

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

FAUSTA MATUSEVIČIŪTĖ - BUKAUSKIENĖ

PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI: VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS
ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

FAUSTA MATUSEVIČIŪTĖ - BUKAUSKIENĖ

PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI: VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS
ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ TYRIMAS

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 26203S204

Vadovas

doc. dr. V. Gražulis

2009 11

Recenzentas

Atliko

ŽIVmn8-02 gr. stud.

F. Matusevičiūtė -

Bukauskienė

2009 12

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	9
VARTOJAMOS SĄVOKOS.....	12
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA – MOKSLINIŲ DISKUSIJŲ APŽVALGA.....	13
1.1. Motyvacijos samprata	13
1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga šių dienų kontekste	18
1.3. Motyvacijos lygių sąlygojantys veiksniai	23
1.3.1. Išoriniai veiksniai.....	28
1.3.2. Vidiniai veiksmų poveikiai darbuotojų motyvacijai.....	30
1.4. Motyvacijos lygių nustatymo įvertinimo būdai	35
2. TYRIMO METODIKA	37
2.1. Tiriamųjų organizacijų charakteristika	37
2.2. Duomenų surinkimo ir apdorojimo metodika, instrumentarijaus parengimas.....	38
2.3. Apklausos rezultatų analizė ir vertinimas	39
3. VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS ORGANIZACIJŲ PERSONALĄ MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSMŲ TYRIMAS	41
3.1. Respondentų bendrosios charakteristikos	41
3.1.1. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas	41
3.1.2. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	41
3.1.3. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	42
3.1.4. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą	43
3.2. Organizacijos tikslų atskleidimas	44
3.3. Bendradarbiavimas ir bendravimas.....	45
3.3.1. Vadovo bendradarbiavimo ir bendravimo su pavaldiniais stiliai	45
3.3.2. Vadovo bendravimo su darbuotojais atvirumas.....	47
3.3.3. Respondentų nuomonė, ar bendraudamas su darbuotojais vadovas palaiko darbuotojų idėjas ir pasiūlymus?	48
3.4. Užduočių skirimo būdai	50
3.5. Darbo rezultatų vertinimas.....	51
3.5.1. Darbo rezultatų vertinimo objektyvumas.....	51
3.5.2. Vadovo elgesys vertinant pavaldinių darbo rezultatus	53
3.6. Neišnaudotos galimybės, kurias galima būtų pritaikyti darbuotojų motyvacijos gerinimui	55
3.7. Motyvacijos veiksniai	56
3.7.1. Veiksniai labiausiai nulėmę buvusią ir sąlygojantys esamą darbuotojų motyvaciją	56
3.7.2. Vadovų naudojamos motyvacinės priemonės.....	58
3.7.3. Taikomos motyvavimo priemonės laike.....	60
3.7.4. Motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkiai	61
3.7.5. Amžiaus, lyties, išsilavinimo ir darbo stažo įtakos visiems tiriamiesiems taikomų motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai	80
3.7.6. Motyvuojančios programos įtaka darbuotojų motyvacijai	87
3.7.7. Darbuotojų pastangos ir motyvacija	88
3.7.8. Vadovo arba organizacijos vadovybės veiksniai, stimuliuojantys darbuotojų motyvaciją ir jų vystymąsi ateityje	89
IŠVADOS	91
SIŪLYMAI.....	93
LITERATŪROS SĄRAŠAS	94
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	99
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	101
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	103
PRIEDAI.....	105

PRIEDAI

1 priedas. Anketa motyvacijos lygio bei dinamikos nustatymui (pavaldiniams).....	106
2 priedas. Anketa motyvacijos lygio bei dinamikos nustatymui (vadovams).....	109
3 priedas. Dažnių analizės lentelės.....	113
4 priedas. Motyvavimo priemonių vidurkių palyginimų lentelės	115
5 priedas. Koreliacinės analizės lentelės.....	136

LENTELĖS

1 lentelė. Tradicinio, žmogiškųjų santykių, išteklių ir potencialo modelių palyginimas.....	16
2 lentelė. Motyvacijos lygiai.....	26
3 lentelė. Darbo organizavimo įtaka motyvacijos lygiui.....	28
4 lentelė. Valdymo stiliaus įtaka motyvacijai.....	30
5 lentelė. Anketų vadovaujantiems darbuotojams klausimų blokai.....	38
6 lentelė. Respondentų nuomonės, ar yra galimybės darbuotojų motyvacijai gerinti?.....	55
7 lentelė. Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	61
8 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	62
9 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkių palyginimas.....	62
10 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų vadovų motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkių palyginimas.....	63
11 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų pavaldinių motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkių palyginimas.....	63
12 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 20-29 ir 40-49 metų amžiaus grupėse.....	64
13 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 20-29 ir virš 50 metų amžiaus grupėse.....	64
14 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkių palyginimas 30-39 ir virš 50 metų amžiaus grupėse.....	64
15 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 metų amžiaus grupėje.....	65
16 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 metų amžiaus grupėje.....	65
17 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 50 metų amžiaus grupėje.....	65
18 lentelė. Viešosios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 ir virš 50 metų amžiaus grupėse.....	66
19 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 metų amžiaus grupėje.....	66

20 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 metų amžiaus grupėje.....	66
21 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 50 metų amžiaus grupėje.....	67
22 lentelė. Tiriamųjų vyrų ir moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	67
23 lentelė. Tiriamųjų vyrų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas	68
24 lentelė. Tiriamųjų moterų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	68
25 lentelė. Tiriamųjų moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	69
26 lentelė. Privačios organizacijos vyrų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	69
27 lentelė. Viešosios organizacijos moterų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	69
28 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 1-3 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse.....	70
29 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 1-3 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse.....	71
30 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse.....	71
31 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse.....	71
32 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 11-15 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse.....	72
33 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 metų darbo stažo grupėje.....	72
34 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 16 metų darbo stažo grupėje.....	73
35 lentelė. Privačios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 1-3 ir 4-10 metų darbo stažo grupėse.....	73
36 lentelė. Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 metų darbo stažo grupėje.....	73
37 lentelė. Viešosios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse.....	74
38 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 16 metų darbo stažo grupėje.....	74

39 lentelė. Tiriamųjų grupių, turinčių vidurinį / profesinį ir bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	75
40 lentelė. Tiriamųjų grupių, turinčių vidurinį / profesinį ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	76
41 lentelė. Tiriamųjų grupių, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	76
42 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	77
43 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių palyginimas.....	77
44 lentelė. Privачios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	77
45 lentelė. Privачios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	78
46 lentelė. Viešosios organizacijos tiriamųjų, turinčių vidurinį / profesinį ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	78
47 lentelė. Viešosios organizacijos tiriamųjų grupių, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	79
48 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas.....	79

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvacijos proceso schema.....	15
2 pav. Žmogaus darbingumo komponentės.....	24
3 pav. Motyvacijos kreivė.....	25
4 pav. Motyvacijos lygis, priklausantis nuo darbo vadovavimo ir organizavimo.....	27
5 pav. Ryšys tarp pastangų, darbo atlikimo ir rezultatų.....	31
6 pav. Tyriamųjų pasiskirstymas pagal lytį, bei užimamas pareigas.....	41
7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	42
8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42
9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	43
10 pav. Informuotumas apie organizacijos tikslus.....	44
11 pav. Naudojami bendradarbiavimo ir bendravimo stiliai.....	45
12 pav. Vadovų bendradarbiavimo ir bendravimo su pavaldiniais stiliai.....	46
13 pav. Ar vadovo bendravimas yra atviras?.....	47
14 pav. Viešosios organizacijos vadovų ir pavaldinių atvirumo vertinimas.....	47
15 pav. Privачios organizacijos vadovų ir pavaldinių atvirumo vertinimas.....	48
16 pav. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų palaikymas iš vadovų pusės.....	49
17 pav. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų palaikymas.....	49
18 pav. Užduočių skirimo būdai.....	50
19 pav. Objektyvus darbo rezultatų vertinimas.....	52
20 pav. Vadovo elgesys vertinant pavaldinių darbo rezultatus.....	53
21 pav. Veiksniai labiausiai įtakoja prieš tai buvusią darbuotojų motyvaciją.....	56
22 pav. Veiksniai daugiausiai įtakoje esamą darbuotojų motyvaciją.....	57
23 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės.....	59
24 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės (bendras).....	60
25 pav. Motyvavimo priemonių taikymas laike.....	61
26 pav. Ar vadovas sudaro motyvuojančią programą pavaldiniams.....	87
27 pav. Darbo pastangų padidėjimas, pagerėjus motyvavimui.....	88
28 pav. Motyvaciją ir vystymąsi stimuliuojantys veiksniai.....	89

IVADAS

Motyvacijos aiškinimui yra sukurta daug teorijų. Deja iki šiol nėra bendros, vieningos ir universalios teorijos, aiškinančios visas motyvacijos plotmes. Tačiau efektyviai pasirinkti ir pritaikyti motyvacijos priemonės, nustatyti veiksmingiausius motyvus, sąlygojančius darbuotojų motyvaciją, darbinį elgesį bei skirtumus tarp individų, galima analizuojant jau žinomas motyvacijos teorijas.

Motyvacijos temą nagrinėjo tokie žinomi vadybos teorijos specialistai, kaip F. W. Tayloras, A. H. Maslowas, F. I. Herzbergas, C. Alderferis, D. McClellandas ir kt. Lietuvoje darbuotojų motyvavimo problematika nagrinėja V. Barvydienė, I. Bučiūnienė, V. Gražulis, P. Jucevičienė, J. Kasiulis, L. Marcinkevičiūtė, A. Sakalas, T. Sudnickas ir kt.

„Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai“ – tema, kuria nagrinėjamas motyvacijos procesas, jo poreikis ir jo naudojimas siekiant norimų tikslų. Kuriant šiandieninę, konkurencingą, novatorišką ir su nuolat vykstančiais radikaliais pasikeitimais organizaciją, kiekvienam darbdaviui ar vadovui darbuotojų motyvavimo sritis ir jos taikymo sistema yra ypač aktuali, nes didele dalimi organizacijos elgsena ir jos perspektyvos priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo, nuo darbuotojų turimo talento, pastangų ir noro prisidėti savo darbu prie įmonės vardo. Pasak P. Druckerio, dabartinės organizacijos sėkmę lemia „protinių darbuotojų“ samda ir išlaikymas, kurių motyvacijos skalė ir poreikiai yra aukštesnio lygmens, t.y. savirealizacija, savigarba, pasitenkinimas darbu. Darbuotojų motyvavimas gali būti apibrėžtas, kaip suteikianti energiją, nukreipianti ir išsaugojanti reikiamą žmonių elgesį priemonė (Stoner et al., 2001).

Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienam asmeniui vienas svarbiausių jo socializaciją lemiančių veiksnių yra motyvacija ir į tai, kad kokybė atspindi atliekamame darbe, darbdaviai turėtų kreipti didelį dėmesį į darbuotojų lūkesčius bei į jų pasitenkinimą darbu.

Pagal A. H. Maslową, kiekviena organizacija, lyderis ar jos vadovas, norintis motyvuoti savo darbuotojus patenkindamas jų lūkesčius, turėtų atsižvelgti į jų poreikių struktūrą, sukurti tokią skatinimo priemonių programą, kuria pasiektų norimų tikslų. Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia darbuotojo elgesį organizacijos tikslų įgyvendinimui ir skatina jo siekį nuolat tobulėti (2006).

Ši tema yra aktuali ir diskutuotina ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijoms ir jų darbuotojams ypač šiuo metu, išgyvenant komplikotą transformacijų laikotarpį, sukeliantį naujas įtampas ir socialinį požiūrį į destruktivias pasekmes.

Magistro darbe analizuojama motyvacija organizacijose ir ją sąlygojantys veiksniai. Vykdomas organizacijų darbuotojų tyrimas, kuris leidžia nustatyti ir palyginti esamą darbuotojų motyvaciją, ją lemiančius faktorius. Tiriamųjų motyvacijos poreikių pagal pareigybes, lytį, amžių, darbo stažą ir išsilavinimą statistinio ryšio nustatymui buvo naudojama Pearson koreliacinė analizė.

DARBO OBJEKTAS – privačios ir viešosios organizacijų darbuotojų motyvacija.

DARBO TIKSLAS – ištirti ir įvertinti darbuotojų motyvacijos lygmenis ir ją sąlygojančius veiksnius organizacijose, ištirti nepasitenkinimo darbu priežastis ir pasekmes, pateikti sprendimus darbuotojų motyvacijai gerinti.

UŽDAVINIAI :

1. išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo sampratas;
2. nustatyti ir palyginti darbuotojus motyvuojančius veiksnius pagal pareigybes, amžių, išsilavinimą, lytį ir darbo stažą;
3. išanalizuoti tyrime dalyvavusių įmonių įvairių motyvacinių priemonių įtaką darbuotojų motyvacijų lygiui;
4. pateikti rekomendacijas organizacijų vadovybei, veiksmų gaires darbuotojų motyvacijos sistemos gerinimui.

MOKSLINĖ HIPOTEZĖ: - tiriamose organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys personalą motyvuojančioms veiksnams.

METODAI:

1. mokslinės literatūros ir kitų leidinių analizė nagrinėjama tema, patirties apibendrinimas;
2. empiriniai – sociologinio kiekybinio ir kokybinio tyrimo anketinė organizacijų darbuotojų apklausa;
3. kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

DARBO STRUKTŪRA:

Šis darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje – teorinėje darbo dalyje pateikiama aktualios literatūros, sąvokų, terminų apžvalga, aptariama darbuotojų motyvacijos samprata, motyvacijos buvimo reikšmė darbuotojams, apžvelgiamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės.

Antroje – metodinėje darbo dalyje atlikta privataus ir viešojo sektorių organizacijų darbuotojų motyvacijos analizė bei motyvaciją sąlygojančių veiksnių tyrimas. Iškeliama hipotezė, pateikiamas tyrimo instrumentarijus. Tyrimui iškelta hipotezė - organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys personalą motyvuojančioms veiksnams - buvo patvirtintas.

Trečioje – analitinėje darbo dalyje, remiantis atliktu empiriniu tyrimu, pateikiami analizės rezultatai, formuojami motyvacijos problemų sprendimai, pasiūlymai darbuotojų motyvacijos gerinimui.

VARTOJAMOS SĄVOKOS

Organizacija - tai socialinis junginys (arba žmonių grupės), sąmoningai sudaromas ir perdaromas siekiant specifinių tikslų (Drucker, 2004).

Personalas – (lot. personalis) žmogiškieji (žmonių) ištekliai, darbo jėga, kadrai - visi organizacijos dirbantieji įmonės, įstaigos, organizacijos darbuotojai (Bakanauskienė, 2002).

Darbuotojas – vienas iš ypatingų organizacijos išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti (Leonienė, 2001).

Efektyvumas – rezultatų ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti, santykis arba jų atitikimo laipsnis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005).

Darbo motyvacija – visuma siekių, kuriuos darbuotojas sieja su savo tarnyba (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Išorinė motyvacija - išorinių motyvacijos veiksnių (statusas, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, darbo aplinka ir kt.) sąlygojama motyvacija (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Lūkestis – tai sąvoka, kuria apibūdinamas pageidaujamas būsimąjo įvykio rezultatas (pasekmė) (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008).

Vidinė motyvacija – iš asmens vidaus kylančių paskatų (įdomaus, atsakingo darbo siekis, pasirinkimo laisvės siekis, galimybė ugdyti save, noras suteikti gyvenimui prasmę) sąlygojama motyvacija (Masiulis, Sudnickas, 2007).

Motivas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu (Baršauskienė, 1999).

Motyvatorius – pasitenkinimą individui keliantis veiksnys, lemiantis poreikį keistis (Leonienė, 2001).

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Česynienė, 2002).

Paskata – išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui (Leonienė, 2001).

Poreikis – objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą (Bučiūnienė, 1996).

Pirminiai poreikiai – pagrindiniai fiziniai individo poreikiai (Jucevičienė, 1996).

Antriniai poreikiai – socialiniai bei psichologiniai individo poreikiai (Jucevičienė, 1996).

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA – MOKSLINIŲ DISKUSIJŲ APŽVALGA

1.1. Motyvacijos samprata

Aukšto motyvacijos lygio žmonės sutinkami labai įvairiose savo veikla organizacijose. Įdomiausia yra tai, kad tokie žmonės dirba nebūtinai gerai apmokamose darbo vietose – sporto aikštelėse, klinikose, tarp energingų verslininkų, kurie vieniši kovoja už išlikimą. Šie žmonės demonstruoja neįprastai aukštą, neslūgstantį motyvacijos lygį. Jie užkariauja meistriskumo viršūnes, nors nėra ir nebuvo veikiami tradicinės sistemos ar pastovios kontrolės. Neįtikėtina, žinant tai, kad niekas neįtakoję jų norų veikti ir kurti, daryti tai, ką jie atlieka ir taip, be finansinių apdovanojimų, kitokių stimulų. Viskas, ko jiems reikia, – netrukdomai veikti (Хайэм, 2006).

Atsakymą, kas įtakoja didelį darbuotojų produktyvumą, lemiamą aukštos motyvacijos lygio, pateikia psichologai, nagrinėję reiškinį, kurį pavadino „optimaliu išgyvenimu“. Tai žmogaus emocinė būseną, kai reikalas jį „visiškai užvaldo“, kai žmogus į veiklą įsitraukia taip, kad labai aukštų darbo rezultatų pasiekti yra visiškai lengva.

„Teisus bus tas vadovas, kuris pasistengs išanalizuoti „optimalaus išgyvenimo“ fenomeną. Kas įtraukia žmones taip, kad jie dirba be pertrūkio? O kas ne? Ar užduotys pakankamai sudėtingos? O gal sudėtingos per daug? Gal žmonėms jų veikla neatrodo svarbi? Gal nėra grįžtamojo ryšio ir darbuotojas nesupranta, kaip yra vertinamas jo darbas? Arba vertinimo kriterijai nesuprantami, todėl nekelia entuziazmo?“

Tokie klausimai būtinai iškyla norint rasti metodus, laiduojančius aukštą darbuotojų motyvaciją, kurią skatina susidomėjimas veikla“ (Хайэм, 2006, p. 35).

Kokie yra darbuotojų poreikiai ir ką reikia daryti, kad sustiprinti darbuotojų darbo motyvaciją? Ieškant atsakymų į šį klausimą, pirmiausiai reikia išsiaiškinti pačios motyvacijos, kaip motyvų visumos sampratą ir jos ištakas.

Motyvas – terminas kilęs iš lotynų kalbos žodžio, reiškiantis skatinamąją priežastį, veiksnį (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008). „Tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, tenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos“ (Grigas, 1996, p. 63). Kita vertus, jie nuolat keičiasi, tad motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių tenkinimo išraišką, kaip žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. Kaip darbiniai motyvai, išskiriami: gerovė, užtikrinanti siekiamų poreikių realizavimą, darbinis veiksmas, būtinas gerovės pasiekimui ir materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, sietinos su darbinių veiksmu (Gražulis, 2005).

Motyvais akcentuojamas žmogaus veiklos priežastingumas, o jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai sukuria motyvaciją.

Motyvacija - tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai, kurie bendrąją prasmę yra asmens vidinės paskatos ar poreikiai, ir kurie nukreipia žmogaus

elgesį ir nubrėžia jo intensyvumą siekiant užsibrėžto tikslo. Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių ar organizacijos tikslų (Gražulis, 2005).

Dauguma darbo motyvacijos specialistų, apibūdindami motyvaciją, kalba apie du komponentus - energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti užsibrėžtą tikslą. Iš tikrųjų nėra lengva motyvuoti žmogų darbui, juk skirtingi žmonės skirtingus arba tuos pačius dalykus vertina skirtingai. Be to, tas pats darbuotojas, tą patį dalyką įvairiais savo gyvenimo laikotarpiais gali vertinti skirtingai. Tai reiškia, kad motyvavimas turi būti individualus.

Psichologai terminu motyvacija sieja procesus, kurie:

- a) padeda pasirinkti tam tikrą elgesį;
- b) elgesį įtakoja ir sąlygoja pasirinkimą;
- c) siekiant nurodo tikslo kryptį;
- d) leidžia elgesiui tapti pastoviu (Wlodkowski, 2008).

Gilinantį į motyvacijos terminą bei vadovų naudojamą motyvavimo praktiką, išskirtiniais tampa keletas esminių teiginių:

Pasak J. A. Stonerio ir kt., pirmiausia, motyvaciją visuotinai priimta laikyti geru reiškiniu. Mus auklėja įvairi aplinka (mokykla, bažnyčia, šeima, darbas ir kt.), kur neįmanoma gerai jaustis neturint motyvų.

Antra, motyvacija — vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Taip pat svarbūs tokie veiksniai, kaip sugebėjimai, ištekliai, sąlygos, kuriose tai atliekama.

Trečia, motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacijos teorija ir motyvavimo praktika nagrinėja procesus, kurie iš tikro niekada nesibaigia.

Ketvirta, motyvacija - priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovas žino, kas skatina žmones dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlygį taip, kad priverstų žmones "tikseti".

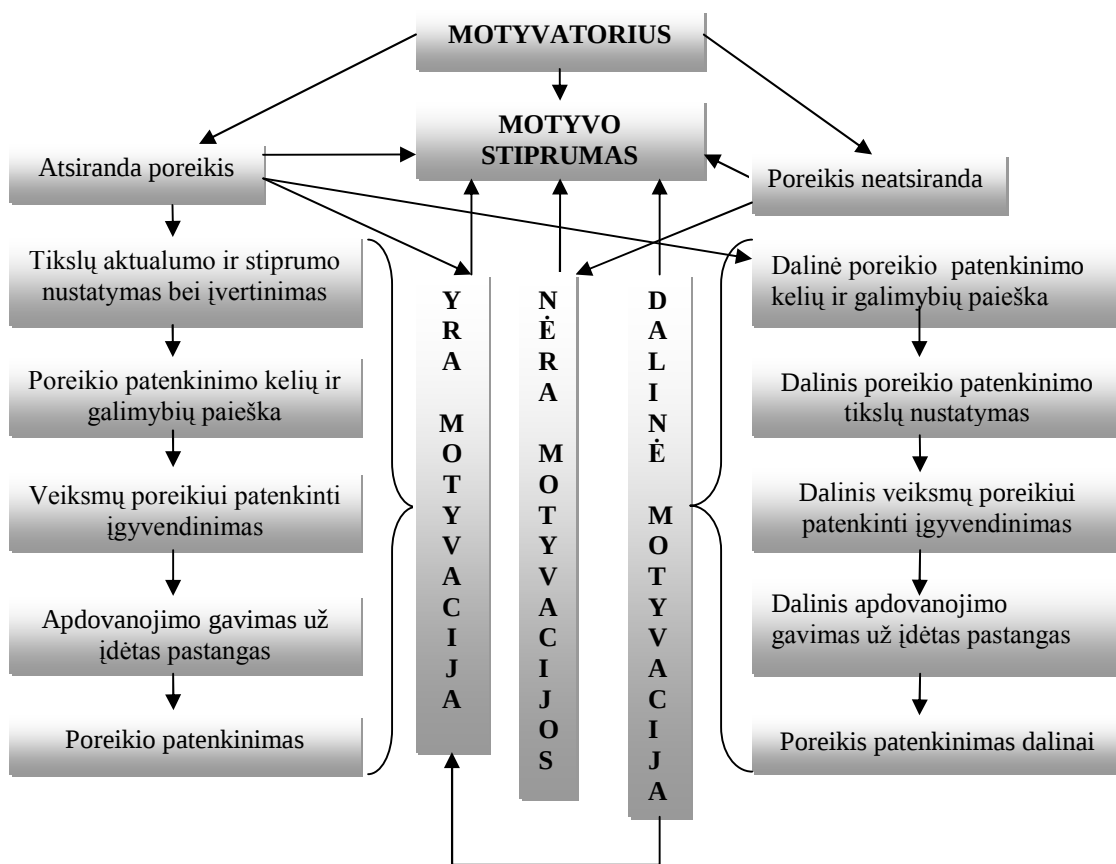
Apibendrinant, tai - vienas teigiamų veiksnių, lemiantis asmens veiklos rezultatus, bet nesantis nuolatine būseną (2001).

Motyvacijos procesas – tai proceso, darančio įtaką darbuotojų elgesiui dalis. Darbuotojai, savo elgesiu sulaukę jiems priimtino įvertinimo, stengiasi veikti taip, kad ir ateityje būtų vertinami analogiškai, dar geriau, bet ne blogiau.

Motyvacijos procesą galima suskirstyti etapais (1 pav.):

1. Poreikio atsiradimas. Jo metu žmogus pajunta, kad jam kažko trūksta. Šiame etape žmogus nusprendžia veikti savo poreikio patenkinimo kryptimi.
2. Tikslų aktualumo ir stiprumo nustatymas ir poreikio atitikimui įvertinimas.
3. Poreikių patenkinimo kelių ir galimybių paieška.

4. Veiksmų poreikiui patenkinti įgyvendinimas. Jo metu žmogus deda pastangas poreikiui patenkinti. Šio etapo metu gali atsirasti tikslo korekcijos, priklausomai nuo to, ar kinta pats poreikis jo patenkinimo siekimo metu.
5. Apdovanojimo gavimas už įdėtas pastangas. Šiame etape žmogus gali įsivertinti, kiek jo įdėtos pastangos leido jam patenkinti poreikį. Priklausomai nuo to atsiranda arba nusivylimas, arba noras išlaikyti esamą padėtį, arba atsiranda motyvacija siekti toliau.
6. Poreikio patenkinimas. Jo metu žmogus arba nutraukia veiklą poreikio patenkinimo siekimui iki sekančio poreikio atsiradimo, arba toliau ieško kitų kelių ir galimybių patenkinti poreikį (Хайэм, 2006).



Šaltinis: sudaryti pagal Хайэм, 2006

1 pav. Motyvacijos proceso schema

Visų organizacijų pagrindinis tikslas, t.y. savo teikiamų paslaugų gerinimas ir plėtimas, tampa priklausomas nuo jos darbuotojų tikslų suderinamumo ir suteikiamų galimybių jų įgyvendinimui, augimui, plėtrai. Organizacija pasiekia savo užsibrėžtų tikslų darbuotojų gerai atliekamu darbu, o darbuotojai gerai atlieka pavestas užduotis, turėdami progresyvią ir kiekvienam pritaikytą individualiai motyvavimo sistemą. Taigi, – iš to iškeliamą darbuotojų motyvacijos reikmė. Daroma išvada, kad

motyvacija – tai darbuotojų elgsenos ir veiklos nukreipimas organizacijai norima linkme. Visuomenėje toks procesas turėtų būti vadinamas abipusiais, lygiaverčiais mainais.

Darbuotojų veiklos ir elgsenos pasirinkimas priklauso ne tik nuo vadovavimo metodų ar motyvų pobūdžio, bet ir nuo jų socialinio turinio. Vertindami motyvus, darbuotojai pažįsta save, numato savo poelgių padarinius, reguliuoja elgseną, kontroliuoja impulsyvias emocines paskatas.

Grįžtant prie motyvacijos proceso, apsistojame ties tuo, kad veiksniai, skatinantys tam tikrą, kryptingą darbuotojų veiklą, vadinami motyvavimo priemonėmis, kas ir yra motyvacijos procesas. Tai ir savęs įtvirtinimas, ir savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, vadovybės pasitikėjimas, pagarba, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir darbo užmokestis. Motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas.

Motyvimas – lotynų kalbos kilmės terminas, aiškinantis judėjimo, veiklos priežastis (Stoner et al, p. 434, 2001). Darbuotojų motyvavimas įvardijamas kaip konkrečios veiklos modelis, todėl jo struktūrinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinio, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiško (Garalis, 2001).

Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kiekvienas asmuo yra individualus su individualiais motyvatoriais, kurie yra nuolat kintantys ir priklauso nuo laiko ir tam tikrų sąlygų. Neįmanoma gerai motyvuoti darbuotojų, taikant jų motyvaccinei sistemai vienodą motyvavimo būdą. Mokslinėje literatūroje pateikiami motyvavimo teorijų modeliai, išskiriant darbuotojų veiklos motyvus ir jų alternatyvas (1 lentelė).

1 lentelė. **Tradicio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas**

Palygimo kriterijai	Tradicionis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
Požiūris į darbuotoją	Paprastai darbas yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta tokio darbo, kuris reikalauja kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi; trokšta būti pripažinti, įvertinti, ir tai tampa svarbesniu motyvaciniu veiksmu nei pinigai ir užmokestis	Žmonės nori prisidėti prie tikslų, kuriuos patys padėjo kurti, siekimo; jie gali pademonstruoti didesnę kūrybiškumą ir savikontrolės laipsnį nei to reikalauja esamas darbas	Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui; siekdami pilno galimybių panaudojimo jie gali padėti organizacijai siekti tikslus

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Pasekmės	Žmonės gali pakeisti darbą, jei užmokestis yra pakankamas ir vadovas teisingas; jei užduotys yra pakankamai paprastos, o žmonės griežtai kontroliuojami, tai gamyba atitiks standartus	Pavaldinių informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingais, taip bus sumažintas pasipriešinimo formaliai valdžiai laipsnis	Pavaldinių įtakos išplėtimas, savikontrolė užtikrins rezultatyvumo padidėjimą, pasitenkinimas darbu leis pilnai išnaudoti žmogiškuosius išteklius	Žmogiškojo potencialo didinimas apspręs atskiro individo atsakomybę ir savininko jausmo atsiradimą; potencialo išnaudojimo dėka pasiekta savikontrolė gali sustiprinti pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai gali padėti organizacijai pasiekti tikslus
Vadovo elgesio su darbuotojais normos	Vadovas turi suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; darbuotojai procedūras privalo vykdyti tiksliai ir teisingai; būtina griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą	Vadovas turi skatinti žmogų jaustis svarbiu, suteikti informaciją pavaldiniams ir išklausti jų nuomonę dėl savo planų; vadovas turi suteikti laisvę pavaldiniams rutininiuose klausimuose	Vadovas turi siekti, kad: žmogiškieji ištekliai būtų naudingi organizacijai; sukurti tokią aplinką, kurioje visi galėtų išnaudoti savo galimybes; užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendžiant svarbiausias problemas; nuolat plėsti savikontrolę	Vadovas turi sudaryti tokią aplinką savo kolegoms (partneriams), kurioje jie galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą ir atrasti naujus gebėjimus, užtikrinančius žmonių ir organizacijos augimą bei išorinį pranašumą

Šaltinis: Lobanova, 2008, p. 38 ir 39

Motyvacijos teorijų formavimuisi pagrindą didžiąją dalimi sudarė darbuotojų veiklos kritusių darbo rodiklių analizavimas. Neretai vadovai mano, kad „teisingų“ motyvatorių ar motyvacinės sistemos įdiegimas išspręs esamas darbo veiklos neatitiktis. Deja, tai ne visada pateisina lūkesčius vien dėl tų taikomų motyvacijos priemonių, kurias reikšmingomis laiko tik patys vadovai, neatsižvelgdami į darbuotojų norus ir nebendradarbiaudami su jais (Gražulis, 2006). Atliktu magistro darbo tyrimu bendradarbiavimo tikslingumas aptariamas 3.3. skyriumi.

Žinoti darbuotojų motyvacijos lygį yra svarbu, sprendžiant daugelį organizacijos valdymo problemų. Jei yra sekami pinigų srautai, parodantys, ar organizacija dirba pelningai, tai būtina sekti ir žmonių motyvacijos būklę, kuri stipriai tuos pinigų srautus įtakoja. Motyvacijos lygis - rodiklis, parodantis, ar darbuotojai išnaudoja ir ar turi noro išnaudoti visą savo turimą potencialą organizacijos tikslams pasiekti. Todėl būtina žinoti kokie motyvuojantys lygiai gali būti, ir kas yra aukšta, vidutinė

arba žema motyvacija bei kokie veiklos rezultatai tai nusako. Plačiau motyvacijos lygio rodikliai aptariami 1.3. skyriuje.

Jei darbo pobūdis nesirenkamas, nesinaudojama turimais profesiniais gebėjimais ir kvalifikacija, darbuotojai tampa tiesiogiai abejingais darbų vykdytojais su galutinių darbo užmokesčio tikslu, atitinkantys užsienio šalių pageidaujamos juodosios darbo jėgos atstovus.

1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga šių dienų kontekste

Motyvų formavimąsi įtakoja ir lemia visuomenės galimybės pasiūlyti jų poreikius atitinkanti motyvų „krepšelį“.

Graikų filosofas, objektyviojo idealizmo pradininkas Platonas (422-347 m. pr. m. e.) vienas pirmųjų raštiškai paminėjo motyvavimo svarbą žmonijai, neįvardindamas jos kaip termino „motyvacija“, bet siūlydamas skatinimą, t.y. geresnes gyvenimo sąlygas, tam tikrą atlygį už suteiktas bendruomenės labai geroves (2000). Nuo senovės Egipto bei Graikijos laikų iki 20 – ojo amžiaus 3 – ojo dešimtmečio buvo taikomas „meduolio ir botago“ motyvavimo būdas, aukštinimas bendruomenei nusipelnusiųjų ir mirties bausmės bendruomenei prasikaltusiems.

Įveikę ne vieną istorinės ir konceptualiosios raidos etapą, su vyrausiomis konkrečioms laikotarpiais būdingomis mokslinėmis mintimis, dėka F. W. Tayloro „mokslinio valdymo mokyklos“ motyvavimo metodai buvo patobulinti, įvedus „dienos pakankamos išdirbio normos sąvoką“ (Gražulis, 2005). Pirmasis darbuotojų motyvacijos tema pradėjęs kalbėti Tayloras atliktais savo tyrimais pateikė nuomonę, kad abipusė nauda tiek darbo rezultatų laukiantiems, tiek juos teikiantiems, gaunama individams išaiškinus užduotis ir suteikus galimybes darbuotojų poreikiams reikštis. Jis akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą.

Remiantis moksline literatūra motyvacijos teorijas galima suklasifikuoti taip: poreikių teorijos ir proceso teorijos.

Poreikių teorijos, kitaip turinio, identifikuoja vidines individo paskatas, t.y. tam tikrų motyvų prigimtį, kurios jį skatina veikti būtent tokiu, o ne kitokiu būdu ir aiškina jų struktūrą.

A. H. Maslowo motyvacijos teorija – poreikių hierarchija (1954), pagal kurią fiziologiniai, saugumo, priklausomumo, pagarbos bei saviraiškos poreikiai yra išsidėstę hierarchiniu piramidės būdo principu ir suskirstyti į 2 lygius:

1. Aukštesniojo lygmens poreikiai – saviraiškos ir pagarbos.
2. Žemesniojo lygmens poreikiai – socialiniai, saugumo, fiziologiniai (2006).

Pasak Maslowo, vadovaujantis poreikių hierarchija, žmogus dalinai patenkinęs būtiniausius poreikius, kuriuos apibrėžiame kaip fiziologinius poreikius, „lipa“ aukštesnės pakopos link ir niekada toje pačioje poreikių pakopoje ilgai neužsilaiko, nes dalinai patenkintas poreikis sustabdo mūsų siekį jo link, t.y. daugiau dalinai nestimuliuoja motyvo (2006). Maslowas pabrėžia, kad poreikių visumą dar

galima grupuoti į patenkinamus darbo metu ir patenkinamus laisvalaikio poreikius, kuriomis paaiškinama, kaip žmogus vertina save ir savo veiksmų motyvus įvairiomis gyvenimo aplinkybėmis skirtingose aplinkose. Todėl vadovas, norintis sėkmingai motyvuoti darbuotojus, pirmiausiai dėmesį turi atkreipti į motyvus, darančius įtaką darbo metu tenkinamiems poreikiams, nes darbuotojų elgesį pirmiausiai motyvuoja tie poreikiai, kurie jiems tuo metu yra aktualiausi. Taip pat teoretikas atskleidžia tai, kad fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenyse žmonės yra daugiau panašūs, kai tuo tarpu pagarbos ir ypač savirealizacijos lygmenyse žmonių individualūs skirtumai yra didžiausi. Todėl vertindami darbuotojų aukščiausio lygio poreikius, vadovai turi atkreipti dėmesį į tai, kaip šie poreikiai reiškiasi, lyginant su pirminiais poreikiais, t.y. ar jie sietini su individo patirtimi, ar yra skirtingo intensyvumo, nes įprastai jie veikia vienas kitą bei yra sunkiai atskiriami ir identifikuojami. Maslowo poreikių teorijoje svarbią vietą užima poreikių patenkinimo pakankamumo idėja, t.y. žmogus niekada nepatiria absoliutaus poreikių patenkinimo jausmo, kiek jis bebūtų pasiekęs vienoje ar kitoje srityje. Tai nesibaigiantis, nuolat trunkantis procesas (Mescon et al., 1988). Iš to kyla išvada, kad aukštesnio hierarchijos lygio poreikio patenkinimo noras atsiranda ne dėl galutinio, o dėl pakankamo, jau esamo, žemesnio hierarchijos lygio poreikio dalinio patenkinimo, „o piramidėje pateikti poreikių hierarchiniai lygiai nėra diskretiniai laipteliai“ (Gražulis, 2005). Maslowas, įvardindamas savo teorijos žemiausią hierarchijos lygmenį – fiziologinį, omeny turi tuos poreikius, kurie iš ties yra deficitas (2006).

„Tiesa, kad žmogus gyvena tik duona ten, kur nėra duonos“ <...>, bet jei fiziologiniai poreikiai yra dalinai patenkinti, pradeda reikštis sekanti, aukštesnio hierarchijos lygmens poreikių grupė – saugumo (Maslow, 2006). Tokiu pat būdu autorius aiškina ir sekančių hierarchijos lygių poreikių atsiradimą.

F. I. Herzbergo 1966 m. dviejų - higieninių ir motyvacinių veiksnių teorija, sukurta grindžiant Maslowo poreikių hierarchijos teorijos pagrindą, tik yra orientuota į darbo aplinką su veiksnių sąrašu, kuria teigiama, kad tik patenkinus higieninius veiksnis, įmanoma funkcionuojanti motyvacijos sistema. Tai pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu teorija, kuri veikia priklausomai viena nuo kitos. Iš esmės higieniniai veiksniai, - tai veiksniai, užtikrinantys darbuotojams darbo reikmes, t.y. šalinantys nepasitenkinimą darbu ir juos sąlygoja: organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, administracijos elgesys su darbuotojais, kontrolė. Motyvaciniai veiksniai reikalingi motyvuoti darbuotojų aukštesnį, kokybiškesnį darbo atlikimą, kitaip vadinamą, t.y. veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui bei skatinantys motyvaciją: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Jis taip pat suklasifikavo darbuotojų veiksmus ir jų atlikimo sistemą bei priežastis, kodėl darbuotojai juos atlieka, t.y. veikia vienaip ar kitaip.

C. Alderfero ERG (existence / relatedness / growth) 1969 m. sukurta teorija, t.p. remiantis Maslowo poreikių hierarchinės piramidės pavyzdžiu, kurioje pateikiamos tik trys poreikių grupės:

egzistencijos, bendravimo ir augimo. Pagal šią teoriją teigiama, kad, nesugebėjus patenkinti aukštesnės pakopos poreikių, vėl svarbūs tampa žemesnio lygmens pakopos poreikiai, nors jie jau iš esmės buvo patenkinti anksčiau.

Ši teorija teigia, kad žemiausioje pakopoje yra egzistenciniai poreikiai, kurie atitinka Maslowo fiziologinius ir saugumo hierarchijos poreikių lygmenis. Vidurinis lygmuo – santykių (priklausomumo) poreikiai ir aukščiausio lygmenyje yra augimo poreikiai, kuriuos sudaro pagarbos ir saviraiškos siekiai. Lyginant ERG ir Maslowo poreikių hierarchijos teorijas, įsitikiname, kad jas sieja daug bendrų bruožų, tokių kaip hierarchinė poreikių struktūra, individo polinkis kilti poreikių laiptais nuosekliai, pakopa po pakopos. Tačiau, jei Maslowas teigė, kad individo poreikių tenkinimas kyla dalinai patenkinus žemesnį lygmenį ir niekad neužsiliekant toje pačioje vietoje, jei yra galimybė siekti aukštesnės pakopos, t. y. jo teorijoje nėra numatyta žmogaus demotivacija – kelias žemyn arba atgal pakopų lygiais, tai ERG teorijoje leidžiama prielaida žmonių kilimo ir nusileidimo hierarchijos pakopų laiptais, priklausomai nuo laiko ir esamos situacijos. Tai yra nesant galimybės kilti link aukštesnės pakopos, arba joje išsilaikyti, įmanoma prielaida grįžti į žemesnį pakopos lygmenį.

D. McClellandas teigė, kad žmonės gali vadovautis keliais motyvaciniais stereotipais, nes per visuomenės pripažįstamas kultūrinės tradicijas žmonės susikuria ne vieną vidinį poreikį.

Motyvuodamas tuo, kad dabartinėje visuomenėje žmonių pirminiai poreikiai yra patenkinti 1970 m. McClellandas sukūrė trijų aukštesnio lygio poreikių motyvacijos modelį: pasiekimų (laimėjimų); priklausymo grupei (bendrumo); valdžios poreikius, kurie, autoriaus teigimu, yra įgimti arba sąmoningai įgyti aukštesnio lygio poreikių įtakos nustatymui ir žmogaus elgesiui plačiąja prasme (Gražulis, 2005).

McClellando laimėjimų poreikiai, lyginant su Maslowo poreikių hierarchija, būtų tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių. Šį siekį turintiems darbuotojams svarbiausia yra sėkmingo darbo užbaigimo procesas. Tokie darbuotojai yra uolaus būdo, ryžtingai siekia savo tikslų, yra geras darbų organizatorius ir kelia sau realius uždavinius, gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos jo darbo skatinimui.

Priklausomumo (bendrumo) grupė labai artima Maslowo socialiniams poreikiams. Ji apibūdina asmenis, orientuotus į tarpasmeninius ryšius grupėje (bendruomenėje). Tokiems darbuotojams būdingas bendravimo poreikis, gerų santykių palaikymas, pagalba aplinkiniams. Jų vadovai privalo saugoti palankią atmosferą tarpasmeniniams kontaktams ir santykiams. Priklausomai nuo situacijos šis poreikis gali reikštis ne vien kaip motyvatorius, bet ir kaip higieninis veiksnys.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, turi didelį savikontrolės jausmą, nebijo konfrontacijos ir stengiasi neužleisti pirminių pozicijų. Valdžios poreikį turintys darbuotojai yra geri oratoriai, nebijo prisiimti rizikos pasekmių ir noriai siekia karjeros. Valdymas traukia tokius žmones, kurie valdydami gali save

visiškai realizuoti. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų užsibrėžimu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų darbo motyvaciją. Lyginant su Maslowo poreikių hierarchija - tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių.

Proceso teorijos dar skiriamos į lūkesčių teoriją ir teisingumo teoriją, kurios labiau yra pagrįstos asmens elgesiu, išsiauklėjimu, žiniomis ir visa to taikymu aplinkoje. Kalbėdami apie motyvaciją, E. Lawleris ir L. Porteris (lūkesčių teorijos modelis) išskyrė vidinius ir išorinius atlygius (Riley, 1993). Vidiniai atlygiai – atlygiai, motyvuojantis individą iš vidaus. Išorinius atlygius kontroliuoja tokios išorinės jėgos kaip organizacija. „D. Riley atkreipia dėmesį į tai, kad darbuotojas gali vertinti visus atlygius kaip vidinius, nors, negalėdamas pats sau suteikti valdžios ar piniginio atlyginimo, jis gali nuspręsti, kad šie dalykai jam nėra labai svarbūs“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 145). Tokiu atveju abejotina, ar organizacija bus pajėgi motyvuoti toki darbuotoją. Riley pateikia šiuos motyvacijos šaltinius, tinkančius daugumai, įvairių šakų organizacijoms:

1. Bendrieji socialiniai motyvatoriai – žmonės dirba ir stengiasi jausdami pareigą tai daryti. Kai nuo jaunų dienų žmogui skiepijama, kad daryti viską kuo įmanoma geriau yra kiekvieno pareiga. Tai socializacijos proceso pasekmė (Sakalas, Šilingienė, 2000).
2. Tikėtina, kad jei organizacijos tikslai sutaps su darbuotojų užsibrėžtais asmeniniais tikslais, jie jausis labiau motyvuoti ir dės daugiau pastangų atlikdami užduotis, t.y. išnaudos visą savo potencialą organizacijos tikslams įgyvendinti.
3. Pasitenkinimas atliekamu darbu, kitaip darbo turinys, daugeliui darbuotojų yra galingiausias motyvacijos stimulus. Problema būtų, kad organizacijai sunku kontroliuoti šį motyvacijos šaltinį dėl esamų ir būtinųjų pareigybių, darbų bei svarbiausia, kad niekas, išskyrus patį darbuotoją, nežino jį tenkinančių ir motyvuojančių darbo užduočių bei darbo sąlygų.

Darbo sąlygos skirstomos į tris kategorijas: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams bei darbuotojų autonominis laipsnis. Lengvatų ir fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus yra akivaizdi, todėl organizacija privalo jas atidžiai kontroliuoti. Autonomija, daugumai darbuotojų asocijuojasi su laisve ir nepriklausomybe, t.y. įgalina pasijusti atsakingesniu ir svarbesniu, dėl to darbuotojas labiau save realizuoja ir efektyviau gali panaudoti savo intelektinius sugebėjimus, visą potencialą.

Darbo užmokestis atspindi darbo santykių mainus. Net neabejotina, kad žmonės dirba, tikėdamiesi vienokio ar kitokio atlygio už atliktas darbo užduotis, kitaip – už suteiktas paslaugas. Todėl daugelio yra manoma, kad vienas geriausių darbuotojų motyvacijos didinimo būdų yra atlygio kėlimas, materialiniai apdovanojimai, tokie kaip premijos, trylikti atlygiai ir kt. Dalis tiesos tame yra, tačiau nereikia pamiršti, kad atlyginimas, jo kėlimas nebūtinai skatina žmogų dirbti ir, kad tokiu būdu pasiektas motyvavimo efektas gali būti laikinas, nes po kelių premijų už gerai atliktas užduotis ar

tryliktų atlyginimų darbuotojui tai taps įprastu ir savaime suprantamu reiškiniu. Dėl tokių priežasčių darbo užmokesčio sistema organizacijoje turi būti sudaryta taip, kad geras darbo atlikimas taptų instrumentu, priemone gauti didesnę atlyginimą. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Pasak V. Vroomo, norint padidinti motyvaciją darbe būtina atsižvelgti į šiuos tris veiksnys:

- a) ryšį tarp pastangų ir darbo atlikimo rodiklių;
- b) ryšį tarp darbo atlikimo rodiklių ir rezultatų;
- c) vertinamus rezultatų tipus.

Nesant bent vienam šių veiksnių, motyvacija negali būti stipri (Bugakovas, Merkevičius).

Aiškindamas lūkesčių teoriją, Vroomas pabrėžia ryšius tarp darbuotojų dedamų darbui pastangų, darbo atlikimo ir gauto rezultato elementų, o ne pačių elementų svarbą asmeniui. Jei ryšiai yra skaidrūs ir tvirti, rezultatai (skatinimai ar bausmės) stipriai motyvuos žmones. Jei šie ryšiai yra silpni arba jų nėra, rezultatai turės silpnos arba neturės jokios įtakos.

Teisingumo teorija remiasi prielaida – žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir objektyviai. Darbuotojai lygina save su kitais, panašias darbo pareigas užimančiais, panašias darbo užduotis atliekančiais bei panašų išsilavinimą turinčiais darbuotojais. Mokslinėje literatūroje pateikiami trys teisingumo atvejai:

1. Teisingumas – vieno žmogaus atlygio ir indėlio santykis yra lygus kito žmogaus atlygio ir indėlio santykiui.
2. Negatyvus teisingumas – vieno darbuotojo atlygio ir indėlio santykis bus mažesnis nei kito.
3. Pozityvus teisingumas – pirmojo darbuotojo atlygio ir indėlio santykis bus didesnis nei antrojo darbuotojo atlygio ir indėlio santykis (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 461).

„Darbuotojas, matydamas, kad yra vertinamas neteisingai, atlikdamas tam tikrus veiksmus, išgyvena įtampą ir tam tikrus individualius sprendimus. Pavyzdžiui, gavęs „per daug“, darbuotojas stengiasi dirbti daugiau, o gavęs „per mažai“, - dirba mažiau“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 463).

Apibendrinama darbo autorė norėtų pabrėžti, kad taip dažnai organizacijoje akcentuojami materialiniai darbuotojų poreikiai yra ne vieninteliai žmogiškieji poreikiai, kuriuos dirbdamas gali patenkinti žmogus. Visi žmogaus poreikiai gali būti suskirstyti į dvi grupes: darbo „palaikymo“ poreikiai ir poreikiai motyvatoriai, kuriuos darbuotojas gali patenkinti savo darbo aplinkoje. „Palaikymo“ poreikių grupei priklauso įvairūs biologiniai poreikiai bei jų pagrindu susiformavę socialiniai poreikiai. „Palaikymo“ poreikiams patenkinti svarbus ne darbo turinys – kokia ir kaip yra atliekama darbo veikla, darbo užduotys, o įvairūs darbo aplinkos faktoriai, tokie kaip atlygis, vadovo elgesys, darbo sąlygos ir kt., kuriuos galima patenkinti būdais, tiesiogiai nesusijusiais su efektyvesniu darbo elgesiu (pvz.: norint gauti didesnę darbo atlygį, galima tai pasiekti garsiai apie tai kalbant, skundžiantis, reikalaujant ar apgaudinėjant).

Unikalūs asmens poreikiai, susiję su asmeniniais laimėjimais, pripažinimu, saviraiška ir kt.,

vadinami poreikiai motyvatoriai, kurių patenkinimas priklauso nuo paties darbo proceso, jo turinio. Tokie darbuotojai, kurių poreikiai yra motyvacinio pobūdžio, realizuos save dirbant atsakingą, jiems įdomų darbą, jaučiant nepriklausomybę ir autonomiškumą bei gaunant pripažinimą ir įvertinimą už atliktas sudėtingas, viso potencialo reikalaujančias užduotis. Poreikiai motyvatoriai, tai „variklis“ darbo atlikimo kokybei, o ne siekiui geresnių darbo sąlygų ar santykių su vadovais.

Pabrėžtina, kad organizacijos, tenkinančios darbuotojų „palaikymo“ poreikius, neužtikrina jų tikro pasitenkinimo darbu, kas vėliau atsispindi „darbo erdvėje“, o tik neutralizuoja jį. Tai tinkama priemonė darbuotojus išlaikyti organizacijoje, nedidinant darbo motyvacijos ir neskatinant darbo kokybės bei kiekybės. Tik sudarius sąlygas darbuotojų savigarbos, pripažinimo bei saviraiškos poreikiams bei įgyvendinimui, organizacija gali prisidėti prie savo darbuotojų realios motyvacijos sistemos gerinimo bei kėlimo. Žinoma, jei darbuotojų tikslai ir siekiai gali būti tenkinami per organizacijos veiklą.

1.3. Motyvacijos lygį sąlygojantys veiksniai

Motyvacijos lygis priklauso nuo individo asmeninių savybių, sąlygų, laiko ir nėra pastovus, nuolat kinta, todėl neįmanoma rasti vienareikšmiškai geriausio būdo darbuotojų motyvacijos kėlimui. Tendencijas, įtakojančias tam tikrus darbuotojų motyvacijos bruožus, įmanoma numatyti jungiant darbuotojus į grupes, pagal jų panašius ar bendrus siekius ir poreikius.

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai skiriasi ir reakcijų į stimulus stiprumu, kurią lemia gyvenimiška patirtis, būdo bruožai, amžius, lytis ir aplinkybės, kiekvienas darbuotojas elgiasi skirtingai analogiškoje situacijoje. Daroma išvada, kad net labai gerai žinant procesus, veiklos motyvus, žmogiškąją prigimtį, neįmanoma nuspėti faktoriaus, lemiančio galutinį žmogaus elgesį ir reakciją konkrečių motyvatorių.

Kaip poveikis, motyvacija skiriama į dvi atskiras šakas – išorinę motyvaciją (extrinsic motivation) ir išorinės motyvacijos įtakotą elgesį (extrinsic motivated behavior) bei vidinę (intrinsic motivation) ir jos įtakotą elgesį (intrinsic motivated behavior) (Чирков, 1996).

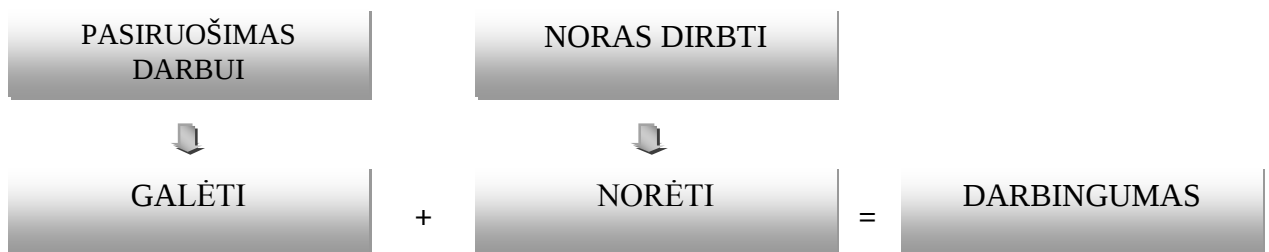
Nėra aiškos ribos tarp vidinės ir išorinės motyvacijos. Kas vienam yra išorinė motyvacija, kitam gali būti labai subtili vidinė motyvacija. Pats darbo turinys, veiklos laisvė, įvairovė, tobulėjimo galimybės, tokie asmenybės pozicijų faktoriai kaip poreikiai, motyvai, nuostatos, vertybės priskiriami vidiniams motyvatoriams. Išorinė motyvacija siejama ne vien su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija), bet ir su nematerialinėmis paskatomis, tokiomis, kaip žmonių elgesys su individu, santykiai, kitų vertinimas bei reakcijos (Palidauskaitė, 2008, Nr. 25).

Daroma išvada, kad išorinė motyvacija apima vadybinius sprendimus, susijusius su darbo atlikimo lūkesčiais, kad t.y. subjektyvių aplinkos parametrų vertinimas, interpretavimas. Manymas,

kad išorinę motyvaciją lemiantys paskatinimai, atlyginimas arba bausmės (visa tai, kas inicijuoja ir nukreipia pageidaujamą arba stabdo nepageidaujamą elgesį ir vadovams yra paprasčiausiai suprantama ir valdoma) yra klaidingas, nes „negimdo“ vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija, primesta valia bei kontrole, neskatina savarankiškumo ir nestimuliuoja savikontrolės (Хайэм, 2006).

Vidinės motyvacijos stimuliacija yra sudėtingas psichologijos žinių, gebėjimo suprasti ir valdyti emocijas reikalaujantis procesas. Vidinė motyvacijos sąvoka apibrėžia elgesį, kylantį ir reguliuojamą iš asmens vidaus, kai veikla vykdoma dėl pasitenkinimo pačiu veiklos procesu ir rezultatais, o ne dėl išorinių stimulų (Чирков, 1996).

Asmens darbingumas priklauso nuo galimybių, pasirengimo ir noro dirbti (2 pav.).



Šaltinis: Sakalas, 2003, p. 243

2 pav. Žmogaus darbingumo komponentės

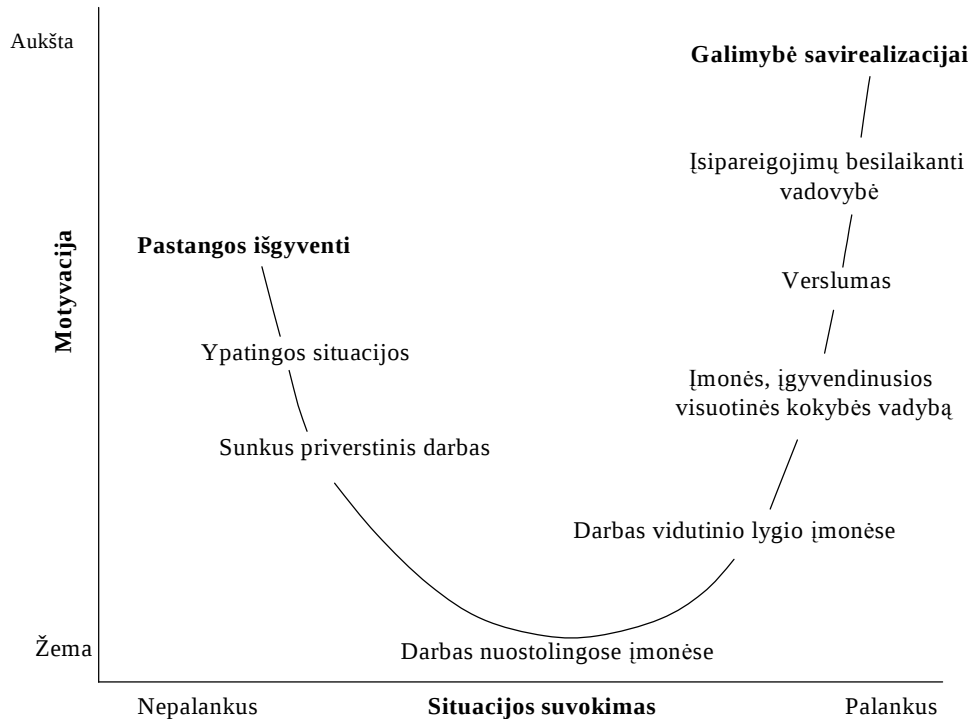
Galėjimą lemia turimos asmens kūno ir proto savybės, įgyjamos gyvenant, mokantis amato, šeimai ir mokymo įstaigai keliant tam tikrus reikalavimus. Galėti yra svarbu, bet motyvacijos esmė ir tikslas yra galutinio darbo tikslo pasiekimas. Taip pat tarp aukšto motyvacijos lygio ir kokybiškai atlikto darbo lygybės ženklas nededamas, nes nemotyvuoto, bet aukštą kvalifikaciją, patirtį ir reikiamas asmenines savybes turintis darbuotojas darbą dažnu atveju atliks kokybiškiau, vien dėl mokėjimo, nei darbuotojas su aukštu motyvacijos lygiu, bet be reikiamos kvalifikacijos, patirties ir savybių. Išvada – nesant norui žinias realizuoti, galėjimas liks nere realizuotas. Norėjimą lemia darbo motyvai, t.y. darbuotojai siekia didesnio darbingumo, kai yra sudarytos sąlygos jų siekiams, motyvams ir lūkesčiams įgyvendinti, kitaip išoriniai veiksniai kurstantys vidinius stimulus.

Savimotyvacija – veiksnys, darantys stiprią įtaką asmens motyvacijos lygiui, įtakojantis gebėjimą ilgą laiką apsieiti be išorinių stimulų bei kontrolės. Šią savybę turintys asmenys dažniausiai pasižymi išvalgumu atskleisti savo sugebėjimus bei talentus, pasitelkiant tam savo visą turimą potencialą, – atlygį ir kitas materialinės pareigos lydinčias vertybes įvardinant antraeiliais dalykais. Tad ir organizacija ir darbuotojas laimi, kai esant aukštam savimotyvacijos lygiui, bet nesant tinkamai nuotakai užtikrinamas efektyvus užduoties atlikimas (Vidinis stimulus – savimotyvacija, 2008).

„*Tamsioji*“ motyvacijos pusė – atsiranda turint labai stiprų stimulatorių paprasčiausiam norui, pastangoms išgyventi. Išsireiškimas „Pastangos išgyventi“ nebūtinai turi būti suprantamas tiesiogiai tų

žodžių prasme. Tai gali būti ir siekis išsaugoti darbo vietą, įtikti vadovaujančiam ir kt.. „Aukštas motyvacijos lygis – būseną esant ekstramaliems motyvatoriams – ar tai būtų didelės galimybės ko nors pasiekti, ar didelis pavojus. Žmonės pasiekia aukštumą, patekę į vieną iš tokių situacijų, bet jeigu jie yra tarpe šių polių, jų motyvacija atitinkamai žemesnė“ (Хайэм, 2006, p. 25).

Pateiktame 3 paveiksle, matosi, kad pavojus verčia žmones kilti „išgyvenimo“ linijos ašimi į viršų, tačiau ir stumia tolyn nuo „galimybių“ linijos.



Šaltinis: Хайэм, 2006, p. 26.

3 pav. Motyvacijos kreivė

Darbuotojų motyvacijos lygiai. Darbuotojo motyvacija dažniausiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo bei svarbos. Motyvacijai augant, didėja darbuotojo suinteresuotumas ir dedamos pastangos užduoties atlikimui. Bet, didėjant užduoties atlikimo pastangoms, jos atlikimo kokybė ir kiekybė nedidėja automatiškai ir tolygiai. Tik tam tikroms sąlygoms esant, aukšta motyvacija gali įtakoti kokybinius ir kiekybinius užduoties atlikimo rodiklius. Vykdam lengvas, protinio potencialo nereikalaujančias darbo užduotis, netgi labai aukšta motyvacija neišsaus elgesio neadekvatumo, bet didelė tikimybė, kad nepagerins ir sudėtingų užduočių atlikimo kokybės. Esant labai aukštai motyvacijai sudėtingų užduočių atlikimas gali išsukti jaudulio, persitempimo, kitaip perdegimo sindromą (Занюк, 2002).

Kai kurie mokslininkai siūlo motyvacijos lygius vertinti per kokybinę prizmę. Motyvacijos lygių kvalifikacija bei efektyvumo vertinimas pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. **Motyvacijos lygiai**

Motyvacijos		
Lygis	Lygio apibūdinimas	Lygio efektyvumo vertinimas
Permotyvacija	Ypatingai geidžiant tikslo, jaučiama labai didelę atsakomybę, įtampa, sudirgimas, nuobaudų baimė. (Занюк, 2002) Gali sąlygoti negatyvią tikslo pasiekimo kokybę	Atsiranda perdegimo, persistengimo sindromas. Veiklos pasiekimai mažėja, ji tampa neefektyvi
Optimalus	Motyvacijos lygio riba, apsauganti nuo permotyvacijos lygio	Patiriamas maksimalus motyvavimo jausmas, aukšti veiklos rezultatai. Veikiant veikla yra vykdoma priimtinausiu būdu, kokybiškiausiai ir sukelia didžiausią pasitenkinimą. Išgaunama maksimaliai efektyvi veikla (Maslow, 2006)
Pakankamas	Veikla valdoma paties darbuotojo galių kontroliuoti jos atlikimo poreikio stiprumą. Pakankamai stipri, bet ne per stipri. Neiššaukia „persistengimo“, „perdegimo“ sindromo	Patiriamas norimas motyvavimo jausmas, veikos rezultatai atitinka keliamus reikalavimus
Žemas	Atsakomybės, poreikio ar nuobaudos baimės dydis yra „normalus“. Darbo atlikimo efektyvumas atitinka darbo užduoties atlikimo reikalavimus. Visuomenėje traktuojamas įprastu ir priprastu „normaliu“ motyvacijos lygiu, realybėje besantis pakankamai žemas	Efektyvi veikla. Bet kaip patirtis rodo dauguma žmonių neišnaudoja savo galimybių šimtu procentų, tad „normalu“ arba „normaliai“ nereiškia, kad viskas yra gerai su veiklos efektyvumu
Demotyvacija	Pagrindinė atsiradimo priežastis – vidinis jausmų ir proto konfliktas, kylantis iš „noriu“ ir „privalau“, kurie darbinėje aplinkoje ne visada sutampa	Maži pasiekimai – žemas efektyvumas

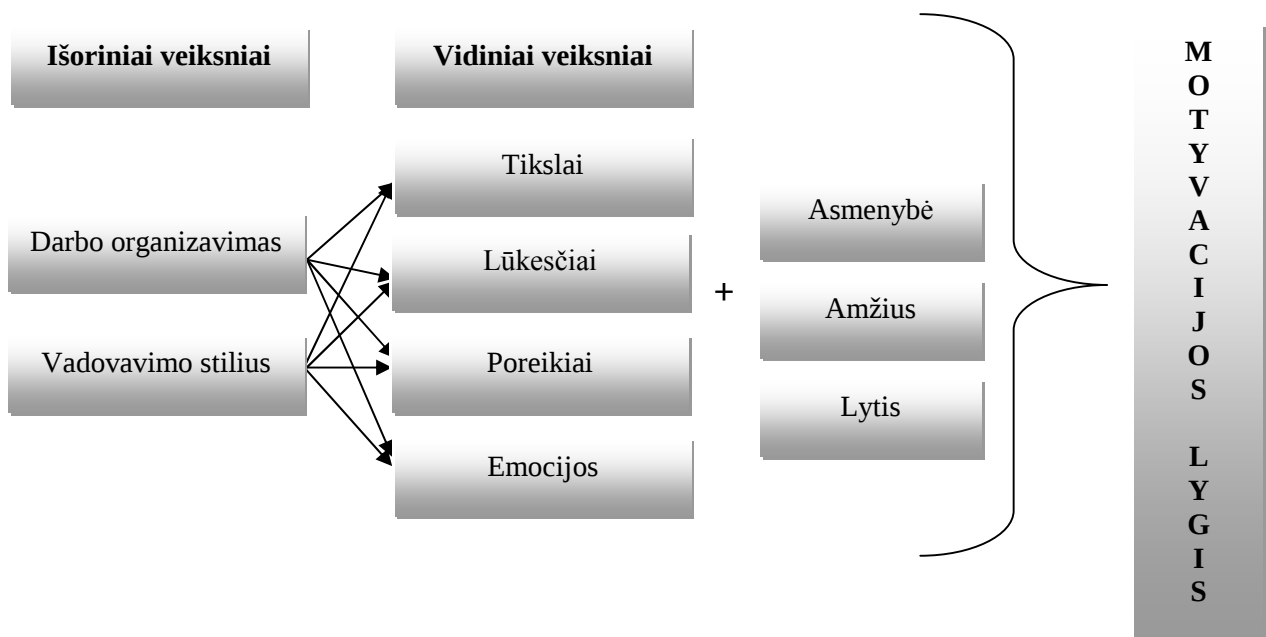
Šaltinis: sudaryta pagal Хайэм, 2006, ir Занюк, 2002

Apibendrinant galima teigti, kad motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba. Tuo tarpu žema motyvacija iššaukia apatiją, vėlavimą, nenuoseklią veiklą, asmeninės atsakomybės vengimą (Palidauskaitė, 2008). Bet būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad, kai motyvacija yra per stipri, atsiranda didelis aktyvumo ir įtampos lygis, emocijos - nerimas, stresas, kurie lemia nesuderinamumus veikloje ir elgesyje – mažėja darbo atlikimo kokybė ir efektyvumas. Tad darbuotojų motyvavimo sistema turi būti pasirenkama neperžengiant optimalios motyvacijos ribos, sukuriant tokį motyvacijos valdymo būdą, kuris užtikrintų visų darbuotojų darnų darbą bendram tikslui pasiekti ir atitiktų kiekvieno darbuotojo individualius motyvavimo sistemos lūkesčius. Kiekvieno darbuotojo motyvacijos lygis – individualus dalykas, kuris priklauso ne tik nuo asmenybės, bet ir nuo reikalo sudėtingumo bei svarbos konkrečiam žmogui. Ši samprata susijusi su klausimu, ar asmuo reaguoja į motyvatorių, ar atsiranda motyvacija, sukurianti poreikį bei verčianti

ieškoti jo patenkinimo kelių, bei kokio lygio yra pati motyvacija. Didžiausias vaidmuo šiuo atveju tenka vadovo žinojimui, kokie yra darbuotojų lūkesčiai iš jų pačių darbo ir tik vadovams įsisavinus, kad svarbiausia yra tai, kaip pavaldiniai mato situaciją, atsiranda galimybė valdyti pavaldinių elgesį, kurį labiausiai motyvuoja savirealizacijos galimybė. Noras įtikti – įbauginto darbuotojo veiklos pasekmė, kuri nesukelia asmens vystymosi, neturi nieko bendro su darbo rezultatais, pasiektais individui pilnai save realizuojant. Taikant įvairius motyvavimo metodus, būtinas jų kryptingumo bei padarinių nustatymas, nes be jų gautas rezultatas bus neutralus. Laiko patikrinta, kad neigiamų dalykų poveikis viršija teigiamų santykiu 4/1 (Cyborova, 2008).

„Neįmanoma tiesiog atlikti „teisingus“ veiksmus ir „gauti“ motyvuotą darbuotoją kaip pavykusio cheminio bandymo rezultatą. Aukštos motyvacijos žmonės – tai aukštos savimotyvacijos žmonės“ (Хайэм, 2006, p. 31).

Organizacija įgyja papildomą konkurencinį pranašumą, kai joje atsiranda nors keli ne tik lojalūs, bet ir gabūs save motyvuoti specialistai. Tokiems darbuotojams būtina suteikti sąlygas profesinei savirealizacijai, nepamirštant išorinių veiksnių įtakos.



4 pav. Motyvacijos lygis, priklausantis nuo darbo vadovavimo ir organizavimo

„Vieta“, kurioje yra sudarytos sąlygos darbuotojų motyvacijos vystymuisi (arba nesivystymui, sustabarėjimui) ir augimui yra teisingo organizavimo ir vadovavimo būdas (4 pav.).

Visa tai nusako taikomą organizacijos motyvavimo sistemą darbuotojų atžvilgiu. Motyvavimo stilius ir darbo organizavimas – motyvacinės sistemos išorinės aplinkybės.

Darytina išvada, kad motyvacijos lygis, tai – individuali asmens savybė reaguoti į tam tikrą situaciją atitinkamu būdu, atspindinčiu asmens reakciją į aplinkos, situacijos ir kitų veiksnių stiprumą ir yra skirstomas į išorinį ir vidinį.

1.3.1. Išoriniai veiksniai

Darbuotojo motyvacijos lygis ir savimotyvacija – t.y. reiškiniai, iš esmės reiškiantys tą patį, kuriuos iš šalies galima stipriai įtakoti veiksniais. Išskirtinos jų, būtų darbo organizavimo bei valdymo stiliaus aplinkybės. 3 lentelėje pateikiama organizavimo įtaką motyvacijos lygiui pagal Hackmano, Turnerio ir Lawrence motyvuojančius darbo bruožus (Sakalas A., 2006).

3 lentelė. Darbo organizavimo įtaka motyvacijos lygiui

Motyvatorius	Paaiškinimas	Motyvacijos lygis galėtų būti pakeltas	Įtaka
Sugebėjimų įvairumas	Kiek darbas reikalauja skirtingų veiksmų bei skirtingų gebėjimų?	Keičiant užduotis, kas sumažina rutiną ir padeda vystyti gebėjimus	Turi reikšmės darbo rezultatams
Užduoties vientisumas	Ar darbuotojui reikia padaryti visą užduotį ar tik jos dalį	Grupuoiant užduotis, kad atliekamas darbas turėtų loginį pagrindą bei tęstinumą	
Užduoties svarba	Kiek užduotis įtakoja kitų žmonių gyvenimą ir darbą organizacijoje ir už organizacijos ribų?	„Suvedant“ darbuotoją su jo gaminį ar paslaugas naudojančiu klientu (taip darbuotojas turės galimybę pajauti savo darbo rezultato svarbą)	
Autonomija	Kiek darbuotojas turi nepriklausomybės ir veikimo laisvės sprendamas, kaip turi būti atliekamas darbas?	Suteikiant daugiau laisvės bei įgaliojimų – kad darbuotojas pats galėtų spręsti, ką daryti, kaip tvarkyti savo laiką, kaip spręsti iškilusias problemas ir kontroliuoti išlaidas	Suteikia darbuotojui atsakomybės jausmą
Sąveika	Bendravimo su kitais galimybė	Sujungiant užduotis, kad žmonės dirbtų grupelėse ir taip būtų pasiekiami geresni rezultatai	
Informacija apie atliekamo darbo efektyvumą	Ar darbuotojas gauna aiškią informaciją apie savo efektyvumą, ar yra atgalinis ryšys?	Daugiau kalbėti su darbuotoju apie jo darbą, informuoti, kaip jam sekasi dirbti, ar jis progresuoja, ar jo darbo atlikimas blogėja	Informuoja darbuotoją apie darbo rezultatus

Šaltinis: Sakalas, 2006, p. 24

Visi lentelėje pateikti metodai, kitaip darbo motyvavimo bruožai gali būti pritaikomi tiek individui, tiek komandai, tiek visai organizacijai. Bet jei personalas nėra stabilus, nesustyguotas, šie metodai gali įtakoti ir neigiamus rezultatus, todėl, norint juos įdiegti, būtinas veiksmų planas ir tinkamas vadovavimo stilius.

D. McGregoras yra vienas pirmųjų vadybos teoretikų, pradėjęs nagrinėti vadovų valdymo stiliaus sąsajas su darbuotojų motyvacija. Autorius savo knygoje sutelkė dėmesį į vadybinį procesą, veiklą, susidedančią iš prielaidų, apibendrinimų ir sprendimų priėmimų, kuriuose dažniausiai prielaidų priežastimi būna žmogaus neįsisąmoninta vidinė būsena, ko pasekoje priimti sprendimai ne visada atspindi tikrovę, kas sąlygoja klaidingus vadovo veiksmus (McGregor, 1960). Tad paties vadovo teigiamas požiūris į pavaldinius, jų turimas žinias, patirtį bei potencialus, padeda jam formuoti

adekvačią nuomonę apie juos supančią aplinką ir rečiau daryti klaidas. McGregoro tyrimai padėjo suprasti žmogaus asmeninių savybių bendravimui su aplinkiniais įtaką, iškėlė žmonių savirealizacijos naudą ir reikšmę bei atskleidė naują požiūrį į vadovų bei darbuotojų bendravimo svarbą (Gražulis, 2005).

Žmonių požiūrį vienas į kitą ir į darbą McGregoras suskirstė į dvi alternatyvias grupes, vadindamas jas „X“ ir „Y“ teorijomis, skirtingai nusakančiomis žmonių susitelkimą ties darbu organizacijoje. X teorija - žmonės turi įgimtą apatiją darbui, organizacijos tikslams pasiekti žmonės būtina, privalų kontroliuoti ir valdyti. Žmonėms svarbiausias yra saugumo jausmas, jie neturi ambicijų, bijo atsakomybės ir jiems patinka būti valdomiems. Tad vadovo vaidmuo – kontroliuoti ir spausti darbuotojus. Y teorija teigia, kad žmogui darbas yra natūralus dalykas, kuri žmogus pats organizuoja ir įsipareigoja vienam ar kitam tikslui. Žmonės mokosi ir nori būti atsakingais. Jų atsidavimas tikslui yra proporcingas atlygiui už pasiektus rezultatus. Žmonės yra kūrybiški, sumanus ir turi didelį neišnaudotą potencialą. Pagal Y teoriją vadovas privalo sudaryti sąlygas darbuotojų galimybių ugdymui, jų potencialo atsiskleidimui ir plėtimuisi.

Valdymo stilius. Kiekvieną darbinės motyvacijos modelį įtakoja vadovo požiūris į žmones, jo elgesys su pavaldžiais darbuotojais. Nesant tokių aplinkybių, t.y. vadovo valdymo stiliaus, pasak McGregoro, negali būti jokio motyvacijos modelio aptarimo (Gražulis, 2005).

„Valdymo stilius motyvacijos kontekste – tai vadovo įprasta elgesio su pavaldiniais maniera, parodanti daromą poveikį ir naudojamas paskatas tikslų siekimui“ (Gražulis, 2005, p. 21).

Valdymo stilius įtakoja motyvacijos lygį (4 lentelė). Pagrindinė vadovo užduotis yra sukelti darbuotojų entuziazmą užduočiai atlikti: nurodyti darbo kryptį, išaiškinti tikslus bei įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus. Vadovas turi būti ne tik vadovu, bet kartu ir lyderiu.

Pasak Hayemo, vadovavimo stiliumi įtakojamos šios darbuotojams svarbios interesų sritys:

- a) atviras bendravimas – darbuotojams svarbu žinoti, kas vyksta organizacijoje ir, kad jie turi prieigą prie jiems svarbios informacijos, kuri veikia organizacijos gyvenimą ir kartu pačių darbuotojų padėtį. Turint aiškią informaciją apie aplinką, žmonių pasiekimų galimybės yra aukštesnės.
- b) darbo vietos saugumas – sudėtinga susikaupti darbui, kai jaučiama baimė asmeniniam saugumui.
- c) atsidavimas darbui, atsakomybė už veiklą – vadovas reikalaujamas iš darbuotojų atsidavimo darbui, visu pirma pats turi jį demonstruoti pavaldiniams.
- d) teisingumas – jei darbuotojai jaus neteisingą, jų manymu, su jais elgesį, vadovo pastangos motyvuoti juos įgys didelių kliūčių.
- e) pagarbą – gerbiant darbuotąją, pirmiausia dėmesys yra kreipiamas į jo poreikius ir pageidavimus. Žmogus jaučia, kad yra vertinamas kaip asmenybė, o tai formuoja jo

sąmoningumą. Vadovai, negerbiantys savo pavaldinių, naikina jų savivertės jausmą, trukdo realizuoti save, verčia darbuotojus jaustis nenaudingais ir gniuždo jų santykį su organizacija.

- f) galimybes tobulėti – žmonės pasižymi suprantamu ir sveiku noru pasiekti aukštumų karjeroje. Jie nori augti ir vystytis, kad su laiku pasiektų dar daugiau. Žinoma ne visi ir aišku, neretai darbuotojų norai prasilenkia su organizacijos tikslais, bet tikėjimas, kad darbuotojas, atlikdamas rutinines darbo užduotis, ištikus darbo metus organizacijoje išliks energingas ir aukštos motyvacijos, būtų bergždžias (2006, p. 96).

4 lentelė. Valdymo stiliaus įtaka motyvacijai

Valdymo stilius	Motyvacijos tipas	Motyvacija paremta	Asmenybės tipas	Efektyvumas
Ribota priežiūra	Savimotyvacija	Kūryba	Idėjų ir žmonių lyderis	Aukštas
Darbuotojai atsakingi už sprendimų priėmimą	Motyvuojanti komanda		Nešališkas, nepriklausomas Pirmaujantis Įtakojantis pokyčius	
Mišrus	Motyvuoja tikslai	Galimybėmis	Asmenybės tipas ir efektyvumas priklauso nuo lyderiavimo įgūdžių ir darbo aplinkos, kurią jis sukūrė	
	Motyvuoja atlygis	Materialiniu skatinimu		
	Motyvuoja pripažinimas	Socialiniu statusu		
Aukšto lygio priežiūra Įsakymai ir kontrolė	Nėra galimybių išsiskirti iš kitų	Noru būti kaip visi	Neįtakoja pokyčių Kontroliuojantis Priešinasi pokyčiams	Žemas
	Reakcija į valdžios galią	Autoritariniu valdymu		
	Motyvuoja grėsmė ir baimė	Reakcija į jėgą		

Šaltinis: Motivation and leadership styles, 2009

1.3.2. Vidiniai veiksniai poveikiai darbuotojų motyvacijai

Aiškų darbo tikslų apibrėžimas gali būti stiprus darbinės veiklos akstinas. Daroma prielaida, kad veiksmingas žmonių valdymo menas yra gebėjimas suderinti asmeninius darbuotojų tikslus su organizacijos tikslais taip, kad ir vieni ir kiti būtų pasiekiami vienu metu ir lieka tik prielaida, nes žmonės vis tiek pirmiausiai dirba veikiami savo asmeninių siekių.

Tikslai – pasak E. Lockio, tai pageidaujami būsimų pasiekimų orientyrai, numatantys atitinkamą elgseną ir išteklius, būtinus tikslams įgyvendinti ir pasižymintis šiomis motyvuojančiomis savybėmis:

- sutelkia dėmesį ir pastangas keliamiems tikslams pasiekti;
- yra pavyzdžiai, su kuriais lyginami rezultatai;
- yra pagrindas, vertinant išteklių sąnaudas;
- gali veikti organizacinių sistemų struktūrą ir procedūras;

e) atspindi individų ir organizacijų motyvus ir ypatumus.

Atlikti tyrimai savo didžiąją dalimi patvirtino, kad aiškūs ir konkretūs tikslai gali būti veiksniai stipriai įtakojančių darbuotojo motyvuotumą. O jeigu tikslo pasiekimas su laiku tampa vis paprastesnis, tai stimulus ko nors siekti stipriai silpsta. Tokia pati eiga vyksta ir su nepasiekiamais tikslais (Bugakovas, Merkevičius).

Lūkesčiai. V. Vroomas darė prielaidą, kad motyvuotumui svarbu ne tiek pats atlygis, kiek ryšys tarp dedamų pastangų ir atlygio. Darbuotojas tikisi, kad šis ryšys bus skaidrus ir adekvatus ir, kad atlygis tiesiogiai priklausys nuo dedamų pastangų, lemiančių norimą gauti rezultatą (Bugakovas, Merkevičius).

Norint išgauti didžiausią darbuotojo indelį į darbą, kitaip pastangas, būtinas jo tikėjimas, kad nuo indėlio, t.y. dedamų pastangų priklausys gaunamo atlygio už atliktą darbą dydis (5 pav.).

5 paveiksle vietoj termino „atlygis“ pateikiamas terminas „rezultatai“, kurio neutrali reikšmė leidžia vartoti jį ir teigiama, ir neigiama prasmėmis. Už prastą darbo atlikimo kokybę turi būti sankcionuojama, o ne atlyginama. Sankcijas įvardijama terminu „neigiami rezultatai“. Prie neigiamų pastangų didinimo rezultatų galima priskirti nuovargį arba sumažėjusį laisvą laiką.



5 pav. Ryšys tarp pastangų, darbo atlikimo ir rezultatų

Kaip jau buvo minėta, apibūdinant motyvų sąvoką, juos veikia esantys poreikių skirtumai. Aktualūs motyvai tampa pagrindiniu veiklos varikliu, kiti veikia tik esant tam tikroms sąlygoms. Dažniausiai išskiriami:

- a) savęs įtvirtinimo, asmeninio efektyvumo motyvas – poreikis įsitvirtinti kokiame nors socialiniame lygmenyje, susijęs su geru savęs vertinimu, savimeilės patenkinimu. Kartais tai perauga į motyvaciją prestižui (aukšto socialinio statuso įgijimui);
- b) valdžios motyvas – noras įtakoti žmones, organizuoti bei vadovauti jų veiklai. Tai bene stipriausia žmogaus veiklos varomoji jėga. Kartais šis motyvas įgyja neigiamą atspalvį – ypač tuomet, kada žmogus daug dirba ir siekia ne tam, kad vystytųsi ar realizuotų save, o tam, kad įgytų postą ir turėtų įtakos galimybę.
- c) motyvas pačiam procesui, kitaip, veiklos turiniui – žmogui patinka dirbti dėl paties proceso, jį labai motyvuoja veiklos turinys, kuriame jis gali pademonstruoti savo intelektą arba puikų fizinį pasiruošimą (mokslininkų, sportininkų pavyzdys). Savo veikloje žmogus mato

prasmę, todėl valdžios ar savęs įtvirtinimo motyvai galėtų tapti tik papildomais, išoriniais motyvatoriais, nedaug lemiančiais pasirinkimą ir silpnai įtakojančiais motyvacijos lygį.

- d) panašiai veikia savęs vystymo, savirealizacijos motyvas – noras kelti savo kvalifikaciją, kompetencijas. Šis faktorius stumia žmogų pirmyn, verčia jį rizikuoti bei kuo daugiau patirti, tačiau ir sukelia vidinius konfliktus, t.y. iššūkių kėlimas sau. A. H. Maslowas tvirtino, kad savirealizacija pasireiškia tuomet, kai žingsnis pirmyn atneša daugiau džiaugsmo, daugiau vidinio pasitenkinimo nei iki šiol buvę pasiekimai (2006).
- e) pasiekimų motyvas – aukštų rezultatų ir meistriškumo siekis. Pasireiškia pasirinktų sudėtingume bei „užsispyrime“ jas išpildyti. Kiekvienos veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo gabumų, įgūdžių ir žinių, bet ir nuo motyvo ją pasiekti. Šis motyvas nėra visuomet vienodas ir priklauso nuo situacijos ir veiklos pobūdžio. Logiškai individas renkasi sudėtingas užduotis toje srityje, kurią ir moka supranta gerai ir priešingai nesiekia aukštumų srityje, kuri nėra jo stiprioji pusė.
- f) prosocialiniai motyvai (reikšmingumas visuomenėje) – motyvai, kurie leidžia suvokti save reikšmingu visuomenei. Jie susiję su pareigos aplinkai, priklausomybės kokiai nors grupei jausmu, išgyvenant jos problemas, interesus, tikslus.
- g) Noro bendrauti motyvas – noras įgyti arba palaikyti ryšius su kitais žmonėmis, kontaktuoti su jais.

Aukštai motyvacijai svarbu, kad išoriniai motyvai būtų paremti proceso – veiklos turinio, savirealizacijos, pasiekimų motyvu. Jei nebus suinteresuotumo tuo, ką žmogus atlieka, o dirbs tik dėl išorinių skatinamųjų veiksnių, materialinės gerovės ar prestižo, ar, dar blogiau, iš baimės patirti nesėkmę, veiklos efektyvumas, jei toks bus, bus trumpalaikis (Платонов, 2007).

Asmeniniai veiksniai. Juos sudaro:

1. Vidinės žmogaus nuostatos. T.y. polinkį aplink save matyti gera arba bloga, optimizmui ar pesimizmui. Žmogus, sugebantis save motyvuoti, visada mąsto pozityviai. Net ir sunkiausiose situacijose jis gali naudoti pozityvią patirtį, arba bent jau įsitikinimą, kad ateityje klaidos nedarys.
2. Sugebėjimas spręsti problemas. Sugebėjimą save motyvuoti demonstruoja tie, kurie žodžių junginyje „problemų sprendimas“ pagrindiniu laiko žodį „sprendimas“. Tokie žmonės niekada neužstringa „vienoje vietoje“ ir visada ieško alternatyvų ir siekių judėti į priekį.
3. Pasiruošimas priimti atsakomybę. Tai puiki terpė, kitaip zona potencialiam vystymuisi. Deja, dažnai tam trukdo pernelyg griežti vadovai, kurie nedeleguoja užduočių ir neskatina pavaldinių savimotyvacijos.

4. Elgesys konfliktinėje situacijoje. Savimotyvacijos igūdžių turintis žmogus, neieško kaltų ir negaišta laiko kaltindamas save, o kruopščiai analizuoja situaciją ir ieško būdų situacijai keisti, kad išvengt klaidų ateityje.
5. Originalus mąstymas, sugebėjimas atsiriboti nuo stereotipų. Manoma, visus motyvuoja galimybė lipti karjeros laiptais. Bet labai dažnai specialistas, linkęs savęs vystymui, atsisako „vertikalios“ karjeros. Harmonija tarp žmogaus ir jo darbo, kuri įtakoja asmeninį efektyvumą, o tuo pačiu ir organizacijos efektyvumą, tampriai surišta su savimotyvacijos mechanizmu.

Amžiaus veiksnys. Skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti skirtingi aspektai. Jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 metų amžiaus žmones) labiau motyvuoja geras atlyginimas (kuriama šeima, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensija mažai imponuoja. Vyresnius darbuotojus (30-40 metų amžiaus žmones) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui (40-50 metų amžiaus žmonėms), svarbesniu motyvatoriumi tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės yra mažiau svarbios, ir nors įdomus darbas traktuojamas kaip iššūkis, tačiau mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. Vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai yra itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos, nors jos jau nėra tokios svarbios, įvertinimas.

Lyties veiksnys. Kaip ir aukščiau minėti veiksniai, taip ir lyties veiksnys, skirtingai motyvuoja individus. Tyrimų rezultatai vertinantys pasitenkinimo darbu lygio priklausomybę nuo lyties yra prieštaringi. Gautus skirtumus tarp lyčių paprastai mėginama sieti su moterims būdingų darbų specifika. Be to, galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų, kurios siekia karjeros, ir moterų, kurios privalo dirbti tam, kad papildytų šeimos pajamas. Karjeros siekiančių moterų motyvacija ir pasitenkinimas labiau artimi vadovaujantiems vyrams. Taip pat tyrimai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis priklauso ne nuo pačios lyties, o nuo su lytimi susijusių veiksnių. Vadovaujančios moterys mano, kad norėdamos sulaukti pripažinimo, turi dirbti sunkiau ir turi labiau išsiskirti darbe nei vadovaujantys vyrai. Vis dėlto vyrams profesinė sfera yra daug reikšmingesnė nei moterims, tad neretai pasitenkinimas darbu didina ir pasitenkinimą gyvenimu (Šunokaitė, 2008). Bet moterys yra atsakingesnės, tiek darbo aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime. Jos yra kur kas labiau linkusios lyderiauti ir taip pat yra pavydesnės. Jos turi stipresnę laimėjimų motyvaciją ir suvokia, kad nesėkmė yra valdoma, kuria galima įveikti labiau pasistengus. Tuo tarpu vyriškos lyties atstovai kur kas labiau nei moteriškos turi pasireiškianti skaudulio, pesimistiško reagavimo simptomus (Strakšytė, 2008, Nr. 1 (17)). Socialinės normos, arba kitaip tariant, lyčių schemas, išlikusios nuo moterų

priespaudos laikų, vis dar formuoja suvokimą, kad vyras yra aukšto statuso asmuo, todėl jam automatiškai suteikiama daugiau galių ir tikimasi didesnio potencialo nei iš moters, kurios statusas istoriškai yra žemas (moteris nuo senų laikų suvokiama kaip namų šeimininkė ir vaikų augintoja). V. Valian teigimu, vyrams, kad taptų vadovais, užtenka būti vidutiniais darbuotojais, o moterims tam reikia būti neeilinėmis, išskirtinėmis darbuotojomis (Vaičiaitė, 2009).

Emocijos. Motyvacijai reikalingas emocinis pagrindas. Neįmanoma motyvuoti žmogaus, kol jis nejaus teigiamų emocijų dėl puikių išgyvenimų. Emocija - tai bazinė sąlyga, pamatas motyvacijos kūrimui, nes optimistiškai nusiteikę asmenys greičiau suranda problemų sprendimo būdus, greičiau pamiršta nesėkmes ir greičiau pasiruošia naujiems iššūkiams. Besidžiaugiantys gyvenimu žmonės motyvuoja patys save.

Tai aiškiai parodo, kad jausmai valdo motyvaciją ir nulemia, kokią kelią darbuotojas pasirinks. Būtent todėl stimulai, kurie duoda gerus rezultatus vienoje situacijoje, nesuveikia kitose. Viskas priklauso nuo emocinio žmonių nusiteikimo (Хайэм, 2006, p. 120).

Aprašytuosius veiksnius galima atpažinti, pamatuoti jų svarbą ir įdiegti organizacijoje. Bet svarbiausią dalį motyvacijos procese lemia paties žmogaus vidiniai nusistatymai ir supratimas, kas jį motyvuoja. Organizacijai svarbu nustatyti, kaip žmonės savo darbinėje aplinkoje atpažįsta išvardintuosius faktorius, koku būdu pati organizacija atkreipia darbuotojų dėmesį į juos. Daroma išvada, kad komunikavimas, t.y. „iškomunikavimas“ užima labai svarbią vietą motyvavimo procese. Vadovams, siekiantiems pakelti darbuotojų motyvacijos lygį, reikia didinti motyvų, kurie įtakoja veiklą, skaičių, ko pasekoje nuo jų aktualumo bei stiprumo konkrečioje situacijoje kyla motyvacijos lygis.

Kiekvienas žmogus turi įgimtų ir įgytų savybių, talentų ar gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi, t.y. kiekvienas yra individas ir nepakartojamas, todėl sunku yra nustatyti jų motyvacijos stimulą. Materialinis, finansinis atsilyginimas už darbo rezultatus, ar pasiektus tikslus yra lengviausiai suprantamas ir įgyvendinamas motyvatorius vadovams, bet kaip jau buvo minėta, iš patirties toks skatinimas yra trumpalaikis ir jis nėra toks stiprus motyvatorius kaip norėtusi. Taip pat dažna darbuotojų motyvacijos silpna vieta yra neatkreiptame dėmesyje į jo potencialą, kuris „užmarinuojamas“ „motyvacijos kreivės“ apačioje.

Ir vadovai, ir pavaldiniai turi savo asmeninių tikslų, kurių siekia, turi savitas savybes, atitinkamai elgiasi ir bendrauja. Vieni jų dirba tikslo pasiekimui, kiti paties proceso įgyvendinimui. Skirtingi asmens poreikiai gali atsirasti vienu metu ir gali konkuruoti tarpusavy savo svarbumu, prieštarauti vienas kitam ir taip kartais dar labiau vienas kitą sustiprinant. Su laiku žmonių poreikiai keičiasi, todėl darbuotojų motyvacijos lygio matavimas organizacijoje turėtų būti ne vienkartinis eksperimentas, o tapti viena iš periodinių procedūrų, kurios tikslas pagrindinis yra sukurti ir pritaikyti tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą.

1.4. Motyvacijos lygių nustatymo įvertinimo būdai

Motyvuoti darbuotojai ir sėkminga motyvacijos sistema yra svarbiausias sėkmės garantas įmonės sėkmei. „Dažnai mes žinome išorines bendradarbio veiklos priežastis (geras uždarbis, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu). Tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti paslėptos, kartais jos sąmoningai nedeklaruojamos“ (Sakalas, 2003, p. 248).

Pilnai neišnaudotas darbuotojų potencialas, nusivylę vadovai ir pavaldiniai, nesugebantys siekti savo tikslų – dažnas daugelio organizacijų veidas. Tik pastoviai sekant darbuotojų veiklą, vadovų bei pavaldinių bendradarbiavimą bei visą vyksmą organizacijoje, įmanomas realus darbo aplinkos nustatymas. O pagrindinė darbuotojų buvimo „motyvacijos kreivės apačioje“ priežastis yra vadovų apatija darbuotojų motyvuotumo matavimo klausimais.

Siekiančioje kokybės organizacijoje valdymo sistema įprastai yra orientuota į technologijas, kur pagrindinį vaidmenį atlieka kvalifikuoti inžinieriai bei specialistai. Visuomenėje susidariusi nuomonė, kad didžiulės piniginės injekcijos į technikos bei procesų valdymą yra sėkmės pagrindas iš dalies yra teisinga ir turi didžiulę reikšmę, bet ne pagrindinę.

Paaiškėja, kad esamos motyvacijos organizacijoje neužtenka, arba jos esamas lygis yra pernelyg žemas, privalu ieškoti papildomų motyvų, kurie galėtų pakelti bendrą motyvacijos lygį. O papildomų motyvų ieškojimui taip pat reikia žinoti, kam jų yra ieškoma, ar jais pavyks suvienyti organizacijos ir darbuotojų jėgas bendram tikslui pasiekti. Bei užtikrinti, kad išugdžius motyvacijos lygį, išaugs ir darbuotojų efektyvumas, kas tiesiogiai įtakos organizacijos darbo rezultatus. Tik tam visų pirma reikia žinoti pačios organizacijos motyvacijos lygio sampratą.

Nūdienoje tai nėra nepasiekiamas reiškinys. Yra sukurta ne viena metodika darbuotojus motyvuojantiems faktoriams išsiaiškinti. Vienos populiariausių yra: „Darbo lūkesčių valdymo profilis“, „DiSC elgsenos vertinimo metodika“.

Darbo lūkesčių valdymo profilis. Naudojamas nustatyti, kaip išsakyti ir neišsakyti darbuotojų lūkesčiai veikia jų mintis, jausmus, elgseną bei nuostatas. Kurios motyvacijos priemonės yra veiksmingiausios jų poreikių patenkinime. Gauti tyrimo rezultatai naudingi, sudarant metinius darbuotojų vystymo planus, tobulinant organizacijos motyvacinę sistemą, individualiai parenkant labiausiai motyvuojančias priemones kiekvienam darbuotojui.

DiSC elgsenos vertinimo metodika leidžia įvertinti tipinį žmogaus elgesį, pabrėžia vieno ar kito stiliaus privalumus bei trūkumus ir atskleidžia svarbiausius tokio elgesio efektyvumą didinančius veiksnius, nustato kiekvieno darbuotojų potencialų vaidmenį, kuriant komandinio darbo pagrindus. Metodika leidžia įvertinti kiekvieno žmogaus elgesį (D, i, S, C) dimensijose, kurios ir sudaro elgsenos pagrindą (<http://www.discprofile.com/whatisdisc.htm>, žiūrėta 2009 08 05)

Pateikti motyvacijos nustatymo būdai gali būti tinkamu instrumentu darbuotojo siekiam, interesams, leidžia nustatyti ar jo polinkiai sutampa su jo darbo aplinka bei sąlygomis, bet

neatskleidžia, koks yra bendras darbuotojo motyvacijos jo darbo vietoje lygis. Nes motyvacijos lygi lemia motyvacijų derinys. Ir jei darbuotojo lūkesčiai neatitinka realybės viename faktoriuje, yra galimybė, kad jie atitinka ją kitame, taip kompensuodami pirmojo faktoriaus nebuvimą. Aprašytosios metodikos padės analizuojant įvairių metodikų išvadas, kai išaiškėjus motyvacijos lygiui bus nustatytos jo priežastys ir nubrėžtos gairės judėjimo motyvacijos kreive aukštyn.

Motyvacijos lygio matavimas tai tik milžiniško ir niekad nesibaigiančio darbo pradžia, o kiekvienas vadovas, siekiantis organizacijos motyvacinės sistemos gerinimo būdų, yra priekyje kitų ir turi žymiai didesnę pranašumą savo nustatytam tikslui siekti.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tiriamųjų organizacijų charakteristika

Siekiant išsiaiškinti bei palyginti personalo motyvaciją ir ją įtakančius veiksnius tarp pareigybių, tyrimas buvo atliekamas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų padaliniuose, išskiriant 2 tiriamųjų grupes – padalinių vadovai ir jų pavaldiniai.

Privati organizacija yra Lietuvos Medienos Asociacijos narė. Joje dirba 113 darbuotojų. 47 yra administracijos – buhalterijos, prekybos, tiekimo bei gamybos padalinių darbuotojai, likę 66 – darbuotojai gamybai.

Viešoji organizacija yra medicinos įstaiga, kurioje dirba 196 darbuotojai. Tyrime dalyvavo gydomojo skyriaus personalas, kuriam priklauso 37 darbuotojai – gydytojai, laborantai.

Kadangi nėra vienos bendros taisyklės, kokio dydžio imtis turi būti sudaroma tyrimo patikimumui, reikalingas respondentų skaičius tyrimo atlikimui buvo apskaičiuotas, naudojantis imties dydžio skaičiuokle, pateikta interneto svetainėje <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Kad tyrimas būtų patikimas (su 5 % paklaida) ir reprezentuotų visus administracijos darbuotojus, privačioje organizacijoje reikia apklausti 32 darbuotojus. Apklausti buvo 45 darbuotojai iš 47. Pasielkti tyrimo imtis – 45 respondentai.

Viešojoje organizacijoje apklausti reikia 34 darbuotojus. Tyrime dalyvavo 34 iš 37 darbuotojų. Pasielkti tyrimo imtis 34 respondentai.

Tyrimas atliktas 2009 m. rugsėjo 7 – 18 dienomis. Anketinės apklausos forma pasirinkta, naudojant „Projekto VEGA 1/4647/07 Darbinio potencialo dinamiškieji motyvacijos modeliai tyrimų grupės parengtomis anketomis (1, 2 priedai).

Tyrimo dalyvavo visi atliekamo tyrimo metu dirbę darbuotojai, nes kontingento imtis suformuluotos, taikant ištisinės atrankos metodą.

Siekiant atviresnio bendradarbiavimo, tyrimui atlikti buvo naudojamas anoniminis anketinės apklausos metodas. Atsako dažnumas 100 proc. (anketas užpildė visi atliekamo tyrimo metu organizacijose dirbę darbuotojai). Užpildytas anketas surinko tyrimo organizatorė. Viesiems tyrimo dalyviams buvo išaiškintas pozityvus apklausos tikslas (tyrimo keliamos problemos, aktualumas bei nauda darbuotojams ir organizacijai). Organizacijų darbuotojai, dalyvavę apklausoje, su anketų turiniu ir jų pildymu buvo supažindinti grupelėmis. Organizacijų vadovų prašymu – organizacijos neįvardijamos.

2.2. Duomenų surinkimo ir apdorojimo metodika, instrumentarijaus parengimas

Pateiktos apklausiamųjų dviejų lygių (padalinių vadovai ir jų pavaldiniai) tikslinės grupės. Vadovų motyvacijos lygio nustatymo anketos sudarytos iš 22, pavaldinių iš 19 klausimų, kurie suskirstyti į tris grupes:

1. dichotominiai – atsakymui gauti pateikti 5 galimi variantai: „taip“, „greičiausiai taip“, „kartais“, „greičiausiai ne“ ir „ne“, paruošti vadovaujantis Likert klausimų matavimo 5 tašku skale;
2. atviri – laisvos formos atsakymas, paliekant respondentui galimybę išsakyti platesnę savo nuomonę. Naudoti minimaliai;
3. uždari – paruošti atsakymų variantai, suteikiant respondentui teisę pasirinkti jo nuomone tinkantį atsakymo variantą. Galimi keli pasirenkami atsakymų variantai. Taip pat buvo panaudoti uždari klausimai, kuriuose pateiktus atsakymų variantus reikia įvertinti 10 balėje sistemoje pagal jų svarbą respondentui (10 – maksimalus vertinimas, labai reikšmingas, 1- minimalus vertinimas, neteikiantis jokios reikšmės).

Visų klausimų tipų atsakymai sugrupuoti į blokus (5 lentelė), kurie leidžia nustatyti bendradarbiavimo ir bendravimo stilius, užduočių skyrimo būdus, darbo rezultatų vertinimo, galimybių bei esamos ir pageidaujamos motyvacijos sistemos veiksniai.

5 lentelė. Anketų vadovaujantiems darbuotojams klausimų blokai

1	Tikslai	1
2	Bendradarbiavimas ir bendravimas	2; 6; 7; (vad.-8)
3	Užduočių skyrimas	3; (vad.-4)
4	Darbo rezultatų vertinimas	4; 5; (vad.-6)
5	Galimybių panaudojimas	8; (vad.-9)
6	Motyvacija: esama, pageidaujama, veiksniai ir kt.	9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 19; (vad.-18, 20, 22)

Pastaba: trumpinys vad. - vadovaujančių darbuotojų anketos klausimai.

1. Pirmuoju anketos klausimu siekiama nustatyti, ar aiškūs yra tiek vadovams, tiek jų pavaldiniams organizacijų tikslai.
2. Siekiama ištirti ir palyginti vadovų bei pavaldinių bendradarbiavimo ir bendravimo būdus. Šią grupę sudaro bendradarbiavimą, bendravimą, darbo atmosferą ir specifiką nustatantys klausimai.
3. Siekiama ištirti ir palyginti darbuotojų darbo užduočių suvokimo ypatumus, bandoma atskleisti, kokie užduočių pateikimo būdai taikomi.
4. Siekiama išsiaiškinti, kuo vadovaujasi vadovai, vertindami pavaldinių darbo rezultatus.

5. Siekiama nustatyti, ar yra neišnaudotų galimybių, kurias būtų galima taikyti motyvacijos gerinimui.
6. Motyvacijos klausimai: Siekiant išsiaiškinti buvusius ir esamus veiksnius, įtakančius motyvaciją, taikomas motyvacijos priemonės, jų kaitą laike, motyvacinės programos sudarymo principus.

Respondentui anketų klausimyne reikia pažymėti tinkančio atsakymo variantą arba kelis jų, įrašyti nepateiktą atsakymo variantą.

Darbuotojų apklausos metu siekiant išsiaiškinti kuo tikslesnius personalo motyvaciją lemiančius veiksnius bei jos ypatumus, klausimų atsakymams pateikti gausiai ir įvairiai formuluojamų atsakymų variantai. Naudojama atsakymuose variantų skalė – „taip“, „greičiausiai taip“, „kartais“, „greičiausiai ne“, „ne“.

Pateiktas atsakymų variantas „greičiausiai taip“ parodo nepakankamą informacijos buvimą apie organizacijoje vykstančius procesus, todėl paremtas ne tiek žinojimu, kiek darbuotojų įsitikinimu, kad taip galėtų būti. Respondentų atsakymas „kartais“ suprantamas tiesiogine žodžio prasme, t.y. darbuotojai kartais nesupranta esamos situacijos dėl dažnų pokyčių organizacijoje ir asmeniniame gyvenime. „Greičiausiai ne“ – nuomonės neturėjimo šiuo klausimu, nesusimąstymas ties vienu ar kitu teiginiu.

Atsižvelgiant į darbo temą ir iškeltus uždavinius, anketų klausimai pateikti nuosekliai temos vystymo, t.y. motyvacijos prioritetų iškėlimo link. Tyrime išsiskiria ir atspindi motyvacijos lygmenų nagrinėjamos sritys, juos sąlygojančių veiksnių nustatymo link: (užduočių suvokimas, darbo vertinimas, savęs, kaip našaus, nenašaus darbuotojo vertinimas, motyvaciją sąlygojantys veiksniai).

2.3. Apklausos rezultatų analizė ir vertinimas

Gauti apklausos duomenys buvo sugrupuoti, taikant nominalinę ir rangų matavimo skalių tipus:

1. Nominalinės skalės pagalba nustatyti objektyvūs respondentų demografiniai duomenys – amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo, uždaro tipo klausimai, reikalaujantys vieno, arba kelių galimų pateiktų atsakymo variantų.
2. Atsakymai gauti rangų skalės pagalba ir išdėstyti mažėjančia tvarka: taip; greičiausiai taip; kartais; greičiausiai ne; ne.

Kiekybinio tyrimo duomenų statistiniam apdorojimui naudota kompiuterinė programa SPSS 17.0 for Windows (Statistical Package for social Sciences/statistinis paketas socialiniams mokslams). Buvo taikytas statistinio apdorojimo metodas – procentinis duomenų įvertinimas. Respondentų atsakymų variantai, išreikšti procentais (dažnių pasiskirstymas), pateikti lentelėse ir paveiksluose. Pateikiant duomenų analizės statistinio patikimumo duomenis, nurodomas pasikliautinumo lygmuo (p). Statistinė išvada laikyta patikima, kai $p \leq 0,05$.

Pasirinktas atrankos patikimumas – reprezentatyvumo požiūriu yra pakankamas. Imtis yra reprezentatyvi, ji gerai atspindi visas populiacijos proporcijas. Atsakymo lygmuo yra didesnis už 0,5, todėl tyrimui negresia neatsakymo iškreiptis. Tyrimo struktūra išlaikyta ir nekeičia tyrimo esmės.

Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys buvo sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinių kokybę. Rezultatai interpretuojami, siekiant paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo atsakymų kylančius reiškinius.

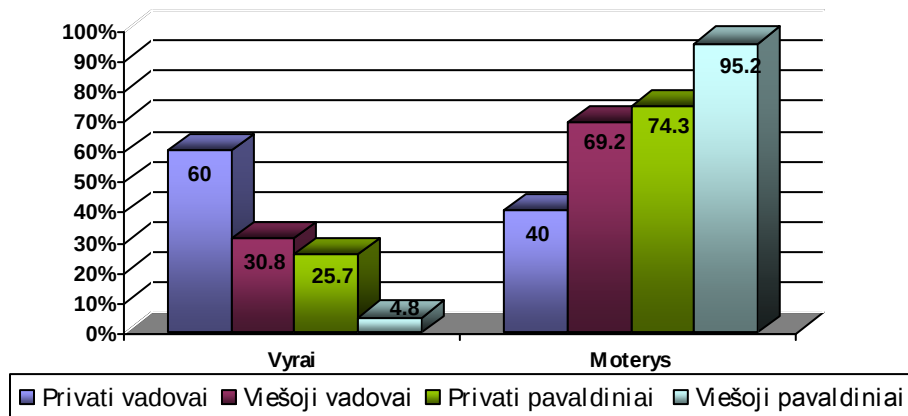
3. VIEŠOSIOS IR PRIVAČIOS ORGANIZACIJŲ PERSONALĄ MOTYVACIJOS IR JĄ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

3.1. Respondentų bendrosios charakteristikos

3.1.1. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas

Tyrinėjant respondentų bendrąsias charakteristikas, pirmiausia analizuojamas jų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, amžių, lytį, išsilavinimą bei darbo stažą organizacijoje. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas pavaizduotas 6 paveiksle.

Tyrime dalyvavo 34 viešosios organizacijos darbuotojai ir 45 privačios organizacijos darbuotojai – iš viso 79 skirtingų pareigų darbuotojai. 29,1 % visų tiriamųjų sudarė padalinio vadovai ir 70,9 % – pavaldiniai.



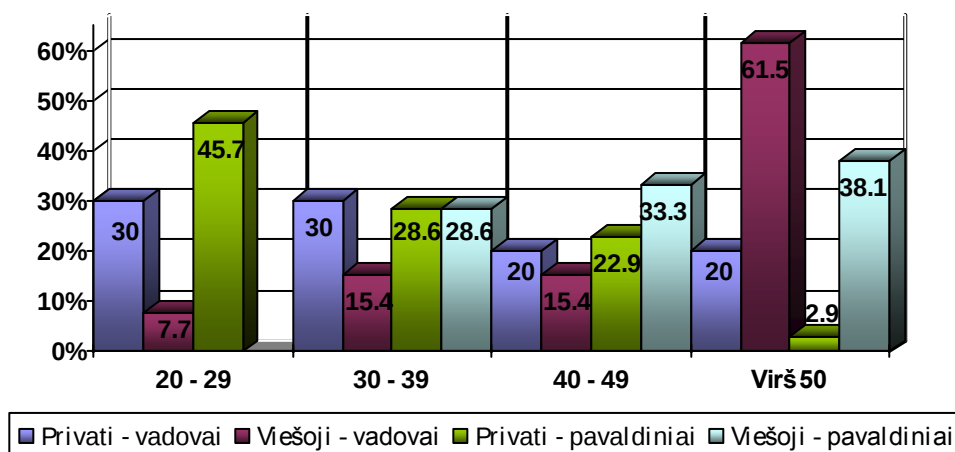
6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį, bei užimamas pareigas

Viešojoje organizacijoje 38,2 % (vyrų – 30,8, moterys – 69,2 %), privačioje – 22,2 % (vyrų – 60 %, moterys – 40 %) darbuotojų užima vadovo pareigas. Pavaldiniai viešojoje organizacijoje sudaro 61,8 % (vyrų – 4,8 %, moterys – 95,2 %), privačioje – 77,6 % (vyrų – 25,7 %, moterys – 74,3 %).

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusių respondentų (virš 70 %) sudaro moteris. Privačioje organizacijoje daugiau nei pusę visų apklaustųjų vadovaujančias pareigas užima vyrai.

3.1.2. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrime dalyvavusių privačios organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra nevienodas. Pastebėta, kad privačioje organizacijoje dirba mažiau vyresnio amžiaus darbuotojų. Viešojoje organizacijoje, atvirkščiai, dauguma vadovų (61,5 %) yra vyresni nei 50 metų. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 7 paveiksle.



7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

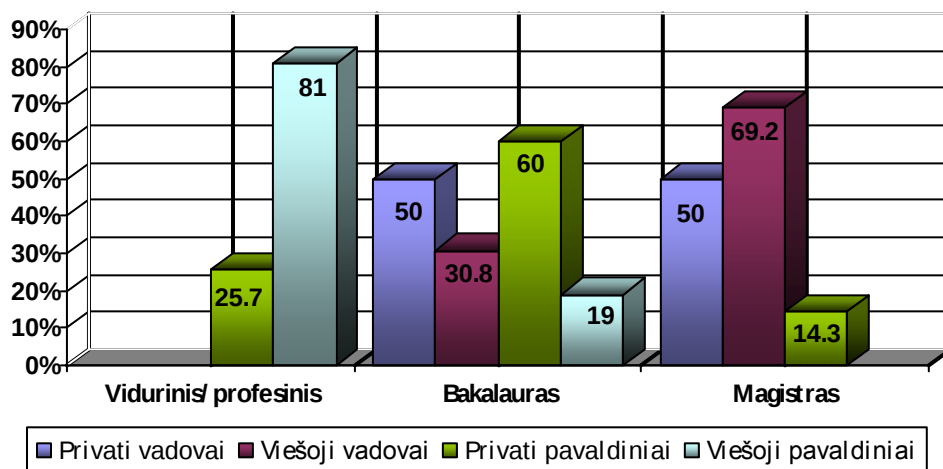
Iš 7 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad viešojoje organizacijoje nėra pavaldinių grupės nuo 20 iki 29 metų gali būti susijęs su daugeliu faktorių (menkai apmokamas darbas, jauni žmonės neturi reikiamo išsilavinimo ir kvalifikacijos).

3.1.3. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

8 paveiksle pateiktas apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. 50 % tyrime dalyvavusių privačios organizacijos vadovų turi aukštąjį (bakaluro) išsilavinimą ir 50 % – magistro laipsnį.

25,7 % privačios organizacijos pavaldinių turi pagrindinį (vidurinį/profesinį) išsilavinimą, 60,0 % – aukštąjį (bakaluro) ir 14,3 % – magistro laipsnį.

Viešojoje organizacijoje 30,8 % vadovų turi aukštąjį (bakaluro) išsilavinimą, 69,2 % – magistro laipsnį. 81,0 % viešosios organizacijos pavaldinių turi pagrindinį (vidurinį/profesinį) išsilavinimą, likę 19 % – aukštąjį išsilavinimą (bakaluro).

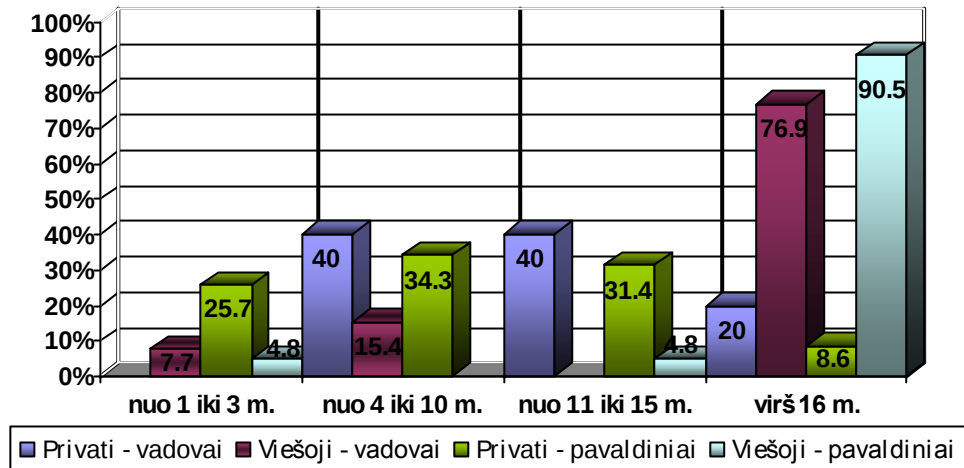


8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Iš 8 paveikslo matyti, kad tiriamose organizacijose nėra vadovų su vidurinių/profesinių išsilavinimu. Viešojoje organizacijoje nėra pavaldinių, turinčių magistro laipsnį. Privačioje organizacijoje nedidelė respondentų dalis turi magistro laipsnį.

3.1.4 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 9 paveiksle.



9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

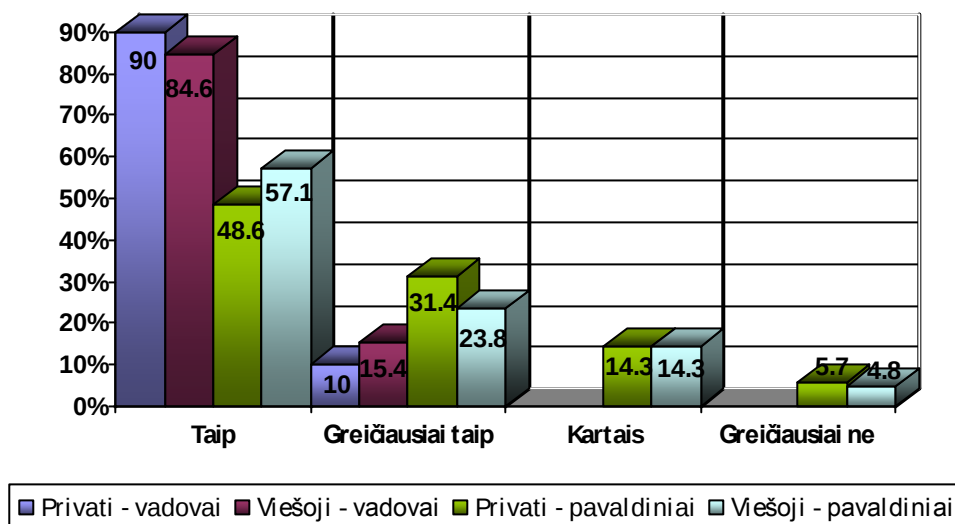
Iš 9 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad privačios organizacijos visi apklaustieji vadovai yra išdirbę ne trumpiau 4 metų. Po 40 % jų yra išdirbę nuo 4 iki 10 metų ir nuo 11 – 15 metų. Virš 16 metų darbo stažą turi 20 % vadovų. 34,3 % pavaldinių turi 4 – 10 metų darbo stažą, 31,4 % 11 – 15 metų ir darbo stažą „virš 16“ metų 8,6 % visų privačios organizacijos pavaldinių.

Viešojoje organizacijoje virš 16 metų darbo stažą turi didžiausias vadovų procentas. Nuo 4 iki 10 metų yra išdirbę 15,4 % ir mažiausią 7,7 procentą sudaro nuo 1 iki 3 metų. 90,5 % pavaldinių yra išdirbę virš 16 metų. Po 4,8 % pavaldinių turi nuo 1 – 3 ir nuo 11 – 15 metų darbo stažą.

Iš 9 paveikslo matyti, kad viešosios organizacijos darbuotojai rečiau keitė darbo vietas nei privačios organizacijos darbuotojai. Tai galima būtų sieti su viešosios organizacijos didžiosios dalies pavaldinių turimu išsilavinimu (80 % – vidurinis / profesinis, žr. 9 pav.).

3.2. Organizacijos tikslų atskleidimas

Darbuotojo suvokimas, kad jo darbo veikla yra naudinga organizacijai kyla iš priklausomumo organizacijai jausmo, kuri prilyginame organizacijos tikslų ir esamos situacijos suvokimui. Todėl pirmiausiai tyrimu siekiama išsiaiškinti darbuotojų žinias apie organizacijos tikslus (žr. pav. 10).



10. pav. Informuotumas apie organizacijos tikslus

87 % visų tyrime dalyvavusių vadovų patvirtino, kad jiems yra aiškus organizacijos tikslai bei esama situacija organizacijoje (privati – 90 %, viešoji – 84,6 %). Šiuos rodiklius patvirtina vadovų manymas, kad vadovybė bendradarbiauja su jais atvirai (žr. 13 pav., p. 40) bei viena daugiausiai naudojama motyvavimo priemonių – reikiamos informacijos suteikimas (žr. 22 pav., p. 53). Tačiau pavaldiniams tik truputi daugiau nei pusei (51,8 %) yra aiškūs tikslai bei esama situacija organizacijoje (privati – 48,6 %, viešoji – 57,1 %).

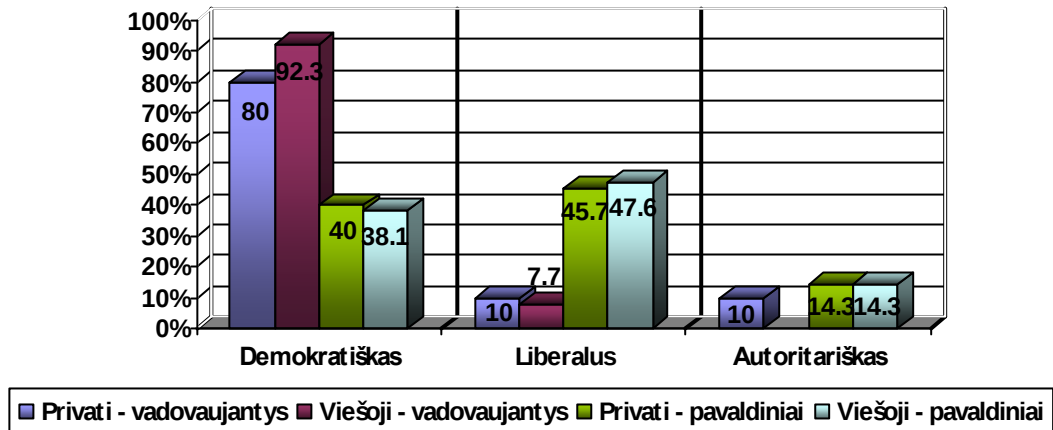
13 % visų tyrime vadovų bei 48,3 % visų tyrime dalyvavusių pavaldinių, nei organizacijos situacija, nei tikslai nėra aiškūs.

Darytina išvada, kad organizacijų pavaldiniai, pasirinkę atsakymų variantus: „greičiausiai taip“, „kartais“, ir „greičiausiai ne“ nėra tinkamai informuojami apie organizacijų tikslus bei esamas situacijas jose, arba nėra informuojami vadovybės dėl tam tikrų priežasčių. Kaip prielaidą to galime įvardinti tinkamo bendradarbiavimo nebuvimą arba abipusio ryšio tarp vadovų ir pavaldinių nebuvimą dėl organizacijos tikslų, kas gali įtakoti darbuotojų motyvacijos lygį. Daugumai vadovų ir pavaldinių, organizacijų tikslai ir esama situacija yra aiškūs, tai rodo, kad jie gauna pakankamai informacijos.

3.3. Bendradarbiavimas ir bendravimas

Motyvaciją įtakoja vadovo požiūris į darbuotojus, jo elgesys ir bendradarbiavimas su jais. Atsižvelgti į tai, šiuo skyriumi siekiama nustatyti organizacijose dominuojančius vadovų vadovavimo stilius, vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo lygį.

3.3.1. Vadovo bendradarbiavimo ir bendravimo su pavaldiniais stiliai



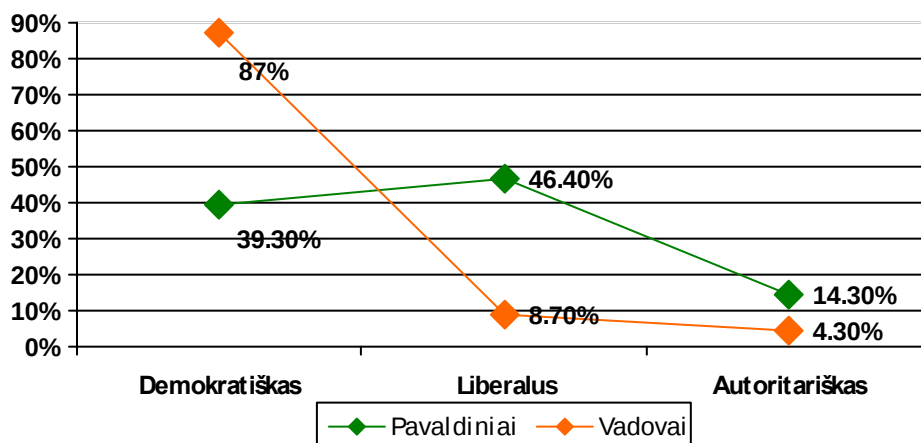
Paaiškinimai: Demokratiškas – vadovas sudaro sąlygas darbuotojų savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, dalyvauja sprendimų priėmimo. Liberalus - darbuotojai dirba savarankiškai, be atviro bendradarbiavimo, vadovą domina galutinis rezultatas, o ne darbo procesas. Autoritariškai - ribojamas darbuotojų savarankiškumas ir jų savarankiškos veiklos suderinimas su organizacijos tikslais.

11 pav. Vadovų bendradarbiavimo ir bendravimo su pavaldiniais stiliai

Iš 11 paveikslo matyti, kad 92,3 % viešosios organizacijos vadovų nurodė naudojančius demokratišką bendradarbiavimo stilių, likusieji 7,7 % – liberalų. 80,0 % privačios organizacijos vadovų, teigė naudojančius demokratišką bendradarbiavimo stilių, po 10 % vadovų bendradarbiauja liberaliai ir autoritariškai.

Tuo tarpu, tik 40,0 % privačios organizacijos pavaldinių, vadovo bendradarbiavimą įvardino demokratišką, t.y. vadovas sudaro sąlygas jų savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, ir leidžia dalyvauti priimamuose sprendimuose. 45,7 % privačios organizacijos pavaldinių pažymėjo, kad vadovai nesikiša į jų užduotis ir leidžia dirbti asmeniškai, svarbiausias jiems yra galutinis rezultatas, todėl jų bendradarbiavimo stilių galima vertinti kaip liberalų. 14,3 % pavaldinių, vadovų elgesį įvardijo kaip autoritarišką, ribojantį jų savarankiškumą ir veiksmų suderinamumą su organizacijos tikslais.

38,1 % viešosios organizacijos pavaldinių mano, kad vadovas bendradarbiauja demokratiškai. Liberalų bendradarbiavimo stilių pažymėjo 47,6 % pavaldžių darbuotojų, likę 14,3 % teigė, kad vyrauja „autoritariškas“ bendravimo stilius (žr. pąv. 11).



Paaiškinimai: Demokratiškas – vadovas sudaro sąlygas darbuotojų savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, dalyvauja sprendimų priėmimo. Liberalus - darbuotojai dirba savarankiškai, be atviro bendradarbiavimo, vadovą domina galutinis rezultatas, o ne darbo procesas. Autoritariškai - ribojamas darbuotojų savarankiškumas ir jų savarankiškos veiklos suderinimas su organizacijos tikslais.

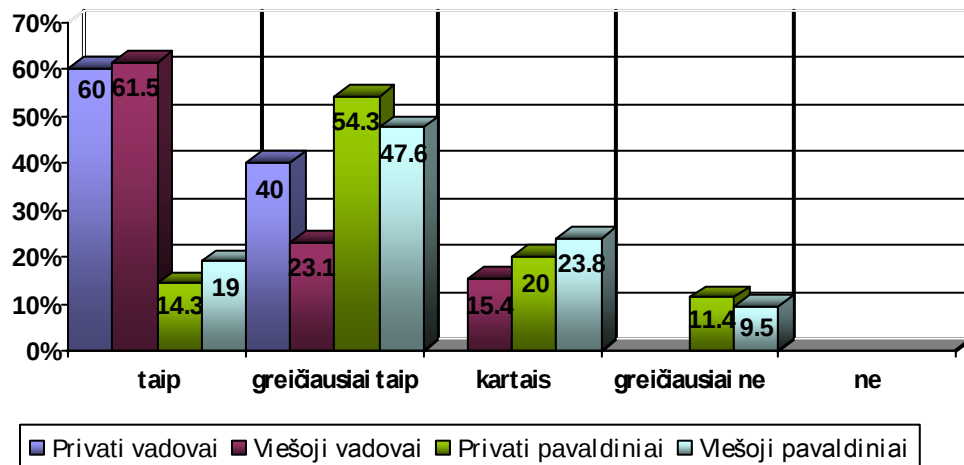
12 pav. Vadovo naudojami bendravimo ir bendradarbiavimo stiliai su pavaldiniais

Iš 11 paveikslo matyti, kad dauguma tyrime dalyvavusių pavaldinių (46,4 %) teigia, kad vadovai su jais atvirai nebendradarbiauja, leidžia dirbti asmeniškai, t.y. naudoja „liberalų“ bendradarbiavimo būdą. 39,3 % tyrime dalyvavusių pavaldinių mano, kad vadovai sudaro sąlygas jų savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, leidžia dalyvauti priimamuose sprendimuose („demokratiškas“). Ir po 14,3 % mano, kad vadovai naudoja „autoritarišką“ bendradarbiavimo būdą – riboja savarankiškumą ir veiksmų suderinimą su organizacijos tikslais.

Privačios organizacijos vadovai skirdami užduotis, neatsižvelgia į pavaldinių sugebėjimus ir motyvaciją, bei sprendimuose lemiamą yra tik jų, pačių vadovų nuomonė (žr. pav. 18).

Gauti atsakymai rodo, kad tarp tyrime dalyvavusių vadovų ir pavaldinių nuomonės bei taikomų bendravimo stilių supratimas stipriai skiriasi. Daroma prielaida, kad tam įtakos gali turėti darbuotojams taikomi darbo užduočių skyrimo bei vertinimo būdai. Nėra pakankamo komunikavimo tarp vadovų ir pavaldinių, ko pasekoje darbuotojai nesijaučia vertinami ir krenta jų motyvacijos lygis. Kaip tokios esamos problemos sprendimo būdą galima siūlyti metinių ar dažnesnių pokalbių įvedimą. Tokiu būdu būtų išgaunamas produktyvesnis bendradarbiavimas, t.y. motyvacinės sistemos sudedamųjų dalių, kuriose aptariamais tikslais, siekiais, užduočių skyrimo būdai bei vertinimai ir kt.

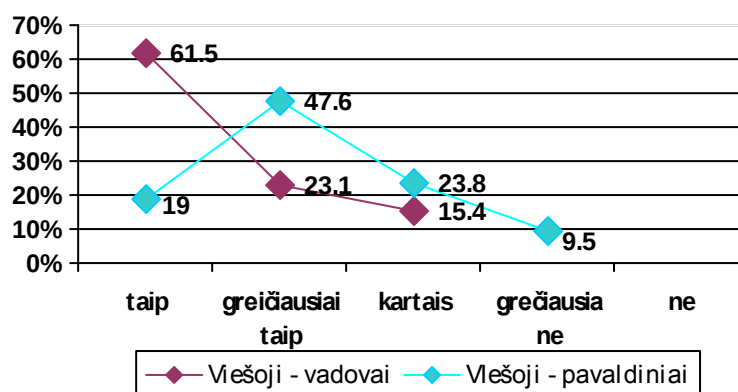
3.3.2. Vadovo bendravimo su darbuotojais atvirumas



13 pav. Respondentų nuomonė į klausimą (Ar vadovo bendravimas yra atviras?)

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė visų vadovų (žr. 4 priedas, 1 lentelė) laiko jų vadovybės elgesį su jais esantį atviru. Darant prielaidą tai galima būtų sieti su vadovų organizacijų tikslų ir esamos situacijos žinojimu (žr. pav. 10), ir jiems taikomomis motyvacijos priemonėmis – žodinis pagyrimas, reikiamos informacijos suteikimas bei korektiškas elgesys (žr. pav. 23) bei daugelio jų, objektyvių darbo rezultatų vertinimu.

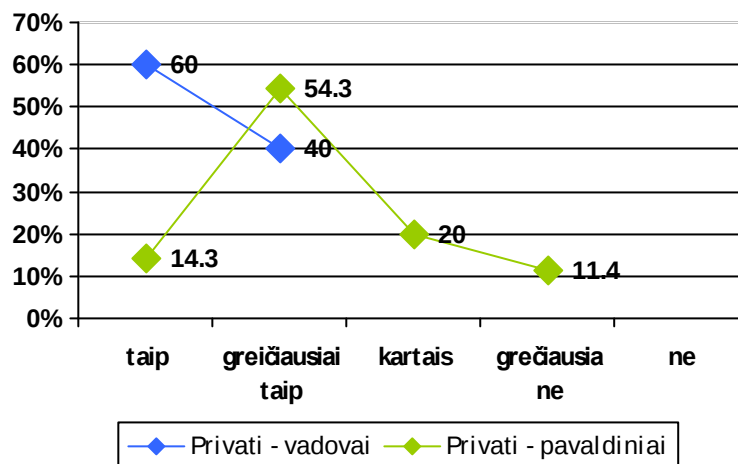
61,5 % viešosios organizacijos vadovų vertina vadovybės bendravimą su jais kaip atvirą ir efektyvų. 23,1 % vadovų mano, kad dažnai jis toks būna. „Kartais“ vadovybės bendravimą atviru mano esantį 15,4 % vadovų. 19,0 % viešosios organizacijos pavaldinių teigia, kad vadovo bendravimas yra atviras, 47,6 % pavaldinių tiki ir norėtų, kad bendravimas būtų atviras ir 23,8 % pavaldinių nurodė, kad atviro bendravimo iš vadovų pusės sulaukia tik kartais (žr. pav. 14).



14 pav. Viešosios organizacijos vadovų ir pavaldinių atvirumo vertinimas

60 % privačios organizacijos vadovų mano, kad jų vadovybės bendravimas su jais yra atviras ir efektyvus („taip“), o 40 % privačios organizacijos vadovų mano, kad greičiausiai bendravimas yra atviras ir efektyvus (žr. 15 pav.). Daugiau nei pusė (54,3 %) privačios organizacijos pavaldinių tiki,

kad jų vadovo bendravimas su jais yra atviras ir tik 14,3 % pavaldinių tvirtai žino, kad bendravimas yra atviras ir efektyvus. 20,0 % pavaldinių bendrauja su vadovu atvirai ir efektyviai tik kartais.



15 pav. **Privačios organizacijos vadovų ir pavaldinių atvirumo vertinimas**

Lyginant pareigybių grupes, darytina išvada, kad organizacijų vadovybė bendrauja su dauguma vadovų atvirai, bet dauguma pavaldinių nurodė, kad jų bendravimas su vadovais nėra toks atviras ir efektyvus kaip jie tikisi ar norėtų.

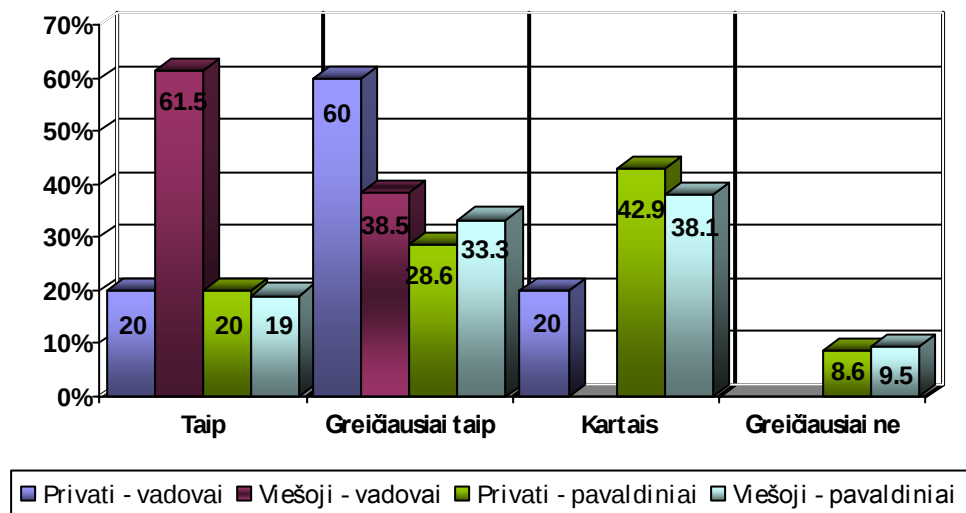
Nei vienas tyrime dalyvavusių darbuotojų nepasirinko atsakymų varianto „ne“, o nedidelis procentas pasirinkto atsakymų varianto „greičiausia ne“ leidžia daryti prielaidą, kad tik nedidelis pavaldinių skaičius negali įvardinti esamos situacijos bendravime su vadovais.

Taip pat būtina paminėti, kad esamas vadovų ir pavaldinių nuomonių dėl atviro bendradarbiavimo vertinimo skirtumas galimas dėl vadovų noro išlaikyti savo, kaip vadovaujančio asmens pozicijas.

3.3.3. Respondentų nuomonė, ar bendraudamas su darbuotojais vadovas palaiko darbuotojų idėjas ir pasiūlymus?

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar vadovai palaiko darbuotojų idėjas ir pasiūlymus (žr. 16 – 17 pav.

Iš 16 paveikslo matyti, kad daugiau nei pusė privačios organizacijos vadovų (60 %), dažniausiai palaiko pavaldinių idėjas ir siūlymus, ir po lygų skaičių vadovų (20 %) palaiko ir kartais palaiko pavaldinių idėjas ir siūlymus. Daugiau nei pusė viešosios organizacijos vadovų (61,5 %) palaiko savo pavaldinių idėjas ir siūlymus, 38,5 % – dažniausiai.

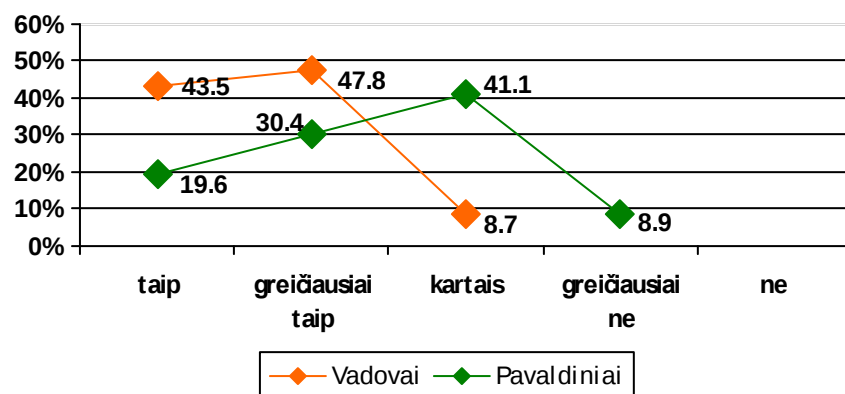


Pastaba: atsakymo variantas – „greičiausiai taip“ traktuojamas kaip „dažniausiai“.

16 pav. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų palaikymas iš vadovų pusės

Nors didžioji dalis visų tyrime dalyvavusių pavaldinių tiki, kad jų vadovų bendravimas su jais yra atviras (žr. pav. 13), daugelis jų mano, kad vadovai jų idėjas ir pasiūlymus priima tik „kartais“ (privati – 42,9 %, viešoji – 38,1 %).

Dažnai idėjų ir pasiūlymų palaikymo sulaukia tik 28,6 % privačios ir 33,3 % viešosios organizacijų pavaldinių. Tiksliai nežinančių ir nesusimąstančių šiuo klausimu privačioje organizacijoje yra 8,6 %, viešojoje – 9,5 % pavaldinių, kurių tokį atsakymų varianto pasirinkimą būtų galima sieti su atviro bendradarbiavimo tarp jų ir jų vadovų nebuvimu, ir manymu, kad valdymas yra autoritariškas (žr. pav. 12) bei motyvacinės priemonės - susidomėjimas idėjomis ir siūlymais taikymas mažumai pavaldinių (viešoji – 2,1 %, privati – 4,3 %).



17 pav. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų palaikymas

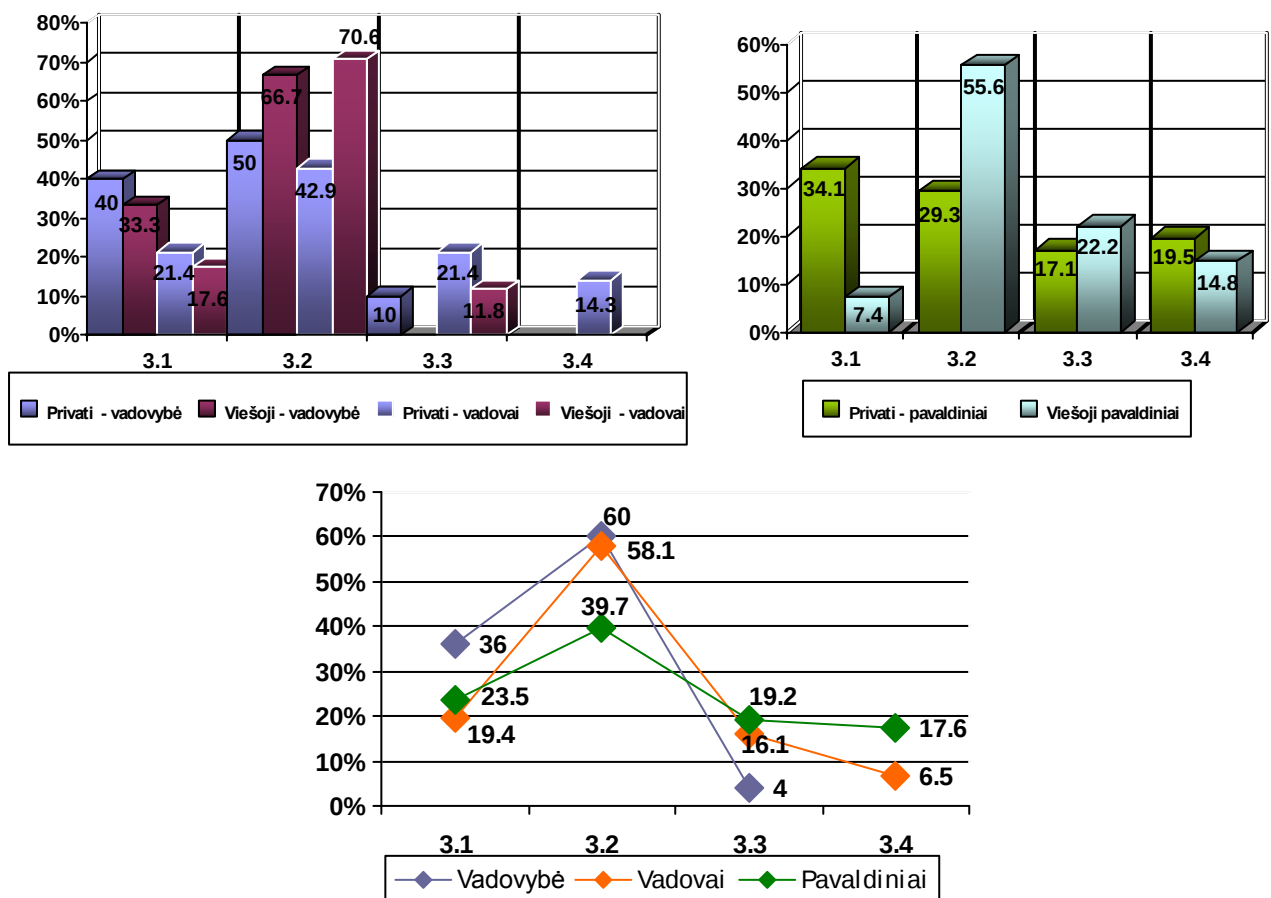
Iš 17 paveikslo matyti, kad šioje bendradarbiavimo vietoje yra bendravimo spragų. Vadovų ir pavaldinių nuomonės šiuo klausimu ženkliai skiriasi. Dauguma vadovų mano, kad palaiko pavaldinių idėjas bei siūlymus (43,5 %). Deja tai patvirtina žymiai mažesnis pavaldinių skaičius (19,6 %). Pasirinktas pavaldinių atsakymo variantas „greičiausiai ne“ leidžia daryti prielaidą, kad daliai

pavaldinių šis veiksnys nėra aktualus iš vis kaip toks ir neteikia jiems jokios reikšmės arba buvo pasirinktas vengiant atsakymų varianto „ne“.

Galima prielaida, kad toks skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių nuomonių yra dėl vadovų elgesio (vadovas neparodo domėjimosi pavaldinio idėjomis ir siūlymais, toki savo elgesį interpretuodamas kaip motyvacinę priemonę pavaldinio saviraiškai ir turimo darbinio potencialo išnaudojimui).

3.4. Užduočių skirimo būdai

Tyrimo metu tiriamųjų buvo klausiama, kokių būdų vadovai skiria jiems užduotis. Respondentų atsakymai pavaizduoti 18 paveiksle.



Paiškinimai: 3.1. skiriami sunkūs, bet įvykdomi tikslai, kurių sprendimui galima panaudoti visą savo potencialą. 3.2. keliami aiškūs ir suprantami tikslai, kurie gali stipriai motyvuoti. 3.3 keliami tik paprasti ir nesudėtingi tikslai, kurie neapsunkina. 3.4. keliami tikslai, neatsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimus ir motyvaciją, be to, lemiamą yra vadovo nuomonė.

18 pav. Užduočių skirimo būdai

Abiejų tiriamų organizacijų vadovai mano, kad jų vadovybė jiems skiria aiškius ir suprantamus tikslus, keliančius jų motyvaciją (privati – 50,0 %, viešoji – 66,7 %). 40,0 % privačios organizacijos ir 33,3 % viešosios organizacijos vadovų nurodo gaunantys sunkias, bet įvykdomas užduotis, kurių atlikimui gali naudoti visą savo turimą darbinį potencialą. 10 % privačios organizacijos vadovų nurodė, kad jų užduotis nėra sudėtingos ir jų neapsunkina (žr. pav. 18).

Iš 18 paveikslo matyti, kad patys organizacijų vadovai (privati – 42,9 %, viešoji – 70,6 %) savo pavaldiniams taip pat kelia aiškias ir suprantamas užduotis, kurios gali stipriai juos motyvuoti. 21,4 % privačios ir 17,6 % viešosios organizacijų vadovai pavaldiniams skiria sunkias, bet įvykdomas užduotis, kurių sprendimui darbuotojai gali panaudoti visą savo turimą potencialą. Nesudėtingas, neapsunkinančias užduotis mano skiriantys 21,4 % privačios ir 11,8 % viešosios organizacijų vadovų.

14,3 % privačios organizacijos vadovų sako skiriantys užduotis, neatsižvelgdami į pavaldinių sugebėjimus ir motyvaciją, sprendimuose lemiama yra tik jų pačių nuomonė (žr. pav. 18). Todėl toks pat procentas (14,3 %) privačios organizacijos pavaldinių mano, kad organizacijoje egzistuoja autoritariškas valdymo stilius (žr. pav. 11).

29,3 % privačios organizacijos pavaldinių savo užduotis lengvai supranta ir laiko jas savo motyvacijos dalimi. 17,1 % pavaldinių mano, kad jų darbo užduotis yra nesudėtingos ir jų neapsunkinančios, bet 19,5 % jų teigia, kad užduotis jiems skiriamos neatsižvelgiant į jų sugebėjimus, motyvaciją ir be jų sutikimo. 34,1 % privačios organizacijos pavaldinių gauna sunkias užduotis, kurių įvykdymui gali naudoti visą savo turimą darbinį potencialą, kas patvirtina organizacijose vyraujančius demokratinį ir liberalų valdymo stilius (žr. pav. 11).

55,6 % viešosios organizacijos pavaldinių gauna aiškias, juos motyvuojančias darbo užduotis. Nemaža dalis (22,2 %) pavaldinių teigia, kad jų užduotis yra nesudėtingos ir jų neapsunkina. 14,8 % viešosios organizacijos pavaldiniams užduotis skiriamos neatsižvelgiant į jų sugebėjimus ir norus. Tik 7,4 % viešosios organizacijos pavaldiniai gauna sunkius, bet įvykdomus tikslus, kurių įgyvendinimui gali panaudoti visą turimą potencialą.

Galima išvada, kad tokios darbuotojų nuomonės užduočių skyrimo klausimais priklauso nuo skirtingų tiriamųjų organizacijų sektorių. Privati organizacija yra pelno siekėjas, todėl dauguma jos darbuotojų gauna sudėtingas užduotis, kurios kartu juos ir motyvuoja ir leidžia išnaudoti jų turimą potencialą. Viešosios organizacijos pavaldiniai vykdo rutinines darbo užduotis, todėl jiems keliama tikslai yra aiškūs ir suprantami.

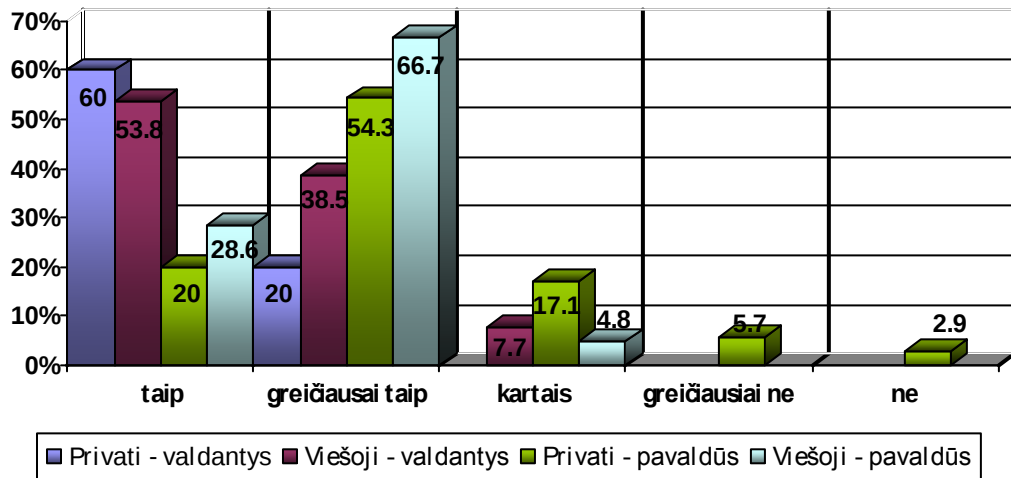
Vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų užduočių skyrimas pavaldiniams ir prioritetai remiasi jiems taikomų užduočių skyrimo būdais. Jų bendradarbiavimas su pavaldiniais ir taikomos motyvacinės priemonės yra analogiškos jiems taikomoms priemonėms ir bendradarbiavimo būdams iš organizacijos vadovybės.

3.5. Darbo rezultatų vertinimas

3.5.1. Darbo rezultatų vertinimo objektyvumas

Darbo veiklos pripažinimas, įvertinimas ir grįžtamasis ryšys yra svarbūs veiksniai. Jie suteikia darbuotojams pasiekimo, pripažinimo jausmą, skatina darbuotojų veiklos efektyvumą ir kelia

motyvacijos lygį. Šiuo skyriumi siekiama išsiaiškinti ar respondentams yra svarbus jų darbo įvertinimas.



19 pav. Objektvūs darbo rezultatų vertinimas

Iš 19 paveikslo matyti, kad dauguma organizacijų vadovų (privati - 60 %, viešojo - 53,8 %) mano, kad vadovybė jų darbo rezultatus vertina objektyviai. 40 % privačios ir 38, % viešosios organizacijų vadovai tiki, kad jų darbo rezultatai yra vertinami objektyviai ir tik 7,7 % viešosios organizacijos vadovų objektyviai yra vertinami kartais.

Visi tyrime dalyvavę pavaldiniai daugiau tiki tuo, nei yra įsitikinę, kad jų darbo rezultatai yra vertinami objektyviai (privati – 54,3 %, viešojo – 66,7 %). Mažiau nei po trečdali visų pavaldinių (privati - 20 %, viešojo – 28,6 %) savo darbo rezultatų vertinimą mano esantį objektyviu. 17,1 % privačios ir 4,8 % viešosios organizacijų pavaldiniai objektyviai vertinami tik kartais.

5,7 % privačios organizacijos pavaldinių mano, kad jų darbo rezultatai greičiausiai vertinami neobjektyviai ir 2,9 % pavaldinių mano, kad jų darbo rezultatai vertinami tikrai neobjektyviai.

Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad daugumos visų tyrimųjų darbo rezultatai yra vertinami objektyviai. Tyrime dalyvusiems vadovams ir pavaldiniams yra svarbus objektyvus jų darbo rezultatų įvertinimas, jie tiki, kad jis toks yra ir nori, kad jis būtų objektyvus.

Objektyvus darbo rezultatų vertinimas, kitaip teisingas darbo rezultatų vertinimas galėtų tapti viena iš motyvavimo priemonių. Darbuotojai tikisi, kad ryšys tarp dedamų pastangų ir darbo įvertinimo bus skaidrus ir adekvatus ir, kad nuo to tiesiogiai priklausys jų atlygis.

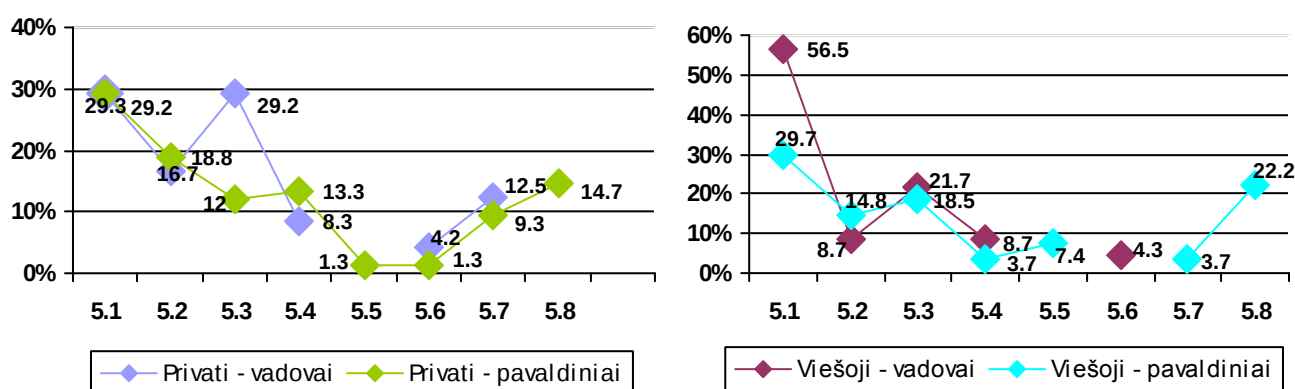
Privačios organizacijos pavaldinių procentas pasirinkęs atsakymų variantus „greičiausiai ne“ ir „ne“ gali būti susijęs su vadovų keliamais tikslais, kurie neatitinka jų motyvacijos ir sugebėjimų (žr. pav. 18), todėl jie negali jų įvykdyti tinkamai ir našiai. Tai taip pat gali būti puikia motyvavimo priemone, skatinančia darbuotojus tobulėti, panaudoti savo turimą darbinį potencialą ir kelti apmokymų poreikį.

3.5.2. Vadovo elgesys vertinant pavaldinių darbo rezultatus

Iš 20 paveikslo matyti, kad 29,2 % privačios organizacijos vadovų vertindami pavaldinių darbo rezultatus stengiasi būti korektiškais ir vadovaujasi žinomais vertinimo kriterijais. 16,7 % jų iš anksto informuoja pavaldinius apie visus darbo rezultatų vertinimo kriterijus ir 12,5 % vadovų vertina darbo rezultatus patys, nepaisydami pavaldinių nuomonės ar pageidavimų. 8,3 % vadovų tikisi, kad pavaldinių darbo rezultatai pranoks žinomus vertinimo kriterijus.

56,5 % viešosios organizacijos vadovų stengiasi būti korektiški ir objektyvūs. Vadovaujasi žinomais vertinimo kriterijais 21,7 % vadovų. 8,7 % jų iš anksto informuoja pavaldinius apie visus darbo rezultatų vertimo kriterijus ir tikisi, kad jie pranoks lūkesčius.

Mažuma visų tyrime dalyvavusių organizacijų vadovų (privati – 4,2 %, viešoji – 4,3 %) iš anksto informuoja pavaldinius tik apie kai kuriuos darbo rezultatų vertinimo kriterijus.



Paaiškinimai: 5.1 vertinant mano darbo rezultatus stengiasi būti korektišku ir objektyviu. 5.2 iš anksto informuoja mane apie visus mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus. 5.3 vertindamas mano darbo rezultatus vadovaujasi žinomais vertinimo kriterijais. 5.4 tikisi, kad mano darbo rezultatai pranoks žinomus darbo rezultatų vertinimo kriterijus. 5.5 vertindamas mano darbo rezultatus niekada nebūna korektiškas ir objektyvus. 5.6 iš anksto informuoja mane tik apie kai kuriuos darbo rezultatų vertinimo kriterijus. 5.7. mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus sprendžia visada pats, nepaisant mano nuomonės ir pageidavimų. 5.8 neįvertina pagerėjusių mano darbo rezultatų, nes mano kad tai yra ir turi būti savaime suprantama.

20 pav. Vadovo elgesys vertinant pavaldinių darbo rezultatus

29,3 % privačios ir 29,7% viešosios organizacijų pavaldinių mano, kad vertindamas jų darbo rezultatus vadovas stengiasi būti korektišką ir objektyvią.

18,8 % privačios organizacijos pavaldinių yra informuojami iš anksto apie darbo rezultatų vertinimo kriterijus, bet 14,7 % jų pažymi, kad vadovas neįvertina pagerėjusių darbo rezultatų, nes tai jų manymu yra savaime suprantamas dalykas. 13,3 % privačios organizacijos pavaldinių nurodo, kad jų vadovai tikisi darbo rezultatų, kurie pranoks žinomus vertinimo kriterijus ir 12 % pavaldinių mano, kad jų darbo rezultatai vertinami žinomais vertinimo kriterijais (žr. pav. 20).

22,2 % viešosios organizacijos pavaldinių teigia, kad jų vadovas neįvertina pagerėjusių darbo rezultatų, nes tai savaime suprantama, bet 18,5 % jų pažymi, kad vertindamas darbo rezultatus

vadovas naudojasi žinomais vertinimo kriterijais ir 14,8 % pavaldinių yra iš anksto informuojami apie visus darbo rezultatų vertinimo kriterijus.

Pagal 20 paveiksle pateiktus duomenis, darytina išvada, kad privačios organizacijos vadovai ir pavaldiniai sutinka dėl fakto, kad darbo rezultatų vertinimas vyksta korektiškai ir objektyviai, iš anksto informuojant juos apie darbo rezultatų vertinimo kriterijus. Ir vadovų ir pavaldinių nuomonės sutampa, kad vertinimo kriterijai sprendžiami tik paties vadovo, tikintis, kad jie pranoks jau žinomus darbo rezultatų vertinimo kriterijus, iš anksto informuojant tik apie kai kuriuos iš jų. Apklaustųjų nuomonės išsiskiria ties 5.3. darbo rezultatų vertinimu (vertinant pavaldinių darbo rezultatus vadovaujasi žinomais vertinimo kriterijais), kurį nurodo žymiai daugiau vadovų (vadovai – 29,2 %, pavaldiniai – 12 %).

56,5 % viešosios organizacijos vadovų mano, kad vertindami pavaldinių darbo rezultatus elgiasi korektiškai ir objektyviai, bet tik 27,9 % pavaldinių nurodė, kad vadovai, vertindami jų darbo rezultatus elgiasi korektiškai ir objektyviai.

Atsakant į klausimą, kaip vadovai elgiasi vertindami darbo rezultatus visi apklaustieji pavaldiniai nurodė, kad daugiausiai (53,6 %) vadovas elgiasi korektiškai ir objektyviai. 32,1 % yra iš anksto informuojami apie visus darbo rezultatų vertinimus ir 25 % apklaustųjų darbo rezultatai vertinami naudojantis žinomais vertinimo kriterijais. 30,4 % apklaustųjų pavaldinių vadovo elgesį įvardino kaip subjektyvų ir neadekvatų jų lūkesčiams – vadovas neįvertina pagerėjusių darbo rezultatų, nes mano, kad tai yra ir turi būti savaime suprantama. 1,8 % pavaldiniu informuojami tik apie kai kuriuos darbo rezultatų vertinimo kriterijus, 5,4 % pavaldinių nurodo, kad vertindamas darbo rezultatus vadovas niekada nebūna korektiškas ir objektyvus, 14,3 % - nepaiso darbuotojų nuomonės ir vertinimo kriterijus visada sprendžia pats).

3.6. Neišnaudotos galimybės, kurias galima būtų pritaikyti darbuotojų motyvacijos gerinimui

6 lentelė. Respondentų nuomonė į klausimą „Ar yra neišnaudotų galimybių jų motyvacijai gerinti?“

	Privati organizacija			Viešoji organizacija			Viso		
	Vadovas (n=10)	Paval - dinsys (n=35)	Viso (n=45)	Vadovas (n=13)	Paval – dinsys (n=21)	Viso (n=34)	Vadovas (n=23)	Paval - dinsys (n=56)	Viso (n=79)
taip	40,0 %	14,3 %	20,0 %	15,4 %	33,3 %	26,5 %	26,1 %	21,4 %	22,8 %
greičiausiai taip	10,0 %	22,9 %	20,0 %	76,9 %	9,5 %	35,3 %	47,8 %	17,9 %	26,6 %
kartais	10,0 %	22,9 %	20,0 %	7,7 %	42,9 %	29,4 %	8,7 %	30,4 %	24,1 %
greičiausiai ne	0,0 %	20,0 %	15,6 %	0,0 %	4,8 %	2,9 %	0,0 %	14,3 %	10,1 %
ne	40,0 %	20,0 %	24,4 %	0,0 %	9,5 %	5,9 %	17,4 %	16,1 %	16,5 %

Iš 7 lentelės matyti, kad 40 % privačios organizacijos vadovų mano, kad visos jų galimybės yra išnaudotos, ir tiek pat (40 %) mano, kad jų darbe yra neišnaudotų galimybių, kurių taikymas galėtų gerinti jų motyvaciją. 10 % privačios organizacijos vadovų nurodo, kad kartais ir greičiausiai taip, jie tiki, kad tokių galimybių būna.

Daugiau nei pusė (76,9 %) viešosios organizacijos vadovų labiau tiki, nei yra įsitikinę, kad yra galimybių, galinčių įtakoti jų motyvaciją. 7,7 % vadovų tokių galimybių neišnaudoja kartais. 15,4 % viešosios organizacijos vadovų mano, kad jų darbe yra neišnaudotų galimybių, galinčių įtakoti jų pačių motyvaciją.

22,9 % privačios organizacijos pavaldinių tiki kad neišnaudoja savo galimybių ir tiek pat pavaldinių (22,9 %) mano, kad kartais galimybių, galinčių įtakoti motyvaciją neišnaudoja. 20 % privačios organizacijos pavaldinių mano, kad greičiausiai neišnaudoja visų savo galimybių ir tiek pat (20 %) jų, mano, kad išnaudoja visas, jų motyvaciją galinčias įtakoti galimybes. Kad yra neišnaudotų, galinčių motyvuoti galimybių žino 14,3 % privačios organizacijos pavaldinių.

Viešojoje organizacijoje 4,8 % pavaldinių mano, kad nėra neišnaudotų galimybių, galinčių juos motyvuoti. 33,3 % pavaldinių mano, kad jų galimybės yra neišnaudojamos. 42,9 % viešosios organizacijos pavaldinių nurodo, kad kartais tokių galimybių būna. 9,5 % mano, kad greičiausiai tokių galimybių yra ir tiek pat pavaldinių mano, kad jie išnaudoja visas savo galimybes.

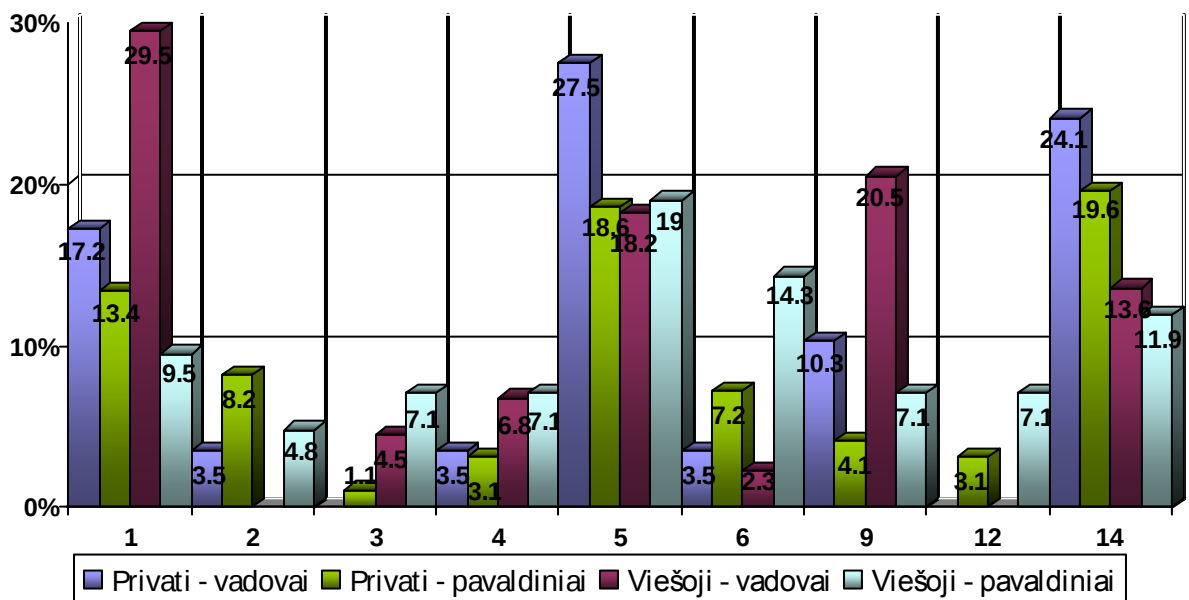
Darant prielaidą, galime teigti, kad pavaldiniai, pasirinkusių atsakymo variantą „greičiausiai ne“ dalinai neturi motyvacijos, nes nesusimąsto ties savo galimybių riba (žr. 7 lentelė).

3.7. Motyvacijos veiksniai

3.7.1. Veiksniai labiausiai nulėmę buvusią ir sąlygojantys esamą darbuotojų motyvaciją

Tyrimu buvo siekiama nustatyti veiksnius, labiausiai įtakojusius darbuotojų prieš tai buvusią motyvaciją.

Iš 21 paveikslo matyti, kad tirtų organizacijų vadovų motyvaciją įtakojo pastebimi pasiekimai darbe (privati – 17,2 %, viešoji – 29,5 %), savęs tobulinimo siekis (privati – 27,5%, viešoji – 18,2 %), jų gebėjimų ir rezultatų pripažinimas (privati – 24,1 %, viešoji – 13,6 %) bei ilgai siekto tikslo pasiekimas (privati – 10,3 %, viešoji – 20,5 %). Mažiau jų motyvaciją įtakojo tokie veiksniai kaip vaikų pasiekimai ir laimės, negatyvi, demotyvuojanti jų vadovų įtaka, džiugūs įvykiai, pažintys su įtakingais asmenimis bei vienatvės jausmas ir nuovargis.

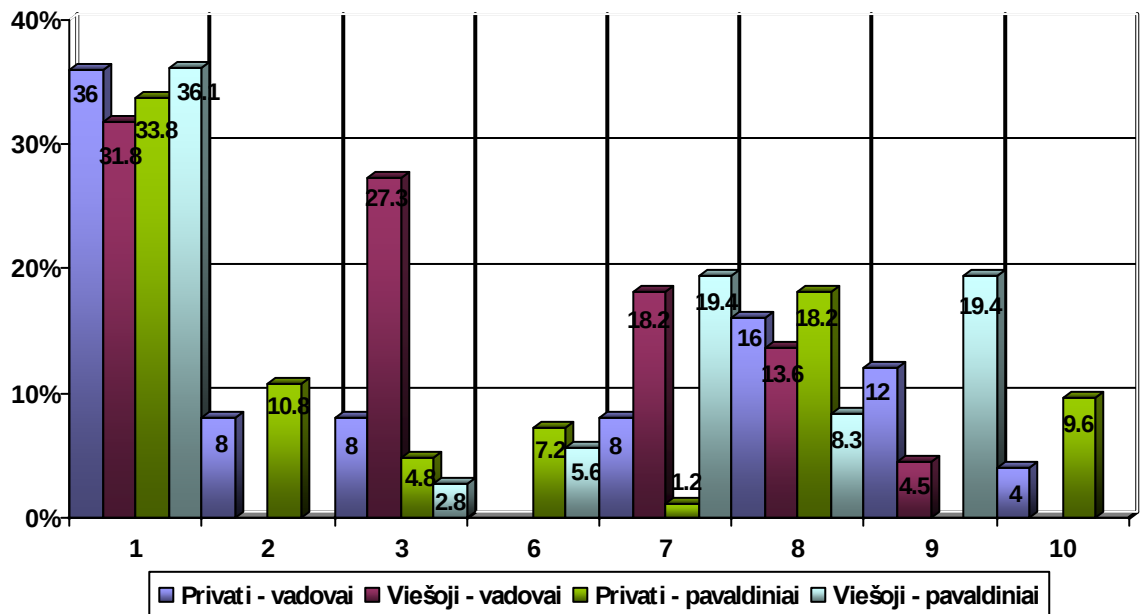


Paaiškinimai: 1. pastebimi pasiekimai darbe; 2. rimtos problemos darbe; 3. neįprastai džiugūs įvykiai; 4. pasiekimai ir laimė Jūsų vaiko; 5. savęs tobulinimas (asmenybės ugdymas); 6. problemų nebuvimas asmeniniame gyvenime; 9. ilgai siekto tikslo pasiekimas; 12. iš anksto užslėptos būtinybės; 14. mano gebėjimų ir rezultatų pripažinimas.

21 pav. Veiksniai labiausiai įtakojantys prieš tai buvusią darbuotojų motyvaciją

Visų tyrime dalyvavusių pavaldinių motyvacijai didžiausią įtaką turėjo savęs tobulinimo siekis (privati - 18,6 %, viešoji – 19 %), rezultatų ir gebėjimų pripažinimas (privati – 19,6 %, viešoji – 11,9 %), pačių darbuotojų pastebimi pasiekimai darbe (privati – 13,2 %, viešoji – 9,5 %), problemų nebuvimas asmeniniame gyvenime (privati – 7,2%, viešoji – 14,3 %). Mažiau įtakos turėjo demotyvuojanti vadovų įtaka, rimtos problemos darbe, ilgai siekto tikslo pasiekimas, vaikų pasiekimai ir iš anksto užslėptos būtinybės, nusivylimas žmonėmis ir kt. (detalus motyvaciją lėmusių veiksnių aprašas pateiktas 3 priede, 1 lentelėje).

Taip pat, šiuo tyrimu siekiama nustatyti ir esamą darbuotojų motyvaciją, t.y. kokie veiksniai labiausia ją įtakoja. Rezultatai pateikti 22 paveiksle.



Paiškinimai: 1. finansai; 2. šeimyninė padėtis; 3. tobulėjimo galimybės; 6. supratimas tarp kolegų; 7. atsakomybės jausmas; 8. savirealizacija; 9. sąžiningumas; 10. stabilumas.

22 pav. Veiksniai labiausiai įtakoja esamą darbuotojų motyvaciją

Nieko stebėtina, kad esant šiandienos globaliniam ekonomikos nuosmukiui, daugumą tyrimo respondentų stipriausiai motyvuoja finansai (žr. 22 pav.). Karjeros galimybės, darbo sąlygos, bendravimo klausimai, supratimas tarp kolegų nėra tokie aktualūs.

Tik 1,2 % privačios organizacijos pavaldinių motyvaciją sąlygoja atsakomybės jausmas. 4,5 % pavaldinių nurodo sąžiningumą. Net 19,4 % viešosios organizacijos pavaldinių mano, kad jų atsakomybės ir sąžiningumo jausmas įtakoja jų motyvaciją. 27,3 % viešosios organizacijos vadovų iš respondentų išsiskiria norų tobulėti (žr. pav. 22).

18,2 % privačios ir 8,3 % viešosios organizacijų pavaldinių motyvaciją lemia savirealizacijos galimybės. Viešosios organizacijos pavaldiniams ir savirealizacijos (15,1 %, aktualiau privačios organizacijos darbuotojams) jausmu (žr. pav. 22). Darytina išvada, kad privačios organizacijos pavaldiniams save realizuoti yra svarbiau nei viešosios organizacijos pavaldiniams. 8 % privačios organizacijos vadovų ir 10,8 % pavaldinių nurodė, kad jų motyvaciją įtakoja šeimyninė padėtis. Detalus veiksmų, įtakančių esamą motyvaciją aprašas pateiktas 3 priede (žr. 2 lentelė).

Apibendrinant rezultatus galima daryti išvadą, kad prieš tai buvusią visų darbuotojų motyvaciją labiausiai įtakojo savęs tobulinimo siekis, rezultatų ir gebėjimų pripažinimas bei pastebimi pasiekimai darbe ir pasiekimas ilgai siekto tikslo. Esamą motyvaciją labiausiai įtakoja finansai, savirealizacija, atsakomybės jausmas bei tobulėjimo galimybės.

Vienas bendras veiksnys, kuris nulėmė ir dabar įtakoja darbuotojų motyvaciją yra „tobulėjimo siekis“. Tyrimo atlikimo metu, šis veiksnys buvo reikšmingiausias viešosios organizacijos vadovams.

Tyrimo metų buvo nustatyta, kad vadovų motyvaciją anksčiau įtakojo pastebimi pasiekimai darbe, savęs tobulinimo siekis, gebėjimų ir rezultatų pripažinimas bei ilgai siekto tikslo pasiekimas, o

Šiuo metu didžiausią įtaką vadovų motyvacijai turi finansai, tobulėjimo galimybės, savirealizacija, atsakomybės jausmas ir stabilumo siekis. Visų pavaldinių motyvacija labiausiai įtakojo savęs tobulinimo siekis, gebėjimų ir rezultatų pripažinimas, pastebimi pasiekimai darbe, bei demotyvuojanti vadovų įtaka. Šiuo metu visus pavaldinius labiausiai įtakoja finansai, savirealizacija ir šeimyninė padėtis (žr. pav. 21 ir 22).

Galima išvada, kad – darbuotojus labiausiai motyvuoja higieniniai veiksniai. Neužtikrinus jų, motyvacinių veiksnių poreikis yra labai silpnas, arba jo nėra visai.

3.7.2. Vadovų naudojamos motyvacinės priemonės

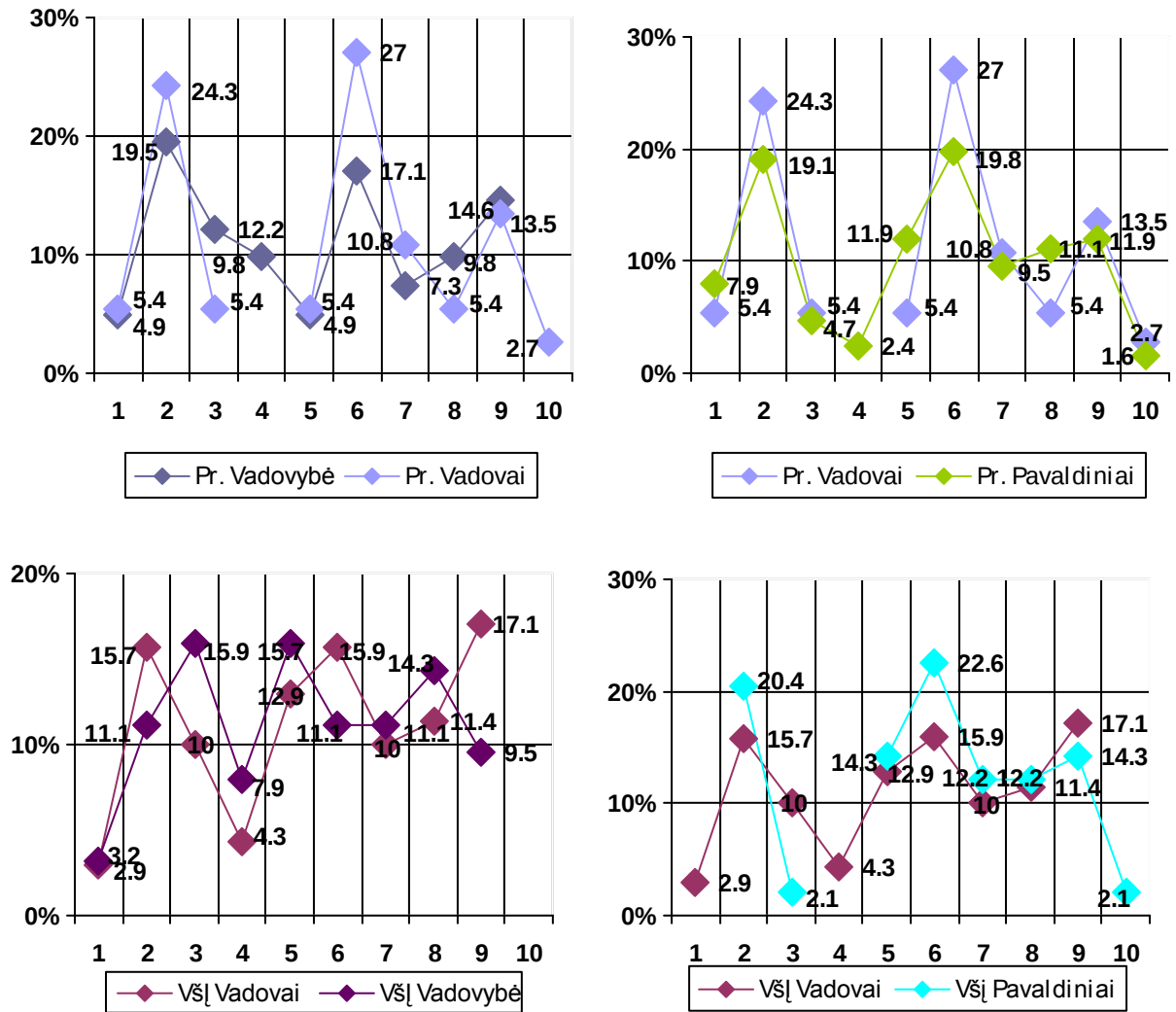
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti kokias motyvavimo priemones vadovai naudoja motyvuodami savo darbuotus (žr. pav. 23).

Iš 23 paveikslo matyti, kad kaip dažniausiai taikoma motyvavimo priemonę privačios organizacijos darbuotojai nurodė „žodinį pagyrimą“ (vadovai – 19,5 %, pavaldiniai – 19,1 %) bei „reikiamos informacijos suteikimą“ (vadovai – 17,1 %, pavaldiniai – 19,8 %). Mažiau, bet naudojamas korektiškas vadovo/vadovybės elgesys (vadovai – 14,6 %, pavaldūs – 11,9 %). Mažiausiai (4,9 %) privačios organizacijos vadovų yra motyvuojami individualiais priedais bei sąlygomis dalyvauti apmokymuose.

11,9 % privačios organizacijos pavaldiniams, kaip motyvavimo priemonė yra taikoma sąlygų sudarymas dalyvauti apmokymuose. 1,6 % pavaldinių teigia gaunantys grąšinimus ir baudas ir tik 2,4 % privačios organizacijos pavaldiniams sudaromos sąlygos karjerai (žr. pav. 23).

Viešojoje organizacijos naudojamos motyvacijos priemonės tarp apklaustųjų grupių ženkliai skiriasi nuo privačioje organizacijoje naudojamų. 15,9 % viešosios organizacijos vadovų mano, kad vadovybė domisi jų idėjomis ir siūlymais ir sudaro sąlygas dalyvauti apmokymuose, 14,3 % jų gali būti savarankiškais. 11,1 % vadovų kaip motyvacijos priemonės gauna žodinį pagyrimą, gerus santykius bei reikiamą darbui informaciją. Tik 3,2 % jų gauna individualius priedus arba / ir premijas.

22,6 % viešosios organizacijos pavaldinių yra motyvuojami reikiamos informacijos suteikimu, 20,4 % - žodiniu pagyrimu. Tik 2,1 % viešosios organizacijos pavaldinių nurodė, kad jiems yra naudojami grąšinimai ir baudos ir, kad yra domimasi jų idėjomis ir siūlymais (žr. 23 pav.).



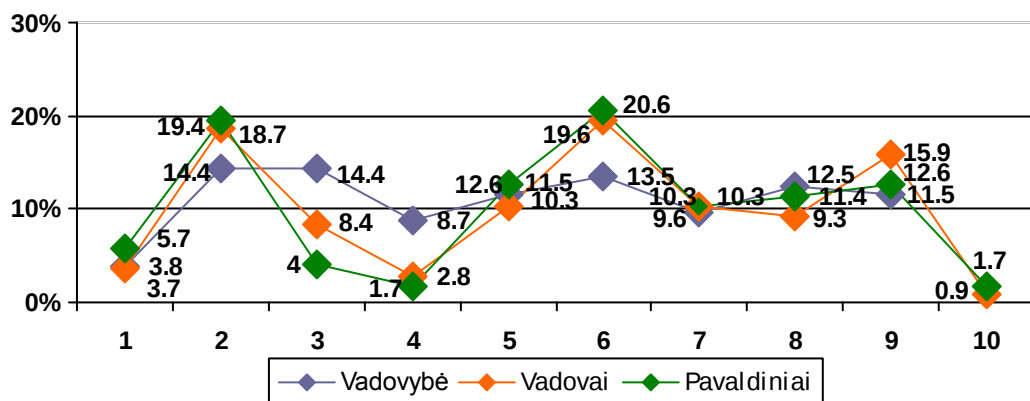
Paaškinimai: 1. moka individualius priedus arba/ir premijas; 2. žodinis pagyrimas; 3. domisi Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. sudaro sąlygas daryti karjerą; 5. sudaro sąlygas dalyvauti apmokymuose; 6. suteikia darbui reikiamą informaciją; 7. sudaro sąlygas geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai; 8. sudaro sąlygas Jūsų savarankiškumui; 9. korektiškai elgiasi; 10. naudoja grąsinimus ir baudas.

23 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės

Pagal tyrime gautus duomenys (žr. pav. 23) matyti, kad organizacijų vadovybės taikoma vadovams motyvavimo priemonių sistema atspindi vadovų elgesyje su pavaldiniais.

Privačios organizacijos vadovybės ir vadovų nuomonės dėl taikomų motyvacijos priemonių pasiskirsto panašiai. Atsakymų variantai nesutampa ties ketvirtąją motyvavimo priemonę – „sudaro sąlygas daryti karjerą“. Tai paaiškinama tuo, kad tik organizacijos vadovybė sudaro sąlygas ir planus darbuotojų karjerai, vadovai neturi tam įgaliojimų ir nežymi šios motyvavimo priemonės. Sekanti, 10 priemonė – grąsinimų ir baudų, naudojama tik organizacijos vadovų, kurie yra tarpininkai tarp vadovybės ir pavaldinių, organizacijos tikslams pasiekti. Nedidelį procentą pavaldinių, pažymėjusių sąlygų karjerai sudarymo priemonę apibūdiname kaip didelių lūkesčių turinčius darbuotojus, arba kaip darbuotojus „nematančius“ skirtumo tarp tobulėjimo ir karjeros galimybės skirtumą.

Viešosios organizacijos vadovybės ir vadovų nuomonės nesutampa dėl korektiško elgesio priemonės naudojimo. Viešosios organizacijos vadovų ir pavaldinių nuomonės motyvacijos priemonių taikymu sutampa ties žodiniu pagyrimu, savarankiškumo, sąlygų dalyvauti apmokymuose sudarymo, sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai kurti, reikiamos informacijos suteikimo bei korektiško elgesio. Likusių motyvavimo priemonių ir jų taikymo būdai vadovų ir pavaldinių nurodomi skirtingai. Tam įtakos gali turėti užduočių skirimas, neatsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimus ir motyvaciją (žr. pav. 18), esamų skirtumų tarp pačios pavaldumo sampratos ir motyvacijos sistemos kaip veiksmingai įtakančios nebuvimas, t.y. viešosios organizacijos darbo užmokestis yra valandinis, ir yra pririštas prie LR Vyriausybės nustatyto darbo užmokesčio koeficiento, kurį įtakoja privalomų išklausti seminarų valandų kiekis, turima kvalifikacija, išsilavinimas, aptarjamų ligonių skaičius, darbo profilis ir intensyvumas, visos organizacijos darbo kokybė bei materialiniai jos ištekliai.



Paaiškinimai: 1. moka individualius priedus arba/ir premijas; 2. žodinis pagyrimas; 3. domisi Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. sudaro sąlygas daryti karjerą; 5. sudaro sąlygas dalyvauti apmokymuose; 6. suteikia darbui reikiamą informaciją; 7. sudaro sąlygas geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai; 8. sudaro sąlygas Jūsų savarankiškumui; 9. korektiškai elgiasi; 10. naudoja grąsinimus ir baudas.

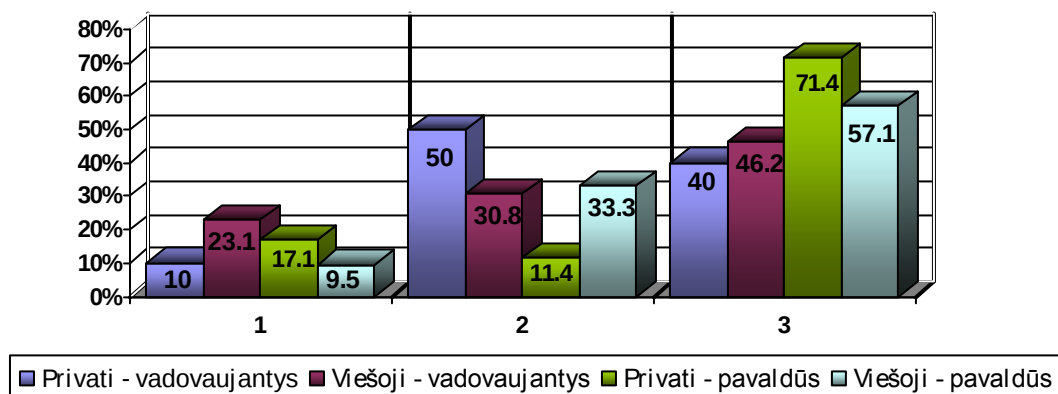
24 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės (bendras)

Apžvelgiant gautus rezultatus (žr. pav. 24), matome kad visiems respondentams kaip motyvavimo priemonės dažniausiai yra naudojami žodinis pagyrimas, reikiamos informacijos suteikimas, korektiškas elgesys – tos motyvavimo priemonės, kurios mažiausiai naudoja pačių organizacijų finansinius resursus, bet ir skatina darbuotojų saviraišką, atsakomybės jausmą.

3.7.3. Taikomos motyvavimo priemonės laike

Paklausti, kokias motyvavimo priemones vadovai naudoja respondentams, 59,5 % visų jų nurodė, kad motyvavimo priemonės niekada nesikeičia – visada naudojamos tos pačios. 25,3 % visų apklaustųjų, nurodė, kad motyvavimo priemonės keičiasi tik esant jų esminiems poreikių ir lūkesčių pasikeitimams (50 % privačios organizacijos vadovams toks motyvavimo priemonių taikymo būdas

naudojamas dažniausiai). Tik 15,2 % visų respondentų, nurodė, kad jiems taikomos motyvavimo priemonės kinta periodiškai, atsižvelgiant į jų poreikius ir lūkesčius. Atskirų apklausiamųjų grupių atsakymai pateikti 25 paveiksle.



Paaiškinimai: 1. motyvavimo priemonės periodiškai kinta atsižvelgiant į mano poreikius ir lūkesčius; 2. motyvavimo priemonės keičiasi tik esant esminiams mano poreikių ir lūkesčių pasikeitimams; 3. motyvavimo priemonės niekada nesikeičia – visada naudojamos tos pačios.

25 pav. Motyvavimo priemonių taikymas laike

3.7.4. Motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkiai

Tyrime naudotų anketų 14, 16 (pavaldinių anketa) ir 17 (vadovų anketa) klausimais respondentai buvo prašomi įvertinti motyvavimo priemones balais nuo 1 iki 10 (10 – maksimalus vertinimas, teikiantis didelę reikšmę, 1 – minimalus vertinimas, neteikia jokios reikšmės). Norint tiksliau ištirti motyvacinių priemonių ypatumus, buvo atliktas minėtų priemonių palyginimas skirtingose: pareigybių, lyties, amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo apklausiamųjų grupėse.

3.7.4.1. Motyvacinių priemonių vidurkių palyginimas skirtingų pareigybių grupėse

7 lentelė. **Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvacinių priemonių	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,40	1,713	5,49	3,119	3,856	43	0,001
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,633	7,23	2,545	2,073	43	0,044
korektiškas elgesys	8,80	1,549	7,14	2,788	1,792	43	0,080

Iš pateiktos 8 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vadovų ir pavaldinių grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas darbuotojų idėjomis ir siūlymais ($t(43)=3,856$, $p=0,001$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(43)=2,073$, $p=0,044$); ir korektiškas elgesys ($t(43)=1,792$, $p=0,080$). Susidomėjimo idėjomis/siūlymais, sąlygų savarankiškumui

sudarymo ir korektiško elgesio vidurkiai yra aukštesnį pas vadovus. Vadinasi vadovams šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei darbuotojams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų šiose tiriamųjų grupėse rasta nebuvo.

8 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
žodinis pagyrimas	7,17	2,891	4,76	3,807	2,605	32	0,014
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,08	1,441	3,00	3,050	6,540	32	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,38	3,330	3,38	3,500	2,506	32	0,019
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,23	1,092	5,62	3,905	3,994	32	0,001
korektiškas elgesys	8,92	2,565	6,48	3,803	2,239	32	0,032

Viešosios organizacijos tarp vadovų ir pavaldinių grupių statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(32) = 2,605$, $p = 0,014$); susidomėjimas darbuotojų idėjomis ir siūlymais ($t(32) = 6,540$, $p = 0,000$); sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(32) = 2,506$, $p = 0,019$); sąlygų savarankiškumui sudarymas ($t(32) = 3,994$, $p = 0,001$); bei korektiškas elgesys ($t(32) = 2,239$, $p = 0,032$). Žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, sąlygų daryti karjerą ir savarankiškumui sudarymo bei korektiško elgesio vidurkiai yra aukštesnį vadovų grupėje. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

9 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
žodinis pagyrimas	7,74	2,700	5,91	3,282	2,562	77	0,014
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,22	1,536	4,55	3,297	6,726	77	0,000
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,13	1,325	6,63	3,188	4,934	77	0,000
korektiškas elgesys	8,87	2,138	6,89	3,189	3,205	77	0,002

Tyrimo dalyvavusių organizacijų tarp vadovų ir pavaldinių grupių statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(77) = 2,562$, $p = 0,014$); susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($t(77) = 6,726$, $p = 0,000$); sąlygų savarankiškumui sudarymas ($t(77) = 4,934$, $p = 0,000$); ir korektiškas elgesys ($t(77) = 3,205$, $p = 0,002$). Žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, sąlygų savarankiškumui sudarymas bei korektiško elgesio

vidurkiai yra aukštesnį pas vadovus. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

10 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvivimo priemonės	Viešosios vadovai		Privačios vadovai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,15	3,716	8,40	2,914	3,072	21	0,006

Tyrimo dalyvavusių organizacijų vadovų grupėse statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal individualaus priedo arba / ir premijos parametras ((t(21)= 3,072, p= 0,006). Individualaus priedo arba / ir premijos vidurkis yra aukštesnis pas privačios organizacijos vadovus (8,40). Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

11 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvivimo priemonės	Viešosios pavaldiniai		Privačios pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,52	3,919	8,00	3,343	4,367	54	0,000
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	3,00	3,050	5,49	3,119	2,928	54	0,005
sąlygų daryti karjerą sudarymas	3,38	3,500	6,17	3,356	2,933	54	0,005

Tarp tyrimo dalyvavusių organizacijų pavaldinių grupių statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: individualus priedas arba / ir premija (t(54)= 4,367, p= 0,000); susidomėjimas idėjomis ir siūlymais (t(54)= 2,928, p= 0,005); sąlygų savarankiškumui sudarymas (t(54)=2,933, p= 0,005). Individualaus priedo arba / ir premijos, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, sąlygų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesnį privačios organizacijos pavaldinių. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

Tarp darbuotojų pareigybių grupės daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta.

3.7.4.2. Motyvacinių priemonių vidurkių palyginimas skirtingose amžiaus grupėse

Tyrimu buvo siekiama nustatyti motyvavimo priemonių vidurkių skirtumus darbuotojų skirtingose amžiaus grupėse. Rezultatai pateikti 13 – 22 lentelėse. Statistiškai reikšmingi motyvacinių priemonių vidurkių skirtumai buvo rasti šiose amžiaus grupėse:

12 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
20-29 ir 40-49 metų amžiaus grupėse

Motyvacinio priemonės	20-29 metai		40-49 metai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,10	3,210	5,58	4,488	2,008	37	0,053
žodinis pagyrimas	7,15	2,300	5,16	3,253	2,198	37	0,035
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	6,60	2,891	4,37	3,609	2,125	37	0,041

Tarp tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų 20 – 29 ir 40 49 metų amžiaus grupių statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: individualus priedas arba / ir premija ($t(37)= 2,008$, $p= 0,053$); žodinis pagyrimas ($t(37)= 2,198$, $p= 0,035$); susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($t(37)=2,125$, $p= 0,041$). Individualaus priedo arba / ir premijos, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais ir žodinio pagyrimo vidurkiai yra aukštesni 20 – 29 metų amžiaus grupės darbuotojų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

13 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
20-29 ir virš 50 metų amžiaus grupėse

Motyvacinio priemonės	20-29 metai		Virš 50 metų		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,10	3,210	4,26	3,856	3,368	37	0,002
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,95	3,456	4,26	3,177	2,529	37	0,016

Tarp tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų 20 – 29 ir virš 50 metų amžiaus grupių statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametrus: individualus priedas arba / ir premija ($t(37)= 3,368$, $p= 0,002$); sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(37)= 2,529$, $p= 0,016$). Individualaus priedo arba / ir premijos, sąlygų daryti karjerą sudarymo vidurkiai yra aukštesni 20 – 29 metų amžiaus grupės darbuotojų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

14 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių įvertinimo vidurkių palyginimas
30-39 ir virš 50 metų amžiaus grupėse

Motyvacinio priemonės	30-39 metų		Virš 50 metų		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,81	3,945	4,26	3,856	2,063	38	0,046

Tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų 30 – 39 ir virš 50 metų amžiaus grupėse statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametrus: individualus priedas arba / ir premija ($t(38)= 2,063$, $p= 0,046$). Parametro vidurkiai yra aukštesni 30 – 39 metų amžiaus grupės darbuotojų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

15 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
30-39 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	9,60	0,548	5,94	3,568	2,248	19	0,037
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,20	1,095	9,50	3,204	2,498	19	0,022
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,20	1,789	6,00	3,120	2,160	19	0,044

Tarp tyrime dalyvavusių organizacijų visų darbuotojų 30 – 39 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(19) = 2,248$, $p = 0,037$); susidomėjimas darbuotojų idėjomis ir siūlymais ($t(19) = 2,498$, $p = 0,022$); sąlygų savarankiškumui sudarymas ($t(19) = 2,160$, $p = 0,044$). Žodinio pagyrimo ir sąlygų darbuotojų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesni 30 – 39 metų amžiaus grupės vadovų. Susidomėjimo darbuotojų idėjomis ir siūlymais vidurkiai yra aukštesni 30 – 39 metų amžiaus grupės pavaldinių. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

16 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
40-49 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,25	2,217	3,33	3,200	3,556	17	0,010

Visų tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų 40 – 49 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametą: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(17) = 3,556$, $p = 0,010$). Susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais vidurkiai yra aukštesni 40 – 49 metų amžiaus grupės vadovų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

17 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
virš 50 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,90	1,663	4,11	3,822	2,749	17	0,019
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,491	6,00	4,062	2,184	17	0,043

Iš 18 lentelės matyti, kad tyrime dalyvavusių organizacijų visų darbuotojų virš 50 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(17) = 2,749$, $p = 0,019$); sąlygų savarankiškumui sudarymas ($t(17) = 2,184$, $p = 0,043$).

Susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais ir sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesni virš 50 metų amžiaus grupės vadovų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

18 lentelė. **Viešosios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 ir virš 50 metų amžiaus grupėse**

Motyvivimo priemonės	40-49 metai		Virš 50 metų		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	3,11	3,408	6,19	3,410	-2,166	23	0,041

Viešosios organizacijos darbuotojų virš 40 – 49 ir virš 50 metų amžiaus grupėse statistiškai reikšmingi skirtumai rasti pagal susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais parametą - ($t(23)=-2,166$, $p= 0,041$). Vidurkiai yra aukštesni virš 50 metų amžiaus grupės darbuotojų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

19 lentelė. **Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 metų amžiaus grupėje**

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,00	0,000	2,83	2,858	2,426	6	0,051

Viešosios organizacijos darbuotojų 30 – 39 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametą: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(6)= 2,426$, $p= 0,051$). Vidurkiai yra aukštesni 30 – 39 metų amžiaus grupės vadovų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

20 lentelė. **Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 metų amžiaus grupėje**

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	9,00	0,000	1,43	0,787	12,964	7	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	9,50	0,707	2,57	3,309	2,810	7	0,026

Viešosios organizacijos darbuotojų 40 – 49 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(7)= 12,964$, $p= 0,000$); sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(7)= 2,810$, $p= 0,026$). Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais bei sąlygų daryti karjerą sudarymo vidurkiai yra aukštesni 40 – 49 metų amžiaus grupės vadovų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

21 lentelė. **Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 50 metų amžiaus grupėje**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,88	1,808	4,50	3,891	2,225	14	0,043

Viešosios organizacijos darbuotojų virš 50 metų amžiaus grupėje statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti pagal parametą: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(14) = 2,225$, $p = 0,043$). Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais vidurkiai yra aukštesni virš 50 metų amžiaus grupės vadovų. Kiti motyvavimo priemonių parametrai neturi statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tiriamų grupių.

Kitose darbuotojų amžiaus grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta.

Apibendrinimas. 20–29 m. amžiaus respondentų grupei kaip motyvavimo priemonės labiausiai pageidaujamos yra: reikiamos informacijos suteikimas bei individualus priedas arba / ir premija. 30–39 m. amžiaus grupės apklaustiesiems reikšmingiausios motyvacijos priemonės yra: korektiškas elgesys bei reikiamos informacijos suteikimas. 40–49 m. amžiaus grupės respondentai labiausiai vertina motyvavimo priemones: korektiškas elgesys, reikiamos informacijos suteikimas bei sąlygų savarankiškumui sudarymas. Virš 50 m. amžiaus grupė reikiamos informacijos suteikimui, sąlygų savarankiškumui sudarymui bei korektiškam elgesiui, kaip motyvavimo priemonei, teikia daugiausiai reikšmės.

Atliktų tyrimų gauti rezultatai rodo, kad kuo amžiumi darbuotojas yra jaunesnis, tuo motyvavimo priemonėms jam yra reikšmingesnės ir daro didesnę įtaką. Kuo darbuotojas yra vyresnio amžiaus, tuo sunkiau yra jį motyvuoti. Visiems respondentams vadovams, pagal amžių grupes naudojamos organizacijose motyvavimo priemonės turi didesnę reikšmę, t.y. yra aktualesnės nei tiriamųjų organizacijų pavaldiniams.

3.7.4.3. Motyvacinių priemonių vidurkių palyginimas skirtingose lyties grupėse

Tyrimu buvo siekiama nustatyti motyvavimo priemonių vidurkių skirtumus skirtingose lyties grupėse. Rezultatai pateikti 23–28 lentelėse. Statistiškai reikšmingi motyvacinių priemonių vidurkių skirtumai buvo rasti šiuose grupėse:

22 lentelė. **Tiriamųjų vyrų ir moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vyrai		Moteris		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,00	2,956	5,15	3,352	2,191	77	0,031

Iš pateiktos 23 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų grupių buvo rasti pagal parametras: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(77) = 2,191$, $p = 0,031$). Susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais vidurkiai yra aukštesni pas vyrus. Vadinasi jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei moterims. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

23 lentelė. Tiriamųjų vyrų vadovų ir vyrų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vyrų Vadovai		Vyrų Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	8,30	1,889	5,90	3,178	2,053	18	0,055
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,80	1,033	5,20	3,190	3,395	18	0,003
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,30	1,337	6,80	2,616	2,691	18	0,015

Iš 24 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų vadovų ir pavaldinių grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(18) = 2,053$, $p = 0,055$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(18) = 3,395$, $p = 0,003$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(18) = 2,691$, $p = 0,015$). Žodinio pagyrimo, susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais bei sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesni pas vyrus vadovus. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei vyrams pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

24 lentelė. Tiriamųjų moterų vadovų ir moterų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Moteris Vadovai		Moteris Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,77	1,739	4,41	3,337	3,480	57	0,001
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,354	6,59	3,324	2,546	57	0,014
korektiškas elgesys	8,92	1,553	7,11	3,057	2,057	57	0,044

Pagal 25 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp moterų vadovų ir moterų pavaldinių grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(57) = 3,480$, $p = 0,001$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(57) = 2,546$, $p = 0,014$) bei korektiškas elgesys ($t(57) = 2,057$, $p = 0,044$). Minėtų parametų vidurkiai yra aukštesni pas moteris vadovus. Joms šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei moterims pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

25 lentelė. Tiriamųjų moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Viešosios organizacijos moteris		Privačios organizacijos moteris		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,79	3,839	8,50	2,764	5,418	57	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,28	3,673	6,37	3,672	2,186	57	0,033

Iš pateiktos 26 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp organizacijų moterų grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: individualus priedas arba/ ir premija ($t(57) = 5,418$, $p = 0,000$); sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(57) = 2,186$, $p = 0,033$). Individualus priedas arba/ ir premija bei sąlygų daryti karjerą sudarymo vidurkiai yra aukštesni pas privačios organizacijos moteris. Joms šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei viešosios organizacijos moterims. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

26 lentelė. Privačios organizacijos vyrų vadovų ir vyrų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vyrų Vadovai		Vyrų Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	9,00	0,632	5,44	3,005	2,823	13	0,014
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,67	1,211	5,67	3,000	2,304	13	0,038
korektiškas elgesys	9,50	0,837	5,44	3,678	2,625	13	0,021

Iš pateiktos lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp privačios organizacijos vadovų vyrų ir pavaldinių vyrų grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(13) = 2,823$, $p = 0,014$), susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(13) = 2,304$, $p = 0,038$), korektiškas elgesys ($t(13) = 2,625$, $p = 0,021$). Žodinio pagyrimo, susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais bei korektiško elgesio vidurkiai yra aukštesni pas privačios organizacijos vyrus vadovus. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei privačios organizacijos pavaldiniams vyrams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

27 lentelė. Viešosios organizacijos moterų vadovų ir moterų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Moteris Vadovai		Moteris Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	8,00	3,082	4,50	3,706	2,468	27	0,020
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,67	1,500	3,10	3,093	4,182	27	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	7,00	3,202	3,05	3,236	3,051	27	0,005
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,11	1,167	5,85	3,856	2,464	27	0,020
korektiškas elgesys	9,44	1,130	6,30	3,813	2,405	27	0,023

Pagal 28 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos moterų vadovų ir moterų pavaldinių grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(27) = 2,468$, $p = 0,020$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(27) = 4,182$, $p = 0,000$); sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(27) = 3,051$, $p = 0,005$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(27) = 2,464$, $p = 0,020$); bei korektiškas elgesys ($t(27) = 2,405$, $p = 0,023$). Minėtų parametrų vidurkiai yra aukštesni pas moteris vadovus. Joms šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei moterims pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

Kitose tiriamųjų grupėse pagal lytį ir užimamas pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

Apibendrinant, galima teigti, kad vyrams vadovams labiau nei moterims vadovėms daugiau reikšmės turi sąlygų savarankiškumui sudarymas ir susidomėjimas jų idėjomis ir siūlymais ir šis veiksnys vyrams vadovams yra reikšmingesnis nei vyrams pavaldiniams. Vyrams vadovams reikšmės turi žodinis pagyrimas (reikšmingiau nei vyrams pavaldiniams). Moterims vadovėms – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais, sąlygų savarankiškumui sudarymas bei korektiškas elgesys vadovėms moterims yra svarbiau nei moterims pavaldiniams. Individualaus priedo ir / ar premijos skyrimas privačios organizacijos moterims vadovėms yra reikšmingiau nei viešosios organizacijos moterims vadovėms.

3.7.4.4. Motyvacinių priemonių vidurkių palyginimas skirtingose stažo grupėse

Atliekant tyrimą, respondentų motyvavimo priemonės buvo palygintos skirtingose darbo stažo grupėse. Gauti rezultatai pateikti 29 – 39 lentelėse. Statistiškai reikšmingi motyvacinių priemonių vidurkių skirtumai buvo rasti šiuose darbo stažo grupėse:

28 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai
1-3 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse

Motyvacinių priemonių	1-3 metai darbo stažas		11-15 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
reikiamos informacijos suteikimas	8,64	1,690	6,38	2,895	2,324	25	0,029

Iš pateiktos lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 1-3 ir 11-15 metų darbo stažo grupių buvo rasti pagal parametą: reikiamos informacijos suteikimas ($t(25) = 2,324$, $p = 0,029$). Reikiamos informacijos suteikimo vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 1-3 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei 11-15 metų darbo stažą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

29 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai
1-3 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	1-3 metai darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,82	2,676	4,26	3,941	3,561	43	0,001

Iš 30 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 1-3 ir virš 16 metų darbo stažo grupių buvo rasti pagal parametą: individualus priedas arba/ ir premija ($t(43) = 3,561$, $p = 0,001$). Individualaus priedo arba/ ir premijos vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 1-3 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 16 metų darbo stažą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

30 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai
4-10 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		11-15 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
reikiamos informacijos suteikimas	8,11	2,055	6,38	2,895	2,034	32	0,050

31 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 4-10 ir 11-15 metų darbo stažo grupių buvo rasti pagal parametą: reikiamos informacijos suteikimas ($t(32) = 2,034$, $p = 0,050$). Reikiamos informacijos suteikimo vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 4-10 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei 11-15 metų darbo stažą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

31 lentelė. Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai
4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,72	3,908	4,26	3,941	2,145	50	0,037

Pateiktoje lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupių buvo rasti pagal parametą: individualus priedas arba/ ir premija ($t(50) = 3,941$, $p = 0,037$). Individualaus priedo arba/ ir premijos vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 4-10 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 16 metų darbo

stažą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

32 lentelė. **Tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai 11-15 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse**

Motyvavimo priemonės	11-15 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,06	3,549	4,26	3,941	3,277	48	0,002

Iš 33 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 11-15 ir virš 16 metų darbo stažo grupių buvo rasti pagal parametą: individualus priedas arba/ ir premija ($t(48) = 3,277$, $p = 0,002$). Individualaus priedo arba/ ir premijos vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 11-15 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 16 metų darbo stažą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

33 lentelė. **Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai 4-10 metų darbo stažo grupėje**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
žodinis pagyrimas	8,67	1,506	5,75	2,864	2,315	16	0,034
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	9,00	1,095	5,58	3,175	2,528	16	0,022
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,67	0,516	6,67	2,708	2,650	16	0,017

Pagal 34 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 4-10 metų darbo stažą turinčių pavaldinių ir vadovų grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(16) = 2,315$, $p = 0,034$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(16) = 3,175$, $p = 0,022$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(16) = 2,650$, $p = 0,017$). Parametrų vidurkiai yra aukštesni pas 4-10 metų darbo stažą turinčius vadovus. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei 4-10 metų darbo stažą turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

34 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai virš 16 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,08	1,564	3,45	3,173	4,726	32	0,000
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,83	1,403	6,09	3,804	2,396	32	0,023
korektiškas elgesys	8,92	2,644	6,45	3,661	2,050	32	0,049

Pateiktoje lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp virš 16 metų darbo stažo turinčių tiriamųjų vadovų ir pavaldinių grupių buvo rasti pagal parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(32)=4,726$, $p=0,000$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(32)=2,396$, $p=0,023$); korektiškas elgesys ($t(32)=2,050$, $p=0,049$). Susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais, sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymo bei korektiško elgesio vidurkiai yra aukštesni pas vadovus, turinčius virš 16 metų darbo stažą. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės nei virš 16 metų darbo stažą turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

35 lentelė. Privačios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai 1-3 ir 4-10 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	1-3 metai darbo stažas		4-10 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	9,56	0,726	6,63	4,048	2,133	23	0,044

Iš 36 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp 1-3 ir 4-10 metų darbo stažo turinčių privačios organizacijos tiriamųjų grupių buvo rasti pagal parametą: individualus priedas arba/ir premija ($t(23)=2,133$, $p=0,044$). Individualaus priedo arba/ir premijos vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius 1-3 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 4-10 metų darbo stažą turintis tiriamieji. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

36 lentelė. Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių Vidurkių palyginimai 4-10 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	9,50	1,000	5,58	3,175	2,378	14	0,032

Pagal 37 lentelėje pateiktus duomenys, matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų 4-10 metų darbo stažo turinčių pavaldinių ir vadovų grupių buvo rasti pagal parametą: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(14) = 2,378$, $p = 0,032$). Susidomėjimo Jūsų idėjomis ir siūlymais vidurkiai yra aukštesni pas 4-10 metų darbo stažą turinčius vadovus. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei 4-10 metų darbo stažą turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

37 lentelė. Viešosios organizacijos tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai 4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvavimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
sąlygų daryti karjerą sudarymas	9,50	0,707	4,24	3,502	2,089	29	0,046

Iš 38 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos tiriamųjų, turinčių 4-10 ir virš 16 metų darbo stažą buvo rasti pagal parametą: sąlygų daryti karjerą sudarymas ($t(29) = 2,089$, $p = 0,046$). Parametro vidurkiai yra aukštesni pas 4-10 metų darbo stažą turinčius viešosios organizacijos tiriamuosius. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 16 metų darbo stažą viešojoje organizacijoje turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

38 lentelė. Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų motyvavimo priemonių Vidurkių palyginimai virš 16 metų darbo stažo grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,10	1,663	3,21	3,137	4,575	27	0,000
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,155	5,74	3,928	2,550	27	0,017

39 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos vadovų ir pavaldinių, turinčių virš 16 metų darbo stažą grupių buvo rasti pagal šį parametą: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(27) = 4,575$, $p = 0,000$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(27) = 2,550$, $p = 0,017$). Susidomėjimo siūlymais ir idėjomis bei sąlygų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesni pas vadovus, turinčius virš 16 metų darbo stažą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei virš 16 metų darbo stažą viešojoje organizacijoje

turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

Kitose visų tiriamųjų stažo grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

Pagal pateiktu rezultatus matome, kad kuo respondentai turi trumpesnę metais darbo stažą, tuo taikomos organizacijose motyvacinės priemonės jiems yra reikšmingesnės. Ilgesnį darbo stažą turintiems respondentas motyvavimo priemonės neturi tiek daug reikšmės. Visų darbo stažo grupių vadovams motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės nei pavaldiniams, išskyrus 11 – 15 metų darbo stažą turintiems pavaldiniams apmokymų galimybė ir reikiamos informacijos suteikimas kaip motyvacinė priemonė yra reikšmingesnės. Virš 16 metų darbo stažą turintiems pavaldiniams reikšmingiau nei vadovams yra individualių priedų arba / ir premijų skyrimo motyvacinė priemonė.

Viešojoje organizacijoje motyvacinės priemonės didžiausią reikšmę sukelia 4 – 10 metų darbo stažo grupės respondentams. Virš 16 metų darbo stažo grupės vadovams motyvacinės priemonės yra reikšmingesnė nei pavaldiniams.

Privačioje organizacijoje motyvacinės priemonės yra aktualios ir pakankamai reikšmingos visų darbo stažo grupių respondentams. Vadovams motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės nei pavaldiniams.

3.7.4.5. Motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas skirtingose išsilavinimo grupėse

Tyrimu buvo siekiama nustatyti motyvavimo priemonių vidurkių skirtumus skirtingose išsilavinimo grupėse. Rezultatai pateikti 40 – 49 lentelėse. Statistiškai reikšmingi motyvavinių priemonių vidurkių skirtumai buvo rasti šiuose išsilavinimo:

39 lentelė. Tiriamųjų grupių, turinčių vidurinį/profesinį ir bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvacinės priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Bakalauro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,88	4,198	7,38	3,869	-2,388	58	0,020

Iš 40 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų, turinčių vidurinį/profesinį ir bakalauro išsilavinimą grupių buvo rasti pagal parametą: individualius priedas arba / ir premija ($t(58)=-2,388$, $p=0,020$). Parametro vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius bakalauro išsilavinimą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei vidurinį/profesinį išsilavinimą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

40 lentelė. **Tiriamųjų grupių, turinčių vidurinį/profesinį ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai**

Motyvavimo priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	5,62	3,678	7,79	2,097	-2,312	43	0,026
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	4,65	3,543	7,68	1,827	-3,405	43	0,001
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,58	3,580	8,79	1,932	-2,442	43	0,019

41 lentelė pateikti duomenys rodo, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų, turinčių vidurinį/ profesinį ir magistro išsilavinimą grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(43)=-2,312$, $p= 0,026$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(43)=-3,405$, $p= 0,001$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(43)=-2,442$, $p= 0,019$). Žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais ir sąlygų daryti karjerą sudarymo vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius magistro išsilavinimą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei vidurinį/profesinį išsilavinimą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

41 lentelė. **Tiriamųjų grupių, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Bakalauro išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	5,21	3,409	7,68	1,827	-2,934	51	0,005
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,15	2,787	8,79	1,932	-2,277	51	0,027

Pagal lentelėje pateiktus duomenys, matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(51)=-2,934$, $p= 0,005$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(51)=-2,277$, $p= 0,027$). Susidomėjimo idėjomis ir siūlymais bei sąlygų daryti karjerą sudarymo vidurkiai yra aukštesni pas tiriamuosius, turinčius magistro išsilavinimą. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei bakalauro išsilavinimą turintiems tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

42 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą
motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,22	1,394	4,12	3,270	3,618	32	0,001
korektiškas elgesys	9,67	0,500	6,72	3,470	2,514	32	0,017

Iš 43 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą grupių buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(32) = 3,618$, $p = 0,001$); korektiškas elgesys ($t(32) = 2,514$, $p = 0,017$). Susidomėjimo idėjomis ir siūlymais bei korektiško elgesio vidurkiai yra aukštesni vadovų. Jiems ši motyvacinė priemonė yra svarbesnė nei bakalauro išsilavinimą turintiems pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumu rasta nebuvo.

43 lentelė. Tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą
motyvavimo priemonių vidurkių palyginimai

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,86	3,880	9,20	0,837	-2,439	17	0,026
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,21	1,672	6,20	1,483	2,372	17	0,030
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,64	0,633	6,40	2,408	4,815	17	0,000

Pateiktoje 44 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp tiriamųjų pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą grupių, buvo rasti pagal šiuos parametrus: individualus priedas arba/ ir premija ($t(17) = -2,439$, $p = 0,026$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(17) = 2,372$, $p = 0,030$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(17) = 4,815$, $p = 0,000$). Individualaus priedo arba/ ir premijos vidurkiai yra aukštesni pavaldinių, turinčių magistro išsilavinimą. Susidomėjimo idėjomis ir siūlymais bei sąlygų savarankiškam elgesiui sudarymo vidurkiai yra aukštesni vadovų, turinčių magistro išsilavinimą. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumu rasta nebuvo.

44 lentelė. Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą
motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	8,60	1,517	4,38	3,248	2,799	24	0,010
dalyvauti apmokymuose galimybės	4,20	4,087	7,10	2,166	-2,249	24	0,034

Iš 45 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp bakalauro išsilavinimą turinčių privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų grupių, buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(24)=2,799$, $p=0,010$); dalyvauti apmokymuose galimybės ($t(24)=-2,249$, $p=0,034$). Susidomėjimo idėjomis ir siūlymais vidurkiai privačioje organizacijoje yra aukštesni vadovų, jiems ši motyvavimo priemonė yra aktualesnė, nei pavaldiniams turintiems bakalauro išsilavinimą. Dalyvauti apmokymuose galimybių vidurkiai yra aukštesni privačios organizacijos pavaldinių. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

45 lentelė. **Privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,60	0,548	6,40	2,408	2,897	8	0,020

Iš pateiktos 46 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp privačios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių magistro išsilavinimą grupių, buvo rasti pagal parametą: sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(8)=2,897$, $p=0,020$). Sąlygų savarankiškam elgesiui sudarymo vidurkiai yra aukštesni vadovų, turinčių magistro išsilavinimą. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

46 lentelė. **Viešosios organizacijos tiriamųjų grupių, turinčių vidurinį/profesinį ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
Žodinis pagyrimas	5,12	3,689	8,11	2,421	-2,187	24	0,039
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	3,06	3,051	8,22	1,563	-4,727	24	0,000
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,18	3,678	9,67	0,707	-2,793	24	0,010

Pateiktoje 47 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos tiriamųjų, turinčių vidurinį/ profesinį ir magistro išsilavinimą grupių, buvo rasti pagal šiuos parametrus: žodinis pagyrimas ($t(24)=-2,187$, $p=0,039$); susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(24)=-4,727$, $p=0,000$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(24)=-2,793$, $p=0,010$). Parametrų vidurkiai yra aukštesni tiriamųjų, turinčių magistro išsilavinimą. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės, nei vidurinį/profesinį išsilavinimą turintiems viešosios organizacijos tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingu skirtumų rasta nebuvo.

47 lentelė. **Viešosios organizacijos tiriamųjų grupių, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Bakalauro išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	5,25	3,615	8,22	1,563	-2,248	15	0,040
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	5,75	4,062	9,67	0,707	-2,856	15	0,012

Iš 48 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos tiriamųjų, turinčių bakalauro ir magistro išsilavinimą grupių, buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(15)=-2,248$, $p=0,040$); sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($t(15)=-2,856$, $p=0,012$). Susidomėjimo idėjomis ir pasiūlymais bei sąlygų savarankiškumui sudarymo vidurkiai yra aukštesni tiriamųjų, turinčių magistro išsilavinimą. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės, nei bakalauro išsilavinimą turintiems viešosios organizacijos tiriamiesiems. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

48 lentelė. **Viešosios organizacijos pavaldinių ir vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais	7,75	1,258	2,75	3,500	2,689	6	0,036
sąlygų daryti karjerą sudarymas	8,00	2,828	2,75	3,500	2,333	6	0,058
dalyvauti apmokymuose galimybės	8,75	0,957	3,25	4,500	2,391	6	0,054

49 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp viešosios organizacijos bakalauro išsilavinimą turinčių pavaldinių ir vadovų grupių, buvo rasti pagal šiuos parametrus: susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais ($t(6)=2,689$, $p=0,036$); sąlygų daryti karjerą ($t(6)=2,333$, $p=0,058$); dalyvauti apmokymuose galimybės ($t(6)=2,391$, $p=0,054$). Parametru vidurkiai yra aukštesni vadovų, turinčių bakalauro išsilavinimą. Jiems šios motyvacinės priemonės yra svarbesnės, nei bakalauro išsilavinimą turintiems viešosios organizacijos pavaldiniams. Pagal kitus motyvavimo priemonių parametrus statistiškai reikšmingų skirtumų rasta nebuvo.

Apibendrinant, galima teigti, kad kuo aukštesnis respondentų išsilavinimo lygis, tuo motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės. Turintiems magistro laipsnį, motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės nei aukštąjį (bakalauro) išsilavinimą turintiems tiriamiesiems; turintiems aukštąjį (bakalauro) išsilavinimą motyvacinės priemonės reikšmingesnės nei vidurinio/profesinio išsilavinimo darbuotojams. Tai galima sieti su turima didesne autonomija, atsakomybės jausmu ir galimybėmis patenkinti poreikius, kas sąlygoja didesnį pasitenkinimą darbu.

Respondentams, turintiems aukštąjį išsilavinimą (bakalauro) reikšmingesnė, negu kitoms išsilavinimo grupėms, motyvavimo priemonė yra priedų arba/ir premijų skyrimas. Respondentams, turintiems vidurinį/profesinį ir aukštąjį (bakalauro) išsilavinimą reikšmingiausia iš taikomu motyvacinių priemonių yra reikiamos informacijos suteikimas. Magistro laipsnį turintiems respondentams – sąlygų savarankiškumui sudarymas

Privačios organizacijos magistro laipsnį turintiems darbuotojams reikšmingiausia motyvacijos priemonė – priedai arba / ir premijos. Vidurinį / profesinį išsilavinimą turintiems – korektiškas elgesys ir susidomėjimas jų idėjomis ir siūlymais.

Viešosios organizacijos magistro laipsnį turintiems darbuotojams kaip motyvacijos priemonė reikšmingas yra sąlygų savarankiškumui sudarymas, vidurinį / profesinį – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferos kūrimo motyvacinė priemonė.

Respondentams, turintiems aukštąjį (bakalauro) išsilavinimą reikšmingiausia motyvavimo priemonė yra reikiamos informacijos suteikimas.

3.7.5. Amžiaus, lyties, išsilavinimo ir darbo stažo įtakos visiems tiriamiesiems taikomų motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai

Norint tiksliau ištirti kaip motyvacinės priemonės ir amžius, lytis, išsilavinimas bei darbo stažas susiję tarpusavyje, atlikome visų tiriamųjų ($n=79$) koreliacinę analizę. Šios analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 1 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. amžiaus ir individualių priedų arba/ir premijų ($r=-0,350$, $p=0,002$); amžiaus ir sąlygų daryti karjerą sudarymų ($r=-0,260$, $p=0,020$);
2. lyties ir susidomėjimų idėjomis ir siūlymais ($r=-0,242$, $p=0,031$);
3. išsilavinimo ir žodinio pagyrimo ($r=0,249$, $p=0,027$); išsilavinimo ir susidomėjimų idėjomis ir siūlymais ($r=0,328$, $p=0,003$); išsilavinimo ir sąlygų savarankiškumui sudarymo ($r=0,269$, $p=0,016$);
4. stažo ir individualių priedų arba/ir premijų ($r=-0,377$, $p=0,001$); stažo ir sąlygų daryti karjerą sudarymų ($r=-0,238$, $p=0,035$);

Analizė rodo, kad dauguma motyvacinių priemonių tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja:

1. individualus priedas arba/ ir premija su – žodinis pagyrimas ($r=0,318$, $p=0,004$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,332$, $p=0,003$);
2. žodinis pagyrimas su – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r= 0.387$, $p= 0,000$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,380$, $p= 0,001$);

3. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r= 0,365$, $p= 0,001$), sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r=0,338$, $p= 0,002$), sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,545$, $p= 0,000$), korektiškas elgesys ($r= 0,236$, $p= 0,036$);
4. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r= 0,556$, $p= 0,000$), sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r= 0,242$, $p= 0,031$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,225$, $p= 0,023$), korektiškas elgesys ($r= 0,246$, $p= 0,029$);
5. galimybės dalyvauti apmokymuose su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r= 0,273$, $p= 0,015$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,350$, $p= 0,002$), korektiškas elgesys ($r=0,241$, $p= 0,032$);
6. reikiamos informacijos suteikimas su – sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,329$, $p= 0,003$);
7. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,451$, $p= 0,000$), korektiškas elgesys ($r= 0,368$, $p= 0,001$);
8. sąlygų savarankiškumui sudarymas su – korektiškas elgesys ($r= 0,424$, $p= 0,000$).

Statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp grasinimų/baudų naudojimo bei reikiamos informacijos suteikimo motyvacinių priemonių.

Siekiant geriau įvertinti visų tyrime dalyvavusių pavaldinių ($n=56$) motyvacijos priemonių ir amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo tarpusavio ryšį, atlikome koreliacinę analizę. Šios analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 2 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. amžiaus ir individualaus priedo arba / ir premijos ($r=-0,299$, $p= 0,025$);
2. išsilavinimo ir individualus priedo arba/ ir premijos ($r=0,349$, $p=0,008$);
3. stažo ir individualių priedų arba/ir premijų ($r=-0,339$, $p=0,011$); stažo ir susidomėjimo idėjomis ir siūlymais ($r=-0,286$, $p=0,032$).

Analizė rodo, kad dauguma motyvacinių priemonių tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja:

1. individualus priedas arba/ ir premija su – žodinis pagyrimas ($r=0,373$, $p=0,005$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,425$, $p=0,001$), korektiškas elgesys ($r= 0,284$, $p= 0,034$);
2. žodinis pagyrimas su – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r= 0,302$, $p= 0,024$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,462$, $p= 0,000$);

3. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,469$, $p = 0,000$), sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,378$, $p = 0,004$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,453$, $p = 0,000$);
4. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r = 0,480$, $p = 0,000$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,303$, $p = 0,023$), korektiškas elgesys ($r = 0,281$, $p = 0,036$);
5. galimybės dalyvauti apmokymuose su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,346$, $p = 0,009$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,479$, $p = 0,000$), grasinimų ir baudų naudojimas ($r = -0,265$, $p = 0,048$);
6. reikiamos informacijos suteikimas su – sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,395$, $p = 0,003$);
7. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,491$, $p = 0,000$), korektiškas elgesys ($r = 0,417$, $p = 0,001$);
8. sąlygų savarankiškumui sudarymas su – korektiškas elgesys ($r = 0,413$, $p = 0,002$).

Pavaldinių grupėje nerasta statistiškai patikimo ryšio tarp reikiamos informacijos suteikimo motyvavimo priemonės.

Siekiant geriau įvertinti visų tyrime dalyvavusių vadovų ($n=23$) motyvacijos priemonių ir amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo tarpusavio ryšį, atlikome koreliacinę analizę. Šios analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 3 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. amžiaus ir individualių priedų arba/ir premijų ($r = -0,478$, $p = 0,21$); amžiaus ir sąlygų daryti karjerą sudarymų ($r = -0,471$, $p = 0,023$);
2. išsilavinimo ir sąlygų savarankiškumui sudarymų ($r = 0,493$, $p = 0,017$);
3. stažo ir individualių priedų arba/ir premijų ($r = -0,491$, $p = 0,017$).

Analizė rodo, kad dauguma motyvacinių priemonių tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja:

1. individualus priedas arba/ ir premija su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,435$, $p = 0,038$);
2. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – reikiamos informacijos suteikimas ($r = 0,456$, $p = 0,029$);
3. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r = 0,721$, $p = 0,000$);
4. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – grasinimų ir baudų naudojimas ($r = -0,509$, $p = 0,013$);

Vadovų grupėje statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais bei korektiško elgesio motyvacinių priemonių.

Siekiant geriau įvertinti privačios organizacijos respondentų (**n=45**) motyvacijos priemonių ir amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo tarpusavio ryšį, atlikome koreliacinę analizę. Šios analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 4 lentelėje. Iš jos matyti, kad nerasta statistiškai patikimo ryšio tarp motyvacinių priemonių ir amžiaus, lyties, išsilavinimo bei darbo stažo. Tačiau analizė rodo, kad dauguma motyvacinių priemonių tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja:

Tačiau tarpusavyje statistiškai koreliuoja šios motyvacinės priemonės:

1. individualus priedas arba/ ir premija su korektiškas elgesys ($r=0,419$, $p=0,004$);
2. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r= 0,450$, $p= 0,002$), sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,300$, $p= 0,045$);
3. sąlygų daryti karjerą sudarymas su galimybės dalyvauti apmokymuose ($r= 0,586$, $p= 0,000$);
4. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r= 0,458$, $p= 0,002$), korektiškas elgesys ($r=0,300$, $p= 0,045$);
5. sąlygų savarankiškumui sudarymas su korektiškas elgesys ($r= 0,312$, $p= 0,037$).

Statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp šių motyvacinių priemonių: individualaus priedo arba / ir premijos, žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, sąlygų daryti karjerą sudarymo, reikiamos informacijos suteikimo bei grasinimų ir baudų naudojimo.

Siekiant geriau įvertinti privačios organizacijos vadovų (**n=10**) motyvacijos priemonių ir amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo tarpusavio ryšį, atlikome koreliacinę analizę. Šios analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 5 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. lytis ir žodinis pagyrimas ($r=-0,649$, $p=0,042$);
2. išsilavinimas ir sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r= 0,694$, $p= 0,026$).

Analizė rodo, kad dauguma motyvacinių priemonių tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja:

1. individualus priedas arba/ ir premija su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r=0,806$, $p=0,005$), grasinimų ir baudų naudojimas ($r=-0,974$, $p= 0,000$);
2. sąlygų daryti karjerą sudarymas – su galimybės dalyvauti apmokymuose ($r= 0,869$, $p= 0,001$);

3. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – grasinimų ir baudų naudojimas ($r=-0,834$, $p=0,003$).

Privačios organizacijos vadovų grupėje statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, reikiamos informacijos suteikimo, sąlygų savarankiškumui sudarymo ir korektiško elgesio motyvacinių priemonių (žr. 5 priedas, 5 lentelė).

Privačios organizacijos pavaldinių ($n=35$) amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių tarpusavio ryšio koreliacinės analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 6 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. lytis ir individualus priedas arba/ ir premija ($r=0,397$, $p=0,018$); lytis ir korektiškas elgesys ($r=0,364$, $p=0,032$).

Patikimai ir pakankamai stipriai tarpusavy koreliuoja šios motyvacinės priemonės:

1. individualus priedas arba / ir premija su korektiškas elgesys ($r=0,464$, $p=0,005$);
2. žodinis pagyrimas su sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,367$, $p=0,030$);
3. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r=0,497$, $p=0,002$);
4. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r=0,470$, $p=0,004$);
5. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas – su sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r=0,499$, $p=0,002$);

Privačios organizacijos pavaldinių grupėje statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp žodinio pagyrimo, susidomėjimo idėjomis ir siūlymais, reikiamos informacijos suteikimo, grasinimų ir baudų naudojimo motyvacinių priemonių. Duomenys pateikti 5 priedo 6 lentelėje.

Viešosios organizacijos tiriamųjų ($n=34$) amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių tarpusavio ryšio koreliacinės analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 7 lentelėje. Iš jos matyti, kad tarpusavio ryšiai yra tik tarp:

1. išsilavinimas ir susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r=0,613$, $p=0,000$); išsilavinimas ir sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r=0,376$, $p=0,029$).

Viešosios organizacijos respondentų grupėje tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja šios motyvacinės priemonės:

1. individualus priedas arba/ir premija su – žodinis pagyrimas ($r=0,440$, $p=0,009$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r=0,704$, $p=0,000$);

2. žodinis pagyrimas su – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r = 0,584$, $p = 0,000$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,483$, $p = 0,004$);
3. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,530$, $p = 0,001$), galimybės dalyvauti apmokymuose ($r = 0,409$, $p = 0,016$), sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,672$, $p = 0,000$), korektiškas elgesys ($r = 0,398$, $p = 0,020$);
4. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r = 0,542$, $p = 0,001$), sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,396$, $p = 0,020$), korektiškas elgesys ($r = 0,362$, $p = 0,036$);
5. galimybės dalyvauti apmokymuose su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,550$, $p = 0,001$), sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,547$, $p = 0,001$), korektiškas elgesys ($r = 0,443$, $p = 0,009$);
6. reikiamos informacijos suteikimas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,450$, $p = 0,008$);
7. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,482$, $p = 0,004$), korektiškas elgesys ($r = 0,447$, $p = 0,008$);
8. sąlygų savarankiškumui sudarymas su – korektiškas elgesys ($r = 0,502$, $p = 0,002$).

Tarp individualaus priedo arba/ir premijos, reikiamos informacijos suteikimo, grąsinimų ir baudų naudojimo motyvacinių priemonių statistiškai patikimo ryšio nerasta.

Viešosios organizacijos vadovų grupėje ($n=13$) amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių tarpusavio ryšio koreliacinės analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 8 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį tarp:

1. amžius ir individualus priedas arba/ir premija koreliuoja neigiamai ($r = -0,371$, $p = 0,005$), amžius ir sąlygų daryti karjerą sudarymas koreliuoja neigiamai ($r = 0,717$, $p = 0,006$);
2. išsilavinimo ir sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,623$, $p = 0,023$);
3. stažas ir individualus priedas arba/ir premija koreliuoja neigiamai ($r = -0,660$, $p = 0,014$), stažas ir sąlygų daryti karjerą sudarymas koreliuoja neigiamai ($r = -0,555$, $p = 0,049$).

Viešosios organizacijos vadovų grupėje tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja šios motyvacinės priemonės:

1. individualus priedas arba/ir premija su – sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,561$, $p = 0,046$);
2. žodinis pagyrimas su – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r = 0,585$, $p = 0,036$);

3. sąlygų daryti karjerą sudarymas su – galimybės dalyvauti apmokymuose ($r = 0,586$, $p = 0,035$), sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,593$, $p = 0,033$).

Statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp individualaus priedo arba / ir premijos, žodinio pagyrimo, reikiamos informacijos suteikimo, sąlygų savarankiškumui sudarymo ir korektiško elgesio motyvacinių priemonių.

Viešosios organizacijos pavaldinių ($n=21$) amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių tarpusavio ryšio koreliacinės analizės Pearson koreliacijos koeficientai pateikti 5 priede, 9 lentelėje. Iš jos matyti, kad motyvacinių priemonių tarpusavio ryšiai yra ne vienodo stiprumo, o pateikti duomenis nurodo ryšį:

1. lytis ir sąlygų daryti karjerą sudarymas koreliuoja neigiamai ($r = -0,433$, $p = 0,050$), lyties ir reikiamos informacijos suteikimo ($r = 0,496$, $p = 0,022$);
2. išsilavinimas ir sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas koreliuoja neigiamai ($r = -0,491$, $p = 0,024$).

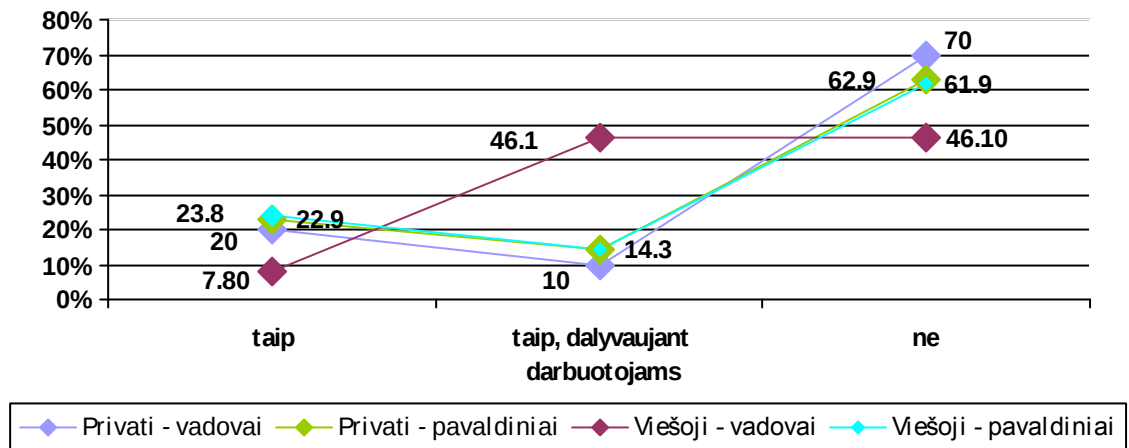
Viešosios organizacijos pavaldinių grupėje tarpusavyje statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja šios motyvacinės priemonės:

1. individualus priedas arba/ir premija su – žodinis pagyrimas ($r = 0,578$, $p = 0,006$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,830$, $p = 0,000$);
2. žodinis pagyrimas su – susidomėjimas idėjomis ir siūlymais ($r = 0,452$, $p = 0,040$), sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,454$, $p = 0,039$), žodinis pagyrimas ir reikiamos informacijos suteikimas ($r = -0,485$, $p = 0,026$);
3. susidomėjimas idėjomis ir siūlymais su – sąlygų daryti karjerą sudarymas ($r = 0,529$, $p = 0,014$), sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,554$, $p = 0,009$);
4. galimybės dalyvauti apmokymuose su – sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas ($r = 0,613$, $p = 0,003$), sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,621$, $p = 0,003$);
5. reikiamos informacijos suteikimas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,481$, $p = 0,027$);
6. sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas su – sąlygų savarankiškumui sudarymas ($r = 0,571$, $p = 0,007$), korektiškas elgesys ($r = 0,606$, $p = 0,004$);
7. sąlygų savarankiškumui sudarymas su – korektiškas elgesys ($r = 0,498$, $p = 0,022$).

Statistiškai patikimo ryšio nerasta tarp galimybės dalyvauti apmokymuose bei grasinimų ir baudų naudojimo motyvacinių priemonių.

3.7.6. Motyvuojančios programos įtaka darbuotojų motyvacijai

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar vadovai sudaro savo pavaldiniams motyvuojančią programą. Rezultatai pavaizduoti 26 paveiksle.



26 pav. Respondentų nuomonė į klausimą „Ar Jūsų vadovas sudaro Jus motyvuojančią programą?“

Iš 26 paveikslo matyti, kad didžioji dalis (70,0 %) privačios organizacijos vadovų motyvuojančios programos savo pavaldiniams nesudaro. 20 % privačios organizacijos vadovų programą sudaro ir 10 % vadovų programą sudaro dalyvaujant patiems pavaldiniams. Daroma išvada, kad motyvuojanti programa sudaroma tik 30 % privačios organizacijos pavaldinių.

Viešosios organizacijos 53,9 % vadovų savo pavaldiniams sudaro motyvuojančią programą (7,8 % pavaldinių programa sudaroma, 46,1 % – pavaldinių, programa sudaroma, jiems dalyvaujant). 46,1 % viešosios organizacijos pavaldinių motyvacinės programos neturi.

Visų pavaldinių nuomonės dėl jiems vadovų sudaromos motyvuojančios programos yra labai panašios. Motyvuojanti programa sudaroma 23,2 % darbuotojams (privačios 22,9 % ir viešosios 23,8 %). 14,3 % organizacijų pavaldinių, motyvuojanti programa sudaroma jiems dalyvaujant. 62,5 % visų pavaldinių motyvuojanti programa nesudaroma (privati – 62,9 %, viešoji - 61,9 %).

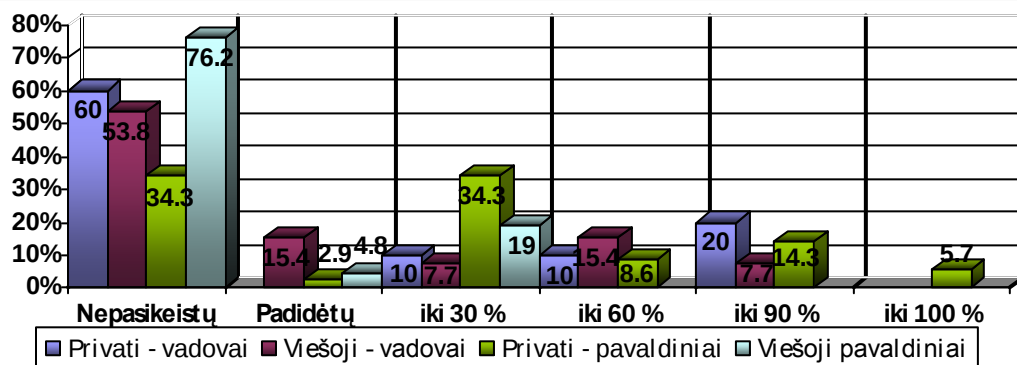
Gauti atsakymai leidžia daryti išvada, kad pavaldinių teigimu, motyvuojanti programa turi tik 37,5 % jų, vadovai teigia, kad motyvavimo programą sudaro 33,5 % pavaldiniams.

Daroma prielaida, kad organizacijose esančios motyvacinės sistemos yra silpnos ir neefektyvios. Tai rodo dažniausiai naudojamos motyvavimo priemonės: žodinis pagyrimas, reikiamos informacijos suteikimas, korektiškas elgesys – tos motyvavimo priemonės, kurios mažiausiai naudoja pačių organizacijų finansinius resursus (žr. pav. 24) bei demografiniais faktoriais: 90, % viešosios organizacijos pavaldinių turi „virš 16 metų“ darbo stažą, dauguma jų (81 %) turi vidurinį/profesinį išsilavinimą ir tai, kad svarbiausia viešosios organizacijos pavaldinių darbe yra Hipokrato priesaika,

t.y. atliekamo darbo kokybė negali būti blogesnė, dėl motyvacijos programos nebuvimo. Daugumai privačios organizacijos pavaldinių motyvacijos programa nėra sudaroma dėl tokių priežasčių: tai reikalauja finansinių išteklių; darbuotojai nėra lojalūs išdirbio organizacijoje požiūriu (žr. pav. 9).

3.7.7. Darbuotojų pastangos ir motyvacija

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar padidėtų darbuotojų pastangos, jeigu pagerėtų jų motyvavimas iš vadovo pusės. Rezultatai pavaizduoti 27 paveiksle.



27 pav. Darbo pastangų padidėjimas, pagerėjus motyvavimui

Iš 27 matyti, kad 51,9 % respondentų (žr. priedas 3, 5 lentelė) dedamos pastangos darbui atlikti nepakistu. Daugiausiai taip mano viešosios organizacijos pavaldinių (76,2 %). Tame yra logikos – jų darbas negalėtų būti atliekamas prasčiau ar žymiai geriau, nes jie ir taip deda visas savo pastangas teikdami žmonėms medicinos pagalbą. 19 % viešosios organizacijos pavaldinių mano, kad pastangos padidėtų, bet nežymiai, tik „iki 30 %“.

Privačios organizacijos pavaldiniai išsakė daugiau nuomonių šiuo klausimu. 5,7 % jų mano, kad jų pastangos padidėtų iki 100 %, jei pagerėtų jų motyvavimas iš vadovo pusės. 14,3 % pavaldinių mano, kad jų darbo pastangos padidėtų iki 90%. 34,3 % mano, kad padidėtų iki 30 %.

56,5 % visų vadovų (žr. priedas 7) mano, kad jų darbo pastangos nepakistu, vadovybei gerinant jų motyvavimą (privati – 60,0 %, viešojo – 53,8 %). 10 % privačios organizacijos vadovų mano, kad padidėtų iki 30 % ir iki 60 %. 20 % privačios organizacijos vadovų savo pastangas pagerintų net iki 90 % jei pagerėtų motyvavimas iš jų vadovybės pusės.

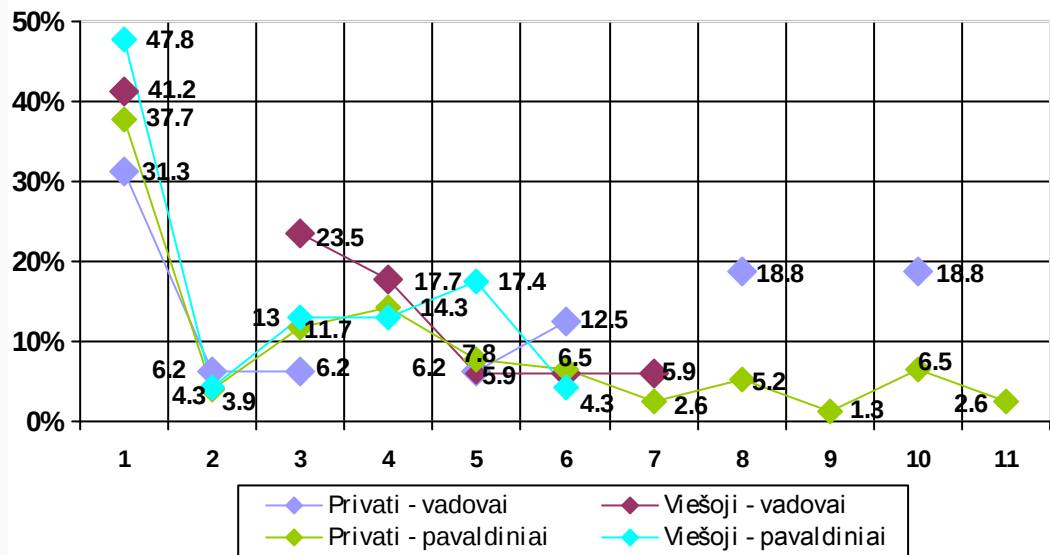
15,4 % viešosios organizacijos vadovų nurodė, kad jų pastangos padidėtų ir padidėtų iki 60 %. 7,7 % viešosios organizacijos vadovų mano, kad darbo pastangos pakiltų iki 30 % ir iki 90 %.

Galima teigti, kad viešosios organizacijos pavaldiniai yra labiausiai atsidavę savo darbui – „Hipokrato priesaikai“, nes pagal gautus atsakymus, daugelis jų deda visas pastangas darbui, ir nemano, kad jį galima atlikti dar geriau (žr. pav. 27).

Veiksniai, galintys įtakoti darbuotojų darbo pastangas aprašyti 3.7.8. skyriuje.

3.7.8. Vadovo arba organizacijos vadovybės veiksniai, stimuliuojantys darbuotojų motyvaciją ir jų vystymąsi ateityje

Paprašyti nurodyti kokia vadovų pagalba ar veiksniai stimuliuotų darbuotojų motyvaciją ir jų vystymąsi ateityje 39,1 % jų nurodė finansus (privačios organizacijos vadovai – 31,3 %, pavaldiniai – 37,7 %, viešosios organizacijos vadovai – 41,2 %, pavaldiniai – 47,8 %) (žr. pav. 28).



Paaiškinimai: 1. finansai; 2. proporcingas darbo krūvio paskirstymas; 3. pasitikėjimas; 4. įvertinimas; 5. pagarba; 6. darbo sąlygų gerinimas; 7. įdomaus darbo kūrimas; 8. dalinio apmokėjimo galimybė; 9. galimybė tapti firmos dalininku; 10. karjeros galimybė; 11. darbo atmosferos gerinimas.

28 pav. Motyvaciją ir vystymąsi stimuliuojantys veiksniai

Iš 28 paveikslo matyti, kad viešosios organizacijos visiems darbuotojams finansų veiksnys yra svarbesnis nei privačios organizacijos darbuotojams.

23,5 % viešosios organizacijos vadovų motyvuotų vadovo pasitikėjimas jais ir 17,7 % – jų darbo įvertinimas. 5,9 % vadovų motyvaciją keltų jiems rodoma pagarba, garinamos darbo sąlygos bei įdomaus darbo kūrimas.

17,4 % viešosios organizacijos pavaldinių stipriai motyvuotų jiems rodoma pagarba. 13,0 % pavaldinių norėtų didesnio pasitikėjimo ir jų darbo įvertinimo. 4,3 % viešosios organizacijos pavaldinių, kaip veiksnio, stimuliuojančio motyvaciją, nurodo siekį tobulėti, norą proporcingo darbo krūvio paskirstymo ir darbo sąlygų gerinimą.

18,8 % privačios organizacijos vadovai veiksnius, kaip motyvacijos stimulus išskyrė: dalinio apmokėjimo galimybę ir karjeros galimybę. 12,5 % vadovų norėtų, kad būtų pagerintos jų darbo sąlygos. Proporcingas darbo krūvio paskirstymas, pasitikėjimas ir rodoma pagarba gerintų 6,2 % vadovų motyvaciją.

Privačios organizacijos pavaldiniams po finansų veiksnio, kaip motyvavimo priemonės 14,3 % yra svarbus darbo įvertinimas, 11,7 % – vadovų pasitikėjimas jais, 7,8 % – didesnės pagarbos

rodymas. Tik 6,5 % privačios organizacijos pavaldinių motyvaciją gerintų darbo sąlygų gerinimas ir sąlygų karjeros galybėms sudarymas.

Iš tyrumu gautų duomenų, daroma išvada, kad finansus (atlyginimo kėlimas, priedai, premijos), kaip motyvavimo priemonę, respondentai vertintų labiausiai. Tai veiksny, galintis įtakoti darbuotojų atsidavimo darbui lygį bei dėti daugiau pastangų jo tinkamam atlikimui. Akivaizdu, kad tam didelę įtaką daro esama socialinė bei ekonominė padėtis visuomenėje. Šis veiksnys didesnę reikšmę turi viešosios organizacijos darbuotojams ir ypač pavaldiniams. Tai gali būti siejama su viešosios organizacijos darbo užmokesčio sistema.

IŠVADOS

Remiantis darbe pateikta literatūra ir atlikus viešosios ir privačiosios organizacijų darbuotojų motyvaciją sąlygojančių veiksnių analizę, daromos išvados:

1. Darbo motyvacija – aplinkybė, veikiamą išorinių ir vidinių veiksnių, įtakojanti darbuotojo elgesį ir darbo rezultatus. Žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – įvardinti darbuotojų poreikius, juos stimuliuojančius veiksniai, naudoti tokias skatinamąsias priemones darbuotojų veiklos efektyvumo didinimui, kurios adaptuotos leistų išgauti didžiausią pageidaujamą rezultatą.
2. Išanalizavus viešosios organizacijos gydomojo skyriaus personalo ir privačiosios organizacijos administracijos darbuotojų žmogiškųjų išteklių valdymo rodiklius – bendradarbiavimo, užduočių skyrimo bei vertinimo, išnaudoto potencialo, taikomų ir pageidaujamų motyvacijos priemonių veiksmus ir kiekybę, darytina išvada, kad organizacijoje nėra nustatyta žmonių santykio modelio – darbuotojų suinteresuotumo darbu, todėl jie neturi aukšto motyvacijos lygio, juos skatina algų sistema, įtakota efektyvių darbo užduočių metodų. Motyvacijos sistema yra silpna, nenovatoriška ir retai besikeičianti, neatitinkanti darbuotojų lūkesčių. Skirtingų sektorių organizacijose tarp taikomų respondentams motyvacinių priemonių žymių skirtumų nėra. Skiriasi tik respondentų požiūris į motyvacines priemones.
3. Išanalizavus duomenis, darytina išvada, kad organizacijose daugiausiai kaip motyvavimo priemonė yra naudojami – žodinis pagyrimas (62 % respondentų), reikiamos informacijos suteikimas (63,3 % respondentų), korektiškas elgesys (43 %), sąlygų sudarymas dalyvauti apmokymuose (43 %) ir sąlygų savarankiškumui sudarymas (41,8 %).
4. Atliktas tyrimas rodo, kad visus organizacijos darbuotojams aktualiau yra higieniniai veiksniai, juos labiau motyvuoja materialinės – atlygio priemonės, kitaip – finansų veiksnys (65,8 % respondentų – daugiausiai reikšmės suteikia). Labai svarbu respondentams yra teisinga, atitinkanti jų lūkesčius atlygio sistema.
5. Viešosios organizacijos vadovams reikšmingos nematerialinės priemonės – vadovybės pasitikėjimas (30,8 %), darbo rezultatų įvertinimas (23,1 %).
6. Privačiosios organizacijos vadovams reikšmingos nematerialinės priemonės – karjeros galimybės (30 %) ir darbo sąlygų gerinimas (20 %).
7. Nematerialinės priemonės, turinčios reikšmės visiems tyrime dalyvavusiems pavaldiniams – vadovų pasitikėjimas (21,4 %), darbo rezultatų įvertinimas (25 %) ir rodoma pagarba (17,9 %).

8. Motyvuojantys veiksniai priklauso nuo lyties, pareigybių, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo organizacijoje.
9. Aukštesnį išsilavinimo lygį turintys respondentai turi didesnę autonomiją, atsakomybės jausmą ir galimybę patenkinti poreikius, kas sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu.
10. Lytis taip pat įtakoja skirtumus. Moterys vadovės - moterys siekiančios karjeros. Jas motyvuojantys veiksniai skiriasi nuo moterų pavaldinių motyvuojančių veiksnių. Moterų vadovių motyvacijos poreikis artimesnis vadovų vyrų poreikiams, bet vyrams motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės.
11. Su amžiumi darbuotojų pasitenkinimas darbu didėja. Tam įtakos turi mažesnis pasitenkinimas mokymusi veiksnyse, saugumo jausmo, kitaip noro užsitikrinti saugią darbo vietą siekis, vertybių nustatymas ir daugiau galimybių savirealizacijai dėl turimos kompetencijos, pagarbos ir pasitikėjimo. Yra daug priemonių, galinčių įtakoti jaunų darbuotojų motyvacijos lygį. Jiems yra svarbūs iššūkiai, savirealizacija, sprendimų laisvė, galimybė siekti karjeros, nepatirtų išbandymų ir atsakomybės jausmo siekis. Iš veiklos jauni darbuotojai tikisi didelio pasitenkinimo.
12. Iškelta hipotezė, kad organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys personalą motyvuojantiems veiksniams, buvo patvirtinta.

SIŪLYMAI

Vadovai, atsižvelgdami į pateiktas išvadas, motyvavimo priemonės organizacijoje turėtų taikyti pagal kiekvieno darbuotojo poreikius, bet tam turi būti sukurta efektyvi motyvavimo sistema. Asmeniui, nepasiekusiam tam tikro pasitenkinimo, motyvacinės priemonės yra reikšmingesnės. Atsižvelgiant į tai, būtina nustatyti ir įvesti darbuotojų noro dirbti, pasitikėjimo vadovu, pasitenkinimo darbu, atsakomybės jausmo bei idėjų ir siūlymų skatinimo priemonės.

1. Darbo užmokestis. Privalu išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius atlygio klausimu. Dalinai susieti atlygį su darbo rezultatais. Darbo atlygio pagrindiniai elementai: tiesioginis darbo užmokestis, netiesioginis piniginis darbo užmokestis (priedai, premijos, apmokymų galimybės, telefonai ir kt.), netiesioginis natūrinis darbo atlyginimas (padėkos, renginiai). Išanalizuoti veiksnius, trukdančius darbo rezultatams įtakoti atlygio sistemą bei įsitikinti atlygio adekvatumu. Tik užtikrinus darbo atlygį ir saugią darbo aplinką, darbuotojus motyvuoja tokios priemonės kaip priklausomybės, atsakomybės, noro tobulėti ir pagarbos poreikio priemonės.

2. Saugumas. Darbuotojams yra svarbu patogi ir saugi darbo vieta, tai įtakoja darbo rezultatus ir suteikia stabilumo jausmą.

3. Bendradarbiavimas. Skatinti komunikavimą tarp pareigybų, įvedant metinius pokalbius bendrų siekių, tikslų nustatymui. Sudaryti teigiama mikroklimatą organizacijoje. Kas metus, arba pagal poreikį – dažniau, atlikti mikroklimato tyrimą. Tyrimo metu padarytos išvadas panaudoti gerinant organizacijų mikroklimatą ir motyvacinę sistemą.

4. Įtraukimas į organizacijos veiklą. Labiau įtraukti pavaldinius į vadovavimą ir organizacijos tikslų siekimą, strategiją, uždavinius, planų realizavimą sprendimų priėmimą. Suteikti darbuotojams prieigą prie jiems darbo užduotims atlikti reikiamos informacijos.

5. Darbo turinys. Skirti užduotis leidžiančias ir reikalaujančias viso darbuotojų darbinio potencialo taip sudarant sąlygas jų saviraiškai, kūrybiškumui, išradingumui reikštis. Suteikti įdomesnių darbo pareigų galimybę.

6. Karjeros ir tobulėjimo galimybės. Karjeros ir tobulėjimo galimybių nebuvimas mažina darbo veiklos efektyvumą, todėl būtinos sąlygų tobulėti ir kelti kvalifikaciją sudarymas.

7. Darbo rezultatų įvertinimas. Reikalingas teisingas ir adekvatus darbo rezultatų įvertinimas. Darbuotojams tai yra svarbu. Tai suteikia jiems pasitikėjimo ir pripažinimo jausmą, norą tobulėti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Allport G.W.** Tapsmas: svarstymai apie asmenybės psichologiją. Vilnius: Vaga, 1997. – 117 p. – ISBN 5415013369
2. **Amstrong M.** Valuing roles : how to establish relative worth. – London; Philadelphia (PA): Kogan Page, 2008. – 328 p. – ISBN 9780749450779
3. **Bagdonas A. ir kt.** Skirtingi, bet lygūs visuomenėje ir darbuotėje. – Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007. – 477 p. – ISBN 9789955636069
4. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p. – ISBN 9986138140.
5. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B.** Žmoniškieji santykiai: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1999. – 387 p. – ISBN 9986137152
6. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2003. – 164 p. – ISBN 9986136024
7. **Bendorienė A. ir kt.** Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Alma littera, 2008. – 792 p. – ISBN 9955081005
8. **Bučionienė I.** Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. - ISBN 998613434X
9. **Bučionienė I.** Motyvacijos procesų raiška Lietuvoje : habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005. – 39 p. – ISBN 9955121068
10. **Bugakovas M., Merkevičius J.** Žmonių elgsenos suvokimas. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/content.html [žiūrėta 2009 04 17]
11. **Businessballs.** Douglas McGregor – theory X Y. <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm> [žiūrėta 2009 09 01]
12. **Butkus F. S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 239 p. – ISBN 9955501391
13. **Чирков В. И.** Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека. http://www.voppsy.ru/journals_all/issues/1996/963/963116.htm [žiūrėta 2009 02 06]
14. **Cole, G. A.** Personnel Managment: theory and practice. – London; New York: Continuum, 1997. – 410 p. – ISBN 0826453880
15. **Цурихина О. В.** О необходимости мотивации в организациях. Science.ncstu.ru/articles/econom/2008_08/27.pdf/file_download [žiūrėta 2009 05 08]
16. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. - ISBN9986-850-36-3

17. **Determining motivation level.** <http://www.oncourseworkshop.com/motivation002.htm> [žiūrėta 2009 05 02]
18. **DiSC Profile.** <http://www.discprofile.com/whatisdisc.htm> [žiūrėta 2009 08 017]
19. **Diržytė A. ir kt.** Žmogiškieji ištekliai versle. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/fcontent.html [žiūrėta 2009 03 02]
20. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: Alma litera, 2004. – 232 p. – ISBN 9949105331
21. **Dyke M.** Abraham H. Maslow: Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006. – 405 p. – ISBN 9955605197
22. **Furnham A. et al.** The dark side of behaviour at work : understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. – Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004. – 279 p. – ISBN 1403935777
23. **Genevičiūtė - Janonienė G., Endriulaitis A.** Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos // Psichologija, 2008, Nr. 38, p. 100–114 – ISSN13920359. – URL: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Psichologija/2008_38/100-114.pdf
24. **Giddens A.** Sociologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 683 p. – ISBN 9986850541
25. **Georg F.** Motyvacijos būdai: Asmens sėkmę lemiantys faktoriai. – Vilnius: Alma littera, 2006. – 149 p. – ISBN 995524383X
26. **Gražulis V.** Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: vadybos sąsiuviniai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 74 p. – ISBN 9955497718
27. **Gražulis V.** Vadyba Lietuvoje – problemos ir perspektyvos. http://www.seti.lt/?_nm_mid=TXl3d0xEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no [žiūrėta 2008 11 15]
28. **Gražulis V.** Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? : mokomasis leidinys. Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 163 p. – ISBN 9789955190967
29. **Horney K.** Neurotiška mūsų laikų asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2008. – 287 p. – ISBN 9789955605454.
30. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 85 p. – ISBN 9986134331
31. **Kavaliauskaitė E.** Mano darbuotojas nenori tobulėti. http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1266&new_id=3812 [žiūrėta 200 04 01]
32. Lietuvos Respublikos Sveikatos Apsaugos Ministerijos 1993 m. rugpjūčio 12 d. Įsakymas

- Nr. 346 “Dėl sveikatos apsaugos įstaigų darbuotojų tarnybinių atlyginimų”
http://sena.sam.lt/lt/main/teisine_informacija/ministro_isakymai?id=22764 [žiūrėta 2009 11 21]
33. **Lukaševičius K., Martinkus B.** Verslo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001. – 300 p. – ISBN 9955090286
 34. **Lobanova L.** Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai // Verslo ir teisės aktualijos, 2008, Nr. 1, p. 37–45.
http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t1/1200.pdf [žiūrėta 2009 10 13]
 35. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai – Kaunas: LŽŪU Leidybos centras, 2003. – 43 p.
 36. **Marcinkevičiūtė L.** Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2007. - 95 p. - ISBN 9789955448945
 37. **Markevičienė E.** Premija – nebūtinai kalėdiniai kalakutai.
<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=877631&strid=1002&rs=0&ss=&y=2007%2012%2021>
 [žiūrėta 2009 06 24]
 38. **Masiulis K., Sudnickas T.** Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 295 p. – ISBN 9789955190660
 39. **Mescon M. H. et al.** *Management*. – New Jork: Harper & Row Publishers, 1988. – ISBN 0060444150
 40. **Mintzberg H.** Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. – New York: The Free Press, 1989, – 418 p. – ISBN 0029213711
 41. **Motivation and leadership styles.** http://www.motivation-tools.com/workplace/leadership_styles.htm [žiūrėta 2009 04 05]
 42. **Neverauskas B., Rastenis J.** Vadybos pagrindai: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2000. – 143 p. – ISBN 9986138027
 43. **Osland J. S.** Organizational behavior : an experiential approach. – US: Upper Saddle River (N. J.), 207. – 738 p. – ISBN 013613145X
 44. **Pakalkaitė L.** Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją.
http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1266&new_id=3812 [žiūrėta 200 04 01]
 45. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2007, Nr. 19, p. 33 – 45. – ISSN 16482603. – URL: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf

46. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2008, Nr. 25, p. 7–18. – ISSN 16482603. – URL:
http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/vpa_nr.25_j.palidauskaite_p.7-18.pdf
47. **Palivonienė D.** Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas
http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_19_22.pdf
[žiūrėta 2009 10 03]
48. **Petrošiūtė S.** Palankiausias laikas peržiūrėti personalą Verslo žinios.
<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=4585622&strid=1053907&rs=0&ss=&y=2009%2007%2024> [žiūrėta 2009 07 24]
49. **Платонов Ю.** Что движет людьми: типология мотивов.
http://www.elitarium.ru/2007/06/15/chto_dvizhet_ljudmi_tipologija_motivov.html [žiūrėta 2009 m. vasario 8 d]
50. **Platonas.** Valstybė (2-asis patais. leid.). – Vilnius: Pradai, 2000. – 461 p. – ISBN 9986943264
51. **Raipa A., Velička A.** Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešojo politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2003, Nr. 5, p. 77 – 83. – ISSN 16482603. – URL:
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-77.pdf>
52. **Robbins, S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. – 374 p. – ISBN 9986850460
53. **Sakalas A.** Personalo vadyba (2-asis patais. ir papild. leid.) – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 248 p. - ISBN 998609254X
54. **Stoner J. A. F. et al.** Vadyba (2-asis patais. ir papild. leid.) – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. – 435 p. – ISBN 9986850304
55. **Šunokaitė A.** Pasitenkinimą darbu įtakojoantys veiksniai.
<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>
[žiūrėta 2009 08 03]
56. **Суворова Е.** Самомотивация.
http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2597/ [žiūrėta 2009 04 20]
57. **Vaičiaitytė L.** Šalin lyčių schemas. <http://www.balsas.lt/naujiena/313334/salin-lyciu-schemas/rubrika:naujienos-gyvenimas-gyvenimoskonis> [žiūrėta 2009 10 11]
58. **Valstybės tarnybos aktualijos**, 2007, Nr. 10, p. 34-56. – ISSN 16488075. URL:
http://www.livadis.lt/user_dir/File/2007/VT10.pdf [žiūrėta 2009 07 05]
59. **Vidinis stimulus – savimotyvacija.** <http://www.salesman.com.ua/news/show/167.html>

[žiūrėta 2009 09 03]

60. **Wlodkowski R. J.** Enhancing Adult Motivation to Learn: a comprehensive guide for teaching all adults (3rd Edition) – San Francisco: A Wiley Imprint, 2008. – 508 p. – ISBN 9780787995201
61. **Хайэм А.** Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями / Перевод с английского П. В. Шубаев. - Москва: Вершина, 2006. – 304 p. – ISBN 5962601408
62. **Херцберг Ф. et al.** Мотивация к работе / Перевод с английского Д. А. Куликова. – Москва; Санкт–Петербург : Вершина, 2007. – 238 p. – ISBN 5962602595
63. **Yerkes R. M., Dodson D.J.** The relation of strength of stimulus to rapidity of habit – formation (1908). <http://psychclassics.yorku.ca/Yerkes/Law/> [žiūrėta 2009 09 11]
64. **Zakarevičius P. ir kt.** Modernios organizacijų valdymo teorijos: mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2008. – 243 p. – ISBN 9789955123187
65. **Занюк С.** Зависимость уровня достижений от силы мотивации. http://tkd.kulichki.net/psih/5_1.htm [žiūrėta 2009 08 13]
66. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas, 2007, Nr. 4, p. 105 – 117. URL: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf [žiūrėta 2009 10 27]

Matusevičiūtė – Bukauskienė F. Personalo motyvaciją ir ją sąlygojantys veiksniai / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, 2009. – 144 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nustatyti ir palyginti veiksniai, įtakojantys privačios ir viešosios organizacijų darbuotojų motyvacijos lygį. Atliktas tyrimas padėjo atskleisti organizacijose naudojamas motyvavimo priemonės, išsiaiškinti demotyvacijos priežastis bei pateikti motyvacijos sistemos gerinimo veiksmų gaires. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiama motyvacijos samprata, jos reikšmė darbuotojams, pagrindinės teorijos ir darbuotojų motyvavimo priemonės. Antroje dalyje aprašomas viešosios ir privačios organizacijų personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimas, kuriuo buvo patvirtinta magistro darbe iškelta hipotezė. Trečioje dalyje, remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos išvados ir formuojami siūlymai organizacijų personalo motyvacijos sistemos gerinimui.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojas, motyvas, motyvacija, išorinė motyvacija, vidinė motyvacija, poreikis.

Matusevičiūtė – Bukauskienė F. Personnel motivation determinative factors / Master's thesis in Human Resources Management. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty Public Administration Development Department, Personnel Management and Organization development department, 2009. – 144 p.

ANOTATION

This master's thesis identifies and compares the factors that affect the level of motivation of employees in the private and public sector. The study carried out helped to reveal how organisations motivate employees, to identify causes for lack of motivation, and to provide the guidelines for actions to improve the motivational system.

Chapter One of the thesis contains a theoretical exposition of the concept of motivation, the importance of motivation to employees, the basic theories of motivation, and ways to improve motivation. Chapter Two describes a study of employee motivation and factors that cause motivation in public and private organizations. The study confirmed the hypothesis proposed in this master's

thesis. In Chapter Three, on the basis of the results of the empirical research, conclusions and proposals for the improvement of the motivation system used with personnel are provided.

Key words: employee, motive, motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, requirement.

Matusevičiūtė – Bukauskienė F. Personalo motyvaciją sąlygojantys veiksniai / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, 2009. – 144 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, kuriant šiandieninę, konkurencingą ir novatorišką su nuolat vykstančiais radikaliais pasikeitimais organizaciją, kurios elgsena ir perspektyvos priklauso nuo turimos motyvacijos sistemos, t.y. žmogiškųjų išteklių valdymo - darbuotojų turimo bei įgyjamo talento, dedamų darbo pastangų ir norų.

Magistro darbe analizuojama motyvacija organizacijose ir ją sąlygojantys veiksniai. Atliktu tyrimu nustatomas ir palyginamas esamas motyvacijos lygis, jį sąlygojantys veiksniai, taikomos motyvavimo priemonės ir darbuotojų lūkesčiai. Koreliaciniu koeficientu palyginami darbuotojų motyvaciją sąlygojantys veiksniai pagal lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą.

Nagrinėjant ir ruošiant magistro darbo temą buvo analizuojama mokslinė literatūra ir kiti magistro darbui aktualūs leidiniai, naudojamas patirties apibendrinimas. Pasirinktas empirinis – sociologinio kiekybinio ir kokybinio tyrimo, anketinės organizacijų darbuotojų apklausos metodas. Pateikta kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

Darbo objektu pasirinkti viešosios ir privačios organizacijų darbuotojai – padalinio vadovai ir jų pavaldiniai.

Iškeltas darbo tikslas – ištirti ir įvertinti darbuotojų motyvacijos lygius ir juos sąlygojančius veiksnius organizacijose, ištirti nepasitenkinimo darbu priežastis ir pasekmes, pateikti sprendimus darbuotojų motyvacijos gerinimui.

Darbo uždaviniai yra išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo sampratas, nustatyti ir palyginti darbuotojų pagal pareigybes, amžių, išsilavinimą, lytį ir darbo stažą motyvuojančius veiksnius, išanalizuoti tyrime dalyvavusių organizacijų įvairių motyvacinių priemonių įtaką darbuotojų motyvacijų lygiui ir pateikti siūlymus organizacijų vadovybei, veiksmų gaires darbuotojų motyvacijos sistemos gerinimui.

Darbe gauti rezultatai parodė, kad sunkiai šiandienos socialinei ir ekonominei aplinkai, darbuotojus stipriausiai motyvuoja materialiai veiksniai, esamos motyvacijos sistemos organizacijose yra silpnai motyvuojančios ir neatitinka darbuotojų lūkesčių. Skirtingų sektorių organizacijose respondentams taikomų motyvacinių priemonių žymių skirtumų nėra. Skiriasi respondentų požiūris į motyvacines priemones. Magistro darbe iškelta mokslinė hipotezė dėl nepakankamo dėmesio skyrimo personalą motyvuojantiems veiksniams buvo patvirtinta atliktu tyrimu.

Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiama motyvacijos samprata, jos reikšmė darbuotojams, pagrindinės teorijos ir darbuotojų motyvavimo priemonės. Antroje darbo dalyje aprašomas viešosios ir privačios organizacijų personalo motyvacijos ir ją sąlygojančių veiksnių tyrimas, kuriuo buvo patvirtinta magistro darbe iškelta hipotezė. Trečioje dalyje, remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais pateikiamos išvados, formuojami siūlymai organizacijų personalo motyvacijos sistemos gerinimui.

Pasiūlyta visa seka veiksnių organizacijų motyvacijos sistemos tobulinimui.

Matusevičiūtė – Bukauskienė F. Personnel motivation determinative factors / Master's thesis in Human Resources Management. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty Public Administration Development Department, Personnel Management and Organization development department, 2009. – 144 p.

SUMMARY

The topic of this master's thesis in the area of human resource management is relevant in developing a modern, competitive, innovative, and consistently and radically changing organisation, the behaviour and prospects of which depend on the motivational system in use, i.e., human resource management and the efforts, wishes, and available and acquired talents of employees. This master's thesis analyses motivation in organisations and the factors that have an impact on motivation. On the basis of the study carried out, the current level of motivation is identified and analysed, and factors that affect motivation, as well as employee expectations and ways to increase motivation, are identified.

Factors that cause employees to be motivated are compared by using the correlation coefficient on the basis of the sex, age, education, position, and work experience of employees. This master's thesis was prepared by using scientific and other relevant publications and by employing personal experience. Empirical-sociological quantitative and qualitative research and a survey of the employees of organisations were the methods used. The thesis presents quantitative and qualitative data analysis. The participants of the study comprise employees from public and private organisations (managers and employees of various units). The aim of the thesis was to study and assess the levels of employee motivation and factors that cause different degrees of motivation, to investigate the causes and consequences of dissatisfaction with work, and to provide solutions for improving employee motivation. The objectives of the thesis are to analyse concepts of motivation and motivating; to identify and compare the factors that motivate employees according to job position, age, education, sex, and work experience; to compare the impact of the motivational measures used by organisations that participated in the research to the level of employee motivation; and to provide proposals for the management of organisations and action guidelines for the improvement of the employee motivation system.

The results of the study showed that in the current social and economic environment the best motivation is money and that the available motivational systems in organisations motivate employees very little and do not coincide with the employees' expectations. No significant differences were observed in the motivational measures applied with respect to the respondents from the organisations in different sectors. The difference was identified in the attitude of the respondents towards the

motivational measures. The hypothesis proposed by the thesis regarding insufficient attention being paid to motivational factors was confirmed by the study.

The master's thesis consists of three chapters. Chapter One of the thesis contains a theoretical exposition of the concept of motivation, the importance of motivation to employees, basic theories of motivation, and ways to improve motivation. Chapter Two describes a study of employee motivation and factors that cause motivation in public and private organizations. The study confirmed the hypothesis proposed in this master's thesis. In Chapter Three, on the basis of the results of the empirical research, conclusions and proposals for the improvement of the motivational system used with personnel are provided. A sequence of factors for the improvement of the motivational system of organisations is provided.

PRIEDAI

**Anketa motyvacijos lygio bei dinamikos nustatymui
(pavaldiniams)**

Gerb. ponai, ponas,

Kai kuriuose naujose ES valstybėse vykdomas tyrimas, siekiant nustatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį, kokie motyvacijos būdai vertinami kaip labiausiai tinkami, kokie faktoriai ir veiksniai įtakoja arba gali įtakoti darbuotojų motyvaciją. Mes norėtume žinoti Jūsų nuomonę šiuo klausimu, todėl leiskite į Jus kreiptis su prašymu užpildyti šią anketa. Garantuojame, kad Jūsų atsakymai liks anonimiški ir bus panaudoti tik tyrimo tikslais.

Iš anksto dėkojame už pagalbą ir sugaištą laiką.

Jūsų amžius organizacijojem.	Lytis ☐ vyr. ☐ mot.	Išsilavinimas/ mokslinis laipsnis ☐ vidurinis ☐ bakalaūras ☐ magistras ☐ mokslų daktaras	Darbo stažas m.
--	---	--	------------------------------

1. Ar pakankamai esate informuota/-as apie tikslus, esamą situaciją ir problemas Jūsų darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne

2. Kokiu būdu su Jumis bendradarbiauja (Jums vadovauja) Jūsų vadovas?

☐ demokratiškai - sudaro sąlygas mano savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, leidžia dalyvauti priimamuose sprendimuose.

☐ liberaliai - atvirai nebendradarbiauja, leidžia dirbti asmeniškai.

☐ autoritariškai - riboja mano savarankiškumą ir veiksmų suderinimą su organizacijos tikslais.

3. Kokiu būdu Jūsų vadovas skiria Jums užduotis (galite pažymėti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

☐ skiria man sunkius, bet įvykdomus tikslus/užduotis, kurių sprendimui galiu naudoti visą savo potencialą.

☐ kelia man aiškius ir suprantamus tikslus/užduotis, kurios gali stipriai mane motyvuoti.

☐ kelia man tik paprastus ir nesudėtingus tikslus/užduotis, kurios manęs neapsunkina.

☐ kelia man tikslus/užduotis, neatsižvelgiant į mano sugebėjimus ir motyvaciją, be to, lemiamą yra tik jo nuomonė.

4. Ar manote, kad Jūsų vadovas Jūsų darbo rezultatus vertina objektyviai?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne

5. Kaip elgiasi Jūsų vadovas, vertindamas Jūsų darbo rezultatus (galite pažymėti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

☐ vertinant mano darbo rezultatus stengiasi būti korektišku ir objektyviu.

☐ iš anksto informuoja mane apie visus mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus.

☐ vertindamas mano darbo rezultatus vadovaujasi žinomais vertinimo kriterijais.

☐ tikisi, kad mano darbo rezultatai pranoks žinomus darbo rezultatų vertinimo kriterijus.

☐ vertindamas mano darbo rezultatus niekada nebūna korektiškas ir objektyvus.

☐ iš anksto informuoja mane tik apie kai kuriuos darbo rezultatų vertinimo kriterijus.

☐ mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus sprendžia visada pats, nepaisant mano nuomonės ir pageidavimų.

☐ neįvertina pagerėjusių mano darbo rezultatų, nes mano kad tai yra ir turi būti savaime suprantama.

tęsinys kitame puslapyje

6. Manote, kad Jūsų vadovo bendravimas su Jumis yra atviras ir efektyvus?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

7. Ar bendraudamas su Jumis Jūsų vadovas sukuria abipusio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaiko Jūsų idėjas ir pasiūlymus?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

8. Ar manote, kad Jūsų darbe yra neišnaudotų galimybių, kurias galima būtų pritaikyti Jūsų motyvacijos gerinimui?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

9. Yra žinoma, kad žmonių motyvacija keičiasi. Ar galėtumėt nurodyti kokie svarbiausi faktoriai, veiksniai, įvykiai daugiausiai įtakojo Jūsų esamą motyvaciją, tame tarpe ir nulėmė Jūsų šios dienos motyvus (tokius, kaip prioritetai, ambicijos, lūkesčiai)?

.....

10. Prašome pažymėti Jūsų motyvacijos lygį:

• kokybiškesniam darbui:

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema.

• pastoviam Jūsų profesinių žinių ir įgūdžių kėlimui:

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema.

• naujų idėjų siūlymui ir esamų procesų efektyvumo kėlimui

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema.

• bendradarbiavimui su Jūsų vadovu ir kitų organizacijos padalinių vadovais

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema.

11. Prašome parašykite kaip (koku būdu) motyvuojate save aukščiau nurodytomis aplinkybėmis?

.....

12. Kuriuos, iš nurodytų motyvacijos būdų ir priemonių naudoja Jūsų vadovas bendraudamas su Jumis? (galite nurodyti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

☐ moka individualius priedus arba/ir premijas

☐ žodinis pagyrimas

☐ domisi Jūsų idėjomis ir siūlymais

☐ sudaro sąlygas daryti karjerą

☐ sudaro sąlygas dalyvauti apmokymuose

☐

☐ suteikia darbui reikiamą informaciją

☐ sudaro sąlygas geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai

☐ sudaro sąlygas Jūsų savarankiškumui

☐ korektiškai elgiasi

☐ naudoja grąsinimus ir baudas

☐

13. Kokias motyvavimo priemones laikui bėgant naudoja Jūsų vadovas bendraudamas su Jumis?

☐ motyvavimo priemonės periodiškai kinta atsižvelgiant į mano poreikius ir lūkesčius

☐ motyvavimo priemonės keičiasi tik esant esminiems mano poreikių ir lūkesčių pasikeitimams

☐ motyvavimo priemonės niekada nesikeičia – visada naudojamos tos pačios.

tęsinys kitame puslapyje

14. Prašome įvertinkite nuo vieno iki dešimties balų kiekvieną motyvavimo priemonę, kurią naudoja arba kuri galėtų būti naudojama Jūsų vadovo bendraujant su Jumis (10 - maksimalus vertinimas, 1 - minimalus vertinimas, t.y. neteikiantis, nesukeliantis Jums jokios reikšmės).

... individualus priedas arba/ir premija	... reikiamos informacijos suteikimas
... žodinis pagyrimas	... sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas
... Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	... sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas
... sąlygų daryti karjerą sudarymas	... korektiškas elgesys
... dalyvauti apmokymuose galimybės	... grasinimų ir baudų naudojimas
... ..	

15. Ar manote, kad laikui bėgant (nuo praeities iki dabarties) keitėsi Jūsų motyvaciją, kurią Jums taikė Jūsų vadovas / organizacijos vadovybė?

☐ taip

☐ ne.

16. Ar Jūsų vadovas sudaro Jus motyvuojančią programą?

☐ taip

☐ taip, dalyvaujant man

☐ ne.

17. Kurie iš nurodytų įvykių labiausiai įtakojo Jūsų prieš tai buvusią motyvaciją, t. p. nulėmė Jūsų naujus motyvacijos prioritetus, ambicijas, lūkesčius?

- | | |
|--|---|
| ☐ pastebimi pasiekimai darbe | ☐ ilgai siekto tikslo pasiekimas |
| ☐ rimtos problemos darbe | ☐ nusivylimas žmonėmis |
| ☐ neįprastai džiugūs įvykiai | ☐ artimo žmogaus, draugo netektis (mirtis) |
| ☐ pasiekimai ir laimė Jūsų vaiko | ☐ iš anksto užslėptos būtinybės |
| ☐ savęs tobulinimas (asmenybės ugdymas) | ☐ nuovargis, stresas, vienatvės jausmas |
| ☐ problemų nebuvimas asmeniniame gyvenime | ☐ mano gebėjimų ir rezultatų pripažinimas |
| ☐ pažintis su įtakingų asmeninių | ☐ negatyvi, demotyvuojanti mano vadovų įtaka |
| ☐ nepasitikėjimo jausmas, pesimizmas arba depresija | ☐ rūpesčiai, vaiko nelaimės |

18. Nurodykite kiek galėtų padidėti (proc.) Jūsų pastangos, jeigu pagerėtų Jūsų motyvavimas iš vadovo pusės.

☐ padidėtų

... %

☐ nepasikeistų

19. Prašome, nurodykite kokia pagalba ar veiksniai Jūsų vadovo arba organizacijos vadovybės stimuliuotų Jūsų motyvaciją ir vystymąsi ateityje?

.....

.....

Nuoširdžiai dėkojame už užpildytas anketas

Projekto VEGA 1/4647/07 Darbinio potencialo dinamiškieji motyvacijos modeliai tyrimų grupė

Anketa motyvacijos lygio bei dinamikos nustatymui (vadovams)

Gerb. ponai, ponas,

Kai kuriuose naujose ES valstybėse vykdomas tyrimas, siekiant nustatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį, kokie motyvacijos būdai vertinami kaip labiausiai tinkami, kokie faktoriai ir veiksniai įtakoja arba gali įtakoti darbuotojų motyvaciją. Mes norėtume žinoti Jūsų nuomonę šio klausimu, todėl leiskite į Jus kreiptis su prašymu užpildyti šią anketa. Garantuojame, kad Jūsų atsakymai liks anonimiški ir bus panaudoti tik tyrimo tikslais.

Iš anksto dėkojame už pagalbą ir sugaištą laiką.

Jūsų amžius	Lytis	Išsilavinimas/ mokslinis laipsnis	Darbo stažas organizacijoje
.....m.	☐ vyr. ☐ mot.	☐ vidurinis ☐ bakalauras ☐ magistras ☐ mokslų daktaras	 m.

1. Ar pakankamai esate informuota/-as apie tikslus, esamą situaciją ir problemas Jūsų darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

2. Kokiais būdais Jus bendradarbiaujate (vadovaujate) su Jums pavaldžiais darbuotojais?

- ☐ demokratiškai - sudarau sąlygas darbuotojų savirealizacijai, atsakomybei ir motyvacijai, dalyvauju sprendimų priėmime.
- ☐ liberaliai - leidžiu jiems dirbti savarankiškai, be atviro bendradarbiavimo
- ☐ autoritariškai - ribuju darbuotojų savarankiškumą ir jų savarankiškos veiklos suderinimą su organizacijos tikslais.

3. Koku būdu Jūsų vadovybė skiria Jums užduotis (galite pažymėti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

- ☐ skiria man sunkius, bet įvykdomus tikslus/užduotis, kurių sprendimui galiu naudoti visą savo potencialą.
- ☐ kelia man aiškius ir suprantamus tikslus/užduotis, kurios gali stipriai mane motyvuoti.
- ☐ kelia man tik paprastus ir nesudėtingus tikslus/užduotis, kurios manęs neapsunkina
- ☐ kelia man tikslus/užduotis, neatsižvelgiant į mano sugebėjimus ir motyvaciją, be to, lemiamą yra tik jo nuomonė.

4. Koku būdu Jus skiriate užduotis pavaldiems darbuotojams (galite pažymėti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

- ☐ skiriu jiems sunkius, bet įvykdomus tikslus/užduotis, kurių sprendimui jie gali panaudoti visą savo potencialą.
- ☐ keliu jiems aiškius ir suprantamus tikslus/užduotis, kurie gali stipriai juos motyvuoti.
- ☐ keliu jiems tik paprastus ir nesudėtingus tikslus/užduotis, kurie jų neapsunkina
- ☐ keliu jiems tikslus/užduotis, neatsižvelgiant į jų sugebėjimus ir motyvaciją, be to, lemiamą yra tik mano nuomonė.

5. Ar manote, kad Jūsų vadovybė Jūsų darbo rezultatus vertina objektyviai?

☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

6. Kaip Jūs elgiatės vertindamas Jums pavaldžių darbuotojų darbo rezultatus (galite pažymėti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

- ☐ vertindamas darbo rezultatus stengiuosi būti korektiškas ir objektyvus.
- ☐ iš anksto informuoju darbuotojus apie jų darbo vertinimo kriterijus.
- ☐ vertindamas darbo rezultatus vadovaujuosi žinomais kriterijais.

tęsinys kitame puslapyje

- ☐ tikiuosi, kad jų darbo rezultatai pranoks žinomus darbo rezultatų vertinimo kriterijus.
- ☐ vertinant jų darbo rezultatus niekada nebūnu korektiškas ir objektyvus.
- ☐ iš anksto informuoju juos tik apie kai kuriuos darbo rezultatų vertinimo kriterijus.
- ☐ jų darbo rezultatų vertinimo kriterijus visada sprendžiu pats, nepaisant darbuotojų nuomonės ir pageidavimų.
- ☐ neišvertinu jų pagerėjusių darbo rezultatų, nes manau, kad tai yra ir turi būti savaime suprantama.

7. Manote, kad Jūsų vadovybės bendravimas su Jumis yra atviras ir efektyvus?

- ☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

8. Ar bendraudamas su sau pavaldžiais darbuotojais sukuriate abipusio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaikote jų idėjas ir pasiūlymus?

- ☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

9. Ar manote, kad Jūsų darbe yra neišnaudotų galimybių, kurias galima būtų pritaikyti Jūsų motyvacijos gerinimui?

- ☐ taip ☐ greičiausiai taip ☐ kartais ☐ greičiausiai ne ☐ ne.

10. Yra žinoma, kad žmonių motyvacija keičiasi. Ar galėtumėt nurodyti kokie svarbiausi faktoriai, veiksniai, įvykiai daugiausiai įtakojo Jūsų esamą motyvaciją, tame tarpe ir nulėmė Jūsų šios dienos motyvus (tokius, kaip prioritetai, ambicijos, lūkesčiai)?

.....

.....

11. Prašome pažymėti Jūsų motyvacijos lygį:

- kokybiškesniam darbui:

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema

- pastoviam Jūsų profesinių žinių ir įgūdžių kėlimui:

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema

- naujų idėjų siūlymui ir esamų procesų efektyvumo kėlimui

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema

- bendradarbiavimui su Jūsų vadovu ir kitų organizacijos padalinių vadovais

☐ labai aukšta ☐ pakankamai aukšta ☐ pakankama ☐ pakankamai žema ☐ žema

12. Pašome parašykite kaip (koku būdu) motyvuojate save aukščiau nurodytomis aplinkybėmis?

.....

.....

13. Kuriuos, iš nurodytų motyvacijos būdų ir priemonių naudoja Jūsų vadovybė bendraudama su Jumis? (galite nurodyti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

- ☐ moka individualius priedus arba/ir premijas

- ☐ žodinis pagyrimas

- ☐ domisi Jūsų idėjomis ir siūlymais

- ☐ sudaro sąlygas daryti karjerą

- ☐ sudaro sąlygas dalyvauti apmokymuose

- ☐

- ☐ suteikia darbui reikiamą informaciją

- ☐ sudaro sąlygas geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai

- ☐ sudaro sąlygas Jūsų savarankiškumui

- ☐ korektiškai elgiasi

- ☐ naudoja grąšimus ir baudas

- ☐

tęsinys kitame puslapyje

14. Kokias motyvavimo priemones laikui bėgant naudoja Jūsų vadovybė bendraudama su Jumis?

- ☐ motyvavimo priemonės periodiškai kinta atsižvelgiant į mano poreikius ir lūkesčius
- ☐ motyvavimo priemonės keičiasi tik esant esminiems mano poreikių ir lūkesčių pasikeitimams
- ☐ motyvavimo priemonės niekada nesikeičia – visada naudojami tos pačios.

15. Kuriuos, iš nurodytų motyvacijos būdų ir priemonių naudojate Jus bendraudamas su Jums pavaldžiais darbuotojais? (galite nurodyti daugiau nei vieną pateiktą galimų variantų)?

- | | |
|---|---|
| ☐ individualus priedas arba/ir premija | ☐ reikiamos informacijos suteikimas |
| ☐ žodinis pagyrimas | ☐ sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas |
| ☐ Jų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas | ☐ sąlygų Jų savarankiškumui sudarymas |
| ☐ sąlygų daryti karjerą sudarymas | ☐ korektiškas elgesys |
| ☐ dalyvauti apmokymuose galimybės | ☐ grasinimų ir baudų naudojimas |
| ☐ | ☐ |

16. Prašome įvertinkite nuo vieno iki dešimties balų kiekvieną motyvavimo priemonę, kurią naudoja arba kuri galėtų būti naudojama Jūsų vadovybės bendraujant su Jumis (10 - maksimalus vertinimas, 1 - minimalus vertinimas, t.y. neteikiantis, nesukeliantis Jums jokios reikšmės).

- | | |
|--|--|
| ... individualus priedas arba/ir premija | ... reikiamos informacijos suteikimas |
| ... žodinis pagyrimas | ... sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas |
| ... Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas | ... sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas |
| ... sąlygų daryti karjerą sudarymas | ... korektiškas elgesys |
| ... dalyvauti apmokymuose galimybės | ... grasinimų ir baudų naudojimas |
| | |

17. Prašome įvertinkite nuo vieno iki dešimties balų kiekvieną motyvavimo priemonę, kurią Jus naudojate bendraudami su Jums pavaldžius darbuotojais (10 - maksimalus vertinimas, 1 - minimalus vertinimas, t.y. neteikiantis, nesukeliantis Jums jokios reikšmės):

- | | |
|--|--|
| ... individualus priedas arba/ir premija | ... reikiamos informacijos suteikimas |
| ... žodinis pagyrimas | ... sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas |
| ... Jų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas | ... sąlygų Jų savarankiškumui sudarymas |
| ... sąlygų daryti karjerą sudarymas | ... korektiškas elgesys |
| ... dalyvauti apmokymuose galimybės | ... grasinimų ir baudų naudojimas |
| | |

18. Ar manote, kad laikui bėgant (nuo praeities iki dabarties) keitėsi Jūsų motyvaciją, kurią Jums taikė Jūsų vadovybė?

☐ taip

☐ ne.

19. Ar sudarote Jums pavaldiems darbuotojams motyvuojančią programą?

☐ taip

☐ taip, jiems dalyvaujant

☐ ne.

20. Kurie iš nurodytų įvykių labiausiai įtakojo Jūsų prieš tai buvusią motyvaciją, t. p. nulėmė Jūsų naujus motyvacijos prioritetus, ambicijas, lūkesčius?

- | | |
|--|---|
| ☐ pastebimi pasiekimai darbe | ☐ ilgai siekto tikslo pasiekimas |
| ☐ rimtos problemos darbe | ☐ nusivylimas žmonėmis |
| ☐ neįprastai džiugūs įvykiai | ☐ artimo žmogaus, draugo netektis (mirtis) |
| ☐ pasiekimai ir laimė Jūsų vaiko | ☐ iš anksto užslėptos būtinybės |
| ☐ savęs tobulinimas (asmenybės ugdymas) | ☐ nuovargis, stresas, vienvandens jausmas |
| ☐ problemų nebuvimas asmeniniame gyvenime | ☐ mano gebėjimų ir rezultatų pripažinimas |
| ☐ pažintis su įtakingų asmeninių | ☐ negatyvi, demotyvuojanti mano vadovų įtaka |
| ☐ nepasitikėjimo jausmas, pesimizmas arba depresija | ☐ rūpesčiai, vaiko nelaimės |

21. Nurodykite kiek galėtų padidėti (proc.) Jūsų pastangos, jeigu pagerėtų Jūsų motyvavimas iš vadovybės pusės.

- | | |
|---------------------------------------|-------|
| ☐ padidėtų | ... % |
| ☐ nepasikeistų | |

22. Prašome, nurodykite kokia pagalba ar veiksniai Jūsų vadovybės stimuliuotų Jūsų motyvaciją ir vystymąsi ateityje?

.....	
.....	

Nuoširdžiai dėkojame už užpildytas anketas
Projekto VEGA 1/4647/07 Darbinio potencialo dinamiškieji modeliai tyrimų grupė

DAŽNIŲ ANALIZĖS LENTELĖS

1 lentelė. Veiksniai daugiausiai įtakoja prieš tai buvusią darbuotojų motyvaciją

	Privati įmonė			Viešoji įstaiga			Viso		
	Vadovas (n=29)	Pavaldinys (n=97)	Viso (n=126)	Vadovas (n=44)	Pavaldinys (n=42)	Viso (n=86)	Vadovas (n=73)	Pavaldinys (n=139)	Viso (n=212)
1	17,2 %	13,4 %	14,2 %	29,5 %	9,5 %	19,8 %	24,7 %	12,2 %	16,5 %
2	3,5 %	8,2 %	7,1 %	0,0 %	4,8 %	2,3 %	1,4 %	7,2 %	5,2 %
3	0,0 %	1,1 %	0,8 %	4,5 %	7,1 %	5,8 %	2,7 %	2,9 %	2,8 %
4	3,5 %	3,1 %	3,2 %	6,8 %	7,1 %	6,9 %	5,5 %	4,3 %	4,7 %
5	27,5 %	18,6 %	20,6 %	18,2 %	19,0 %	18,6 %	21,9 %	18,7 %	19,8 %
6	3,5 %	7,2 %	6,4 %	2,3 %	14,3 %	8,1 %	2,7 %	9,4 %	7,1 %
7	3,5 %	2,1 %	2,4 %	2,3 %	0,0 %	1,2 %	2,7 %	1,4 %	1,9 %
8	0,0 %	2,1 %	1,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,4 %	0,9 %
9	10,3 %	4,1 %	5,6 %	20,5 %	7,1 %	13,9 %	16,4 %	5,0 %	8,9 %
10	0,0 %	3,1 %	2,4 %	0,0 %	4,8 %	2,3 %	0,0 %	3,6 %	2,4 %
11	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	1,2 %	0,0 %	0,7 %	0,5 %
12	0,0 %	3,1 %	2,4 %	0,0 %	7,1 %	3,5 %	0,0 %	4,3 %	2,8 %
13	0,0 %	3,1 %	2,4 %	2,3 %	0,0 %	1,2 %	1,4 %	2,2 %	1,9 %
14	24,1 %	19,6 %	20,6 %	13,6 %	11,9 %	12,8 %	17,8 %	17,3 %	17,5 %
15	6,9 %	11,3 %	10,3 %	0,0 %	2,4 %	1,2 %	2,7 %	8,6 %	6,6 %
16	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %	1,2 %	0,0 %	0,7 %	0,5 %

Paaiškinimai: 1. pastebimi pasiekimai darbe; 2. rimtos problemos darbe; 3. neįprastai džiugus įvykiai; 4. pasiekimai ir laimė Jūsų vaiko; 5. savęs tobulinimas (asmenybės ugdymas); 6. problemų nebuvimas asmeniniame gyvenime; 7. pažintis su įtakingu asmeniu; 8. nepasitikėjimo jausmas, pesimizmas arba depresija; 9. ilgai siekto tikslo pasiekimas; 10. nusivylimas žmonėmis; 11. artimo žmogaus, draugo netektis (mirtis); 12. iš anksto užslėptos būtinybės; 13. nuovargis, stresas, vienvandens jausmas; 14. mano gebėjimų ir rezultatų pripažinimas; 15. negatyvi, demotyvuojanti mano vadovų įtaka; 16. rūpesčiai, vaiko nelaimės.

2 lentelė. Veiksniai daugiausiai įtakoje esamą darbuotojų motyvaciją

	Privati įmonė			Viešoji įstaiga			Viso		
	Vadovas (n=25)	Pavaldinys (n=83)	Viso (n=108)	Vadovas (n=22)	Pavaldinys (n=36)	Viso (n=58)	Vadovas (n=23)	Pavaldinys (n=56)	Viso (n=79)
1	36,0 %	33,8 %	34,3 %	31,8 %	36,1 %	34,5 %	34,0 %	34,5 %	34,3 %
2	8,0 %	10,8 %	10,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,3 %	7,6 %	6,6 %
3	8,0 %	4,8 %	5,6 %	27,3 %	2,8 %	12,1 %	17,0 %	4,2 %	7,8 %
4	4,0 %	4,8 %	4,6 %	4,5 %	5,6 %	5,2 %	4,3 %	5,0 %	4,8 %
5	0,0 %	4,8 %	3,7 %	0,0 %	2,8 %	1,7 %	0,0 %	4,2 %	3,0 %
6	0,0 %	7,2 %	5,6 %	0,0 %	5,6 %	3,4 %	0,0 %	6,7 %	4,8 %
7	8,0 %	1,2 %	2,8 %	18,2 %	19,4 %	18,9 %	12,8 %	6,7 %	8,4 %
8	16,0 %	18,2 %	17,6 %	13,6 %	8,3 %	10,3 %	14,9 %	15,1 %	15,1 %
9	12,0 %	0,0 %	2,8 %	4,5 %	19,4 %	13,8 %	8,5 %	5,9 %	6,6 %
10	4,0 %	9,6 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,1 %	6,7 %	5,4 %
11	0,0 %	2,4 %	1,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %	1,2 %
12	4,0 %	2,4 %	2,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,1 %	1,7 %	1,8 %
13	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
14	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Paaiškinimai: 1. finansai; 2. šeimyninė padėtis; 3. tobulėjimo galimybės; 4. vadovo pasitikėjimas darbuotoju; 5. bendradarbiavimas tarp vadovo ir pavaldinių; 6. supratimas tarp kolegų; 7. atsakomybės jausmas; 8. savirealizacija; 9. sąžiningumas; 10. stabilumas; 11. darbo sąlygos; 12. karjeros galimybės.

3 lentelė. Respondentų nuomonė į klausimą (Ar vadovo bendravimas yra atviras?)

	Privati įmonė			Viešoji įstaiga			Viso		
	Vadovas (n=10)	Pavaldinys (n=35)	Viso (n=45)	Vadovas (n=13)	Pavaldinys (n=21)	Viso (n=34)	Vadovas (n=23)	Pavaldinys (n=56)	Viso (n=79)
taip	60,0 %	14,3 %	24,4 %	61,5 %	19,0 %	35,3 %	60,9 %	16,1 %	29,1 %
greičiausiai taip	40,0 %	54,3 %	51,1 %	23,1 %	47,6 %	38,2 %	30,4 %	51,8 %	45,6 %
kartais	0,0 %	20,0 %	15,6 %	15,4 %	23,8 %	20,6 %	8,7 %	21,4 %	17,7 %
greičiausiai ne	0,0 %	11,4 %	8,9 %	0,0 %	9,5 %	5,9 %	0,0 %	10,7 %	7,6 %
ne	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

4 lentelė. Respondentų nuomonė į klausimą
(Kokias motyvavimo priemones laikui bėgant naudoja vadovas?)

	Privati įmonė			Viešoji įstaiga			Viso		
	Vadovas (n=10)	Pavaldinys (n=35)	Viso (n=45)	Vadovas (n=13)	Pavaldinys (n=21)	Viso (n=34)	Vadovas (n=23)	Pavaldinys (n=56)	Viso (n=79)
1	10,0 %	17,1 %	15,6 %	23,1 %	9,5 %	14,7 %	17,4 %	14,3 %	15,2 %
2	50,0 %	11,4 %	20,0 %	30,8 %	33,3 %	32,4 %	39,1 %	19,6 %	25,3 %
3	40,0 %	71,4 %	64,4 %	46,2 %	57,1 %	52,9 %	43,5 %	66,1 %	59,5 %

Paaiškinimai: 1. motyvavimo priemonės periodiškai kinta atsižvelgiant į mano poreikius ir lūkesčius; 2. motyvavimo priemonės keičiasi tik esant esminiams mano poreikių ir lūkesčių pasikeitimams; 3. motyvavimo priemonės niekada nesikeičia – visada naudojamos tos pačios.

5 lentelė. Respondentų nuomonė į klausimą (kiek procentais padidėtų pastangos, pagerėjus
motyvimui iš vadovo pusės)

	Privati įmonė			Viešoji įstaiga			Viso		
	Vadovas (n=10)	Pavaldinys (n=35)	Viso (n=45)	Vadovas (n=13)	Pavaldinys (n=21)	Viso (n=34)	Vadovas (n=23)	Pavaldinys (n=56)	Viso (n=79)
Padidėtų	0,0 %	2,9 %	2,2 %	15,4 %	4,8 %	8,8 %	8,7 %	3,6 %	5,1 %
Nepasikeistų	60,0 %	34,3 %	40,0 %	53,8 %	76,2 %	67,6 %	56,5 %	50,0 %	51,9 %
Padidėtų iki 30%	10,0 %	34,3 %	28,9 %	7,7 %	19,0 %	14,7 %	8,7 %	28,6 %	22,8 %
Padidėtų iki 60%	10,0 %	8,6 %	8,9 %	15,4 %	0,0 %	5,9 %	13,0 %	5,4 %	7,6 %
Padidėtų iki 90%	20,0 %	14,3 %	15,6 %	7,7 %	0,0 %	2,9 %	13,0 %	8,9 %	10,1 %
Padidėtų iki 100%	0,0 %	5,7 %	4,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,6 %	2,5 %

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ VIDURKIŲ PALYGINIMO ANALIZĖS LENTELĖS

1 lentelė. **Privačios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,40	2,914	8,00	3,343	0,370	43	0,716
žodinis pagyrimas	7,70	2,584	6,60	2,757	1,169	43	0,260
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,40	1,713	5,49	3,119	3,856	43	0,001
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,80	3,645	6,17	3,356	-0,289	43	0,777
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,30	3,773	6,86	2,439	-0,441	43	0,667
reikiamos informacijos suteikimas	7,10	2,767	7,74	2,442	-0,665	43	0,518
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,30	2,452	6,31	3,350	1,027	43	0,317
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	9,00	1,633	7,23	2,545	2,073	43	0,044
<i>korektiškas elgesys</i>	8,80	1,549	7,14	2,788	1,792	43	0,080
grasinių ir baudų naudojimas	1,70	1,636	1,46	1,146	0,440	43	0,668

2 lentelė. **Viešosios organizacijos visų tyrimųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas**

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,15	3,719	3,52	3,919	0,470	32	0,642
<i>žodinis pagyrimas</i>	7,17	2,891	4,76	3,807	2,605	32	0,014
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,08	1,441	3,00	3,050	6,540	32	0,000
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	6,38	3,330	3,38	3,500	2,506	32	0,019
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,85	3,363	5,48	3,894	1,878	32	0,071
reikiamos informacijos suteikimas	8,46	2,222	7,62	3,057	0,928	32	0,361
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,46	2,602	6,81	3,600	0,611	32	0,545
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	9,23	1,092	5,62	3,905	3,994	32	0,001
<i>korektiškas elgesys</i>	8,92	2,565	6,48	3,803	2,239	32	0,032
grasinių ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,81	2,250	-1,649	32	0,115

3 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,00	3,954	6,32	4,157	-0,323	77	0,748
<i>žodinis pagyrimas</i>	<i>7,74</i>	<i>2,700</i>	<i>5,91</i>	<i>3,282</i>	<i>2,562</i>	<i>77</i>	<i>0,014</i>
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>8,22</i>	<i>1,536</i>	<i>4,55</i>	<i>3,297</i>	<i>6,726</i>	<i>77</i>	<i>0,000</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,13	3,402	5,13	3,643	1,169	77	0,249
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,17	3,550	6,34	3,106	0,983	77	0,332
reikiamos informacijos suteikimas	7,87	2,510	7,70	2,662	0,274	77	0,786
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,39	2,482	6,50	3,422	1,291	77	0,202
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>9,13</i>	<i>1,325</i>	<i>6,63</i>	<i>3,188</i>	<i>4,934</i>	<i>77</i>	<i>0,000</i>
<i>korektiškas elgesys</i>	<i>8,87</i>	<i>2,138</i>	<i>6,89</i>	<i>3,189</i>	<i>3,205</i>	<i>77</i>	<i>0,002</i>
grasinių ir baudų naudojimas	1,30	1,105	1,59	1,638	-0,897	77	0,374

4 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų vadovų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Viešosios organizacijos vadovai		Privačios organizacijos vadovai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	<i>4,15</i>	<i>3,716</i>	<i>8,40</i>	<i>2,914</i>	<i>3,072</i>	<i>21</i>	<i>0,006</i>
Žodinis pagyrimas	7,77	2,891	7,70	2,584	-0,060	21	0,952
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	8,08	1,441	8,40	1,713	0,480	21	0,637
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,38	3,330	5,80	3,645	-0,396	21	0,698
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,85	3,363	6,30	3,773	-1,021	21	0,321
reikiamos informacijos suteikimas	8,46	2,222	7,10	2,767	-1,272	21	0,220
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,46	2,602	7,30	2,452	-0,153	21	0,880
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,23	1,092	9,00	1,633	-0,385	21	0,705
korektiškas elgesys	8,92	2,565	8,80	1,549	-0,143	21	0,888
grasinių ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,70	1,636	1,353	21	0,209

5 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Viešosios organizacijos pavaldiniai		Privačios organizacijos pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	3,52	3,919	8,00	3,343	4,367	54	0,000
žodinis pagyrimas	4,76	3,807	6,60	2,757	1,930	54	0,062
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	3,00	3,050	5,49	3,119	2,928	54	0,005
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	3,38	3,500	6,17	3,356	2,933	54	0,005
dalyvauti apmokymuose galimybės	5,48	3,894	6,86	2,439	1,462	54	0,154
reikiamos informacijos suteikimas	7,62	3,057	7,74	2,442	0,158	54	0,876
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,81	3,600	6,31	3,350	-0,511	54	0,612
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	5,62	3,905	7,23	2,545	1,686	54	0,102
korektiškas elgesys	6,48	3,803	7,14	2,788	0,699	54	0,490
grasinimų ir baudų naudojimas	1,81	2,250	1,46	1,146	-0,068	54	0,510

6 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 20-29 ir 40-49 metų amžiaus grupėse

Motyvavimo priemonės	20-29 metai		40-49 metai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	8,10	3,210	5,58	4,488	2,008	37	0,053
<i>žodinis pagyrimas</i>	7,15	2,300	5,16	3,253	2,198	37	0,035
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	6,60	2,891	4,37	3,609	2,125	37	0,041
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,95	3,456	5,05	3,865	1,613	37	0,115
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,60	2,458	6,16	3,452	1,496	37	0,144
reikiamos informacijos suteikimas	8,40	1,903	7,53	2,894	1,108	37	0,276
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,75	3,193	6,89	3,017	-0,146	37	0,885
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,80	2,397	7,32	3,213	0,531	37	0,599
korektiškas elgesys	7,35	2,907	7,74	2,806	-0,423	37	0,675
grasinimų ir baudų naudojimas	1,50	1,395	1,63	2,140	-0,226	37	0,823

7 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 20-29 ir virš 50 metų amžiaus grupėse

Motyvacinio priemonės	20-29 metai		Virš 50 metų		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	8,10	3,210	4,26	3,856	3,368	37	0,002
žodinis pagyrimas	7,15	2,300	6,58	3,564	0,591	37	0,559
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	6,60	2,891	6,11	3,414	0,487	37	0,629
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	6,95	3,456	4,26	3,177	2,529	37	0,016
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,60	2,458	6,05	3,535	1,579	37	0,124
reikiamos informacijos suteikimas	8,40	1,903	7,74	3,106	0,799	37	0,431
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,75	3,193	6,42	3,372	0,312	37	0,756
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,80	2,397	7,58	3,288	0,239	37	0,813
korektiškas elgesys	7,35	2,907	7,42	3,501	-0,069	37	0,946
grasinimų ir baudų naudojimas	1,50	1,395	1,37	1,212	0,315	37	0,755

8 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 ir virš 50 metų amžiaus grupėse

Motyvacinio priemonės	30-39 metų		Virš 50 metų		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	6,81	3,945	4,26	3,856	2,063	38	0,046
žodinis pagyrimas	6,81	3,487	6,58	3,564	0,206	38	0,838
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	5,38	3,248	6,11	3,414	-0,686	38	0,497
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,33	3,526	4,26	3,177	1,010	38	0,319
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,48	3,430	6,05	3,535	0,384	38	0,703
reikiamos informacijos suteikimas	7,33	2,477	7,74	3,106	-0,451	38	0,655
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,95	3,369	6,42	3,372	0,498	38	0,621
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,76	3,145	7,58	3,288	-0,801	38	0,428
korektiškas elgesys	7,38	3,154	7,42	3,501	-0,038	38	0,970
grasinimų ir baudų naudojimas	1,52	1,209	1,37	1,212	0,405	38	0,687

9 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	9,00	2,236	6,13	4,161	1,462	19	0,160
<i>žodinis pagyrimas</i>	<i>9,60</i>	<i>0,548</i>	<i>5,94</i>	<i>3,568</i>	<i>2,248</i>	<i>19</i>	<i>0,037</i>
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>8,20</i>	<i>1,095</i>	<i>9,50</i>	<i>3,204</i>	<i>2,498</i>	<i>19</i>	<i>0,022</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,00	3,391	5,13	3,649	0,475	19	0,640
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,20	4,087	6,25	3,317	0,531	19	0,602
reikiamos informacijos suteikimas	8,00	1,871	7,13	2,655	0,680	19	0,505
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	9,00	1,000	6,31	3,610	1,619	19	0,122
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>9,20</i>	<i>1,789</i>	<i>6,00</i>	<i>3,120</i>	<i>2,160</i>	<i>19</i>	<i>0,044</i>
korektiškas elgesys	9,40	0,894	6,75	3,357	1,718	19	0,102
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,69	1,352	-1,117	19	0,278

10 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,75	4,500	5,00	4,456	1,088	17	0,329
žodinis pagyrimas	7,50	1,000	4,53	3,378	1,704	17	0,107
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>8,25</i>	<i>2,217</i>	<i>3,33</i>	<i>3,200</i>	<i>3,556</i>	<i>17</i>	<i>0,010</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	7,50	4,359	4,40	3,602	1,308	17	0,258
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,25	4,193	5,87	3,335	0,610	17	0,574
reikiamos informacijos suteikimas	6,25	3,775	7,87	2,669	-0,805	17	0,468
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,50	1,291	6,73	3,348	0,711	17	0,489
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,155	6,87	3,461	2,005	17	0,063
korektiškas elgesys	8,50	2,380	7,53	2,949	0,684	17	0,520
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,80	2,396	-1,293	17	0,217

1 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 50 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,40	3,062	5,22	4,577	-1,008	17	0,331
žodinis pagyrimas	6,70	3,653	6,44	3,678	0,152	17	0,881
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	7,90	1,663	4,11	3,822	2,749	17	0,019
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,40	2,836	4,11	3,689	0,190	17	0,852
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,20	3,706	5,89	3,551	0,187	17	0,854
reikiamos informacijos suteikimas	8,00	2,625	7,44	3,712	0,373	17	0,715
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,80	2,616	6,00	4,183	0,493	17	0,630
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	9,00	1,491	6,00	4,062	2,184	17	0,043
korektiškas elgesys	8,70	2,869	6,00	3,742	1,751	17	0,100
grasinimų ir baudų naudojimas	1,20	0,632	1,56	1,667	-0,602	17	0,560

12 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 ir virš 50 metų amžiaus grupėse

Motyvavimo priemonės	40-49 metai		Virš 50 metų		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	2,89	3,756	3,44	3,540	-0,364	23	0,719
Žodinis pagyrimas	4,00	3,317	6,75	3,587	-1,888	23	0,072
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	3,11	3,408	6,19	3,410	-2,166	23	0,041
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,11	4,197	4,00	3,077	0,076	23	0,940
dalyvauti apmokymuose galimybės	5,56	4,187	6,31	3,701	-0,469	23	0,644
reikiamos informacijos suteikimas	8,67	1,658	7,63	3,222	0,899	23	0,378
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,33	2,958	6,75	3,256	0,444	23	0,661
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,67	3,464	7,63	3,500	-0,659	23	0,516
korektiškas elgesys	7,67	3,279	7,13	3,739	0,363	23	0,720
grasinimų ir baudų naudojimas	2,33	3,041	1,31	1,250	1,190	23	0,246

13 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 30-39 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,50	3,536	3,67	4,179	1,151	6	0,294
Žodinis pagyrimas	10,00	0,000	4,67	4,131	1,732	6	0,134
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,00	0,000	2,83	2,858	2,426	6	0,051
sąlygų daryti karjerą sudarymas	9,50	0,707	4,00	4,000	1,839	6	0,116
dalyvauti apmokymuose galimybės	10,00	0,000	6,00	4,290	1,251	6	0,257
reikiamos informacijos suteikimas	9,00	1,414	7,00	3,286	0,802	6	0,453
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	9,50	0,707	6,17	4,167	1,070	6	0,326
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	10,00	0,000	4,33	3,670	2,072	6	0,084
korektiškas elgesys	9,00	1,414	6,83	4,535	0,635	6	0,549
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000 ^a	1,00	0,000 ^a			

14 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 40-49 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	5,50	6,364	2,14	3,024	1,134	7	0,294
Žodinis pagyrimas	7,00	1,414	3,14	3,237	1,580	7	0,158
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	9,00	0,000	1,43	0,787	12,964	7	0,000
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	9,50	0,707	2,57	3,309	2,810	7	0,026
dalyvauti apmokymuose galimybės	9,50	0,707	4,43	4,077	1,672	7	0,139
reikiamos informacijos suteikimas	8,50	2,121	8,71	1,704	-0,151	7	0,884
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,00	1,414	7,43	3,359	-0,169	7	0,870
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,00	0,000	6,29	3,904	0,592	7	0,573
korektiškas elgesys	10,00	0,000	7,00	3,464	1,167	7	0,282
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	2,71	3,402	-0,679	7	0,519

15 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 50 metų amžiaus grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	2,25	1,832	4,63	4,502	-1,382	14	0,189
Žodinis pagyrimas	7,25	3,454	6,25	3,882	0,544	14	0,595
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>7,88</i>	<i>1,808</i>	<i>4,50</i>	<i>3,891</i>	<i>2,225</i>	<i>14</i>	<i>0,043</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,38	2,615	3,63	3,623	0,475	14	0,642
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,63	3,852	6,00	3,780	0,328	14	0,748
reikiamos informacijos suteikimas	8,13	2,642	7,13	3,834	0,607	14	0,553
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,75	2,915	6,75	3,770	0,000	14	1,000
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,25	1,165	6,00	4,342	2,045	14	0,060
korektiškas elgesys	8,50	3,207	5,75	3,919	1,536	14	0,147
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,63	1,768	-1,000	14	0,334

16 lentelė. Visų tiriamųjų vyrų ir moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vyrų		Moteris		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,35	4,196	6,19	4,070	0,154	77	0,878
Žodinis pagyrimas	7,10	2,827	6,22	3,333	1,057	77	0,294
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>7,00</i>	<i>2,956</i>	<i>5,15</i>	<i>3,352</i>	<i>2,191</i>	<i>77</i>	<i>0,031</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,65	2,961	5,34	3,790	0,334	77	0,740
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,05	3,086	6,42	3,302	0,745	77	0,459
reikiamos informacijos suteikimas	7,90	2,789	7,69	2,561	0,303	77	0,763
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,20	2,707	6,61	3,343	0,713	77	0,478
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,05	2,395	7,12	3,157	1,205	77	0,232
korektiškas elgesys	7,35	3,558	7,51	2,885	-0,200	77	0,842
grasinimų ir baudų naudojimas	1,10	0,308	1,64	1,710	-1,410	77	0,163

17 lentelė. Visų tiriamųjų vyrų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vyrų vadovai		Vyrų pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,50	4,089	6,20	4,517	0,156	18	0,878
Žodinis pagyrimas	8,30	1,889	5,90	3,178	2,053	18	0,055
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	8,80	1,033	5,20	3,190	3,395	18	0,003
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,10	3,446	6,20	2,440	-0,824	18	0,421
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,70	4,029	7,40	1,897	-0,497	18	0,625
reikiamos informacijos suteikimas	8,80	1,549	7,00	3,496	1,489	18	0,154
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	8,10	1,101	6,30	3,529	1,540	18	0,141
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,30	1,337	6,80	2,616	2,691	18	0,015
korektiškas elgesys	8,80	2,821	5,90	3,755	1,953	18	0,067
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,20	0,422	-1,500	18	0,151

18 lentelė. Visų tiriamųjų moterų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Moteris vadovai		Moteris pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	5,62	3,969	6,35	4,127	-0,570	57	0,571
Žodinis pagyrimas	7,31	3,199	5,91	3,339	1,341	57	0,185
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	7,77	1,739	4,41	3,337	3,480	57	0,001
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,92	3,278	4,89	3,837	1,736	57	0,088
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,54	3,256	6,11	3,281	1,390	57	0,170
reikiamos informacijos suteikimas	7,15	2,911	7,85	2,467	-0,861	57	0,393
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,85	3,105	6,54	3,436	0,286	57	0,776
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,00	1,354	6,59	3,324	2,546	57	0,014
korektiškas elgesys	8,92	1,553	7,11	3,057	2,057	57	0,044
grasinimų ir baudų naudojimas	1,54	1,450	1,67	1,790	-,250	57	0,803

19 lentelė. Viešosios ir privačios organizacijų visų moterų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Viešosios organizacijos moteris		Privačios organizacijos moteris		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,79	3,839	8,50	2,764	5,418	57	0,000
Žodinis pagyrimas	5,59	3,841	6,83	2,679	1,451	57	0,152
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	4,52	3,429	5,77	3,213	1,445	57	0,154
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,28	3,673	6,37	3,672	2,186	57	0,033
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,07	3,779	6,77	2,788	0,809	57	0,422
reikiamos informacijos suteikimas	7,97	2,625	7,43	2,515	-0,795	57	0,430
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,79	3,406	6,43	3,329	-0,410	57	0,683
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,86	3,583	7,37	2,723	0,610	57	0,544
korektiškas elgesys	7,28	3,524	7,73	2,132	0,606	57	0,547
grasinimų ir baudų naudojimas	1,59	1,937	1,70	1,489	0,254	57	0,801

20 lentelė. Privačios organizacijos vyrų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Vyrai vadovai		Vyrai pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	9,50	0,837	5,78	4,577	1,947	13	0,073
Žodinis pagyrimas	9,00	0,632	5,44	3,005	2,823	13	0,014
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	8,67	1,211	5,67	3,000	2,304	13	0,038
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,17	3,656	5,78	2,167	-0,409	13	0,689
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,00	3,950	7,11	1,764	-0,749	13	0,467
reikiamos informacijos suteikimas	8,33	1,862	7,67	2,958	0,488	13	0,634
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	8,00	1,265	5,89	3,480	1,410	13	0,182
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,17	1,602	7,44	1,740	1,935	13	0,075
korektiškas elgesys	9,50	0,837	5,44	3,678	2,625	13	0,021
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,22	0,441	-1,219	13	0,245

21 lentelė. Viešosios organizacijos moterų vadovų ir pavaldinių motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas

Motyvavimo priemonės	Moteris vadovai		Moteris pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	5,11	3,983	3,20	3,722	1,253	27	0,221
Žodinis pagyrimas	8,00	3,082	4,50	3,706	2,468	27	0,020
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	7,67	1,500	3,10	3,093	4,182	27	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	7,00	3,202	3,05	3,236	3,051	27	0,005
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,89	3,060	5,25	3,851	1,809	27	0,082
reikiamos informacijos suteikimas	8,00	2,550	7,95	2,724	0,047	27	0,963
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,11	3,060	6,65	3,617	0,332	27	0,743
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,11	1,167	5,85	3,856	2,464	27	0,020
korektiškas elgesys	9,44	1,130	6,30	3,813	2,405	27	0,023
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,85	2,300	-1,097	27	0,282

22 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 1-3 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse

Motyvavimo priemonės	1-3 metai darbo stažas		11-15 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,82	2,676	8,06	3,549	0,598	25	0,555
Žodinis pagyrimas	6,55	3,174	7,13	2,964	-0,485	25	0,632
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	5,91	2,982	5,31	3,439	0,467	25	0,645
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,64	3,585	4,69	3,301	1,456	25	0,158
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,82	3,573	6,38	2,941	0,353	25	0,727
reikiamos informacijos suteikimas	8,64	1,690	6,38	2,895	2,324	25	0,029
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,36	2,976	7,44	2,529	-0,069	25	0,945
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,18	3,027	7,75	2,569	-0,525	25	0,604
korektiškas elgesys	8,18	2,639	7,56	2,828	0,574	25	0,571
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,63	1,360	-1,515	25	0,142

23 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
1-3 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	1-3 metai darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,82	2,676	4,26	3,941	3,561	43	0,001
Žodinis pagyrimas	6,55	3,174	5,94	3,576	0,500	43	0,620
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	5,91	2,982	5,09	3,502	0,698	43	0,489
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,64	3,585	4,71	3,656	1,529	43	0,134
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,82	3,573	6,18	3,688	0,505	43	0,616
reikiamos informacijos suteikimas	8,64	1,690	7,91	2,811	0,805	43	0,425
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,36	2,976	6,68	3,309	0,612	43	0,544
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,18	3,027	7,06	3,411	0,107	43	0,916
korektiškas elgesys	8,18	2,639	7,32	3,505	0,744	43	0,461
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,56	1,812	-1,015	43	0,316

24 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
4-10 ir 11-15 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		11-15 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,72	3,908	8,06	3,549	-1,042	32	0,305
Žodinis pagyrimas	6,72	2,824	7,13	2,964	-0,406	32	0,688
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	6,72	3,102	5,31	3,439	1,257	32	0,218
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,67	3,413	4,69	3,301	1,714	32	0,096
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,39	2,355	6,38	2,941	1,115	32	0,273
reikiamos informacijos suteikimas	8,11	2,055	6,38	2,895	2,034	32	0,050
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	5,94	3,621	7,44	2,529	-1,377	32	0,178
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,67	2,635	7,75	2,569	-0,093	32	0,926
korektiškas elgesys	7,22	2,669	7,56	2,828	-0,361	32	0,721
grasinimų ir baudų naudojimas	1,61	1,461	1,63	1,360	-0,029	32	0,977

25 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,72	3,908	4,26	3,941	2,145	50	0,037
Žodinis pagyrimas	6,72	2,824	5,94	3,576	0,802	50	0,426
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	6,72	3,102	5,09	3,502	1,663	50	0,103
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,67	3,413	4,71	3,656	1,882	50	0,666
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,39	2,355	6,18	3,688	1,262	50	0,213
reikiamos informacijos suteikimas	8,11	2,055	7,91	2,811	0,265	50	0,792
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	5,94	3,621	6,68	3,309	-0,735	50	0,466
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,67	2,635	7,06	3,411	0,658	50	0,513
korektiškas elgesys	7,22	2,669	7,32	3,505	-0,107	50	0,915
grasinimų ir baudų naudojimas	1,61	1,461	1,56	1,812	0,105	50	0,916

26 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
11-15 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	11-15 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	8,06	3,549	4,26	3,941	3,277	48	0,002
Žodinis pagyrimas	7,13	2,964	5,94	3,576	1,150	48	0,256
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	5,31	3,439	5,09	3,502	0,212	48	0,833
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,69	3,301	4,71	3,656	-0,017	48	0,986
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,38	2,941	6,18	3,688	0,189	48	0,851
reikiamos informacijos suteikimas	6,38	2,895	7,91	2,811	-1,786	48	0,080
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,44	2,529	6,68	3,309	0,813	48	0,420
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,75	2,569	7,06	3,411	0,719	48	0,476
korektiškas elgesys	7,56	2,828	7,32	3,505	0,238	48	0,813
grasinimų ir baudų naudojimas	1,63	1,360	1,56	1,812	0,130	48	0,897

27 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
4-10 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,17	3,545	6,50	4,210	0,332	16	0,744
<i>Žodinis pagyrimas</i>	<i>8,67</i>	<i>1,506</i>	<i>5,75</i>	<i>2,864</i>	<i>2,315</i>	<i>16</i>	<i>0,034</i>
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>9,00</i>	<i>1,095</i>	<i>5,58</i>	<i>3,175</i>	<i>2,528</i>	<i>16</i>	<i>0,022</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	7,83	3,430	6,08	3,397	1,027	16	0,320
dalyvauti apmokymuose galimybės	8,17	3,601	7,00	1,477	0,990	16	0,337
reikiamos informacijos suteikimas	8,50	1,225	7,92	2,392	0,556	16	0,586
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,50	3,271	5,17	3,664	1,316	16	0,207
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>9,67</i>	<i>0,516</i>	<i>6,67</i>	<i>2,708</i>	<i>2,650</i>	<i>16</i>	<i>0,017</i>
korektiškas elgesys	8,83	0,983	6,42	2,906	1,955	16	0,068
grasinimų ir baudų naudojimas	1,83	2,041	1,50	1,168	0,445	16	0,662

28 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
virš 16 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	— x	σ	— x	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,75	3,467	4,55	4,228	-0,556	32	0,582
Žodinis pagyrimas	6,75	3,334	5,50	3,700	0,973	32	0,338
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>8,08</i>	<i>1,564</i>	<i>3,45</i>	<i>3,173</i>	<i>4,726</i>	<i>32</i>	<i>0,000</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,25	3,251	4,41	3,899	0,635	32	0,530
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,75	3,596	5,86	3,783	0,664	32	0,511
reikiamos informacijos suteikimas	8,08	2,466	7,82	3,034	0,259	32	0,797
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,83	2,406	6,59	3,763	0,201	32	0,842
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>8,83</i>	<i>1,403</i>	<i>6,09</i>	<i>3,804</i>	<i>2,396</i>	<i>32</i>	<i>0,023</i>
<i>korektiškas elgesys</i>	<i>8,92</i>	<i>2,644</i>	<i>6,45</i>	<i>3,661</i>	<i>2,050</i>	<i>32</i>	<i>0,049</i>
grasinimų ir baudų naudojimas	1,17	0,577	1,77	2,202	-0,930	32	0,359

29 lentelė. Privačios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 1-3 ir 4-10 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	1-3 metai darbo stažas		4-10 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	9,56	0,726	6,63	4,048	2,133	23	0,044
Žodinis pagyrimas	6,89	2,804	6,31	2,726	0,502	23	0,620
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	6,22	2,728	6,56	3,265	-0,264	23	0,794
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,89	3,257	6,31	3,459	0,408	23	0,687
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,11	3,219	7,06	2,294	0,044	23	0,965
reikiamos informacijos suteikimas	8,44	1,810	8,00	2,129	0,527	23	0,603
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,78	2,224	5,50	3,596	1,716	23	0,100
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	7,56	2,351	7,38	2,655	0,170	23	0,867
korektiškas elgesys	7,78	2,774	7,00	2,733	0,680	23	0,504
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,69	1,537	-1,329	23	0,197

30 lentelė. Privačios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,00	4,082	6,50	4,210	0,207	14	0,839
Žodinis pagyrimas	8,00	1,414	5,75	2,864	1,489	14	0,159
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	9,50	1,000	5,58	3,175	2,378	14	0,032
sąlygų daryti karjerą sudarymas	7,00	4,082	6,08	3,397	0,447	14	0,662
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,25	4,272	7,00	1,477	0,183	14	0,858
reikiamos informacijos suteikimas	8,25	1,258	7,92	2,392	0,263	14	0,797
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,50	3,697	5,17	3,664	0,629	14	0,539
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,50	0,577	6,67	2,708	2,032	14	0,062
korektiškas elgesys	8,75	0,957	6,42	2,906	1,546	14	0,144
grasinimų ir baudų naudojimas	2,25	2,500	1,50	1,168	0,837	14	0,417

31 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas 4-10 ir virš 16 metų darbo stažo grupėse

Motyvivimo priemonės	4-10 metų darbo stažas		Virš 16 metų darbo stažas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,50	3,536	3,48	3,680	1,495	29	0,146
Žodinis pagyrimas	10,00	0,000	5,86	3,642	1,581	29	0,125
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	8,00	0,000	4,90	3,579	1,207	29	0,237
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	<i>9,50</i>	<i>0,707</i>	<i>4,24</i>	<i>3,502</i>	<i>2,089</i>	<i>29</i>	<i>0,046</i>
dalyvauti apmokymuose galimybės	10,00	0,000	6,07	3,779	1,448	29	0,158
reikiamos informacijos suteikimas	9,00	1,414	7,83	2,916	0,557	29	0,582
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	9,50	0,707	6,97	3,190	1,105	29	0,278
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	10,00	0,000	6,86	3,583	1,219	29	0,233
korektiškas elgesys	9,00	1,414	7,03	3,708	0,736	29	0,468
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,59	1,937	-0,421	29	0,677

32 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas virš 16 metų darbo stažo grupėje

Motyvivimo priemonės	Skyriaus/padalinio vadovai		Darbuotojai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	2,90	2,998	3,79	4,036	-0,612	27	0,546
Žodinis pagyrimas	7,20	3,084	5,16	3,790	1,464	27	0,155
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>8,10</i>	<i>1,663</i>	<i>3,21</i>	<i>3,137</i>	<i>4,575</i>	<i>27</i>	<i>0,000</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,40	3,169	3,63	3,593	1,309	27	0,202
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,20	3,615	5,47	3,821	1,177	27	0,249
reikiamos informacijos suteikimas	8,20	2,440	7,63	3,183	0,492	27	0,627
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,80	2,616	7,05	3,519	-0,199	27	0,844
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>9,00</i>	<i>1,155</i>	<i>5,74</i>	<i>3,928</i>	<i>2,550</i>	<i>27</i>	<i>0,017</i>
korektiškas elgesys	8,80	2,898	6,11	3,814	1,951	27	0,061
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000	1,89	2,355	-1,191	27	0,244

33 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas vidurinį/profesinį ir bakalauro išsilavinimą turinčius tiriamųjų grupėse

Motyvavimo priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Bakalauro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,88	4,198	7,38	3,869	-2,388	58	0,020
Žodinis pagyrimas	5,62	3,678	6,32	3,198	-0,796	58	0,429
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	4,65	3,543	5,21	3,409	-0,611	58	0,544
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,73	3,955	5,32	3,470	-0,617	58	0,540
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,31	3,344	6,41	3,115	-0,124	58	0,902
reikiamos informacijos suteikimas	7,35	2,884	7,88	2,556	-0,762	58	0,449
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,50	2,902	6,09	3,459	1,678	58	0,099
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,58	3,580	7,15	2,787	-0,694	58	0,490
korektiškas elgesys	7,04	3,130	7,50	3,250	-0,554	58	0,582
grasinimų ir baudų naudojimas	1,92	2,208	1,32	0,843	1,454	58	0,151

34 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas vidurinį/profesinį ir magistro išsilavinimą turinčius tiriamųjų grupėse

Motyvavimo priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,88	4,198	6,00	3,859	-0,910	43	0,368
Žodinis pagyrimas	5,62	3,678	7,79	2,097	-2,312	43	0,026
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	4,65	3,543	7,68	1,827	-3,405	43	0,001
sąlygų daryti karjerą sudarymas	4,73	3,955	6,53	3,133	-1,637	43	0,109
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,31	3,344	7,26	3,397	-0,940	43	0,352
reikiamos informacijos suteikimas	7,35	2,884	8,05	2,345	-0,876	43	0,386
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,50	2,902	6,95	2,953	0,626	43	0,534
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,58	3,580	8,79	1,932	-2,442	43	0,019
korektiškas elgesys	7,04	3,130	8,00	2,582	-1,094	43	0,280
grasinimų ir baudų naudojimas	1,92	2,208	1,26	1,147	1,189	43	0,241

35 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas bakalauro ir magistro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėse

Motyvivimo priemonės	Bakalauro išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,38	3,869	6,00	3,859	1,249	51	0,218
Žodinis pagyrimas	6,32	3,198	7,79	2,097	-1,791	51	0,079
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	5,21	3,409	7,68	1,827	-2,934	51	0,005
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,32	3,470	6,53	3,133	-1,251	51	0,216
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,41	3,115	7,26	3,397	-0,924	51	0,360
reikiamos informacijos suteikimas	7,88	2,556	8,05	2,345	-0,239	51	0,812
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,09	3,459	6,95	2,953	-0,912	51	0,366
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	7,15	2,787	8,79	1,932	-2,277	51	0,027
korektiškas elgesys	7,50	3,250	8,00	2,582	-0,576	51	0,567
grasinimų ir baudų naudojimas	1,32	0,843	1,26	1,147	0,219	51	0,827

36 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas bakalauro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,78	3,563	7,24	4,034	0,353	32	0,727
Žodinis pagyrimas	7,11	3,551	6,04	3,089	0,858	32	0,397
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,22	1,394	4,12	3,270	3,618	32	0,001
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,44	3,678	5,28	3,470	0,120	32	0,905
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,22	3,801	6,48	2,917	-0,210	32	0,835
reikiamos informacijos suteikimas	7,22	2,489	8,12	2,587	-0,901	32	0,374
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,89	1,833	5,44	3,698	1,891	32	0,068
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,33	1,732	6,72	2,993	1,519	32	0,139
<i>korektiškas elgesys</i>	9,67	0,500	6,72	3,470	2,514	32	0,017
grasinimų ir baudų naudojimas	1,22	0,667	1,36	0,907	-0,415	32	0,681

37 lentelė. Visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas
magistro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
<i>individualus priedas arba/ir premija</i>	4,86	3,880	9,20	0,837	-2,439	17	0,026
Žodinis pagyrimas	8,14	2,033	6,80	2,168	1,248	17	0,229
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,21	1,672	6,20	1,483	2,372	17	0,030
sąlygų daryti karjerą sudarymas	6,57	3,275	6,40	3,050	0,102	17	0,920
dalyvauti apmokymuose galimybės	7,79	3,378	5,80	3,347	1,131	17	0,274
reikiamos informacijos suteikimas	8,29	2,525	7,40	1,817	0,715	17	0,484
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,07	2,841	6,60	3,578	0,299	17	0,769
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	9,64	0,633	6,40	2,408	4,815	17	0,000
Korektiškas elgesys	8,36	2,620	7,00	2,449	1,009	17	0,327
grasinimų ir baudų naudojimas	1,36	1,336	1,00	0,000	0,587	17	0,565

38 lentelė. Privačios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo vidurkių palyginimas
bakalauro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėje

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	9,20	1,789	8,00	3,564	0,723	24	0,477
Žodinis pagyrimas	7,20	3,564	6,57	2,561	0,459	24	0,651
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	8,60	1,517	4,38	3,248	2,799	24	0,010
sąlygų daryti karjerą sudarymas	3,40	3,050	5,76	3,330	-1,445	24	0,161
<i>dalyvauti apmokymuose galimybės</i>	4,20	4,087	7,10	2,166	-2,249	24	0,034
reikiamos informacijos suteikimas	7,20	2,280	7,81	2,713	-0,463	24	0,648
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	8,20	1,483	5,86	3,497	1,449	24	0,160
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,40	2,191	7,38	2,202	0,931	24	0,361
korektiškas elgesys	9,40	0,548	6,95	3,170	1,695	24	0,103
grasinimų ir baudų naudojimas	1,40	0,894	1,43	0,978	-0,060	24	0,953

39 lentelė. **Privačios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas magistro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėje**

Motyvivimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	7,60	3,782	9,20	0,837	-0,924	8	0,383
Žodinis pagyrimas	8,20	1,304	6,80	2,168	1,237	8	0,251
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	8,20	2,049	6,20	1,483	1,768	8	0,115
sąlygų daryti karjerą sudarymas	8,20	2,490	6,40	3,050	1,022	8	0,337
dalyvauti apmokymuose galimybės	8,40	2,074	5,80	3,347	1,477	8	0,178
reikiamos informacijos suteikimas	7,00	3,464	7,40	1,817	-0,229	8	0,825
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	6,40	3,050	6,60	3,578	-0,095	8	0,927
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	9,60	0,548	6,40	2,408	2,897	8	0,020
Korektiškas elgesys	8,20	2,049	7,00	2,449	0,840	8	0,425
grasinimų ir baudų naudojimas	2,00	2,236	1,00	0,000	1,000	8	0,347

40 lentelė. **Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas vidurinį/profesinį ir magistro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėse**

Motyvivimo priemonės	Vidurinis/profesinis išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	3,59	3,922	3,33	3,162	0,168	24	0,868
Žodinis pagyrimas	5,12	3,689	8,11	2,421	-2,187	24	0,039
Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas	3,06	3,051	8,22	1,563	-4,727	24	0,000
sąlygų daryti karjerą sudarymas	3,53	3,590	5,67	3,428	-1,466	24	0,156
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,00	3,691	7,44	4,003	-0,923	24	0,365
reikiamos informacijos suteikimas	7,12	3,199	9,00	1,658	-1,641	24	0,114
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,65	2,914	7,44	2,833	0,170	24	0,866
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	6,18	3,678	9,67	0,707	-2,793	24	0,010
korektiškas elgesys	6,71	3,567	8,44	3,005	-1,244	24	0,225
grasinimų ir baudų naudojimas	2,00	2,475	1,00	0,000	1,200	24	0,242

41 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas bakalauro ir magistro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėse

Motyvavimo priemonės	Bakalauro išsilavinimas		Magistro išsilavinimas		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	4,63	4,502	3,33	3,162	0,691	15	0,500
Žodinis pagyrimas	5,13	4,454	8,11	2,421	-1,746	15	0,101
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>5,25</i>	<i>3,615</i>	<i>8,22</i>	<i>1,563</i>	<i>-2,248</i>	<i>15</i>	<i>0,040</i>
sąlygų daryti karjerą sudarymas	5,38	4,069	5,67	3,428	-0,160	15	0,875
dalyvauti apmokymuose galimybės	6,00	4,209	7,44	4,003	-0,725	15	0,480
reikiamos informacijos suteikimas	8,50	2,449	9,00	1,658	-0,498	15	0,626
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	5,38	4,033	7,44	2,833	-1,236	15	0,235
<i>sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas</i>	<i>5,75</i>	<i>4,062</i>	<i>9,67</i>	<i>0,707</i>	<i>-2,856</i>	<i>15</i>	<i>0,012</i>
korektiškas elgesys	7,75	4,166	8,44	3,005	-0,398	15	0,696
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000 ^a	1,00	0,000 ^a			

42 lentelė. Viešosios organizacijos visų tiriamųjų motyvavimo priemonių vidurkių palyginimas bakalauro išsilavinimą turinčių tiriamųjų grupėje

Motyvavimo priemonės	Vadovai		Pavaldiniai		T-test		
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	t	df	p
individualus priedas arba/ir premija	6,00	4,690	3,25	4,500	0,846	6	0,430
Žodinis pagyrimas	7,00	4,082	3,25	4,500	1,234	6	0,263
<i>Jūsų idėjomis ir siūlymais susidomėjimas</i>	<i>7,75</i>	<i>1,258</i>	<i>2,75</i>	<i>3,500</i>	<i>2,689</i>	<i>6</i>	<i>0,036</i>
<i>sąlygų daryti karjerą sudarymas</i>	<i>8,00</i>	<i>2,828</i>	<i>2,75</i>	<i>3,500</i>	<i>2,333</i>	<i>6</i>	<i>0,058</i>
<i>dalyvauti apmokymuose galimybės</i>	<i>8,75</i>	<i>0,957</i>	<i>3,25</i>	<i>4,500</i>	<i>2,391</i>	<i>6</i>	<i>0,054</i>
reikiamos informacijos suteikimas	7,25	3,096	9,75	0,500	-1,594	6	0,162
sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas	7,50	2,380	3,25	4,500	1,670	6	0,146
sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas	8,25	1,258	3,25	4,500	2,140	6	0,076
korektiškas elgesys	10,00	0,000	5,50	5,196	1,732	6	0,134
grasinimų ir baudų naudojimas	1,00	0,000 ^a	1,00	0,000 ^a			

KORELIACINĖS ANALIZĖS LENELĖS

1 lentelė. Visų respondentų lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=79)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,350** ,002	-,119 ,297	-,086 ,453	-,260* ,020	-,172 ,130	-,078 ,497	-,036 ,751	-,004 ,970	,021 ,852	-,021 ,855
lytis	-,018 ,878	-,120 ,294	-,242* ,031	-,038 ,740	-,085 ,459	-,034 ,763	-,081 ,478	-,136 ,232	,023 ,842	,159 ,163
išsilavinimas	,128 ,263	,249* ,027	,328** ,003	,185 ,103	,105 ,356	,106 ,353	-,084 ,464	,269* ,016	,119 ,297	-,175 ,123
stažas	-,377** ,001	-,088 ,442	-,154 ,176	-,238* ,035	-,120 ,293	-,091 ,424	-,005 ,963	-,046 ,688	-,062 ,590	,085 ,455
1		,318** ,004	,164 ,149	,332** ,003	,064 ,578	-,079 ,489	,136 ,234	,150 ,188	,205 ,070	-,130 ,253
2			,387** ,000	,380** ,001	,174 ,125	-,028 ,808	,168 ,139	,143 ,208	,124 ,277	-,135 ,237
3				,365** ,001	,191 ,091	,166 ,144	,338** ,002	,545** ,000	,236* ,036	-,084 ,462
4					,556** ,000	,054 ,636	,242* ,031	,255* ,023	,246* ,029	-,133 ,243
5						,171 ,132	,273* ,015	,350** ,002	,241* ,032	-,169 ,135
6							,133 ,242	,329** ,003	,177 ,119	-,101 ,375
7								,451** ,000	,368** ,001	-,039 ,736
8									,424** ,000	,037 ,749
9										-,053 ,646

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

2 lentelė. Visų respondentų pavaldinių amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=56)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,299* ,025	-,138 ,309	-,257 ,056	-,231 ,086	-,153 ,259	-,070 ,609	-,048 ,728	-,106 ,439	-,039 ,778	,073 ,592
lytis	,014 ,920	,002 ,991	-,092 ,499	-,139 ,308	-,161 ,237	,123 ,366	,027 ,841	-,026 ,850	,146 ,281	,112 ,412
išsilavinimas	,349** ,008	,104 ,447	,048 ,726	,128 ,347	-,017 ,901	,080 ,556	-,209 ,122	,001 ,994	-,029 ,834	-,199 ,141
stažas	-,339* ,011	-,072 ,598	-,286* ,032	-,221 ,102	-,110 ,418	-,096 ,484	,028 ,839	-,088 ,517	-,130 ,341	,164 ,228
1		,373** ,005	,261 ,052	,425** ,001	,184 ,174	-,029 ,833	,061 ,653	,193 ,154	,284* ,034	-,103 ,450
2			,302* ,024	,462** ,000	,189 ,164	-,165 ,223	,119 ,382	,004 ,978	-,010 ,944	-,068 ,619
3				,469** ,000	,258 ,055	,131 ,335	,378** ,004	,453** ,000	,082 ,549	-,075 ,583
4					,480** ,000	,098 ,474	,236 ,081	,303* ,023	,281* ,036	-,195 ,149
5						,189 ,164	,346** ,009	,479** ,000	,246 ,068	-,265* ,048
6							,173 ,203	,395** ,003	,189 ,163	-,104 ,445
7								,491** ,000	,417** ,001	,067 ,626
8									,413** ,002	,109 ,423
9										-,019 ,889

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. Žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriams santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

3 lentelė. Visų respondentų vadovų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=23)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,478* ,021	-,339 ,113	-,235 ,281	-,471* ,023	-,309 ,151	-,129 ,558	-,137 ,533	-,134 ,542	-,097 ,659	-,247 ,256
lytis	-,113 ,606	-,186 ,395	-,340 ,112	,272 ,210	,120 ,586	-,332 ,121	-,256 ,238	-,115 ,602	,029 ,895	,247 ,256
išsilavinimas	-,369 ,084	,191 ,384	-,003 ,991	,165 ,451	,220 ,314	,211 ,333	-,164 ,454	-,493* ,017	-,306 ,156	,061 ,782
stažas	-,491* ,017	-,341 ,111	-,176 ,420	-,387 ,068	-,217 ,319	-,101 ,647	-,234 ,283	-,297 ,169	-,032 ,885	-,176 ,421
1		,234 ,282	-,030 ,892	,101 ,645	-,198 ,366	-,215 ,324	-,435* ,038	,130 ,554	,011 ,961	-,260 ,231
2			,387 ,068	,039 ,862	,052 ,812	,377 ,076	,233 ,285	,391 ,065	,324 ,131	-,338 ,115
3				-,258 ,235	-,282 ,192	-,456* ,029	-,083 ,707	,298 ,167	,300 ,165	,173 ,429
4					-,721** ,000	-,083 ,706	,214 ,326	-,216 ,323	-,016 ,941	,158 ,471
5						,125 ,570	,028 ,899	-,295 ,172	,147 ,504	,160 ,467
6							-,021 ,926	,115 ,602	,132 ,548	-,083 ,705
7								,067 ,762	,001 ,995	-,509* ,013
8									-,154 ,482	-,215 ,325
9										-,079 ,721

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

4 lentelė. **Privačios organizacijos visų respondentų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=45)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	,031 ,839	-,151 ,322	-,126 ,408	-,124 ,418	-,230 ,129	-,191 ,209	-,092 ,547	-,001 ,993	,157 ,304	-,084 ,583
lytis	,182 ,231	-,006 ,970	-,169 ,267	,117 ,442	,017 ,910	-,095 ,533	-,045 ,769	-,148 ,332	,120 ,431	,215 ,155
išsilavinimas	,106 ,487	,116 ,448	-,035 ,820	,040 ,794	,029 ,852	-,078 ,613	-,071 ,642	,089 ,560	-,007 ,965	-,069 ,651
stažas	,004 ,977	,049 ,749	-,064 ,677	-,082 ,591	-,104 ,497	-,172 ,260	-,104 ,497	,079 ,605	,100 ,514	,113 ,460
1		,105 ,493	-,099 ,518	-,163 ,284	-,207 ,172	,129 ,400	,242 ,110	,130 ,395	,419** ,004	-,090 ,556
2			,123 ,420	,228 ,132	,103 ,499	,147 ,334	,201 ,185	,062 ,686	-,080 ,601	-,122 ,424
3				,161 ,290	-,081 ,597	,036 ,813	,450** ,002	,377* ,011	,053 ,732	,198 ,192
4					,586** ,000	,125 ,412	,161 ,292	,145 ,340	,127 ,406	,005 ,973
5						,159 ,296	-,002 ,992	,042 ,786	-,043 ,777	,001 ,995
6							,045 ,771	,211 ,165	,197 ,195	-,151 ,323
7								,458** ,002	,300* ,045	-,076 ,621
8									,312* ,037	,071 ,643
9										-,019 ,902

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

5 lentelė. **Privačios organizacijos respondentų vadovų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=10)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	,289 ,417	-,486 ,155	-,347 ,326	-,405 ,246	-,480 ,160	-,322 ,364	,199 ,581	-,176 ,627	-,025 ,946	-,182 ,616
lytis	-,487 ,153	-,649* ,042	-,201 ,578	,224 ,533	,103 ,778	-,575 ,082	-,369 ,295	-,132 ,717	-,583 ,077	,552 ,098
išsilavinimas	-,289 ,417	,204 ,572	-,123 ,735	,694* ,026	,587 ,075	-,038 ,917	-,387 ,269	,387 ,269	-,408 ,242	,193 ,593
stažas	,232 ,519	-,414 ,234	-,428 ,218	-,286 ,423	-,276 ,440	-,193 ,592	,149 ,680	-,345 ,329	,145 ,688	-,138 ,704
1		,564 ,090	-,214 ,553	-,410 ,239	-,437 ,207	-,061 ,868	,806** ,005	,257 ,474	,118 ,745	-,974** ,000
2			,156 ,668	-,231 ,520	-,070 ,849	,300 ,400	,244 ,497	,474 ,166	,094 ,795	-,575 ,082
3				-,413 ,236	-,399 ,253	,577 ,081	-,111 ,760	,397 ,256	,494 ,147	,206 ,568
4					,869** ,001	-,240 ,504	-,278 ,436	-,205 ,569	-,598 ,068	,287 ,422
5						,029 ,937	-,431 ,213	-,415 ,233	-,521 ,123	,358 ,310
6							-,169 ,641	-,025 ,946	,601 ,066	,007 ,984
7								,000 1,000	,281 ,432	-,834** ,003
8									-,088 ,809	-,249 ,487
9										-,158 ,663

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. Žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

6 lentelė. **Privačios organizacijos respondentų pavaldinių amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=35)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,059 ,735	-,101 ,565	-,223 ,197	-,010 ,957	-,079 ,651	-,116 ,509	-,208 ,230	-,047 ,788	,140 ,421	-,065 ,711
lytis	,397* ,018	,250 ,147	-,035 ,843	,070 ,689	-,062 ,723	,019 ,915	,076 ,665	-,051 ,773	,364* ,032	,122 ,484
išsilavinimas	,167 ,337	,024 ,893	-,240 ,165	-,088 ,616	-,106 ,543	-,039 ,825	-,094 ,592	-,093 ,595	-,091 ,604	-,210 ,225
stažas	-,056 ,749	,093 ,596	-,159 ,362	-,022 ,900	-,024 ,892	-,140 ,423	-,191 ,271	,051 ,770	,021 ,906	,173 ,321
1		-,003 ,985	-,121 ,488	-,100 ,569	-,130 ,457	,187 ,281	,142 ,416	,100 ,567	,464** ,005	,192 ,270
2			,051 ,773	,367* ,030	,197 ,257	,133 ,447	,173 ,320	-,062 ,723	-,165 ,345	,013 ,941
3				,298 ,082	,021 ,905	,009 ,958	,497** ,002	,286 ,096	-,103 ,556	,191 ,272
4					,470** ,004	,239 ,167	,265 ,125	,240 ,165	,268 ,120	-,105 ,548
5						,211 ,224	,142 ,414	,204 ,239	,090 ,609	-,197 ,257
6							,111 ,526	,317 ,063	,183 ,293	-,209 ,228
7								,499** ,002	,278 ,105	,115 ,512
8									,285 ,096	,124 ,476
9										-,021 ,905

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

7 lentelė. Viešosios organizacijos visų respondentų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=34)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,217	,058	,192	-,238	-,116	-,069	-,108	,131	-,089	,037
	,217	,743	,277	,176	,512	,700	,545	,460	,615	,834
lytis	,018	-,213	-,291	-,168	-,200	,022	-,201	-,094	-,094	,117
	,918	,228	,095	,343	,257	,904	,254	,597	,599	,509
išsilavinimas	-,008	,315	,613**	,261	,149	,302	-,072	,376*	,213	-,257
	,963	,069	,000	,136	,402	,083	,687	,029	,228	,143
stažas	-,214	-,057	-,057	-,216	-,120	-,152	-,015	-,040	-,248	,110
	,225	,747	,749	,220	,499	,392	,933	,822	,158	,535
1		,440**	,263	,704**	,244	-,238	,179	,100	,075	-,209
		,009	,132	,000	,165	,175	,311	,573	,674	,236
2			,584**	,483**	,214	-,165	,168	,176	,269	-,146
			,000	,004	,225	,352	,341	,319	,123	,409
3				,530**	,409*	,333	,259	,672**	,398*	-,318
				,001	,016	,055	,139	,000	,020	,067
4					,542**	,009	,396*	,323	,362*	-,260
					,001	,959	,020	,063	,036	,137
5						,191	,550**	,547**	,443**	-,284
						,279	,001	,001	,009	,103
6							,228	,450**	,163	-,061
							,195	,008	,357	,732
7								,482**	,447**	-,005
								,004	,008	,977
8									,502**	,014
									,002	,937
9										-,076
										,669

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

8 lentelė. Viešosios organizacijos respondentų vadovų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=13)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	-,731** ,005	-,310 ,303	-,073 ,812	-,717** ,006	-,442 ,131	-,249 ,412	-,461 ,113	-,216 ,478	-,179 ,558	. ^a .
lytis	,402 ,173	,125 ,685	-,444 ,128	,289 ,339	,020 ,949	-,324 ,280	-,210 ,490	-,171 ,576	,317 ,291	. ^a .
išsilavinimas	-,345 ,249	,185 ,546	,157 ,608	-,337 ,261	-,187 ,542	,378 ,202	-,010 ,973	-,623* ,023	-,291 ,334	. ^a .
stažas	-,660* ,014	-,346 ,246	,030 ,923	-,555* ,049	-,356 ,233	-,242 ,426	-,481 ,096	-,391 ,186	-,110 ,722	. ^a .
1		,143 ,641	-,034 ,913	-,561* ,046	,129 ,675	-,100 ,745	,397 ,179	,196 ,521	,001 ,997	. ^a .
2			-,585* ,036	,235 ,440	,142 ,644	,472 ,103	,226 ,458	,335 ,263	,424 ,148	. ^a .
3				-,093 ,761	-,135 ,660	,430 ,142	-,055 ,859	,200 ,513	,227 ,455	. ^a .
4					-,586* ,035	,019 ,951	-,593* ,033	-,256 ,399	,267 ,377	. ^a .
5						,111 ,719	,380 ,200	-,216 ,477	,491 ,088	. ^a .
6							,090 ,770	,262 ,388	-,125 ,684	. ^a .
7								,135 ,659	-,119 ,698	. ^a .
8									-,231 ,447	. ^a .
9										. ^a .

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.

9 lentelė. Viešosios organizacijos respondentų pavaldinių amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir motyvacinių priemonių koreliacinė analizė. Pearson koreliacijos koeficientai (n=21)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
amžius	,122 ,598	,197 ,392	,257 ,262	-,030 ,896	,016 ,944	-,005 ,984	,057 ,808	,166 ,472	-,126 ,587	,090 ,697
lytis	-,379 ,091	-,315 ,164	,150 ,516	-,433* ,050	-,266 ,243	-,496* ,022	-,203 ,377	,271 ,235	-,212 ,356	,082 ,722
išsilavinimas	-,035 ,881	-,197 ,391	-,041 ,861	-,090 ,699	-,284 ,212	,346 ,124	-,491* ,024	-,302 ,184	-,128 ,582	-,179 ,438
stažas	,189 ,411	,291 ,201	,193 ,402	,200 ,384	,168 ,466	-,061 ,794	,332 ,142	,216 ,347	-,273 ,232	,106 ,648
1		-,578** ,006	,393 ,078	-,830** ,000	,281 ,217	-,320 ,157	,082 ,724	,056 ,809	,070 ,764	-,243 ,288
2			-,452* ,040	-,454* ,039	,092 ,690	-,485* ,026	,113 ,625	-,074 ,751	,074 ,750	-,076 ,745
3				-,529* ,014	,400 ,072	,306 ,178	,337 ,135	-,554** ,009	,241 ,292	-,248 ,279
4					,430 ,052	-,089 ,703	,312 ,169	,238 ,299	,264 ,248	-,238 ,299
5						,171 ,458	-,613** ,003	-,621** ,003	,342 ,129	-,280 ,219
6							,257 ,262	-,481* ,027	,193 ,403	-,033 ,887
7								-,571** ,007	-,606** ,004	,020 ,931
8									-,498* ,022	,151 ,514
9										,000 ,998

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

Paaiškinimai: 1. Individualus priedas arba/ ir premija; 2. žodinis pagyrimas; 3. Susidomėjimas Jūsų idėjomis ir siūlymais; 4. Sąlygų daryti karjerą sudarymas; 5. Galimybės dalyvauti apmokymuose; 6. Reikiamos informacijos suteikimas; 7. Sąlygų geriems santykiams ir pasitikėjimo atmosferai sudarymas; 8. Sąlygų Jūsų savarankiškumui sudarymas; 9. Korektiškas elgesys; 10. Grasinimų ir baudų naudojimas.