

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

Edita Baltrūnienė

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PRAKTIKA
IR TOBULINIMO GALIMYBĖS X IR Y
ORGANIZACIJOSE

Lyginamoji analizė šiuolaikinių tendencijų
kontekste

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
doc. dr. V. Gražulis

Vilnius, 2008

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

Edita Baltrūnienė

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PRAKTIKA
IR TOBULINIMO GALIMYBĖS X IR Y
ORGANIZACIJOSE

Lyginamoji analizė šiuolaikinių tendencijų
kontekste

Magistro baigiamasis darbas

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Darbo vadovas
(.....) doc. dr. V. Gražulis
2008 12

Recenzentas
(.....).....
2008 12

Atliko
VAmn7 – 01 gr. Stud
(.....) E. Baltrūnienė
2008 12 31

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS	6
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA	9
1.1 Darbo motyvacijos samprata	9
1.2 Požiūrių į motyvacijos procesą raida.....	13
1.2.1 Motyvavimo samprata turinio motyvacijos teorijose	18
1.2.2 Motyvavimo samprata procesinėse motyvacijos teorijose	29
1.3 Motyvavimo priemonių įvairovė ir galimybės	32
1.4 Asmenybės įtaka motyvacijos veiksniams	35
2. X IR Y ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS ..	37
2.1 MBD tyrimo metodai, instrumentarius ir organizavimas.....	37
2.2 X ir Y organizacijų pristatymas.....	40
2.3 X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių tyrimas F. Herzberg „dvejų veiksmų“ teorijos pagrindu.....	42
2.4 X ir Y organizacijų motyvacijos sistemų tyrimas, jų lyginamoji analizė.....	45
2.5 Tyrimo duomenų apibendrinimas.....	60
3. PASIŪLYMAI X IR Y ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMUI	62
IŠVADOS	65
Literatūros sąrašas	67
Santrauka	71
Summary.....	72
Priedai.....	73

TRUMPAS SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

Antriniai poreikiai - psichologinės kilmės poreikiai (pagarbos, pasisekimo, valdžios, priklausomumo ir pan.), kurie paprastai suvokiami sukaupus patirtį [29, P.107].

Dviejų faktorių motyvacijos modelis - darbuotojų motyvacijos pagal F. Herzberg dviejų faktorių teoriją modelis, pagrindžiantis higieninių ir motyvacinių faktorių poveikį darbuotojų poreikių tenkinimui [14, P.73].

Higieniniai veiksniai – veiksniai, susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jie žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo [29, P.112].

Igūdžiai - individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį [14, P.74].

Išoriniai motyvatoriai – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo užduoties vykdymui [14, P.74].

Lūkesčiai – tai sąvoka, kuria apibūdinami pageidaujami būsimąjį įvykio rezultatai (pasekmė). Žmonės daug dėmesio skiria ateities apmąstymams ir tai nulemia jų elgesio pasirinkimą [2, P.127].

Motyvacija - tai psichologinė žmogaus savybė, kuri lemia žmogaus įsipareigojimo laipsnį [32, P.434].

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai-motyvavimo priemonės ir metodai) [1, P.25].

Motyvacijos sistema – tarpusavyje susijusių materialinio arba dvasinio pobūdžio elementų, nukreiptų atitinkamų tikslų siekimui, visuma [14, P.75].

Motyvaciniai veiksniai – veiksniai, susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti [29, P.112].

Organizacija - individai, susibūrę iškeltų materialinio arba dvasinio pobūdžio tikslų įgyvendinimui, tam naudojančios įvairias technologijas, darbo procesus, valdymo struktūras ir kultūrinės vertybes [14, P.74].

Pirminiai poreikiai - fiziologinės kilmės poreikiai, paprastai įgimti (vandens, maisto, oro, miego ir pan.) [29, P.107].

Poveikis - procesas, kurio metu asmuo, naudodamas visus turimus resursus, veikia kito asmens elgesį [14, P.75].

Poreikis – individo būseną, kai patiriamas ko nors reikalingo trūkumas ir dėl to jaučiama psichinė įtampa [20, P.352].

Proceso motyvacijos teorijos – akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą [31, P.154].

Skatinimo sistema – tarpusavyje susijusių materialinio arba dvasinio pobūdžio elementų, nukreiptų atitinkamų tikslų siekimui visuma. [14, P.75].

Turinio motyvacijos teorijos – akcentuoja veiksnius, susijusius su stimulais, lemiančiais asmens veiklumą ir neveiklumą [31, P.154].

Vidiniai motyvatoriai - vidiniai paskatinimai, kuriuos individas jaučia darbo proceso metu, parodantys tiesioginę priklausomybę tarp darbo skatinimo ir jo rezultato [14, P.76].

ĮVADAS

Temos aktualumas – naujų technologijų bei darbo metodų diegimas, personalo valdymas, strateginių verslo planų sudarymas, rinkos pokyčių vertinimas ir prisitaikymas prie jų – tai priemonių visuma, kurių dėka vadovai gali užtikrinti sėkmingą organizacijos valdymą.

Personalo vadyba yra sudedamoji įmonės valdymo dalis. Nuo darbuotojų kvalifikacijos, sugebėjimo ir noro dirbti priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas. Todėl tam, kad tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius, vadovui neužtenka tik pritraukti pačius geriausius specialistus ir suburti juos į veiksmingai dirbančią komandą. Reikia specialių žinių ir gebėjimų norint juos išlaikyti bei siekti darbo efektyvumo.

Teisingos ir visapusiškos skatinimo - atlyginimo sistemos įdiegimas leidžia darbuotojus labiau motyvuoti, padeda jiems atsiskleisti kaip asmenybėms, skatina panaudoti savo kūrybinį potencialią bei siekti geresnių strateginių rezultatų.

Nors Lietuvoje dar yra įmonių ir organizacijų su vyraujančiu požiūriu, kad darbuotojų nereikia motyvuoti arba motyvuoti labai nežymiai, tačiau yra ir tokių, kurios vis daugiau dėmesio skiria personalo ugdymui bei jo motyvavimui. Dažniausiai tai būna arba didelės Lietuvos organizacijos, arba užsienio kapitalo įmonės, atstovybės, turinčios platesnes galimybes bei ekonominius resursus, profesionalius personalo valdymo specialistus.

Mažesnės organizacijos motyvuodamos savo darbuotojus paprastai apsiriboja materialinėmis poveikio priemonėmis, tokiomis kaip premijos ar kiti priedai prie atlyginimo.

Tikslu kiek ir kaip yra vertinama personalo vadyba Lietuvos įmonėse, 2006 m. TNS – Gallup atliko žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimą, kuriame, tuo pačiu, buvo vertinamos motyvavimo priemonės. Apklausus 304 Lietuvos įmonių atstovus, atsakingus už personalo valdymą arba jų vadovus, paaiškėjo, kad populiariausios motyvavimo priemonės yra kursų bei mokymo išlaidų apmokėjimas, pokalbių mobiliuoju telefonu limitas. Didžiosios Lietuvos įmonės iš kitų išsiskyrė tuo, kad dažniau skyrė kintamus priedus prie atlyginimo, priklausančius nuo rezultatų, įmonės automobilius bei metines premijas. Pagrindinės priežastys, dėl kurių tam tikroms sritims neskiriamas dėmesys, tame tarpe ir personalo motyvavimui, buvo įvardintos laiko bei resursų stoka [51].

Nors įvairioje mokslinėje literatūroje bei interaktyvioje erdvėje galima rasti skirtingų autorių straipsnius [41 - 52], rekomenduojančius priemones bei metodus motyvuojančius darbuotoją, tačiau reikia pripažinti, kad praktikoje visa tai dar sunkiai pritaikoma vien todėl, kad daugelis Lietuvos įmonių neturi tokios praktikos. Besikeičiančios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, nuolatinė bankroto grėsmė, silpna įstatymų bazė, patirties gyvenimo rinkos sąlygomis

stoka, mažas profsajungų ir darbuotojų aktyvumas, nedidelė jų įtaka šalies valdymui sunkino ir ribojo racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvoje [47].

Taip pat dar vis trūksta informacijos apie kokybiškai atliktus tyrimus, organizacijose vyraujančią motyvavimo praktiką.

Pasak P. Zakarevičiaus ir kt. „Personalo motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė, tačiau kuriai šiuo metu Lietuvos įmonėse ir organizacijose skiriama bene mažiausiai dėmesio“ [11, P.253].

Daugelis lietuvių autorių, tokių kaip A.Sakalas, P.Jucevičienė, S.F. Butkus, I. Bakanauskienė ir kt., nagrinėjusių organizacijų bei personalo vadybą, kalba apie motyvaciją bendrame kontekste, neišskirdami Lietuvos situacijos. Literatūros analizė padeda pažinti įvairius personalo valdymo aspektus, motyvavimo esmę, plačiau sužinoti apie motyvacijos teorijas ir jų bendrus bruožus, tačiau akivaizdu, kad daugelio Lietuvos organizacijų vadovų bei personalo specialistų šių žinių taikymas praktikoje dažnai yra nepakankamas. Teorinės žinios, gautos studijų metu, vėliau įvairių seminarų pagalba dar negarantuoja sėkmingo šių žinių taikymo praktikoje. Todėl labai svarbi yra vadovo kompetencija, autoritetas, sugebėjimas efektyviai panaudoti tokias poveikio priemones, kurios įtakotų pavaldinių elgesį siekti įmonės tikslų.

Darbo tikslas - išsiaiškinti motyvavimo sistemą X ir Y organizacijose, įvertinti jos įtaką įmonės veiklos efektyvumui, parengti siūlymus tobulinimo galimybėms.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti literatūros šaltinius nagrinėjama tema;
2. Apžvelgti pagrindines motyvacijos teorijas ir koncepcijas;
3. Taikant anketinį apklausos metodą, atlikti X ir Y organizacijų darbuotojų apklausą;
4. Testavimo būdu išsiaiškinti X ir Y organizacijų darbuotojų motyvacinių veiksnių stiprumą.
5. Apibendrinti atlikto tyrimo duomenis, atlikti jų analizę ir pasiūlyti darbuotojų motyvavimo priemonių tobulinimo galimybes bei būdus.

Tyrimo objektas - X ir Y farmacinės kompanijos, užimančios panašią padėtį Lietuvos rinkoje, turinčios panašų skaičių darbuotojų, šių organizacijų darbuotojai bei jų motyvavimo priemonės.

Magistrinio darbo hipotezės:

- X ir Y organizacijų darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įmonėje taikomos motyvavimo sistemos ir veiksnių;
- Darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;

- anketinė apklausa, skirta išsiaiškinti X ir Y organizacijų darbuotojų pageidaujamus motyvavimo būdus, jų bendrą požiūrį į pačią organizaciją;
- darbuotojų testavimas pagal F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius bei savęs realizavimą X ir Y organizacijose;
- statistinis duomenų apdorojimas (kokybinis ir kiekybinis rezultatų vertinimas naudojant SPSS duomenų paketą).

Šis magistro baigiamasis darbas sudarytas iš dviejų dalių - analitinės ir tiriamosios. Analitinėje dalyje, remiantis įvairiais literatūros šaltiniais, nagrinėjama motyvacijos teorijų raida, apibūdinama jų esmė ir poveikis žmonių poreikių tenkinimui. Tiriamojoje darbo dalyje pristatomos X ir Y organizacijos, jose veikiančios motyvavimo sistemos, pateikiami ir apibendrinami apklausos bei testavimo būdu gauti duomenys, tyrimo rezultatai. Pabaigoje pateikiamos išvados, siūlymai bei rekomendacijos motyvavimo tobulinimui.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

1.1 Darbo motyvacijos samprata

Siekiant geriau suprasti darbo motyvacijos sampratą, turime išsiaiškinti motyvus, skatinančius žmones dirbti bei poveikio būdus, kuriais yra sužadinama darbo motyvacija.

Psichologai teigia, kad žmogus turi *poreikį*, kai jaučia ko nors fiziologinį arba psichologinį trūkumą [29, P.107]. Darbo aplinkoje tokių poreikių pažinimas bei jų identifikavimas vadovui gali padėti parinkti tinkamas poveikio priemones savo darbuotojams. Anot A.Sakalo ir V.Šilingienės „Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai“ [29, P.107]. *Motyvus* - tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos [21, P.97]. Motyvai paaiškina, kodėl panašiose situacijose žmonės elgiasi skirtingai.

Motyvai ir nepatenkinti poreikiai yra ta varomoji jėga, kurios veikiami žmonės atlieka arba neatlieka vienus ar kitus darbus. Gyvenimas diktuoja tokias sąlygas, kuriose žmogus turi kovoti dėl išlikimo. Šiuo atveju, išlikimą reikėtų traktuoti kaip gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos, technologinių galimybių ir tuo pačiu tokiomis sąlygomis tenkinti savo poreikius – pradedant fiziologiniais, baigiant saviraiškos. Vieni gali būti tenkinami asmeninėje sferoje (poreikis turėti šeimą ir vaikų), kiti - profesinėje veikloje (dirbti darbą, gauti atlygį už jį ir pan.). Žmogui, kuris didžiąją savo gyvenimo dalį praleidžia dirbdamas, darbinė veikla dažnai tampa pagrindiniu jo poreikių tenkinimo ir tikslų įgyvendinimo šaltiniu. Motyvus, kylančius poreikių patenkinimui profesinėje srityje dar būtų galima įvardinti, kaip darbo motyvus. „*Darbo motyvai* atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų“ [14, P.5].

Vienas iš veiksnių, skatinančių žmones siekti savo tikslų bei realizuoti sumanymus yra motyvacija. *Motyvacija* yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto [12, P.10]. Kalbant apie motyvacijos sąvoką vadybos kontekste, ji apibūdinama kaip asmens priežastinis noras (poreikis) siekti asmeninių arba organizacijos tikslų [14, P.5]. *Motyvaciją* priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų [14, P.5].

Siekdami paveikti darbuotojų elgesį organizacijos naudai, vadovai gali pasitelkti išorines motyvavimo priemones, tokias kaip materialinis arba nematerialinis skatinimas. Tai gali būti įvairios premijos, darbo užmokesčio pakėlimas, paaugštinimas pareigose, galimybė tobulinti kvalifikacijos lygį, asmenišką darbuotojo pagyrimą ir kt.

Pats motyvacijos procesas, anot G. Felser reikalauja nemažai darbo:

- Išsiaiškinti kokių motyvų esama;
- Atpažinti savo ar kitų žmonių motyvus;
- Skirti dėmesio vertybių sistemai;
- Panaudoti motyvus norėtam elgesiui [12, P.23].

Išmintingas vadovas supranta, kad neišaiškinus kiekvieno darbuotojo poreikių bei lūkesčių, nė viena motyvavimo programa nebus veiksminga. Tačiau tai, kas vieną žmogų motyvuoja ir skatina siekti geresnių rezultatų, kitą gali palikti visiškai abejingu arba netgi demotyvuoti. Motyvavimas nebus veiksmingas ir tuomet, jei „nėra reikiamų gabumų ar aplinka nepasiūlo jokių galimybių“ [12, P.122].

Siekiant užtikrinti motyvavimo efektyvumą, vadovui tenka apsispręsti, kaip tinkamiau stimuluoti darbuotojo elgesį. Tam turi būti:

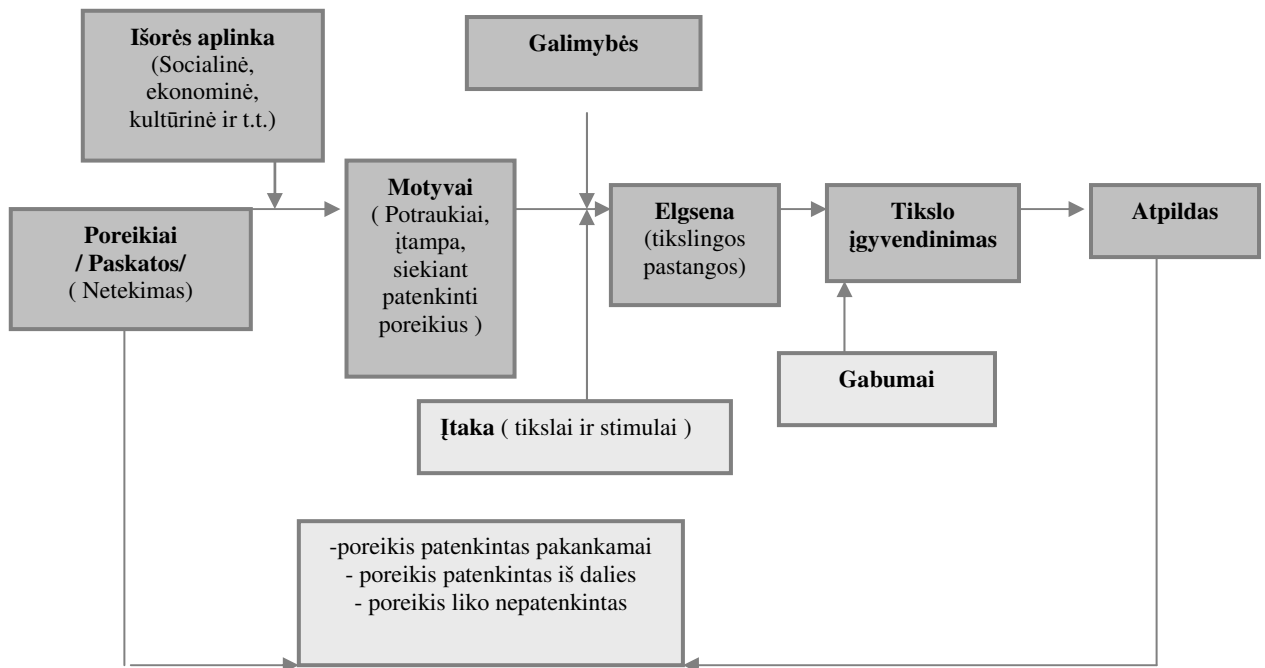
- tikslas, vertas dėmesio (motyvavimo stiprinimas);
- stimulus tikslui siekti (atlyginimas);
- realus tikslas (realizavimo galimybė) [9, P.54].

Tikslai, iškeliama būtinai individualiai kiekvienam darbuotojui, turi būti ne tik verti dėmesio, bet ir įgyvendinami. Tai priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo tam tikrų aplinkos veiksnių, kurie suformuoja požiūrį į darbą, šeimą ir pan. bei suvokimą, ko jis nori iš šių institucijų.

Iš savo kultūrinės, socialinės aplinkos žmonės atsineša savitą požiūrį į tai, ko jie tikisi iš gyvenimo ir kaip tai pasiekti. 2003 m. A. Mockaitis ir L. Šalčiuvienės atliktame palyginamajame Baltijos regiono tyrime buvo iškelta, o vėliau ir patvirtinta prielaida, kad poreikių formavime dalyvauja kultūros vertybės. „Kultūra – tai visuma ne įgimtų, bet įgytų vertybių, kuri yra bendra žmonių grupei ir daro įtaką šios žmonių grupės gyvenimui, jos percepcijoms bei elgsenai ir pagal kurią viena grupė skiriasi nuo kitų“ [52]. Kitaip tariant, įgytos vertybės, atsineštos iš tos socialinės aplinkos, kurioje žmogus gyvena, formuoja tam tikrus poreikius ir įtakos motyvacijos procesą.

Ekonominė situacija taip pat savaip koreguoja bei įtakoja motyvaciją. Pvz., didelė darbo jėgos pasiūla ir maža paklausa gali sudaryti sąlygas vadovui nesiskaityti su darbuotojo materialiniais (mokėti mažas algas) ir socialiniais poreikiais (socialinis saugumas) [28, P.22]. Taip pat, pablogėjus ekonominei situacijai, žmonės labiau stengiasi užsitikrinti pragyvenimo šaltinį bei patenkinti materialinius poreikius.

1 - amė paveiksle aiškinamas bendrasis motyvacijos proceso modelis, kaip poreikiais sužadunami motyvai per darbuotojo aplinkos poveikio, savo galimybių įvertinimą, pakeičiamas elgsenos būdas, kuris daro poveikį tikslui pasiekti bei gauti norimą atpildą [14, P.17].



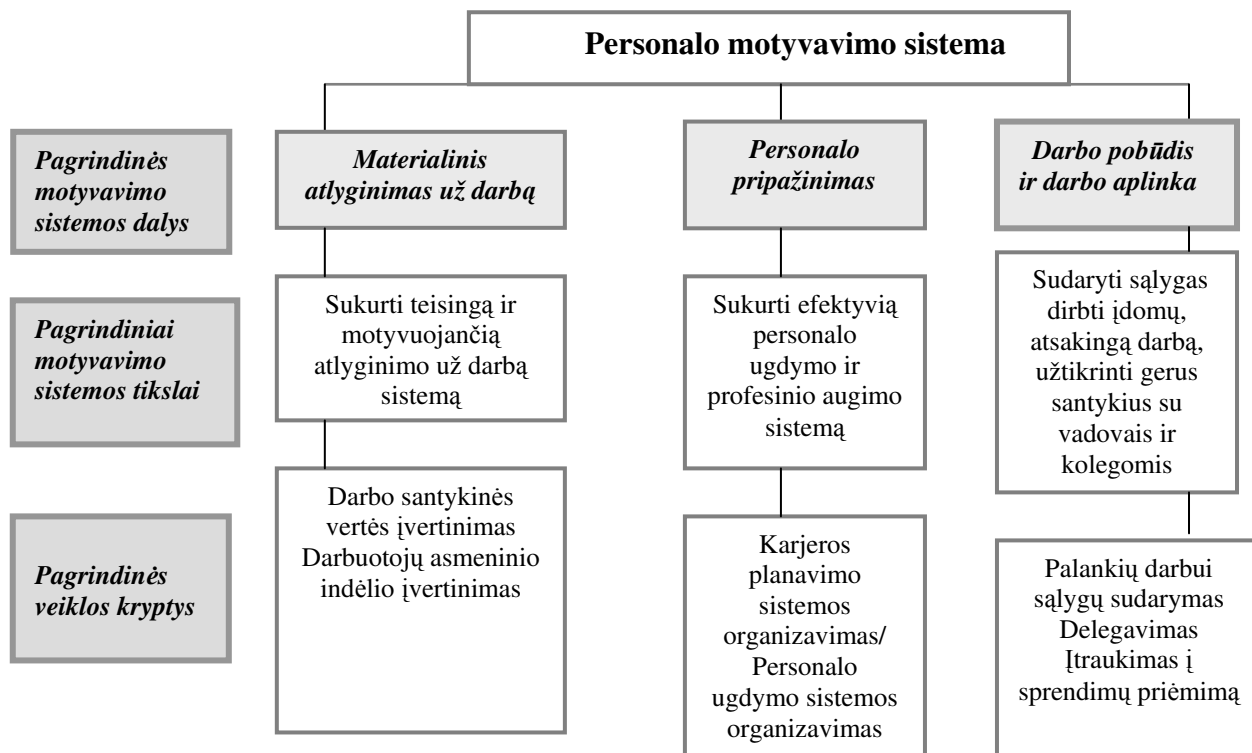
1 paveikslas. Bendrasis motyvacijos proceso modelis

Šaltinis: Gražulis V. *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai* (2005)

Pateiktoje įvykių grandinėje visos sudedamosios dalys yra susijusios ir priklausomos viena nuo kitos. Daugybė veiksmų sąlygoja ar poreikis bus pakankamai patenkintas. Dėl nepatenkinto poreikio atsiranda vidinė paskata – motyvai ir energija (elgsena) tikslui pasiekti. Tačiau siekiant užsibrėžto tikslo, poreikis gali būti patenkintas tik iš dalies arba visai nepatenkintas. Tam įtakos gali turėti panaudotos, arba nepanaudotos galimybės, išorės aplinka, gabumai.

Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtimi galima sakyti, kad dalis jų veiklos sėkmę lemiančių faktorių yra susiję su žmogiškaisiais ištekliais – sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Organizacijose, kuriose atsižvelgiama į darbuotojų poreikius bei panaudojamas jų potencialas, darbuotojų motyvavimas yra dalis jų bendros veiklos strategijos, siekiant numatytų tikslų.

Siekdami sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus [11, P.255].



2 paveikslas. Personalo motyvavimo sistema

Šaltinis: Kolektyvinė monografija. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma (2000)

Schemoje pateikti motyvavimo sistemos elementai nurodo pagrindines kryptis, kurios turėtų būti vystomos įmonėse ir organizacijose:

- sukurti motyvuojančią ir teisingą atlyginimo už darbą sistemą. Tokios sistemos sukūrimo pagrindą įmonėse sudaro objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas.
- Lygiagrečiai sukurti efektyvią personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemą.
- Darbuotojams privalo būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius. [11, P.256].

Keldami darbo užmokestį, skirdami premiją ar kitokią piniginių atlygį, vadovas dar negali tikėtis norimo rezultato. Nematerialinio poveikio priemonės (žodinė padėka, paaukštinimas pareigose, pripažinimas, sudarytos sąlygos dirbti įdomų ir atsakingą darbą, geri santykiai su kolegomis ir vadovu bei kt.) personalą neretai motyvuoja labiau nei piniginių priemonės. Galimybė rinktis, kaip darbuotojai norėtų būti motyvuojami, įmonių vadovams galėtų padėti labiau pažinti savo pavaldinius, jų poreikius bei tuo pačiu parodyti jiems, kaip juos vertina.

Vertindami „lietuvišką“ personalo valdymo sampratą, turėtume pažymėti, kad ji daug kuo skiriasi nuo vakarietiško požiūrio. Tam įtakos turėjo per ilgus sovietinio laikotarpio metus susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis, kultūrinių normų bei priimtinių vertybių skirtumai ir kt.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą sparčiau ėmė vykti personalo valdymo pokyčiai, formuotis naujos idėjos, padedančios kurti veiksmingas personalo motyvavimo sistemas, pradėjo keistis požiūris į darbuotoją, kaip „pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksnį“ [29, P.24].

Tad vis labiau gilinantis į vadovų naudojamą motyvavimo praktiką ir motyvacijos teorijas, darbuotojų motyvacija:

- visuotinai laikytina geru dalyku,
- yra viena iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultata
- nėra pastovi būseną ir ją reikia periodiškai papildyti, jeigu reikia - koreguoti,
- yra priemonė, kuri padeda vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje [32, P.434 - 435].

Apibendrinimas - šiais laikais vienas svarbiausių veiksnių, sąlygojančių organizacijos konkurencingumą ir kilimą yra efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas. Norint, kad darbuotojai dirbtų efektyviai, juos reikia motyvuoti. Tačiau parinkdamas motyvavimo būdus ir priemones, vadovas turėtų atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikius bei lūkesčius. Išsiaiškinęs kiekvieno darbuotojo, jų grupių motyvavimo lygį, konkrečias sąlygas, galimybes, jis gali parinkti tinkamą poveikio priemonių kompleksą [9, P.54]. Veiksminga darbo motyvavimo sistema turi skatinti žmogaus darbo našumą bei suinteresuotumą.

Pagrindinis personalo valdymo uždavinys turėtų būti sutelktas į tokių darbo sąlygų sudarymą ir metodų taikymą, kad žmogus, siekdamas įgyvendinti jam organizacijos deleguotus uždavinius tuo pačiu patenkintų ir savo poreikius.

1.2 Požiūrių į motyvacijos procesą raida

Pirmosios motyvacijos koncepcijos atsirado 20-jo amžiaus pradžioje. Tuometiniai motyvacijos tyrinėtojai ieškojo atsakymų į tokius klausimus, kaip *kas ir kuo motyvuoja* bei *kas priverčia žmogų veikti?* [31, P.154].

Ankstyvieji motyvacijos požiūriai yra siejami su F. Taylor vadinamuoju *tradiciniu modeliu*. Pagrindinė F. Taylor darbo mokslinio organizavimo teorijos tezė yra ši: „darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį“ [cit. pagal 35, P.20]. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas darbininkų darbo organizavimui bei jo tobulinimui.

Šio modelio esminis bruožas – vadovai darbą išmano geriau nei darbininkai, kurie yra tingūs ir gerai dirba tik skatinami pinigais. Darbuotojas yra tik vykdytojas, privalantis tiksliai

atlikti jam pavestas užduotis. Vyraujantis tuo metu skatinimo būdas – materialinis, kuomet viršijus nustatytas darbo normas buvo mokami priedai prie bazinio atlyginimo.

Tradicinį modelį pakeitęs *žmonių santykių modelis* yra siejamas su E. Mayo vardu. Siekdamas išsiaiškinti, kas iš tiesų motyvuoja darbuotojus ir skatina juos didinti darbo našumą, E. Mayo atliko seriją eksperimentų, kurie leido daryti išvadą, kad be materialinio atlygio, žmonėms taip pat yra svarbūs psichologiniai ir socialiniai veiksniai. Priklausymas tam tikrai socialinei darbuotojų aplinkai, galimybė reikšti savo nuomonę ir jaustis svarbiu, draugiškas vadovavimo stilius – visa tai taip pat veikia darbuotojų motyvaciją. E. Mayo teigė, kad „siekiant gerų rezultatų, vadovų veikla pirmiausia turėtų būti nukreipta socialinių ir psichologinių darbo sąlygų įvertinimui bei tobulinimui“ [cit. pagal 35, P.43].

Praplėtus žmonių santykių modelio ribas atsirado *žmogiškųjų išteklių modelis*, kurio atstovai daugiausia dėmesio skiria socialinių santykių svarbai, asmeninei saviraiškai. Vadovaujantis šiuo modeliu, stengiamasi kurti tinkamas vidinės aplinkos sąlygas bei organizacinį klimatą, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu bei siekti efektyvių rezultatų. Akcentuojama ne darbuotojo kontrolė, o parama jam ir jo atliekamam darbui [21, P.15]. Žmonės sugebantys savo darbą kontroliuoti patys dažnai gali patirti pasitenkinimo jausmą ir supratimą, kad jiems yra suteikiama tam tikra veikimo laisvė, o tai reiškia, kad jais yra pasitikima.

Šio modelio pažiūrų naujumą labai vaizdžiai atspindi D. McGregor *X ir Y teorijos*.

D. McGregor buvo vienas pirmųjų vadybos teoretikų, pradėjusių nagrinėti vadovų valdymo stiliaus sąsajas su pavaldžių darbuotojų motyvavimu. Jis išskyrė dvi organizacijos valdymo kryptis, kurios rėmėsi dviem koncepcijomis - *teorija X ir teorija Y*. Teorijos X pagrindinės prielaidos teigia, kad žmonės iš prigimties yra tingūs, nenori dirbti, todėl jie nuolatos turi būti kontroliuojami ir baudžiami. Teorijos Y prielaidos teigia priešingai - žmogus nori dirbti ir netgi gali patirti pasitenkinimą darbu, jeigu tik bus sukurtos tam palankios sąlygos.

Vadovas, palaikantis X teorijos teiginius yra autoritarinio valdymo šalininkas, kurio pagrindinis uždavinys yra kontroliuoti pavaldinių veiksmus bei priversti juos dirbti. Nors paprastai X tipo vadovas griežtomis taisyklėmis reglamentuoja savo darbuotojų elgesį ir dažnai naudoja įvairias baudžiamąsias priemones nusizengusiems joms, tačiau „pasitaiko atveju, kai tokie vadovai sutinka įtraukti pavaldinius į užduočių planavimą, tačiau teisę priimti galutinį sprendimą, paskirstyti darbą bei kontroliuoti vykdymo eigą jie palieka sau“ [14, P.22].

Vadovas, palaikantis Y teorijos teiginius yra demokratinio valdymo šalininkas ir savo darbuotojams suteikia pakankamai laisvės priimant jų kompetenciją atitinkančius sprendimus, leidžia pasireikšti kūrybiškumui bei oponuoja į jų savikontrolę. Y teorijos teiginiai neneigia, kad

valdžia reikalinga, bet jie neigia, kad valdžia tinkama visiems tikslams ir visomis aplinkybėmis [29, P.21].

D. McGregor išskyrė du labai priešingus požiūrius į žmones, tačiau Vakarų vadybos specialistų tyrimais buvo nustatyta, kad abi teorijos parodo tik kraštutinius požiūrius, o „žmonių, priskirtinų vienai ar kitai teorijai, gali būti itin mažai [cit. pagal 14, P.26].

Nors *X ir Y teorija* nėra priskiriama prie motyvacinių, tačiau dviejų valdymo stilių apibendrinimas turėjo didelės reikšmės vadovų požiūrio į darbo motyvaciją suvokimui.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai idėjų lygyje yra traktuotini kaip tam tikra filosofija, kuri atskleidžia, kaip organizacija, siekdama savo interesų, turi elgtis su darbuotojais [53]. Žemiau pateiktoje lentelėje lyginami motyvacijos požiūrių modeliai, pateikiant bendras tendencijas ir skirtumus. Šioje lentelėje matome, kaip nuosekliai buvo keičiamas požiūris į darbuotoją, nustatytus elgesio standartus. Lygiagrečiai keitėsi ir vadovaujančio asmens elgesys pavaldinių atžvilgiu. Modeliai vertinami pagal tris faktorius – požiūrį į žmogų, vadovų elgesį, pavaldinių laukiamą elgesį, kas mums leidžia lengviau juos palyginti ir įvertinti (1 lentelė).

1 lentelė. Ankstyvieji teoriniai požiūriai į darbuotojų motyvaciją

<i>Tradicinis modelis</i>	<i>Žmonių santykių modelis</i>	<i>Žmogiškųjų išteklių modelis</i>	<i>Žmogiškojo potencialo modelis</i>
Požiūris į darbuotojus			
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas 2. Tai, ką žmonės dirba yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ar drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonumas. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jeigu jie padėjo juos suformuluoti. 2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuojantys bei drausminantys save nei to reikalauja dabartinis darbas.	1. Žmonės turi potencialią, kuri nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui. 2. Siekdami pilno galimybių panaudojimo jie gali padėti organizacijai siekti tikslus.
Vadovo elgesio su darbuotojais normos			
1. Smulkmeniškai ir prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį. 2. Suskaido užduotį į paprastas,	1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų	1. Panaudoja pavaldinių esamus žmogiškuosius rezervus. 2. Sukuria darbo aplinką, skatinančią	1. Vadovas turi sudaryti tokią aplinką savo kolegoms (partneriams), kurioje jie galėtų

<p><i>pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</i></p> <p><i>3. Nustato tiksliai darbo procedūras bei operacijas ir verčia darbuotojus griežtai jų laikytis.</i></p>	<p><i>nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus.</i></p> <p><i>3. Leidžia pavaldiniams rutinose veikti savivaldos ir savikontrolės sąlygomis.</i></p>	<p><i>pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus.</i></p> <p><i>3. Lavina pavaldinių savikontrolės igūdžius ir deleguoja jiems savo įgaliojimus.</i></p> <p><i>4. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.</i></p>	<p><i>pilnai išnaudoti potencialią ir atrasti naujus gebėjimus, užtikrinančius žmonių ir organizacijos augimą bei išorinį panašumą.</i></p>
Pasekmės			
<p><i>1. Žmonės gali mėgti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas- teisingas.</i></p> <p><i>2. Jei užduotys yra pakankamai paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus.)</i></p>	<p><i>1. Jei vadovas dalinasi savo žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.</i></p> <p><i>2. Tenkinant 1-me punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti.</i></p>	<p><i>1. Plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolėi bei orientavimuisi, dėl to akivaizdžiai gerėja darbo darbo efektyvumas.</i></p> <p><i>2. Jeigu pavaldiniams padedama maksimaliai panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ - pasitenkinimas darbu.</i></p>	<p><i>1. Žmogiškojo potencialo didinimas apspręs atskiro individo atsakomybę ir savininko jausmo atsiradimą.</i></p> <p><i>2. Potencialo išnaudojimo dėka pasiekta savikontrolė gali sustiprinti pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai gali padėti organizacijai pasiekti tikslus.</i></p>

Duomenų šaltinis: Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai, 2005

Duomenų šaltinis: Lobanova. L. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, kuriantis žinių ekonomika, prieiga internetu: <http://www.vtvk.lt/files/1008.pdf>

Šiuolaikiniai motyvacijos požiūriai į motyvacijos teoriją ir praktiką, motyvavimo procesą skirsto į penkias kategorijas:

1. Poreikių;
2. Pastiprinimo
3. Teisingumo;

4. Lūkesčių (vilčių);
5. Tikslų nustatymo [32, P.438].

Pagal tai, kokios yra pagrindinės priežastys tam tikro žmogaus elgesio darbe, kokių tikslų jis siekia ir kokius poreikius siekia patenkinti, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

1. Poreikių arba turinio teorijos;
2. Procesinės arba proceso teorijos (pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių), tikslų nustatymo).

Ir vienos ir kitos teorijos ieškojo atsakymų į klausimus, kaip motyvuoti žmogų ir nukreipti jo elgesį reikalinga linkme.

Poreikių arba turinio teorijos (A. Maslow, C. Alderfer, D. J. McClelland, H. A. Murray, F. Herzberg) akcentuoja klausimą „*Kas motyvuoja?*“ bei ieško atsakymų į klausimus kokių poreikių buvimas motyvuoja žmogų.

Procesinės, arba proceso teorijos (V. Vroom lūkesčių teorija, D. Adams teisingumo teorija, E. Lawler ir L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis) pagrindinį dėmesį skiria tikslų siekimo motyvų svarbai ir akcentuoja klausimą „*Kaip motyvuoti?*“.

Tiek poreikių, tiek procesinės teorijos siekia išsiaiškinti žmogaus veikimo organizacijoje principą ir sutinka, kad jį skatina veikti poreikių visuma. Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės „Būtina pažymėti, kad abiejų grupių teorijos nėra viena kitą pakeičiančios, nors kai kuriuos klausimus ir aiškina skirtingai“ [2, P.128].

Apibendrinimas - pirmosios motyvacijos koncepcijos yra siejamos su F. Taylor vardu. Tuomet materialinis atlygis buvo pagrindinis motyvacijos šaltinis. Apie nematerialius motyvavimo būdus, saviraiškos, individualumo skatinimą buvo pradėta kalbėti šiek tiek vėliau, kuomet kai kurie žmonių santykių tyrinėtojai pastebėjo, kad monotonija, griežta darbo kontrolė, suvaržyta laisvė pasireikšti sugebėjimams iš tiesų tik mažina motyvaciją.

20 - jo amžiaus viduryje tradicinis modelis buvo praplėstas žmonių santykių modeliu pasiūliusiu naują požiūrį į darbo motyvaciją. Žmogus yra socialinė būtybė, todėl ir darbinėje veikloje socialiniai bei psichologiniai aspektai jam yra labai svarbūs. Materialinis skatinimas yra tik vienas iš būdų motyvuojant darbuotoją. Jei žmonės organizacijoje jausis gerai ir saugiai, naudingais ir svarbiais, darbo veiklos rezultatai, neabejotinai, bus geresni.

Žmogiškųjų išteklių modelis dar labiau pakeitė požiūrį į darbuotoją, kaip asmenybę. Akcentuojama ne darbuotojo kontrolė, o parama jam ir jo atliekamam darbui [21, P.15].

Žmogaus poreikių išaiškinimo pagrindu formavosi motyvacinės teorijos, kurios „Mėgina paaiškinti, kokie yra žmonių poreikiai, ko siekia atskiri individai, kokių veiklos alternatyvų jie norėtų“ [14, P.15].

1.2.1 Motyvavimo samprata turinio motyvacijos teorijose

Labiausiai pripažintomis *motyvacijos turinį analizuojančiomis teorijomis* yra laikomos H. Murray akivaizdžių poreikių teorija, A. Maslow poreikių hierarchija, D. C. McClland 3 - jų poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksnių bei C. P. Alderfer ERG teorija.

1938 m. amerikiečių mokslininkas H. Murray pristatė **akivaizdžių poreikių teoriją**. Pasitelkęs įvairius tyrimų metodus, H. Murray buvo vienas pirmųjų, kuris siekė paaiškinti pagrindinių žmogaus poreikių kilmę ir sudarė jų sąrašą.

Asmenybės unikalumą H. Murray laikė savaime suprantamu dalyku, o jo poreikius apibūdino kaip „galimybę ar pasiruošimą sureaguoti tam tikru būdu tam tikromis duotomis aplinkybėmis“ [58]. Ši teorija poreikius apibrėžia kaip pasikartojančius interesus. Nors kai kurie poreikiai yra laikini ir gali keistis, kiti yra mūsų prigimties gilumoje. Pagal H. Murray, visi žmonės turi jo įvardinamus poreikius, tačiau kiekvienas skirtingai turi jų reikalingumo lygmenį. Poreikiai gali pasireikšti tam tikra seka, keisti vienas kitą, palaikyti vieni kitus arba konfliktuoti tarpusavyje. Anot teorijos autoriaus, viena veikla gali patenkinti kelis poreikius.

H. Murray išskyrė daugiau nei dvidešimt poreikių ir teigė, kad aplinkos faktoriai lemia tai, kaip jie pasiskirstę ir veikia mūsų elgesį. 2 lentelėje pateikiami kai kurie poreikiai kartu su paaiškinimais.

2 lentelė. Kai kurių akivaizdžių poreikių paaiškinimas

Poreikis	Paaiškinimas
1. Pasiiekimas	<i>Daryti viską geriausiai, būti sėkmingam, būti pripažintam autoritetui, pasiekti kažką svarbaus, gerai įvykdyti svarbią užduotį.</i>
2. Pagarba	<i>Sutarti su kitais, suprasti, ką mano kiti, laikytis taisyklių ir daryti, ko tikimasi, gerbti kitus, laikytis papročių, pripažinti kitą lyderį.</i>
3. Partnerystė	<i>Būti lojaliu draugams, mokėti prisitaikyti, skolinti draugams, rašyti draugams laiškus, turėti kiek galima daugiau draugų.</i>
4. Pagalba	<i>Padėti kitam nelaimėje, padrasinti kitus, būti kietiems maloniu ir simpatišku.</i>
5. Pasikeitimas	<i>Kurti, išrasti naujus dalykus, keliauti, susitikti su kitais žmonėmis, keisti nusistovėjusią dienotvarkę, atlikti naujus darbus, sekti madą.</i>
6. Autonomija	<i>Sakyti tai, ką galvoji, būti nepriklausomam priimant sprendimus.</i>
7. Auklėjimas	<i>Padėti draugams spręsti jų problemas, atleisti, daryti paslaugas.</i>
8. Agresyvumas	<i>Bartis, kaltinti kitus žmones dėl klaidų, viešai kritikuoti, panaudoti jėgą.</i>
9. Dominavimas	<i>Būti lyderiu grupėje, įtikinti ir įtakoti kitus, kontroliuoti ir</i>

	<i>vadovauti.</i>
<i>10. Ištvėrmė, kantrumas</i>	<i>Pabaigti darbą iki galo, daug dirbti prie kiekvienos užduoties, neapleisti darbo, net jei ir matosi progresas.</i>
<i>11. Tvarka</i>	<i>Sudaryti planus ateičiai, organizuoti darbo detales, reikšti mintis nuosekliai ir aiškiai.</i>

Duomenų šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena, 1996

Tyrinėdamas žmonių motyvus ir poreikius H. Murray dažniausiai taikė jo paties atrastą *Teminį apercepcijos testą (TAT)*, kuris leido daryti tikslesnes išvadas apie motyvus, o vėliau tapo labai populiarus klinikinėje psichologijoje.

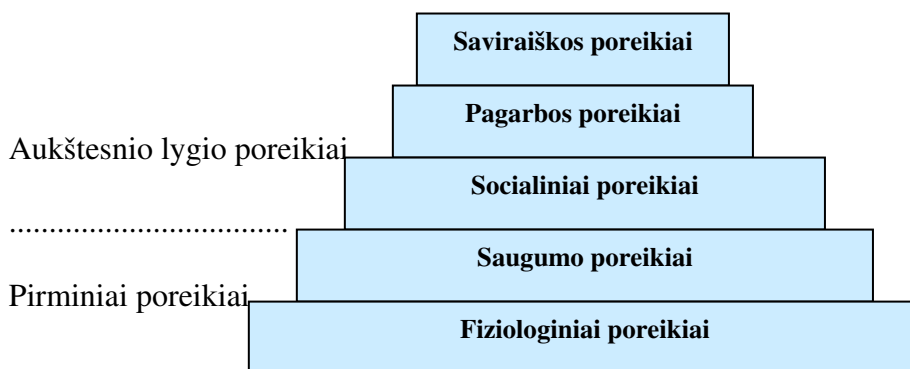
Nepaisant akivaizdaus indėlio į motyvacijos teorijų plėtojimą, H. Murray pasiūlyta koncepcija sulaukė tam tikros kritikos dėl to, kad visi H. Murray tiriamieji buvo vyrai, turintys aukštą intelekto koeficientą.

Ši teorija pripažįstama kaip viena pirmųjų, aiškinančių žmogaus poreikių aktualumą gyvenime, tačiau didelio dėmesio tiek tarp užsienio, tiek tarp Lietuvos autorių, ji nesulaukė.

1954 m. žinomas psichologijos profesorius **A. Maslow** paskelbė žmogaus **poreikių hierarchiją**, kuri teigė, kad žmogus turi įgimtą norą patenkinti poreikius. Ši teorija grindžiama tokiomis pagrindinėmis prielaidomis:

1. Žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius,
2. Poreikiai turi hierarchinę struktūrą [9, P.55].

A. Maslow išskyrė penkis poreikių lygius, kurie išsidėstę hierarchine tvarka ir pavaizdavo juos piramidės forma:



3 paveikslas. A. Maslow poreikių hierarchija

Fiziologiniai poreikiai užtikrina gyvybines organizmo funkcijas. Pagal A. Maslow „Jei žmogaus gyvenime *visko* itin smarkiai trūksta, pagrindinė jo motyvacija bus fiziologiniai, o ne kokie nors kiti poreikiai [26, P.67]. Kai fiziologiniai poreikiai *palyginti gerai* patenkinti, ima reikštis nauja poreikių grupė. *Saugumo* poreikiams yra priskiriami tokie, kaip stabilumas,

priklausomybė, apsaugotumas, stipraus užtarėjo poreikis ir kt. *Palyginti gerai* patenkinus fiziologinius ir saugumo poreikius, žmogus gali pradėti trokšti ir atkakliai siekti ryšių su žmonėmis. Poreikis burtis į grupes, priklausyti kam nors yra priskiriami *socialiniams* poreikiams. *Pagarbos*, pagal A. Maslow *įvertinimo* poreikiai, susiję su noru būti įvertinu ir pripažintu. Pasak autoriaus „Savęs vertinimo poreikio patenkinimas suteikia pasitikėjimo savimi, savo vertės, adekvatumo, buvimo naudingam ir reikalingam pasaulyje jausmą. Tačiau nepatenkinti šie poreikiai sukelia nevisavertiškumo, silpnumo, bejėgiškumo jausmą“ [26, P.77]. *Saviraiškos* poreikis nusako žmogaus troškimą realizuoti save. Skirtingiems žmonėms šio poreikio forma gali pasireikšti nevienodai. Vieno individo atveju tai gali būti pvz. dainavimas, kito – tapyba, trečio – vadovavimas ir t.t.

Anot A. Maslow, nepakankamai patenkinti žemesniųjų lygių poreikiai trukdo aukštesniųjų poreikių patenkinimui. Taip pat autorius teigė, kad fiziologiniai ir saugumo poreikiai yra įgimti t.y. ką tik gimęs vaikas turi aiškiai išreikštus fiziologinius ir saugumo poreikius. Verksmu jis išreiškia norą valgyti, gerti arba būti paimtu ant rankų. Tačiau tai yra daugiau sąmonės lygmenyje. Tuo tarpu sąmoningai suvokiami aukštesnės pakopos poreikiai atsiranda vėlesniame amžiuje, kuomet žmogus subręsta kaip asmenybė ir gali aiškiai įvardinti siekiamus tikslus, sudėlioti savo gyvenimo prioritetus.

Daugelyje vadybos literatūroje [2, 20, 21, 28, 29, 31 ir kt.] apie *poreikių hierarchijos teoriją* yra teigiama, kad vienas iš esminių kritikuotinių dalykų yra tai, jog nepatenkinus žemesnio lygio poreikių, negalima patenkinti aukštesniuosius. Tačiau pats A. Maslow teigė, kad jei žemesnio lygio poreikiai yra *palyginti gerai* patenkinti, tada gali pradėti reikštis nauja poreikių grupė. Kitaip tariant, poreikiai gali būti iš dalies *patenkinti*, arba iš dalies *nepatenkinti* [26, P.86].

Taip pat A. Maslow pripažino, kad žmonių poreikiai kartais gali būti pasiskirstę ne visai hierarchine piramidės tvarka. Yra žmonių, kuriems savirealizacijos poreikis (pvz. galimybė tapti dainininku) gali būti svarbesniu už saugumo poreikį. Taip pat teigiama, kad ilgai tenkinamas poreikis, ilgainiui tampa neaktualus. Pavyzdžiui, šiais laikais tenka pripažinti, kad ilgą laiką važinėjant kompanijos mašina ir apmokamos mobilus telefono sąskaitos, po kurio laiko tikriausiai nustos motyvuoti ir taps savaiminiu dalyku.

Nors poreikių piramidė iš esmės numato tik kilimą į viršų, tačiau pats autorius neapsiriboja tuo ir pripažįsta galimybę grįžti atgal į žemesnį lygį. Pvz., A. Maslow sutinka, kad ilgą laiką nepatenkinus svarbaus poreikio, esminiu poreikiu pradedamas suvokti tuo metu dominuojantis.

Siekiant motyvuoti darbuotojus remiantis šia teorija, būtina atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikių individualumą ir tai, kas tuo metu jam yra svarbiausia. Apsiribojant vien

materialinėmis poveikio priemonėmis, gali būti slopinami kiti, galbūt svarbesni žmogaus poreikiai. Todėl motyvavimo priemonės turi būti parinktos individualiai ir kompleksiskai. Priemonių efektyvumui padidinti, periodiškai jos turėtų būti keičiamos kitomis.

3 – oje lentelėje pateiktas poreikių lygių sugrupavimas į tenkinamus darbe ir tenkinamus laisvalaikiu, vadovui galėtų padėti suprasti kiekvieno darbuotojo tikslus konkrečiu atveju. Žinodamas dominuojančius poreikius, jis lengviau galėtų pritaikyti motyvuojančius veiksnius.

3 lentelė. Poreikių hierarchija pagal A. Maslow poreikių teoriją

<i>Poreikiai tenkinami ne darbe</i>	<i>Poreikių lygiai</i>	<i>Poreikiai, tenkinami darbe</i>
<i>Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgiami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.</i>	5. Saviraiška (Savirealizacija)	<i>Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimu ir kt.</i>
<i>Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.</i>	4. Pagarba (savigarba) ir statusas	<i>Dalyvauti profesinio tobulinimo programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.</i>
<i>Šeima, draugai, dalyvavimas įvairių organizacijų, bendruomenės veikloje ir kt.</i>	5. Socialinis (priklausymo)	<i>Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.</i>
<i>Saugi politinė ir visuomenės situacija (nėra karo, smurto, epidemijų), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.</i>	2. Saugumas	<i>Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.</i>
<i>Oras, vanduo, maistas, pastogė, miegas, seksas, apranga ir kt.</i>	1. Fiziologiniai	<i>Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.</i>

Duomenų šaltinis: Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai, 2005

A. Mockaitis ir L. Šalčiuvienė atliktame palyginamajame Baltijos regiono tyrime pastebėjo, kad nė vienoje tiriamojoje šalyje (Lietuva, Lenkija, Estija) „poreikių hierarchija neatitiko originalios Maslow hierarchijos“ [52]. Remiantis šio tyrimo rezultatais „galima patvirtinti, kad yra tikslinga poreikius grupuoti pagal Maslow teorinę klasifikaciją, tačiau būtų netikslinga teigti, kad visose šalyse aukščiausias individų tikslas – savirealizacija“ [52].

Kritikuojama ši teorija buvo ir dėl mokslinių ir empirinių tyrimų stokos, kurie taip ir neįrodė, jog žmonių poreikiai iš tiesų pasiskirstę tokia hierarchine tvarka. Kaip teigė ir pats autorius: „Ši teorija pasirodė esanti sėkminga klinikinio, socialinio ir asmenybinio, tačiau ne laboratorinio ir eksperimentinio požiūriu“ [26, P.12]. Tai leidžia daryti išvadą, kad daugelis jo idėjų buvo daugiau tik preliminarios išvalgos, negu tyrimais patvirtintos mokslinės išvados.

Nepaisant trūkumų, ši *poreikių hierarchijos teorija* sulaukė daug daugiau vadovų dėmesio nei bet kuri kita [32, P.439]. Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės, ši teorija leido geriau suprasti tai, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras [29, P.110].

1959 m. **F. Herzberg su kolegomis dviejų veiksnių teorija** papildė A. Maslow poreikių hierarchiją. F. Herzberg buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas iš pagrindinių dalykų, o jo nusiteikimas dirbti gali lemti sėkmę. Taip pat jis siekė paaiškinti, kaip palengvinti žmonėms darbą ir padaryti jį maloniu.

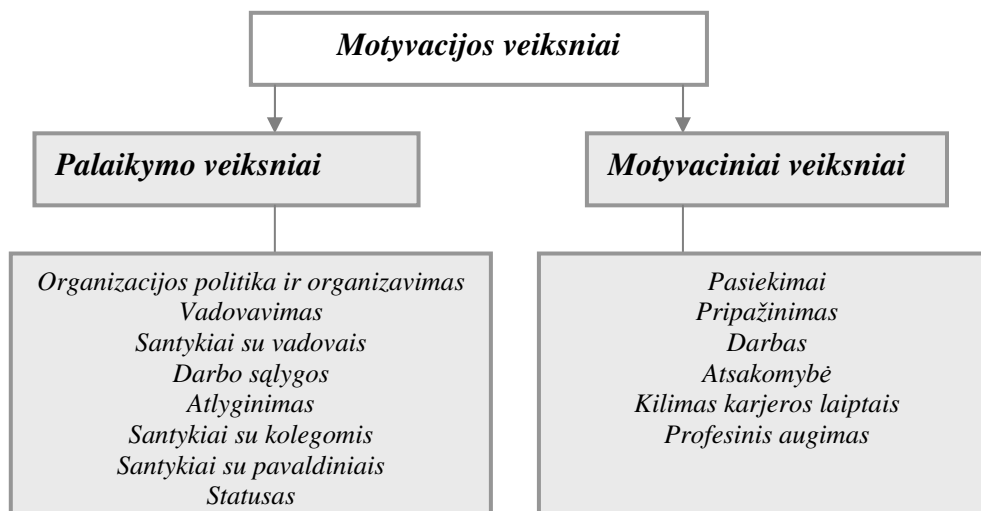
Kaip teigė F. Herzberg [63], pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu yra du visiškai skirtingi faktoriai, kaip kad rega ir klausa, todėl jiems apibūdinti turi būti naudojami du skirtingi veiksniai, kurių kiekvienas iš jų turi savo dinamiką.

F. Herzberg atliktų eksperimentų rezultatai leido jam daryti išvadą, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnių grupės – *higieniniai (palaikymo) veiksniai* ir *motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai)*. *Higieninių veiksnių* buvimas savaimė nemotyvuoja, o tik apsaugo nuo nepasitenkinimo, todėl motyvuojant personalą, neužtenka keisti arba gerinti palaikymo veiksnių kokybės. *Motyvaciniai veiksniai* yra tiesiogiai susiję su darbo turiniu t.y. įdomus darbas, saviraiškos galimybės, įvertinimas, galimybė kelti kvalifikaciją.

F. Herzberg išskyrė išorinius ir vidinius veiksnius, o taip pat išorinę bei vidinę motyvaciją. Jis teigė, kad higieniniai veiksniai iššaukia išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę. Įmonėje taikomų paskatinimų sistema paprastai apima išorinę motyvaciją (darbo užmokestis, pasiekimų įvertinimas ir t.t.), tuo tarpu vidinė motyvacija yra žmogaus tobulėjimo šaltinis, kuris praturtina asmenybę, skatina profesinio meistriškumo augimą.

F. Herzberg atliktų tyrimų pagrindu buvo padarytos išvados, kad kiekvienas veiksnys gali sukelti tiek pasitenkinimą, tiek nepasitenkinimą toje pačioje darbuotojų grupėje. Taip pat buvo nustatyta, kad „konkretus veiksnys, sukeliantis nepasitenkinimą vienam asmeniui, gali sukelti pasitenkinimą kitam“ [cit. pagal 21, P.128].

4 pav. pavaizduotame paveiksle trumpai apibūdinami *higieniniai (palaikymo)* ir *motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai)*.



4 paveikslas. F. Herzberg motyvacijos teorijos veiksniai

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

Taikant F. Herzberg motyvacijos teoriją praktikoje vadovas turėtų žinoti, kad nei palaikymo, nei motyvaciniai veiksniai, taikant juos atskirai, darbo efektyvumo nepagerins. Tai turėtų būti visuma, apimanti abiejų veiksnių kategorijas. Kaip pavyzdį galėtume įvardinti karjeros galimybes, kurios yra priskiriamos motyvaciniais veiksniais ir kurios tiesiogiai priklauso nuo organizacijos politikos ir galimybių, kurias F. Herzberg įvardina kaip higieninius.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į F. Herzberg išskirtus higieninius ir motyvuojančius veiksnius, 1993 m. KTU studentai (pastaba – tyrimui vadovavo P. Jucevičienė) atliko, o 1995 m. pratęsė pirmąjį šio teorijos taikymo Lietuvoje tyrimą. Apklausus 1821 respondentą skirtinguose Lietuvos miestuose buvo nustatyta, kad:

- Visi veiksniai, F. Herzberg laikomi higieniniais (darbo užmokestis, santykiai su vadovais, darbo sąlygos, atlyginimas ir kt.), Lietuvoje gali būti ir higieniniai, ir motyvuojantys, kadangi jų nebuvimas sąlygoja respondentų nepasitenkinimą, o buvimas – pasitenkinimą.
- Veiksniai, traktuojami kaip motyvatoriai (pasiekimai, pripažinimas, karjera ir kt.), Lietuvoje taip pat yra motyvatoriai, tačiau skirtingo stiprumo [21, P.129].

Šio tyrimo pagrindu buvo padaryta dar viena išvada, kad Lietuvoje, dėl ekonominės bei socialinės – kultūrinės aplinkos ypatumų, motyvatoriai dažnai „veikia kaip higienos veiksniai,

dalis higienos veiksnių – kaip motyvatoriai, kita dalis – kaip aukštesnės pakopos higienos veiksniai“ [21, P.133].

2003 – 2005 m. panašų tyrimą, patvirtinantį aukščiau minėtas išvadas, atliko ir aprašė V. Gražulis. Paprašius 582 respondentų (iš jų 433 Vilniaus kolegijos dieninių, vakarinių ir neakivaizdinių studijų studentai, 83 kitų aukštojo mokslo institucijų studentai bei 66 Lietuvos draudimo bendrovių darbuotojai) pareikšti savo nuomonę apie įvairių motyvacinių veiksnių stiprumą, buvo padaryta išvada, jog jų elgesiui poveikį daro visi veiksniai, tame tarpe tiek higieniniai, tiek motyvaciniai. Taip pat buvo nustatyta, kad gerėjant gyvenimo kokybei „žmogaus pagrindinių poreikių motyvacinis vaidmuo mažėja ir palaipsniui virsta darbo aplinkos higieniniais veiksniais“ [14, P.47].

Taigi, nors šiuos du tyrimus skiria dešimt metų ir nuo to laiko Lietuvoje įvyko daug permainų, galima daryti išvadą, kad personalo vadyboje didelių pokyčių neįvyko. Pagrindine motyvavimo priemone daugelyje šalies įmonių vis dar išlieka darbo užmokestis, kiti piniginiai priedai prie atlyginimo bei darbo saugumas. Taip pat išlieka tendencija, ieškant darbo, prioritetą teikti ne darbo pobūdžiui ar turiniui, o materialiniam atlygiui.

Remiantis mūsų atlikto tyrimo duomenimis užsienio kapitalo įmonėse, galima patvirtinti P. Jucevičienės ir V. Gražulio padarytas išvadas, kad tam tikroje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje kaip motyvatoriai gali veikti tiek higieniniai, tiek motyvaciniai veiksniai. Tyrimo analizė parodė, kad tarp tirtų organizacijų darbuotojų dominuoja poreikis dirbti gerai apmokamą darbą ir taip užsitikrinti fiziologinių poreikių patenkinimą, kas iš esmės taip pat patvirtina prieš tai darytų tyrimų išvadas.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija yra labiausiai iširta ir lengvai pritaikoma motyvacijai tirti. Šios koncepcijos pagrindu kai kuriose įmonėse buvo pradėtos diegti „darbo praturtinimo“ programos, kurios leido darbą organizuoti taip, kad suteiktų kuo didesnę pasitenkinimą juo (suteikta galimybė darbuotojui savarankiškai priimti sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutiną ir t.t.).

Vienas iš argumentų, kodėl kritikuojama ši teorija, yra pats tyrimo metodas. Dviejų veiksnių koncepcija yra patvirtinama tik naudojant unikalią F. Herzberg metodologiją. Taip pat ši teorija buvo kritikuojama už tai, kad buvo nagrinėjamas tik pasitenkinimas, bet ne produktyvumas, už supaprastintus pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltinius. Kai kurie autoriai, nagrinėję motyvacijos teorijas, F. Herzberg teoriją neskaito jos motyvacine, o tik praktiniu pasitenkinimo darbu aiškinimu, dėl ko dėmesys gali būti sutelktas į darbo aplinkos gerinimą, nesigilinant į individualius darbuotojo poreikius bei lūkesčius. Iš dalies tai galėtų patvirtinti ir mūsų tyrimo išvados, jog nepaisant taikomos įvairios motyvavimo priemonių visumos, anaiptol ne visos vienodai motyvuoja darbuotojus ir atitinka jų poreikius.

Nepaisant visos šios kritikos, teorija buvo labai išpopuliarinta. Paties autoriaus pastebėjimai ir rekomendacijos davė daug praktinės naudos organizacijų vadovams ir paskatino juos vertikalčiai plėsti darbus, kad darbuotojai galėtų prisiimti didesnę atsakomybę už savo darbą.

Šio magistrinio darbo tyrimą taip pat atliksime dviejų veiksmų motyvacijos teorijos pagrindu.

1969 m. buvo paskelbta motyvacijos teorija, žinoma kaip **C. Alderfer ERG teorija**, kuri pasiūlė panašią poreikių formuluotę.

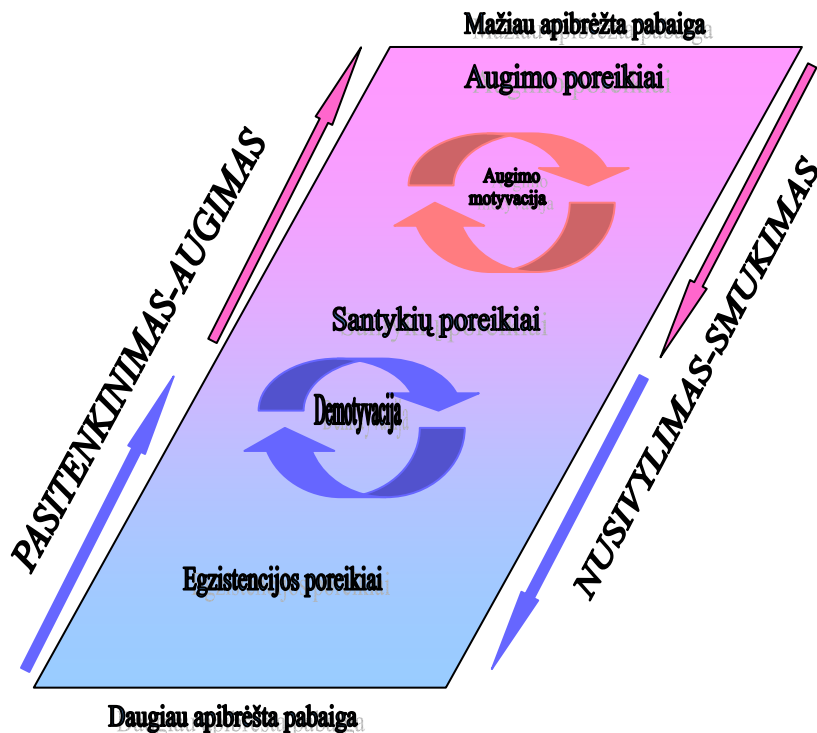
C. Alderfer, kaip ir A. Maslow, poreikius suskirstė prioritetine tvarka: [29, P.114]

- **E** - egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
- **R** - santykių (relatedness) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
- **G** - augimo (growth)poreikiai (saviraiškos).

C. Alderfer teigė, kad vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti ne vienas, bet keli poreikiai. Be to, pagal šią teoriją egzistuoja grįžimo atgal tikimybė t.y. esant aukštesniame poreikių lygyje, nepatenkinus žemesnio lygio poreikių, žmogus gali grįžti į pradinį lygį. Nors tarp *poreikių hierarchijos* ir *ERG teorijų* galima surasti nemažai panašumų (poreikiai pasiskirtę hierarchine tvarka, egzistenciniai poreikiai yra prioritetai prieš santykių ir augimo poreikius), tačiau tarp jų egzistuoja ir skirtumai. Anot J. Stoner ir jo bendraminčių A. Maslow įsivaizdavo žmonės tolygiai kylančius poreikių hierarchijos laiptais, o C. Alderfer matė juos tai pakylančius, tai nusileidžiančius, priklausomai nuo laiko ir situacijos [32, P.442]. *ERG teorija* rėmėsi prielaida, kad žmonėms tomis pačiomis sąlygomis gali pasireikšti skirtingi poreikiai. C. Alderfer teigė, kad pradėjus tenkinti aukštesnio lygio poreikius, jie tampa intensyvesni. Kaip pavyzdį būtų galima paminėti postūmį karjeros laipteliu. Vadovas, suteikdamas savo darbuotojui galimybę būti paaukštintu pareigose, skatina veikti tam tikru būdu. Būdamas kuo arčiau tikslo, tuo daugiau dėsi pastangų tam tikslui pasiekti.

Kita, ne mažiau svarbi prielaida teigia, kad jei lieka nepatenkinamas aukštesnio lygio poreikis, asmuo gali regresuoti ir nusileisti į žemesnį lygį. Tai vadinama *nusivylimo-regresijos principu*.

5 paveiksle pavaizduotas demotyvacijos ir augimo ciklas, kuris padeda suprasti, kad augimo procesas gali būti nevienareikšmis, su pakilimais ir nuosmukiais.



5 paveikslas. ERG teorijos schema apimanti demotivacijos ir augimo motyvacijos ciklus

Šaltinis: Motivation cycles. <http://xtranet.ue295.com/images/nieuws/IPT564Final.pdf>

Pagal šią teoriją, kiekvienas žmogus yra motyvuojamas skirtingų dalykų – priklausomai nuo to, kokiame poreikių hierarchiniame lygyje jis yra. Jeigu jam nesudaromos sąlygos augti ir tobulėti kaip specialistui, jis gali regresuoti į žemesnių santykių lygį, kurie tuo metu taps labai svarbūs.

Dar vieną motyvacijos modelį, vadinamą *trijų poreikių teorija*, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius, 1970 m. pasiūlė D. McClelland. Atliktų tyrimų pagrindu, mokslininkas išskyrė tris žmonių elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius: [39]

1. **Pasiekimų arba laimėjimų poreikiai.** D. McClelland atlikti tyrimai parodė, kad poreikis laimėti ir pranokti yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbinės užduotis. Pasiekimai leidžia žmogui jaustis reikšmingu ir gali skatinti vidinę darbuotojo motyvaciją, kuomet pasiekęs nustatytą tikslą yra užsibrėžiamas kitas, o jį pasiekus dar vienas. Tokiu būdu individas jaučia moralinį pasitenkinimą, motyvaciją veikti ir siekti, o vadovui pamatyti savo darbuotojo gebėjimus ir kompetenciją.
2. **Bendrumo arba priklausymo grupei poreikis,** kuris pasireiškia individo noru būti grupės nariu, priklausyti jai ir palaikyti gerus santykius darbinėje aplinkoje. Jeigu darbo aplinkoje yra sukurti kolegiški santykiai tarp darbuotojų, tokiu atveju kai kurie žmonės patiria vidinį pasitenkinimą.

3. *Valdžios poreikis* atspindi žmogaus norą kontroliuoti kitus, daryti poveikį įvykių raidai. Valdžios poreikį turintys žmonės paprastai būna labai drąsūs, nebijantys iššūkių ir rizikos. Tokius žmones nesėkmės baimė gali motyvuoti taip pat stipriai, kaip kitus motyvuoja sėkmės garantija. Valdžios poreikis ne visada gali būti teigiamas. Priklausomai nuo žmogaus požiūrio į valdžią, jis gali turėti ir neigiamų bruožų - dominavimas kolektyve, siekimas savo tikslų bet kokiomis priemonėmis, tironija, nepaisymas kitų žmonių nuomonės.

Žmonės, turintys stipriai išreikštą pasiekimų poreikį, veikia ne dėl to, kad taip reikia ar jie privalo tai daryti, o todėl, kad pati veikla ir galimybė padaryti geriau suteikia jiems daug malonumo. Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojo laimėjimų poreikį, galėtų jį motyvuoti skirdamas individualią užduotį, nes tik toks darbas, prisiimant asmeninę atsakomybę už rezultatus, gali suteikti jam malonumą ir jausmą, kad jis viską padarė geriau už kitus.

Poreikis priklausyti grupei yra būdingas daugeliui žmonių, tik pas vienus jis išreikštas stipriai, pas kitus silpniau. Tokie asmenys greičiau adaptuojasi kolektyvuose ir perima ten galiojančias socialines normas. Jie linkę bendradarbiauti ir įsiklausyti į kitų nuomonę, todėl šios teorijos autorius darė prielaidą, kad žmogus, turintis artimo bendrumo poreikį, negali būti geru vadovu. Tačiau tai nereiškia, kad paprastas darbuotojas negalės gerai atlikti pavesto darbo ar užduočių, jeigu jam bus suteiktos sąlygos tenkinti šį poreikį.

D. McClelland darė prielaidą, kad žmonės, kuriems valdžios poreikis yra varomoji jėga, daugiau linkę konkuruoti ir yra labiau agresyvūs [39, P.315]. Darbuotojai su valdžios poreikiu turi didelę galimybę padaryti karjerą. Todėl poveikio priemonės, leidžiančios jam kilti pareigybių laipteliais į viršų, jį motyvuos stipriausiai.

Poreikių matavimui McClelland naudojo teminį apercepcinį testą (TAT).

D. McClelland teorijos teiginiai yra gausiai paremti atliktais tyrimais ir eksperimentais. Įdomus faktas yra tai, kad atlikdamas tyrimus pagal tuos pačius parametrus, grupuodamas teiginius ir faktus, autorius dažnai atskiria vyrus ir moteris, teisindamas tai lyčių skirtumais. Kitas įdomus dalykas jo poreikių teorijoje buvo tai, kad šalia kitų trijų poreikių buvo paminėtas dar ir ketvirtas poreikis – vengimo. Tiriant kitų grupių poreikius, paaiškėjo, kad žmonių motyvai dažnai veikia kaip pastangos, siekiant išvengti diskomforto. Tyrimų ir informacijos stoka neleido D. McClelland tiksliai įvardinti kas tai yra vengimo poreikis, ar jį galima taip traktuoti ir kaip jį reikėtų vertinti.

D. McClelland teigimu, žmonės norėdami kuo greičiau numalšinti, dėl nežinomybės, iškilusį nerimą (t.y. autoriaus teigimu, turintys vengimo poreikį), greičiau nei kiti priima naujoves, atlieka jiems pavestus darbus. Tačiau tokiems darbuotojams yra būtini tikslūs nurodymai ir informacija, ką jie turi atlikti.

Vadovams šis D. McClelland darbas parodo, kaip yra svarbu, kad darbuotojui tiktų jam skiriamas darbas [32, P.443].

Apibendrinimas - turinio motyvacinės teorijos yra susijusios su žmogaus poreikiais ir motyvacija. Vienose poreikiai išsidėstę hierarchine tvarka, kitose poreikių hierarchija nėra griežtai apibrėžta, tačiau visos jos siekia paaiškinti poreikių kilmę ir jų patenkinimo sąlygas. Darydami išvadas galime teigti, kad nepatenkinti poreikiai žmogui sukelia nepasitenkinimo jausmą. Tuo pačiu jie nesijaučia laimingi.

Poreikių teorijose ieškoma būdų ir priemonių, kaip patenkinti iškilusius poreikius. Įmonės vadovas, prieš pasirinkdamas vieną iš teorijų kaip pagalbinę priemonę savo organizacijos personalo motyvavimui, turėtų žinoti, kad nė viena iš jų nėra universali. Norėdamas veiksmingai išnaudoti poveikio būdus, jis turėtų išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo arba darbuotojų grupės dominuojančius poreikius ir tik tada, remiantis įmonei priimtina poreikių koncepcija, individualiai parinkti priemones. Tų pačių priemonių taikymas ilgą laiką praranda motyvacijos galią, todėl reikia nuolat vertinti, peržiūrėti motyvavimo sistemą ir reikiamu laiku ją pakoreguoti ir atnaujinti.

Mūsų aptartos turinio motyvacinės teorijos tarpusavyje yra susijusios (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Turinio teorijų palyginimas

	<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>	<i>McClelland</i>	<i>Herzberg</i>	
1.	<i>Fiziologiniai p.</i>	Egzistenciniai p.		Darbo sąlygos	Palaikymo veiksniai
2.	<i>Saugumo p.</i> <i>a) fiziniai</i>			Atlyginimas	
	<i>b) psichologiniai</i>	Administravimo politika			
3.	<i>Priklausymo p.</i>	Bendrumo p.	Galios p.	Vadovavimas	
4.	<i>Pagarbos p.</i>		Narystės p.	Pripažinimas	Motyvaciniai veik.
	<i>Savigarbos p.</i>			Karjera	
5.	<i>Saviaktualizacijos p.</i>	Augimo p.	Pasiekimų p.	Pasiekimai	

Duomenų šaltinis: Schein E. H. *Organizational Psychology*. - Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988

1.2.2 Motyvavimo samprata proceso motyvacijos teorijose

Proceso motyvacijos teorijos nepaneigia poreikių, tačiau motyvavimą aiškina kitu aspektu - žmogaus elgesį galima suvokti supratus kaip asmuo supranta situaciją, kurioje jis yra ir numanomas pasekmes.

Viena iš teorijų, atstovaujanti proceso motyvacinės teorijas, yra *Teisingumo teorija*, siejama su *J. S. Adams* vardu. Teisingumo teorija remiasi prielaida, kad darbuotojai organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai.

Darbuotojų pasitenkinimo lygis susijęs su šiais palyginimais: [29, P.116]

- savo pastangų, kurias atiduoda įmonei, ir to, ką iš jos gauna;
- to, ką gauna jie ir ką gauna kiti.

Kitaip tariant, žmogus žinodamas, kad kolega dirbdamas tą patį darbą uždirba daugiau, jaus psichologinę įtampą ir nusivylimą, kad yra neįvertintas.

Jau esame aptarę, kad visi žmonės yra skirtingi, tad ir situacijas jie traktuoja kiekvienas skirtingai. Kalbant apie atlygio teisingumą, darbuotojai dažniausiai remiasi šiais palyginimais:

- su kolegomis, tos pačios kategorijos darbuotojais savo įmonėje arba kitose panašiose sistemose;
- su organizacijos politika (pvz. Po metinių įvertinimų, darbuotojams yra keliami atlyginimai);
- su savimi, kuomet yra palyginamos ankstesnės pareigos ar darbovietė.

Tokie indėliai, kaip pastangos, patirtis, išsilavinimas ir kompetencija lyginami su atlygiu, jo padidiniu, pripažinimu ir kitais veiksniais, kai žmonės mano, kad jų indėlio pusiausvyra yra pažeista, palyginti su kitų darbuotojų, kyla įtampa. Ši įtampa tampa motyvacijos pagrindu, nes žmonės siekia to, kas jiems atrodo teisinga.

Ši teorija suteikia galimybę siekti, kad darbuotojams būtų atlyginama pagal nuopelnus ir indėlį į organizacijos ekonominį vystymąsi. Vadovai, nutarę remtis šia teorija, turėtų išmokyti teisingai paskirstyti atlygį, efektyviai išnaudoti grupinį kolektyvo darbą.

Pagrindinis šios teorijos trūkumas yra tai, kad ji nėra tiksli, nes yra alternatyvių būdų reaguoti į neteisingumo pojūtį, o teorija nenurodo, ką žmogus turi daryti, kad sulyginėtų šiuos santykius.

1960 m. *V. Vroom* buvo suformuluota dar viena proceso teorija - *lūkesčių teorija*. Šios teorijos požiūriu motyvavimas siejamas „su tam tikru lūkesčių patenkinimu, kadangi darbuotojų motyvaciją lemia trys pagrindiniai veiksniai.“ [31, P.162]. Darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai:

1. valentingumas, kuris apima darbo patrauklumą, laukiamą pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygį.
2. instrumentalumas, apimantis santykį tarp darbo proceso ir rezultato suvokimą;
3. lūkesčiai - suvokta tikimybė, kad darbas duos teigiamą rezultatą.

Analizuodamas darbo motyvaciją autorius pabrėžia ryšių tarp trijų komponentų svarbą. V. Vroom išskirti darbo motyvacijos komponentai:

- darbo sąnaudos – rezultatas,
- rezultatai – atlygis,
- atlygis – atlygio valentingumas.

Darbo sąnaudų ir rezultato ryšys – tai įdėto darbo ir pasiektų rezultatų santykis. Pasak Vroom, jeigu darbuotojas pajus, kad nėra šio ryšio, tai jo darbo motyvacija susilpnės. Šio ryšio gali nebūti dėl darbuotojo kaltės, sakykim, dėl neteisingo jėgų įvertinimo, blogo pasirengimo ir pan., arba dėl to, kad darbuotojui nebuvo perduoti įgaliojimai vykdyti užduotį.

Rezultato ir atlygio ryšys – tai lūkesčiai dėl rezultato atlyginimo arba paskatinimo. Motyvacija bus tuo stipresnė, kuo glaudesnis bus šis ryšys.

Nemažai autorių pastebėjo, kad asmenybės charakterio bruožai yra svarbus lūkesčių motyvacinės teorijos veiksnys. Žmonės turi lūkesčių, kad atlikus kažkokį veiksmą po jo seks konkretus rezultatas ir tiki, kad jų pastangos turi įtakos darbo rodikliams.

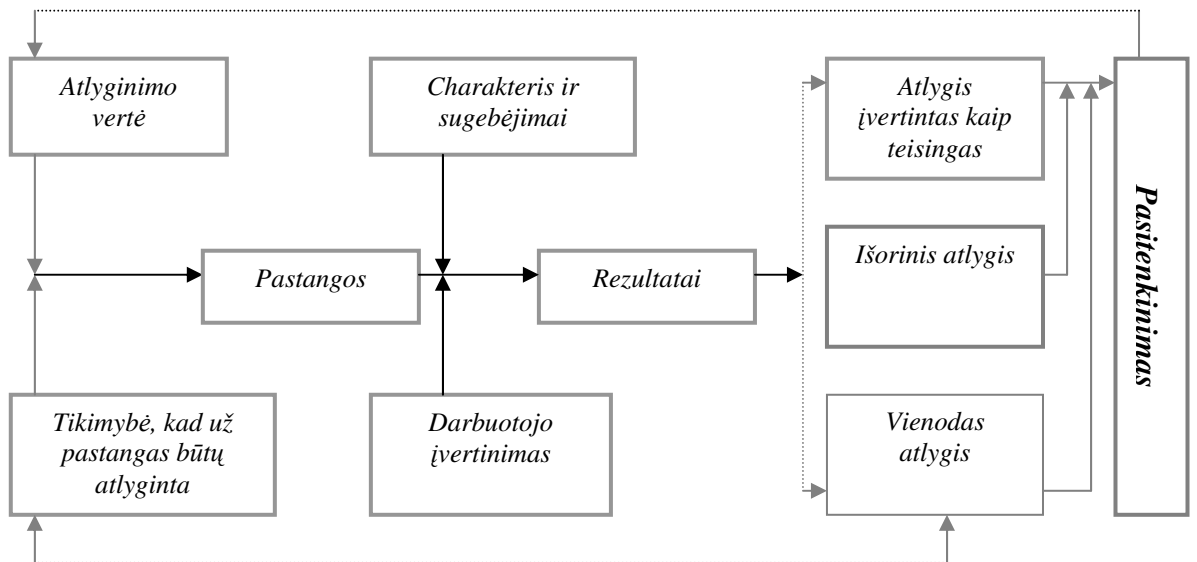
Praktikoje V. Vroom lūkesčių teorija yra nesunkiai pritaikoma ir leidžia suprasti, kad:

- žmonės turėtų patys sau aiškiai pasakyti, jog jų pastangos lems veiklos rezultatus;
- skatinimas turėtų būti aiškiai susietas su veiklos rezultatais;
- skatinimo valentingumas darbuotojams turėtų būti teigiamas [9, P.300] .

Pratęsdami V. Vroom darbą, du organizacijos elgsenos tyrinėtojai **L. W. Porter ir E. E. Lower** toliau vystė **lūkesčių motyvacijos modelį** (6 pav.) ir įvardino penkis kintamuosius:

1. pastangos;
2. suvokimas;
3. rezultatas;
4. atlyginimas;
5. pasitenkinimas.

Šio teorijos esmė - tvirtinimas, kad žmonės turi savo poreikius, žino ko jie nori iš savo darbo ir veikia įgyvendindami savo idėjas ir poreikius bei priimdami sprendimus, kaip sunkiai ir kokiose organizacijose dirbti.



6 paveikslas. E. E. Lower ir L. W. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis

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

Apibendrinant E. E. Lower ir L. W. Porter lūkesčių teoriją, galima būtų teigti, kad darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, sugebėjimų ir charakterio bruožų, o taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. Žmogus patenkina poreikius, gaudamas atlyginimą už pasiektą rezultatą.

Dar viena motyvacijos teorija vadovaujasi bihevioristiniu požiūriu, siejama su **B. F. Skinner** vardu ir yra vadinama **Pastiprinimo teorija**. Motyvacijos procesą šioje teorijoje būtų galima pavaizduoti taip:[32, P.450]

Paskata —————> **Atsakas** —————> **Pasekmės** —————> **Būsimas atsakas**

Pasak Stoner R. ir kitų „Individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskatas) yra tam tikrų pasekmių priežastis“ [32, P.450]. Tai reikštų, kad jeigu žmogaus elgesys turi neigiamų pasekmių, tai įvertinęs jis pasistengs pakeisti savo elgesį, kad ateityje išvengtų panašių pasekmių. Ir atvirkščiai - jeigu elgesys iššaukia teigiamas pasekmes, tikėtina, kad toks pats elgesys ateityje taip pat turės teigiamų aspektų. Ši teorija yra būdas susieti motyvaciją su asmens elgesiu.

Kai kurie autoriai šios teorijos nevadina motyvacine, nes joje nenagrinėjami žmogaus elgesio sužadavimo veiksniai. Tačiau **Pastiprinimo teoriją** galima naudoti kaip priemonę darbuotojo elgesio kontrolės analizei, siekiant išsiaiškinti vienokio ar kitokio elgesio pasekmes. Pagal šią teoriją vadovas, norintis pakeisti darbuotojo elgesį, visų pirma turi pakeisti tokio elgesio pasekmes.

Ši teorija kritikuojama už teiginius, kaip - „Individo elgesys gali būti kontroliuojamas remiantis jo praeities patyrimu ir dabartine aplinka. Tai, atrodo, prieštarauja giliai įsišaknijusiam įsitikinimui, kad žmonės laisvai pasirenka savo veiksmus.“ [32, P.251].

Apibendrinimas - proceso motyvacijos teorijos yra susijusios su žmogaus elgesiu ir siekia paaiškinti, kaip jį pakeisti siekiant konkrečių pasekmių. Reikšmingą vietą šiose teorijose užima *atlyginimas*, į kurio sąvoką įeina ne tik materialinis įvertinimas, bet ir kiti svarbūs pačiam žmogui aspektai. Vertinant žmonių individualumą ir skirtybes, atlyginimo supratimas gali būti skirtingas.

Vertinant visas mūsų aprašytas teorijas, tiek turinio, tiek proceso motyvacijos teorijų tyrinėjimo objektas išimtinai yra žmogus, mūsų atveju darbuotojas bei efektyvesnių darbo rezultatų siekiai. Motyvuoti darbuotojai įtakoja daugelį organizacijos aspektų, tokių kaip produktyvumo ir apyvartos didėjimas, nuostolių mažėjimas, puiki atmosfera kolektyve ir t.t.

Visos motyvacinės sistemos gali būti veiksmingos tik tuo atveju, jeigu iš vienos pusės skatina darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų, o iš kitos tenkina jų poreikius bei lūkesčius. Nors teorijų yra daug ir jos visos motyvacinius aspektus aiškina skirtingai, tačiau ideali ir išbaigta motyvacijos teorija neegzistuoja. Niekam nepavyksta perprasti žmonių elgesio ir to, kad žmogus negali būti valdomas vienu įrankiu ar mechanizmu.

1.3 Motyvavimo priemonių įvairovė ir galimybės

Šiais laikais motyvavimo priemonių ir galimybių spektras labai įvairus. Atsižvelgiant į darbuotojo ypatybes ir charakterio savybes, vadovas tikrai turi iš ko rinktis. Anot V. Gražulio - „Dabartinėje vadyboje pavaldinių asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai“ [14, P.8].

Vienas paprasčiausių motyvavimo būdų - *materialinis*. Tai teisingas atlygis už darbą, atitinkamai nustatyta premijavimo sistema ir pan. Nors tai atrodytų idealiausia išeitis vadovui, norinčiam skirti kuo mažiau laiko darbuotojų motyvavimui, tačiau tokia pozicija gali būti klaidinga. Žmogus turi jausti, kad yra teisingai atlygintas už darbą arba jam skirta premija adekvati jo padarytam darbui. Be to efektyviausias skatinimo būdas yra kombinuotas, kuomet šalia materialinio motyvavimo yra kitos nepiniginės priemonės.

Vadovas, kurdamas darbuotojų motyvacijos modelį, turėtų išsiaiškinti tokius faktus:

- Išsiaiškinti, kas skatina darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis;
- Išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
- Suskirstyti darbuotojus pagal poreikių grupes;
- Įvertinti darbuotojo darbą;
- Parinkti motyvavimo priemones.

Remiantis šiais faktais, galima pradėti parinkinėti motyvavimo priemones. Kaip pavaizduota 5 lentelėje, skatinimo priemonės gali būti tiek *materialinės*, tiek *moralinės*.

5 lentelė. Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių - „gėrybių krepšelio“- kompleksinė sistema

<i>Skatinimo forma</i>	<i>Motyvacinio priemonės</i>
<i>1. Materialinis skatinimas</i>	
1.1. Teisioginis materialinis skatinimas	
<i>Pagrindinis darbo užmokestis</i>	<i>Vienetinis, laikinis darbo apmokėjimas, taip pat alga;</i>
<i>Papildomas darbo užmokestis</i>	<i>Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms mamoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.</i>
<i>Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno</i>	<i>Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.</i>
<i>Dalyvavimas pelnuose</i>	<i>Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).</i>
<i>Dalyvavimas akciniame kapitale</i>	<i>Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.).</i>
<i>Papildomų išmokų programos</i>	<i>Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.</i>
2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
<i>Išlaidų transportui apmokėjimas</i>	<i>Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.</i>
<i>Išmokos iš taupomųjų fondų</i>	<i>Taupomieji indėliai su palūkanomis mažesnėmis negu komerciniuose bankuose.</i>
<i>Maitinimas organizacijos lėšomis</i>	<i>Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.</i>
<i>Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas</i>	<i>Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.</i>
<i>Stipendijų fondai</i>	<i>Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).</i>
<i>Mokymų, auklėjimo programų fondai</i>	<i>Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas.</i>

<i>Medicinio aptarnavimo programos</i>	<i>Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.</i>
<i>Būsto statybos programos</i>	<i>Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.</i>
<i>Socialinių paslaugų ir lengvatų programos</i>	<i>Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.</i>
<i>Gyvybės draudimo programos:</i>	<i>Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinai apmokėjimas.</i>
<i>Sveikatos draudimo programos</i>	<i>Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinai apmokėjimas.</i>
<i>Atskaitymų į pensijų fondus programos</i>	<i>Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.</i>
2. Nematerialus (moralinis) skatinimas	
<i>Užimtumo laiko reguliavimas</i>	<i>Papildomų išėjinių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.</i>
<i>Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas</i>	<i>Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.</i>
<i>Pripažinimo priemonių programa</i>	<i>Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąją taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.</i>
<i>Socialinių ir kultūrinių priemonių programos</i>	<i>Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.</i>

Duomenų šaltinis: Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai, 2005

Šioje „gėrybių lentelėje“ yra išvardinti populiariausi motyvavimo būdai. Idealu, jeigu būtų įmanoma taikyti visą priemonių kompleksą, tačiau praktiškai vargu ar tai yra įmanoma.

Lietuvoje darbdaviai dažniausiai naudoja tiesiogines skatinimo priemones per darbo užmokesčio ir priedų sistemą, kas yra nulemta vyraujančio požiūrio į darbuotoją, kaip į samdomą

darbo jėgą. Keičiantis visuomenės vertybinei orientacijai, reikia suteikti žmogui galimybę dalyvauti organizacijos valdyme ir sprendimų priėmime bei sąmoningai vykdyti numatytas jam užduotis.

Apibendrinimas - nors yra žinoma daug motyvavimo būdų ir priemonių, deja, ne visos jos taikomos praktikoje. Dažniausiai naudojamos yra materialinės skatinimo priemonės- tai atlyginimai ir įvairūs priedai prie jų..Tačiau motyvacijos teorijų analizė parodė, kad žmogus turi įvairių poreikių ir nori juos patenkinti. Materialinis skatinimas gali patenkinti tik fiziologinius, o dauguma darbuotojų taip nori turėti galimybę pelnyti pagarbą ir pripažinimą už gerai atliktą darbą, realizuoti savo sumanymus ir pasidalinti jais su kitais, dirbti puikiam kolekyve ir turėti kompetetingą bei gerą vadovą. Vadovai, kurie supranta nematerialinio (moralinio) skatinimo efektyvumą, sutaupo lėšų, pelno darbuotojų pagarbą nes sugeba sukurti kolegišką ir bendradarbiaujantį įmonės mikroklimatą, psichologinį komfortą.

1.4 Asmenybės įtaka motyvacijos veiksniams

Darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, didžiuojasi ir jaučia pasitenkinimą savo darbu ir įmone, kurioje dirba. Tačiau taip pat jis yra asmenybė, kuri ne tik daro mechaninius veiksmus, atlieka užduotis, bet ir turi savo charakterį, lūkesčius, požiūrį į vertybes ir t.t. Aplinkui vykstančius reiškinius, jis traktuoja savaip, priklausomai nuo socialinės aplinkos ir bendruomenės kurioje užaugo ir gyveno.

Aplinkos poveikis gali būti suskirstytas į penkias grupes:

1. individas su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, jo auklėjimo rezultatais;
2. asmens priklausymas tam tikrai socialiniai grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirengimas ir kt.;
3. bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais, troškimu bendradarbiauti ar konfliktuoti;
4. organizacijos kultūra, jos tikslai ir veiklos pobūdis;
5. bendruomenė (nacionalinė ir tarptautinė), t.y. socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka. [14, P.15].

Kiekvienas vadovas, parinkdamas motyvavimo priemones, turėtų žinoti tokios aplinkos poveikį darbuotojui, jo motyvacijos lygį, esamus poreikius.

Tinkamai parinktos priemonės sąlygoja kokybiškai atliktą darbą. Jeigu lėtam darbuotojui bus pavesta atlikti užduotį, reikalaujančią greito sprendimo, vargu ar galima tikėtis gero rezultato. Tai nereiškia, kad žmogus dirba blogai, tačiau norėdamas suteikti galimybę atlikti svarbią užduotį ir taip pasijusti reikšmingu bei pelnyti pagarbą, vadovas turi atminti, kad

užduotis turi būti adekvati darbuotojo temperamentui bei kitoms individualioms savybėms. Pasak G. Felser kuo geriau veiksmai atitiks asmeninę vertybių sistemą ir savęs suvokimą, tuo stipresnė bus motyvacija [12, P.20]. Kitaip tariant, jeigu darbuotojas mano, kad jo ir įmonės tikslai bei vertybės sutampa, darbas jam teiks malonumą. Jei darbas teikia malonumą, atsiranda stipri motyvacija dar efektyviau siekti numatytų tikslų, kurie taip pat sutampa su organizacijos. Organizacijos tikslų atitikimas asmens tikslams stiprina jo susitapatinimą su organizacija. Galimybė atlikti skatinantį, sėkmę nešantį ir pasitenkinimą suteikiantį darbą veda didesnių įsipareigojimų įmonei link [11, P.320]. Toks bendradarbiavimas gali būti naudingas ir pačiai organizacijai, kurios konkurencingumas bei efektyvumas daugeliu atveju priklauso nuo gerai dirbančių, motyvuotų ir savo darbą mylinčių darbuotojų.

Apibendrinimas - žmogaus motyvaciją lemia įvairūs veiksniai, priklausantys nuo kelių aspektų - auklėjimo ir socialinės aplinkos, požiūrio į vertybes, motyvavimo priemonių ir kt. Pažindamas kiekvieno darbuotojo skirtybes, vadovas gali geriau parinkti skatinimo priemones, jas derinti ir taikyti.

2. X IR Y ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS

2.1 MBD tyrimo metodai, instrumentarijus ir organizavimas

Tyrimo objektas – X ir Y organizacijų darbuotojų motyvacijos sistemos.

Tyrimo tikslas – Ištirti ir palyginti X ir Y organizacijų motyvavimo proceso ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

- Remiantis testu, sudarytu F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos pagrindu, nustatyti X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių stiprumą.
- Anketinės apklausos būdu ištirti darbuotojų požiūrį į X ir Y organizacijose vyraujančias materialines ir moralines priemones, jų organizacijose taikomų motyvacijų sistemų vertinimus.
- Pateikti rekomendacijas X ir Y organizacijų vadovams motyvavimo tobulinimui.

Tyrimo hipotezė:

- X ir Y organizacijų darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įmonėje taikomos motyvacinės sistemos ir veiksmų;
- Darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės.

Tyrimo metodo charakteristika:

Šio tyrimo metodologinį pagrindą sudaro „dviejų veiksmų“ teorija (1959 m.), kurios autorius F. Herzberg buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas pagrindinių dalykų bei siekė paaiškinti, kaip padaryti jį malonesniu

X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių stiprumui nustatyti buvo panaudotas klausimynas (testas), sudarytas F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos pagrindu (žr. priedą Nr. 1).

Klausimyną sudarė 28 porų teiginiai. Kiekvienos poros teiginių balų suma turėjo būti lygi „5“. Vertinant teiginį, buvo prašoma naudoti tik sveikus skaičius. Balų pasiskirstymo gradacija tokia: 0 – neturi reikšmės, 1 – nesvarbus, 2 – daugiau svarbus, negu nesvarbus, 3 – daugiau svarbus, negu nesvarbus, 4 – svarbus, 5 – labai svarbus. Kiekvieno testo bendra balų suma turėjo būti lygi 140.

Siekiant išsiaiškinti kuo daugiau motyvacijos sistemos ypatumų, darbuotojų požiūrį į X ir Y organizacijoje taikomas materialines ir moralines skatinimo priemones bei tų priemonių vertinimą, kaip vienas iš tyrimo metodų buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas.

Anketą sudarė 22 uždaro tipo klausimai X ir Y organizacijų darbuotojams (žr. priedą Nr. 2) ir 14 klausimų jų vadovams (žr. priedą Nr.3). Atsakant į klausimus reikėjo pažymėti tinkantį atsakymų variantą arba tuos teiginius ar nuostatas, kurioms pritaria.

Anketa buvo sudaryta MBD autorės Editos Baltrūnienės, naudojantis moksline literatūra.

Anketinė apklausa yra anoniminė ir buvo vykdoma per internetinį portalą www.publika.lt.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Prieš pradėdant apklausą buvo kreiptasi į organizacijos X ir Y vadovus su prašymu leisti atlikti testavimą ir anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Organizacijų vadovams buvo išsamiai pristatyta atliekamo tyrimo problema, jos aktualumas bei nauda jų organizacijai. Pasirinktų organizacijų vadovai sutiko, kad organizacijose būtų atliekama personalo apklausa, bet pageidavo, kad organizacijos nebūtų įvardijamos.

Taip pat buvo atlikta kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė. Kiekybinės analizės rezultatai, aprašomi diagramų bei lentelių pavidalais.

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

Hipotezės buvo tikrinamos pritaikant tiesinės regresijos modelį, kuriame buvo naudojami tokie kintamieji: pirmoje hipotezėje priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 20 nepriklausomų kintamųjų – darbe taikomos motyvacinės priemonės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos, antroje hipotezėje priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 15 nepriklausomų kintamųjų – vadovo savybės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos.

Gauti rezultatai buvo apdoroti SPSS 15.0 programa.

Tyrimo imtis – atliekant tyrimą dalyvavo X ir Y farmacinių kompanijų darbuotojai bei jų vadovai. Į anketos klausimus atsakė 32 (71,11% visų darbuotojų) X ir 28 (50% visų darbuotojų) Y respondentai. Testo klausimynus užpildė 31 (68,89%) X ir 28 (50%) Y respondentų. Pasirinktas atrankos patikimumas – reprezentatyvumo požiūriu yra pakankamas.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinius – demografinius požymius

Tyrimo dalyvavo 44 moterys ir 16 vyrų.

Dauguma tiriamųjų (55%) yra 25 - 33 metų amžiaus, kiek mažiau yra vyresnių negu 35 metai (38,3%). Mažiausiai yra jauno amžiaus tiriamųjų – iki 25 metų (6,7%). Didžioji dalis respondentų yra baigę aukštąsias mokyklas (76,7%), kiti - aukštesniąsias mokyklas (11,7%), kiek mažesnė dalis turi baigtą neuniversitetinį išsilavinimą (6,7%). Du žmonės vis dar studijuoja aukštojoje mokykloje, o vienas turi vidurinį išsilavinimą. Apie trečdalį tiriamųjų dirba

organizacijoje 1 - 3 metus (36,7%), kitas trečdalis šiek tiek ilgiau: 3 - 5 metus (33,3%). Yra pakankamai daug neseniai įsidarbinusių apklausiamųjų, kurių darbo stažas įmonėje yra mažesnis negu 1 metai (21,7%). Ilgiausiai dirbančių darbuotojų yra mažuma – 8,3%.

Tirtų organizacijų respondentų pasiskirstymas pagal demografinius požymius pavaizduotas 6 lentelėje. Rezultatus pagal kiekvieną bendrovę atskirai galima rasti prieduose (žr. priedą Nr.6 ir Nr. 7).

6 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

	<i>Požymiai</i>	<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	16	26,7
	<i>Moterys</i>	44	73,3
	<i>Viso</i>	60	100,0
<i>Amžius</i>	<i>iki 25 m.</i>	4	6,7
	<i>25-35 m.</i>	33	55,0
	<i>35-50 m.</i>	23	38,3
	<i>Viso</i>	60	100,0
<i>Išsilavinimas</i>	<i>vidurinis</i>	1	1,7
	<i>aukštesnysis baigtas</i>	7	11,7
	<i>aukstasis neuniversitetinis baigtas</i>	4	6,7
	<i>aukstasis universitetinis nebaigtas</i>	2	3,3
	<i>aukstasis universitetinis baigtas</i>	46	76,7
	<i>Viso</i>	60	100,0
<i>Darbo stažas</i>	<i>Iki 1 m.</i>	13	21,7
	<i>1-3 m.</i>	22	36,7
	<i>3-5 m.</i>	20	33,3
	<i>5-10 m.</i>	5	8,3
	<i>Viso</i>	60	100,0

Tyrimo metodai:

- Darbuotojų testavimas, naudojant F. Herzberg „dviejų veiksnų“ teorijos pagrindu sudarytą klausimyną;
- Darbuotojų apklausa, naudojant autorės Editos Baltrūnienės sudarytą anketą;
- Statistinės analizės metodai, naudojant SPSS 15.0 duomenų tyrimų programą.

Tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

Šio tyrimo tema yra susijusi su darbo motyvacija, plačiai nagrinėjama šiandieninėje mokslinėje literatūroje. Savo tyrimui pasirinkę dvi užsienio farmacinių kompanijų atstovybes, tikėjomės

gauti rezultatus, patvirtinančius nuostatą, kad užsienio kapitalo įmonės skiria daugiau dėmesio ir lėšų darbuotojų motyvavimui. Remiantis įvairiuose literatūros šaltiniuose vadybos specialistų mintimis [1 – 9, 11, 14 – 15, 19 – 21 ir kt.] bei atliktais tyrimais, Lietuvoje darbuotojai yra motyvuojami nepakankamai. Tačiau užsienio šalių kompanijose arba jų atstovybėse pastebimos kitokios tendencijos – darbuotojai yra motyvuojami ne pavienėmis priemonėmis, o kompleksinėmis, atsižvelgiant į jų poreikius bei lūkesčius.

2.2 X ir Y organizacijų pristatymas

Organizacija X

Organizacija X yra tarptautinės farmacijos kompanijos atstovybė Lietuvoje. Moderni farmacijos įmonė specializuojasi farmacinių produktų vystyme, gamyboje ir marketinge. Bendrovė yra rinkos lyderė Čekijoje, Turkijoje, Rumunijoje, Slovakijoje, sparčiai plečiasi Lenkijoje, Rusijoje, Bulgarijoje, Ukrainoje bei Baltijos šalyse, tame tarpe Lietuvoje. Į nuolatinę pelningą įmonės plėtrą orientuotos organizacijos X strategijos pagrindinis tikslas - didinti šiuolaikinių vaistų prieinamumą pacientams Vidurio ir Rytų Europoje, pasitelkiant pirminės sveikatos priežiūros paslaugų teikėjus. Organizacija X yra pripažinta viena iš penkių geriausių farmacijos kompanijų Centrinėje ir Rytų Europoje.

Lietuvoje verslas pradėtas 2000 m., atstovybė įsteigta 2003 m. Organizacija X Lietuvoje aktyviai reklamuoja vaistus, susijusius su kardiologija, urologija, ginekologija ir psichiatrija. Lietuvos rinkai šiuo metu yra siūloma 13 preparatų, pateikiamų 21 vaisto forma.

Šiuo metu įmonėje X dirba 45 žmonės ir veikia tokie padaliniai (žr. priedą Nr. 4):

- Pardavimas ir rinkodara;
- Registracijos padalinys;
- Logistikos padalinys;
- Finansų padalinys;

Bendrovės misija – kurti, gaminti ir parduoti vaistinius preparatus, padedančius gerinti gyvenimo kokybę.

Vertybės – užtikrinti šiuolaikinę aukštos kokybės sveikatos priežiūrą bei plėsti šios srities galimybes.

Vizija – būti laikoma pirmaujančia vaistinių preparatų tiekėja Vidurio ir Rytų Europoje.

Personalo skyriaus vizija – būti patraukliu darbdaviu, su nuostatomis, atitinkančiomis rinkos aplinką.

Organizacijos X žmogiškųjų išteklių (toliau ŽI) vertės, tikslai ir uždaviniai pavaizduoti 7 lentelėje.

7 lentelė. Organizacijos X ŽI vertės

<i>Vertės</i>	<i>Pagrindiniai tikslai</i>	<i>Pagrindiniai uždaviniai</i>
Personalo darbuotojas – verslo partneris	Organizacija X – geriausias darbdavys	Įmonėje dirba geriausieji
Personalo darbuotojas – vertės kūrėjas	Kiekvienas darbuotojas – tai asmenybė	Suteikti darbuotojams galimybę mokytis ir augti
Patikimos paslaugos	Pagrindinis dėmesys – tai įmonės tikslai	Darbuotojus motyvuoti ir išlaikyti
Tarptautinis požiūris		Elgtis sąžiningai ir protingai
Pokyčių palaikymas		

Vertindami šio įmonės keliamus tikslus ir siekius, matome, kad daug dėmesio yra skiriama personalo vadybai. Būdamą viena geriausių farmacinių kompanijų Centrinėje ir Rytų Europoje, siekia užsitikrinti patrauklaus darbdavio vardą. Stengiantis pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus, darbuotojams yra suteikiama galimybė mokytis bei tobulėti, kelti kvalifikaciją. Organizacija Y – įmonė konkurentė.

Organizacija Y

Organizacija Y – vienos didžiausių Europoje farmacinių kompanijų atstovybė Lietuvoje. Pagrindinė įmonės verslo strategija siekia stabilizuoti pardavimus Slovakijoje, Rytų Centrinėje Europoje, Vakarų Europoje ir vidaus rinkoje. Kompanijos produkcija yra parduodama daugiau kaip 70 užsienio šalių.

Plėtoti veiklą Lietuvoje įmonė pradėjo 1996 m., tačiau oficialų atstovybės statusą įgijo 1999 m. Pagrindinės įmonės darbo sferos yra susijusios su farmacijos bei chemijos sritimis. Lietuvos rinkai yra siūlomi medikamentiniai preparatai skirti širdies ir kraujagyslių, infekcinėms, ligos virškinimo trakto ir medžiagų apykaitos, centrinės nervų sistemos ligoms gydyti. Kosmetikos linija siūlo aukštos kokybės bei dermatologiškai išbandytus produktus, pagamintus pagal griežtus farmacinius standartus.

Įmonėje Y šiuo metu dirba 56 žmonės. Įmonės vadovas yra direktorius. Personalo struktūra (žr. priedą Nr. 5) susideda iš:

- Administratorės;
- Pardavimo ir rinkodaros;
- Registracijos padalinio;
- Finansų padalinio.

Bendrovės misija – suteikti galimybę žmonėms gyventi sveiką, kokybišką gyvenimą.

Vertybės – žinios, gebėjimai, imlumas naujovėms ir išradingumas įgalina būti greitais. Prioritetą teikiame pasitikėjimu pagrįstiems santykiams su mūsų partneriais: klientais, tiekėjais, darbuotojais bei visais, kurie supa mus. Vienintelis tikras būdas pasiekti aukščiausios klasės rezultatus yra tokios atmosferos kūrimas, kuri motyvuotų darbuotojus būti novatoriškais ir kūrybingais.

Vizija – nuolatos tvirtinti savo pozicijas, kaip viena iš pirmaujančių farmacinių bendrovių Europos rinkoje.

Personalo skyriaus vizija – investavimas į darbuotojus yra ilgalaikės strategijos dalis.

Įgyvendindami neįgaliųjų integravimo į visuomenę politiką, organizacija Y suteikia galimybę gauti darbą neįgaliems asmenims su specialiai įrengta ir pritaikyta jiems darbo vieta.

Sėkmingai įgyvendinama rinkų plėtros strategija ir pačios įmonės vystymasis reikalauja aukštos kvalifikacijos, gerai apmokyto personalo. Todėl yra kuriamos sąlygos, suteikiančios darbuotojams galimybę tobulėti profesinėje bei asmeninėje srityje, organizuojami mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai. Tarpasmeniniai ryšiai tarp darbuotojų yra palaikomi organizuojant įvairius sporto bei kultūrinius renginius.

Organizacija Y yra stabili, nuolatos auganti ir besiplečianti įmonė. Keldami aukštus reikalavimus bendrovės tikslų įgyvendinimui tuo pačiu daug investuoja savo darbuotojų motyvacijai skatinti.

Apibendrinimas – trumpai apibendrinant tiriamųjų organizacijų požymius, tarp jų galima rasti nemažai panašumų. Abi yra stabiliai dirbančios, besiplečiančios į naujas rinkas įmonės. Nuolatinė plėtra reikalauja didesnės personalo komandos, padedančios organizacijai įgyvendinti savo tikslus.

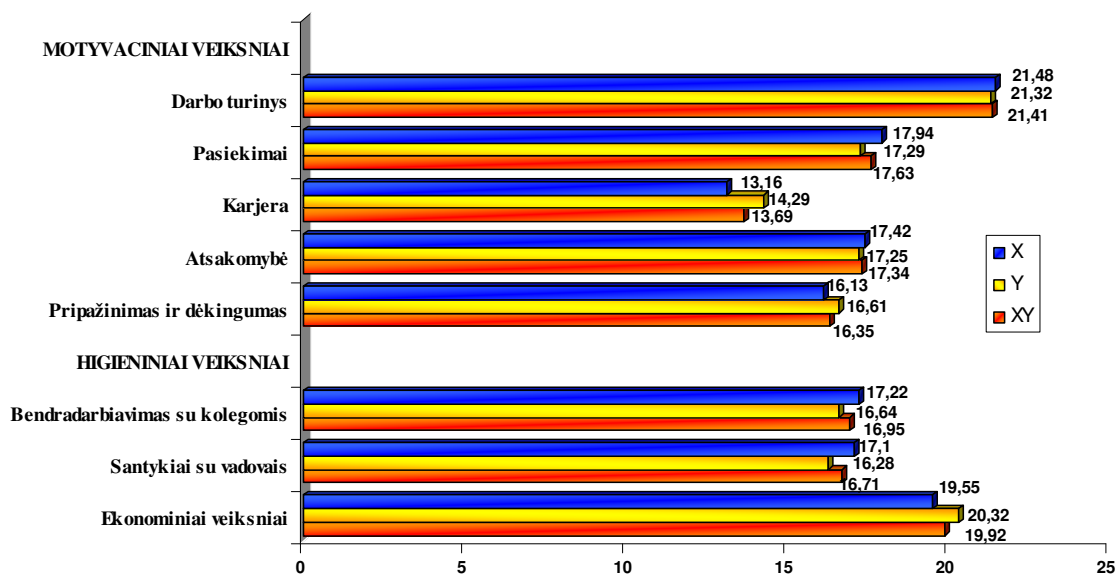
X ir Y organizacijų vadovybė daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, naujų žinių įgyjimui, stengiasi motyvuoti kitomis, materialinėmis ir moralinėmis, priemonėmis.

2.3 X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių tyrimas F. Herzberg 2 – jų veiksmų teorijos pagrindu

Atlikę darbuotojų testavimą, naudojant F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos pagrindu sudarytą klausimyną, siekėme nustatyti tarp X ir Y organizacijų darbuotojų vyraujančių poreikių stiprumą.

Respondentų buvo prašoma įvertinti 28 poras teiginių. Kiekvienos poros teiginių balų suma turėjo būti lygi „5“. Vertinant teiginį, buvo prašoma naudoti tik sveikus skaičius. Bendra balų suma turėjo būti lygi 140.

X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių stiprumas balais pagal F Herzberg dviejų veiksmų teoriją pavaizduotas 7 paveiksle.



7 paveikslas. X ir Y darbuotojų poreikių stiprumas pagal F. Herzberg 2 – jų veiksmų teoriją

Kaip matome iš grafiškai pateiktų rezultatų, didžiausią įtaką X ir Y tiriamųjų elgesiui, neabejotinai, turi galimybė dirbti įdomų ir turiningą darbą – šis veiksnys surinko 21,41 balo (žr. 7 pav.). Daugiau nei 30% (35,48% X ir 32,15% Y) kiekvienos įmonės respondentų pažymėjo, kad malonus, suteikiantis pasitenkinimą darbas, net jei jis neatsakingas ir mažiau apmokamas, yra vienas svarbiausių motyvų, skatinantis jų efektyvumą bei norą dirbti. Taip pat dauguma apklaustųjų pažymėjo, kad darbas, teikiantis pasitenkinimą yra svarbiau už galimybę būti paaukštintu arba net jeigu dėl to nukentėtų santykiai su vadovu. Kaip pamename, F. Herzberg darbo turinį siejo su motyvaciniais veiksniais, sukeliančiais pasitenkinimą darbu, todėl galime daryti išvadą, kad ir X ir Y organizacijų darbuotojams šis faktorius yra labiau reikšmingas nei kiti ir veikia kaip motyvatorius.

Ne mažiau svarbūs daugumai respondentų yra ekonominiai veiksniai, kurie taip pat apima ir darbo užmokestį. Analizuodami tyrimo rezultatus matome, kad jie surinko 19,92 balo. Pavyzdžiui, beveik 29% visų tiriamųjų (29,03% X ir 28,57% Y) nurodė, kad nepriklausomai nuo to ar darbas yra įdomus, ar nuobodus, geriausias stimulus darbui – didesnis atlyginimas. Nemaža dalis tyrimo dalyvių sutinka būti nepopuliariais kolegų tarpe, taip pat būti nepripažintais ar neturėti karjeros galimybių, tačiau turėti gerai apmokamą darbą.

Veiksniai, susiję su atsakomybe, surinko 17,34 balo. 11,86% (12,9% X ir 10,71% Y) pirmenybę teikia atsakingoms pareigoms, net jei kartais ir nesiseka. Kai kuriems tyrimo dalyviams svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus, kas pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją, yra motyvatorius ir sudaro precedentą tolesniam tobulėjimui, kaip asmenybei ir profesionalui.

Be to, tyrimai atskleidė tarpasmeninių ryšių (16,95 balo) svarbą. Rezultatų apibendrinimas parodė, kad beveik 9% visų respondentų (6,45% X ir 10,71% Y) mano, jog tam, kad darbas teiktų malonumą svarbiausia yra nuolatinis bendradarbiavimas bei santykiai su kolegomis. Poreikis priklausyti grupei yra būdingas daugeliui žmonių, tik pas vienus jis išreikštas stipriau, pas kitus silpniau. Tokie asmenys greičiau adaptuojasi kolektyvuose ir perima ten galiojančias socialines normas. Tam tikri saviti santykiai tarp kolegų, organizacinė kultūra ir papročiai, dominuojantys konkrečios organizacijos viduje suteikia pasitenkinimo jausmą dėl priklausymo šiai grupei ir tuo pačiu įtakoja darbo veiklos rezultatus.

Nors tik 3,23% X ir 7,15% Y respondentų didžiausią įtaką turi ne gerai apmokama ar įdomi darbinė veikla, o galimybė save realizuojant bei konkretus jų darbo įvertinimas, tačiau bendri tyrimo rezultatai parodė, kad tiek vienos, tiek kitos įmonės respondentų motyvacijai pasiekimo poreikis vaidina nors ir ne pagrindinį, tačiau labai svarbų vaidmenį (17,63 balo ir trečia vieta). Pavyzdžiui, 5,09% visų apklaustųjų nurodė, kad jiems svarbesnė yra vieša informacija apie jų pasiekimus, negu geri santykiai su vadovu arba kolegų palaikymas.

Žmonės, turintys stipriai išreikštą pasiekimų poreikį (pagal D. McClelland), dirba visai ne dėl to, kad jie privalo tai daryti, o todėl, kad pati veikla ir galimybė pasiekti daugiau suteikia jiems daug malonumo. Vadovas, atsižvelgdamas į tokius darbuotojo poreikius, galėtų jį motyvuoti skirdamas individualią užduotį, nes tik toks darbas gali suteikti jam malonumą ir jausmą, kad jis viską padarė geriau už kitus.

Absoliuti dauguma X ir Y tiriamųjų mažiausiai reikšmės teikia santykiams su vadovu (16,71 balo), pripažinimo (16,35 balo) bei karjeros galimybėms (13,69 balo). Tik šiek tiek daugiau nei 3% (3,23% X ir 3,57% Y) labiausiai skatina aplinkinių pripažinimas bei domina paaukštinimas pareigose, net jei darbas bus neatsakingas ar sumažės atlyginimas. Šie darbuotojai sutiktų pakeisti darbą dėl to, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas. Tiek pat ši apklaustųjų grupė pirmenybę atiduoda geriems santykiams su vadovu, net jei darbas bus mažiau apmokamas ar neįdomus. Gerai ir su atsidavimu dirbti juos skatina puikūs santykiai su vadovu ir bendradarbiais.

Tai, kad tiek X, tiek Y respondentų poreikių išsidėstymas pagal svarbumą yra panašus, galima būtų paaiškinti tiriamų įmonių panašumu – atlikta anketinė apklausa (žr. toliau) parodė, kad abiejų įmonių skatinimo politika yra panaši, apimanti kompleksą veiksmų, kuriais

darbuotojais, iš esmės, yra daugiau patenkinti, negu nepatenkinti. Taip pat galima rasti ir daugiau panašumų – organizacijų veikla, padėtis rinkoje, dirbančiųjų įmonėje skaičius, amžius ir išsilavinimas ir t.t.

Būtų klaidinga teigti, kad panašumai yra absoliutūs – X ir Y respondentų poreikių analizė parodė, kad nors ir egzistuoja bendri panašumai, tačiau yra žmonių, kurie, skirtingai nuo daugumos, prioritetą darbe pirmiausia teikia santykiams su vadovu ar kolegomis, pripažinimui, karjeros galimybės ir pan. Paaiškinimui, kodėl tai yra, galime rasti ne vieną priežastį: visų pirma kiekvienas darbuotojas yra asmenybė, turinti savo vertybių kriterijus. Tai reiškia, kad skirtingi motyvatoriai turi nevienodą reikšmę skirtingiems žmonėms. Kita vertus, jeigu testo rezultatus bandytume paaiškinti remiantis A. Maslow poreikių piramide, tai reikštų, kad skirtingi darbuotojai yra skirtingame poreikių patenkinimo lygyje – vieni jaučiasi jau patenkinę fiziologinius ir saugumo poreikius ir perėję į aukštesnį poreikių patenkinimo lygį, kitiems aktualūs yra socialiniai ar kiti poreikiai. Todėl vieniems aktualūs yra saviraiškos (pagal F. Herzberg – karjera, pasiekimai), dar kitiems pagarbos (pagal F. Herzberg - atsakomybė, pripažinimas) poreikiai.

Apibendrinimas - lyginant abiejų įmonių respondentų atsakymus, pastebimas didelis panašumas – daugeliu atveju poreikių grupių išsidėstymas pagal balus beveik sutampa. Tiek vienoje, tiek kitoje įmonėje pastebimas ryškus ekonominių bei darbo turinio poreikių dominavimas.

Tarp X ir Y tiriamųjų vyraujantis ekonominių veiksnių poreikis atspindi bendrą Lietuvos situaciją, kad darbo užmokestis vis dar yra viena labiausiai motyvuojančių priemonių mūsų šalyje. Kita vertus, atlikto tyrimo duomenys leidžia mums teigti, kad tiek higienos veiksniai (darbo užmokestis, bendradarbiavimas su kolegomis), tiek motyvatoriai (darbo turinys, karjera, pasiekimai) iš tiesų turi įtakos mūsų tiriamųjų elgesiui.

V. Gražulio bei P. Jucevičienės atliktų tyrimų rezultatus, kad daugelis žmonių teikia pirmenybę įdomiam ir turiningam, o taip pat ir gerai apmokamam darbui, patvirtina ir mūsų tyrimu gauti duomenys.

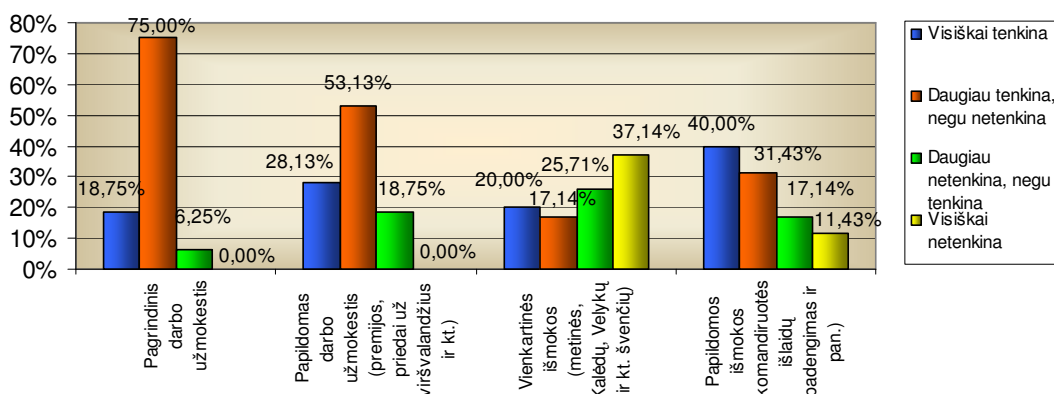
2.4 X ir Y organizacijų motyvacijos sistemų tyrimas, jų lyginamoji analizė

Siekiant išsiaiškinti X ir Y organizacijose vyraujančią motyvavimo sistemą, darbuotojų požiūrį į materialines ir moralines skatinimo priemones buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Taip pat, analizuojant anketinės apklausos rezultatus, išsiaiškinti X ir Y organizacijų

motyvavimo sistemos ypatumus. Respondentams buvo pateikti klausimai, susiję su įvairiais veiksniais, galinčiais įtakoti jų motyvaciją arba demotyvaciją.

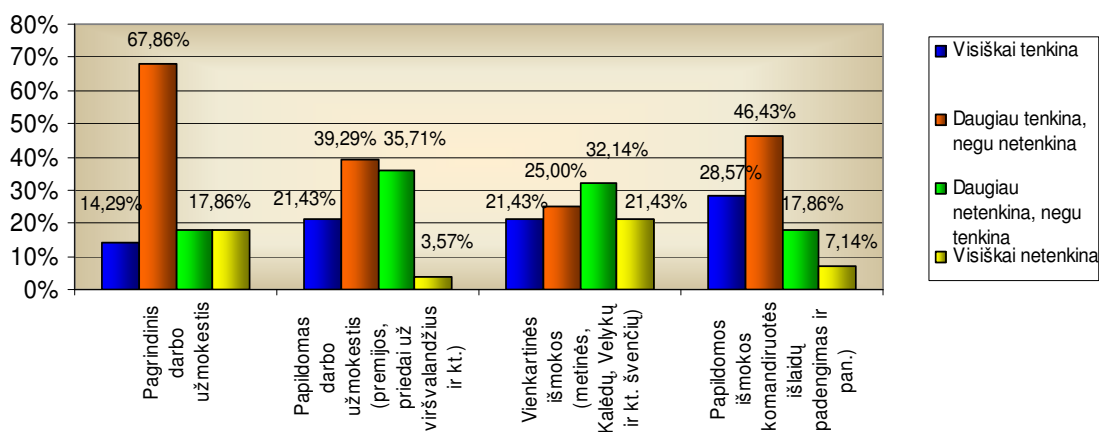
X ir Y respondentų poreikių stiprumo analizė pagal F. Herzberg „dviejų veiksmių“ teoriją atskleidė glaudų ryšį tarp ekonominių veiksnių ir tiriamųjų pasitenkinimo darbu. Atlikta anketinė apklausa parodė, kad darbo užmokestis bei įvairūs piniginiai priedai, patenkinantys respondentų materialinius poreikius, iš tiesų yra labai svarbus veiksnys tiriamųjų vidinei motyvacijai bei darbo efektyvumui. Pasitenkinimas darbo užmokesčio sistema pavaizduotas 8 pav. ir 9 pav.

Kiek tenkina darbo užmokesčio sistema org. X



8 paveikslas. Darbo užmokesčio sistema X

Kiek tenkina darbo užmokesčio sistema org. Y



9 paveikslas. Darbo užmokesčio sistema Y

Apibendrinti duomenys parodė, kad pagrindiniu darbo užmokesčiu visiškai patenkinti yra kiek daugiau nei 18,75% X ir 14,29% Y respondentų, labiau tenkina, negu netenkina - 75% X ir 67,86% Y tyrimo dalyvių. Papildomu darbo užmokesčiu (premijos, priedai už viršvalandžius) visiškai patenkinti yra 28,13% X ir 39,29% Y apklaustųjų. Vienkartinės išmokos

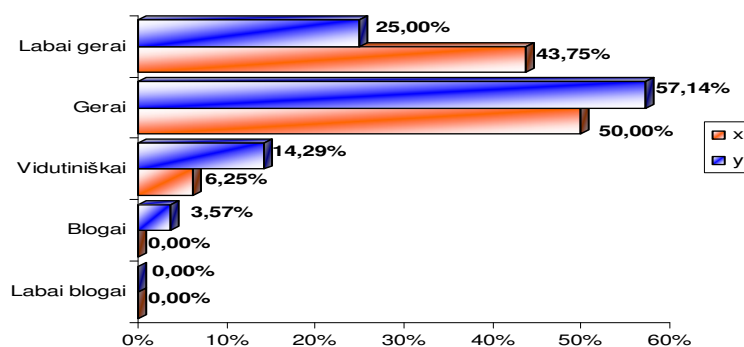
(metinės, Kalėdų, Velykų ir kt.) tenkina 20% X ir 21,43% Y, papildomos išmokos (komandiruočių išlaidų padengimą ir pan.) 40% X ir 28,57% Y respondentų. Nagrinėjant respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčio sistema, aptikti tokie skirtumai – šiek tiek daugiau nei 6% X tiriamųjų yra ne visai patenkinti pagrindiniu darbo užmokesčiu. Tuo tarpu nepatenkintųjų tarp Y respondentų toks procentas sudarė net 17,86. Beveik 19% X apklaustųjų mano, kad premijos bei išmokos už viršvalandžius yra tobulintinos ir jų netenkina, o tarp Y respondentų tokių buvo beveik 40%. Didžiausią nepasitenkinimą tyrimo dalyvių tarpe (tiek X, tiek Y) vienareikšmiškai sukelia premijos, skiriamos tam tikrų švenčių (Kalėdų, Velykų) proga. Trumpai priminsime, kad motyvacinių veiksnių nustatymo testo rezultatai parodė, kad ekonominiai veiksniai yra vieni labiausiai įtakojantys X ir Y darbuotojų elgesį. Todėl remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad dėl didesnio nepatenkintųjų darbo užmokesčio sistema respondentų skaičiaus, organizacijoje Y pasitenkinimas darbu yra mažesnis. Dėl tos pačios priežasties taip pat gali nukentėti ir darbo efektyvumas.

Norėdami patikrinti, ar egzistuoja ryšys tarp darbuotojo teigiamo darbo sąlygų vertinimo ir jo pasitenkinimo darbo užmokesčio sistema, o taip pat ir kitus faktorius, turinčius įtakos respondentų pasitenkinimui darbu, anketos atsakymų duomenis apdorojome SPSS programa, kuri sudaro palankias sąlygas tarpusavio ryšiams ir tendencijoms atskleisti, priimti teisingus sprendimus. 8 priede pateikta koreliacinė matrica, t.y. visų galimų kintamųjų porų Pirsono koreliacijos koeficiento (Pearson correlation) reikšmės ir p – reikšmė – Sig. (2 – tailed), pagal kurią vertinama, ar koreliacija statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio, taip pat analizuojamų kintamųjų reikšmių porų skaičius N.

Nors organizacijoje X nebuvo pastebėta statistiškai reikšmingų ryšių tarp teigiamo savo darbo sąlygų vertinimo ir pasitenkinimo materialinio atlygio sistema (žr. priedą Nr. 8), tačiau organizacijoje Y buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys tarp teigiamo savo darbo sąlygų vertinimo ir pasitenkinimo atlyginimu ($p \leq .001$; vidutinio stiprumo ryšys), pasitenkinimo papildomu darbo užmokesčiu (premijos, priedai už viršvalandžius ir kt.) ($p \leq .005$; silpnas ryšys) bei pasitenkinimo papildomomis išmokomis (komandiruotės išlaidų padengimas ir pan.) ($p \leq .001$; vidutinio stiprumo ryšys) (žr. priedą Nr. 9). Nors ryšiai tarp kintamųjų yra silpni, tačiau galime daryti logišką išvadą, kad organizacijoje Y teigiamas darbo sąlygų vertinimas ir pasitenkinimas materialinio atlygio sistema tarpusavyje koreliuoja.

X ir Y respondentų darbo sąlygų vertinimas pavaizduotas 10 pav.

Kaip Jūs vertinate savo darbo sąlygas?

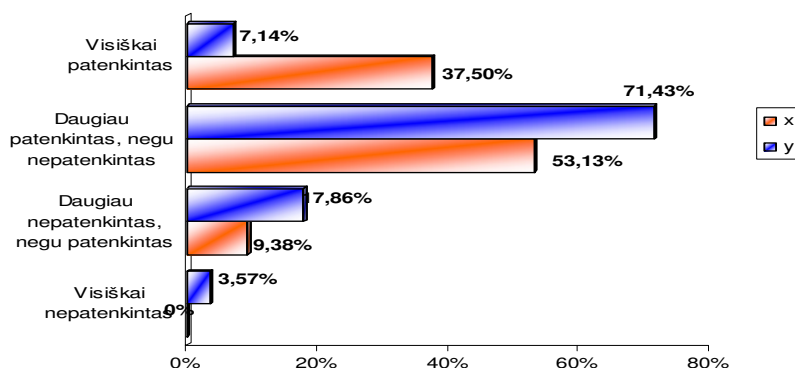


10 paveikslas. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip Jūs vertinate savo darbo sąlygas?“

Palyginus dviejų organizacijų duomenis, susijusius su darbo sąlygomis, paaiškėjo, kad labai gerai savo darbo sąlygas vertina beveik 44% X ir 25% Y tiriamųjų. Dar 50% X ir 57% Y respondentų mano, kad jų darbo vieta ir reikalinga įranga atitinka esamus reikalavimus.

Nepasitenkinimas darbo organizavimu dažnai gali būti traktuojamas ir kaip tinkamų darbo sąlygų neužtikrinimas. Gerai organizuotas darbų paskirstymas, tinkamai apskaičiuotas darbo krūvis, aiškiai pateiktos užduotys eliminuoja nepasitenkinimo jausmą darbu ir sukelia saugumo jausmą, kuomet darbuotojui nereikia galvoti, kaip pasielgti vienu ar kitu atveju. Pateikti X ir Y organizacijų tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad šių įmonių vadovai stengiasi užtikrinti savo darbuotojams tinkamas darbo sąlygas. Norint išsiaiškinti, kaip tiriamieji vertina darbo organizavimą savo įmonėse, jiems buvo pateiktas klausimas „Ar Jūs patenkintas darbo organizavimu?“ (11 pav).

Ar Jūs patenkintas darbo organizavimu?



11 paveikslas. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs patenkintas darbo organizavimu?“

90% X ir 78%. Y respondentų teigia, kad jie yra arba visiškai patenkinti arba daugiau patenkinti, negu nepatenkinti darbo organizavimu savo įmonėse. Beveik 18% X ir 9% Y tiriamųjų yra daugiau nepatenkinti darbo organizavimu, negu patenkinti. 3,57% Y respondentų yra visiškai nepatenkinti tuo, kaip yra organizuojami darbai.

Trumpai priminsime X ir Y respondentų poreikių stiprumo analizės rezultatus, kurie parodė, kad tiriamųjų elgesiui poveikį turi visi veiksniai, nepriklausomai nuo to, ar jie priskiriami higieniniams, ar motyvaciniais. Todėl galima daryti logišką išvadą, kad darbo organizavimo ir sąlygų teigiamas vertinimas mūsų tiriamuosius motyvuoja našiasniam ir efektyviam darbui.

Gera darbo atmosfera turi įtakos daugeliui žmonių. Remiantis F. Herzberg dviejų veiksnių teorija darbo atmosfera nėra tikrasis motyvatorius, o tik veiksnys neleidžiantis kilti nepasitenkinimui. Tačiau dirbdami tokioje aplinkoje, kurią darbuotojai palankiai vertina, gerėja veiklos efektyvumas, vidinė personalo komunikacija, stiprėja socialiniai ryšiai ir pan. Atsakydami į klausimą „Ar gera darbo atmosfera turi įtakos Jūsų atliekamam darbui?“ abiejų įmonių darbuotojai buvo solidarūs: net 97% X ir 93% Y tiriamųjų atsakė, kad gera darbo atmosfera tikrai daro poveikį jų atliekamam darbui (žr. priedą Nr. 10 ir Nr. 11).

Tokius atsakymus, iš dalies, galėjo įtakoti tai, kad dauguma abiejų įmonių respondentai vyraujančią atmosferą savo organizacijose suvokia, kaip gerą. Intensyvus ir pilnas streso gyvenimas sudaro prielaidas saugios ir bent jau iš dalies teikiančios pasitenkinimą darbinės aplinkos paieškoms. Motyvacinių veiksnių stiprumo nustatymo testas jau parodė (žr. 7 pav), kad kai kuriems žmonėms šis faktorius turi daugiau įtakos, nei darbo užmokestis, karjeros galimybės ir pan.

8 lentelėje pavaizduotas atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kokia atmosfera vyrauja Jūsų įmonėje?“

8 lentelė. Organizacijoje vyraujanti atmosfera

<i>Atsakymų variantai</i>		<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
ORGANIZACIJA X	<i>daugiau prasta, negu gera</i>	4	12,5
	<i>daugiau gera, negu prasta</i>	7	21,9
	<i>gera</i>	11	34,4
	<i>labai gera</i>	10	31,3
	Viso	32	100,0

ORGANIZACIJA Y	<i>daugiau prasta, negu gera</i>	2	7,1
	<i>daugiau gera, negu prasta</i>	7	25,0
	<i>gera</i>	15	53,6
	<i>labai gera</i>	4	14,3
	Viso	28	100,0

Beveik 66% X ir 68% Y apklaustųjų mano, kad organizacijoje vyraujanti atmosfera yra gera. Nepasitenkinimą organizaciniu klimatu išreiškė 12,5% X ir 7,1% Y respondentų.

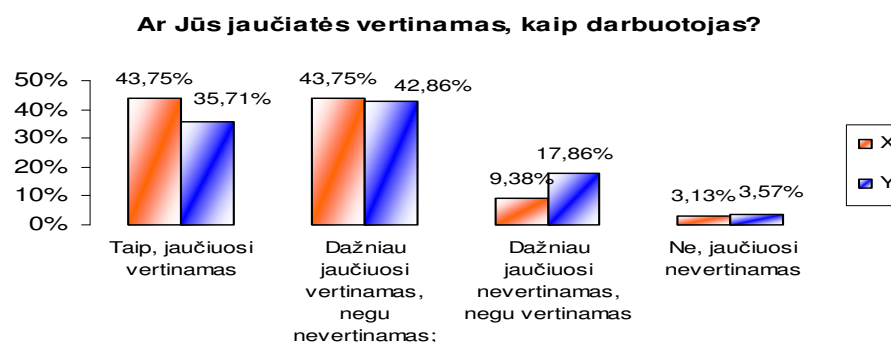
Jeigu įmonės mikroklimatas turi įtakos tam, kaip žmogus jaučiasi darbe, tai santykiai su bendradarbiais, tame tarpe, ir asmeninėje sferoje. Nesutarimai, apkalbos, asmeninės simpatijos ir antipatijos neretai trukdo susikaupti ir atitraukia nuo tiesioginių pareigų. Antai darbdaviai, pokalbiuose su potencialiais darbuotojais, dažnai užsimena apie gerą kolektyvą ir įvardina tai kaip darbo privalumą.

Organizacijose, kur santykiai su bendradarbiais suvokiami kaip geri ir kolegiški, yra skatinama vidinė motyvacija ir stimuliuojama naujoms idėjoms bei mintims.

Daugelio X (72%) ir Y (61%) respondentų nuomone, jų santykiai su kolegomis yra geri. 41% X ir 25% Y tiriamųjų mano, kad jų santykiai su bendradarbiais yra normalūs. Dar 3% X ir 11% Y apklaustųjų bendrauja tik tiek, kiek to reikalauja darbo santykiai (žr. priedą Nr. 12 ir Nr. 13).

Prieš pateikdami respondentų atsakymus į klausimą „Ar jaučiatės vertinamas, kaip darbuotojas?“ trumpai priminsime testo apklausos rezultatus. Pasak F. Herzberg, poreikis būti pripažintu vaidina svarbų vaidmenį vidinei darbuotojo motyvacijai. Testo rezultatai parodė, kad pripažinimas iš tiesų daro, nors ir ne taip stipriai, poveikį mūsų tiriamų respondentų elgesiui.

12 paveiksle pavaizduoti atsakymų vidurkiai į klausimą „Ar jaučiatės vertinamas, kaip darbuotojas?“



12 paveikslas. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jūs jaučiatės vertinamas?“

Anketinės apklausos rezultatų duomenimis, dauguma apklaustųjų jaučiasi įvertinti, kaip darbuotojai (87% X ir 78% Y). Suvokimas, kad esi vertinamas, kaip kvalifikuotas, įmonei vertingas specialistas, didina savo vertės jausmą, stiprina pasitikėjimą savo jėgomis ir skatina siekti daugiau. Daugiau kaip 12% X ir 21% Y respondentų nuomone, jie nėra tinkamai įvertinti. Tai, kad penktadalis Y apklaustųjų jaučiasi neįvertinti rodo, kad motyvavimo sistema šioje organizacijoje nėra tobula ir patenkina ne visus esminius kai kurių darbuotojų poreikius.

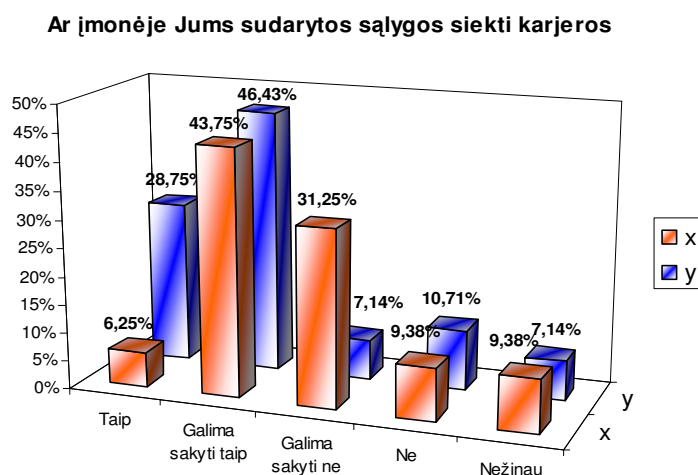
Siekdami nustatyti reikšmingus ryšius tarp motyvacinių veiksnių, sudarėme dar vieną koreliacinę matricą.

Statistinė analizė parodė, kad organizacijoje X egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir darbuotojų pasitenkinimo darbo organizavimu ($p \leq .001$) bei tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir to, ar asmuo jaučiasi vertinamas kaip darbuotojas ($p \leq .001$). Koreliacija yra vidutinė (žr. priedą Nr. 14).

Organizacijoje Y nepastebėta statistiškai reikšmingo ryšio tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir darbuotojų pasitenkinimo darbo organizavimu, tačiau yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir to, ar asmuo jaučiasi vertinamas kaip darbuotojas ($p \leq .005$). Koreliacija yra silpna (žr. priedą Nr. 15).

Taip pat buvo pastebėta, kad abiejose organizacijose pasitenkinimas darbo organizavimu ir asmens suvokimas, kad jis yra vertinamas kaip darbuotojas, koreliuoja tarpusavyje ($p \leq .001$). Koreliacija yra vidutinė.

Paaukštinimas pareigose pavaldiniui paprastai reiškia jo darbo įvertinimą ir pripažinimą. Karjeros galimybių nebuvimas, darbuotoją gali demotyvuoti ir slopinti jo norą dirbti geriau. Atsakymų variantai į klausimą „Ar įmonėje Jums sudarytos sąlygos siekti karjeros?“ pavaizduotas 13 paveiksle.



13 paveikslas. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar Jums sudarytos sąlygos siekti karjeros?“

Tiriant įvairių darbo veiksmų bei priemonių poveikį darbuotojų motyvacijai nustatyta, kad 50% X ir 75% Y apklaustųjų mano, kad savo įmonėse jie turi realias galimybes siekti karjeros aukštumų. Kad tokių galimybių neturi, įsitikinę 40% X bei 18% Y tiriamųjų. Taigi, lyginant karjeros galimybes abiejose įmonėse, galima daryti išvadą, kad organizacijoje Y yra sudarytos didesnės galimybės būti paaukštintam (žr. 13 pav.).

Vertinant vadovų atsakymus į šį klausimą, reikia pažymėti, kad tiek X, tiek Y vadovai mano, kad darbuotojams yra sudarytos sąlygos siekti karjeros.

Tinkamas valdymo stilius, vadovo elgesys su pavaldiniais taip pat turi įtakos jų veiklos rezultatams. Darbuotojai neabejingi tam, kaip su jais yra bendraujama, ar jie yra išklausomi, domimasi jų poreikiais ir pan. Vadovo abejingumas pavaldinių reiškiamai iniciatyvai, jos slopinimas ar netoleravimas, gali sukelti nepasitenkinimo jausmą ir nusivylimą darbu.

Motyvacinių veiksmų analizė tyrimo pradžioje parodė, kad darbo užmokestis ir turinys, pasiekimai turi didesnę reikšmę tiriamųjų motyvacijai, negu santykiai su vadovu. Nepaisant to, tam tikri vadovo atliekami, arba atvirkščiai, neatliekami veiksmai gali nulemti darbuotojo nusiteikimą kokybiškai dirbti.

Šiuolaikinės motyvavimo praktikos tendencijos vadovams suteikia teisę patiems nuspręsti, kokiomis priemonėmis ir kaip motyvuoti personalą. Sugebėjimas rasti laiko ir išklausti darbuotojų nuomonę, siūlomas idėjas, užtikrina pavaldinių palankumą bei teigiamai veikia jų nusiteikimą dirbti. 9 lentelėje pateikiami X ir Y respondentų atsakymų domenys, kurie atspindi bendravimo su įmonės vadovu tendenciją.

9 lentelė. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar vadovas atsižvelgia į Jūsų siūlomas idėjas ir nuomonę?“ pasiskirstymas

	Nuolat (Skaičius vnt. ir ats.dažnis)		Dažnai (Skaičius vnt. ir ats.dažnis)		Daugiau dažnai, negu retai (Skaičius vnt. ir ats.dažnis)		Retai (Skaičius vnt. ir ats.dažnis)		Niekada	
	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Siūlomas idėjas	3 (9,38%)	4 (14,29%)	12 (37,5%)	8 (28,57%)	14 (43,75%)	10 (35,71%)	3 (9,38%)	6 (21,43%)	-	-
Nuomonę	5 (15,63%)	3 (10,71%)	9 (28,13%)	11 (39,29%)	16 (50%)	9 (32,14%)	2 (6,25%)	5 (17,86%)	-	-

Daugumos respondentų nuomone (beveik 45% X ir 50% Y) vadovas nuolat, arba dažnai išklauso jų nuomonę. Panašus apklaustųjų skaičius mano, kad vadovas nuolat, arba dažnai

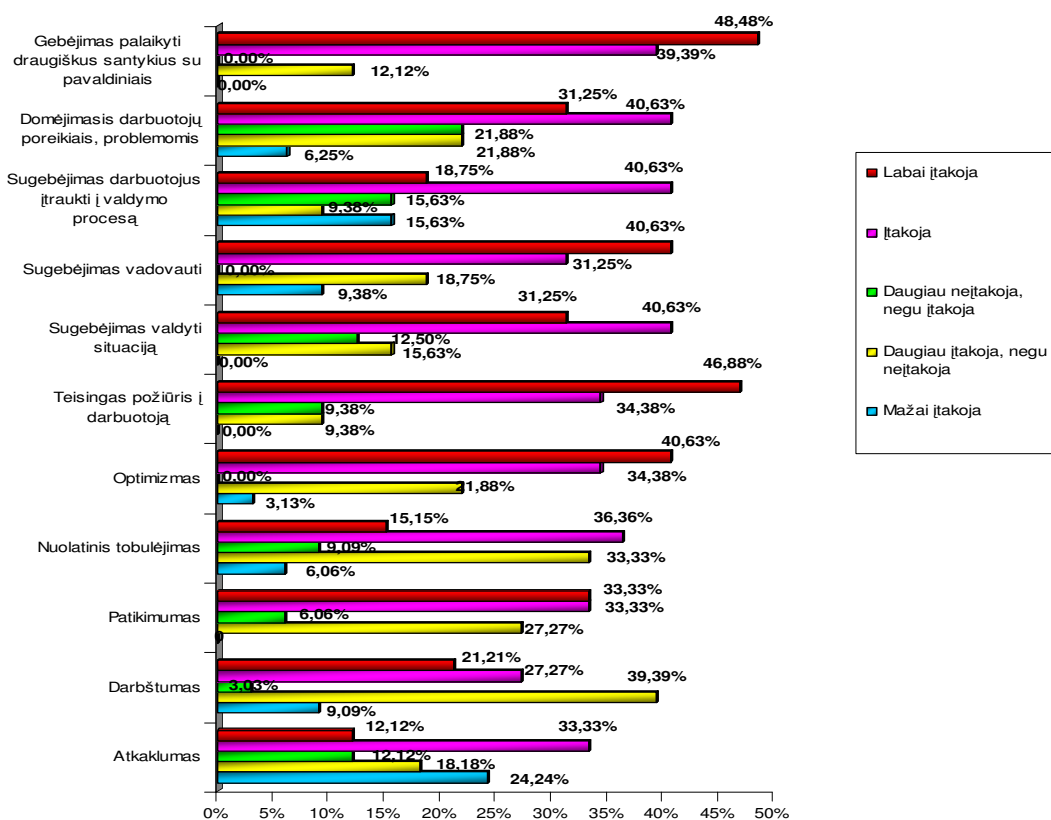
atsižvelgia į jų pasiūlytas idėjas. Beje, patys vadovai mano, kad pakankamai dažnai įvertina savo pavaldinių nuomonę ir leidžia jiems pasireikšti (žr. priedą Nr. 16).

Pateikdami klausimus apie įvairius motyvuojančius veiksnius bei faktorius, norėjome išsiaiškinti darbuotojų bei jų vadovų požiūrį, o taip pat ir nuomonę, į vyraujančias dabarties tendencijas bei pageidaujamas papildomas priemones motyvavimo sistemos tobulinimui.

Nuolatos vertindamas darbuotojų darbą, bendrą indėlį kompanijos labui ir pan., tuo pačiu metu pats vadovas yra vertinamas savo darbuotojų. Savybės, galinčios palaikyti jo, kaip autoriteto bei įmonės lyderio įvaizdį, vaidina ir motyvatoriaus vaidmenį. Gerbdami ir vertindami jį kaip gerą vadovą, darbuotojai kartu su juo siekia įmonės tikslų įgyvendinimo.

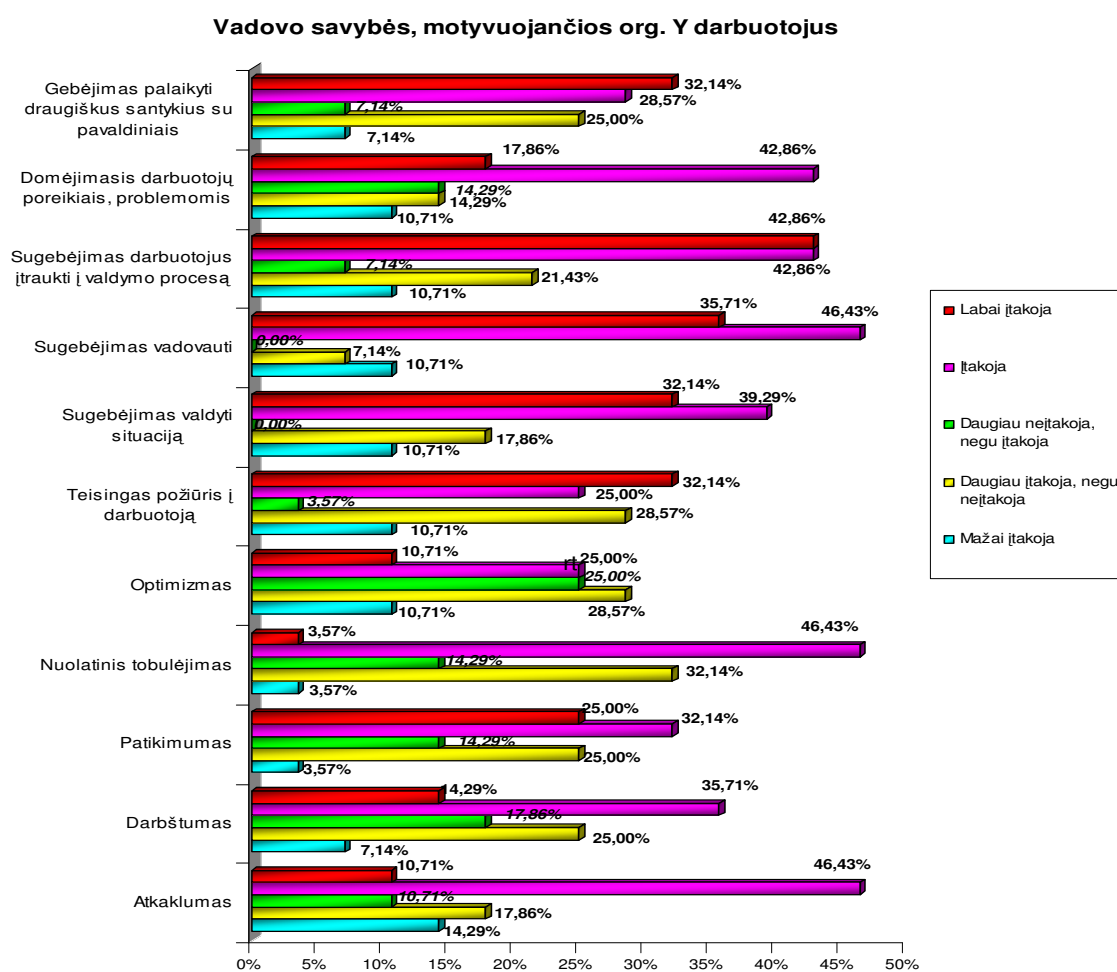
Motyvuojančias vadovo savybes, dauguma X respondentų kaip labai įtakojančias nurodė šias: *gebėjimas palaikyti draugiškus santykius su darbuotojais, sugebėjimas vadovauti, teisingas požiūris į darbuotoją, optimizmas* (žr. 14 pav.)

Vadovo savybės, motyvuojančios org. X darbuotojus



14 paveikslas. Vadovo X savybės, motyvuojančios X respondentus

Tuo tarpu Y respondentai savo vadovą vertina kiek santūriau, tačiau įvardina daugiau teigiamų vadovo bruožų. Kaip turinčias įtakos jų motyvacijai, buvo nurodytos tokios savybės: *domėjimasis darbuotojų poreikiais ir problemomis, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei vadovauti, sugebėjimas valdyti situaciją, nuolatinis tobulėjimas, atkaklumas* (žr. 15 pav.)



15 paveikslas. Vadovo Y savybės, motyvuojančios Y respondentus

Norėdami patikrinti hipotezę, kad pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės, pritaikėme tiesinės regresijos modelį. Šis analizės būdas leidžia pamatyti kaip vienas

kintamasis veikia kitą (žr. priedą Nr. 17). Buvo nustatyta, kad pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja vadovo darbštumas, patikimumas, nuolatinis tobulėjimas, teisingas požiūris į darbuotoją, sugebėjimas valdyti situaciją ir vadovauti, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei domėjimasis darbuotojų poreikiais.

Nustatę, kad X ir Y organizacijų darbuotojus motyvuoja tam tikros vadovo savybės, taip pat turime išsiaiškinti motyvavimo priemones, taikomas bei pageidaujamas abiejose organizacijose. Tinkamos motyvavimo sistemos taikymas personalui užtikrina darbuotojų lojalumą, gerėja atliekamo darbo kokybė, didėja efektyvumas, veiklos rodikliai ir pan.

10 lentelėje pateikiami duomenys, kaip motyvavimo priemonės vertina darbuotojai (darbuotojų požiūris) ir kokios yra taikomos jų įmonėje (vadovo požiūris). Prie darbuotojų požiūrio pateikiama procentinė išaiška bei skaičius vienetais tų respondentų, kurie kiekvieną teiginį pažymėjo kaip „labai svarbus“.

10 lentelė. Vyraujančių motyvavimo priemonių (vadovų nuomonė) ir pageidaujamų motyvavimo priemonių (darbuotojų nuomonė) palyginimas

Motyvavimo veiksniai	Vadovo X požiūris (vyraujančios)	X darbuotojų požiūris (pageidaujamos)	Vadovo Y požiūris (vyraujančios)	Y darbuotojų požiūris (pageidaujamos)
<i>Papildomos atostogų, išėiginių dienos (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)</i>	x	37,50% (12)	-	46,43% (13)
<i>Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo</i>	x	78,13% (25)	x	92,86% (26)
<i>Kuro limitas</i>	-	37,50% (12)	-	42,86% (12)
<i>Įmonės automobilis</i>	x	78,13% (25)	x	75,00% (21)
<i>Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas</i>	x	31,25% (10)	-	35,71% (10)
<i>Darbdavys apmoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus</i>	x	40,63% (13)	x	42,86% (12)
<i>Pokalbių mobiliu telefonu limitas</i>	x	31,25% (10)	x	46,43% (13)
<i>Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams</i>	x	15,63% (5)	x	39,29% (11)

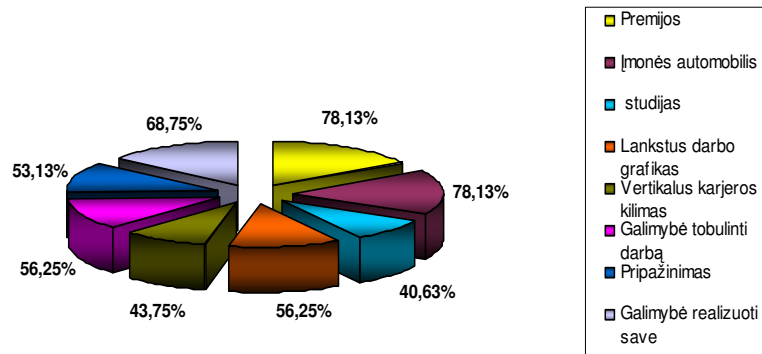
<i>Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas</i>	x	56,25% (18)	-	57,14% (16)
<i>Galimybė kilti karjeros laiptais: Vertikalus karjeros kilimas (užimamų pareigų pakeitimas)</i>	x	43,75% (14)	x	64,29% (18)
<i>Galimybė kilti karjeros laiptais: Horizontalus karjeros kilimas (darbo veiklos pakeitimas)</i>	x	25,00% (8)	x	32,14% (9)
<i>Galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą</i>	x	56,25% (18)	x	67,86% (19)
<i>Pripažinimas</i>	x	53,13% (17)	x	67,86% (19)
<i>Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese</i>	x	25,00% (8)	-	46,43% (13)
<i>Galimybė realizuoti save</i>	x	68,75% (22)	x	82,14% (13)
<i>Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais</i>	x	15,63% (5)	-	21,43% (6)

Respondentų atsakymai į šį klausimą padėjo suprasti vyraujančios motyvavimo sistemos ypatumus bei kryptis jos tobulinimui.

Taip pat, atsižvelgdami į gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijose X ir Y veikia darbuotojų motyvavimo sistema, vienijanti darbo užmokesčio sistemą, personalo pripažinimą, darbo pobūdžio bei darbo aplinkos sudedamąsias dalis.

Tyrimo dalyvių pateikta informacija byloja, kad ne visos pateikiamos priemonės yra vienodai svarbios. Antai X respondentų nuomone, labiausiai reikšmingomis priemonėmis yra laikomos šios: *premijos ir kt. priedai prie atlyginimo, įmonės automobilis, studijų apmokėjimas, lankstus darbo grafikas, galimybė kilti karjeros laiptais, planuoti ir tobulinti savo darbą, pripažinimas, galimybė realizuoti save* (žr. 16 pav.)

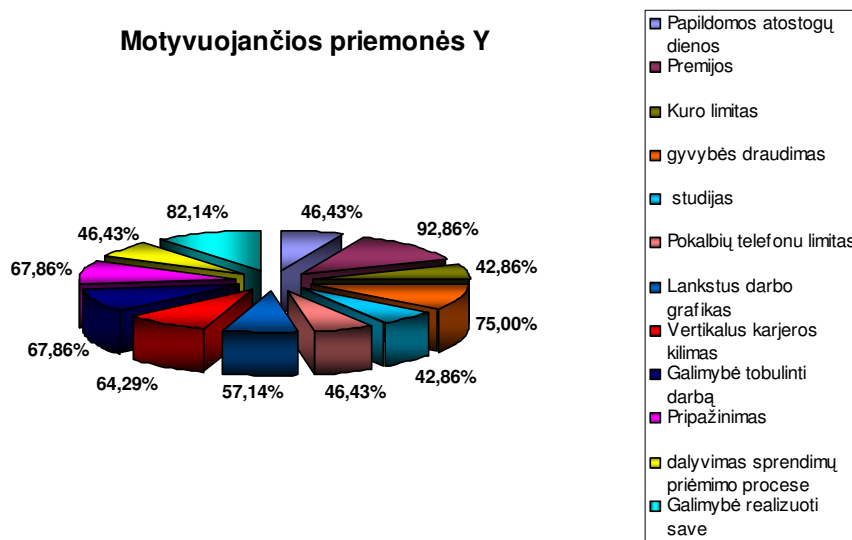
Motyvuojančios priemonės X



16 paveikslas. Motyvuojančios priemonės X

Tuo tarpu Y respondentai labiausiai motyvuojančiomis priemonėmis laiko *papildomas atostogų, išėjinių dienas, premijas ir kt. priedus prie atlyginimo, kuro limitą, įmonės automobilį, studijų apmokėjimą, pokalbių mobiliu telefonu limitą, lankstus darbo grafiką, galimybę kilti karjeros laiptais, planuoti ir tobulinti savo darbą, pripažinimą, galimybę realizuoti save* (žr. 17 pav.).

Motyvuojančios priemonės Y



17 paveikslas. Motyvuojančios priemonės Y

Siekdami paaiškinti, kodėl ne visos motyvavimo priemonės, taikomos organizacijoje, yra vienodai reikšmingos visiems darbuotojams, dar kartą trumpai priminsime F. Herzberg „dviejų veiksnių“ teorijos pagrindu atlikto testo rezultatus. Remiantis šio testo rezultatais, padarėme išvadą – nors daugumai respondentų pirmenybę teikia fiziologinių (ekonominiai veiksniai) bei savirealizacijos (darbo turinys) poreikių patenkinimui, tačiau yra ir tokių

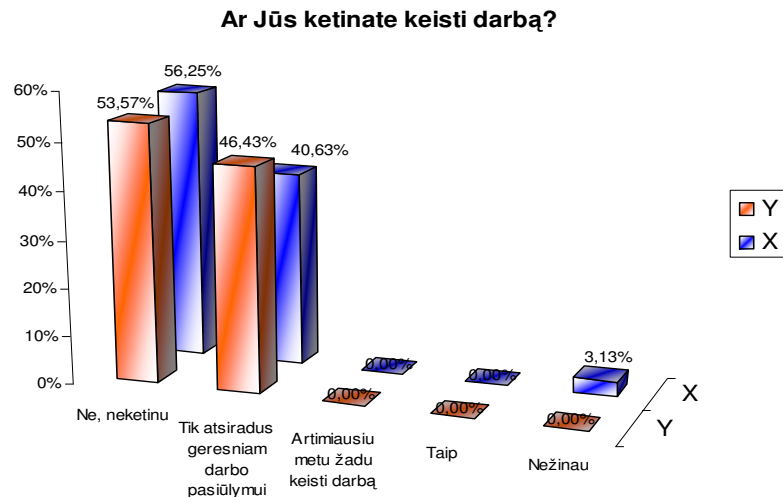
darbuotojų, kurie prioritetus daugiau teikia socialinių (bendravimas su kolegomis), saugumo (santykiai su vadovu) poreikiams. Iš čia darytina dar viena išvada, kad tam tikrų taikomų motyvavimo priemonių nepakankamas veiksmingumas kyla dėl vadovų žinių apie asmeninius darbuotojų poreikius stokos. Kitaip tariant, ilgą laiką taikomos tos pačios priemonės, arba taikomos neatsižvelgiant į individualius darbuotojo poreikius, nemotyvuoja taip stipriai, arba nustoja motyvuoti visai.

Lygindami testo ir anketinės apklausos rezultatus matome, kad tarp tam tikrų veiksmų grupių egzistuoja prieštaravimai. Antai asmenine respondentų nuomone, abiejose organizacijose yra sudarytos sąlygos siekti karjeros. Tai, kad „galimybė būti paaukštinam pareigose – tiek vertikaliai, tiek horizontaliai“ yra vienas iš veiksmų, įtakančių X ir Y tiriamųjų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, nustatėme atlikę regresinę analizę (žr. priedą Nr. 17). Panašus respondentų požiūris į santykius su vadovais. Nors nuodugni tiriamųjų poreikių analizė parodė mažai išreikštą norą palaikyti gerus santykius su vadovu, tačiau pačių apklaustųjų nuomone, tam tikros vadovo savybės, tokios kaip darbštumas, patikimumas, teisingas požiūris į darbuotoją, domėjimasis darbuotojų poreikiais ir pan., motyvuoja ir turi įtakos pasitenkinimui darbu. Tad iškyla klausimas – kodėl atsirado šie prieštaravimai? Lygindami mokslinę reikšmę turinčio testo bei anketinės apklausos, kuri atspindi asmeninę respondentų nuomonę, duomenis, galima daryti logišką išvadą, kad dauguma žmonių iš tiesų ne visai teisingai supranta, interpretuoja ir teisingai suvokia savo esminius poreikius.

Kita vertus, galima manyti, kad ne visi žmonės teisingai suvokia ir interpretuoja savo poreikius. Pavyzdžiui, galima sąmoningai siekti paaukštinimo pareigose. Tai pat iš visų jėgų galima siekti karjeros, tačiau tikroji priežastis gali glūdėti visai kitur – valdžios arba pasiekimų poreikių patenkinime. Lygiai taip pat galima atlikti eilę veiksmų, sąmoningai nesuvokiant, kad galutinis to tikslas – karjeros pasiekimai. Interpretuojant šiuos paaiškinimus pagal H. Murray teoriją, galima sakyti, kad kai kurie poreikiai yra pavišutiniški ir gali keistis, o kiti yra mūsų prigimties gilumoje ir iki galo nesuvokti [62].

Nepaisant to, abiejų įmonių motyvacinės sistemos analizė atskleidė bendrą tendenciją, kad tiek X, tiek Y darbuotojai jaučiasi daugiau patenkinti ir motyvuoti darbe, negu nepatenkinti ir demotyvuoti.

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar ketinate keisti darbą?“ pavaizduotas 18 paveiksle.



18 paveikslas. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar ketinate keisti darbą?“

Taip pat tendencija, kad dauguma tiriamųjų jaučiasi pakankamai motyvuoti, atsispindi ir daugumos respondentų nuomonėje (56,25% X ir 53,57% Y), kad jie neketina keisti darbo. Kita dalis tai padarytų (40,63% X ir 46,43% Y), bet tik atsiradus geresniam darbo pasiūlymui (žr.18 pav.).Priežastis, kodėl respondantai pakeistų darbą, atsiradus geresniam pasiūlymui, patvirtino jau anksčiau mūsų padarytas išvadas, kad nepakankamas vadovo dėmesys pagrindiniams pavaldinio poreikiams, sukelia vidinę įtampą ir nepasitenkinimą esama padėtimi. Siekdamas ištaisyti padėtį, toks darbuotojas gali pasinaudoti geresniu darbo pasiūlymu.

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, buvo tikrinamos darbe iškeltos hipotezės (žr. priedą Nr. 17).

Norėdami patikrinti abi hipotezes, kad pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja darbe naudojamos motyvacinės priemonės bei pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės, taikėme tiesinės regresijos modelį, kuriame buvo naudojami tokie kintamieji:

I – je hipotezėje priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 15 nepriklausomų kintamųjų – vadovo savybės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos

II – je hipotezėje priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 20 nepriklausomų kintamųjų – darbe taikomos motyvacinės priemonės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos:

Buvo nustatyta, kad pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja vadovo darbštumas, patikimumas, nuolatinis tobulėjimas, teisingas požiūris į darbuotoją, sugebėjimas valdyti situaciją ir vadovauti, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei domėjimasis darbuotojų poreikiais.

Taip pat galima teigti, jog pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos tokios motyvacinės priemonės: premijos ir/ar priedai prie atlyginimo, kuro limitas, įmonės automobilis, įmonės organizuojamos šventės darbuotojams, lankstus darbo grafikas/darbo dienos sutrumpinimas bei galimybė kilti karjeros laiptais

Tiek pirma, tiek antra hipotezės pasitvirtino iš dalies.

2.5 Tyrimo duomenų apibendrinimas

Atlikę darbuotojų testavimą, naudojant F. Herzberg „dviejų veiksmių“ teorijos pagrindu sudarytą klausimyną, nustatėme X ir Y organizacijų darbuotojų vyraujančių poreikių stiprumą. Vėliau, analizuojant anketinės apklausos rezultatus, išsiaiškinome X ir Y organizacijų motyvavimo sistemos ypatumus bei priemones, kuriomis yra motyvuojami ir kurių pageidauja darbuotojai.

Motyvacijos teorijų analizė parodė, kad žmogus turi įvairių poreikių ir nori juos patenkinti. Testo rezultatų duomenys atskleidė kokius, konkrečius, poreikius yra daugiau ar mažiau dominuojantys tarp X ir Y organizacijų darbuotojų. Buvo nustatyta, kad tiek higieniniai, tiek motyvaciniai veiksniai gali veikti kaip motyvatoriai. Antai absoliuti dauguma respondentų nurodė, kad didžiausią įtaką jų elgesiui daro galimybė realizuoti save dirbant įdomų ir atsakingą darbą, o taip pat, kad šis darbas būtų gerai apmokamas. Priminsime, kad faktoriai, susiję su darbo turiniu, anot F. Herzberg, priklauso motyvatoriams, o ekonominiai veiksniai – higieniniams.

Nepaisant to, kad respondentų atsakymuose galima rasti daug panašumų, tame tarpe ir kokius motyvacinius veiksniai daro didžiausią įtaką jų elgesiui, tačiau dėl kiekvieno žmogaus asmenybės unikalumo, pastebimi ir tam tikri skirtumai. Pavyzdžiui, kai kuriems tyrimo dalyviams daug svarbiau yra geri santykiai su vadovu arba kolektyvu negu didelis atlyginimas. Kitiems patinka atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus, nepaisant to, kad darbas gali būti neįdomus ir be perspektyvos būti paaukštintam.

Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja tam tikros motyvavimo priemonės ir veiksniai. Interpretuojant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad vienas iš motyvuojančių veiksmių, turintis įtakos darbuotojų darbo kokybei ir efektyvumui yra konkrečios vadovo savybės. Tai - darbštumas, patikimumas, nuolatinis tobulėjimas, teisingas požiūris į darbuotoją, sugebėjimas valdyti situaciją ir vadovauti, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei domėjimasis darbuotojų poreikiais. Tai patvirtina ir E. Mayo teorijos postulatus, jog draugiškas vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją.

Taip pat galima teigti, jog pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja tokios motyvacinės priemonės: premijos ir/ar priedai prie atlyginimo, kuro limitas, įmonės automobilis, įmonės

organizuojamos šventės darbuotojams, lankstus darbo grafikas/darbo dienos sutrumpinimas bei galimybė kilti karjeros laiptais (tiek vertikaliai, tiek horizontaliai). Dalis šių veiksnių, pagal F. Herzberg teoriją, yra higieniniai veiksniai (premijos ir/ar priedai prie atlyginimo, kuro limitas, įmonės automobilis, įmonės organizuojamos šventės darbuotojams, lankstus darbo grafikas/darbo dienos sutrumpinimas), o kita dalis - motyvaciniai veiksniai (pvz., kilimas karjeros laiptais). Remiantis P. Jucevičienės atlikto tyrimo rezultatais, galima sakyti, kad Lietuvoje, dėl ekonominės bei socialinės – kultūrinės aplinkos ypatumų, motyvatoriai dažnai „veikia kaip higienos veiksniai, dalis higienos veiksnių – kaip motyvatoriai, kita dalis – kaip aukštesnės pakopos higienos veiksniai“ [21, P.133].

Siekdami paveikti darbuotojų elgesį organizacijos naudai, vadovai gali pasitelkti išorines motyvavimo priemones, tokias kaip materialinis arba nematerialinis skatinimas. Tai gali būti įvairios premijos, darbo užmokesčio pakėlimas, paaukštinimas pareigose, galimybė tobulinti kvalifikacijos lygį, asmenišką darbuotojo pagyrimą ir kt.

Materialinis skatinimas gali patenkinti tik fiziologinius, o dauguma darbuotojų taip nori turėti galimybę pelnyti pagarbą ir pripažinimą už gerai atliktą darbą, realizuoti savo sumanymus ir pasidalinti jais su kitais, dirbti puikiame kolektyve ir turėti kompetentingą bei gerą vadovą, ką ir parodė atlikto tyrimo rezultatai. R. Abraham (2004), kalbėdamas apie vadovo atsižvelgimą į pavaldinio idėjas teigė, jog teigiamas grįžtamasis ryšys gali sustiprinti savivertės jausmą ir skatinti didesnę susikaupimą į užduotį, tikėtina, kad teigiamas atgalinis ryšys, pateikiamas informatyviu stiliumi ir autonomija, skatina į pasiekimus orientuotų žmonių aktyvesnę darbinę veiklą.

3. PASIŪLYMAI X IR Y ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMUI

Kaip parodė tyrimo rezultatai, tiek X, tiek Y organizacijoje veikia motyvavimo sistema, apimanti darbo užmokesčio, personalo pripažinimo, darbo pobūdžio bei darbo aplinkos sudedamąsias dalis. Tam, kad darbuotojas jaustųsi įmonės gyvenimo dalimi, dirbtų efektyviai bei kartu su organizacija siektų užsibrėžtų tikslų, būtina įvertinti jo pasiekimus, patenkinti lūkesčius bei sužadinti motyvus. Kiekvienam darbuotojui reikia pritaikyti būtent jam svarbų motyvą, kuris paskatintų jį siekti organizacijoje keliamų tikslų.

Tačiau net ir pažinus darbuotojų poreikius bei motyvus, o taip pat pritaikius konkrečias priemones darbo efektyvumui sužadinti, dar negarantuoja absoliučiai teigiamo rezultato. Būtina nuolatos tobulinti, papildyti ir atnaujinti motyvavimo priemonių pasirinkimą.

Siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą, kuri suteiktų pasitenkinimą darbu bei padėtų įgyvendinti lūkesčius, leistų išlaikyti esamus darbuotojus bei pritraukti naujus, remiantis F. Herzberg „dviejų veiksmų“ teorijos pagrindu, įmonių vadovams pateikiame rekomendacijas motyvacinės sistemos tobulinimui.

11 lentelė. Rekomendacijos motyvacinės sistemos tobulinimui

<i>Motyvavimo veiksmų grupės</i>	<i>Testo rezultatai X (balais)</i>	<i>Testo rezultatai Y (balais)</i>	<i>Rekomendacijos motyvacinės sistemos tobulinimui</i>
<i>A (Ekonominiai veiksniai)</i>	<i>19,55</i>	<i>20,32</i>	<i>Kaip parodė tyrimas, tai vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių X ir Y darbuotojų kokybę. Buvo nustatyta, kad dauguma respondentų yra daugiau patenkinti darbo užmokesčiu, negu nepatenkinti (žr. 8, 9 pav.), tačiau taip pat buvo ne visai patenkintų darbo užmokesčio sistema. Siekiant pagerinti ekonominių veiksmų efektyvumą, sistemą labiau individualizuoti, tobulinti vienkartinių bei papildomų išmokų mokėjimą. Darbuotojai turi būti įsitikinę, kad jo papildomos pastangos bus atlygintos papildomo atlyginimo.</i>
<i>B (Pripažinimas ir dėkingumas)</i>	<i>16,13</i>	<i>16,61</i>	<i>Nors pripažinimo galimybė, testo rezultatais, nėra pats svarbiausias veiksnys, įtakojantis daugelio respondentų elgesį, tačiau anketinės apklausos duomenimis beveik 13% ir daugiau kaip 21% Y tiriamųjų nuomone, jie nesijaučia pakankamai įvertinti. Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, elgesys, kaip su svarbiu asmeniu, viešas atliekamo darbo įvertinimas</i>

			<i>darbuotojui suteiktų daugiau pasitikėjimo savo jėgomis.</i>
<i>C (Atsakomybė)</i>	<i>17,42</i>	<i>17,25</i>	<i>Nemažai tyrimo dalyvių svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus. Papildomos valdžios suteikimas darbuotojui, kuriam yra svarbus pasitikėjimas juo kaip profesionalu veiksny, paskatins jį dar efektyviau siekti įgyvendinti organizacijoje iškeltus uždavinius.</i>
<i>D (Santykiai su vadovais)</i>	<i>17,1</i>	<i>16,28</i>	<i>Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo santykiai su pavaldiniais bei tam tikros jo savybės turi įtakos darbuotojų motyvacijai bei pasitenkinimui darbu. Taip pat anketinės apklausos duomenimis, abiejų organizacijų respondentai mano, kad vadovai atsižvelgia į jų siūlomas idėjas ir nuomonę (žr. 9 lent). Sugebėjimas ir toliau palaikyti draugiškus santykius su darbuotojais, nuolatos domėtis jų problemomis bei poreikiais, sukuria tarpusavio pasitikėjimo ir saugią atmosferą, kuomet aktyviau generuojamos naujos idėjos darbo tobulinimui bei geresnių rezultatų siekiam.</i>
<i>E (Karjera)</i>	<i>13,16</i>	<i>14,29</i>	<i>Nuolatinis profesinis tobulėjimas yra svarbus daugeliui darbuotojų. Nors poreikių analizė parodė, kad karjera yra mažiausiai motyvuojantis veiksnys, tačiau dėl prastai sudarytų sąlygų tobulėti, darbuotojų darbo efektyvumas gali smukti. Todėl turi būti sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, tobulėti profesinėje srityje, kas sudaro realias prielaidas tolesniam karjeros žingsniui.</i>
<i>F (Pasiekimai)</i>	<i>17,94</i>	<i>17,29</i>	<i>Galimybė realizuoti save, anketinės apklausos duomenimis, yra svarbi daugumai X ir Y respondentų (žr. 10 lent.). Papildomai naujų užduočių skyrimas, sąlygos iniciatyvai rodyti, reguliarus skatinimas atsižvelgiant į rezultatus skatins darbuotojus siekti daugiau ir patenkinti pasiekimų poreikį.</i>
<i>H (Darbo turinys)</i>	<i>21,48</i>	<i>21,32</i>	<i>Atliktas svarbiausių poreikių nustatymo testas atskleidė tam tikrą dominuojančių poreikių hierarchiją. Paaiškėjo, kad darbo turinio veiksniai yra vieni labiausiai įtakojančių tyrimo dalyvių (žr. 7 pav.). Todėl papildomai į darbą įtraukti darbuotojui pasitenkinimą keliantys elementai tik padidins jų motyvaciją darbti efektyviai.</i>
<i>I (Bendradarbiavimas su kolegomis)</i>	<i>17,22</i>	<i>16,64</i>	<i>Draugiški santykiai su kolegomis daugeliui respondentų padeda darbus nudirbti greičiau, našiau ir rezultatyviau. Daugelis respondentų mano, kad jų santykiai su bendradarbiais yra geri (žr. priedą Nr. 12 ir Nr. 13) Darytina</i>

			<i>išvada, kad vadovai pakankamai gerai užtikrina teigiamą mikro klimatą organizacijoje, skatinantį teigiamus darbo rezultatus. Papildomai skatinamas bendravimas tarp kolegų, organizuojant įvairius neformalius renginius bei išvykas padėtų dar labiau suvienyti kolektyvą.</i>
--	--	--	--

IŠVADOS

1. Požiūrių į motyvacijos procesą analizė padeda suprasti motyvacijos sąvoką, kaip veiksmus, per kuriuos yra sužadinas elgesys, skatinantis pasiekti tikslus. Darbuotojų motyvacija yra glaudžiai susijusi su organizacijos efektingumu bei konkurencingumu rinkoje, todėl motyvavimas buvo ir išlieka svarbiausiu daugelio vadybos teoretikų bei psichologų tyrimų objektu.
2. Motyvacija šiuolaikinėje vadyboje yra svarbi tuo, kad darbuotojas, jaučiantis pasitenkinimą darbu bei tuo, kaip yra skatinamas, dirbs nepalyginamai geriau. Veiksmingai parinktos motyvavimo priemonės padeda atsiskleisti jo sugebėjimams bei užtikrinti išteklių panaudojimo efektyvumą.
3. X ir Y organizacijų darbuotojų poreikių tyrimas F. Herzberg „dviejų veiksmių“ teorijos pagrindu atskleidė konkrečių veiksmių dominavimą prieš kitus. Buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką X ir Y tiriamųjų elgesiui, neabejotinai, turi galimybė dirbti įdomų (darbo turinys) bei gerai apmokamą (ekonominiai veiksniai) darbą. Kiek mažiau svarbūs respondentams yra galimybė realizuoti save (pasiekimai), dirbti atsakomybės reikalaujantį darbą (atsakomybė) bei santykiai su kolegomis. Mažiausiai tiriamųjų elgesį įtakojantys veiksniai yra paaukštinimo galimybė (karjera) bei santykiai su vadovais.
4. Tyrimo metu paaiškėjo, kad pagrindiniu darbo užmokesčiu visiškai patenkinti yra kiek daugiau nei 18,75% X ir 14,29% Y respondentų, labiau patenkinti, negu nepatenkinti - 75% X ir 67,86% Y tyrimo dalyvių. Papildomu darbo užmokesčiu (premijos, priedai už viršvalandžius) visiškai patenkinti yra 28,13% X ir 39,29% Y apklaustųjų. Vienkartinės išmokos (metinės, Kalėdų, Velykų ir kt.) tenkina 20% X ir 21,43% Y, papildomos išmokos (komandiruočių išlaidų padengimą ir pan.) 40% X ir 28,57% Y respondentų. Nagrinėjant respondentų pasitenkinimą darbo užmokesčio sistema, paaiškėjo, kad šiek tiek daugiau nei 6% X tiriamųjų yra ne visai patenkinti pagrindiniu darbo užmokesčiu. Tuo tarpu nepatenkintųjų tarp Y respondentų toks procentas sudarė net 17,86. Beveik 19% X apklaustųjų mano, kad premijos bei išmokos už viršvalandžius yra tobulintinos ir jų netenkina, o tarp Y respondentų tokių buvo beveik 40%. Didžiausią nepasitenkinimą tyrimo dalyvių tarpe (tiek X, tiek Y) vienareikšmiškai sukelia premijos, skiriamos tam tikrų švenčių (Kalėdų, Velykų) proga. Todėl remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, organizacijoje X darbo užmokesčio sistema labiau tenkina personalo poreikius, negu organizacijoje Y.

5. X ir Y respondentų testo rezultatai patvirtino ankstesnių tyrimų autorių (P. Jucevičienės, V. Gražulio,) gautus rezultatus, kad darbuotojų elgesį gali veikti visi veiksniai, nepriklausomai nuo to, ar jie yra higieniniai, ar motyvaciniai.
6. Atlikę X ir Y organizacijų darbuotojų motyvacijos tyrimą, nustatėme, kad pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja vadovo darbštumas, patikimumas, nuolatinis tobulėjimas, teisingas požiūris į darbuotoją, sugebėjimas valdyti situaciją ir vadovauti, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei domėjimasis darbuotojų poreikiais.
7. Beveik penktadalis (21%) Y apklaustųjų nesijaučia tinkamai įvertinti, iš to seka išvada, kad motyvavimo sistema Y organizacijoje nėra tobula ir patenkina ne visus esminius kai kurių darbuotojų poreikius. Siekiant efektyviai motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos kiekvieno individo elgesiui bei darbo kokybei.
8. Atlikto tyrimo duomenimis buvo nustatyta, jog pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos tokios motyvacinės priemonės: premijos ir/ar priedai prie atlyginimo, kuro limitas, įmonės automobilis, įmonės organizuojamos šventės darbuotojams, lankstus darbo grafikas/darbo dienos sutrumpinimas bei galimybė kilti karjeros laiptais.
9. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad organizacijose X ir Y veikia darbuotojų motyvavimo sistema, vienijanti darbo užmokesčio, personalo pripažinimo, darbo pobūdžio bei darbo aplinkos sudedamąsias dalis.
10. Atliktas tyrimas atspindi bendrą tendenciją, kad darbuotojai abiejose organizacijose daugiau jaučiasi patenkinti ir motyvuoti darbe, negu nepatenkinti bei demotyvuoti, o tai leidžia daryti išvadą, kad motyvacinė sistema tiek X, tiek Y organizacijose yra pakankamai veiksminga ir rezultatyvi.

LITERATŪRA

1. Barvydienė A., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Vadovėlis.-Kaunas: Technologija, 1998;
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai.- Kaunas:Technologija, 2000;
3. Bakanauskienė I. Vadybiniai sprendimai. Mokomoji knyga.-Kaunas: VDU leidykla, 2004;
4. Bendravimo psichologija. Vadovėlis.- Kaunas:Technologija, 2003;
5. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. - Kaunas: Technologija, 1996;
6. Butkus S.F. Vadyba. Mokomoji knyga. - Vilnius:Technika, 2007;
7. Butkus S.F. Organizacijos ir vadyba. - Vilnius: Alma litera, 1996;
8. Darbo ir organizacinė psichologija. Vadovėlis. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005;
9. Damašienė V. Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga. – Šiaurės Lietuva, 2002;
10. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001;
11. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. Kolektyvinė monografija.- Kaunas: VDU, 2000;
12. Felser G. Motyvacijos būdai. - Vilnius: Alma littera, 2006;
13. Furst M. Psichologija. - Vilnius: Lumen leidykla, 1998;
14. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai.-Vilnius:Ciklonas, 2005;
15. Gubicaitė- Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas. Mokomoji knyga. - Kaunas:Technologija, 1998;
16. Yates Frank J. Sprendimų valdymas. Kaip rasti geriausius sprendimus savo verslui. - Kaunas: Smaltijos leidykla, 2004;
17. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Harvard business school press. - Vilnius:Verslo žinios, 2006;
18. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. Harvard business school press. - Vilnius:Verslo žinios, 2006;
19. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai. - Vilnius,2002;
20. Jusienė R., Laurinavičius A. Psichologija. - Vilnius, 2007;
21. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996;
22. Lemme Hansen B. Suaugusiojo raida. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003;
23. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Vadovėlis. - Kaunas, Šviesa, 2001;
24. Lukaševičius K., Martinkus B. Verslo vadyba. - Kaunas, Technologija, 2002;
25. Martinkus B., Vaičiūnas G., Venskus R. Gamybos vadyba. - Šiauliai, 2000;
26. Maslow A.H. Motyvacija ir asmenybė. - Vilnius, Apostrofa, 2006;

27. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2001;
28. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 1998;
29. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2002;
30. Skinner B.F. Apmąstymai apie bihevizizmą ir visuomenę. - Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2006;
31. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. - Vilnius: Technika, 2006;
32. Stoner J., Freeman E. ir kt. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005;
33. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2003;
34. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004;
35. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija. - Kaunas: VDU, 1998;
36. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. - Kaunas: VDU, 2003;
37. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента. Сирин, 1997;
38. Майерс Д. Социальная психология. - Санкт Петербург: Питер, 2002;
39. Макклеланд Д. Мотивация человека. - СПб: Питер, 2007;
40. Schein E. H. Organizational Psychology. - Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988;
41. Abraham R. Emotional Competence as Antecedent to Performance. - A Contingency Framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2004;

KITA LITERATŪRA

42. Gražulis V. Personnel management and vitality phenomenon of A.Maslow's theory of needs // Numan resources managementand ergonomics, 2007, Nr.2;
43. Grauslytė D. Darbuotojų motyvacijos modelis// Vadovas ir pasaulis, 2008, Nr.5;
44. Nepiniginiai motyvacijos metodai// Prieiga internetu: <http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>; prisijungimo laikas: 2008-05-
45. Darbuotojų motyvacija dirbti// Prieiga internetu: <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>; prisijungimo laikas: 2008-05-
46. Interneto prieiga: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija>;
47. Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje// Prieiga internetu: http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf;
- prisijungimo laikas: 2008-06-07;
48. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai//Lina Marcinkevičiūtė// Prieiga internetu: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.01.ARTIC; prisijungimo laikas: 2008-06-08;
49. Motyvacijos koncepcijų raida// Prieiga internetu: http://vvn.server.lt/info/VT_psichologiniai_vadybos_metodai.doc; prisijungimo laikas: 2008-06-08;
50. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė// Jonas Žaptorius // Prieiga internetu: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf;
- prisijungimo laikas: 2008-07-22;
51. Žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas//Projekto vadovė: Asta Tamošaitytė// Prieiga internetu: http://www.tns-gallup.lt/bin/ZI_TNS_ataskaita_06.ppt; prisijungimo laikas: 2008.07.22;
52. Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse// Audra I. Mockaitis, Laura Šalčiuvienė// Prieiga internetu: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/64/straipsniai/str10.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-09.02;
53. Žmoniškųjų išteklių vadybos modeliai, kuriantis žinių ekonomikai// Lobanova. L.// Prieiga internetu: <http://www.vtvk.lt/files/1008.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-12-09;
54. Abraham Maslow// Prieiga internetu: <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>;
- prisijungimo laikas: 2008.06.11
55. Maslow's Hierarchy of needs// Prieiga internetu: <http://www.chimaeraconsulting.com/maslow.htm>; prisijungimo laikas: 2008-06-12;

56. Motivation cycles// Prieiga internetu:
<http://xtranet.ue295.com/images/nieuws/IPT564Final.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-06-12;
57. Douglas McGregor- Theory XY// Prieiga internetu:
<http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>; prisijungimo laikas: 2008-07-27;
58. Murray's Theory of Psychogenic Needs// Prieiga internetu:
<http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/psychogenic.htm>; prisijungimo laikas: 2008-07-27;
59. Alderfer's ERG theory// Prieiga internetu:
<http://motivationcentre.blogspot.com/2006/03/alderfers-erg-theory.html>; prisijungimo laikas: 2008-07-28;
60. The motivation to work// Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B.// Prieiga internetu:
<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5ohNXIUWeXcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=organization+and+employees+motivation+autorius:f-herzberg&ots=366v785V8G&sig=kKkUOHxqTPU6NEMl6vJEqVhEbOo#PPR11,M1>;
 prisijungimo laikas: 2008-08-31;
61. One more time: How do you motivate employees// Herzberg F.// Prieiga internetu:
<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Jy5o-L9wKdMC&oi=fnd&pg=PA433&dq=organization+and+employees+motivation+autorius:f-herzberg&ots=DFf0mvTPGk&sig=27Z4LaZ-2SB-nlLaAz-oblInuO8>; prisijungimo laikas:2008-08-31;
62. Explorations in personality// Murray H. A.// Prieiga internetu:
<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=bREP3EmSn-gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Murray+Explorations+in+Personality&ots=CLP0-hwJOn&sig=3BLmO7rGbDdfIIPXVeIceENT2lo-#PPP1,M1>; prisijungimo laikas: 2008.10.16;
63. Interview (abridget) with Frederick Herzberg// Prieiga internetu:
<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/herzberginterview.htm>; prisijungimo laikas: 2008-11-08;

Baltrūnienė E. Darbuotojų motyvacijos praktika ir tobulinimo galimybės X ir Y organizacijose (Lyginamoji analizė šiuolaikinių tendencijų kontekste)/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2008. – 74 p.

SANTRAUKA

Sėkmingas įmonės klestėjimas bei valdymas yra glaudžiai susijęs su personalo potencialo panaudojimu. Norint pasiekti gerų organizacijos veiklos rezultatų yra būtina skatinti darbuotojų veiklą t.y. motyvuoti. Norint padidinti darbuotojų motyvaciją, vadovui yra svarbu išsiaiškinti jų poreikius, lūkesčius, nuostatas ir motyvus. Teigiamos su darbu susijusios emocijos, jausmai yra traktuojami kaip motyvatoriai ir pripildo atliekamą darbą aista, dėl ko darbas tampa malonus, nereikalaujantis didelių pastangų, praturtinantis ir fiziškai, ir kognityviniu požiūriu.

Šio darbo pirmame skyriuje buvo nagrinėjama *motyvacijos* samprata, pateikiamos žinomų vadybos teoretikų, A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, D. McClelland ir kt., motyvacijos modeliai, kurių pagalba galima sukurti veiksmingai veikiančias motyvacinės sistemas. Organizacijų vadovai, žinodami savo darbuotojų svarbiausius poreikius ir parinkdami motyvavimo priemones, teigiamai įtakojančias jų elgesį, gali tikėtis geresnių darbo veiklos rezultatų.

Motyvacijos teorijų analizė parodė, kad žmogus turi įvairių poreikių ir siekia juos patenkinti.

Tyrimas dviejose organizacijose, leidžia daryti tam tikras išvadas apie konkrečių motyvavimo veiksnių poveikį jų darbuotojams.

Taip pat galima teigti, kad užsienio kapitalo įmonėse arba atstovybėse, darbuotojai yra skatinami taikant kompleksinę motyvavimo priemonių visumą. Išlieka bendra tendencija, kad labiausiai skatinantis veiksnys yra darbo užmokestis, tačiau tuo pačiu matome, kad šalia to atsiranda kitų svarbių motyvuojančių veiksnių – pasiekimai, įdomus bei turiningas darbas, santykiai kolektyve.

Baltrūnienė E. Practice and potential development of employees motivation in companies X and Y (Comparative analysis in context of contemporary trend)/ Master's Work of Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris university, 2008. – 74 p.

SUMMARY

Successful prosperity and management of every company is closely connected with staff potential. It is necessary for the company to encourage employees' activities in order to achieve good results. Employer who wants to increase employees' motivation needs to clarify their needs, expectations, attitude and motives. Positive emotions related with performance consider to be motivators, which fill performance with passion and make it enjoyable, not requiring big efforts, enriching physically and cognitive.

The conception of *Motivation*, types of motivation with a help of which effectively operating motivation systems could be created, brought out by famous management theoreticians A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, D. McClelland and others, where analyzed in the first part of this study. Company managers could expect better results of performance knowing the essential needs and selecting motivating tools, which positive influences employees' behavior.

Analysis of motivation theories demonstrated that individual has various needs and strives to satisfy them.

Investigation of motivation systems in two companies presumes some certain implications concerning influence of particular motivating factors on company's employees.

Analysis of research data leads to the conclusions that in foreign capital companies or representative offices employees are motivated by applying complex motivation system. Though salary remains the main motivating factor, some other important motivating elements could be observed – personal achievements, interesting and purposeful activities, communication and team spirit.

Baltrūnienė E. Darbuotojų motyvacijos praktika ir tobulinimo galimybės X ir Y organizacijose (Lyginamoji analizė šiuolaikinių tendencijų kontekste)/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2008. – 74 p.

ANOTACIJA

Baigiamajame magistriniame darbe „Darbuotojų motyvacijos praktika ir tobulinimo galimybės X ir Y organizacijose“ aptariama darbo motyvacijos bei motyvavimo samprata, jos reikšmė darbuotojų darbo kokybei bei organizacijų efektyvumui.

Magistro baigiamojo darbo pirmame skyriuje buvo nagrinėjama *motyvacijos* samprata, pateikiamos žinomų vadybos teoretikų, A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, D. McClelland ir kt., motyvacijos modeliai, kurių pagalba galima sukurti veiksmingai veikiančias motyvacinės sistemas.

Atliktas tyrimas dviejose organizacijose, motyvacinių sistemų palyginimas leidžia daryti tam tikras išvadas apie konkrečių motyvavimo veiksnių poveikį jų darbuotojams.

Taip pat atlikta tyrimo duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad užsienio kapitalo įmonėse darbuotojai yra skatinami taikant kompleksinę motyvavimo priemonių visumą.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimas, motyvacinė sistema, poreikiai, lūkesčiai, poveikis, motyvacijos teorijos.

Baltrūnienė E. Practice and potential development of employees motivation in companies X and Y (Comparative analysis in context of contemporary trend)/ Master's Work of Public Administration. Supervisor assoc. prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris university, 2008. – 74 p.

ANOTATION

The final master's work "Practice and potential development of employees motivation in companies X and Y (comparative analysis in context of contemporary trend)" presents the meaning of work motivation conception and its significance for employees and work quality.

In the Master's work first section the conception of *Motivation*, types of motivation with a help of which effectively operating motivation systems could be created, brought out by famous management theoreticians A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, D. McClelland and others was analysed. Successful prosperity and management of every company is closely connected with staff potential. It is necessary for the company to encourage employees' activities in order to achieve good results.

Investigation of motivation systems in two companies presumes some certain implications concerning influence of particular motivating factors on company's employees.

Analysis of research data leads to the conclusions that in foreign capital companies or representative offices employees are motivated by applying complex motivation system.

Key words: motivation, motivation system, needs, expectations, influences, motivation theories.

PRIEDAI

1 priedas. Testas: Darbuotojų motyvacija (pagal F. Herzberg)

Šis testas padeda F. Herzberg dviejų veiksmų teorijos pagrindu nustatyti Jūsų darbo motyvacinių veiksmų stiprumą. Prašome įvertinti žemiau pateiktas 28 poras teiginių. Kiekvienos poros teiginių balų suma turi būti lygi „5“ (pvz., 5 ir 0 arba 4 ir 1, arba 3 ir 2). Vertinant teiginį, prašome naudoti sveikus skaičius, o atsakant – remkitės savo nuomone, atsižvelgiant į tokią balų paskirstymo gradaciją:

0 –neturi reikšmės, 1 –nesvarbus, 2 - daugiau nesvarbus, negu svarbus, 3 - daugiau svarbus, negu nesvarbus, 4 – svarbus, 5 - labai svarbus.

Teiginiai	Įvertinimas, balais	Šifras
1. Jums svarbiausia – gerai apmokamas darbas, jei ir nebūssite deramai įvertintas Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra labai aukštas	A B
2. Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu	D C
3. Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reiktų dirbti neįdomų darbą Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to gali nukentėti santykiai su vadovu	D H
4. Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jei bus mažiau galimybių pakilti pareigose	E A
5. Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria	B H
6. Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis Jūs pasirinktumėte darbą, už kurį yra skatinama, net jei tapsite nepopuliarus kolegų tarpe	I A
7. Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus Geriausias stimulus darbui – didelis atlyginimas	C A
8. Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas bus mažiau apmokamas Jums svarbu dirbti gerai apmokamą darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi	D H
9. Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnę pripažinimą Jūs teikiate pirmenybę mažiau atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir giria	C B
10. Jus skatina Jūsų darbo pripažinimas Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais	B D
11. Jums svarbu įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti sudėtingų problemų	F A
12. Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu gerus santykius su kolegomis	I B
13. Jus daugiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą Jus daugiau stimuliuoja atsakomybė dirbti svarbų darbą negu galimas paaukštinimas pareigose	I C
14. Jums svarbiau dirbti svarbų ir su atsakomybę susietą darbą, net jei nėra	C

galimybės ateityje pakilti pareigose Jūs daugiau domina paaukštinimas pareigose, net jei darbas nebus atsakingas	E
15. Jums svarbus konkretus Jūsų darbo įvertinimas, o ne bendras kolegų pripažinimas ir pagyrimas Jums svarbiau aplinkinių pripažinimas ir pagyrimas negu supratimas apie savo sėkmę darbe	F B
16. Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu Jums svarbiau geri santykiai su direktoriumi negu kolegų parama	I D
17. Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas	C H
18. Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, nors ir nuobodus Jums svarbiau turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai apmokamas	A H
19. Jeigu Jūs keisite darbą, ar tik todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save	E F
20. Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus nei geri santykiai su vadovu Jums svarbesni geri santykiai su vadovu nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus	F D
21. Jums geriau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti dėl paaukštinimo pareigose Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu	D E
22. Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums dėl užimamų pareigų ir nenorėtumėte išeiti iš jo, pereinant į aukštesnes pareigas, net jeigu ateityje tokių progų ir nebus Jūs rinkitės paaukštinimą pareigose, net jei naujame darbe bus daug rutinos	H E
23. Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri santykiai tarp bendradarbių Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas	I A
24. Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai Jums geriau vykdyti užduotį be didelės atsakomybės	C F
25. Jums šiuo metu geriau būti pripažintam dabartiniame darbe negu būti paaukštintam pareigose Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūssite pripažintas naujame darbe	B E
26. Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas negu paaukštinimas pareigose, jeigu su jais reikės išsiskirti Jums svarbiau paaukštinimas darbe, net jei teks skirtis su kolegomis	I E
27. Jums geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnį, kuriame dažnai išrinka nesėkmės Jums geriau dirbti nors ir sunkesnį, bet įdomų darbą negu nuobodu	F H
28. Jums geriau dirbti su permaininga sėkme negu skirtis su kolegomis Jums geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nėra kolegų paramos	I F

Duomenų šaltinis: www.skaityk.lt

2 priedas. Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Aš, Edita Baltrūnienė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistro studijų studentė, rašau baigiamąjį darbą tema „Lietuvos organizacijų darbuotojų motyvacijos praktika ir tobulinimo galimybės. Lyginamoji analizė“. Baigiamojo darbo tikslui įgyvendinti, man būtina atlikti tyrimą, skirtą nustatyti kaip darbuotojai vertina darbdavių taikomas motyvacines priemones bei sužinoti pageidaujamas.

Apklausa anoniminė ir duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma. Atsakyti į klausimus jums prireiks apie 20 min. Pasirinktą atsakymą pažymėkite (jeigu reikia savo atsakymą įrašykite). Atsakant į kai kuriuos klausimus, galimi keli pasirenkami variantai.

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.

1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, yra svarbūs motyvuojant darbuotoją:

<i>Teiginiai</i>	Labai svarbu	Dažniausiai	Kartais	Nelabai svarbu	Nežinau
Papildomos atostogų, išeiginių dienų (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)					
Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo					
Kuro limitas					
Įmonės automobilis					
Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas					
Darbdavys apmoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus					
Pokalbių mobiliu telefonu limitas					
Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams					
Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas					
Galimybė kilti karjeros laiptais: Vertikalus karjeros kilimas (užimamų pareigų pakeitimas)					
Galimybė kilti karjeros laiptais: Horizontalus karjeros kilimas (darbo veiklos pakeitimas)					
Galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą					
Pripažinimas					

Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese					
Galimybė realizuoti save					
Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais					
Kita (įrašo respondentas)					

2. Kokios motyvacinės priemonės naudojamos Jūsų darbovietėje?

(Pasirinkite reikalingus variantus)

- Papildomos atostogų, išėjinių dienos (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)
- Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo;
- Kuro limitas;
- Įmonės automobilis;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas;
- Darbdavys apmoka už jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
- Pokalbių mobiliu telefonu limitas;
- Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams;
- Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas;
- Galimybė kilti karjeros laiptais (vertikalus karjeros kilimas);
- Galimybė kilti karjeros laiptais (horizontalus karjeros kilimas)
- Galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą;
- Pripažinimas;
- Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese
- Galimybė realizuoti save;
- Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais;
- Kita (įrašo respondentas) _____

3. Kiek Jus tenkina materialinio atlygio sistema Jūsų darbovietėje?

	<i>Visiškai tenkina</i>	<i>Daugiau tenkina, negu netenkina</i>	<i>Daugiau netenkina, negu tenkina</i>	<i>Visiškai netenkina</i>
Pagrindinis darbo užmokestis				

Papildomas darbo užmokestis (premijos, priedai už viršvalandžius ir kt.)				
Vienartinės išmokos (metinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių)				
Papildomos išmokos (komandiruotės išlaidų padengimas ir pan.)				

4. Jūsų nuomone, ar įmonėje darbuotojai motyvuojami:

- Pakankamai;
- Nepakankamai;
- Neturiu nuomonės.

5. Ar tenkina Jus šioje organizacijoje užimamos pareigos?

- Taip, visiškai tenkina;
- Daugiau tenkina, nei netenkina;
- Daugiau netenkina, negu tenkina;
- Neturiu nuomonės.

6. Ar įmonėje Jums yra sudarytos sąlygos siekti karjeros?

- Taip;
- Galima sakyti taip;
- Galima sakyti ne;
- Ne;
- Nežinau;

7. Kaip Jūs vertinate savo darbo sąlygas (darbo vieta, reikalinga įranga ir t.t.)?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Vidutiniškai;
- Blogai;
- Labai blogai.

8. Ar Jūs esate patenkintas darbo organizavimu? (darbo krūviu, grafiku, užduočių paskirstymu, jų pateikimu ir pan.)

- Visiškai patenkintas;

- Daugiau patenkintas, negu nepatenkintas;
- Daugiau nepatenkintas, negu patenkintas;
- Visiškai nepatenkintas.

9. Ar Jūs jaučiatės vertinamas kaip darbuotojas?

- Taip, jaučiuosi vertinamas;
- Dažniau jaučiuosi vertinamas, negu nevertinamas;
- Dažniau jaučiuosi nevertinamas, negu vertinamas;
- Ne, jaučiuosi nevertinamas.

10. Ar gera darbo atmosfera turi įtakos Jūsų atliekamam darbui?

- Taip;
- Turi, bet ne tiek jau daug;
- Nemanau, kad atmosfera darbe kaip nors gali įtakoti atliekamą darbą;
- Neturi;
- Neturiu nuomonės.

11. Ar Jūsų įmonėje sudaryta galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies.

12. Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera:

- Labai gera;
- Gera;
- Daugiau gera, negu prasta;
- Daugiau prasta, negu gera;

13. Kokie yra Jūsų santykiai su kolegomis?

- Labai geri;
- Geri;
- Normalūs;
- Neteikiu tam didelės reikšmės;
- Stengiuosi su kolegomis bendrauti tik darbo reikalais;
- Patenkinami.

14. Kokias savybes, galinčias įtakoti motyvaciją, turi Jūsų vadovas:

(Pažymėkite kelis variantus)

<i>Savybės</i>	<i>Mažai įtakoja</i>	<i>Daugiau įtakoja, negu neįtakoja</i>	<i>Daugiau neįtakoja, negu įtakoja</i>	<i>Įtakoja</i>	<i>Labai įtakoja</i>
Atkaklumas					
Darbštumas					
Patikimumas					
Nuolatinis tobulėjimas					
Optimizmas					
Teisingas požiūris į darbuotoją					
Sugebėjimas valdyti situaciją					
Sugebėjimas vadovauti					
Sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą					
Domėjimasis darbuotojų poreikiais, problemomis					
Gebėjimas palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais					

15. Ar vadovas atsižvelgia į Jūsų :

	<i>Nuolat</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Daugiau dažnai, negu retai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
<i>Siūlomas idėjas</i>					
<i>Nuomonę</i>					

16. Kokios, Jūsų manymu, yra nepasitenkinimo darbu pasekmės?

(Nurodykite, prašome, kelis svarbiausius variantus)

- Noras keisti darbą;
- Nekokybiškai atliekamas darbas;
- Prasti santykiai su kolegomis;
- Atsakomybės vengimas
- Kita.....

17. Ar jūs ketinate keisti darbą?

- Ne, neketinu
- Tik atsiradus geresniam darbo pasiūlymui;
- Artimiausiu metu žadu keisti darbą;
- Taip;
- Nežinau;

18. Jei ketinate, nurodykite dėl kokių žemiau išvardintų priežasčių tai padarytumėte:

(Nurodykite, prašome, 3 svarbiausias priežastis)

- Mažas darbo užmokestis;
 - Prastos darbo sąlygos;
 - Prasti darbo santykiai kolektyve;
 - Galimybė realizuoti save;
 - Nesudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją;
 - Dėl realių karjeros perspektyvų;
 - Vadovo nepagarba dirbančiam personalui
 - Nesutarimai su vadovu;
 - Kita(parašykite)_____
-

19. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras;
- Moteris.

20. Koks Jūsų amžius?

- iki 25 m.;
- Daugiau nei 25 m. – iki 35 m.
- Daugiau nei 35 m. – iki 50 m.
- Daugiau nei 50 m.

21. Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis;
- Aukštesnysis:
 - Baigtas;
 - Nebaigtas.
- Aukštasis neuniversitetinis:

- Baigtas;
- Nebaigtas.
- Aukštasis universitetinis:
 - Baigtas;
 - Nebaigtas.

22. Jūsų darbo stažas įmonėje?

- Iki metų;
- Daugiau nei 1 m. – iki 3 m.
- Daugiau nei 3 m. – iki 5 m.
- Daugiau nei 5 m. – iki 10 m.;
- Daugiau nei 10 m.

Dėkoju už atsakymus

3 priedas. Anketa vadovui

Gerbiamas respondente,

Aš, Edita Baltrūnienė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistro studijų studentė, rašau baigiamąjį darbą tema „Lietuvos organizacijų darbuotojų motyvacijos praktika ir tobulinimo galimybės. Lyginamoji analizė“. Baigiamojo darbo tikslui įgyvendinti, man būtina atlikti tyrimą, skirtą nustatyti kaip darbuotojai vertina darbdavių taikomas motyvacines priemones bei sužinoti pageidaujamas.

Apklausa anoniminė ir duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma. Atsakyti į klausimus jums prireiks apie 20 min. Pasirinktą atsakymą pažymėkite (jeigu reikia savo atsakymą įrašykite). Atsakant į kai kuriuos klausimus, galimi keli pasirenkami variantai.

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus.

1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, yra svarbūs motyvuojant darbuotoją:

(Prašome pasirinkti 5 svarbiausius teiginius)

<i>Teiginiai</i>	Labai svarbu	Dažniausiai	Kartais	Nelabai svarbu	Nežinau
Papildomos atostogų, išėjinių dienos (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)					
Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo					
Kuro limitas					
Įmonės automobilis					
Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas					
Darbdavys apmoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus					
Pokalbių mobiliu telefonu limitas					
Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams					
Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas					
Galimybė kilti karjeros laiptais: Vertikalus karjeros kilimas (užimamų pareigų pakeitimas)					
Galimybė kilti karjeros laiptais: Horizontalus karjeros kilimas (darbo veiklos pakeitimas)					
Galimybė planuoti ir tobulinti savo					

darbą					
Pripažinimas					
Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese					
Galimybė realizuoti save					
Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais					
Kita (įrašo respondentas)					

2. Kokios motyvacinės priemonės naudojamos Jūsų darbovietėje?

(Pasirinkite reikalingus variantus)

- Papildomos atostogų, išėjinių dienos (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)
- Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo;
- Kuro limitas;
- Įmonės automobilis;
- Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas;
- Darbdavys apmoka už jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
- Pokalbių mobiliu telefonu limitas;
- Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams;
- Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas;
- Galimybė kilti karjeros laiptais (vertikalus karjeros kilimas);
- Galimybė kilti karjeros laiptais (horizontalus karjeros kilimas)
- Galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą;
- Pripažinimas;
- Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese
- Galimybė realizuoti save;
- Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais;
- Kita (įrašo respondentas) _____

3. Jūsų nuomone, ar įmonėje darbuotojai motyvuojami:

- Pakankamai;
- Nepakankamai;

- Neturiu nuomonės.

4. Ar įmonėje darbuotojams yra sudarytos sąlygos siekti karjeros?

- Taip;
- Galima sakyti taip;
- Galima sakyti ne;
- Ne;
- Nežinau;

5. Ar gera darbo atmosfera turi įtakos darbuotojų atliekamam darbui?

- Taip;
- Turi, bet ne tiek jau daug;
- Nemanau, kad atmosfera darbe kaip nors gali įtakoti atliekamą darbą;
- Neturi;
- Neturiu nuomonės.

6. Ar Jūsų įmonėje sudaryta galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies.

7. Kaip Jūs vertinate darbuotojų darbo sąlygas (darbo vieta, reikalinga įranga ir t.t.)?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Vidutiniškai;
- Blogai;
- Labai blogai.

8. Kokios vadovo savybės, Jūsų manymu, yra svarbios motyvuojant darbuotojus:

(Pažymėkite kelis variantus)

<i>Savybės</i>	<i>Mažai įtakoja</i>	<i>Daugiau įtakoja, negu neįtakoja</i>	<i>Daugiau neįtakoja, negu įtakoja</i>	<i>Įtakoja</i>	<i>Labai įtakoja</i>
Atkaklumas					
Darbštumas					

Patikimumas					
Nuolatinis tobulėjimas					
Optimizmas					
Teisingas požiūris į darbuotoją					
Sugebėjimas valdyti situaciją					
Sugebėjimas vadovauti					
Sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą					
Domėjimasis darbuotojų poreikiais, problemomis					
Gebėjimas palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais					

9. Ar Jūs atsižvelgiate į darbuotojų:

	<i>Nuolat</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Daugiau dažnai, negu retai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
<i>Siūlomas idėjas</i>					
<i>Nuomonę</i>					

10. Kokios, Jūsų manymu, yra nepasitenkinimo darbu pasekmės?

(Nurodykite, prašome, kelis svarbiausius variantus)

- Noras keisti darbą;
- Nekokybiškai atliekamas darbas;
- Prasti santykiai su kolegomis;
- Atsakomybės vengimas
- Kita.....

11. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras;
- Moteris.

12. Koks Jūsų amžius?

- iki 25 m.;
- Daugiau nei 25 m. – iki 35 m.
- Daugiau nei 35 m. – iki 50 m.

- Daugiau nei 50 m.

13. Jūsu išsilavinimas?

- Vidurinis;
- Aukštesnysis:
 - Baigtas;
 - Nebaigtas.
- Aukštasis neuniversitetinis:
 - Baigtas;
 - Nebaigtas.
- Aukštasis universitetinis:
 - Baigtas;
 - Nebaigtas.

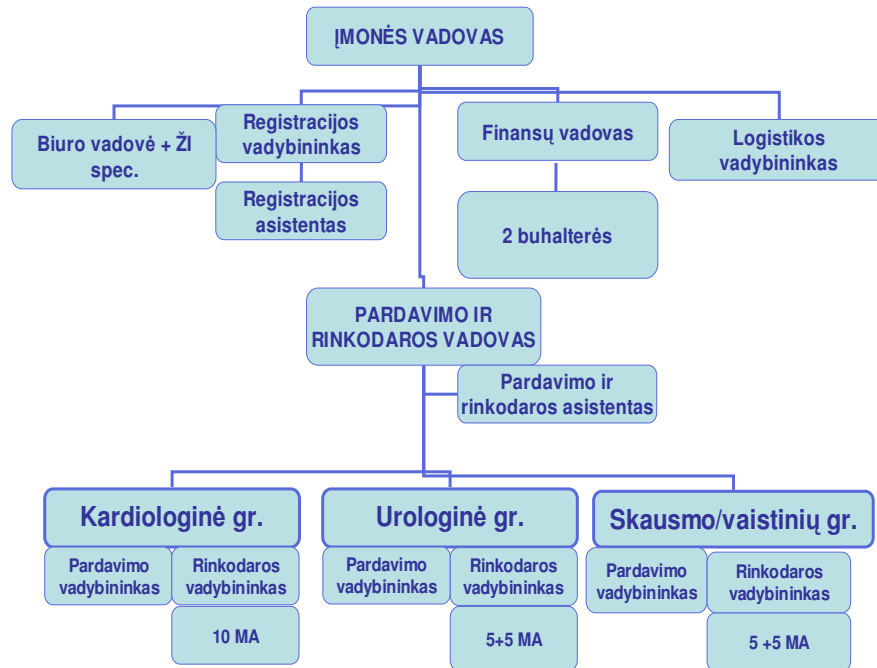
14. Jūsų darbo stažas įmonėje?

- Iki metų;
- Daugiau nei 1 m. – iki 3 m.
- Daugiau nei 3 m. – iki 5 m.
- Daugiau nei 5 m. – iki 10 m.;
- Daugiau nei 10 m.

Dėkoju už atsakymus

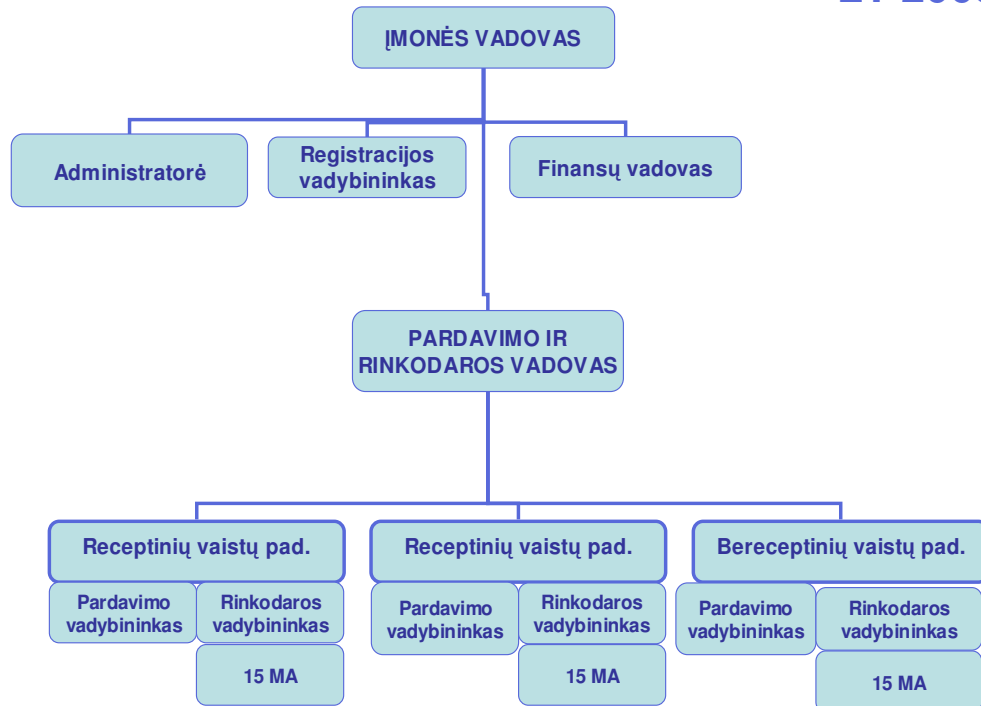
4 priedas. Organizacijos X personalo struktūra

LT 2008



5 priedas. Organizacijos Y personalo struktūra

LT 2008



6 priedas. Organizacijos X darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius požymius

	<i>Požymiai</i>	<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	12	37,5
	<i>Moterys</i>	20	62,5
	<i>Viso</i>	32	100,0
<i>Amžius</i>	<i>iki 25 m.</i>		
	<i>25-35 m.</i>	16	50,0
	<i>35-50 m.</i>	16	50,0
	<i>Viso</i>	32	100,0
<i>Išsilavinimas</i>	<i>vidurinis</i>	1	3,1
	<i>aukštesnysis baigtas</i>	2	6,3
	<i>aukštasis neuniversitetinis baigtas</i>	2	6,3
	<i>aukštasis universitetinis nebaigtas</i>	2	6,3
	<i>aukštasis universitetinis baigtas</i>	25	78,1
	<i>Viso</i>	32	100,0
<i>Darbo stažas</i>	<i>Iki 1 m.</i>	3	9,4
	<i>1-3 m.</i>	11	34,4
	<i>3-5 m.</i>	16	50,0
	<i>5-10 m.</i>	2	6,3
	<i>Viso</i>	32	100,0

7 priedas. Organizacijos Y darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius požymius

	<i>Požymiai</i>	<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	<i>4</i>	<i>14,3</i>
	<i>Moterys</i>	<i>24</i>	<i>85,7</i>
	<i>Viso</i>	<i>28</i>	<i>100,0</i>
<i>Amžius</i>	<i>iki 25 m.</i>	<i>4</i>	<i>14,3</i>
	<i>25-35 m.</i>	<i>17</i>	<i>60,7</i>
	<i>35-50 m.</i>	<i>7</i>	<i>25,0</i>
	<i>Viso</i>	<i>28</i>	<i>100,0</i>
<i>Išsilavinimas</i>	<i>vidurinis</i>		
	<i>aukštesnysis baigtas</i>	<i>5</i>	<i>17,9</i>
	<i>aukštasis neuniversitetinis baigtas</i>	<i>2</i>	<i>7,1</i>
	<i>aukštasis universitetinis nebaigtas</i>		
	<i>aukštasis universitetinis baigtas</i>	<i>21</i>	<i>75,0</i>
	<i>Viso</i>	<i>28</i>	<i>100,0</i>
<i>Darbo stažas</i>	<i>Iki 1 m.</i>	<i>10</i>	<i>35,7</i>
	<i>1-3 m.</i>	<i>11</i>	<i>39,3</i>
	<i>3-5 m.</i>	<i>4</i>	<i>14,3</i>
	<i>5-10 m.</i>	<i>3</i>	<i>10,7</i>
	<i>Viso</i>	<i>28</i>	<i>100,0</i>

8 priedas. Ryšys tarp darbuotojo teigiamo darbo sąlygų vertinimo ir jo pasitenkinimo materialinio atlygio sistema, organizacija X

		<i>Kiek Jus tenkina materialinio atlygio sistema</i>				
		<i>Kaip vertinate savo darbo sąlygas</i>	<i>Pagrindinis atlyginimas</i>	<i>Papildomos atlyginimas</i>	<i>Vienkartinės išmokos</i>	<i>Papildomos išmokos</i>
<i>Kaip vertinate savo darbo sąlygas</i>	Pearson Correlation	1	,269	,221	,017	,153
	Sig. (2-tailed)		,136	,224	,927	,403
	N	32	32	32	32	32

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

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

9 priedas. Ryšys tarp darbuotojo teigiamo darbo sąlygų vertinimo ir jo pasitenkinimo materialinio atlygio sistema, organizacija Y

		<i>Kiek Jus tenkina materialinio atlygio sistema</i>				
		<i>Kaip vertinate savo darbo sąlygas</i>	<i>Pagrindinis atlyginimas</i>	<i>Papildomos atlyginimas</i>	<i>Vienkartinės išmokos</i>	<i>Papildomos išmokos</i>
<i>Kaip vertinate savo darbo sąlygas</i>	Pearson Correlation	1	,521(**)	,431(*)	,350	,567(**)
	Sig. (2-tailed)		,004	,022	,068	,002
	N	28	28	28	28	28

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

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

10 priedas. Ar gera darbo atmosfera turi įtakos Jūsų atliekamam darbui X

<i>Atsakymų variantai</i>		<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
	<i>turi, bet ne tiek jau daug</i>	1	3,1
	<i>turi</i>	31	96,9
	<i>Viso</i>	32	100,0

11 priedas. Ar gera darbo atmosfera turi įtakos Jūsų atliekamam darbui Y

<i>Atsakymų variantai</i>		<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
	<i>turi, bet ne tiek jau daug</i>	1	3,6
	<i>turi</i>	26	92,9
	<i>neturiu nuomonės</i>	1	3,6
	<i>Viso</i>	28	100,0

12 priedas. Kokie yra Jūsų santykiai su kolegomis (X)

	<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
<i>stengiuosi su kolegomis bendrauti tik darbo reikalais</i>	1	3,1
<i>normalūs</i>	8	25,0
<i>geri</i>	13	40,6
<i>labai geri</i>	10	31,3
Viso	32	100,0

13 priedas. Kokie yra Jūsų santykiai su kolegomis (Y)

	<i>Skaičius vnt.</i>	<i>Dažnis %</i>
<i>stengiuosi su kolegomis bendrauti tik darbo reikalais</i>	3	10,7
<i>neteikiu tam didelės reikšmės</i>	1	3,6
<i>normalūs</i>	7	25,0
<i>geri</i>	16	57,1
<i>labai geri</i>	1	3,6
Viso	28	100,0

14 priedas. Ryšys tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir darbuotojų pasitenkinimo darbo organizavimu bei to, ar asmuo jaučiasi vertinamas kaip darbuotojas (X)

		<i>Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera</i>	<i>Ar Jūs esate patenkintas darbo organizavimu</i>	<i>Ar Jūs jaučiatės vertinamas kaip darbuotojas</i>
<i>Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera</i>	Pearson Correlation	1	,569(**)	,550(**)
	Sig. (2-tailed)		,001	,001
	N	32	32	32
<i>Ar Jūs esate patenkintas darbo organizavimu</i>	Pearson Correlation	,569(**)	1	,426(*)
	Sig. (2-tailed)	,001		,015
	N	32	32	32
<i>Ar Jūs jaučiatės vertinamas kaip darbuotojas</i>	Pearson Correlation	,550(**)	,426(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,015	
	N	32	32	32

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

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

15 priedas. Ryšys tarp organizacijoje vyraujančios atmosferos ir darbuotojų pasitenkinimo darbo organizavimu bei to, ar asmuo jaučiasi vertinamas kaip darbuotojas (Y)

		<i>Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera</i>	<i>Ar Jūs esate patenkintas darbo organizavimu</i>	<i>Ar Jūs jaučiatės vertinamas kaip darbuotojas</i>
<i>Jūsų organizacijoje vyraujanti atmosfera</i>	Pearson Correlation	1	,284	,376(*)
	Sig. (2-tailed)		,143	,049
	N	28	28	28
<i>Ar Jūs esate patenkintas darbo organizavimu</i>	Pearson Correlation	,284	1	,621(**)
	Sig. (2-tailed)	,143		,000
	N	28	28	28
<i>Ar Jūs jaučiatės vertinamas kaip darbuotojas</i>	Pearson Correlation	,376(*)	,621(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,049	,000	
	N	28	28	28

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

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

16 priedas. Vadovų atsakymai į klausimą „Ar atsižvelgiate į darbuotojų nuomonę ir siūlomas idėjas?“

	<i>Nuolat</i>		<i>Dažnai</i>		<i>Daugiau dažnai, negu retai</i>		<i>Retai</i>		<i>Niekada</i>	
	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>
<i>Siūlomas idėjas</i>	Taip	-	-	Taip	-	-	-	-	-	-
<i>Nuomonę</i>	Taip	-	-	Taip	-	-	-	-	-	-

17 priedas. Hipotezių tikrinimas pagal tiesinės regresijos modelį

I Hipotezė. Darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės

Norėdami patikrinti **1 hipotezę, kad pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos vadovo savybės**, pritaikėme tiesinės regresijos modelį, kuriame buvo naudojami tokie kintamieji: priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 15 nepriklausomų kintamųjų – vadovo savybės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos:

Pirmas modelis: vadovo savybės

- x_1 = atkaklumas (0 = neturi / 1 = turi)
- x_2 = darbštumas (0 = neturi / 1 = turi)
- x_3 = patikimumas (0 = neturi / 1 = turi)
- x_4 = nuolatinis tobulėjimas (0 = neturi / 1 = turi)
- x_5 = optimizmas (0 = neturi / 1 = turi)
- x_6 = teisingas požiūris į darbuotoją (0 = neturi / 1 = turi)
- x_7 = sugebėjimas valdyti situaciją (0 = neturi / 1 = turi)
- x_8 = sugebėjimas vadovauti (0 = neturi / 1 = turi)
- x_9 = sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą (0 = neturi / 1 = turi)
- x_{10} = domėjimasis darbuotojų poreikiais (0 = neturi / 1 = turi)
- x_{11} = gebėjimas palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais (0 = neturi / 1 = turi)

Antras modelis: tiriamųjų demografinės savybės

- x_{12} = lytis (0 = vyras / 1 = moteris)
- x_{13} = amžius (0 = jaunesnis nei 25 m. / 1 = vyresnis nei 25 m.)
- x_{14} = išsilavinimas (0 = kitas išsilavinimas / 1 = aukštasis)
- x_{15} = darbo patirtis (0 = mažesnė darbo patirtis / 1 = darbo patirtis nuo 1m.)

Abu modeliai yra statistiškai reikšmingi ($p \leq .001$). Pirmame modelyje pataisytas $R^2 = .161$, antrame jis padidėja iki $.183$. Tai reiškia, kad demografinių charakteristikų įtraukimas į analizę padeda paaiškinti didesnę dispersijos dalį.

Pavaldinių pasitenkinimas darbu ir vadovo ypatybės.

	1 MODELIS	2 MODELIS
Atkaklumas		

Darbštumas	.026***	.031***
Patikimumas	.030***	.013***
Nuolatinis tobulėjimas	.023***	.029***
Optimizmas		
Teisingas požiūris į darbuotoją	.042***	.056***
Sugebėjimas valdyti situaciją	.079***	.069***
Sugebėjimas vadovauti	.149***	.271***
Sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą	.296***	
Domėjimasis darbuotojų poreikiais	.079***	.026***
Gebėjimas palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais		
Lytis		
Amžius		
Išsilavinimas		
Darbo patirtis		.034***
F-value	2,028***	1.880***
Adjusted R ²	.161	.163

P-įverčiai *** .001 / ** .01 / * .05

Matome, kad pirmame modelyje pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja vadovo darbštumas, patikimumas, nuolatinis tobulėjimas, teisingas požiūris į darbuotoją, sugebėjimas valdyti situaciją ir vadovauti, sugebėjimas darbuotojus įtraukti į valdymo procesą bei domėjimasis darbuotojų poreikiais ($p \leq .001$). Įtraukus demografines tiriamųjų charakteristikas dingsta vadovo sugebėjimo įtraukti darbuotojus į valdymo procesą svarba. Darbuotojai, dirbantys įmonėje daugiau nei metus, jaučiasi labiau patenkinti darbu.

Kuo skaitinė indekso išraiška yra didesnė, tuo labiau darbuotojas yra patenkintas darbu

Galima teigti, jog mūsų kelta **1 hipotezė** pasitvirtino iš dalies.

II Hipotezė. X ir Y organizacijų darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įmonėje taikomos motyvavimo sistemos ir veiksmų

Norėdami patikrinti **2 hipotezę**, kad **pavaldinių pasitenkinimą darbu įtakoja darbe naudojamos motyvacinės priemonės**, taikėme tiesinės regresijos modelį, kuriame buvo naudojami tokie kintamieji: priklausomas kintamasis - pasitenkinimo darbu indeksas, 20

nepriklausomų kintamųjų – darbe taikomos motyvacinės priemonės bei tiriamųjų demografinės charakteristikos:

Pirmas modelis: darbe taikomos motyvacinės priemonės

- x_{16} = papildomos atostogų, išėjinių dienos (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{17} = premijos ir/ar priedai prie atlyginimo (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{18} = kuro limitas (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{19} = įmonės automobilis (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{20} = papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{21} = darbdavys apmoka už jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{22} = pokalbių mobiliu telefonu limitas (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{23} = įmonės organizuojamos šventės darbuotojams (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{24} = lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{25} = galimybė kilti karjeros laiptais: vertikalus karjeros kilimas (užimamų pareigų pakeitimas) (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{26} = galimybė kilti karjeros laiptais: horizontalus karjeros kilimas (darbo veiklos pakeitimas) (0 = netaikomos / 1 = taikomos)
- x_{27} = galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą
- x_{28} = pripažinimas
- x_{29} = sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese
- x_{30} = galimybė realizuoti save
- x_{31} = dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais

Antras modelis: tiriamųjų demografinės savybės

- x_{32} = lytis (0 = vyras / 1 = moteris)
- x_{33} = amžius (0 = jaunesnis nei 25 m. / 1 = vyresnis nei 25 m.)
- x_{34} = išsilavinimas (0 = kitas išsilavinimas / 1 = aukštasis)
- x_{35} = darbo patirtis (0 = mažesnė darbo patirtis / 1 = darbo patirtis nuo 1m.)

Tik pirmas regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p \leq .001$). Pataisytas $R^2 = .121$.

Pavaldinių pasitenkinimas darbu ir darbe taikomos motyvacinės priemonės

	1 MODELIS	2 MODELIS
Papildomos atostogų, išėjinių dienos (kalėdinės, Velykų atostogos ir t.t.)		
Premijos ir/ar priedai prie atlyginimo	.161***	
Kuro limitas	.206***	
Įmonės automobilis	.239***	
Papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas		
Darbdavys apmoka už Jūsų studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus		
Pokalbių mobiliu telefonu limitas		
Įmonės organizuojamos šventės darbuotojams	.026***	
Lankstus darbo grafikas, darbo dienos sutrumpinimas	.217***	
Galimybė kilti karjeros laiptais: vertikalus karjeros kilimas (užimamų pareigų pakeitimas)	.223***	
Galimybė kilti karjeros laiptais: horizontalus karjeros kilimas (darbo veiklos pakeitimas)	.086***	
Galimybė planuoti ir tobulinti savo darbą		
Pripažinimas		
Sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese		
Galimybė realizuoti save		
Dalyvavimas organizacijos rengiamose piknikuose, žygiuose kartu su šeimos nariais		
Lytis		
Amžius		
Išsilavinimas		
Darbo patirtis		
F-value	1,509***	1.188 NR
Adjusted R ²	.121	.060

P-įverčiai *** .001 / ** .01 / * .05 NR = nereikšminga

Galima teigti, jog pavaldinių pasitenkinimui darbu turi įtakos tokios motyvacinės priemonės: premijos ir/ar priedai prie atlyginimo, kuro limitas, įmonės automobilis, įmonės

organizuojamos šventės darbuotojams, lankstus darbo grafikas/darbo dienos sutrumpinimas bei galimybė kilti karjeros laiptais (tiek vertikaliai, tiek horizontaliai) ($p \leq .001$).

2 hipotezė pasitvirtino iš dalies.