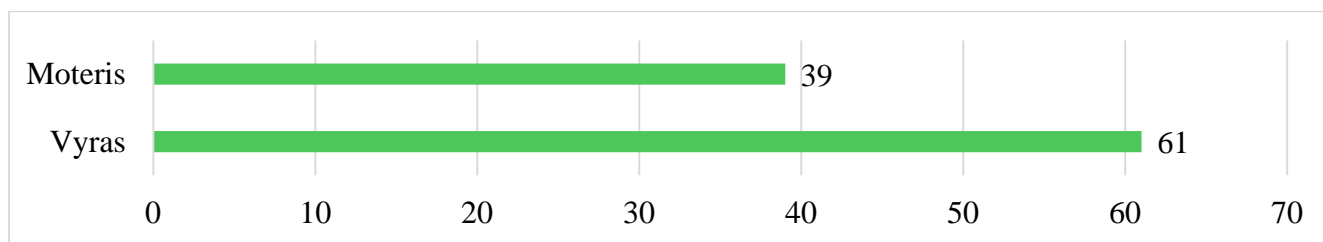
Tyrimas buvo atliktas remiantis aktualiais moraliniais tyrimo reikalavimais. Stengiantis išlaikyti pusiausvyrą tarp tyrėjo noro gauti kuo daugiau teisingos informacijos ir respondento asmens saugos (Kardelis, 2007). Prieš pradėdant tyrimą, buvo gautas leidimas iš įmonės UAB „Arimex“ vadovo. Respondentams buvo pateikta išsami informacija apie tyrimo problematiką, tikslą bei praktinį pritaikymą organizacijoje. Taip pat buvo gautas tiriamųjų sutikimas dalyvauti apklausoje ir jų pateiktus duomenis panaudoti moksliniais tikslais. Gavus darbuotojų sutikimą dalyvauti apklausoje, jiems buvo pateiktos anketos ir paaiškintos pildymo instrukcijos. Tyrimas atliktas 2016 m. kovo mėnesį.

Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimui pasirinkta kompiuterinė duomenų apdorojimo programa IBM SPSS Statistics 19.

3.UAB „ARIMEX“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

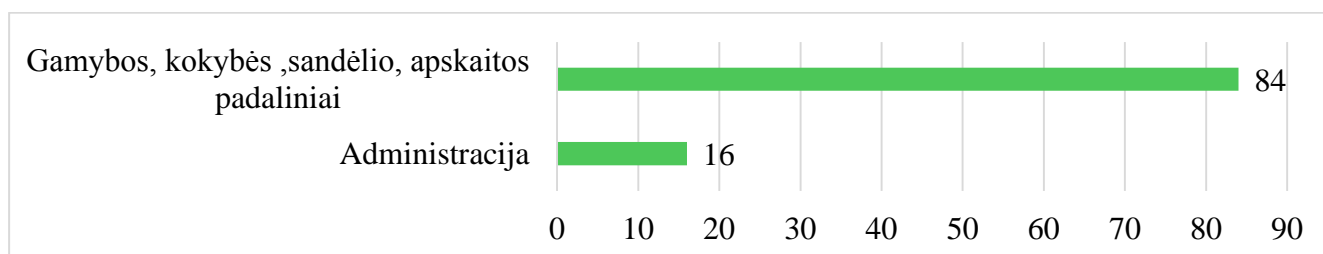
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo metu buvo pasirinkta apklausti įmonėje UAB „Arimex“ dirbančius darbuotojus. Analizuojant tyrime dalyvavusių respondentų demografinius duomenis matyti, kad apklausoje dalyvavo 61 proc. vyrų ir 39 proc. moterų.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal lytį.

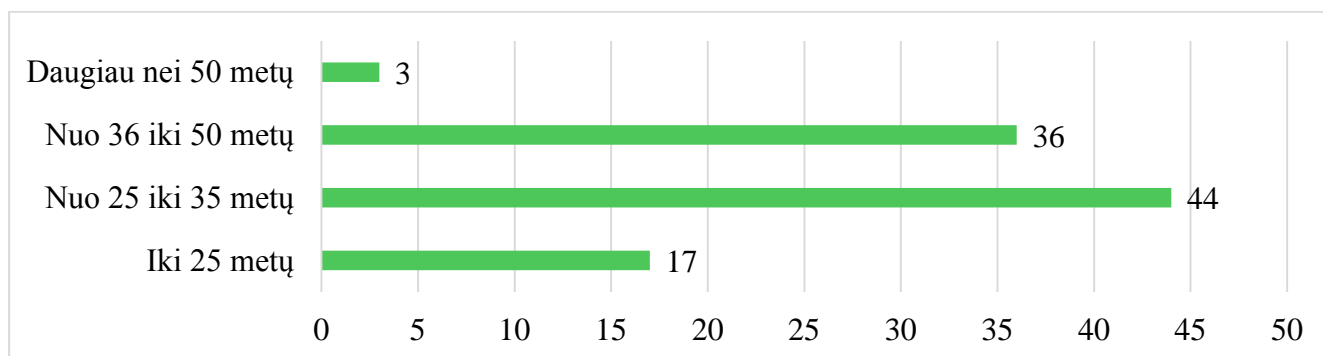
Taip pat tyrimo metu buvo išskirtos dvi respondentų grupės: administracija ir kiti padaliniai (gamyba, sandėlys, kokybės skyrius, apskaita). Toks skirstymas pasirinktas dėl trijų priežasčių: 1) administracijoje dirba aukštesnį išsilavinimą įgiję, daugiau uždirbantys bei turintys papildomą motyvavimo sistemą darbuotojai; 2) kitų padalinių darbuotojų tiek išsilavinimas, tiek atlyginimai ir motyvacinės sistemos yra labai panašios; 3) tyrimas atliekamas anonimiškai, o kokybės padalinyje ir apskaitoje dirba po 3 darbuotojus, todėl išskyrus šiuos padalinius, kaip atskirus, būtų sunku užtikrinti anonimiškumą. Gautus duomenis išreiškus procentais gauti rezultatai, kad administracijoje dirba 16 proc. apklaustųjų, o kituose padaliniuose dirba 84 proc. apklaustųjų. Galima daryti prielaidą, kad dauguma tyrimo metu gautų bendrų rezultatų labiau atspindės kituose padaliniuose dirbančiųjų motyvaciją. Kita vertus, tyrimo metu bus atliekama ir lyginamoji analizė tarp administracijos bei kitų padalinių motyvacijos rodiklių.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal padalinius.

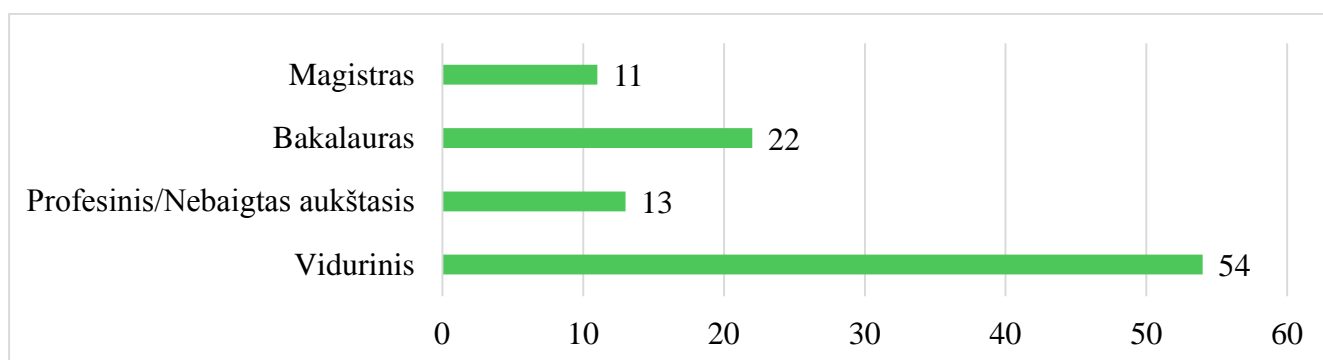
Tyrimo metu dalyvavusių respondentų amžiaus pasiskirstymas: daugiausia respondentų yra 25 – 35 metų amžiaus, tai sudaro 44 proc. apklaustųjų. Atitinkamai 36 proc. apklaustųjų yra 36 – 50 metų

amžiaus, 17 proc. apklaustųjų amžius yra iki 25-erių metų, o mažiausiai apklaustųjų tik 3 proc. yra vyresni kaip 50 metų.



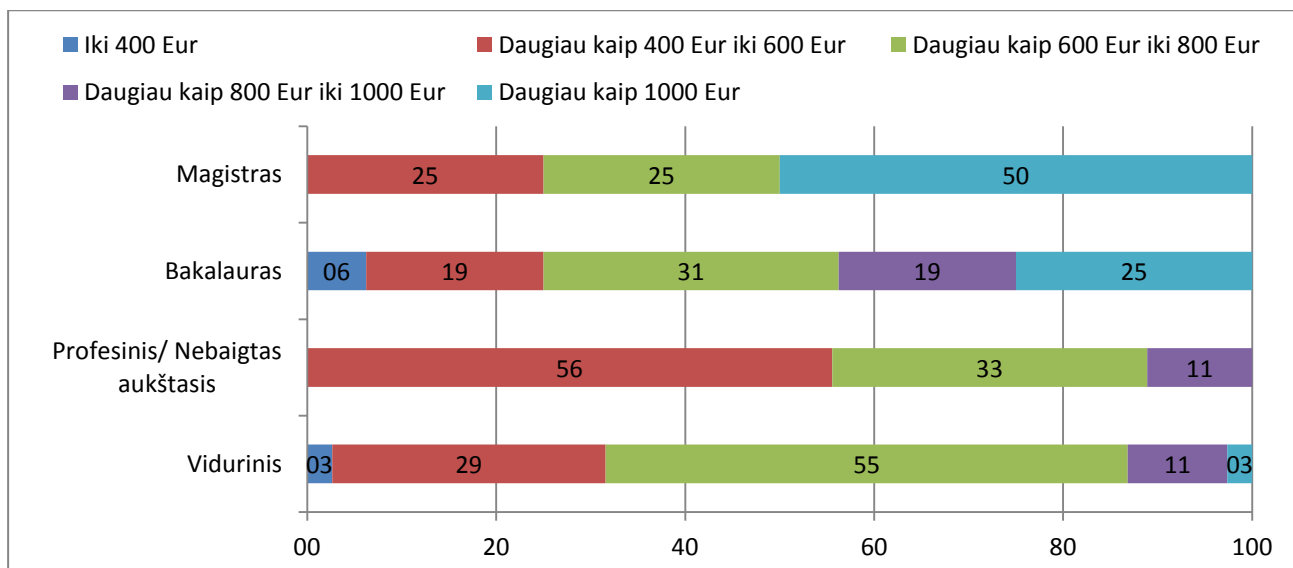
8 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal amžių.

Analizuojant darbuotojų išsilavinimą matome, kad įmonėje daugiausia dirba vidurinį išsilavinimą įgiję darbuotojai, tai sudaro 54 proc. visų apklaustųjų. Aukštą procentą darbuotojų turinčių vidurinį išsilavinimą lemia tai, kad įmonė yra gamybinė, kurioje reikia atlikti daug aukštos kvalifikacijos nereikalaujančių funkcijų. 22 proc. apklaustųjų yra įgiję bakalauro laipsnį, 13 proc. apklaustųjų įgiję profesinį išsilavinimą, vis dar siekia bakalauro laipsnio arba yra sustabdę studijas bakalauro laipsniui gauti, ir tik 11 proc. apklaustųjų yra įgiję magistro laipsnį. 11 proc. magistro laipsnį įgijusių respondentų atitinka 8 respondentus, 7 respondentai, kurie turi magistro laipsnį dirba administracijoje.



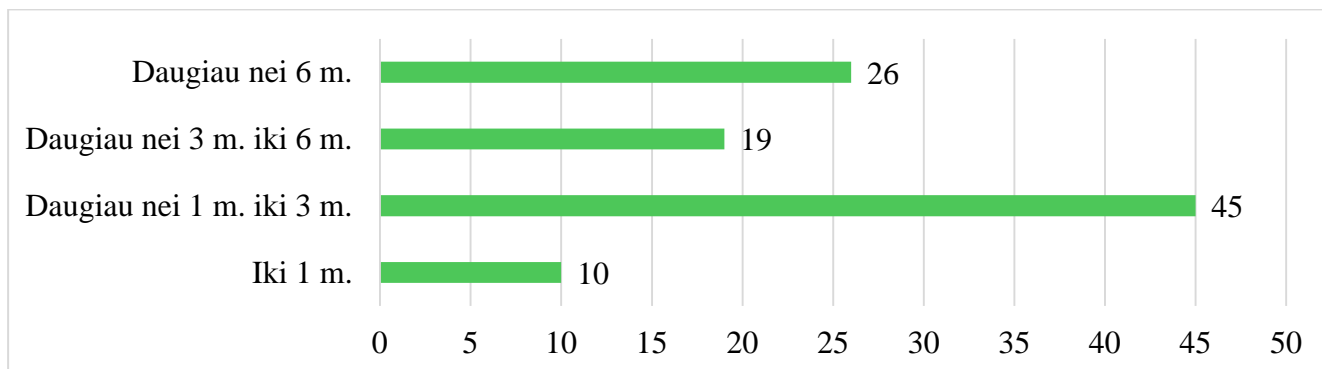
9 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal įgytą išsilavinimą.

Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad daugiausia respondentų (43 proc.) uždirba nuo 600 – 800 eurų per mėnesį (atskaičius mokesčius). Atliekant koreliacinę analizę (žr. 1 priedas) tarp įgyto išsilavinimo ir gaunamų pajamų paaiškėjo, jog ši koreliacija yra statistiškai reikšminga, ir kad kintamieji yra tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad darbuotojai įgiję aukštesnį išsilavinimą uždirba daugiau (koreliacijos koeficientas: 0,318; sig.= 0,007).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) ieškant priklausomybės tarp įgyto išsilavinimo ir gaunamų pajamų

Demografinėje anketos dalyje respondentams buvo užduotas klausimas: kiek laiko dirbate įmonėje? Vertinant respondentų atsakymus galima teigti, kad dauguma apklaustųjų, net 45 proc. dirba nuo 1 iki 3 metų. 26 proc. - dirba daugiau kaip 6 metus, tai rodo kad beveik trečdalis darbuotojų yra labai lojalūs įmonei. Tai, kad 10 proc. apklaustųjų dirba trumpiau nei 1 metus lėmė spartus įmonės augimas bei naujų darbuotojų įdarbinimas pastaraisiais metais.

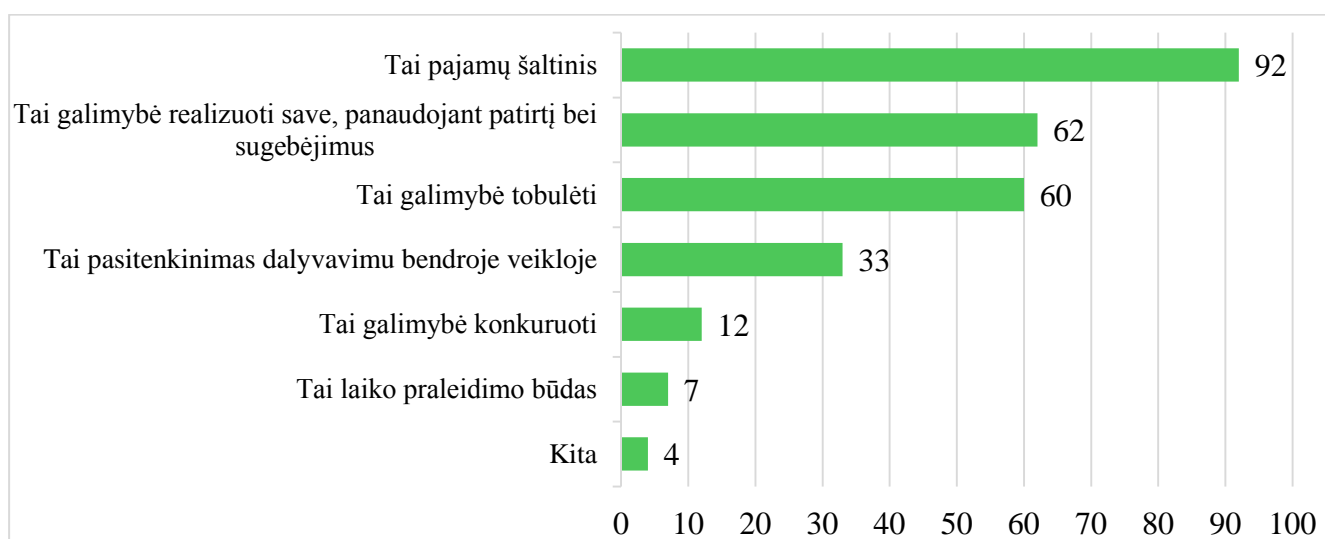


11 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal darbo trukmę įmonėje UAB „Arimex“.

Taip pat respondentų buvo klausama ar įmonė UAB „Arimex“ yra pirmoji jų darbovietė? Didžioji dauguma (93 proc.) respondentų teigia, kad tai ne pirmas jų darbas.

3.2. Respondentų požiūris į darbą

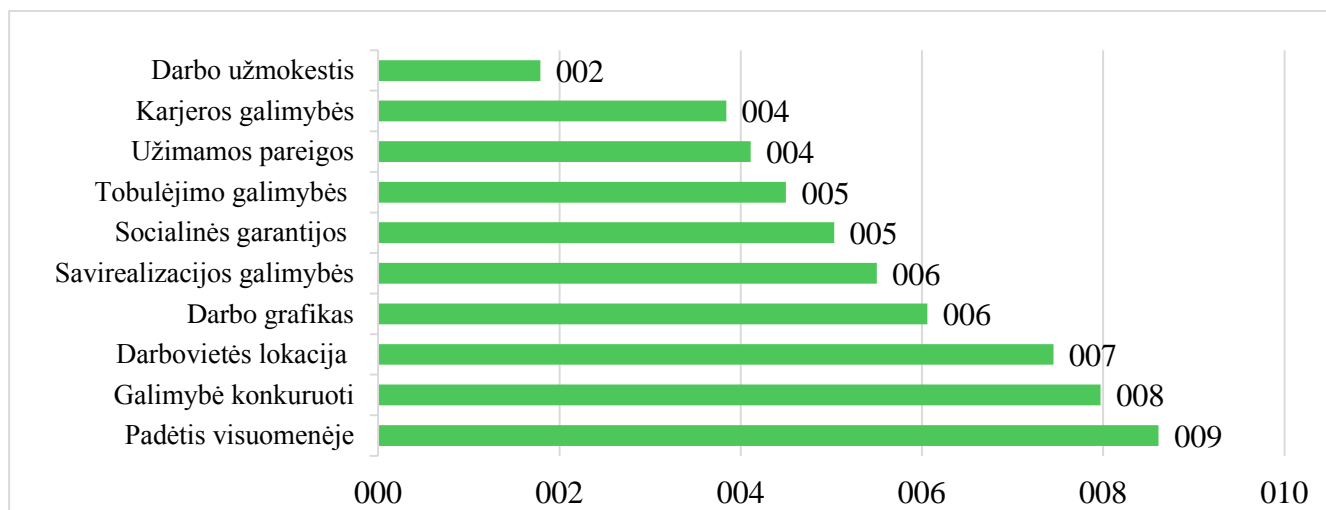
Vertinant respondentų požiūrį į darbą, anketoje buvo suformuotas atskiras klausimų blokas. Pirmuoju bloko klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas respondentui yra darbas. Respondentas klausime galėjo pažymėti kelis jam tinkamus atsakymus. Iš gautų duomenų matome, kad net 92 proc. respondentų atsakė, jog darbas – tai pajamų šaltinis. 62 proc. teigia, kad tai galimybė save realizuoti, panaudojant sukauptą patirtį bei turimus sugebėjimus. Kad darbas yra galimybė tobulėti pasisakė 60 proc. dalyvavusių apklausoje. 33 proc. respondentų darbas yra pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje. 12 proc. apklaustųjų teigė, kad darbas - galimybė konkuruoti. Iš visų atsakiusiųjų, kad darbas - tai galimybė konkuruoti, net 67 proc. yra darbuotojai nuo 25 iki 35 metų. Galima daryti prielaidą, kad šio amžiaus žmonėms labai svarbus laimėjimų poreikis.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant požiūrį į darbą

Taip pat respondentų buvo prašoma pagal svarbą įvertinti veiksnius renkantis darbovietę. Respondentų atsakymus vertinant rangų vidurkiais, veiksnių svarba išsidėstė taip - daugiausia respondentų kaip svarbiausią veiksnį išskyrė darbo užmokestį. Kad šis veiksnys respondentams svarbiausias didžiausią įtaką daro Lietuvos ekonominė situacija, Lietuvoje gyvenančių žmonių pajamos nedidelės lyginant su kitomis Europos valstybėmis. Todėl didžioji dauguma renkantis darbą labiausiai vertina aukštą atlyginimą. Taip pat įtakos gali turėti tai, kad apklausoje dalyvavo daugiau respondentų atliekančių nekvalifikuotą darbą. Antroje vietoje pagal respondentų atsakymus yra vertinama karjeros galimybė. Taip yra todėl, kad įmonės didžioji dalis darbuotojų (61 proc.) yra iki 35 metų amžiaus, o šio amžiaus darbuotojai, pasak Birutės Leonienės (2001), labai vertina galimybę kilti karjeros laiptais bei galimybę tobulėti. Kaip mažiausiai svarbų veiksnį respondentai išskyrė padėti visuomenėje dirbant pasirinktą darbą. Kaip respondentų atsakymų rangų vidurkiai pasiskirstė vertinant visus pateiktus veiksnius matome pateiktame paveiksle (žr. 13 pav.). Kadangi svarbiausią veiksnį

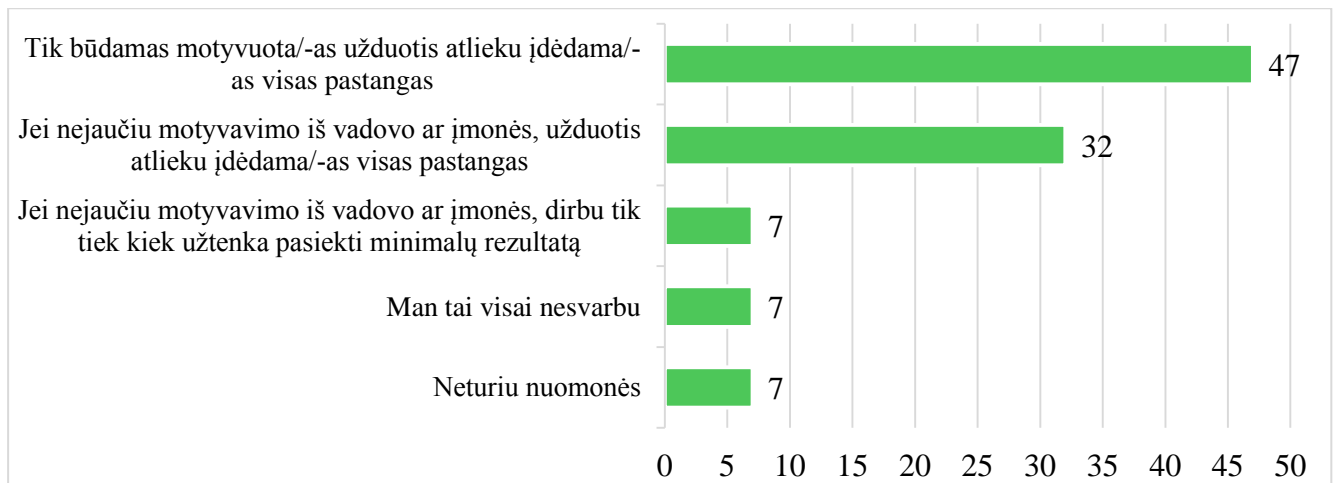
reikėjo pažymėti 1, o mažiausiai svarbų – 10, tai veiksnys, kurio vidurkis mažiausias, respondentams yra svarbiausias renkantis darbovietę.



13 pav. Veiksnių vertinimas, pagal svarbą respondentui renkantis darbą (vidurkiai nuo 10 balų)

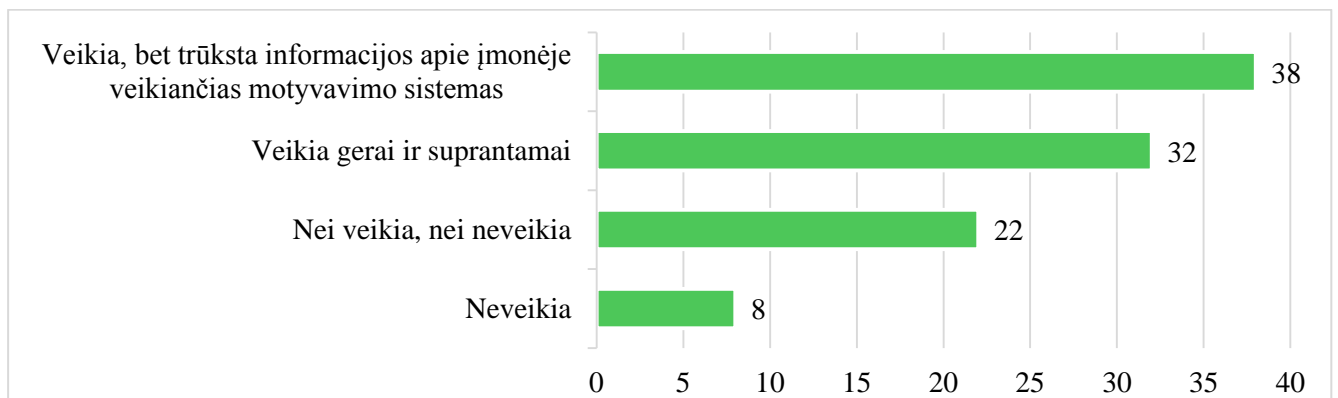
3.3. Įmonėje veikianči motyvacinė sistema. Motyvacijos priemonių svarba darbuotojui

Vertinant vadovo motyvacijos bei įmonėje veikiančios motyvacinės sistemos poveikį respondentų darbo rezultatams, atlikta statistinė analizė parodė, kad darbuotojai, kurie jaučiasi motyvuoti, paskirtas užduotis atlieka įdėdami visas pastangas. Šia nuomonę išreiškė 47 proc. respondentų. Kita vertus, net 32 proc. respondentų teigia, jeigu nejaučia motyvavimo iš vadovo ar įmonėje veikiančios motyvacinės sistemos, vis tiek užduotis atlieka įdėdami visas pastangas. Tokiai respondentų nuomonei gali turėti įtakos tai, kad įmonėje dirba darbuotojai, kurie sugeba save motyvuoti patys, jiems svarbu yra pasiekti iškeltus tikslus. Taip pat gali būti, kad respondentai yra motyvuojami, bet tai nėra vertinama kaip motyvacinė sistema, nes respondentams trūksta informacijos apie įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą. 7 proc. apklaustųjų pasisakė, jeigu nejaučia motyvavimo iš vadovo ar įmonėje veikiančios motyvacinės sistemos dirba tiek, kad užtektų pasiekti minimalius keliamus reikalavimus.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal tai, kaip motyvacijos faktorius veikia darbuotojų darbo rezultatus

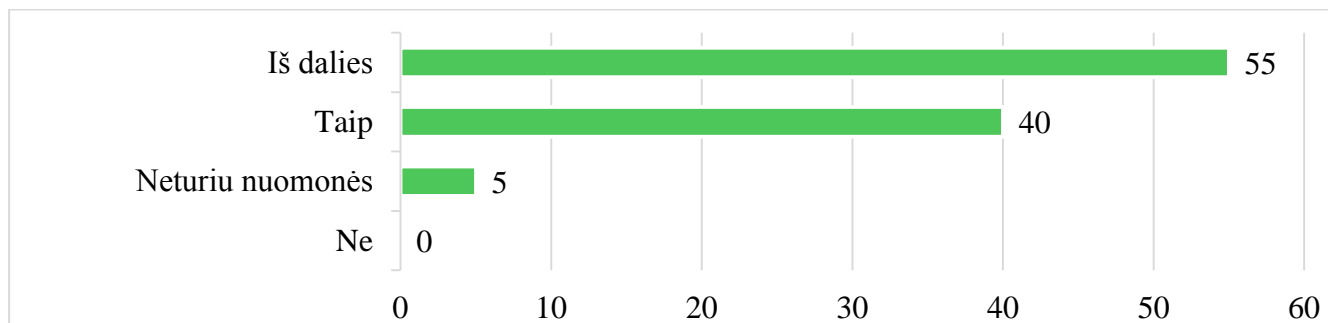
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ar įmonėje veikia motyvacinė sistema ir ar ji yra pakankamai aiški dirbantiems, buvo gauti tokie rezultatai: 38 proc. apklaustųjų teigia, kad įmonėje motyvacinė sistema veikia, bet trūksta aiškios informacijos. Kad motyvacinė sistema įmonėje veikia gerai ir suprantamai atsakė 32 proc. respondentų. 22 proc. pasisakė, jog motyvacinė sistema nei veikia, nei neveikia ir 8 proc. teigia, kad įmonėje motyvacinė sistema neveikia.



15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas (proc.) kaip įmonėje veikia motyvacinė sistema

Taip pat respondentų buvo paprašyta atsakyti, ar savo darbovietėje jie jaučiasi motyvuojami. 8 proc. respondentų, kurie į klausimą, ar įmonėje veikia motyvacinė sistema, atsakė „neveikia“, į šį klausimą neatsakinėjo. Vertinant respondentų atsakymus gauti tokie rezultatai: 55 proc. respondentų įmonėje UAB „Arimex“ jaučiasi motyvuojami iš dalies, 40 proc. atsakiusių į šį klausimą teigia, kad jaučiasi motyvuojami, 5 proc. respondentų nuomonės šiuo klausimu neturėjo, ir nei vienas neatsakė, kad jaučiasi nemotyvuojamas. Tai reiškia, kad didžioji dauguma apklaustųjų,

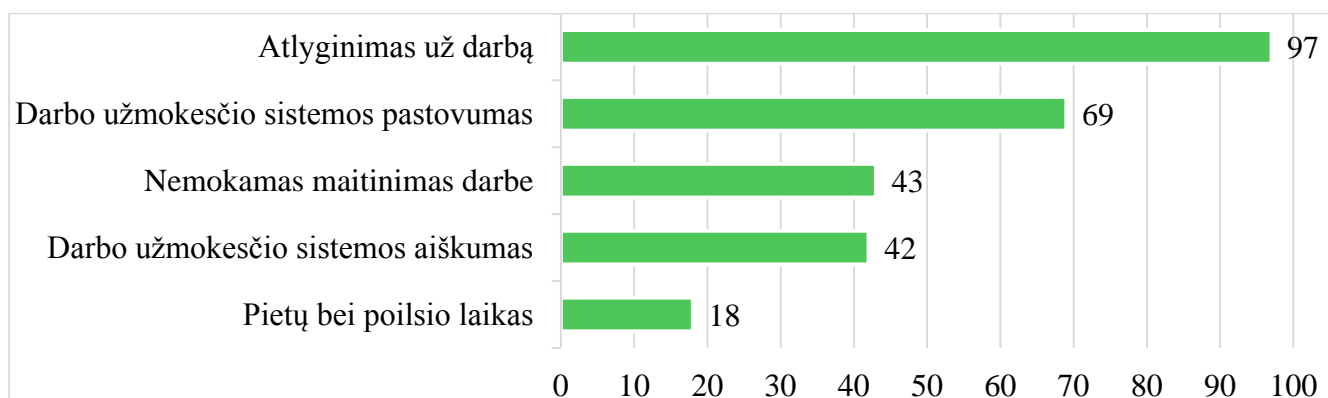
kurie žino, kad įmonėje veikia motyvacinė sistema, nors ir trūksta apie ją informacijos jaučiasi motyvuojami arba motyvuojami iš dalies.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal tai ar darbe jaučiasi motyvuojami

Vertinant darbuotojams aktualių motyvavimo priemonių svarbą, respondentų buvo paprašyta išskirti tris svarbiausias motyvavimo priemones iš kiekvieno motyvavimo priemonių bloko. Buvo sudaryti penki motyvavimo priemonių blokai, remiantis A. Maslow penkių poreikių lygių hierarchijos teorija. Atskiruose motyvavimo priemonių blokuose buvo išskirta nuo 5 iki 7 motyvavimo priemonių iš skirtingų poreikių lygių. Pvz.: pirmame motyvavimo priemonių bloke buvo išskirtos penkios fiziologinių poreikių tenkinimui galimai aktualios motyvavimo priemonės, antrame bloke išskirtos galimai aktualios motyvavimo priemonės socialiniams poreikiams tenkinti ir t.t.

Darbuotojams aktualios motyvavimo priemonės išvardintos fiziologinių poreikių bloke pasiskirstė taip: net 97 proc. respondentų kaip svarbiausią motyvavimo priemonę išskiria atlyginimą už darbą. Kaip jau minėta anksčiau, atlyginimo aktualumą, kaip motyvuojančią priemonę, darbuotojams lemia Lietuvos ekonominė situacija. 69 proc. apklaustųjų išskyrė darbo užmokesčio sistemos pastovumą kaip antrą pagal svarbą motyvavimo priemonę, darbo užmokesčio sistemos aiškumą 43 proc. respondentų išskiria kaip trečią svarbiausią motyvavimo priemonę. Kaip pasiskirstė kiti respondentų atsakymai matyti pateiktame paveiksle (žr. 17 pav.).



17 pav. Fiziologinių poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)

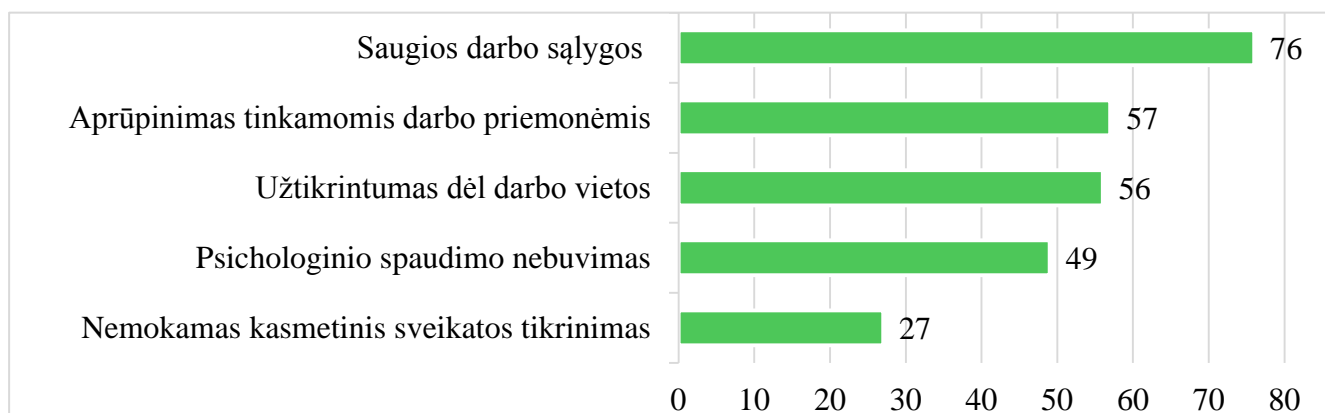
Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą socialinių poreikių bloke matome, kad stipriausią motyvacinę poveikį turi geri santykiai su kolegomis, šį atsakymo variantą pasirinko 85 proc. tiriamųjų. Šio atsakymo išskyrimą lemia tai, kad žmogus yra socialinė būtybė ir jam labai svarbūs geri tarpusavio santykiai. Kita, socialinių priemonių bloke, respondentų išskiriama motyvacinė priemonė yra geri santykiai su vadovu, šią motyvavimo priemonę išskyrė 72 proc. apklaustųjų. Šį atsakymo variantą pasirinko mažiau respondentų, kadangi su vadovu darbuotojai bendrauja rečiau negu su kolegomis. Taip pat ne pavaldiniams, o vadovui dažniausiai tenka svarbesnis vaidmuo kuriant palankius santykius. Trečioji motyvavimo priemonė – komandinis darbas bei tarpusavio pagalba – buvo išskirta 62 proc. tiriamųjų, kaip turinti stipriausią poveikį motyvacijai. Kaip pasiskirstė kiti atsakymų variantai pavaizduota paveiksle (žr. 18 pav.).



18 pav. Socialinių poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)

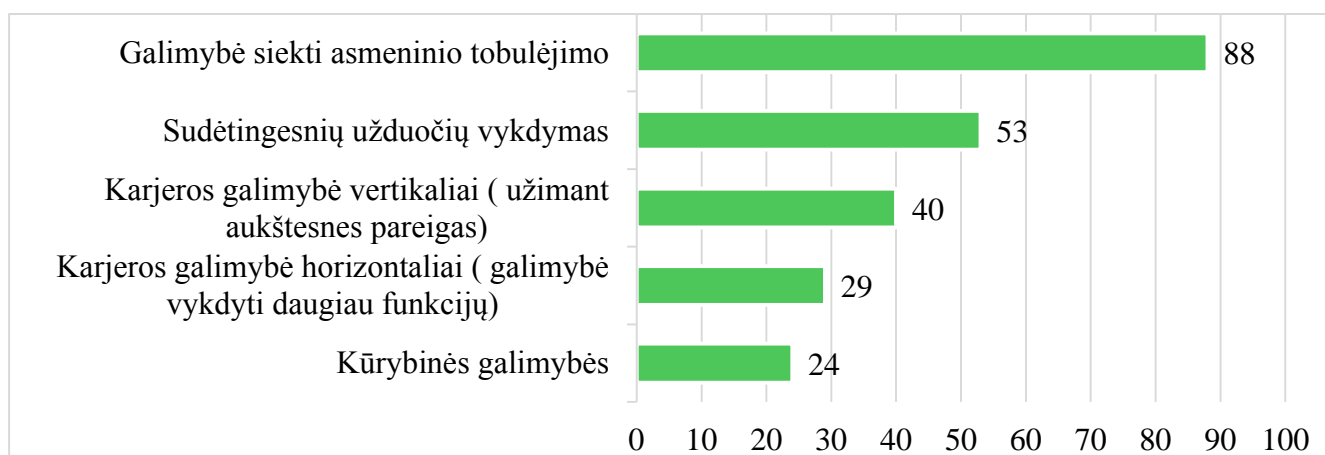
Saugumo poreikiams tenkinti naudojamas motyvavimo priemonės respondentai suskirstė į pirmąją vietą išskeldami saugias darbo sąlygas. Ši motyvavimo priemonė yra svarbiausia 76 proc. apklaustųjų. Tai lemia, jog tyrimas atliekamas gamybinėje įmonėje, kur dažniau susiduriama su sveikatai pavojingais veiksniais pvz.: didelis dulktėtumas, aukštas triukšmo lygis, temperatūros svyravimai, pavojingi įrengimai, todėl darbuotojams labai svarbu, kad būtų užtikrinamos saugios darbo sąlygos. 57 proc. apklaustųjų antrą pagal svarbą išskyrė - aprūpinimą darbo priemonėmis. Tinkamus darbo priemonės taip pat užtikrina saugias darbo sąlygas bei leidžia pasiekti geresnių rezultatų darbinėje veikloje. Taip pat 56 proc. apklaustųjų užtikrintumą dėl darbo vietos išskyrė tarp trejų svarbiausių motyvavimo priemonių išvardintų šiame bloke. Tai, jog užtikrintumas dėl darbo vietos yra viena svarbiausių motyvavimo priemonių rodo kokia dabartinė Lietuvos ekonominė situacija. Tačiau įmonėje UAB „Arimex“ geri specialistai yra vertinami ir juos stengiamasi išlaikyti, todėl

užtikrintumas dėl darbo vietos nėra išskiriamas kaip svarbiausia motyvavimo priemonė šiame kontekste. Kaip respondentų nuomonė pasiskirstė vertinant kitus atsakymų variantus matome pateiktame paveiksle (žr. 19 pav.).



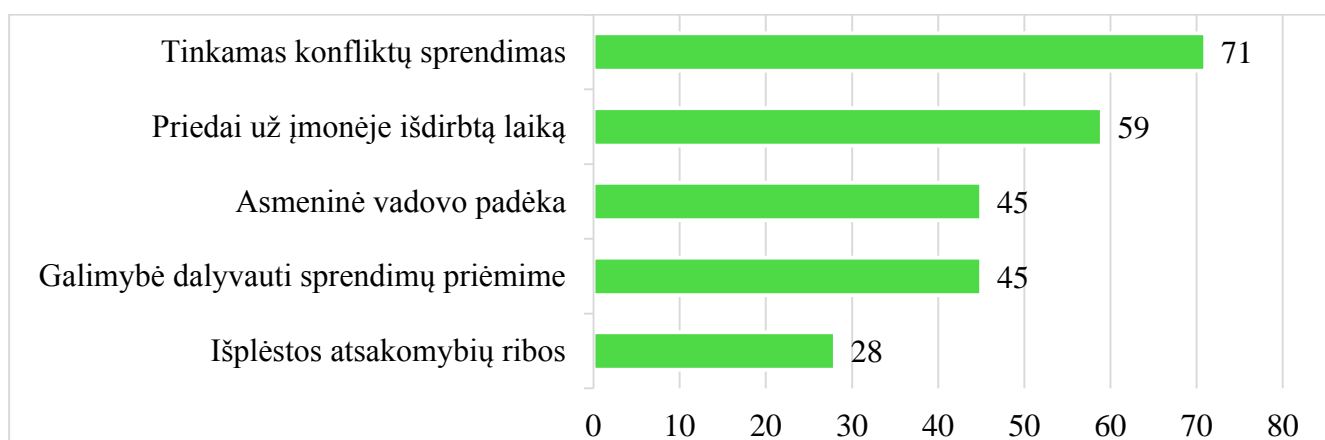
19 pav. Saugumo poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)

Motyvavimo priemonės, skirtos tenkinti darbuotojų savirealizacijos poreikiams pagal respondentų atsakymus pasiskirstė taip: 88 proc. respondentų teigia, kad asmeninė tobulėjimo galimybė jiems yra svarbiausia, 53 proc. respondentų į antrąją vietą išskyrė sudėtingų užduočių vykdymą, 40 proc. respondentų trečioje vietoje paliko karjeros galimybę, kur galima kilti vertikalčiai aukštesnės pozicijos link. Tokiam respondentų atsakymų pasiskirstymui, kaip buvo minėta anksčiau, didžiausią įtaką turi respondentų amžius. Žmonėms iki 35 metų amžiaus (tokio amžiaus respondentų 61 proc.) labai stiprus motyviatorius yra galimybė tobulėti bei karjeros galimybė. O sudėtingesnių užduočių vykdymas yra tiesiogiai susijęs su asmeniniu darbuotojo tobulėjimu, todėl ši priemonė taip pat išskirta kaip viena iš svarbiausių.



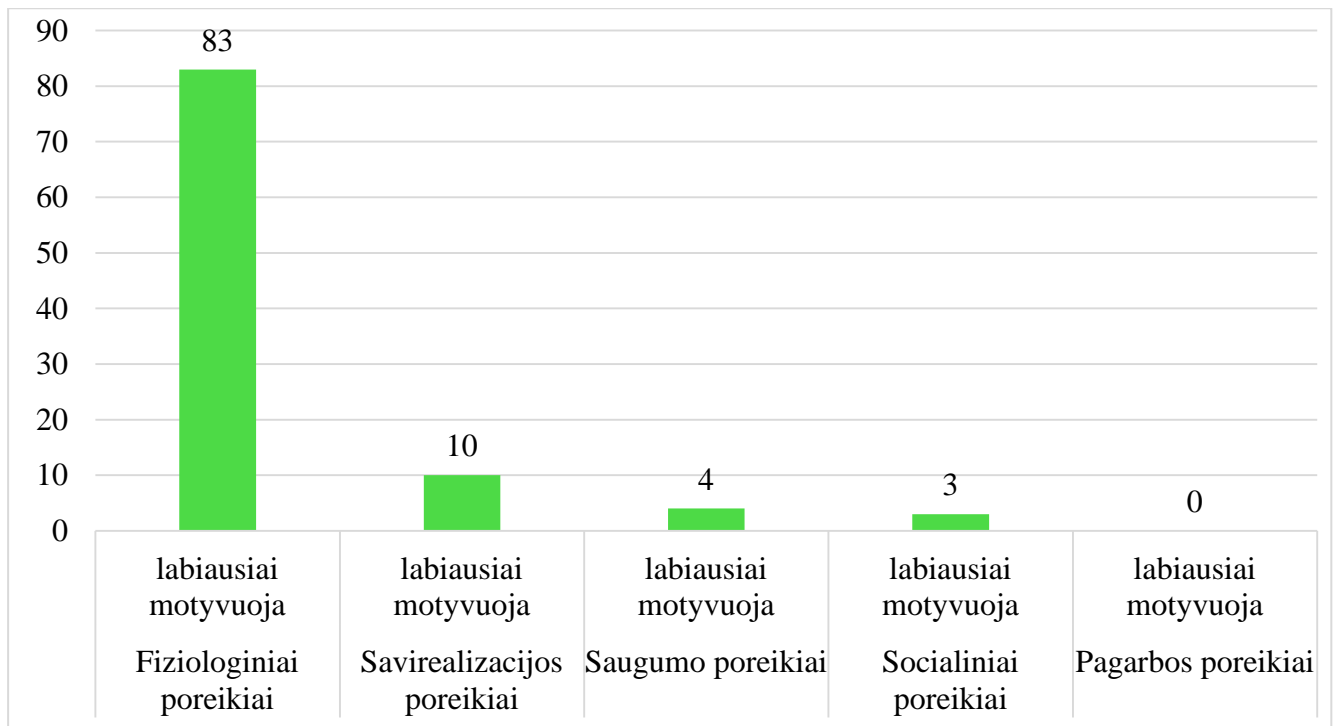
20 pav. Savirealizacijos poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)

Nagrinėjant apklausos dalyvių nuomonių pasiskirstymą renkantis tris svarbiausias motyvavimo priemones, galimai aktualias saugumo poreikiams tenkinti, daugiausia apklaustųjų (71 proc.) išskiria tinkamą konfliktų sprendimą. Tinkamas konfliktų sprendimo būdas respondentams svarbus dėl kelių priežasčių: 1) tinkamai sprendžiant konfliktus darbuotojams suteikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys, darbuotojai nejaučia baimės; 2) Darbuotojai gali laisvai išsakyti savo nuomonę, net jei jų nuomonė skiriasi nuo vadovo nuomonės; 3) darbuotojai nėra demotyvuojami, jų darbo efektyvumas išlieka aukštas. Daugiau kaip pusė apklaustųjų (59 proc.) priedus už išdirbtą laiką išskyrė kaip svarbiausią motyvacinę priemonę. O dvi motyvavimo priemonės buvo išskirtos vienodo skaičiaus respondentų (45 proc.) - tai asmeninė vadovo padėka ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmime.



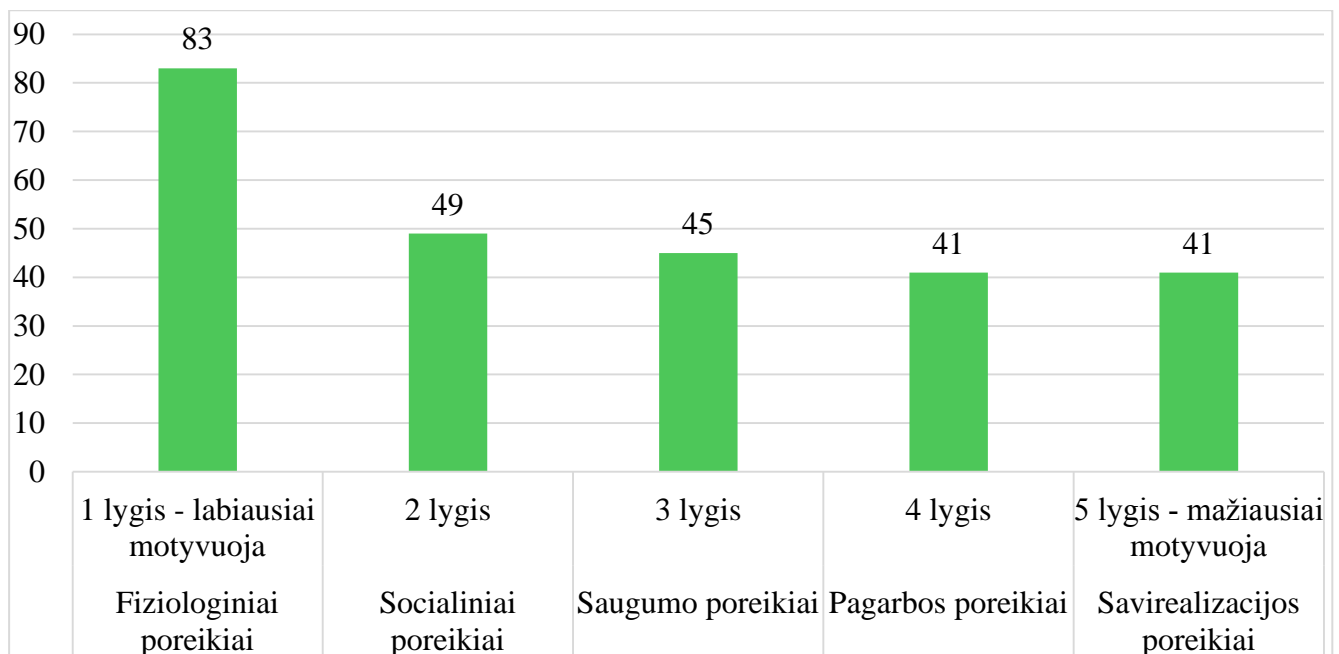
21 pav. Pagarbos poreikių tenkinimui skirtų motyvavimo priemonių svarba (nuo 100 proc.)

Ištyrus respondentams svarbiausias motyvavimo priemones, kiekvienam poreikių lygiui tenkinti, tikslinga ištirti kaip yra išsidėstę įmonės darbuotojų poreikių lygiai. Respondentų atsakymus analizuojant pagal tai kiek procentų respondentų, kokį labiausiai motyvuojantį poreikių lygį išskyrė pasiskirstė taip, kad 83 proc. respondentų labiausiai motyvuoja fiziologinių poreikių tenkinimas. 10 proc. respondentų labiausiai motyvuoja savirealizacijos poreikių tenkinimo galimybės. Tokiam rezultatui įtakos turi tai, kad 33 proc. administracijos darbuotojų savirealizacijos poreikius išskyrė, kaip labiausiai motyvuojančius. Nei vienas respondentas pagarbos poreikių tenkinimo neišskyrė kaip labiausiai motyvuojančio veiksnio, vadinasi tiriamųjų pagarbos poreikiai yra pakankamai patenkinti šiuo metu arba buvo pakankamai patenkinti praeityje ir neįvardyti kaip turintys didžiausią įtaką respondentų motyvacijai. Deja, taip pat gali būti, kad daugeliui respondentų pagarbos poreikis tapo mažiau reikšmingas gyvenimo ir darbo veiksnys dėl esminių vadovavimo trūkumų (Gražulis, 2012).



22 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal labiausiai motyvuojantį poreikių lygį

Taip pat išanalizavus respondentų pateiktus atsakymus pagal tai, kuriai poreikių lygių pozicijai respondentai dažniausiai priskyrė poreikį, galima teigti, kad respondentų poreikių lygiai išsidėstę ne pagal A. Maslow pateiktą žmogaus poreikių lygių hierarchijos teoriją. 83 proc. respondentų fiziologinius poreikius išskyrė kaip labiausiai motyvuojančius, todėl jiems svarbiausia, kad būtų užtikrintas fiziologinių poreikių patenkinimas, tokį respondentų atsakymų pasiskirstymą lemia Lietuvos socialinė ir ekonominė situacija. 49 proc. respondentų socialinius poreikius išskyrė kaip antrąjį poreikių lygį. 45 proc. apklaustųjų teigia, kad saugumo poreikiai yra trečioje jų poreikių lygių hierarchijos vietoje. Atitinkamai 41 proc. apklaustųjų pagarbos poreikius priskyrė ketvirtam lygiui, o mažiausiai įmonės darbuotojus motyvuoja savirealizacijos poreikiai, taip teigia taip pat 41 proc. respondentų. Analizuojant duomenis buvo pastebėta, kad įmonės darbuotojams tinka A. Maslow suformuluota prielaida: visų lygių poreikiai žmogui yra aktualūs, tik yra skirtingas jų pasireiškimo stiprumas.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) pagal tai, kurį poreikių lygį, kuriai pozicijai dažniausiai priskyrė

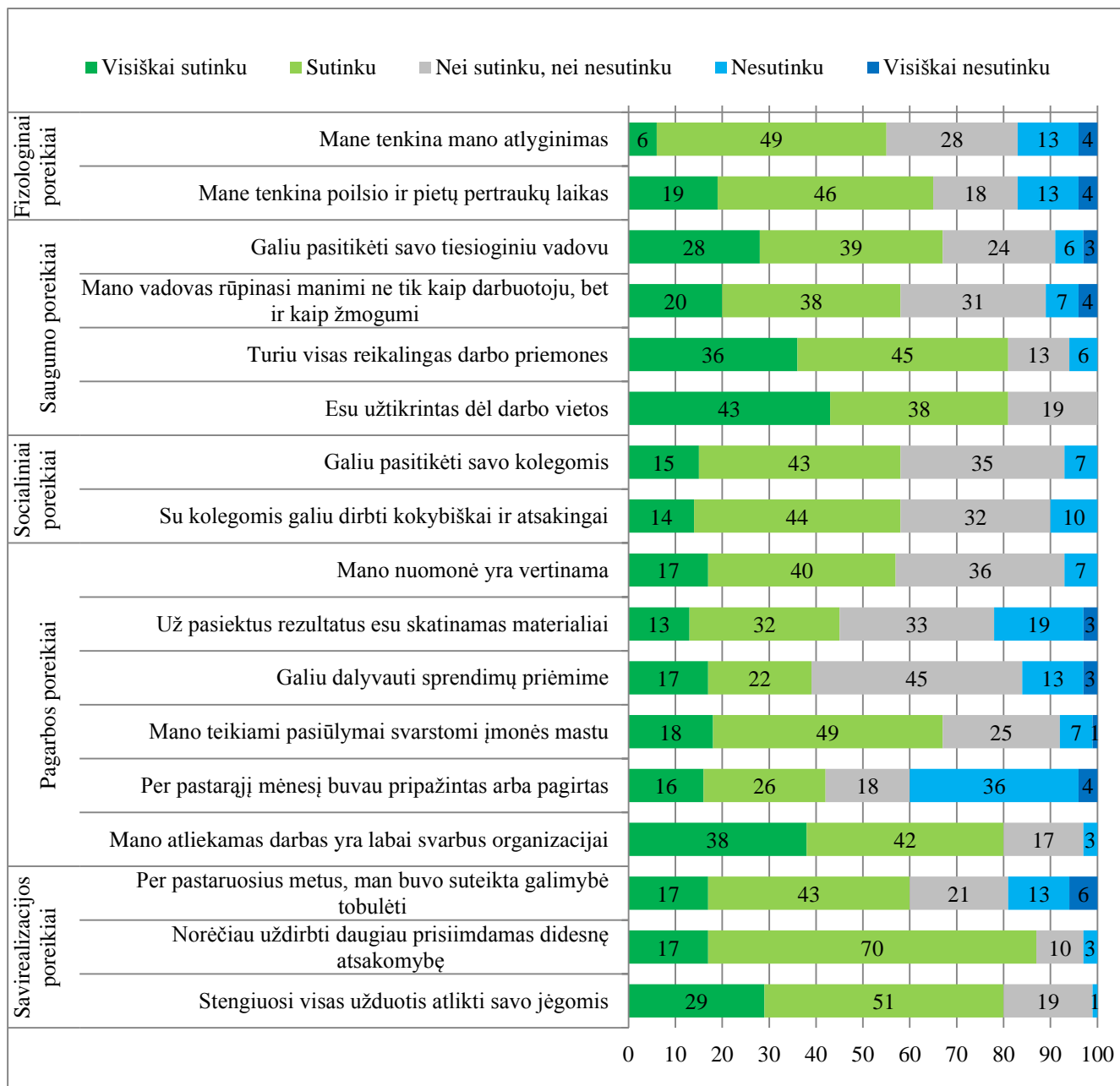
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonėje veikianti motyvacinė sistema užtikrina darbuotojams aktualių poreikių pakankamą patenkinimą. Šiuo tikslu buvo suformuluoti teiginiai leidžiantys įvertinti, kiek proc. apklaustųjų įmonės darbuotojų yra patenkinti motyvacinė sistema. Teiginius darbuotojai galėjo įvertinti nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.

Analizuojant paveikslą (žr. 24 pav.) matome, kad daugiau kaip pusė įmonėje dirbančių respondentų su beveik visais teiginiais arba sutinka arba visiškai sutinka, tai rodo, kad jiems aktualūs visų lygių poreikiai yra pakankamai patenkinti ir jie jaučiasi darbe motyvuojami. Analizuojant gautus duomenis, atsakymai „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ bus vertinami kaip sutinku, kas rodo pakankamai patenkintą respondento poreikį.

Vertinant respondentų nuomonę pagal atskirus teiginius gauti tokie rezultatai: 55 proc. respondentų teigia, kad juos tenkina atlyginimas. Vertinant respondentų atsakymus į teiginį „mane tenkina poilsio ir pietų pertraukų laikas“ matome, kad 68 proc. respondentų linkę sutikti su teiginiu. Šie teiginiai buvo priskirti fiziologinių poreikių blokui, todėl galima teigti, jog A. Maslow išskirti žemiausio lygio fiziologiniai poreikiai pakankamai patenkinti daugumos darbuotojų ir juos gali labiau motyvuoti aukštesnio lygio poreikių tenkinimo priemonės.

Kitas, saugumo poreikių blokas, sudarytas iš teiginių lemiančių darbuotojo saugumą bei užtikrintumą darbe. Su teiginiu „galiu pasitikėti savo tiesioginiu vadovu“ sutiko 68 proc. apklaustųjų, o 58 proc. apklaustųjų pasisakė, jog vadovas savo pavaldiniais rūpinasi ne tik kaip darbuotojais, bet ir kaip žmonėmis. Šie teiginiai susiję su svarbiausiais saugumo poreikiais, darbuotojai tokiu atveju nejaučia įtampos darbe, susiklosčius nepalankiai situacijai, gali kreiptis į tiesioginį vadovą tikėdamiesi

paramos ir supratimo. Kad atliekamam darbui turi visas reikiamas priemones teigia 81 proc. apklaustųjų, tinkamos darbo priemonės leidžia darbuotojams pasiekti geresnių rezultatų, atlikti savo darbą neprikaištingai bei saugiai, nesukeliant pavojaus sau ir aplinkiniams. Pats svarbiausias iš saugumo poreikių kiekvienam dirbančiajam Lietuvoje yra darbo vietos garantijos. Su šiuo teiginiu sutinka arba visiškai sutinka taip pat 81 proc. apklaustųjų - tai rodo, kad darbuotojams yra aiškiai iškomunikuota įmonės pozicija užtikrinant darbo vietas. Saugumo poreikių pakankamas patenkinimas užtikrina, jog darbuotojų įdedamos pastangos susietos su įmonės tikslų siekimu, o ne darbo vietos išsaugojimu.



24 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant pateiktus teiginius

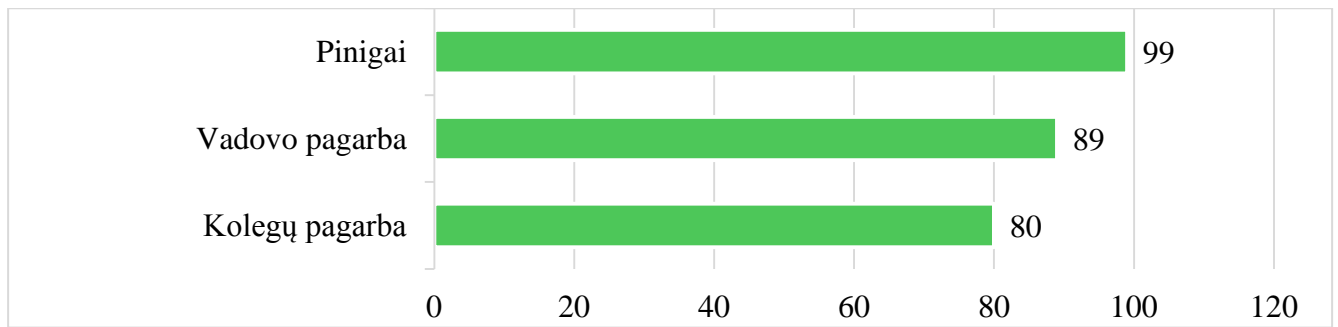
Respondentai vertindami socialinių poreikių bloko teiginius su abiem teiginiais sutiko vienodai. 58 proc. respondentų teigia, kad gali pasitikėti kolegomis bei kartu dirbti kokybiškai ir atsakingai.

Teiginys „mano nuomonė yra vertinama“ sulaukė 57 proc. respondentų sutikimo. Daugiausia respondentų (80 proc.) sutiko su teiginiu „mano atliekamas darbas yra svarbus organizacijai“. Tai rodo, kad respondentai žino, kad jų darbas naudingas organizacijai, ir manytina, jog tai žinodami stengiasi siekti sau bei įmonei naudingų rezultatų. Kad teikiami pasiūlymai svarstomi įmonės mastu sutinka 67 proc. respondentų, tokiam nuomonių pasiskirstymui įtakos turi įmonėje veikianti „pasiūlymų teikimo“ motyvavimo priemonė. Tačiau su trimis pagarbos poreikiams priskiriamais teiginiais, daugiau kaip pusė respondentų linkę labiau nesutikti tai matome pateiktame paveiksle (žr. 24 pav.). Tokiam nuomonių pasiskirstymui įtakos gali turėti nepakankamas vadovų dėmesys darbuotojų pagarbos poreikiams.

Respondentai vertindami teiginius susijusius su savirealizacijos poreikių patenkinimu, labiausiai sutiko, kad norėtų uždirbti daugiau, prisiimant didesnę atsakomybę, tokia nuomonę išreiškė 87 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad daugumai įmonės darbuotojų, pinigai kaip motyvavimo priemonė, visgi turi didžiausią motyvacinę reikšmę. 80 proc. respondentų sutiko su teiginiu „stengiuosi visas užduotis atlikti savo jėgomis“. Su paskutiniu savirealizacijos bloko teiginiu, kad respondentui buvo suteikta galimybė tobulėti pastaraisiais metais sutiko 60 proc. apklaustųjų. Tokiam atsakymų pasiskirstymų reikšmingas faktorius įmonės vertybė - „pastovus tobulėjimas“, Darbuotojams bent kartą metuose organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai. Įmonės vadovams suteikiama galimybė pasirinkti reikiamą įgūdžių tobulinimo programą bei dalyvauti kompetencijų ugdymo mokymuose.

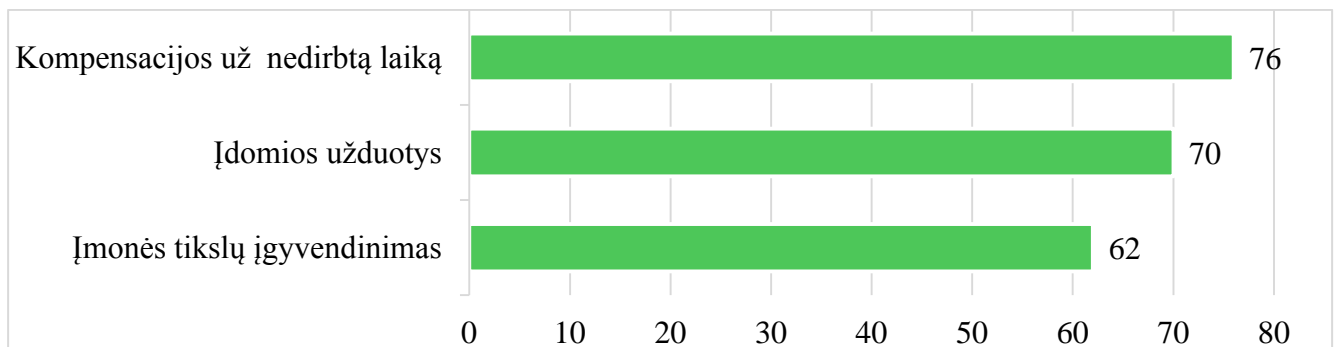
Tiriamajame darbe buvo siekiama išsiaiškinti įmonės UAB „Arimex“ darbuotojams aktualius motyvuojančius poreikius. Šiam tikslui buvo sudarytas dar vienas klausimas, kurio pagalba siekiama išsiaiškinti darbuotojams aktualiausius poreikius ir leisti sudaryti kuo veiksmingesnę motyvacinę sistemą. Klausime buvo pateikta 14 teiginių ir paprašyta respondentų išskirti 7 stipriausiai ir 7 silpniausiai motyvuojančius veiksnius. Kadangi dauguma tiriamųjų į klausimą atsakė ne taip kaip buvo prašoma, daroma prielaida, kad buvo netinkamai suformuluotas klausimas. Visgi visi respondentai bent po tris motyvavimo priemones priskyrė vienai ar kitai grupei, todėl bus analizuojamos 3 stipriausią ir 3 silpniausią poveikį turinčios motyvavimo priemonės.

Kaip matome paveiksle (žr. 25 pav.), tyrime dalyvavusių respondentų, stipriausią motyvacinį poveikį turintys poreikiai išsidėstę tokia tvarka : 99 proc. respondentų, pinigai turi stipriausią motyvacinį poveikį, vadovo pagarba 89 proc. respondentų stipriai veikia motyvaciją, 80 proc. respondentų - kolegų pagarbą išskyrė kaip veiksnį, stipriai veikiančią motyvaciją.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant motyvavimo priemones, turinčias stipriausią poveikį motyvacijai

Analizuojant respondentų atsakymus matome, kad silpniausią įtaką darbuotojų motyvacijai daro kompensacijos už nedirbtą laiką, šią priemonę kaip silpniausią išskyrė 76 proc. respondentų. Įdomių užduočių vykdymą kaip silpną poveikį turinčią motyvacinę priemonę pažymėjo 70 proc. respondentų. 62 proc. respondentų įmonės tikslų įgyvendinimą vertina kaip silpną įtaką motyvacijai turinčią priemonę.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant motyvavimo priemones, turinčias silpniausią poveikį motyvacijai

3.4. Respondentų demografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių statistinių reikšmingumų analizė

Siekiant išsiaiškinti kaip motyvacijos priemonės ir respondentų demografiniai rodikliai (lytis, pajamos, darbo pobūdis, išsilavinimas, amžius) susiję tarpusavyje ieškota statistiškai reikšmingų skirtumų apskaičiuojant Chi-kvadratą. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai p reikšmė neviršijo 0,05.

1. Analizuojant darbo pobūdžio ir motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį pastebima, kad:

- Ne administracijos darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau svarbiais motyvavimo veiksniais laiko tokias motyvavimo priemones kaip darbo užmokesčio sistemos pastovumas, asmeninė vadovo padėka, saugi darbo aplinka. Taip pat ne administracijos darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau papildomus mokymus ir įdomias darbo užduotis priskiria prie silpnai motyvuojančių veiksnių.
- Administracijos darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau svarbiais motyvavimo veiksniais laiko tobulėjimo galimybes, galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, išplėstas galimybių ribas, jie dažniau nurodo, jog savirealizacijos poreikių tenkinimas yra labiausiai juos motyvuojantis veiksnys. Taip pat administracijos darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, jog kolegų pagarba ir saugumo poreikių tenkinimas yra silpnai motyvuojantys veiksniai.

2. Analizuojant respondentų lyties ir motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį matoma, kad:

- Vyrai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jų motyvacijai svarbūs yra šie veiksniai: papildomos naudos (kuras, automobilis, telefonas), įmonės vakarėliai, galimybė siekti asmeninio tobulėjimo, tinkamas (konstruktyvus) konfliktų sprendimas darbe. Vyrai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad juos mažiausiai motyvuoja savirealizacijos poreikių tenkinimas.
- Moterys statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jas mažiausiai motyvuoja pagarbos poreikių tenkinimas. Kitų statistiškai reikšmingų skirtumų tiriant moteriškos lyties darbuotojų ir motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį nepastebėta.

3. Tiriant darbuotojų gaunamų pajamų ir motyvacijos priemonių tarpusavio ryšį, ieškoma statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų, kurie uždirba iki 800 eurų ir virš 800 eurų:

- Darbuotojai, kurie gauna didesnę atlyginimą statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jų motyvacijai yra svarbios tokios motyvavimo priemonės kaip darbo užmokesčio sistemos pastovumas, darbas grupėse, tinkamos darbo priemonės, galimybė dalyvauti sprendimų priėmime.
 - Mažiau uždirbantys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, jog jų motyvacijai yra svarbus nemokamas maitinimas darbe, įmonės vakarėliai, dažniau nurodė, jog pagarbos poreikių tenkinimas juos motyvuoja mažiausiai. Taip pat mažiau uždirbantys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau pažymėjo, kad įdomios užduotys turi silpną poveikį jų motyvacijai.
4. Analizuojant išsilavinimo ir motyvacijos priemonių tarpusavio ryšį, ieškota statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų, kurie įgiję žemesnę išsilavinimą (vidurinis ar nebaigtas aukštasis) ir aukštesnę išsilavinimą (bakaluro ar magistro laipsnis), pastebėta, kad:
- Aukštesnę išsilavinimą turintys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jiems yra svarbus darbo užmokesčio sistemos aiškumas, galimybė dalyvauti sprendimų priėmime, jie dažniau nurodė, kad savirealizacijos poreikių tenkinimas yra labiausiai juos motyvuojantis veiksnys. Taip pat aukštesnę išsilavinimą turintys žmonės dažniau nurodė, jog jų motyvacijai silpna poveikį daro socialinių poreikių tenkinimas bei tokios motyvavimo priemonės kaip saugi darbo aplinka, kompensacijos už nedirbtą laiką.
 - Žemesnę išsilavinimą turintys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jų motyvacijai yra svarbūs įmonės vakarėliai, saugi darbo aplinka, asmeninė vadovo padėka, pažymi, jog fiziologinių poreikių tenkinimas yra svarbiausias veiksnys jų motyvacijai. Taip pat žemesnę išsilavinimą turintys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, jog juos mažiausiai motyvuoja savirealizacijos poreikių tenkinimas.
5. Tiriant darbuotojų amžiaus ir motyvacijos priemonių tarpusavio ryšį analizuojami statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų iki 35 m. ir vyresnių nei 35 m. amžiaus. Statistinių reikšmingumų analizė parodė, kad:
- Jaunesni darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad jiems yra svarbus pietų ir poilsio laikas, jie dažniau įdomias darbo užduotis ir karjeros galimybes išskiria kaip stiprų poveikį turinčias motyvacines priemones.

- Vyresni darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad karjeros galimybės turi silpną poveikį jų motyvacijai. Kitų statistiškai reikšmingų skirtumų tiriant vyresnių darbuotojų ir motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį nepastebėta.

3.5. Hipotezių tikrinimas

Metodologinėje darbo dalyje buvo iškeltos dvi hipotezės, kurias siekiama patikrinti atliekamu tyrimu:

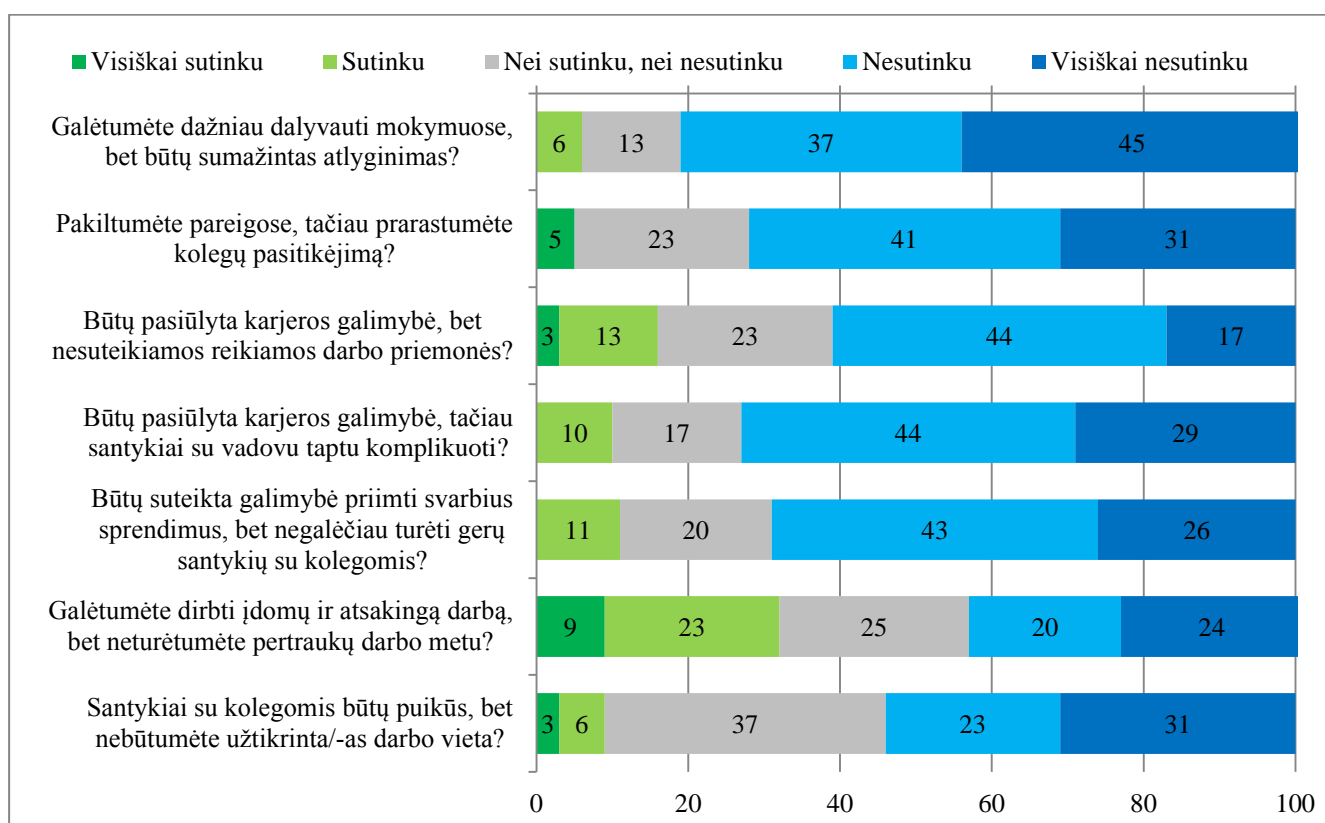
1. Organizacijos darbuotojų poreikiai išsidėsto pagal A. Maslow pateiktą penkių poreikių lygių hierarchiją.
2. Organizacijos darbuotojus mažiau motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai, pakankamai nepatenkinus žemesnio lygio poreikių.

Išanalizavus tyrime gautus duomenis paaiškėjo, kad pirmoji hipotezė atmetama. Įmonės darbuotojams aktualūs poreikiai yra išsidėstę ne ta tvarka, kokia poreikių lygių hierarchijos teorijoje pateikė A. Maslow. Socialiniai poreikiai įmonės UAB „Arimex“ darbuotojams yra aktualesni už saugumo poreikius (žr. 23 pav.). Žinoma toks poreikių lygių išsidėstymas neprieštarauja A. Maslow teorijos idėjoms. Jis teigė, kad žmonėms aktualūs poreikiai gali būti išsidėstę kitokia tvarka. Tokiam poreikių lygių išsidėstymui įtakos gali turėti asmeninės žmonių savybės, įsitikinimai, poreikių patenkinimas praityje, arba poreikių ignoravimas taip pat šalyje esanti politinė, socialinė bei ekonominė situacijos. Šiuo atveju ištirta, kad darbuotojų saugumo poreikiai yra pakankamai patenkinti, jie yra užtikrinti dėl savo darbo vietos, gali pasitikėti tiesioginiu vadovu bei turi visas reikiamas darbo priemones, o socialiniai poreikiai yra patenkinti mažiau, todėl įvertinti kaip labiau svarbūs.

Tikrinant antrąją hipotezę buvo skaičiuojama koreliacija tarp dviejų kintamųjų : 1) motyvavimo priemonių blokų išsidėstymo pagal svarbą tiriamiesiems ir 2) Motyvavimo priemonių iš skirtingų blokų patenkinimo lygio. 2 priede pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp šių kintamųjų (sig.<0,05) :

- 1) Didėjant nepasitenkinimui fiziologiniais poreikiais, pagarbos poreikiai tampa mažiau svarbūs. (Hipotezė pasitvirtina)
- 2) Didėjant nepasitenkinimui savirealizacijos poreikiais, saugumo poreikiai tampa mažiau svarbūs. (Hipotezė atmetama)
- 3) Didėjant pasitenkinimui pagarbos poreikiais, savirealizacijos poreikiai tampa labiau svarbūs. (Hipotezė pasitvirtina)
- 4) Didėjant pasitenkinimui saugumo poreikiais, savirealizacijos poreikiai tampa labiau svarbūs. (Hipotezė pasitvirtina)

Nors koreliacinė analizė parodė, kad labai mažai motyvavimo priemonių statistiškai koreliuoja, tad galima teigti, kad antroji hipotezė pasitvirtina iš dalies remiantis pateiktais duomenimis. Tai pat antros hipotezės tikrinimui buvo sudarytas dar vienas klausimas, kuriame respondentų buvo tiesiogiai klausama kaip pasikeistų jų motyvacijos lygis, jeigu būtų suteikiama galimybė tenkinti aukštesniojo lygio poreikius, atsisakant žemesniųjų poreikių patenkinimo. Analizuojant respondentų atsakymus matome (žr. 27 pav.), kad į visus teiginius išskyrus vieną, didžioji dauguma respondentų atsakė, kad nebūtų labiau motyvuoti jeigu būtų suteikta galimybė tenkinti aukštesniojo lygio poreikius, atsisakant žemesniojo lygio poreikių tenkinimo.



27 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas (nuo 100 proc.) vertinant pateiktus teiginius

Taigi remiantis respondentų atsakymais į šį klausimą galima teigti, kad antroji hipotezė pasitvirtina.

3.6. Tyrimo aptarimas. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimu buvo siekiama įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Šiam tikslui buvo sudarytas klausimynas iš 17 klausimų. Klausimai buvo sudaryti taip, kad gautus duomenis būtų lengva apdoroti ir interpretuoti, taip pat buvo atsižvelgiama į įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą.

Pieš atliekant darbuotojų anketinę apklausą, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas su 5 respondentais iš tiriamosios įmonės. Šiuo tyrimu patikrintas anketos klausimų patikimumas, aiškumas ir reprezentatyvumas. Įvertinus žvalgomojo tyrimo duomenis, klausimynas buvo patobulintas,

pakeistos kai kurių klausimų ir atsakymų formuluotės. Anketa padaryta suprantamesnė įmonės darbuotojams. Tačiau atliekant žvalgomąjį tyrimą tiriamųjų grupėje nepasitaikė nei vieno respondento su įgytu profesiniu išsilavinimu. Todėl klausimas apie išsilavinimą buvo pakoreguotas po tyrimo, kadangi atliekant anketinę apklausą, kai kuriems respondentams su profesiniu išsilavinimu, kilo klausimas kurį atsakymo variantą pasirinkti.

Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma įmonės darbuotojų žino apie įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą ir jaučiasi motyvuojami arba motyvuojami iš dalies. Analizuojant duomenis taip pat nustatyta, jog pinigai yra labiausiai motyvuojanti priemonė. Tačiau darbuotojams, kurie yra įgiję aukštesnį išsilavinimą bei gauna didesnes pajamas, išryškėja savirealizacijos poreikių tenkinimo svarba. Taip pat atliekant statistinių reikšmingumų analizę matosi, jog įmonės darbuotojus, kurių amžius yra iki 35 metų labiau motyvuoja savirealizacijos poreikių tenkinimo galimybės, o lyginant įmonėje dirbančių vyrų ir moterų motyvacijai įtakos turinčias priemones paaiškėjo, kad vyrams svarbesnės pagarbos poreikių tenkinimo priemonės.

Tyrimu patikrintos iškeltos hipotezės, nustatyta, kad įmonės darbuotojams aktualūs poreikiai išsidėstę ne pagal A. Maslow pateiktą poreikių lygių hierarchiją, ir kad pakankamai nepatenkinus žemesniojo lygio poreikių, darbuotojų motyvacijai mažiau aktualūs aukštesnieji poreikiai.

IŠVADOS

1. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galime teigti, kad:

1.1. Motyvacija - tai kompleksiška intelektualinių, psichologinių bei fiziologinių procesų visuma, lemianti kaip tikslingai žmogus veikia ir kuria kryptimi nukreipia savo energiją. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi grupės motyvacijos teorijų: turinio ir proceso. Turinio teorijos nagrinėja poreikių ir motyvų prigimtį, aiškinamasi, kodėl žmogus daro x veiksmą. Proceso motyvacijos teorijos aiškina, kas lemia žmogaus atkaklumą, kaip kinta žmogaus elgesys, keičiantis sąlygoms.

1.2. Visose nagrinėtose turinio motyvacinėse teorijose išskiriama tam tikra poreikių hierarchija, žemesnieji poreikių lygiai yra atskiriami nuo aukštesniųjų. Tačiau vienu metu darbuotojams gali būti aktualūs visų lygių poreikiai, tik skirtingas jų pasireiškimo stiprumas, todėl dažniausiai žmogus renkasi labiausiai išryškėjančio poreikio patenkinimo galimybę. Nesuteikus galimybės darbuotojui patenkinti aktualių poreikių iki pakankamo lygio jo darbo efektyvumas bus žemas arba toks darbuotojas poreikių patenkinimo galimybės gali ieškoti kitoje organizacijoje.

1.3. Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingas skatinimo priemonių klasifikacijas, nepaisant to, iš esmės visos jos apima dvi pagrindines priemonių grupes – tai materialias ir nematerialias darbuotojų skatinimo priemones. Tačiau visiškai nematerialių skatinimo priemonių praktiškai nėra, organizacijos dažniausiai turi investuoti atitinkamą kiekį pinigų taikant bet kokią skatinimo priemonę. Tik vienu atveju darbuotojas jaučia apčiuopiamą materialinę naudą, kitu atveju neapčiuopiamą, bet dažniau ilgalaikį psichologinį poveikį. Kita vertus, motyvavimo sistema veiks efektyviau kai materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės bus derinamos tarpusavyje.

2. Remiantis empirinio tyrimo duomenų analize galima teigti, kad:

2.1. Dauguma darbuotojų žino, kad įmonėje veikia motyvacinė sistema, tačiau kai kuriems darbuotojams trūksta aiškios informacijos apie motyvacinę sistemą.

2.2. 95 proc. darbuotojų, kurie žino apie įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą jaučiasi motyvuojami arba motyvuojami iš dalies.

2.3. Darbuotojai įgiję aukštesnį išsilavinimą, dažniau gauna didesnes pajamas.

2.4. Stipriausią motyvacinį poveikį įmonės darbuotojams daro finansinės skatinimo priemonės – didesnis atlyginimas bei galimybė papildomai užsidirbti. Kita vertus, darbuotojai, kurie yra įgiję aukštesnį išsilavinimą ir gauna didesnes pajamas, stiprų motyvacinį poveikį priskiria savirealizacijos priemonėms.

2.5. Statistiškai reikšmingų skirtumų pastebėta lyginant ir kitas tiriamųjų grupes. Vyrai statistiškai reikšmingai dažniau nei moterys nurodė, kad jų motyvacijai didesnę įtaką daro papildomos naudos, galimybė siekti asmeninio tobulėjimo bei konstruktyvus konfliktų

sprendimas. O įmonės darbuotojams iki 35 metų stiprų motyvacinį poveikį turi įdomios, nekasdieniškos užduotys bei karjeros galimybė. Ne administracijos darbuotojus labiau motyvuoja saugios darbo sąlygos, asmeninė vadovo padėka, bei darbo užmokesčio sistemos pastovumas.

2.6. Įmonės darbuotojų poreikių hierarchija skiriasi nuo prieš kelis dešimtmečius sudarytos A. Maslow poreikių lygių hierarchijos. Įmonės darbuotojus už saugumo poreikių tenkinimo galimybę labiau motyvuoja galimybė tenkinti socialinius poreikius. Taip pat galima teigti, kad nepakankamai patenkinus žemesniųjų lygių poreikių, aukštesniųjų poreikių lygių tenkinimo galimybės labiau nemotyvuotų daugumos įmonės darbuotojų.

PASIŪLYMAI

Tobulinant įmonės UAB „Arimes“ darbuotojų skatinimo sistemą vadovams siūloma:

1. Periodiškai (bent kartą metuose) organizuoti vertinimo pokalbius su darbuotojais, išsiaiškinant jiems šiuo metu aktualius poreikius bei susitarti dėl galimybės poreikius patenkinti iki pakankamo lygio. Neturint galimybės patenkinti labiausiai motyvuojančių poreikių, pasiūlyti atitinkamas alternatyvas.
2. Sudarant skatinimo sistemą atsižvelgti į individualius darbuotojų arba darbuotojų grupių poreikius. Kurti diferencijuotas skatinimo sistemas administracijos bei kitų padalinių darbuotojams.
3. Administracijos darbuotojams suteikti daugiau sprendimų priėmimo laisvės, organizuoti daugiau išorinių ir vidinių mokymų bei sudaryti sąlygas savirealizacijai.
4. Ne administracijos darbuotojams užtikrinti saugias darbo sąlygas, darbo užmokesčio sistemos aiškumą ir pastovumą taip pat ne administracijos padalinių vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio darbuotojų pagarbos poreikiams.
5. Darbuotojams iki 35 metų amžiaus suteikti galimybę siekti karjeros, kadangi įmonėje yra ribotos galimybės vertikaliam karjerai, siūloma karjerą planuoti horizontaliai, išplečiant darbuotojų atsakomybių ribas, pakeičiant darbo specifiką, skiriant įdomių, nekasdienišku užduočių.
6. Supažindinti visus darbuotojus su įmonėje veikiančia motyvacinė sistema, paaiškinti priedų mokėjimo tvarką, taip pat aiškiai įvardyti priežastis, kodėl priedai gali būti neišmokėti. Visa informacija apie darbuotojų motyvavimo sistemą turi būti laisvai prieinama.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bagdonas E., Bagdonienė L., *Administravimo principai*, Kaunas: Technologija, 2000, 310 p.
2. Bakanauskienė I., Brazaitytė G., „Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, Nr. 69, p. 1 – 12. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=2bf9173d-b32f-4eb2-a1e1-f7acc73c6938%40sessionmgr112&hid=125>>, (žiūrėta 2015 09 06).
3. Baršauskienė V., ir kt., *Žmonių santykiai organizacijose*, Kaunas: Technologija, 2011, 412 p.
4. Baršauskienė V., *Žmogiškųjų išteklių vadyba*, Kaunas: Vitae Litera, 2006, 96 p
5. Barkauskaitė M., Motiejūnienė E. „Mokymosi motyvacijos problema ir jos sprendimo galimybės“ 2004, 38 - 43 p. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2004/70/bark-motiejun.pdf>> , (žiūrėta 2016 01 10).
6. Baxter R., *Generating Value by Motivating Individuals*, Prieiga per internetą: <<https://vgpblog.wordpress.com/2015/05/22/generating-value-by-motivating-individuals/>>, (žiūrėta 2015.11.01).
7. Bučiūnienė I., *Personalo motyvavimas*, Kaunas: Technologija, 1996, 76 p.
8. Diskienė D., Marčinskas A., *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos* Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007, 298 p.
9. Gražulis V., ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, Vadovėlis, - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015, 468 p.
10. Gražulis V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*, Vilnius: CIKLONAS, 2005, 78 p.
11. Gražulis V., ir kt., *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012, 408 p.
12. Herzberg F., ir kt., *The Motivation to Work*, New Jersey: Transaction Publishers, 1993, 157 p.
13. Išoraitė M., „Žmogiškieji ištekliai – Svarbiausias Konkurencinio Pranašumo Šaltinis Strategiškai Valdant Organizaciją“, *Socialinių mokslų studijos*, 2011, Nr. 3 (1), p. 31 – 58. Prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/9FVLVBGBM316DHD14PQC6ASTQJRJDYD4GFB3618VA52IS4N5KGI-03091?func=service&doc_library=MRU02&doc_number=000008841&line_number=0001&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA>, (žiūrėta 2015 09 11).
14. Kardelis K, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Liucijus, 2007, 398 p.
15. Kasiulis J., Barvydienė V., *Vadovavimo psichologija*, Kaunas: Technologija, 2003, 325p.
16. Korsakienė R. ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*, Vilnius: Technologija, 2011, 224 p.
17. Leonienė B., *Darbuotojų vadyba : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*, Kaunas: Šviesa, 2001, 184 p.
18. Lipinskienė D., *Motyvuojanti atlygio sistema*, Kaunas: Technologija, 2012, 236 p.
19. Marcinkevičiūtė L., „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“ *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 2005, Nr. 34, p. 77 – 92. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182264189/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>, (žiūrėta 2015 09 11).
20. Marcinkevičiūtė L., *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija, 2010, 200 p.

21. Maslow A. H., *Motyvacija ir asmenybė*, Vilnius: UAB „Apostrofa“, 2006, 405 p.
22. Myers D. G., *Psichologija*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000, 816 p.
23. Mowen J., Minor M., *Consumer Behaviour. 5th edition*, New Jersey: Prentice Hall, 1998, 696 p.
24. Nelsonas B. Ir kt., *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*, Vilnius: Verslo žinios, 2006, 172 p.
25. Pūkėnas K., *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Mokomoji knyga, Kaunas, 2009, 93 p. Prieiga per internetą: <http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybipyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf>, (žiūrėta 2016 03 31).
26. Račelytė D., ir kt., *Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis*, Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2012, 288 p.
27. Robbins St. P., *Kaip vadovauti žmonėms : visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*, Vilnius: Tyto alba, 2007 168 p.
28. Robbins St. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, 374 p.
29. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 1998, 296 p.
30. Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000, 205 p.
31. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, 184 p.
32. Stoner J.A.F., ir kt., *Vadyba*, Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2005, 647 p.
33. Šavareikienė D., *Motyvacija vadybos procese*, Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008, 130 p.
34. Šavareikienė D., „Motyvo interpretacija motyvacijoje“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2012, Nr. 1 (25), 46 – 51 p. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf >, (žiūrėta 2016 02 14).
35. Šavareikienė D., Dubinas V., *Integruota vadybinio, proceso motyvacija*, Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003, 177 p.
36. Šunokaitė A., „Pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai“, 2008, prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakoiantys-veiksniai>>, (žiūrėta 2016 03 20).
37. Vanagas R., Rakšnys A. V., „Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste“, *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, Nr. 2, p. 318 – 330. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/ab5/10_Vanagas_Ruksnys.pdf>, (žiūrėta 2015 09 06).
38. Zakarevičius P., ir kt., *Organizacijų vadyba: vadovėlis*, Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2011, 431 p.
39. Zakarevičius P., *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, 176 p.

Užgalis A. Lyderystė ir pokyčių vadyba/Darbuotojų šiuolaikinės motyvacijos sistemos plėtra įmonėje UAB „Arimex“. Vadovas Prof. dr. Gražulis V. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 72 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota įmonėje UAB „Arimex“ veikianti motyvacinė sistema. Nustatyta kokią įtaką ji turi darbuotojų motyvacijai ir įvertintos šiuolaikinės motyvacinės sistemos plėtros galimybės tiriamojoje įmonėje. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariama žmogaus motyvacijos koncepcija, proceso bei turinio motyvacijos teorijos. Atliekama motyvacijos teorijų lyginamoji analizė. Taip pat aptiriamos aktualios motyvavimo priemonės, jų reikšmė darbuotojams, privalumai bei trūkumai. Antroje darbo dalyje pateikiama empirinės dalies metodologija. Trečioje - empirinėje darbo dalyje analizuojami kiekybiniu tyrimu surinkti duomenys, apibendrinami statistiškai reikšmingi skirtumai ir patikrinamos iškeltos hipotezės. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: žmogaus motyvacija, darbuotojų motyvacija, poreikiai, poreikių hierarchija, motyvavimo priemonė, motyvacinė sistema.

Užgalis A. Leadership and Change Management/Development of modern personnel motivation system in organization Arimex UAB. Supervisor Prof. dr. Gražulis V. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The politics and management faculty, 2016. – 72 p.

ANNOTATION

The motivation system functioning at Arimex UAB is analyzed in the final master thesis. It was determined in what way it affected the motivation of the employees and the possibilities of development of the modern motivation system in the researched enterprise were assessed. In the first part of the thesis, the conception of human motivation, process and content motivation theories are discussed in a theoretical aspect. The comparative analysis of motivation theories is performed. Moreover, relevant measures of motivation, their significance to the employees, advantages and disadvantages are discussed. In the second part of the thesis, the methodology of the empirical part is presented. In the third-empirical part of the thesis, the data collected during the quantitative research is analyzed, statistically significant differences are generalized and raised hypotheses are checked. At the end are conclusions and recommendations.

Main words: human motivation, employees motivation, needs, hierarchy of needs, motivation tool, motivation system.

Užgalis A. Lyderystė ir pokyčių vadyba/Darbuotojų šiuolaikinės motyvacijos sistemos plėtra įmonėje UAB „Arimex“. Vadovas Prof. dr. Gražulis V. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 72 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės privataus kapitalo organizacijos vis labiau orientuojasi į aukščiausių rezultatų, pelno siekimą bei gero vardo kūrimą. Tačiau sparčiai vykstant globalizacijos procesams sunku įsivaizduoti tokią organizaciją be motyvuotų darbuotojų, kurie efektyviai naudotų savo turimas žinias bei įgūdžius ir taip kurtų aukštą pridėtinę vertę. Dėl šios priežasties organizacijų vadovai vis daugiau dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymui, darbuotojų motyvacijos didinimui bei lojalumo ugdymui. Kad motyvacijos procesas būtų sėkmingas būtina susipažinti su motyvacijos teorijomis, išsiaiškinti darbuotojams aktualius poreikius ir rasti būda kaip iki pakankamo lygio šiuos poreikius patenkinti.

Pasirinktas **Tyrimo objektas** - darbuotojų skatinimo sistema įmonėje UAB „Arimex“. **Darbo problema:** įmonėje UAB „Arimex“ darbuotojai skatinami neatsižvelgiant į jiems aktualius poreikius. Aktualiai problemai spręsti iškelti **tyrimo tikslai:** 1) ištirti kaip išsidėsto įmonės darbuotojams aktualūs poreikiai ir 2) išanalizuoti darbuotojų skatinimo sistemos plėtros galimybes įmonėje UAB „Arimex“ atsižvelgiant į aktualius darbuotojų poreikius. Tyrimo tikslų įgyvendinimui suformuluoti **tyrimo uždaviniai.** Įvykdžius uždavinius nustatyta įmonės darbuotojų poreikių lygių hierarchija, identifikuoti darbuotojus labiausiai motyvuojantys veiksniai, pateiktos rekomendacijos, kokių poreikių pakankamas patenkinimas labiau motyvuotu įmonės darbuotojus. Remiantis tyrimo uždaviniais patikrintos iškeltos **hipotezės** : paaiškėjo, kad įmonės darbuotojų poreikiai išsidėstę ne pagal A. Maslow pateiktą penkių poreikių lygių hierarchiją. Ir kad nepakankamai patenkinus žemesniojo lygmens poreikių, aukštesniojo lygmens poreikiai mažiau motyvuoja įmonės darbuotojus **Tyrimo rezultatai** parodė, jog labiausiai įmonės darbuotojus motyvuoja materialinės motyvavimo priemonės, tačiau taip pat galima teigti, kad aukštesnį išsilavinimą įgiję, bei daugiau uždirbantys administracijos darbuotojai labiau motyvuojami aukštesniųjų poreikių patenkinimo galimybėmis.

Darbai parengti panaudota mokslinės literatūros analizė, motyvacijos teorijų palyginimas, anketinė apklausa, statistinė anketos duomenų analizė naudojant IBM SPSS statistics 19 **Darbo struktūrą** sudaro: teorinė analizė, metodologinė analizė, empirinių duomenų analizė, išvados bei priedai.

Užgalis A. Leadership and Change Management/Development of modern personnel motivation system in organization Arimex UAB. Supervisor Prof. dr. Gražulis V. – Vilnius: Mykolas Romeris university. The politics and management faculty, 2016. – 72 p.

SUMMARY

Modern private capital organizations are more and more oriented to the pursuit of the highest results and profit and creation of a good reputation. However, in relation with quick globalization processes, it is difficult to imagine this kind of organization without motivated employees using their knowledge and skills effectively and creating a high added value. For this reason, the heads of organizations pay more and more attention to the management of human resources, increase in the motivation of employees and nurturance of their loyalty. In order to reach a successful motivation process, it is necessary to familiarize with motivation theories, ascertain needs, which are relevant to employees, and find a way to satisfy these needs to the sufficient level.

The chosen **research object** is the system for the encouragement of employees at the enterprise Arimex UAB **Research issue:** the employees are encouraged at the enterprise Arimex UAB without considering the needs relevant to them. In order to solve this relevant issue, the **research goals** are set: 1) to research the way of collocation of the needs relevant to the employees of the enterprise and 2) analyze the possibilities of development of the system for the encouragement of employees at the enterprise Arimex UAB considering the relevant needs of the employees. In order to implement the research goals, the **research tasks** are set. After fulfilling the tasks, the hierarchy of levels of the needs of the employees was determined, the most motivating factors for the employees were identified and the recommendations of sufficient satisfaction of certain needs with the purpose to get higher motivation for the employees of the enterprise were provided. On the basis of the research tasks, the raised **hypotheses** were checked: it was determined that the needs of the employees were not collocated in accordance with the five-level hierarchy by A. Maslow. Unless the needs of the lower level are satisfied enough, the needs of the higher level have lower motivation for the employees of the enterprise.

The **research results** showed that the employees of the enterprise were mostly motivated by material measures of motivation, but it can also be stated that the administration employees, who have higher education and earn more, are more motivated by the possibilities of satisfaction of their higher needs.

The analysis of scientific literature, comparison of motivation theories, questionnaire survey and statistical questionnaire data analysis by means of IBM SPSS statistics 19 were used for the preparation of this thesis.

PRIEDAI

9 lentelė. Respondentų įgyto išsilavinimo ir gaunamo atlyginimo koreliacinė analizė (N=72)

Correlations			
		Koks Jūsų atlyginimas per mėnesį atskaičius mokesčius?	Jūsų išsilavinimas
Koks Jūsų atlyginimas per mėnesį atskaičius mokesčius?	Pearson Correlation	1	0,318**
	Sig. (2-tailed)		,007
	N	72	71
Jūsų išsilavinimas	Pearson Correlation	0,318**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	
	N	71	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, duomenis analizuojant su IBM SPSS Statistics 19

10 lentelė. Respondentams aktualių poreikių patenkinimo su poreikių lygių svarba koreliacinė analizė (N=71)

Correlations						
		Fiziologinių poreikių svarba	Socialinių poreikių-svarba	Saugumo poreikių-svarba	Savirealizacijos poreikių-svarba	Pagarbos poreikių-svarba
Fiziologiniai poreikiai-pasitenkinimas	Pearson Correlation	0,117	0,064	0,084	0,029	-,315**
	Sig. (2-tailed)	0,332	0,594	0,485	0,81	0,008
	N	71	71	71	71	71
Savirealizacijos poreikiai-pasitenkinimas	Pearson Correlation	-0,049	-0,041	-,318**	,256*	0,123
	Sig. (2-tailed)	0,683	0,734	0,007	0,031	0,307
	N	71	71	71	71	71
Pagarbos poreikiai-pasitenkinimas	Pearson Correlation	-0,095	-0,034	-0,166	,268*	-0,039
	Sig. (2-tailed)	0,429	0,777	0,167	0,024	0,744
	N	71	71	71	71	71
Socialiniai poreikiai-pasitenkinimas	Pearson Correlation	-0,031	0,211	-0,144	0,12	-0,155
	Sig. (2-tailed)	0,796	0,077	0,231	0,318	0,196
	N	71	71	71	71	71
Saugumo poreikiai-pasitenkinimas	Pearson Correlation	0,083	-0,033	-0,226	,242*	-0,105
	Sig. (2-tailed)	0,494	0,783	0,058	0,042	0,382
	N	71	71	71	71	71

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2 - tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autoriaus, duomenis analizuojant su IBM SPSS Statistics 19

ANKETA

Gerbiama/-as respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos programos magistrantas Artūras Užgalis. Atlieku tyrimą apie įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą ir darbuotojų motyvacijos lygį. Šiuo tikslu Jūsų, kaip įmonės darbuotojo, prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jei nenurodyta kitaip, pasirinktus atsakymo variantus pažymėkite X. Anketoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymų, visi klausimai sudaryti tam, kad sužinoti Jūsų individualią nuomonę.

Anketa yra anoniminė, jos pasirašyti nereikia. Anketos metu gauti duomenys bus naudojami tik mokymo tikslais.

1. Kiek laiko dirbate įmonėje?

- Iki 1 m.
 Daugiau nei 1 m. iki 3 m.
 Daugiau nei 3 m. iki 6 m.
 Daugiau nei 6 m.

2. Kuriame padalinyje dirbate?

- Administracija
 Gamyba; Sandėlys; Kokybės skyrius; Apskaita.

3. Ar tai pirmasis jūsų darbas?

- Taip
 Ne

4. Koks Jūsų atlyginimas per mėnesį atskaičius mokesčius?

- Iki 400 eurų
 Daugiau kaip 400 eurų iki 600 eurų
 Daugiau kaip 600 eurų iki 800 eurų
 Daugiau kaip 800 eurų iki 1000 eurų
 Daugiau kaip 1000 eurų

5. Kas Jums yra darbas (pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymo variantus)?

- Tai pajamų šaltinis
 Tai galimybė realizuoti save, panaudojant patirtį bei sugebėjimus
 Tai pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
 Tai galimybė tobulėti
 Tai laiko praleidimo būdas
 Tai galimybė konkuruoti
 Kita
 Neturiu nuomonės

6. Kurie veiksniai Jums svarbiausi renkantis darbą, sunumeruokite pagal svarbą. Svarbiausią pažymėkite 1, mažiausiai svarbų - 10, skaičiai kartotis negali.

- Darbo užmokestis
- Karjeros galimybės
- Galimybė konkuruoti
- Užimamos pareigos
- Tobulėjimo galimybės (pvz.: naujų įgūdžių įgijimas)
- Savirealizacijos galimybės
- Socialinės garantijos
- Darbovietės lokacija (pvz. netoli namų, patogus susisiekimas, darbas namuose)
- Darbo grafikas
- Padėtis visuomenėje
- Neturiu nuomonės, niekada apie tai negalvoju

7. Kai jaučiatės motyvuojama/-as, ar tai turi įtakos jūsų darbo rezultatams?

- Tik būdamas motyvuota/-as užduotis atlieku įdėdama/-as visas pastangas
- Jei nejaučiu motyvavimo iš vadovo ar įmonės, užduotis atlieku įdėdama/-as visas pastangas
- Jei nejaučiu motyvavimo iš vadovo ar įmonės, dirbu tik tiek kiek užtenka pasiekti minimalų rezultatą
- Man tai visai nesvarbu
- Neturiu nuomonės

8. Kaip manote ar Jūsų įmonėje veikia motyvacinė sistema?

- Veikia gerai ir suprantamai
- Veikia, bet trūksta informacijos apie įmonėje veikiančias motyvavimo sistemas
- Nei veikia, nei neveikia
- Neveikia
- Neturiu nuomonės

Jei į 8 klausimą atsakėte neveikia pereikite prie 10 klausimo

9. Ar savo darbovietėje jaučiatės motyvuojamas?

- Taip
- Ne
- Iš dalies
- Neturiu nuomonės

10. Kiekviename motyvavimo priemonių bloke X – u pažymėkite iki 3 Jums svarbiausių motyvavimo priemonių.

Motyvavimo priemonės (1 blokas)		Motyvavimo priemonės (2 blokas)		Motyvavimo priemonės (3 blokas)	
Atlyginimas už darbą		Santykiai su kolegomis		Saugios darbo sąlygos	
Nemokamas maitinimas darbe		Santykiai su vadovu		Aprūpinimas tinkamomis darbo priemonėmis	
Pietų bei poilsio laikas		Komandinis darbas bei tarpusavio pagalba		Užtikrintumas dėl darbo vietos	
Darbo užmokesčio sistemos pastovumas		Darbas grupėse (pvz.:LEAN grupės)		Nemokamas kasmetinis sveikatos tikrinimas	
Darbo užmokesčio sistemos aiškumas		Įmonės vakarėliai, neformalios šventės		Psichologinio spaudimo nebuvimas	
		Nemokami bilietai į kiną, teatrą, spektaklį ir kt.			
		Galimybė vaikus atsivesti į darbą			

Motyvavimo priemonės (4 blokas)		Motyvavimo priemonės (5 blokas)	
Sudėtingesnių užduočių vykdymas		Tinkamas konfliktų sprendimas	
Karjeros galimybė vertikalčiai (užimant aukštesnes pareigas)		Priedai už įmonėje išdirbtą laiką	
Kūrybinės galimybės		Asmeninė vadovo padėka	
Karjeros galimybė horizontalčiai (galimybė vykdyti daugiau funkcijų)		galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo	
Galimybė siekti asmeninio tobulėjimo		išplėstos atsakomybių ribos	

11. 10 klausime pateiktos lentelės geltonuose langeliuose nuo 1 iki 5 sunumeruokite motyvavimo priemonių blokus pagal Jūsų motyvacijai daromo poveikio stiprumą. 1 – labiausiai motyvuoja, 5 – mažiausiai motyvuoja.

12. Ar sutinkate su sekančiais teiginiais? (pažymėkite X tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą teiginį)

Teiginiai	Visiškai sutinku	sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mane tenkina mano atlyginimas					
Mane tenkina poilsio ir pietų pertraukų laikas					
Per pastaruosius metus, man buvo suteikta galimybė tobulėti					

12 kl. lentelės tęsinys kitame lape

12 kl. lentelės tęsinys					
Teiginiai	Visiškai sutinku	sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Mano teikiami pasiūlymai svarstomi įmonės mastu					
Norėčiau uždirbti daugiau prisiimdamas didesnę atsakomybę					
Stengiuosi visas užduotis atlikti savo jėgomis					
Galiu pasitikėti savo kolegomis					
Galiu pasitikėti savo tiesioginiu vadovu					
Per pastarąjį mėnesį buvau pripažintas arba pagirtas					
Mano nuomonė yra vertinama					
Mano vadovas rūpinasi manimi ne tik kaip darbuotoju, bet ir kaip žmogumi					
Mano atliekamas darbas yra labai svarbus organizacijai					
Turiu visas reikalingas darbo priemones					
Esu užtikrintas dėl darbo vietos					
Už pasiektus rezultatus esu skatinamas materialiai					
Galiu dalyvauti sprendimų priėmimo					
Su kolegomis galiu dirbti kokybiškai ir atsakingai					

13. Išskirkite 7 Jums stipraus poveikio ir 7 silpnosio poveikio motyvavimo priemones, X pažymėkite ties motyvavimo priemone toje lentelės pusėje, kokį poveikį jums daro atitinkama motyvacijos priemonė.

Silpnas poveikis	Motyvavimo priemonės	Stiprus poveikis
	Pinigai	
	Papildomos naudos (kuras, automobilis, telefonas, kompiuteris)	
	Kompensacijos už nedarbą laiką	
	Įmonės tikslų įgyvendinimas	
	Tinkamas bendravimas	
	Saugi darbo aplinka	
	Vadovo pagarba	
	Kolegų pagarba	
	Pripažinimas įmonės mastu	
	Lankstus darbo grafikas	
	Papildomi mokymai	
	Karjeros galimybės	
	Galimybė dirbti komandoje	
	Įdomios užduotys	

14. Ar būtumėte labiau motyvuotas jeigu (pažymėkite X tą langelį, kuris atitinka Jūsų požiūrį į tam tikrą teiginį):

Teiginiai	Visiškai sutinku	sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
galėtumėte dažniau dalyvauti mokymuose, bet būtų sumažintas atlyginimas?					
pakiltumėte pareigose, tačiau prarastumėte kolegų pasitikėjimą?					
būtų pasiūlyta karjeros galimybė, bet nesuteikiamos reikiamos darbo priemonės.					
būtų pasiūlyta karjeros galimybė, tačiau santyčiai su vadovu taptu komplikuoti?					
būtų suteikta galimybė priimti svarbius sprendimus, bet negalėčiau turėti gerų santykių su kolegomis					
galėtumėte dirbti įdomų ir atsakingą darbą, bet neturėtumėte pertraukų darbo metu					
santykiai su kolegomis būtų puikūs, bet nebūtumėte užtikrinta/-as darbo vieta					

15. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
 Profesinis/Nebaigtas aukštasis
 Bakalauras
 Magistras

16. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris
 Kita

17. Jūsų amžius (nurodyti pilnus metus):

- Iki 25 metų
 Nuo 25 iki 35 metų
 Nuo 36 iki 50 metų
 Daugiau nei 50 metų

Dėkoju Jums už sugaištą laiką.