



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

MECHANIKOS FAKULTETAS

MECHANIKOS INŽINERIJOS KATEDRA

Monika Mikalauskaitė

MOTYVACIJOS TOBULINIMAS PRAMONĖS ĮMONĖSE

MOTIVATION DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621H77002

Gamybos inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2015

Vilniaus Gedimino technikos universitetas Mechanikos fakultetas Mechanikos inžinerijos katedra	ISBN _____ ISSN _____ Egz. sk. Data-.....-.....						
Antrosios pakopos studijų Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos programos magistro baigiamasis darbas 4 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Pavadinimas</td> <td>Motyvacijos tobulinimas pramonės įmonėse</td> </tr> <tr> <td>Autorius</td> <td>Monika Mikalauskaitė</td> </tr> <tr> <td>Vadovas</td> <td>doc. dr. Irena Zabieliavičienė</td> </tr> </table>		Pavadinimas	Motyvacijos tobulinimas pramonės įmonėse	Autorius	Monika Mikalauskaitė	Vadovas	doc. dr. Irena Zabieliavičienė
Pavadinimas	Motyvacijos tobulinimas pramonės įmonėse						
Autorius	Monika Mikalauskaitė						
Vadovas	doc. dr. Irena Zabieliavičienė						
Kalba: lietuvių							
Anotacija Baigiamajame magistro darbe kuriamas darbuotojų motyvacinės sistemos gerinimo modelis. Atlikta motyvacijos teorinių teiginių studija moksliniuose literatūros šaltiniuose, išnagrinėta motyvacijos ir motyvavimo esmė, pagrindinės teorijos ir motyvacijos įtaka darbuotojų veiklos kokybei. Atlikta apklausa, jos duomenys išanalizuoti ir susisteminti, atlikta koreliacinė-regresinė analizė. Naudojantis gautais rezultatais sudarytas motyvacijos tobulinimo modelis, kuris naudojamas pertvarkant esamas įmonių motyvacines sistemas, siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją. Darbą sudaro šios dalys: paveikslų ir lentelių sąrašai, įvadas, aiškinamasis raštas, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 61 p. teksto be priedų, 24 iliustracijos, 5 lentelės, 32 literatūros šaltiniai. Atskirai pateikiami darbo priedai.							
Prasminiai žodžiai: Atlygis, lūkesčiai, motyvacija, motyvacijos teorijos, motyvacinės sistemos tobulinimas, poreikiai, skatinimo priemonės							

Vilnius Gediminas Technical University Faculty of Mechanics Department of Mechanical Engineering	ISBN _____ ISSN _____ Copies No. Date-.....-.....
Master Degree Studies Industrial Engineering and Innovation Management study programme Master Graduation Thesis 4 Title Motivation Development of Industrial Enterprise Author Monika Mikalauskaitė Academic supervisor Assoc Prof Dr Irena Zabelavičienė	
Thesis language: Lithuanian	
Annotation The final Master thesis presents the model of employee's motivation system development. The study of motivation theoretical prepositions is done in the sources of scientific literature, the substance of the motivation is examined, main theories and motivation influence to the quality of employee's work is analyzed. The survey was performed, its data analyzed and systemized and the correlation-regression analysis was made. The model of the employee's motivation system development is created by using obtained results. This model is used for transforming current motivation systems to increase employee's motivation. The volume of the master thesis – 61 pages of the text without appendixes, 24 figures, 5 tables, 32 literature sources. Appendixes included separately.	
Keywords: Expectations, development of motivation system, motivation, motivation theories, promotion measures, remuneration, the needs	

Turinys

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATA	9
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	11
2. PAGRINDINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS	12
2.1. Turinio motyvacijos teorijos	13
2.2. Proceso motyvacijos teorijos.....	17
3. ŠIUOLAIKINĖS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO GALIMYBĖS	24
3.1. Motyvavimo metodai ir priemonės	28
3.2. Motyvavimo sistemos įmonėje	30
4. MOTYVACIJOS ANALIZĖ APDIRBAMOSIOS PRAMONĖS ĮMONIŲ GRUPĖJE	32
4.1. Empirinis tyrimas	32
4.2. Apdirbamosios pramonės įmonėse gautų duomenų analizė	34
4.3. Tyrimo rezultatų patikimumo nustatymas.....	40
4.4. Tyrimo rezultatų regresinė analizė.....	41
5. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS	47
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	55
LITERATŪRA	58
PRIEDAI.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Motyvacijos modelis (bihevioristinis)	12
2.1 pav. Darbo motyvacijos teorijų skirstymas	14
2.2 pav. A. Maslowo poreikių hierarchija	15
2.3 pav. V. Vroomo laukimo teorijos motyvacijos modelis	20
2.4 pav. V, L, I ir motyvacijos ryšys	21
2.5 pav. J. R. Hackmano ir G. R. Oldmano darbo charakteristikų modelis	23
4.1 pav. Gaunamo atlyginimo dydžio vertinimas	36
4.2 pav. Gaunamo uždarbio vertinimas poreikių atžvilgiu	36
4.3 pav. Žodinių paskatinimų dažnumas	37
4.4 pav. Veiksniai, skatinantys siekti geresnių darbo rezultatų	37
4.5 pav. Darbo mėgiamumo vertinimas	38
4.6 pav. Darbo sąlygų vertinimas	38
4.7 pav. Darbo užmokesčio ir indėlio į darbą santykio vertinimas	39
4.8 pav. Tinkamo įvertinimo jausmo įmonėje pasiskirstymas	39
4.9 pav. Pasitenkinimą darbu skatinančių veiksnių vertinimas	40
4.10 pav. Skatinimo būdų vertinimas	40
4.11 pav. Motyvacijos (y) ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu (x) priklausomybės koreliacinis laukas	44
4.12 pav. Motyvacijos (y) ir įvertinimo bei pastebėjimo darbe jausmo (x) priklausomybės koreliacinis laukas	45
4.13 pav. Motyvacijos (y) ir siekio būti pripažintam tarp kolegų bei pastebėtam vadovo kaip skatinimo geriau dirbti (x) priklausomybės koreliacinis laukas	45
4.14 pav. Motyvacijos (y) ir pasitenkinimo darbu (x) priklausomybės koreliacinis laukas	46
4.15 pav. Motyvacijos (y) ir palankių darbo sąlygų (x) priklausomybės koreliacinis laukas	46
4.16 pav. Motyvacijos (y) ir karjeros galimybių (x) priklausomybės koreliacinis laukas	47
4.17 pav. Motyvacijos (y) ir santykių su kolegomis (x) priklausomybės koreliacinis laukas	47
5.1 pav. Motyvavimo sistemos tobulinimo modelis	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė.	Elgesio motyvacijos šaltiniai	11
2.1 lentelė.	F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija	19
3.1 lentelė.	Motyvacijos formų ir priemonių sistema	30
5.1 lentelė.	Motyvacijos ir motyvavimo būdų vertinimas, %	50
5.2 lentelė.	Motyvacinės sistemos tobulinimo modelio įgyvendinimo grafikas	56

IVADAS

Darbo aktualumas. Bet kurioje organizacijoje motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai yra vienas iš didžiausių įmonės turtų. Taigi kiekviena įmonė, siekdama produktyvios ir efektyvios veiklos bei tinkamo organizacinių uždavinių įgyvendinimo, privalo ne tik naudotis atitinkamais žmogiškaisiais ištekliais, bet ir gebėti juos tinkamai motyvuoti ir pritaikyti bei tobulinti. Todėl tai įvertinusioms įmonėms darbuotojo gerovė organizacijoje tampa viena iš svarbiausių tyrimų ir tobulinimo krypčių.

Šiais laikais darbuotojų poreikiai tampa vis svarbesne įmonių valdymo proceso dalimi. Žmonės aktyviai sieks ne tik savo asmeninių, o ir įmonės tikslų, tik tuomet, kai jie bus susiję tarpusavyje ir patenkinus įmonės siekius kartu tenkinami ir asmeniniai darbuotojų. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti darbuotojus siekti įmonės tikslų, pirmiausia turėtų nepamiršti nustatyti ir atsižvelgti į darbuotojų asmeninius poreikius. Deja, tik nedidelė dalis vadovų atkreipia dėmesį į asmeninius darbuotojų siekius ir šiems skiria pakankamai dėmesio. Pamirštant ir neskiriant dėmesio šiems veiksniams, motyvavimo funkciją vadovai vykdo nesistemiškai, nesusimąstydami, kad motyvacija – itin svarbus poveikio žmogui ir jo veiklai veiksnys, kuris gali labai stipriai nulemti darbuotojų veiklos rezultatus, susijęs su jų jausmais ir kuriantis tam tikrą elgesį ir darbingumą. Kadangi motyvuoti ir lojalūs darbuotojai pasilieka tik stabilioje, savo darbuotojus vertinančioje įmonėje, kurioje paprastai darbuotojų motyvacija suvokiama kaip reiškinys, kurio nevalia pamiršti ar supaprastinti, todėl reikia dėti visas pastangas kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą ir ją tobulinant.

Egzistuoja įvairios darbuotojų motyvavimo priemonės, tačiau kiekvienos jų veiksmingumas priklauso nuo konkretaus atvejo organizacijoje ir nuo pačių darbuotojų bei kaip jie reaguoja ir vertina naudojamus motyvavimo būdus. Reikia nepamiršti, kad kiekvienas žmogus yra individualybė, skirtingų charakterio bruožų, su savais įsitikinimais, vertybėmis ir siekiais, kas daro įtaką reakcijai į skirtingus motyvavimo būdus. Dirbant su žmonėmis svarbu nemanyti, kad visi yra vienodi ir visiems bus tinkamas tas pats vienas motyvavimo modelis. Sėkmingas vadovas, norintis tikslingai motyvuoti savo darbuotojus siekti tam tikrų tikslų, turi žinoti jų poreikius ir kaip juos patenkinus bus toliau vykdomas kitų poreikių tenkinimas ir įmonės tikslų siekimas.

Šiame baigiamajame darbe tirama darbuotojų motyvacija pramonės įmonėse. Esant tinkamai darbuotojų motyvavimo sistemai ir skiriant pakankamai dėmesio ją analizuojant, tiriant ir tobulinant, tinkamai motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau ir kokybiškiau, dėl ko efektyvesnis ir kokybiškesnis tampa visos įmonės darbas.

Problema. Lietuvos pramonės įmonėse neskiriama pakankamai dėmesio tinkamam darbuotojų motyvavimui. Darbuotojų motyvavimo procesas dažnai supaprastinamas ir jam neteikiama tiek reikšmės, kiek galbūt reikėtų. Vadovo ir pavaldinių santykiai dažniausiai įsakinėjamojo pobūdžio, darbuotojų motyvavimui tobulinti nenaudojamos jokios priemonės. Motyvacija darbe dažnai apsiriboja tiesiog

materialiniu skatinimu, pamiršamas emocinis pasitenkinimas darbu, darbo santykiais, savirealizacija ir individualizacija darbe. Taip pat nesudaromos sąlygos darbuotojams tobulėti profesinėje srityje, gilinti jau turimas žinias.

Darbo tikslas. Remiantis atlikta literatūros šaltinių analize ir tyrimu parengti darbuotojų motyvavimo pramonės įmonėse tobulinimo planą.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti motyvacijos ir motyvavimo esmę, pagrindines motyvacijos teorijas ir atskleisti motyvacijos įtaką darbuotojų veiklos kokybei.
2. Ištirti pramonės įmonių darbuotojų motyvavimo sistemas.
3. Parengti pramonės įmonių darbuotojų motyvavimo tobulinimo planą.

Tyrimo objektas – apdirbamosios pramonės įmonės.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros, straipsnių analizė, anketinė apklausa ir jos metu gautų duomenų analizė, jų grafinis vaizdavimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys: analitinėje baigiamojo magistro darbo dalyje remiantis literatūros šaltiniais pateikiama motyvacijos samprata, motyvacijos teorijų analizė, jų rūšys, motyvavimo priemonės. Tiriamojoje darbo dalyje aprašomas atliktas tyrimas, jo metodai, aptariami gauti rezultatai. Projektinėje dalyje, naudojantis atlikta literatūros šaltinių analize ir atliktu tyrimu bei jo metu gautais ir apdorotais duomenimis, sudaromas motyvacijos sistemos tobulinimo modelis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATA

Analizuojant, kuriant ar tobulinant įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą labai svarbu suvokti pačią motyvavimo ir motyvacijos sampratą, o ne tik būdus, kaip gali būti motyvuojami darbuotojai. Proceso suvokimas, o ne tušti faktai ar universalūs būdai, taikomi visoms iš eilės įmonėms, neatsižvelgiant į jų savitumą, kurį nulemia ne tik įmonės dydis, veiklos sritis, bet ir darbuotojų lytinis, tautinis, galų gale, ir religinis pasiskirstymas, padės realiai suvokti esamą situaciją, ją įvertinti ir pritaikyti, savaip interpretuojant ir modifikuojant, piniginius ir nepiniginius darbuotojų motyvavimo būdus. Tačiau motyvacijos procesą suvokti ir suprasti yra pakankamai komplikutas uždavinys, kadangi kiekvienu atveju motyvacija ir pats motyvavimo procesas yra skirtingi. Motyvacija susidaro žmogaus sąmonėje ir priklauso nuo asmenybės, jos savybių, o laikui bėgant gali keistis.

Pati motyvacijos sąvoka atsirado XX a. antrajame dešimtmetyje ekonomikos srityje, vėliau ją perėmė psichologai ir sociologai. Didžioji dalis autorių, sukūrusių motyvacines teorijas, savo darbuose rėmėsi tyrimais, kurie buvo atlikti analizuojant įvairių įmonių darbuotojų motyvavimo metodus.

Anglų ir prancūzų kalbose terminas *motivation* apibūdina bendrai „tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti“ (Bogušienė 2008). Tuo tarpu lietuvių kalboje yra galimybė išskirti dvi sąvokas: *motyvacija* ir *motyvavimas*. Darbo motyvacija apibrėžiama kaip iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius, o darbuotojų motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, o to poveikio metodai ir priemonės – motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008). Tarptautinių žodžių žodyne (2008) *motyvacija* apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos motyvacija procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“.

Pasak S. P. Robbinsą (2003), motyvacija neatsiejama nuo žmogaus elgsenos, todėl apibrėžiant motyvaciją galima pasinaudoti ir elgesio sąvokomis. Kiekvieno žmogaus prigimtis yra savanaudiška, vieną daugiau, kitų galbūt mažiau, tačiau kuomet žmogus yra suinteresuotas kažkokia konkrečia nauda, kuri bus gauta pasiekus geresnius darbo rezultatus, tuomet ir bus stengiamasi darbą atlikti greičiau, geriau, kokybiškiau. Tuo tarpu niekuo nesuinteresuoti žmonės neįdės daug jėgų ir neparodys didelio noro pasiekti geresnius darbo rezultatus. Nors darbuotojai galbūt ir ne visada bus suinteresuoti atlikti darbus kokybiškai ir norint juos įtikinti dirbti našiai reikės įdėti pastangų, tuo tarpu vadovai visuomet bus suinteresuoti, kad jų pavaldiniai dirbtų kuo našiau ir stengtųsi darbus atlikti kuo kokybiškiau. Kaip teigia R. Adamonienė (2002), siekdamas šio tikslo vadovas turi įgyti ir mokėti pritaikyti žinias apie santykius su darbuotojais ir jų veiklos motyvus. Vadovavimas apima labai daug atsakomybių, tai ne tik atlyginimo mokėjimas, nuolatinė kontrolė ir baudimas neatlikus ar nekokybiškai atlikus darbus, bet ir nuolatinis darbuotojų įtikinėjimas, jų veiksmų nukreipimas tam tikra linkme ir sudarymas tokių veiklos sąlygų, kad žmonės galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslus.

Egzistuoja įvairūs skirtingi motyvacijos apibrėžimai, kuriuos pateikia vadybos ir rinkodaros specialistai. „Motyvacija – tai menas paveikti žmonės, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją“ (Vasiliauskas 2002). Taigi motyvacija apima ir mokėjimą manipuliuoti žmonėmis ir jiems to nesuprantant įtikinti juos daryti tai, ko nori vadovas, nejaučiant jokio ar jaučiant labai nežymų išorinį spaudimą, ir tinkamai atliekant darbus kokybiškai tenkinti ne tik vadovybės, bet ir savo pačių poreikius. S. P. Robbinsas (2003) motyvacijos sąvoką glaudžiai sieja su *poreikio* terminu. Pasak autoriaus, motyvacija yra noras ką nors padaryti, ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. „Motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia“ (Jovaiša 2007).

1.1 lentelė. Elgesio motyvacijos šaltiniai (Jovaiša 2007)

Biologiniai veiksniai	Emociniai veiksniai	Kognityvieji veiksniai	Socialiniai veiksniai
Maistas, gėrimas, temperatūros reguliavimas ir kt.	Panika, baimė, pyktis, meilė, neapykanta ir kt.	Žmonės gali elgtis taip todėl, kad jų nuomone, taip galima ir todėl, kad jie tikisi, jog kiti taip elgsis	Reakcija į tėvus, mokytojus, brolius, draugus, televiziją ir kitus sociokultūrinius veiksniai

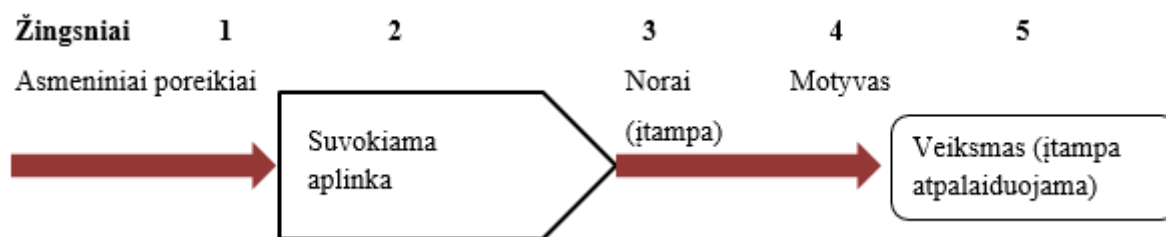
Pagal D. Šavareikienę ir V. Dubiną (2003), motyvacija taip pat gali būti siejama ne tik su motyvais, bet ir su nepatenkintais poreikiais. Nepatenkintas poreikis ar motyvas sukelia įtampą, kuri ir nulemia tam tikras žmonių paskatas veikti. Tuo tarpu šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus poreikiai patenkinami, įtampa tuomet sumažinama, kuo įtampa didesnė, tuo intensyvesnės veiklos reikia šiai įtampai sumažinti.

„Motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis“ (Stoner *et al.* 2006). Kuo toliau tuo daugiau vadovų vis labiau įvertina ir naudoja darbuotojų grupes ir komandas, į kurias susibūrę ar suburti darbuotojai siekia bendro tikslo. Kadangi motyvuojami žmonės, tai motyvavimui labai svarbu ir žmonių santykiai. Reikalinga sudaryti tinkamą aplinką pavestiems darbams atlikti, taip darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų.

Analizuojant sąvokas, susijusias su darbuotojų motyvavimu, svarbu suvokti ir paties žodžio *motyvas* reikšmę. Tarptautinių žodžių žodyne (2008) motyvas apibrėžiamas kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“.

Pasak L. Jovaišos (2007), motyvas – tam tikra grandinė, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Motyvai gali būti apibrėžiami kaip

asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę („Kodėl aš taip veikiu?“). P. Jucevičienė (2007) teigia, kad kelis dešimtmečius buvo labai populiarius žmogaus motyvacijos bihevioristinis aiškinimas (pagrindinė biheviorizmo formulė „stimulas → reakcija“). Būtent remdamiesi šia teorija K. Davisas ir J.W. Newstromas pateikia poreikio–veiksno santykio schemą (1.1 pav.).



1.1 pav. Motyvacijos modelis (bihevioristinis) (K. Davis, J. W. Newstrom 1985)

Poreikiai sukuria įtampą, kuri, veikdama aplinkos, yra tam tikrų norų priežastis. Kiekvienas darbuotojas suinteresuotas patenkinti savo poreikius ir tik stebėdamas aplinką ir vertindamas visus jam įtaką darančius veiksnius gali pasirinkti savo veiklos planą, kuriuo naudodamasis gali greičiausiai ir lengviausiai įgyvendinti savo norus.

Įvairioje literatūroje pateikiama daug įvairių motyvacijos apibrėžimų, kurie iš esmės yra panašūs. Apžvelgus ir palyginus skirtingų autorių pateiktų sąvokų aiškinimus ir interpretavimus, galima daryti išvadą, kad *motyvacija* nusako asmens psichologinę būklę (noras, poreikis), kuri ir nulemia jo įsipareigojimo laipsnį aktyviai veikti siekiant patenkinti savo norus ir poreikius. Motyvacijos sąvokos nėra išreikštos labai išsamiai, kiekvienas autorius jas pateikia ir interpretuoja savaip, tačiau galima įžvelgti kelis veiksnius, su kuriais motyvacija yra susijusi, tai būtų: tam tikro elgesio skatinimas, elgesio nukreipimas tam tikra kryptimi ir tai, kaip tam tikras elgesys yra palaikomas ar sustiprinamas (motyvuojama).

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Atlygis už darbą – atlyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai. (Bakanauskienė 2008).

Atlygio už darbą politika – organizacijos vadovų ir / ar savininkų nerašytos subjektyvios nuostatos darbo užmokesčio, mokėjimo už viršvalandžius, darbo poilsio ir švenčių dienomis, naudų pakeltos kainos, premijavimo ir pan. Klausimais, taip pat darbuotojų fizinės, finansinės ir emocinės saugos srityse (Bakanauskienė 2008).

Darbo santykiai – tai santykiai, atsirandantys sutarties pagrindu ir kurių vienas subjektas (darbuotojas) atliekama tam tikrą darbo funkciją, laikydamasis nustatytų darbo normų ir vidaus darbo tvarkos, o kitas subjektas (darbdavys) suteikia jam darbą, sulygta darbo sutartimi, garantuoja darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose ir kolektyvine sutartimi ir šalių susitarimu, ir moka darbo užmokestį pagal atliekamo darbo kiekį ir kokybę (Stankevičienė 2006).

Karjera – pasirinkto profesinio užimtumo plėtojimas visą gyvenimą, nulemtas asmens požiūrio ir motyvų: apima žmogaus gyvenimo veiklos etapus nuo pat jaunystės iki senatvės, reikalauja nuolatinių asmens pastangų, lankstumo gebėjimo, mokėjimo išlikti atviram socialinės ir darbo aplinkos permainoms (Jarvis 2002; Harney 2003).

Kompetencija – sudedamoji kvalifikacijos dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Bakanauskienė 2008).

Motyvas – vidinis veiksnys, veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu ir skatinantis kokią nors veiklą (Česynienė *et al.* 2002).

Motyvavimas - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Česynienė *et al.* 2002).

Motyvacija – suteikianti energijos, nukreipianti ir išsaugojanti žmonių elgesį priemonė (Stoner 2005).

Motyvacijos teorijos – teorijos, siekiančios paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos (Marcinkevičiūtė 2003).

Motyvavimo sistema – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai (Stankevičienė 2006).

Pasitenkinimas darbu – teigiamų ir neigiamų jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Jucevičienė 2007).

Poreikis – individo būseną, nervinę psichinę įtampą, kurią sukelia jam egzistuoti būtinų dalykų stygius, trūkumas. Įtampa, emocinis nepasitenkinimas pašalinami tik patenkinus poreikį (Psichologijos žodynas 1993).

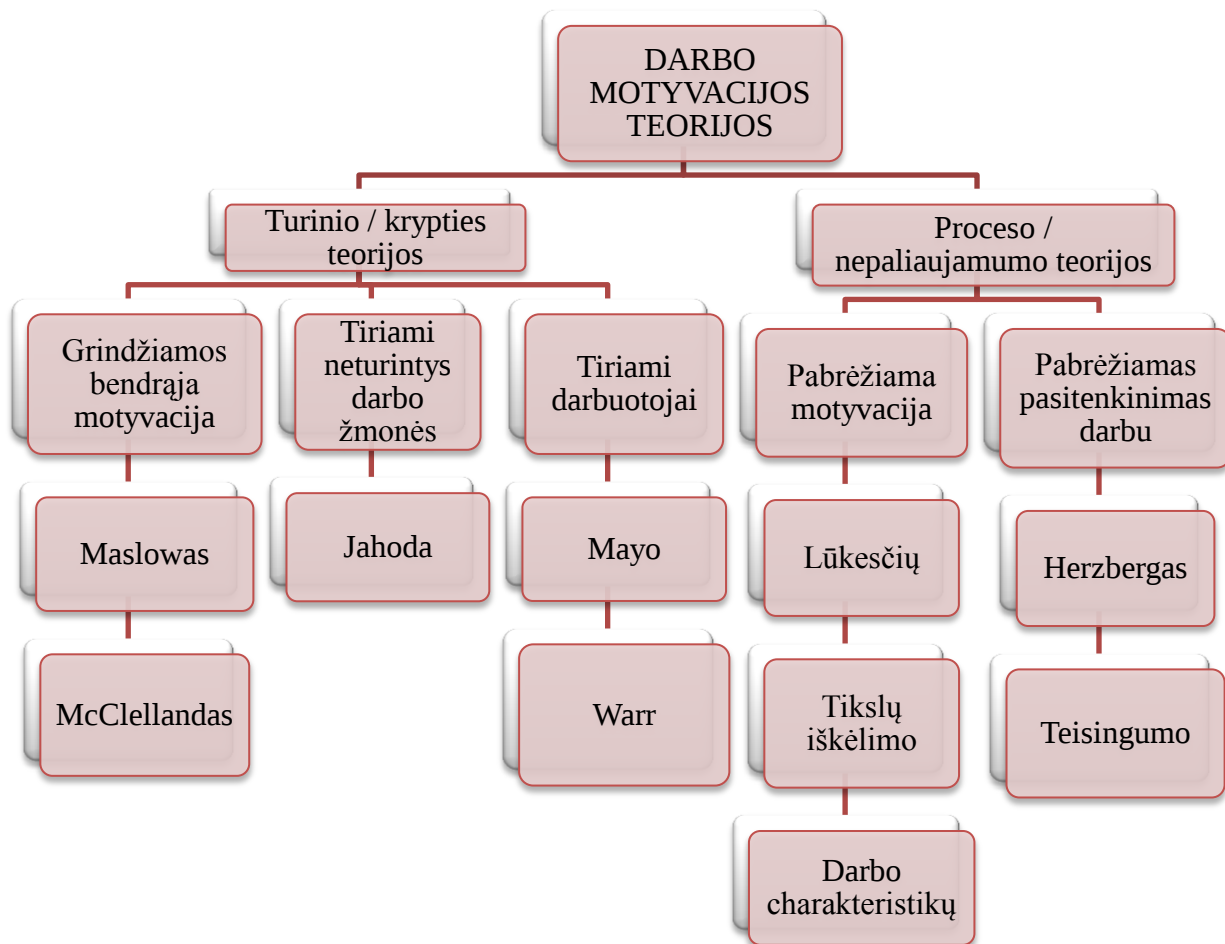
Tiesioginės finansinės išmokos – atlygio už darbą metodai, kai darbuotojui atsilyginama pinigine išraiška (Bakanauskienė 2008).

Tiesioginis vertinimas – vertinimo (stebėjimo) būdas, kai vertintojas pateikia savo nuomonę apie realiai matomą (nebūtinai tuo metu) vertinamojo darbą ir jį vertina (Bakanauskienė 2008).

2. PAGRINDINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS

Pasak B. Martinkaus (2001), egzistuoja daug motyvacijos teorijų, kurios kiekviena savaip interpretuoja ir aiškina tai, kas, žmonių manymu, jiems yra svarbu ir kas vyksta aplink juos. Šios teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokius veiklos pasikeitimus jie mato, kokie jų poreikiai. P. Jucevičienė (2007) teigia, kad motyvavimui svarbu, kad organizacijos nariai žinotų, ką jie gaus padarę tai, ko iš jų reikalaujama. Ta informacija turi sužadinti jų reikmę veikti.

Darbo motyvacijos teorijas galima suskirstyti į „turinio / krypties“ ir „proceso / nepalaujamumo“ (2.1 pav.).



2.1 pav. Darbo motyvacijos teorijų suskirstymas (sudaryta autorės, pagal V. Gražulį 2005)

Darbo motyvacijos teorijos skirstomos į turinio / krypties ir proceso / nepaliamumumo, kurios dar skirstomos pagal bendrus bruožus, pvz., kokie tyrimai buvo atliekami, norint patvirtinti šias teorijas, ar bendrus aspektus. Kiekviena iš šių motyvacijos teorijų aptartos tolimesniuose poskyriuose.

2.1. Turinio motyvacijos teorijos

A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija. Pasak Jucevičienės (2007), pagal šią teoriją poreikiai klasifikuojami, atsižvelgiant į jų prioritetinę padėtį (2.2 pav.). Teigiama, jog žmogus pirmiausiai siekia patenkinti pirminius poreikius. Po to, kai pirminiai poreikiai yra patenkinti, stengiamasi patenkinti aukštesniojo lygio poreikius.



2.2 pav. A. Maslowo poreikių hierarchija (Jucevičienė 2007)

Žemesniojo lygmens poreikiai apima pagrindinius fizinio egzistavimo momentus. Vakarų šalių organizacijose jie retai kada dominuoja, kadangi yra pakankamai gerai patenkinami, tiksliai atsitiktinamai, tokie kaip pora dienų be miego ar nė trupinėlio burnoje primena apie pagrindinių kūniškųjų poreikių prigimtį. „Lietuvoje ir panašaus socialinio – ekonominio lygio šalyse šie poreikiai gali būti net dominuojantys“ (Jucevičienė 2007).

Nuo tada, kai žemesnis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Pasak A. Maslowo, aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti įmonėse, todėl norint tinkamai panaudoti darbuotojų potencialą, darbdaviai privalo sudaryti sąlygas skatinti aukštesnius poreikius. Kadangi kiekvienas žmogus – skirtingas, todėl kiekvienas siekia būti apsirūpinęs, tačiau apsirūpinimas yra skirtingo lygio ir skirtingu metu pasiekiamas.

Pasak V. Gražulio (2005), A. Maslowo poreikių hierarchijos modelis numato, kad kiekvienas darbuotojas turi įvairių poreikių, kuriuos jis siekia patenkinti. Darbuotojas pirmiausia motyvuotas poreikių, kurie jam šiuo metu yra svarbiausi. Tam tikrų poreikių patenkinimas reiškia, jog jų vietoje atsiranda kiti – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiai.

D. McClellando trijų kategorijų poreikių teorija. „Teorijoje teigiama, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl dėmesį sutelkia į aukštesnio lygio poreikių tyrimą“ (Robbins 2003). V. Gražulis (2005) išskiria tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius:

- 1) Pasiekimų (laimėjimų) poreikį, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiąja prasme) arba darbo rezultatų.

- 2) Priklausymo grupei (bendrumo) poreikį, pasireiškiantį per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje.
- 3) Valdžios poreikį, atspindintį individo siekį daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

D. McClellando populiariausios idėjos pasireiškia tuo, kad pasiekimų poreikis teigiamai veikia ne vien pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Analizuojant D. McClellando išskirtus tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius, pagal pirmąjį poreikį – pasiekimų (laimėjimo) poreikį, žmogus pats yra motyvuotas ir suinteresuotas dirbti našiai ir kokybiškai. Dirbantieji, orientuoti į pasiekimo poreikius, dirba uoliau tuomet, kai yra įsitikinę, jog bus asmeniškai pagirti už pastangas. Tuo tarpu darbuotojai, orientuoti į laimėjimo poreikį, gali būti lengvai motyvuojami intriguojančiomis konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis ir situacijomis. Svarbu įsidėmėti, kad tie, kurie nėra orientuoti į laimėjimų poreikį, esant didelei konkurencijai ir panašioms situacijoms, dirba prastai. J. Žaptorius (2007) nagrinėdamas laimėjimo (sėkmės) poreikį, pastebėjo, kad asmenys, kurių šis rodiklis yra stiprus, iš kitų išsiskiria troškimu viską daryti geriau.

Pasak J. Žaptoriaus (2007), žmones, kurių stiprus poreikis priklausyti grupei, labiausiai motyvuoja darbas komandoje, bendrų tikslų išsikėlimas, taktikos rengimas, analizė dirbant komandoje ir bendrų tikslų įvykdymas. „Šie žmonės ieško draugystės, jiems labiau patinka atvejai, kai bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu“ (Žaptorius 2007).

Valdžios poreikis pasireiškia kaip troškimas daryti poveikį, turėti įtakos kitiems ir juos valdyti. Šiuos žmones motyvuotų galimybė siekti vadovavimo pozicijos, pradedant vadovavimui darbo grupei, komandai, skyriui ir panašiai, siekiant vis aukštesnės vadovavimo pozicijos.

Pasak V. Gražulio (2005), aplinkos kultūrinės tradicijos žmogui formuoja jį visą gyvenimą lydinčius tam tikrus motyvacijos stereotipus. Autoriaus atlikti tyrimai padėjo nustatyti, kad žmogus savo gyvenime siekia realizuoti tik kelis esminius (strateginius) poreikius, kurie pasireiškia per norą ką nors pasiekti (laimėti), jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais arba daryti įtaką kitiems grupės (bendruomenės) nariams.

Jahoda teorija. 1931 metais Jahoda kaip alternatyvų būdą išsiaiškinti, kas skatina dirbti, panaudojo tyrimus tų, kurie prarado darbą ir išnagrinėjo buvimo bedarbiu pasekmes, Austrijos Marientalio kaime atliko bedarbių tyrimus. Ši darbo motyvacijos teorija įrodinėja, kad darbas ne tik teikia būdą užsidirbti pragyvenimui – akivaizdžiam poreikiui, bet ir tenkina tokius paslėptus poreikius kaip socialinių kontaktų, padėties bendruomenėje, tikslingumo ir laiko struktūros. „Šių paslėptųjų poreikių patenkinimo galimybės praradimas yra vienas iš svarbiausių kaštų netekusiam darbo žmogui“ (Chmiel N. (red.) 2005).

Jahoda darbai, savaime suprantama, padarė didelį poveikį nedarbo tyrimams, tačiau nereikėtų to labai sureikšminti ir akiai vadovautis, kadangi neigiami darbo netekimo aspektai pasireiškia ne visiems. Tai labai priklauso nuo paties žmogaus, jo padėties ir to, kiek laiko jis praleido dirbdamas tą patį darbą, kaip sunkiai jis jį gavo, kokios buvo galimybės kilti karjeros laiptais ir panašiai. Taigi vieniems žmonėms, kurie nėra pasiruošę „juodai dienai“, pokyčius priima labai sunkiai, stengiasi visuomet išlikti savo komforto zonoje, nieko per daug nekeisdami, darbo netekimas – labai neigiamas veiksnys. Tuo tarpu kitiems žmonėms tai gali būti išsilaisvinimas ir galimybė realizuoti save kitoje sferoje, patenkinti kitus poreikius ir siekti tikslus, kurių siekimui anksčiau galbūt trukdė darbas.

E. Mayo teorija. Žmonių santykių modelis taikomas vadovų ir pavaldinių santykiams apibūdinti. „Kai darbuotojų valdymas skatina geresnę darbo kokybę, organizacijoje vyrauja efektyvūs žmonių santykiai; kai smunka darbuotojų moralė ir efektyvumas, organizacijoje vyraujantys žmonių santykiai laikomi neefektyviais“ (Stoner *et al.* 2006). E. Mayo ir kiti šios srities tyrinėtojai laikėsi nuomonės, kad nuobodūs ir pasikartojantys procesai darbe silpnina motyvą dirbti, o socialiniai kontaktai jį stiprina. Taigi remiantis šiuo požiūriu, vadovai gali darbuotojus skatinti pažadinti savo socialinius poreikius, kartu suteikti jiems galimybę jaustis svarbiems ir naudingiems. Iš šios teorijos matome, kad egzistuoja ir darbuotojų dalis, kuriems finansinis atpildas nėra svarbiausia ir geriausiai veikianti motyvavimo priemonė. Šie darbuotojai labiau vertina socialinę integraciją, kuri pasireiškia darbo grupėse ar komandose pavidalu. Kuomet dirbama komandoje, joje susikuria savita hierarchija, išryškėja lyderis, atsiranda tam tikros taisyklės, kaip ir kiek dirbama, savų taisyklių darbuotojai laikosi noriau ir lengviau negu primetamų iš šono.

Warr vitaminų modelis. „Šis modelis teigia, kad darbo aplinka turi devynias savybes, darančias įtaką psichinei sveikatai“ (Chmiel (red.) 2005):

1. Galimybė kontroliuoti.	PM
2. Galimybė panaudoti įgūdžius.	PM
3. Išoriškai sukurti tikslai.	PM
4. Įvairovė.	PM
5. Aplinkos aiškumas.	PM
6. Pinigų buvimas.	NE
7. Fizinis saugumas.	NE
8. Bendravimo su kitais žmonėmis galimybė.	PM
9. Garbinga socialinė padėtis.	NE

Kiekviena iš šių savybių, išskyrus pinigų poreikį, laikoma susijusi su žmogiškuoju poreikiu, tad modelis perša išvadą, kad yra aštuoni poreikiai arba motyvai, kuriais grindžiamas elgesys darbe.

Šis modelis pavadintas „vitaminų modeliu“ dėl to, kad devynios savybės suskirstytos į dvi rūšis:

- Papildomo mažėjimo – PM (*additional decrement, AD*).

- Nuolatinio efekto – NE (*constant effect*, CE).

Žmogaus organizmas neigiamai reaguoja į per didelį vitamino A ar D kiekį, tačiau didelės vitamino C ir E dozės nesukelia neigiamo poveikio. Panašiai ir pagal šį modelį: aukšti PM tipo aplinkos savybių lygiai, pavyzdžiui, „galimybė kontroliuoti“, sukelia neigiamas pasekmes psichinei sveikatai, tuo tarpu aukšti tokių NE tipo aplinkos savybių kaip pinigai lygiai, neigiamo poveikio nesukelia.

P. Warr teigia (Chmiel (red.) 2005), kad žmonės skiriasi pagal tai, kiek jų asmeninės savybės atitinka aplinkos kintamuosius. Pavyzdžiui, labai socialūs žmonės gerai pritampa prie teikiančios didelės socialinio bendravimo galimybės aplinkos. Pagal šį modelį, jei kurio nors žmogaus asmeninės savybės nesutampa su kuria nors aplinkos savybe, jis bus labiau patenkintas tada, kai ši aplinkos savybė bus silpniau išreikšta. Pavyzdžiui, nelabai linkęs bendrauti žmogus bus laimingesnis mažas bendravimo galimybes teikiančioje aplinkoje. Asmenybės savijautos determinantai pabrėžiami vėlesniuose modelio variantuose.

Vitaminų modelis – tai sistema, leidžianti aprašyti įvairiausią darbo ir ne darbo aplinką, analizuojant, kaip jose išreikštos devynios aplinkos savybės. Psichologiškai darbai gali būti „geri“ arba „blogi“, o „bloguosius“ galima paversti „gerais“ juos perprojektuojant: „vitaminų modelis gali tapti geru pagrindu, apibrėžiant intervencijos tikslus darbo ir organizacijos lygiais“ (Warr 1987) (Chmiel (red.) 2005).

2.2. Proceso motyvacijos teorijos

F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Šią teoriją J. Žaptorius (2007) apibūdina taip: pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės (2.1 lentelė).

2.1 lentelė. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija (Robbins 2003).

Higieniniai veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu	Motyvuojantys veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu
Vadovavimo kokybė	Galimybė kilti pareigose
Atlygis	Galimybės asmeniškai tobulėti
Bendrovės politika	Pripažinimas
Fizinės darbo sąlygos	Atsakomybė
Santykiais su kitais	Laimėjimai
Darbo užtikrintumas	Laimėjimai

Higieniniai veiksniai – tai aplinka, kurioje dirbama, o skatinimas – darbo esmė ir pobūdis. Nepasitenkinimo veiksniai – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir įmonės vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką. Pats svarbiausias iš šių veiksnių – įmonės vykdoma politika, kuria daugelis darbuotojų aiškina savo darbo neveiksmingumą. Teigiamas šių veiksnių vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo

darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą. Pasitenkinimo veiksniai – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa tai, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

Pagal V. Gražulio (2005), šalyje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja prioritetinę poreikių skalę. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai faktoriai turi tiesioginį poveikį dirbančiųjų pastangoms ir jų intensyvumui. „Dviejų veiksnų“ motyvacijos modelis praplėtė vadovavimo priemonių „arsenalą“, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese. Kartu vadovai turi suprasti, kad nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka.

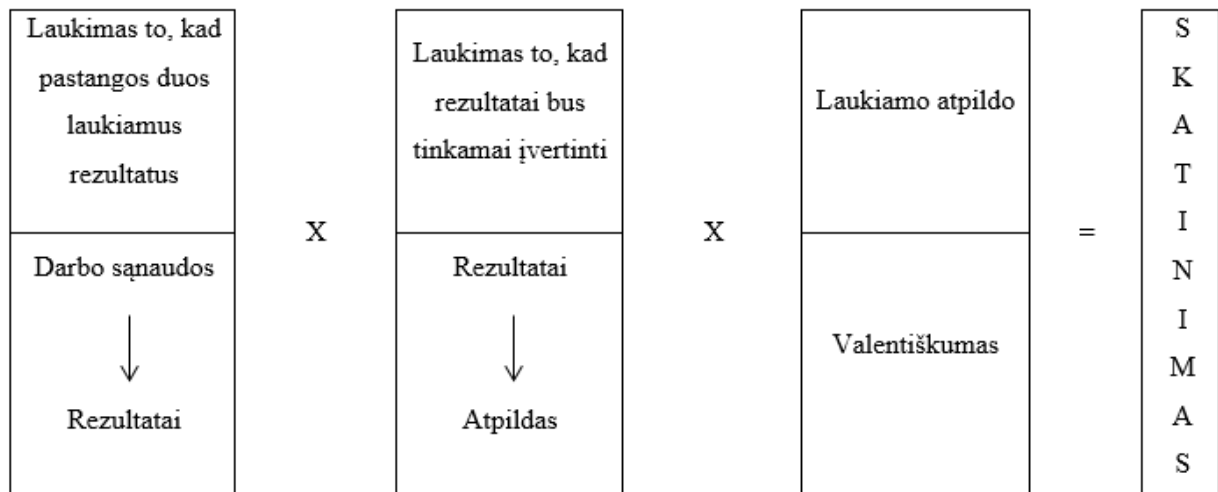
Tuo tarpu P. Jucevičienė (2007) teigia, kad F. Herzbergo higieniniai veiksniai (santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos aprūpinimas, atlyginimas, statusas, ryšiai su kolegomis, darbo laikas) Lietuvoje gali būti ne tik higieniniai, bet ir motyvuojamieji, nes jų buvimas ar nebuvimas taip pat gali lemti darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Teisingumo teorija. Pagrindinė teisingumo teorijos idėja kilo iš J. S. Adamso (1963) darbų. Ji teigia, kad žmonės įvertina savo indėlį į darbą bei rezultatą, kurį iš jo gauna, ir paskui išveda jų proporciją. Tą patį jie atlieka ir vertindami kitus jiems reikšmingus žmones. Tada žmonės palygina šias dvi proporcijas ir nusprendžia, ar jų proporcija yra didesnė, ar mažesnė, ar tokia pati kaip ir kito reikšmingo žmogaus. Jei jų proporcija yra geresnė nei kito asmens, žmonės jaučiasi gauną per didelį atlygį (ir dėl to jaučia kaltę); jei ši proporcija yra blogesnė, jie jaučiasi per mažai atlyginami (ir dėl to piktinasi); jei proporcijos yra vienodos, žmonės mano, kad tai teisinga, ir dėl to yra patenkinti. Laikoma, kad neteisingumo pojūtis motyvuoja: žmogus stengiasi sumažinti šį pojūtį, siekdamas proporcijų lygybės.

„Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, kad darbai atliekami pagal žmonių santykių sampratą“ (Žaptorius 2007).

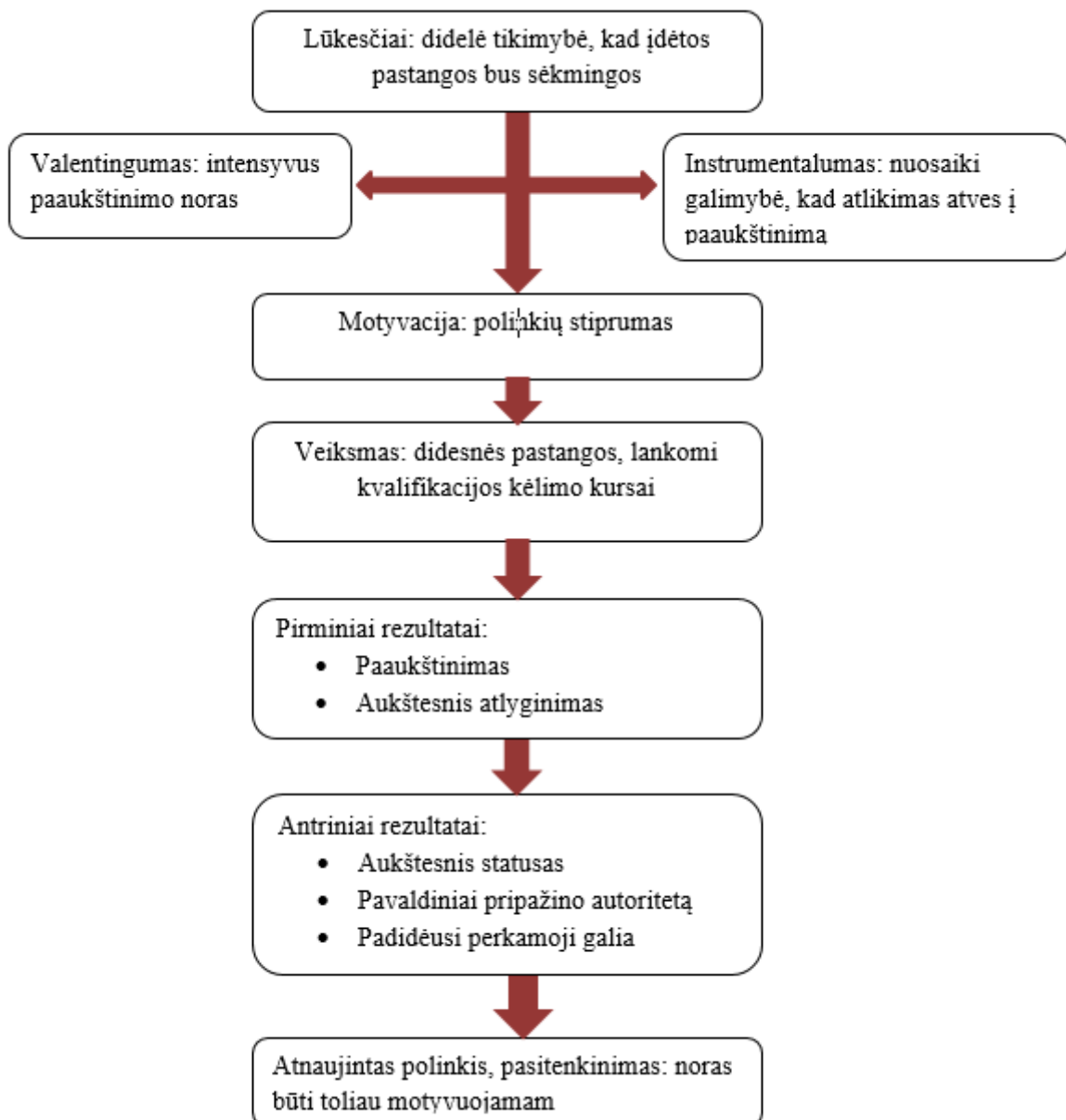
Lūkesčių teorija. Pasak J. Palidaskaitės (2007), ši motyvacijos teorija teigia, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. R. Adamonienė (2002) teigia, kad V. Vroomas motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: $F=EIV$ (2.3 pav.):

1. lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir rezultato (E,
2. instrumentalumo, t. y. ryšio tarp rezultato ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasitenkinimas ir kt.) (I),
3. valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (V).



2.3 pav. V. Vroomo laukimo teorijos motyvacijos modelis (Adamonienė *et al.* 2002)

P. Jucevičienė (2007) teigia, kad žmogus pasirenka, kaip elgtis, iš alternatyvių poelgių, vadovaudamasis lūkesčiais, ką gali iš kiekvieno laimėti. Žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena patenkins jo lūkesčius. Taigi jeigu darbuotojas nejaus tiesioginio ryšio (2.4 pav.) tarp to, ką jis daro, savo įdėtų pastangų, ir gautų rezultatų, ši motyvavimo teorija bus neveiksminga.



2.4 pav. V, L, I ir motyvacijos ryšys (Jucevičienė 2007)

Valentingumas – tai spėjamas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis gavus atlyginimą. Jeigu valentiškumas žemas, tai žmogui atpildas bus bevertis, o ir darbo skatinimas šiuo atveju bus silpnas. Taigi jeigu iš šių trijų veiksnių, kurie nusako skatinimą, trūks, tai bus silpnas skatinimas ir žemi darbo rezultatai.

Pasak R. Adamonienės (2002), vadovas, norėdamas skatinti darbuotojus, turi:

- įvertinti, kokio atlygio darbuotojas tikisi, ir stengtis paveikti darbuotoją, nurodyti, kokia yra tikrai galimybė uždirbti,
- pabrėžti atlygio vertę.

Tikslų iškėlimo teorija. P. Jucevičienė (2007) mini šiuos pagrindinius tikslų iškėlimo teorijos, kurios autorius – E. A. Locke 'as (1968), principus:

- sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai,

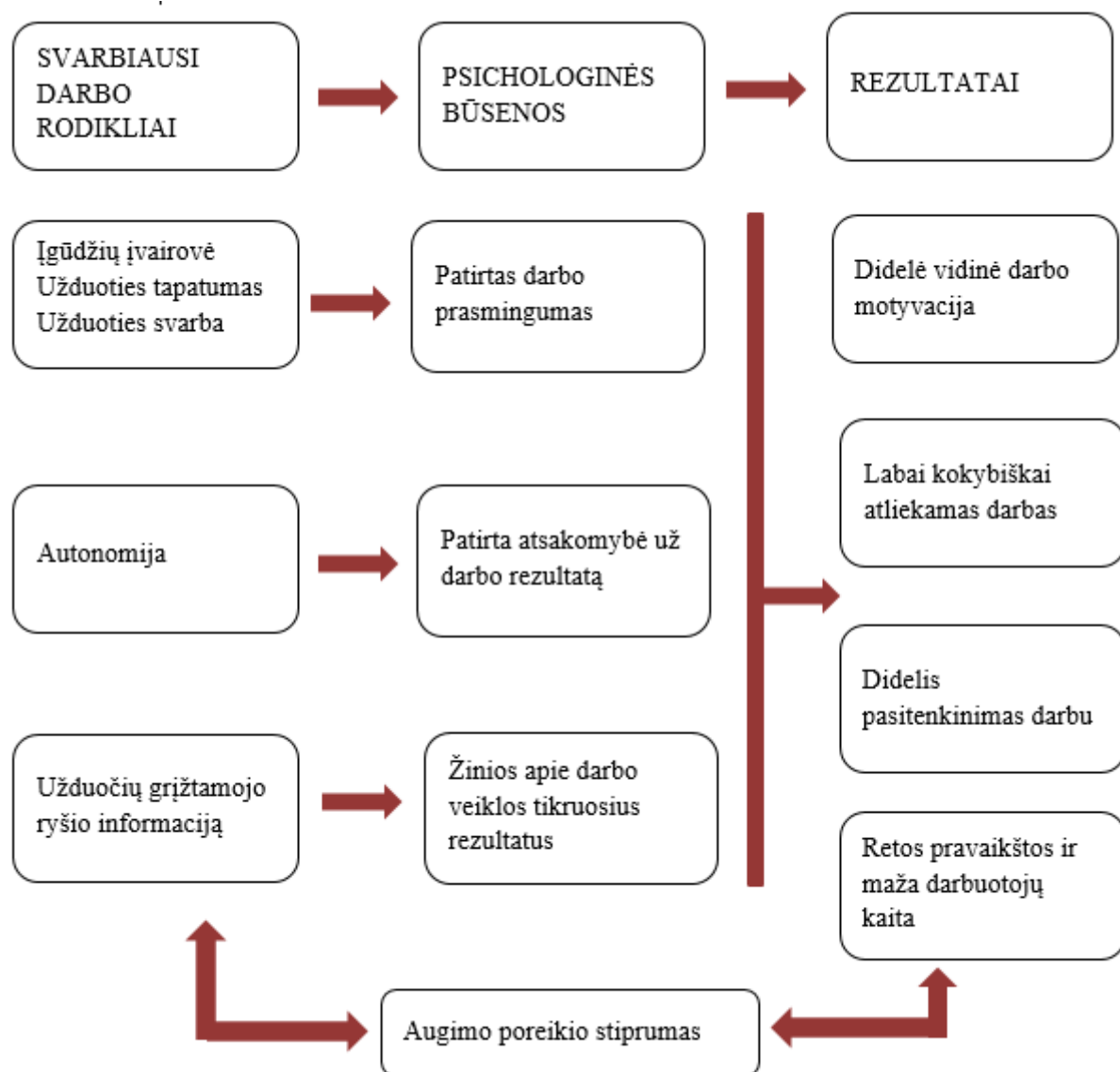
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai,
- jei norima turėti naudos iš sudėtingų konkrečių tikslų, būtina grįžtamojo ryšio informacija apie darbo atlikimą.

Šiems teiginiams esama keletas išlygų. „Pirmiausia reikia, kad darbuotojas sutiktų su tikslais; ne sykį diskutuota, ar tai reiškia, jog darbuotojai turėtų dalyvauti formuluojant tikslus, tačiau buvo padaryta bendra išvada, kad tai nėra būtina“ (Tubbs 1986) (Jucevičienė 2007). Kaip teigia autorė, netgi patys sudėtingiausi tikslai negali būti pernelyg sunkūs, nes esant tokiai situacijai, jie liks nesuprasti, nemotyvuos ir jiems nebus pritarta.

Kaip pastebėjo P. Jucevičienė (2007), šios teorijos sėkmė ne visada būna akivaizdi, kai bandoma ją taikyti realioms organizacijoms: pavyzdžiui, Sh. K. Yearta, S. Maitlis ir R. Brineris (1995) pastebėjo neigiamą ryšį tarp tikslo sudėtingumo bei darbo atlikimo ir iškėlė mintį, kad teorija gali negalioti, kai yra daug tikslų, kuriuos skiria dideli laiko tarpai.

Greta kitų dalykų tikslų iškėlimo teorijoje taip pat pabrėžta, kad „svarbu, kiek žmogus sutinka su tikslu, o tai yra žmogaus vidinės psichologijos dalis“ (Jucevičienė 2007). Šis domėjimasis vidinės psichologinės būklės poveikiu taip pat akivaizdžiai atsispindi darbo charakteristikų modelyje.

Darbo charakteristikų modelis. Pasak P. Jucevičienės (2007), darbo charakteristikų modelis (Hackman ir Oldham 1976) ne tik nustato darbo ar darbininkų bruožų ir pasitenkinimo darbu ar darbo atlikimo ryšį, bet ir pabrėžia būtinybę nustatyti tarpinius psichologinius veiksnius (2.5 pav.).



2.5 pav. J. R. Hackmano ir G. R. Oldhamo (1976) darbo charakteristikų modelis (Jucevičienė 2007)

P. Jucevičienė (2007) teigia, kad iš penkių svarbiausių darbo rodiklių savaime suprantami yra įgūdžių įvairovė, autonomija ir grįžtamas ryšys. Užduoties tapatumas reiškia, „ar darbe reikia visiškai užbaigti atpažįstamą darbo dalį“, o užduoties svarba reiškia, „ar darbas daro reikšmingą poveikį kitų žmonių gyvenimui bei darbui“.

Pagal šį modelį kiekvienas darbas turi potencialų motyvacinį indeksą (PMI), kurį galima apskaičiuoti, imant darbo įgūdžių įvairovės, užduoties tapatumo bei užduoties svarbos indeksų vidurkį ir dauginant šį vidurkį iš savarankiškumo bei grįžtamojo ryšio indeksų reikšmės. Pagal šią formulę, PMI yra lygus nuliui, jei arba autonomijos, arba grįžtamojo ryšio indeksas yra lygus nuliui.

Viena iš pagrindinių darbo charakteristikų modelio išvadų yra ta, kad darbo motyvacinį potencialą galima padidinti, sustiprinant svarbiausius darbo rodiklius, ir tai buvo pavadinta darbo praturtinimu, suteikiant darbininkui daugiau autonomijos ir atsakomybės.

Darbo charakteristikų modelis nagrinėja darbo atlikimą ir pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu yra viena iš labiausiai ištirtų organizacinės psichologijos temų. Nagrinėjamos jo sudėtinės dalys, rodikliai, priežastys bei pasekmės.

Glaudus darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys atsiranda, nes manoma, jog didelė motyvacija sukelia ir psichologines, ir elgsenos pasekmes. Psichologinės pasekmės – pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai, o elgsenos pasekmės – „patenkintas“ darbininkas, priešingai nei jo „nepatenkintas“ kolega, demonstruos pageidautiną elgseną – didesnę našumą, retesnes pravaikštas ir mažesnę tikimybę palikti darbą.

R. Adamonienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė (2002) teigia, kad darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos savaip teisingos, interpretuoja motyvavimo procesą savaip, akcentuodamos vis kitus svarbius motyvavimo akcentus ir veiksnius. Motyvavimas yra pernelyg individualus reiškinys, todėl vienos visa apimančios motyvacijos teorijos sukūrimas tampa neįmanomas.

Išanalizavus motyvacijos teorijas galima daryti išvadą, kad naudoti vieną motyvavimo sistemą nėra tinkamas pasirinkimas dėl gana siauros kiekvienos motyvavimo sistemos spektro. Kiekviena motyvavimo sistema turi privalumų ir trūkumų, taigi tik kartu naudojant kelias motyvavimo sistemas, galima tikėtis, kad vienos sistemos privalumai atvers ar nuslopins kitos motyvavimo sistemos trūkumus. Taigi svarbu pasikliauti ne viena motyvacijos teorija, o apžvelgti, susipažinti ir bent dalinai įsisavinti kiekvienos jų bruožus, tokiu būdu gauta motyvacijos teorijų visuma padės konkrečiose situacijose rasti tinkamus motyvavimo sprendimus.

Mokslinėje literatūroje randama aprašyta daug įvairiausių teorijų, kurios aiškina ko žmonėms reikia, kaip jie to siekia ir kokio nori už tai atpildo. Galima išskirti tris ryškesnius požiūrius:

- 1) Motyvavimo požiūris, siejamas su uždarbiu, darbuotojo ir darbdavio santykiais ir tinkamomis darbo sąlygomis.
- 2) Motyvavimo požiūris, pagrįstas darbuotojų lojalumo organizacijai formavimu siekiant asmeninės gerovės.
- 3) Motyvavimo požiūris, kuris remiasi darbuotojo elgesio vidinių priežasčių analize.

Visas teorijas sieja tai, kad jos siekia nustatyti veiksnius, kurie galėtų skatinti darbuotojus dirbti kokybiškai ir našiai.

3 ŠIUOLAIKINĖS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO GALIMYBĖS

Pokyčiai darbo pasaulyje ir žmonių elgesio modifikacija tiek visuomeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu turėjo įtakos ir dirbančiųjų aktyvinimo procesui. Bandoma ieškoti naujų būdų ir priemonių motyvacijai su darbuotojų elgesiu susieti. Pastiprinimo teorijos atsiradimas siejamas su profesoriaus B. F. Skinner vardu. Šios teorijos esmę jis aiškino tuo, kad požiūris į motyvaciją grindžiamas „*pasekmių dėsnio*“ – tai idėja, jog teigiamus rezultatus sukeliantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti. Komplexas metodų, kuriais vadovai, remdamiesi pastiprinimo teorija, siekia keisti pavaldinių elgseną, įgavo „elgsenos reguliavimo“ pavadinimą, o pagrindinis teiginys, kuriuo grindžiami šie metodai, vadinamas „pasekmių dėsnio“ (Skinner 1953).

Tinkamai parinktų paskatų sistema motyvuoja dirbančius – jų elgesys dėsningai pasikartoja. Pastiprintas darbuotojų elgesys – tai rezultatyvios investicijos organizacijos veiklai efektyvinti, maksimaliai panaudojant individų galimybes.

Motyvavimo prasmės modifikuojant darbuotojų elgesį, ieškota veiklos rezultatų pokyčius siejant su individų elgsenos pokyčiais. Remiantis pastiprinimo teorija ir analizuojant darbuotojų elgseną, ieškota metodų, kurie leistų modifikuoti elgesį norima kryptimi. D. Steersas (1986) nustatė keturis elgsenos modifikavimo metodus:

- Teigiamas pastiprinimas – teigiamų pasekmių naudojimas skatinant pageidaujamą elgesį.
- Mokymasis vengti – pavieniai individai keičia savo elgesį, kad išvengtų neigiamų pasekmių.
- Slopinimas – nepageidaujamo elgesio pastiprinimas, kol toks elgesys nustoja kartotis.
- Bausmė – jos taikymas siekiant sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį.

Kiekvienas pastiprinimo metodas privalo pasireikšti kaip vadovo reakcija į atitinkamą darbuotojo elgesį, įvertinant tai, ar vadovas nori ar nenori, kad toks pavaldinio elgesys pasikartotų. Pastiprinimo teorijos taikymas garantuoja teigiamus veiklos rezultatų pokyčius. Efektyvaus teigiamo pastiprinimo taikymas darbo procese virsta teigiama motyvacija.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) teigia, kad pasaulinio lygio vadybos teoretikams ir stambių korporacijų vadovams pripažinus motyvacijos pastiprinimo teorijos esminių teiginių naudingumą, toliau buvo vykdomi tyrimai ir ieškoma galimybių, kaip pastiprinti norimą dirbančiųjų elgesį. Darbuotojų elgsenos tyrimai veikiančiose kompanijose atskleidė naujas galimybes, kaip didinti darbuotojų motyvavimą kompanijų veiklos procese. Pasaulinės korporacijos plačiai naudoja pastiprinimo teoriją siūlomus metodus ir, stiprindamos savo personalo motyvaciją, gauna puikius rezultatus.

Motyvavimas išorinio atlygio priemonėmis. V. Baršauskienė (2010) išorinio atlygio priemonės apibūdina kaip įvairių formų materialinis atlyginimas, o taip pat geros darbo sąlygos, lankstus grafikas, papildomos atostogų dienos, suteikiami sertifikatai, geros karjeros perspektyvos, netgi tam tikras statusas, vardas ir t. t.

Materialinis atlygis yra dažniausiai naudojamas darbuotojų motyvavimo būdas. Dauguma žmonių dirba visų pirma tam, kad materialiai apsirūpintų. Materialinis atlygis už darbą – tai:

- pinigai,
- Sveikatos draudimas,
- įmokos būsimai pensijai,
- galimybė naudotis telefonu, automobiliu ir pan.,
- transporto, telefonų išlaidų apmokėjimas,
- kanceliarinių išlaidų padengimas,
- galimybė naudotis lengvatomis,
- studijų įmokų padengimas,
- laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis ir t. t.

Dažniausiai naudojama materialinio atlygio už darbą priemonė yra pinigai. Keletas svarbiausių ypatumų, kuriuos turi pinigai, kaip darbu motyvuojantis veiksnys, kuriuos įvardija Ch. Handy (1993):

- Jie leidžia tenkinti beveik visus kitus poreikius, nuo maisto iki savarankiškumo, statuso, saviraiškos ir kt.
- Turi aiškią vertę, todėl darbuotojas gali lengvai palyginti savo esamą ir buvusį atlyginimą, savo ir kitų uždarbį ir pan. Taigi uždirbami pinigai parodo, kaip darbdavys vertina darbuotoją.
- Yra lengvai pritaikoma skatinimo priemonė.

Skirtingiems žmonėms pinigai (ir kitoks materialinis užmokestis) gali turėti labai nevienodą motyvuojančią vertę. Tai, kaip naudojami piniginiai motyvavimo metodai veiks darbuotojus, priklauso nuo kiekvieno padėties, turimų norų ir tikslų, kuriems patenkinti jaučiamas išteklių trūkumas, taip pat nuo žmogaus vertybių ir jų supančios aplinkos. Ryškiausiai išsiskiria dvi žmonių grupės:

- tie, kuriems pinigai yra labai svarbus veiksnys,
- tie, kurie moraliniams ir dvasiniams elementams skiria daugiau dėmesio negu pinigams.

Į pirmąją kategoriją patenka asmenys, gaunantys žemesnio lygio pajamas, kurių jiems vos pakanka savo egzistenciniams poreikiams patenkinti. Tokie žmonės yra labiau pažeidžiami, nejaučia stabilumo ir patikimumo. Būtent šio tipo darbuotojus materialinis skatinimas, nors ir vienkartinis, veiks geriausiai ir duos ryškiausius rezultatus.

Antrajai kategorijai priskiriami asmenys, kuriems jų gaunamo atlygio pakanka egzistenciniams poreikiams patenkinti, jiems pavyksta atsidėti dalį atlygio taupymui. Tokiu atveju materialinis skatinimas taip pat veiks, bet neduos tokių ryškiai matomų rezultatų, kaip pirmuoju atveju. Darbuotojams, patenkantiems į šią kategoriją svarbūs tampa tokie aspektai, kaip ryšys su kolegomis, bendravimo su jais galimybės, patogi darbo aplinka. Norint motyvuoti tokius darbuotojus, svarbu atkreipti dėmesį į jų vertybes, galima naudoti tokias motyvavimo priemones, kaip:

- įvertinimo ir pastebėjimo darbe jausmo skatinimas,
- darbo sąlygų gerinimas,
- kvalifikacijos kėlimo galimybės ir t. t.

Materialinis atlygis, o ypač pinigai, dažnai naudojami kaip premija. Manoma, kad darbuotojas, tikėdamasis gauti premiją, stengsis dirbti geriau. Toks motyvavimo būdas bus efektyvus tik esant tam tikroms sąlygoms:

- Premija darbuotojui turi atrodyti verta pastangų.
- Darbo rezultatai ir įdėtos papildomos pastangos turi būti nesunkiai pamatuojamas.
- Premijos neturėtų būti skiriamos reguliariai.

S. P. Robbinsas (2003), kaip svarbų nepiniginį darbuotojų motyvavimo būdą, įvardija galimybę pasirinkti lankstų darbo grafiką, pvz.:

- Sutrumpinta darbo savaitė, kai savaitinės darbo valandos „sutalpinamos“ į mažesnį dienų skaičių.
- Lankstus darbo pradžios, pabaigos, pietų pertraukos laikas.
- Darbas lanksčiai dalijantis vieną etatą dviem ar trim žmonėms.
- Galimybė dirbti namuose ar kitose vietose, su darbovieta susisiekiant internetu.

Pastaruoju metu vis dažniau vartojama sąvoka darbo–gyvenimo balansas. V. Baršauskienė (2010) jį apibūdina kaip galimybę darbuotojui derinti darbą ir asmeninio gyvenimo poreikius (vaikų priežiūrą, šeimos laisvalaikį, sveiką gyvenimo būdą ir kt.). Darbo–gyvenimo balanso priemonių kompleksas iš dalies apima ir vidinį atlygį. Pasak autorės, dažniausiai naudojamos priemonės darbo–gyvenimo balansui palaikyti yra:

- lankstus darbo grafikas,
- sporto salė, baseinas greta darbo vietų, apmokami darbdavių,
- vaikų darželis greta darbo vietos, apmokamas darbdavio,
- suteikiamos kūrybinės atostogos,
- galimybė darbe įgyvendinti savo idėjas naudojantis įmonės ištekliais.

Darbo–gyvenimo balanso galima siekti ir kitokiomis priemonėmis, atsižvelgiant į konkrečių darbuotojų poreikius, galintys geriau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą asmenys darbe jaučiasi saugiau, patiria mažiau streso, yra lojalesni organizacijai ir, kaip manoma, geriau motyvuoti.

V. Baršauskienė (2010) taip pat išskiria ir skirtingų socialinių grupių darbuotojų motyvavimo ypatumus:

- Vyrai darbe nori daugiau autonomijos, o moterys labiau vertina galimybę mokytis, lankstų darbo grafiką, gerus tarpusavio santykius.

- Aukštos kvalifikacijos profesionalai savo specialybei yra lojalesni, negu darbdaviui. Jie vertina jiems sudaromas profesinio tobulėjimo galimybes, tačiau sunkiai susitaiko su griežtai apibrėžtomis darbo valandomis. Juos motyvuoja iššūkiai, organizacijos sudaromos galimybės jiems atsiskleisti ir įgyvendinti savo idėjas.
- Laikinus darbuotojus motyvuoja tikimybė gauti organizacijoje nuolatinį darbą, galimybė įgyti naujų įgūdžių.
- Dirbančius nekvalifikuotą ir minimaliai apmokamą darbą motyvuoja įvertinimas ir pripažinimas, nuoširdus pagyrimas.
- Kitataučių darbuotojų motyvavimo būdai priklauso nuo jų kultūros ypatumų ir gali labai skirtis nuo mums įprastų.

Motyvavimas vidinėmis priemonėmis. Darbas daugeliui yra ne tik pragyvenimo šaltinis. Kai kurie žmonės dirba, net jei jau turi pakankamai pinigų, kiti dirba be atlyginimo, pinigų net neturėdami. V. Baršauskienė (2010) išskiria šias priežastis, dėl ko dirba žmonės:

- darbas teikia iššūkių ir skatina imtis veiklos,
- darbas teikia galimybę bendrauti, yra socialinių kontaktų šaltinis,
- darbas – tai priemonė laikui struktūruoti, palaikyti tam tikrą gyvenimo ritmą,
- darbas – galimybė turėti visuomenėje svorį, statusą, padėtį,
- tai galimybė asmenybei atsiskleisti, įgyvendinti savo idėjas,
- tai galimybė susilaukti pripažinimo ir t. t.

Turint visa tai omenyje, darbuotojams motyvuoti gali būti taikomos įvairios vidinio atlygio priemonės, pvz.:

- galimybė prisiimti atsakomybę,
- galimybė dalyvauti priimančias sprendimus,
- galimybės tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais,
- galimybė įgyvendinti savo sumanymus (suteikiant reikalingas priemones, sudarant sąlygas),
- galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą,
- galimybė dirbti įdomų darbą,
- galimybė tobulėti, mokytis,
- autonomija,
- saviraiškos laisvė ir t. t.

Nors nemaža dalis vidinio atlygio priemonių nereikalauja papildomų išlaidų, jos nėra taikomos taip plačiai, kaip galėtų būti. Pasak V. Baršauskienės (2010), galima išvardyti bent tris svarbias to priežastis:

- Pirma, kai kurios iš jų visgi reikalauja papildomų vadovo laiko ir energijos sąnaudų (pvz., pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą), taip pat didina riziką patirti nuostolius (pvz., atsakomybės perleidimas pavaldiniams).
- Antra, tai neatitinka vadovui priimtino vadovavimo stiliaus (pvz., autoritarinio).
- Trečia, darbdaviai tiesiog linkę pervertinti materialinio atlygio reikšmę ir nuvertina kitas motyvavimo priemones.

Tačiau taikant vidinio atlygio priemones ne tik išauga darbuotojų produktyvumas. Jie tampa lojalesni organizacijai, atkakliau ir išradingiau stengiasi įveikti atsiradusius sunkumus, yra didesni optimistai, atsparesni sunkumams krizių atvejais.

„Vidinis atlygis paprastai svarbesnis aukštesnės kvalifikacijos darbuotojams, kai darbas reikalauja iniciatyvos ir ypač – kūrybiškumo“ (Baršauskienė *et al.* 2010).

3.1. Motyvavimo metodai ir priemonės

Darbuotojų motyvacija tai nuolatinė tiek aukštesnio, tiek žemesnio lygio vadovų problema, ypatinga ir išsiskiria tuo, kad ji yra labai dinamiška ir kinta kartu kintant situacijai, žmonėms, jų požiūriams. Reikia nepamiršti, kad negalima ilgą laiką taikyti tos pačios vienos motyvavimo priemonės, kadangi laikui bėgant jos veiksmingumas kinta. Dėl to patartina turėti keletą motyvavimo priemonių ir jas kaitalioti tarpusavyje (3.1 lentelė).

3.1 lentelė. Motyvavimo formų ir priemonių sistema (Gražulis 2005)

Motyvacijos būdas	Motyvacijos priemonės
Tiesioginis materialinis skatinimas	
1	2
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, alga
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą ir kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo

	pelno dalis
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų davimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai
Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
Netiesioginis materialinis skatinimas	
Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, transporto į darbą ir atgal išlaidų padengimas
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis ne mažesnėmis negu komerciniuose bankuose
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, maitinimo subsidijų skyrimas
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojams mokytis, darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas ir kt.
Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas

3.1 lentelė pabaiga

1	2
Būsto statybos programos	Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų ir jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas
Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų ir jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas ir kt.
Nematerialinis (moralinis) skatinimas	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išeiginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas,

	lankstaus darbo tvarkaraščio nustatymas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbė vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir iškylose ir kt.

Vienas iš svarbiausių motyvacijos aspektų – darbo užmokesčio formų ir jų sistemų parinkimas, pritaikymas prie esamos įmonės situacijos, veiklos pobūdžio ir nuolatinis stebėjimas ir jei reikia, jos pertvarkymas. Pagal K. Lukoševičių ir B. Martinkų (2005), yra dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos:

- 1) Vienetinė.
- 2) Laikinė.

K. Lukoševičius ir B. Martinkus (2005) teigia, kad vienetinė darbo užmokesčio forma pagrįsta konkrečiais ir aiškiais darbo rezultatais, o laikinė – samdomo darbuotojo darbo laiku. Vienetinis darbo užmokestis naudojamas ten, kur labai svarbu darbo našumas, o kokybė nėra tiek svarbi, arba yra nesunkiai patikrinama.

Dažniausiai darbuotojai premijuojami už didelį darbo našumą, nustatytų darbo normų įvykdymą ir netgi viršijimą. Taip pat taikomas ir premijavimas už kokybiškai atliktus darbus. Pasak Anužienės (2004), premijavimą už darbo kiekybę ir kokybę turi būti derinami tarpusavyje. Svarbu, kad būtų sukurtas toks premijavimo būdas, kuris tenkintų ne tik vieną iš šalių, darbuotojus ar vadovus, bet abi šias puses.

3.2. Motyvavimo sistemos įmonėje

Kiekviena įmonė anksčiau ar vėliau patiria permainų laikotarpį, kurio metu keičiantis rinkai, finansinei situacijai ar įmonės vadovybei, labai svarbu reaguoti į pokyčius ir kaip įmanoma juos panaudoti kaip galimybes suvaldyti esamai situacijai. Didžiausią įtaką darbuotojams daro ekonomikos pokyčiai, kurių metu galimos situacijos yra:

- darbuotojų poreikio didėjimas augant ekonomikai,
- darbuotojų poreikio mažėjimas esant krizės laikotarpiui.

Lojalus darbuotojas, kuris nepaisant įmonę ištikusių sunkumų, liks joje dirbti yra vienas iš svarbiausių stiprios įmonės bruožų. Deja tokie darbuotojai, nors ir labai vertinami įmonių, yra retai sutinkami. Dažnai sutinkami darbuotojai, kurie nors ir vertinami įmonėje, galbūt to nejaučia, taigi savo

elgesiu nors ir ne tiesiogiai, bet kenkia įmonei, kurioje dirba. Kaip tokios situacijos pavyzdys galėtų būti įmonės išteklių švaistymas, neigiamų emocijų skleidimas tarp bendradarbių, taip ne tik trikdančias gerus santykius su kolegomis ir teigiamą psichologinį klimatą, bet ir slopinant bendradarbių motyvaciją. Reikia nepamiršti, kad žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, kai bus tikri, kad vykdydami organizacijos strategiją ir įgyvendindami organizacijos iškeltus tikslus, kartu įgyvendins ir savo asmeninius tikslus ir troškimus.

Pasak A. Bakanausko (2011), permainų laikotarpiu keičiasi požiūris. Dirbantys stabiliose verslo sektoriuose tampa kur kas lojalesni, darbo vieta labiau branginama, nors daug kur mažinami atlyginimai. Darbas, saugumas, stabilumas tampa dominuojančiomis vertybėmis. Tai geras laikas tinkamam elgesiui ir požiūriui į darbą ugdyti. Atliekant bet kokius su personalu susijusius sprendimus, būtina kalbėtis su darbuotojais. Tai padeda išlaikyti motyvaciją, užtikrinti efektyvumą ir gerą mikroklimatą. Efektyvi vidinė komunikacija, tikslingas personalo informavimas apie pokyčius, jų priežastis ir keliamus naujus tikslus padės kiekvienam darbuotojui įvertinti padėtį, pasirengti būsimoms permainoms bendromis jėgomis siekiant naujų tikslų.

Taigi, norint sukurti motyvavimo sistemą svarbu apjungti atlyginimą už darbą, darbuotojų veiklos kokybę ir personalo ugdymą. Egzistuoja daug įvairių motyvavimo modelių, tačiau kiekviena įmonė ir kiekvienas vadovas turėtų iš šių modelių išsirinkti konkrečiai situacijai tinkamiausius bruožus, patarimus ir tendencijas ir taip sukurti savitą, būtent konkrečiai organizacijai ar grupei pritaikytą darbuotojų motyvavimo sistemą.

4. MOTYVACIJOS ANALIZĖ APDIRBAMOSIOS PRAMONĖS ĮMONIŲ GRUPĖJE

Tyrimui pasirinktas Lietuvos poligrafijos pramonės sektorius.

Poligrafija – tai technikos šaka, apimanti spaudos produkcijos gamybos būdus. Tai taip pat pramonės šaka, apimanti spaudos produkciją, kitaip poligrafijos pramonės.

Kaip ir kiekvienas pramonės sektorius, taip ir poligrafijos sektorius reikalauja savo darbą išmanančių žmonių darbo, o darbuotojai turi būti atitinkamos kvalifikacijos. Darbas gamyboje ne tik monotoniškas, tačiau sunkus ir reikalauja ištvermės ir fizinių jėgų, pertraukos trumpos ir sudėliotos pagal tvarkaraštį.

4.1. Empirinis tyrimas

Tyrimo objektas. Motyvacijos sistema organizacijoje.

Tyrimo tikslas. Apklausti pramonės įmonių gamybos padalinių ir personalo skyrių darbuotojus siekiant išsiaiškinti šiuo metu naudojamos motyvavimo sistemos ypatumus, trūkumus bei privalumus ir šios motyvacijos sistemos daromą poveikį darbuotojams. Šios žinios bus reikalingos kuriant motyvacijos tobulinimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apklausti pramonės įmonių gamybos padalinių darbuotojus.
2. Išanalizuoti surinktus duomenis.
3. Pagal surinktų duomenų analizę išskirti stipriąsias ir silpnąsias apklaustų įmonių naudojamų motyvavimo sistemų puses ir preliminariai išskirti galimas motyvavimo sistemos tobulinimo kryptis.

Baigiamajame darbe tyrimas bus atliekamas įmonių gamybos padalinyje, apklausiant šio padalinio darbuotojus.

Tyrimui pasirinktas anketinis metodas, kadangi, pagal R. Tidikį (2003), šis metodas leidžia surinkti statistinę medžiagą, atskleidžia faktinę realybę bei jos raidos tendencijas, vieną reiškinį priklausomybę nuo kitų ir jų sąveiką.

Tyrimui pasirinktas tikslinis segmentas – darbuotojai, tiesiogiai susiję su apdirbimu.

Darbo etapai:

1. Anketos paruošimas.
2. Duomenų rinkimas.
3. Gautų duomenų apdorojimas.

Surinktiems anketiniams duomenims apdoroti bus taikomi statistiniai metodai, bus naudojamas *Microsoft Excel* programa.

Anketų klausimai sudaryti remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. Anketų teiginiai sudaryti taip, kad būtų galima išsiaiškinti kaip darbuotojai suvokia motyvacijos sistemą įmonėje ir kokių veiksmų imasi įmonė tam, kad ši motyvacijos sistema būtų patobulinta.

Kad respondentams būtų paprasčiau atsakyti į klausimus, juos sudarant laikomasi šių principų:

- klausimai konkretūs, paprasti ir suprantami,
- klausimai nedviprasmiški.

Anketa pradedama kreipimusi į respondentą. Nurodyta:

- kas atlieka tyrimą,
- koks atliekamos apklausos tikslas,
- pažymėta, kad tyrimas atliekamas tik mokymo tikslais ir apklausos metu gauti duomenys nebus niekur skelbiami,
- pateikta informacija, kaip reiktų teisingai pažymėti pasirinktus atsakymo variantus.

Anketos pristatymas baigiamas padėka.

Anketa sudaryta suskirstant motyvacinius veiksnius į motyvacinių ir higienos veiksmų grupes.

Tiriamosios anketos dalies klausimų grupės:

1. Darbo sąlygos: darbo vietos įrengimas, darbo laiko pasirinkimas, stresinės situacijos darbe.
2. Tarpusavio santykiai ir kvalifikacijos kėlimas: santykiai su bendradarbiais ir vadovais, tobulėjimo galimybės.
3. Darbo užmokestis: bazinė alga, priedų sistema, palyginimas su kolegomis ir kitomis įmonėmis.
4. Dalyvavimas sprendimų priėmime: darbuotojų įtraukimas priimant sprendimus, atsakomybė.
5. Karjeros galimybės.
6. Pageidaujami pokyčiai įmonėje: veiksniai, kurie galėtų didinti darbuotojų motyvaciją.

Anketos pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai:

- amžius,
- išsilavinimas,
- lytis.

Anketa pateikiama A priede.

Visa ši informacija bus reikalinga kuriant darbuotojų motyvacijos tobulinimo modelį.

Vienas iš svarbiausių reikalavimų imčiai – ji turi būtų reprezentatyvi, t. y. atspindėti tiriamo požymio pasiskirstymą visoje populiacijoje. Todėl apklausoje dalyvavę darbuotojai ir įmonės, atrinkti sudarius tikimybinę sistemą imtį.

Tyrimas bus atliktas apklausiant 3 dideles poligrafijos įmones.

Tyrimo metu bus vertinami šie statistiniai duomenys:

- kiek procentų respondentų tenkina gaunamas atlyginimas,
- kiek procentų respondentų gaunamo atlyginimo užtenka visavertiškam gyvenimui,
- kaip dažnai darbuotojai sulaukia žodinių paskatinių iš vadovybės,
- kaip darbe skatinama siekti geresnių darbo rezultatų,
- kaip procentaliai pasiskirsto darbuotojus skatinančios priemonės,
- kaip procentaliai pasiskirsto darbuotojų požiūris į darbą įmonėje,
- kas skatina pasitenkinimo darbu jausmą,
- kaip procentaliai pasiskirsto darbuotojų nuomonė apie skatinimo būdus,
- kaip darbuotojai vertina įmonės vykdomą motyvacijos sistemą.

Imties dydis arba reikalingų apklausti respondentų skaičius apskaičiuojamas pagal Paniotto formulę:

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

Kuri yra pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė 0,945. Čia:

- Δ – paklaida,
- N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę gaunama 5 % paklaida su 0,95 tikimybe. Pavyzdžiui, jeigu nustatyta, kad 50 % respondentų pasirinko atsakymą „b“, tai iš tikro su 95 % tikimybe galima teigti, kad tikroji reikšmė yra tarp 45 % ir 55 %. Įverčio tikslumas mažėja mažėjant analizuojamai respondentų grupei.

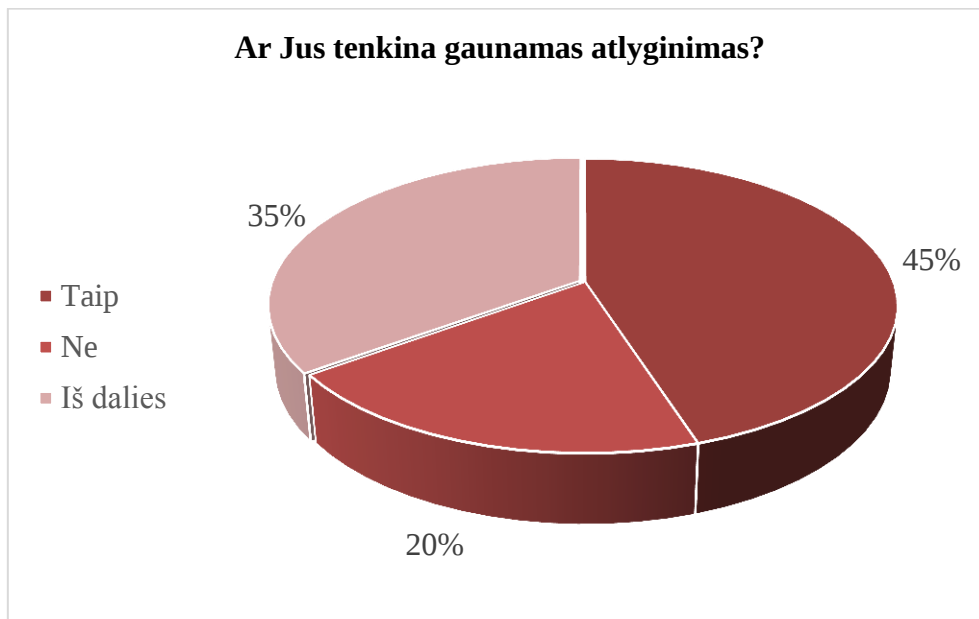
Tarkime, kad didelės įmonės gamybos sektoriuje dirba 100 darbuotojų, tuomet reiktų apklausti 80 įmonės darbuotojų:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{100}} = 80.$$

Kadangi tyrimo metu numatyta apklausti 3 dideles poligrafijos įmones, tai pagal preliminarinius skaičiavimus, reikės apklausti apie 240 darbuotojų.

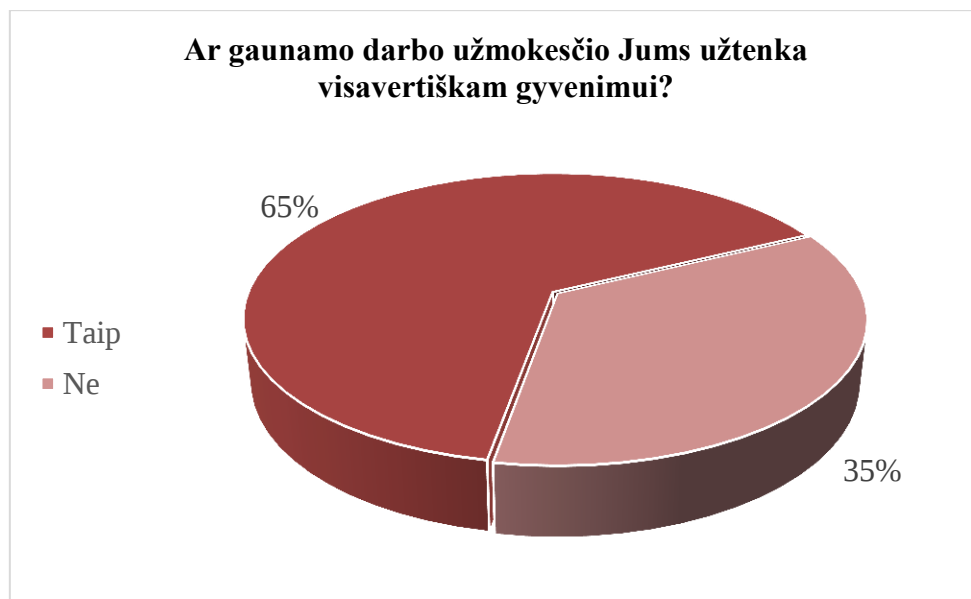
4.2 Apdirbamosios pramonės įmonėse gautų duomenų analizė

Į klausimą „Ar Jus tenkina Jūsų gaunamas atlyginimas?“ 45 % respondentų atsakė teigiamai, 20 % – neigiamai. Atlyginimas iš dalies tenkina 35 % apklaustųjų (4.1 pav.).



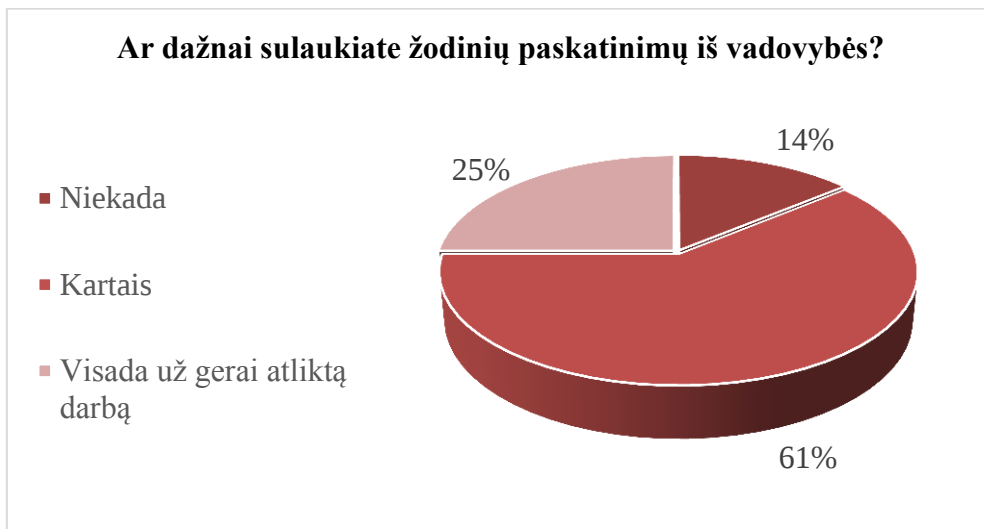
4.1 pav. Gaunamo atlyginimo dydžio vertinimas

Į klausimą „Ar gaunamo darbo užmokesčio Jums užtenka visavertiškam gyvenimui?“ 65 % respondentų atsakė teigiamai, o 35 % respondentų gaunamo atlyginimo nepakanka tam, kad jie jaustųsi gyvenantys visavertį gyvenimą (4.2 pav.).



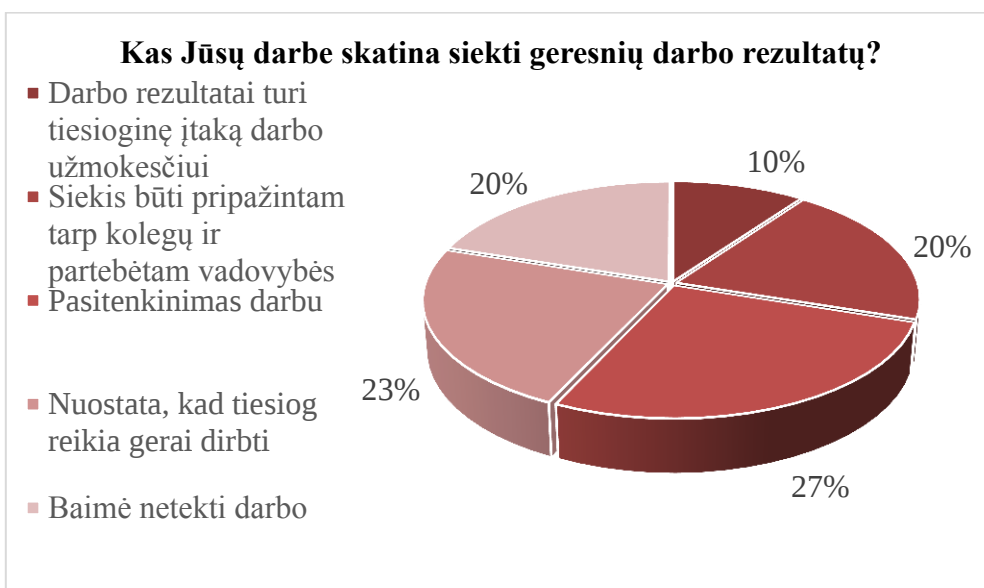
4.2 pav. Gaunamo uždarbio vertinimas poreikių atžvilgiu

Į klausimą „Ar dažnai sulaukiate žodinių paskatinių iš vadovybės?“ 25 % respondentų atsakė, kad žodinių paskatinių iš vadovybės sulaukia visados už gerai atliktą darbą, 61 % respondentų žodinių paskatinių sulaukia kartais, o 14 % respondentų atsakė žodinių paskatinių nesulaukiantys visiškai (4.3 pav.).



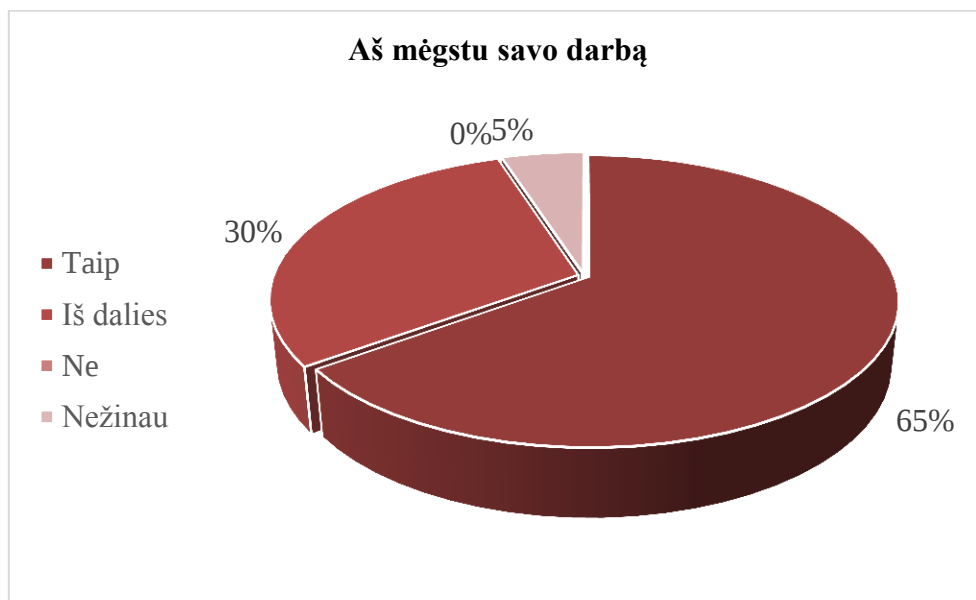
4.3 pav. Žodinių paskatinių dažnumas

Į klausimą „Kas Jūsų darbe skatina siekti geresnių darbo rezultatų?“ 27 % respondentų atsakė, kad tai pasitenkinimas darbu, 23 % nurodė, kad juos geresnių rezultatų siekti skatina nuostata, kad tiesiog reikia gerai dirbti, po 20 % respondentų kaip priežastis siekti geresnių darbo rezultatų nurodė baimę netekti darbo ir siekį būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės. 10 % respondentų nurodė, kad darbo rezultatai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui ir tai juos skatina siekti geresnių darbo rezultatų (4.4 pav.).



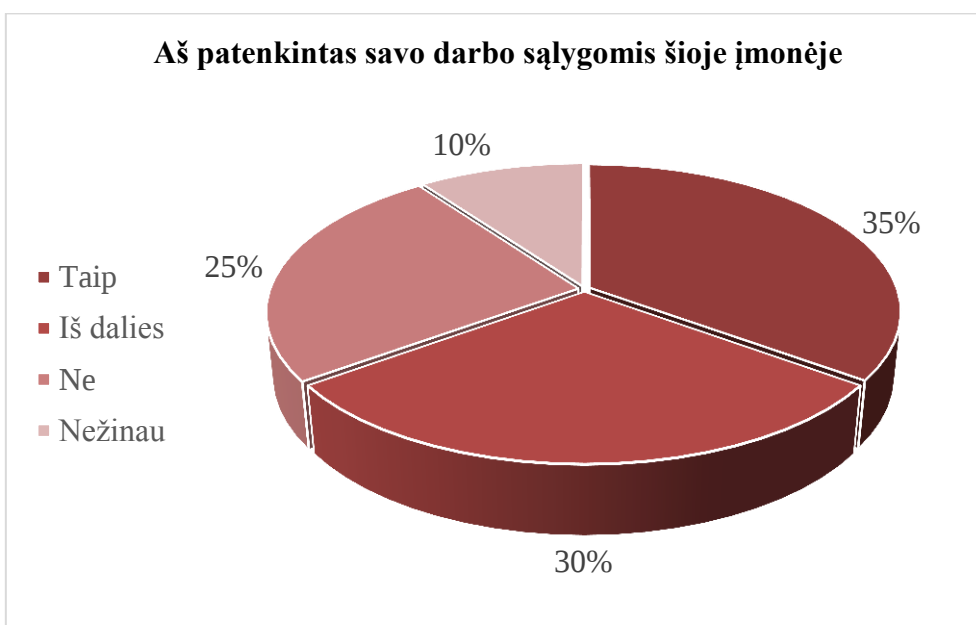
4.4 pav. Veiksniai, skatinantys siekti geresnių darbo rezultatų

Respondentų buvo prašoma įvertinti keletą teiginių apie jų darbą įmonėje. Su teiginiu „Aš mėgstu savo darbą“ sutiko 65 % respondentų, „iš dalies“ atsakė 30 %, o 5 % respondentų atsakė nežinantys, ar mėgsta savo darbą. Neigiamai vertinančių savo darbą neatsirado (4.5 pav.).



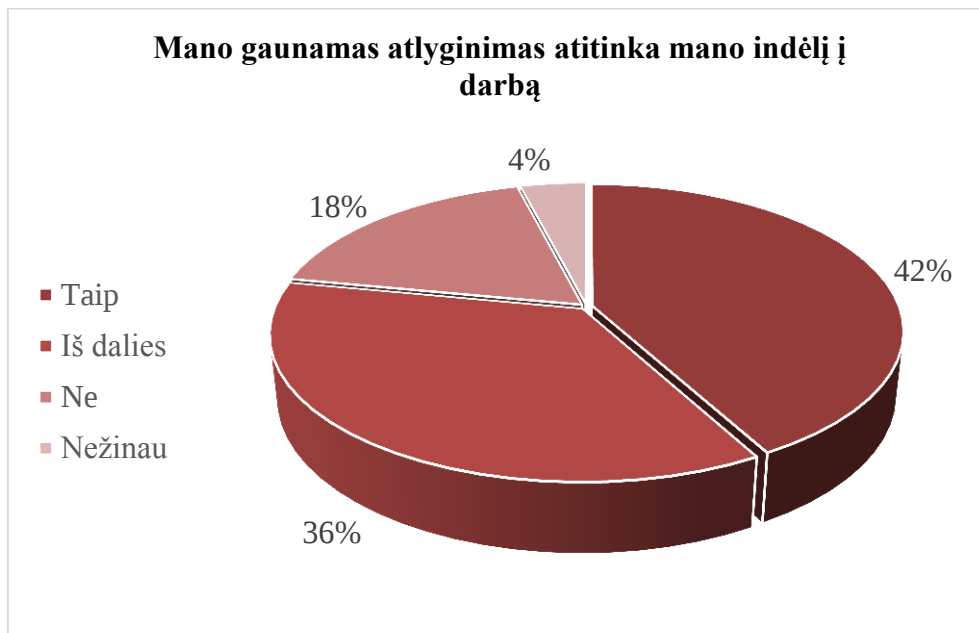
4.5 pav. Darbo mėgiamumo vertinimas

Kitą teiginį, kurį buvo paprašyti įvertinti respondentai „Aš patenkintas savo darbo sąlygomis šioje įmonėje“, 35 % įvertino teigiamai. 30 % respondentų savo darbo sąlygomis patenkinti iš dalies, 25 % respondentų darbo sąlygomis nepatenkinti, o 10 % respondentų atsakė nežinantys ar juos tenkina dabartinės darbo sąlygos (4.6 pav.).



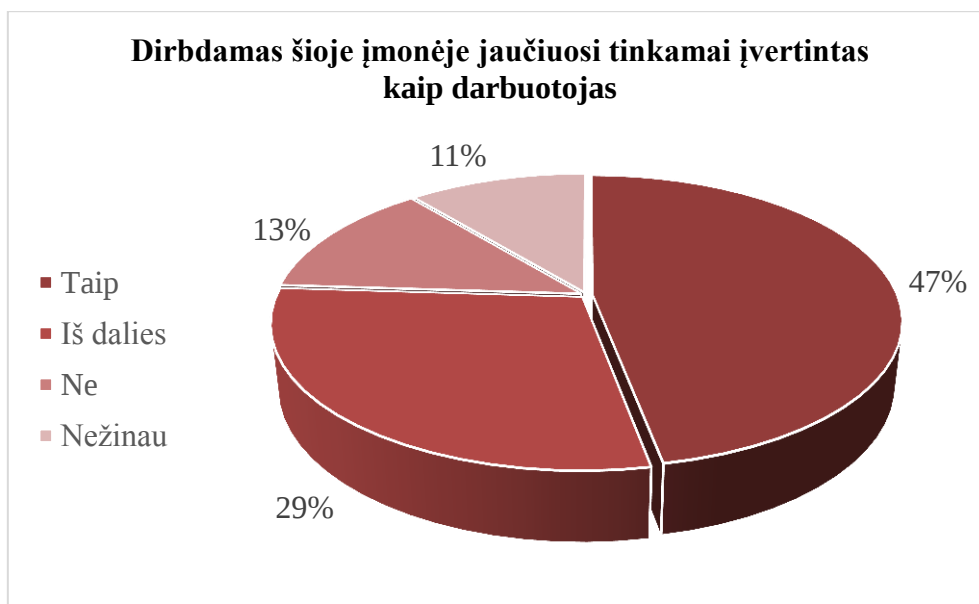
4.6 pav. Darbo sąlygų vertinimas

Su teiginiu „Mano gaunamas atlyginimas atitinka mano indėlį į darbą“ sutiko 42 % respondentų, 36 % respondentų savo atlygį už darbą įvardino kaip iš dalies atitinkantį indėlį į darbą, 18 % atsakė neigiamai, o 4 % atsakė nežinantys ar jų gaunamas atlyginimas atitinka indėlį į darbą (4.7 pav.).



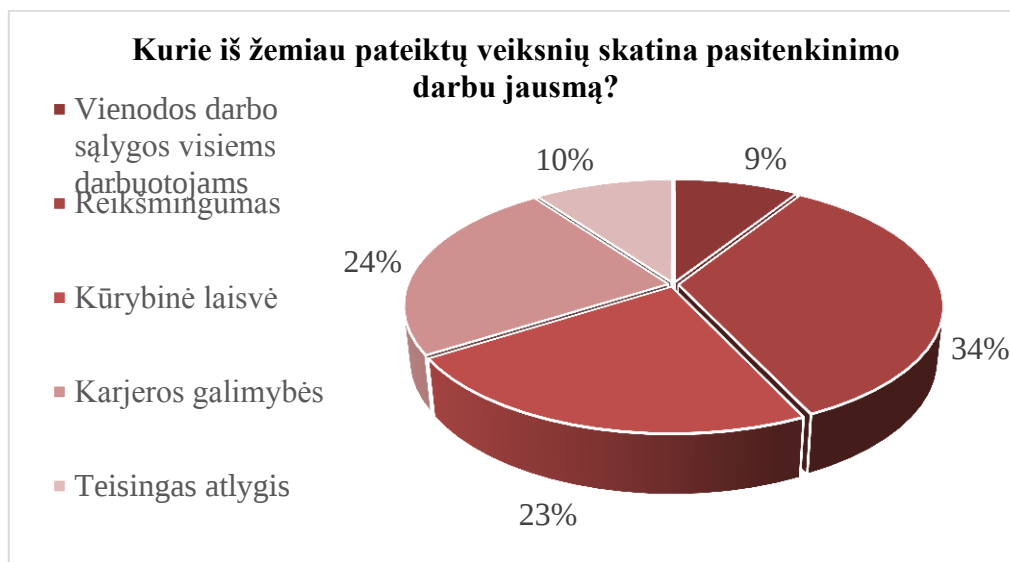
4.7 pav. Darbo užmokesčio ir indėlio į darbą santykio vertinimas

Paskutinis teiginys, kurį buvo prašyta įvertinti yra „Dirbdamas šioje įmonėje jaučiuosi tinkamai įvertintas kaip darbuotojas“. Su šiuo teiginiu sutiko 47 % respondentų, 29 % atsakė, kad jaučiasi įvertinti iš dalies, 13 % atsakė neigiamai, nežinantys atsakė 11 % respondentų (4.8 pav.).



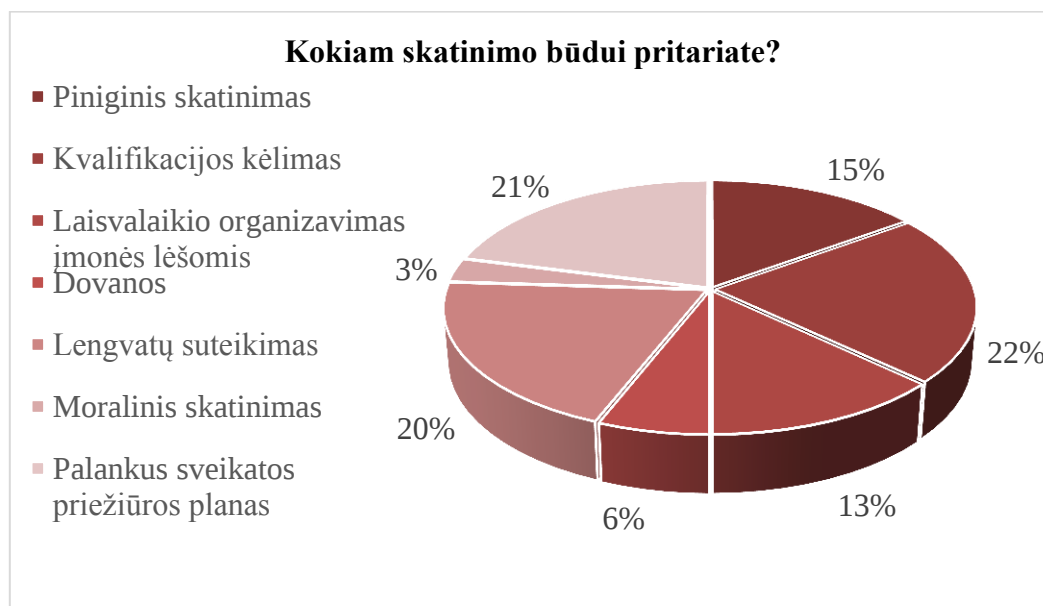
4.8 pav. Tinkamo įvertinimo jausmo įmonėje pasiskirstymas

Į klausimą „Kurie iš žemiau pateiktų veiksnių skatina pasitenkinimo darbu jausmą?“ reikšmingumą įvardijo 34 % respondentų, kūrybinę laisvę – 23 %, karjeros galimybes – 24 %, o teisingą atlygį – 10 %. Vienodas darbo sąlygas visiems darbuotojams, kaip skatinantį pasitenkinimo darbu veiksnį, nurodė 9 % respondentų (4.9 pav.).



4.9 pav. Pasitenkinimą darbu skatinančių veiksnių vertinimas

Didžiausia dalis respondentų, 22 % sutinka, kad geriausias skatinimo būdas – galimybė kelti kvalifikaciją. 21 % respondentų pritaria šiam skatinimo būdai – palankus sveikatos priežiūros planas. Lengvatų suteikimą, kaip tinkamiausią skatinimo būdą pasirinko 20 % respondentų, 15 % – pritarė piniginiam skatinimui, o 13 % – laisvalaikio organizavimui įmonės lėšomis. 6 % respondentų dovanas pasirinko kaip tinkamiausią skatinimo būdą, o 3 % respondentų pasirinko moralinį skatinimą (4.10 pav.).



4.10 pav. Skatinimo būdų vertinimas

Kaip matome iš anksčiau pateiktų grafikų su procentinėmis respondentų atsakymų išraiškomis 45 % paklaustųjų tenkina gaunamas atlyginimas ir 65 % šio užmokesčio užtenka visaverčiam gyvenimui. 42 % respondentų įvardijo, kad jų suvokimu jų gaunamas atlygis atitinka jų indėlį į darbą, o 35 % apklaustųjų darbo sąlygomis yra patenkinti. Kaip pastebima iš respondentų atsakymų apie atlyginimo lygį pasiskirstymą, nors gaunamu užmokesčiu darbuotojai yra patenkinti, visgi geresnių darbo rezultatų didžiąją dalį, 27 %

respondentų, skatina siekti pasitenkinimas darbu, o kaip geriausią skatinimo būdą 22 %, didžioji dalis apklaustųjų, įvardijo galimybę kelti kvalifikaciją.

4.3. Tyrimo rezultatų patikimumo nustatymas

Atlikus tyrimą svarbu patikrinti rezultatų patikimumą. Tam reikia apdoroti tyrimo rezultatus statistiniais duomenimis ir nustatyti statistinius duomenų kriterijus. Nagrinėjamai visumai ir jos savybėms didelę įtaką turi požymio variantų reikšmių nuokrypiai (variacija). Nustatant, ar tyrimo rezultatai yra patikimi, vertinamas rizikos laipsnis, kuris pagal I. Zabelavičienę (2004), matuojamas dviem kriterijais: vidutinė laukiama reikšmė ir galimo rezultato svyravimas.

Vidutinė laukiama reikšmė – tai visų galimų rezultatų svertinis vidurkis, kurį nustatant kiekvieno rezultato tikimybė imama kaip atitinkamos reikšmės dažnio ar svorio matas. Vidutinis dydis rodo apibendrintą kiekybinę charakteristiką, tačiau jis dar neleidžia priimti sprendimo dėl varianto pasirinkimo. Sprendimui priimti būtina žinoti rodiklių svyravimą, t. y. nustatyti galimo rezultato svyravimo dydį. I. Zabelavičienės (2004) teigimu, galimo rezultato svyravimams išreikšti taikomi du glaudžiai susiję kriterijai:

- dispersija,
- vidutinis kvadratinis nuokrypis.

Dispersija – tai statistinė imties charakteristika, atspindinti labiausiai tikėtiną eilinio matavimo vertės nukrypimą nuo aritmetinio vidurkio. Dispersija remiamasi skaičiuojant matavimo rezultatų kokybę ir patikimumą. Ji taip pat atspindi ir paties tiriamo objekto ar reiškinių ypatybes ir (kaip ir vidurkis) gali būti laikoma tyrimų rezultatu.

Dispersija nustatoma pagal formulę:

$$\sigma^2 = \frac{\sum(x-\bar{x})^2 \cdot n}{\sum n} \quad (2)$$

čia: σ^2 – dispersija;

x – laukiama reikšmė kiekvienu stebėjimų atveju;

$\bar{x}$ – vidutinė laukiama reikšmė;

n – pastebėtų atvejų skaičius (dažnis).

Dispersija charakterizuoja sklaidą kvadratiniais vienetais. Tam, kad sklaida būtų charakterizuojama tokiais pat vienetais kaip ir matuojamas atsitiktinis dydis, naudojama kita charakteristika – vidutinis kvadratinis nuokrypis.

Vidutinis kvadratinis nuokrypis skaičiuojamas pagal formulę:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n-1}} \quad (3)$$

Vidutinis kvadratinis nuokrypis – tai dydis, nusakantis atsitiktinio dydžio įgyjamų reikšmių sklaidą apie vidurkį. Vidutinio kvadratinio nuokrypio dimensija yra lygi atsitiktinio dydžio dimensijai. Dėl

šios priežasties šis dydis labiau tinkamas naudoti praktikoje negu dispersija, kurios matas lygus atsitiktinio dydžio dimensijos kvadratui.

Moda – tai dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje. Skirtingai nei aritmetinis vidurkis, moda nebūtinai turi būti viena reikšmė. Moda ypač naudinga atvejais, kai vidurkis bei mediana nėra lengvai apibrėžiami. Skirstinys, turintis daugiau nei vieną modą, vadinamas daugiamodaliniu. Daugiamodalinius skirstinius tirti daug sudėtingiau.

Mediana – tai požymio reikšmė, kuri dalija variacinę eilutę, populiaciją ar tikimybinį pasiskirstymą į dvi lygias dalis. Lygiai pusė populiacijos turi reikšmes, mažesnes ar lygias medianai, pusė populiacijos turi reikšmes, didesnes ar lygias medianai.

Analizuojant paprastai taikomas variacijos koeficientas, kuris yra vidutinio kvadratinio nuokrypio ir aritmetinio vidurkio santykis, rodantis gautų rezultatų nukrypimų laipsnį:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \% \quad (4)$$

Statistikoje variacija – tai tiriamojo požymio kitimas dėl jam būdingų ypatumų, išmatuotosios vertės kitimas dėl matavimo procedūros netobulumo arba skirtingų objektų išmatuotųjų verčių skirtingumas. Tokia variacija dažniausiai aprašoma dispersija, standartinius nuokrypiu arba variacijos koeficientu. Variacijos koeficientas – santykinis dydis. Šio koeficiento dydžiui įtakos neturi tiriamojo rodiklio absoliutinė reikšmė. Ją taikant galima lyginti požymių, turinčių skirtingą vertinimo matą, svyravimus. Variacijos koeficientas kinta nuo 0 iki 100 %. Kuo jis didesnis, tuo didesnis ir svyravimas. Nustatytas toks įvairių variacijos koeficientų kokybinis įvertinimas:

- Iki 10 % – silpnas svyravimas.
- 10–25 % – vidutinis (saikingas) svyravimas.
- Daugiau kaip 25 % – didelis svyravimas.

Remiantis dispersijos, vidutinio kvadratinio nuokrypio ir variacijos koeficiento formulėmis buvo analizuojamas tyrimo rezultatų patikimumas. Pirminiai duomenys ir skaičiavimai atlikti ir apdoroti *Microsoft Excel* programa, anketinio tyrimo patikimumo rezultatai (vidutinė laukiama reikšmė, dispersija, vidutinis kvadratinis nuokrypis, variacijos duomenys) pateikiami B priede. Kaip pastebima iš statistinių duomenų analizės lentelės, didžioji dalis atsakymų yra saikingo svyravimo, t. y. iki 25 %, mažiau nei pusė atsakymų svyruoja nuo 25 %, tai reiškia, kad jų svyravimas – stiprus.

4.4. Tyrimo rezultatų regresinė analizė

Apklaustos rezultatai bus nagrinėjami taikant regresinę analizę. Pasak I. Zabieliavičienės (2004), įmonės ūkinių procesų ryšių atvaizdavimas, priežasties–pasekmės sąveikos aprašymas, rezultatinio rodiklio formavimosi dėsningumai ir kiti panašūs klausimai geriausiai gali būti išnagrinėti naudojant regresinę analizę. Regresinė analizė leidžia nustatyti statistiškai reikšmingus ir nereikšmingus veiksnius ir prognozuoti

nagrinėjamą reiškinį. Regresinės analizės tikslas – matematiškai įvertinti ekonominių veiksnių tarpusavio sąryšius.

Ekonominius rodiklius veikia daug veiksnių, norint nustatyti tokių ekonominių procesų vystymosi tendenciją, reikia sudaryti tiriamo rezultatinio rodiklio daugiafaktorinę regresijos lygtį:

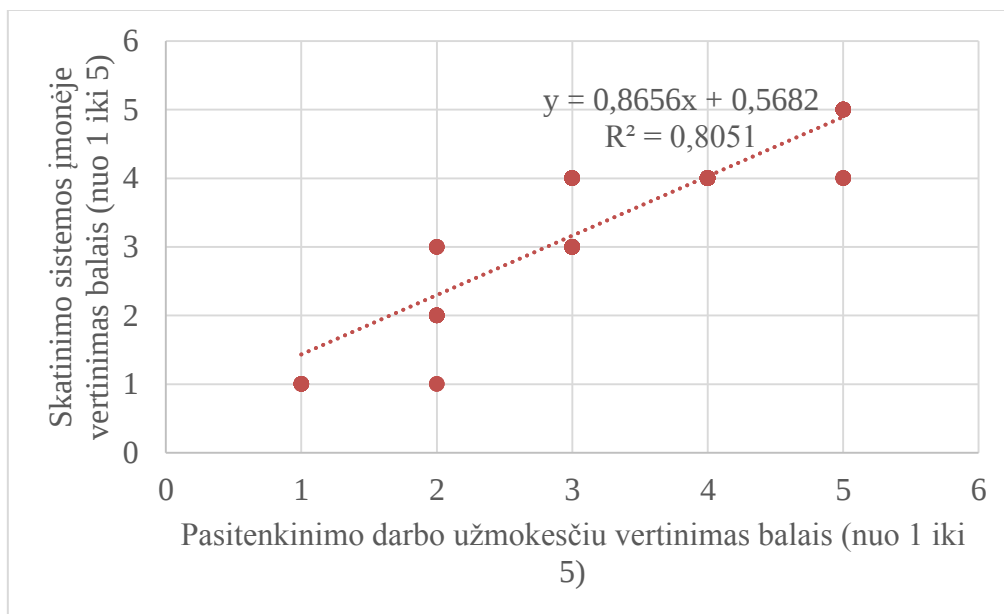
$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + \dots + a_mx_m \quad (5)$$

Pasak I. Zabelavičienės (2004), teoriškai tokia regresijos lygtis galėtų turėti neribotą veiksnių skaičių (m), kuris turi būti ne didesnis už stebėjimo apimtį n , tačiau atliekant praktinius skaičiavimus dažnai nepasiteisina didelio kiekio veiksnių įtraukimas į lygtį. Sudarant veiksnių, jungiamų į regresijos lygtį, sąrašą reikėtų paanalizuoti nagrinėjamo reiškinio priežasties–pasekmės ryšius, juos suklasifikuoti ir pagal objektyvius kriterijus atskirti pirminius ir šalutinius veiksnus, priežastis nuo sąlygų.

Regresijos lygtis apibrėžia sąryšį tarp veiksnių ir atsako į klausimą, kaip keičiasi nagrinėjamo ekonominio reiškinio vidutinė reikšmė, kintant jam įtaką darančiam veiksnui arba veiksniams. Empirinės kreivės atitikimą realiai padėčiai parodo koreliacijos koeficientas R . Jeigu jo reikšmė yra nuo $0,80 \div 0,99$, tai ryšys stiprus, jei $R = 0$, tai jokio ryšio nėra. Jei R reikšmė gaunama neigiama, vadinasi ryšys tarp veiksnių yra priešingai proporcingas.

Porinės koreliacijos funkcijų parametrus nustatyti dažnai naudojamas „mažiausių kvadratų“ metodas. Šio metodo esmė – funkcijos parametrai skaičiuojami taip, kad kvadratinių nukrypimų tarp apskaičiuotųjų ir faktiškai stebėtų rezultatinio rodiklio reikšmių suma būtų minimali. Taikant matematinės statistikos metodus sudaryta koreliacijos lygtis pagal tyrimo rezultatus. Porinės koreliacijos parametrai ir koreliacijos koeficientas R apskaičiuotas naudojantis *Microsoft Excel* programa.

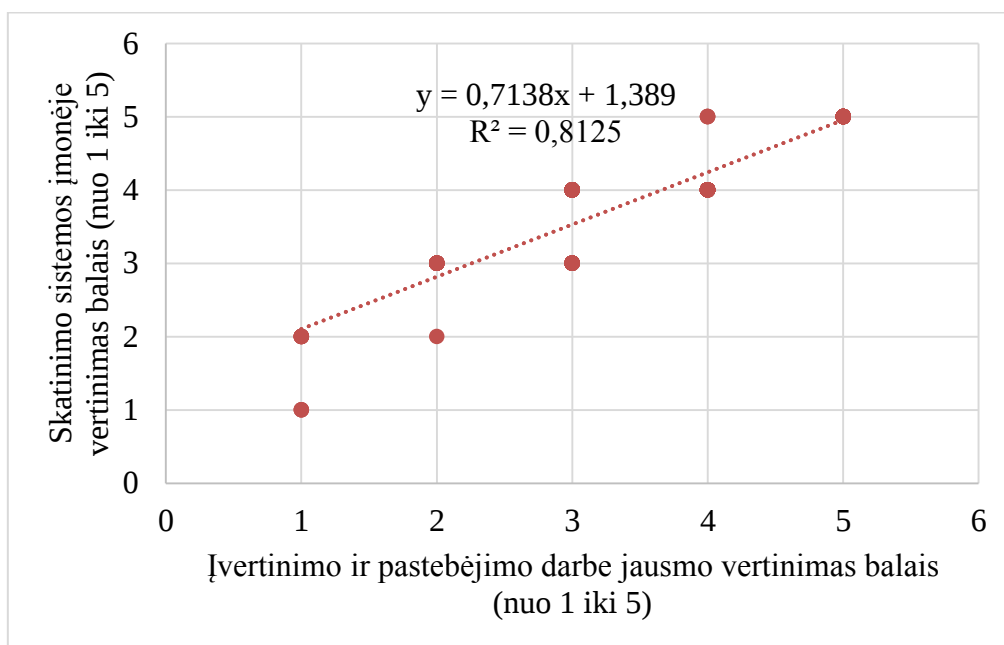
Grafikuose pateikiama porinės koreliacijos funkcijų grafinė išraiška.



4.11 pav. Motyvacijos (y) ir pasitenkinimo darbo užmokesčiu (x) priklausomybės koreliacinis laukas

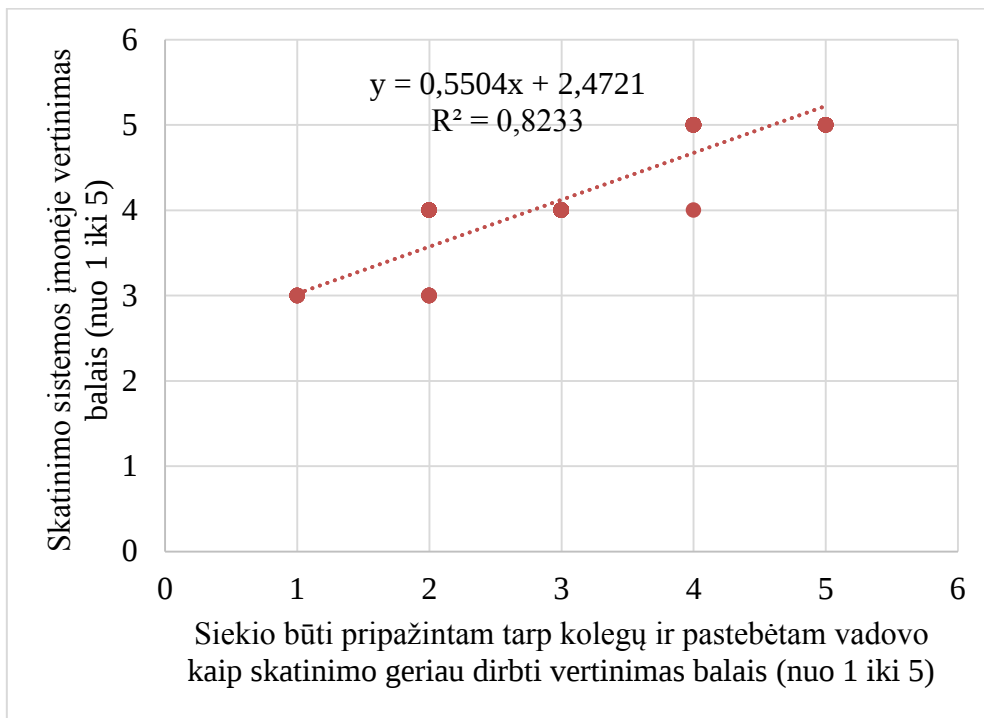
Remiantis gautais koreliacinės–regresinės analizės rezultatais (4.11 pav.) galima teigti, kad darbuotojų gaunami atlyginimai turi įtaką motyvacijos jausmui darbe. Gautas koreliacinis koeficientas $R = 0,8051$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių veiksnių. Tai parodo ir reikšmė $a_1 = 0,8656$. Taigi galima teigti, kad padidinus darbuotojų atlyginimus taip keliant jų pasitenkinimą darbo užmokesčiu, motyvacija taip pat padidėtų.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti motyvaciją ir pastebimumą bei įvertinimo jausmą įmonėje. Atlikus koreliacinę–regresinę analizę (4.12 pav.), buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp šių dviejų veiksnių. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8125$ ir reikšmė $a_1 = 0,7138$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių faktorių įmonėje. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad sustiprėjus darbuotojų jausmui būti pastebėtam ir įvertintam pagerėtų ir motyvacija.



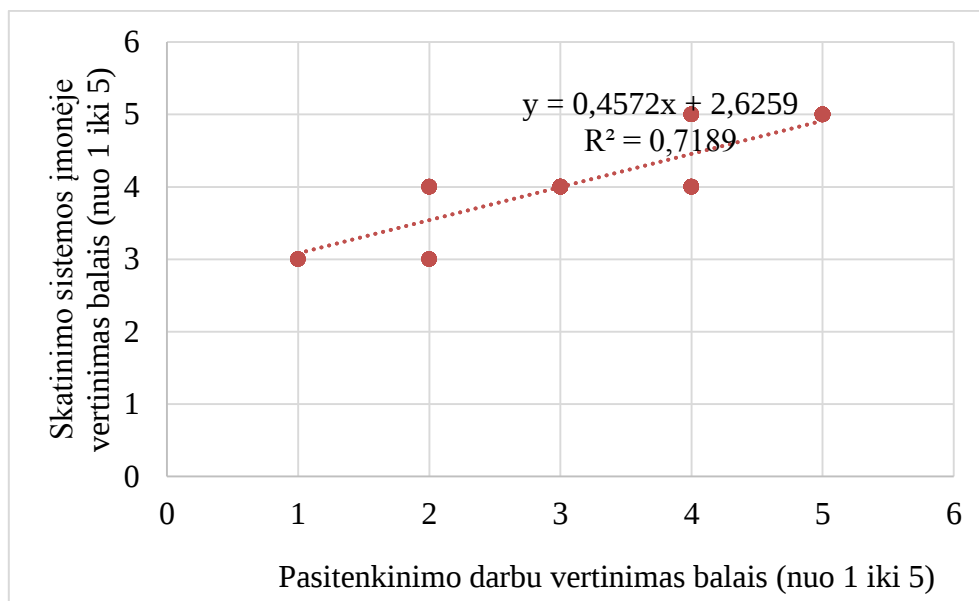
4.12 pav. Motyvacijos (y) ir įvertinimo bei pastebėjimo darbe jausmo (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Remiantis gautais tyrimų ir koreliacinės–regresinės analizės rezultatais buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp siekio būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovų ir motyvacijos vertinimo (4.13 pav.). gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8233$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Šį vidutinį ryšį rodo ir reikšmė $a_1 = 0,5504$.



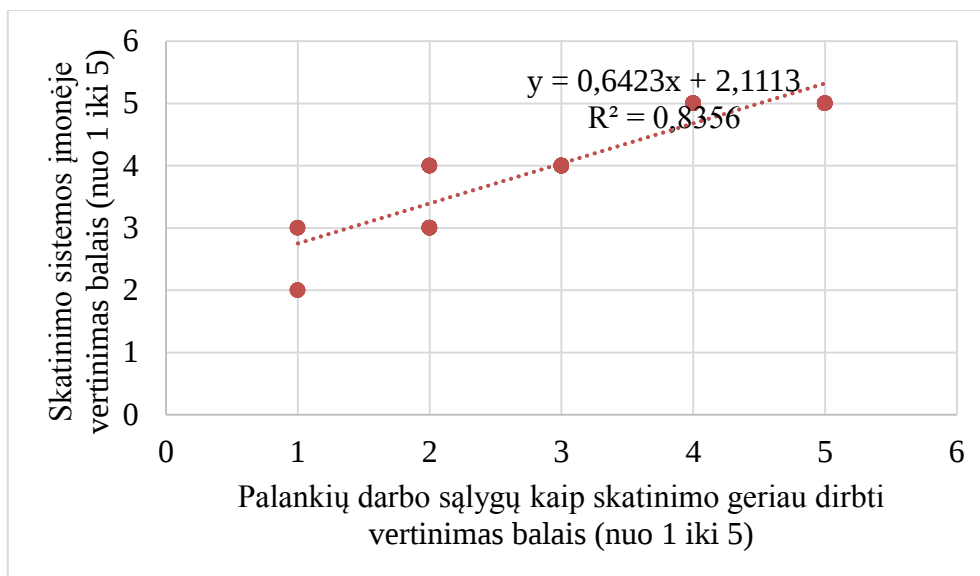
4.13 pav. Motyvacijos (y) ir siekio būti pripažintam tarp kolegų bei pastebėtam vadovo kaip skatinimo geriau dirbti (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Respondentų buvo paprašyta įvertinti pasitenkinimą darbu ir motyvaciją įmonėje. Atlikus koreliacinę-regresinę analizę (4.14 pav.), buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,7189$ ir reikšmė $a_1 = 0,4572$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Galima teigti, kad pagerinus darbo sąlygas, norint padidinti pasitenkinimą darbu, išaugtų ir darbuotojų motyvacija.



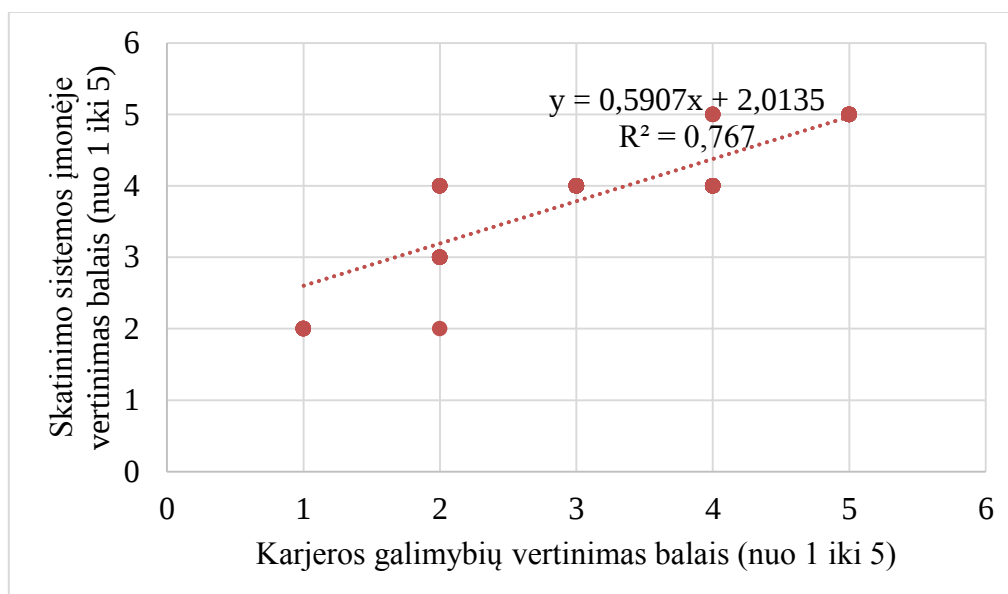
4.14 pav. Motyvacijos (y) ir pasitenkinimo darbu (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Remiantis gautais koreliacinės–regresinės analizės rezultatais (4.15 pav.) galima teigti, kad palankios darbo sąlygos daro stiprią įtaką darbuotojų motyvacijai, tai rodo koreliacijos koeficientas $R = 0,8356$ ir reikšmė $a_1 = 0,6423$.



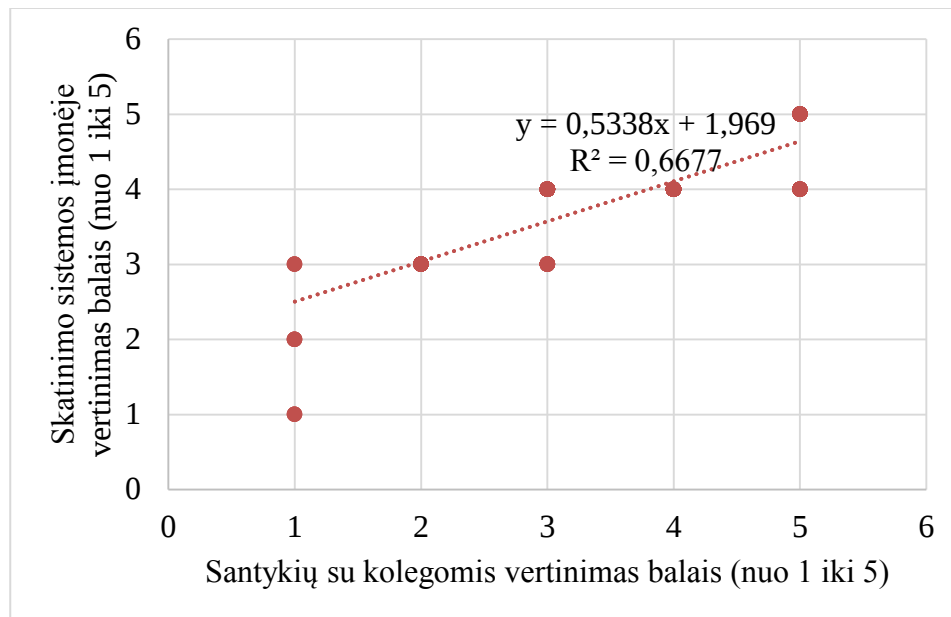
4.15 pav. Motyvacijos (y) ir palankių darbo sąlygų (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Respondentams įvertinus karjeros galimybes ir motyvaciją įmonėje ir atlikus koreliacinę–regresinę analizę (4.16 pav.), matomas stiprus ryšys tarp šių veiksnių. Tai patvirtina ir koreliacijos koeficientas $R = 0,767$ ir reikšmė $a_1 = 0,5907$. Galima teigti, kad karjeros galimybių didėjimas įvertinant gerai atliktus darbus ir kitus veiksnius skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir taip kelia jų motyvaciją.



4.16 pav. Motyvacijos (y) ir karjeros galimybių (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Remiantis gautais koreliacinės–regresinės analizės rezultatais (4.17 pav.), galima teigti, kad santykiai su kolegomis daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,6677$ ir reikšmė $a_1 = 0,5338$ rodo vidutinį tiesinį ryšį tarp šių veiksnių.



4.17 pav. Motyvacijos (y) ir santykių su kolegomis (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Išanalizavus gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad ne tik padidintas atlyginimas skatintų darbuotojus geriau dirbti. Šį tikslą taip pat galima pasiekti pastebint ir įvertinant geriau dirbančius darbuotojus, gerinant darbo sąlygas, kas skatintų pasitenkinimą darbo sąlygomis ir motyvaciją geriau dirbti. Taip pat kaip matoma iš atliktos analizės darbuotojus labiausiai motyvuoja karjeros galimybės, taigi sudarant įmonėje karjeros galimybių planą darbuotojams būtų aiškesni tikslai, kurių jis turi siekti tam, kad pakilti karjeros laiptais.

Atlikus apklausos duomenų analizę ir įvertinus gautus rezultatus, gautos gairės, kaip būtų galima pertvarkyti motyvavimo sistemą, ją papildant tam tikrais motyvavimo būdais, kuriuos įvardijo apklausiamieji.

5. MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

Daugumoje Lietuvos pramonės įmonių darbuotojų skatinimui skiriama per mažai dėmesio arba jis išvis pamiršamas ir tai, kad darbuotojai turi savo darbus atlikti gerai, greitai ir rodyti susidomėjimą darbu tampa savaime suprantama, ir manoma, kad pats darbuotojas turi būti motyvuotas vien savo darbu tam neskiriant papildomų įmonės išteklių. Darbuotojų motyvavimas dažniausiai susiaurinamas iki piniginio skatinimo lygio, pvz.: metiniai priedai, piniginės gimtadienio dovanos ir pan., pamirštant nematerialųjį skatinimą, kuris integruotas kartu su materialiuoju, leistų pasiekti žymiai geresnių rezultatų motyvuojant darbuotojus.

Atliekant darbuotojų motyvacijos analizę respondentams buvo užduota 15 klausimų, į kuriuos atsakant reikėjo naudotis Likerto skale (kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – šiek tiek sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) (5.1 lentelė).

Pagal A. Maslowo poreikių teoriją, žmogus pirmiausiai siekia patenkinti pagrindinius fizinius poreikius ir tik vėliau pereina prie aukštesnių poreikių tenkinimo. Pagrindiniams fiziniams poreikiams patenkinti vienas iš pagrindinių šaltinių yra gaunamas darbo užmokestis. Respondentai buvo paprašyti įvertinti savo gaunamą atlygį už darbą, kuris tenkino 47 % jų, o 24 % ir 9 % gaunamą atlyginimą vertina kaip iš dalies patenkinamą ar nepatenkinamą.

Viena iš populiariausių darbuotojų skatinimo priemonių – piniginis skatinimas. Jis ne tik lengviausiai pritaikomas, bet darbuotojai ir labiausiai tai pajaučia. Tačiau pinigai geriau dirbti skatina tik kurį laiką, nes žmogus tiesiog pripranta prie padidėjusių pajamų, iš pradžių taupęs, vėliau pradeda sau leisti pirkti geresnius produktus ar tai, ko anksčiau negalėdavo.

Į klausimą „Ar dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovybės?“ 25 % respondentų atsakė, kad žodinių paskatinimų iš vadovybės sulaukia visados už gerai atliktą darbą, 61 % respondentų žodinių paskatinimų sulaukia kartais, o 14 % respondentų atsakė žodinių paskatinimų nesulaukiantys visiškai.

Kaip matoma iš atsakymų, tik nedidelė dalis darbuotojų sulaukia žodinių paskatinimų už gerai atliktą darbą. Jei situacija nesikeis, gali ne tik blogėti darbo kokybė, bet ir gali didėti darbuotojų nepasitenkinimas darbu, dėl ko jie gali priimti sprendimą keisti darbą.

Į klausimą „Kurie iš žemiau pateiktų veiksnių skatina pasitenkinimo darbu jausmą?“ reikšmingumą įvardijo 34 % respondentų, kūrybinę laisvę – 23 %, karjeros galimybes – 24 %, o teisingą atlygį – 10 %. Vienodas darbo sąlygas visiems darbuotojams, kaip skatinantį pasitenkinimo darbu veiksnių, nurodė 9 % respondentų.

Didžiausia dalis respondentų, 22 % sutinka, kad geriausias skatinimo būdas – galimybė kelti kvalifikaciją. 21 % respondentų pritaria šiam skatinimo būdai – palankus sveikatos priežiūros planas. Lengvatų suteikimą, kaip tinkamiausią skatinimo būdą pasirinko 20 % respondentų, 15 % – pritarė

piniginiam skatinimui, o 13 % – laisvalaikio organizavimui įmonės lėšomis. 6 % respondentų dovanas pasirinko kaip tinkamiausią skatinimo būdą, o 3 % respondentų pasirinko moralinį skatinimą.

Galima daryti prielaidą, kad materialinis skatinimas visgi nėra svarbiausias veiksnys skatinantis pasitenkinimo darbu jausmą. Šio niuanso reiktų nepamiršti kuriant ir tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas.

5.1 lentelė. Motyvacijos ir motyvavimo būdų vertinimas, %

Vertinimas	1	2	3	4	5
<i>1. Skatinimo sistemą įmonėje vertinate teigiamai</i>	6 %	15 %	35 %	26 %	18 %
<i>2. Jūs patenkinti darbo užmokesčiu</i>	8 %	9 %	24 %	47 %	12 %
<i>3. Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti</i>	4 %	6 %	41 %	42 %	6 %
<i>4. Jūs jaučiatės įvertinti ir pastebėti darbe</i>	2 %	5 %	27 %	46 %	20 %
<i>5. Dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovo</i>	2 %	12 %	61 %	25 %	0 %
<i>6. Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti</i>	12 %	0 %	12 %	45 %	44 %
<i>7. Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti</i>	0 %	0 %	11 %	62 %	27 %
<i>8. Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti</i>	0 %	3 %	12 %	41 %	44 %
<i>9. Darbo užmokestis skatina geriau dirbti</i>	0 %	0 %	0 %	76 %	24 %
<i>10. Karjeros galimybės skatina geriau dirbti</i>	0 %	6 %	9 %	64 %	21 %
<i>11. Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti</i>	2 %	2 %	24 %	63 %	9 %
<i>12. Įmonės atlyginimų sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu</i>	1 %	2 %	57 %	38 %	2 %
<i>13. Jus skatina premijų gavimas</i>	0 %	0 %	0 %	71 %	29 %
<i>14. Įmonės darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus</i>	2 %	2 %	34 %	44 %	18 %
<i>15. Įmonėje egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi</i>	1 %	2 %	45 %	41 %	11 %

Kaip pastebima iš apklausos rezultatų, egzistuojančios darbuotojų skatinimo sistemos vertinamos kaip nepakankamai efektyvios, 45 % respondentų motyvavimo sistemas įvertino kaip efektyvias tik iš dalies. Taigi motyvavimo sistemą reikia keisti ir pritaikyti pagal respondentų išreikštą nuomonę apklausos metu. Atlikus motyvacijos teorijų analizę ir apklausą, kurios metu buvo vertinamos įmonėse šiuo metu naudojamos motyvavimo sistemos, galima daryti išvadą, kad vienas iš geriausių būdų – naudoti integruotą materialųjį ir nematerialųjį darbuotojų skatinimą, nes visgi lengviausia darbuotojus skatinti pinigais, tačiau tai veikia trumpai, derinant juos su nepiniginiais skatinimo būdais.

Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus, galima išskirti šias motyvavimo sistemos gerinimo galimybes, pagal Gražulį (2005):

- Darbo sąlygų gerinimas.

Pritaikius darbo sąlygas pagal darbuotojų poreikius jie ne tik jausis geriau ir saugiau savo darbo vietose atlikdami jiems pavestas užduotis, bet taip pat bus ir skatinamas jų pasitenkinimas darbu. Darbe žmonės praleidžia didžiąją savo laiko dalį, taigi būtent darbo vieta turi būti patogi ir pritaikyta kiekvienam darbuotojui. Patogiai, saugiai ir gerai jausdamasis darbuotojas bus labiau patenkintas darbo sąlygomis, kas sąlygos tai, kad darbai bus atliekami kokybiškiau ir greičiau, nesukeliant darbuotojui papildomos nervinės įtampos dėl netinkamų, nepatogių darbo sąlygų.

- Įvertinimo ir pastebėjimo darbe jausmo skatinimas.

Motyvacijos sistemą galima papildyti įtraukiant sistemingą darbuotojų vertinimą priklausomai pagal per ataskaitinį laikotarpį atliktų darbų kiekį, kokybę, taip pat įvertinant darbuotojo nusižengimus, nekokybiškai atliktus ar nespėtus laiku atlikti darbus. Kaip ataskaitinį laikotarpį galima pasirinkti 3, 6, 9 ar 12 mėnesių. Turi būti nustatyti ne tik konkretūs kriterijai, kurie bus vertinami, bet ir veiksmai, kaip tai bus daroma ir kaip geriausiai dirbę darbuotojai bus įvertinti. Atliekant kiekvieno darbuotojo vertinimą svarbus ne tik tiesioginio vadovo, bet ir bendradarbių vertinimas. Taip pat svarbu nustatyti ir kokios materialiojo ir nematerialiojo skatinimo priemonės bus naudojamos apdovanojant geriausius darbuotojus, ar tai bus padėkos raštai (kuomet ataskaitinis laikotarpis trumpesnis, pvz.: 1, 3 ar 6 mėnesiai), premijos skyrimas (esant ilgesniam ataskaitiniam laikotarpiui, pvz.: 12 mėnesių.) ir pan.

- Karjeros galimybių sistemos sudarymas.

Kuomet egzistenciniai poreikiai patenkinti, tampa svarbus vis aukštesnių poreikių tenkinimas, kuriems priklauso ir įvertinimo poreikis. Kildami karjeros laiptais ir įgaudami vis daugiau atsakomybės darbuotojai jaučiasi pastebėti ir įvertinti. Tačiau tam, kad kiekvienas to vertas ir suinteresuotas darbuotojas galėtų pakilti pareigose, jis turi žinoti ką konkrečiai reikia daryti, į ką atkreipti dėmesį. Būtent dėl to svarbu sudaryti karjeros galimybių sistemą su konkrečiais tikslais ir siekiais bei jų vertinimo kriterijais ir matais, kad būtų aišku ir pamatuojama kaip kiekvienas gali tai pasiekti.

- Darbuotojų bendravimo nedarbinėje aplinkoje skatinimas.

Vienas iš veiksnių nulemiantis kokybišką ir efektyvų darbą yra gera darbuotojų savijauta, kuri susideda iš daugelio veiksnių, pradedant fizinių poreikių patenkinimu ir baigiant gerais santykiais su kolegomis. Darbo vietoje kiekvieną dieną matant tuos pačius žmones tenka praleisti didžiąją dienos dalį, taigi geri santykiai su kolegomis padeda geriau jaustis darbe ir efektyviau bei kokybiškiau dirbti. Geresnių santykių su kolegomis pavyktų pasiekti organizuojant įmonės šventes, sukuriant tam tikras tradicijas, kurios būtų darbuotojų kasdienio darbo dalis ir skatintų darbuotojus bendrauti ne tik darbiniais klausimais, bet ir nedarbo, pertraukų metu užmegzti ir tvirtesnį tarpusavio ryšį.

- Sveikatos draudimo programų naudojimas.

Visiškai ar dalinai įmonės lėšomis apmokamas darbuotojų medicininis aptarnavimas skatina saugumo jausmą darbe. Galimos naudoto tokios priemonės kaip laisvo limito skyrimas, kurį galima naudoti savoms sveikatinimo reikmėms, bei fiksuota suma ambulatoriniam gydymui, tyrimams ir pan.

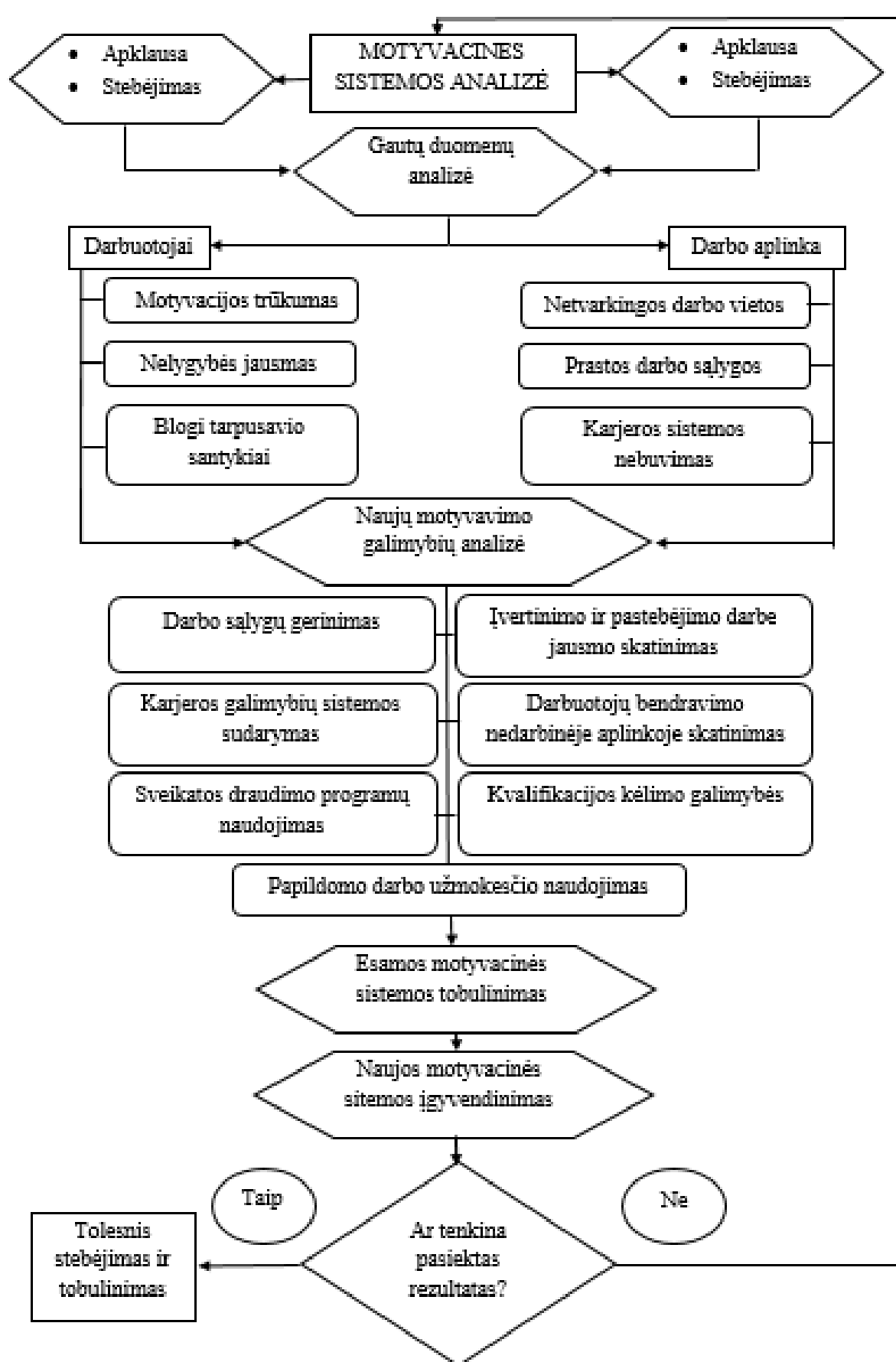
- Papildomo darbo užmokesčio naudojimas.

Piniginis skatinimas motyvuoja visus darbuotojus, nors ir trumpą laiką kol priprantama prie pasikeitusios finansinės situacijos. Tokios priemonės kaip premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą motyvuos darbuotojus ir jie jausis įvertinti už kokybiškai atliekamą darbą, papildomai dirbtas valandas ir pan.

- Kvalifikacijos kėlimo galimybės.

Darbuotojams turėtų būti sudaryta galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose, kuriuose ne tik gilinamos esamos žinios, bet ir įgyjama naujų žinių, kurios padės darbuotojams kokybiškiau ir efektyviau atlikti savo darbus, rasti naujus darbe iškytančių problemų sprendimo būdus, tobulinti naudojamus darbo metodus ir technologijas. Įvairiuose mokymuose, kursuose ir konferencijose darbuotojai ne tik pagilintų ar įgytų naujų žinių, bet ir bendraudami su kitais tos pačios ar panašios specializacijos darbuotojais dalintųsi mintimis ir patirtimi taip užmegzdami profesinius ryšius. Siekiamybė būtų sudaryti galimybę kursuose sudalyvauti kuo daugiau darbuotojų, tačiau tai įgyvendinama ne visuomet. Tokiu atveju vienas ar keli darbuotojai, dalyvavę mokymuose, galėtų įgytas žinias perduoti bendradarbiams vidinių mokymų metu jau pačioje įmonėje.

Šie motyvacinės sistemos elementai įtraukti į motyvacinės sistemos gerinimo modelį (5.1 pav.).



5.1 pav. Motyvavimo sistemos tobulinimo modelis

Pirmiausiai reikia sudaryti darbo grupę, kuri bus atsakinga už šio modelio įgyvendinimą. Tam, kad šis modelis virstų realybe, reikalingas kiekvieno įmonės darbuotojo įsitraukimas ir pagalba, todėl ir darbo grupė turėtų būti sudaryta iš įvairias pareigas užimančių darbuotojų (3–5 žmonės). Nors darbo grupę sudarys nedaug darbuotojų, tačiau taip pradedamas darbuotojų motyvavimas – jie įtraukiami į svarbią veiklą įmonėje. Dalyvaudami motyvacinės sistemos gerinime, darbuotojai jaučiasi atsakingi ne tik už save, bet ir kolegas. Kuomet tam tikros taisyklės nėra pateikiamos vadovų, o kuriamos kartu su jais, darbuotojus skatina sąžiningiau jų laikytis, nėra savotiško atmetimo jausmo. Taip pat ir su šio modelio įgyvendinimu, kuomet bus įtraukti ir patys darbininkai ne tik juos apklausiant bei stebint, bet ir pertvarkant egzistuojančią motyvacinę sistemą taip kuriant geresnę ir labiau į darbuotojų poreikius orientuotą, jie jausis atsakingi ir labiau suinteresuoti, kad viskas vyktų sklandžiai ir būtų atsižvelgta į tikruosius darbuotojų poreikius ir motyvavimo galimybes, o ne tik tuos, kuriuos numano vadovybė, bet jie nebūtinai atspindi realybę.

Pirmiausiai svarbu išsikelti tikslus, ko bus siekiama atliekant motyvacinės sistemos analizės ir gerinimo procesą ir suformuluoti, ko tikimasi pasiekti. Sudarytos grupės darbas turėtų prasidėti nuo esamos motyvavimo sistemos analizės, kurios metu būtų išskirti teigiami ir neigiami veiksniai, kas tikrai motyvuoja darbuotojus ir skatina juos siekti geresnių rezultatų, tiek ir tai, kas yra nereikalinga, neduoda jokios teigiamos naudos ir tik apsunkina pačios sistemos supratimą ir veikimą. Šiems veiksniams identifikuoti gali būti naudojama darbuotojų apklausa, pokalbiai su vadovais, norint išsiaiškinti jų požiūrį ir nuomonę apie šiuo metu įmonėje veikiančią motyvacinę sistemą. Darbuotojų apklausos ir pokalbių su jais metu, reikia išsiaiškinti ir tikruosius jų poreikius, kurie galėtų būti tenkinami siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, ir siūlymus, kaip jų manymu būtų galima pakeisti motyvavimo sistemą, kad ji veiktų tikslingiau.

Atliekant rezultatų analizę vertinami du aspektai:

- darbuotojai,
- darbo aplinka.

Vertinant išskiriami kiekvieną aspektą veikiantys trūkumai. Darbuotojų srityje pasireiškia tokie trūkumai, kaip:

- motyvacijos trūkumas,
- nelygybės jausmas,
- blogi tarpusavio santykiai ir kt.

Darbo aplinkoje:

- netvarkingos darbo vietos,
- prastos darbo sąlygos,
- karjeros sistemos nebuvimas ir kt.

Pagal šiuos išskirtus trūkumus, kurie priklausomai nuo organizacijos ir joje naudojamos motyvavimo sistemos gali skirtis, būti daugiau ar mažiau, ieškoma galimybių, kaip būtų galima juos pašalinti. Darbo grupės nariai, naudodamiesi apklausų ir pokalbių su darbuotojais rezultatais bei jų metu

Darbo grupės sudarymas													
Tikslų iškėlimas													
Norimų pasiekti pokyčių formulavimas													
Esamos motyvavimo sistemos analizė													
Anketinė darbuotojų apklausa													
Pokalbiai su vadovais													
Surinktų duomenų analizė													
Darbuotojų poreikių išsiaiškinimas													
Teigiamų ir neigiamų veiksmų išskyrimas													
Naujų motyvavimo galimybių analizė													
Esamos motyvavimo sistemos atnaujinimas													
Aprašo parengimas													
Tam tikrų motyvacinės sistemos elementų įgyvendinimas													
Darbuotojų supažindinimas													
Atnaujintos motyvacinės sistemos įgyvendinimas													
Stebėjimas													
Darbuotojų reakcijos į atnaujintą motyvavimo sistemą vertinimas													
Iškelto tikslo įgyvendinimo vertinimas													
Norimų gauti ir realiai gautų rezultatų vertinimas													

Grafike savaitėmis nurodyta kiekvieno etapo vykdymo trukmė. Motyvacinės sistemos atnaujinimo darbai, pradedant darbo grupės sudarymu ir baigiant darbuotojų supažindinimu su pakeitimais, truks 10 savaičių. Po darbuotojų supažindinimo, nuo 11 savaitės prasideda tęstiniai darbai, kurių metu bus įgyvendinama atnaujinta motyvacinė sistema, stebima darbuotojų reakcija į pakeitimus ir naujoves, vertinamas pasiektų tikslų ir gautų rezultatų atitikimas išsikeltiems darbo pradžioje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikta motyvacijos teorinių teiginių studija moksliniuose literatūros šaltiniuose, išnagrinėta motyvacijos ir motyvavimo esmė, pagrindinės teorijos ir motyvacijos įtaka darbuotojų veiklos kokybei.
 - Motyvuoti darbuotojai – kokybiškai ir našiai dirbančios įmonės pagrindas, todėl kryptingai motyvuoti darbuotojai turėtų būti kiekvienos įmonės siekiamybė, o tai galima padaryti tik atsižvelgus į kiekvieno darbuotojo poreikius, kuriuos panaudojant būtų sukurta tinkama motyvavimo sistema.
 - Darbo motyvacijos teorijos skirstomos į turinio / krypties ir proceso / nepaliaujamumo. Pirmosiose motyvacijos teorijose dėmesys sutelkiamas į žmonių poreikius, kas skatina žmones veikti vienaip ar kitaip, o antrosios motyvacijos teorijos nagrinėja, kaip žmogus skatinamas veikti, tam pasitelkiant jo lūkesčius bei kokią įtaką jo veiksmams gali turėti ateityje.
2. Atlikus apklausą, kurioje dalyvavo 240 respondentų, ir išanalizavus jos metu surinktus duomenis, gauti rezultatai:
 - Didžioji dalis (75 %) apklaustųjų – vyrai, moterys sudarė tik 25 % respondentų. Įmonėse dominuoja aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję darbuotojai.
 - Apklaustieji lojalūs įmonėms kuriose dirba: 8 ir daugiau metų toje pačioje įmonėje dirba 45 % respondentų, 5–8 metus – 25 %, 3–5 metus įmonėje dirba 13 % darbuotojų, 1–3 metus – 8 % ir iki metų – 9 % apklaustųjų.
 - Gaunamas atlyginimas tenkina 45 % respondentų, nepatenkinti gaunamo užmokesčio dydžiu yra 20 % apklaustųjų, o 35 % darbuotojų gaunamu atlyginimu patenkinti iš dalies (4.1 pav.).
 - 65 % apklaustųjų gaunamo atlygio pakanka visavertiškam gyvenimui, o likusieji 35 % teigia, kad gaunamo užmokesčio už darbą jiems nekanka tam, kad jaustųsi gyvenantys visavertį gyvenimą (4.2 pav.).
 - 25 % respondentų teigia, kad žodinių paskatinimų iš vadovybės sulaukia dažnai, o su šiuo teiginiu nesutinka 14 %, likę 61 % apklaustųjų teigia tokių žodinių paskatinimų sulaukiantys kartais (4.3 pav.).
 - Darbuotojai teigia, kad geresnių darbo rezultatų skatina siekti: 27 % respondentų atsakė, kad tai pasitenkinimas darbu, 23 % nurodė, kad juos geresnių rezultatų siekti skatina nuostata, kad tiesiog reikia gerai dirbti, po 20 % respondentų kaip priežastis siekti geresnių darbo rezultatų nurodė baimę netekti darbo ir siekį būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės. 10 % respondentų nurodė, kad darbo rezultatai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui ir tai juos skatina siekti geresnių darbo rezultatų (4.4 pav.).
 - 65 % darbuotojų teigia mėgstantys savo darbą ir tik 5 % atsakė priešingai. 30 % respondentų savo darbą mėgsta iš dalies (4.5 pav.).

- Esamas darbo sąlygas teigiamai įvertino 35 % apklaustųjų, 25 % – neigiamai, o iš dalies patenkinti 30 %, 10 % darbuotojų atsakė nežinantys, ar juos tenkina esamos darbo sąlygos (4.6 pav.).
- Didžiausia dalis respondentų, 22 % sutinka, kad geriausias skatinimo būdas – galimybė kelti kvalifikaciją. 21 % respondentų pritaria šiam skatinimo būdai – palankus sveikatos priežiūros planas. Lengvatų suteikimą, kaip tinkamiausią skatinimo būdą pasirinko 20 % respondentų, 15 % - pritarė piniginiam skatinimui, o 13 % - laisvalaikio organizavimui įmonės lėšomis. 6 % respondentų dovanas pasirinko kaip tinkamiausią skatinimo būdą, o 3 % respondentų pasirinko moralinį skatinimą (4.10 pav.).
- Atlikus koreliacinę-regresinę analizę, galima teigti, kad:
 - darbuotojų gaunami atlyginimai turi įtaką motyvacijos jausmui darbe. Gautas koreliacinis koeficientas $R = 0,8051$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių veiksnių. Tai parodo ir reikšmė $a_1 = 0,8656$ (4.11 pav.). Taigi galima teigti, kad padidinus darbuotojų atlyginimus taip keliant jų pasitenkinimą darbo užmokesčiu, motyvacija taip pat padidėtų.
 - sustiprėjus darbuotojų jausmui būti pastebėtam ir įvertintam pagerėtų ir motyvacija. Buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp šių dviejų veiksnių ir gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8125$ ir reikšmė $a_1 = 0,7138$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių faktorių įmonėje (4.12 pav.).
 - pagerinus darbo sąlygas, norint padidinti pasitenkinimą darbu, išaugtų ir darbuotojų motyvacija. Buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu, gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,7189$ ir reikšmė $a_1 = 0,4572$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių (4.14 pav.).
 - karjeros galimybių didėjimas įvertinant gerai atliktus darbus ir kitus veiksnius skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir taip kelia jų motyvaciją. Tai patvirtina ir koreliacijos koeficientas $R = 0,767$ ir reikšmė $a_1 = 0,5907$, kas rodo stiprų tiesinį ryšį (4.16 pav.).

3. Sudarytas motyvacijos tobulinimo modelis (5.1 pav.), kuris naudojamas pertvarkant esamas įmonių motyvacinės sistemas, siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją. Proceso eiga:

- Sudaryti darbo grupę, išsikelti tikslus ir suformuluoti, ko tikimasi pasiekti.
- Atlikti esamos motyvacinės sistemos analizę, apklausiant darbuotojus interviu metu ir naudojant anketas. Analizės metu išskiriant teigimus ir neigiamus veiksnius, kas tikrai motyvuoja darbuotojus ir tai, kas yra nereikalinga ir tik apsunkina esamos motyvacinės sistemos veikimą.
- Susisteminius gautus duomenis analizuoti galimas naujas motyvavimo galimybes, kurios bus įtrauktos pertvarkant motyvacinę sistemą.
- Įgyvendinus atnaujintą motyvacinę sistemą svarbu atsakyti į klausimą ar tenkina pasiektas rezultatas, jeigu taip, tuomet reikalingas nuolatinis stebėjimas ir tobulinimas, priešingu atveju, darbus reikia pradėti iš naujo.

Siūlomi motyvavimo būdai:

- Darbo sąlygų gerinimas, kas yra labai svarbu darbo vietoje praleidžiant didžiąją dienos dalį.
- Turėtų būti sudaryta karjeros galimybių schema, kurioje būtų aiškiai nurodyti galimi karjeros kėlimo keliai, kas turi būti pasiekti, kokių rezultatų tikimasi iš darbuotojų, siekiančių užimti aukštesnes pareigas.
- Vadovybė turėtų skatinti darbuotojų įsitraukimą minint įmonės tradicines šventes. Taip darbuotojai bendrautų ne tik darbinėje aplinkoje, bet ir neformaliai, kas skatintų bendrumo jausmą ir gerintų darbuotojų savijautą.
- Vertinant kiekvieno darbo našumą ir kokybę gali būti papildomai mokami priedai, premijos. Taip pat, vertinant darbuotojus, pagal konkrečius kriterijus, per ataskaitinį laikotarpį galima rinkti geriausius darbuotojus, taip būtų skatinamas pastebėjimo ir įvertinimo darbe jausmas.
- Sudaryti galimybę darbuotojams dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose, kuriuose ne tik gilinamos esamos žinios, bet ir įgyjama naujų žinių, kurios padės darbuotojams kokybiškiau ir efektyviau atlikti savo darbus, rasti naujus darbe išskylančių problemų sprendimo būdus, tobulinti naudojamus darbo metodus ir technologijas.
- Vadovai turėtų skatinti ir darbuotojų saugumo jausmą. Tai galima pasiekti naudojant visiškai ar dalinai įmonės lėšomis apmokamą darbuotojų medicininį aptarnavimą.

Atliktas tyrimas atskleidžia nemalonią tiesą, kad visgi įmonėse neskiriama pakankamai dėmesio tinkamai darbuotojų motyvacijai. Kiekviena įmonė turi suprasti, kad darbuotojai yra jos pagrindas ir tik kryptingai motyvuoti darbuotojai bus suinteresuoti siekti ne tik savo, bet ir įmonės tikslus. Naudojant sudarytą motyvacijos tobulinimo modelį, galima pertvarkyti egzistuojančias motyvacines sistemas įmonėse ir taip pasiekti optimalius rezultatus darbuotojų motyvavimo srityje.

LITERATŪRA

- Aleliūnaitė, I. 2002. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai: nauda ir keblumai, *Verslo žinios. Konsultacijos vadovui* 1 (spalis)
- Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. 2002. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 135 p.
- Anužienė, A. 2004. Darbuotojų motyvacijos būdas – pinigai, iš *Organizacijų valdymo teoriniai aspektai: konferencijos straipsnių rinkinys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 7–10.
- Bakanauskas A., et al. 2011. *Organizacijų vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 432 p.
- Bakanauskienė, I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 302 p.
- Baršauskienė V., et al. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 410 p.
- Bogušienė, V., Bendorienė, A. 2008. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, 489 p.
- Chmiel N. (red.). 2005. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 480 p.
- Česnygienė R., et al. 2002. *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 164 p.
- Damašienė, V. 2002. *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 164p.
- Gražulis, V. 2005. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas, 78 p.
- Harney, K. 2003. Lifelong Learning under the Perspective of Functional Dillerevitation, *European Educational Research Journal* 2 (1).
- Jarvis, P. 2002. *International Dictionary of Adult and Continuing Education*. London: Kogan Page Limited, 202 p.
- Jovaiša, L. 2007. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 336 p.
- Jucevičienė, P. 2007. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 201 p.
- Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. 2008. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, *Inžinerinė ekonomika – Engineering economics* (5): 78–84
- Lukaševičius, K.; Martinkus, B.; Piktyš, R. 2005. *Verslo ekonomika*. Kaunas: Technologija, 175 p.
- Marcinkevičiūtė, L. 2003. *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Kaunas: Akademija, 159 p.
- Marcinkevičiūtė, L. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 34: 77–92.

- Martinkus B.; Žilinskas V. 2008. *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 720 p.
- Obrazcovas, V. 2006. *Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas, 247 p.
- Palidauskaitė, J. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas* 19:33–45.
- Psichologijos žodynas*. 1993. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 188 p.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p.
- Skinner, B. F. 1953. *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press, 451 p.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 184 p.
- Stoner J. A. F.; Freeman R. E.; Gilbert D. R. 2006. *Vadyba*. Kaunas: Mažoji poligrafija, 660 p.
- Šavareikienė, D.; Dubinas, V. 2003. *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 177 p.
- Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 628 p.
- Vasiliauskas, A. 2002. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 384 p.
- Zabielavičienė, I. 2004. *Valdymo apskaita, analizė ir sprendimai įmonėje*. Vilnius: Technika, 148 p.
- Žaptorius, J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija* 18(4): 105–117.

PRIEDAI

A PRIEDAS. Anketa

Vilniaus Gedimino Technikos universiteto Mechanikos fakulteto I kurso magistrantė Monika Mikalauskaitė rengia baigiamąjį magistro darbą tema „Darbuotojų motyvacijos tobulinimas pramonės įmonėse“. Jūsų atsakymai į anketos klausimus padėtų įvertinti darbuotojų motyvaciją Lietuvos poligrafijos sektoriaus įmonėse, todėl prašyčiau atsakyti į žemiau pateikiamus klausimus. Anketa – anoniminė, bus apdorojami ir analizuojami tik apibendrinti apklausos rezultatai.

Pasirinktą atsakymą pažymėkite X.

1. Jūsų užimtumo organizacijoje statusas:

- ☐ Vadovas
- ☐ Specialistas
- ☐ Tarnautojas
- ☐ Darbininkas

2. Kokia Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje?

- ☐ Iki metų
- ☐ 1–3 metai
- ☐ 3–5 metai
- ☐ 5–8 metai
- ☐ 8 ir daugiau

3. Ar Jus tenkina Jūsų gaunamas atlyginimas?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Iš dalies

4. Ar gaunamo darbo užmokesčio Jums užtenka visavertiškam gyvenimui?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

5. Jei į 4 klausimą atsakėte NE, tai kaip manote, kiek didesnis turėtų būti Jūsų atlyginimas, kad Jūsų gyvenimas būtų visavertis? *(įrašykite)*

6. Ar dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovybės?

- ☐ Niekada
- ☐ Kartais
- ☐ Visada už gerai atliktą darbą

7. Kas Jūsų darbe skatina siekti geresnių darbo rezultatų *(pasirinkite vieną svarbiausią variantą)*:

- ☐ Darbo rezultatai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui
- ☐ Siekis būtų pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės
- ☐ Pasitenkinimas darbu
- ☐ Nuostata, kad tiesiog reikia gerai dirbti
- ☐ Baimė netekti darbo

8. Žemiau pateikta keletas teiginių apie darbą Jūsų įmonėje. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną Jums tinkamą atsakymą.

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	nežinau
Aš mėgstu savo darbą				
Aš patenkintas savo darbo sąlygomis šioje įmonėje				
Mano gaunamas atlyginimas atitinka mano indėlį į darbą				
Dirbdamas šioje įmonėje jaučiuosi tinkamai įvertintas kaip darbuotojas				

9. Kurie iš žemiau pateiktų veiksnių skatina pasitenkinimo darbu jausmą? (galite pažymėti kelis atsakymo variantus)

- ☐ Vienodos darbo sąlygos visiems darbuotojams
- ☐ Reikšmingumas
- ☐ Kūrybinė laisvė
- ☐ Karjeros galimybės
- ☐ Teisingas atlygis
- ☐ Kita (įrašykite).....

10. Kokiam skatinimo būdui pritariate? (galite pažymėti kelis variantus)

- ☐ Piniginis
- ☐ Kvalifikacijos kėlimas
- ☐ Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis
- ☐ Dovanos
- ☐ Lengvatų suteikimas
- ☐ Moralinis skatinimas
- ☐ Palankus sveikatos priežiūros planas
- ☐ Kita (įrašykite savo variantus).....

11. Anketoje pateikti teiginiai. Prašome pažymėti prie kiekvieno, kiek Jūs sutinkate su šiuo teiginiu skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate, o 5 – visiškai sutinkate.

		Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku	
		1	2	3	4	5
1	Motyvaciją dirbti vertinate teigiamai	1	2	3	4	5
2	Jūs patenkinti darbo užmokesčiu	1	2	3	4	5
3	Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti	1	2	3	4	5
4	Jūs jaučiatės įvertinti ir pastebėti darbe	1	2	3	4	5
5	Dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovo	1	2	3	4	5
6	Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
7	Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
8	Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
9	Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
10	Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
11	Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
12	Įmonės atlyginimų sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	1	2	3	4	5
13	Jūs skatina premijų gavimas	1	2	3	4	5
14	Įmonės darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	1	2	3	4	5
15	Įmonėje egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	1	2	3	4	5

12. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
☐ Moteris

13. Jūsų amžius:

.....

14. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
☐ Aukštesnysis
☐ Specialus vidurinis
☐ Vidurinis
☐ Nebaigtas vidurinis

Ačiū už skirtą laiką.

B PRIEDAS. Statistinių duomenų tyrimo analizė

Darbuotojų motyvacijos analizė

<i>Teiginio Nr.</i>	1 (Visiškai nesutinku)	2 (Nesutinku)	3 (Šiek tiek sutinku)	4 (Sutinku)	5 (Visiškai sutinku)	Vidurkis	Dispersija	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	Moda	Mediana	Variacijos koeficientas (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>1. Skatinimo sistema įmonėje vertinama teigiamai</i>	10	25	60	45	30	3,4	1,2	1,1	3	3	33,06
<i>2. Jūs patenkinti darbo užmokesčiu</i>	13	16	40	80	21	3,5	1,2	1,1	4	4	30,99
<i>3. Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti</i>	7	10	70	72	11	3,4	0,7	0,9	4	4	25,21
<i>4. Jūs jaučiatės įvertinti ir pastebėti darbe</i>	3	8	46	79	34	3,8	1,0	1,0	4	4	25,83
<i>5. Dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovo</i>	3	21	103	43	0	3,1	0,5	0,7	3	3	22,97
<i>6. Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti</i>	0	0	20	76	74	4,3	1,4	1,2	4	4	27,23

Lentelės pabaiga

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	0	0	19	105	46	4,2	1,0	1,0	4	4	24,12
8. Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	0	5	20	70	75	4,3	1,4	1,2	5	5	28,12
9. Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	0	0	0	130	40	4,2	1,0	1,0	4	4	23,12
10. Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	0	11	15	108	36	4,0	1,0	1,0	4	4	24,66
11. Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	3	4	40	107	16	3,8	0,7	0,8	4	4	22,08
12. Įmonės atlyginimų sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	2	3	97	65	3	3,4	0,4	0,6	3	3	18,17
13. Jus skatina premijų gavimas	0	0	0	120	50	4,3	1,1	1,0	4	4	24,35
14. Įmonės darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	3	4	57	75	31	3,7	0,9	0,9	4	4	24,78
15. Įmonėje egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	1	4	76	70	19	3,6	0,6	0,8	3	3	21,64

MOTYVACIJOS TOBULINIMAS PRAMONĖS ĮMONĖSE

Monika MIKALAUSKAITĖ¹, Irena ZABIELAVIČIENĖ²

VGTU MF Mechanikos inžinerijos katedra

El. p. ¹mikalauskaite.m@gmail.com, ²irena.zabielaviciene@vgtu.lt

Anotacija: Straipsnyje aprašomos motyvacijos teorijos ir pateikiama motyvacijos samprata. Daugumoje Lietuvos pramonės įmonių darbuotojų skatinimui skiriama per mažai dėmesio arba jis išvis pamiršamas ir tai, kad darbuotojai turi savo darbus atlikti gerai, greitai ir rodyti susidomėjimą darbu tampa savaime suprantama, ir manoma, kad pats darbuotojas turi būti motyvuotas vien savo darbu tam neskiriant papildomų įmonės išteklių. Darbuotojų motyvavimas dažniausiai susiaurinamas iki piniginio skatinimo lygio, metiniai priedai, piniginės gimtadienio dovanos ir pan., pamirštant nematerialųjį skatinimą, kuris integruotas kartu su materialiuoju, leidžiant pasiekti žymiai geresnių rezultatų motyvuojant darbuotojus.

Reikšminiai žodžiai: atlygis, lūkesčiai, motyvacija, motyvacijos teorijos, poreikiai, skatinimo priemonės

Įvadas

Motyvacija, motyvuotas darbuotojas, motyvavimo būdai – tai sąvokos, dažnai naudojamos darbdavių. Vieni motyvuoto darbuotojo sąvoką pateikia kaip problemą, kad šiais laikais tokius darbuotojus surasti labai sunku ar tokių netgi išvis nėra, kiti pasitelkia įvairius motyvavimo būdus būtent ieškodami darbuotojų.

Analizuojant, kuriant ar tobulinant įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą labai svarbu suvokti pačią motyvavimo ir motyvacijos sampratą, o ne tik būdus, kaip gali būti motyvuojami darbuotojai. Proceso suvokimas, o ne tušti faktai ar universalūs būdai, taikomi visoms įmonėms iš eilės, neatsižvelgiant į jų savitumą, kurį nulemia ne tik įmonės dydis, veiklos sritis, bet ir darbuotojų lytinis, tautinis, galų gale, ir religinis pasiskirstymas, padės raliai suvokti esamą situaciją, ją įvertinti ir pritaikyti, savaip interpretuojant ir modifikuojant, piniginius ir nepiniginis darbuotojų motyvavimo būdus. Tačiau suvokti ir suprasti motyvacijos procesą yra pakankamai komplikotas uždavinys, kadangi kiekvienu atveju motyvacija ir pats motyvavimo procesas yra skirtingi. Motyvacija susidaro žmogaus sąmonėje ir priklauso nuo asmenybės, jos savybių, o laikui bėgant gali keistis.

Daugumoje Lietuvos pramonės įmonių darbuotojų skatinimui skiriama per mažai dėmesio arba jis išvis pamiršamas ir tai, kad darbuotojai turi savo darbus atlikti gerai, greitai ir rodyti susidomėjimą darbu tampa savaime suprantama, ir manoma, kad pats darbuotojas turi būti motyvuotas vien savo darbu tam neskiriant papildomų įmonės išteklių. Darbuotojų motyvavimas dažniausiai susiaurinamas iki piniginio skatinimo lygio, metiniai priedai, piniginės gimtadienio dovanos ir pan., pamirštant nematerialųjį skatinimą, kuris integruotas kartu su materialiuoju, leidžiant pasiekti žymiai geresnių rezultatų motyvuojant darbuotojus.

Straipsnyje tiriamos problemos: motyvavimo samprata, darbuotojų motyvavimo galimybės įmonėje.

Tyrimų tikslas – išsiaiškinti motyvavimo sistemų, naudojamų įmonėse, privalumus, trūkumus ir ypatybes ir motyvavimo sistemų poveikį darbuotojams.

Motyvacijos ir motyvavimo samprata

Motyvacijos sąvoka atsirado XX a. antrajame dešimtmetyje ekonomikos srityje, vėliau ją perėmė psichologai ir socialogai. Didžioji dalis autorių, sukūrusių motyvacinės teorijas, savo darbuose rėmėsi tyrimais, kurie buvo atlikti analizuojant įvairių įmonių darbuotojų motyvavimo metodus.

Anglų ir prancūzų kalbose terminas *motivation* apibūdina bendrai „tai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti“ (Tarptautinių žodžių žodynas 2008). Tuo tarpu lietuvių kalboje yra galimybė išskirti dvi sąvokas: *motyvacija* ir *motyvavimas*. Pasak R. Kazlauskaitės (2008), darbo motyvacija apibrėžiama kaip iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius, o darbuotojų motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, o to poveikio metodai ir priemonės – motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės. Tarptautinių žodžių žodyne (2008) *motyvacija* apibrėžiama kaip „tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas“.

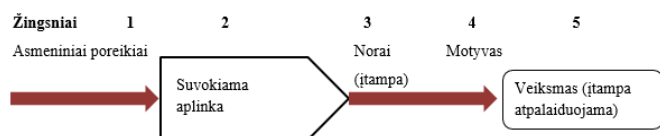
Kaip teigia S. P. Robbinsas (2003), motyvacija neatsiejama nuo žmogaus elgsenos, todėl apibrėžiant motyvaciją galima pasinaudoti ir elgsenos sąvokomis. Kiekvieno žmogaus prigimtis yra savanaudiška, vienų daugiau, kitų galbūt mažiau, tačiau kuomet žmogus yra suinteresuotas kažkokia konkrečia nauda, kuri bus gauta pasiekus geresnius darbo rezultatus, tuomet ir bus stengiamasi darbą atlikti greičiau, geriau, kokybiškiau. Tuo tarpu niekuo nesuinteresuoti žmonės neįdės daug jėgų ir neparodys didelio noro pasiekti geresnių darbo rezultatų. Nors darbuotojai galbūt ir ne visada bus suinteresuoti atlikti darbus kokybiškai ir norint juos įtikinti dirbti našiai reikės įdėti pastangų, tuo tarpu vadovai visuomet bus suinteresuoti, kad jų pavaldiniai dirbtų kuo našiau ir stengtųsi darbus atlikti kuo kokybiškiau. R. Adamonienė (2002) teigia, kad siekdamas šio tikslo vadovas turi įgyti ir mokėti pritaikyti žinias apie santykius su darbuotojais ir jų veiklos motyvus. Vadovavimas apima labai daug atsakomybių, tai ne tik atlyginimo mokėjimas, nuolatinė kontrolė ir baudimas neatlikus ar nekokybiškai atlikus darbus, bet ir nuolatinis darbuotojų įtikinėjimas, jų veiksmų nukreipimas tam tikra linkme ir sudarymas tokių veiklos sąlygų, kad žmonės

galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslus tuo pačiu įgyvendindami ir įmonės.

„Motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinus užduotis“ (J. A. Stoner *et al* 2005). Kuo toliau tuo daugiau vadovų vis labiau įvertina ir naudoja darbuotojų grupes ir komandas, į kurias susibūrę ar suburti darbuotojai siekia bendro tikslo. Kadangi motyvuojami žmonės, tai motyvavimui labai svarbu ir žmonių santykiai. Reikalinga sudaryti tinkamą aplinką pavestiems darbams atlikti, taip darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų.

Analizuojant sąvokas, susijusias su darbuotojų motyvavimu, svarbu suvokti ir paties žodžio *motyvas* reikšmę. Tarptautinių žodžių žodyne (2008) motyvas apibrėžiamas kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“.

Pasak L. Jovaišos (2007), motyvas – tam tikra grandinė, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Motyvai gali būti apibrėžiami kaip asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę („Kodėl aš taip veikiu?“). P. Jucevičienė (2007) teigia, kad kelis dešimtmečius buvo labai populiarus žmogaus motyvacijos bihevioristinis aiškinimas (pagrindinė biheviorizmo formulė „stimulas → reakcija“). Būtent remdamiesi šia teorija K. Davisas ir J.W. Newstromas pateikia poreikio–veiksmo santykio schemą (1 pav.).



1 pav. Motyvacijos modelis (bihevioristinis) (K. Davis, J. W. Newstrom 1985)

Poreikiai sukuria įtampą, kuri, modifikuota individo aplinkos, yra tam tikrų norų priežastis. Darbuotojas išnagrinėja įvairius jį veikiančius stimulus (pozityvius ir negatyvius) ir nusprendžia, kurie iš jų geriausiai patenkina jo norus.

Įvairioje literatūroje pateikiama daug įvairių motyvacijos apibrėžimų, kurie iš esmės yra panašūs. Apžvelgus ir palyginus skirtingų autorių pateiktų sąvokų aiškinimus ir interpretavimus, galima daryti išvadą, kad *motyvacija* nusako asmens psichologinę būklę (noras, poreikis), kuri ir nulemia jo įsipareigojimo laipsnį aktyviai veikti siekiant patenkinti savo norus ir poreikius. Motyvacijos sąvokos nėra išreikštos labai išsamiai, kiekvienas autorius jas pateikia ir interpretuoja savaip, tačiau galima įžvelgti kelis veiksnius, su kuriais motyvacija yra susijusi, tai būtų: tam tikro elgesio skatinimas, elgesio nukreipimas tam tikrai kryptimi ir tai, kaip tam tikras elgesys yra palaikomas ar sustiprinamas (motyvuojama).

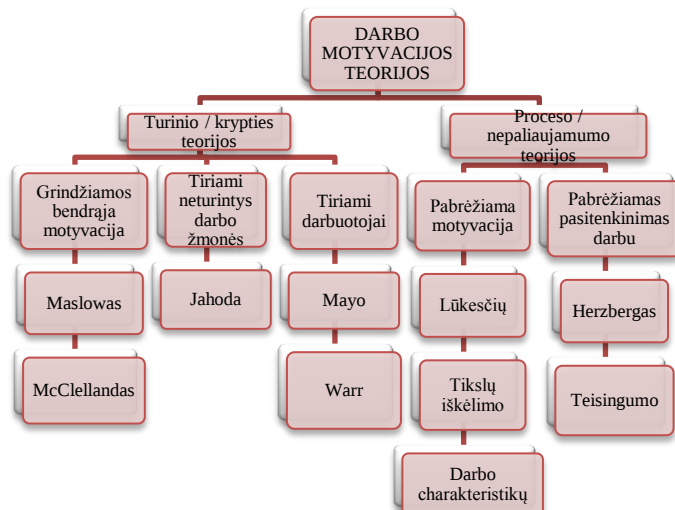
Kiekvieno darbuotojo motyvacija daro tiesioginę įtaką tiek kitų darbuotojų motyvacijai, tiek ir lemia organizacijos veiklos sėkmę. Taigi kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą labai svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius.

Egzistuoja daug motyvacijos teorijų, kurios kiekviena savaip interpretuoja ir aiškina tai, kas žmonių manymu, jiems yra svarbu ir kas vyksta aplink juos. Deja taikant tik kažkurią vieną motyvavimo teoriją, galima sulaukti ne tokio rezultato, kaip tikėtasi. Vienas iš galimų sprendimo variantų – naudoti kelias motyvavimo teorijas kuriant skatinimo sistemą įmonėje,

iš kiekvienos teorijos pritaikant tai, kas labiausiai tinka konkrečiu atveju ir kas padėtų pasiekti geriausių galimų rezultatų motyvuojant darbuotojus.

Pasak B. Martinkaus (2001), egzistuoja daug motyvacijos teorijų, kurios kiekviena savaip interpretuoja ir aiškina tai, kas, žmonių manymu, jiems yra svarbu ir kas vyksta aplink juos. Šios teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokius veiklos pasikeitimus jie mato, kokie jų poreikiai. P. Jucevičienė (2007) teigia, kad motyvavimui svarbu, kad organizacijos nariai žinotų, ką jie gaus padarę tai, ko iš jų reikalaujama. Ta informacija turi sužadinti jų reikmę veikti.

Darbo motyvacijos teorijas galimas suskirstyti į „turinio / krypties“ ir „proceso / nepalaujamumo“ (2 pav.).



2 pav. Darbo motyvacijos teorijų suskirstymas (sudaryta autorės, pagal V. Gražulį 2005)

Adamonienė (2002) motyvacijos teorijas skirsto pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, į dvi pagrindines kryptis:

- turinio / krypties teorijos;
- proceso / nepalaujamumo teorijos.

Turinio (poreikių) teorijose akcentuojami žmonių poreikiai, t. y. Kas motyvuoja žmones veiklai. Nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius.

Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:

- A. Maslow poreikių teorija;
- D. McClelland poreikių teorija;
- E. Mayo teorija.

A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija. Pasak Jucevičienės (2007), pagal šią teoriją poreikiai klasifikuojami, atsižvelgiant į jų prioritetinę padėtį (3 pav.). Teigiama, jog žmogus pirmiausiai siekia patenkinti pirminius poreikius. Po to, kai pirminiai poreikiai yra patenkinti, stengiamasi patenkinti aukštesniojo lygio poreikius.



3 pav. A. Maslowo poreikių hierarchija (Jucevičienė 2007)

Žemesniojo lygmens poreikiai apima pagrindinius fizinio egzistavimo momentus. Vakarų šalių organizacijose jie retai kada dominuoja, kadangi yra pakankamai gerai patenkinami, tikrai atsitiktinumi, tokie kaip pora dienų be miego ar nė trupinėlio burnoje primena apie pagrindinių kūniškųjų poreikių prigimtį. Lietuvoje ir panašaus socialinio – ekonominio lygio šalyse šie poreikiai gali būti net dominuojantys (Jucevičienė, 2009).

Nuo tada, kai žemesnis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Pasak A. Maslowo, aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti įmonėse, todėl norint tinkamai panaudoti darbuotojų potencialą, darbdaviai privalo sudaryti sąlygas skatinti aukštesnius poreikius. Kadangi kiekvienas žmogus – skirtingas, todėl kiekvienas siekia būti apsirūpinęs, tačiau apsirūpinimas yra skirtingo lygio ir skirtingu metu pasiekiamas.

D. McClelland trijų kategorijų poreikių teorija. „Teorijoje teigiama, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl dėmesį sutelkia į aukštesnio lygio poreikių tyrimą“ (Robbins 2003). V. Gražulis (2005) išskiria tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius:

- Pasiekimų (laimėjimų) poreikį, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiąja prasme) arba darbo rezultatų.
- Priklausymo grupei (bendrumo) poreikį, pasireiškiantį per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje.
- Valdžios poreikį, atspindintį individo siekius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

Pasak V. Gražulio (2005), aplinkos kultūrinės tradicijos žmoguje formuoja jį visą gyvenimą lydinčius tam tikrus motyvacijos stereotipus. Autoriaus atlikti tyrimai padėjo nustatyti, kad žmogus savo gyvenime siekia realizuoti tik kelis esminius (strateginius) poreikius, kurie pasireiškia per norą ką nors pasiekti (laimėti), jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais arba daryti įtaką kitiems grupės (bendruomenės) nariams.

E. Mayo teorija. Žmonių santykių modelis taikomas vadovų ir pavaldinių santykiams apibūdinti. Kai darbuotojų valdymas skatina geresnę darbo kokybę, organizacijoje vyrauja efektyvūs žmonių santykiai; kai smunka darbuotojų moralė ir efektyvumas, organizacijoje vyraujantys žmonių santykiai laikomi neefektyviais (Stoner *et al* 2006). E. Mayo ir kiti šios srities tyrinėtojai laikėsi nuomonės, kad nuobodūs ir

pasikartojantys procesai darbe silpnina motyvą dirbti, o socialiniai kontaktai jį stiprina. Taigi remiantis šiuo požiūriu, vadovai gali darbuotojus skatinti pažadinti savo socialinius poreikius, kartu suteikti jiems galimybę jaustis svarbiems ir naudingiems. Iš šios teorijos matome, kad egzistuoja ir darbuotojų dalis, kuriems finansinis atpildas nėra svarbiausia ir geriausiai veikianti motyvavimo priemonė. Šie darbuotojai labiau vertina socialinę integraciją, kuri pasireiškia darbo grupėse ar komandose pavidalu. Kuomet dirbama komandoje, joje susikuria savita hierarchija, išryškėja lyderis, atsiranda tam tikros taisyklės, kaip ir kiek dirbama, savų taisyklių darbuotojai laikosi noriau ir lengviau negu primetamų iš šono.

Pagal procesines motyvacijos teorijas, žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. R. Adamonienė (2002) proceso motyvacijos teorijų grupei priskiria:

- F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija;
- V. Vroomo vilčių teorija;
- D. Adamso teisingumo teorija;
- Darbo charakteristikų modelis.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Šią teoriją J. Žaptorius (2007) apibūdina taip: patenkinimą ir nepatenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės (2 lentelė).

2 lentelė. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (Robbins 2003)

Higieniniai veiksniai, turintys įtakos patenkinimui darbu	Motyvuojantys veiksniai, turintys įtakos patenkinimui darbu
• Vadovavimo kokybė • Atlygis • Bendrovės politika • Fizinės darbo sąlygos • Santykiai su kitais • Darbo užtikrintumas	• Galimybės kilti pareigose • Galimybės asmeniškai tobulėti • Pripažinimas • Atsakomybė • Laimėjimai

Pasak V. Gražulio (2005), šalyje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja prioritetinę poreikių skalę. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai faktoriai turi tiesioginį poveikį dirbančiųjų pastangoms ir jų intensyvumui. „Dviejų veiksnių“ motyvacijos modelis praplėtė vadovavimo priemonių „arsenalą“, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese. Kartu vadovai turi suprasti, kad nepakankamas dėmesys higieniniams veiksniams sukelia darbuotojų nepatenkinimą darbo aplinka.

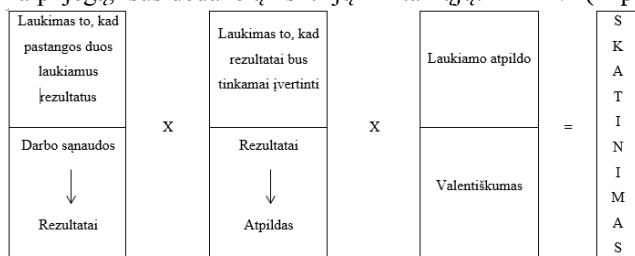
Tuo tarpu P. Jucevičienė (2007) teigia, kad F. Herzberg higieniniai veiksniai (santykiai su vadovais, valdymo stilius, darbo vietos aprūpinimas, atlyginimas, statusas, ryšiai su kolegomis, darbo laikas) Lietuvoje gali būti ne tik higieniniai, bet ir motyvuojamieji, nes jų buvimas ar nebuvimas taip pat gali lemti darbuotojų patenkinimą ar nepatenkinimą darbu.

Teisingumo teorija. Pagrindinė teisingumo teorijos idėja kilo iš Adams (1963) darbų. Ji teigia, kad žmonės įvertina savo indėlį į darbą bei rezultatą, kurį iš jo gauna, ir paskui išveda jų proporciją. Tą patį jie atlieka ir vertindami kitus jiems reikšmingus žmones. Tada žmonės palygina šias dvi proporcijas ir nusprendžia, ar jų proporcija yra didesnė, ar mažesnė, ar tokia pati kaip ir kito reikšmingo žmogaus. Jei jų proporcija yra geresnė nei kito asmens, žmonės jaučiasi gauną per didelį atlygį (ir dėl to jaučia kaltę); jei ši proporcija yra blogesnė, jie jaučiasi per mažai atlyginami (ir dėl to piktnasi); jei proporcijos yra vienodos, žmonės mano, kad tai teisinga, ir dėl to yra patenkinti. Laikoma, kad neteisingumo pojūtis

motyvuoja: žmogus stengiasi sumažinti šį pojūtį, siekdamas proporcijų lygybės.

„Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, kad darbai atliekami pagal žmonių santykių sampratą“ (Žapatorius 2007).

Lūkesčių teorija. Pasak J. Paliduskaitės (2007), ši motyvacijos teorija teigia, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renka tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. R. Adamonienė (2002) teigia, kad V. Vroomas motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: $F=EIV$ (4 pav.):

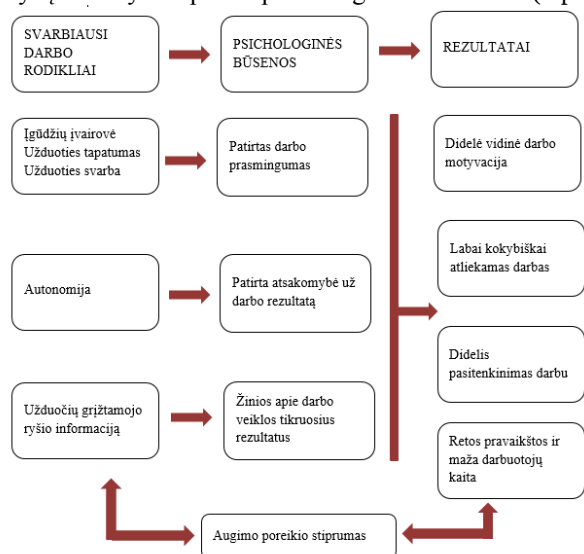


4 pav. V. Vroom laukimo teorijos motyvacijos modelis (Adamonienė et al 2002)

- lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir rezultato (E),
- instrumentalumo, t.y. ryšio tarp rezultato ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasitenkinimas ir kt.) (I),
- valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (V) (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002).

P. Jucevičienė (2007) teigia, kad žmogus pasirenka, kaip elgtis, iš alternatyvių poelgių, vadovaudamasis lūkesčiais, ką gali iš kiekvieno laimėti. Žmogus turi tikėti, kad pasirinkta elgsena patenkins jo lūkesčius. Taigi jeigu darbuotojas nejaus tiesioginio ryšio tarp to, ką jis daro, savo įdėtų pastangų, ir gautų rezultatų, ši motyvavimo teorija bus neveiksminga.

Darbo charakteristikų modelis. Pasak P. Jucevičienės (2007), darbo charakteristikų modelis (Hackman ir Oldham 1976) ne tik nustato darbo ar darbininkų bruožų ir pasitenkinimo darbu ar darbo atlikimo ryšį, bet ir pabrėžia būtinybę nustatyti tarpinius psichologinius veiksnius (5 pav.):



5 pav. J. R. Hackmano ir G. R. Oldhamo (1976) darbo charakteristikų modelis (Jucevičienė 2007)

Viena iš pagrindinių darbo charakteristikų modelio išvadų yra ta, kad darbo motyvacinį potencialą galima padidinti, sustiprinant svarbiausius darbo rodiklius, ir tai buvo pavadinta darbo praturtinimu, suteikiant darbininkui daugiau autonomijos ir atsakomybės.

Šiuolaikinės darbuotojų motyvavimo galimybės

Pokyčiai darbo pasaulyje ir žmonių elgesio modifikacija tiek visuomeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu turėjo įtakos ir dirbančiųjų aktyvinimo procesui. Bandoma ieškoti naujų būdų ir priemonių motyvacijai su darbuotojų elgesiu susieti. Pastiprinimo teorijos atsiradimas siejamas su profesoriaus B. F. Skinner vardu. Šios teorijos esmę jis aiškino tuo, kad požiūris į motyvaciją grindžiamas „pasekmių dėsnium“ – tai idėja, jog teigiamus rezultatus sukeliantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti. Komplexas metodų, kuriais vadovai, remdamiesi pastiprinimo teorija, siekia keisti pavaldinių elgseną, įgavo „elgsenos reguliavimo“ pavadinimą, o pagrindinis teiginys, kuriuo grindžiami šie metodai, vadinamas „pasekmių dėsnium“ (Skinner, 1953).

Tinkamai parinktų paskatų sistema motyvuoja dirbančius – jų elgesys dėsningai pasikartoja. Pastiprintas darbuotojų elgesys – tai rezultatyvios investicijos organizacijos veiklai efektyvinti, maksimaliai panaudojant individų galimybes.

Motyvimas išorinio atlygio priemonėmis. V. Baršauskienė (2010) išorinio atlygio priemones apibūdina kaip įvairių formų materialinis atlyginimas, o taip pat geros darbo sąlygos, lankstus grafikas, papildomos atostogų dienos, suteikiami sertifikatai, geros karjeros perspektyvos, netgi tam tikras statusas, vardas ir t. t.

Materialinis atlygis yra dažniausiai naudojamas darbuotojų motyvavimo būdas. Dauguma žmonių dirba visų pirma tam, kad materialiai apsirūpintų.

Dažniausiai naudojama materialaus atlygio už darbą priemonė yra pinigai. Keletas svarbiausių ypatumų, kuriuos turi pinigai, kaip darbui motyvuojantis veiksnys (Handy 1993):

- Jie leidžia tenkinti beveik visus kitus poreikius, nuo maisto iki savarankiškumo, statuso, saviraiškos ir kt.
- Turi aiškią vertę, todėl darbuotojas gali lengvai palyginti savo esamą ir buvusį atlyginimą, savo ir kitų uždarbį ir pan. Taigi uždirbami pinigai parodo, kaip darbdavys vertina darbuotoją.
- Yra lengvai pritaikoma skatinimo priemonė.

Motyvimas vidinėmis priemonėmis. Darbas daugeliui yra ne tik pragyvenimo šaltinis. Kai kurie žmonės dirba, nei jei jau turi pakankamai pinigų, kiti dirba be atlyginimo, pinigų net nerūdėdami.

Turint visa tai omenyje, darbuotojams motyvuoti gali būti taikomos įvairios vidinio atlygio priemonės, pvz.:

- galimybė prisiimti atsakomybę,
- galimybė dalyvauti priimanč sprendimus,
- galimybės tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais,
- galimybė įgyvendinti savo sumanymus (suteikiant reikalingas priemones, sudarant sąlygas),
- galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą,
- galimybė dirbti įdomų darbą,
- galimybė tobulėti, mokytis,
- autonomija,

- saviraiškos laisvė ir t. t.

Tyrimo rezultatai

Paskaičiavus pagal V. I. Paniotto formulę, buvo nustatyta, tam, kad tyrimo duomenys būtų patikimi reikia apklausti 240 darbuotojų, kad sužinoti jų nuomonę. Tam tinka taikyti apklausos metodą (Kardelis 2002). Darbuotojams taikoma apklausa raštu nes buvo atsižvelgiama į tiriamųjų pageidavimą likti anoniminiais.

Pirmieji anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti darbuotojų užimamų pareigų organizacijose pasiskirstymą bei darbo patirtį įmonėje. 10 % respondentų užėmė vadovaujančias pozicijas, 25 % specialistų ir 65 % darbininkų. Didžioji dalis 55 % respondentų toje pačioje įmonėje dirba 8 ir daugiau metų, 30 % 5–8 metus.

Taip pat buvo nustatomi demografiniai rodikliai, darbuotojai buvo suskirstyti pagal amžių grupes: daugiausiai įmonėse dirba 48–59 metų darbuotojai, tai sudaro 48% visų dirbančiųjų. Kitas demografinis rodiklis – darbuotojų lytis – 76% įmonėse dirbančių yra vyrai, likusi dalis – 24 % – moterys.

Apdorojus tyrimo duomenis nustatytas ir darbuotojų išsilavinimas: 46 % turi aukštąjį išsilavinimą, 30 % aukštesnįjį, 19 % specialųjį vidurinį, 5 % vidurinį.

Atliekant darbuotojų motyvacijos analizę respondentams buvo užduota 15 klausimų, į kuriuos atsakant reikėjo naudoti Likerto skale (kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – šiek tiek sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) (3 lentelė).

Pagal A. Maslow poreikių teoriją, žmogus pirmiausiai siekia patenkinti pagrindinius fizinius poreikius ir tik vėliau pereina prie aukštesnių poreikių tenkinimo. Pagrindiniams fiziniams poreikiams patenkinti vienas iš pagrindinių šaltinių yra gaunamas darbo užmokestis. Respondentai buvo paprašyti įvertinti savo gaunamą atlygį už darbą, kuris tenkino 47 % jų, o 24 % ir 9 % gaunamą atlyginimą vertina kaip iš dalies patenkinamą ar nepatenkinamą.

Viena iš populiariausių darbuotojų skatinimo priemonių – piniginis skatinimas. Jis ne tik lengviausiai pritaikomas, bet 3 lentelė. Respondentų atsakymai

darbuotojai ir labiausiai tai pajaučia. Tačiau pinigai geriau dirbti skatina tik kurį laiką, nes žmogus tiesiog pripranta prie padidėjusių pajamų, iš pradžių taupęs, vėliau pradeda sau leisti pirkti geresnius produktus ar tai, ko anksčiau negalėdavo.

Į klausimą „Ar dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovybės?“ 25 % respondentų atsakė, kad žodinių paskatinimų iš vadovybės sulaukia visados už gerai atliktą darbą, 61 % respondentų žodinių paskatinimų sulaukia kartais, o 14 % respondentų atsakė žodinių paskatinimų nesulaukiantys visiškai.

Kaip matoma iš atsakymų, tik nedidelė dalis darbuotojų sulaukia žodinių paskatinimų už gerai atliktą darbą. Jei situacija nesikeis, gali ne tik blogėti darbo kokybė, bet ir gali didėti darbuotojų nepasitenkinimas darbu, dėl ko jie gali priimti sprendimą keisti darbą.

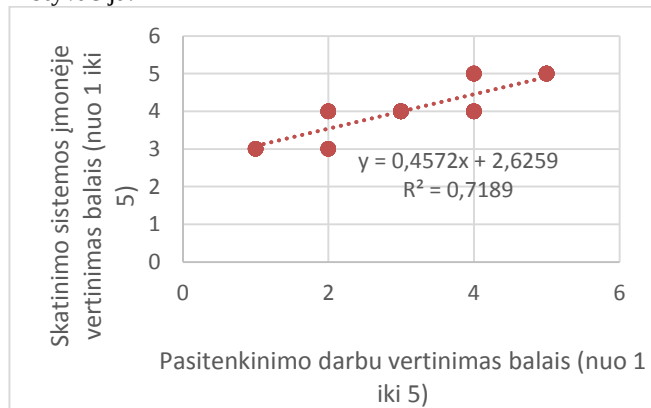
Į klausimą „Kurie iš žemiau pateiktų veiksnų skatina pasitenkinimo darbu jausmą?“ reikšmingumą įvardijo 34 % respondentų, kūrybinę laisvę – 23 %, karjeros galimybes – 24 %, o teisingą atlygį – 10 %. Vienodas darbo sąlygas visiems darbuotojams, kaip skatinantį pasitenkinimo darbu veiksnį, nurodė 9% respondentų.

Didžiausia dalis respondentų, 22 % sutinka, kad geriausias skatinimo būdas – galimybė kelti kvalifikaciją. 21 % respondentų pritaria šiam skatinimo būdai – palankus sveikatos priežiūros planas. Lengvatų suteikimą, kaip tinkamiausią skatinimo būdą pasirinko 20 % respondentų, 15 % – pritarė piniginiam skatinimui, o 13 % – laisvalaikio organizavimui įmonės lėšomis. 6 % respondentų dovanas pasirinko kaip tinkamiausią skatinimo būdą, o 3 % respondentų pasirinko moralinį skatinimą.

Galima daryti prielaidą, kad materialusis skatinimas visgi nėra svarbiausias veiksnys skatinantis pasitenkinimo darbu jausmą. Šio niuanso reiktų nepamiršti kuriant ir tobulinant darbuotojų motyvavimo sistemas.

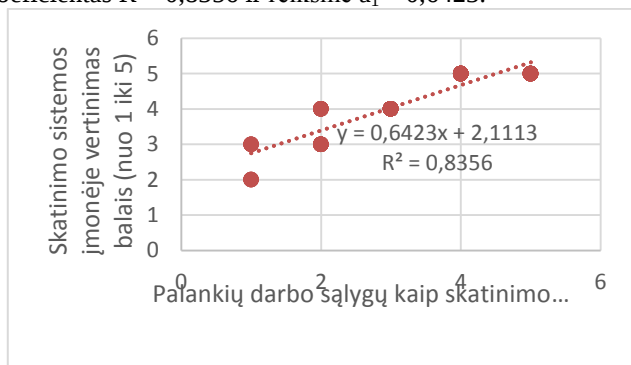
Vertinimas	1	2	3	4	5
1. Skatinimo sistemą įmonėje vertinate teigiamai	6 %	15 %	35 %	26 %	18 %
2. Jūs patenkinti darbo užmokesčiu	8 %	9 %	24 %	47 %	12 %
3. Gaunamo atlyginimo pakanka visiems poreikiams patenkinti	4 %	6 %	41 %	42 %	6 %
4. Jūs jaučiatės įvertinti ir pastebėti darbe	2 %	5 %	27 %	46 %	20 %
5. Dažnai sulaukiate žodinių paskatinimų iš vadovo	2 %	12 %	61 %	25 %	0 %
6. Siekis būti pripažintam tarp kolegų ir pastebėtam vadovybės skatina geriau dirbti	12 %	0 %	12 %	45 %	44 %
7. Pasitenkinimas darbu skatina geriau dirbti	0 %	0 %	11 %	62 %	27 %
8. Palankios darbo sąlygos skatina geriau dirbti	0 %	3 %	12 %	41 %	44 %
9. Darbo užmokestis skatina geriau dirbti	0 %	0 %	0 %	76 %	24 %
10. Karjeros galimybės skatina geriau dirbti	0 %	6 %	9 %	64 %	21 %
11. Santykiai su bendradarbiais skatina geriau dirbti	2 %	2 %	24 %	63 %	9 %
12. Įmonės atlyginimų sistema teisinga visų darbuotojų atžvilgiu	1 %	2 %	57 %	38 %	2 %
13. Jus skatina premijų gavimas	0 %	0 %	0 %	71 %	29 %
14. Įmonės darbuotojai skatinami pagal vienodus kriterijus	2 %	2 %	34 %	44 %	18 %
15. Įmonėje egzistuojanti skatinimo sistema pakankamai efektyvi	1 %	2 %	45 %	41 %	11 %

Respondentų buvo paprašyta įvertinti pasitenkinimą darbu ir motyvą įmonėje. Atlikus koreliacinę – regresinę analizę (6 pav.), buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,7189$ ir reikšmė $a_1 = 0,4572$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių dviejų veiksnių. Galima teigti, kad pagerinus darbo sąlygas, norint padidinti pasitenkinimą darbu, išaugtų ir darbuotojų motyvą.



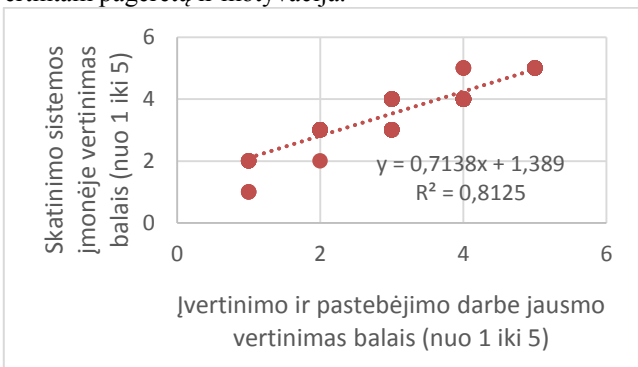
6 pav. Motyvacijos (y) ir pasitenkinimo darbu (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Remiantis gautais koreliacinės – regresinės analizės rezultatais (7 pav.) galima teigti, kad palankios darbo sąlygos daro stiprią įtaką darbuotojų motyvą, tai rodo koreliacijos koeficientas $R = 0,8356$ ir reikšmė $a_1 = 0,6423$.



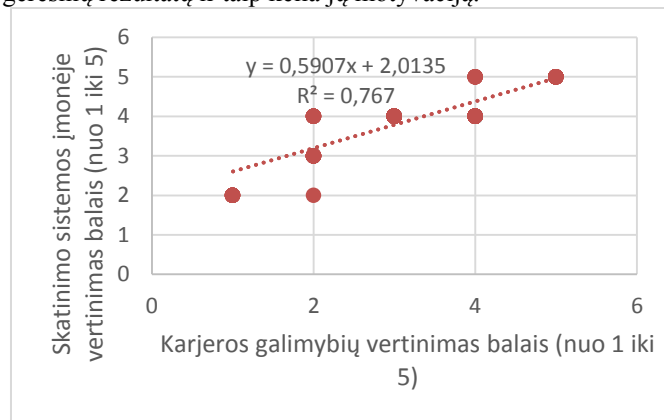
7 pav. Motyvacijos (y) ir palankių darbo sąlygų (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Respondentai buvo paprašyti įvertinti motyvą ir patenkinimą bei įvertinimo jausmą įmonėje. Atlikus koreliacinę – regresinę analizę (8 pav.), buvo nustatyta tiesinė priklausomybė tarp šių dviejų veiksnių. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,8125$ ir reikšmė $a_1 = 0,7138$ rodo stiprų tiesinį ryšį tarp šių faktorių įmonėje. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad sustiprėjus darbuotojų jausmui būti pastebėtam ir įvertintam pagerėtų ir motyvą.



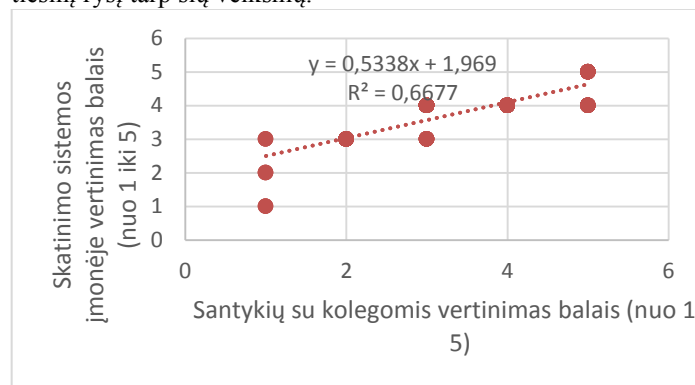
8 pav. Motyvacijos (y) ir įvertinimo ir pastebėjimo darbe jausmo (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Respondentams įvertinus karjeros galimybes ir motyvą įmonėje ir atlikus koreliacinę – regresinę analizę (9 pav.), matomas stiprus ryšys tarp šių veiksnių. Tai patvirtina ir koreliacijos koeficientas $R = 0,767$ ir reikšmė $a_1 = 0,5907$. Galima teigti, kad karjeros galimybių didėjimas įvertinant gerai atliktus darbus ir kitus veiksmus skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir taip kelia jų motyvą.



9 pav. Motyvacijos (y) ir karjeros galimybių (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Remiantis gautais koreliacinės – regresinės analizės rezultatais (10 pav.), galima teigti, kad santykiai su kolegomis daro įtaką darbuotojų motyvą. Gautas koreliacijos koeficientas $R = 0,6677$ ir reikšmė $a_1 = 0,5338$ rodo vidutinį tiesinį ryšį tarp šių veiksnių.



10 pav. Motyvacijos (y) ir santykių su kolegomis (x) priklausomybės koreliacinis laukas

Išanalizavus gautus rezultatus, matoma, kad ne tik padidintas atlyginimas skatintų darbuotojus geriau dirbti. Šį tikslą taip pat galima pasiekti pastebint ir įvertinant geriau dirbančius darbuotojus, gerinant darbo sąlygas, kas skatintų pasitenkinimą darbo sąlygomis ir motyvą geriau dirbti. Taip pat kaip matoma iš atliktos analizės darbuotojus labiausiai motyvuoja karjeros galimybės, taigi sudarant įmonėje karjeros galimybių planą darbuotojams būtų aiškesni tikslai, kurių jis turi siekti tam, kad pakilti karjeros laiptais.

Apdorojus gautus duomenis taip pat matoma, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, kurio pakanka visiems poreikiams patenkinti taigi reikia sutelkti daugiau dėmesio nematerialiosioms skatinimo priemonėms. Tokioms kaip galimybės būti pastebėtam vadovybės, palankių darbo sąlygų sukūrimas, kas darytų įtaką ir pasitenkinimui darbu.

Svarbu ne tik gerinti esamą motyvacijos sistemą, bet ir informuoti visus darbuotojus apie jos egzistavimą, kaip ji veikia ir ko jie gali tikėtis už kokybiškai atliktą darbą. Tik žinodamas ko gali tikėtis darbuotojas gali nuspręsti keisti savo darbo įpročius tam, kad darbas būtų atliktas gerai.

Motyvacinės sistemos gerinimo pasiūlymai

Norint pagerinti darbuotojų motyvaciją, siūloma:

- 1 Skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu gerinant darbo sąlygas. Tiesiniai ryšiai taip motyvacijos ir pasitenkinimo darbu (6 pav.) ir motyvacijos ir darbo sąlygų vertinimo (7 pav.) yra stiprūs. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu priklausomybės koreliacijos koeficientas $R = 0,7189$ ir reikšmė $a_1 = 0,4572$, o motyvacijos ir darbo sąlygų vertinimo priklausomybės koreliacijos koeficientas $R = 0,8356$ ir reikšmė $a_1 = 0,6423$. Taigi, gerinant darbuotojų darbo sąlygas stiprės jų pasitenkinimas darbu bei augs motyvacija geriau ir našiau dirbti.
- 2 Skatinti darbuotojų įvertinimo ir pastebėjimo darbe jausmą. Tiesinis ryšys tarp motyvacijos ir įvertinimo ir pastebėjimo darbe jausmo yra stiprus, koreliacijos koeficientas $R = 0,8125$ ir reikšmė $a_1 = 0,7138$ (8 pav.). Motyvavimo sistemą įmonėse galima koreguoti įtraukiant darbuotojų vertinimą kas 3, 6, 9 ar 12 mėn. numatant konkrečius veiksmus kaip tai bus stebima, daroma ir kaip geriausiai dirbę darbuotojai bus įvertinti, naudojant materialines ir nematerialines skatinimo priemones.
- 3 Sudaryti karjeros galimybių schemą su konkrečiais tikslais ir siekiais bei jų vertinimo kriterijais ir matais, tam, kad kiekvienam darbuotojui, kuris yra suinteresuotas toliau dirbti įmonėje ir kilti karjeros laiptais, būtų aišku ir pamatuojama kaip jis tai gali pasiekti. Tarp motyvacijos ir karjeros galimybių yra stiprus tiesinis ryšys, koreliacijos koeficientas $R = 0,767$ ir reikšmė $a_1 = 0,5907$ (9 pav.)
- 4 Skatinti darbuotojų bendravimą nedarbinėje aplinkoje. Tai galima skatinti organizuojant įmonės šventes, sukuriant tam tikras tradicijas, kurios būtų darbuotojų kasdienio darbo dalis ir skatintų darbuotojus bendrauti ne tik darbiniais klausimais, bet užmegzti ir tvirtesnę tarpusavio ryšį. Tarp motyvacijos ir santykių su kolegomis yra vidinis tiesinis ryšys, koreliacijos koeficientas $R = 0,6677$ ir reikšmė $a_1 = 0,5338$ (10 pav.)

Išvados

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nors gaunamas atlygis už darbą tenkina didžiąją dalį darbuotojų, visgi to darbuotojai nelaiko tinkama motyvavimo sistema ir nevertina jos teigiamai. Darbuotojai jaučiasi pastebėti ir įvertinti, kas yra labai svarbu, tačiau žodinių paskatinių sulaukia nedaugelis, o būtent jie ir skatina jausmą, kad esi pastebėtas ir įvertintas.

Sėkminga motyvavimo sistema turėtų susidėti iš integruotų materialių ir nematerialių skatinimo priemonių, kurios veiktų darbuotojus tiesiogiai. Apie įmonėje naudojamą motyvavimo sistemą turėtų būti informuoti visi darbuotojai, nes tik tokiu būdu, kuomet žmogus žino kas jo laukia pakreipus savo elgesį viena ar kita linkme, jis drąsiau ir spraciau keis savo darbo metodiką.

Literatūra

- Adamonienė, R.; Sakalas, A.; Šilingienė, V. 2002. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 135 p.
- Bogušienė, V., Bendorienė, A. 2008. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, 489 p.
- Baršauskienė V., et al. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 410 p. Baršauskienė V., et al.

2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 410 p.

Gražulis, V. 2005. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas, 78 p.

Harney, K. 2003. Lifelong Learning under the Perspective of Functional Dillereviation, *European Educational Research Journal* 2 (1).

Jovaiša, L. 2007. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 336 p.

Jucevičienė, P. 2007. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 201 p.

Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I. 2008. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, *Inžinerinė ekonomika – Engineering economics* (5): 78–84

Martinkus B.; Žilinskas V. 2008. *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 720 p.

Palidaskaitė, J. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas* 19:33–45.

Šavareikienė, D.; Dubinas, V. 2003. *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 177 p.

Skinner, B. F. 1953. *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press, 451 p.

Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p.

Stoner J. A. F.; Freeman R. E.; Gilbert D. R. 2006. *Vadyba*. Kaunas: Mažoji poligrafija, 660 p.

Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 628 p.

Vasiliauskas, A. 2002. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 384 p.

Zabieliavičienė, I. 2004 *Valdymo apskaita, analizė ir sprendimai įmonėje*. Vilnius: Technika, 148 p.

Žaptorius, J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija* 18(4): 105–117.

DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

M. Mikalauskaitė, I. Zabieliavičienė

Abstract

The article presents the motivation theories and concept of motivation. There is devoted not enough or there is no attention for employees' promotion measures in most of Lithuanian industry companies. It goes without saying that employees have to do their work well, quick and show attention to their work. It is considered that employee has to be motivated only by their work without any additional enterprise resources. Monetary measures such as annual supplements, monetary birthday gifts and ect. are often used for employees motivation while intangible promotion is forgotten. Better results could be achieved if monetary measures would be integrated with intangible promotion and used together.

Keywords: expectations, motivation, motivation theories, promotion measures, remuneration, the needs