



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**OMERIO UNIVERSITETAS
IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**IRMA NORKŪNIENĖ
INGA ŽUKAITĖ**

**„GLOBAL BLUE“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS
TYRIMAS (SKANDINAVIJOS, BALTIJOS,
BENILIUKSO ŠALIŲ ATVEJIS)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas:
Prof. V. Gražulis**

Vilnius, 2012

**„GLOBAL BLUE“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS
TYRIMAS (SKANDINAVIJOS, BALTIJOS,
BENILIUKSO ŠALIŲ ATVEJIS)**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa**

Vadovas

Prof. V. Gražulis

2012 03

Recenzentas

2012 03

Atliko

ŽImis0-03 gr. stud.:

Irma Norkūnienė

Inga Žukaitė

2012 03 14

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS	7
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darbuotoj motyvacijos svarba organizacijos konkurencin je aplinkoje	10
1.2. Motyvacijos teorij vieta dabarties organizacijoje (mokslini diskusij analiz).....	19
1.2.1. Turinio motyvacijos teorij analiz	21
1.2.2. Proceso motyvacijos teorij analiz	32
1.3. Darbuotoj motyvavimo priemoni klasifikavimas.....	36
2. „GLOBAL BLUE” PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA	46
2.1. „Global Blueo charakteristika ir region tyrimui pasirinkimo pagrindimas.....	46
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	48
3. „GLOBAL BLUE”PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	54
1.1. Vadov poffi rio „Global Blueo darbuotoj motyvacij analiz	54
1.2. Darbuotoj poffi rio „Global Blueo darbuotoj motyvacij analiz	64
3.3. Respondent sociodemografini rodikli ir motyvacijos priemoni svrabs koreliacin analiz	99
3.4. Vadov ir darbuotoj poffi ri „Global Blueo darbuotoj motyvacij palyginimas	105
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	110
LITERATŪRA	113
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	117
SANTRAUKA LIETUVIŲ KLABA.....	119
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	121
PRIEDAI.....	123

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimai vadovams (lietuvi kalba).....	124
2 priedas. Interviu klausimai vadovams (angl kalba).....	125
3 priedas. Anketa (lietuvi kalba)	126
4 priedas. Anketa (angl kalba)	135
5 priedas. Didžiausi ir mažiausi takai, renkantis darbovietę, turintys veiksniai.....	144
6 priedas. Labiausiai tenkinantys veiksniai dabartinėje darbovietėje	145
7 priedas. Darbuotojų motyvavimo reikalingumas (darbuotojų požiūris).....	146
8 priedas. Aspektai, motyvuojantys siekti geresnių rezultatų	147
9 priedas. Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu sukelti veiksniai.....	148
10 priedas. Respondentams svarbios ir nesvarbios motyvavimo priemonės.....	150
11 priedas. Dažniausiai taikomos ir netaikomos motyvavimo priemonės „Global Blue“.....	152
12 priedas. Ilgalaikės ir trumpalaikės motyvavimo priemonės (darbuotojų požiūriu).....	154
13 priedas. Koreliacinės analizės lentelės.....	156

LENTELĖS

1 lentel . Motyvacijos s vokos.....	12
2 lentel . Darbuotoj motyvavimo priemoni raida	37
3 lentel . Atlyginimo b d poveikis darbuotoj motyvacijai.....	39
4 lentel . Motyvacijos priemoni klasifikacija	40
5 lentel . „Global Blueõ vadovams flinomos motyvacijos teorijos.....	54
6 lentel . Darbuotoj motyvavimo privalumai	55
7 lentel . Darbuotoj pasitenkinim ir nepasitenkinim darbu sukeliants veiksniai (vadov pozicija).....	57
8 lentel . Vadov taikomos motyvavimo priemon s pavaldiniams.....	58
9 lentel . Motyvavimo priemoni nauda darbuotojui ir organizacijai	59
10 lentel . Vadov nuomon klausimu, materialus ar nematerialus skatinimas labiau motyvuoja personal	60
11 lentel . Vadov poffi ris pinig us kaip motyvavimo priemon	60
12 lentel . Didffiausi tak , renkantis darboviet , turintys veiksniai pagal vidutinius vertinimus	66
13 lentel . Maffiausi tak , renkantis darboviet , turintys veiksniai pagal vidutinius vertinimus.....	67
14 lentel . Labiausiai tenkinantys veiksniai dabartin je darboviet je pagal vidutinius vertinimus	68
15 lentel . Veiksniai, kurie daro didel tak arba neturi jokios takos, renkantis darboviet , ir labiausiai tenkinami i–j	70
16 lentel . Didel svarb turin ios motyvavimo priemon s pagal vidutinius vertinimus.....	79
17 lentel . Nesvarbios motyvavimo priemon s pagal vidutinius vertinimus	82
18 lentel . Dafniausiai organizacijoje taikomos motyvavimo priemon s pagal vidutinius vertinimus .	83
19 lentel . Netaikomos arba retai taikomos motyvavimo priemon s pagal vidutinius vertinimus	85

PAVEIKSLAI

1 pav. Vidin s ir i-orin s motyvacijos –altiniai	17
2 pav. Bendrasis motyvacijos proceso modelis.....	18
3 pav. A. Maslow poreiki piramid	21
4 pav. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai	25
5 pav. A. Maslow ir C. Alderfer teorij pana–umas.....	30
6 pav. Motyvavimo priemoni klasifikacija materialines ir psichologines.....	39
7 pav. Motyvavimo strategijos ir formos.....	41
8 pav. Anketos strukt ra.	50
9 pav. Darbo reik–m respondentams.....	64
10 pav. Respondent atsakym pasiskirstymas klausim „Ar vadovai ai–kinasi Jus individualius poreikius?õ.....	71
11 pav. B dai, kuriais vadovai ai–kinasi individualius darbuotoj poreikius	72
12 pav. Respondent atsakym pasiskirstymas klausim „Ar vadovai atsifvelgia Jus poreikius, motyvuodami Jus?õ.....	73
13 pav. Vadovo veiksmi, siekiant efektyviausi darbuotoj motyvacijos rezultat (darbuotoj nuomon)	75
14 pav. Respondent poffi ris motyvacij organizacijoje	77
15 pav. Motyvuotas asmuo (respondent poffi ris).....	87
16 pav. Aplinkyb s, kurioms atsiradus respondentas likt dabartin je darboviet je arba i–eit	88
17 pav. Respondent atsakym pasiskirstymas klausim „Ar pagalvojate apie darbo vietos keitim ?õ90	
18 pav. Prieplastys, lemian ios darboviet s keitim	91
19 pav. Respondent atsakym pasiskirstymas klausim „D l ko stengiat s dirbti geriau?õ.....	92
20 pav. Teiginiai, apib dinantys respondent	94
21 pav. Respondent pasiskirstymas pagal darbo staff tiriamoje organizacijoje.....	95
22 pav. Respondent pasiskirstymas pagal i–silavinim	96
23 pav. Respondent pasiskirstymas pagal pajamas	96
24 pav. Respondent pasiskirstymas pagal lyt	97
25 pav. Respondent pasiskirstymas pagal amfli	98

IVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas. Tandydieninėse internacionalizacijos bei globalizacijos sąlygomis veikiančiose organizacijose ypatingai svarbu operatyviai reaguoti ekonominius, socialinius, technologinius pokyčius. Tai dažnai tampa iššikiu organizacijoms bei jų personalui. Dažnai svarbiausias rankis, lemiantis, kaip sėkmingai organizacija reaguos pokyčius ir prisitaikys, yra žmogiškieji išteklių su atitinkamais gebėjimais, galimais bei finansišiais. O efektyvus šio potencialo panaudojimas sąlygoja ne tik organizacijos sėkmę konkurencinėje kovoje, tačiau ir visos šalies ekonominį kilimą. Todėl labai svarbu, kad organizacijoje dirbtų savo darbu patenkinti bei asmenini ir organizacijos tikslų siekimo motyvuoti asmenys, suinteresuoti dirbti efektyviai ir konkurencingai. „monio vadovai bei savininkai tikslas būtų pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sėkmingai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį - dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tik tada, kad patenkins proto ribose savo poreikius.“¹

Pasak A. Patapo ir kt. (2010), „vienas svarbiausių psichologinių veiksnių, lemiančių darbo efektyvumą, yra motyvacija.“² Žinomas darbuotojų motyvacijos lygis sąlygoja mažąją organizacijos produktyvumą, neigiamai veikia darbo atlikimą.

Pastarjais metais vykęs pasaulio ekonominis bei finansinis plotmės sąlygojo daugelio žmonių vertybių, nuostatų kaitą, ekonominis krizė dar labiau padidino kai kurių šalių atsilikimą, o skirtingi šalių išsilavinimo lygiai, dominuojantys nevienodi dirbančiųjų poreikiai reikėjo, kad negalima viena visuotinai pritaikoma motyvavimo sistema, neefektyvios bus visiems naudojamos tos pačios motyvavimo priemonės. Atliekamais tyrimais dažniausiai siekiama identifikuoti darbuotojų motyvacijai lemiančius veiksnius, motyvavimo priemones efektyvumą, motyvavimo ir tam tikrų asmenų sąsajas, tačiau mažai atliekama tyrimų, siekiant palyginti atskirų šalių darbuotojų motyvavimo ypatumus. Todėl tikslinga iširti, kas motyvuoja skirtingose regionuose, pasidominti ryškiais kultūriniais skirtumais, gyvenimo lygiu, politinėmis ideologijomis, darbuotojus.

Temos iširtumas. Motyvacijos temai dmesio skyrė bei skiria tiek psichologai, tiek vadybininkai. Veiklos motyvavimo tyrimams skirta daug darbų. Šios srities klasika jau tapo A. Maslow (1955), F. Herzberg (1955), R. Likert (1967), J. Hackman (1980), V. Vroom (1964) ir kt. darbai. Lietuvoje pirmieji darbo motyvacijos tyrimai pradėti vykdyti 1927 metais (J. Vabalas ir Gudaitis, A. Gušas). Lietuvių autoriai, nagrinėjantys darbo motyvavimo ir skatinimo klausimus, yra I.

¹ fiaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kriterijai ir jos teorinė analizė. // Filosofija. Sociologija, 2007, Nr. 4, p. 105.

² Dirflyt A., Patapas A., Mikelionytė R. Viešojo ir privataus sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. // Viešojo politikos ir administravimas, 2010, Nr. 34, p. 123.

... Sakalas (1996), L. Marcinkevičiūtė (2003, 2010), V. Grafulis
... autoriai pateikia skirtingas motyvacijos definicijas, skirtingai
vardija ir klasifikuoja motyvacijos priemones, remiasi skirtingais kriterijais.

Temos problemiškas. Atlikta nedaug tyrimų, kuriais norima ištirti ir palyginti skirtingai
darbuotojų motyvavimo ypatumus. Ar efektyvu visiems darbuotojams taikyti tą pačią motyvavimo
sistemą ir neatsižvelgti, kad motyvacijos poveikis firmogui priklauso ir nuo jo asmenybės, nuo poreikių,
nuo aplinkos, kuri jį supa? Ar teisinga manyti, kad tos pačios organizacijos, veikiančios keliose
skirtingose srityse, darbuotojus motyvuos tos pačios motyvavimo priemonės?

Baigiamojo darbo objektas - „Global Blue“ darbuotojų darbo motyvacija.

Baigiamojo darbo tikslas – ištirti „Global Blue“ darbuotojų darbo motyvaciją, į lemianius
veiksnius ir darbuotojų motyvacijos svarbą konkurencinėje aplinkoje.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

- 1) remiantis literatūros šaltiniais, išanalizuoti motyvacijos definicijas ir motyvacijos
vietų išuolaikinę organizacijoje;
- 2) ištirti organizacijos vadovų požiūrį darbuotojų motyvavimui ir identifikuoti
motyvacijos priemones taikymo subtilumus bei praktinį naudą;
- 3) identifikuoti organizacijos darbuotojus motyvuojančius veiksnius, ištirti
motyvavimo priemones, taikomas motyvacijos lygiui ir veiklos efektyvumui;
- 4) remiantis vadovų bei darbuotojų pozicijų palyginimu, pateikti rekomendacijas
organizacijos vadovams motyvacijos sistemai organizacijoje gerinti.

Mokslinė hipotezė: tiriamos organizacijos darbuotojus, dirbančius skirtingose srityse, motyvuoja
nevienodos motyvavimo priemonės.

Baigiamojo darbo metodai:

- 1) mokslinės literatūros analizė ir sintezė;
- 2) ekspertų metodas (interviu);
- 3) anketinis apklausa;
- 4) lyginamoji analizė;
- 5) kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

darb sudaro trys pagrindin s dalys. Pirmojoje ó teorin je ó analizuojama darbuotoj motyvavimo svarba organizacij konkurencin je aplinkoje. Taip pat apflvelgiamos mokslin s diskusijos apie motyvacijos teorijas bei pristatomas motyvacijos priemoni klasifikavimas.

Antrojoje ó metodologin je ó darbo dalyje pristatoma tiriamoji mon , pagrindffliamas tyrimo instrumentarijaus pasirinkimas, nustatoma respondent imtis.

Tre iojoje ó analitin je ó darbo dalyje pateikiami kokybinio bei kiekybinio tyrimo rezultatai. Analizuojamas tiriamos organizacijos vadov poffi ris darbuotoj motyvavim , taip pat ir pa i darbuotoj pozicija d l motyvacijos takos j efektyviai veiklai, motyvavimo priemoni tinkamumo. Paskutiniame ios darbo dalies poskyryje pateikiamas organizacijos vadov ir darbuotoj nuomoni palyginimas.

Pagrindin **naudota literatūra**: rengiant darb naudota vairi literat ra: knygos, moksliniai straipsniai bei virtualioje erdv je pateikiama informacija. Daugiausia remtasiiais autoriais: V. Grafulis (2005, 2009), G. Dubauskas (2006), F. Herzberg (1987), E. E. Jan auskas (2011). L. Marcinkevi i t (2010), A. Maslow (2006), M. Armstrong (2006), A. Furnham (2005), J. Palidaskait (2007).

ACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Darbuotojų motyvavimas yra vienas pagrindinių konstruktyviųjų žmoniškųjų išteklių vadyboje. Sukurta daug motyvacijos teorijų, kuri vienos grindžiamos darbuotojų poreikių išaiškinimo svarba, kitos – pačiu darbo procesu ir su tuo susijusiais lėkėmis. Efektyvus žmoniškųjų išteklių panaudojimas slygoja s kming organizacijos veikl, tiksl siekim, taip pat ir ekonomin –alies lygio kilim. Tod l svarbu išsiaiškinti, kaip tikslingai motyvuoti darbuotojus.

Tame darbo skyriuje aptariama motyvacijos definicija, lyginant lietuvių bei užsienio autorių pozicijas, analizuojamos turinio bei proceso motyvacijos teorijos ir pateikiama motyvacijos priemonių klasifikacija.

1.1. Darbuotojų motyvacijos svarba organizacijos konkurencinėje aplinkoje

Žmogiškieji išteklių yra vienas pagrindinių organizacijos vidinės aplinkos veiksniai, kuris atspindi daugumą organizacijos pasiekimų, rodo neišnaudotus išteklius, taip pat trūkumus. Tod l žmogiškieji išteklių analizė ir dmesys –iam organizacijos kapitalui yra ypa svarbus. „Praktika rodo, kad organizacija, kurios darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos bei motyvacijos, gali geriau veikti pasitaikius sunkumus, pasinaudoti esamais pranašumais bei gyvendinti naujas strategijas.“³ Netinkamai naudojami žmogiškieji išteklių gali slygoti organizacijos nesėkmes.

Anksčiau siekiant patenkinti motyvacijos s vokus daugiausia buvo kalbama apie motyvus, skatinančius elgtis vienaip ar kitaip. Tod l norint išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų poreikiai bei kaip motyvuoti personal darbui, tikslinga išsiaiškinti motyvacijos, kaip motyv visumos, aspekt. Mokslininkai sutinka, kad poreikiai, motyvai ir motyvacija yra trys svarbiausios s vokos, nagrinjant darbuotojų motyvacij.

Motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikiai. Siekdami gerai suprasti ir efektyviai motyvuoti savo darbuotojus, vadovai tur t ypating dmes skirti j poreikių išaiškinimui, geb tti parinkti tokias uždutis ir motyvavimo priemones, kurios b t nukreiptos darbuotojo dominuojan i poreikių patenkinim. „Poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patraukl s.“⁴ Poreikis, jeigu jis yra nepatenkintas, sukelia tampa, o ji skatina žmog imtis tam tikr veiksm, siekiant patenkinti esam poreik ir sumaffinti atsiradusi tampa.

Poreikiai gali b tti pirminiai (pagrindiniai fiziniai) ir antriniai (socialiniai ir psichologiniai). E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) poreikius apibūdina kaip tam tikr pajautimą, kad stokojama

³ Graffulis V. Organizacij strategin s pasirinktys. Ar mokame veikti? ū Vilnius, 2008, p. 83.

⁴ Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono piemai ū Lietuvos karo akademija, 2006, p. 108.

Tai s lygoja vidin tarp , kuri skatina elgtis tam tikru b du,

„Motyvas - tai veiksmo priedastis, kylanti d l asmenyb s ir objekto, patenkinan io jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, s veikos.“⁵ P. Jucevi ien (1996) motyv apib dina kaip poelgio vidin priedast , taip pat teigia, kad motyvus galima laikyti poreiki siekimo i-rai-ka, kuomet individas supranta savo poelgi prasm , jo veikla yra tikslinga.

R. Jusien ir A. Laurinavi ius (2007) motyv apib dina kaip kiekvien atskir bei suvokt veiksn , lemiant elgsen .

Pasak A. Stankevi ien s ir L. Lobanovas (2006), motyvai gali b ti skelbiami (tai motyvai paskatos) ir vie-ai pripafinti (tai motyvai sprendimai). Kadangi individas vairiais ry-iais susij s su daiktai, flmon mis, tod l jo veikla vienu metu yra grindfiama keliais motyvai, kurie kartu sudaro motyvacijos branduol . A. Stankevi ien , L. Lobanova (2006) pateikia motyvus, sudaran ius kasdienio darbo situacijos motyvacijos branduol :

- *aprūpinimo motyvai*. Susij su materialin mis priemon mis, reikalingomis darbuotojo gerovei, skatinant orientacij auk-t atlyginim .
- *pripažinimo motyvai*. Tše motyvai pasirei-čia darbuotojo siekimu realizuoti savo galimybes darbe. Pabr fiama -i motyv tendencija pl stis.
- *prestižo motyvai*. Tše motyvai skatina darbuotojo siekius realizuoti savo socialin vaidmen , dalyvauti darbo veikloje.

Motyvais vadinami veiklos stimulai, susij su individo poreiki tenkinimu. Tai gali b ti individo tikslai, individo veiksm priedastis, aplinkos ar vidaus veiskniai, kurie lemia konkre ius veiksmus.

Pats flodis *motyvacija* kilo i- lotyn kalbos flodfiio *movere*, rei-kian io jud jim , veiksm , veiklos priedastis, elgsen . Pirmieji motyvacijos s vok prad jo vartoti reklamos specialistai, kadangi tuomet jie tyr vartotoj elgsen , pavyzdffiui, kas skatina pirkti ar nepirkti tam tikr prek ar paslaug . Tad pradin motyvacijos s vokos reik-m buvo visuma veiksni , kurie s lygoja individo elges .

J. Stoner ir kt. (1999) pateikia kelis aspektus apie motyvacij :

- motyvacij priimta laikyti geru dalyku;
- motyvacija ó viena i- veiksni , s lygojan i asmens veiklos rezultatus (tie veiksniai gali b ti sugeb jimai, i-tekliai, s lygos);
- motyvacija n ra nuolatin b sena, j periodi-kai reikia papildyti;
- motyvacija ó priemon , kuri gali pad ti vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

A. Bruce, J. S. Pepitone (1999) i-skiria tris veiksnius, kurie teigiamai veikia darbuotoj :

⁵ Stankevi ien , A.; Lobanova, L. Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006. ó 209 p.

Darbuotojai labiau motyvuojami darbui, kai juos kvepia kiti imyb pad ti kitiems ir sulaukti pagalbos;

- 2) *Turinys*. Darbuotojai labiau motyvuojami darbui, kai suvokia j darbo vert organizacijai, vertinami ufl atlikt darb , prisideda prie bendr tiksl siekimo;
- 3) *Pasirinkimas*. Darbuotojai jau iasi labiau motyvuojami darbui, kai turi galimyb priimti sprendimus savo veiklos ribose.

Pasak L. Marcinkevi i t s (2010), motyvacijos s voka daugeliui asocijuojasi su entuziazmu, energija, aktyvumu. Remdamasi tokiu suvokimu, autor i-skiria tris esminius aspektus, charakterizuojan ius motyvacij ⁶:

- 1) motyvacija lemia tam tikr flmoni veiksm trukm ir intensyvum ;
- 2) motyvacija glaudfliai susijusi su flmoni veiksm kryptingumu;
- 3) kryptingumu galima traktuoti tiksling ir pagr st veiksm , kuriuos lemia koks nors motyvas, atlikim .

Te trys teiginiai rodo, kad motyvacija, kaip ir teigia J. Stoner (1999), turi b ti nuolat palaikoma ir tobulinama. Paai-k ja, kad jeigu darbuotojas praras motyvacij , jo darbas bus neefektyvus.

Pradiniai klausimai, kuriuos buvo ie-koma atsakym , analizuojant motyvacij : Kas motyvuoja? Kuo motyvuoja? Kas ver ia veikti? Per pastaruosius kelis de-imtme ius atsirado daugyb poffi ri motyvacij , sukurta daug -io termino ai-kinim . Dafniausiai motyvacija yra traktuojama kaip priemon ar veiksnys, kuris skatina flmog veikti. Motyvacijos s vok vairov s lygoja tai, kad vieni autoriai motyvacij flvelgia i-psichologin s pus s, kiti ó i-vadybin s, vieni autoriai akcentuoja j gas, skatinan ias veikti, kiti ó j traktuoja kaip priemon tam tikriems tikslams pasiekti (flr. 1 lent.).

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos

Autorius, metai	Sąvoka
A. Sakalas, 1998	Motyvavimas suprantamas kaip jud jimo, veiklos prieflastis, kuri skatina mus veikti, daryti.
A. Sakalas, V. Mlingien , 2000	Motyvacija - tai sav s ir kit veiklos, siekiant asmenini ar organizacijos tiksl , skatinimo procesas.
L. Marcinkevi i t , 2003	Motyvavimas ó darbuotoj elgsenos ir veiklos kaita darbdavi norima linkme.

1 lentel s t sinys kitame puslapyje

⁶ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 40.

Autorius, metai	Sąvoka
P. Zakarevičius, 2003	Veiklos motyvavimas – tai veiksniai, skatinantys darbuotojus geriau atlikti pavestus darbus (pareigas), inicijuojamas ir poveikio priemonėmis, būdais, aktyvinantys veiklos veiksniai pagrindu, „sugalvojimas“ ir panaudojimas.
J. Kasiulis, V. Barvydienis, 2005	Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kuri sukelia vidinius motyvus.
V. Grafulis, 2005	Motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinį būseną (vidinį paskatimą arba poreikį), kuri lemia jo „sipareigojimo laipsnais“ veikti, siekiant tam tikro tikslo.
J. Albrechtas, 2005	Motyvacija – tai asmenybės bruožas, lemiantis veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje. <...> Motyvacija apima ir motyvų formavimą, išorinio veiklos proceso, ir jo tvirtinimą stimulų pagalba.
J. Šiapiorius, 2007	Motyvacija – tai priemonės, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.
D. Mavareikienė, 2008	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.
L. Marcinkevičiūtė, 2010	Motyvacija gali būti traktuojama kaip priemonė ar veiksnys, skatinantis išorinį darbą. Motyvacija lemia tam tikrą veiksmų trukmę ir intensyvumą bei glaudžiai siejasi su konkrečių veiksmų kryptingumu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Lentelėje pateiktos sąvokos skiriasi akcentuojamais elementais: vieni autoriai, apibrėždami motyvacijos terminą, labiau pabrėžia poreikio vaidmenį, kiti – motyvacijos lygojančias jėgas, dar kiti sąvokose didžiausią dėmesį skiria siekiamam tikslui, tačiau visos sąvokos motyvaciją tapatina su skatinimu veikti geriau.

A. Sakalas (1998) motyvaciją aiškina kaip prielastį, skatinantį atlikti tam tikrus veiksmus. Panašios nuomonės yra ir J. Adair (2006), iškėlantis klausimą, kas yra motyvacija, ir atsakantis, kad vyras ar moteris yra motyvuotas, kai jis ar ji nori kokią daryti. Tačiau, pasak autoriaus, motyvas yra ne visai paskata, nes asmuo gali veikti skatinamas ir tam tikros baimės, pavyzdžiui, bausmės baimės. J.

na prieflastis, kuriomis grindfiamas b das, kuriuo asmuo veikia. ma s voka, kad motyvacija yra veiksniai, kurie skatina flmog elgtis vienu ar kitu b du. ⁷ autorius nurodo tris motyvacijos komponentus:

- kryptis (k flmogus bando padaryti);
- pastangos (kaip (kaip stipriai) flmogus bando t daryti);
- atkaklumas (kaip ilgai asmuo tai darys).

A. Sakalo ir V. ⁸lingien s (2000) pateiktas apibr flimas akcentuoja tiksl siekim , t.y. motyvacija orientuota asmenini bei organizacijos tiksl patenkinim .

L. Marcinkevi i t s (2003) pateiktas apibr flimas motyvacij charakterizuoja kaip naud darbdaviams.

Gana i-samus P. Zakarevi iaus (2003) pateiktas apibr flimas, kur pateikta s voka apima kelis motyvavimo proceso etapus: skatinan i veiksniai-kinim , poveikio priemoni parinkim , priemoni panaudojim .

J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005) motyvacij apibr flia kaip vairi motyv sukeliama veiklos skatinimo sistem . Pana-i definicij pateikia ir A. ⁹ius (2009), teigdamas, kad „, motyvacija ó tai tam tikra individo elgsena, veiksmi, tikslinga veikla, skatinama vairi motyv ⁷, bei J. Albrechtas (2005), pasak kurio, motyvacija apima motyv formavim .

Motyvacij kaip psichologin b sen apib dina profesorius V. Grafulis (2005). Autoriaus pateikta s voka akcentuoja vidines paskatas bei tikslo siekim ir apima jau min t A. Sakalo ir V. ⁸lingien s (2000) apibr flim , kur motyvacija orientuota tiksl siekim , bei Sh. J. Lauby (2005) nuomon , kur motyvacija apibr flama kaip psichologin j ga. ⁹ j ga, pasak autoriaus, nustatoma pagal tris kriterijus: asmens elges , pastang lyg ir susid rim su kli timis. Taip pat -is autorius akcentuoja, kad n ra universalus motyvavimo modelio, kadangi tai priklauso nuo to, kokius poreikius turi asmuo. Vieni nori valdflios, kiti ó pinig , vieniems darbuotojams patinka b ti nuolat giriamiems, kitiems reikia daugiau ramyb s. Tod l vadov uflduotis ó i-siai-kinti, kas motyvuoja atskirus darbuotojus.

Skirting nuo kit s vok pateikia J. fiaptorius (2007), motyvacij apib dindamas kaip priemon darbo santykiams organizacijoje sutvarkyti. ⁹ s voka labiausiai i-siskiria i- kit autori pateikiam . Taciau, darbo autori nuomone, -iuo atveju reik t ypa tiksliai i-ai-kinti darbuotoj poreikius, l kes ius.

Bene dafniausios motyvacijos definicijos pana-ios D. ¹⁰vareikien s (2008) pateikiam s vok , kur motyvacija apib dinama kaip procesas, s lygojamas vidini bei i-orini veiksniai . Autor skiria tris motyvacijos tipus: normatyvin motyvacija, motyvacija bausme ir skatinimas. Normatyvin

⁷ ⁹ius A. Organizacijos valdymas. Vilnius, 2009, p. 121.

atiesiogin poveik flogui, o skatinimas grindffiamas i-oriniais

Pastebima, kad vieni autoriai akcentuoja tiek i-orines, tiek vidines j gas (R. L. Daft (2008), Minkut ó Henrickson R. (2000), E. E. Jan auskas (2011)), skatinan ias konkre iai veiklai, kiti autoriai pabr fia tik vidines j gas (N. Crouse (2005)). Pasak R. L. Daft (2008), motyvacija yra vidaus ar i-or s j gos, kelian ios asmeniui entuziazm bei atkaklum atlikti tam tikrus veiksmus. Jam antrina ir E. E. Jan auskas (2011), cituodamas ufsienio autorius ir teigdamas, kad šmotyvacija yra s voka, kuri mes vartojame apibr fdami veiksnius (vidinius ir i-orinius), daran ius poveik individo elgsenai.⁸

Vidinė ir išorinė motyvacija. L. Marcinkevi i t (2010) teigia, kad „-iandien motyvacijos koncepcijos apima ne tik i-orin , bet ir vidin motyvacij , atskleidffia darbuotojo asmenyje gl din ius ir pasitenkinim lemian ius -altnius.⁹ Autor pastebi, kad motyvacijos procesas yra tikimybi pob dffio, o tai rei-kia, jog tai, kas motyvuoja flog konkre iu atveju, kito gali visi-kai nemotyvuoti, taip pat gali ir tam pa iam asmeniui netur ti jokios takos, pavyzdffiu, pasikeitus aplinkyb ms, situacijai ar laikui.

Nors kai kurie autoriai laikosi pozicijos, kad motyvacijos nereik t skirti vidin bei i-orin , nes j poveikis bei prasm priklauso nuo individo, visgi, pasak L. Marcinkevi i t s (2010), s kmingam flogi-k j i-tekli motyvavimui reikalingos flnios tiek apie vidin , tiek apie i-orin motyvacij . „Vidin motyvacija ó noras atlikti veiksmus d l pa ios veiklos ir b ti veiksmingam.¹⁰ Tai rei-kia, kad elges inicijuojantys bei formuojantys veiksniai formuojasi asmenyb je, jos veikloje. R. Korsakien (2011) paflymi, kad vidin s motyvacijos nulemta elgsena yra matoma net tada, kai n ra joki i-orini paskat . Vidin motyvacij kuriantys veiksniai slypi pa ioje individo veikloje, pavyzdffiu, malonumas, jau iamas atliekant konkre i veikl , noras i-bandyti savo geb jimus ir pan. Vedinas vidin s motyvacijos individas veikia d l pa ios veiklos, o ne d l jos rezultat , o vidin s motyvacijos s lygojamas elgesys dafniausiai yra grindffiamas vertybi sistema, l kes iais, asmenyb s bruoflais.

Jeigu darbuotojai veikia ne tod l, kad yra priversti kafk daryti, o tod l, kad patys to nori, kad suteikt malonum sau ó tai vidin motyvacija. Suprantama, tai s lygoja geresnius darbo rezultatus.

Kaip vidin s motyvacijos varom ja j ga galima b t vardyti darb , jo turin , t.y. flogus jau ia pasitenkinim , yra laimingas, kuomet dirba jam malon darb , ufsiima veikla, kuri jam sekasi, k jis geba atlikti geriausiai. Vidin motyvacija turi takos darbo kokybei, pasitenkinimui darbu, ind liui darb . Suprantama, kad darbuotojas, atlikdamas jam malonius darbo procesus, kurie jam teikia

⁸ Jan auskas E. E. fimogi-k j i-tekli vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2011, p. 9.

⁹ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 47.

¹⁰ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 47.

darbuotoj , kuris neįau ia pasitenkinimo darbu ir dirba tarsi
Jan auskas (2011) vidin motyvacij apib dina smalsumo motyvų
ir patikslina, kad tai „individų k rybingumo gali potraukis suflinoti k nors nauja, i-tirti naujas
veiklos galimybes, tobulintis ir pan.¹¹

S. Watanabe, Y. Kanazawa (2009) straipsnyje teigia, kad vidin motyvacija jau kur laik yra
daugelio psichologini tyrim objektas. Pagrindin –io d mesio prieflastis remiasi visuotine prielaida,
kad asmeni-kai motyvuotas individas demonstruoja auk-tesn k rybi-kumo, susitelkimo uflduotis
lyg . Anot straipsnio autori , daugelis –iandienini tyrim apflvelgia i-orini aplinkybi , kaip vidin s
motyvacijos pirmtaki , poveik .

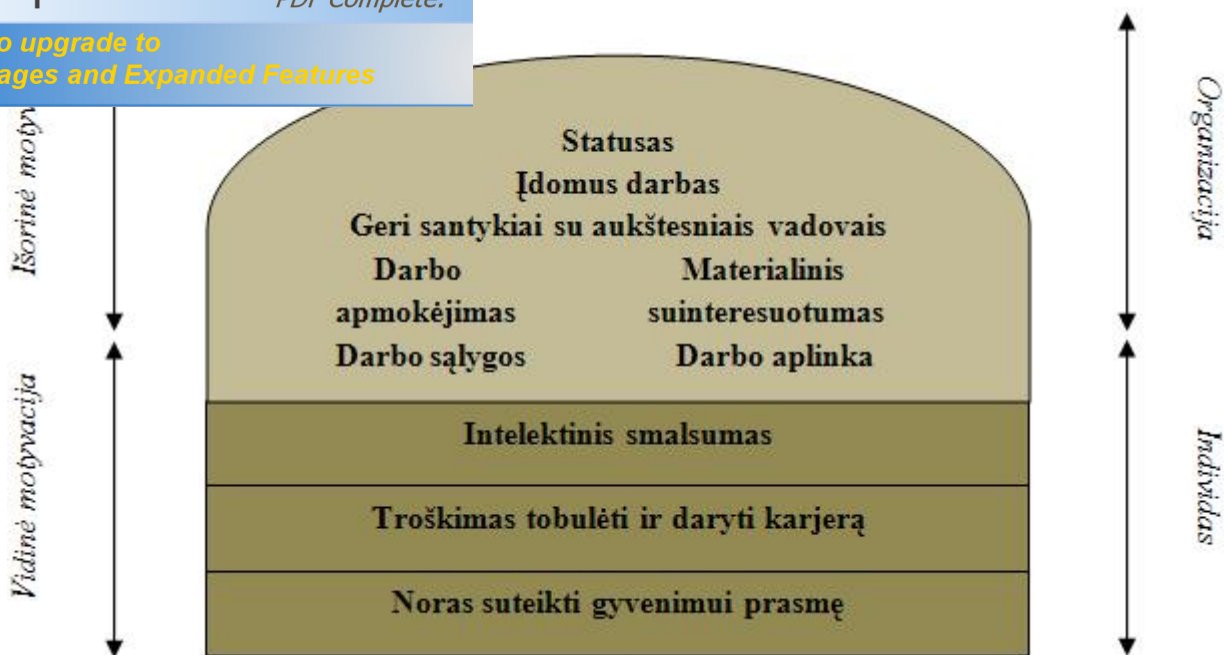
Nors vidin motyvacija yra svarbi, ta iau neretai flmon s d l tam tikr prieflas i yra priversti
uflsiimti veikla, kuri jiems ne domi, neteikia malonumo. „I-orin motyvacija ó socialinis spaudimas
atlikti tam tikras veiklas, pasiekti tam tikr rezultat : nagrin jama problema, kaip flmon s gyja
motyvacij veikti, nesant vidin s motyvacijos, ir kaip tai veikia j nusistatym , elges , bendr
savijaut .¹² Vedini i-orin s motyvacijos, individai susikoncentrav veiklos rezultatus, ufl juos
laukiam atlyg , taip pat nor i-vengti bausm s. Tai rodo, kad i-orin motyvacij dafniausiai
formuoja apdovanojimai, bausm s, i-orin s paskatos, atlygis (dafniausiai materialus). „¹³Ya motyvacija
remiasi tas, kuris siekia naudoti arba nori i-vengti nuostoli .¹³ R. Korsakien (2011) vardija i-orin s
motyvacijos nulemt elgsen kontroliuojan io mechanizmo elementus: pinigai, taisykl s ir statymai,
fizin aplinka. E. E. Jan auskas (2011) i-orin motyvacij apib dina pripaffinimo motyvais, kuriais
gali b ti material s motyvai.

Vidin ir i-orin motyvacija viena nuo kitos skiriasi motyvacijos –altiniais (flr. 1 pav.).

¹¹ Jan auskas E.E. fimogi-k j i-tekli vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2011, p. 9.

¹² Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 55.

¹³ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 55.



1 pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos šaltiniai

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 56.

Iš pateikto paveikslo matyti, kad išorinės motyvacijos šaltiniai, pavyzdžiui, domus darbas, darbo sąlygos, darbo aplinka ir pan., yra organizacijos lygmenyje. Tuo tarpu vidinės motyvacijos šaltiniai yra individo lygmenyje. Autorius skiria tris vidinės motyvacijos šaltinius: intelektinį smalsumą, karjeros bei tobulėjimo troškimą ir gyvenimo prasmės troškimą. L. Marcinkevičiūtė (2010), remdamasi tyrimų rezultatais, apibendrina, kad darbuotojai linkę daugiau dėmesio skirti toms sferoms, kurios suteikia galimybes tikintis optimalumo, derinant vidinę bei išorinę motyvaciją. Tokios pozicijos laikosi ir R. Korsakienė (2011), teigdama, kad, nepaisant vidinės bei išorinės motyvacijos skirtumų, jos yra stipriai viena kitą veikiančios, kad būtų atsivėlę motyvuojant darbuotojus materialinėmis priemonėmis. „Svarbu susieti išorinius veiksnius su vidiniais individo tikslais.“¹⁴

Motyvacijos procesas. S. P. Robbins (2003) mano, kad apibrėžti motyvaciją, remiantis tam tikromis elgesio savybėmis, yra gana reliatyvu. Kur kas vaizdčiau, pasak autoriaus, galima pasakyti, kad „motyvacija yra noras kokią padaryti ir jai lemia veiksmo galimybes patenkinti poreikį.“¹⁵ Būtent poreikis S. P. Robbins, L. Marcinkevičiūtė (2010), G. Dubauskas (2006) vardijs kaip startinį motyvacijos proceso poziciją. Pasak šių autorių, motyvacijos proceso pradžia yra nepatenkinto poreikio atsiradimas, sukeliantis tampalą, kuri skatina tam tikras individo paskatas. „Tiesiog paskatos

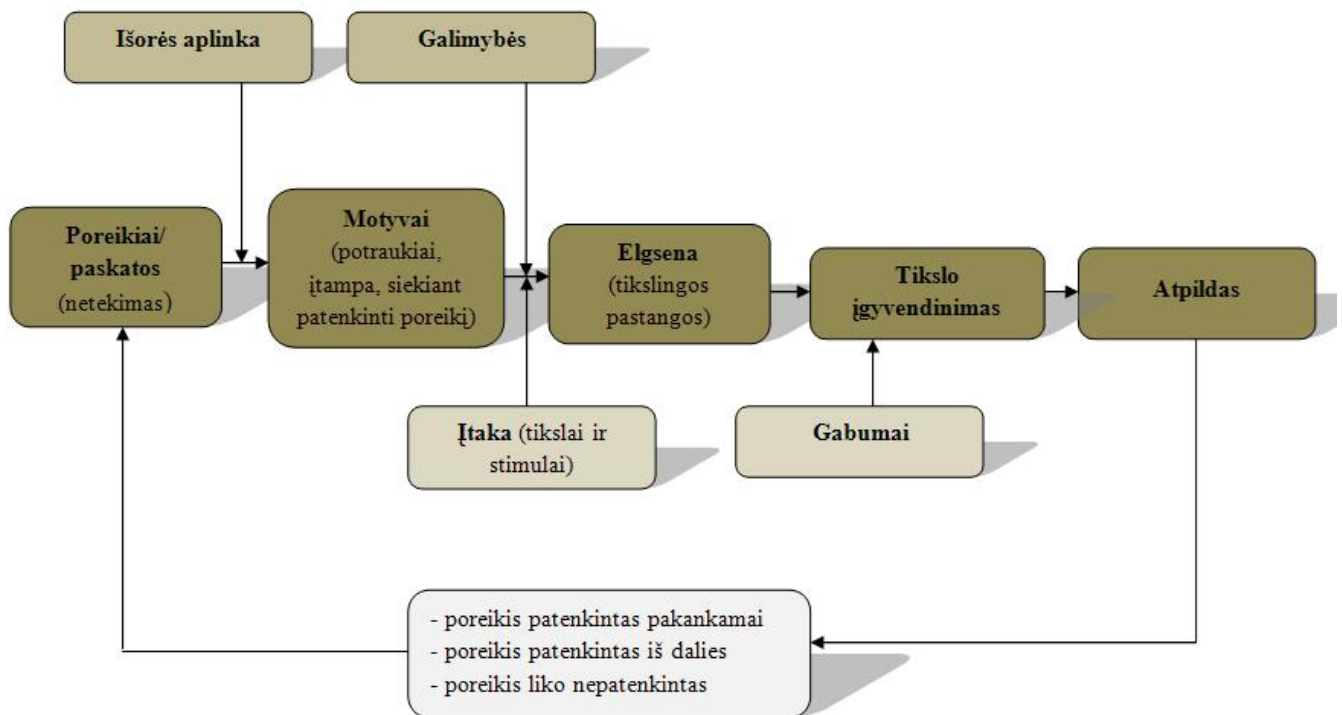
¹⁴ Korsakienė R. ir kt. *Finomogi-k j i-tekli valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011, p. 181.

¹⁵ Robbins, Stephen. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003, p. 66.

gyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina tam tikrą veiklą, kuri gali tapti sumažinti. I–to, kaip darbuotojas pasirenka tam tikrą veiklą, galima spręsti, kiek ji skatina tikslas, kurio siekia. Darbo autorius pastebi, kad –ioje schemoje poreikis vadinamas kaip „patenkintas“, tačiau reikia pastebėti, kad poreikis negali būti patenkintas visiškai ar bent ilgam laikui. Taip pat schemoje vertėtų numatyti, kad poreikis gali likti ir nepatenkintas arba patenkintas iš dalies.

M. Armstrong (2006) pateikia motyvacijos proceso schemą, kuri sudaro tik keturi elementai: poreikis, tikslo nustatymas, priemonių parinkimas ir pasiektas tikslas. Autorius šiuos elementus vaizduoja kaip uždara ratą, kuris yra pradėdamas „sėmoningo ar nesėmoningo nepatenkinto poreikio pripažinimu.“¹⁸ Tačiau pastebima, jog autorius taip pat nenumato dalinio tikslo pasiekimo arba, kad tikslas gali likti nepasiektas, o tai reikia nepatenkintą poreikį.

Todėl darbo autorius tikslesnis ir išsamiau motyvacijos proceso paaiškinantis yra V. Grafulio (2005) sudarytas bendrasis motyvacijos proceso modelis, apimantis daugiau dėmenų, jame vadinami tiesiogiai su motyvacijos procesu susiję aspektai, tačiau turintys tokos individo elgsenai (f. 2 pav.).



2 pav. Bendrasis motyvacijos proceso modelis

Šaltinis: V. Grafulis, 2005, p. 16.

¹⁶ Robbins, Stephen. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas, 2003, p. 66.

¹⁷ Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas, 2010, p. 43.

¹⁸ Armstrong M. A handbook of human resource management practice (10th edition). Kogan Page Publishers, 2006. p. 253.

apibūdina motyvacijos procesą ir takos veiksmus. I– pateiktos schemos matyti, kad poreikiai sufladina motyvus per individo aplinką. Tam tikros elgsenos pasirinkimas lygoja individo turimos galimybes bei taktą, kuri apima tikslus ir stimulus. Todėl net siekiant patenkinti tiktą poreikį atskirais atvejais, esant skirtingoms aplinkyboms individo elgsena gali skirtis, jeigu skirsis jo galimybės. Tikslų gyvendinimui pasitelkiami gabumai. Pavyzdžiui, tenkinant tiktą poreikį po kurio laiko, jei per tiktą laiką individas patobulėjo, gijo naujų galimybių, gebėjimų, tikslų jis gyvendins greičiau nei tada, kai atitinkamą gebėjimą stokojo. Galiausiai, gyvendinus ufsibrft tikslą gaunamas norimas atpildas. V. Graflulis (2005) numato tris gerftamojo ryšio variantus: poreikis gali būti patenkintas pakankamai, gali būti patenkintas i– dalies, tačiau gali likti ir visai nepatenkintas. Pastebima, kad šio modelio autorius numato, jog visiškai poreikio patenkinti ne manoma.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacijos definicijavairov priklauso nuo to, per kokią vadybinę ar psichologinę prizmą – reikią išvelgia s vokos autorius, taip pat nuo to, kokius esminius motyvacijos aspektus akcentuoja: ar jį gas, skatinančias veikti, ar priemones, ar tikslus, kuri siekiama motyvuojant darbuotojus. Motyvacijos s vokavairov rodo, kad šis flmogi–k j i–teklivadybos elementas yra labai svarbus, nuolat atliekami darbuotojų motyvacijos tyrimai, siekiant i–tirti, kaip efektyviai motyvuoti darbuotojus, kad jie dirbtų naiviai, būtų suinteresuoti siekti asmeninių bei organizacijos tikslų, kad augtų ir tobulėtų profesiniame plotmėje.

Motyvacijos procesus autoriai taip pat sivaizduoja skirtingai, vieni pateikia daugiau dedamųjų, kiti šiaffiau. Tačiau jį esmė panaši: motyvacijos proceso startinė pozicija š nepatenkintas poreikis, keliantis tampa ir skatinantis veikti. Procesas baigiasi tuo, kad tas poreikis arba pakankamai patenkinamas, arba nepatenkinamas, arba patenkinamas i– dalies. Svarbiausias aspektas š poreikis niekada nebus patenkintas visiškai. Taip pat paaiškėjo, kad motyvacijos procesas yra dinamiškas ir reikalaujantis nuolatinių kaitos, kadangi skirtingi flmon s pasiflymi skirtingais poreikiais, kurie kinta vairiais gyvenimo etapais.

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas vidinei darbuotojų motyvacijai, kuri orientuota aukštesni poreikių patenkinimui. Baziniai bei aukštesni darbuotojų poreikiai aptariami kitame darbo poskyryje, apflvelgiant motyvacijos teorijas.

1.2. Motyvacijos teorijų vieta dabarties organizacijoje (mokslinių diskusijų analizė)

Viena seniausi motyvavimo teorijų yra „meduolio ir biznoš politika, kuria buvo siekiama visiškų paklusnumo bei nuolankumo vadovams. Ankstyvajame vadybos teorijų vystymosi etape vyravo nuostata, kad nustatyti efektyvūs ufduo i atlikimo metodai skatina siekti organizacijos tikslų

XX amžiaus pradžioje firmos buvo laikomos „ekonominiu ufl didesn atlyginim , o pripafl stami buvo tik fiziologinai ir saugumo poreikiai. Pagrindinis vadovavimo aspektas tuomet buvo griefta prieffl ra bei kontrol . Pasak L. Marcinkevi i t s (2010), –i teorij derinant su darbo specializacija bei kooperavimu, flenkliai padid jo darbo na–umas, pager jo flmoni gyvenimas, o vadovai m suprasti, kad flmog motyvuoja ne tik paprastas meduolis. Buvo prad ti darbuotoj elgsenos tyrimai, kuriais rodyta, jog tokie flmogi–kieji veiksniai kaip tarpusavio santykiai, socialinis poveikis yra svarb s didinant darbo na–um . Tye tyrimai s lygojo naujos vadybos krypties atsiradim ir vyravus „tradicin model ö pakeit „flmoni santyki modelisö, „kuris r m si prielaida, kad flmon s, b dami socialin s sistemos nariai, gali b t paskatinti papras iausiai parodant jiems d mes (E. Mayo).ö¹⁹ Poreikis b ti pripaflintam tapo ne k maffiau svarbus negu piniginis paskatinimas. Vadovai tur jo r pintis ne grieftu darbuotoj kontroliavimu, piniginiu atlygiu, ta iau prival jo uftikrinti, kad j pavaldiniai darbe jaust si svarb s. Ilgainiui buvo suprasta, kad darbuotojus skatina daugelis veiksn , o pats dirbantysis gali b ti k rybingas, kontroliuojantis savo veiksmus, realizuojantis save, dirbantis savaranki–kai, tod l vadov uflduotimi tapo uftikrinti, kad j pavaldiniai tur t toki darbo aplink , kurioje gal t atsiskleisti ir maksimizuoti savo geb jimus.

Tuo metu pasaulyje sukurta daug motyvacijos teorij , kadangi, kaip paai–k jo, „kiekvienu visuomen s vystymosi laikotarpiu atsirasdavo skirtingos motyvacijos teorijos. Jos vyst si kartu su pa ia visuomene.ö²⁰ Tai, kas flmones motyvavo prie–kelis –imtus met , bus visai neveiksminga dabar, kadangi radikalai pakito technologin aplinka, gyvenimo lygis, flmoni poreikiai, vertybi sistemos ir pan. Pra jusiame darbo skyriuje buvo pateikta i–vada, kad motyvacija yra kintanti, tod l reikalauja nauj poffl ri ir metod .

Skirtingos motyvacijos teorijos klasifikuojamos atskiras grupes pagal tam tikrus pofflymius, pana–umus. L. Marcinkevi i t (2010) teigia, kad toki klasifikacij yra nemaflai. Darbo autor s, analizuodamos literat r , pasteb jo, kad dauguma autori (V. Graflulis (2005), G. Dubauskas (2006), M. Blaskova, V. Graflulis (2009), E. E. Jan auskas (2011), V. Bar–auskien (2010), M. Armstrong (2006)) motyvacijos teorijas klasifikuoja dvi grupes: turinio ir proces . Tya klasifikacija ir bus paremta tolesn motyvacijos teorij analiz .

Pasak V. Graflulio (2005), „turinio teorijose aptariama, kas gali b ti laikoma flmogaus tam tikro elgesio priefflastimiö²¹, o proceso teorijose nagrin jama „flmogaus, d l atsiradusi motyv patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita.ö²² J. Stoner (1999), pristatydamas poreiki

¹⁹ Graflulis V. Motyvacijos pasaulis ö jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 11.

²⁰ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Akademija, 2010, p. 20.

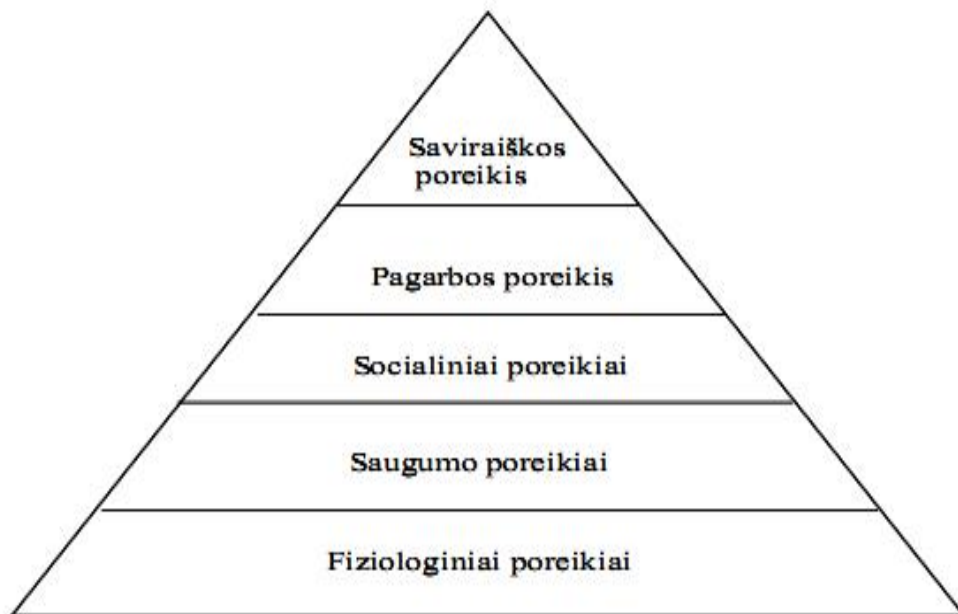
²¹ Graflulis V. Motyvacijos pasaulis ö jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 14.

²² Graflulis V. Motyvacijos pasaulis ö jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 14.

entuuoja, ko flmogui reikia, kad jis gal t gyventi pilnavert
a motyvuotas, kai gyvenime nepasiek tam tikro pasitenkinimo
lygio, kadangi patenkintas poreikis jau nebemotyvuoja.

1.2.1. Turinio motyvacijos teorij analiz

Turinio motyvacijos teorijose d mesys fokusuojamas bendraflmogi-kuosius veiksnius, kurie veikia individo elgsen , pavyzdffiui, j paskatina, pakei ia, sustabdo ir pan. Kiekvienas, bent minimaliai susid r s su motyvacijos teorijomis, tikriausiai sutiks, kad flnomiausia yra *A. Maslow poreikių hierarchijos teorija*, kurioje „autorius i-k l hipotez , jog flmones skatina vair s poreikiai, kurie turi tam tikr hierarchij ir gali b ti suskirstyti penkis lygius.²³ Teorijos autorius pasteb jo, kad visiems flmon ms b dingi fiziologiniai poreikiai, o juos pakankamai realizavus atsiranda auk-tesnio lygio poreikiai: saugumas, priklausymas, pagarbos poreikis ir savirealizacijos poreikis. Tuoos poreikius Maslow pavaizdavo piramid s, kurios pagrind sudaro fiziologiniai poreikiai, o vir- n ó savirealizacijos poreikiai, forma (flr. 3 pav.).



3 pav. A. Maslow poreikių piramidė

Šaltinis: S. P. Robbins, 2003, p. 67

Pagal pateikt schem :

- fiziologiniams poreikiams priskiriami alkis, tro-kulys, -iluma bei kiti k no poreikiai;

²³ Graflulis V. Motyvacijos pasaulis ó jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 30.

priskiriami saugumas, stabilumas, priklausomybė, laisvė nuo baimės, uftar jo poreikis ir kita;

- socialiniai poreikiai apima priklausymo jausmą, draugystę ir pan.;
- pagarbos poreikiams priskiriami savigarba, autonomiškumas, pripaflinimas, dėmesys ir kita;
- savirealizacijos poreikiai siejami su tobulėjimu, savęs realizavimu, savojo potencialo siekimu ir pan.

Pasak A. Maslow, pirmieji du poreikiai lygiai priskiriami prie pagrindinių individo poreikių, o kiti trys - socialiniai, pagarbos, savirealizacijos - lygiai priskiriami prie antrinių poreikių. „Pakankamas fiziologinių poreikių realizavimas lemia tolimesnį individo elgesį ir pinimą savo asmeniniu saugumu, tapimą socialinės grupės nariu, pripaflinimo gijimą ir saviraiškumą²⁴. Teiginys paaiškina Maslow teorijos prasmę - kol individas pakankamai nepatenkina žemesnio lygio poreikių, jis dažniausiai nesidomi aukštesniais poreikiais bei nesiekia jų patenkinimo. Todėl pakankamai patenkinus fiziologinius poreikius, individas pradės rasti aukštesnio lygmens, t. y. saugumo, poreikius. Patenkinus juos, jis motyvuos bendravimo siekiu, darbą grupėje ir pan. Todėl vadovai turi nuolat sekti, kuriame poreikių piramidės lygmenyje yra jų pavaldiniai, taip pat svarbu nepamiršti žmonių individualumo.

Svarbus šios teorijos aspektas - poreikių patenkinimo pakankamumas. Tai aptaria ir V. Graflulis (2005), teigdamas, jog vairių tyrimų rezultatai rodo, kad žmogus niekada neįa visiškai patenkinimo. Profesorius daro išvadą, kad nauji poreikiai aukštesniuose lygiuose atsiradimas vyksta ne dėl visiškai, tačiau dėl pakankamo esamų poreikių patenkinimo žemesniuose lygiuose. Pats teorijos autorius sutiko su faktu, kad žmonių poreikiai tuo pat metu yra ir iš dalies patenkinami, ir nepatenkinami, o žmogaus elgesį labiausiai skatina tuo metu dominuojantys poreikiai. Pasak teoretiko, „<...> jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūksta, pagrindinį jo motyvaciją bus fiziologiniai, o ne kokie nors kiti poreikiai. Jei asmeniui trūksta maisto, saugumo, meilės, pagarbos, jis turės labiausiai troškinti maisto, o ne vis kit dalykų²⁵. Pasak A. Maslow (2006), tada, kai nepatenkinti jokie poreikiai, žmogaus organizmą valdo fiziologiniai poreikiai, o visi kiti tiesiog nustoja egzistuoti arba nustumti antrą planą. Autorius aprašydamas fiziologinių poreikių lygmenį remiasi alkio - kaip fiziologinio poreikio - pavyzdžiu ir teigia, kad žmogaus smegenis tiesiog uftvaldo alkis, visi individo gebėjimai sutelkiami tai, kaip tiktai alkį veikti. Taigi - poreikių patenkinus atsiranda kitas aukštesnis, kurie vėl ima valdyti žmogaus organizmą. Patenkinus juos atsiranda dar aukštesnis... „Kaip tik tai ir

²⁴ Graflulis, V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 30.

²⁵ Maslow A. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 67.

tiniai flogaus poreikiai sudaro hierarchij pagal s lygi-k j

Kalb damas apie saugumo poreikius, A. Maslow (2006) daugiausia remiasi pavyzdffiais apie k diki ir t v ry–, apie vaik priklausomyb nuo t v ir kok saugumo jausm k dikiui uftikrina mama. Taip pat autorius pafflymi, kad visuomen je saugumo poreikiai i–ry–k ja kilus realiai gr smei statymams, tvarkai, –alies stabilumui.

Aptardamas auk–iausius ó savirealizacijos ó poreikius, A. Maslow (2006) pafflymi, kad „kiekvieno flogaus atveju, konkreti –io poreikio forma bus skirtinga.õ²⁷ Tai ypa svarbu flinoti vadovams, kad gal t efektyviai motyvuoti savo pavaldinius.

A. Maslow (2006) pafflymi du faktus, kuriuos, anot jo, motyvacijos teorij k r jai neatkreip d mesio:

- 1) flogus niekuomet neb na patenkintas absoliu iai, nebent trump laik , kol t poreik pakei ia kitas;
- 2) tro–kimams b dinga hierarchija, kurios vir– n je ó stipriausi tro–kimai.

Tam tikri faktai, pavyzdffliui, tai, kad pasikeitus aplinkyb ms ar tam tikroje situacijoje, auk–tesni poreiki motyvuotam asmeniui aktual s v l tampa femesniojo lygio poreikiai, l m kai kuri motyvacijos specialist abejones visuotinu teorijos taikymu.

D. Grauslyt (2008) rekomenduoja motyvavimo priemones, atsifvelgiant poreiki piramid s pakopas: fiziologiniams poreikiams tenkinti si lo teisingo atlyginimo skyrim ; saugumo poreikiams ó teisin saugum , darbo saugos uftikrinim ; socialiniams poreikiams ó darb , leidffiant bendrauti, dirbti grup se; pagarbos poreikiams ó skirti sud ting darb , suteikti daugiau atsakomyb s, suteikti sprendim pri mimo laisv s, karjeros galimybes ir pan., savirai–kos poreikiams ó skirti svarbius ir sud tingus darbus, suteikti galimybi pasireik–ti darbuotoj k rybi–kumui ir pan. Straipsnyje „Maslow–s hierarchy of Needsõ²⁸ fiziologinius darbuotoj poreikius si loma tenkinti suteikiant piet , poilsio pertraukas, saugumo poreikius ó suteikiant saugi darbo aplink , uftarnautas i–mokus, socialinius poreikius ó sukuriant bendruomen s jausm , rengiant renginius, pagarbos poreikius ó vertinant darbuotoj pasiekimus, o savirealizacijos poreikius ó suteikiant darbuotojams i– kius ir galimybes pasiekti savo karjeros auk–tumas. Min tame straipsnyje taip pat pabr fliamas poreiki i–ai–kinim osvarba ir akcentuojamas individualyb s aspektas ir visi darbuotjai neb na vienu metu tame pa iame poreiki lygmenyje.

²⁶ Maslow A. Motyvacija ir asmenyb . Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 69.

²⁷ Maslow A. Motyvacija ir asmenyb . Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 78.

²⁸ Maslow–s hierarchy of Needs. <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>.

si, kad A. Maslow teorijoje „<...> ne visi-kai atsiffvelgiama kaip as fimgogus remiasi unikaliu poreiki ir vertybi deriniu.²⁹ Tai pozicijai pritaria J. Adair (2006), kuris teigia, jog:

- fimon s neb tinai juda auk-tyn link piramid s vir- n s;
- gali atsirasti skirting piramid je pavaizduot poreiki eil s tvarkos neatitinkan i poreiki ;
- fimon ms konkre iu j gyvenimo laikotarpiu poveiki svarb gali nulemti amffius, kult ra, tam tikri gyvenimo vykiai ir pan.;
- kai kuri poreiki tenkinim galima paaukoti, siekiant auk-tesnio lygmens poreiki patenkinimo.

Tai pozicijai pritaria darbo autor s, kadangi prioritetinius poreikius gali lemti tokie aspektai kaip amffius, gyvenimo b das, tam tikras gyvenimo tarpsnis, profesija ir kita. Kaip pavyzd galima pateikti menininkus, ra-ytojus, dizainerius. Yra nemafla dalis i profesij atstov , kuriems „kv pimo laikotarpiu svarbiausi yra savirai-kos poreikiai. Dailininkas gali valand valandas tapyti, ra-ytojas ó ra-yti, dizaineris ó modeliuoti, kurti. Ir tuo metu jie visai negalvoja apie kitus ó flemesnius ó poreikius, nepaisant to, kad tuo metu gali b ti nepatenkinti esminiai ó fiziologiniai ó poreikiai. Bet tuo metu galvoja tik apie svarbesn ó sav s realizavimo - poreik .

J. Stoner ir kt. (1999) i-skiria du aspektus, d l kuri poreiki teorijos taikymas tampa i- kiu vadovams:

- 1) bet kuris vadovas dirba santyki voratinklyje su labai skirtingus poreikius turiniais fimon mis. „fimon ms, priklausantiems kult roms su kitomis vertybi sistemomis, gali r p ti socialiniai ar savigarbos poreikiai dar prie- tai, kai saugumo poreikis atsiduria j veiklos d mesio centre.³⁰
- 2) Poreikiai ilgainiui gali kisti ir poreikiai gali pereiti ne tik nuo flemesni prie auk-tesni , ta iau ir atvirk-iai, o t lemia aplinkyb s.

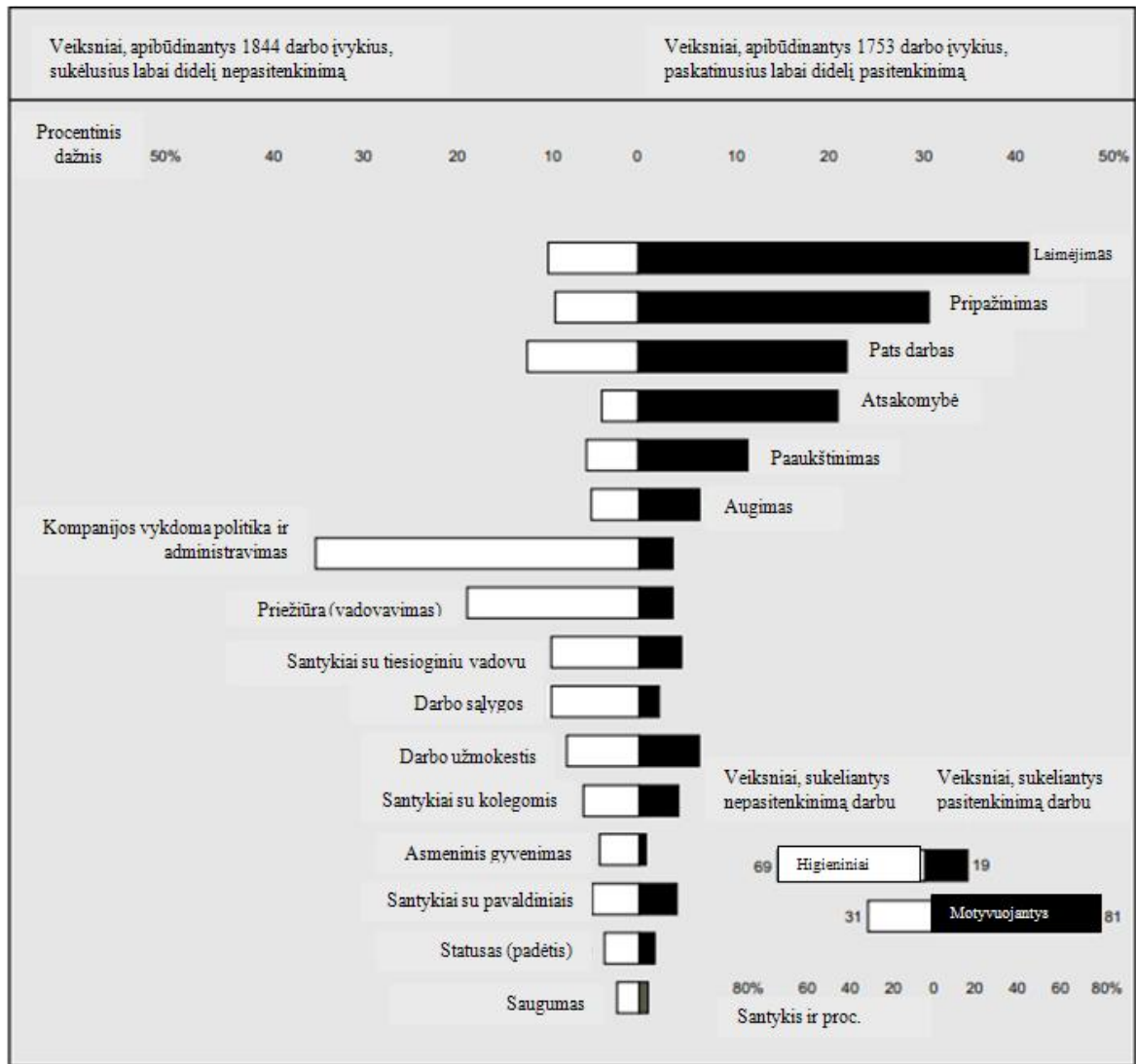
R. Rohm (2011), remdamasis vairi autori nuomon mis, teigia, kad Maslow modelyje pirmenyb yra teikiama individualiems poreikiams, tad kolektyvin je visuomen je tai gali neveikti. Kitas aspektas ó auk-iausi lygi poreikiai gali motyvuoti priklausomai nuo kult ros. Kaip pavyzd autorius pateikia darbuotojus kinus, kuriems itin svarbu i-vengti konflikt grup se, arba japonus, kuriems grup s interesai yra daug auk-iau nei individual s. Kolektyvini kult r darbuotojai link sumenkinti savo interesus ir labai vertina harmonij grup je. Kaip individualistin kult ra straipsnyje pateikiamos Jungtin s Amerikos Valstijos, o R. Rohm (2011) teigia, kad amerikie iai, kitaip nei

²⁹ Marcinkevi it L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Akademija, 2010, p. 28.

³⁰ Stoner J. A. F. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, p. 441.

petencij , individualius pasiekimus. Paai-k jo, kad skirtingose oreikia ir ne visada tikslu akiai remtis poreiki hierarchija.

Kita poreiki teorija ó Herzbergo dviejų veiksmų teorija. Tšos teorijos pagrindas ó Herzberg atliktas tyrimas, kuomet vienos dafl kompanijos darbuotoj buvo papra-yta atsakyti du klausimus: kada jie darbe jau iasi itin gerai ir kada ó itin blogai. Kiekvien atsakym priskyr vienai i- 16 kategorij (flr. 4 pav.).



4 pav. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai

Šaltinis: adaptuota pagal F. Herzberg, 1987, p. 8; J. N. Williamson, 1986, p. 439.

Tyrimo rezultatai atskleid , kad egzistuoja grup veiksmi , kryptingai skatinan i flmones dirbti geriau, ir -ie buvo pavadinti „motyvatoriais“. Tyrimo dalyviai -iai grupei priskyr „asmeninius laim jimus, pripaflinim , atsakomyb s didinim , karjeros galimybes ir pan. Tš veiksniai yra tiesiogiai

ufl pasiektus darbo rezultatus <...>.õ³¹ Kita grup veiksniai
ponent , atlieka tik darbo palaikymo funkcijas. Tai grupei
tyrimo dalyviai priskyr tokius veiksnus kaip darbo ufmokestis, darbo s lygos, santykiai
organizacijoje ir pan. Higieniniams veiksniams priskiriama ir kompanijos politika, kuri J. fiaptorius
(2007) i-skiria kaip svarbiausi veiksn , kuriuo daugelis darbuotoj ai-kina savo darbo neefektyvum
bei neefektingum .

Kai kurie autoriai (I. Bakanauskien , R. Bendaravi ien , R. Krik-tolaitis (2010), E. A. Maidani
(1991)) higienos veiksnus vadina i-oriniais, o motyvacinius ó vidiniais.

Herzbergas tvirtino, kad nepasitenkinimas ir pasitenkinimas darbu n ra prie-yb s ir pa-alinus
nepasitenkinim darbu kelian ius veiksnus neb tinai darbuotojas taps patenkintas darbu.
„Nepakankamas vadov d mesys higieniniams veiksniams nei-vengiamai sukelia darbuotoj
nepasitenkinim , d l to j darbo rezultatai tik prast ja.õ³² Literat roje (V. Graflulis (2005), J. fiaptorius
(2007), M. Blaskova ir V. Graflulis (2009), J. Kasiulis, V. Barvydien (2001, 2005)) teigiama, kad
higienini veiksniai pa-alinimas pasitenkinimo darbu nesukelia, teigiamas -i veiksniai vertinimas gali
s lygoti pagrind pasitenkinimo jausmui atsirasti. B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001) teigia, kad
darbuotojas pradeda dom tis higieniniais veiksniais tik tada, kai jie yra neadekvat s arba neteisingi.
B tent tai autoriai i-skiria kaip esmin Herzberg ir Maslow teorij skirtum . Kaip teigia I. Aslan
(2011), motyvaciniai veiksniai padidina darbo na-um , higieniniai veiksniai sudaro darbo procesui
reikalingas s lygas, ta iau svarbiausia, kad vadovai turi nustatyti ir sudaryti -i veiksniai rinkinius.
Auroriaus pozicija rodo, kad vadovai turi skirti d mes tiek motyvaciniams, tik higieniniams
veiksniams ir tinkamai juos suderinti tarpusavyje, siekdami kuo didesnio efektyvumo.

M. Bugakovas, J. Merkevi ius paflymi, kad motyvuojamieji bei silpninantys motyvacij
veiksniai skiriasi poveikio trukme. „Pavyzdffiui, stimulus tobul ti darbe po tam tikro laiko tampa
maffiau patrauklus, o motyvavimas atsakomybe veikia daug ilgiau. Tarp higienos veiksniai , sukelian i
nepasitenkinim , ilgiausiai veikiantis motyvuojamasis veiksnys i-lieka ufdarbio lygis.õ³³

Kalbant apie pasitenkinim ir nepasitenkinim darbu, tyrimais nustatyta, jog pasitenkinim darbu
lemia ir amffius, lytis, ras , i-silavinimas ir kita. „Paprastai su amffiumi pasitenkinimas darbu kyla;
maffiausias pasitenkinimo lygis nustatomas tarp jaun darbuotoj .õ³⁴ Daffniausiai jauniems flmon ms
svarbiausia i- kiai, savirealizacija, karjeros galimyb s bei sprendim pri mimo laisv . Ta iau jaunas
darbuotojas retai kada turi pakankamai nepriklausomumo, atsakomyb s darbe, tod l j pasitenkinimo

³¹ Graflulis, V. Motyvacijos pasaulis ó jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 40.

³² Graflulis, V. Motyvacijos pasaulis ó jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 41.

³³ M. Bugakovas, J. Merkevi ius. fimoni elgsenos suvokimas.

http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/personalo_motyvacija_I/content.html

³⁴ A. Tnokait . Pasitenkinim darbu takojantys veiksniai. 2008. <http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>.

at apie darbo stafo ir pasitenkinimo darbu ryšius, teigiama, jog pasitenkinimas darbu, kadangi jis yra naujas, domus, taigi vėliau jis pradeda mažėti. To priežastis – „jausmas, kad darbuotojas nedaro paflangos taip greitai, kaip jis norėtų“³⁵ Po –e–eri septyneri met darbo pasitenkinimo darbu jausmas vėl pradeda augti ir nuo to laiko tik didėja. Egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir išsilavinimo, teigiama, kad „kuo aukštesnis išsilavinimo arba padidėjęs darbe lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė bei galimybė patenkinti poreikius“³⁶ Tai slygoja didesnė pasitenkinim darbu.

I. Bakanauskienė ir M. Ubartas (2009) mano, kad vadovams labai svarbu analizuoti Herzberg išskirtas veiksniai grupes, kadangi tai suteikia jiems galimybių:

- išsiaiškinti, ar jie naudojami motyvuojanios priemonės uftikrinis geresnis darbas;
- atlikus „higieninių veiksniai analizę“, stabdyti nepasitenkinim darbu.

I. Bakanauskienė ir M. Ubartas (2009) Herzbergo dvejų veiksniai teoriją priskiria prie nesudingiausiai taikomų praktikoje ir suteikia iš daug naudingos informacijos apie darbuotojų motyvavimą.

V. Graflulis (2005) pastebi, kad Herzbergo teorija, kaip ir kitos žymios motyvacijos teorijos, susilaukė kritikos, argumentuojant tai ribotomis pritaikymo galimybėmis, tuo, kad vadybos praktikoje nepavyko visiems uftikrinti savirealizacijos poreikio pakankamo pasitenkinimo. Tačiau V. Graflulis (2005) teigia, kad Herzberg kritika pagrįsta tik tuo atveju, jeigu taikymas ribojamas nedideliu žmonių skaičiumi ar tam tikra socialine grupe.

Darbo autorė mano, kad higieniniai bei motyvuojantys faktoriai pasiskirstymą gali lemti ir aplinka, socialiniai aspektai, kultūra. T. T. Hong, A. Waheed (2011) aprašo Winer and Schiff 1980 metais Malaizijos mašininės prekybos aplinkoje atliktą tyrimą, naudojant Herzberg dvejų faktorių teoriją. Aukščiausias vertinimas buvo „pasiekimas“, antroje aukščiausioje vietoje – „uflidirbti daugiau pinigų“, toliau eina „paauktinimo tikimybė“, „pripaflinimas“. Atliktas tyrimas apflvelgia, kas motyvuoja pardavimą personal mašininės prekybos industrijoje Malaizijoje. Gauti rezultatai atskleidė, kad priešingai nei Herzbergo išvados, stipriausias motyvacinis faktorius buvo darbo slygos, nors Herzberg darbo slygas priskyrė higieniniams veiksniams. Taip pat svarbūs motyvavimo faktoriai: pripaflinimas, kompanijos politika, pinigai. Pastaruosius du Herzberg taip pat priskyrė higieniniams veiksniams. Taigi paaiškėjo, kad tik vienas iš keturių tyrimo dalyvių motyvuojantys veiksniai yra motyvuojantys faktoriai pagal Herzberg.

S. P. Robbins (2003), G. Dubauskas (2006) pateikia kitokius Herzbergo teorijos kritikos faktus:

³⁵ A. Mėnokaitė. Pasitenkinim darbu takojantys veiksniai. 2008. <http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinimadaru-itakojantys-veiksniai>.

³⁶ A. Mėnokiaitė. Pasitenkinim darbu takojantys veiksniai. 2008. <http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinimadaru-itakojantys-veiksniai>.

procedūra riboja jos pačius metodus;

pasabejotinas;

- nėra bendrojo pasitenkinimo matas;
- teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis;
- Herzbergas dar prielaido, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o produktyvumo šaltinį.

Palyginus šią motyvacijos teoriją su prieš tai aptarta A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, galima teigti, kad teorijos panašios tuo, jog poreikius sugrupavo ir pavaizdavo pagal tam tikrą hierarchiją. Fiziologiniai ir saugumo poreikiai pagal A. Maslow atitinka higieninius veiksnius pagal Herzbergą, o socialiniai, priklausomumo ir saviraiškos poreikiai pagal A. Maslow atitinka motyvacijos veiksnius pagal Herzbergą. Tačiau flvelgiama ir ši teorijų skirtumai, pavyzdžiui, Maslow poreikių teorija apima individo motyvaciją, jo vidinius poreikius, o Herzbergo teorijoje išskiriami daugiau su darbu susiję poreikiai, antras skirtumas šio higieniniai veiksniai yra individo elgesiai.

Dar viena turinio motyvacijos teorija - D. C. McClelland trijų poreikių teorija. Šios teorijos autorius, pasak V. Grafulio (2005), padarė didelį indėlį paskatų sistemos klasifikavimui. D. C. McClelland, analizuodamas individų reakcijas skirtingus vykius gyvenime, paskatas veikti, padarė išvadą, kad dominuoja keli flmogaus vidiniai poreikiai ir tam tikros kultūros tradicijos, tokios kaip šeima, mokykla, kurios daro tak flmogaus asmenybės formavimuisi. D. C. McClelland, atlikdamas tyrimus, nustatė tris aukštesnio lygio poreikius, kurie lemia individo elgesį³⁷:

- 1) *pasiekimų (laimėjimų) poreikis*. Parodo individo norą siekti geriausių savo veiklos rezultatų;
- 2) *priklausymo grupei (bendrums) poreikis*. Pasireiškia per flmogaus norą nuolat palaikyti gerus santykius su kitais asmenimis, svarbus bendrumo jausmas;
- 3) *valdžios poreikis*. Individas siekia kontroliuoti kitus, daryti jiems poveikį, kontroliuoti vykių raidą.

Pasak J. Palidauskaitės (2007), šiuos poreikius D. C. McClelland išskiria suponuodamas, kad šiuolaikinėje visuomenėje pirminiai flmogaus poreikiai jau yra patenkinti.

Jei lygintume šią teoriją su A. Maslow poreikių teorija, tai valdžios poreikis siterpt tarp saviraiškos ir pagarbos poreikių, narystės poreikis atitinka socialinius poreikius.

Kai kurie autoriai (L. Marcinkevičiūtė (2010), V. Grafulis (2005)) akcentuoja, jog D. C. McClellandas rodo, kad flmoni motyvaciniai modeliai atspindi aplinką, kurioje jie išaugo, praleido nemažai laiko. „flmonis skirtingai reaguoja įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jau turimų

³⁷ Grafulis, V. Motyvacijos pasaulis šio supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 46

s tradicijos, kaip min ta, ia vaidina nemafl vaidmen . Kalbant
l) pastebi, kad priklausymo grupei poreikis daugiau b dingas
kolektyvin ms kult roms, o valdffios poreikis, atvirk–iai, individualistin ms.

Remiantis –ia teorija, galima teigti, jog itin svarbi vadov ufduoitis - tiksliai nustatyti, kurie poreikiai aktual s j darbuotojams konkre iu momentu. Jei darbuotojai yra orientuoti pasiekimo poreikius, jie dirbs daug na–iau, uoliau, jeigu flinos, kad bus asmeni–kai pagirti, vertinti. V. Graflulis (2005) pastebi, kad pasiekim poreikis veikia ne tik flemesnio lygio darbuotojus, ta iau ir vis lygi vadovus. Darbuotojai su stipriu pasiekim poreikiu motyvuojami konkurencij skatinan iomis ufduotimis. Tę darbuotojai, galima teigti, yra efektyviausiai dirbantys, nes jie „i–kit i–siskiria tro–kimu visk daryti geriau.õ³⁹ S. P. Robbins (2003) papildo pasiekim poreikio skatinam darbuotoj savybes, teigdamas, kad „tie, kurie turi stipr –rodikl , skiriasi i–kit flmoni tro–kimu visk daryti geriau. Jie ie–ko situacij , kuriose gal t b ti asmeni–kai atsakingi ufl naujus problem sprendimus, greitai sulaukt ai–kaus savo veiklos vertinimo, ir siekia vidutini–kai sunki tiksl .õ⁴⁰ Autorius pasiekim poreik apib dina kaip flmogaus tro–kim kaffk daryti geriau ar efektyviau negu kas nors yra tai padar s anks iau, taip pat pateikia dom pasteb jim , kad turintys didel pasiekim poreik s kmingiausiai veikia, kai s km s tikimyb yra 50 proc., kai yra tiek pat –ans laim ti, kiek ir patirti nes km .

Darbuotojus, orientuotus naryst s poreikius, motyvuos vadovo palankumas, bendradarbiavimas, darbas grup se. J darbo na–umas did ja, kuomet vadovai pastebi j nor bendradarbiauti bei suteikia jiems savirai–kos laisv . Jie vertina darb grup je. Esant i–vardytoms s lygoms, naryst orientuoti darbuotojai pasieks daug geresni rezultat negu dirbdami individualiai. E. A. Fisher (2009) naryst s poreiki motyvuotus asmenis apib dina kaip draugi–kus, neteisian ius, nem gstan ius konfliktini situacij .

Pasak profesor s J. Palidaskait s (2007), flmon ms su stipriu valdffios poreikiu „patinka vadovauti, labiau r pinasi prestiflu, taka kitiems flmon ms negu efektyvia veikla.õ⁴¹ Tęb poreikio motyvuoti flmon s gali b ti puikiais vadovais, jeigu pirmenyb teikia organizacijos, o ne asmeniniams tikslams. E. A. Fisher (2009) (pgl. Lewis et al.,2001) valdffios poreik vadina galia ir teigia, kad valdffios poreikio motyvuoti darbuotojai dirbs geriau, kai jiems bus suteikta galimyb kontroliuoti ir daryti tak kitiems. Galia gali b ti dviej tip : asmenin ir socialin . Asmenin galia motyvuoja darbuotojus didinti individuali gali , nepaisyti organizacijos tiksl . Socialin galia apima tak kitiems, atsifvelgiant organizacijos tikslus.

³⁸ Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Akademija, 2010, p. 29.

³⁹ Palidaskait J. Motyvacijos unikalumas valstyb s tarnyboje. // Vie–oji politika ir administravimas. 2007, Nr. 19, p. 34.

⁴⁰ Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 71.

⁴¹ Palidaskait J. Motyvacijos unikalumas valstyb s tarnyboje. // Vie–oji politika ir administravimas. 2007, Nr. 19, p. 34.

Šios poreikiai yra mažiausiai ištirti, tačiau autoriai (S. P. Robbins) šiuose tyrimais, teigia, kad pagrindinės prognozės galima daryti ir remiantis pasiekimų poreikio bei darbo rezultatų lygumu.

J. Stoner (1999) apie McClelland tyrimus sako, kad jie teigia, jog vadovai sukurdami tinkamą darbo aplinką, suteikdami pavaldiniams daugiau savarankiškumo, padidindami atsakomybę su laisvėmis, skirdami sunkesnes ar intriguojančias uždavinius, pagirdami už rezultatus gali kad ir minimaliai sustiprinti darbuotojų poreikį laimėti.

Ketvirtoji šiame darbe apžvelgiama turinio motyvacijos teorija – Alderferio ERG teorija. Pasak M. L. Naranjo (2009), nors ši teorija grindžiama naujais elementais, tačiau remiasi Maslow poreikių hierarchija. Lietuviškai ši teorija vadinasi EGA, kur raidės reiškia šias poreikių grupes:

- egzistencijos (šiai poreikių grupei priklauso tokie poreikiai kaip maistas, būstas, higieninis darbo sąlygos ir pan.);
- giminystės (tai poreikiai, susiję su bendravimu asmeniniame lygmenyje ar su visuomene);
- augimo (šie poreikiai yra susiję su asmeniniu kvipimu, visuomenini interesu tenkinimu).

Šios teorijos autorius nenėigė A. Maslow modelio, tačiau poreikius sugrupavo kiek kitaip. Nepaisant to, šios teorijos modelis turi panašumų su anksčiau aptartu A. Maslow poreikių hierarchijos modeliu (žr. 5 pav.).

A. Maslow teorija	C. Alderfer teorija
Saviraiškos poreikiai	Augimo poreikiai
Pagarbos poreikiai	
Socialiniai poreikiai	Giminystės poreikiai
Saugumo poreikiai	Egzistencijos poreikiai
Fiziologiniai poreikiai	

5 pav. A. Maslow ir C. Alderfer teorijų panašumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis L. Marcinkevičiais, 2010; A. Stankevičienės, L. Lobanova, 2006; J. Stoner, 1999.

Pateiktas paveikslas rodo, kad šios dvi motyvacijos teorijos turi tiek panašumų, tiek skirtumų. Abiejų teorijų autoriai poreikius pateikia hierarchijos tvarka. Alderferio egzistencijos poreikiai apima

minyst s poreikiai atitinka socialinius poreikius pagal Maslow darbo bei saviraiškos poreikius. I– paveikslo matyti ir teorijų skirtumas: pagal Maslow, žmogus poreikių piramide juda aukštyn, o pagal Alderfer teoriją, jis gali leistis ir žemyn.

J. Stoner (1999) akcentuoja du aspektus, kuriais ERG teorija skiriasi nuo Maslow teorijos:

- 1) teorijos autorius, kaip jau minėta, poreikius suskirstė tris kategorijas. Kategorijų pavadinimai (Existence, Relatedness, Growth) pirmosios raidės sudaro santrumpą ERG.
- 2) Alderferis pabrėžė tai, kad, jeigu netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, svarbūs vėl tampa žemesnieji, nepaisant to, kad jie jau buvo patenkinti. Alderferis teigė, kad žmogaus poreikių hierarchijos laiptais tai pakyla, tai nusileidžia, priklausomai nuo laiko bei situacijos.

A. Furnham (2005), M. L. Naranjo (2009) taip pat neneigia Alderfer ir Maslow teorijų panašumo, tačiau pažymi, kad ERG teorija yra paprastesnė bei mažiau ribojanti. Autoriai taip pat akcentuoja minėtuosius du teorijų skirtumus: pagal Alderfer teoriją, poreikiai suskirstyti tris grupes ir gali būti patenkunami nebūtinai konkrečia tvarka.

Apibendrinant galima teigti, kad žinomiausia turinio (poreikių) teorija yra A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, kuri siekė papildyti ir patobulinti kiti autoriai. A. Maslow motyvacijos modelis numato, kad žmogus pirmiausia orientuotas pirminių poreikių patenkinimui ir tik juos pakankamai patenkinus atsiranda aukštesni poreikiai. F. Herzberg apsiribojo dviem poreikių grupėmis: higieniniai, kurie yra būtini darbui, tačiau nemotyvuojantys, ir motyvaciniai, tiesiogiai motyvuojantys dirbti. Benteinė teorija atskleidė vidinį paskatintą svarbų motyvavimo procesą. D. McClelland atskleidė, kad tam tikrus motyvacijos stereotipus žmogaus gyvenime formuoja jo aplinka bei tokios grupės. Alderferio ERG teorija savo hierarchine struktūra panaši Maslow teorijai, tačiau tuo, jog individas linkęs kilti jos pakopomis aukštyn, tačiau jeigu Maslow teorija nenumato individo demotyvacijos, tai Alderferis teigė, kad šis lygojamas aplinkos bei situacijos žmogaus hierarchijos pakopomis tai kyla, tai leidžiasi.

Teorijų analizė atskleidė, kad vadovai daug dėmesio turi skirti darbuotojų poreikių išsiaiškinimui, taikyti ne tik išorines motyvavimo priemones, tačiau atsifvelgti vidinio atlygio poreikį ir teikiamą naudą. Ypač svarbu tai, kad vadovai neturėtų aklaikiai remtis žinomomis teorijomis, nes jų taikymas atskirose srityse, kultūrose turi remtis skirtinga specifika.

Proces teorijos ai–kina, kad „fmogaus elgesio prieflastimi galima laikyti asmenin situacijos suvokim ir numanomas pasekmes.“⁴² E. E. Jan auskas (2011) teigia, kad proceso motyvavimo teorijose keliamas toks klausimas: šKokie veiksniai daro tak fmoni ryftui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultat ir pasitenkinimo darbo (veiklos) procese?“⁴³ Proceso teorijos neneigia, kad poreikiai motyvuoja, ta iau ai–kina, kad fmogaus elges lemia ne tik jie. Proceso teorijose analizuojama, kaip individas paskirsto savo pastangas, siekdamas tam tikr tiksl , ir kaip pasirenka elgesio b d .

Viena i–proceso motyvacijos teorij ó *lūkesčių teorija* (dar vadinama vil i teorija), pabr fianti, jog fmon s dirba, tik damiesi tam tikro rezultato. Anot G. Dubausko (2006), J. Stoner (1999), pagal –i teorij fmon s patys pasirenka veiksm krypt ir tai, kiek reikia d ti pastang rezultatams pasiekti. Tie fmogaus spendimai yra pagr sti l kes iais, k i–kiekvieno laim ti. G. Dubauskas (2006) papildo, kad „individai pasirinks t krypt , kuri, kaip jiems atrodo, padidins malonum ir sumaflins diskomfort .“⁴⁴ I. Aslan (2011) apie –i teorij sako, kad motyvacija galima tik tada, kai yra ai–kus ry–ys tarp darbo na–umo ir jo rezultat , o pats rezultatas patenkina tam tikr poreik .

Pasak V. Bar–auskien s (2010), kadangi fmon s turi gana skirting su darbu susijusi l kes i , vadovai juos turi ypa gerai i–siai–kinti, ypatingai - priimdami naujus darbuotojus. Organizacijos galimybi atitikimas darbuotojo l kes iams uftikrins, kad tas darbuotojas organizacijoje dirbs ilgai ir efektyviai, organizacijos l kes i neatitikimas darbuotojo l kes iams s lygos veikiausiai trump jo darb organizacijoje, kadangi darbuotojas bus prastai motyvuotas. „Motyvavimas atsifvelgiant l kes ius rei–kia, kad atlygis turi b ti labai konkre iai siejamas su individualiais darbo rezultatais.“⁴⁵

M. Blaskova ir V. Graflulis (2009) (cit. V. H. Vroom, 1967) teigia, kad tikslas fmones motyvuos tada, kai jie tik s jo verte ir gal s save tikinti, kad tai, k jie daro, padeda jiems t tiksl siekti. Pana–i pozicij i–sako ir A. Furnham (2005), teigdamas, kad l kes i teorija teigia, jog fmon s yra motyvuoti dirbti, kai jie tikisi, kad gaus i–savo darbo tai, ko jie siekia ir nori. Pasak –io autoriaus, l kes i teorija fmog apib dina kaip racionali , logi–kai m stan i , paffinimo siekian i b tyb , kuri galvoja, k turi daryti, kaip bus atlyginta ufl darb .

⁴² Graflulis, V. Motyvacijos pasaulis ó jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005, p. 14.

⁴³ E. E. Jan auskas. fimogi–k j i–tekli vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2011, p. 11.

⁴⁴ Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2006, p. 105.

⁴⁵ Bar–auskien V. fimoni santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010, p. 286.

teorij vardija kaip i-samiausiai motyvacij paai-kinan i teorij .
-i teorija taip pat kritikuojama, ta iau, kita vertus, j remia
dauguma mokslini tyrim rezultatai . Tyje teorijoje nagrin jami trys veiksniai⁴⁶:

- 1) *Patrauklumas*. Tai potencialiam rezultatui ar atpildui flogaus teikiama svarba. Tai veiksnys, vertinantis flogaus nepatenkintus poreikius. Darbo motyvai silpn s, jeigu patrauklumas bus flemas.
- 2) *Ryšys su veiklos rezultatais*. Tai flogaus l kes iai d l atlygio atitikimo tam tikriems darbo rezultatams.
- 3) *Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų*. Tai flogaus sivaizduojama galimyb , kad tam tikros dedamos pastangos duos atitinkam veiklos rezultat . Jeigu darbuotojai nejuo ia tiesioginio ry-io tarp d t savo pastang ir rezultat , motyvai silpn s.

Kai kurie autoriai (A. Stankevi ien , L. Lobanova (2006), J. Kasiulis, V. Barvydien (2005), G. Dubauskas (2006), A. Furnham (2005)) -iuos veiksnius vardija kiek kitaip, ta iau j esm nesikei ia:

- valentingumas;
- instrumentalumas;
- l kes iai.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad -ioje teorijoje itin svarbu, kokius numanomus rezultatus si lo darbas. Autorius rezultatus skirsto teigiamus (papildomos lengvatos, atlygis, darbo garantijos ir pan.) ir neigiamus (nuovargis, nuobodulys, gr sm b ti atleistam ir pan.). Ir -iuo atveju svarbiausia ia ne tikrov , o darbuotojo sivaizdavimas. Ne maffiau svarbu, kaip pats darbuotojas vertina savo veiklos rezultatus: teigiamai, neigiamai ar neutraliai. Jei rezultatas yra patrauklus, darbuotojas j vertina teigiamai ó jis bus labiau link s jo siekti, jeigu vertina neigiamai ó flogus bus link s jo nesiekti. J. R. Lindner (1998) paffymi, kad kuo atlygis labiau teigiamas, tuo darbuotojas bus labiau motyvuotas, jeigu atlygis neigiamas ó maffai tik tina, kad jis motyvuos darbuotoj .

Kitas aspektas, kur aptaria S. P. Robbins (2003), yra tai, kaip darbuotojas turi elgtis, kad pasiekt tikslus. Darbuotojas turi ai-kiai suvokti, k turi daryti, kad b t pasiekti tikslai. Taip pat svarbu nustatyti, „kaip darbuotojas vertina savo galimybes vykdyti jam keliamus reikalavimus.“⁴⁷

J. Stoner (1999) i-skiria D. Nadler ir E. Lawler pasi lytas vil i teorijos nuostatas, kurios, pasak J. Stoner, tapo vil i teorijos pagrindu, apie elges organizacijoje⁴⁸:

- elges lemia individo ir aplinkos veiksniai derinys;
- individai priima s moningus sprendimus, pasirinkdami savo elges organizacijoje;
- individ tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi;

⁴⁶ Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 76.

⁴⁷ Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 77.

⁴⁸ Stoner J. A. F. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, p. 447-448.

elgesio alternatyv , rinksis t , kuri, j manymu, pad s pasiekti

Kita ne mafliau flinoma proces motyvacijos teorija ó Adams *teisingumo teorija*, pagal kuri darbuotojai savo ind l darb lygina su gaunamu rezultatu. fimoni ind lis gali b ti pastangos, intelektas, i-silavinimo lygis, sugai-tas laikas, patirtis ir kita. Rezultatu gali b ti atlyginimas, pripaflinimas, suteikiama atsakomyb , darbuotojo traukimas valdym bei sprendim pri mim ir pan. Pagal -i teorij , darbuotojas, nustatydamas savo santykio tarp ind lio ir darbo rezultat teisingum , stebi bei palygina su kit , pana-i save (pavyzdffiui, pagal uflimamas pareigas ar pagal suteiktas uflduotis), ind lius ir darbo rezultatus. „Asmuo, kuris mano, kad jam ufl darb atlyginama teisingai, jaus pasitenkinim darbu ir tod l dirbs gerai.“⁴⁹ V. Bar-auskien (2010) paflymi, kad darbuotojas, nustat s, kad gauna pernelyg daug palyginti su kitais, stengsis i-taisyti – neteisingum arba stengsis dirbti dar geriau, ta iau tas, kuris nustatys, kad jo atlygis per mafas palyginti su kit , - jaus tamp ir stengsis arba maffinti savo ind l , arba tam tikromis priemon mis pasididinti atlyginim . Autor s teiginiui, kad gaunantys pernelyg daug stengsis dirbti geriau, prie-tarauja B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001), teigdami, jog tie, kurie mano, kad jiems yra permokama, stengiasi toliau dirbti tokiu pa iu intensyvumu.

G. Dubauskas (2006) per mafl atlyg gaunan i j tamp vadina motyvacijos pagrindu, „nes flmon s siekia to, kas jiems atrodo teisinga.“⁵⁰ Teisingumo teorijoje yra suformuluoti keturi pasi lymai d l neteisingo atlygio⁵¹:

- 1) jei atlyginama ufl dirbt laik , tai per daug atlyginami darbuotojai padarys daugiau negu tie, kurie atlyginami teisingai;
- 2) jei atlyginama ufl pagamintos produkcijos kiek , tai per daug atlyginami darbuotojai pagamins mafliau, ta iau kokybi-kiau nei tie, kurie atlyginami teisingai;
- 3) jei atlyginama ufl dirbt laik , tai per maflai atlyginami darbuotojai padarys mafliau arba j darbo kokyb bus prastesn ;
- 4) jei atlyginama ufl pagamintos produkcijos kiek , tai per maflai atlyginami darbuotojai pagamins daug, bet flmos kokyb s produkcijos palyginti su tais darbuotojais, kurie atlyginami teisingai.

G. Dubauskas (2006) pateikia keturis pagrindinius -ios teorijos teiginius⁵²:

- 1) flmogus stengiasi sukurti ir i-laikyti teisingumo b sen ;

⁴⁹ Bar-auskien V. fimoni santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010, p. 286.

⁵⁰ Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2006, p. 119.

⁵¹ Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p 75.

⁵² Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2006, p. 107.

tis yra neteisinga, sukuria tamp , kuri flogus stengiasi
aikinti;

- 3) kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesn motyvacija sumaffinti t
tamp ;
- 4) flmon s nepalank jiems neteisingum (per mafla alga) suvokia grei iau negu jiems
palank (per didel alga).

G. Dubausko (2006), S. P. Robbins (2003) nuomone, -ioje teorijoje svarbus analogo, kur
darbuotojas pasirenka palyginimui, vaidmuo. Analogus autoriai skirsto tris grupes:

- „kitiõ. TŲai kategorijai priklauso pana-ius darbus toje pa ioje mon je turintys
flmon s, kolegos pagal profesij , draugai ir pan.
- „sistemaõ. TŲ kategorija apima mon s atlyginim politik bei proced ras, sistemos
administravim .
- „a-õ. TŲ kategorija rei-kia ind lio ir atlygio santyk , kuris priklauso nuo flmogaus, nes
kiekvienam tas santykis yra kitoks. Konkret analog flmogus pasirenka remdamasis
informacija, kuri apie juos turi, ir sivaizduojamu j prana-umu.

Tre ioji analizuojama proceso motyvacijos teorija ó *tikslų iškëlimo teorija*. Pasak S. P. Robbins
(2003), E. E. Jan ausko (2011), ketinimai, i-rei-kiami kaip tikslai, gali b ti vienu svarbiausi
motyvacijos -altini . Pasak autori , teisinga teigti, jog konkret s, sunkiai gyvendinami tikslai s lygoja
geresnius darbo rezultatus. Ta iau E. E. Jan auskas (2011) pateikia kelias i-lygas min tiems
teiginiams:

- darbuotojas turi sutikti su keliamais tikslais;
- tikslai negali b ti per sunk s, atsifvelgiant asmenyb s galimybes ir poreikius. Jei
darbuotojas pasakys, kad tai ne manoma, vadinasi, tai j demotyvuos. Autorius
pabr fia, kad -iuo atveju galimi du variantai: arba suformulavus pernelyg sunkius
tikslus darbuotojas dirbs efektyviau, nes jam tai bus domu, arba darbuotojas ims
abejoti, ar tikslas pasiekiamas, ir vyks demotyvacijos procesas (frustracija).

Pasak I. Mathibe (2008), paprasti, konkret s tikslai, turintys i-matuojamus rezultatus, padeda
darbuotojams, jie flino, k tiksliai turi daryti. Pasiekiami ir real s tikslai dafnai lemia darbuotoj
s km , o nereal s tikslai gali s lygoti darbuotojo nes km , o tuo pa iu smuks jo motyvacija darbui.
Tam, kad vadovams b t lengviau nustatyti darbuotojams tikslus, I. Mathibe (2008) pataria d mesio
tam skirti dar prie-flmog darbinant ir vertinti darbuotojo potencial , geb jimus, g dffius, flnias.

darbuotojai labiau stengsis, jei jiems bus sudaryta galimyb
lus?⁵³ S. P. Robbins, remdamasis tyrimais, atsako dvejopai.

Autorius teigia, kad kai kuriais atvejais geresni rezultat pasiekta, kai darbuotojas dalyvaudavo formuluojant tikslus, kitais atvejais, atvirkšiai, pasiekta geresni rezultat, kuomet tikslus suformuluodavo tiesioginis vadovas. E. E. Jan auskas (2011) antrina S. P. Robbins, ta iau pateikia vyraujan i darbuotoj nuomon : „Visk sprendffia virininkas, o mano nuomon ó antraeilis ar tre iaeilis dalykas.“⁵⁴

Tikslai dafnai skatina asmeni–kai motyvuotus flmones. Kart pasiek tiksl, jie nusistato kit, nes kiekvieno tikslo siekimas yra mokymosi procesas. Autoriaus teigimu, tos organziacijos, kurios pritraukia ir laiko –io tipo asmenis, dafnai yra tarp lyderiaujan i. Paai–k ja, kad tiksl siekimas ypa motyvuoja tuos individus, kurie link tobul ti, nuolat kaffko siekti, kelti tikslus ir kryptingai jud ti j link, tad nat ralu, kad tokie darbuotojai ypa naudingi organizacijai, ta iau j siekiami tikslai turi der ti su organizacijos siekais. R. K. Dishman at al. (2010) teigia, kad savaranki–kumu pasiflymintys darbuotoaji kelias au auk–tesnius tikslus. Taip pat tiksl nsutatymas motyvuoja, skatina pasinaudoti savireguliacija, o tai didina tiksl siekimo galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad proceso motyvacijos teorijos ai–kina, kaip veikia motyvacijos procesas ir kaip jis s lygoja tam tikr flmogaus elges. Pagal teisingumo teorij, teisingumas suvokiamas kaip pusiausvyra tarp darbuotojo pastang ir atlygio, kur gauna. Pusiausvyra remiasi lyginimu su tuo, k gauna kiti organizacijos nariai. Tiksl i–k limo teorija remiasi poffli riu, kad darbuotojus motyvuoja konkret s, ta iau sunk s tikslai. Proceso motyvacijos teorijos nuo turinio motyvacijos teorij skiriasi tuo, kad motyvacija priklauso ne nuo motyvacijos –altinio, o nuo suvokiamo ry–io tarp pastang, sieki ir rezultato.

1.3. Darbuotojū motyvavimo priemoniū klasifikavimas

Dafniausiai vyrauja nuostata, kad darbuotoj labiausiai motyvuoja piniginis atlygis, ta iau siekiant efektyvaus darbuotoj motyvavimo kartu rekomenduojama derinti ir vidin s motyvacijos priemones. Tšais laikais palyginti su pra jusiais de–imtmeiais akivaizdus dominuojan i motyvavimo priemoni pokytis (fr. 2 lent.).

⁵³ Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 72.

⁵⁴ E. E. Jan auskas. fimogi–k j i–tekli vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2011, p. 18.

uotojų motyvavimo priemonių raida

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Laikotarpis dešimtmečiais	Motyvacijos modelis ir autoriai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai	Motyvavimo priemonės poreikiams tenkinti
Iki 20-ojo amžiaus 4-ojo dešimtmečio	Tradicionis: F. Taylor H. Ford H. Fayol	Fiziologiniai: - bazinis apmokėjimas; - maistas ir kt. Saugumo: - saugus darbas; - finansinė nepriklausomybė ir kt.	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, tobulas darbo organizavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 4a-sis ir 6-asis dešimtmečiai	Žmonių santykiai: E. Mayo C. Bernard Žmogiškieji išteklių: D. McGregor A. Maslow C. Alderfer C. McClelland F. Herzberg K. Levin	Socialiniai: - bendravimas; - priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: - pripažinimas; - atsakomybė ir kt.	Bendri susirinkimai, –ventis, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių, asmens individualizavimas kolektyviniuose rezultatuose, individuali laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, galiojimų delegavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis	J. Adams V. Vroom E. Lawler L. Porter P. Drucker E. Locke B. Skinner	Saviraiška: - augimas; - kūrybiškumas ir kt.	Aktyvus dalyvavimas gyvendinant organizacijos tikslus, asmeninių tikslų nustatymas, profesiniai mokymai, tinkamas ir teisingas darbo rezultatų vertinimas
Po 8-ojo 20- ojo amžiaus dešimtmečio	Individualaus potencialo vystymas: T. Peters R. Wattermann W. Ouchi ir kt.	Gyvenimo tikslų realizavimas: - pripažinimas multikultūrinėje aplinkoje; - individuali karjera ir kt.	Susieti asmeninį gyvenimą su darbu, visuotinai priimtą vertybių jungimą su organizacijos tikslais, kokybiška filosofija, asmeninė karjera ir kt.

Šaltinis: V. Grafulis, 2005, p. 17-18, M. Blaskova, V. Grafulis, 2009, p. 110-111.

Lentelės duomenys rodo, kad iki XX amžiaus 4-ojo dešimtmečio vieni svarbiausi darbuotojų poreikiai buvo materialiniai, užtikrinantys darbo atlygį bei stabilų darbą, tačiau negalima teigti, kad dabar šie poreikiai yra nuslopinti. Pagrindinis motyvavimo priemonės tuo laikotarpiu buvo orientuotos

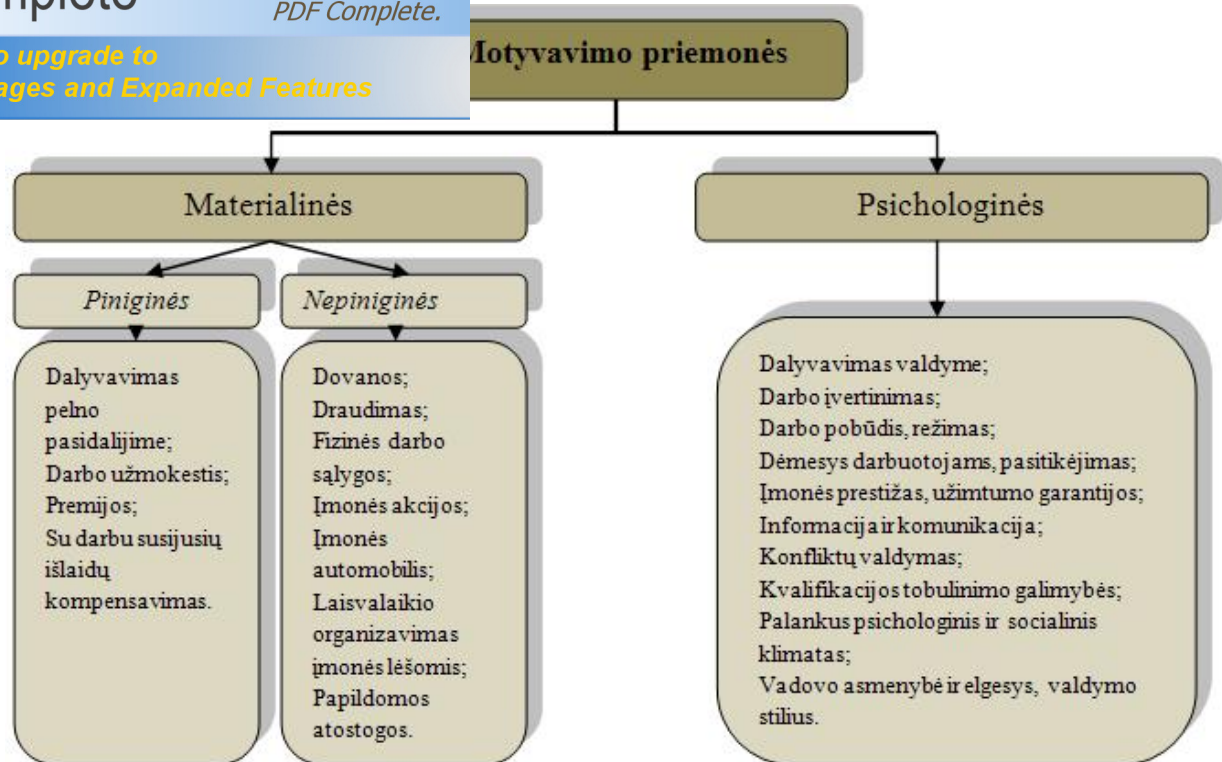
. Nuo 4-ojo iki 6-ojo dešimtmečio pagrindiniai darbuotojų priklausymu tam tikrai grupei ir juos motyvavo priemonės, susijusios su bendradarbiavimu, bendravimu, komunikavimu, tarpusavio ryšiais, taip pat orientuotos personalo bendravimui ir ne darbo metu, pavyzdžiui, –ventės, susirinkimai, taip pat buvo stengiamasi formuoti tinkamą mikroklimatą monose. Skiriamas didesnis dėmesys darbuotojui, mažiausiai kontrolė. Nuo 7-ojo dešimtmečio darbuotojų poreikiai pasiekia aukštesnį lygmenį ir juos motyvuoja priemonės, orientuotos į asmeninius tikslus, individuali karjera, atsivertusi organizacijos bei individo tikslus, į suderinimą ir pan. ⁵⁵Šiuolaikinės motyvacijos teorijos teigia, kad svarbūs pripažinimo, saviraiškos poreikiai. Motyvavimo priemonėmis poreikiams patenkinti yra: deleguojama atsakomybė, perleidžiamas sprendimų priėmimas, didelis dėmesys kokybei, klientui, šiame tarpsnyje atsiranda karjeros formavimo uždavimas, dėmesys kvalifikacijai, tobulėjimui. ⁵⁶Šiuo laikotarpiu galime laikyti pradžia to, kuo turime dabar, kokius poreikius bei motyvavimo priemones jiems patenkinti vėliau išuodė.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti vairių motyvavimo priemonių klasifikaciją: materialines ir nematerialines (psichologines) (R. Korsakienė (2011), P. Zakarevičius (2003), S. Stožkus, D. Berflinskienė (2005), I. Bučiūnienė (1996), Blaskova M., V. Grafulis (2009)), finansines ir nefinansines (D. ⁵⁷Avareikienė (2008)), tiesiogines ir netiesiogines motyvavimas (A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006)), vidines ir išorines atlygis (V. Barauskienė (2010)).

Toliau aptariamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Materialinėms priskiriamos autoritarinės darbe kitai vadinamos finansinės, tiesioginės, išorinės, pinigines motyvavimo priemonės. Nematerialinėms priskiriamos autoritarinės darbe vadinamos nefinansinės, nepiniginės, netiesioginės, vidinės, psichologinės motyvavimo priemonės.

Materialinės ir nematerialinės (psichologinės) personalo motyvavimas. R. Korsakienė (2011) teigia, kad materialinės priemonės „galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, o psichologinės priemonės turi sunkiai apčiuopiamą pinigais psichologinį poveikį.“⁵⁵ Autor materialines priemones dar skirsto į pinigines ir nepinigtines (fr. 6 pav.).

⁵⁵ R. Korsakienė. *Kiti žmogų įtikinti valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011, p. 184.



6 pav. Motyvavimo priemonių klasifikacija į materialines ir psichologines

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis R. Korsakien , 2011, p. 184.

I– pateiktos schemas matyti, kad autor motyvavimo priemones skirsto psichologines, kurios susijusios su darbuotojo situavimu valdym , karjer , darbo pob dffiu ir kitais neap iuopiamais dalykais, o kita grup motyvavimo priemoni ó materialin s, kurias R. Korsakien (2011) savo ruoftu skirsto pinigines ir nepinigines. Kaip pagrindines pinigines priemones autor skiria darbo ufmokest ir premijas, ta iau kartu ir pabr flia, kad pinigai motyvuoja trump laik .

J. Vijeikis (2007) pateikia atlyginimo poveik motyvacijai (flr. 3 lent.).

3 lentelė. Atlyginimo būdų poveikis darbuotojų motyvacijai

Būdai	Motyvacijos aspektai
Savait s atlyginimas grynais pinigais	Atitinka pramon s ir prekybos sektori , vairi visuomen s grupi tradicijas ir l kes ius.
M nesio atlyginimas, pervedamas banko s skait	Gali atsirasti jausmas, kad ufl darb mokama neatsifvelgiant darbuotojo pastangas ir darbo kokyb .

3 lentel s t sinys kitame puslapyje

Motyvacijos aspektai	
Atlyginimas pagal dirbt laik	Skatina dirbti tam tikrais periodais: darbuotojai gali norėti dirbti viršvalandžius.
Atlyginimas pagal pagamintos produkcijos kiek	Skatina didinti produkcijos kiekį (ir galbūt siekti kokybės, darbą atlikti anksčiau laiko).
Lankstus darbo grafikas	Skatina lankstumą, ypač jei yra galimybė dirbti viršvalandžius, o kai jis susikaups pakankamai gauti laisvą dieną.
Komisiniai, premijos	Skatina atlikti darbą greičiau ir kokybiškiau.
Su pelnu susietas atlyginimas	Susieja organizacijos rezultatus su darbo užmokesčio dydžiu.
Su atliekamų darbų susietas atlyginimas ir išmokos už nuopelnus	Susieja fizinio darbo ir užmokesčio dydį; sunkum atsiranda nustatant, vertinant ir tikslinant darbo tikslus, ypač kiekybinių poflerių nevertinamos veiklos.

Šaltinis: J. Vijeikis, 2007, p. 100.

P. Zakarevičius (2003), kaip ir R. Korsakienė, materialines priemones skiria pinigines ir nepinigas, o nematerialines organizacines ir sociopsichologines (fr. 4 lent.).

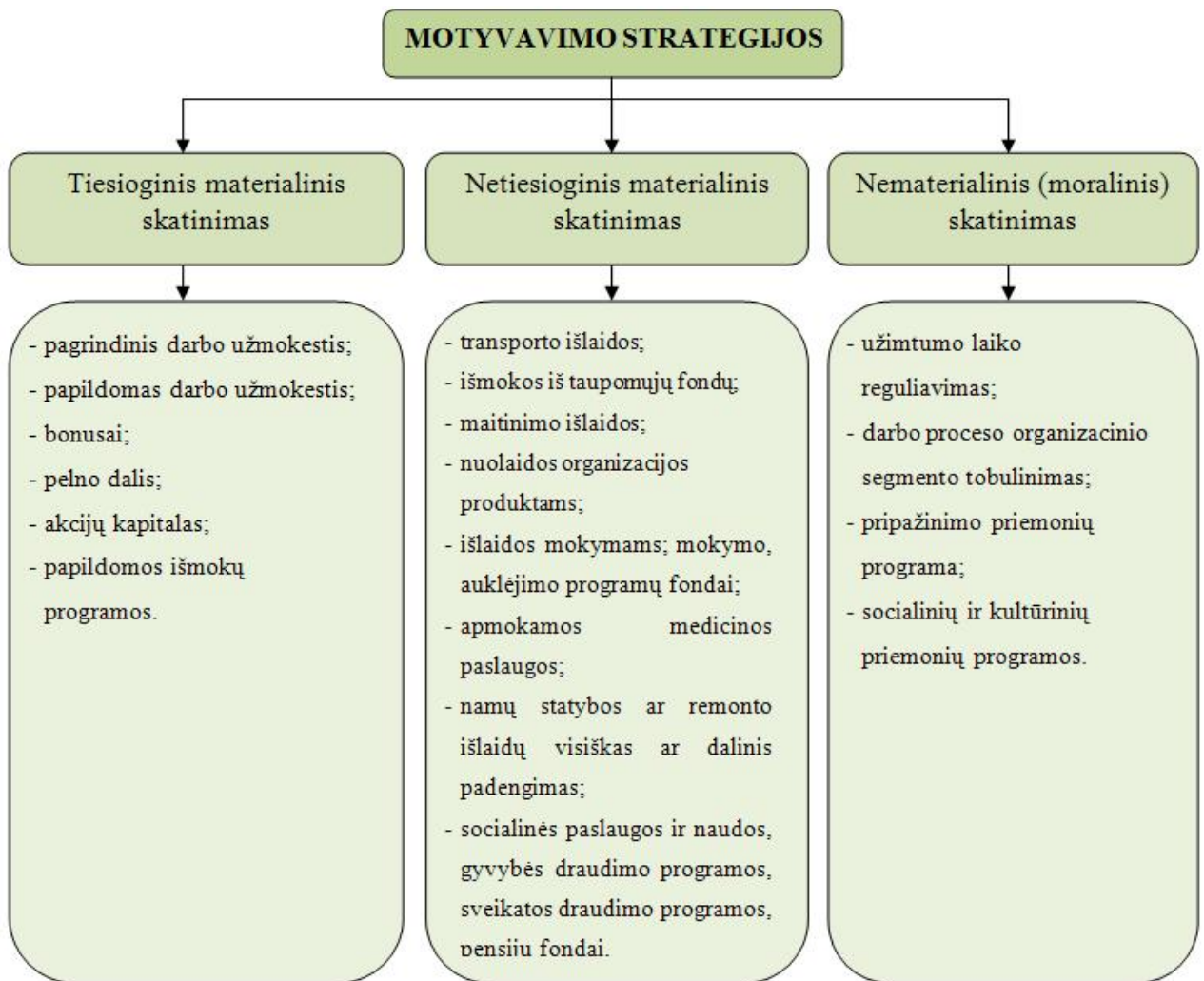
4 lentelė. Motyvacijos priemonių klasifikacija

Ekonominiai (materialiniai) būdai		Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
<ul style="list-style-type: none"> - darbo užmokestis; - išmokėjimai iš pelno; - sutaupyti lėšų padalijimas; - vertinamos premijos; - fiksuotos išmokos ryšiai, transporto, reprezentaciniai išlaidoms; - paskolos be palkanų. 	<ul style="list-style-type: none"> - nemokamas maitinimas; - nuolaidos perkant organizacijos produkciją; - nemokamas naudojimas firmos automobiliu; - nemokami kelialapiai poilsiu; - vertingos dovanos; - nemokami laisvalaikio renginiai. 	<ul style="list-style-type: none"> - tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); - objektyvi kontrolės sistema; - optimalus darbo koordinavimas; - drausmės ir tvarkos laikymasis; - sakymai; - nurodymai ir jų vykdymas; - tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - užimtumo garantijos; - karjeros perspektyvos; - domus darbo turinys; - geras psichologinis mikroklimatas; - laisvas darbo grafikas; - pagyrimai (garbės vardai, padkos raštai ir pan.); - tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; - demokratiškas vadovavimas.

Šaltinis: P. Zakarevičius (2003).

klasifikavime pagrindin pinigini priemone pinigai. Tai iau ne manoma nuolat kelti darbuotojui piniginio atlygio, nes jis galiausiai nebemotyvuos, mafla to, did s mon s gamybos ka-tai bei produkcijos savikaina. Vis populiarn s tampa nepinigin s priemone s, dafnai vadinamos naudomis. P. Zakarevi ius (2003) teigia, kad nematerialini organizacini priemone , kurias dar vadina administracin mis, teisin mis, pagrindimas tas, kad darbuotojai, flinantys savo teises bei pareigas darboviet je, dirba na-iau. Darbo autori nuomone, sociopsichologin mis priemone mis tur t b ti motyvuojami tie darbuotojai, kurie siekia patenkinti auk-iausius savo poreikius.

Itin i-sam motyvavimo priemone klasifikavim pateikia M. Blaskova ir V. Graflulis (2009), i-skirdami tris motyvavimo strategijas (flr. 7 pav.).



7 pav. Motyvavimo strategijos ir formos

Šaltinis: V. Graflulis (2005, 2009).

jos matyti, kad dažiausia tiesioginio materialinio skatinimo tiek kaip pagrindinis atlyginimas, tiek kitomis formomis, pavyzdžiui, bonusais, akcijų kapitalu ir pan. Netiesioginis materialinis skatinimas siejamas su papildomomis naudomis, pavyzdžiui, fimoži svarbios išlaidos nam remontui, transportui, socialiniais paslaugoms ir kita. Nematerialinis skatinimas orientuotas aukštesnio lygmens poreikių patenkinimui.

V. Barauskienė (2010), motyvacijos priemonės skirdama vidinį bei išorinį atlygį, akcentuoja, kad ne visada darbuotojas dirba dėl atlygio, nepriklausomai nuo to, ar jis jau turi pakankamai pinigų, ar jų neturi. Tai parodo, kad žmonės dirba dėl daugelio kitų priežasčių, pavyzdžiui, darbas teikia išsilavinimą ir skatina imtis veiklos, darbas suteikia galimybę palaikyti tam tikrą gyvenimo ritmą, darbas suteikia galimybę turėti statusą, atsiskleisti asmenybei ir pan. Taigi, atsižvelgdama į šiuos aspektus, V. Barauskienė (2010) siūlo varias vidinio atlygio priemones⁵⁶:

- galimybė prisiimti atsakomybę;
- galimybė dalyvauti priimančiuose sprendimuose;
- galimybė tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais;
- galimybė gyvendinti savo sumanymus;
- galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą;
- galimybė dirbti domiuoju darbą;
- galimybė tobulėti, mokytis;
- autonomija;
- saviraiškos laisvė;
- pripažinimas ir kt.

Matyti, kad autorė vidinį atlygį sieja su didesniu galimybių mastu. Taip pat pastebimi, kad vidinio atlygio priemonės nėra taip plačiai taikomos, kaip galėtų, ir vardija tris to priežastis:

- 1) kai kurios iš priemonių reikalauja papildomo vadovo laiko, energijos, gali būti nuostolingos;
- 2) gali neatitikti vadovo vadovavimo stiliaus;
- 3) vadovai neretai pervertina materialaus atlygio reikšmę.

Skatinami vidinio atlygio priemonėmis, darbuotojai ne tik naiviau dirba, bet ir tampa lojalesni organizacijai, stengiasi veikti iškilusius sunkumus.

Išorinio atlygio priemonės yra materialus atlygis (vairios formos), taip pat geros darbo sąlygos ir pan. Išorinis atlygis yra pinigai, lengvatos, mokos pensijos, sveikatos draudimas ir pan. V.

⁵⁶ V. Barauskienė. Žmogiškųjų išteklių savybės organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010, p. 291-292.

niausiai darbuotojai materialiai skatinami pinigais, pateikia tris
patumus:

- 1) jie leidžia tenkinti beveik visus poreikius;
- 2) turi aiški vertę;
- 3) lengvai pritaikoma skatinimo priemonė.

Tačiau D. Tšvareikienė (2008) nesutinka su skirstymu materialines ir nematerialines priemones, kadangi, pasak jos, tokia klasifikacija neatspindi tikrąsias su žmonėmis finansais ir šiuo metu naudoti finansinio ir nefinansinio motyvavimo pavadinimus. Pinigus autorė vadinia kaip pagrindinį finansinio motyvavimo priemonę, tačiau akcentuoja, kad ji nėra ilgalaikis ir nemotyvuojantis darbuotojų ilgalaikis. Nepiniginės motyvavimo priemonės D. Tšvareikienė (2008) skiria tris:

- 1) atskiros asmenybės vietos pripažinimas (karjeros planavimas, kabineto vieta bei dydis, specialios užduotys, vietos nuopelnų pripažinimas, speciali vieta mažinamos statymui ir kita);
- 2) grupės veiklos vietos pripažinimas (straipsnis su bendra nuotrauka apie grupės pasiekimus, pietūs su aukštesnio lygio vadovais, dovanos visiems grupės nariams ir kita);
- 3) savo tiesioginio viršininko asmeninis pripažinimas (rašytinis padėkos, laiškas namus su vadovo padėka, sveikinimo atvirukai namus jubiliejaus ar kitomis progomis).

Pripažinimas yra svarbus žmogaus savivardas, tačiau jis yra trumpalaikis ir ilgalaikis naudos pasiekiamas tuomet, kai darbuotojas jaučia, jog atitinkamas darbas nebus padarytas be jo.

Nors pinigai yra viena pagrindinių materialinio skatinimo priemonių, galimai ji diskutuotina ir pervertinama, mat jos veiksmingumas priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, pofinansuoti pinigais, asmens poreikis, vertybės, gyvenimo lygis ir kita. Darbuotojas, kuriam trūksta pinigų, kuris negali patenkinti savo bazinių poreikių, bus itin skirtingai motyvuojamas pinigais, tačiau tas, kuris turi pakankamai ir kuriam svarbesnis aukštesnio lygio nei fiziologiniai poreikiai, nebus efektyviai motyvuojamas pinigais, t. y. tik tada, kad jo darbo našumas nekils proporcingai su keliamu atlygiu.

Ilgalaikis buvo manoma, kad piniginis atlygis uždavinio veiklos rezultatus yra patikima ir efektyvi priemonė padidinti darbuotojų motyvaciją. Psichologų eksperimentai atskleidė, kad atlygis uždavinio veiklos rezultatus taip pat gali ir pakenkti individo vidinei motyvacijai, žmogaus nebemotyvuojantis sitraukimas užduoties malonumo ar pasitenkinimo užduotimi. K. Murayama (2010) straipsnyje aprašo atliktą tyrimą, kai tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į dvi grupes: atlygio uždavinio veiklos rezultatus grupę ir kontrolinę grupę. Abiems grupėms pateikta užduotis. Pirmosios grupės nariai tik josi atlygio uždavinio darbą, antrosios grupės nariai nieko nesitikėjo. Atlikus užduotį abi grupės kuriam laikui buvo paliktos vienos, jiems leista užsiimti norima veikla, skaitant ir tikslines užduotis. Tyrimo dalyviai manė, kad jau

vo laiko metu atskleid , kad atlygio ufl veiklos rezultatus grup o laiko metu, o kontrolin grup ó prie- ingai. Taigi daroma i- vada, kad nuo veiklos rezultat priklausantis atlygis kenkia savanori- kam uflduoties atlikimui.

M. Bugakovas ir J. Merkevi ius i- skiria keturis pinig , kaip motyvuojan iojo veiksnio, tr kumus: pratimas, lyginimas, alternatyvos ir nerimas. Autoriai teigia, kad tas laim s jausmas, kuris apima flog , kai jam padidinamas atlyginimas, trunka neilgai, kol priprantama. Be to, flmon s daflnai savo turt lygina su kit turtu ir pastebima, kad dafniausiai mato turtingesnius ufl save.

V. Bar- auskien (2010) akcentuoja piniginio atlygio keliam pavoj ói- kyla pavojus, kad didelis piniginis atlygis pritrauks darbuotojus, kuriems pinigai svarbiausias veiksnys, o ne kuriems tas darbas yra malonus, kurie jau ia malonum j dirbdami, turi nauj id j .

Jeigu kalb tume atskirai apie Lietuv , tai, pasak literat ros -altini ⁵⁷, tyrimai atskleid , kad pagrindinis efektyviai dirbti skatinantis veiksnys yra pinigai, o karjeros galimyb s, vertinimas, geras psichologinis klimatas ir pan. motyvuoja tik pakankamai didel atlyginim gaunan ius darbuotojus. Ta iau jie sudaro labai mafl darbuotoj dal mon je.

Straipsnyje „Veiksmingi darbuotoj skatinimo b dai⁵⁸ si loma prisiminti, kad flogui svarbu ne tik pinigai. Didel svarba tur t b ti teikiama individualizuotam skatinimui, i- siai- kinant konkreta us darbuotojio poreikius, atsifvelgiant pasiektus rezultatus. Tys b das veiksningas, nes darbuotojui parodomas d mesys, darbuotojas jau ia, kad jo pastangos pasteb tos ir vertintos. Min tame straipsnyje teigiama, kad svarbi skatinimo priemon ó darbuotoj traukimas sprendim pri mim , nes „<...> darbuotojas jau iasi reik- mingas ir atsakingas. <...> Dalyvavimas priimant sprendimus skatina siekti uflsibr ft tiksl , o nuo to priklauso laim jimo jausmas.⁵⁹ Darbuotojus motyvuoja ir patogios, saugios darbo s lygos, kadangi darbo vietoje jausdamasis gerai flogus gal s lengviau susikaupti ir atlikti uflduotis. Santykiai kolektyve taip pat vardijami kaip esminis darbuotoj motyvacijos veiksnys. Efektyviam darbui svarbu darn s santykiai tarp bendradarbi , taip pat ir su vadovais. Jeigu darbo vietoje sklinda apkalbos, darbuotojai konfliktuoja tarpusavyje, pernelyg konkuruoja tarpusavyje, tuomet „kolektyvas virsta karo lauku, o energija i- naudojama kivir ams, bet ne darbui.⁶⁰

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog autoriai pateikia skirtingas motyvacijos priemoni klasifikacijas, visos jos apima dvi priemoni grupes: ap iuopiamas materialias priemones ir neap iuopiam nematerial skatinim , kuriam patariama skirti daugiau d mesio. Priemoni

⁵⁷ Tinkamos darbuotoj motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai.

<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=FA515DBF-0644-42C6-9644-0E2CE0C463B8>.

⁵⁸ Veiksmingi darbuotoj skatinimo b dai. 2001. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>.

⁵⁹ Veiksmingi darbuotoj skatinimo b dai. 2001. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>.

⁶⁰ Veiksmingi darbuotoj skatinimo b dai. 2001. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

45

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

s priklauso nuo daugelio aspekt , pavyzdžiui, nuo –alies, vybi , prioritet , sieki ir kita. Tod l, atsifvelgdami vairius aspektus ir juos vertin , vadovai turi pasi lyti konkre iam darbuotojui tinkant motyvacijos priemoni kompleks .

PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. „Global Blue” charakteristika ir regionų tyrimui pasirinkimo pagrindimas

„Global Blue” ó tai tarptautin kompanija, veiki vykdanči jau daugiau nei trisdešimtmet . Savo veiklą pradėjusi Medijoje, dabar ji turi biurus 37 pasaulio –alyse. Pagrindinis organizacijos produktas ó šTax Free Shoppingo paslauga. Tyos paslaugos principas yra padėti keliautojui susigrąžinti pridėtiną vertę s mokėst (PVM) ufl pirkinius, išleidus tam tikrą sumą pinigų . Taip pat teikiamos ir kitos paslaugos:

- Currency Choice ó paslauga, kurios pagalba keliautojas gali atsiskaityti ufl pirkinius kitoje –alyje savo valiuta;
- SHOP flurnalo platinimas. Tai leidinys, platinamas visuose 37 pasaulio –alyse, informuojantis keliautoją apie patraukliausias vietas apsipirkti, pavalgyti bei apsistoti;
- Direct promotion ó paslauga, kurios pagalba žmonė gali pasiekti keliautojus dar kelionės planavimo etape iš–Kinijos, Rusijos ir t.t.;
- OneInterface ó programa, padedanti prekybininkams paprasčiau ir greičiau sutvarkyti mokėjimus;
- Consultancy - šGlobal Blueo specialistai yra kompetentingi suteikti konsultacijas apie tarptautinę prekybą galimybes;
- Global Blue Academy ó mokymai, padedantys padidinti pardavimus.

Kadangi šGlobal Blueo organizacija yra tarptautinė , kiekvienoje –alyje yra atskiri pardavimų biurai. šGlobal Blueo klientai kiekvienoje –alyje yra individualūs , tačiau pasauliniu mastu organizacija dirba su tokiais flinomais klientais kaip šLouis Vuittono, šPradao, šMont Blanco, šHarrods, šH&Mo, ir kitais.

Didžioji dalis kompanijos partnerių yra bankai, padedantys atlikti finansines operacijas, išmokas keliautojams. Jie pasirenkami pagal patogiąsi lokaciją bei didžiausius turistų srautus. Todėl jie dažniausiai yra visuose oro uostuose –ali , kuriose veikia šGlobal Blueo, bei pasienio punktuose –alyse, kurios ribojasi su ne Europos Sąjungos –alimis.

Organizacijai , ufsiimami visiškai identiška veikla, nėra . Tačiau yra kompanijos, teikiančios panašias paslaugas bei siūlančios panašius produktus.

„Global Blue“ darbuotojų motyvacija. Atsivėlgiant tai, kad gali, tyrimui pasirinkti trys Europos regionai, skirtingi savo patirtimi, politine aplinka, kultūra, pragyvenimo lygiu.

Skandinavijos regionas ir jam priklausanios šalys: Norvegija, Švedija, Suomija, Islandija, Danija. Šio regiono šalys pasižymi aukštu pragyvenimo lygiu, geromis sistemomis, aukštomis technologijomis, o skandinavikas socialinis modelis garantuoja gyventojams socialinę apsaugą. Norvegijos Ch. Helman (2011) vardija kaip labiausiai klestinčią šalį pasaulyje. Interneto portalas „Countries and Their Cultures“⁶¹ pateikiamose informacijose apie Švediją rašo, jog jokia kita šalis neturi tokio mafo atskirties lygio tarp skurdžiausiai gyvenančių ir pasiturinčių. Danijos darbo rinka yra viena lanksniausių Europoje ir leidžia žmonėms pritaikyti savo darbuotojų skaičių pagal rinkos poreikius. Pasak A. Tanner (2011), kaip ir kitos Skandinavijos šalys, Suomija gali pasigirti pažangia socialinėmis geromis politika, technologine infrastruktūra, pasaulinio lygio švietimo galimybėmis, praktiškai nemokama sveikatos priežiūra.

Pasak T. T. Eriksen, M. Kruse, G. Larsen (2006), valdymo stilius ir gebėjimai kurti naujoves pastaraisiais metais buvo populiarūs visame pasaulyje. Šis stilius orientuotas galiojimą suteikim darbuotojams. Skandinavijoje organizacijų valdymas demokratinis, remiasi tikslų siekimu ir vertybėmis, o ne griežta kontrole ir pavaldumu. Demokratiški vadovai yra orientuoti rezultatus ir diskusijas su pavaldiniais, ryšius ir tikslus, siekiama kuo didesnio darbuotojų produktyvumo, pasitenkinimo darbu, kolegialumo. Tikima, kad šie aspektai sukuria didesnį darbuotojų efektyvumą, atsakomybę ir tikslo pasiekimo jausmą. Darbuotojams suteikiamas aukštas atsakomybės laipsnis. Tačiau su darbuotojais keliai daugiau susiję su profesiniais gebėjimais, asmeniniais interesais, o ne tikimybe gauti gerą algą. T. T. Eriksen at al. (2006) teigia, kad daugelyje šalių Skandinavijos kultūra skatina darbuotojų kūrybiškumą, o stipriai santykius orientuota valdymo sistema skatina atvirumą ir pasitikėjimą organizacija.

Baltijos regionas ir jam priklausanios šalys: Lietuva, Latvija ir Estija. Tinklalapyje „Every Culture“⁶² teigiama, kad Estijos maflmeninės prekybos, paslaugų sektoriuose gana ryškios moterų vaidmuo, o vyrai yra pageidaujami vadovaujamose pareigose. Taip yra todėl, kad vyrauja nuostata, jog vyrai yra patikimesni ir mafliau emocionalūs. Latvijoje maflai atstovaujami moterų interesai, flema aukštojo mokslo sistema. Lietuvoje, kaip ir kitose Baltijos regiono šalyse, jaučiami išlikę sovietinio reffimo elementai, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros sistemoje. Latvijoje ir Lietuvoje yra opi emigracijos problema, daug specialistų išvyksta užsienį.

Tarptautinė konsultacijų bendrovė „Hay Group“ 2008 metais atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kurioje Baltijos šalyje skiriama daugiausiai dėmesio darbuotojų naudoms.

⁶¹ Countries and Their Cultures. Sweden. <http://www.everyculture.com/Sa-Th/Sweden.html> [fifurta 2012 02 26].

⁶² Countries and Their Cultures. Estonia. <http://www.everyculture.com/Cr-Ga/Estonia.html> [fifurta 2012 03 01].

motyvuoti pasitelkiama ir didžiausia priemone vairov ū
nti sportu ir kult rine veikla, mokytis kalb , dalyvauti
profesiniuose mokymuose, gauti sveikatos draudim , kompanijos automobil , papildom laisv dien
ir kt.⁶³ Lietuvoje populiariausia nauda darbuotojams ū kompanijos automobilis. Taip pat beveik visos
tyrime dalyvavusios Lietuvos mon s darbuotojams suteikia galimybes dalyvauti mokymuose.
Mafesnioji dalis Lietuvos moni sudaro galimybes darbuotojams ufsiimti sporto, kult rine veikla,
r pinasi darbuotoj sveikata. Latvijoje populiariausios naudos taip pat yra kompanijos automobilis,
galimyb s ufsiimti sporto veikla, kuri apmoka darboviet , Latvijoje, kaip ir Estijoje, populiariu
darbuotojams skirti papildomus laisvadienius. Pasteb ta, kad Lietuvoje pastarosios motyvavimo
priemon s darbdaviai netaiko.

Beniliukso regionas ir jam priklausan ios –alys: Belgija, Liuksemburgas (Olandija) ir
Nyderlandai. Portalo šEconomyWatch⁶⁴ pateikiamoje informacijoje teigiama, kad Belgijos darbo j g
sudaro 5,01 milijono flmoni , beveik 73% j dirba paslaug sektoriuje, 25% industriniame ir 2%
agrokult ros sektoriuose. Nyderland ekonomika yra –e-iolikta tarp kit pasaulio –ali ir BVP yra 4%
auk–tesnis nei Europos S jungos vidurkis. Pasak šEvery Culture⁶⁵, Nyderlanduose yra tvirtai tikima,
kad auk–tasis i–silavinimas ir geras angl kalbos mok jimas yra tikras kelias s km . „Economy
Watch⁶⁵ teigiama⁶⁵, kad Liuksemburgo ekonomik charakterizuoja auk–tos pajamos, mafas nedarbo bei
infliacijos lygis.

Pasak J. Cabrita, H. Perista (2006), Olandijoje net 80% dirban i j yra labai patenkinti
arba patenkinti savo darbu. Lyginant darbo pasitenkinim tarp ly i , tai moterys yra labiau patenkintos
savo darbu nei vyrai. Taip pat ia labiau patenkinti savo darbu buvo ne piln darbo dien dirbantys
respondentai. Be pinig , darbuotojai motyvuojami ir naudomis, pavyzdffiui, mon s automobilis,
priva i mokykl mokes iai, nemokamos pal kanos ufl b st , naryst s vietiniuose klubuose ar sporto
organizacijose.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo objektas. „Global Blue⁶⁵ darbuotoj darbo motyvacija.

⁶³ Lietuvoje darbuotojai maffiau motyvuojami nei

Estijoje.http://www.marketnews.lt/naujiena/lietuvoje_darbuotojai_maziau_motyvuojami_nei_estijoje;itemid=5860[ffi r ta 2012 02 28]

⁶⁴ Economy Watch.Belgium Economy.http://www.economywatch.com/world_economy/belgium/ [ffi r ta 2012 02 15]

⁶⁵ EconomyWatch.Luxembourg Economy.http://www.economywatch.com/world_economy/luxembourg/ [ffi r ta 2012 02 16]

Blueo darbuotoj darbo motyvacij ir pateikti pasi lymus
vavimo sistemos tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) i-tirti vadov poffi r pavaldini motyvavim ;
- 2) i-tirti personalo poffi r darb ir veiksnius, s lygojan ius darboviet s pasirinkim ;
- 3) i-tirti darbuotoj poffi r motyvacijos sistem „Global Blueo ir identifikuoti veiksnius, sukelian ius pasitenkinim bei nepasitenkinim darbu;
- 4) identifikuoti organizacijos personalui svarbiausias motyvavimo priemones ir j taikymo dafnum tiriamoje kompanijoje;
- 5) palyginti vadov ir pavaldini poffi r personalo motyvavim „ Global Blueo.

Tyrimo proceso etapai:

- 1) tyrimo instrument (interviu klausim ir anketos) parengimas o 2011 met gruodfliu m nuo;
- 2) apklausos vykdymas - 2012 met sausio m nuo;
- 3) tyrimo rezultat analiz - 2012 met vasario m nuo.

Tyrimo metodai:

- 1) interviu su vadovais;
- 2) darbuotoj anketavimas;
- 3) palyginimas;
- 4) duomen apra-omosios statistikos (vidurkiaiai, standartiniai nuokrypiai, modos, dafniaiai).

Interviu. Interviu metodas, pasak K. Kardelio (2005), leidfia gauti i-samios informacijos, dafnai papildan ios kit tyrimo metod , pavyzdffiui, steb jimo ar anketin s apklausos, metu gautus duomenis. R. Tidikis (2003) interviu metod apib dina kaip vien efektyviausi kokybinio tyrimo metod .

Interviu metodu apklausiant respondentus dafnai gaunama i-sami informacija, i-siai-kinama respondento pozicija tiriamuoju klausimu, poffi ris tyrimo problem . Tio tyrimo metu, interviu metu gauta informacija atskleis vadov poffi r motyvacijos proces tiriamoje mon je, taip pat leis palyginti informacij su anketin s apklausos metu gautais darbuotoj tyrimo rezultatais.

Tyrimo interviu sudaro 12 (fr. 1 pried , 2 pried):

- 1-2 klausimais siekiama i-siai-kinti organizacijos vadov poffi r motyvacij bendrai;

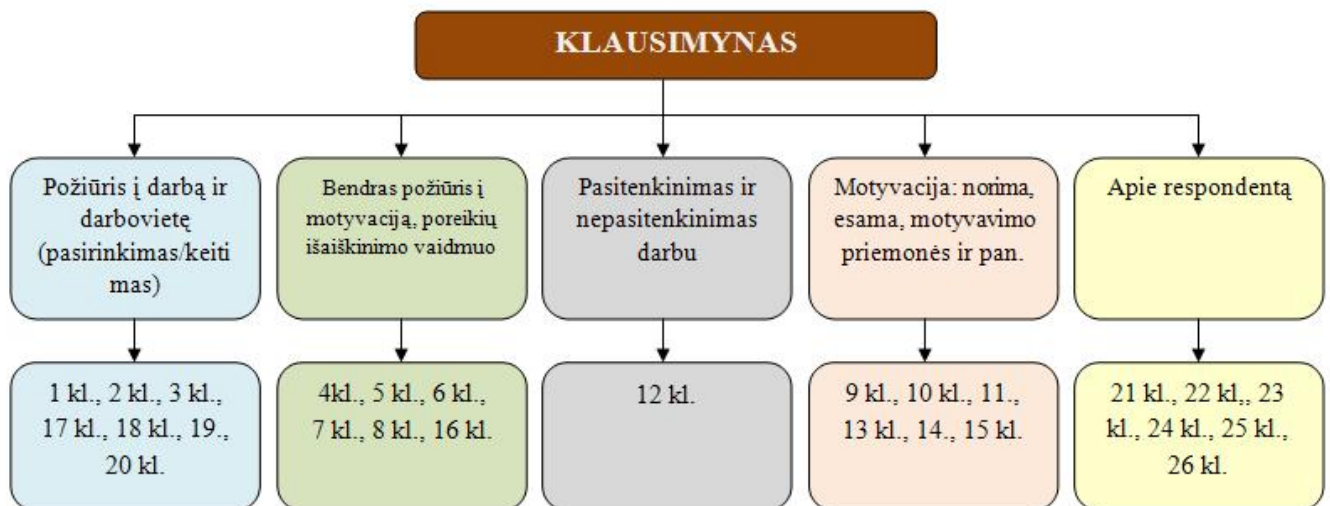
siekama i-tirti, koki darbuotoj motyvacijos naud fivelgia na darbuotoj poreiki i-siai-kinim , ar jiems taiko bendr motyvavimo sistem ar individualias;

- 6 klausimu siekiama i-siai-kinti vadov nuomon apie pasitenkinim bei nepasitenkinim darbu sukelian ius veiksniais;
- 7-12 klausimai skirti i-tirti vadov pofli riui motyvavimo priemones, identifikuoti j naudojamas motyvavimo priemones savo pavaldiniams, i-tirti, ar mon je yra sukurta motyvavimo sistema.

Anketinė apklausa. K. Kardelis (2005), R. Tidikis (2003) teigia, jog anketinis apklausos metodas yra vienas populiariausi , kadangi nereikalauja dideli s naud , daug laiko, nes anketos visiems respondentams pateikiamos vienu metu. Atsifvelgiant i-vardytus privalumus, anketavimo metodas pasirinktas ir -io tyrimo darbuotoj apklausai, pagrindffiant tuo, kad per gana trump laik reikia apklausti didel skai i respondent .

Interviu (fr. 1 pried , 2 pried) ir anketos (fr. 3 pried , 4 pried) d ka gaunama informacija, leidffianti i-siai-kinti ir vertinti vadov bei darbuotoj pozicij tiriamu klausimu.

Tyrimo anket sudaro 26 klausimai (fr. 8 pav.).



8 pav. Anketos struktūra.

Požiūris į darbą ir darbovietę. Tais klausimais siekiama i-siai-kinti, kaip respondentas vertina savo darb , kokie veiksniai turi takos renkantis darboviet ir kaip -ie veiksniai tenkinami dabartin je jo darbo vietoje. Siekiama identifikuoti prieflastis, galin ias paskatinti respondent keisti darboviet .

poreikių išaiškinimo vaidmuo. Siekiama išsiaiškinti, ar procesu, kaip vertina poreikių išaiškinimą, ar laiko tai būtina aspektu efektyviems motyvacijos rezultatams pasiekti.

Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu. Tyrimais siekiama identifikuoti veiksnius, sukeltus respondentų pasitenkinimą bei nepasitenkinimą darbu ir palyginti su teoriniuose dalyje pateiktu Herzberg modeliu.

Motyvacija: norima, esama, motyvavimo priemonės. Tyrimais siekiama ištyti, kaip darbuotojai vertina motyvavimo sistemą organizacijoje, kokios motyvavimo priemonės jiems yra svarbios, kokias motyvavimo priemones organizacijos vadovai taiko dažniausiai.

Apie respondentą. Tyrimo duomenys padės sukurti respondento paveikslą pagal tam tikrus kriterijus.

Iš 26 anketos klausimų 5 yra dichotominiai, likusieji 21 yra uždaro tipo. „Dichotominiais vadinami klausimai, kuriuos galima atsakyti tik taip-neo. Kartais jie patikslinami papildomu klausimu: štai taip, tai kodėl? – klausimui tikimasi savarankiško atsakymo.“⁶⁶ Uždaro tipo klausimams yra paruošti atsakymai, iš kurių respondentas turi pasirinkti jam tinkamiausius. Panaudoti 5 klausimai, kur atsakymų variantus respondentas turi vertinti nuo 5 iki 1, remiantis Likerto 5 balų skale.

Tiriamieji:

- 1) „Global Blue“ Skandinavijos, Baltijos ir Beniliukso regionų filialų vadovai;
- 2) „Global Blue“ Skandinavijos, Baltijos ir Beniliukso regionų filialų darbuotojai (užimantys ne vadovaujančias pareigas).

Tyrimo imtis. Interviu vykdomas su visais respondентаis, t.y. su devyniais filialų vadovais. Personalo darbuotojų skaičius yra net 206 (105 Skandinavijos regiono, 43 Baltijos regiono, 58 Beniliukso regiono), todėl atskiruose regionuose parenkamos respondentų grupės, reprezentuojančios visumą. Tyrimo imčiai apskaičiuoti taikoma Paniotto formulė, kuri pateikia K. Kardelis (2005) (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – imties dydis;

⁶⁶ Kiekybiniai tyrimai. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html

Nó atrankin visuma.

gautamas 95 proc. tikslumu, tod 1-uo atveju atrankos paklaida sudaro

Skandinavijos regiono respondentų imtis. Pritaikius formulę (2), gaunamas rezultatas (2):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{105}} = 83,2 \approx 83 \quad (2)$$

Nustatyta, kad Skandinavijos regione reikia apklausti 83 respondentus, siekiant 95 proc. duomenų tikslumo. Skandinavijos regiono organizacijos buvo išsiųstos 83 anketos, visos buvo grąžintos užpildytos.

Baltijos regiono respondentų imtis. Pritaikius formulę (3), gaunamas rezultatas (3):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{43}} = 38,8 \approx 39 \quad (3)$$

Nustatyta, kad Baltijos regione reikia apklausti 39 respondentus, siekiant 95 proc. duomenų tikslumo. Baltijos regiono organizacijos buvo išsiųstos 39 anketos, visos buvo grąžintos užpildytos.

Beniliukso regiono respondentų imtis. Pritaikius formulę (4), gaunamas rezultatas (4):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{58}} = 50,7 \approx 51 \quad (4)$$

Nustatyta, kad Beniliukso regione reikia apklausti 51 respondentus, siekiant 95 proc. duomenų tikslumo. Beniliukso regiono organizacijos buvo išsiųsta 51 anketa, visos buvo grąžintos užpildytos.

Tyrimo duomenų analizė ir vertinimas.

Tyrimo duomenys buvo grupuojami pagal du matavimo skalių tipus:

- *nominalinė skalė.* Taikant šią skalę nustatyti respondentų sociodemografiniai rodikliai ir kiti klausimai, kur respondantai pasirinko po vieną ar kelis jiems tinkančius atsakymus;

–i skal atsakymai buvo i–d styti mafl jan ia tvarka: visi–kai
turiu nuomon s; nesutinku; visi–kai nesutinku. Viename i–
klausim rangai buvo pateikti –ie: labai dafnai; dafnai; kartais, retai, niekada.

Kiekybinio tyrimo duomen statistiniam apdorojimui naudotos kompiuterin s programos: Microsoft Excel ir SPSS 16.0 for Windows. Tyrimo duomenys buvo vertinti procentine i–rai–ka, o dafni pasiskirstymas pavaizduotas paveiksluose bei pateikta j analiz . Atliekant statistin duomen analiz , paskai iuoti vidurkiai, standartiniai nuokryptai, modos, paskai iuota koreliacija ir nurodomas pasiklautinumo lygmuo (p). Svarbu pamin ti, kad statistin i–vada laikytina patikima, kai p $\leq 0,05$.

Vertinant reprezentatyvum , tai atrankos patikimumas yra pakankamas, imtis yra reprezentatyvi, paklaida sudaro 5 proc.

VALO MOTYVACIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

1.1. Vadovų požiūrio į „Global Blue“ darbuotojų motyvaciją analizė

Tyame darbo poskyryje pateikiama organizacijos vadovų apklausos analizė. Atskleidžiamas trijų regionų – Skandinavijos, Baltijos ir Beniluksės – vadovų požiūris į motyvacijos naudą tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui, pateikiama vadovų pozicija dėl motyvavimo priemonių taikymo, pristatomi praktiniai pavyzdžiai.

Paklausus vadovų, ar motyvacijos samprata sieja su nauda darbuotojui ar organizacijai, o gal –iuos veiksmus derina tarpusavyje, paaiškėjo, jog visi regionų vadovai motyvacijos sampratą sieja su nauda darbuotojui bei nauda monei. Respondentai patvirtino, jog ypač naudinga, jei motyvacija parinkta tinkamai ir atitinka tiek darbuotojo, tiek monės interesus, taip pat jų nuomone svarbu, jog darbuotojo motyvacija būtų susijusi su tuo, kas gerai organizacijai.

Toliau vadovai buvo pasiteirauta, kokias motyvacijos teorijas žino ir ar kuriomis nors vadovaujasi motyvuodami savo darbuotojus (žr. 5 lent.).

5 lentelė. „Global Blue“ vadovams žinomos motyvacijos teorijos

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> Herzbergo teorija, tačiau pridūrė, kad nei vienos iš teorijų savo darbe nenaudoja, o vadovaujasi sveiku protu ir geru vadovavimu, kurie yra susiję su motyvacija individualiame lygyje. Maslow teorija, tačiau mano, jog mažose organizacijose geriausias būdas yra vairo pobūdžio motyvacijos mišinys. Darbuotojų motyvacija yra didžiausias prioritetas, nors ir nežino teorijų srityje, motyvacijos būdus renkasi pagal šveiką protą. Yra gana daug teorijų. Pagal pavadinimą: Maslow – motyvuoti darbuotojus daugiau, pagal Herzberg teoriją, darbo vietos plėtra – praturtinimas ir suteikimas daugiau galios žmonėms, kad turėtų drąsos priimti savo sprendimus. Asmeninė ir grupinė analizė. Asmeninė – pinigai ir vadovo pasitikėjimas. Grupinė – traukti visus darbuotojus į grupę ir kad visi suvoktų, jog be jos ne manoma gerai ir tikslingai vystyti verslo. Praktikoje naudojami visi metodai.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	Teiginiai
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Freud, Levin, Adlerio ir Edvino Locke teorijas, ir mano, kad šioje organizacijoje dažniausiai naudojama Maslow teorija. • Motyvacijos pobūdis parenkamas individualiai. • Yra keli teorijos, kad motyvuoti darbuotojai pasiektų skirtingus tikslus. Pavyzdžiui, padidinti produktyvumą ar pagerinti sąpareigojimą, priimti naujus idėjas ir gyvendinti naujus projektus. Maslow ir Herzberg teorijos naudojamos praktikoje.
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • Maslow, Mayo, McGregoro X ir Y teorija, ir pridėjus, jog šios teorijos apskritai suteikia galimybę pafvelgti žmoniai skirtingum, keli veiksniai poveikis ir pofli r darbas, pareigas ir gyvenimo prioritetus. • Maslow, Z teorija, tikslų nustatymo teorija, paskatinimo teorija. Nenaudoja tiesiogiai, bet j kombinacij. Ir tiki, kad kiekvienas turi bti motyvuojamas individualiai ir skirtingai, stengiantis surasti labiausiai naudingus keli motyvuojant darbuotojus. Dažniausiai naudoja tikslų nustatymo ir paskatinimo teorijų –iuo atffvilgiu.

Remiantis respondent atsakymais, matyti, jog dažniausiai buvo paminėti Maslow, Herzbergo motyvavimo teorijos. Šios teorijos buvo paminėti visuose regionuose. Daugiausiai teorijų vardijo Baltijos regiono ir Beniliukso regiono vadovai. Apibendrintai galima teigti, jog vadovai fino pagrindines motyvacij teorijas, tačiau tik keli jas taiko savo veikloje. Jie stengiasi parinkti motyvacijos model individualiai kiekvienam darbuotojui ir dažniausiai tai atliekama derinant kelias motyvacijos teorijas ir taikant skirtingas motyvavimo priemones.

Vadov atsakymai klausim, kokius privalumus jie fvelgia darbuotojų motyvavime, pateikti 6 lentelje.

6 lentelė. Darbuotojų motyvavimo privalumai

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacija tai raktas, skirtas darbuotojui atrasti jo talentus ir atne-ti organizacijai geriausius rezultatus. • Motyvuoti darbuotojai geriau dirba, yra produktyvesni, iniciatyvūs, lojalūs, siekiantys asmenini ir organizacijos tikslų. Vis d lto viena motyvacija niekada nesugeb s bti varom ja j ga. • Motyvacija duoda rezultat bei asmenin tobul jim .

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerai motyvuotas darbuotojas gali suteikti keletą privalumų: jis/ji yra linksmas ir sukuria teigiamą energiją grupėje, visi organizacijos nariai dirba ta pačia kryptimi ir bando pasiekti bendrą tikslą, pokyčiai monotonėje yra lengviau priimami; produktyvumas yra geresnis; motyvacija suteikia pasitenkinimą darbu; darbuotojas jaučiasi savimi, o tai padeda geriau panaudoti žmogiškuosius išteklius. • Motyvacija padeda gauti iš darbuotojų daugiau nei 100%; padeda pasiekti rezultatus; nėra pravaikytas.
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacija padeda išlaikyti darbuotojų tikslą ir susidomėjimą, siekiant savo tikslų ir vadovų lūkesčių. • Motyvacija yra svarbi dirbant tarp motyvuotų žmonių, nes tada galima pasiekti bet kokį rezultatą. • Kiekvienas žmogus turi motyvaciją kiekviename savo gyvenimo fasinge. Teisingi motyvacijos rankiai prastai veikia, jie padeda pasiekti tikslą, koks jis bebūtų, ir yra daug ir įvairių metodų, kuriuos galima rinktis.
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacija suteikia energiją ir jėgą kovoti su sunkumais vietoj pasidavimo. Taip pat suteikia papildomą tikslą dėl daugiau pastangų, nei vien tik šauniai; privalau; o kompanijai tai bus naudinga finansiniais.

Remiantis tiriamųjų nuomone, motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių pasiekti organizacijos tikslą bei rezultatą, tai buvo pabrėžta visose regionų vadovų. Skandinavijos vadovai akcentavo, jog motyvuotas darbuotojas yra produktyvesnis, lengviau priimančias pokyčius, o tai sumažina pravaikytas. Beniliukso vadovai mano, kad motyvacija suteikia papildomą energiją. Paaiškėjo, kad motyvacija padeda išlaikyti susidomėjimą, lojalumą, veikti iki galo, skatina asmeniną tobulėjimą.

klausimui, ar skiria dėmesio darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams išsiaiškinti, visi vadovai vienbalsiai atsakė, jog skiria. Vienas Beniliukso vadovas pridūrė, jog kartais darbuotojai yra labai uždari ir nepasako savo lūkesčių bei poreikių, tokiu atveju jis stebi darbuotojų, bando nustatyti, kas sukelia jos pasitenkinimą darbu. Trys Skandinavijos vadovai savo atsakymus papildė šiais teiginiais:

- darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams išsiaiškinti yra raktas sėkmingam valdymui;
- tai turėtų būti vienas iš svarbiausių vadovų sričių. Vadovas turi komunikuoti kiekvieną dieną su savo komanda apie asmeninį gyvenimą, ne tik apie darbo reikalus. Tokius dalykus aptarti padeda savaitiniai susitikimai su komanda,

mai kas antr m nes , metiniai vertinimai ir ypatingai, jog
igiau rodyti iniciatyvos bendravime, ir tai yra b tinyb .

- visada pakomentuoja gerus dalykus ir pasiekimus tiek asmeni-kai, tiek grup je.

Apibendrinant galima teigti, jog visi vadovai skiria d mesio darbuotoj poreiki ir l kes i
i-siai-kinimui, Skandinavijos regiono vadovai mano, jog tai apskritai yra raktas s kming valdym ir
tur t b ti viena i-svarbiausi motyvacijos sri i .

Atsakydami klausim , ar visi darbuotojai motyvuojami bendrai, ar yra individualus
motyvvavimas, visi respondetai teig , jog darbuotojai motyvuojami ir bendrai, ir individualiai.

Papra-yti vardinti, kokie veiksniai, j nuomone, sukelia darbuotoj pasitenkinim ar
nepasitenkinim darbu, vadovai pateik savo pozicij (fr. 7 lent.).

7 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeltys veiksniai (vadovų pozicija)

Regionas	Pasitenkinimą sukeltys veiksniai	Nepasitenkinimą sukeltys veiksniai
Skandinavijos	Pasitik jimas (2) Atsakomyb s suteikimas (2) Stipri komunikacija S fliningumas ir lojalumas Darbuotoj vienodas vertinimas Vadovo dom jimas pavaldiniais (2) Galimyb tobul ti (2) Pasiekiami ir ai-k s tikslai (2) Laisv dirbi individualiai S km Premijos Paskatinimai	Nepasitik jimas (2) Atsakomyb s nebuvimas Komunikacijos stoka (2) Nes fliningumas Nesijautimas komandos dalimi (2) Premij nebuvimas Tiksl nenustatymas
Baltijos	Darbo s lygos Darbuotojo pripaflinimas (2) Ai-kios atsakomyb s ir uflduotys (3) Gr fltamasis ry-ys Premijos Tobul jimo galimyb	Komunikacijos stoka Sud tinga darbo atmosfera (apkaltos, kaltinimai, nenoras pad ti ir t.t.) Premij nebuvimas
Beniliukso	Darbo atmosfera ir s lygos (2) Ai-k s tikslai Ai-ki apdovanojimo sistema (2) Pagarba Komunikacija Kompanijos vaizdis Prisid jimo prie siekimo rezultato jausmas	Komunikacijos stoka Premij nebuvimas Karjeros galimybi nebuvimas

daugiausiai nurodę gerą komunikaciją arba gerą atlytinimą, kius tikslus kaip pasitenkinimą sukėliantys veiksniai.

Komunikacijos stoka, premijų nebuvimas daugelio buvo vardinti kaip nepasitenkinimą sukėliantys veiksniai. Visi Baltijos regiono vadovai mano, kad aiški atsakomybė bei uždutys yra pasitenkinimą sukėliantys veiksniai. Skandinavijos vadovai mano, kad daugiausiai darbuotojų pasitenkinimą lemia pasitikėjimas juo, atsakomybės suteikimas, vadovo dėmesys pavaldiniams. Kaip veiksniai, sukėliantys nepasitenkinimą, – ieškant nepasitikėjimą, nesijautimą komandos dalimi. Abu Beniliukso regiono vadovai paminėjo darbo atmosferą ir sąlygas bei aiškią apdovanojimo sistemą, kaip veiksniai, sukėliantys darbuotojų pasitenkinimą. Vieninteliame Beniliukse buvo paminėtas karjeros galimybių nebuvimas kaip darbuotojų nepasitenkinimą sukėliantis veiksnys.

Respondent pasiteiravus, kokias motyvavimo priemones taiko ir kodėl tokias, jų atsakymai pasiskirstė taip (fr. 8 lent.):

8 lentelė. Vadovų taikomos motyvavimo priemonės pavaldiniams

Regionas	Priemonės
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Stengiasi traukti žmones į vietas ir suteikti atsakomybę bei autoritetą veikloje; elgiasi su darbuotojais teisingai ir lygiai; nustato pasiekiamus tikslus. • Būna vadovu ilgą laiką, pastebėjo, jog labiausiai motyvuoja pasitikėjimo jausmas, laisvė dirbti individualiai, premijos, aiškūs tikslai. • Naudoja asmeniškumą, visą atvirumą ir pasitikėjimą grįstus santykius; • Naudoja aiškią komunikaciją, tuomet aiškūs tikslai ir lėšos. Gerą atlytinimą. Tai padeda darbuotojui jausti šnuosavybę savo darbe. • Paaiškina, ko reikia, kad būtų pasiekta, ir kaip to bus siekiama. Tai naudojama dėl to, kad tai tampa realu darbuotojams.
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Piniginės premijos ir ne piniginės (renginiai kartu su kolegomis, mokymai). • Daugiausiai motyvavimas kompanijoje susijusi su premijomis ir jas naudoja savo premijavimo planuose motyvuoti darbuotojus. Kadangi atlyginimai komandoje nėra dideli, piniginės premijos yra labai geras rankis motyvacijai; • Stengiamasi naudoti ne pinigines premijas. Prideda papildomą vertybę (gerą atlytinimą, naujus išradimus, atsakomybę, kompanijos apmokamą automobilį, sveikatos draudimą, telefoną ir t.t.).
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimo didinimas ir premijos, paaugstinimas pareigose o tai dažniausiai darbuotojų prašomi dalykai. Taiko vairius mokymus, suteikia kalbėjimo tobulinimo galimybes. Organizuojami susitikimai su kolegomis iš kitų šalių, kartu leidžia laiką, o tai stiprina santykius tarp darbuotojų, draugystę ir suteikia pasitikėjimą. • Nenaudoja jokių tiesiogiai, bet apjungia jas ir tiki, jog kiekvienas individas yra motyvuotas skirtingai ir reikia stengtis surasti efektyviausi motyvavimo būdai kiekvienam individualiai.

, kad naudojamos tiek materialin s, tiek nematerialin s ijos regiono vadov stengiasi naudoti tik nepinigines premijas, kitas - daugiausiai pinigines, o tre iasis derina abi strategijas. Skandinavijos regione buvo minimos daugiausiai tik nematerialios motyvavimo priemon s, tokios kaip atsakomyb s bei autoriteto suteikimas, pasitik jimas, ai-ki tarpusavio komunikacija, ir tik vienas vadovas prid r , kad stengiasi naudoti pinigines motyvavimo priemones. Vienas Beniliukso vadovas pasteb jo, jog priemon s, susijusios su pinigais, yra pra-omos pa i darbuotoj , ta iau vadovas stengiasi motyvuoti vairiais nepiniginiais b dais. Kitas vadovas, kaip ir vienas i-Baltijos vadov , naudoja motyvavimo priemoni kombinacij . Apibendrintai galima teigi, jog visuose trijuose regionuose dominuoja nematerialios motyvavimo priemon s, vadovai stengiasi darbuotojams suteikti daugiau atsakomybi , pasitik ti savo pavaldiniais, taip siekdami sukurti stipr tarpusavio ry-.

Respodnent nuomon s d l motyvavimo priemoni naudos darbuotojui bei organizacijai, pateikiamos 9 lentel je.

9 lentelė. Motyvavimo priemonių nauda darbuotojui ir organizacijai

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Tai atne-a stiprius rezultatus, motyvuot komand , kurie noriai prisiima atsakomyb ir eina darb kiekvien dien su dfliaugsmu. • Tada darbuotojai jau iasi saug s organizacijoje. • Lojalum vardino kaip didfliausi abipus naud . • Geresnius rezultatus ir geresn aplink visiems darbuotojams. • Pasiiekti rezultatai ir buvimas savaranki-kais.
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Entuziastingi darbuotojai, tikintys ir besididfliuojantys organizacija, kurioje dirba. O tai ypa svarbu, nes -ie flmon s reprezentuoja mon partneriams, taip sukurdami j dar didesn pasitik jim ir pagarb jai. • Tš klausimas pasirod neai-kus. • Gerus rezultatus.
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojui tai atne-a daugiau pinig bei sav s tobulinim , o organizacijai tai naudinga, nes ji gauna pasi-ventus , pasitik jimo vert ir efektyv personal . • Tai suteikia tro-kim pasiekti tiksl . Papildomos pastangos padeda grei iau pasiekti s km tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Remiantis tiriam j nuomone Baltijos regione, konkre ios motyvavimo priemon s sutelkia entuziastingus, tikin ius savo organizacija darbuotojus, kurie teigiamai reprezentuoja organizacij ufl jos rib bei pasiekia ger rezultat organizacijos viduje. Ger rezultat pasiekimas ypatingai buvo akcentuojamas Skandinavijos regiono vadov . Taip pat jie vardino lojalum , saugumo jausm bei buvim savaranki-kais. Anot Beniliukso vadov , -ios priemon s sukuria pasi-ventus , pasitik jimo

ekti abipus s km . Apibendrinant galima teigti, jog didžiausia organizacijos rezultatai.

Paklausus respondent , kas j personal daugiau motyvuoja - materialus ar nematerialus skatinimas, vadov nuomon s pasiskirst taip (fr. 10.):

10 lentelė. Vadovų nuomonė klausimu, materialus ar nematerialus skatinimas labiau motyvuoja personalą

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Abu. (3) • Tuo metu nematerialinis skatinimas. • Materialinis
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Abu. Turi b ti balansas, bet tai priklauso nuo ufirmamos pozicijos, viena gali b ti svarbesn nei kita. Tai taip pat priklauso nuo asmens asmenyb s. • Materialinis (2)
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinis • Abu.

Visuose regionuose yra vadov , manan i , kad skatina materialus atlygis, ir vadov , teigian i , kad tinkamiausia yra materialinio ir nematerialinio atlygio kombinacija.

11 lentel je pateikiama vadov pozicija d l pinig kaip motyvavimo priemon s naudos.

11 lentelė. Vadovų požiūris į pinigus kaip motyvavimo priemonę

Regionas	Teiginiai
Skandinavijos	<ul style="list-style-type: none"> • Yra b tina taikyti abiej motyvatori kombinacij . Kompanijos pelno dalinimasis su darbuotojais paskatina darbuotojus geriau veikti ir gerinti darbo kokyb . Piniginis paskatinimas yra net geresnis, kai jis tiesiogiai susij s su darbuotojo asmenin mis id jomis ir poveikiu, atliekant tam tikras ufdutis. Ta iau piniginis skatinimas gali sukurti neigiam poveik , jei tai netaikoma b tinai visiems organizacijos nariams. • Tam tikrame lygyje ir gyvenimo etapuose tai yra teigiama. Bet suteikimas daugiau laisvo laiko yra taip pat gerai. Svarbiausia flinoti, kaip jau iasi darbuotojai tuo metu ir ko jiems labiausiai reikia. Piniginis skatinimas suteikia sipareigojim , o tai yra gerai. • Svarbu susieti su nematerialiu motyvavimu. • Tur t b ti naudojami abu. Ir tai tur t b ti kartu su kompanijos rezultatais. • Jei tai ufdirbta, galima ir manoma - puiku!

11 lentel s t sinys kitame puslapyje

Teiginiai	
Baltijos	<ul style="list-style-type: none"> • Svarba gali skirtis atsišvelgiant –al ir bendr. sias. vertybes visuomen. je. Tose –alyse, kur ekonomin. gerov. yra auk–tesnio lygio, piniginis skatinimas turi maflesn. reik–m., jie vertina sav. s realizavim. ir socialin. atsakomyb. Jei darbo uflmokesio lygis yra flemas, tada piniginis skatinimas vertinamas kaip svarbiausias veiksnys. • Tai veikia, kol atlyginimas n. ra maflesnis ufl vidutin. rinkoje. Tada pinigai n. ra patys svarbiausi. Tai tikrai priklauso nuo darbuotojo, kur norima motyvuoti. • Tai yra gerai, bet turi trumpalaik. efekt. .
Beniliukso	<ul style="list-style-type: none"> • fimon. s jau ia alk. pinigams ir tai dafniausiai yra nesustabdoma, kuo daugiau gauna, tuo daugiau nori ir jau iasi nepatenkintas, jei negauna daugiau. Man pinig. poveikis atrodo galingas trumpam periodui, o nemateriali motyvacija yra ilgalaik. ir efektyvi. • Piniginis paskatinimas yra svarbus, bet tuo pa. iu yra svarbu uflimama pozicija, kompanijos prestiflas, darbo aplinkos ir s. lyg. kokyb. . Piniginis paskatinimas yra gerai, kol n. ra diskriminacijos ir spaudimo daugiau dirbti d. l. jo.

Bendra respondent. nuomone, piniginis skatinimas yra gerai. Baltijos vadovai mano, kad tai priklauso nuo tuometin. s situacijos rinkoje: jei ekonomin. gerov. auk–tesnio lygio, tuomet piniginis skatinimas turi maflesn. reik–m., ir prie–ingai, jis tur. s didesn. reik–m., jei ekonomin. situacija bus prasta. Skandinavijos vadovai mano, kad pinig. motyvacija turi b. ti taikoma lygiagre.iai su nepinigine. Toks motyvacijos b. das skatina darbuotoj. sipareigoti, taip pat jis naudingas, kai tai tiesiogiai susij. su darbuotojo pastangomis atlikti tam tikras uflduotis. Manan. i. j., kad motyvacija pinigais yra trumpalaik. buvo du ó i–Baltijos bei Beniliukso region. . Paai–k. jo, kad vadovai pinig. skatinimo nelaiko blogu dalyku, ta. iau pastebi, kad skatinimas tik pinigais dudoa trumpalaik. naud. .

Vadov. buvo papra–yta pateikti reali. pavyzdffli., koki. naud. padar. konkretus paskatinimas.

1) Vienas Baltijos vadov. nustat. gana nepasiekiam. tiksl. ó pasira–yti sutartis su 50 nauj. partneri. per tam tikr. laikotarp., o kaip apdovanojimas buvo paflad. ta savaitgalio kelion. Kopenhag. . Darbuotojai susitelk. ties tikslu, j. gyvendino ir praleido puik. savaitgal. Kopenhagoje. Antrasis vadovas suteik. daugiau atsakomyb. s vienam i– darbuotoj., kuris per tam tikr. laik. tapo lyderiu. Tre. iasis vadovas paflad. jo kelion. dviem, jei per 3 m. nesius bus pasira–yti 5 kontraktai su stambiais partneriais. Darbuotojai tiksl. pasiek. ir gavo kelion., o kompanijai tie klientai atne– 12% didesn. peln. .

2) Vienas i– Skandinavijos vadov. paflad. jo bendr. prabangi. vakarien. kartu su antrosiomis pus. mis, jei bus parduotos trys likusios reklamini. skelbim. vietos kompanijos flurnale SHOP.

darbuotojus kuponu SPA proced ras ufl pasiekt tiksl (nebuvo

Vieno i– Skandinavijos regiono vadov darbuotojas tur jo dideli asmenini sunkum , kuri poveik pajaut visi esantys biure. Jam buvo suteiktos 2 laisvos nedarbo valandos darbo metu ir tuo sunkiu periodu jis gal jo dirbti namuose. Tai buvo i–eitis, nes darbuotojas nedar pravaik–t ir jaut si komandos dalimi, net kai nebuvo biure.

3) Beniliukso vadovas pateik darbuotoj motyvavimo pavyzd , kai du vadybininkai buvo informuoti, kad gali tapti svarbi klient vadybininkais arba pardavim vadovais. TMs dvi pozicijos rei–kia didesn atlyginim , bet kartu tai reikalauja didesn s kompetencijos ir g dffli nei vadybininko pozicijoje. Poveikis 1-ajam vadybininkui: pasinaudojo galimybe kaip garantuotu skatinimu be b tinyb s keistis ar tobulintis, net papra– daug daugiau pinig . Tmam vadybininkui tai nebuvo tiktas motyvuojantis veiksnys, jis tai pri m kaip patvirtinim , k vadovas galvoja apie j pat ó šA– esu geriausias, a– nusipelniau apdovanojimo, pagaliau man tai suteik , tod l a– pra–ysiu daugiau. Rezultatai: suprast jus idarb okokyb , sumafl j s vizit parduotuves skai ius, daugiau šasmeninio marketingo uflsi mim ir nurodin jim kitiems darbuotojams be formalaus pagrindo. Poveikis 2-ajam vadybininkui: i–karto prad jo marketingo ir vadybos magistro studijas, atnaujino ry–ius su klientais, tobulino pardavimo ranki naudojim ir pagerino ataskait pristatymo laik . Prad jo rodyti daugiau energijos darbe, susidom jim kompanija, ne tik tuo, k mato kiekvien dien . Nebuvo joki klausim d l algos pak limo, ufl mus naujas pareigas. domus dalykas, kur pasteb jo vadovas, kad vadybininkai reagavo visi–kai prie–ingai, nei jis man . Jis dar prielaid , kad pirmasis vadybininkas yra tinkamesnis naujas pareigas, nes anks iau dirbo geriau ir dar profesionalesn sp d , rod geresn poffi r valdym .

Antrasis vadovas papasakojo tok motyvacijos pavyzd : pra jusiais metais reik jo pardavin ti nauj produkt pirm kart ir buvo pateiktas per didelis tikslas i–centrinio biuro. Jis supaprastino tiksl iki realesnio ir pateik –i uflduot dviem savo darbuotojams. Jiems buvo pasakyta, jog jie geri darbuotojai, stipr s pardav jai ir jiems buvo paflad ta atpalaiduojanti diena SPA centre, pad sianti atsikratyti streso d l naujo tikslo siekimo ir produkto, duoto jiems. Tai suteik pasitik jimo ir tikslas buvo gyvendintas.

I– pateikt pavyzdffli galima matyti, kad trys vadovai pamin jo nematerialines skatinimo priemones ó po vien vadov i– kiekvieno regiono. Vienas i– Baltijos regiono vadov , suteikdamas daugiau atsakomyb s, i–ugd darbuotoj lyder . Skandinavijos vadovas i–veng darbuotojo pravaik–t bei prastos atmosferos darbe. Beniliukso vadovas ai–kiai pamat , kuris vadybininkas nusipeln paauk–tinimo. Materialus nepiniginis skatinimas buvo minimas visuose regionuose. Pateik savo pavaldiniams gana sunkias, bet pasiekiamas uflduotis, apdovanojo darbuotojus kelione, vakariene bei SPA proced romis.

kiama išsiaiškinti, ar organizacijoje yra sukurta motyvavimo sistema respondentai pasakė, kad yra premijavimo sistema. Taip pat pridūrė, jog visi kiti motyvavimo rankiai nustatomi papildomai pagal darbuotojų poreikius. Tai gali būti bendrovės automobilis, susitikimai su kolegomis iš kitų šalių, su domiomis pramogomis ir apgyvendinimu aukštos klasės viešbučiuose, tačiau visa tai priklauso nuo tuometinės organizacijos finansinės situacijos. Apibendrintai galima teigti, kad šioje organizacijoje yra motyvavimo sistema su premijavimu. Visos kitos motyvavimo priemonės parenkamos vadovams individualiai. Daugiausiai vadovai taiko materialines ir nematerialines priemones darbuotojų motyvavimui.

Apibendrinant šioje organizacijos vadovų požiūriu motyvaciją, galima teigti, kad:

- 1) motyvacijos samprata visuose regionuose derinama abipusė ir ji siejama tiek su nauda darbuotojui, tiek organizacijai. Taip pat laikomasi pozicijos, kad šie veiksniai yra neatskiriami;
- 2) darbuotojo motyvacija turi būti susijusi su nauda organizacijai;
- 3) Maslow ir Herzbergo motyvacijos teorijos tirtos daugumai tyrimo dalyvių;
- 4) motyvuodami darbuotojus vadovai parenka kiekvienam darbuotojui individualią motyvacijos modelį, kur daugiausiai sudaro skirtingos motyvavimo priemonės.

Paaiškėjo, kad motyvacija padeda organizacijoje sutelkti iniciatyvius, produktyvius, siekiančius savęs bei organizacijos tikslų darbuotojus, išlaikyti susidomėjimą darbu, ugdo lojalumą organizacijai, skatina asmeninį tobulėjimą ir pastangas. Visuose regionuose skiriamas dėmesys darbuotojų poreikiams ir išsiaiškinimui.

Vadovų teigimu, pasitenkinimas darbu sukelia gerą komunikaciją, piniginiai paskatinimai, galimybės tobulėti bei aiškūs tikslai, o nepasitenkinimas – komunikacijos trūkumas, premijų neskyrimas. Visi Baltijos regiono vadovai pasitenkinimą sukeliančiu veiksniu vardijo aiškias atsakomybes bei užduotis. Skandinavijos vadovai mano, kad daugiausiai darbuotojo pasitenkinimą darbu lemia pasitikėjimas juo kaip specialistu, atsakomybės suteikimas, vadovo domėjimasis pavaldiniais, o nepasitenkinimą – nepasitikėjimas, nesijautimas komandos dalimi. Beniliukso regiono vadovų teigimu, pasitenkinimas darbu sukelia darbo atmosferą ir išlygus, aiškią apdovanojimų sistemą, o nepasitenkinimą – karjeros galimybių stoka.

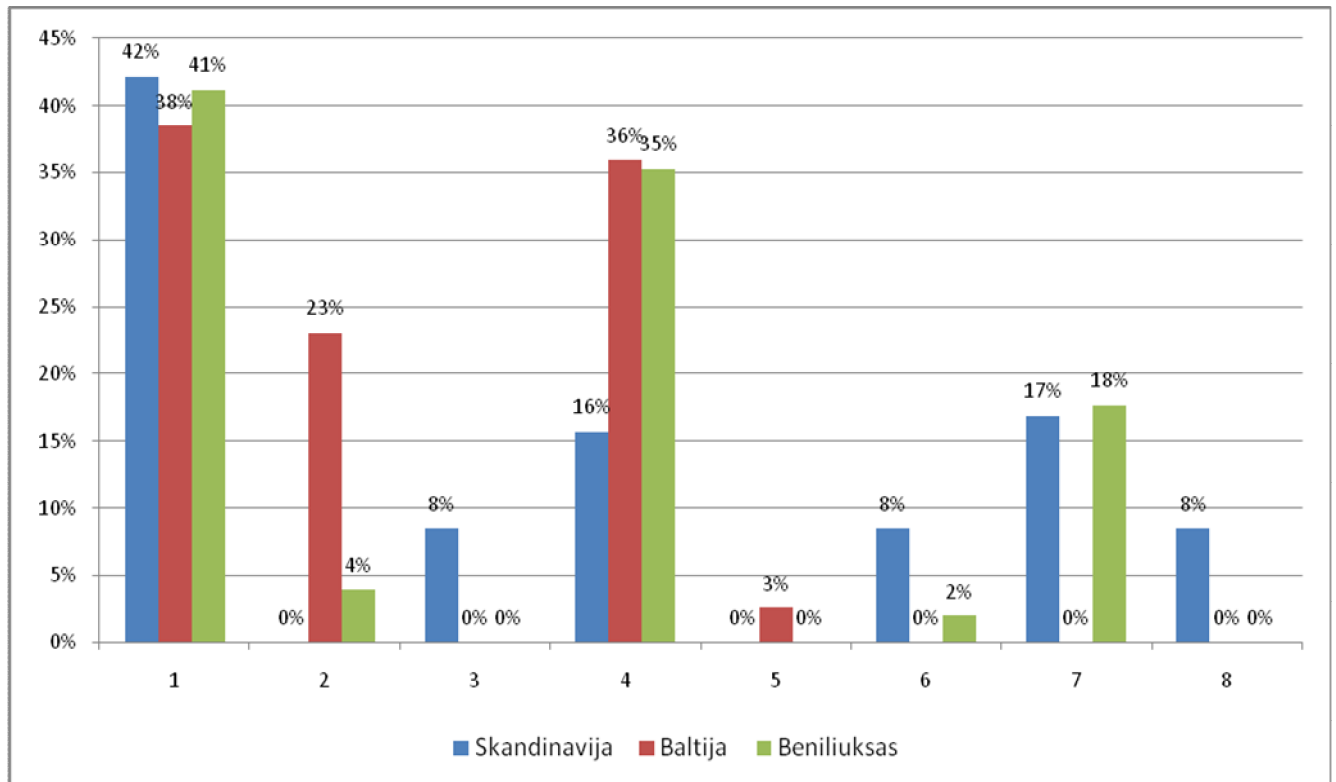
Interviu duomenų analizė atskleidė, kad Baltijos šalyse materialus skatinimas motyvuoja labiausiai palyginti su kitais regionais. Vienas vadovas šiame regione stengiasi naudoti tik nepiniginės priemones. Skandinavijos regiono vadovai, atvirkščiai, esminius vardijo nematerialias motyvavimo priemones, pavyzdžiui, atsakomybės bei autoriteto suteikimas, pasitikėjimas, aiški tarpusavio komunikacija. Beniliukso šalies vadovai derina materialines ir nematerialines motyvavimo priemones ir

ti organizacijai, sutelkti pasitik jimo vertus darbuotojus, kurie

1.2. Darbuotojų požiūrio į „Global Blue“ darbuotojų motyvaciją analizė

Ypatingame darbo poskyryje atskleidžiamas „Global Blue“ darbuotojų, dalyvavusių tyrime, požiūris į darbą, motyvacijos poreikį. Pristatomos darbuotojams svarbios motyvavimo priemonės ir jų dažnumas tiriamoje kompanijoje. Rezultatai leidžia palyginti atskirų regionų darbuotojų pasitenkinimą darbu bei taikomomis motyvavimo priemonėmis.

Siekiant sufinuoti, koki svarbų j gyvenime uflima darbas, kadangi flmogaus požiūris darbuotojų, jo svarba gali lemti tai, kas darbuotojų motyvuos, pirmiausia respondent buvo paklausta, k jiems reikiama darbas (flr. 9 pav.).



Paiškinimas: 1. Pajam –altinis; 2. Savirealizacijos galimybės; 3. Laiko praleidimas; 4. Galimyb tobulėti; 5. Galimyb susipažinti ir bendrauti su flmonėmis; 6. Galimyb būti naudingam; 7. Galimyb siekti daugiau negu tik asmeninius tikslus; 8. Kita.

9 pav. Darbo reikšmė respondentams

Pirmiausia, verta paminėti, kad anketoje buvo nurodyta pasirinkti vieną atsakymą – klausimą, siekiant, kad respondentai vardyt esminį aspektą, nusakant darbo reikšmę jiems. Tačiau – prašym

antai, kiti rinkosi po daugiau negu vien atsakym . Matyti, kad proc. ó Skandinavijos regionas, 41 proc. ó Beniliukso regionas ir 38 proc. ó Baltijos regionas) darbas pirmiausia yra pajam –altinis. Nemaflai Baltijos regiono (36 proc.) ir Beniliukso regiono (35 proc.) respondent teigia, kad darbas jiems yra galimyb tobul ti.

Vertinant pagal atskirus regionus, matyti, kad Skandinavijos regiono respondentams darbas, kaip jau buvo min ta, pirmiausia yra pajam –altinis, dar 17 proc. –io regiono gyventoj teigia, kad darbas jiems yra galimyb siekti daugiau negu tik asmenini tiksl , o 16 proc. teigia, jog darbas ó tai galimyb tobul ti. Tyrimo rezultatai atskleid , kad n vienas Skandinavijos regiono respondentas darbo nelaiko savirealizacijos galimybe, galimybe susipaffinti ir bendrauti su kitais flmon mis. 8 proc. respondent pasirinko atsakymo variant „kitasö ir pateik savo nuomon , kad darbas jiems yra gyvenimo dalis, i–gyvenimas, pab gimas nuo rutinos.

Didfliajai daliai Baltijos regiono respondent darbas yra, kaip jau min ta, pajam –altinis bei galimyb tobul ti. Taip pat gana nemafla dalis (23 proc.) –io regiono respondent teigia, kad darbas ó tai savirealizacijos galimyb . Paai–k jo, kad Baltijos regiono respondentai darbo nelaiko tiesiog laiko praleidimu, galimybe b ti naudingam ir galimybe siekti daugiau negu tik asmenini tiksl .

Daugumai Beniliukso regiono respondent darbas yra pajam –altinis bei galimyb tobul ti, dar 18 proc. –io regiono atstov teigia, kad darbas jiems pirmiausia yra galimyb siekti daugiau negu tik asmenini tiksl . Tyrimo rezultatai atskleid , kad Beniliukso regiono respondentai darbo nelaiko laiko praleidimu, galimybe susipaffinti ir bendrauti su kitais flmon mis.

Respondent atsakym pasiskirstymas klausim , kas jiems yra darbas, parod , kad daugumai tyrime dalyvavusi j darbas pirmiausia asocijuojasi su atlygiu, jie dirba, kad gaut ufl tai atlyg . Taciau taip pat nemaflai daliai Baltijos ir Beniliukso regiono respondent darbas yra galimyb tobul ti, tai rodo, kad –ie respondentai suinteresuoti pasiekimais, investicijomis savo ateit .

Respondentams buvo pateikti veiksniai, kurie galimai turi takos renkantis darboviet . Pateiktus teiginius respondentai vertino nuo 5 iki 1 balo Likerto skal je, kur 5 rei–kia „visi–kai sutinkuö, o 1 – „visi–kai nesutinkuö. Originali Likerto skal sudaro 6 pakopos, taciau –iuo atveju, siekiant patogumo respondentui, ji buvo transformuota penki pakop skal . Atliekant tyrimo duomen –iuo klausimu analiz , skai iuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos (flr. 5 pried). Didel s vidurki reik–m s (–iuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo auk–t veiksnio tak , renkantis darboviet (flr. 12 lent.).

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Karjeros galimy b s	Skandinavija	4,16	0,814	5
Darbo ufmokestis	Skandinavija	4,67	0,642	5
	Baltija	3,74	0,629	4
Vadov poffi ris	Baltija	3,51	0,930	4
Galimy b s mokytis ir tobul ti	Baltija	3,85	1,099	4
	Beniliuksas	4,53	0,667	5

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis tyrimo duomenimis.

I– 12 lentel s matyti, kad vieno ar kito regiono respondentams itin svarb s veiksniai, renkantis darboviet , yra keturi: karjeros galimy b s, darbo ufmokestis, vadov poffi ris ir galimy b s mokytis bei tobul ti.

Analiz s rezultatai parod , kad Skandinavijos regiono respondentams svarbiausias veiksnys, renkantis darboviet , yra darbo ufmokestis ($M = 4,67$, $S = 0,642$, $Mo = 5$). Tai patvirtina ankstesnio klausimo analiz je paai–k jus aspekt , kad didelei daliai –io regiono respondent darbas yra pajam –altinis (fr. 9 pav.). Kitas Skandinavijos regiono respondentams svarbus veiksnys, renkantis darboviet , yra karjeros galimy b s ($M = 4,16$, $S = 0,814$, $Mo = 5$).

Analiz s rezultatai atskleid , kad Baltijos regiono respondentams svarbiausias veiksnys yra galimy b s mokytis ir tobul ti ($M = 3,85$, $S = 1,099$, $Mo = 4$), darbo ufmokestis ($M = 3,74$, $S = 0,629$, $Mo = 4$) ir vadov poffi ris ($M = 3,51$, $S = 0,93$, $Mo = 4$). Tę rezultatai atitinka ankstesnio klausimo analiz s rezultatus, kur paai–k jo, kad daugumai –io regiono respondent darbas yra pajam –altinis bei tobul jimo galimy b .

I– 12 lentel s matyti, kad Beniliukso regiono respondentams, renkantis darboviet , svarbiausia yra galimy b s mokytis bei tobul ti ($M = 4,53$, $S = 0,667$, $Mo = 5$). Palyginus –ios analiz s rezultatus su prie– tai aptartu klausimu, kur respondentai pateik savo nuomon apie tai, kas jiems yra darbas, matyti, kad –io regiono respondentams darbas yra ne tik galimy b tobul ti, ta iau didesnei daliai jis yra pajam –altinis. Pagal darboviet s pasirinkimui turin i takos veiksn i analiz , Beniliukso regiono respondentams darbo ufmokestis n ra labai svarbus ($M = 2,88$, $S = 1,22$, $Mo = 2$).

Identifikavus svarbius darboviet s pasirinkimui aspektus, tikslinga nustatyti ir tuos, kurie darboviet s pasirinkimui n ra svarb s. Tai nustatome pagal apskai iuotus vidurkius, standartinius nuokrypius bei modas (fr. 5 pried). Tę atveju nesvarbius veiksn ius parodo maflos vidurki reik–m s (–iuo atveju $< 2,5$, o moda 1 arba 2) (fr. 13 lent.).

s darbovietę, turintys veiksniai pagal vidutinius vertinimus

Veiksny	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Socialin s garantijos	Skandinavija	1,86	0,838	1
	Baltija	1,67	0,970	1
	Beniliuksas	1,96	1,084	1
Darboviet s flinomumas	Skandinavija	2,33	1,007	2
	Baltija	2,03	0,947	1
	Beniliuksas	1,96	1,084	1
Bendradarbiai	Skandinavija	1,82	0,778	1
	Baltija	2,49	1,083	2
	Beniliuksas	1,86	0,841	1

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis tyrimo duomenimis.

I–13 lentel s duomen matyti, kad vis region respondentams renkantis darboviet nesvarb s yra trys veiksniai: socialin s garantijos, darboviet s flinomumas ir bendradarbiai.

Tai, kad Skandinavijos regiono respondentams renkantis darboviet socialin s garantijos yra visi–kai nesvarbus veiksnys ($M = 1,86$, $S = 0,838$, $Mo = 1$) nestebina, kadangi –io regiono –ali socialin politika ir taip gyventojams uftikrina stabilum ir uftikrintum –iuo klausimu. Socialin apsauga palanki visiems –i –ali gyventojams. Nesvarb s Skandinavijos regiono respondentams ir bendradarbiai ($M = 1,82$, $S = 0,778$, $Mo = 1$), tad galima daryti prielaid , kad –iems respondentams nesvarbu, kokiame kolektyve dirbs, kokie santykiai bus su kolegomis. I–9 paveikslo taip pat matyti, kad –io regiono respondentai darbo nesieja su bendravimu. Darboviet s flinomumas taip pat nesvarbus veiksnys Skandinavijos regiono respondentams ($M = 2,33$, $S = 1,007$, $Mo = 2$). I–tolesni klausim analiz s paai–k s, kad tik 8 proc. Skandinavijos regiono respondent save apib dina kaip tuos, kuriems svarbu prestiflas, flinomumas (ftr. 20 pav.).

Analiz s rezultatai atskleid , kad Baltijos regiono respondentams renkantis darboviet visi–kai nesvarbios yra socialin s garantijos ($M = 1,67$, $S = 0,97$, $Mo = 1$). Toks rezultatas nustebino, kadangi Baltijos regiono –ali socialin politika n ra itin stabili bei uftikrinanti asmenims visapusi–k socialin apsaug bei ateities (pavyzdffiui, pensijos) garantijas. Dar vienas nesvarbus aspektas ó darboviet s flinomumas ($M = 2,03$, $S = 0,947$, $Mo = 1$). Tolesni klausim analiz patvirtina – teigin , kadangi n vienas neteig , jog jiems yra svarbu prestiflas, flinomumas (ftr. 20 pav.). Tre iasis Baltijos regiono respondentams nesvarbus veiksnys, renkantis darboviet , yra bendradarbiai ($M = 2,49$, $S = 1,083$, $Mo = 2$). Ta iau matyti, kad –is veiksnys n ra i–t , kurie visi–kai nesvarb s. T rodo ir ankstesnio

ono respondent darb apib dina kaip galimyb susipaffinti ir

I– 13 lentel s duomen matyti, kad Beniliukso regiono respondentams visi–kai nesvarbus veiksnys, renkantis darboviet , yra bendradarbiai ($M = 21,86$, $S = 0,841$, $Mo = 1$). I–9 paveikslo taip pat matyti, kad –io regiono respondentai darbo nesieja su susipaffinimu su kitais flmon mis, bendravimu. Socialin s garantijos ir darboviet s flinomumas Beniliukso regiono respondentams yra vienodai nesvarb s ($M = 1,96$, $S = 1,084$, $Mo = 1$).

Apibendrinant –io klausimo analiz , galima teigti, kad respondentams, renkantis darboviet , yra svarbus darbo uflmokestis ir su individualiais siekais, ateitimi susijusios galimyb s, pavyzdffiui, tobul jimo galimyb s, galimyb s daryti karjer . Taip pat paai–k jo, kad nesvarb s veiksniai yra tie, kurie su darbu daffnai n ra susij tiesiogiai, pavyzdffiui, socialin s garantijos, darboviet s flinomumas, kurie neturi tiesiogin s takos darbo pob dffiui, pareigoms ir pan.

Respondentams buvo pateikti tie patys veiksniai, kaip ankstesniame klausime, kur reik jo pafflym ti, ar sutinka, kad pateiktieji aspektai turi takos renkantis darboviet . Tame klausime respondentai tur jo vertinti, ar sutinka, kad –ie veiksniai juos tenkina dabartin je darboviet je. Pateiktus teiginius respondentai vertino nuo 5 iki 1 balo Likerto skal je, kur 5 rei–kia „visi–kai sutinkuö, o 1 - „visi–kai nesutinkuö. Atliekant tyrimo duomen –iuo klausimu analiz , skai iuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos (flr. 6 pried). Didel s vidurki reik–m s (–iuo atveju $> 3,5$, o moda 4 arba 5) rodo auk–t veiksnii patenkinim (flr. 14 lent.).

14 lentelė. Labiausiai tenkinantys veiksniai dabartinėje darbovietėje pagal vidutinius vertinimus

Veiksny	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Karjeros galimyb s	<i>Skandinavija</i>	3,83	0,556	4
Vadov poffi ris	<i>Skandinavija</i>	4,60	0,620	5
	<i>Baltija</i>	3,74	1,200	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,88	1,323	5
Pareigos	<i>Skandinavija</i>	4,10	0,633	4
	<i>Baltija</i>	3,56	1,172	4
Socialin s garantijos	<i>Skandinavija</i>	3,76	0,593	4
	<i>Baltija</i>	4,04	0,875	5
Darboviet s flinomumas	<i>Baltija</i>	3,80	1,166	5

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Savirealizacijos galimy b s	Skandinavija	3,83	0,374	4
	Baltija	3,79	0,723	4
	Beniliuksas	3,60	0,490	4
Bendradarbiai	Skandinavija	4,25	0,725	5
	Beniliuksas	4,40	0,490	4
Galimy b s mokytis ir tobul ti	Skandinavija	3,66	0,854	4
	Baltija	3,80	1,166	5
	Beniliuksas	3,80	0,980	4

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis tyrimo duomenimis.

I– 14 lentelės matyti, kad tris veiksnys, kaip labiausiai tenkinamus dabartin je darboviet je, nurod vis region respondentai. Tye veiksniai yra vadov poffi ris, savirealizacijos galimy b s ir galimy b s mokytis ir tobul ti.

Analiz s rezultatai atskleid , kad Skandinavijos regiono respondentus darboviet je labiausiai tenkina vadov poffi ris ($M = 4,60$, $S = 0,62$, $Mo = 5$). Tolesni klausim analiz parod , kad –io bei kit region respondentai vertina santykius su vadovais, vadov poffi r juos, nes didffioji dauguma respondent palikt –i darboviet , jeigu pa–lyt santykiai su vadovu (fr. 16 pav.). Kitas aspektas, kuris itin tenkina Skandinavijos regiono respondentus ó bendradarbiai ($M = 4,25$, $S = 0,725$, $Mo = 5$). Paai–k jo, kad nepaisant to, jog renkantis darboviet b simieji bendradarbiai yra nesvarbus veiksnys, ta iau –ioje darboviet je Skandinavijos regiono respondentai labai gerai vertina savo kolegas. Tre iasis labiausiai tenkinantis veiksnys ó pareigos ($M = 4,10$, $S = 0,633$, $Mo = 4$). Tai rodo, kad respondentus tenkina pats darbas, j pareigos. Kiti veiksniai, kuriuos Skandinavijos regiono respondentai nurod kaip labiausiai tenkinamus dabartin je darboviet je yra karjeros galimy b s, socialin s garantijos, savirealizacijos galimy b s, galimy b mokytis ir tobul ti.

Pasak Baltijos regiono respondent , labiausiai darboviet je tenkinantis veiksnys ó socialin s garantijos ($M = 4,04$, $S = 0,875$, $Mo = 5$). Tys veiksnys tenkina ir Skandinavijos regiono respondentus, nors, kaip jau paai–k jo, renkantis darboviet jis n ra svarbus. Kiti du i–labiausiai tenkinam veiksniai Baltijos regiono respondentams yra darboviet s flinomumas ir galimy b s mokytis bei tobul ti ($M = 3,80$, $S = 1,166$, $Mo = 5$). Tai, kad tenkinamas toks veiksnys kaip galimy b s mokytis ir tobul ti rodo, jog respondentai galimai yra patenkinti savo darbu, kadangi –is veiksnys jiems yra vienas svarbiausi

Skandinavijos Baltijos regiono respondentai nurodė kaip labiausiai tenkinamus veiksnys – vadovų požiūris, pareigos, savirealizacijos galimybės.

Analizė atskleidė, jog, pasak Beniliukso regiono respondentų, jie darbovietėje labiausiai tenkinamas veiksnys – bendradarbiai ($M = 4,40, S = 0,49, Mo = 4$), nors ir Skandinavijos regiono respondentams, renkantis darbovietę, bendrimieji kolegos yra nesvarbus aspektas. Antrasis veiksnys, kurį nurodė Skandinavijos regiono respondentai kaip labiausiai tenkinamą darbovietėje, yra vadovų požiūris ($M = 3,88, S = 1,323, Mo = 5$). Visgi Skandinavijos veiksnio vertinimas gana kontrastingas ir siekia 1,323 standartinio nuokrypio, t. y. atsakymų sklaida buvo didžiausia iš visų pateiktų veiksmų. Kiti veiksniai, kurie labiausiai yra tenkinami, pasak Beniliukso regiono respondentų, yra savirealizacijos galimybės ir galimybės mokytis bei tobulėti.

Identifikavus veiksmus, kurie yra labiausiai tenkinami organizacijoje jos darbuotojų požiūriu, tikslinga vardyti, kiek ir kokie veiksniai, iš turinčių didžiausią ir neturinčių jokios įtakos, renkantis darbovietę, yra labiausiai tenkinami (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Veiksniai, kurie daro didelę įtaką arba neturi jokios įtakos, renkantis darbovietę, ir labiausiai tenkinami iš jų

Didelę įtaką turintys veiksniai	Labiausiai tenkinami			Neturintys įtakos veiksniai	Labiausiai tenkinami		
	Skandinavija	Baltija	Beniliuksas		Skandinavija	Baltija	Beniliuksas
<i>Darbo užmokestis</i>				<i>Darbovietės žinomumas</i>		+	
<i>Vadovų požiūris</i>	+	+	+	<i>Bendradarbiai</i>	+		+
<i>Galimybės mokytis ir tobulėti</i>	+	+	+	<i>Socialinės garantijos</i>	+	+	
<i>Karjeros galimybės</i>	+						

Paaiškinimas: pilkas lentelės langelio fonas reiškia, kad toje –alyje atitinkamas veiksnys yra esminis, renkantis darbovietę, Pliuso flenkas reiškia, kad toje –alyje atitinkamas veiksnys yra labiausiai tenkinamas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

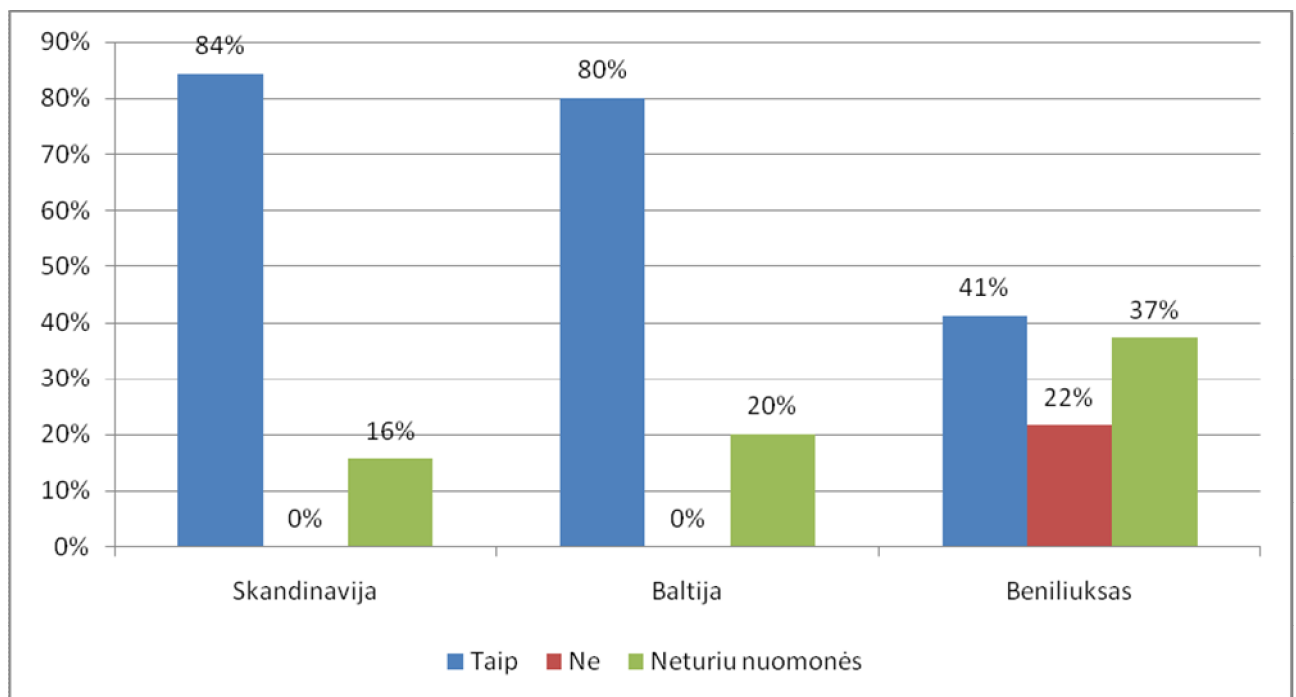
Matyti, kad Skandinavijoje iš dviejų svarbių veiksmų labiausiai tenkinamu laikomas tik vienas – karjeros galimybės. Tuo tarpu Baltijos regione iš trijų svarbių veiksmų labiausiai tenkinamais laikomi du, t. y. vadovų požiūris ir galimybės mokytis bei tobulėti. Beniliukso regione labiausiai tenkinamu yra

mui tokos turintis veiksnys ó galimyb s mokytis bei tobul ti. s regionuose i– respondentams nesvarbi renkantis darboviet veiksniai labiausiai tenkinami net du i– trij , o Beniliukso regione - tik vienas i– trij . Galima daryti i–vad , kad organizacijoje n ra tinkamai i–ai–kinami darbuotoj poreikiai, nuostatos, tro–kimai, nes daugiau tenkinami tie dalykai, kurie neturi tokos darboviet s pasirinkimui, kurie yra nesvarb s darbuotojams. Tai gali s lygoti darbuotoj nepasitenkinim darbu.

Respondent buvo klausiami, ar reikalingas darbuotoj motyvavimas (fr. 7 pried). Baltijos ir Skandinavijos region respondentai buvo vieningos nuomon s ir visi sutiko, kad darbuotoj motyvavimas yra reikalingas. Beniliukso regiono respondent nuomon s i–siskyr ir, nors didfioji dauguma (80 proc.) apklausoje dalyvavusi j teig , kad darbuotoj motyvavimas yra reikalingas, visgi 20 proc. respondent buvo prie–ingos nuomon s ir teig , kad darbuotoj motyvavimas yra nereikalingas.

Toliau respondent buvo pra–oma atsakyti, ar vadovai turi ai–kinti darbuotoj poreikius. Vis region respondentai atsak vieningai ir teig , kad vadovai privalo tai daryti.

Toliau respondent buvo pasiteirauta, ar vadovai ai–kinasi j individualius poreikius (fr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar vadovai aiškina Jūsų individualius poreikius?“

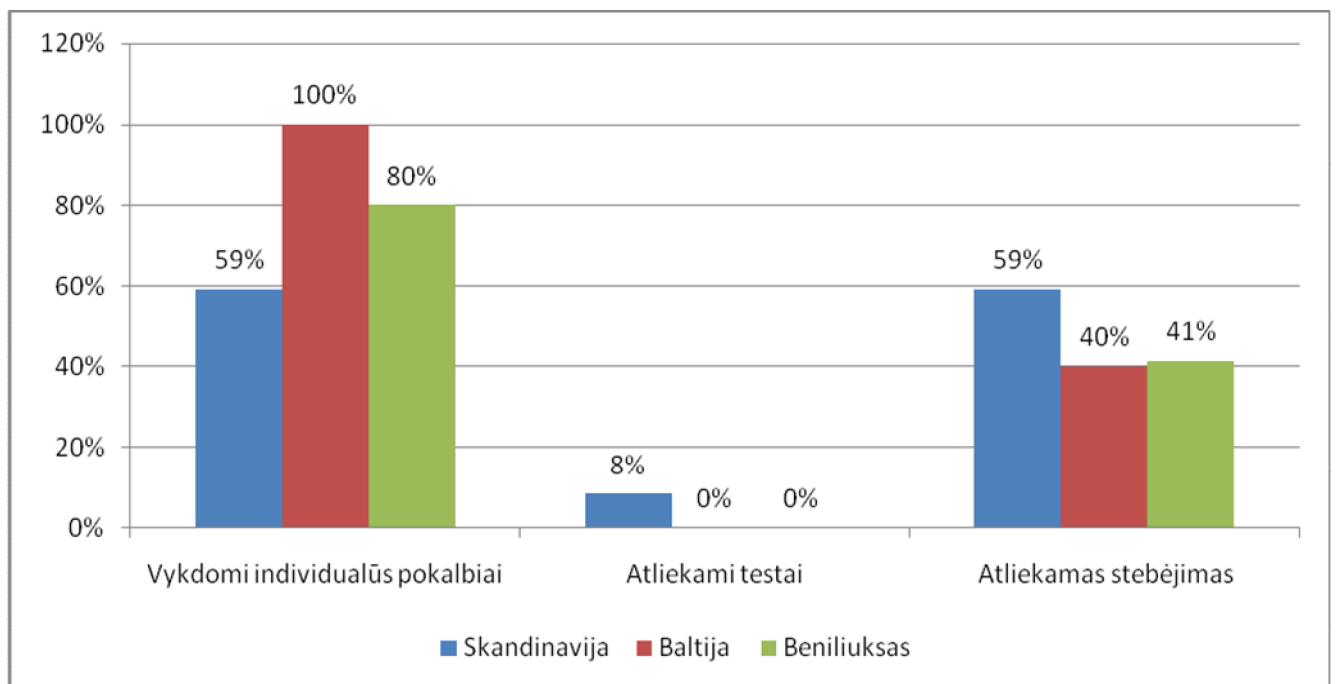
daugiausia respondent (84 proc.), atsakiusi j teigiamai, yra i- . maffiau respondent , taip pat teigian i , kad vadovai ai-kinasi j individualius poreikius, priklauso Baltijos regionui. Beniliukso regiono respondent , manan i , kad vadovai ai-kinasi j individualius poreikius, skai ius nesiekia net pus s ir sudaro 41 proc.

Nei Skandinavijos, nei Baltijos regione nebuvo respondent , teigian i , kad vadovai nesiai-kina j individuali poreiki , tuo tarpu Beniliukso regione yra net 22 proc. apklausoje dalyvavusi j , kurie sako, kad vadovai j individuali poreiki nesiai-kina.

Net 37 proc. Beniliukso regiono respondent iuo klausimu neturi nuomon s, maffiausiai (16 proc.) respondent , pasisakiusi , kad iuo klausimu nuomon s neturi, yra Skandinavijos regione.

Respondent nuomon iuo klausimu atskleid , kad daugiausia mon s darbuotoj Skandinavijos bei Baltijos alyse teigia, kad vadovai ai-kinasi j poreikius. Tokios pat pozicijos Beniliukso regiono mon s darbuotoj yra flenkiai maffiau. Atsiffvelgiant tai, kad mon s politika yra bendra visiems regionams, darytina prielaida, kad iame regione darbuotoj poreikius vadovai ai-kinasi arba labai retai, arba pavaldiniai to neffino, pavyzdffliui, vadovui apie tai neinformavus arba pasirinkus tokius metodus kaip pavaldinio steb jimas jo ne sp jus.

Respondent buvo klausinama, kokiais b dais vadovai ai-kinasi j poreikius (ffr. 11 pav.).

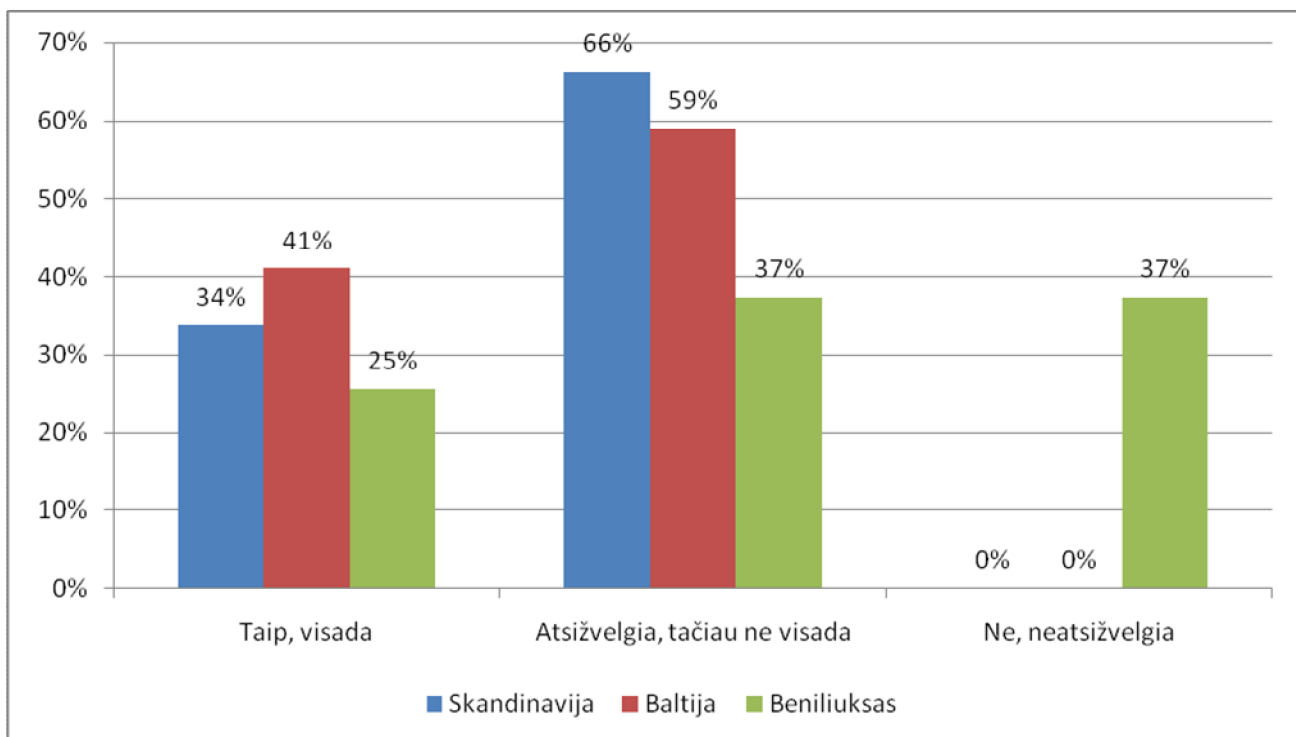


11 pav. Būdai, kuriais vadovai aiškinasi individualius darbuotojų poreikius

I- diagramos matyti, kad populiariausias darbuotoj individuali poreiki i-siai-kinimo b das, naudojamas mon s vadov , yra individual s pokalbiai (100 proc. ó Baltijos regiono respondent , 80

59 proc. ó Skandinavijos regiono respondent) . Skandinavijos eks pat populiarius ir kitas b das ó atliekamas steb jimas. J paflym jo 59 proc. Skandinavijos regiono respondent ir kiek maffiau Baltijos (40 proc.) ir Beniliukso (42 proc.) region respondent . Tyrimo rezultatai rodo, kad testai, siekiant i-siai-kinti darbuotoj individualius poreikius, atliekami tik Skandinavijos regiono mon se.

I-siai-kinus, ar vadovai ai-kinasi darbuotoj poreikius bei kokiais b dais tai atlieka, tikslinga suffinoti respondent nuomon klausimu, ar vadovai tuos poreikius atsifvelgia motyvuodami savo pavaldinius (fr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar vadovai atsižvelgia į Jūsų poreikius, motyvuodami Jus?“

I- diagramos matyti, kad daugiausia vis apklausoje dalyvavusi j teigia, jog vadovai j poreikius atsifvelgia, ta iau ne visada. Daugiausiai (66 proc.) taip manan i j yra i- Skandinavijos regiono mon se, likusieji Skandinavijos regiono respondentai sako, kad vadovai j poreikius atsifvelgia. Daugiau negu pus (59 proc.) Baltijos regiono respondent sako, kad vadovai ne visada atsifvelgia j poreikius, ta iau likusioji nemafla dalis (41 proc.) -io regiono respondent sako, kad vadovai visada atsifvelgia j poreikius. 37 proc. tyrime dalyvavusi j i- Beniliukso regione esan i moni teigia, kad vadovai ne visada atsifvelgia j poreikius ir lygiai tokia pat dalis -io regiono

Labai neatsifvelgia j individualius poreikius. Maffiausiai (25 proc.) mano, kad vadovai visada atsifvelgia j poreikius.

Respondent nuomon iuo klausimu rodo, kad Skandinavijos bei Baltijos regionuose esaniose visuose regionuose kai kuri darbuotoj poreikius atsifvelgiama visada, kitose - ne visuomet. Tik Beniliukso regione yra respondent , kuri poreikius visai neatsifvelgiama. Tai iau toki respondent nuomon gali s lygoti ne tik tai, kad j nuomon s visai nepaisoma, ta iau ir kitos prieffastys, pavyzdffiui, neteisingas ar netikslus poreiki i-siai-kinimas, taikoma neefektyvi motyvavimo sistema. Tyrime jau paai-k jo, kad 22 proc. Beniliukso regiono respondent nuomone, j poreikiai visai nesiai-kinami.

Toliau respondent buvo klausiamas, kas juos motyvuoja siekti geresni veiklos rezultat (fr. 8 pried). Paai-k jo, kad visuose regionuose geresni darbo rezultat siekim skatina tie patys aspektai: karjeros galimyb s, darbo uflmokestis, savirealizacijos galimyb s, bendradarbiai bei gaminyb s mokytis ir tobul ti.

Skandinavijos regiono respondentus siekti geresni rezultat labiausiai skatina savirealizacijos galimyb s ($M = 4,83$, $S = 0,374$, $Mo = 5$). Labai auk-tas vidurkis bei itin mafflas standartinis nuokrypis rodo maffl atsakym sklaid ir tai, kad dauguma respondent laikosi vienodos pozicijos. Taip pat iio regiono respondentus dirbti efektyviai skatina vadov poffi ris ($M = 4,60$, $S = 0,62$, $Mo = 5$) ir galimyb s mokytis ir tobul ti ($M = 4,60$, $S = 0,620$, $Mo = 5$). Respondent atsakymai patvritina, kad iio regiono respondentams maffiau svarbus materialinis skatinimas, darbuotojai siekia asmeninio pripaffinimo, vadovo palankumo, galimybi atsiskleisti savo profesin je srityje.

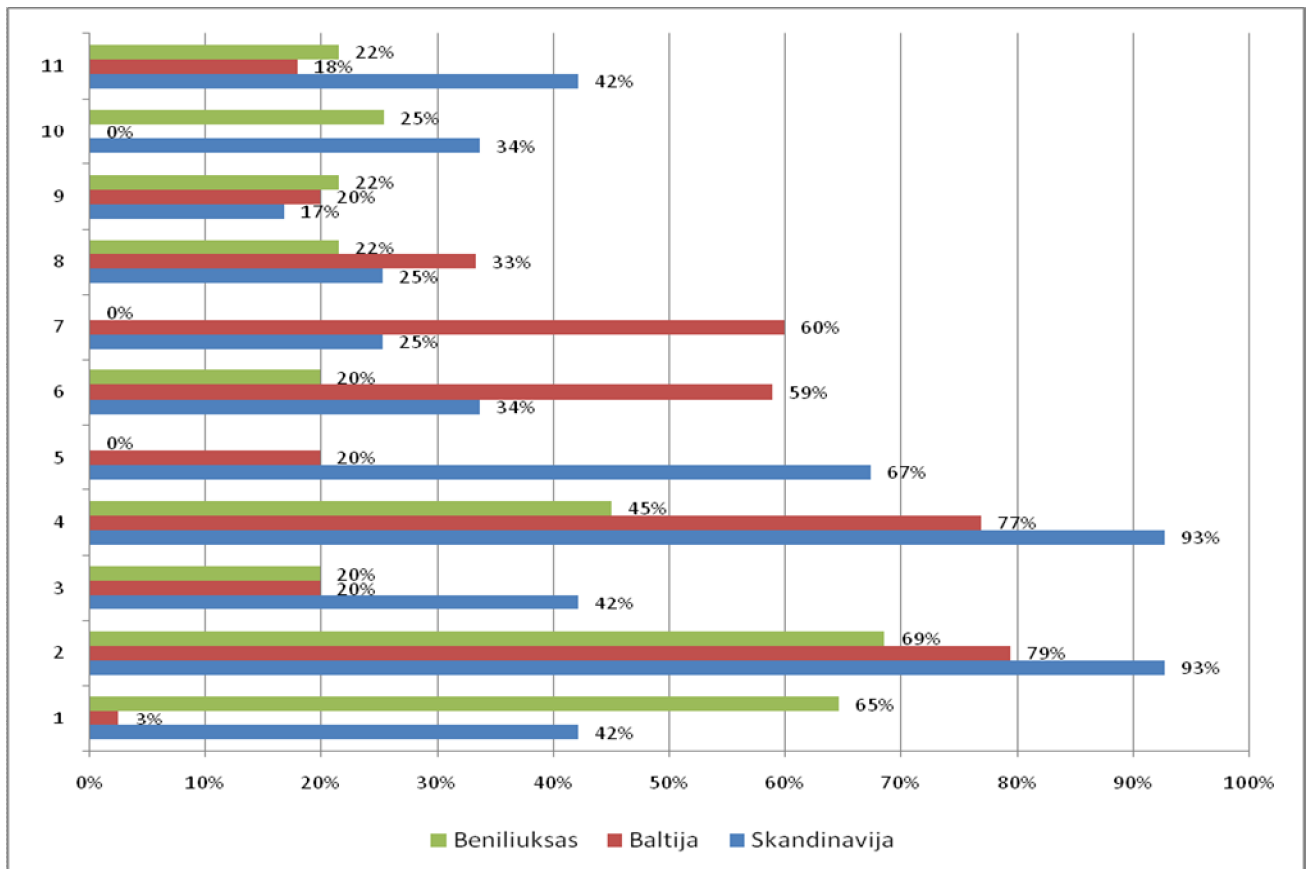
Baltijos regiono respondentus efektyviai veiklai labiausiai motyvuoja taip pat savirealizacijos galimyb s ($M = 4,26$, $S = 0,741$, $Mo = 5$). Standartinis nuokrypis rodo, kad iio regiono respondentai n ra tokie vieningi iuo klausimu kaip Skandinavijos regiono respondentai. Kitas Baltijos regiono respondentus efektyviai veiklai skatinantis veiksnys ó bendradarbiai ($M = 4,13$, $S = 1,09$, $Mo = 5$). Nors daffniausiai pasitaik s vertinimas buvo „5ð (t rodo moda), ta iau standartinis nuokrypis atspindi nemafl atsakym sklaid . Baltijos regiono gyventoj efektyviam darbui tokos turi jiems suteikiamos socialin s garantijos ($M = 4,04$, $S = 0,875$, $Mo = 5$). Matyti, kad nepaisant to, jog darboviet s pasirinkimui socialin s garantijos tokos neturi (fr. 13 lent.), visgi efektyviai veiklai Baltijos regiono respondentus skatina.

Beniliukso regiono respodnentus labiausiai efektyviai veiklai skatina savirealizacijos galimyb s ($M = 4,61$, $S = 0,488$, $Mo = 5$). Nors tik 4 proc. iio regiono tiriam j teigia, kad darbas jiems rei-kia savirealizacij (fr. 9 pav.), o vertinant veiksnius, labiausiai tenkinan ius respondentus dabartin je darboviet je, iis aspektas nebuvo itin ry-kus (fr. 14 lent.), vis gi savirealizacija skatina efektyviai dirbti. Darbo uflmokestis ó tai antrasis veiksnys pagal vidurkius, kuris Beniliukso respondentus skatina efektyviam veikali ($M = 4,25$, $S = 1,117$, $Mo = 5$). Apskritai i- tyrimo rezultat paai-k jo, kad iio regiono respondentai darb sieja su pinigais, darbas daugumai j yra pajam ialtinis, o vadovai, pasak

kdami efektyviai motyvuoti savo pavaldinius turi nuolat jiems b tent –io regiono respondentams uflmokestis ufl darb n ra prioritetinis veiksnys, renkantis darboviet . Dar vienas labai svarbus aspektas, kuris Beniliukso regiono respondentus motyvuoja efektyviai veiklai ó karjeros galimyb s (M = 4,29, S = 0,87, Mo = 5).

Paai-k jo, kad darboviet s pasirinkimui visi-kai takos neturi bendradarbiai, ta iau efektyviai veiklai motyvuoja vis region respondentus. Taip yra tod l, kad pasirinkdami darboviet b simieji darbuotojai nepafl sta kolektyvo, tod l negali j vertinti. Ta iau prad jus dirbti bendradarbiai naujojo kolegos atffvilgiu turi didel motyvacij , kadangi santykiai su bendradarbiais dafnai s lygoja psichologin organziacijos klimatai , tai, kaip seksis naujajam darbuotojui silieti kolektyv , apsibrasti naujame darbe, ar sulauks pagalbos, palaikymo ir kita.

Respondent buvo papra-yta pateikti savo nuomon klausimu, k turi daryti vadovas, siekdamas efektyviausi darbuotoj motyvacijos rezultat (fr. 13 pav.).



Paaiškinimas: 1. Periodi-kai didinti darbuotojams atlyginim ; 2. I-siai-kinti darbuotoj poreikius; 3. Atlyg sieti su darbo rezultatais; 4. I-kelti darbuotojams realiai pasiekiamus tikslus; 5. Susieti pastangas su darbo rezultatais; 6. I-siai-kinti, kokie veiksniai kelia darbuotoj nepasitenkinim darbu; 7. Vie-ai skelbti darbuotoj pasiekimus; 8. Taikyti palankesnes darbo s lygas; 9. Uftikrinti saugias darbo s lygas; 10. Kurti tinkam fizin darbo aplink ; 11. Puoselti organizacin kult r .

13 pav. Vadovo veiksmai, siekiant efektyviausių darbuotojų motyvacijos rezultatų (darbuotojų nuomonė)

kad populiariausias atsakymas – klausim tarp vis region t i-siai-kinti darbuotoj poreikius (93 proc. ó Skandinavijos regionas, 79 proc. ó Baltijos regionas, 69 proc. ó Beniliukso regionas).

Skandinavijos regiono respondent nuomone, be poreiki ai-kinimosi vadovai taip pat tur t i-kelti darbuotojams realiai pasiekimus tikslus. TM atsakymo variant taip pat rinkosi net 93 proc. respondent . Taip pat nemafla dalis (67 proc.) -io regiono respondent mano, kad vadovai, siekdami efektyvi motyvacijos rezultat , tur t sieti darbuotoj pastangas su darbo rezultatais. Maffiausiai (17 proc.) Skandinavijos regiono respondent teigia, kad vadovams vert t uftikrinti darbuotojams saugias darbo s lygas.

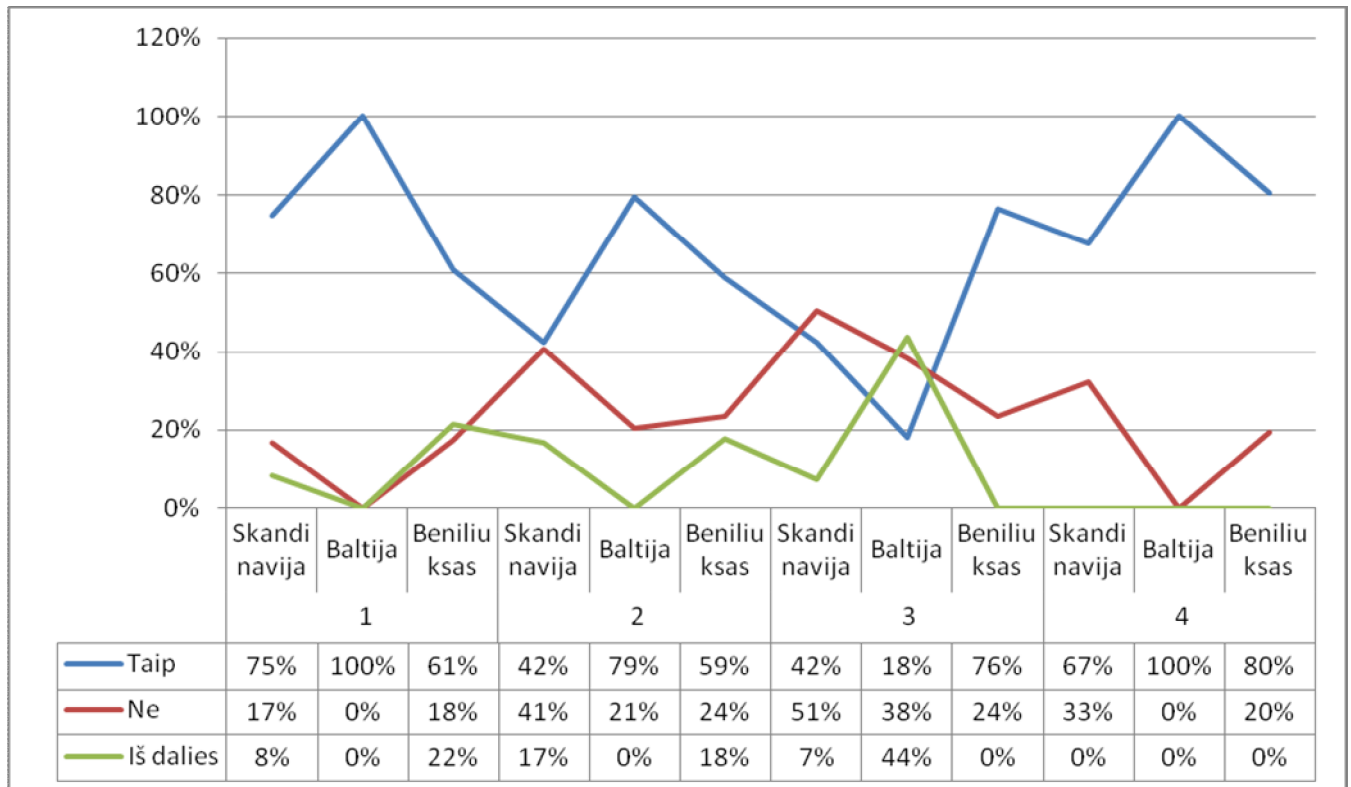
Didffioji dauguma Baltijos regiono respondent mano, kad vadovai tur t ai-kintis j poreikius, ta iau taip pat didel dalis (77 proc.) -io regiono respondent teigia, kad siekdami efektyvi motyvacijos rezultat vadovai tur t kelti darbuotojams realiai pasiekiamus tikslus. Paai-k jo, kad Baltijos regiono respondentams svarbus asmenini rezultat vertinimas bei j pavie-inimas ó net 60 proc. -io regiono respondent sako, kad vadovai tur t vie-ai skelbti darbuotoj pasiekimus. Taip pat daugiau negu pus (59 proc.) respondent sako, kad vadovai tur t identifikuoti veiksnus, sukelian ius darbuotoj nepasitenkinim darbu. Maffiausiai (tik 3 proc.) Baltijos regiono respondent teigia, kad siekdami efektyvios motyvacijos vadovai tur t periodi-kai didinti darbuotojams atlyginim . Baltijos regiono respondent nuomone, efektyvi motyvacijos rezultat reik t siekti -alinant nepasitenkinim kelian ius veiksnus bei i-siai-kinant darbuotoj poreikius.

Daugiausia Beniliukso regiono respondent mano, kad vadovai tur t ai-kintis darbuotoj poreikius, ta iau dar gana nemafla dalis (65 proc.) apklausoje dalyvavusi j i- -io regiono mano, kad siekdami efektyvi motyvacijos rezultat vadovai tur t nuolat didinti darbuotojams atlyginim . 45 proc. pasisako ufl tai, kad vadovai tur t i-kelti realiai pasiekiamus tikslus. Maffiausiai (po 20 proc.) -io regiono respondent teigia, kad vadovams reik t atlyg sieti su darbo rezultatais ir identifikuoti nepasitenkinim darbu kelian ius veiksnus. N vienas -io regiono respondentas nemano, kad siekdami efektyviai motyvuoti vadovai tur t vie-ai skelbti darbuotoj pasiekimus bei sieti pastangas su darbo rezultatais. Paai-k jo, kad Beniliukso regiono respondentai efektyvi motyvacij daugiausia sieja su piniginiu atlygiu bei poreiki i-ai-kinimu.

Tyrimo rezultatai atskleid , kad periodi-kai didinam atlyginim kaip efektyvios motyvacijos veiksn laiko didel dalis Beniliukso regiono respondent , kiek maffiau nei pus Skandinavijos regiono respondent , ta iau Baltijos regiono respondentai atlyginimo didinimo su efektyvia motyvacija beveik nesieja. Didelei daliai Skandinavijos regiono respondent svarbu, kad j pastangos b t siejamos su darbo rezultatais, tuo tarpu Beniliukso regiono respondentams tai visi-kai nesvarbu. Paai-k jo, kad Baltijos regiono respondentai ypa vertina vie- j pasiekim pripaffinim , o Beniliukso regiono respondent tai visi-kai nemotyvuoja ir jie nemano, kad vadovai tur t tai atkreipti d mes . Jeigu

Skandinavijos bei Beniliukso region respondentus, tai, pasak Baltijos region respondentų, tai neturėtų kaupti dėmesio, siekdami efektyvių motyvavimų rezultatų.

Toliau respondentams buvo pateikti teiginiai, susiję su bendra motyvavimų sistema monijoje. Respondentai turėjo pasirinkti, ar visiškai sutinka su pateiktais teiginiais, ar sutinka iš dalies ar visiškai nesutinka (fr. 14 pav.).



Paaiškinimas: 1. Esu susipažinęs su motyvavimo sistema; 2. Motyvavimų sistema man yra suprantama, aiški ir teisinga; 3. Taikomos motyvavimų priemonės yra vienodos visiems darbuotojams; 4. Organizacijoje periodiškai atliekamas darbuotojų poreikių vertinimas, siekiant efektyvaus motyvavimo.

14 pav. Respondentų požiūris į motyvaciją organizacijoje

Pirmas teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Esu susipažinęs su motyvavimo sistema“. Visi Baltijos regiono respondentai teigė, kad su motyvavimo sistema yra susipažinęs. Tuo tarpu kitų regionų respondentai nebuvo vieningos nuomonės. Visgi nemažą dalį (75 proc.) Skandinavijos regiono respondentų teigė, kad su motyvavimo sistema yra susipažinęs, 17 proc. sakosi nesusipažinęs su motyvavimo sistema, o likusieji teigė susipažinęs iš dalies. 61 proc. Beniliukso regiono respondentų teigia susipažinęs su motyvavimo sistema, 18 proc. teigia priešingai, o likusieji 22 proc. sakosi susipažinęs iš dalies.

patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „Motyvacijos sistema Skandinavijos regiono respondentų nuomonės tarp teigiamos ir neigiamos –iuo klausimu išsiskyrė labai neįflymiai: 42 proc. atsakė teigiamai, o 41 proc. – neigiamai. Likusieji 17 proc. pasirinko atsakymą „iš dalies“. Didžioji dauguma (79 proc.) Baltijos regiono respondentų su –iuo teiginiu sutiko ir tik likusieji 21 proc. jį paneigė. Daugiau negu pusė (59 proc.) Beniliukso regiono respondentų – teiginį atsakė teigiamai, 24 proc. – neigiamai, o likusieji sako, kad motyvavimo sistema jiems yra tik iš dalies suprantama, tačiau ji ir teisinga.

Trečiasis teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Taikomos motyvacijos priemonės yra vienodos visiems darbuotojams*“. Tarp Skandinavijos regiono respondentų daugiau buvo paneigusi – teiginį: 51 proc. paprieštaravo pateiktam teiginiui ir 42 proc. sutiko su teiginiu. Tarp Baltijos regiono respondentų didžioji dauguma (44 proc.) teigė, kad motyvavimo priemonės yra tik iš dalies visiems darbuotojams vienodos. Ir tik 18 proc. –io regiono respondentų sutiko su pateiktu teiginiu. Tuo klausimu daugiausia sutikusių su teiginiu buvo tarp Beniliukso regiono respondentų, net 76 proc. jį atsakė teigiamai.

Ketvirtas teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Organizacijoje periodiškai atliekamas darbuotojų poreikių vertinimas, siekiant efektyvaus motyvavimo*“. Baltijos regiono respondentai visi vieningai pritarė –iam teiginiui. Didžioji dalis (80 proc.) Beniliukso regiono respondentų taip pat atsakė teigiamai, o likusieji 20 proc. paneigė pateiktą teiginį. Tiesiogiai mažiau Skandinavijos regiono respondentų sutiko su –iuo teiginiu – atsakiusi jį teigiamai 67 proc. ir net 33 proc. teiginiui prieštarauja.

Paaiškėjo, kad geriausiai su motyvavimo sistema susipažinę ir daugeliu atvejais pritarantys yra Baltijos regione dirbantys monotonūs darbuotojai. Didžiausia dalis paneigusių pateiktus teiginius yra Skandinavijos regiono respondentai, paaiškėjo, kad nors ir yra susipažinę su motyvavimo sistema, visgi didesnei jai daliai –i sistema nėra aiški bei suprantama, stokoja vieno motyvavimo visiems darbuotojams.

Toliau, siekiant nustatyti higieninius bei motyvuojančius veiksnius, respondentams buvo pateiktas veiksnys –as (pagal Herzberg) ir paprašyta paaiškinti, ar atitinkamas veiksnys sukelia pasitenkinimą, ar nepasitenkinimą darbu (flr. 9 pried.). Paaiškėjo, kad Skandinavijos respondentams kompanijos politika, darbo užmokestis, santykiai su kolegomis, darbo sąlygos yra nepasitenkinimą darbu sukeliantys veiksniai. O pasitenkinimą darbu –io regiono respondentams sukelia kur kas daugiau veiksniai, pavyzdžiui, asmeniniai laimėjimai, atsakomybė, paaukštinimas, pripažinimas ir kita. Matyti, kad pasitenkinimą sukelia nematerialūs veiksniai, o nepasitenkinimą, atvirkščiai, materialūs.

Baltijos regiono respondentai išskyrė –iuos higieninius veiksnius: kompanijos politika, darbo sąlygos ir darbo užmokestis bei santykiai su vadovu. Pagrindiniai motyvaciniai veiksniai nurodyti –ie: pats darbas, statusas, atsakomybė, asmeniniai laimėjimai, paaukštinimas, pripažinimas ir kiti pagrindu

snius didesnioji dalis tyrime dalyvavusi j laiko motyvaciniais

Beniliukso regiono respondentai palyginti su kit region respondentais nurod daugiausia nepasitenkinim darbu sukelian i veiksniai, pavyzdžiui, darbo s lygos, darbo ufmokestis, kompanijos politika, saugumas, santykiai su vadovu. O pasitenkinim darbu daugumai tyrime dalyvavusi j sukelia asmeniniai laim jimai, atsakomyb , paauk-tinimas ir kita.

Apibendrinant galima teigti, kad respodnent nurodyti nepasitenkinim bei pasitenkinim darbu sukeliants veiksniai labai nesiskiria nuo teorijos pradininko Herzberg atlikto tyrimo, nes paai-k jo, kad nepasitenkinim darbu dafniausia sukelia higieniniai veiksniai, o pasitenkinim darbu ó motyvaciniai veiksniai, orientuoti asmeninius pasiekimus.

Respondentams buvo pateiktas motyvavimo priemoni s ra-as ir papra-yta vertinti, ar jos respondentams yra svarbios. Pateiktas motyvavimo priemones respondentai vertino nuo 5 iki 1 balo Likerto skal je, kur 5 rei-ka „visi-ka sutinkuõ, o 1 - „visi-ka nesutinkuõ. Atliekant tyrimo duomen -iuo klausimu analiz , skai iuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos (fr. 10 pried). Didel s vidurki reik-m s (-iuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo, kad atitinkama motyvavimo priemon turi didel svarb respondentams (fr. 16 lent.).

16 lentelė. Didelę svarbą turinčios motyvavimo priemonės pagal vidutinius vertinimus

Motyvavimo priemonė	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Asmenin vadovo pad ka	<i>Skandinavija</i>	4,42	0,494	4
	<i>Baltija</i>	3,85	0,863	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,78	0,536	4
Darbo vertinimas	<i>Skandinavija</i>	3,88	0,813	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,71	0,749	4
Darbo s lygos	<i>Skandinavija</i>	3,92	0,972	4
	<i>Beniliuksas</i>	4,53	0,848	5
Darbo ufmokestis	<i>Skandinavija</i>	4,16	0,784	4
	<i>Baltija</i>	3,69	1,399	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,73	1,300	5
Ekskursijos, i-vykos, renginiai	<i>Beniliuksas</i>	3,67	0,471	4
Geras psichologinis klimatas	<i>Skandinavija</i>	4,70	0,635	5
	<i>Baltija</i>	4,13	1,181	5
Gyvyb s draudimas	<i>Skandinavija</i>	4,20	0,847	4
galiojimai	<i>Skandinavija</i>	4,00	0,000	4

16 lentel s t sinys kitame puslapyje

Motyvavimo priemonė	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Kvalifikacijos kėlimas, studij ų i-laid apmokėjimas	Skandinavija	4,11	1,018	4
	Baltija	4,23	1,073	5
	Beniliuksas	4,18	0,594	4
Papildomos laisvos dienos	Skandinavija	4,20	0,861	4
	Beniliuksas	3,75	1,100	4
Pasitikėjimas ir atsakomybė	Skandinavija	4,71	0,453	5
	Baltija	4,69	0,462	5
	Beniliuksas	4,41	0,492	4
Patirties gijimas	Skandinavija	4,10	0,977	4
	Baltija	3,97	1,165	5
	Beniliuksas	3,73	1,139	4
Premijos, priedai	Skandinavija	4,28	0,855	5
	Baltija	4,62	0,487	5
Saviraiškos galimybės	Skandinavija	4,33	0,468	4
	Baltija	4,44	0,672	5
	Beniliuksas	4,14	0,715	4
Sprendimų priėmimo laisvė	Skandinavija	4,49	0,500	4
	Baltija	4,69	0,462	5
	Beniliuksas	4,27	0,688	4
Stafluotės	Baltija	3,79	0,992	4
Tarnybinis transportas	Beniliuksas	3,78	0,956	4

Šaltinis: sudaryta darbo autori ų, remiantis tyrimo duomenimis.

I– 16 lentel s matyti, kad yra tik kelios motyvavimo priemonės, kurios labai svarbios vis region respondentams: asmenin vadovo padėka, darbo ūfmokestis, geras psichologinis klimatas, kvalifikacijos kėlimas ar studij ų i-laid apmokėjimas, pasitikėjimas ir atsakomybė, patirties gijimas, saviraiškos galimybės, sprendimų priėmimo laisvė. Darbo ūfmokestis ó vienintelė priemonė, orientuota material ų skatinimui, visos kitos priemonės parodo, kad daugumai respondent ų svarbios yra nepiniginės motyvavimo priemonės, ųie respondentai orientuoti tobuljimui, investicijas savo ateit ų, asmenin pripažinimui ir atsakomyb ų ūfl savo atliekam darb ų.

Analiz atskleid ų, kad Skandinavijos regiono respondentams svarbiausia motyvavimo priemonė yra pasitikėjimo ir atsakomybės suteikimas (M = 4,71, S = 0,453, Mo = 5). Tai, kad ųio regiono respondentams ypa svarbu atsakomybės laipsnis darbe, parodo ir tolesni klausim analiz ų, kur paaiškėja, kad net 83 proc. Skandinavijos regiono respondent ų palikt dabartin darboviet ų, jeigu

laipsnis (fr. 16 pav.). Antroji labai svarbi motyvacijos priemonė – psichologinis klimatas ($M = 4,70$, $S = 0,625$, $Mo = 5$). Dar viena –io regiono respondentams svarbi motyvavimo priemonė – sprendim priimimo priemonė (M = 4,49, S = 0,400, Mo = 4). Tę motyvavimo priemonė, kaip ir atsakomybės suteikimas, rodo, kad darbuotojai motyvuoja juos, kaip specialistus, vertinimas ir vadovo pasitikėjimas juo. Taip pat Skandinavijos regiono respondentams labai svarbi asmeninis vadovo padėka ($M = 4,42$, $S = 0,494$, $Mo = 4$). Tolesni klausimų analizės atskleidė dvi dvi respondentų pofir s santykius su vadovu. Vieno tolesni klausimų analizės atskleidė, kad –io regiono respondentams labai svarbūs santykiai su vadovu, didelė dalis darbuotojų palikt dabartin darboviet , palijus santykiams su vadovu (fr. 16 pav.), taiau tik 17 proc. Skandinavijos regiono respondentai sakosi siekiant vadovo palankumo (fr. 16 pav.). Galima daryti prielaid , kad dabartiniai santykiai su vadovu respondentus tenkina, taiau labiau jiems svarbu asmeninis j vertinimas, vadovo dėmesys, padėka jiems. Kitos motyvavimo priemonės, kurios yra svarbios –io regiono respondentams, yra orientuotos pinigini atlygi , juo, kaip specialisto, vertinim (darbo vertinimas, galiojimai, saviraiškos galimybės), papildomas naudas (gyvybės draudimas, papildomos laisvos dienos, premijos, priedai), investicijas savo ateit (kvalifikacijos kėlimas, patirties gijimas) bei darbo slygas.

Analizė atskleidė, kad Baltijos regiono respondentams dvi svarbiausios motyvavimo priemonės yra pasitikėjimas bei atsakomybė ir sprendim priimimo priemonė (M = 4,69, S = 0,462, Mo = 5). Tai motyvavimo priemonės, reikšiančios darbuotojo vertinim , pasitikėjim juo kaip savo srities flinovu. Taiau tolesni klausimų analizė rodo, kad sumafljus atsakomybės laipsniui net 43 proc. Baltijos regiono respondentai vis vien likt dabartin je darboviet je (fr. 16 pav.). Dar viena motyvavimo priemonė, kuri yra labai svarbi –io regiono respondentams, tai premijos bei priedai ($M = 4,62$, $S = 0,487$, $Mo = 5$). Tę motyvavimo priemonė visai prieinga pirmoms pateiktoms, kurios orientuotos nematerial j skatinim . Nors premijos bei priedai –io regiono respondentams yra svarbūs, taiau mažiau nei pus respondent (43 proc.) palikt –i darboviet , jeigu jiems visiškai neskirt premij ar pried (fr. 16 pav.). Ir nors respondentams darbas pirmiausia yra pajam šaltinis, visgi galimybes tobulinti, pripaflinim , atsakomybės laipsn jie vertina labiau. Saviraiškos galimybės ó tai dar viena ypa svarbi motyvavimo priemonė Baltijos regiono respondentams ($M = 4,44$, $S = 0,672$, $Mo = 5$). Jau paaiškėjo, kad –io regiono respondentams darbas yra ir savirealizacijos šaltinis (fr. 9 pav.), didelė dalis respondentai palikt dabartin darboviet , sumafljus saviraiškos galimybėms (fr. 16 pav.). Kitos motyvavimo priemonės, kurios svarbios Baltijos regiono respondentams, yra orientuotos asmenin vertinim , vadovo dėmesium (asmeninis vadovo padėka), tobulim jim (kvalifikacijos kėlimas, patirties gijimas, stafluočius), pinigini atlygi bei darbo slygas (geras psichologinis klimatas).

Beniliukso regiono respondentams labai svarbu darbo slygos ($M = 4,53$, $S = 0,848$, $Mo = 5$). Taiau vieno ankstesni klausimų analizė atskleidė, kad tik 22 proc. –io regiono respondentai mano,

...ultat vadovai tur t taikyti palankias darbo s lygas, uftikrinti rojo motyvavimo priemone, kuri yra svarbi Beniliukso regiono respondentams, tai pasitik jimas ir atsakomyb s suteikimas ($M = 4,41$, $S = 0,6492$, $Mo = 4$). TŲ priemon viena svarbiausi vis region respondentams. Tolesni klausim analiz atskleid , kad tiek suprast jus darbo s lygoms, tiek sumafl jus atsakomyb s laipsniui, didel dalis –io regiono respondent neskub t palikti dabartin s darboviet s (flr. 16 pav.). Galima daryti i–vad , kad net nesant svarbiausi respondentams motyvavimo priemoni , didel dalis j nepalikt dabartin s darboviet s. Tre ioji motyvavimo priemon , kuri taip pat labai svarbi Beniliukso regiono respondentams ó sprendim pri mimo laisv ($M = 4,27$, $S = 0,688$, $Mo = 4$). Kitos motyvavimo priemon s, svarbios –io regiono respondentams, orientuotos asmenin vertinim (asmenin vadovo pad ka, darbo vertinimas), pinigini atlyg , papildomas naudas (ekskursijos bei i–vykos, papildomos laisvos dienos, tarnybinis transportas), tobul jim (kvalifikacijos k limas, patirties gijimas, savirai–kos galimyb s). Paai–k jo, kad Beniliukso regiono respondentams svarbiausios tos motyvacijos priemon s, kurios n ra itin svarbios renkantis darboviet ir kuri nebuvimas nes lygot darboviet s keitimo.

Identifikavus respondentams svarbias motyvavimo priemones, tikslinga aptarti ir tas, kurios yra nesvarbios. Jas nustatome taip pat pagal apskai iuotus vidurkius, standartinius nuokrypius bei modas (flr. 10 pried). TŲuo atveju nesvarbias motyvavimo priemones parodo maflos vidurki reik–m s (–iuo atveju $< 2,5$, o moda 1 arba 2) (flr. 17 lent.).

17 lentelė. Nesvarbios motyvavimo priemonės pagal vidutinius vertinimus

Motyvavimo priemonė	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Dovanos	Baltija	2,41	0,49	2

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis tyrimo duomenimis.

Paai–k jo, kad dovanos yra vienintel visai nesvarbi motyvavimo priemon Baltijos regione ($M = 2,41$, $S = 0,49$, $Mo = 2$). Vertinant pagal vidurk , tai dovanos nesvarbios ir Skandinavijos regiono respondentams ($M = 2,43$), ta iau moda yra 3, o tai rei–kia, kad didel dalis respondent neturi tvirtos nuomon s, ar dovanos, kaip motyvavimo priemon , jiems yra svarbios ar ne.

Apibendrinant galima teigti, kad, nepaisant to, jog darbas respondentams pirmiausia yra pajam –altinis, visgi svarbiausios yra nematerialin s motyvavimo priemon s, pavyzdffiui, atsakomyb s

im pri mimo laipsnis. Pasteb ta, kad Beniliukso regiono idos.

Respondentams buvo pateiktas tas pats motyvavimo priemoni s ra-as kaip ankstesniame klausime, kur jie tur jo nurodyti, kurios i-t priemoni jiems yra svarbios. Dabar respondent buvo papra-yta vertinti, kaip dafnai pateiktos motyvavimo priemon s jiems taikomos dabartin je darboviet je. Pateiktas motyvavimo priemonės respondentai vertino nuo 5 iki 1 balo, kur 5 rei-čia „labai dafnaiö, o 1 - „visi-kai netaikomaö. Atliekant tyrimo duomen -iuo klausimu analiz , skai iuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos (fr. 11 pried). Didel s vidurki reik-m s (-iuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo, kad atitinkama motyvavimo priemon stipriai motyvuoja respondentus efektyviai veiklai (fr. 18 lent.).

18 lentelė. Dažniausiai organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės pagal vidutinius vertinimus

Motyvavimo priemonė	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Asmenin vadovo pad ka	<i>Skandinavija</i>	3,90	0,63	4
	<i>Baltija</i>	4,00	1,09	4
Darbo vertinimas	<i>Skandinavija</i>	3,51	0,50	4
	<i>Baltija</i>	3,81	0,98	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,76	0,43	4
Darbo s lygos	<i>Baltija</i>	3,61	0,49	4
Ekskursijos, i-vykos, renginiai	<i>Baltija</i>	3,61	1,02	4
galiojimais	<i>Skandinavija</i>	3,82	0,68	4
Kvalifikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas	<i>Baltija</i>	3,75	1,43	5
Pasitik jimas ir atsakomyb	<i>Baltija</i>	4,00	0,63	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,69	0,80	4
Patirties gijimas	<i>Skandinavija</i>	3,51	0,50	4
Savirai-kos galimyb s	<i>Skandinavija</i>	3,65	0,84	4
	<i>Baltija</i>	4,00	1,10	4 ir 5
Sprendim pri mimo laisv	<i>Skandinavija</i>	3,82	0,98	4
	<i>Baltija</i>	3,60	1,02	4
	<i>Beniliuksas</i>	3,94	0,64	4

Šaltinis: sudaryta darbo autori , remiantis tyrimo duomenimis.

ion respondentams daŭniausiai taikomos priemon s yra darbo s suteikimas.

Analiz atskleid , kad Skandinavijos regiono mon se daŭniausiai taikoma motyvavimo priemon ó asmenin vadovo pad ka ($M = 3,90$, $S = 0,63$, $Mo = 4$). Dauguma -io regiono respondent teigia, kad jiems daŭniausiai taikoma -i motyvavimo priemon . Ankstesnio klausimo analiz atskleid , kad asmenin vadovo pad ka yra viena i- motyvavimo priemoni , kurios svarbios Skandinavijos regiono respondentams. Kitos organizacijoje daŭnai taikomos motyvavimo priemon s, kurios labiausiai motyvuoja -io regiono respondentus, yra galiojimai ($M = 3,82$, $S = 0,68$, $Mo = 4$) ir sprendim pri mimo laisv ($M = 3,82$, $S = 0,98$, $Mo = 4$). Rodikliai rodo, kad -io regiono mon se darbuotojams suteikiama galimyb priimti sprendimus savo kompetencij ribose, jiems suteikiami galiojimai, o kadangi ankstesnio klausimo analiz parod , kad -ios dvi motyvavimo priemon s yra svarbios Skandinavijos regiono respondentams, tai leidflia daryti prielaid , kad darbuotoj motyvacija yra efektyvi, jie s kmingai skatinami efektyviai veiklai. Savirai-kos galimyb s, darbo vertinimas, patirties gijimas taip pat organizacijoje daŭnai taikomos motyvacijos priemon s.

Baltijos regiono mon se, pagal vidutinius vertinimus, itin daŭnai taikomos net trys motyvavimo priemon s: asmenin vadovo pad ka ($M = 4,00$, $S = 1,09$, $Mo = 4$), pasitik jimas ir atsakomyb ($M = 4,00$, $S = 0,63$, $Mo = 4$) bei savirai-kos galimyb s ($M = 4,00$, $S = 1,10$, $Mo = 4$ ir 5). Du i-i veiksniai , t. y. asmenin vadovo pad ka ir savirai-kos galimyb s, vertintos gan tinai kontrastingai ó nemafl atsakym sklaid rodo auk-tas standartinis nuokrypis, ta iau pasitik jimo ir atsakomyb s veiksnys vertintas daugmafl vienareik-mi-kai. Paai-k jo, kad Baltijos regione daŭniausiai yra taikomos nematerialinio skatinimo priemon s. Paflym tina, kad visos trys min tosios motyvavimo priemon s priklauso veiksniams, kurie Baltijos regiono respondentams yra svarb s (flr. 16 lent.). Darbo vertinimas ó tai dar viena daŭnai taikoma motyvavimo priemon -io regiono mon se ($M = 3,81$, $S = 0,98$, $Mo = 4$). Ta iau Baltijos regiono respondentams, skirtingai nei kit tyrime dalyvaujan i region respondentams, -is motyvacijos veiksnys yra nesvarbus (flr. 17 lent.). Tŷb regiono respondentams daŭnai taikomos ir kitos motyvavimo priemon s: darbo s lygos, ekskursijos bei i-vykos, kvalifikacijos k limas, sprendim pri mimo laisv .

Analiz atskleid , kad Beniliukso regiono respondentams daŭniausiai suteikiama sprendim pri mimo laisv ($M = 3,94$, $S = 0,64$, $Mo = 4$). Tŷ motyvavimo priemon yra viena t , kurios labai svarbios regiono respondentams, tad galima daryti prielaid , kad darbuotojai motyvuojami efektyviai. Antroji daŭnai taikoma motyvavimo priemon -io regiono respondentams ó darbo vertinimas ($M = 3,76$, $S = 0,43$, $Mo = 4$). fiemas standartinis nuokrypis rodo mafl atsakym sklaid ir gan tinai viening respondent vertinim . Tre ioji Beniliukso regiono respondentams daŭnai taikoma motyvavimo priemon yra pasitik jimo ir atsakomyb s suteikimas ($M = 3,69$, $S = 0,80$, $Mo = 4$). Tai antroji pagal svarb motyvavimo priemon -io regiono respondentams.

avijos regione dažniausiai taikomi motyvavimo priemonės yra 3 ir 4, o Beniliukso regiono motyvavimo priemonės – 3 ir 4.

Identifikavus organizacijoje dažnai taikomas motyvavimo priemones, tikslinga aptarti ir tas, kurios taikomos retai arba visai netaikomos. Jas nustatome taip pat pagal apskaičiuotus vidurkius, standartinius nuokrypius bei modas (flr. 11 pried.). Tuo atveju nesvarbias motyvavimo priemones parodo mažos vidurkių reikšmės (–iuo atveju < 2,5, o moda 1 arba 2) (flr. 19 lent.).

19 lentelė. Netaikomos arba retai taikomos motyvavimo priemonės pagal vidutinius vertinimus

Motyvavimo priemonė	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Gyvybės draudimas	<i>Beniliuksas</i>	2,24	1,48	1
Maitinimas monje	<i>Skandinavija</i>	2,49	1,26	2
	<i>Baltija</i>	1,41	0,49	1
	<i>Beniliuksas</i>	1,43	0,82	1
Medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškai arba dalinis)	<i>Skandinavija</i>	2,10	1,56	1
	<i>Baltija</i>	2,28	1,66	1
	<i>Beniliuksas</i>	1,63	0,86	1
Papildomos laisvos dienos	<i>Baltija</i>	2,00	1,24	1
	<i>Beniliuksas</i>	2,00	1,33	1
Stafluotės	<i>Skandinavija</i>	2,25	1,37	1
Tarnybinis transportas	<i>Skandinavija</i>	1,92	1,34	1
	<i>Baltija</i>	2,00	1,27	1
Transporto išlaidų apmokėjimas	<i>Skandinavija</i>	2,24	1,43	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš 19 lentelės matyti, kad visose regionuose netaikomos ar taikomos retai dvi motyvavimo priemonės: maitinimas monje ir visiškai ar dalinis medicinos išlaidų apmokėjimas.

Analizė atskleidė, kad didžiajai daliai Skandinavijos regiono monių darbuotojų nesuteikiamas tarnybinis transportas (M = 1,92, S = 1,34, Mo = 1), neapmokamos medicinos išlaidos (M = 2,10, S = 1,56, Mo = 1), neskiriamos stafluotės (M = 2,25, S = 1,37, Mo = 1). Tai ypač labai aukšti standartiniai nuokrypiai rodo, kad ši priemonė vertinimas gana kontrastingas. Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, jog daliai darbuotojų priemonės taikomos, o kitai daliai jos netaikomos, toks pasiskirstymas lemia didelį atsakymų sklaidą, tačiau moda rodo, kad didesniajai daliai respondentų priemonės netaikomos. Skandinavijos regiono respondentų teigimu, didžiajai j daliai retai suteikiamas maitinimas monje (M = 2,49, S = 1,26, Mo = 2).

Baltijos regiono respondent netaikomas maitinimas mon je as standartinio nuokrypio koeficientas rodo, kad respondent nuomon gan tinai vienareik-mi-ka. Taip pat -iame regione daugumai respondent netaikomos -ios motyvavimo priemon s: medicinos i-laid apmok jimas ($M = 2,28$, $S = 1,66$, $Mo = 1$), papildom laisv dien skyrimas ($M = 2,00$, $S = 1,24$, $Mo = 1$) ir tarnybinio transporto suteikimas ($M = 2,00$, $S = 1,27$, $Mo = 1$). Auk-ti sklaidos koeficientai taip pat rodo kontrasting priemoni vertinim ir leidflia teigti, kad mafesniajai daliai min tosios priemon s taikomos, didffiajai daliai darbuotoj ó netaikomos.

Pasak Beniliukso regiono respondent , didffiajai j daliai nesuteikiamas maitinimas mon je ($M = 1,43$, $S = 0,82$, $Mo = 1$), medicinos i-laid apmok jimas ($M = 1,63$, $S = 0,86$, $Mo = 1$). Palyginti neauk-ti standartiniai nuokrypiai rodo, kad priemon s vertinimas yra tikslus, mafla atsakym sklaida. Tre ioji motyvavimo priemon , kuri, pasak respondent , daugumai netaikoma, yra papildom laisv dien suteikimas ($M = 2,00$, $S = 1,33$, $Mo = 1$). Tšos priemon s vertinimo sklaida didesn , tod l rodo, kad daliai darbuotoj suteikiamos papildomos laisvos dienos, ta iau daugumai ó ne.

Tam, kad motyvacija b t efektyvi, svarbu, jog darbuotojui taikoma motyvavimo priemon b t jam svarbi. Pavyzdffiui, jeigu darbuotoj motyvuoja savirai-kos galimyb s, tai net ir puikios darbo s lygos, premijos ar papildomos laisvos dienos nesuteiks jam tokio pasitenkinimo darbu, kok suteikt didel s savirealizacijos galimyb s.

I-tyrus respondent pozicij d l motyvavimo priemoni ir nustatius kurios jiems yra svarbios, o kurios mafliau svarbios bei motyvavimo priemoni taikymo jiems daflnum , tikslinga i-tirti, kurias motyvavimo priemones respondentai laiko ilgalaik mis, o kurias trumpalaik mis (flr. 12 pried). Paai-k jo, kad daugiausia Skandinavijos regiono respondent ilgalaik mis motyvavimo priemon mis laiko darbo s lygas, darbo uflmokest , pasitik jimo bei atsakomyb s suteikim , premijas ir priedus, savirai-kos galimybes, sprendim pri mimo laisv . Matyti, kad trys i-i priemoni (darbo s lygos, uflmokestis, priedai), pasak literat roje pateikiamos informacijos, yra trumpalaik s, nemotyvuojan ios darbuotojo ilg laik .

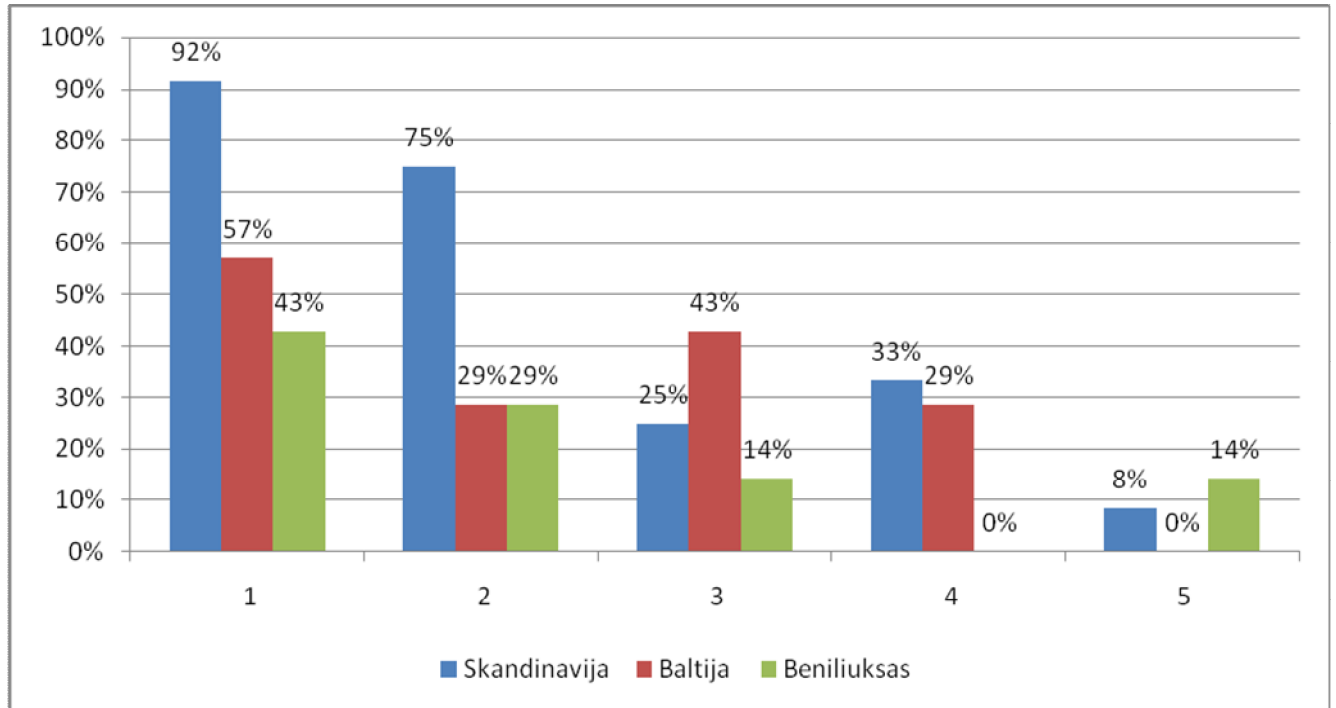
Baltijos regiono respondentai ilgalaik mis motyvavimo priemon mis laiko ger psichologin klimat , galiojimus, savirai-kos galimybes, sprendim pri mimo laisv . Tai motyvavimo priemon s, kurias ilgalaik mis nurod daugiausia -io regiono respodnent . Matyti, kad visos priklauso nematerialiniam skatinimui.

Daugumos Beniliukso regiono darbuotoj teigimu, ilgalaik s motyvavimo priemon s yra dovanos ir kvalifikacijos k limas. Tšo regiono respondentai palyginti i-skyr labai maflai priemoni , kurios motyvuoja ilgai.

Apibendrinant galima teigti, kad Skandinavijos regiono respondent ilgalaikiam motyvavimui svarbu suderinti materialin ir nematerialin skatinim . Baltijos regiono respondentams svarbus nematerialinis skatinimas, tad vadovai, siekdami ilgalaikio efekto, tur t daugiau d mesio skirti

...s diegti. O Beniliukso regiono respondentai vertina dovanas ir ...tinimui reik t derinti –ias dvi priemones. Nors darbo autori ...nuomone, dovan kaip motyvavimo priemone s ilgalaikis efektas gana abejotinas.

Respondent buvo klausiamas, k jie laiko motyvuotu asmeniu (flr. 15 pav.).



Paaiškinimai: 1. Dirba noriai ir yra patenkintas savo darbu; 2. Dirba produktyviai ir yra patenkintas savo darbu; 3. Darbe visada geros nuotaikos, nesiskundffia; 4. Patenkintas savo ufdarbiu; 5. Kita.

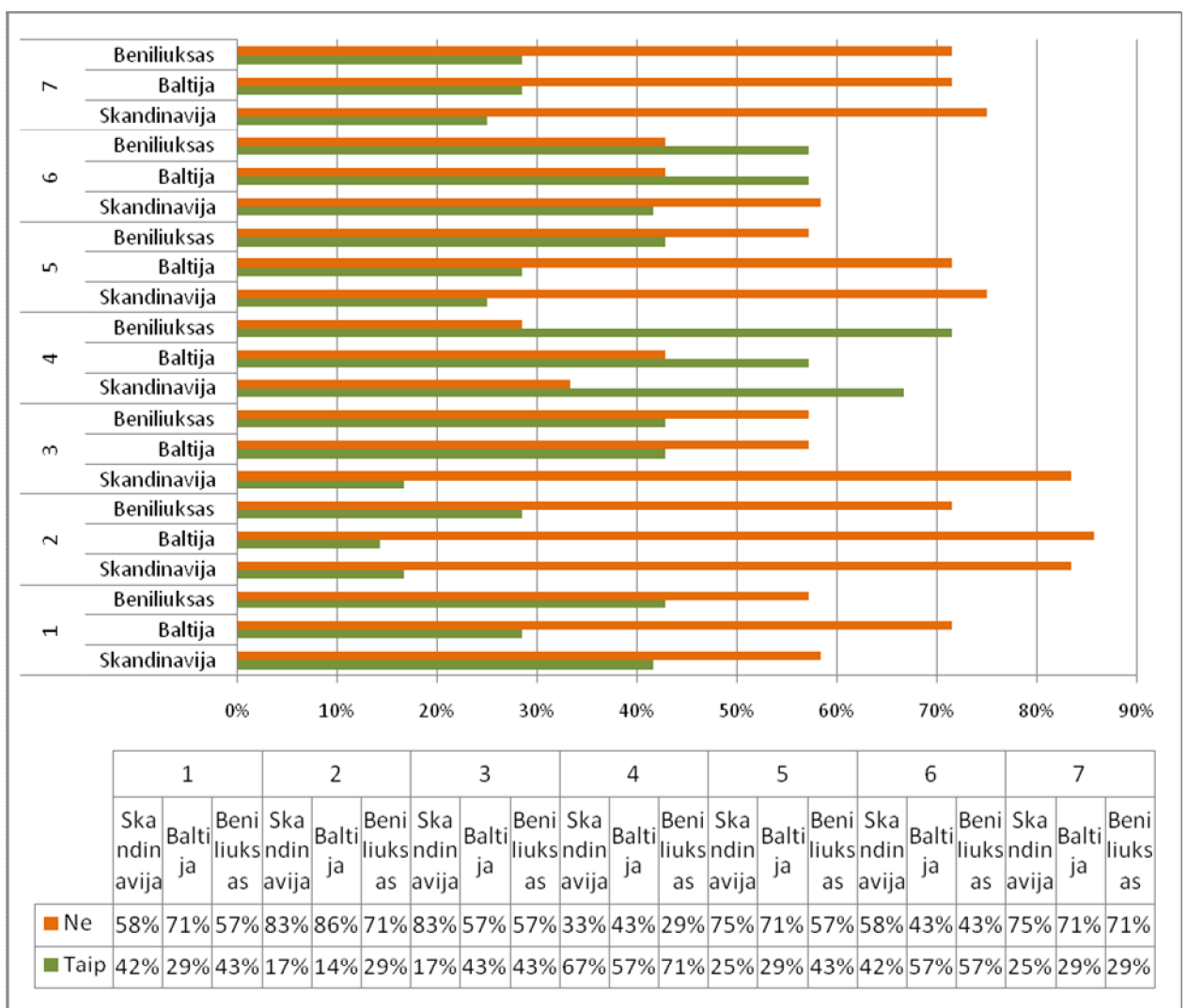
15 pav. Motyvuotas asmuo (respondentų požiūris)

I–diagramos duomen matyti, kad d l vieno aspekto sutar dauguma vis region respondent , teigdami, kad motyvuotas asmuo yra tada, kai jis dirba noriai ir yra patenkintas savo darbu (92 proc. ó Skandinavijos regionas, 57 proc. ó Baltijos regionas, 43 proc. ó Beniliukso regionas). Taip pat nemafla dalis (75 proc.) Skandinavijos regiono respondent mano, kad asmuo motyvuotas, kai jis dirba produktyviai ir savo darbu taip pat yra patenkintas. Nemafla dalis (43 proc.) Baltijos regiono respondent mano, kad motyvuotas asmuo darbe b na geros nuotaikos, nesiskundffia. Tarp Beniliukso regiono respondent nedominuoja vieninga, daugumai respondent b dinga pozicija, n vienas –io regiono respondentas motyvuotu nelaiko asmens, kuris yra patenkintas savo ufdarbiu. Ta iau ia galima flvelgti Beniliukso regiono respondent prie–taravim savo pa i pozicijai, kadangi anks iau aptartame klausime (flr. 16 pav.) net 65 proc. –io regiono respondent pasisak ufl tai, kad, j nuomone, vadovai, siekdami efektyvi motyvacijos rezultat , tur t periodi–kai didinti darbuotojams atlyginim . 14 proc. Beniliukso regiono respondent pasirinko atsakym „kitasö ir pateik savo variantus, kad

azmu, nori dirbti ir tobul ti, siekia organizacijos tiksl , trok-ta
 acija t skatina. Respondent pateikti variantai patvirtina
 Beniliuksio regiono respondent pozicij , kad darbas yra galimyb tobul ti, galimyb siekti daugiau nei
 tik asmenini tiksl (fr. 9 pav.).

Variant „kitasö pasirinko ir 8 proc. Skandinavijos regiono respondent ir pateik viening
 variant , kad asmuo motyvuotas, kai jis dirba ir jau iasi organizacijos dalimi. Tokia pozicija rodo, kad
 -ie respondentai yra lojal s organizacijai, kurioje dirba.

Respondentams buvo pateikta lentel su galimai neigiamomis darbo s lyg aplinkyb mis. Buvo
 papra-yta nurodyti, kurioms i-j atsiradus, jie vis vien likt savo dabartin je darboviet je (fr. 16 pav.).



Paai-kinimas: 1. Sumafl t atlyginimas; 2. Mane paflemint pareigose; 3. Suteikt maffiau atsakomyb s; 4. Neskirt pried ;
 5. Pa-lyt santykiai su tiesioginiu vadovu; 6. Suprast t fizinis darbo s lygos; 7. Sumafl t savirai-kos galimybi .

16 pav. Aplinkybės, kurioms atsiradus respondentas liktų dabartinėje darbovietėje arba išeitų

patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Sumažėtų atlyginimas*“. Respondentų nuomonės buvo beveik identiškos ir skyrėsi tik vienu procentu. 42 proc. Skandinavijos regiono respondentų ir 43 proc. Beniliukso regiono respondentų teigė, kad sumažinti atlyginimus liktų savo darbovietėje. Paaiškėjo, kad net 71 proc. Baltijos regiono respondentų, sumažinti atlyginimus, paliktų dabartinį darbovietę. Tai ypač tiek prietarauja jau aptartai Baltijos regiono respondentų pozicijai, kur tik 3 proc. šio regiono respondentų pasisakė, kad efektyviai motyvacijai reikalingas periodiškai atlyginimo didinimas (fr. 13 pav.).

Antras teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Mane pažemintų pareigose*“. Iš diagramos matyti, kad visų regionų respondentai sutaria, jog tai būtų gana svarbi priežastis palikti dabartinį darbovietę. Tik 17 proc. Skandinavijos regiono respondentų, 14 proc. Baltijos regiono respondentų ir 29 proc. Beniliukso regiono respondentų liktų dabartinėje darbovietėje, jeigu juos pažemintų pareigose.

Trečiasis teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Suteiktų mažiau atsakomybės*“. Paaiškėjo, kad atsakomybė darbe ypač svarbi Skandinavijos regiono respondentams, kadangi tik 17 proc. iš jų liktų dabartinės pareigose, jei sumažintų jiems tenkanti atsakomybė. Tuo tarpu Baltijos ir Beniliukso regionų respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė vienodai: po 43 proc. kiekvieno iš regionų respondentų, sumažinti atsakomybę, liktų dabartinėje darbovietėje.

Ketvirtas teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Neskirtų priedų*“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visų regionų respondentai prieš ypačingai nesureikšmina. Mažiausiai svarbūs jie yra Beniliukso regiono respondentams, kurių net 71 proc. liktų dabartinėje darbovietėje, jeigu nebūtų skiriami priedai. Taip pat 67 proc. Skandinavijos regiono respondentų ir 57 proc. Baltijos regiono respondentų, neskiriant jiems priedų, liktų dabartinėje darbovietėje. Paaiškėjo, kad tyrimo dalyviams svarbus yra jų atlyginimas, tačiau ypač reikšminga teikiama priedams.

Penktas teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Pašlytų santykiai su tiesioginiu vadovu*“. Iš diagramos duomenų matyti, kad santykiai su tiesioginiu vadovu daugiau ar mažiau yra svarbūs visiems respondentams. Daugiausia (75 proc.) respondentų, kurie paliktų dabartinį darbovietę dėl pažeistų santykių su tiesioginiu vadovu, yra Skandinavijos regione. O 25 proc. šio regiono respondentų to nepaisytų ir liktų dabartinėje darbovietėje. Tik keturiais procentais daugiau Baltijos regiono respondentų teigia, kad pažeisti santykiai su tiesioginiu vadovu, jie liktų savo dabartinėje darbovietėje. Daugiausia (43 proc.) respondentų, kurie liktų dabartinėje darbovietėje net pažeisti santykiai su vadovu, yra Beniliukso regione. Galima daryti prielaidą, kad gerus santykius su tiesioginiu vadovu respondentai laiko svarbiu su kmingo ir efektyvaus darbo aspektu.

Šeštasis teiginys, kur turėjo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Suprastėtų fizinės darbo sąlygos*“. Iš diagramos duomenų matyti, kad dėl darbo sąlygų respondentų nuomonės pasiskirsto beveik vienodai ir ypač reikšminga dominuoja vienas atsakymas. Daugiausia (po 57 proc.) respondentų,

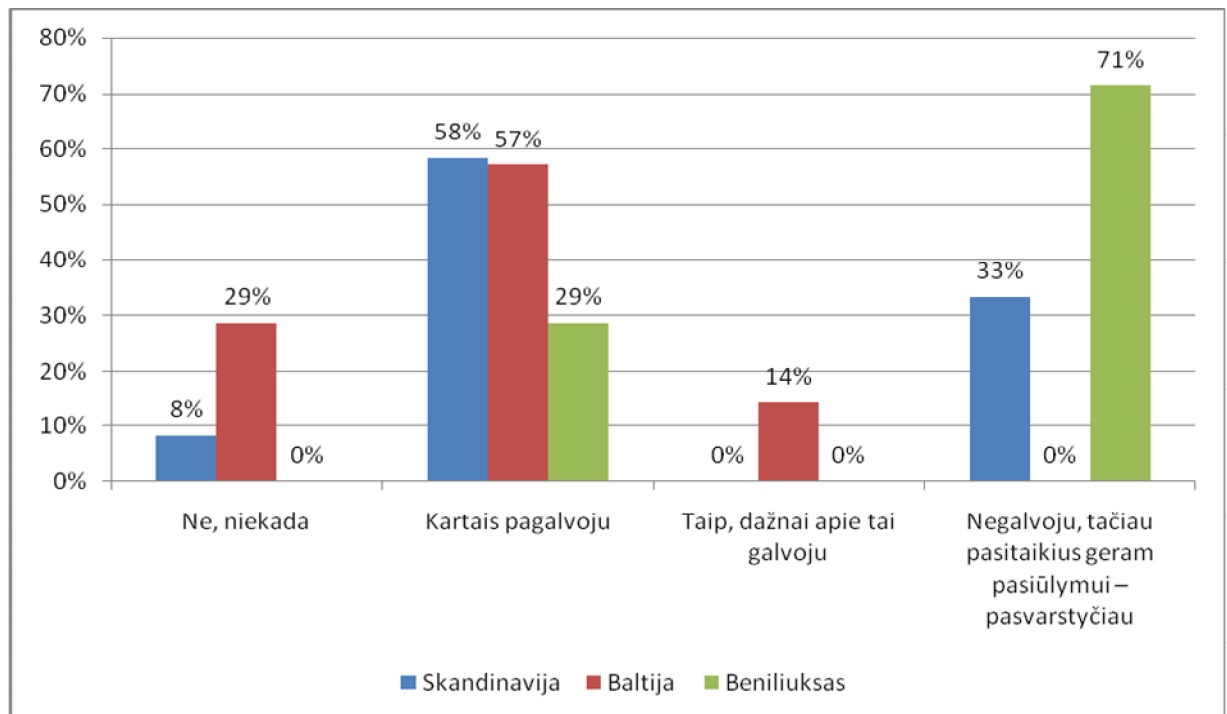
suprast jus j darbo s lygoms, yra Beniliukso ir Baltijos skandinavijos regione. Viename anks iau aptart klausim (fr.

13 pav.) taip pat paai-k jo, kad Skandinavijos regiono respondentams fizin darbo aplinka yra motyvuojantis veiksnys (34 proc. -io regiono respondent teig , kad siekiant efektyvi motyvacijos rezultat , vadovai turi kurti tinkam fizin darbo aplink). Ta iau Baltijos regiono respondent nuomon min tuoju klausimu skyr si (fr. 13 pav.), kur n vienas -io regiono respondentas neteig , kad s kmingai motyvacijai reikalinga kurti tinkam fizin darbo aplink .

Septintas teiginys, kur tur jo patvirtinti arba paneigti respondentai, buvo „*Sumažėtų saviraiškos galimybių*“. Savirai-ka darbe pasirod svarbi visiems respondentams. Net 75 proc. Skandinavijos regiono respondent palikt dabartin darboviet , sumafl jus savirai-kos galimyb ms, taip pat pasielgt ir po 71 proc. kit region respondent .

Paai-k jo, kad daugiausia Skandinavijos regiono respondent palikt dabartin darboviet , jeigu juos paflemint pareigose bei sumaflint turim atsakomyb . Baltijos regiono respondentai labiausiai vertina savo pareigas, j pad t hierarchin je strukt roje ir pareig sumaffinimas b t tas veiksnys, d l kurio daugiausia respondent i- -io regiono palikt savo darbo viet . Tuo tarpu Beniliukso regiono respondentai taip pat labiausiai vertina savo pareigas bei savirai-kos galimybes. Tai yra du aspektai, kuri nesant didel dalis darbuotoj palikt savo darboviet .

Respondent buvo klausiamas, ar jie pagalvoja apie darbo vietos keitim (fr. 17 pav.).



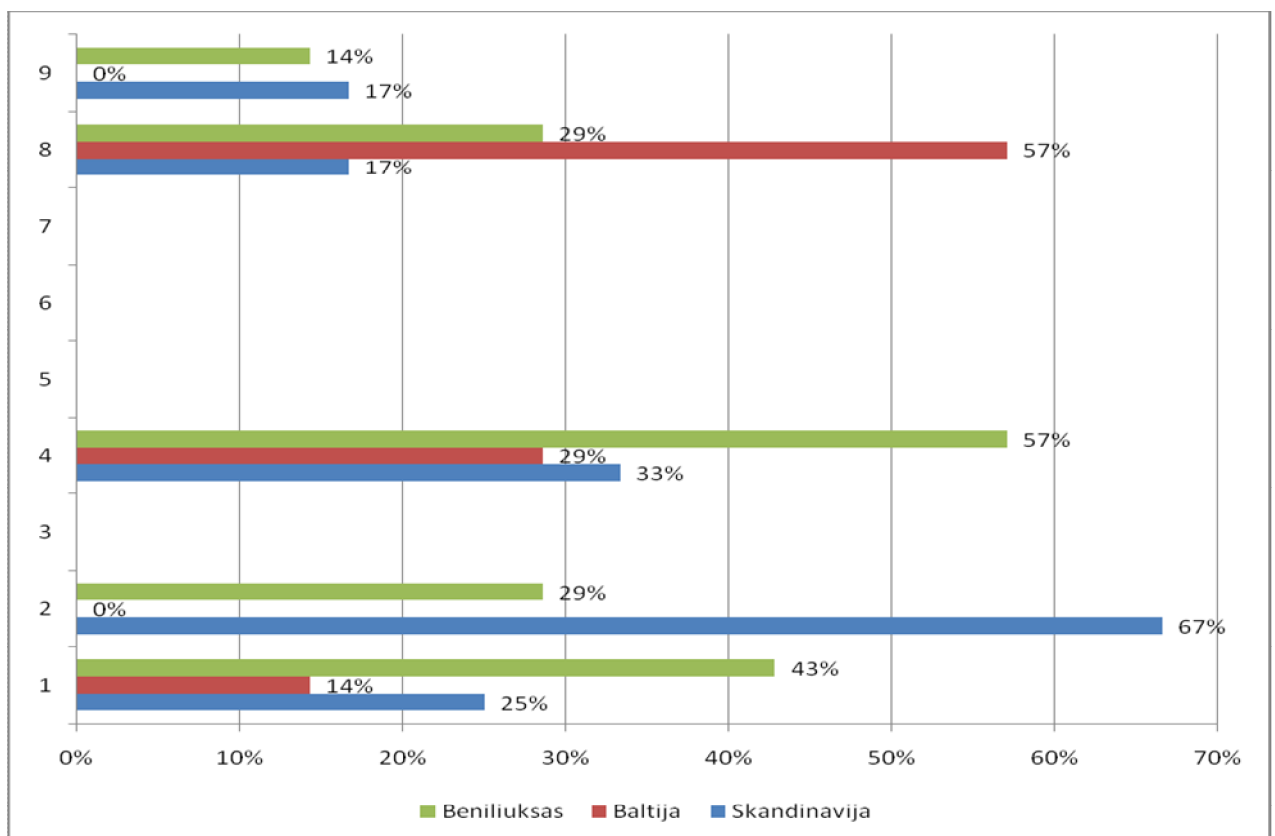
17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar pagalvojate apie darbo vietos keitimą?“

ijos regiono respondent teigia, kad kartais apie darbo vietas galvoja dažnai. Maffiausia, tik 8 proc., Skandinavijos regiono respondent teigia niekada negalvojančys apie darbo vietas keitim .

57 proc. Baltijos regiono respondent teigia kartais pagalvojančys apie darboviet s keitim , net 14 proc. apie tai pagalvoja dažnai. Kit region respondentai nepasisak , kad dažnai galvot apie darboviet s keitim .

Paai-k jo, kad tarp Beniliukso regiono respondent n ra n vieno, kuris niekada nepagalvot apie darbo vietas keitim . Net 71 proc. -io regiono respondent teig apie tai negalvojančys, ta iau pasitaikius geram pasi lymui toki galimyb apsvarstyt .

I-siai-kinus, kokioms aplinkyb ms pasikeitus, respondentai likt dabartin je darboviet je bei kaip dažnai jie galvoja apie darboviet s keitim , toliau siekiama identifikuoti priežastis, d l kokios esmin s priežasties respondentai ryft si pakeisti savo darboviet (flr. 18 pav.).



Paiškinimas: 1. D l didesnio atlyginimo; 2. D l domesnio darbo; 3. D l geresni fizini darbo s lyg ; 4. D l geresni karjeros galimybi ; 5. D l geresni santyki su kolegomis; 6. D l geresni santyki su vadovu; 7. Jei jaust si nepritamp s; 8. D l didesni savirealizacijos galimybi ; 9. Kita.

18 pav. Priežastys, lemiančios darbovietės keitimą

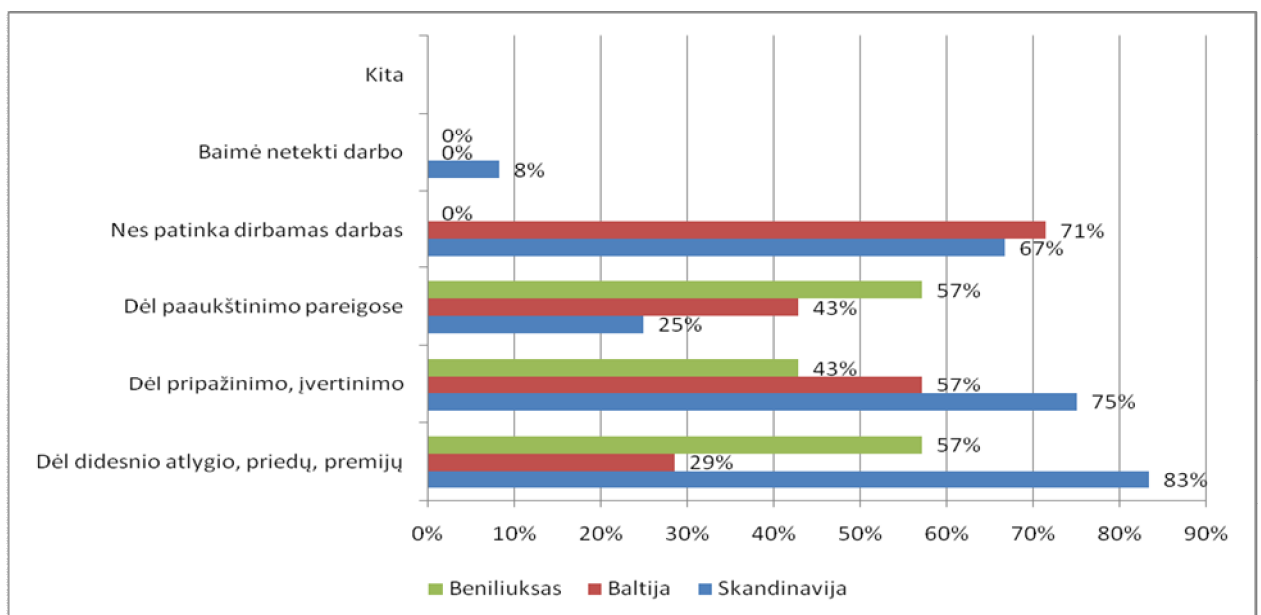
praoma nurodyti vien esmin prieflast, d l kurios keist atsifvelg tik Baltijos regiono respondentai. Daugiausia (67 proc.) Skandinavijos regiono respondent teigia, kad darboviet keist d l domesnio darbo. Paflym tina, kad tai visai nesvarbus aspektas Baltijos regiono respondentams. 17 proc. Skandinavijos regiono respondent pasirinko atsakymo variant „kitasõ ir pateik savo variantus, d l ko keist darboviet : d l geriau apmokamo darbo (paflym tina, kad tai identi-ka atsakym variantui „d l didesnio atlyginimoõ); d l monesnio darbo (paflym tina, kad –is variantas taip pat buvo tarp pateikt); d l tokio darbo, kur k rybi-kumas duoda rezultat ir pasitenkinim ; d l geresn s darboviet s strategin s vietas.

Daugiausia (57 proc.) Baltijos regiono respondent darboviet keist d l didesni savirealizacijos galimybi .

Beniliukso regiono respondentams esmin prieflastis, d l kurios didffioji dauguma (57 proc.) –io regiono respondent keist darbo viet , yra geresn s karjeros galimyb s. Taip pat 14 proc. –io regiono respondent pasirinko atsakymo variant „kitasõ ir pateik savo nuomon , d l ko jie keist dabartin darboviet : d l geresni susisiekimo s lyg ; jei pasitaikyt tinkamas pasi lymas ir naujasis darbas b t ar iau nam ; d l auk–tesni pareig . Pastarasis variantas patvirtina jau anks iau priimt i–vad , kad Beniliukso regiono respondentams svarbu j uffimamos pareigos, j vieta hierarchin je strukt roje.

N vieno regiono respondentai savo dabartin s darboviet s nekeist d l geresni fizini s lyg , geresni santyki su kolegomis, geresni santyki su vadovu, jei jaust si nepritamp . Galima teigti, jog dabartin s darbo s lygos respondentus tenkina ir jiems n ra b tina jas pagerinti, ta iau fizin ms darbo s lygoms suprast jus, dauguma darbuotoj palikt savo darbo viet .

Toliau respondent buvo klausiamas, d l ko jie stengiasi dirbti geriau (fr. 19 pav.).



19 pav. Respondentū atsakymū pasiskirstymas į klausimą „Dēl ko stengiatēs dirbti geriau?“

dent pozicija –iuo kalusimu skirtinga atskiruose regionuose. Skandinavijos regiono respondent stengiasi d l didesnio atlyginimo, pried , ta iau taip pat nemafla dalis (75 proc.) d l pripaffinimo bei vertinimo. Tokia –io regiono respondent pozicija patvirtina tyrimo rezultatus, nes paai–k jo, kad Skandinavijos regiono respondentams svarbu tiek, materialinis skatinimas, tiek nematerialinis. Darbas daugumai j yra pajam –altinis, darbo uflmokestis itin svarbus darboviet s pasirinkimui, ta iau nemafliau jie vertina ir pripaffinim , asmenin vertinim , gerus santykius su vadovais.

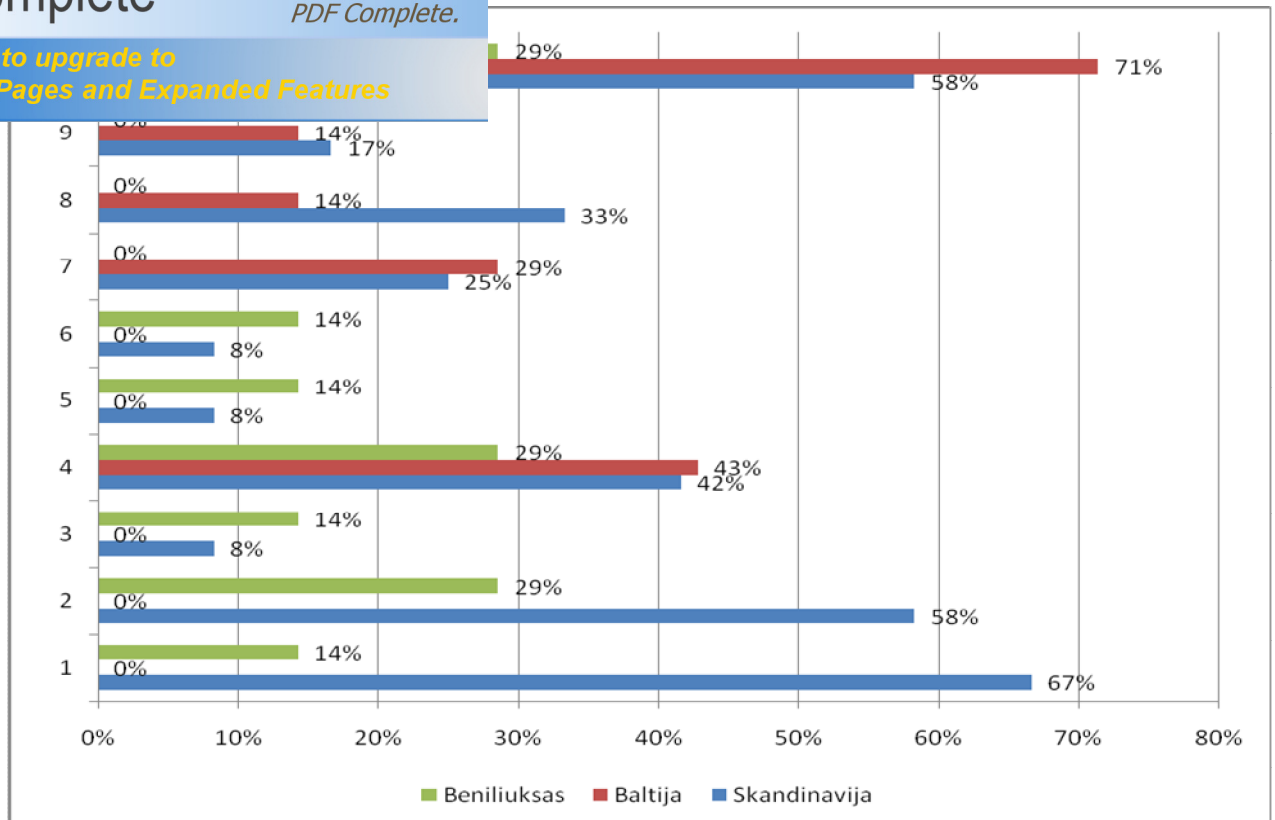
Baltijos regiono respondentai geriau stengiasi dirbti d l paties darbo, – variant pasirinko net 71 proc. respondent . Tik 29 proc. –io regiono respondent stengiasi geriau atlikti savo pareigas d l piniginio atlygio. Apskritai –is tyrimas parod , kad Baltijos regiono organizacij darbuotojai n ra itin vertinantys pinigini atlyg , ta iau ypa suinteresuoti tobul jimui, karjera, savirealizacija.

Beniliukso regiono respondentus dirbti geriau skatina pinigini atlygis, galimyb b ti paauk–tintam pareigose (po 57 proc. respondent). N vienas –io regiono respondentas neteigia, kad dirbti geriau stengiasi d l paties drabo, tuo tarpu tarp kit region respondent –is pasirinkimo variantas gana populiarus.

Diagramos duomenys rodo, kad baim netekti darbo jau ia tik 8 proc. Skandinavijos regiono respondent . Apibendrinant gali teigti, kad Skandinavijos ir beniliukso region organizacij darbuotojus dirbti geriau skatina pinigini atlygis ir pripaffinimas, o Baltijos regiono respondentus ó pats darbas.

Toliau respondent buvo pra–omas pasirinkti teiginius i–pateikt j s ra–o, kurie apib dina pat respondent (flr. 20 pav.). Tuo klausimu siekiama geriau paffinti respondent , identifikuoti tam tikras savybes, kurios gali tur ti takos motyvavimui.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Paaiškkinimas: 1. Man patinka daryti tak kitiems; 2. Man patinka vadovauti; 3. Man svarbu prestiflas; 4. Mane motyvuoja konkurencij skatinan ios ufdduotys; 5. Pirmenyb teikiu asmeniniams tikslams; 6. Pirmenyb teikiu organizacijos tikslams; 7. Siekiu na–aus darbo, jeigu b nu pagirtas ir vertintas; 8. Siekiu bendradarbiavimo, darbo grup se; 9. Siekiu vadovo palankumo; 10. Trok–tu visk daryti geriau.

20 pav. Teiginiai, apibūdinantys respondentą

Daugiausia (67 proc.) Skandinavijos regiono respondent save apib dino kaip m gstan ius kitiems daryti tak . Taip pat po 58 proc. –io regiono respondent rinkosi dar du save apib dinan ius teiginius: m gstantys vadovauti bei trok–tantys visk daryti geriau. Tai rodo, kad –io regiono respondentai turi gana stipri valdffios bei pasiekim poreiki .

Baltijos regiono respondentai ypa pasiflymi tro–kimu visk daryti geriau. TMatsakymo variant pasirinko net 71 proc. respondent ir tai rodo, kad Baltijos regiono respondentai ypa motyvuoti pasiekim poreiki . ^{TY}o regiono respondentai nepasiflymi tokiomis savyb mis kaip tro–kimas daryti kitiems tak , vadovauti, neteikia d mesio prestiflui.

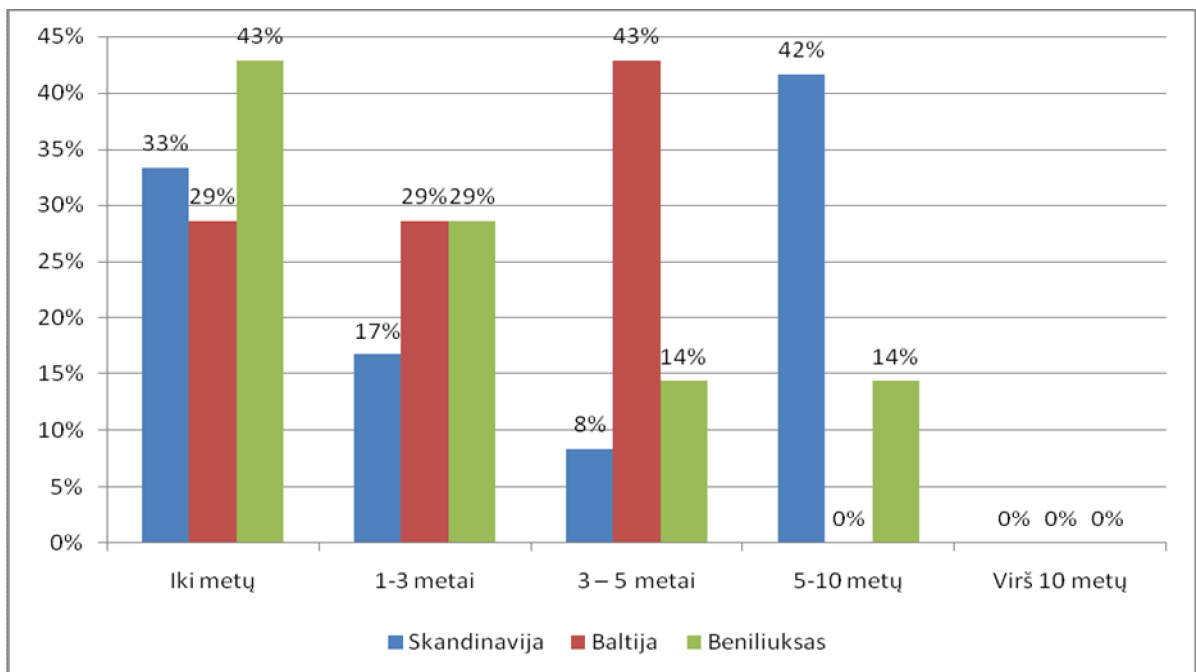
I– diagramos duomen matyti, kad n ra flenkliai i–siskirian ios savyb s, kuri apib dint Beniliukso regiono respondent daugum . Paai–k jo, kad –io regiono respondentai pasiflymi vadovavimu, tro–kimu visk daryti geriau, juos motyvuoja konkurencij skatinan ios ufdduotys. TMuos variantus rinkosi po 29 proc. respondent . Taip pat paai–k jo, kad Beniliukso regiono respondentams

rup se, vadovo palankumo siekimas, taip pat jiems n ra b tini

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

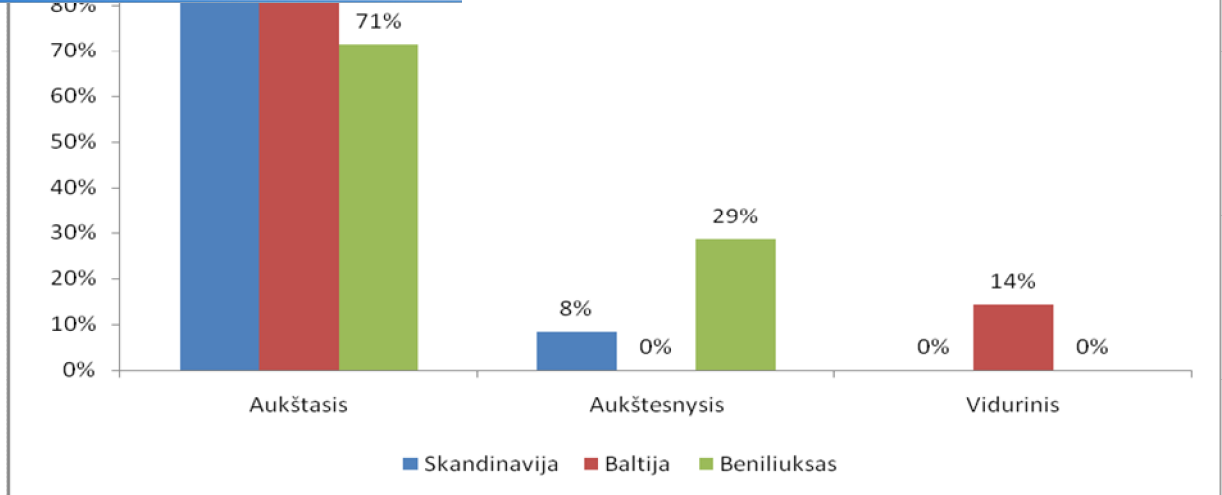
Galima teigti, kad Skandinavijos regiono respondentai pasiūlymi stipriu valdymo poreikiu, Baltijos regiono respondentai – pasiekim poreikiu, o Beniliukso – pasiekim poreikiu, tačiau ne itin stipriai bei prioriteto teikimu individualiam darbui, konkuravimui.

Sociodemografiniai respondentų duomenys. Respondentai tiriami pagal penkis kriterijus: darbo stažas tiriamoje organizacijoje (fr. 21 pav.), išsilavinimas (fr. 22 pav.), pajamos (fr. 23 pav.), lytis (fr. 24 pav.) ir amžius (fr. 25 pav.).



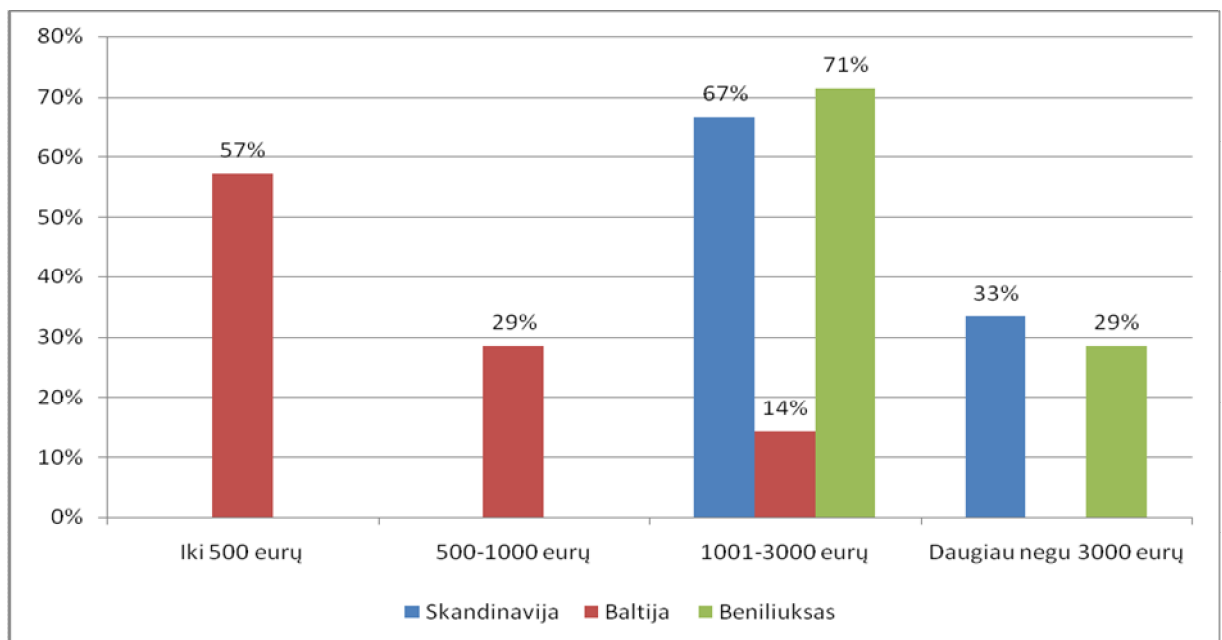
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje

Iš pateiktos diagramos matyti, kad ilgiau nei dešimtmetį organizacijoje dirbantys respondentai yra daugiausia Skandinavijos regiono respondentai (42 proc.) tiriamoje organizacijoje dirba 5-10 metų, tačiau taip pat nemažą dalį (33 proc.) sudaro ir tie, kurie dirba iki metų. Daugiausia (43 proc.) Baltijos regiono respondentai tiriamoje organizacijoje dirba nuo trejų iki penkerių metų, likusieji respondentai – ilgiau. Beniliukso regiono respondentai dirba ilgiausiu darbo stažu tiriamoje organizacijoje turintys respondentai. 43 proc. Baltijos regiono respondentai neturi vienerių metų darbo stažo organizacijoje.



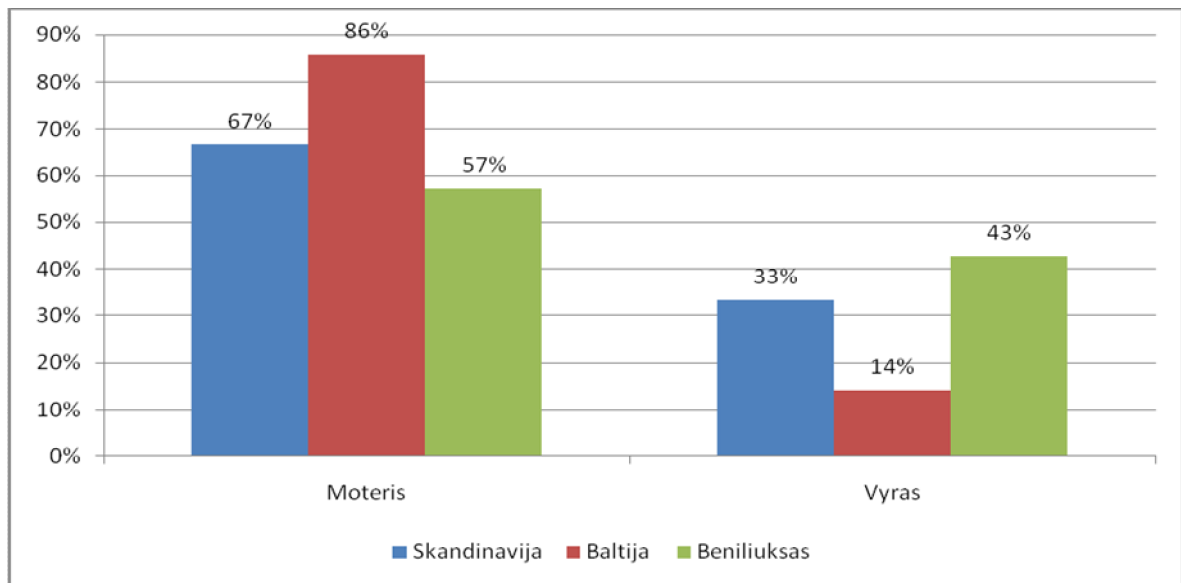
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Daugiausia (92 proc.) aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai yra Skandinavijos regione, o mažiausiai (71 proc.) – Beniliukso. Su aukštesniu išsilavinimu nėra vieno respondento Baltijos regione, tačiau yra 8 proc. respondentų Skandinavijos regione bei net 29 proc. – Beniliukso regione. Net 14 proc. respondentų, turintį vidurinį išsilavinimą, dirba Baltijos regiono monevose. Visgi matyti, kad didelis procentas šiame regione dirbantių turi aukštąjį išsilavinimą.



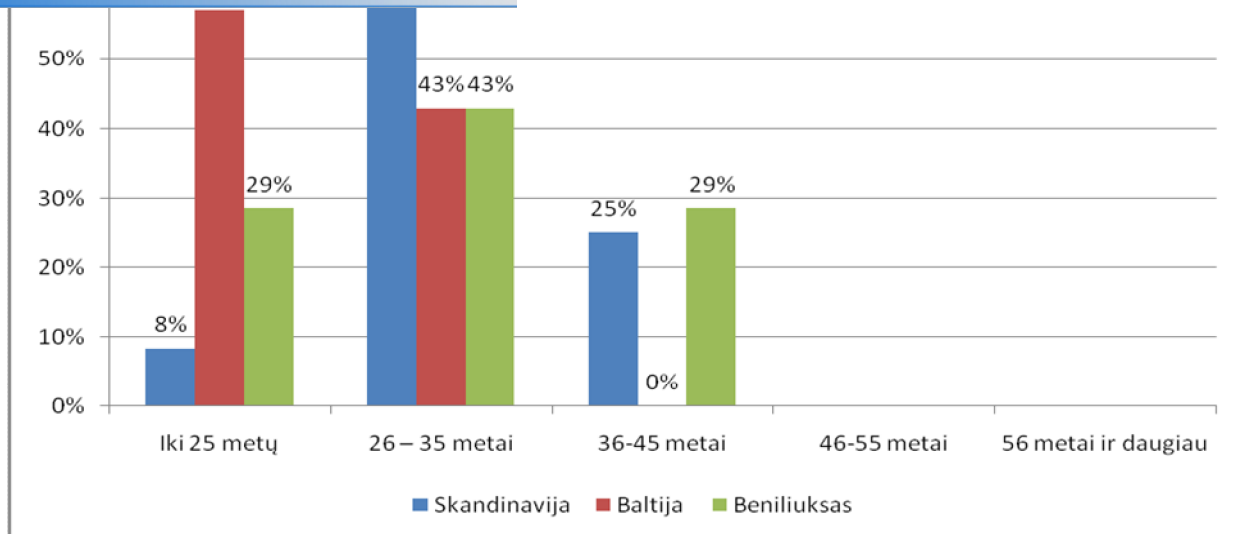
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas

67 proc. Skandinavijos regiono respondentų gauna pajamas nuo 1001-3000 eur. Baltijos regiono respondentų pajamos viršija 3000 eur. Panašiai situacija ir Beniliukso regiono atžvilgiu, kur 71 proc. respondentų turi 1001-3000 eur pajamas, o likusieji gausiau nei 3000 eur. Kita situacija Baltijos regione, kur daugiau nei pusė (57 proc.) respondentų gauna pajamas, nesiekiančias 500 eur, dar 29 proc. respondentų, kurių pajamos yra 500-1000 eur, ir tik 14 proc. respondentų Baltijos regione, kurių pajamos siekia 1001-3000 eur. Šių skirtumų lygį lygina su Baltijos regiono valiutomis, nes šie atlyginimai mokami ne eurais.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Iš diagramos matyti, kad respondentų visumoje dominuoja moterys, jos sudaro 67 proc. Skandinavijos regiono respondentų, 86 proc. Baltijos regiono respondentų ir 57 proc. Beniliukso regiono respondentų. Beniliuksas yra vienintelis regionas, kuriame vyrų ir moterų skaičiaus skirtumas nėra labai didelis.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

I– diagramos matyti, kad respondent visumoje nėra vyresni nei 45 metai. Daugiausia jauniausi respondent , t. y. iki 25 metų amžiaus, dirba Baltijos regiono mon se, j ia net 57 proc. Maffiausiai –io amžiaus flmoni ó Skandinavijos regiono mon se, j ia tik 8 proc. Daugiausia (67 proc.) 26-35 metų amžiaus respondent yra Skandinavijos regiono mon se. Respondent , priklausan i –iai amžiaus grupei, Baltijos ir Beniliukso regionuose yra po 43 proc. Respondent , priklausan i amžiaus grupei nuo 36 iki 45 metų amžiaus, nėra Baltijos regione, Skandinavijos regione yra 25 proc., o Beniliukso regione ó 29 proc. Paai–k jo, kad darbuotoj kolektyvai mon se sudaryti i– gana jaun flmoni , didffioji dauguma j priklauso amžiaus grupei nuo 26 iki 35 metų .

Apibendrinant galima teigti, kad vis tyrimė dalyvavusi region organizacij darbuotojams darbas pirmiausia yra pajam –altinis, o Baltijos ir Beniliukso darbuotojai darb laiko galimybe tobul ti. Siekti geresni darbo rezultat daugiausia darbuotojus skatina ne materialus atlygis, ta iau karjeros, savirealizacijos, tobul jimo galimyb s. Organizacij darbuotojai siekia uftikrinti ger savo ateit , investuoti mokymus bei tobul jim .

Skandinavijos regiono respodnentai yra bene labiausiai i–tyrime dalyvavusi j patenkinti savo darbu ir darbo s lygomis. Vadovams, siekiantiems efektyvi savo pavaldini motyvacijos rezultat , jie si lo ai–kintis darbuotoj poreikius ir i–kelti realiai pasiekiamus tikslus. Tyb regiono organizacij darbuotojams labai svarbus asmeninis vertinimas, vadovo d mesys individui, geras psichologinis klimatas organizacijoje, pasitik jimo ir atsakomyb s suteikimas, sprendim pri mimo laisv . Baltijos regiono darbuotoj teigimu, vadovai, siekdami efektyviai motyvuoti personal , tur t ai–kintis

pavaldini pasiekimus bei palaikanti veiksnius, sukeliančius priemonis motyvavimo priemomis yra atsakomybės, sprendimų priėmimo laisvės suteikimas, saviraiškos galimybės, svarbūs yra piniginis atlygis, premijos ir priedai. Beniliukso regiono darbuotojus siekti geresni darbo rezultatai skatina karjeros galimybes, darbo užmokestis, savirealizacijos galimybes. Vadovai, siekdami efektyvi darbuotojų motyvacijos rezultatus, turėtų nuolat didinti pavaldiniams atlyginimus, aiškinti jų poreikius. Svarbiausios motyvavimo priemonės yra darbo sąlygos, darbo užmokestis, savirealizacijos galimybės, sprendimų priėmimo laisvė.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad periodiškai didinam atlyginimus kaip efektyvios motyvacijos veiksnį laiko didelė dalis Beniliukso regiono respondentų, o Baltijos regiono respondentai atlyginimo didinimo su efektyvia motyvacija beveik nesieja. Didelei daliai Skandinavijos regiono respondentų svarbu, kad ji pastangos būtų siejamos su darbo rezultatais, tuo tarpu Beniliukso regiono respondentams tai visųkai nesvarbu. Paaiškėjo, kad Baltijos regiono respondentai ypač vertina viešųjų pasiekimų pripažinimą, o Beniliukso regiono respondentai visųkai nemotyvuoja. Jeigu fizinė darbo aplinka motyvuoja Skandinavijos bei Beniliukso regiono respondentus, tai Baltijos regiono respondentams ji nėra svarbi. Tyrimo skirtumai patvirtina teiginį, kad motyvacija nėra vienos bendros, visiems tinkamos motyvacijos sistemos, o motyvavimo priemonės turėtų būti parenkamos, atsižvelgiant tiek individualius poreikius, tiek išorinę aplinką.

3.3. Respondentų sociodemografinių rodiklių ir motyvacijos priemonių svrabs koreliacinė analizė

Siekinat tiksliau ištirti, kaip motyvacijos priemonės bei tiriamųjų sociodemografiniai rodikliai (darbo stažas dabartinėje darbovietėje, išsilavinimas, pajamos, lytis, amžius ir regionas, kuriame gyvena ir dirba) susiję tarpusavyje, atlikta visų respondentų (N=173) koreliacinė analizė. 13 priedo, 1 lentelėje pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp sociodemografinių rodiklių ir kai kurių motyvavimo priemonių. Paaiškėjo, kad:

a) kuo didesnis darbuotojo darbo stažas, tuo jam svarbiau asmeninės vadovo padėkos, darbo sąlygos, suteikiami galiojimai, taip pat patikėjimas bei atsakomybės, sprendimų priėmimo laisvė. Darbuotojai, turintys didesnį darbo stažą, labiau suinteresuoti gauti gyvybės draudimą, medicinos išlaidų visiškai ar dalinai padengimą. Atvirkštinė koreliacija rodo, kad kuo didesnis darbo stažas, tuo mažiau motyvuoja dovanos bei galimybės gyti daugiau patirties.

b) darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, motyvuojami darbo užmokesčio didinimu, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Tačiau koreliacinė analizė atskleidė, kad kuo aukštesnis

asmenin vadovo padka, darbo s lygos, sumafl ja gyvyb s

c) kuo auktesn s darbuotojo pajamos, tuo labiau j motyvuoja asmenin vadovo padka, darbo s lygos, dovanos bei ekskursijos, galiojimais, gyvyb s draudimas, suteikiamos papildomos laisvos dienos bei tarnybinis transportas. Koreliacin analiz atskleid , kad did jant darbuotojo pajamoms, mafl ja toki motyvavimo priemoni kaip darbo uflmokestis, premijos bei priedai efektyvumas, taip pat auktesnes pajamas gaunan i darbuotoj nebemotyvuoja stafluot s.

d) paai-k jo, kad lytis turi takos toki motyvavimo priemoni svarbai: geras psichologinis klimatas organizacijoje, sprendim pri mimo laisv ir tarnybinio transporto suteikimas.

e) kuo vyresnis yra darbuotojas, tuo labiau j motyvuoja asmenin vadovo padka, darbo vertinimas bei geros darbo s lygos, ekskursijos, renginiai, galiojim suteikimas. Vyresnius darbuotojus motyvuoja gyvyb s draudimo suteikimas, kvalifikacijos k limo galimyb s, dalinis ar visi-aks medicinos i-laid apmok jimas, taip pat papildom laisv dien suteikimas bei pasitik jimas ir atsakomyb . Paai-k jo, kad kuo vyresnis yra darbuotojas, tuo mafliau jam svarbu premijos ir priedai ir patirties gijimo galimyb s.

Koreliacin analiz atskleid , kad nemaflai motyvavimo priemoni statisti-kai patikimai ir pakankamai stirpiai koreliuoja tarpusavyje:

- a) asmenin vadovo padka su darbo vertinimu ($r= 0,202$, $p= 0,008$), dovanomis ($r= -0,176$, $p= 0,021$), gyvyb s draudimu ($r= 0,481$, $p= 0,000$), maitinimu mon je ($r= 0,167$, $p= 0,028$), medicinos i-laid apmok jimu ($r= 0,231$, $p= 0,002$), pasitik jimu ir atsakomybe ($r= 0,242$, $p= 0,001$) bei savirai-kos galimybi suteikimu ($r= -0,200$, $p= 0,008$).
- b) darbo vertinimas su gyvyb s draudimu ($r= 0,186$, $p= 0,014$), galiojim suteikimu ($r= 0,166$, $p= 0,029$), papildom laisv dien suteikimu ($r= 0,157$, $p= 0,039$), premijomis ir priedais ($r= -0,154$, $p= 0,043$) bei stafluot mis ($r= -0,165$, $p= 0,003$).
- c) darbo s lygos su kvalifikacijos k limu ($r= 0,179$, $p= 0,018$), papildom laisv dien suteikimu ($r= 0,178$, $p= 0,019$), patirties gijimu ($r= -0,192$, $p= 0,011$), premijomis ir priedais ($r= -0,184$, $p= 0,015$) bei tarnybinio transporto siteikimu ($r= 0,179$, $p= 0,018$).
- d) darbo uflmokestis su geru psichologiniu klimatu ($r= 0,215$, $p= 0,004$), maitinimu mon je ($r= 0,177$, $p= 0,02$), patirties gijimu ($r= 0,205$, $p= 0,007$) ir transporto i-laid apmok jimu ($r= 0,189$, $p= 0,013$).
- e) dovanos su gyvyb s draudimu ($r= -0,178$, $p= 0,019$), pasitik jimu bei atsakomybe ($r= -0,161$, $p= 0,035$) ir tarnybiniu transportu ($r= 0,217$, $p= 0,004$).
- f) ekskursijos, i-vykos ir renginiai su tarnybiniu transportu ($r= 0,206$, $p= 0,007$).

- is su gyvybės draudimu ($r = 0,234$, $p = 0,002$), galiojimais ($r = 0,178$, $p = 0,019$) bei tarnybinio transporto suteikimu ($r = -0,149$, $p = 0,05$).
- h) gyvybės draudimas su galiojimais ($r = 0,304$, $p = 0,000$), maitinimu moneje ($r = 0,208$, $p = 0,006$), medicinos išlaidų apmokėjimu ($r = 0,155$, $p = 0,041$), papildomomis laisvomis dienomis ($r = 0,257$, $p = 0,001$) ir pasitikėjimu bei atsakomybe ($r = 0,249$, $p = 0,001$).
 - i) galiojimai su kvalifikacijos kėlimu bei studijų išlaidų apmokėjimu ($r = -0,175$, $p = 0,022$).
 - j) kvalifikacijos kėlimas ar studijų išlaidų apmokėjimas su saviraiškos galimybėmis ($r = -0,174$, $p = 0,022$).
 - k) medicinos išlaidų apmokėjimas su pasitikėjimu ir atsakomybe ($r = 0,158$, $p = 0,038$), patirties gijimu ($r = -0,211$, $p = 0,005$), sprendimų priėmimo laisve ($r = 0,275$, $p = 0,000$), stafluotėmis ($r = 0,254$, $p = 0,001$).
 - l) papildomų laisvų dienų suteikimas su premijomis ir priedais ($r = -0,168$, $p = 0,027$), stafluotėmis ($r = -0,158$, $p = 0,038$).
 - m) pasitikėjimas ir atsakomybė su sprendimų priėmimo laisve ($r = 0,275$, $p = 0,000$), stafluotėmis ($r = 0,150$, $p = 0,049$) ir tarnybinio transporto suteikimu ($r = -0,155$, $p = 0,042$).
 - n) patirties gijimas su premijomis ir priedais ($r = 0,230$, $p = 0,002$).
 - o) saviraiškos galimybės su sprendimų priėmimo laisve ($r = 0,212$, $p = 0,005$).
 - p) tarnybinio transporto suteikimas su transporto išlaidų apmokėjimu ($r = 0,541$, $p = 0,000$).

Koreliacinė analizė atskleidė, kad regionas turi takos ryšius tarp respondentų sociodemografinių rodiklių bei juos motyvuojančių priemonių, taip pat motyvavimo priemonių tarpusavio ryšius. Todėl tikslinga atlikti koreliacinę analizę atskirai pagal regionus.

Siekinat tiksliau išsiaiškinti, kaip motyvacijos priemonės bei tiriamųjų sociodemografiniai rodikliai (darbo stažas dabartinėje darbovietėje, išsilavinimas, pajamos, lytis ir amžius) susiję tarpusavyje Skandinavijos regiono organizacijose, atlikta šio regiono respondentų ($N = 83$) koreliacinė analizė. 13 priedo, 2 lentelėje priede pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp sociodemografinių rodiklių ir kai kurių motyvavimo priemonių. Paaiškinkite, kad:

a) kuo didesnis darbuotojo darbo stažas tiriamojoje organizacijoje, tuo svarbiau yra asmeninis vadovo padėka, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas ar studijų išlaidų apmokėjimas. Didėjant darbo stažui darbuotojai labiau motyvuoja gyvybės draudimas. Atvirkščiai koreliacija rodo, kad didėjant darbo stažui, mažiau motyvuoja darbo užmokestis, noras gyti patirties bei mažiau svarbios saviraiškos galimybės.

- b) kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo mažiau svarbios stafluotės.

ta tai, kad darbuotoj labiau motyvuoja dovanos, o augant psichologiniu klimatu ir premijomis bei priedais efektyvumas.

- d) lytis Skandinavijos regiono organizacijose lemia motyvacijos efektyvum sprendim pri mimo laisve, taip pat tarnybiniu transportu ir transporto i-laid padengimu.
- e) kuo vyresnis darbuotojas tuo jam svarbiau asmenin vadovo pad ka, darbo s lygos, gyvyb s draudimas, kvalifikacijos k limas bei papildom lasiv dien suteikimas. Paai-k jo, kad kuo vyresnis darbuotojas yra, tuo mafliau jam svarbu darbo ufmokestis, ekskursijos bei i-vykos, patirties gijimas bei savirai-kos galimyb s.

Koreliacin analiz atskleid , kad nemaflai motyvavimo priemoni statisti-kai patikimai ir pakankamai stirpiai koreliuoja tarpusavyje:

- a) asmenin vadovo pad ka su darbo vertinimu ($r= 0,337, p= 0,002$), darbo s lygomis ($r= 0,325, p= 0,003$), ekskursijomis bei i-vykomis ($r= -0,279, p= 0,011$), gyvyb s draudimu ($r= 0,398, p= 0,000$), savirai-kos galimyb mis ($r= -0,280, p= 0,01$).
- b) darbo vertinimas su premijomis ir priedais ($r= -0,299, p= 0,006$).
- c) darbo s lygos su darbo ufmokes iu ($r= -0,283, p= 0,009$), ekskursijomis, i-vykomis ($r= -0,265, p= 0,015$), gyvyb s draudimu ($r= 0,343, p= 0,002$), kvalifikacijos k limo ar studij i-laid padengimo galimyb mis ($r= 0,350, p= 0,001$), papildomomis lasivomis dienomis ($r= 0,251, p= 0,022$), patirties gijimu ($r= -0,296, p= 0,007$), savirai-kos galimyb mis ($r= -0,257, p= 0,019$).
- d) darbo ufmokestis su patirties gijimu ($r= 0,311, p= 0,004$) ir transporto i-laid apmok jimu ($r= 0,259, p= 0,018$).
- e) dovanos su savirai-kos galimyb mis ($r= 0,285, p= 0,009$).
- f) ekskursijos, i-vykos, renginiai su savirai-kos galimyb mis ($r= 0,255, p= 0,02$).
- g) geras psichologinis klimatas su papildomomis laisvomis dienomis ($r= -0,262, p= 0,017$) ir transporto i-laid apmok jimu ($r= -0,229, p= 0,038$).
- h) gyvyb s draudimas su kvalifikacijos k limu ar studij i-laid padengimu ($r= 0,226, p= 0,04$), patirties gijimu ($r= -0,228, p= 0,038$).
- i) kvalifikacijos k limas ar studij i-laid visi-kas arba dalinis padengimas su savirai-kos galimyb mis ($r= -0,227, p= 0,004$).
- j) maitinimas mon je su medicinos i-laid apmok jimu ($r= -0,237, p= 0,031$).
- k) medicinos i-laid apmok jimas su sprendim pri mimo laisve ($r= 0,220, p= 0,046$), stafluot mis ($r= 0,224, p= 0,041$) it transporto i-laid padengimu ($r= 0,279, p= 0,011$).
- l) papildomos laisvos dienos su premijomis ir priedais ($r= -0,323, p= 0,003$).
- m) patirties gijimas su premijomis ir priedais ($r= 0,228, p= 0,038$).
- n) tarnybinis transportas su transporto i-laid apmok jimu ($r= 0,682, p= 0,000$).

vyvacijos priemone bei tiriamajam sociodemografiniai rodikliai (darbo stažas dabartinėje darbovietėje, išsilavinimas, pajamos, lytis ir amfius) susiję tarpusavyje Baltijos regiono organizacijose, atlikta –io regiono respondentų (N=39) koreliacinis analizė. 13 priedo, 3 lentelėje priede pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statistiškai patikimas ryšys randamas tarp sociodemografinių rodiklių ir kai kurių motyvavimo priemonių. Paaiškinkite, kad:

a) kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje tuo labiau jį motyvuoja asmeninis vadovo padėka, darbo sąlygos, gyvybės draudimas, medicinos išlaidų padengimas, pasitikėjimo ir atsakomybės bei sprendimų priėmimo laisvės suteikimas. Ir atvirkščiai, kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo mažiau jį motyvuoja patirties gijimo ir saviraiškos galimybės.

b) koreliacinis analizė atskleidė, kad –iame regione kuo aukštesnis išsilavinimas turi darbuotojas, tuo labiau jį motyvuoja darbo užmokestis, o mažiau motyvuoja darbo sąlygos ir galiojimai.

c) augant darbuotojų pajamoms, mažėja –i motyvavimo priemonių efektyvumas: darbo užmokesčio, kvalifikacijos kėlimo ar studijų išlaidų padengimo galimybės, maitinimo monėje suteikimas ir premijų bei priedų svarba.

d) lytis Baltijos regione lemia skirtingą vyrų ir moterų požiūrą darbo sąlygų ir maitinimo monėje svarbą.

e) kuo vyresnis yra darbuotojas tuo jam svarbiau asmeninis vadovo padėka, gyvybės draudimas, medicinos išlaidų apmokėjimas, pasitikėjimo bei atsakomybės ir sprendimų priėmimo laisvės suteikimas. Augant darbuotojo amfiui, krenta motyvavimo efektyvumas darbo užmokesčiu, patirties gijimo poreikis, saviraiškos galimybių svarba ir transporto išlaidų apmokėjimo svarba.

Koreliacinis analizė atskleidė, kad nemažai motyvavimo priemonių statistiškai patikimai ir pakankamai stipriai koreliuoja tarpusavyje:

- asmens vadovo padėka su darbo sąlygomis ($r= 0,358$, $p= 0,025$), pasitikėjimu ir atsakomybe ($r= 0,589$, $p= 0,000$), sprendimų priėmimo laisve ($r= 0,525$, $p= 0,001$).
- darbo vertinimas su stažuotomis ($r= -0,374$, $p= 0,019$).
- darbo sąlygos su stažuotomis ($r= 0,407$, $p= 0,01$).
- darbo užmokestis su maitinimo monėje ($r= 0,342$, $p= 0,033$) ir premijomis bei priedais ($r= 0,316$, $p= 0,05$).
- dovanos su sprendimų priėmimo laisve ($r= -0,348$, $p= 0,03$).
- ekskursijos, išvykos ir renginiai su papildomomis laisvomis dienomis ($r= 0,387$, $p= 0,015$) ir stažuotomis ($r= 0,359$, $p= 0,025$).
- geras psichologinis klimatas su kvalifikacijos kėlimo ar studijų išlaidų daliniu arba visiškai padengimu ($r= 0,402$, $p= 0,011$).

- k) jimu ir atsakomybe ($r= 0,340$, $p= 0,034$).
- l) studij i-laid padengimas su pasitik jimu ir atsakomybe ($r= 0,402$, $p= 0,011$), sprendim pri mimo laisve ($r= 0,402$, $p= 0,011$).
- j) medicinos i-laid apmok jimas su pasitik jimu ir atsakomybe ($r= 0,409$, $p= 0,01$), patirties gijimu ($r= -0,354$, $p= 0,027$), savirai-kos galimyb mis ($r= -0,329$, $p= 0,041$) ir sprendim pri mimo lasive ($r= 0,470$, $p= 0,003$).
- k) pasitik jimas ir atsakomyb su premijomis ir priedais ($r= -0,413$, $p= 0,009$), sprendim pri mimo laisve ($r= 0,519$, $p= 0,001$).
- l) tarnybinis transportas su transporto i-laid apmok jimu ($r= 0,489$, $p= 0,002$).

Siekinat tiksliau i-tirti, kaip motyvacijos priemons bei tiriam j sociodemografiniai rodikliai (darbo staflas dabartin je darboviet je, i-silavinimas, pajamos, lytis, amflius) susij tarpusavyje Beniliukso regiono organizacijose, atlikta -io regiono respondent (N=51) koreliacin analiz . 13 priedo, 4 lentel je pateikti Pearson koreliacijos koeficientai. Statisti-kai patikimas ry-ys randamas tarp sociodemografini rodikli ir kai kuri motyvavimo priemoni . Paai-k jo, kad:

a) kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo labiau j motyvuoja galiojim suteikimas, medicinos i-laid apmok jimas, pasitik jimas ir atsakomyb , savirai-kos galimyb ir sprendim pri mimo laisv s suteikimas. Ir atvirk-iai, kuo darbuotojas ilgiau dirba organziacijoje, tuo maffiau j motyvuoja dovanos, kvalifikacijos k limo galimyb s, patirties gijimas ir premijos bei priedai.

b) i-silavinimo rodiklis susij s tik su asmenine vadovo pad ka ir rodo, kad kuo auk-tesnis darbuotojo i-silavinimas, tuo maffiau j motyvuoja asmenin vadovo pad ka.

c) kuo auk-tesnes pajamas gauna darbuotojas, tuo maffiau j motyvuoja kvalifikacijos k limo ar studij i-laid padengimo galimyb s ir maitinimas mon je.

d) Beniliukso regione lyties kriterijus turi takos -i motyvavimo priemoni svarbai: geras psichologinis klimatas, kvalifikacijos k limas ar studij i-laid apmok jimas, papildom laisv dien suteikimas ir transporto i-laid apmok jimas.

e) kuo vyresnis Beniliukso regiono organizacij darbuotojas, tuo jam svarbiau maitinimo mon je galimyb s, pasitik jimo ir atsakomyb s suteikimas bei savirai-kos galimyb s. Ir atvirk-iai, kuo darbuotojas yra vyresnis, tuo maffiau jam svarbu gyti naujos patirties.

Koreliacin analiz atskleid , kad nemaflai motyvavimo priemoni statisti-kai patikimai ir pakankamai stirpiai koreliuoja tarpusavyje:

- a) asmenin vadovo pad ka su savirai-kos galimyb mis ($r= -0,281$, $p= 0,046$).
- b) darbo vertinimas su darbo s lygomis ($r= 0,276$, $p= 0,05$).

- jos k limu ar studij i-laid visi-ku arba daliniu padengimu ($r=$
- d) darbo ufmokestis su geru psichologiniu klimatu ($r= 0,282, p= 0,045$).
 - e) dovanos su pasitik jimu ir atsakomybe ($r= -0,328, p= 0,019$).
 - f) ekskursijos, i-vykos ir renginiai su tarnybiniu transportu ($r= 0,319, p= 0,023$).
 - g) geras psichologinis klimatas su transporto i-laid padengimu ($r= 0,340, p= 0,014$).
 - h) galiojimai su pasitik jimu ir atsakomybe ($r= 0,293, p= 0,037$), patirties gijimu ($r= -0,358, p= 0,01$) ir transporto i-laid padengimu ($r= -0,377, p= 0,006$).
 - i) kvalifikacijos k limas, studij i-laid dalinis ar visi-kas apmok jimas su patirties gijimu ($r= 0,287, p= 0,041$).
 - j) medicinos i-laid apmok jimas su patirties gijimu ($r= -0,297, p= 0,034$).
 - k) pasitik jimas ir atsakomyb su patirties gijimu ($r= -0,323, p= 0,021$), savirai-kos galimybm is ($r= 0,285, p= 0,042$).
 - l) patirties gijimas su savirai-kos galimybm is ($r= -0,363, p= 0,009$) ir sprendim pri mimo laisve ($r= -0,304, p= 0,03$).
 - m) sprendim pri mimo lasiv su tarnybiniu transportu ($r= 0,328, p= 0,019$) ir transporto i-laid padengimu ($r= 0,331, p= 0,018$).
 - n) tarnybinis transportas su transporto i-laid padengimu ($r= 0,461, p= 0,001$).

Apibendrinant galima teigti, kad visi sociodemografiniai darbuotojo duomenys turi takos motyvacijos priemoni vertinimui. Skandinavijos, Baltijos region organizacijose daugiausia statisti-kai patikim ry-i su motyvavimo priemon mis turi darbo staffo ir amffiau kriterijai, Beniliukso regiono organizacijose ó darbo staffas.

3.4. Vadovų ir darbuotojų požiūrių į „Global Blue“ darbuotojų motyvaciją palyginimas

Organizacijos vadov interviu bei darbuotoj anketin s apklausos duomenys atskleid , kad ne visais motyvavimo aspektais vadov ir pavaldini nuomon s sutampa. Ypa svarbu i-ry-kinti pozicij nesutapimus, kadangi tai s lygoja neefektyvi motyvacij .

Skandinavijos regiono organizacijų vadovų ir pavaldinių nuomonių palyginimas. Tiek Skandinavijos regiono vadovai, tiek patys darbuotojai sutinka, kad darbuotoj motyvavimas yra reikalingas. Vadov teigimu, motyvacija yra raktas s km , motyvuoti darbuotojai dirba daug na-iau, yra lojal s organizacijai, siekia tiek savo, tiek organizacijos tiksl . Vienas esmini motyvacijos naudos aspekt ó motyvacija skatina tobul jim .

Į jie ai-kinasi savo pavaldini poreikius, l kes ius, kadangi, vadov teigimu, poreiki i-siai-kinimas s lygoja s kming valdym . Dafniausiai poreikiai i-siai-kinami susitikim su darbuotojais metu, bendraujant, komunikuojant. Darbuotojai taip pat sutiko, kad privalu ai-kintis pavaldini poreikius, ta iau, kad vadovai tai daro, teig ne visi, o 84 proc. darbuotoj . Pasak tyrimo dalyvavusi -io regiono darbuotoj , j vadovai poreikius ai-kinasi individuali pokalbi metu, testais, steb dami darb . Vadovai nemin jo, kad poreikiams i-siai-kinti atlieka testus ar stebi savo darbuotojus. Paai-k jo, kad, pavaldini nuomone, j poreikius atsiffvelgiama ne visada.

Svarbu nustatyti, ar sutampa vadov ir pavaldini poffi ris pasitenkinim bei nepasitenkinim darbu sukelian ius veiksnius. Paai-k jo, kad d l veiksnii , sukelian i pasitenkinim darbu, vadov ir pavaldini nuomon s beveik sutampa. Abi pus s teigia, kad pasitenkinim darbu s lygoja asmeniniai laim jimai, atsakomyb s suteikimas, paauk-tinimas, pripaffinimas. Vadovai – s ra- dar papildo tokiais veiksniais kaip stipri komunikacija, lojalumas, vienodas vertinimas, taikomas visiems darbuotojams, premijos, galimyb s tobul ti. Vadovai nurodo daugiau veiksnii , s lygojan i pasitenkinim darbu. Tuo tarpu d l veiksnii , kurie sukelia nepasitenkinim darbu, vadov ir pavaldini nuomon s nesutampa: vadov teigimu, nepasitenkinim sukelia nepasitik jimas darbuotoju, komunikavimo stoka, premij nebuvimas, o darbuotojai teigia, kad j nepasitenkinim darbu pirmiausia s lygoja kompanijos politika, taip pat darbo uflmokestis, santykiai su kolegomis.

Motyvacijos s km lemia tai, ar teisingai parinktos motyvavimo priemon s. B tent ia svarb vaidmen vaidina darbuotoj poreiki i-ai-kinimas, nes nuo to priklauso, kas konkre iai tam tikru metu motyvuos darbuotoj . Tikslinga palyginti, kokios motyvavimo priemon s svarbios Skandinavijos regiono organizacij darbuotojams ir kurias i-j taiko vadovai. Paai-k jo, kad daugumai darbuotoj svarbiausios motyvavimo priemon s yra pasitik jimo bei atsakomyb s suteikimas, geras psichologinis klimatas, sprendim pri mimo laisv , asmenin vadovo pad ka. Pastaroji motyvavimo priemon , pasak darbuotoj , jiems taikoma dafniausiai, taip pat dafnai suteikiami galiojimai, sprendim pri mimo laisv . Vadov pozicija -iuo klausimu atitinka darbuotoj teiginius, kadangi, vadov teigimu, jie savo pavaldiniams dafnai suteikia atsakomybi , i-rei-kia savo pasitik jim pavaldiniais, ger psichologin klimat kuria tobulindami komunikavim tarpusavyje, elgdamiesi su darbuotojais teisingai, suteikdami laisv dirbant. Galima daryti prielaid , kad nuolatinis ir tikslus darbuotoj poreiki i-siai-kinimas leidffia Skandinavijos regiono vadovams parinkti tikslas motyvavimo priemones, kurios atitinka darbuotoj l kes ius.

Baltijos regiono organizacij vadovų ir pavaldinių nuomonių palyginimas. Baltijos regiono organizacij darbuotojai sutinka, kad personalo motyvacija yra reikalinga. Tokios pa ios pozicijos laikosi ir -io regiono organizacij vadovai, daugiausia motyvacijos naud siejantys su tiksl siekimu.

ir taip pat ai-kinasi savo pavaldini poreikius, ta iau kokiais dijo. Tuo tarpu darbuotoj apklausa atskleid , kad 80 proc. j mano, jog vadovai ai-kinasi j poreikius ir tai atlieka individuali pokalbi metu arba steb dami pavaldinius dirban ius. Ta iau paai-k jo, kad ne visada atsifvelgiama identifikuotus poreikius.

Baltijos regiono organizacij vadov ir pavaldini nuomon s d l pasitenkinim bei nepasitenkinim darbu sukelian i veiksniai kuriais atvejais kardinaliai skyr si. Pavyzdffiui, vadovai darbo s lygas vardija kaip motyvacin veiksn , o darbuotojai ó kaip higienin . Premijas vadovai laiko darbuotoj pasitenkinim darbu sukelian iu veiksnium , o, pavyzdffiui, darbo uflmokest patys darbuotojai priskiria prie higienini veiksniai . Tiek darbuotojai, tiek vadovai motyvaciniais veiksniais laiko darbuotoj pripaffinim , atsakomyb s suteikim .

Motyvacijos priemoni gausa leidffia patenkinti vairius darbuotoj poreikius. Ta iau s kmingai motyvacijai b tina tuos poreikius i-siai-kinti ir, atsifvelgiant juos, parinkti darbuotojams aktualiausias motyvavimo priemones. Tikslinga palyginti, kokios motyvavimo priemon s svarbios Baltijos regiono organizacij darbuotojams ir kurias i- j taiko vadovai. Paai-k jo, kad daugumai darbuotoj svarbiausias motyvavimo priemones yra sprendim pri mimo laisv , premijos ir priedai, savirai-kos galimybes. Pastaroji darbuotoj minima kaip daffniausiai jiems taikoma. Pasteb ta, kad nors darbuotojai premij nenurodo kaip daffnai taikomos motyvavimo priemones, vadovai j pateikia kaip vien daffniausiai taikom . Vadov teigimu, pinigai ypa motyvuoja, kadangi darbuotoj atlyginimai n ra dideli. Vadovai kaip daffnai naudojami darbuotoj motyvavimo priemones vardija tokiais naudais: sveikatos draudimas, mon s automobilis, ry-io priemones. Paai-k ja, kad Baltijos regiono organizacij vadov bei pavaldini pozicijos motyvavimo priemoni klausimu skiriasi. Pirmiausia, vadovai beveik nenaudoja pavaldiniams svarbi motyvavimo priemoni ir apsiriboja daugiausia pinigini mis premijomis, nors darbuotojus kur kas labiau motyvuoja sprendim pri mimo laisv . Nors darbuotojai savirai-kos galimybes nurodo kaip daffniausiai jiems taikom priemones , vadovai jos ne vardija kaip taikomos. Galima daryti prielaid , kad vadovai nepakankamai gerai i-siai-kina savo pavaldini poreikius ir nepelnytai remiasi visuomen je vyraujan ia nuomone, kad esant prastesnei ekonominei situacijai, darbuotojus labiausiai motyvuoja pinigini atlygis.

Beniliukso regiono organizacij vadov ir pavaldini nuomoni palyginimas. Nors Beniliukso regiono organizacij vadovai mano, kad darbuotoj motyvavimas yra svarbus, kadangi suteikia energijos, skatina siekti tiksl , ta iau visgi dalis (20 proc.) -io regiono organizacij darbuotoj laikosi pozicijos, kad motyvavimas n ra reikalingas.

Ty regiono organizacij vadov teigimu, pavaldini poreikius b tina ai-kintis ir jie t atlieka. Vienas i-vadov prid r , kad pasitaiko ufldar darbuotoj , tod l tenka steb ti darbuotoj , siekiant nustatyti jo dominuojan ius poreikius. Tuo tarpu patys pavaldiniai buvo kiek kitokios nuomon s. Dalis

vadovai visi-kai nesiai-kina. Galima daryti prielaid , kad tok enodos darbuotoj pareigos, kai galb t vieniems darbuotojams skiriama daugiau d mesio ir jie labiau vertinami, o kiti maffiau, nors tai n ra teigiamas dalykas darbuotoj motyvacijai. Tie, kurie sako, kad j poreikius ai-kinasi, teig , kad tai atliekama pokalbi metu arba stebint darbuotojus. Didel dalis -io regiono darbuotoj teig , kad vadovai, jeigu ir ai-kinasi pavaldini poreikius, tai paskui visi-kai tai neatsifvelgia.

Vertinant nepasitenkinim bei pasitenkinim sukelian ius veiksnius, Beniliukso regiono organizacij vadov bei pavaldini pozicijos taip pat ne visais aspektais sutapo. Pavyzdffiui, darbo s lygos, kaip ir tarp Baltijos regiono respondent , yra tas veiksnys, kur vadovai ir pavaldiniai vertina skirtingai: pasak vadov , darbo s lygos sukelia pasitenkinim darbu, o darbuotojai tai nurodo kaip higienin veiksn . Darbuotoj nuomone, pasitenkinim darbu sukelia asmeniniai laim jimai, atsakomyb s suteikimas bei paauk-tinimas, o vadovai – s ra- prat sia prid dami ai-kius tikslus, apdovanojim sistem , pagarb darbuotojui, ger komunikacij ir kita. Vadov teigimu, nepasitenkinim darbu s lygoja karjeros galimybi ir komunikacijos stoka, taip pat premij nebuvimas, o darbuotojai mano, kad nepasitenkinim darbu sukelia darbo uflmokestis, kompanijos politika, santykiai su vadovu.

Jei vadovai darbuotojams taikys b tent tas motyvavimo priemones, kurios geriausiai atitiks ir patenkins darbuotoj poreikius, tuomet motyvacija bus s kminga, darbuotojas jausis vertintas, j motyvuos tai, kad gaus norim atlyg ufl savo darb . Tikslinga palyginti, kokios motyvavimo priemon s svarbios Beniliukso regiono organizacij darbuotojams ir kurias i- j taiko vadovai. Paai-k jo, kad daugumai darbuotoj svarbiausios motyvavimo priemon s yra darbo s lygos (nors -is veiksnys darbuotoj nurodytas kaip higieninis), pasitik jimo ir atsakomyb s suteikimas, sprendim pri mimo laisv . Pastarosios dvi motyvavimo priemon s Beniliukso regiono drabuotoj vardytos kaip dafniausiai taikomos. Regiono organizacij vadovai nurod , kad motyvuodami savo pavaldinius taiko motyvavimo priemones, kuri dafniausiai pra-o patys darbuotojai, pavyzdffiui, didesnio atlyginimo, premij bei paauk-tinimo pareigose. Ta iau -ios priemon s visi-kai neatitinka t , kurias darbuotojai nurod kaip jiems svarbiausias. Beniliukso regiono vadovai motyvacij orientuoja darbuotojo tobul jim , tad kaip motyvavimo priemon dafnai naudoja vairius mokymus, suteikia galimyb mokytis kalb . Paai-k jo, kad darbuotoj poreikiai n ra gerai i-siai-kinami, o motyvavimo sistema darbuotojams n ra visi-kai suprantama, kadangi skiriasi darbuotoj ir vadov pozicija d l taikom motyvavimo priemoni .

Apibendrinant galima teigti, kad Skandinavijos regiono darbuotoj ir vadov pozicijos d l pasitenkinimo bei nepasitenkinimo darbu, taip pat d l taikom motyvavimo priemoni beveik sutampa, tad galima prielaida, jog -io regiono vadovai gana tiksliai identifikuoja savo pavaldini

vimo priemonės. Todėl nenuostabu, kad bent Skandinavijos
biausiai patenkinti savo darbu ir motyvavimo sistema. Kalbant
apie Baltijos regioną, tai pastebima, jog vadovai laikosi pozicijos, kad jų pavaldinius daugiausia
motyvuoja piniginis atlygis, premijos, darbo sąlygos, tačiau tai klaidinga nuostata, kadangi darbuotojų
apklausa atskleidė, kad –iuos veiksnius jie laiko higieniniais, o sėkmingai jų motyvacijai reikia
saviraiškos galimybių, sprendimų priėmimo laisvės. Galima prielaida, kad Baltijos regiono darbuotojai
motyvuojami nesėkmingai, netinkamai parenkamos motyvavimo priemonės, kadangi kardinaliai
išsiskiria vadovų ir pavaldinių nuomonės –iuo klausimu. Panašią situaciją yra ir Benilukso regione, kur
skiriasi vadovų ir pavaldinių pozicijos dėl higieninių bei motyvacinių veiksnių ir motyvavimo
priemonių.

S IR REKOMENDACIJOS

Remiantis literatūros –altini analizė bei tiriamos organizacijos darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatais, daromos –ios išvados:

1. Motyvacijos definicijų vaivorykštė priklauso nuo to, per kokią vadybinę ar psichologinę prizmą – reikiama išsivystyti savybės autorius. Nepriklausomai nuo to, kiek elementų sudaro skirtingus motyvacijos proceso modelius, visada startinė pozicija laikomas nepatenkintas poreikis, keliantis tampa ir skatinantis veikti. Svarbiausias aspektas – poreikis niekada nebus patenkintas visiškai. Motyvacijos teorijų analizė atskleidė, kad ypatingai svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius, taikyti ne tik išorines motyvavimo priemones, tačiau atsivertę vidinio atlygio poreikį ir teikiamą naudą. Svarbus aspektas – motyvavimas, remiantis motyvacijos teorijomis, gali skirtis priklausomai nuo šalies, kultūros, tradicijų ir pačių darbuotojų.
Motyvavimo priemonės bendrai gali būti skiriamos dvi grupės: materialios ir nematerialios. Priemonių parinkimas ir efektyvus panaudojimas priklauso nuo daugelio aspektų, pavyzdžiui, nuo šalies, kultūros, nuo darbuotojo asmeninių savybių, prioritetų, siekių ir kita. Todėl, atsivertę daugelį aspektų ir juos vertinti, vadovai turi pasiūlyti konkrečiam darbuotojui tinkant motyvacijos priemonių kompleksą.
2. Interviu analizė atskleidė, kad motyvacija padeda organizacijos vadovams sutelkti iniciatyvius, produktyvius, siekiančius savų bei organizacijos tikslų darbuotojus, išlaikyti susidomėjimą darbu, ugdo lojalumą organizacijai, skatina asmeninį tobulėjimą ir pastangas. O tam pasiekti dvi mesys skiriamas darbuotojų poreikiai – aiškumui.
Vadovų pozicija dėl pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu parodė, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia aiški komunikavimo sistema organizacijoje, piniginis paskatinimas, tobulėjimo galimybės, pasitikėjimas darbuotoju bei atsakomybės suteikimas. Nepasitenkinimą darbu sukelia lygoja komunikavimo, premijų, karjeros galimybių stoka bei nepasitikėjimas darbuotoju. Organizacijos vadovų pozicija dėl motyvavimo priemonių taikymo atskleidė, kad Baltijos regiono organizacijų darbuotojus labiausiai motyvuoja materialinis skatinimas, todėl vadovai daugiausia naudoja materialines motyvavimo priemones, Skandinavijos regiono vadovai esminėmis laiko nematerialines motyvavimo priemones, Benilukso regiono organizacijų vadovai tolygiai taiko tiek materialines, tiek nematerialines motyvavimo priemones.
3. Anketinis darbuotojų apklausos rezultatai parodė, kad siekti geresnių darbo rezultatų daugiausia darbuotojus skatina ne materialūs atlygiai, tačiau karjeros, savirealizacijos, tobulėjimo galimybės. Organizacijų darbuotojai siekia užtikrinti gerą savo ateitį, investuoti mokymus bei savo tobulėjimą.

regiono respondentai yra bene labiausiai i– tyrime dalyvavusi j lygomis. Svarbiausios motyvavimo priemon s yra asmeninis vertinimas, vadovo d mesys individui, geras psichologinis klimatas organizacijoje, pasitik jimo ir atsakomyb s suteikimas, sprendim pri mimo laisv . Baltijos regiono respondentus labiausiai motyvuoja atsakomyb s, sprendim pri mimo laisv s suteikimas, savirai–kos galimyb s, svarb s yra piniginis atlygis, premijos ir priedai. Beniliukso regiono respondentams svarbiausia yra darbo s lygos, darbo ufmokestis, savirealizacijos galimyb s, sprendim pri mimo laisv .

I–kelta hipotez , kad tiriamos organizacijos darbuotojus, dirban ius skirtingose –alyse, motyvuoja nevienodos motyvavimo priemon s, pasitvirtino.

Remiantis kokybinio bei kiekybinio tyrimo rezultatais, pateikiami tokie si lymai „Global Blue“ darbuotoj motyvacijos tobulinimui:

1. Stiprinti komunikacij , rengiant dafnesnius susitikimus su pavaldiniais tiek individualiai, tiek bendrai. Dalintis informacija atvirai, daryti j prieinam visiems.
2. Daffniau ir aktyviau naudoti gr ftam j ry–, informuojant darbuotoj tiek apie teigiamus, tiek apie neigiamus darbo rezultatus. Si loma i–skirti ir papildomai paskatinti, pavyzdffiui, geriausi m nesio darbuotoj , prie– tai ai–kiaiai visiems darbuotojams prane–us, kokie bus vertinimo kriterijai. Atsiffvelgiant tai, kad Skandinavijos regione darbuotojams svarbi asmenin vadovo pad ka, geriausi darbuotoj si loma sveikinti pa iam vadovui, Baltijos regione der t apie geriausi darbuotoj paskelbti vie–oje skelbim lentoje, kadangi –io regiono darbuotojus skatina vie–as nuopeln pripaffinimas.
3. traukti darbuotojus valdym , kartu spr sti i–kilusias problemas, juo labiau, jeigu tai lie ia pavaldini veikl . Tyrimas atskleid , kad darbuotojams svarbu pripaffinimas, tod l si loma vadovams i–klausti savo pavaldini si lymus, id jas d l tam tikr problem sprendimo.
4. Sudaryti darbuotojams s lygas tobul ti, mokytis, kelti kvalifikacij . Viena i– galimybi – mokymas darbo vietoje, taip mokymo proces b t trauktas didelis skai ius darbuotoj , jiems nereik t ilgesniam laikui palikti darbo vietas, be to, bendra veikla stiprint tarpusavio ry–ius organizacijoje.
5. Sukurti aplink , kuri didint savirealizacijos galimybes, kurias yra neatsiejamoms nuo darbuotoj motyvacijos. Tai pad s jiems labiau i–reik–ti bei atskleisti savo talentus, sugeb jimus.
6. Skandinavijos regiono organizacij vadovai tur t :
 - a. kelti darbuotojams realiai pasiekiamus tikslus, netgi traukti darbuotojus tiksl formavim ;

- , tur t darbuotoj pastangas susieti su j darbo rezultatais, ojai flinot , jog jiems atlyginama teisingai, kad j pastangos yra vertintos;
- c. suteikti kuo auktesn atsakomyb s laipsn .
7. Baltijos regiono organizacij vadovams si loma:
- a. atsisakyti nuostatos, kad j pavaldinius motyvuoja vien tik piniginis atlygis ir daugiau d mesio skirti pavaldini poreiki i-ai-kinimui;
 - b. nusipelnusius darbuotojus skelbti vie-ai, kadangi Baltijos regiono darbuotojus motyvuoja vie-as j pasiekim pripaflinimas;
 - c. suteikti darbuotojams didesn laisv ir nepriklausomyb , priimant sprendimus savo kompetencij ribose, ir suteikti daugiau galimybi savirai-kai.
8. Beniliukso regiono vadovai tur t :
- b. daugiau ai-kintis darbuotoj poreikius ir juos atsifflvelgti;
 - c. daugiau komunikuoti su pavaldiniais;
 - d. uftikrinti savo pavaldiniams geras darbo s lygas ir aplink , kurioje jie gal t atsiskleisti, susikoncentruoti uftduot .

LITERATŪRA

1. Adair J. E. 100 patarimų vadovėlis. Vilnius: Alma littera, 2006. - 206 p. ó ISBN 9955-24-068-7.
2. Adair J. Leadership and Motivation. Philadelphia, 2006. ó 135 p. ó ISBN 0-7494-4798-2
3. Albrechtas J. Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica, 2005. ó 233 p. ó ISBN 9986645174
4. Armstrong M. A handbook of human resource management practice (10th edition). Kogan Page Publishers, 2006. ó 982 p. ó ISBN 0749446315.
5. Aslan et al. A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. // Ekonomika ir vadyba, 2001, Nr. 16. ISSN 1822-6515, p. 690-695.
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija
7. Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupėje // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010, Nr. 22 (3). ISSN 1822-6760.
8. Bakanauskienė I., Ubartas M. Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2009, Nr. 49, p. 7-18.
9. Barauskienė V. firmos santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010. ó 410 p. ó ISBN 9789955258889
10. Blaskova, M.; Graflulis, V. Motivation of Human Potential: Theory and Practice. Vilnius: MRU, 2009. ó 500 p. ó ISBN 978-9955-19-155-1
11. Bruce, A.; Pepitone, J. S. Motivating Employees. Madison: McGraw ó Hill, 1999. ó 176 p. ó ISBN 0-07-071868-7
12. Bugakovas M., Merkevicius J. firmos elgsenos suvokimas. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/personalo_motyvacija_I/content.html
13. Countries and Their Cultures. Estonia. <http://www.everyculture.com/Cr-Ga/Estonia.html>
14. Countries and Their Cultures. Sweden. <http://www.everyculture.com/Sa-Th/Sweden.html>
15. Crouse, N. Motivation is an Inside Job. Personal Alternatives. 2005. ó 140 p. ó ISBN 0-595-33948-4
16. Daft, R. L. The Leadership Experience. Thomson Higher Education, 2008. - 493 p. ó ISBN 0-324-56830-4
17. Dirflyt A., Patapas A., Mikelionytė R. Viešoji ir privatausioji sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. // Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr. 34, p. 122-138. ISSN 2029-2872.
18. Dishman R. K., Vandenberg R. J., Motl R. W., Wilson M. G., DeJoy D. M. Dose relations between goal setting, theory-based correlates of goal setting and increases in physical activity during a workplace trial. 2010, Nr. 25(4). <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19654220>

- ena. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 15-5.
20. E. A. Fisher. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies // Administration in Social Work. 2009, Nr.33(4). P.352-353.
 21. Economy Watch. Belgium Economy.http://www.economywatch.com/world_economy/belgium/
 22. EconomyWatch. Luxembourg Economy.http://www.economywatch.com/world_economy/luxembourg/
 23. Eriksen T. T., Kruse M., Larsen G. The Scandinavian Way. 2006. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1481&lng=2>
 24. Furnham A. The psychology of behaviour at workó the individual in the organization. - Psychology Press, 2005. ó 821 p. ó ISBN 1841695033.
 25. Grauslyt D. Darbuotoj motyvacijos modelis. Vadovo pasaulis, 2008, Nr. 5. <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>.
 26. Grafulis V. Motyvacijos pasaulis ó jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005. ISBN 9955-497-71-8
 27. Grafulis V. Organizacij strategin s pasirinktys. Ar mokame veikti? ó Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. - 164 p. ó ISBN 978- 9955-19-096-7.
 28. Helman Ch. The World's Happiest Countries. 2011. http://www.forbes.com/2011/01/19/norway-denmark-finland-business-washington-world-happiest-countries_2.html
 29. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. ó 1987, Nr. http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf.
 30. Hong T. T., Waheed A. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money // 2011, Nr.16(1). P.73-94.
 31. Jan auskas E. E. fimogi-k j i-tekli vadyba. III knyga. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos karo akademija, 2011. ó 115 p. - ISBN 978-9955-423-96-6
 32. Jucevi ien P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
 33. Jusien R., Laurinavi ius A. Psichologija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007. ó 360 p. - ISBN 978-9955-19-069-1.
 34. K. Murayama, M. Matsumoto, K. Izuma, K. Matsumoto. Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation// PNS. 2010, Nr.107(49).P.20911620916.
 35. Kardelis K. Mokslini tyrim metodologija ir metodai. ó Tylauliai: Lucijus, 2005. ó 398 p. ó ISBN 9955-655-35-6
 36. Kasiulis J., Barvydien V. Vadovavimo psichologija. ó Kaunas: Technologija, 2005. ó 327 p. ó ISBN 9955-09-078-2

- avimo psichologija. ó Kaunas: Technologija, 2001. ó 327 p. ó
38. Korsakien R. ir kt. fimogi-k j i-tekli valdymo strategijos ir proced ros. Vilnius: Technika, 2011. ó 222 p. ó ISBN 9789955288718
 39. Lauby, Sh. J. Motivating Employees. ASTD. 2005. ó 16 p. ó ISBN 1-56286-397-5
 40. Lietuvoje darbuotojai maffiau motyvuojami nei Estijoje.http://www.marketnews.lt/naujiena/lietuvoje_darbuotojai_maziau_motyvuojami_nei_estijoje;itemid=5860
 41. Lindmer J. R. Understanding Employee motivation. 1998, Nr. 3. <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>
 42. Maidani E. S. Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. //Public personnel management, 1991, Nr. 441-448.
 43. Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai. Kaunas: Akademija, 2003. ó 43 p.
 44. Marcinkevi i t L. Darbuotoj motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Akademija, 2010. ó 198 p. ó ISBN 978-9955-896-73-9
 45. Maslow A. Motyvacija ir asmenyb . Vilnius: Apostrofa, 2006. - 405 p. ó ISBN 9955-605-19-7.
 46. Maslow-s hierarchy of Needs. <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>.
 47. Mathibe I. Expectancy Theory and its implications for employee motivation // Live Academic Leadership. 2008, Nr.6(3). <http://www.academicleadership.org/1508/expectancy-theory-and-its-implications-for-employee-motivation/>
 48. Minkut ó Henrickson R. Pasiiekimo testai ir testavimas kaip asmenyb s motyvavimo studijoms veiksnys. Kaunas: Technologija, 2000. ó 171 p. ó ISBN 9986-13-881-7.
 49. Naranjo M. L. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. // Revista education, 2009, 33(2), ISSN 0379-7082, p. 153-170.
 50. Palidauskait J. Motyvacijos unikalumas valstyb s tarnyboje. // Vie-oji politika ir administravimas. 2007, Nr. 19, p. 33-45.
 51. Robbins, Stephen. P. Organizacin s elgsenos pagrindai. ó Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. ó 324 p. ó ISBN 9986-850-46-0
 52. Rohm R. Cross-Cultural Virtual Team Development and Motivation// International Leadership Journal. 2011, Nr.3(3). P. 4-18.
 53. Sakalas A. Personalo vadyba. 1998. ó 278 p. ó ISBN 9986-09-186-1
 54. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi ra-tai, 2003. - 296 p. ó ISBN 9986-09-254-X.
 55. Sakalas A., Tylingien V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000. ó 205 p. ó ISBN 9986138183
 56. Stankevi ien , A.; Lobanova, L. Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius, 2006. ó 209 p.

- Poligrafija ir informatika, 1999. ó 660 p. ó ISBN 9986-850-28-
58. Sto-kus, S.; Berflinskien , D. Poky i valdymas. TYauliai: TYauli universiteto leidykla, 2005
 59. TMl ius A. Organizacijos valdymas. Vilnius, 2009. ó 188 p. ó ISBN 9786094080111
 60. TMvareikien , D. Motyvacija vadybos procese. TYauliai: TYauli universitetas, 2008. ó 129 p. ó ISBN 978-9986-38-890-6
 61. TMnokait A. Pasitenkinim darbu takojantys veiksniai. 2008. <http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>.
 62. Tanner A. Finland's Balancing Act: The Labor Market, Humanitarian Relief, and Immigrant Integration. 2011. <http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?ID=825>
 63. Tidikis, R. Socialini moksl tyrim metodologija. ó Vilnius: Lietuvos teis s universitetas, 2003. ó 628 p. ó ISBN 9955-563-26-5.
 64. Tinkamos darbuotoj motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai. <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=FA515DBF-0644-42C6-9644-0E2CE0C463B8>.
 65. Vadybos pagrindai. Bronius Neverauskas, Jonas Rastenis. 2001, Kaunas, Technologija, 143p. ISBN 9986-13-802-7
 66. Veiksmingi darbuotoj skatinimo b dai. 2001. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>.
 67. Vijeikis J. moni valdymas. Vilnius: Generolo Jono flemai io Lietuvos karo akademija, 2007. - 143 p. ó ISBN 97 8-9955-423-54- 6.
 68. Watanabe S., Kanazawa Y. A Test of a Personality-Based View of Intrinsic Motivation // Japanese Journal of Administrative Science. 2009, Nr. 22 (2). P.117- 130. http://jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/22_2/22_2_11.pdf
 69. Williamson J. N. The Leader-manager. - John Wiley and Sons, 1986. ó 511 p. ó ISBN 0471836931.
 70. Zakarevi ius, P. Poky iai organizacijose: priedastys, valdymas, pasekm s. Kaunas: Vytauto Didfiojo universitetas, 2003. ó 176 p. ó ISBN 9955-530-58-8
 71. fiaptorius J. Darbuotoj motyvavimo sistemos k rimas ir jos teorin analiz . // Filosofija, Sociologija. 2007, Nr. 4, p. 105-117.
 72. **Cabrita J., Perista H.** Measuring job satisfaction in surveys ó Comparative analytical report. 2006. http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01_7.htm

LIEPŪVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Norkūnienė I., Žukaitė I. „Global Blueø darbuotojø motyvacijos tyrimas (Skandinavijos, Baltijos, Benilukso –ali atvejais) / fimogi-k j i-tekli vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Graflulis ó Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. ó 163 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nustatyti ir palyginti veiksniai, kurie s lygoja „Global Blueø darbuotojø motyvacijos lyg atskiruose regionuose (Skandinavijos, Baltijos ir Benilukso). Atliktas kokybinis tyrimas pad jo identifikuoti, koki motyvacijos naud flvelgia organizacijos vadovai, dirbantys skirtinguose regionuose, kokias motyvavimo priemones taiko. Kiekybinis tyrimas pad jo atskleisti, kas skatina organizacijos darbuotojus efektyviai veikai, kurios motyvavimo priemon s jiems yra svarbios ir kurios i- j yra taikomos. Pirmoje darbo dalyje aptariama motyvacijos definicija, apflvelgiamos turinio bei proceso motyvacijos teorijos, pristatomas motyvacijos priemoni klasifikavimas. Antroje darbo dalyje charakterizuojama tyriamoji mon , argumentuojamas region pasirinkimas, akcentuojami region skirtumai, pristatomas tyrimo instrumentarijus, eiga ir duomen apdorojimo procesas. Tre iojoje dalyje pateikiami kiekybinio bei kokybinio tyrimo rezultatai, atliekamas organizacijos vadovø bei darbuotojø pozicijø palyginimas.

Pagrindiniai flodffiai: motyvas, poreikis, motyvacija, i-orin motyvacija, vidin motyvacija, motyvavimo priemon .

Norkūnienė I., Žukaitė I. øGlobal Blueø employeesø motivation research (Scandinavia, Baltic and Benelux countries) / Masterø work in Human Resource Management. Supervisor prof. V. Graflulis ó Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. ó 163 p.

ANNOTATION

In the masterø work factors which stipulate øGlobal Blueø employeesø motivation levels in different regions (Scandinavia, Baltic and Benelux) were established and compared. The qualitative study helped to discover what kind of motivation tools managers put in practice and to identify the benefits perceived by the managers. The quantitate study helped to reveal what actually promotes employees to work more efficiently, what kind of motivation tools they value and which are applicable. In the first part of the work motivation theories are discussed, contest and process motivation theories are

n is presented. In the second part of the work the researched
tion are reasoned, differences between regions are highlighted,
research instrumentation, process, and data processing is presented. In the third part of the work
qualitative and quantitative results of the research are presented and the attitudes of the managers and
their staff are compared.

Key Words: motive, need, motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, motivation tools.

Nork men I., fiukat I. „Global Blueo darbuotoj motyvacijos tyrimas (Skandinavijos, Baltijos, Beniliukso –ali atvejis) / fimogi-k j i-tekli vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Graflulis o Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. o 163 p.

SANTRAUKA

fimogi-k j i-tekli vadybos magistro darbo tema yra aktuali, nes –iandienin se internacionalizacijos bei globalizacijos s lygomis veikianiose organizacijose ypatingai svarbu operatyviai reaguoti ekonominius, socialinius, technologinius poky ius. Dafnai svarbiausias rankis, lemiantis, kaip s kmingai organizacija reaguos poky ius ir prisitaikys, yra fimogi-kieji i-tekliai su atitinkamais geb jimais, g dffiais bei finiomis. Tod l labai svarbu, kad organizacijoje dirbt savo darbu patenkinti bei asmenini ir organizacijos tiksl siekimo motyvuoti asmenys, suinteresuoti dirbti efektyviai ir konkurencingai. Vienas svarbiausi veiksmi , lemian i darbo efektyvum , yra motyvacija.

Atlikta nedaug tyrim , siekiant palyginti Lietuvos darbuotoj motyvavimo patirt ir aspektus su kit –ali darbuotoj motyvavimo ypatumais. Tuo grindffiamas tyrimo naujumas bei praktin reik–m , kadangi tyrimo rezultatai leidffia palyginti darbuotoj motyvavimo ypatumus skirtinguose regionuose: Skandinavijos, Baltijos ir Beniliukso.

Baigiamojo darbo objektu pasirinkta tarptautin s organizacijos „Global Blueo darbuotoj motyvacija.

Baigiamojo darbo tikslas - i-tirti „Global Blueo darbuotoj , dirban i skirtinguose regionuose, darbo motyvacij , j lemian ius veiknius ir darbuotoj motyvacijos svarb konkurencin je aplinkoje.

Baigiamojo darbo ufdaviniai yra i-analizuoti motyvacijos definicij ir motyvacijos viet –iuolaikin je organizacijoje, i-tirti organizacijos vadov poffi r darbuotoj motyvavim ir identifikuoti motyvacijos priemoni taikymo subtilumus bei praktin naud , identifikuoti organizacijos darbuotojus motyvuojan ius veiksmius, i-tirti motyvavimo priemoni tak j motyvacijos lygiui ir veiklos efektyvumui, pateikti rekomendacijas organizacijos vadovams motyvacijos sistemai organizacijoje gerinti.

Rengiant magistro darb buvo analizuojama mokslin literat ra, tyrimui pasirinkti interviu ir anketin s apklausos metodai, respondent pozicij lyginamoji analiz . Tyrimo duomenys apdorojami skai iuojant dafnius, vidurkius, standartinius nuokrypius, modas, koreliacij .

vadov nuomone, darbuotojus labiausiai motyvuoja piniginis skatinimas, gera komunikacija organizacijoje. Darbuotoj apklausa parod , kad juo labiausiai motyvuoja ne piniginis atlygis, ta iau sav s realizavimas, tobul jimo galimyb s, o tai rodo, kad tyrime dalyvavusieji yra orientuoti auk–iausio lygmens poreikius. I–ry–k jo ir atskir region motyvavimo ypatumai. Skandinavijos regiono darbuotojai yra labiausiai patenkinti savo darbu, juos motyvuoja nematerialinis skatinima, kur ir taiko vadovai. Baltijos regiono vadov teigimu, j pavaldinius motyvuoja tik piniginis skatinimas, ta iau patys darbuotojai yra orientuoti auk–tesnius poreikius. Beniliukso regiono vadovai derina material j ir nematerial–j skatinim , o darbuotojai yra bene labiausiai nepatenkinti savo darbo s lygomis.

Patvirtinta hipotez , kad darbuotoj motyvavimo ypatumai skiriasi, priklausomai nuo –alies, kurioje jie dirba. Tam takos turi –alies vertybin s nuostatos, politika, pragyvenimo lygis, kult ra. Siekiant gerinti organziacijos darbuotoj motyvavimo efektyvum , si loma stiprinti komunikacij , traukti darbuotojus problem sprendim , suteikti darbuotojams atsakomyb s, pinigin skatinim keisti nematerialiu, ai–kintis darbuotoj poreikius ir parinkti juos patenkinti galin ias motyvavimo priemones.

Pirmojoje ó teorin je ó dalyje pateikiama motyvacijos definicija, analizuojama darbuotoj motyvavimo svarba organizacij konkurencin je aplinkoje. Taip pat apffvelgiamos mokslin s diskusijos apie motyvacijos teorijas bei pristatomas motyvacijos priemoni klasifikavimas.

Antrojoje ó metodologin je ó darbo dalyje pristatoma tiriamoji mon , pagrindffiamas tyrimo instrumentarijaus pasirinkimas, nustatoma respondent imtis.

Tre iojoje ó analitin je ó darbo dalyje pateikiami kokybinio bei kiekybinio tyrimo rezultatai. Analizuojamas tiriamos organziacijos vadov pofflis darbuotoj motyvavim , taip pat ir pa i darbuotoj pozicija d l motyvacijos takos j efektyviai veiklai, motyvavimo priemoni tinkamumo. Paskutiniame –ios darbo dalies poskyryje pateikiamas organizacijos vadov ir darbuotoj nuomoni palyginimas.

Norkūnienė I., Zukaitė I. Global Blueø employeesø motivation research (Scandinavia, Baltic and Benelux countries) / Masterø work in Human Resource Management. Supervisor prof. V. Grafulis ó Vilnius: Faculty of Politics and Management, MykolasRomeris University, 2012. ó 163 p.

SUMMARY

Masterø work of Human Resource Management topic is very significant because in todayø globalized conditions it is extremely important to promptly react to economic, social, technological changes; and very often the most important tool is human resources with corresponding capabilities, skills and knowledge. Thatø why it is very important that in an organizationpeopleare satisfied with their work, motivated to reach personal and organizational goals, concerned to work efficiently and competitively. One of the most important factors which determinework efficiency is motivation.

There are not that many studies performed to compare Lithuanian employeesø motivation experience and aspects with that of the other countries employeesø The study originality and practical sense is based on this fact. Work results made it possible to compare employeesø motivation characteristics in different regions: Scandinavia, Baltic and Benelux.

The subject of the work wasthe motivation of øGlobal Blueø employeesø

The aim of the work was to investigate øGlobal Blueø employeesø work motivation, which is influenced by different factors, and the importance of employeesø motivation in a competitive environment.

The work tasks were to analyze the definition and place of motivation in contemporary organization, to investigate the managersø attitude towards employeesø motivation, to identify factors which motivatethe employees, to investigate the impact of motivation tools on motivation levels and work efficiency, to provide recommendations for organization managers to improve the motivation system in the organization.

As part of work preparation scientific literaturewas analyzed, interview and questionnaire methods were chosen, and a respondentsø attitude comparative analysis was done. The research data wastreated by calculating frequencies, means, standard deviations, modes, and correlation.

The survey for the managersørevelaed the general opinion that employees are mostly motivated by monetary remuneration, giving further responsibilities, recognition, and good communication within the organization. The survey of theiremployees revealed that on the contrary they are mostly motivated by non-monetary remuneration,like self-realization, improvement opportunities. This shows that study participants are orientated to the highest level of needs. The employees of Scandinavian

work. Non-material promotion motivates them the most, which managers. The managers of the Baltic region think that only monetary promotion motivates their employees, but results show that the employees are orientated to higher needs. The managers of the Benelux region combine material and non-material promotion, but employees are mostly unsatisfied with work conditions.

The hypothesis of the work is confirmed; employees' motivation characteristics differ widely depending on which country they work in. This means that the country values provision, politics, standard of living, and culture have impact on motivation differences. In order to improve employees' motivation efficiency, it is proposed to strengthen communication, to involve employees in problem solving, to give responsibilities, to balance material and non-material promotion, to find out employees' needs and to choose the motivation tools which would satisfy the employees.

In the first part – theoretical – the definition of motivation is provided, and the importance of employees' motivation in organizations' competitive environment is analyzed. Also scientific discussions about motivation theories are examined and motivation tools classification is presented.

In the second part – methodological – the company in focus is presented, the choice of research instrument is justified, and the sample of respondents is determined.

In the third part – analytical – qualitative and quantitative study results are provided. The managers' attitude to employees' motivation is analyzed and employees' attitude to motivation impact on their work efficiency and the suitability of motivation tools are analyzed as well. In the last section of this part a comparison of the opinions of managers' and employees' is given.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PRIEDAI

INTERVJU REAUSIMAI VADOVAMS (lietuvių kalba)

1. Ar motyvacijos sampratę siejate su nauda darbuotojui, ar su nauda monei, ar derinate abu veiksnius?
2. Kokias flinote motyvacijos teorijas? Gal kuriomis nors vadovaujate s motyvuodami savo darbuotojus?
3. Koki darbuotoj motyvavimo naud flvelgiate?
4. Ar skiriate d mesio darbuotoj poreiki bei l kes i i-siai-kinimui?
5. Ar visi darbuotojai motyvuojami bendrai ar yra individualus motyvavimas?
6. vardykite, kokie veiksniai, J s nuomone, sukelia darbuotoj pasitenkinim ar nepasitenkinim darbu.
7. Kokias motyvavimo priemones taikote? Kod l b tent -ias?
8. Kaip manote, J s taikomos motyvavimo priemon s, koki konkre i naud teikia pa iam darbuotojui ir koki monei?
9. Kaip manote, J s personal daugiau motyvuoja materialus ar nematerialus skatinimas?
10. Koks J s poffi ris pinigini skatinim ?
11. Pateikite reali pavyzdffi , kok poveik darbuotoj veiklos rezultatams padar konkretus paskatinimas.
12. Ar mon je yra sukurta motyvavimo sistema? Jei yra ó kokia ji? Jei n ra ó kod l?

AUSIMAI VADOVAMS (anglų kalba)

1. Do you connect the concept of motivation with benefits for employee or benefits to the company? Alternatively do you combine both of these approaches?
2. What kind of motivation theories do you know? Do you use any of them to motivate your employees?
3. What kind of advantages do you see in motivation?
4. Do you focus on finding out employees' needs and expectations?
5. Do you motivate your employees as a group or individually?
6. Could you name some of the factors that cause your employees' satisfaction or dissatisfaction at work?
7. What kind of motivation tools do you use? Why did you choose to use these?
8. What kind of specific benefits do your motivation tools have for the employee and the company?.
9. What motivates your employees more: material or nonmaterial promotion?
10. What is your attitude towards monetary promotion?
11. Please give real life examples of what kind of impact a specific motivation tool had on an employees' work results?
12. Does Global Blue have a motivation system created for you to use? If yes ó what kind of system?

NKETA (lietuvių kalba)

esame Mykolo Romerio universiteto magistrantės Irma Norkūnienė ir Inga Žukaitė. Rašome magistro baigiamąjį darbą tema „Global Blue“ darbuotojų motyvacijos tyrimas. Skandinavijos, Baltijos ir Beniliukso šalių atvejis“. Atliekame tyrimą, kuriuo siekiame išsiaiškinti, kas motyvuoja „Global Blue“ darbuotojus, dirbančius skirtingose šalyse.

Prašome objektyviai atsakyti į klausimus.

Dėkojame už skirtą laiką.

1. Kas Jums pirmiausia yra darbas? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Pajam –altinis;
- b) Savirealizacijos galimyb ;
- c) Laiko praleidimas;
- d) Galimyb tobul ti;
- e) Galimyb susipaffinti ir bendrauti su flmon mis;
- f) Galimyb b ti naudingu;
- g) Galimyb siekti daugiau negu tik asmenini tiksl ;
- h) Kita

2. Pažymėkite (X) nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinkate, kad pateikti veiksniai turi įtakos renkantis darbovietę.

Veiksny	5	4	3	2	1
Karjeros galimyb s					
Darbo uflmokestis					
Vadov poffi ris					
Pareigos					
Socialin s garantijos					
Darboviet s flinomumas					
Savirealizacijos galimyb s					
Bendradarbiai					
Galimyb s mokytis ir tobul ti					

r: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 –
inku), ar sutinkate, kad pateikti veiksniai jus tenkina

Veiksny s	5	4	3	2	1
Karjeros galimy b s					
Darbo ufmokestis					
Vadov poffi ris					
Pareigos					
Socialin s garantijos					
Darboviet s flinomumas					
Savirealizacijos galimy b s					
Bendradarbiai					
Galimy b s mokytis ir tobul ti					

4. Kaip manote, ar reikalingas darbuotoj ų motyvavimas? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Neturiu nuomon s.

5. Kaip manote, ar vadovai turi aiškintis darbuotoj ų poreikius? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Neffinau.

6. Ar J ųs ų vadovai aiškina J ųs ų individualius poreikius? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Taip;
- b) Ne (pereikite prie 8 klausimo).

7. Kokiais būdais vadovai aiškina J ųs ų individualius poreikius? (Galimi keli atsakymai)

- a) Vykdomi individual s pokalbiai;
- b) Atliekami testai;
- c) Atliekamas steb jimas;
- d) Kita.....

reikius motyvuodami Jus? (Galimas vienas atsakymas)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

- b) Atsivergia, tačiau ne visada;
- c) Ne, neatsivergia.

9. **Pažymėkite (X) nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinkate, kad pateikti aspektai Jus motyvuoja siekti geresnių darbo rezultatų?**

Veiksny s	5	4	3	2	1
Karjeros galimy b s					
Darbo ufmokestis					
Vadov pofli ris					
Pareigos					
Socialin s garantijos					
Darboviet s flinomumas					
Savirealizacijos galimy b s					
Bendradarbiai					
Galimy b s mokytis ir tobul ti					

10. **Kaip manote, ką turi daryta vadovas, siekdamas efektyviausių darbuotojų motyvacijos rezultatų? (Galimi keli atsakymai)**

- a) Periodiškai didinti darbuotojams atlyginim ;
- b) I-siai-kinti darbuotoj poreikius;
- c) Atlyg sieti su darbo rezultatais;
- d) I-kelti darbuotojams realiai pasiekiamus tikslus;
- e) Susieti pastangas su darbo rezultatais;
- f) I-siai-kinti, kokie veiksniai kelia darbuotoj nepasitenkinim darbu;
- g) Vie-ai skelbti darbuotoj pasiekimus;
- h) Taikyti palankesnes darbo s lygas;
- i) Uftikrinti saugias darbo s lygas;
- j) Kurti tinkam fizin darbo aplink ;
- k) Puosel ti organizacin kult r ;
- l) Kita.....

ktus teiginius:

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Teiginys	Taip	Ne	Iš dalies
Esu susipažinęs su motyvavimo sistema			
Motyvacijos sistema man yra suprantama, aiški ir teisinga			
Taikomos motyvacijos priemonės yra vienodos visiems darbuotojams			
Organizacijoje periodiškai atliekamas darbuotojų poreikių vertinimas, siekiant efektyvaus motyvavimo			

12. Pažymėkite (X), pateikti veiksniai Jums sukelia pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimą

Nepasitenkinimą

	Asmeninis gyvenimas	
	Asmeninis laimėjimas	
	Atsakomybė	
	Augimas	
	Darbo sąlygos	
	Darbo užmokestis	
	Kompanijos politika	
	Paaukštinimas	
	Pats darbas	
	Pripažinimas	
	Santykiai su kolegomis	
	Santykiai su tiesioginiu vadovu	
	Saugumas	
	Statusas	

13. Pažymėkite (X) nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinkate, kad pateiktos motyvavimo priemonės yra Jums svarbios.

Motyvacijos priemonė	5	4	3	2	1
Asmeninio vadovo padėka					

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Darbo užmokestis					
Dovanos					
Ekskursijos, i-vykos, renginiai					
Geras psichologinis klimatas					
Gyvybės draudimas					
galiojimais					
Kvalifikacijos kėlimas, studijų išlaidų apmokėjimas					
Maitinimas moneje					
Medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškai arba dalinis)					
Papildomos laisvos dienos					
Pasitikėjimas ir atsakomybė					
Patirties gijimas					
Premijos, priedai					
Saviraiškų galimybės					
Sprendimų priėmimo laisvė					
Stažuotės					
Tarnybinis transportas					
Transporto išlaidų apmokėjimas					

14. Pažymėkite (X) nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinkate, kad pateiktų motyvavimo priemonių taikymas dabartinėje darbovietėje Jus motyvuoja efektyvesnei veiklai (jei priemonė Jums netaikoma – žymėkite „visiškai nesutinku“).

Motyvacijos priemonė	5	4	3	2	1
Asmeninis vadovo padėjimas					
Darbo vertinimas					
Darbo sąlygos					
Darbo užmokestis					
Dovanos					
Ekskursijos, i-vykos, renginiai					

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

galiojimai					
Kvalifikacijos kėlimas, studijų išlaidų apmokėjimas					
Maitinimas mokykloje					
Medicinos išlaidų apmokėjimas (visiškai arba dalinis)					
Papildomos laisvos dienos					
Pasitikėjimas ir atsakomybė					
Patirties įgijimas					
Premijos, priedai					
Saviraiškų galimybės					
Sprendimų priėmimo laisvė					
Stažuotės					
Tarnybinis transportas					
Transporto išlaidų apmokėjimas					

15. Kaip manote, kurios motyvavimo priemonės yra ilgalaikės, o kurios trumpalaikės?

Motyvacijos priemonė	Ilgalaikės	Trumpalaikės
Darbo vertinimas		
Darbo sąlygos		
Darbo užmokestis		
Dovanos		
Ekskursijos, išvykos, renginiai		
Geras psichologinis klimatas		
galiojimai		
Kvalifikacijos kėlimas, studijų išlaidų apmokėjimas		
Papildomos laisvos dienos		
Pasitikėjimas ir atsakomybė		
Premijos, priedai		
Saviraiškų galimybės		
Sprendimų priėmimo laisvė		
Stažuotės		
Tarnybinis transportas		
Transporto išlaidų apmokėjimas		

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

limi keli atsakymai):

- a) Dirba noriai ir yra patenkintas savo darbu;
- b) Dirba produktyviai ir yra patenkintas savo darbu;
- c) Darbe visada geros nuotaikos, nesiskundžia;
- d) Patenkintas savo uždarbiu;
- e) Kita.....

17. Patvirtinkite arba paneikite: „Dabartinėje darbovietėje likčiau dirbti net jeigu:

	Taip	Ne
Sumažinti atlyginimas		
Mane pašalinti pareigose		
Suteikti mažiau atsakomybės		
Neskirti pried		
Pakeičyti santykius su tiesioginiu vadovu		
Suprastinti fizinius darbo sąlygų		
Sumažinti saviraiškos galimybes		

18. Ar pagalvojate apie darbo vietos keitimą? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Ne, niekada;
- b) Kartais pagalvoju;
- c) Taip, dažnai apie tai galvoju;
- d) Negalvoju, tačiau pasitaikius geram pasiūlymui būtų pasvarstytiau.

19. Dėl kokios priežasties keistumėte darbovietę? (Galimas vienas atsakymas)

- a) Didesnio atlyginimo;
- b) Didesnio darbo;
- c) Didesni fiziniai darbo sąlygų ;
- d) Didesni karjeros galimybi ;
- e) Didesni santyki su kolegomis
- f) Didesni santyki su vadovu;
- g) Didesni nepripažinimo;
- h) Didesni savirealizacijos galimybi ;
- i) Kita.....

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(Galimi keli atsakymai)

- a) D l padėsimo atlygio, pried , premij ;
- b) D l pripaflinimo, vertinimo;
- c) D l paauk-tinimo pareigose;
- d) Nes patinka dirbamas darbas;
- e) Baim netekti darbo;
- f) Kita.....

21. Kurie teiginiai apibūdina Jus? (Galimi keli atsakymai)

- a) Man patinka daryti tak kitiems;
- b) Man patinka vadovauti;
- c) Man svarbu prestižas;
- d) Mane motyvuoja konkurencij skatinan ios ufdduotys;
- e) Pirmenyb teikiu asmeniniams tikslams;
- f) Pirmenyb teikiu organizacijos tikslams;
- g) Siekiantis na-aus darbo, jeigu b siu pagirtas ir vertintas;
- h) Siekiu bendradarbiavimo, darbo grup se;
- i) Siekiu vadovo palankumo;
- j) Trok-tu visk daryti geriau.

22. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje.

- a) Iki met ;
- b) 1-3 metai;
- c) 3 ó 5 metai;
- d) 5-10 met ;
- e) Vir-10 met .

23. Jūsų išsilavinimas

- a. Auk-tasis;
- b. Auk-tesnysis;
- c. Vidurinis.

24. Jūsų pajamos per mėnesį (atskaičius mokesčius):

- a) Iki 500 eur ;



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

d) Daugiau negu 5000 cur .

25. Jūsų lytis:

- a) Moteris;
- b) Vyras.

26. Jūsų amžius:

- a) Iki 25 met ;
- b) 26 ó 35 metai;
- c) 36-45 metai;
- d) 46-55 metai;
- e) 56 metai ir daugiau.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANKETA (anglų kalba)

Dear colleagues,

We are studying master degree in Human Resource Management at Mykolas Romeris University in Vilnius. We are writing a thesis about “Global Blue employees’ motivation research (Scandinavia, Baltic and Benelux countries)”. At the moment we are doing a survey regarding analysis of “Global Blue” employees who work in these specified countries.

May we kindly ask you to objectively answer to the following questions.

1. What is work for you? (Please choose one answer)

- a) Source of income;
- b) Self-realization opportunity;
- c) Passage of time;
- d) Opportunity for improvement;
- e) Opportunity to meet new people and communicate;
- f) Opportunity to be useful;
- g) Opportunity to achieve more than only personal goals;
- h) Other í

2. Mark (X) from 5 till 1 (where: 5 ó fully agree, 4 ó agree, 3 ó no opinion, 2 ó do not agree, 1 ó absolutely do not agree), how given factors influence choosing an employer:

Factor	5	4	3	2	1
Career opportunities					
Salary					
Manager’s attitude					
Position					
Social warranties					
Well known employer					
Self-realization opportunities					
Colleagues					
Opportunity to learn and improve knowledge					

1 ó fully satisfy, 4 ó partly satisfy, 3 ó medium satisfy, 2 ó not satisfy), **how given factors satisfy you at your current job.**

Factors	5	4	3	2	1
Career opportunities					
Salary					
Manager's attitude					
Position					
Social warranties					
Well known employer					
Self-realization opportunities					
Colleagues					
Opportunity to learn and improve knowledge					

4. **In your opinion, do employees need motivation?** (Please choose one answer)
 - a) Yes;
 - b) No;
 - c) No opinion

5. **In your opinion, do managers need to identify employees' needs?**(Please choose one answer)
 - a) Yes;
 - b) No;
 - c) No opinion.

6. **Does your manager try to identify your individual needs?** (Please choose one answer)
 - a) Yes;
 - b) No (if No, please move to question no.8).

7. **In what ways does your manager try to find out your individual needs?** (You can mark several answers)
 - a) During individual meetings;
 - b) Doing tests;

8. **Does your manager consider your needs to motivate you?** (Please choose one answer)
- a) Yes, always;
 - b) Yes, but not always;
 - c) No.

9. **Mark (X) from 5 till 1** (where: 5 ó fully agree, 4 ó agree, 3 ó no opinion, 2 ó do not agree, 1 ó absolutely do not agree), **how given factors motivate you to achieve better work results:**

Factor	5	4	3	2	1
Career opportunities					
Salary					
Manager's attitude					
Position					
Social warranties					
Well known employer					
Self-realization opportunities					
Colleagues					
Opportunity to learn and improve knowledge					

10. **What should a manager do to achieve the most effective motivation results for his/her employees?** (You can mark several answers)

- a) Periodically increase salary;
- b) Find out employees' needs;
- c) Pay out salary according work results;
- d) Set targets which would be realistically achievable;
- e) Relate efforts with work results;
- f) Find out what factors might cause employees' dissatisfaction;
- g) Publically announce employees' achievements;
- h) Apply more favorable work conditions;
- i) Ensure secure work conditions;
- j) Create proper physical work environment;
- k) Uphold organizational culture;

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

11. Agree or deny the statements.

Statement	Yes	No	Partly
I am familiar with the motivation system			
Motivation system is clear, proper and understood			
Applicable motivation tools are same for all employees			
A periodical employee evaluation of needs is done to achieve the most affective motivation			

12. Mark (X) at submitted statements which influence satisfaction or dissatisfaction at work for you:

Satisfaction

Dissatisfaction

	Personal life	
	Personal achievement	
	Responsibility	
	Stature	
	Work conditions	
	Salary	
	Company politics	
	Promotion	
	Job	
	Recognition	
	Relationship with colleagues	
	Relationship with direct manager	
	Safety	
	Status	

13. Mark (X) from 5 till 1 (where: 5 ó fully agree, 4 ó agree, 3 ó no opinion, 2 ó do not agree, 1 ó absolutely do not agree), how given motivation tools are important to you:

Motivation tool	5	4	3	2	1

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Personal manager's appreciation					
Work evaluation					
Work conditions					
Salary					
Gifts					
Excursions, events					
Good psychological climate					
Health insurance					
Empowerment					
Qualification increase, training					
Meal plans					
Medical expenses coverage (partial or total)					
Additional vacation days					
Trust and responsibility					
Experience acquisition					
Bonuses					
Self-expression possibility					
Freedom to take a decision					
Internship					
Company transportation					
Transportation expenses coverage					

14. **Mark (X) from 5 till 1** (where: 5 ó fully agree, 4 ó agree, 3 ó no opinion, 2 ó do not agree, 1 ó absolutely do not agree), **to what degree you agree that given motivation tools' application at current job motivate you to work more efficiently** (if tool is not applicable to you - mark 0 - absolutely do not agree):

Motivation tool	5	4	3	2	1
Personal manager's appreciation					
Work evaluation					
Work conditions					
Salary					
Gifts					
Excursions, events					

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Good psychological climate					
Health insurance					
Empowerment					
Qualification increase, training					
Meal plans					
Medical expenses coverage (partial or total)					
Additional vacation days					
Trust and responsibility					
Experience acquisition					
Bonuses					
Self-expression possibility					
Freedom to take a decision					
Internship					
Company transportation					
Transportation expense coverage					

15. In your opinion - which motivation tools are long-term, which are short-term:

Motivation tool	Long-term	Short-term
Work evaluation		
Work conditions		
Salary		
Gifts		
Excursions, events		
Good psychological climate		
Health insurance		
Empowerment		
Qualification increase, training		
Additional vacation days		
Trust and responsibility		
Bonuses		
Self-expression possibility		
Freedom to take a decision		

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Internship		
Company transportation		
Transportation expense coverage		

16. **When would you say a person is motivated?** (You can mark several answers)

- a) Works enthusiastically and is satisfied with work;
- b) Works productively and is satisfied with work;
- c) Always in a good mood, does not complain;
- d) Satisfied with salary;
- e) Other: í

17. **Confirm or deny: “I would keep working in Global Blue even if“:**

	Yes	No
Salary decreased		
Position was lowered		
I was given less responsibility		
Bonuses were not given out		
Relationship with direct manager would worsen		
Physical work conditions would worsen		
I would get less self-realization opportunities		

18. **Do you think about changing your workplace?** (Please choose one answer)

- a) No, never;
- b) Sometimes;
- c) Yes, often;
- d) I don't think about it, but I would consider it if a good proposal presented itself.

19. **What would be the reason for you to change a workplace?** (Please choose one answer)

- a) Higher salary;
- b) More interesting job;
- c) Better physical work conditions;
- d) Better career opportunities;
- e) Better relationship with colleagues;
- f) Better relationship with manager;

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ities;

1) _____ í .

20. **What are the reasons you try to work harder?** (You can mark several answers)

- a) Higher salary, bonuses;
- b) Recognition, evaluation;
- c) Promotion;
- d) I like my job;
- e) Fear to lose my job;
- f) Other _____ í .

21. **Which statements describe you?** (You can mark several answers)

- a) I like to influence people;
- b) I like to manage;
- c) Prestige is important to me;
- d) I am motivated by competition promoting tasks;
- e) I value my personal aims more;
- f) I value the organization's aims more;
- g) I seek for efficient work if I will be praised and valued;
- h) I enjoy working in groups;
- i) I seek for manager's acceptance;
- j) I desire to do everything in a good way.

22. **How long have you worked at Global Blue?**

- a) Less than 1 year;
- b) 1-3 years;
- c) 3-5 years;
- d) 5-10 years;
- e) More than 10 years.

23. **What is your education level?**

- a) University;
- b) Higher education;
- c) Secondary education.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

h (after taxes)?

- a) Up to 500p;
- b) 500-1000p;
- c) 1001-3000p;
- d) More than 3000p.

25. What is your gender?

- a) Female.
- b) Male;

26. What is your age?

- a) 25 or less;
- b) 26 ó 35;
- c) 36 ó 45;
- d) 46 ó 55;
- e) 55 or above.

DIDŽIAUSIAI IR MAŽIAUSIAI TĖTAKA, RENKANTIS DARBOVIETĘ, TURINTYS VEIKSNIUS

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Karjeros galimyb s	Skandinavija	4,16	0,814	5
	Baltija	3,08	0,971	2
	Beniliuksas	3,55	0,935	3
Darbo ufmokestis	Skandinavija	4,67	0,642	5
	Baltija	3,74	0,629	4
	Beniliuksas	2,88	1,215	2
Vadov poffi ris	Skandinavija	3,08	1,122	3
	Baltija	3,51	0,930	4
	Beniliuksas	2,75	0,555	3
Pareigos	Skandinavija	3,00	0,792	3
	Baltija	2,79	1,090	2
	Beniliuksas	2,88	1,215	2
Socialin s garantijos	Skandinavija	1,86	0,838	1
	Baltija	1,67	0,970	1
	Beniliuksas	1,96	1,084	1
Darboviet s flinomumas	Skandinavija	2,33	1,007	2
	Baltija	2,03	0,947	1
	Beniliuksas	1,96	1,084	1
Savirealizacijos galimyb s	Skandinavija	2,77	1,101	3
	Baltija	2,62	1,028	3
	Beniliuksas	2,80	1,172	2
Bendradarbiai	Skandinavija	1,82	0,778	1
	Baltija	2,49	1,083	2
	Beniliuksas	1,86	0,841	1
Galimyb s mokytis ir tobul ti	Skandinavija	3,13	1,095	3
	Baltija	3,85	1,099	4
	Beniliuksas	4,53	0,667	5

Paaiškimas: raudona spalva paflym ti rodikliai rodo didffiausi tak , m lyna spalva paflym ti rodikliai ó maffiausi tak .

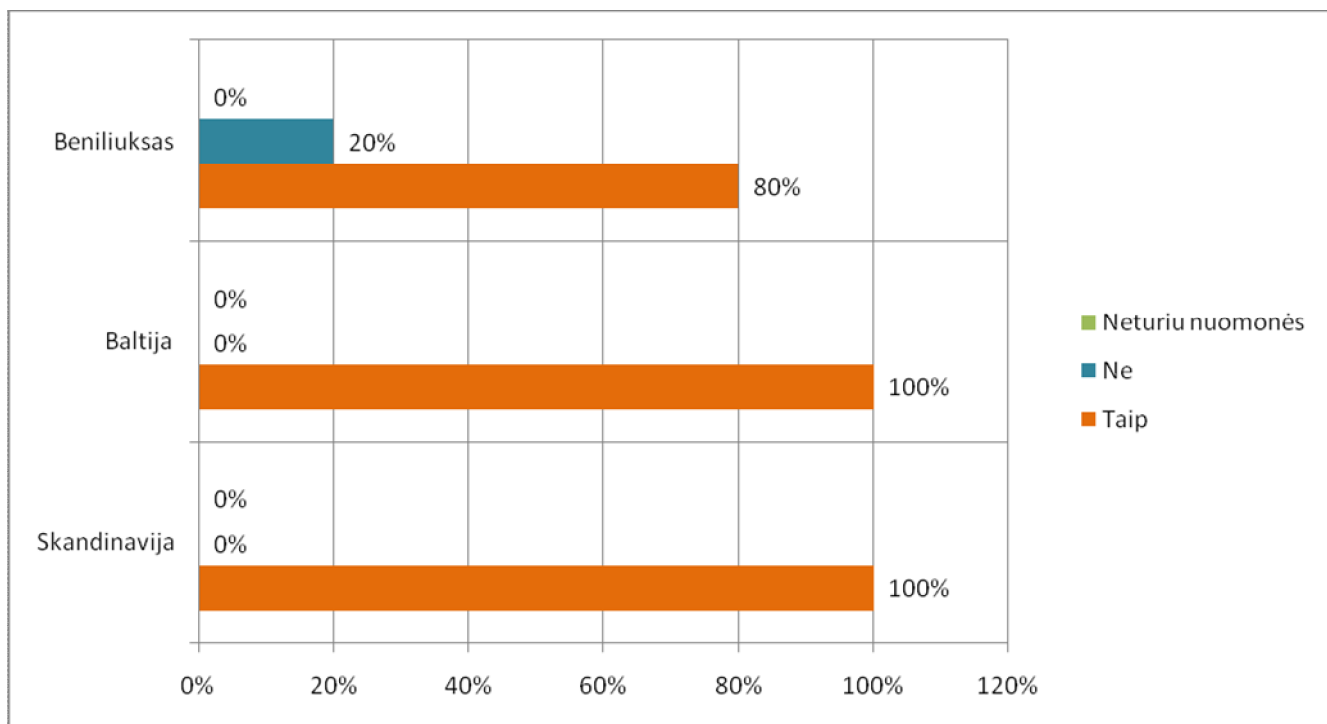
LABIAUSIAI TENKINANTYS VEIKSNIAI DABARTINĖJE DARBOVIETĖJE

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Karjeros galimyb s	Skandinavija	3,83	0,556	4
	Baltija	2,51	1,550	1
	Beniliuksas	2,96	0,625	3
Darbo uflmokestis	Skandinavija	3,34	0,948	4
	Baltija	3,40	1,020	3
	Beniliuksas	3,03	0,634	3
Vadov poffi ris	Skandinavija	4,60	0,620	5
	Baltija	3,74	1,200	5
	Beniliuksas	3,88	1,323	5
Pareigos	Skandinavija	4,10	0,633	4
	Baltija	3,56	1,172	4
	Beniliuksas	3,43	0,775	4
Socialin s garantijos	Skandinavija	3,76	0,593	4
	Baltija	4,04	0,875	5
	Beniliuksas	3,04	1,062	3
Darboviet s flinomumas	Skandinavija	3,13	1,128	3
	Baltija	3,80	1,166	5
	Beniliuksas	3,71	0,833	3
Savirealizacijos galimyb s	Skandinavija	3,83	0,374	4
	Baltija	3,79	0,723	4
	Beniliuksas	3,60	0,490	4
Bendradarbiai	Skandinavija	4,25	0,725	5
	Baltija	3,31	0,756	4
	Beniliuksas	4,40	0,490	4
Galimyb s mokytis ir tobul ti	Skandinavija	3,66	0,854	4
	Baltija	3,80	1,166	5
	Beniliuksas	3,80	0,980	4

Paaiškinimas: raudona spalva paflym ti yra labiausiai tenkinantys.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO REIKALINGUMAS (darbuotojų požiūris)



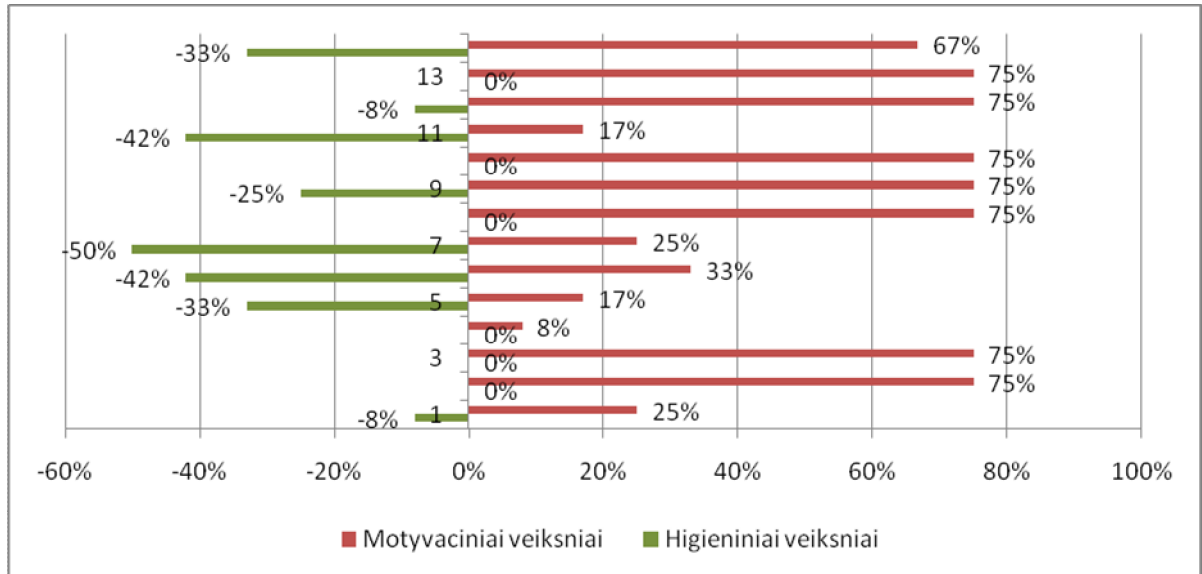
DAJANTYS SIEKTI GERESNIŲ REZULTATŲ

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Karjeros galimy b s	<i>Skandinavija</i>	4,05	0,743	4
	<i>Baltija</i>	3,51	1,174	4
	<i>Beniliuksas</i>	4,29	0,870	5
Darbo uflmokestis	<i>Skandinavija</i>	3,65	1,102	4
	<i>Baltija</i>	3,90	1,105	5
	<i>Beniliuksas</i>	4,25	1,117	5
Vadov poffi ris	<i>Skandinavija</i>	4,60	0,620	5
	<i>Baltija</i>	3,73	1,215	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,27	1,086	3
Pareigos	<i>Skandinavija</i>	4,43	0,748	5
	<i>Baltija</i>	3,15	1,026	2
	<i>Beniliuksas</i>	3,41	0,974	3
Socialin s garantijos	<i>Skandinavija</i>	3,93	0,979	5
	<i>Baltija</i>	4,04	0,875	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,04	1,062	3
Darboviet s flinomumas	<i>Skandinavija</i>	3,13	1,128	3
	<i>Baltija</i>	2,90	0,775	3
	<i>Beniliuksas</i>	2,89	1,399	2
Savirealizacijos galimy b s	<i>Skandinavija</i>	4,83	0,374	5
	<i>Baltija</i>	4,26	0,741	5
	<i>Beniliuksas</i>	4,61	0,488	5
Bendradarbiai	<i>Skandinavija</i>	3,65	0,911	4
	<i>Baltija</i>	4,13	1,090	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,53	0,997	4
Galimy b s mokytis ir tobul ti	<i>Skandinavija</i>	4,60	0,620	5
	<i>Baltija</i>	3,75	1,201	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,88	1,323	5

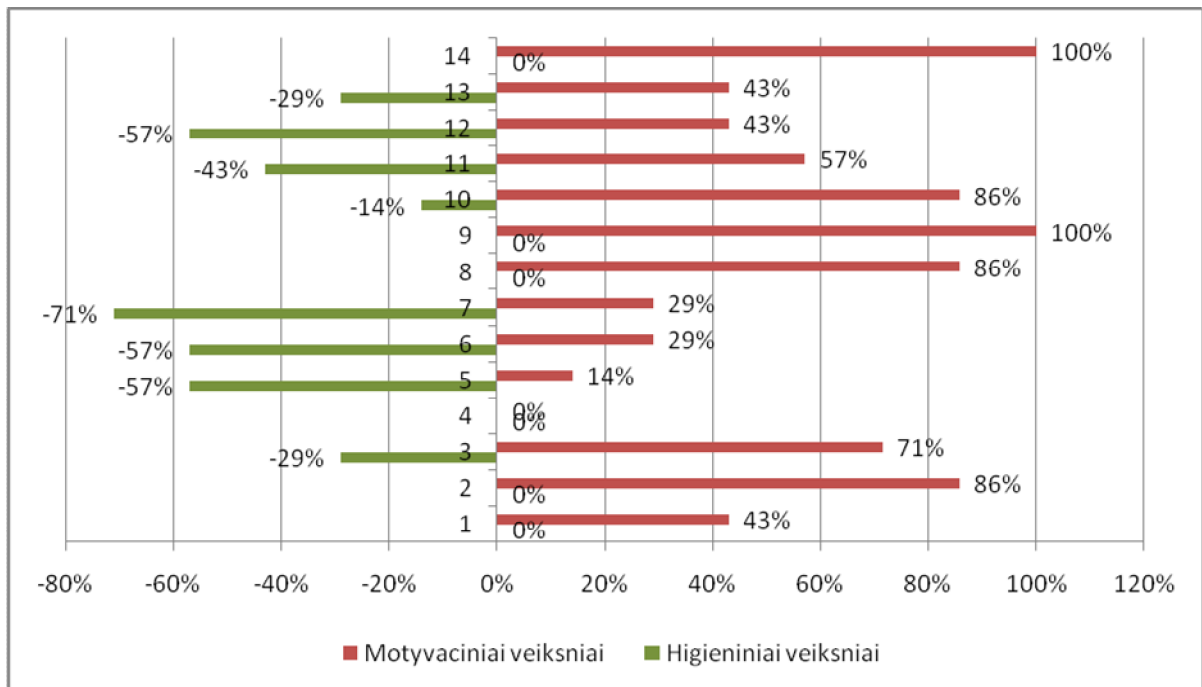
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

TENKINIMĄ DARBU SUKELIANTYS VEIKSNIAI

Skandinavijos regiono organizacij darbuotoj nuomon

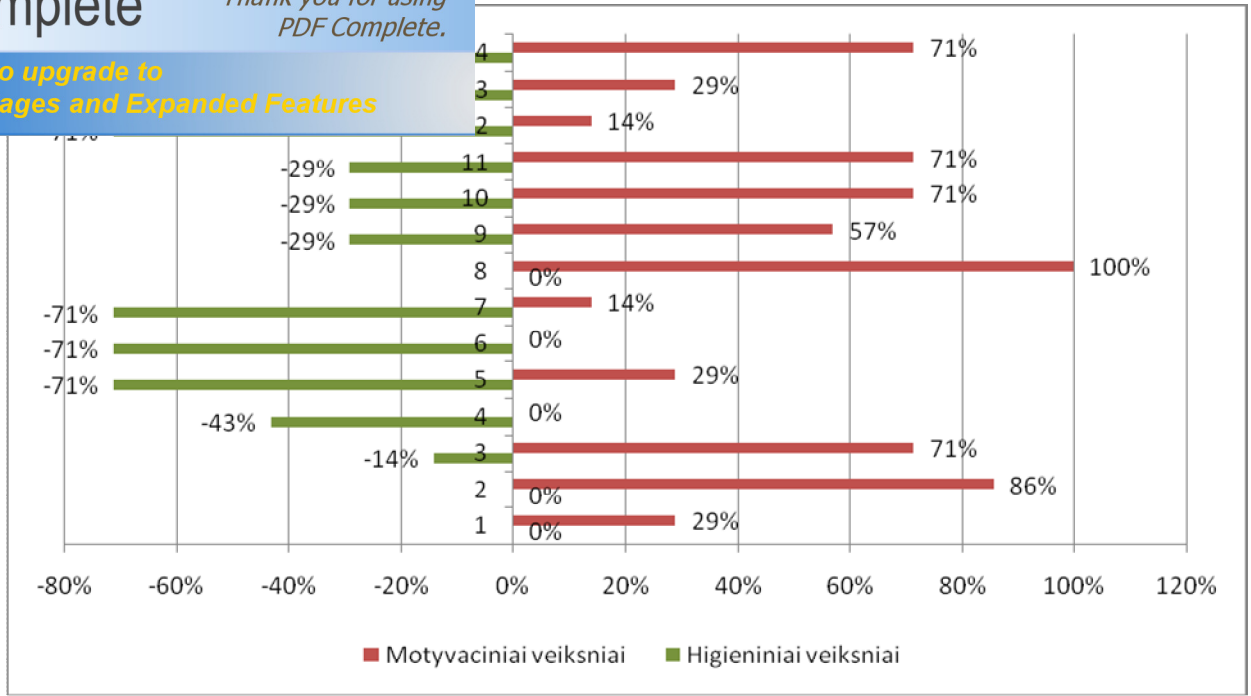


Baltijos regiono organizacij darbuotoj nuomon



Baltijos regiono organizacij darbuotoj nuomon

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



OS IR NESVARBIOS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS

Veiksny s	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Asmenin vadovo pad ka	Skandinavija	4,42	0,49	4
	Baltija	3,85	0,86	4
	Beniliuksas	3,78	0,54	4
Darbo vertinimas	Skandinavija	3,88	0,81	4
	Baltija	3,41	0,74	4
	Beniliuksas	3,71	0,75	4
Darbo s lygos	Skandinavija	3,92	0,97	4
	Baltija	3,33	1,00	3
	Beniliuksas	4,53	0,85	5
Darbo ufmokestis	Skandinavija	4,16	0,78	4
	Baltija	3,69	1,40	4
	Beniliuksas	3,73	1,30	5
Dovanos	Skandinavija	2,43	0,75	3
	Baltija	2,41	0,49	2
	Beniliuksas	2,90	0,36	3
Ekskursijos, i-vykos, renginiai	Skandinavija	3,80	0,86	3
	Baltija	3,08	0,76	3
	Beniliuksas	3,67	0,47	4
Geras psichologinis klimatas	Skandinavija	4,70	0,64	5
	Baltija	4,13	1,18	5
	Beniliuksas	3,92	0,90	3
Gyvyb s draudimas	Skandinavija	4,20	0,85	4
	Baltija	2,92	0,83	2
	Beniliuksas	2,53	0,85	3
galiojimai	Skandinavija	4,00	0,00	4
	Baltija	3,38	1,03	4
	Beniliuksas	3,49	0,78	4
Kvalifikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas	Skandinavija	4,11	1,02	4
	Baltija	4,23	1,07	5
	Beniliuksas	4,39	0,63	4
Maitinimas mon je	Skandinavija	3,01	0,42	3
	Baltija	2,69	0,82	2
	Beniliuksas	2,65	0,90	3
Medicinos i-laid apmok jimas (visi-kas arba dalinis)	Skandinavija	3,19	1,22	3
	Baltija	3,23	0,92	4
	Beniliuksas	2,76	1,06	3
Papildomos laisvos dienos	Skandinavija	4,20	0,86	4

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	<i>Baltija</i>	3,10	0,84	3
	<i>Beniliuksas</i>	3,75	1,10	4
	<i>Skandinavija</i>	4,71	0,45	5
	<i>Baltija</i>	4,69	0,46	5
	<i>Beniliuksas</i>	4,41	0,49	4
Patirties gijimas	<i>Skandinavija</i>	4,10	0,98	4
	<i>Baltija</i>	3,97	1,17	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,73	1,14	4
Premijos, priedai	<i>Skandinavija</i>	4,28	0,85	5
	<i>Baltija</i>	4,62	0,49	5
	<i>Beniliuksas</i>	3,69	0,70	3
Savirai-kos galimyb s	<i>Skandinavija</i>	4,33	0,47	4
	<i>Baltija</i>	4,44	0,67	5
	<i>Beniliuksas</i>	4,14	0,71	4
Sprendim pri mimo laisv	<i>Skandinavija</i>	4,49	0,50	4
	<i>Baltija</i>	4,69	0,46	5
	<i>Beniliuksas</i>	4,27	0,69	4
Stafluot s	<i>Skandinavija</i>	3,10	0,77	3
	<i>Baltija</i>	3,79	0,99	4
	<i>Beniliuksas</i>	2,88	1,13	3
Tarnybinis transportas	<i>Skandinavija</i>	3,04	0,78	3
	<i>Baltija</i>	2,69	0,79	2
	<i>Beniliuksas</i>	3,78	0,96	4
Transporto i-laid apmok jimas	<i>Skandinavija</i>	3,25	0,64	3
	<i>Baltija</i>	2,87	1,16	2
	<i>Beniliuksas</i>	3,39	0,99	3

Paaiškinimas: raudona spalva paųym ti rodikliai rodo svarbiausias motyvavimo priemones, m lynu spalva paųym ti rodikliai ó nesvarbias motyvavimo priemones.

ETAIKOMOS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS „GLOBAL
BLUE“

Veiksny	Regionas	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (S)	Moda (Mo)
Asmenin vadovo pad ka	Skandinavija	3,90	0,63	4
	Baltija	4,00	1,09	4
	Beniliuksas	3,41	1,34	4
Darbo vertinimas	Skandinavija	3,51	0,50	4
	Baltija	3,81	0,98	4
	Beniliuksas	3,76	0,43	4
Darbo s lygos	Skandinavija	3,10	0,63	3
	Baltija	3,61	0,49	4
	Beniliuksas	2,62	1,20	4
Darbo uflmokestis	Skandinavija	3,01	1,08	3
	Baltija	2,78	1,48	2
	Beniliuksas	3,22	0,99	3
Dovanos	Skandinavija	2,83	0,80	2
	Baltija	2,80	1,17	4
	Beniliuksas	2,66	1,02	3
Ekskursijos, i-vykos, renginiai	Skandinavija	2,99	1,08	3
	Baltija	3,61	1,02	4
	Beniliuksas	3,20	1,15	4
Geras psichologinis klimatas	Skandinavija	3,08	1,12	4
	Baltija	3,53	0,81	3
	Beniliuksas	3,00	1,08	3
Gyvyb s draudimas	Skandinavija	2,52	1,50	1
	Baltija	2,79	1,33	3
	Beniliuksas	2,24	1,48	1
galiojimai	Skandinavija	3,82	0,68	4
	Baltija	3,18	1,61	5
	Beniliuksas	2,88	1,10	4
Kvalifikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas	Skandinavija	3,16	0,90	3
	Baltija	3,75	1,43	5
	Beniliuksas	3,45	0,64	4
Maitinimas mon je	Skandinavija	2,49	1,26	2
	Baltija	1,41	0,49	1
	Beniliuksas	1,43	0,82	1
Medicinos i-laid apmok jimas (visi- kas arba dalinis)	Skandinavija	2,10	1,56	1
	Baltija	2,28	1,66	1
	Beniliuksas	1,63	0,86	1
Papildomos laisvos dienos	Skandinavija	2,90	1,28	4

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

			2,00	1,24	1
		sas	2,00	1,33	1
		vija	3,42	1,12	4
atsakomyb	<i>Baltija</i>		4,00	0,63	4
	<i>Beniliuksas</i>		3,69	0,80	4
Patirties gijimas	<i>Skandinavija</i>		3,51	0,50	4
	<i>Baltija</i>		3,41	0,77	4
	<i>Beniliuksas</i>		2,69	1,31	4
Premijos, priedai	<i>Skandinavija</i>		3,24	1,01	3
	<i>Baltija</i>		3,79	0,75	3
	<i>Beniliuksas</i>		2,79	1,16	4
Savirai-kos galimyb s	<i>Skandinavija</i>		3,65	0,84	4
	<i>Baltija</i>		4,00	1,10	4 ir 5
	<i>Beniliuksas</i>		3,21	0,75	4
Sprendim pri mimo laisv	<i>Skandinavija</i>		3,82	0,98	4
	<i>Baltija</i>		3,60	1,02	4
	<i>Beniliuksas</i>		3,94	0,64	4
Stafluot s	<i>Skandinavija</i>		2,25	1,37	1
	<i>Baltija</i>		3,20	1,17	2
	<i>Beniliuksas</i>		2,75	1,30	4
Tarnybinis transportas	<i>Skandinavija</i>		1,92	1,34	1
	<i>Baltija</i>		2,00	1,27	1
	<i>Beniliuksas</i>		2,94	1,16	4
Transporto i-laid apmok jimas	<i>Skandinavija</i>		2,24	1,43	1
	<i>Baltija</i>		3,38	1,63	5
	<i>Beniliuksas</i>		2,63	1,66	1

KĖS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS (DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU)

Motyvavimo priemonė	Regionas	Ilgalaikės	Trumpalaikės
Darbo vertinimas	Skandinavija	42%	58%
	Baltija	14%	86%
	Beniliuksas	29%	71%
Darbo sąlygos	Skandinavija	83%	17%
	Baltija	57%	43%
	Beniliuksas	29%	71%
Darbo užmokestis	Skandinavija	75%	25%
	Baltija	29%	71%
	Beniliuksas	43%	57%
Dovanos	Skandinavija	8%	92%
	Baltija	0%	100%
	Beniliuksas	57%	43%
Ekskursijos, išvykos, renginiai	Skandinavija	33%	67%
	Baltija	0%	100%
	Beniliuksas	29%	71%
Geras psichologinis klimatas	Skandinavija	42%	58%
	Baltija	71%	29%
	Beniliuksas	0%	100%
galiojimais	Skandinavija	33%	67%
	Baltija	71%	29%
	Beniliuksas	43%	57%
Kvalifikacijos kėlimas, studijų išlaidų apmokėjimas	Skandinavija	58%	42%
	Baltija	57%	43%
	Beniliuksas	57%	43%
Papildomos laisvos dienos	Skandinavija	42%	58%
	Baltija	43%	57%
	Beniliuksas	29%	71%
Pasitikėjimas ir atsakomybė	Skandinavija	67%	33%
	Baltija	57%	43%
	Beniliuksas	43%	57%
Premijos, priedai	Skandinavija	67%	33%
	Baltija	0%	100%
	Beniliuksas	43%	57%
Saviraiškos galimybės	Skandinavija	83%	17%
	Baltija	71%	29%
	Beniliuksas	43%	57%
Sprendimų priėmimo laisvė	Skandinavija	75%	25%

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	<i>Baltija</i>	71%	29%
	<i>Beniliuksas</i>	43%	57%
	<i>Skandinavija</i>	8%	92%
	<i>Baltija</i>	0%	100%
	<i>Beniliuksas</i>	43%	57%
Tarnybinis transportas	<i>Skandinavija</i>	8%	92%
	<i>Baltija</i>	0%	100%
	<i>Beniliuksas</i>	43%	57%
Transporto i-laid apmok jimas	<i>Skandinavija</i>	17%	83%
	<i>Baltija</i>	57%	43%
	<i>Beniliuksas</i>	43%	57%

KORELIACINĖS ANALIZĖS LENTELĖS

1 lentelė. Vis respondent darbo stafo „Global Blue“, i-silavinimo, pajam, lyties, amžiaus ir motyvacin priemoni koreliacin analiz. (N=173).

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	13.15	13.16	13.17	13.18	13.19	13.20	13.21	
Stafas	,402** 0	0,133 0,08	,266** 0	-0,085 0,263	-,256** 0,001	-0,007 0,927	0,117 0,124	,406** 0,000	,267** 0	0,135 0,077	0,021 0,786	,254** 0,001	0,013 0,869	,296** 0	-,470** 0	-0,01 0,896	-0,135 0,076	,198** 0,009	0,003 0,965	0,092 0,23	-	0,108 0,156
I-silavinimas	-,187* 0,014	-0,105 0,171	-,152* 0,046	,189* 0,013	0,044 0,564	-0,071 0,351	-0,056 0,467	-,235** 0,002	-,321** 0	,217** 0,004	0,06 0,429	-0,049 0,526	-0,096 0,209	0,015 0,846	0,049 0,523	0,106 0,165	0,066 0,39	0,135 0,076	0,009 0,91	0,119 0,12	0,069 0,366	
Pajamos	,183* 0,016	0,148 0,052	,251** 0,001	-,164* 0,031	,185* 0,015	-,288** 0	0,017 0,827	,240** 0,001	,231** 0,002	-0,103 0,176	-0,056 0,467	-0,04 0,601	,291** 0	0,014 0,857	-0,086 0,259	-,375** 0	-0,002 0,982	-0,121 0,112	-,235** 0,002	,153* 0,044	0,147 0,054	
Lytis	-0,031 0,682	0,035 0,647	-0,049 0,522	0,034 0,654	0,055 0,47	0,129 0,092	-,156* 0,04	0,041 0,589	0,016 0,836	0,078 0,308	0,004 0,96	-0,034 0,652	-0,038 0,621	-0,103 0,179	0,026 0,739	-0,043 0,571	0,016 0,834	-,174* 0,022	-0,118 0,122	-,174* 0,001	0,076 0,32	
Amžius	,361** 0	,200** 0,008	,376** 0	-0,125 0,102	-0,073 0,34	0,008 0,008	0,052 0,495	,429** 0	,263** 0	,151* 0,047	-0,064 0,405	,171* 0,025	,220** 0,004	,280** 0	-,412** 0	-,235** 0,002	-0,079 0,301	0,086 0,261	-0,081 0,291	0,014 0,852	-	0,022 0,775
Regionas	-,421** 0	-0,117 0,127	,213** 0,005	-,174* 0,022	,296** 0	-0,109 0,152	-,367** 0	-,652** 0	-,337** 0	0,129 0,092	-,229** 0,002	-,152* 0,045	-,233** 0,002	-,252** 0,001	-0,145 0,058	-,274** 0	-0,117 0,126	-0,138 0,07	-0,053 0,488	,307* 0	0,042 0,584	
13.1		,202** 0,008	,153* 0,045	0,033 0,67	-,176* 0,021	-0,029 0,705	0,117 0,125	,481** 0	0,111 0,145	0,073 0,343	,167* 0,028	,231** 0,002	0,134 0,079	,242** 0,001	-0,073 0,342	0,018 0,81	-,200** 0,008	0,125 0,101	-0,012 0,874	0,084 0,273	-	0,021 0,783
13.2			0,128 0,094	-0,049 0,526	0,013 0,86	-0,004 0,96	0,065 0,397	,186* 0,014	,166* 0,029	-0,08 0,294	0,091 0,236	-0,015 0,841	,157* 0,039	0,085 0,268	-0,026 0,731	-,154* 0,043	0,002 0,981	-0,003 0,967	-,165* 0,03	0,066 0,385	0,103 0,176	
13.3				-0,13 0,088	0,012 0,873	0,004 0,958	-0,03 0,699	-0,002 0,976	0,058 0,451	,179* 0,018	0,047 0,541	-0,018 0,819	,178* 0,019	-0,015 0,847	-,192* 0,011	-,184* 0,015	-0,149 0,051	-0,118 0,122	-0,111 0,147	,179* 0,018	0,038 0,616	
13.4					-0,085 0,266	0,088 0,249	,215** 0,004	0,087 0,253	-0,02 0,794	0,021 0,785	,177* 0,02	0,104 0,173	0,083 0,28	-0,084 0,274	,205** 0,007	0,133 0,081	-0,052 0,499	-0,052 0,498	0,089 0,243	0,089 0,244	,189* 0,013	
13.5						0,076 0,322	-0,14 0,066	-,178* 0,019	-0,034 0,653	-0,005 0,947	-0,134 0,079	-0,083 0,276	-0,048 0,532	-,161* 0,035	0,042 0,587	-0,017 0,821	0,076 0,32	-0,07 0,359	-0,133 0,081	,217* 0,004	0,056 0,465	
13.6							0,046 0,551	0,074 0,336	0,142 0,062	-0,09 0,241	0,074 0,334	0,072 0,343	0,137 0,072	0,034 0,654	0,075 0,327	-0,004 0,958	0,103 0,177	-0,036 0,642	-0,085 0,268	,206* 0,007	0,005 0,953	
13.7								,234** 0,002	,203** 0,007	0,086 0,263	0,077 0,313	-0,024 0,751	0,033 0,662	0,108 0,156	0,059 0,438	-,178* 0,019	0,037 0,632	0,043 0,57	-0,088 0,248	,149* 0,05	0,08 0,296	
13.8									,304**	0	,208**	,155*	,257**	,249**	-0,028	0,068	0,029	0,101	-0,02	-0,12	0,016	

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

									0	0,998	0,006	0,041	0,001	0,001	0,711	0,375	0,704	0,187	0,794	0,116	0,837
										-0,175*	-0,027	0,122	0,128	0,117	-0,084	0,02	0,051	0,01	-0,053	0,115	0,087
										0,022	0,72	0,109	0,093	0,125	0,274	0,797	0,509	0,896	0,487	0,133	0,256
13.10										0,038	0,033	-0,031	0,082	-0,059	-0,021	-0,174*	0,032	-0,014	0,06	0,074	
										0,624	0,662	0,686	0,283	0,438	0,783	0,022	0,677	0,857	0,431	0,335	
13.11											0,001	0,101	0,049	0,088	0,071	-0,046	0,081	0,021	0,059	-0,08	
											0,987	0,187	0,522	0,247	0,351	0,548	0,29	0,789	0,442	0,295	
13.12												-0,068	0,158*	-0,211**	0,067	-0,007	0,275**	0,254**	0,037	0,027	
												0,374	0,038	0,005	0,381	0,927	0	0,001	0,633	0,729	
13.13													0,071	0,071	-0,168*	-0,1	-0,14	-0,158*	0,051	0,114	
													0,351	0,351	0,027	0,189	0,067	0,038	0,502	0,135	
13.14														-0,073	0,041	0,126	0,275**	0,150*	0,155*	0,121	
														0,338	0,591	0,098	0	0,049	0,042	0,111	
13.15																0,230**	-0,008	-0,136	-0,025	0,044	
																0,914	0,073	0,745	0,564	0,026	
13.16																	0,045	0,102	0,121	0,133	
																	0,557	0,181	0,113	0,082	
13.17																		0,212**	0,069	0,001	
																		0,005	0,366	0,985	
13.18																			0,124	0,036	
																			0,103	0,642	
13.19																				0,148	
																				0,052	
13.20																					
																				0,541*	
13.21																				0	

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

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

Paaiškinimai: 13.1. Asmenin vadovo pad ka. 13.2. Darbo vertinimas. 13.3. Darbo s lygos. 13.4. Darbo ufmokestis. 13.5. Dovanos. 13.6. Ekskursijos, i-vykos, renginiai. 13.7. Geras psichologinis klimatas. 13.8. Gyvyb s draudimas. 13.9. galiojimai. 13.10. Kvalicikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas. 13.11. Maitinimas mon je. 13.12. Medicinos i-laid apmok jimas (visi-kas arba dalinis). 13.13. Papildomos laisvos dienos. 13.14. Pasitik jimas ir atsakomyb . 13.15. Patirties gijimas. 13.16. Premijos, priedai. 13.17. Savirai-kos galimyb s. 13.18. Sprendim pri mimo laisv . 13.19. Stafluot s. 13.20. Tarnybinis transportas. 13.21. Transporto i-laid apmok jimas.

stafo „Global Blueo, i-silavinimo, pajam , lyties, amffiaus ir motyvacin priemoni koreliacin analiz .

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	13.15	13.16	13.17	13.18	13.19	13.20	13.21
Staflas	,521** 0	0,102 0,36	,458** 0	-,219* 0,047	-0,183 0,098	-0,142 0,2	0,005 0,963	,411** 0	.a .	,306** 0,005	-0,013 0,907	0,098 0,379	-0,047 0,675	-0,005 0,964	-,489** 0	-0,001 0,99	-,571** 0	0,015 0,896	-0,14 0,208	-0,044 0,691	-0,013 0,908
I-silavinimas	0,138 0,212	0,041 0,71	-0,215 0,051	0,004 0,974	0,149 0,178	0,12 0,278	0,059 0,595	-0,013 0,91	.a .	0,107 0,334	-0,008 0,943	-0,006 0,957	-0,12 0,278	0,178 0,107	0,02 0,857	0,182 0,1	-0,095 0,395	0,189 0,086	-,277* 0,011	0,047 0,676	0,035 0,752
Pajamos	-0,072 0,517	0,04 0,722	-0,046 0,682	-0,204 0,064	,216* 0,049	-0,014 0,9	-,278* 0,011	0,105 0,343	.a .	-0,023 0,833	0,041 0,714	0,08 0,471	0,104 0,351	0,103 0,356	-0,095 0,394	-,315** 0,004	0,012 0,915	0,188 0,088	0,18 0,103	-0,065 0,56	0,007 0,951
Lytis	0,032 0,774	0,135 0,225	-0,046 0,682	0,124 0,265	-0,024 0,826	0,076 0,497	-0,035 0,753	0,075 0,5	.a .	0,002 0,987	0,101 0,362	-0,025 0,819	0,044 0,693	-0,068 0,543	0,037 0,741	0,076 0,496	0,012 0,915	-,275* 0,012	-0,02 0,857	,362** 0,001	,370** 0,001
Amffius	,487** 0	0,178 0,107	,584** 0	-,337** 0,002	-0,089 0,423	-,280* 0,01	-0,061 0,585	,618** 0	.a .	,436** 0	-0,111 0,319	0,023 0,835	,230* 0,036	0,146 0,189	-,341** 0,002	-0,149 0,178	-,350** 0,001	-0,04 0,722	-0,01 0,93	-0,042 0,708	-0,018 0,869
13.1		,337** 0,002	,325** 0,003	-0,14 0,208	-0,136 0,219	-,279* 0,011	-0,018 0,875	,398** 0	.a .	0,101 0,365	0,033 0,766	0,165 0,135	0,109 0,329	0,114 0,304	-0,184 0,096	-0,077 0,489	-,280* 0,01	0,083 0,453	-0,139 0,212	-0,039 0,723	0,044 0,694
13.2			-0,013 0,908	-0,16 0,15	0,007 0,952	-0,173 0,118	-0,024 0,832	0,193 0,08	.a .	-0,115 0,299	0,039 0,726	-0,025 0,821	0,087 0,434	0,167 0,131	-0,076 0,492	-,299** 0,006	-0,087 0,434	0,028 0,802	0,057 0,608	0,102 0,361	0,175 0,113
13.3				-,283** 0,009	-0,149 0,18	-,265* 0,015	0,017 0,876	,343** 0,002	.a .	,350** 0,001	-0,027 0,811	-0,037 0,739	,251* 0,022	0,109 0,328	-,296** 0,007	-0,117 0,293	-,257* 0,019	-0,137 0,215	-0,037 0,737	-0,091 0,413	-0,16 0,148
13.4					-0,054 0,626	0,012 0,915	0,095 0,394	-0,157 0,156	.a .	-0,172 0,119	-0,078 0,483	0,082 0,461	-0,155 0,163	-0,178 0,108	,311** 0,004	0,097 0,382	0,025 0,82	-0,136 0,22	-0,025 0,822	0,148 0,182	,259* 0,018
13.5						0,157 0,157	-0,105 0,343	0,069 0,535	.a .	0,002 0,989	-0,206 0,062	-0,026 0,818	-0,082 0,462	0,05 0,653	0,124 0,263	0,151 0,172	,285** 0,009	0,104 0,351	-0,01 0,93	0,158 0,152	-0,003 0,98
13.6							0,108 0,333	-0,207 0,061	.a .	-0,085 0,447	-0,158 0,154	0,141 0,203	-0,155 0,163	0,064 0,563	0,066 0,551	0,143 0,198	,255* 0,02	0,067 0,547	-0,097 0,381	0,19 0,086	-0,081 0,465
13.7								0,003 0,981	.a .	0,125 0,26	-0,031 0,779	-0,128 0,251	-,262* 0,017	-0,01 0,932	0,086 0,441	0,109 0,325	-0,116 0,296	-0,139 0,212	-0,187 0,091	-0,148 0,183	-,229* 0,038
13.8									.a .	,226* 0,04	-0,074 0,507	0,067 0,548	0,141 0,204	0,06 0,589	-,228* 0,038	-0,095 0,393	-0,138 0,215	-0,068 0,54	-0,03 0,786	0,062 0,581	0,105 0,345
13.9									.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .	.a .
13.10											-0,142 0,199	0,012 0,912	0,181 0,102	0,146 0,187	-0,18 0,103	0,007 0,95	-,226* 0,04	-0,034 0,759	-0,106 0,342	0,025 0,82	-0,024 0,831
13.11												-,237* 0,031	-0,138 0,212	-0,044 0,69	-0,061 0,585	-0,142 0,201	-0,201 0,068	-0,085 0,446	0,107 0,336	-0,146 0,187	-0,1 0,367
13.12													-0,118 0,287	-0,008 0,942	-0,168 0,13	-0,063 0,572	-0,089 0,424	,220* 0,046	,224* 0,041	0,182 0,099	,279* 0,011

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

											0,09 0,418	-0,081 0,468	-,323** 0,003	0,014 0,9	-0,179 0,105	-0,066 0,553	0,043 0,702	0,081 0,465
13.14												0,063 0,572	0,02 0,856	-0,011 0,922	0,152 0,171	-0,127 0,252	-0,072 0,516	-0,08 0,47
13.15													,228* 0,038	0,195 0,078	-0,023 0,833	-0,108 0,329	0,027 0,809	0,077 0,489
13.16														0,016 0,889	-0,038 0,73	-0,041 0,716	0,003 0,978	-0,129 0,246
13.17															-0,017 0,876	0,013 0,905	0,066 0,55	-0,034 0,763
13.18																0,002 0,989	0,016 0,886	0,024 0,832
13.19																	-0,126 0,258	0,049 0,663
13.20																		,682** 0
13.21																		

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

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

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

Paaiškinimai: 13.1. Asmenin vadovo pad ka. 13.2. Darbo vertinimas. 13.3. Darbo s lygos. 13.4. Darbo ufmokestis. 13.5. Dovanos. 13.6. Ekskursijos, i-vykos, renginiai. 13.7. Geras psichologinis klimatas. 13.8. Gyvyb s draudimas. 13.9. galiojimais. 13.10. Kvalicikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas. 13.11. Maitinimas mon je. 13.12. Medicinos i-laid apmok jimas (visi-kas arba dalinis). 13.13. Papildomos laisvos dienos. 13.14. Pasitik jimas ir atsakomyb . 13.15. Patirties gijimas. 13.16. Premijos, priedai. 13.17. Savirai-kos galimyb s. 13.18. Sprendim pri mimo laisv . 13.19. Staffuot s. 13.20. Tarnybinis transportas. 13.21. Transporto i-laid apmok jimas.

„Global Blueo, i-silavinimo, pajam , lyties, amfliaus ir motyvacini priemoni koreliacin analiz . (N=39).

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	13.15	13.16	13.17	13.18	13.19	13.20	13.21
Staflas	,639** 0	-0,019 0,908	,371* 0,02	-0,157 0,339	-0,279 0,085	0,062 0,708	0,032 0,846	,611** 0	0,051 0,759	0,247 0,129	0,144 0,381	,590** 0	-0,096 0,562	,590** 0	-,392* 0,014	-0,297 0,067	-,395* 0,013	,590** 0	0,131 0,426	-0,045 0,786	-0,272 0,094
I-silavinimas	-0,089 0,592	-0,236 0,148	-,357* 0,026	,399* 0,012	-0,067 0,687	-0,136 0,409	-0,046 0,78	-0,304 0,06	-,436** 0,006	0,306 0,058	0,073 0,658	-0,107 0,516	0,117 0,478	-0,024 0,886	0,131 0,425	0,191 0,244	0,252 0,121	0,13 0,429	0,017 0,92	0,076 0,645	0,109 0,511
Pajamos	0,062 0,709	-0,16 0,33	0,012 0,944	-,863** 0	0,18 0,272	-0,035 0,833	-0,174 0,289	-0,01 0,954	-0,028 0,863	-0,268 0,099	-,376* 0,018	-0,012 0,944	-0,097 0,557	0,231 0,158	-0,131 0,427	-,509** 0,001	0,256 0,115	-0,069 0,676	-0,08 0,63	-0,216 0,187	-0,061 0,711
Lytis	-0,089 0,592	-0,14 0,395	-,357* 0,026	-0,008 0,962	-0,067 0,687	0,05 0,762	-0,046 0,78	-0,046 0,78	0,048 0,772	-0,092 0,579	-,359* 0,025	-0,107 0,516	0,201 0,219	-0,024 0,886	0,07 0,67	-0,101 0,54	0,252 0,121	-0,178 0,279	-0,198 0,226	-0,014 0,933	0,047 0,775
Amflius	,456** 0,004	-0,138 0,403	0,277 0,088	-,361* 0,024	-0,208 0,205	-0,156 0,342	0,036 0,828	,519** 0,001	0,124 0,453	0,196 0,231	-0,048 0,77	,455** 0,004	0,016 0,924	,474** 0,002	-,380* 0,017	-0,262 0,108	-,340* 0,034	,474** 0,002	-0,079 0,633	-0,181 0,269	-,438** 0,005
13.1		0,059 0,723	,358* 0,025	-0,124 0,452	-0,214 0,192	-0,06 0,718	-0,081 0,623	0,27 0,096	-0,049 0,768	0,26 0,11	0,186 0,256	0,303 0,061	-0,225 0,168	,589** 0	-0,233 0,153	-0,202 0,218	-0,238 0,144	,525** 0,001	0,113 0,494	0,081 0,624	0,006 0,971
13.2			0,127 0,44	0,048 0,774	0,031 0,853	-0,01 0,95	0,116 0,483	-0,032 0,846	0,062 0,707	0,171 0,298	0,123 0,455	-0,214 0,19	-0,273 0,093	-0,231 0,158	0,161 0,329	-0,06 0,716	0,053 0,749	-0,156 0,344	-,374* 0,019	0,04 0,807	0,002 0,993
13.3				-0,11 0,503	-0,175 0,288	0,135 0,413	-0,058 0,725	0,062 0,707	0,1 0,544	0,096 0,561	0,063 0,705	0,28 0,084	-0,163 0,321	0,279 0,085	-0,037 0,824	0,053 0,749	-0,064 0,699	0,223 0,172	,407* 0,01	0,196 0,232	-0,052 0,754
13.4					-0,226 0,166	0,166 0,312	0,086 0,603	0,002 0,992	-0,078 0,636	0,286 0,077	-,342* 0,033	0,035 0,831	0,201 0,219	-0,147 0,373	0,137 0,407	0,316 0,05	-0,157 0,338	0,012 0,941	0,102 0,535	0,17 0,302	0,102 0,536
13.5						-0,22 0,178	-0,002 0,989	-0,174 0,289	0,246 0,132	-0,276 0,088	-0,259 0,112	-0,096 0,561	-0,164 0,319	-0,235 0,151	0,018 0,912	0,124 0,453	0,157 0,339	-,348* 0,03	-0,09 0,585	-0,071 0,667	0,092 0,576
13.6							-0,096 0,56	-0,031 0,851	0,06 0,716	-0,022 0,896	0,16 0,33	-0,062 0,709	,387* 0,015	0,14 0,396	0,175 0,287	-0,196 0,231	-0,015 0,926	-0,078 0,636	,359* 0,025	-0,046 0,782	-0,018 0,914
13.7								0,089 0,591	0,065 0,694	,402* 0,011	0,146 0,374	-0,051 0,758	-0,168 0,306	-0,116 0,483	-0,054 0,746	0,041 0,803	-0,103 0,533	-0,022 0,896	-0,065 0,694	-0,123 0,457	0,068 0,68
13.8									0,215 0,188	0,049 0,768	0,267 0,101	0,225 0,168	0,085 0,607	,340* 0,034	-0,294 0,069	-0,201 0,221	-0,308 0,056	0,273 0,092	-0,238 0,145	-0,115 0,487	-0,144 0,382
13.9										-0,243 0,136	-0,133 0,419	0,177 0,28	0,103 0,534	-0,129 0,434	-0,013 0,937	0,193 0,239	-0,057 0,73	-0,021 0,9	-0,124 0,453	0,019 0,906	0,041 0,802

										0,226	0,232	-0,168	,402*	-0,057	-0,026	-0,068	,402*	-0,028	0,114	-0,079
										0,167	0,155	0,306	0,011	0,731	0,873	0,679	0,011	0,867	0,489	0,631
13.11											0,128	0,157	0,156	0,019	0,089	-0,082	0,156	-0,015	-0,225	-0,203
											0,437	0,34	0,343	0,911	0,591	0,619	0,343	0,93	0,168	0,215
13.12												-0,13	,409**	-,354*	-0,146	-,329*	,470**	0,277	-0,079	-0,309
												0,43	0,01	0,027	0,376	0,041	0,003	0,088	0,633	0,055
13.13													-0,117	0,081	0,159	-0,125	-0,051	0,025	0,086	-0,197
													0,479	0,623	0,333	0,45	0,759	0,879	0,602	0,229
13.14														-0,158	-,413**	-0,064	,519**	0,254	-0,049	-0,218
														0,338	0,009	0,7	0,001	0,118	0,768	0,183
13.15															0,209	0,145	-0,205	0,084	0,186	0,168
															0,202	0,377	0,21	0,61	0,256	0,305
13.16																-0,036	-0,07	0,049	0,092	0,14
																0,827	0,671	0,767	0,576	0,395
13.17																	-0,229	-0,097	0,06	0,27
																	0,161	0,558	0,719	0,097
13.18																		0,198	0,162	-0,122
																		0,226	0,323	0,46
13.19																			0,083	0,111
																			0,615	0,501
13.20																				,489**
																				0,002
13.21																				

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

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

Paiškinimai: 13.1. Asmenin vadovo pad ka. 13.2. Darbo vertinimas. 13.3. Darbo s lygos. 13.4. Darbo ufmokestis. 13.5. Dovanos. 13.6. Ekskursijos, i-vykos, renginiai. 13.7. Geras psichologinis klimatas. 13.8. Gyvyb s draudimas. 13.9. galiojimais. 13.10. Kvalicikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas. 13.11. Maitinimas mon je. 13.12. Medicinos i-laid apmok jimas (visi-kas arba dalinis). 13.13. Papildomos laisvos dienos. 13.14. Pasitik jimas ir atsakomyb . 13.15. Patirties gijimas. 13.16. Premijos, priedai. 13.17. Savirai-kos galimyb s. 13.18. Sprendim pri mimo laisv . 13.19. Stafuot s. 13.20. Tarnybinis transportas. 13.21. Transporto i-laid apmok jimas.

ufllo „Global Blue“ i-silavinimo, pajam , lyties, amfliaus ir motyvacinii priemonii koreliacinii analiz .

	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	13.15	13.16	13.17	13.18	13.19	13.20	13.21
Staffas	-0,199 0,161	0,18 0,207	0,08 0,577	-0,07 0,625	-280* 0,046	0,16 0,261	0,058 0,687	0,013 0,927	,572** 0	-,326* 0,02	-0,19 0,183	,362** 0,009	-0,099 0,489	,585** 0	-,744** 0	-0,161 0,26	,487** 0	,297* 0,034	0,145 0,312	-0,013 0,929	-0,168 0,238
I-silavinimas	-,303* 0,031	0,024 0,869	0,054 0,708	0,203 0,154	-0,184 0,196	0 1	0,151 0,29	0,003 0,983	-0,02 0,892	0,213 0,133	0,252 0,074	0,022 0,881	-0,046 0,748	0,072 0,616	0,08 0,577	0,166 0,243	-0,004 0,98	0,18 0,206	0,105 0,463	0,191 0,18	0,092 0,521
Pajamos	0,099 0,488	-0,034 0,814	0,003 0,983	-0,129 0,369	-0,064 0,657	0,183 0,2	0,008 0,953	0,206 0,147	0,202 0,155	-,334* 0,017	-,367** 0,008	-0,019 0,894	-0,124 0,385	0,072 0,616	-0,222 0,117	-0,08 0,579	0,237 0,094	0,055 0,701	0,029 0,839	-0,124 0,384	0,005 0,972
Lytis	-0,093 0,517	-0,134 0,349	-0,217 0,126	-0,029 0,838	0,128 0,37	0,112 0,434	-,406** 0,003	0,156 0,273	-0,04 0,781	-,401** 0,004	0,121 0,397	0,081 0,57	-,410** 0,003	-0,085 0,552	0,036 0,801	0,051 0,722	-0,001 0,994	0,055 0,7	-0,014 0,92	0,072 0,614	-,305* 0,03
Amflius	0 1	0,171 0,231	0,03 0,834	-0,059 0,681	-0,143 0,316	0 1	-0,085 0,554	0,09 0,528	0,263 0,062	-0,244 0,084	-0,226 0,11	,362** 0,009	-0,093 0,516	,468** 0,001	-,673** 0	-0,219 0,122	,322* 0,021	0,26 0,065	0,158 0,268	-0,16 0,261	0 1
13.1		-0,06 0,674	-0,094 0,512	0,084 0,558	0,197 0,166	-0,052 0,718	-0,075 0,599	0,122 0,394	-0,17 0,233	0,018 0,899	-0,036 0,803	0,222 0,118	0,007 0,964	-0,184 0,197	0 0,996	0,081 0,572	-,281* 0,046	-0,159 0,266	0,088 0,541	-0,053 0,714	-0,025 0,86
13.2			,276* 0,05	-0,143 0,315	0,039 0,787	0,056 0,699	-0,063 0,66	0,06 0,676	0,214 0,131	-0,255 0,071	0,02 0,887	0,135 0,344	0,242 0,087	0,169 0,236	-0,141 0,325	0,161 0,26	0,112 0,433	0,119 0,407	-0,157 0,273	-0,034 0,814	0,023 0,871
13.3				-0,028 0,844	-0,023 0,874	0,049 0,733	0,131 0,36	-0,253 0,073	0,082 0,566	-,279* 0,047	0,193 0,176	0,073 0,61	0,145 0,311	-0,099 0,487	-0,093 0,516	0,181 0,205	0,107 0,457	0,02 0,891	-0,201 0,158	-0,004 0,976	0,08 0,579
13.4					0,111 0,438	-0,053 0,71	,282* 0,045	-0,01 0,942	-0,178 0,213	0,06 0,677	0,084 0,556	0,153 0,285	0,02 0,891	-0,069 0,633	0,135 0,347	0,099 0,488	-0,044 0,76	-0,047 0,742	0,231 0,102	0,094 0,51	0,22 0,12
13.5						-0,078 0,588	-0,024 0,868	-0,152 0,286	-0,18 0,206	0,084 0,558	0,196 0,167	0,043 0,766	0,136 0,341	-,328* 0,019	0,127 0,376	0,112 0,433	-0,101 0,481	0,03 0,836	-0,223 0,116	0,053 0,712	-0,058 0,689
13.6							-0,199 0,161	0,245 0,083	0,071 0,618	-0,221 0,12	0,138 0,334	0,118 0,41	-0,05 0,725	-0,085 0,555	-0,024 0,865	0,158 0,267	0,194 0,172	0,04 0,779	-0,074 0,608	,319* 0,023	-0,14 0,328
13.7								-0,176 0,217	0,111 0,44	-0,222 0,118	-0,154 0,281	-0,06 0,675	0,098 0,493	0,205 0,149	-0,002 0,99	0,24 0,09	0,199 0,162	0,161 0,26	-0,047 0,741	0,026 0,857	,340* 0,014
13.8									-0,007 0,961	-0,095 0,507	0,039 0,785	0,073 0,61	-0,023 0,87	0,135 0,344	0,029 0,842	-0,017 0,903	0,268 0,057	0,121 0,4	0,187 0,188	0,117 0,415	0,056 0,695

										-0,193	-0,173	0,14	-0,152	,293*	-,358**	-0,15	0,161	0,042	0,11	-0,254	-,377**	
										0,175	0,226	0,326	0,286	0,037	0,01	0,293	0,258	0,771	0,441	0,072	0,006	
13.10											0,175	-0,009	-0,224	-0,268	,287*	0,101	-0,207	-0,068	0,203	-0,088	-0,215	
											0,22	0,952	0,114	0,057	0,041	0,479	0,145	0,638	0,154	0,541	0,129	
13.11												0,057	0,048	-0,07	0,173	0,197	0,014	0,124	0,036	0,184	0,001	
												0,693	0,74	0,625	0,226	0,166	0,921	0,385	0,801	0,196	0,993	
13.12												0	0,148	-,297*	0,191	0,198	0,196	0,239	0,163	-0,099		
												0,994	0,299	0,034	0,178	0,163	0,167	0,092	0,253	0,49		
13.13													0,121	0,179	-0,002	-0,155	-0,063	-0,103	-0,052	0,217		
													0,396	0,209	0,989	0,277	0,661	0,472	0,716	0,125		
13.14															-,323*	-0,08	,285*	0,187	0,263	-0,02	-0,009	
															0,021	0,575	0,042	0,188	0,062	0,891	0,948	
13.15																0,187	-,363**	-,304*	-0,071	-0,126	-0,113	
																0,189	0,009	0,03	0,622	0,377	0,43	
13.16																	-0,11	0,057	0,028	0,163	0,036	
																	0,442	0,693	0,847	0,254	0,802	
13.17																		,521**	0,093	0,129	0,173	
																		0	0,518	0,365	0,225	
13.18																			0,016	,328*	,331*	
																		0,91	0,019	0,018		
13.19																				-0,005	-0,029	
																			0,97		0,841	
13.20																					,461**	
																					0,001	
13.21																						

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

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

Paaiškinimai: 13.1. Asmenin vadovo pad ka. 13.2. Darbo vertinimas. 13.3. Darbo s lygos. 13.4. Darbo ufmokestis. 13.5. Dovanos. 13.6. Ekskursijos, i-vykos, renginiai. 13.7. Geras psichologinis klimatas. 13.8. Gyvyb s draudimas. 13.9. galiojimai. 13.10. Kvalicikacijos k limas, studij i-laid apmok jimas. 13.11. Maitinimas mon je. 13.12. Medicinos i-laid apmok jimas (visi-kas arba dalinis). 13.13. Papildomos laisvos dienos. 13.14. Pasitik jimas ir atsakomyb . 13.15. Patirties gijimas. 13.16. Premijos, priedai. 13.17. Savirai-kos galimyb s. 13.18. Sprendim pri mimo laisv . 13.19. Stafluot s. 13.20. Tarnybinis transportas. 13.21. Transporto i-laid apmok jimas.