MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ELŽBIETA MARKUCKIENĖ

PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU

(DVIEJŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: prof. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS SĄSAJOS SU DARBUOTOJŲ LOJALUMU

(DVIEJŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas
_____prof. dr. V. Gražulis
2013-03-12

Recenzentas
_____
2013-03-

Atliko
ŽImis1-01 gr. studentė
_____Elžbieta Markuckienė
2013-03-12

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....10

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS PAGRINDAI 12
   1.1. Motyvacija – asmens veiklos rezultatų gerinimo pagrindas. Vidinė ir išorinė motyvacija.....12
   1.2. Motyvacijos teorijų raida ir jų aktualumas šiandienos vadyboje.....14
   1.3. Sisteminis požiūris į motyvavimą:.....21
      1.3.1. Motyvavimo sistemos reikšmė.....21
      1.3.2. Vadovavimo svarba motyvavimo kontekste.....22
      1.3.3. Neišnaudotos galimybės: socializacija, pripažinimas ir įsipareigojimas.....27
      1.3.4. Motyvuojantis darbo įvertinimo ir atlyginimo vaidmuo.....29
2. DARBUOTOJŲ LOJALUMAS KAIP SĖKMINGOS MOTYVAVIMO SISTEMOS PASEKMĖ.....31
   2.1. Lojalumo samprata ir lojalumo formos.....31
   2.2. Veiksniai lemiantys lojalumą, šalių skirtumai.....34

3. TYRIMO METODOLOGIJA.....39

4. MOTYVAVIMO SISTEMOS IR LOJALUMO SĄSAJŲ TYRIMAS (VALSTYBINĖS IR PRIVAČIOS ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS).....44
   4.1. Bendrosios respondentų charakteristikos.....44
   4.2. Vadovavimo stiliaus nustatymas.....46
   4.3. Darbuotojų vertinimo objektyvumo ir vertinimo kriterijų nustatymas.....49
   4.4. Motyvaciniai vadovo sprendimai ir jų įtaka darbuotojų motyvacijai.....51
   4.5. Motyvacijos dinamikos vertinimas.....57
   4.6. Darbuotojų lojalumo vertinimas.....65
   4.7. Vadovavimo stiliaus, motyvacinių sprendimų ir lojalumo sąsajos.....69
   4.8. 2009 m. ir 2012 m. tyrimų rezultatų dinamika (pagal tarptautinio projekto „VEGA“ klausimyną).....72

IŠVADOS.....74

PASIŪLYMAI.....76

LITERATŪRA.....77

ANOTACIJA.....81
ABSTRACT.....82
SANTRAUKA.....83
SUMMARY.....85
PRIEDAI.....87

PRIEDAI

1 priedas. Anketa.....88
2 priedas. Koreliacinės analizės lentelės.....94

LENTELĖS

1 lentelė. Išorinės ir vidinės motyvacijos skirtumai.....13
2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....22
3 lentelė. Veiksniai lemiantys darbuotojų pasilikimą organizacijoje.....36
4 lentelė. Anketos struktūra ir klausimų pagrindimas.....41
5 lentelė. Motyvavimo priemonių koreliacinė analizė.....56
6 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą dėl kokių pagrindinių priežasčių su laiku keitėsi jų motyvacija.....59
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę kokie vadovo sprendimai paskatintų jų motyvaciją tobulėti.....63

PAVEIKSLAI

1 pav. Vadovavimo stiliai pagal D. McGregorą.....16
2 pav. A. Maslow‘o poreikių piramidės taikymas organizacijoje.....17
3 pav. A. Maslow‘o poreikių piramidės ir D. McGregoro vadovavimo stilių ryšys.....18
4 pav. A. Maslow‘o poreikių piramidės ir F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos ryšys.....19
5 pav. Grįžtamojo ryšio suteikimo modelis.....28
6 pav. 360 laipsnių lojalumo ugdymo modelis.....34
7 pav. Teorinis tyrimo modelis.....40
8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį (proc.).....44
9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....44
10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....45
11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką (proc.).....46
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų vadovų vadovavimo stilių (proc.).....47
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar komunikacija tarp jų ir jų vadovo yra atvira ir efektyvi (proc.).....48
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar jų vadovas sudaro jų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaiko jų idėjas ir pasiūlymus (proc.).....48
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar jie yra vertinami realiai ir objektyviai (proc.).....49
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų darbo vertinimo kriterijus (proc.) 50
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę kokiais vertinimo kriterijais remiasi jų vadovas spręsdamas apie tai, kaip juos motyvuoti (proc.) 51
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar jų vadovas jiems sudaro matyvavimo programą (proc.).....52
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, į kokius faktorius jie atsižvelgia norėdami motyvuoti save (proc.).....53
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie vadovo naudojamus motyvacinius sprendimus (proc.).....54

21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kokios vadovo naudojamos motyvavimo priemonės jiems yra pačios svarbiausios (proc.).....55
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę dėl kokių priežasčių keitėsi jų motyvacija (proc.).....58
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovas keičia motyvavimo priemones (proc.).....60
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovas keičia motyvavimo priemones atsižvelgdamas į pasikeitimus vidinėje organizacijos aplinkoje (proc.).....61
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovas keičia motyvavimo priemones atsižvelgdamas į pasikeitimus išorinėje organizacijos aplinkoje (proc.).....61
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar padidėtų jų pastangų lygis, jeigu vadovas didintų jų motyvaciją (proc.).....62
27 pav. Respondentų atsakymai kiek procentų padėtų jų pastangų lygis, jeigu vadovas didintų jų motyvaciją (proc.).....62
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, koks yra jų pastangų lygis kokybiškesniam darbui (proc.) 65
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, koks yra jų pastangų lygis nuolatiniam jų profesinių žinių ir patirties augimui (proc.).....65
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui (proc.).....66
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį bendradarbiavimui su vadovu ir administracija (proc.).....66
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį įsipareigojimui organizacijai (proc.).....66
33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kas juos paskatintų svarstyti naujo darbo pasiūlymą (proc.).....67
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kiek laiko ketina dirbti esamoje darbovietėje (proc.).....68
35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, dėl kokių priežasčių keistų darbą ir kiek ketina dirbti esamoje darbovietėje (proc.).....69
36 pav. Vadovavimo stiliaus ir naudojamų motyvavimo priemonių ryšys (proc.).....70

37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų vadovų vadovavimo stilių ir jų ketinimą toliau dirbti toje organizacijoje (proc.).....71
38 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal dažniausiai jų vadovų naudojamas motyvavimo priemones (2009 m. ir 2012 m.) (proc.).....73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Ekonomikos dinamika, žinių ekonomikos plėtra, informacinės visuomenės tobulėjimas skatina organizacijas prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir iš naujo sudėlioti vertybinius akcentus. Nuolatinis procesų tobulinimas organizacijoje įmanomas tik turint stiprų intelektinį kapitalą – darbuotojus, kurie gebėtų inicijuoti reikiamus pokyčius, valdyti rizikas, palaikytų ryšius su išorės organizacijomis ir klientais, būtų stiprūs organizacijų konkurencinėje kovoje. Lietuvos organizacijų silpnąsias vietas atskleidžia apklausų bendrovių TNS LT; RAIT atlikti darbuotojų lojalumo tyrimai – Lietuva pagal darbuotojų lojalumo indeksą, kuris pagal 2012 m. tyrimo rezultatus yra 47 balai, atsilieka tiek nuo Europos vidurkio, kuris siekia 58 balus, tiek nuo bendro Baltijos valstybių indekso, kuris yra 62 balai. Remiantis tiek teorinėmis prielaidomis, tiek tyrimų rezultatais, lojalūs darbuotojai daro teigiamą įtaką organizacijos augimui ir gerina jos veiklos rezultatus. Lojalūs darbuotojai organizacijų vertinami už tai, kad yra pozityviai nusiteikę savo organizacijos atžvilgiu, žino jos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, yra įsitraukę į organizacijos veiklą, rekomenduoja jos gaminamas prekes ar teikiamas paslaugas. Darbuotojų lojalumo nebuvimas leidžia identifikuoti dažniausiai pasitaikančias šią probleminę situaciją sąlygojančias darbdavių klaidas. Tai silpna motyvavimo sistema arba jos nebuvimas, darbuotojų poreikių ir dedamų pastangų ignoravimas, netinkamas valdymo stilius, nepakankamas darbuotojų informavimas apie organizacijos ateities perspektyvas ir kita. Trūksta sisteminio požiūrio į darbuotojų skatinimą, praktikoje per mažai suvokiama lojalių darbuotojų kuriama vertė organizacijai. Todėl svarbus mokslinės empirinės medžiagos apie motyvacinių sprendimų organizacijoje ir jų ryšį su darbuotojų lojalumu kaupimas. Ši informacija padėtų vadovams geriau suvokti darbuotojų poreikius, tobulinti motyvavimo sistemas, o tai, tikėtina, sustiprintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba.

Temos ištirtumas. Motyvacija ir motyvavimas yra nagrinėtas daugelio mokslininkų: Maslow A. H. (2009), Herzberg F. (2007), Franken E. R (2007), Armstrong M. (2006), Daft R. L. (2003), Deci E. L. (2000); Ryan R. M. (2000), Gražulio V. (2012), Korsakienės R. (2011), Marcinkevičiūtės L. (2010). Lojalumas dažniausiai tiriamas kaip kliento ar vartotojo lojalumas produkto gamintojui ar paslaugos teikėjui. Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai ar atskirus lojalumą įtakojančius veiksnius tyrinėjo: Meyer H. P. ir Allen N. J. (1997), Bakanauskienė I. (2008), Veršinskienė R. (2009). Atsižvelgiant į probleminę situaciją ir negausius siūlymus kaip stiprinti darbuotojų lojalumą, šio klausimo nagrinėjimas yra aktualus ir turi praktinę naudą.

Darbo naujumas. Darbuotojų lojalumo tendencijos bėgant laikui linkusios keistis, anot tyrimų

bendrovės „TNS LT“, per paskutinius septynerius darbuotojų lojalumo rodiklis padidėjo beveik tris kartus, tuomet jis buvo tik 15 proc. Remiantis teorine literatūra, darytina prielaida, kad poslinkį į teigiamą pusę sąlygojo tobulinamos motyvavimo sistemos, vadovavimo stiliaus pasikeitimai, „plokštėjančios“ organizacijos, kas sąlygoja didesnį autonomijos darbe suteikimą, skatina darbuotojų pasitenkinimą atliekama veikla. Atsižvelgiant į pokyčius organizacijose ir jų aplinkoje, taip pat į kintančius lojalumo rodiklius, tikslinga nagrinėti temą, atskleidžiant dinaminį aspektą.

Problema. Organizacijose stokojama sisteminio darbuotojų motyvavimo, todėl Lietuva tarp Europos valstybių pirmauja nelojalių darbuotojų skaičiumi.

Tyrimo objektas. Valstybinės ir privačios organizacijų motyvavimo sistemos.

Darbo tikslas. Išanalizuoti vadovavimo stiliaus, vadovo motyvacinių sprendimų ir motyvuojančių veiksnių tarpusavio ryšį ir ryšį su darbuotojų lojalumu organizacijai.

Siekiant šio tikslo buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

- atskleisti teorinius motyvacijos ir lojalumo aspektus: vadovavimo stiliaus ir motyvimo sąryšį, praktinio taikymo niuansus;
- pagrįsti motyvavimo sistemos ir lojalumo tyrimo sąsajų metodologiją;
- atlikus tyrimą palyginti valstybinės ir privačios organizacijų respondentų atsakymus ir pagrįsti teorinėje dalyje darytas prielaidas empiriniais duomenimis;

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, kurioje naudotas mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodas, metodologinė dalis, kurioje pagrindžiami tyrimo metodai, empirinė dalis, kurioje pagal atliktą statistinę analizę aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 95 psl. Darbą iliustruojanti medžiaga: 7 lentelės ir 38 paveikslai, naudoti literatūros šaltiniai ir priedai.

1. TEORINIAI MOTYVACIJOS PAGRINDAI

1.1. Motyvacija – asmens veiklos rezultatų gerinimo pagrindas. Vidinė ir išorinė motyvacija

Žodį „motyvacija“ – tarptautinių žodžių žodynas (2005) apibrėžia kaip tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimą. Psichologijos žodynas (1993) – kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai. Mokslininkai tyrinėję motyvaciją, ją apibrėžia skirtingai:

Daftas (2003) motyvacija vadina vidinę ar išorinę jėgą, kuri skatina žmogaus atkaklumą ir užsidegimą veikti tam tikra kryptimi. Kitaip tariant, jis motyvaciją apibūdina kaip veiksmų sužadinimą, nukreipimą tam tikra kryptimi ir užsispyrimą juos atlikti.

„Motyvacija – noras kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.“(Robbins, 2007, p. 66). „Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.“ (Stoner ir kt., 2005, p. 434).

Nepaisant skirtingų motyvacijos apibrėžimų, daugelis mokslininkų sutaria, kad motyvacija lemia tris dalykus – elgesio kryptį, pastangas ir atkaklumą. Tai reiškia, kad motyvacijos buvimas skatina individą siekti pasirinkto tikslo, atiduodant tam daug pastangų ir laiko. Taigi kalbant apie motyvacijos buvimą organizacijoje, kalbama apie vieningas vadovų ir darbuotojų pastangas nuolat siekti bendrų (organizacijos) tikslų.

Anot Greenwaldo (2008), motyvacija veikia trijuose lygmenyse: individo (asmens), organizacijos ir socialinės aplinkos, todėl ją analizuoti derėtų kompleksiškai.

Individo lygmenyje analizuojama, kas konkrečiam asmens elgesiui suteikia energiją ir kryptį. Asmens motyvacija yra susijusi su jo poreikių patenkinimu ir tikslų pasiekimu.

Vienas iš asmens poreikių – poreikis priklausyti grupėms atveda prie antrojo motyvacijos lygmens organizacijos arba socialinės grupės, kurioje atskirai nuo kiekvieno individo poreikių, dar atsiranda ir organizacijos motyvai ir poreikiai, kuriuos dirbantieji toje organizacijoje stengiasi patenkinti. Čia svarbus tampa lojalumo arba atsidavimo organizacijai aspektas, kadangi dažnai besikeičiant darbuotojams organizacijoje, tampa sunku išlaikyti nuolatinį netrikdomą organizacijos poreikių patenkinimą, aiškius ir stabilius tikslus, veiklos kryptį.

Trečiasis – aplinkos lygmuo yra pats plačiausias, kalbant apie aplinkos motyvaciją galima

paminėti visą socialinę aplinką, teisės aktus, pasitikėjimą valstybės institucijomis, visuomenės iniciatyvumą, valstybėje egzistuojančius moralinius įsitikinimus ir kita. Kiekviename iš šių lygių veikia vidinė ir išorinė motyvacija.

Motyvacijos skirstymą į vidinę ir išorinę 1957 metais įvedė F. Herzbergas. Daugelis motyvacijos teoretikų sutiko su šiuo skirstymu, jo laikosi ir šiuolaikiniai mokslininkai. Vidinės motyvacijos skatinama elgsena veikia ir tada, kai nėra jokio išorinio skatinimo, tik pati veikla. Tai noras būti veiksmingam ir veikti per se. Anot Korsakienės ir kt. (2011) „vidinės motyvacijos pavyzdžiai yra alkis, pareigos jausmas, altruizmas, noras būti įvertintam. Išorinės motyvacijos nulemta elgsena yra tokia, kurią kontroliuojantis mechanizmas yra lengvai pastebimas – tai pinigai, taisyklės ir įstatymai, fizinė aplinka, kitaip tariant tai noras veikti dėl kokio nors atlygio arba iš baimės ar daromo spaudimo.“ (p. 181).

Vidinė ir išorinė motyvacija viena kitą veikia, todėl, motyvuojant darbuotojus, svarbu susieti išorinius veiksnius su asmeniniais individo tikslais. To nedarant, motyvavimo galimybės yra ribotos. Anglų kalboje žodis „motivation“ reiškia tiek darbuotojų motyvavimą, tiek darbuotojo motyvaciją. Lietuvių literatūroje išskiriamos dvi sąvokos: motyvacija ir motyvavimas, kur vidinė motyvacija vadinama tiesiog motyvacija, o išorinė motyvacija kai kurių autorių nuomone traktuojama kaip motyvavimo sąvoka. „Vadyboje motyvacijos sąvoka reiškia labiau psichologinę būseną t.y. poreikį veikti, kurį nulemia jo įsipareigojimo laipsnis siekiant tikslo, o motyvavimas labiau sietinas su vadovavimo funkcija.“ (Stoner ir kt., 2005, p. 434).

Norint geriau suprasti motyvacijos įvairovę ir žmogaus savijautą esant vienai ar kitai motyvacinei būsenai, taip pat tą būseną sąlygojančius veiksnius, panagrinėkime 1 lentelėje pateiktas motyvacijos būsenas.

1 lentelė. Išorinės ir vidinės motyvacijos skirtumai

Savijauta	**„Man nerūpi“**	**„Kiti mane skatina tai daryti“**	**„Jausiuos kaltas, jeigu to nepadarysiu“**	**„Aš norėčiau tai padaryti“**	**„Tai dalis manęs“**	**„Aš mėgaujuosi“**
Motyvacijos tipas	Motyvacijos nebuvimas	Išorinė motyvacija	Introjekcija (išorinių dalykų suvokimas kaip vidinių)	Suvokta motyvacija	Bendra motyvacija	Vidinė motyvacija
Kokybė	Neapsisprendęs	→			Stipriai apsisprendęs	

Šaltinis: http://coachstevo.com/motivate

Matyti, kad išorinės motyvacijos arba motyvavimo buvimas dar nerodo vidinio žmogaus poreikio veikti. Išorinė motyvacija arba motyvavimas visuomet orientuota į padarinius, tai yra norint paskatinti atitinkamą veiklą, todėl dažnai yra trumpalaikė. Dingus dirgikliui arba spaudimui iš išorės, dažniausiai nebelieka ir iniciatyvos veikti. Atlygis kaip postūmis veikia tik tam tikrą laikotarpį – lygiai kaip ir žadamos bausmės. Išoriniai impulsai dažniausiai nesukuria valios stiprybės ilgam laikui.

Kitaip yra su vidine motyvacija, nes vidiniai motyvai gali būti tapatinami su asmens troškimu veikti dėl savęs paties arba kitaip tariant dėl to, kad to nori. Anot Reeve‘so (2009) studentai, kurie buvo labiau motyvuoti viduje dirba geriau negu studentai, kurie yra motyvuojami išoriškai, t.y. dirba dėl pažymio. Kaip įrodė daugybė atliktų tyrimų pagal „Apsisprendimo teoriją“ (self-determination theory) – vidinė motyvacija siejama su daugeliu pozityvių dalykų: tokių kaip padidėjusios pastangos, geresnis konceptualus suvokimas. Toks požiūris susijęs su geresniu užduočių, ypač sudėtingų, kūrybinių ir euristinių, kurios vis dažniau charakterizuoja šiuolaikinį darbą, atlikimu. Pagal „Apsisprendimo teoriją“, žmogus turi tris pamatinius psichologinius poreikius: kompetencijos, priklausymo ir autonomijos. Kompetencija yra įsitikinimas, kad asmuo geba įtakoti svarbius rezultatus. Priklausymas yra palaikančių socialinių santykių turėjimas. Autonomija yra laisvė rinktis, veikti savo noru ir remtis apsisprendimu. Kai veiksmai kyla iš vidinės motyvacijos, žmogus suvokia turintis pasirinkimą ir visiškai pritariantis tam, ką daro, jis nesijaučia kontroliuojamas ar verčiamas iš išorės, darant spaudimą.

Apskritai vakarų motyvacijos teorijos asmens motyvus sieja pirmiausiai su galimybe realizuoti save, galimybe laisvai rinktis ir apsispręsti, su asmens unikalumu, o tai siejama su vidine motyvacija, kuri manoma, įtakoja asmens elgesį ir gerovę. Tuo tarpu išorinė motyvacija siejasi su subjektyvia asmens gerove nesiejama. (Kanfer, 2008).

Tam, kad geriau suvoktume asmens motyvus tiek individo, tiek organizacijos lygmenyje, bei aplinkybes, darančias įtaką motyvacijai, paanalizuosime motyvacijos teorijų raidą ir jų svarbą šių dienų vadyboje.

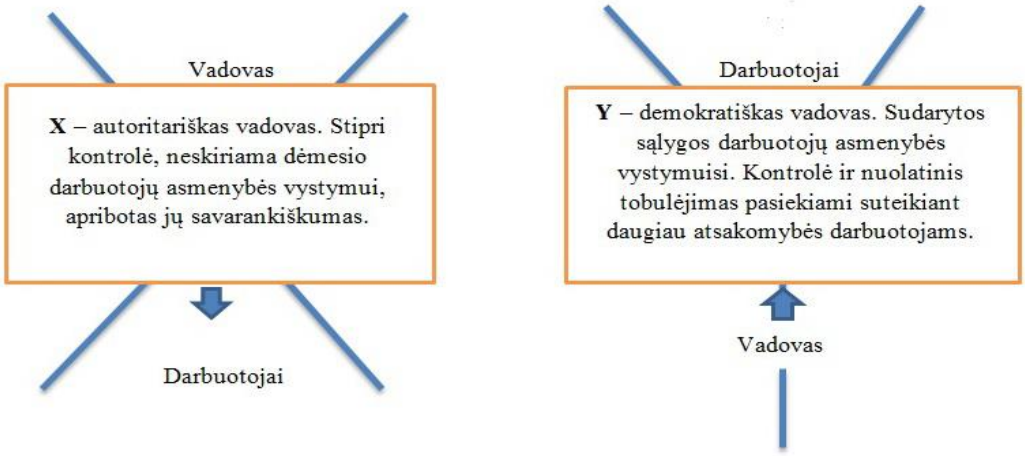
1.2. Motyvacijos teorijų raida ir jų aktualumas šiandienos vadyboje

Nors mokslininkai motyvaciją ėmė studijuoti tik praėjusiame amžiuje, tačiau skirtingų lygių poreikių egzistavimas suvoktas dar klasikinėje Graikijoje, kur motyvaciją aiškino filosofai Platonas ir

Aristotelis. Jie teigė, kad motyvacija kyla iš sielos poreikių trejybės. Pačiame žemiausiame lygyje buvo skiriami primityvieji sielos poreikiai, tokie kaip maistas, viduriniajame lygyje – socialiniai poreikiai, tokie kaip geras vardas ir aukščiausiame lygyje – gebėjimas rinktis ir daryti sprendimus. Aristotelis pritarė Platonui ir sielos trialumui (instinktyvus potraukis, konkuruojantis, gudraujantis (skaičiuojantis), nors jis pirmenybę teikė kitai terminologijai (maistinis, juslinis ir racionalusis). Platonui šitie trys skirtingi sielos aspektai reiškė skirtingas veiksmų sritis. Platono išskirti trys poreikiai atitinka Z. Freudo *id, ego ir superego* (Reeve, 2009). Froido teorija stipriai įtakojo Vakarų kultūrą ir padėjo pagrindus psichologijos mokslui. Froidas teigė, kad žmonės iš prigimties yra tingūs ir vengia darbo, kad jie neturi ambicijų, nesiima iniciatyvos ir stengiasi išvengti atsakomybės. Jie trokšta tik saugumo, todėl norint, kad žmogus dirbtų, jį reikia skatinti arba priversti dirbti. Kitaip tariant buvo manoma, kad veiksmingas yra tik „botago ir meduolio“ principas (http://www.accel-team.com/motivation/theory_01.html). Taigi, vadovas tokiu atveju turėjo būti autoritaras, gebantis griežtai reguliuoti žmonių darbą. Tuo pat metu, kai Froidas analizavo asmens poreikius, kūrėsi ir pirmosios vadybos teorijos (F. Tayloras, H. Fajolis), jos labiausiai orientavosi į gamybos didinimą, darbo efektyvumo užtikrinimą, todėl svarbiausiu klausimu buvo laikoma, kaip priversti žmogų dirbti. Anot Kasiulio ir Barvydienės (2004), tai buvo laikotarpis, kai buvo orientuojamasi tik į fiziologinių ir saugumo poreikių patenkinimą. Todėl natūralu, kad šiuo laikotarpiu buvo ryški vadovo autoritaro asmenybė, kuri nukreipdavo pavaldinius reikiamai veiklai, o už darbą atlygindavo tik finansiškai, nes buvo manoma, kad toks atlygis pats efektyviausias.

Kaip atsvara Freudo idėjai, kad darbuotojus reikia versti dirbi, priimti už juos sprendimus, gąsdinti ar naudoti prievartą tapo D. McGregoro valdymo teorija. Freudo autoritariško vadovo (X) priešingybė yra demokratiškas (Y) vadovas, skatinantis savo darbuotojų tobulėjimą ir augimą. McGregoras tikėjo, kad žmonės iš prigimties yra smalsūs, nori mokytis ir, kad darbas jiems yra natūrali veikla. Jis iškėlė prielaidą, kad piniginis atlygis nėra toks svarbus kaip galimybė išspręsti sudėtingas užduotis patiems. Todėl mokslininkas kaip pagrindinį vadovo uždavinį išskyrė būtinumą suderinti darbuotojo poreikius su organizacijos tikslais, tam kad būtų pasiektas maksimalus abipusis efektyvumas – tiek organizacijos, tiek individo lygmenyje. (http://www.accel-team.com/motivation/theory_01.html)

1 pav. Vadovavimo stiliai pagal D. McGregorą



Šaltinis: adaptuota pagal www.strategy-train.eu

Iš 1 pav. matyti, kad organizacijoje, kur vadovas autoritaras, valdymo struktūra dažniausiai yra hierarchijos tipo, todėl sprendimai duodami „iš aukščiau“, pavaldiniams nesudaroma galimybė dalyvauti įmonės valdyme. Priešingai demokratiško vadovo atveju, čia vadovavimo funkcija yra decentralizuota, vadovas sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje.

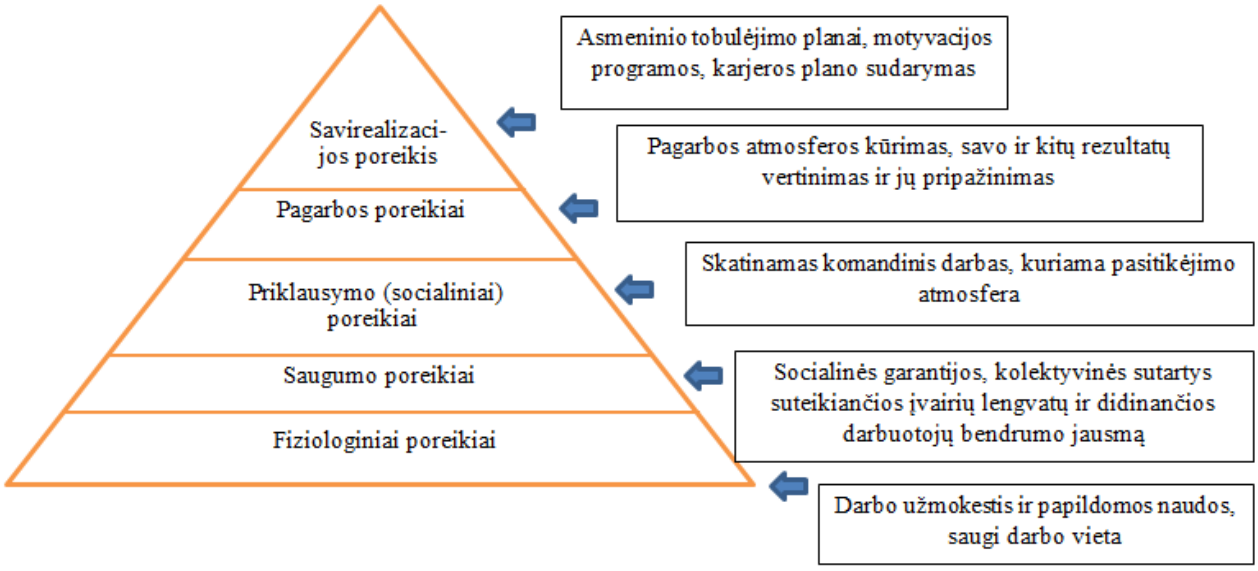
Anot Dafto (2004) kaip alternatyva X ir Y teorijai ir amerikietiškajai vadybai, japonų mokslininkas W. Ouchi pristatė teoriją Z, ji paremta japoniškosios vadybos principais, nors turi ir amerikietiškosios vadybos bruožų. Šios teorijos principai pasižymi tuo, kad vadovas mažai kišasi į pavaldinių veiklą, taip suteikdamas jiems visą laisvę priimti sprendimus ir atsakomybę.

Toks vadovavimas būdingas liberaliam vadovui, kuris apibrėžia užduotis ir leidžia pavaldiniams spręsti kaip jų siekti. Anot Žilinsko ir Martinkaus (2004) vadovas liberalas lengvai paveikiamas, nemoka įtikinti pavaldinių, nėra organizuotas, todėl jo pavaldiniai turi didelę veiksmų laisvę, patys išsikelia užduotis ir jas realizuoja, todėl sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Apibendrinant vadovavimo stilius, galima klasifikuoti taip: kai vadovauja tik vienas asmuo – tai autokratija, kai nevadovauja niekas – vyrauja liberalus požiūris į valdymą, kai remiamasi daugumos valdžia – demokratija.

Tačiau tam, kad vadovas sugebėtų tinkamai vadovauti, jam reikia pažinti savo darbuotojus, suvokti jų poreikius, suprasti jų vertybes ir tikslus. Kalbėti apie motyvacijos ir asmens poreikių supratimą be Maslow‘o poreikių teorijos būtų sudėtinga, nes, nors ir sukurta praėjusio amžiaus viduryje, ji išlieka viena populiariausių motyvacijos teorijų, kuria remiasi vėlesni motyvacijos

teoretikai ir praktikai. Maslow‘o teorijoje poreikiai sudėlioti piramidėje hierarchijos principu: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos. Remiantis Maslow‘o poreikių piramide, kokybiškam, pilnaverčiam ir sveikam egzistavimui reikia, kad būtų patenkinti visi poreikiai išvardinti piramidėje. Organizacija, kuri gebėtų užtikrinti sąlygas visų asmens poreikių patenkinimui, suponuotų galimybę turėti visiškai savo poreikius patenkinantį ir save realizuojantį individą, kuris, galima daryti prielaidą, būtų lojalus organizacijai, nes patenkinti poreikiai reikštų visišką pilnatvę, teigiamą santykį su savimi ir aplinka. Anot paties Maslow‘o (2009) „uždavinys patenkinti poreikį susijęs beveik vien tik su adekvačių jį tenkinančių objektų radimu.” (p. 59). 2 pav. vaizduojama, kaip Maslow‘o poreikių piramidė galėtų būti suvokiama organizacijos kontekste ir kokiomis priemonėmis tenkinami visi piramidėje egzistuojantys individo poreikiai.

2 pav. A. Maslow‘o poreikių piramidės taikymas organizacijoje

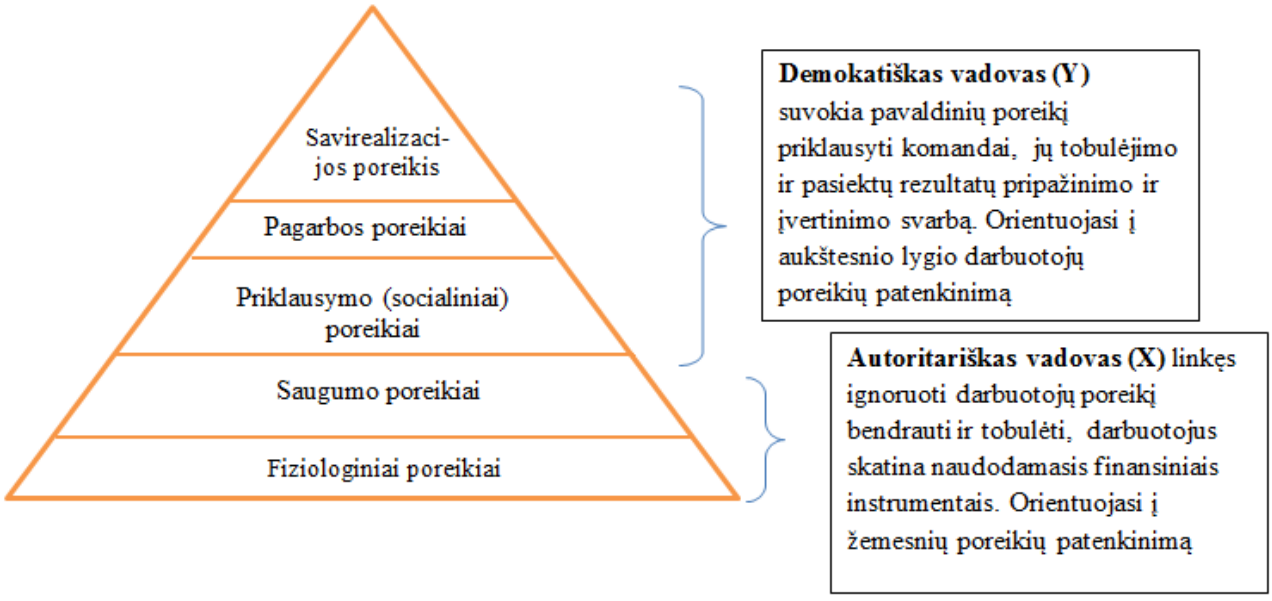


„Apskritai poreikių patenkinimo reiškinys, pavyzdžiui apetito praradimas pasisotinus, gynybos ir jos masto sumažėjimas patenkinus saugumo poreikį rodo, kad poreikiai išnyksta, jeigu jie reguliariai patenkinami, jei jų patenkinimas susijęs su nauda, praktiniu parankumu, jie išnyksta, jei jų tenkinimas susijęs su vis didesniu atlygiu, pagyrimu, pasitenkinimu, pastiprinimu” (Maslow, 2009, p. 59). Taigi, ši teorija aiškina tiek pačių asmens poreikių prigimtį, tiek poreikių dinamiką – patenkinus vienus, į jų vietą stoja kiti. Darytina išvada, kad žmogus, kurio pamatiniai poreikiai patenkinti, vystosi skatinamas vidinių paskatų, t.y. vedinas vidinių motyvų. Žmogus, kurio pamatiniai poreikiai nepatenkinti, o jų patenkinimą per atitinkamą paskatinimą tikimasi gauti iš aplinkos, yra smarkiai

priklausomas nuo kitų, mažiau autonomiškas, jį labiau veikia jo aplinka, mažiau vidinė prigimtis. Sąlygiška žmogaus nepriklausomybė nuo aplinkos, reiškia, kad jis aplinką priima kaip priemonę, padedančią aktualizuoti save.

Maslow‘o teorija organizaciniame kontekste glaudžiai siejasi su prieš tai minėta Mcgregoro X ir Y teorija. Kadangi vadovai pagal jų vadovavimo stilių ir poveikį darbuotojams skirstomi į du tipus: autoritarus (X) ir demokratus (Y), jie pagal savo darbo organizavimo principus atsižvelgia į skirtingus individų poreikius. Autoritarai dažniausiai vadovaujasi pamatinių individo poreikių tenkinimu, o demokratai pripažįsta aukštesnių – tobulėjimo, savirealizacijos poreikių egzistavimą. Šių dviejų teorijų sąsajoms pritaria ir Gražulis ir kt. (2012) „neabejotinai D. McGregoras kartu su savo amžininku A. Maslow‘u labiausiai prisidėjo prie žmonių „saviraiškos“ darbo procese reikšmės propagavimo bei naujo požiūrio į naudingų santykių tarp organizacijų vadovų ir pavaldinių kūrimą“ (p. 151). Asmens poreikių ir vadovavimo stiliaus ryšys pavaizduotas 3 pav.

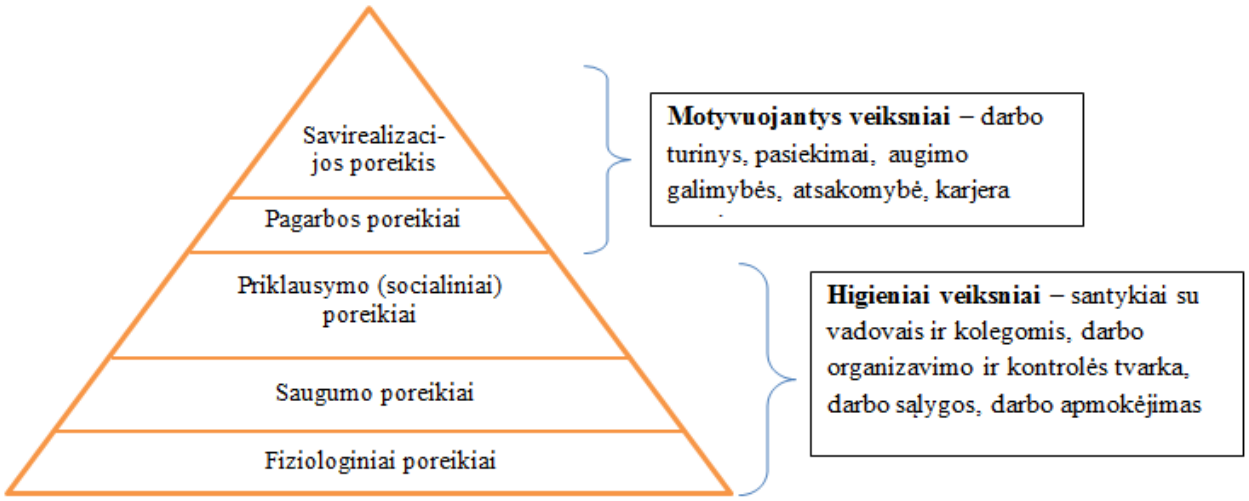
3 pav. A. Maslow‘o poreikių piramidės ir D. McGregoro vadovavimo stilių ryšys.



Šaltinis: adaptuota pagal http://www.strategy-train.eu

Į Maslow‘o poreikių teoriją kai kuriais aspektais yra panaši F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija. Ši teorija siejasi ir su motyvacija, ir su pasitenkinimu darbu. Herzbergas priėjo prie išvados, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra vienas kito priešingybė. Jis teigė, pasitenkinimo darbu nebuvimas yra pasitenkinimo priešingybė.

4 pav. A. Maslow'o poreikių piramidės ir F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos ryšys



Šaltinis: adaptuota pagal Gražulis ir kt., 2012, p.189

Anot Beardwello (2004), motyvatoriai ir higieniai veiksniai yra kokybiškai skirtingi ir duoda skirtingą efektą. Jei darbdavys nori sumažinti darbuotojo nepasitenkinimą darbu, tai organizacija turi skirti daugiau dėmesio higieniniams veiksniams, tačiau svarbu tai, jog kokybiškai pagerinus higieninius faktorius – nepasitenkinimas išnyks, bet neatsiras pasitenkinimas. Vienintelis kelias padidinti pasitenkinimą darbu yra motyvuoti, t.y. stiprinti motyvatorius. Žvelgiant iš kitos pusės, jeigu yra stiprinama motyvacija, ji nelems nepasitenkinimo sumažėjimo.

Apibendrinant galima teigti, kad nors minėtos poreikių teorijos susiformavo dar praėjusio amžiaus viduryje, tačiau vėliau atsiradusios idėjos niekada neišstumdavo ankstesniųjų, būdavo dar papildomos, atsižvelgiant į naujus iššūkius, su kuriais susiduriama šiandienos pasaulyje ir gyvuodavo kartu. Kiekviena iš pateiktų teorijų apibūdina pagrindinius žmonių poreikius, išskirdama tuos, kurie žmogų motyvuoja atitinkamai elgtis. Svarbiausias visų šių teorijų tikslas – padėti vadovams suvokti motyvus kaip žmogaus potencialą, kaip organizacijos stiprybę. Minėtos teorijos anot Kasiulio ir Barvydienės (2004) remiasi atskiromis asmens motyvavimo priemonėmis ir visos motyvavimo sistemos nesudaro. Šio laikotarpio motyvacijos teorijos (1950 – 1970) orientuojasi į socialinių poreikių patenkinimą (pagarbos, pripažinimo, priklausymo) iš to seka ir teisingas įvertinimas, vadovavimo svarba, individualių laimėjimų išskyrimas, organizacinio klimato sąvokos atsiradimas.

Be klasikinių motyvacijos teorijų, kurios priskiriamos prie poreikių teorijų grupės, nes jų pagrindas yra kaip tenkinti individo poreikių, paminėtina šiuolaikinių motyvacijos teoretikų indėlis į motyvacijos suvokimą. Naujausioms motyvacijos teorijoms, anot Kasiulio ir Barvydienės (2004) yra būdingas poreikis realizuoti savo potencialą. Viena iš tokių teorijų, jau minėta aptariant vidinę ir išorinę motyvaciją, yra psichologijos profesorių Ryanas ir Deci‘s (2000) sukurta „apsisprendimo teorija“, kuri skiria dar tris poreikius, kurių patenkinimą organizacijoje laiko būtina sąlyga gerai darbuotojo savijautai, tai yra:

- savarankiškumas (autonomija)
- kompetencija
- sąryšis (bendrumas organizacijoje).

Ši teorija akcentuoja vidinę motyvaciją, taip formuojant aplinką, kad žmogus jaustųsi kompetentingas, autonomiškas ir palaikomas kitų. Apsisprendimo teorija naudoja psichologinių poreikių koncepciją ir kelia hipotezę, kad šių poreikių patenkinimas bus susijęs su efektyvesniu darbo atlikimu ir individo gerove apskritai. „Apsisprendimo teorija“ pripažįsta, optimaliam funkcionavimui ir gerovei, pirmiausiai turi būti patenkinti pamatiniai poreikiai.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad visų poreikių teorijų esmė – suvokti motyvus kaip varomąją jėgą, tiek individo, tiek organizacijos tiek socialinės aplinkos lygmenyje. Per pagrindinius teorijų principus, atsiranda galimybė organizuoti darbuotojų darbą taip, kad jis tenkintų šį darbą atliekančių žmonių poreikius ir pats būtų motyvas tolimesnei veiklai.

Poreikius tyrinėjantys mokslininkai sutaria, kad žmogus iš esmės yra motyvuotas, siekiantis pojūčių, turintis tikslų ir planų siekti didelių iššūkių, vystyti šiltus tarpasmeninius santykius, ir judėti pirmyn link vystymosi ir augimo. Bet be viso to, žmogus patiria stresą, kartais yra nusivylęs, kamuojamas nesaugumo jausmo, spaudimo, baimės, kartais kenčia skausmą, kartais susiduria su slogius jausmus keliančiomis situacijomis, iš kurių nori ištrūkti. Šias pozityvias ir negatyvias emocijas dažnai jaučia vienu metu (Reeve, 2009). Todėl natūralu kelti klausimą kaip visa tai įtakoja žmogaus motyvaciją.

Dėl aplinkos ir pačios motyvacijos dinamiškumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausia motyvuoti darbuotojus. Anot Maslow‘o (2009), „pagrįsta motyvacijos teorija turėtų remtis prielaida, kad motyvacija yra nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga, kad ji yra beveik visuotinė organizmo būsenos charakteristika“. (p. 55).

Anot mokslininkų Gražulio ir Blaškovos (2009), motyvaciją taip pat svarbu įvertinti iš laiko perspektyvos. Skiriamos trys dimensijos:

- praeities dimensija – apima visus asmeninius ir profesinius gebėjimus, kuriuos asmuo įgijo, panaudojo ar nepanaudojo, kurie jo gebėjimai sumažėjo arba kuriuos visai prarado;
- dabarties dimensija – tai visos asmens savybės, kurias jis panaudoja arba dėl kokių nors priežasčių jų specialiai nenaudoja;
- ateities dimensija – tai galimas tobulėjimas (vystymasis), apimantis praeities ir dabarties asmenines charakteristikas, taip pat jų identifikavimą, tobulinimą ir panaudojimą ateityje.

Darbuotojų poreikių kaitos suvokimas leidžia įvertinti kaip turėtų būti keičiamos ir tobulinamos motyvavimo priemonės. Siekiant įvertinti darbuotojų motyvacijos pasikeitimą, svarbu atsižvelgti į išorinių aplinkybių pasikeitimą ir asmenybės tobulėjimą.

1.3. Sisteminis požiūris į motyvavimą:

1.3.1. Motyvavimo sistemos reikšmė

Tam, kad motyvavimas nebūtų vien tik padrikas pavienių principų taikymas, derėtų į motyvavimą žiūrėti kompleksiškai, kaip į sistemą, kuri turėtų būti kuriama itin kruopščiai. Sistema – tai kelių dalių ar elementų sąjunga, kur kiekvienas elementas įtakoja kitus elementus ir jų elgesį, o jeigu elementai egzistuoja pogrupiais, o susijungę į visumą, sukuria naujas savybes, kurių negalėtų turėti kiekvienas elementas atskirai (Kvederavičius, 2006). Taigi, derinant atskirus motyvavimo būdus, siekiama išgauti sinergiją, kuri leistų patenkinti darbuotojų poreikius ir užtikrintų darbdavių interesus.

Remiantis anksčiau aptarta vidine ir išorine motyvacija, motyvavimo priemones galima skirstyti į materialines, kurios atitiktų išorinį motyvavimą ir psichologines, kurios turėtų duoti teigiamą pastiprinimą vidinei motyvacijai. Tokio skirstymo laikosi ir daugelis motyvacijos teoretikų. Todėl vadovai turi surasti motyvavimo priemones, kurios būtų tikslingai orientuotos į konkretų darbuotoją, kad tarpusavyje derėtų vidinis ir išorinis motyvavimas. Psichologijoje naudojama teigiamo pastiprinimo sąvoka reiškia, kad jeigu asmuo yra teigiamai paskatinami už veiksmus, jis juos kartos, jei nebus pastiprinimo – elgesys liausis.

Greenwaldas (2008) motyvavimo priemones skiria į atlyginimą (darbo užmokestį, kitas finansines naudas) ir kitus veiksnius, kurie skatina išoriškai (karjeros galimybės, socialinį statusą) ir vidinį (pasitenkinimą), kurį mokslininkas vadina vidiniu atlygiu (pasitenkinimas savo veikla, savirealizacija). Taigi vidinė motyvacija čia yra laikoma išorinės motyvacijos rezultatu. Matuzienės ir

Gaidamavičienės (2009) teigimu, darbuotojų motyvavimo sistema turi būti kuriama kompleksiškai kaip ekonominių (darbo užmokestis), teisinių (darbo laiko normavimas, atostogos), psichologinių (dalyvavimas sprendimų priėmime, konfliktų valdymas) ir filosofinių (tradicijų laikymasis, etc.) motyvavimo veiksnių visumą. Panašiai motyvavimo priemones klasifikuoja ir kiti lietuvių autoriai (Korsakienė ir kt., (2011); Damašienė (2002). Motyvacijos priemonių klasifikacija pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		**Psichologinės**
Piniginės	**Nepiniginės**	Dalyvavimas valdyme
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Darbo įvertinimas
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo pobūdis, režimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Įmonės automobilis	Informacija ir komunikacija
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Konfliktų valdymas
	Papildomos atostogos	Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis ir socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: Korsakienė ir kt., 2011, p. 184.

Piniginės materialinės skatinimo priemonės yra vienas iš būdų pritraukti darbuotojus ir juos išlaikyti, remiantis atliktais tyrimais, dauguma lietuvių materialinį skatinimą laiko svarbiausiu motyvu dirbti. Anot Kaye (2006) kalbant apie materialinį motyvavimą svarbu atskirti kelis aspektus: atlyginimas turi būti konkurencingas, antra, atlyginimas turi būti teisingas ir proporcingas įdėtoms

pastangoms, „jeigu darbuotojas darbo užmokestį laikys nekonkurencingu, neteisingu ar paprasčiausiai nepakankamu, tai bus rimtas nepasitenkinimo šaltinis“. (p. 32).

Jei darbuotojas vertina, kad jo indėlis į darbą yra adekvatus materialiniam atlygiui, vadinasi, bendras atlygis yra teisingas. Taip pat bendras materialinis darbuotojo atlygis turi būti adekvatus kitų darbuotojų atžvilgiu, nes darbuotojui labai svarbu suvokti save visaverčiu organizacijos nariu ir būti reikšminga jos dalimi (Kaye, 2006).

Tačiau kalbant apie piniginį atlygį, egzistuoja ir kita nuomonė, abejonių dėl materialinio atlygio efektyvumo kilo jau 1957 m. F Herzbergui, kuris teigė, kad pinigų trūkumas gali kelti nepasitenkinimą, bet jų gavimas nesukelia ilgalaikio pasitenkinimo.

Anot Kaye „talentingi žmonės bus labiau pažeidžiami ir prieinami „talentų vagystei” arba patys ims ieškotis ko nors geriau, ypač jeigu darbo rinka yra tam palanki. Nors per mažas atlyginimas ir yra reikšmingas nepasitenkinimo šaltinis, pinigais neišlaikysite žmonių, kurių netenkina kiti svarbūs dalykai.“ (p. 31-32).

Šiuolaikinių mokslininkų Decio ir Ryano (2000) atliki tyrimai patvirtino prielaidą, kad materialinės skatinimo priemonės nėra pačios efektyviausios. Viename iš mokslinių straipsnių šie autoriai teigia, kad koncentravimasis į materialinį atlygį skatina trumpalaikį produktyvumo padidėjimą, bet motyvacijos lygis tokiu atveju yra žemas. Be to, materialinio atlygio pabrėžimas kenkia vidiniam interesui dirbti.

Anot Gražulio ir kt. (2012) „žmogui pirmiausiai reikia tokio atpildo (atlygio) už darbą, kuris leistų prasimaitinti ir išmaitinti savo šeimą“. Jam būtina tinkama darbo aplinka ir normalios gyvenimo sąlygos. Šių poreikių tenkinimas daugeliui žmonių yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų neįgyvendinus, kito lygio poreikiai, vargu ar bus itin svarbūs.“ (p. 162). Todėl apibendrinant materialinio skatinimo priemones, tokias, kaip darbo užmokestis ar priedai, svarbu prisiminti, kad materialinis atlygis veiksmingas tol, kol darbuotojai jaučia finansinį nepriteklių, pagerėjus ekonominėms sąlygoms, toks darbuotojas, jeigu nebus psichologinio skatinimo, greičiausiai išeis, kadangi pirminio lygio poreikiams sumažėjus, į jų vietą iškils psichologinio skatinimo poreikis.

Kaip teigia Korsakienė (2011), nors psichologinės priemonės yra sunkiai apčiuopiamos, jos turi tiesioginį psichologinį poveikį individui. Tokie metodai skatina žmogaus veiklą, moralinis skatinimas patenkina pripažinimo ir pagarbos poreikį, todėl psichologinis skatinimas turi išliekamąją vertę.

Siekdami išlaikyti darbuotojus ir tinkamai juos motyvuoti, vadovai turėtų pažinti kiekvieno darbuotojo elgesio motyvus ir išsiaiškinti, kurių paskatų vedini darbuotojai dirba, taip pat, kaip jau

buvo aptarta ankstesniame skyriuje, įtaką darbuotojų motyvacijai daro ir besikeičiančios išorinės ir vidinės organizacijos sąlygos, taip pat tiek socialinė aplinka, tiek psichologinė darbuotojo būsena. Todėl periodiškai reiktų peržiūrėti motyvacines priemones ir atsižvelgiant į pasikeitusias aplinkos sąlygas ar darbuotojo poreikius, tobulinti motyvavimo sistemą.

Nematerialinės skatinimo priemonės kuria geresnius darbuotojų tarpusavio santykius, stiprina vadovo ir darbuotojo pasitikėjimą, taigi gerina visą darbo atmosferą apskritai, taip patenkindamos socialinius darbuotojų poreikius.

Remiantis asmens poreikius tyrinėjančiomis teorijomis, žmonės yra iš prigimties motyvuoti augti, siekti tikslų ir linkę prisiimti atsakomybę, o jeigu darbuotojai atrodo pasyvūs ir nemotyvuoti, tai gali būti praeities rezultatas, kurį nulėmė demotyvuojanti darbo aplinka, netinkamas valdymo stilius, dėl kurio darbuotojai tapo apatiški. „Nuolatinis tų pačių skatinimo priemonių taikymas (ypač tenkinant žemesniuosius poreikius) sumažina darbuotojų motyvaciją.“ (Gražulis ir kt., 2012, p. 173).

Vadovaujantis Maslow‘o poreikių piramide, asmuo, patenkinęs savo fiziologinius ir saugumo poreikius, ima trokšti pripažinimo, pagarbos, saviraiškos. Tyrimai, atlikti tiriant Maslow‘o poreikių piramidės pritaikomumą įvairiais laikotarpiais parodė, kad žmonių poreikiai skiriasi esant skirtingoms ekonominėms sąlygoms.

Todėl lyginant materialinių ir psichologinių skatinimo priemonių veiksmingumą, svarbu suvokti jų tarpusavio ryšį ir priklausomybę, tik taikomos kartu šios priemonės duos optimalų rezultatą. Nes finansinis atlygis dar negarantuoja vidinio motyvo dirbti, o psichologinio skatinimo priemonės neturi galios užtikrinti ekonominio stabilumo, tačiau stiprina vidinę motyvaciją ir pozityvesnį santykį su aplinka.

1. 3. 2. Vadovavimo svarba motyvavimo kontekste

„JAV mokslininkas prof. D. McGregoras (1957, 1960) vienas pirmųjų pareiškė, kad bet kurio motyvacijos modelio aptarimas neduoda naudos, jei nėra siejamas su vadovo valdymo stiliumi.“ (Gražulis ir kt., 2012, p. 146).

Anot Bakanauskienės (2008), Lietuvoje vadovai daug dėmesio savo darbuotojams neskiria, o ir valdymo funkcijos nėra ištobulintos. „Lietuvos organizacijose vyrauja transformuota sovietinių laikų personalo valdymo samprata, kurią papildė organizacijos požiūris į organizacijos darbuotojus kaip į samdomą darbo jėgą.“ (p. 96). Taip pat, anot Bakanauskienės (2008), yra susiformavusi nuomonė, kad sprendimų priėmimas yra tik vadovų funkcija, o darbuotojas turi žinoti tik tiek, kiek reikia jo

darbui atlikti. Dažniausiai vadovai neinvestuoja nei į darbuotojų tobulinimą, nei suvokia jų poreikį matyti savo perspektyvą toje organizacijoje. Tokia situacija lemia paslėptą darbuotojo ir darbdavio konfliktą, kuris greičiausiai baigsis darbuotojo išėjimu iš darbo.

Todėl siekiant atskleisi savo darbuotojų stipriąsias puses ir norint maksimaliai panaudoti jų potencialą organizacijos pridėtinei vertei kurti, vadovai turėtų visapusiškai ugdyti darbuotoją. Anot Misiukono (2012), „kartais vadovai nuogąstauja, kad išugdžius stiprų darbuotoją, jis išeis iš organizacijos. Tai logiška, jei jam nepasiūlys kitų pareigų ar darbo. Tačiau augantys žmonės nuveikia kur kas daugiau nei tie, kurie lieka vienoje pozicijoje ilgus metus.“ (p. 63).

Druckeris (2004), kalbėdamas apie organizacijos veiklos efektyvumą, pabrėžė, kad žmonių nebereikia „valdyti“, kaip teigia klasikinės teorijos, „uždavinys yra vadovauti žmonėms, juos vesti, o tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias.“ (p. 35).

Taigi šių dienų vadyboje susiduriame su nauja vadovavimo samprata, kur vadovo funkcija yra skatinti darbuotojus suteikiant jiems daugiau atsakomybės ir galimybių patiems priimti sprendimus, sudaryti jiems sąlygas augti, patiems išsikelti tikslus ir jų siekti. Reeve‘sas (2009) teigimu, žmonės, kuriems nuolat vadovaujama, kuriems daromas spaudimas ir kurie nuolat kontroliuojami tampa emociškai atbukę ir turi labiau užslopintus psichologinius poreikius. Dažniausiai stipriai kontroliuojami darbuotojai turi gerokai mažesnę vidinę motyvaciją dirbti, o praradę vidinį interesą dirbti, asmenys dažniausiai dirba ne vedini motyvacijos, o iš pareigos ar siekdami išvengti bausmės.

Svarbus vadovo, siekiančio ugdyti savo darbuotojus, žingsnis turėtų būti kontrolės jiems mažinimas. „Žinoma, kontrolės funkcija yra viena esminių vadovo užduočių, ji niekur nedingta. Jei vadovas nestovi už nugaros, tai nereiškia, kad jis nekontroliuoja jūsų darbo. Turiu omenyje, kad tie vadovai, kurie rečiau demonstruoja kontroliuojamąjį elgesį, labiau skatina žmones dirbti savarankiškai ir jaustis laisviau priimant sprendimus. Tokio vadovo pavaldiniai nebijo teikti pasiūlymų, generuoti idėjų, garsiai galvoti. Jei darbuotojas užduotį atliko netinkamai, net ir tada vadovas turi pasirinkimą – bausti, sustiprinti kontrolę arba padėti darbuotojui išmokti nekartoti klaidų.“ (Misukonis, 2012, p. 62-63).

Kadangi daugiau autonomijos suteikti linkę demokratiški vadovai, taip pat jie geriau suvokia darbuotojų tobulėjimo poreikį, todėl galima daryti prielaidą, kad demokratiškas vadovas, kuris pasitiki savo pavaldiniais, turi daugiau šansų turėti lojalius darbuotojus.

Tačiau, anot Misiukonio (2012), vadovai dažnai baiminasi, kad ugdydami savo darbuotojus, išmokys juos spręsti problemas, priimti sprendimus ir šie taps labiau autonomiški, taigi vadovas praras save „ekspertinę“ galią. Tada vadovas gali pasijusti nebereikalingas, nebepateisinantis savo

buvimo įmonėje. Klaidinga yra manyti, kad darbuotojo tobulėjimas mažina vadovo autoritetą ir įtaką, priešingai, tokiu atveju darbuotojas įgijęs daugiau kompetencijų, savarankiškumo ir autonomijos gali geriau atlikti užduotis, kūrybiškiau ir greičiau spręsti problemas, kas organizaciją darys tik pranašesnę. Anot Misiukonio (2012), tokia vadovo pozicija, kai jis savo asmeninius interesus iškelia aukščiau darbuotojų – mažina kuriamą vertę organizacijai.

Remiantis tokiomis nuostatomis galima daryti prielaidą, kad svarbus aspektas siekiant ugdyti darbuotojus per vadovavimą, padėti jiems tobulėti, dalinantis žiniomis, siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir sudarant ugdymo schemą arba motyvacijos programą. Taip kartu su vadovo pagalba bus pasirenkama judėjimo kryptis, kuri bus naudinga tiek pačiam darbuotojui tiek visai organizacijai.

Nagrinėjant vadovavimo stilius, buvo akcentuota, kad ugdyti savo darbuotojus linkę demokratiški vadovai, o autokratai asmens tobulėjimo poreikį dažniausiai ignoruoja. Tokios pačios nuomonės laikosi ir Misiukonis (2012), anot jo, kai įmonėse praktikuojama griežta vadovavimo kultūra, o vadovų ir pavaldinių santykiams trūksta abipusio pasitikėjimo, asmeniniam ugdymui dėmesio beveik neskiriama, vadovai netiki dirbančių žmonių potencialu.

Darbuotojų poreikio tobulėti ignoravimas, asmeninių vadovo interesų iškėlimas kaip pačių svarbiausių ir pasitikėjimo atmosferos nebuvimas vargu ar gali lemti darbuotojų norą toliau dirbti toje darbovietėje. Tiesa, kurį laiką darbuotojus organizacijoje gali laikyti finansinis atlygis, teoriškai galima daryti prielaidą, kad autoritariški vadovai, savo darbuotojus labiau skatina finansiškai, stengiasi užtikrinti „saugumo“ jausmą, todėl esant nepalankioms ekonominėms sąlygoms tikėtina, kad darbuotojai dirbs organizacijoje dėl finansinio atlygio. Tačiau, prisimenant Herzbergo higieninius ir motyvuojančius veiksnius, darytina išvada, kad kiek pagerėjus ekonominei situacijai, finansinis atlygis nebebus pajėgus darbuotojo išlaikyti ir šis išeis ten, kur bus palankesnės sąlygos jo augimui.

Todėl *„patariama atidžiai stebėti ir atpažinti ankstyvus nepasitenkinimo darbu ženklus. Kai kurie darbuotojai nori daugiau pinigų, kiti – daugiau laisvo laiko. Vieniems reikia sveikatos draudimo ir gero pensijos plano, kitiems tai visai nerūpi. Todėl pastaruoju metu populiarėja vadinamieji atlygio priedų darbuotojams meniu, iš kurių darbuotojas pats pasirenka jam patinkantį atlygio modelį. Daugelis kompanijų visa dar laikosi įsikibusios visus vienodai traktuojančių skatinimo programų, arba programų, kurios skirtos vienai darbuotojų grupei, tačiau ignoruoja kitas.* (Donahue, 2006, p.155). „*Senosios taisyklės, kai su visais buvo elgiamasi vienodai, priklauso senajai ekonomikai.“ (p. 157).*

Visgi, jeigu taip atsitiko, kad darbuotojas palieka įmonę, vadovas turėtų skirti dėmesio ir iš

organizacijos išeinančiam darbuotojui, nes tinkamai suprastos pasitraukimo priežastys gali padėti atskleisti silpnąsias motyvavimo sistemos puses, netinkamą vadovavimo stilių ar neteisingą atlyginimą už darbą.

1. 3. 3. Neišnaudotos galimybės: socializacija, pripažinimas ir įsipareigojimas

Tiek užsienio, tiek ir Lietuvos mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad siekdami darbuotojų lojalumo, vadovai turi atkreipti dėmesį į patį pirmąjį jų susitikimą su potencialiu darbuotoju – darbo pokalbį. „Darbuotojų išlaikymas visuomet prasideda nuo įdarbinimo, tad šiame etape svarbiausia vengti priimti į darbą asmenis, kurie po to garantuotai jausis nepatenkinti.“ (Donahue, 2006, p. 152). Čia yra labai svarbi efektyvi komunikacija, kad potencialiam darbuotojui būtų atskleisti įmonės tikslai ir formuojami teisingi lūkesčiai, susiję su būsima jo pareigybe. Prof. V. Gražulio atliktas tyrimas parodė, kad per pirmąjį darbo pokalbį dažniausiai aptariamas darbo užmokestis, darbo organizavimo tvarka ir pobūdis, darbuotojo įgaliojimų ribos, tačiau gerokai mažiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad per pokalbį buvo kalbama apie organizacijos ateities planus, organizacinę kultūrą, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo galimybę. Tai reiškia, kad organizacijų vadovai skiria nepakankamai dėmesio, siekdami išsiaiškinti ar potencialiam darbuotojui yra priimtina organizacijoje vyraujanti kultūra, ar jam priimtinos organizacijos vertybės, ar organizacija veikia stabiliai ir ateityje bus užtikrintas jos veiklos tęstinumas (Gražulis, 2011).

Tą patį patvirtino ir Trojos valstybinio universiteto profesorės Floridoje M. Hanei ir M. Nortam atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausta 200 dirbančiųjų. Jos nustatė, kad viena pigiausių taktikų, kurias gali taikyti darbdavys, yra sumažinti „atotrūkį tarp lūkesčių ir tikrovės“. „Mūsų tyrimo rezultatai akivaizdžiai parodė, kad darbuotojų kaitą galima sumažinti, paprasčiausiai leidžiant darbuotojams pamatyti tikrovišką savo darbo vaizdą ir informuojant juos tiek apie teigiamus, tiek apie neigiamus darbo aspektus.“ (Donahue, 2006, p. 153).

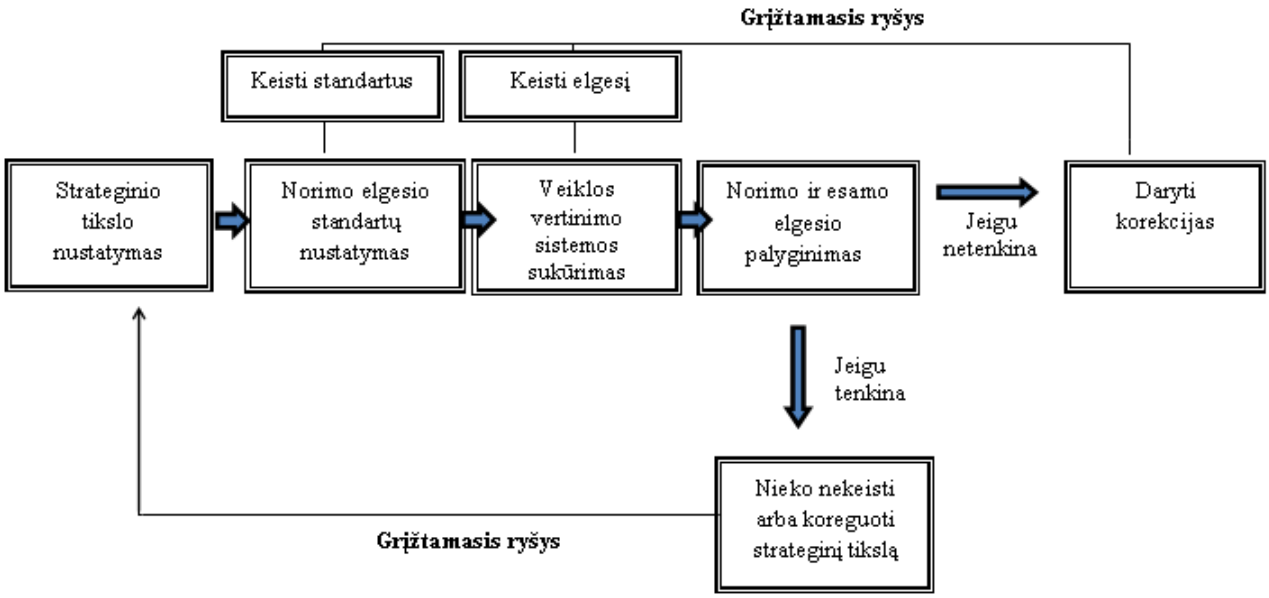
Anot Gražulio (2012), sėkminga socializacija lemia pasitenkinimą darbu, aukštą motyvaciją, produktyvumą, savo vaidmens suvokimą, saugumo jausmą, bendradarbiavimą, kūrybiškumą, emocinį įsipareigojimą organizacijai ir pan. O nepakankamas socializacijos lygis lemia prastą darbo atlikimą, taisyklių pažeidimus, nepriimtiną elgesį ir dažną darbuotojų kaitą.

Su sėkminga socializacija sietinas ir grįžtamojo ryšio buvimas, kitaip tariant darbdavio atsakas į darbuotojo pastangas. Tačiau jis, anot Robbinso (2007), turi būti nukreiptas į konkretų elgesį, o ne į žmogų taigi pats ryšys turi būti beasmenis. „Amerikoje tyrimais buvo nustatyta, kad darbuotojai iš

daugelio išvardintų motyvavimui skirtų priemonių, labiausiai motyvuojančia laiko asmeninę vadovo padėką už gerai atliktą darbą. Tačiau 58 proc. darbuotojų pabrėžė, kad tokių padėkų negauna. Pripažinimas nieko nekainuoja, bet labai padeda stiprinti darbuotojo savigarbą“ (p. 59).

Tokios pat pozicijos laikosi ir lietuvių autoriai Kasiulis ir Barvydienė (2004), jie teigia, kad „grįžtamasis ryšys tuo objektyvesnis, kuo jame daugiau informacijos apie konkretų partnerio (pavaldinio) poelgį ir kuo mažiau – apie jų tarpusavio santykius. Objektyvus grįžtamasis ryšys padeda partneriui geriau suprasti savo elgesį ir jo pasekmes”. (p. 184).

5 pav. Grįžtamojo ryšio suteikimo modelis



Šaltinis: adaptuota pagal Daft, 2006, p. 516

5 pav. vaizduojamas grįžtamojo ryšio suteikimo modelis galėtų padėti vadovams įvertinti grįžtamojo ryšio svarbą. Siekiant veiklos efektyvumo, svarbu suvokti, kad grįžtamojo ryšio suteikimas turi teigiamą poveikį siekiant organizacijos strateginio tikslo. Pirmiausia sukuriami veiklos standartai – kaip, kokiu būdu bus siekiama tikslo. Antrasis žingsnis – palyginti ar darbuotojų veiksmai atitinka standartus, ar nuo jų nukrypsta, nepriklausomai nuo to ar darbuotojų veikla vertintina teigiamai ar neigiamai, svarbu suteikti grįžtamąjį ryšį. Jeigu rezultatai netenkina – grįžtamasis ryšys padės tobulinti elgesį, nustatyti silpnąsias puses, identifikuoti priežastis, dėl kurių atsiranda nuokrypis nuo standarto, jeigu rezultatai tenkina – skatins siekti naujų tikslų.

Hanseno ir kt. (2000) teigia, kad pripažinimas didina vidinę motyvaciją, o vidinės motyvacijos

buvimas lemia tai, kad žmogus jaučiasi kompetentingas. Svarbus grįžtamojo ryšio privalumas, jis gali padėti nustatyti darbuotojų stipriąsias puses. Anot Druckerio (2004) grįžtamojo ryšio analizė leidžia padaryti išvadas ir susikoncentruoti į savo stipriąsias puses, be to „grįžtamojo ryšio analizė greitai parodo, kur žmogui reikia didinti savo meistriškumą ar įgyti naujų žinių.“ (p. 192).

Grįžtamasis ryšys kuria pasitikėjimo ir atvirumo atmosferą. Taip per vadovo reakciją patenkinamas pripažinimo poreikis, taigi čia vadovas yra labai svarbus asmuo, galintis sustiprinti arba susilpninti darbuotojo pasitenkinimą darbu, savigarbos ir kompetencijos jausmus.

1. 3. 5. Motyvuojantis darbo įvertinimo ir atlyginimo vaidmuo

Anot Korsakienės ir kt. (2011), vadovybė turi ypatingą dėmesį skirti darbuotojo veiklos rezultatams įvertinti, „nes teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyviausių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų ignoruoti jokiu būdu negalima, tai susilpnina darbuotojo motyvus dirbti. O jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti. Tokiu atveju reikėtų padrąsinti darbuotoją, kad iš jo tikimasi, jog jis sėkmingai dirbs ateityje.“ (p. 192).

Lietuvių ir užsienio literatūroje išdėstyta daug būdų, kaip teisingai bei pagrįstai, kokiais kriterijais vadovaujantis nustatyti darbo užmokestį. Vertinant darbuotojų įnašą į organizacijos veiklą, svarbu ne tik įvertinti įdėtas pastangas, bet ir užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų atlyginami vienodu principu. Anot Robbinso (2007), darbuotojai pirmiausiai vertina ne absoliučius atlyginimus, o žiūri į santykinius atlyginimus, t.y. lygina savo indėlį su gaunamais rezultatais ir tada ieško kitų su kuriais galėtų save palyginti (draugų, kolegų, kitų organizacijų kolegų etc.)

Dessleris (2001) teigia, kad *„norint užtikrinti, kad apmokėjimo lygis būtų teisingas viduje ir išorėje, reikia padaryti šiuos penkis darbus:*

1. *atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius pat darbus (užtikrina išorinį teisingumą);*
2. *nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje (kad būtų užtikrintas vidinis teisingumas);*
3. *sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas;*
4. *<...> nustatyti kiekvienos darbo kategorijos įkainius;*
5. *patikslinti darbo apmokėjimo lygius.“* (p. 208).

Atlyginimų apžvalga leidžia palyginti, kiek už tokį patį darbą moka kiti darbdaviai, todėl, nors ir laikantis pozicijos, kad atlyginimas yra tik „higieninis“ veiksnys motyvuojant darbuotojus, labai

svarbu, kad jis netaptų nepasitenkinimo šaltiniu.

Nustatant kiekvieno darbuotojo darbo vertę organizacijoje, Dessleris (2001) siūlo taikyti paprasčiausią darbo įvertinimo metodą, suskirstant darbus pagal vieną veiksnį – pvz., darbo sudėtingumą. Vienai kategorijai priskiriami vienodo sunkumo ar svarbos darbai. Toks grupavimas leidžia už maždaug vienodo sudėtingumo ir svarbos darbus mokėti santykinai vienodą atlygį.

Vanagas (2009) siūlo darbą vertinti pagal tai, ar darbe siekiama kiekybės (produkcija), ar kokybės (protinis darbas). Kiekybiniam darbui tinkami: įvertinimo balais metodas, kai nustatoma reliatyvioji darbo vertė arba darbo veiksnių palyginimo metodas, darbai vertinami pagal ekspertų parinktus svarbiausius reprezentacinio turinio ir darbo užmokesčio įmonės darbus. Darbams, kuriuose vyrauja kokybinis turinys, siūlomi darbų palyginimo ir darbų klasifikavimo metodai. Taigi čia taip pat, kaip ir Dessleris siūlomu atveju, darbai grupuojami pagal sudėtingumą ir kiekvienai kategorijai priskiriamas įkainis.

Anot Robbinso (2009), jeigu organizacijos darbo įvertinimo sistema yra sukonstruota taip, kad yra vertinama su tiesioginėmis pareigomis nesusiję veiksniai – lojalumas, iniciatyva arba drąsa, o pastangos nebūtinai sulaukia įvertinimo, darbuotojams gali kilti minčių, kad nesvarbu, kiek jis stengsis, tikimybė sulaukti gero įvertinimo išliks maža. Jis teigia, kad „darbuotojai turi būti įsitikinę, kad maksimalios jų pastangos sulauks pripažinimo, o tas pripažinimas atsispindės įvertinant darbą“. (p. 38).

Antras svarbus aspektas, anot Robbinso (2009), yra stipraus santykio tarp pareigų atlikimo ir atlygio santykio buvimas. Daugeliui darbuotojų atrodo, kad šis santykis yra silpnas, o tai yra todėl, kad organizacijos atlygina ne tik už atliktas pareigas, bet ir už darbo stažą, gerus santykius su vadovu, todėl tikėtina, kad tokiu atveju, „darbuotojai pareigų atlikimo ir atlygio santykį laikys silpnu ir menkinančiu motyvaciją.“ (p. 38).

Ir trečias svarbus aspektas, ar darbuotojas sulaukia tokio atlygio, kokio iš tiesų tikisi. „Galbūt jis stengiasi norėdamas pakilti pareigose, o sulaukia atlyginimo padidinimo.“ (Robbins, 2007, p. 39). Šis aspektas svarbus kalbant apie individualius darbuotojo poreikius, tačiau individualizuoti motyvacijos priemones kartais gali būti sudėtinga, ypač jeigu organizacija yra labai didelė.

2. Darbuotojų lojalumas kaip sėkmingos motyvavimo sistemos pasekmė

2.1. Istorinis lojalumo kontekstas ir lojalumo formos

Anot Mele (2011) pirmosios lojalumo apraiškos aptinkamos Biblijoje. Čia žodžiu „ištikimi, atsidavę“ vadinami asmenys, kurie tarnauja Dievui ir laikosi jo nurodymų. Remiantis šiuo pavydžiu galime daryti prielaidą, kad žmogus yra lojalus tam, kuo tiki.

Nemažai lojalumo pavyzdžių, anot Mele (2011) galima rasti ir klasikinėje Graikijoje, nors ir nebuvo vartojamas žodis lojalumas, buvo suvokiama pareiga tarnauti tai grupei, kurios nariu asmuo yra – šeimai, visuomenei, šaliai. „Doras žmogaus gali daug padaryti vardan savo draugo ar šalies, jeigu reikia, net numirti“. (p. 15).

Filosofas Donskis (2005) teigia, „lojalumas kilęs iš „senosios prancūzų kalbos loialté (dabartinėje prancūzų kalboje - loyauté) kilo iš loial (lojalus); Škotijoje buvo vartojamas terminas leal, kilęs iš lotyniško legalis (teisinis, legalus), o pastarasis iš lex (įstatymas). Terminas „lojalumas“ turėjo specifinę feodalinio pasaulio reikšmę ir nurodė visateisį žmogų, egzistavusį šiapus civilizuotos tvarkos ir įstatymo homo legalis, statytą priešpriešiais tam, kuris buvo už įstatymo ribų.“ Taigi, anot Donskio (2005), „lojalumas nurodo į įstatymo galios pripažinimą ir besąlygišką jo laikymąsi. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasišventimo aspektus.“

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, žodį „lojalus“ – apibrėžia kaip išoriškai ištikimą valdžiai, neperžengiantį teisėtumo ribų.

Veršinskienės (2007) požiūriu, lojalus darbuotojas priimdamas sprendimus vadovaujasi organizacijos misija, tikslais ir strategija, o tai reiškia, kad žino organizacijos vertybes ir joms asmeniškai pritaria, aktyviai siekia numatytų rezultatų, ieško būdų, kaip pavestas užduotis atlikti efektyviau ir efektingiau, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę, laikosi vidinių organizacijos taisyklių, nes tai yra dalis organizacinės kultūros, padeda kolegoms ir nevengia priimti sprendimų, nes žino, jog toks elgesys vertinamas ir įvertinamas, pozityviai su entuziazmu pasakoja savo draugams ir artimiesiems apie organizaciją ir savo darbą, nes tai yra tiesa. Ir visa tai vyksta natūraliai, be ypatingos vadovų kontrolės.

Martensenas ir kt. (2004) teigimu lojaliu laikomas darbuotojas, kuris:

- *„neketina ieškoti kito darbo ir artimiausiu metu planuoja pasilikti įmonėje;*
- *pats stengiasi dirbti kuo geriau, didžiuojasi dirbdamas įmonėje ir pataria kitiems*

įsidarbinti jo įmonėje;

- *stengiasi dirbti kuo geriau, kad galėtų savo indėliu prisidėti prie įmonės vertės kūrimo;*
- *įmonei nekenkia, stengiasi su ja sutvirtinti savo santykius;*
- *siekia būti naudingas įmonei savo pasiūlymais dėl įmonės patirties gerinimo, įvaizdžio formavimo" (p. 2).*

Apibendrinant lojalumo suvokimą nuo jo sąvokos atsiradimo iki šių dienų, galima daryti išvadą, kad lojalus darbuotojas tiki savo organizacijos sėkme ir deda visas pastangas sėkmingai jos veiklai užtikrinti. Tačiau skirtingi darbuotojai prie savo organizacijos prisiriša skirtingai. Pagal tai, koks yra darbuotojo įsipareigojimas mokslininkai Meyerio ir Allen (1997) išskyrė tris lojalumo formas:

- Emocinį lojalumą, kuris reiškia, kad darbuotojas prie organizacijos prisirišęs emociškai. Meyeris ir Allen emocinį lojalumą apibūdino kaip asmens troškimą dirbti organizacijoje. Asmuo, kuris yra emociškai įsipareigojęs organizacijai, nori likti organizacijoje ir siekto jos tikslų. Galima sakyti, jog toks darbuotojas dirba organizacijoje, nes tikrai pats to nori. Toks lojalumas gali būti laikomas pačiu pozityviausiu, nes darbuotojas save tapatina su organizacija ir jaučia vidinį interesą siekti organizacijos tikslų. Galima sakyti, jog šis darbuotojas jaučia vidinę motyvaciją, didžiuojasi savo organizacija ir atliekamu darbu, todėl turėtų būti itin vertinamas vadovų.

- Norminatyviniu lojalumo Meyeris ir Allen (1997) pavadino asmens jaučiamą „pareigą" dirbti organizacijoje. Toks įsipareigojimas gali kilti dėl to, kad pvz., asmuo labai norėjo įsidarbinti šioje organizacijoje ir dėl to jaučia įsipareigojimą likti joje. Arba kitas pavyzdys, organizacija daug investavo į darbuotojo tobulėjimą, todėl šis jaučiasi įsipareigojęs likti. Todėl palyginti su emociniu įsipareigojimu, kuris reiškia, kad darbuotojas dirba, nes „to nori", normatyvinis įsipareigojimas reiškia, kad darbuotojas dirba, nes „privalo".

- Tęstinis lojalumas reiškia, kad darbuotojas suvokia „naudą", kurią gauna dirbdamas organizacijoje ir kurią prarastų, jeigu iš jos išeitų. Galima sakyti, kad jam labiau „apsimoka" dirbti organizacijoje, negu iš jos išeiti (Meyer ir Allen, 1997). Todėl kai kurie autoriai „tęstinį lojalumą" dar vadina „ekonominiu lojalumu". Toks lojalumas pavojingas tuo, kad yra palaikomas daugiausiai išorinio skatinimo, t.y. darbuotojas motyvuojamas išoriškai per naudą, tačiau jeigu kita organizacija pasiūlytų tai, kas jam būtų naudingiau, šis greičiausiai priimtų daugiau naudos žadantį pasiūlymą.

Iš aptartų lojalumo formų, galima daryti išvadą, kad pats stipriausias yra emocinis lojalumas, nes taip įsipareigojęs žmogus, tikėtina, turi stipriausią vidinį interesą dirbti. Dažniausiai tokie darbuotojai geriausiai žino organizacijos viziją, misiją ir vertybes ir joms pritaria. Emocinio

lojalumo stiprinimas finansiškai kainuoja mažiausiai lyginant su kitomis lojalumo formomis, tačiau reikalauja daugiau psichologinio pastiprinimo, kuris padėtų palaikyti „emocinį ryšį“. Siekiant rasti tokių darbuotojų, ypač svarbu ankstesniame skyriuje aptarta išankstinė socializacija, kuri leidžia išsiaiškinti, ar sutampa darbdavio ir potencialaus darbuotojo lūkesčiai, vertybės, tikslai.

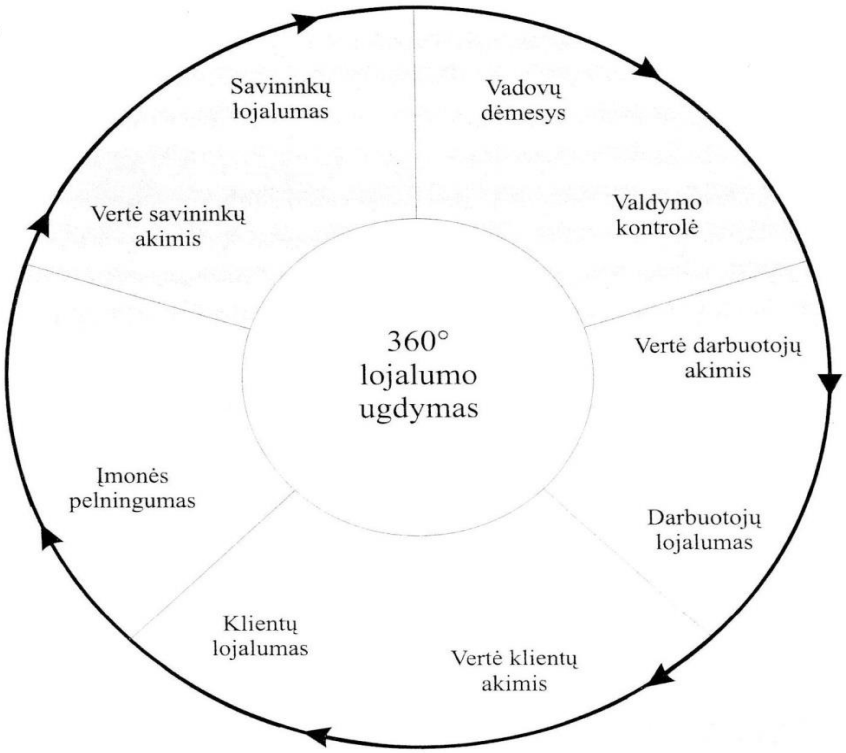
Normatyvinis įsipareigojimas sukuriamas griežtomis taisyklėmis, tiksliu darbo užduočių aprašymu ir pan. Tęstiniam arba ekonominiam lojalumui sukurti reikalingos didesnės investicijos – konkurencingi atlyginimai, papildomos „naudos“, tokios kaip pensijų kaupimo planai ar pan.

Akivaizdu, kad atsižvelgiant į visas tris lojalumo formas, galima kurti tvirtą ilgalaikį lojalumą, kuris būtų pagrįstas tiek emocinių įsipareigojimu (noru dirbti, kuriamu per gerus santykius, vertybių atitikimą), tiek normatyviniu lojalumu (pareigos jausmu, kuriamu per griežtą darbo reglamentavimą), tiek ekonominiu įsipareigojimu (kuriamu per finansinę naudą darbuotojui).

Kai kurie autoriai skiria ne tik lojalumo formas, bet ir lojalumo lygius. D. Andersenas (2002) teigia, kad žemiausiame lygyje yra lojalumas asmenims ir grupėms, o aukščiausiame – ištikimybė vertybių ir principų visumai. Todėl priimant darbuotoją yra ypač svarbu įvertinti, ar jis galės pritapti prie jau susiformavusio kolektyvo, ar jam bus priimtinos organizacijos vertybės, nes jeigu darbuotojo ir organizacijos principai nesutampa – iš anksto yra aišku, kad ilgalaikio įsipareigojimo sukurti nepavyks.

Martensenas ir kt. (2004) siūlo į lojalumą žiūrėti kompleksiškai ir taikyti 360 laipsnių lojalumo ugdymo modelį (6 pav.). Čia darbuotojų lojalumas vaizduojamas visos organizacijos kontekste, šio modelio taikymas leidžia įvertinti lojalumo organizacijai vertę.

6 pav. 360 laipsnių lojalumo ugdymo modelis



Šaltinis: Martensen A. ir kt., 2004, psl. 4

Vadovaujantis šiuo modeliu, laikomasi principo, kad tinkamas vadovų dėmesys ir kontrolė darbuotojams sąlygoja jų lojalumą, vertės „dėl ko tai daro“ pajautimą, toks darbuotojų požiūris ir įsitraukimas į savo veiklą lemia klientų pasitenkinimą ir lojalumą prekei ar paslaugai, o visi išvardinti veiksniai sąlygoja įmonės pelningumą, kas tiek vadovams, tiek darbuotojams leidžia džiaugtis rezultatais.

2.2. Veiksniai lemiantys lojalumą. Šalių skirtumai

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad lojalūs darbuotojai gerai žino organizacijos tikslus ir vertybes ir sąžiningai stengiasi prisidėti prie šių tikslų pasiekimo, didžiuojasi būdami tos organizacijos nariais. Verta panagrinėti, kokios tendencijos vyrauja Lietuvoje ir pasaulyje. Pastaraisiais metais žiniasklaidos priemonėse pasirodo straipsnių, kurie teigia, kad Lietuvoje

darbuotojų lojalumas yra vienas žemiausių visoje Europoje. Tą patvirtina ir apklausos bendrovių tyrimai. Darbuotojų lojalumo aspektu skiriamės nuo kitų europiečių ir net nuo kitų Baltijos šalių gyventojų, lietuviai prie įmonių, kuriose dirba, prisiriša mažiausiai.

Tam, kad galėtume palyginti, kokie motyvai lemia darbuotojų lojalumą skirtingose šalyse, bus nagrinėjami trijų skirtingų šalių atvejai. Pirmiausia, kokia situacija yra Lietuvoje. Kaip rodo Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo tyrimas, Lietuvoje gyventojai keičia darbą vidutiniškai kartą per šešerius su puse metų, ir šis mobilumo rodiklis yra trečias Europoje. Pagal šį rodiklį Lietuvos organizacijos patenka tarp trečdalio mažiausią prisirišimo indeksą turinčių darbdavių pasaulyje. 2005 m. prof. dr. V. Gražulio atlikto tyrimo pagal Herzbergo klausimyną rezultatai parodė, kad tarp lietuvius motyvuojančių veiksnių dominuoja higieniniai poreikiai (Gražulis, 2005).

Pasak viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ (2005) bendrovės žmogiškųjų išteklių tyrimų skyriaus vadovės, darbuotojų lojalumo ir motyvų kokybiškai dirbti stoka yra didžiulė problema, su kuria susiduria darbdaviai. Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje vos 11 proc., o pasaulio vidurkis 19 proc. Didžioji dalis dirbančiųjų (52 proc.) yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nesijaučia motyvuoti, nors savo darbu yra patenkinti. 2007 m. „TNS Gallup“ tyrimo duomenimis, svarbiausiu lojalumą skatinančiu veiksniu įvardijamas atlyginimas, galimybės mokytis ir tobulinti įgūdžius. Taip pat respondentai mini, kad darbas užgožia jų asmeninį gyvenimą, o vadovas, prieš priimdamas sprendimą, retai kada pasitaria su savo pavaldiniais.

Lietuvoje dominuojantis materialinio skatinimo poreikis rodo, jog lietuviai remiantis Maslow‘o poreikių piramide, nepakankamai patenkina pirminio lygio (fiziologinius, saugomo) poreikius, tą galima paaiškinti prasta šalies ekonomine situacija, neužtikrintumu dėl ateities darbe, nepakankamomis socialinėmis garantijomis. Skirtumą tarp Lietuvos ir kitų Europos šalių ar Amerikos galima paaiškinti ir tuo, kad Lietuvoje kvalifikuotų specialistų, turinčių aukštąjį išsilavinimą ir 3-5 metų darbo patirtį specifinėje srityje, algos už ES senbuvių šalių darbuotojų algas yra mažesnės 2-3 kartus (Baranauskienė, 2008).

2004 m. Amerikoje buvo apklausta daugiau nei 15 000 žmonių, apibendrinti respondentų atsakymai pagal veiksnius, lemiančius jų pasilikimą dirbti toje organizacijoje, kurioje jie dirba dabar (taigi sąlyginai lemiančių jų lojalumą). Teigiama, kad tie patys punktai kartojasi, nepriklausomai nuo pramonės šakos ar užimamo posto. Skirtumai, nulemti užimamų pareigų, padėties, lyties amžiaus yra palyginti nereikšmingi (Kaye, 2006). Gauti rezultatai apibendrintai pateikti lentelėje.

3 lentelė. Veiksniai lemiantys darbuotojų pasilikimą organizacijoje

Įdomus darbas ir iššūkiai
Karjeros, mokymosi ir tobulėjimo galimybės
Vadovybės palaikymas – geras viršininkas
Pakankamas atlyginimas
Pripažinimas įvertinimas ir pagarba
Socialinės garantijos
Prasmingas darbas ir galimybė ką nors pasiekti
Darbas su nuostabiais žmonėmis
Puiki darbo atmosfera ir kultūra
Didžiavimasis organizacija jos misija ir produktu

Šaltinis: adaptuota pagal Kaye, 2006, 31-32 psl.

Iš respondentų atsakymų pasiskirstymo matyti, kad dominuoja poreikis realizuoti save, noras kurti tvarius ir ilgalaikius santykius, tiesa materialinis atlygis taip pat buvo paminėtas, tačiau tik išskiriant, kad jis būtų „pakankamas“.

2012 m. UAB „Baltnetos komunikacijos“ atliktame darbuotojų lojalumo tyrime gauti jau kitokie rezultatai, nei tyrime, darytame 2005m. UAB „Baltnetos komunikacijos“ personalo direktorė I. Kriaučiūnienė teigia, kad 71 % respondentų labiausiai motyvuojančia priemone įvardijo galimybę tobulėti ir realizuoti savo idėjas. Tuo tarpu finansinį atlygį, kaip patį svarbiausią, įvardino trečdalis respondentų. Remiantis tyrimo rezultatais, 85 % apklaustų respondentų vertina įmonėse taikomą lanksčią atostogų suteikimo tvarką, o 73 % tyrimo dalyvių palankiai vertina įmonių organizuojamus renginius savo darbuotojams.

Taigi apibendrinant galima daryti išvadą, kad ryškų finansinio skatinimo poreikį lemia prastesnė šalies ekonominė situacija, situacijai keičiantis kinta ir darbuotojų poreikiai.

Trečiasis pavyzdys – Japonijos kompanijose taikomas motyvavimo priemonės ir darbuotojų lojalumo lygis. Beveik visose organizacijose galioja vienoda sistema – atlyginimą lemia kvalifikacija ir toje įmonėje išdirbtų metų skaičius. Anot Abeggleno (2006), japonai turi klasika tapusią frazę „wakon yosai“ (japonų dvasia, vakariečių mokymas), kas, pasak jų, lemia sėkmingą šiuolaikinių organizacijų valdymą. Geriausiai apmokami yra vyresnio amžiaus darbuotojai, o pakeitus darbą, rizikuojama prarasti pusę darbo užmokesčio dydžio. Beje japonai pripažįsta, kad Herzbergo

motyvacijos teorija su kai kuriais pakeitimais jų darbovietėse puikiai veikia. Čia motyvatoriais laikomi pasiekimai, vystymasis, ir pripažinimas, tik kolektyviškoje Azijos kultūroje tai taikoma grupėms, o ne individams. Kiekvienas darbuotojas skiria savo energiją siekdamas grupės ir įmonės tikslų ir žino, kad su laiku jo karjera ir pajamų augimas yra garantuoti. Japonijos vadovai taip pat bando sukurti tokią aplinką, kurioje visi darbuotojai savo interesus derintų su įmonės interesais ir taip būtų ypač motyvuoti aktyviai siekti organizacijos tikslų.

Visgi yra ir skirtumų, kurie gana ryškūs lyginant su amerikietiškąja ar Vakarų Europos kultūra. Japonijoje motyvuojančiu veiksniu nelaikoma neformali atmosfera, bendri neformalūs vakarėliai, asmeniški vadovo ir darbuotojo santykiai, darbo rotacija ar pan. Čia labiausiai vertinama vadovavimo kokybė, pagalba vyresniems kolegoms ir kt.

Skirtingose kultūrose vertybių ir individualių tikslų suvokimas skiriasi, tačiau yra poreikių, kurie yra universalūs, jie peržengia ribas tarp kultūrų. Ryeno ir Decio (2000) atlikti tyrimai parodė, kad nepriklausomai nuo kompanijos dydžio ir ekonominės sistemos, darbuotojai, kurių aplinka palaikė jų psichologinius poreikius, buvo iniciatyvesni ir geriau psichologiškai prisitaikę darbe. Tarptautinė tyrėjų grupė palygino 1854 paskutinio kurso studentų iš 15 skirtingų šalių rezultatus, jie logiškai derėjo tarp visų dalyvių, buvo tik mažų skirtumų tarp skurdžių ir turtingesnių šalių.

Taigi, apibendrinant skirtingų šalių praktikas ir analizuojant motyvacijos ir lojalumo ryšį, labai svarbu suvokti, kad pinigai žmones skatina tol, kol nepatenkinti jų pirminiai, t.y. jų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Materialinis atlygis yra veiksmingas iki tam tikro lygio, šalyse, kuriose ekonominė situacija gera ir darbuotojai jaučiasi materialiai apsirūpinę ir saugūs, stipriai išryškėja jų veiklos įvertinimo, augimo, savirealizacijos poreikiai. Remiantis tyrimais, tik lojalumu verslas paremtas, gali demonstruoti aukštus ekonominius rezultatus. Prarasdami darbuotoją darbdaviai praranda jo sukauptas žinias ir patirtį, todėl reikėtų įvertinti neigiamas tokio praradimo pasekmes.

Remiantis literatūros analize, taip pat apžvelgtais tyrimais, darytina išvada, kad motyvacijos ir lojalumo ryšį tirti reikėtų kompleksiškai, ypač įvertinant šiuos aspektus:

1. Išorinės aplinkos sąlygas: ekonominę situaciją, teisės aktus, bedarbystės lygį, tai įtakoja tiek asmens motyvaciją ir lūkesčius, tiek organizacijos sėkmės ir ateities perspektyvas.
2. Vidines sąlygas organizacijoje: vadovavimo stilių, vertinimo sistemą, organizacinę kultūrą, motyvacinius vadovo sprendimus, darbuotojų kaitą.
3. Analizuoti asmeninę motyvaciją, suvokti elgesio motyvus, individualius poreikius tiek visų organizacijos darbuotojų apskritai, tiek kiekvieno individualaus darbuotojo atveju.
4. Įvertinti motyvacijos dinamiką, atsižvelgiant į tai, kaip džiugūs ar slegiantys įvykiai,

asmenybės tobulėjimas ar finansinių sąlygų pasikeitimas lemia motyvacijos pasikeitimą.

5. Suvokti lojalumą kaip teigiamą grįžtamąjį ryšį arba sėkmingos motyvavimo sistemos rezultatą, o lojalumo nebuvimą įvertinti kritiškai peržiūrint galimas klaidas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo problemiškumas. Tyrimų bendrovių TNS LT, RAIT atlikti darbuotojų lojalumo tyrimai rodo itin žemą Lietuvos darbuotojų įsipareigojimą organizacijoms, kuriose dirba. Teorinėje darbo dalyje prieita prie nuomonės, kad tam įtakos gali turėti netinkamas vadovavimo stilius, neadekvatus darbuotojų vertinimas, vadovų nesugebėjimas vertinti motyvacijos dinamikos. Tokios teorinės įžvalgos reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Remiantis motyvacijos teorijomis akcentuota, kad didelę įtaką asmens pasitenkinimui darbu daro vadovavimo stilius, tinkamas informacijos skaidos užtikrinimas, sėkminga komunikacija ir teisingas darbo įvertinimas. Motyvaciją skiriama į vidinę ją siejant su savimotyvacija ir išorinę, siejant ją su motyvavimu. Tyrimu siekiama atskleisti, kokios darbinės aplinkos sąlygos ar vadovo veiksmai motyvuoja darbuotojus ir kokia vidinė darbuotojų motyvacija dirbti, įsitraukimas į organizacijos veiklą. Tik visų paminėtų aspektų – tinkamo vadovavimo stiliaus, teisingo darbo įvertinimo ir darbuotojo poreikių suvokimas duos siekiamą rezultatą – lojalų darbuotoją.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti vadovavimo stiliaus, darbuotojų vertinimo ir motyvacinių sprendimų įtaką darbuotojų lojalumui.

Tyrimo objektas. Viešosios ir privačios įstaigos motyvavimo sistemos.

Tyrimo hipotezė. Organizacijose trūksta sisteminio požiūrio į motyvavimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, koks respondentų nuomone, vadovavimo stilius dominuoja jų darbovietėse. Atskleisti ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir komunikacijos efektyvumo ir pasitikėjimo atmosferos.

2. Atskleisti, ar objektyviai ir kokiais kriterijais remiantis darbuotojai yra vertinami viešajame ir privačiame sektoriuose.

3. Palyginti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus, ar jie yra kryptingai ir nuolat motyvuojami.

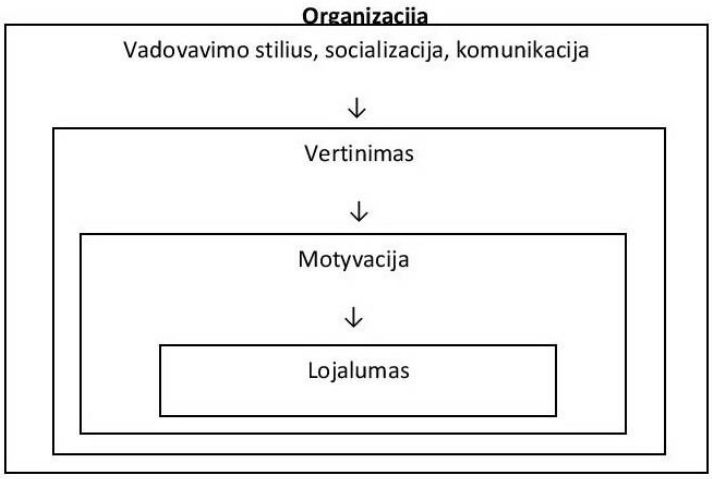
4. Išsiaiškinti, kokioms motyvavimo priemonėms viešojo ir privataus sektorių darbuotojai teikia prioritetą, kuo patys save motyvuoja, atskleisti motyvacijos dinaminį aspektą.

5. Nustatyti respondentų įsipareigojimo darbovietei stiprumą ir išsiaiškinti dėl kokių motyvų jie keistų darbą.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Magistro darbo tyrimui atlikti pasirinktas apklausos raštu metodas – anketavimas. Anot Kardelio (2007), anketa, kaip tyrimo instrumentas, yra gana aiški, nedviprasmiška, patikima.

Teorinis tyrimo modelis.

7 pav. Teorinis tyrimo modelis



Organizacijoje pats svarbiausias ir visus segmentus apimantis elementas yra **vadovavimo stilius**, vadovo gebėjimas užtikrinti tinkamą komunikaciją, darnų kolektyvo darbą, turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojai jaučiasi toje organizacijoje. Su vadovavimo stiliumi glaudžiai siejasi ir darbuotojų **vertinimas**, nuo vadovo stiliaus priklauso tai, kokius kriterijus jis pasirenka vertindamas darbuotojus, kokioms – formalizuotoms ar ne, vertinimo procedūroms skiria dėmesį. Nuo to ar darbuotojai jaučiasi teisingai vertinami, priklauso jų **motyvacija,** todėl tiek vadovavimo stilių, tiek vertinimą galima laikyti motyvuojančiais arba demotyvuojančiais veiksniais. **Lojalumas** laikomas visų minėtų aspektų teigiamos sąveikos rezultatu. Lojalūs darbuotojai sudaro organizacijos šerdį, nes turi didelį įdirbį profesinėje srityje, turi sukaupę reikiamų žinių, gerai žino organizacijos vertybes.

Tyrimo imtis. Respondentų imtį apskaičiuosime pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (darbuotojų skaičius).

Tyrimui pasirinktoje valstybinėje institucijoje dirba 23 darbuotojai, anketą užpildė visi darbuotojai. Privačioje įmonėje dirba 31 darbuotojas, anketą užpildė 29. Toks respondentų kiekis

pagal pateiktas imtis pritaikius Paniotto formulę yra pakankamas.

Tyrimo instrumentas. Anketinės apklausos forma adaptuota pagal projekto „VEGA“ 1/0067/11 sprendimo priėmimo motyvuoti žmogiškąjį potencialą proceso dinamika ir turinys tyrimų grupės klausimyną. Anketą sudaro 25 klausimai, kurie skirstomi į 5 blokus (4 lentelė) pagal tematiką.

4 lentelė. Anketos struktūra ir klausimų pagrindimas

Klausimų blokai	**Klausimo nr.**	**Siekiniai**
Demografiniai klausimai	1; 2; 3; 4	Šia klausimų grupė skirta išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir esamoje darbovietėje išdirbtą laiką.
Vadovavimas	5; 6; 9; 10; 21; 22; 23;	Šia klausimų grupe norima išsiaiškinti respondentų nuomonę apie jų vadovų vadovavimo stilių, komunikacijos organizacijoje efektyvumą, darbo atmosferą.
Vertinimas	7; 8; 18	Klausimų grupe siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučiasi vertinami orbjektyviai, ar vyrauja „teisingumo“ jausmas, kuris, kaip rodo teorinės įžvalgos, lemia darbuotojo pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu, taip pat ir naujų jo motyvacinių prioritetų išryškėjimą.
Motyvacija	11; 13; 14; 15; 16; 17; 19; 20	Motyvacija kinta priklausomai tiek nuo įvairių sąlygų ir laiko, tiek nuo individo poreikių. Todėl svarbu suvokti motyvacijos dinamiką ir nuolat tobulinti motyvacines priemones. Šia klausimų grupe siekiama išsiaiškinti vadovo motyvacinius sprendimus, darbuotojų motyvacinius prioritetus, savimotyvacijos pasirinkimus.
Lojalumas	12; 24; 25.	Klausimų grupė matuoja darbuotojo įsitraukimą į organizacijos veiklą, suinteresuotumą dėti pastangas didinant organizacijos veiklos efektyvumą, taip pat padės išsiaškinti kiek laiko respondentas planuoja dirbti esamoje darbovietėje ir kokios aplinkybės jį paskatintų keisti darbą.

Klausimų tipai skirstomi į tris grupes:

1. Dichotominiai klausimai parengti vadovaujantis Likert‘o skale, respondentas pasirenka vieną iš variantų: „taip“, „dažniausiai taip“, „kartais“, „dažniausiai ne“, „ne“.
2. Uždari klausimai su nurodytais atsakymų variantais, iš kurių respondentas pasirenka vieną arba kelis kuriems labiausiai pritaria. Taip pat buvo pateiktas vienas klausimas, kuriame respondentai turėjo pateiktus veiksnius įvertinti pagal svarbą (10 – labai svarbus; 1 – visai nesvarbus).
3. Atviri klausimai, kad respondentai galėtų išsakyti savo nuomonę arba trumpai pakomentuoti pasirinktą variantą.

Anketa siekiama atskleisti vadovavimo stiliaus ir vertinimo teisingumo svarbą darbuotojų motyvacijai, taip pat motyvacijos dinamiškumą ir visų minėtų veiksnių įtaką darbuotojų lojalumui, t.y. norui ir toliau dirbti toje pačioje įmonėje.

Duomenų analizės procedūros. Pirmiausiai bus palyginamos viešojo ir privataus sektorių demografinės charakteristikos: dirbančiųjų lytis, amžius, išsilavinimas ir organizacijoje išdirbtas laikas.

Toliau klausimai bus analizuojami remiantis sukurtu teoriniu modeliu (žr. 7 pav.):

- bus išsiaiškinta, koks vadovavimo stilius ir kokie vadovo sprendimai dėl motyvavimo svarbos vyrauja organizacijose;
- bus išsiaiškinta, ar darbuotojai jaučiasi objektyviai vertinami;
- bus nustatyta, kokias motyvavimo priemones vadovai taiko savo pavaldiniams, kuo darbuotojai patys save motyvuoja, ištirsime, ar motyvavimo priemonės yra keičiamos atsižvelgiant į pasikeitusias aplinkybes;
- bus išsiaiškintas darbuotojų pastangų lygis pagal pateiktus veiksnius, kurie padės įvertinti ar darbuotojas yra prisirišęs prie organizacijos, siekia jos veiklos efektyvumo, ar yra suinteresuotas joje likti.

Išanalizavus minėtus aspektus, turėtų išryškėti vadovavimo stiliaus ir teisingo darbuotojų vertinimo svarba motyvacijos procese. Atskleidus motyvuojančius veiksnius ir motyvacijos dinamiką, bus siekiama įvertinti visos motyvavimo sistemos ryšį su darbuotojų lojalumu.

Statistiniai parametrai. Jeigu pritaikius *Mann-Whitney* testą statistiškai patikimo skirtumo tarp skirtingų organizacijų tipų respondentų atsakymų nebus nustatyta, respondentų atsakymai bus analizuojami bendrai.

Jeigu pritaikius *Mann-Whitey* testą bus nustatytas statistiškai patikimas skirtumas arba bus matomos tam tikros tendencijos, jos bus komentuojamos atskiriant organizacijas pagal tipą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, jie bus laikomi statistiškai reikšmingais, kai $p<0,05$. Patikimumo kriterijus – 95 proc.

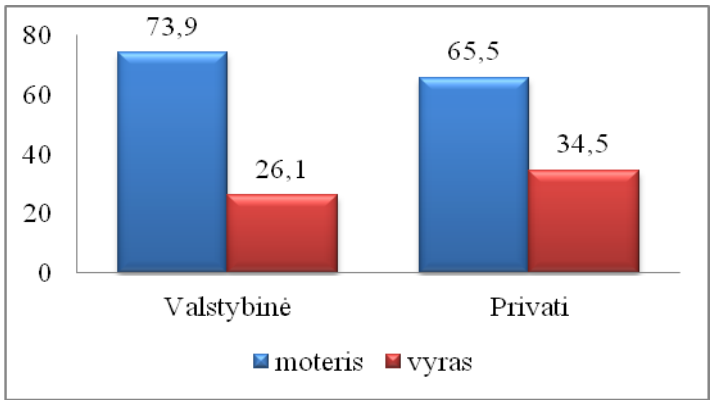
Tiriamųjų charakteristika. Atliekant tyrimą buvo apklausti 52 respondentai. Iš privataus sektoriaus – 29, iš valstybinio – 23 respondentai.

Tyrimo organizavimas ir etika. Buvo kreiptasi į abiejų organizacijų vadovus su prašymu atlikti tyrimą, jiems paaiškinti tyrimo tikslai ir pabrėžta, kad tyrimo metu surinkti duomenys išliks konfidencialūs, o gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrinti. Gavus vadovų pritarimą, respondentams buvo išsiųsta anketa su prašymu ją užpildyti ir pateiktas tyrimo tikslų paaiškinimas.

4. Motyvavimo sistemos ir lojalumo sąsajų tyrimas (valstybinės ir privačios organizacijų palyginimas)

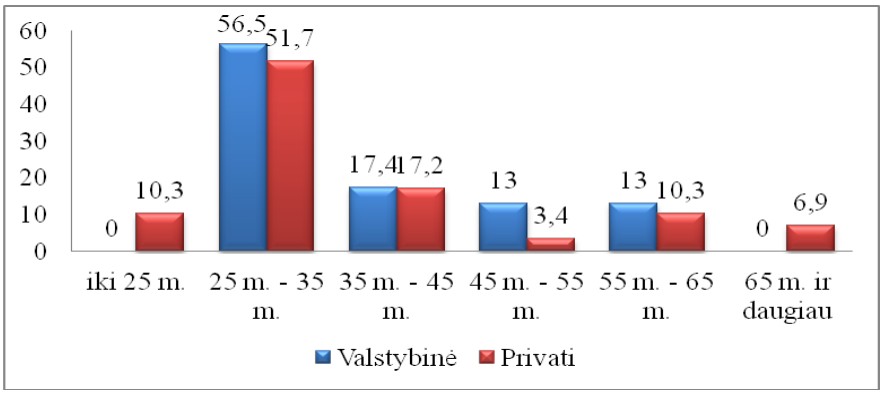
4. 1. Bendrosios respondentų charakteristikos

Tyrime iš viso dalyvavo 52 respondentai, 23 dirbantys valstybinėje įstaigoje ir 29 – privačioje. 8 paveiksle vaizduojamas tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.



8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

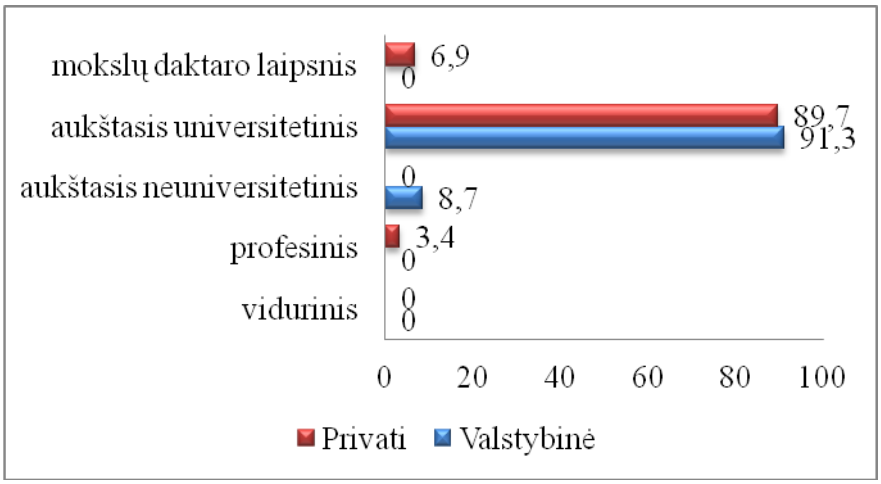
Valstybinėje įstaigoje daugiau nei du trečdalius dirbančiųjų sudaro moterys ir mažiau nei trečdalį vyrai, o privačioje įstaigoje pasiskirstymas pagal lytį ne toks ryškus, čia du trečdalius sudaro moterys ir daugiau nei trečdalį vyrai.



9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

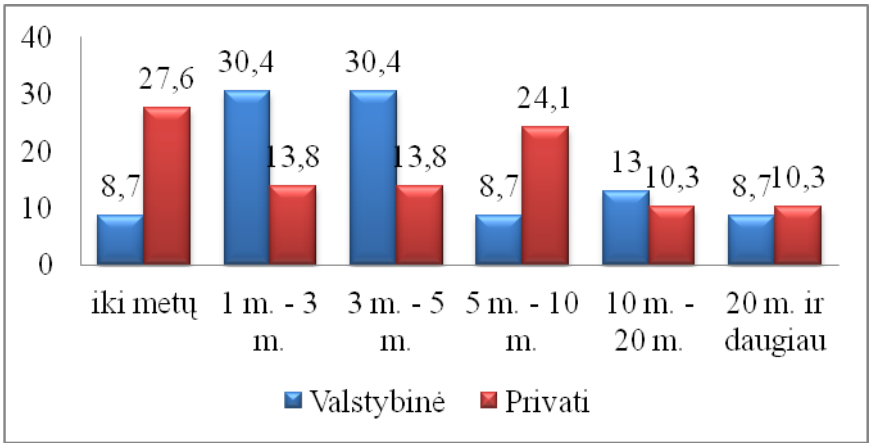
Iš 9 pav. matyti, kad privačioje organizacijoje pasiskirstymas tarp amžiaus grupių yra įvairesnis

nei valstybinėje organizacijoje, privačioje amžiaus ribos labai varijuoja – dešimtadalis respondentų dar neturi nei 25 –erių, o vyriausi darbuotojai jau yra sulaukę pensinio amžiaus, tuo tarp valstybinėje organizacijoje darbuotojų pasirinkusių minėtas kategorijas nebuvo. Tą galima paaiškinti tuo, kad norint įsidarbinti valstybės tarnyboje, dažnai yra keliamas reikalavimas turėti kelerių metų darbo patirtį atitinkamoje srityje, kurios jaunimas iki 25-erių dar nėra sukaupęs, o sulaukę pensinio amžiaus valstybės tarnautojai vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu yra atleidžiami iš darbo. Daugiausiai tiek valstybinės, tiek ir privačios organizacijos darbuotojų yra 25-erių – 55-erių metų amžiaus.



10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad absoliuti dauguma dirbančiųjų abiejose organizacijose turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tik vienas respondentas dirbantis privačioje organizacijoje turi profesinį išsilavinimą, o trys privačios organizacijos darbuotojai yra pasiekę daktaro laipsnį, pasiskirstymą pagal išsilavinimą procentine išraiška pavaizduota 11 pav.

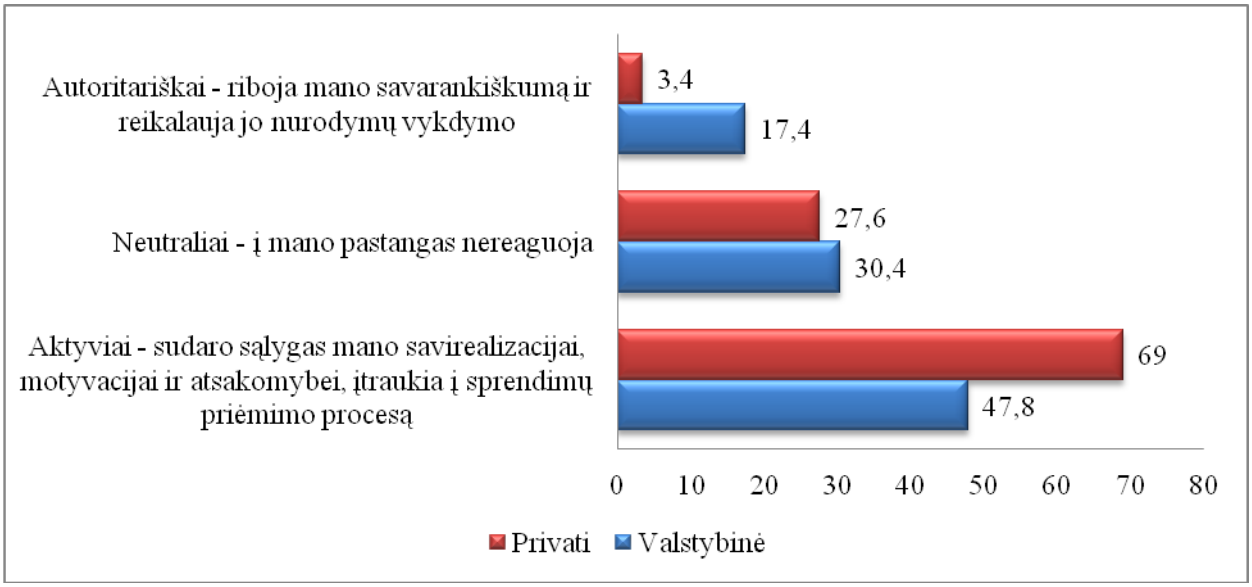


11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką (proc.)

Matyti, kad ryškus skirtumas tarp dirbančiųjų esamoje darbovietėje trumpą laiką – „iki metų“, tokių viešojo sektoriaus respondentų buvo mažiau nei dešimtadalis, tuo tarpu privačioje organizacijoje dirbančiųjų iki metų yra beveik trečdalis iš visų pildžiusių anketą, „1 – 5 metų“ intervale respondentai pasiskirstė taip: viešojoje organizacijoje po trečdalį, o privačioje kiek daugiau nei dešimtadalis, „5 – 10 metų“ intevale vėl išryškėja skirtumas – tokį laiko tarpą dirbančių privačioje organizacijoje triskart daugiau nei valstybinėje, likę respondentai tarp „10 – 20 metų” ir „20 metų ir daugiau” intervalų pasiskirsto maždaug po lygiai ir esminių skirtumų tar privačios ir valstybinės įstaigos neišryškėja.

4. 2. Vadovavimo stiliaus nustatymas

Siekiant išsiaiškinti koks vadovavimo stilius: demokratiškas, liberalus ar autoritariškas dominuoja abiejose organizacijose, respondentų buvo klausiama kaip jų vadovas vadovauja (ar sudaro jiems galimybes dalyvauti priimant sprendimus, ar jų atžvilgiu yra neutralus ir jų pastangų nevertina, ar griežtai reikalauja jo nurodymų vykdymo).



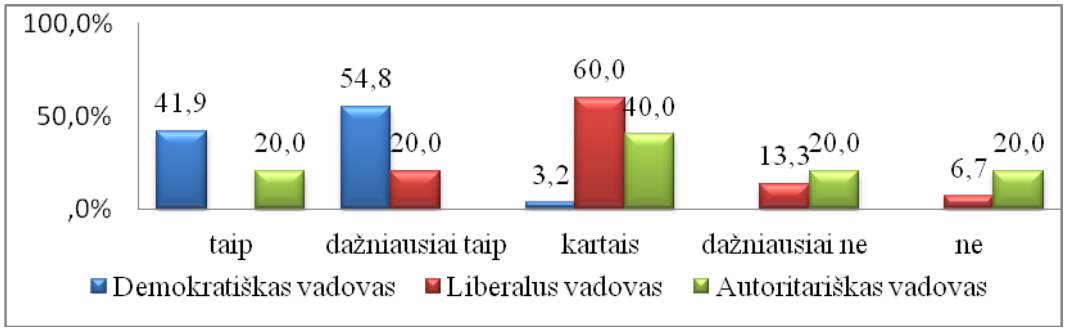
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų vadovų vadovavimo stilių (proc.)

Vertinant respondentų nuomonę apie jų vadovo vadovavimo stilių paaiškėjo, kad demokratiškų vadovų, kurie linkę įtraukti savo pavaldinius į sprendimų priėmimą, skatinti juos ir sudaryti palankias sąlygas jų augimui, daugiau yra privačioje organizacijoje, taip savo vadovą įvertino 69% respondentų, tuo tarpu valstybinėje įstaigoje kaip demokratišką, savo vadovą įvertino tik mažiau nei pusė visų pildžiusiųjų anketą (47,7%). Esminių skirtumų neišryškėjo tarp respondentų, pasisakiusių, kad jų vadovas nereaguoja į jų pastangas t.y. vadovauja liberaliai (valstybinė – 30%; privati – 27,6%).

Aiškus skirtumas pastebimas vertinant savo vadovą kaip autoritarą – privačioje įstaigoje taip vertinančių vadovą vos keli procentai (3,4%), tuo tarpu valstybinėje įstaigoje net 17,4 %. Tokį ryškų skirtumą tarp organizacijų galima aiškinti tuo, kad visų pirma privačioje organizacijoje galimai yra lankstesnė oganizacinė forma, ji priešingai nei biurokratija, kuri yra labai nelanksti, leidžia darbuotojus aktyviau skatinti – įtraukti į sprendimų priėmimą, duoti jiems daugiau savarankiškumo ir atsakomybės, o valstybinės įstaigos vadovai šiuo atveju yra labiau apriboti. Kitas aspektas, kurį būtų galima paminėti, tai paties vadovo suinteresuotumas siekti organizacijos tikslų ir gerinti jos veiklą, privačios organizacijos vadovai dažniau lemia sėkmingą organizaciją veiklą, tuo tarpu vadovai valstybinėje organizacijoje visos organizacijos veiklos rezultatus įtakoja mažiau, be to, valstybinės įstaigos veiklos rezultatai yra sunkiau pamatuojami.

Nagrinėjant respondentų atsakymus apie komunikacijos tarp jų ir jų vadovų efektyvumą ir apie jų atžvilgiu sudaromą pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, taikant chi kvadrato

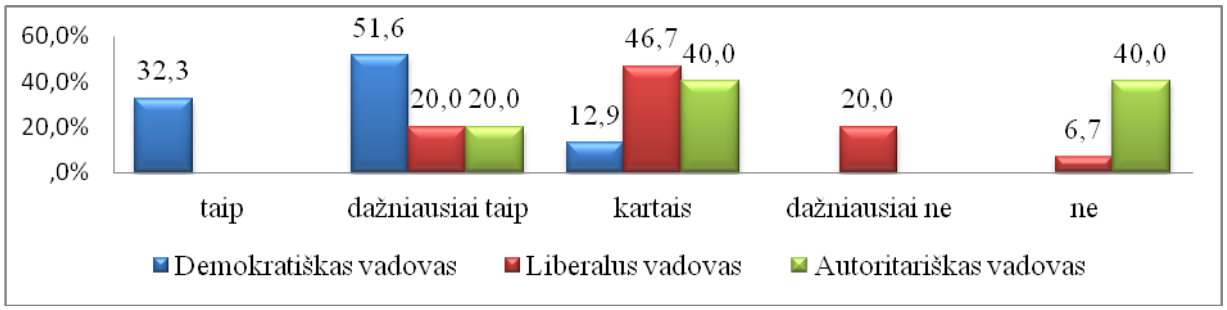
testą nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir komunikacijos efektyvumo (x^2= 38,742, df=12, p<0,05).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar komunikacija tarp jų ir jų vadovo yra atvira ir efektyvi (proc.)

Akivaizdu, kad aktyvūs vadovai užtikrina geresnę komunikaciją, daugiau kaip pusė respondentų, kurie pažymėjo savo vadovą kaip aktyvų, žino organizacijos tikslus, situaciją organizacijoje ir jos problemas, tuo tarpu savo vadovą vertinantys kaip liberalų arba autoritarą organizacijos tikslus ir problemas žino tik kartais arba jų nežino.

Nuo vadovavimo stiliaus taip pat priklauso ir pasitikėjimo atmosfera, taikant chi kvadrato testą nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir vadovo kuriamos pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferos, darbuotojų idėjų ir pasiūlymų palaikymo (x^2=37,056, df=15, p<0,05).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar jų vadovas sudaro jų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaiko jų idėjas ir pasiūlymus (proc.)

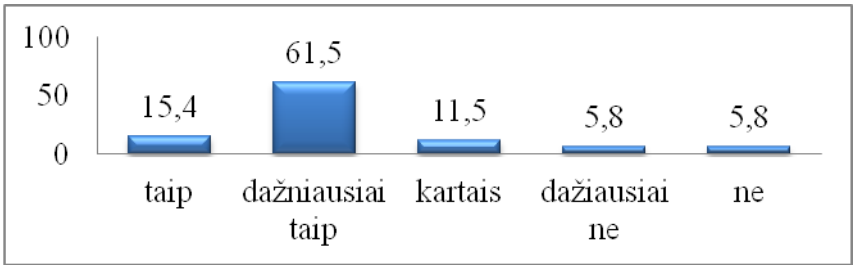
14 pav. matyti, kad aktyviai vadovaujantys vadovai visada arba dažniausiai savo pavaldinių atžvilgiu kuria pasitikėjimo atmosferą, daugiau kaip pusė respondentų, kurie savo vadovus įvertino kaip aktyvius, pažymėjo, kad vadovai palaiko jų pasiūlymus. Beveik pusė savo vadovą vertinančių

kaip neutralų, pažymėjo, kad šis tik kartais palaiko jų idėjas, nors po penktadalį respondentų pažymėjo „dažniausiai taip“ ir „dažniausiai ne“, kas galėtų reikšti, jog paties liberalaus vadovo pozicija jo pavaldiniams nėra aiški. Respondentai savo vadovą vertinantys kaip autoritarą pažymėjo, jog „kartais“ jis sudaro jų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaiko jų idėjas ir pasiūlymus, arba „ne“, kad jų atžvilgiu pasitikėjimo nekuria ir jų idėjų nepalaiko, šios nuomonės pasidalino po lygiai.

Taigi apibendrinant galima daryti išvadą, kad nuo vadovavimo stiliaus priklauso efektyvi komunikacija ir pasitikėjimas, šie faktoriai gali lemti žemą darbuotojo motyvaciją dirbti, nes jeigu yra nereaguojama į darbuotojo idėjas ir pasiūlymus, nėra grįžtamojo ryšio, darbuotojas nesijaučia pakankamai vertinamas.

4. 3. Darbuotojų vertinimo objektyvumo ir vertinimo kriterijų nustatymas

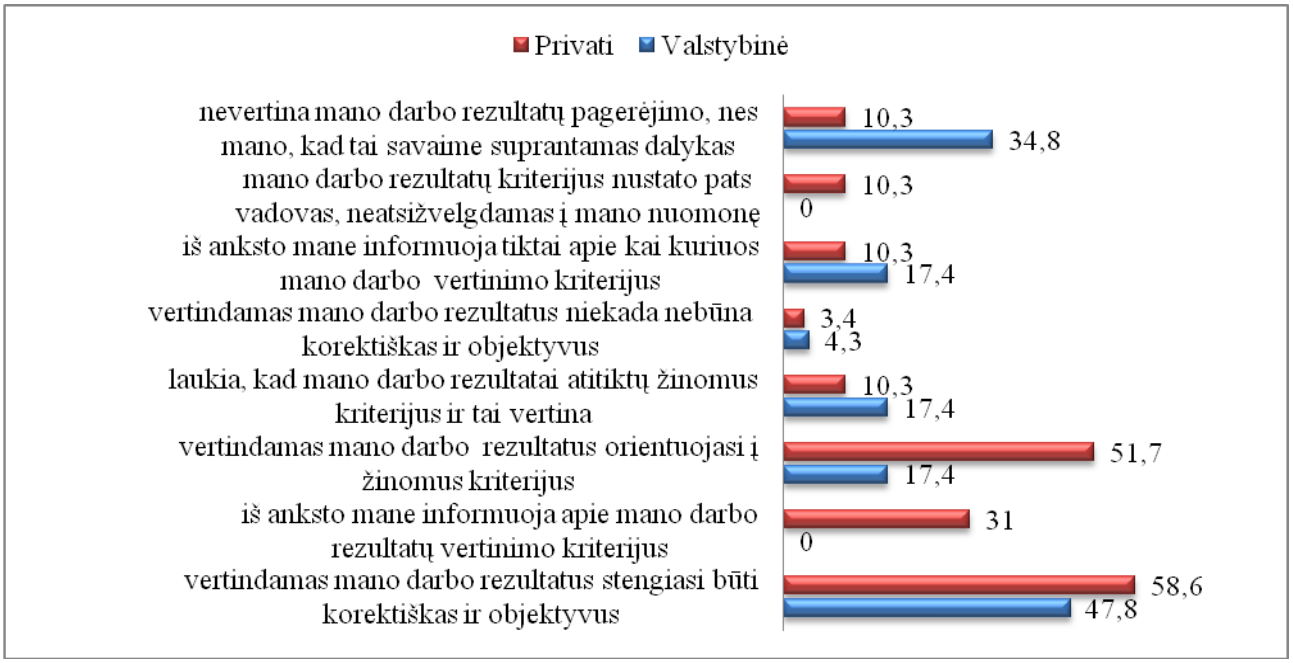
Vertinimo aspektui plačiau panagrinėti buvo pasirinkti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojai yra vertinami ir ar organizacijoje užtikrinamas „teisingumo jausmas“.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar jie yra vertinami realiai ir objektyviai (proc.)

Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų pasiskirtymo pagal jų nuomonę ar jie yra vertinami objektyviai ir realiai neišryškėjo. Du trečdaliai abiejų organizacijų darbuotojų pažymėjo atsakymą „dažniausiai taip“, taigi didžioji dalis respondentų abiejose organizacijose dažniausiai jaučiasi vertinami objektyviai.

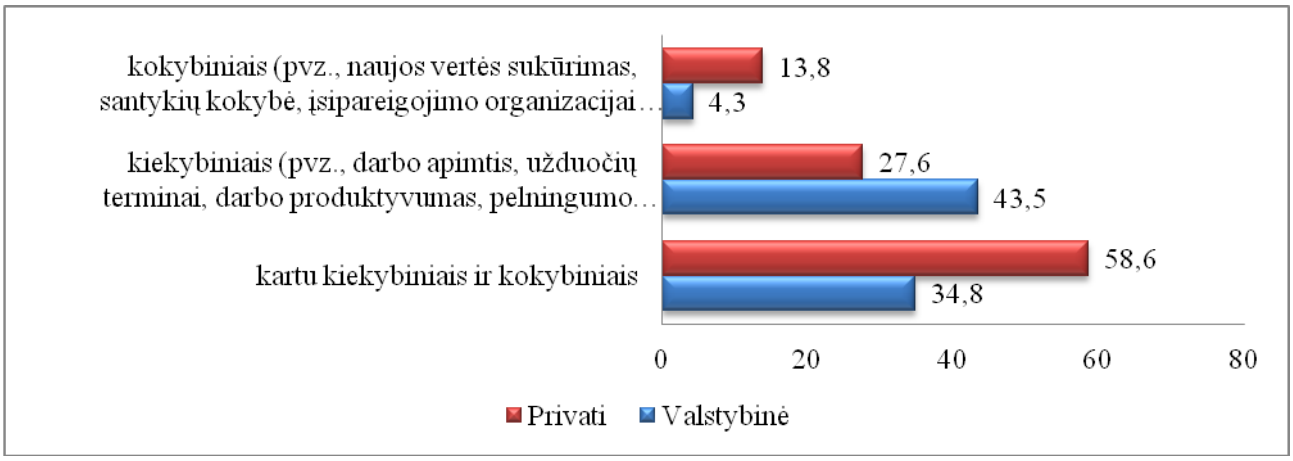
Siekiant išsiaiškinti kokiais kriterijais vadovaujantis darbuotojai vertinami, respondentų prašyta pažymėti labiausiai jų vertinimo sistemą atitinkančius teiginius.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų darbo vertinimo kriterijus (proc.)

16 pav. matyti, kad situacija, susijusi su darbuotojų vertinimu, yra kiek geresnė privačioje organizacijoje, čia beveik du trečdaliai darbuotojų pažymėjo, kad vertindamas jų rezultatus vadovas stengiasi būti korektiškas ir objektyvus, pusė atsakiusiųjų taip pat pasirinko variantą „vadovas vertindamas mano darbo rezultatus orientuojasi į žinomus kriterijus“, taip pat trečdalis respondentų dirbančių privačioje organizacijoje pasirinko atsakymą, kuriuo teigiama, kad vadovas „iš anksto informuoja apie darbo vertinimo kriterijus“, taigi apibendrinant galima teigti, kad absoliuti dauguma respondentų iš privačios organizacijos jų darbovietėje veikiančią vertinimo sistemą laiko objektyvia, žino kokiais kriterijais remiantis yra vertinami. Valstybinės įstaigos darbuotojai jų įstaigoje veikiančią vertinimo sistemą vertina kitaip – beveik pusė respondentų pažymėjo, kad vertindamas jų rezultatus vadovas stengiasi būti objektyvus, dar trečdalis respondentų pažymėjo, kad vadovas jų rezultatų nevertina, nes mano, kad tai savaime suprantamas dalykas. Likę respondentų atsakymai „iš anksto informuoja tik apie kai kuriuos vertinimo kriterijus“, „laukia, kad mano darbo rezultatai atitiktų žinomus kriterijus ir tai vertina“, „vertindamas mano darbo rezultatus orientuojasi į žinomus kriterijus“ pasiskirsto maždaug po lygiai (17,4%). Tokius valstybinės įstaigos darbuotojų atsakymus galima aiškinti atsižvelgiant į formalizuotas vertinimo procedūras veikiančias valstybinėse institucijose, kur vertinimas dažnai atliekamas tik formaliai – nesiekiant realiai įvertinti darbuotojo pastangų ar gautų rezultatų. Atsižvelgiant į įdėtas pastangas ar gautus rezultatus, darbuotojas siekia gauti grįžtamąjį ryšį, kuris gali būti įvairus – susijęs tiek su žodiniu, tiek su materialiniu įvertinimu.

Tam, kad išsiaiškintume respondentų nuomonę vertinimo kriterijais remiasi jų vadovas spręsdamas kaip motyvuoti savo darbuotojus, buvo pateiktas klausimas darbo rezultatus išskiriantis kokybės ir kiekybės aspektais. Pateiktame pav. matyti, kad privačioje įstaigoje respondentų darbo rezultatai vertinami atsižvelgiant į abu aspektus, tuo tarpu valstybinėje įstaigoje labiau vertinama kiekybinė darbo išraiška. Kokybinį darbo aspektą, kaip svarbų vertinimo kriterijų pasirinko 13,8% privačioje įstaigoje dirbančių respondentų ir tik 4,3% valstybinės įstaigos darbuotojų. Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas atspindi, kad kiekybė yra vertinama labiau nei kokybė. Tai reiškia, kad darbuotojų nuomone, vertindami jų darbo rezultatus, vadovai didesnį dėmesį skiria pridėtinės vertės kūrimui, o mažiau orientuojasi į darbuotojo įsipareigojimą tai organizacijai, jo norą tobulėti. Toks rezultatų vertinimas gali įtakoti darbuotojo nepasitenkinimą ir versti jį jaustis daugiau įrankiu siekiant finansinės naudos, nei kolega, vertinamu savo vadovų.



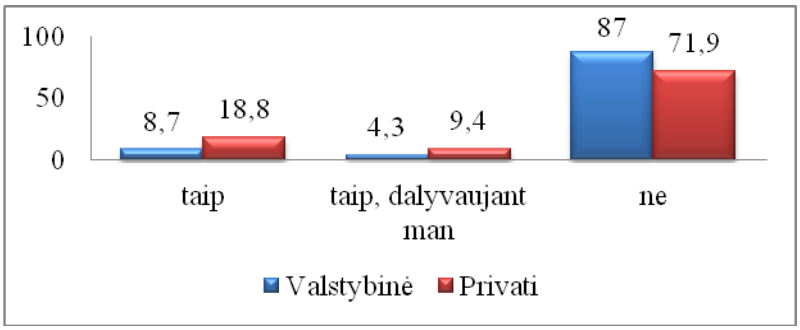
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę kokiais vertinimo kriterijais remiasi jų vadovas spręsdamas apie tai, kaip juos motyvuoti (proc.)

Iš apžvelgtų aspektų, susijusių su vadovavimu – komunikacijos, pasitikėjimo atmosferos, vertinimo kriterijų matyti, kad jie atveda prie labai svarbaus klausimo – motyvacijos dirbti stiprumo. Tikėtina, kad darbuotojai turintys palaikantį, aktyvų demokratišką vadovą bus kur kas labiau motyvuoti toliau dirbti toje organizacijoje, nes jausis teisingai vertinami ir palaikomi, tuo tarpu darbuotojai, turintys autoritarišką vadovą, organizacijai bus įsipareigoję gerokai mažiau.

4. 4. Motyvaciniai vadovo sprendimai ir jų įtaka darbuotojų motyvacijai

Kryptingas darbuotojų motyvavimas turėtų prasidėti nuo jų poreikių išsiaiškinimo ir kryptingo

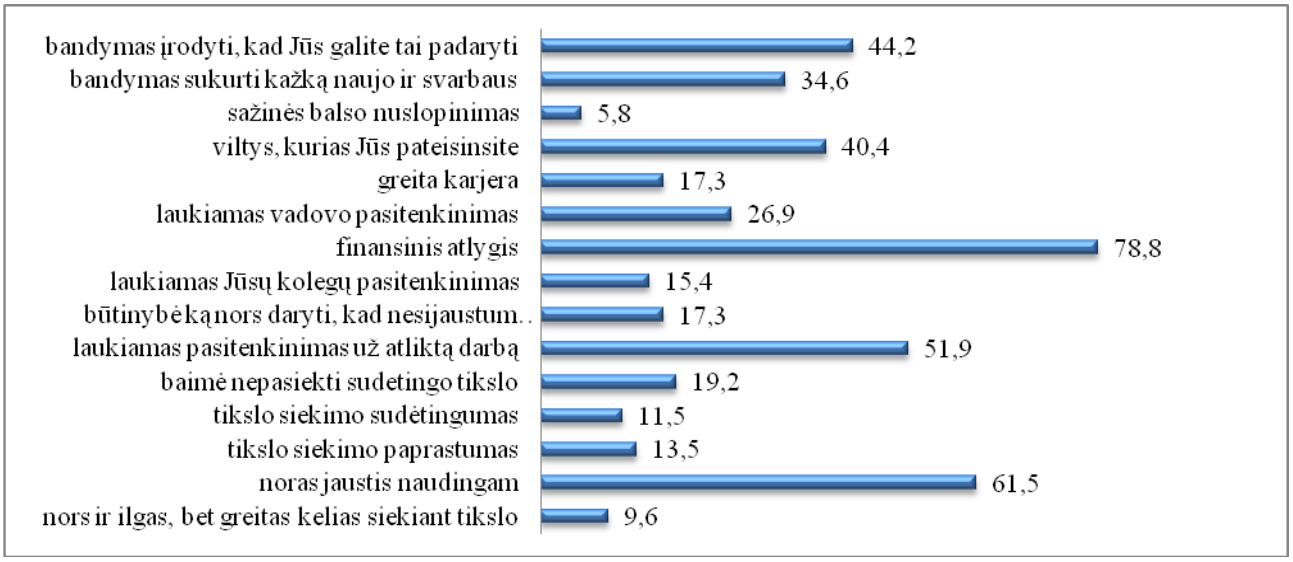
judėjimo jų patenkinimo link. Tam, kad vadovas nustatytų kokie jo darbuotojų poreikiai dominuoja, tikslingiausia būtų su kiekvienu darbuotoju individualiai juos aptarti, o vėliau kartu su darbuotoju sudaryti motyvavimo programą, kuri leistų tam tikro laiko tarpo perspektyvoje apibrėžti kaip bus motyvuojamas darbuotojas. Tokios programos sudarymas drauge su darbuotoju garantuotų, jos motyvavimas yra individualizuotas, kryptingas, pačiam darbuotojui priimtinas. Siekdami išsiaiškinti ar tiriamose įmonėse vadovai sudaro savo darbuotojams motyvavimo programas klausėme šito darbuotojų. Apie penktadalis darbuotojų privačioje organizacijoje pažymėjo, kad jų vadovas sudaro jiems motyvavimo programą, tačiau jiems nedalyvaujant, dešimtadalis privačios organizacijos respondentų atsakė, kad vadovas sudaro motyvavimo programą dalyvaujant jiems, o likusieji pažymėjo, kad motyvavimo programa jiems nėra sudaroma. Valstybinėje organizacijoje mažiau nei dešimtadalis respondentų atsakė, kad motyvacijos programa jiems yra sudaroma jų vadovo, vos keli procentai paminėjo, kad programa sudaroma dalyvaujant ir jiems, o likusioji dalis (87%) respondentų atsakė, kad motyvavimo programos jiems nesudaro.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar jų vadovas jiems sudaro matyvavimo programą (proc.)

Tokie rezultatai liudija, kad organizacijose motyvavimas nėra individualizuotas, nors turint omenyje, jog abi tirtos organizacijos nėra didelės, tam būtų visos galimybės.

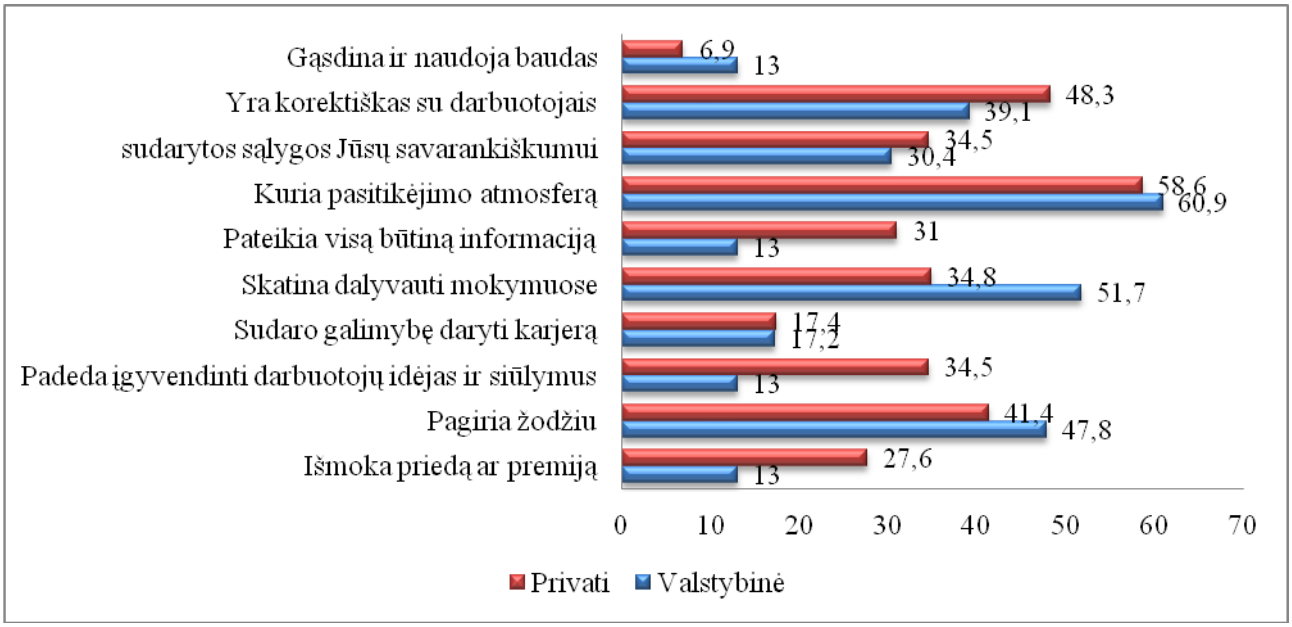
Toliau buvo tirta vidinė asmenų motyvacija arba motyvų dirbti suradimas ir identifikavimas. Tuo tikslu respondentų buvo klausiama į kokius faktorius jie atsižvelgia norėdami save motyvuoti. Buvo galima pažymėti daugiau negu vieną atsakymą. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp organizacijų tipų pritaikius *Mann-Whitney* testą pagal respondentų atsakymus neišryškėjo. Todėl faktorius, į kuriuos respondentai dažniausiai atsižvelgia norėdami save motyvuoti aptarsime bendrai abiems įmonėms.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, į kokius faktorius jie atsižvelgia norėdami save motyvuoti (proc.)

Iš respondentų atsakymų matyti, kad norėdami save motyvuoti, jie pirmiausiai atsižvelgia į finansinį atlygį, taigi identifikavome pirmąjį motyvą dirbti, anot A. Maslow‘o, žmogaus elgesį skatina jam tuo metu svarbiausi poreikiai, todėl didžiausia šio atsakymo procentinė išraiška leidžia daryti išvadą, kad pirminio lygio respondentų poreikiai nėra patenkinami. Tokių atsakymų dominavimas būdingas šalims, kurių ekonominė situacija palyginti prasta ir darbuotojai neužtikrinti dėl finansinio stabilumo, todėl kiti poreikiai tarsi nustumiami į „antrą planą”, o svarbiausiu tampa poreikis užsitikrinti finansinį saugumą. Kiti dominuojantys respondentų pasirinkimai yra „noras jaustis naudingam” sietinas su socializacijos arba pagal A. Maslow‘ą socialiniais poreikiais, „laukiamas pasitenkinimas už atliktą darbą” susijęs su indėlio ir grąžos principu, kai įdėtos pastangos atneša norimą rezultatą. Apibendrinant rezultatus galima daryti išvadą, kad tarp respondentų, dominuoja saugumo ir socialiniai poreikiai, ryškus siekimas patenkinti asmeninius poreikius, taip pat būti įvertintiems svarbių asmenų – pateisinti jų viltis, atlikti darbą, kuriuo bus patenkintas jų vadovas. Tokie atsakymai atspindi, kad respondentai nekelia sau didelių tikslų ir neturi didelių ambicijų, yra orientuoti patenkinti pirminio lygio poreikius. Taip pat svarbu paminėti, kad dauguma atsakiusiųjų bandydami motyvuoti save atsižvelgia į labiau pozityvias aplinkybes, nei į aplinkybes, kurios rodytų respondentų depresiškumą, nusivylimą, nepasitikėjimą.

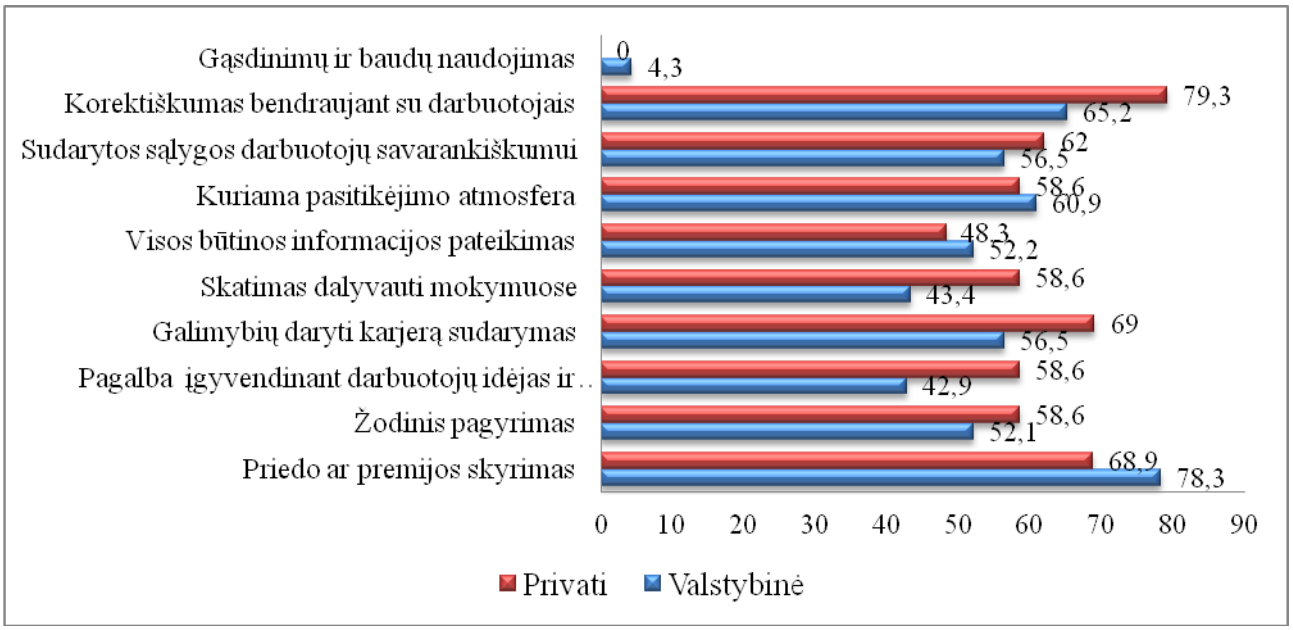
Vertinant respondentų atsakymus pagal tai, kokius motyvacinius sprendimus jiems taiko jų vadovai, statistiškai reikšmingo skirtumo tarp organizacijų tipų ir respondentų nuomonės pagal vadovų jiems taikomas motyvavimo priemones neišryškėjo, tendencijos matomos 20 pav.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie vadovo naudojamus motyvacinius sprendimus (proc.)

Privačių organizacijų darbuotojai procentaliai pažymėjo daugiau vadovo naudojamų motyvavimo priemonių, tai reiškia, kad jų vadovai geba įvairiau motyvuoti darbuotojus. Pusė respondentų kaip pagrindines priemones išskyrė skatinimą dalyvauti mokymuose, vadovo korektiškumą, žodinį pagyrimą. Valstybinės įstaigos darbuotojai kaip pagrindines vadovo naudojamas motyvavimo priemones išskyrė sąlygų jų savarankiškumui sudarymą ir žodinį pagyrimą. Ryškiausi skirtumai tarp organizacijų tipų matyti pagal varianto „skatina dalyvauti mokymuose“ pasirinkimą, šį vadovo motyvacinį sprendimą pažymėjo pusė privačios organizacijos darbuotojų ir trečdalis valstybinės. Tokio skirtumo egzistavimą galima aiškinti taip, kad privačios organizacijos vadovai labiau nori investuoti į savo darbuotojų intelektinio kapitalo augimą, profesinių žinių tobulimą negu valstybinės įstaigos vadovai, nuo kurių realiai mažai priklauso kokie žmonės yra parenkami į darbo vietas, nes priėmimo procedūros yra formalizuotos, taip pat valstybinėse įstaigose vadovai mažiau disponuoja finansais ir turi mažiau galimybių priimti su materialiniu skatinimu susijusius sprendimus. Tai atsispindi ir respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal teiginį „išmoka priedą ar premiją“. Privačioje įstaigoje beveik trečdalis respondentų pažymėjo šį vadovo motyvacinį sprendimą, tuo tarpu valstybinėje įstaigoje minėtą variantą pasirinko dvigubai mažiau pildžiusiųjų anketą. Kad išsiaiškintume kokias, respondentų nuomone, motyvavimo priemones jų atžvilgiu naudoja jų vadovas, buvo paprašyta įvertinti vadovo naudojamų motyvavimo priemonių svarbą

jiems, 10 reiškė, kad priemonė yra labai svarbi, 1 – kad ji iš vis nereikšminga.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kokios vadovo naudojamos motyvavimo priemonės jiems yra pačios svarbiausios (proc.)

Privačios įstaigos respondentai pažymėjo, kad jiems labai svarbu vadovo korektiškumas bendraujant su jais, maždaug po lygiai pasiskirstė priedo ar premijos skyrimas ir galimybių daryti karjerą sudarymas, visas tris minėtas motyvavimo priemones daugiau nei du trečdaliai privačios įstaigos respondentų įvertinto kaip svarbiausias. Dauguma valstybinės įstaigos darbuotojų pirmuoju pasirinkimu pažymėjo priedo ar premijos skyrimą, du trečdaliai didžiausią svarbą teikia vadovo korektiškumui ir kuriamai pasitikėjimo atmosferai. Iš vadovo naudojamų motyvavimo priemonių pažymėtų kaip svarbiausių išryškėja dvi pagrindinės tendencijos, darbuotojus labiausiai motyvuoja finansinis atlygis ir geri santykiai su vadovu ir nuo vadovo priklausančios aplinkybės – korektiškumas, pasitikėjimo atmosfera, grįžtamojo ryšio gavimas.

Norint tiksliau išsiaiškinti, kaip minėtos motyvavimo priemonės susijusios tarpusavyje, atlikta jų koreliacinė analizė (5 lentelė).

5 lentelė. Motyvavimo priemonių koreliacinė analizė (n=52)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	1,000	,258	,202	,261	,091	,131	,119	,207	,218	-,025
	.	,064	,150	,062	,520	,354	,400	,142	,121	,859
2.		1,000	**,725****	,147	**,456****	**,506****	**,575****	**,438****	**,531****	-,038
		.	**,000**	,297	**,001**	**,000**	**,000**	**,001**	**,000**	,787
3.			1,000	,262	**,424****	**,444****	**,544****	**,627****	**,570****	,059
			.	,061	**,002**	**,001**	**,000**	**,000**	**,000**	,677
4.				1,000	**,378****	-,049	-,002	,210	-,028	,131
				.	**,006**	,730	,986	,135	,842	,356
5.					1,000	**,443****	**,391****	,202	,290*	-,008
					.	**,001**	**,004**	,152	,037	,955
6.						1,000	**,658****	,317*	**,514****	,039
						.	**,000**	,022	**,000**	,783
7.							1,000	**,613****	**,626****	-,068
							.	**,000**	**,000**	,632
8.								1,000	**,531****	-,140
								.	**,000**	,322
9.									1,000	-,069
									.	,627
10.										1,000
										.

****p<0,01**

Paaiškinimai: 1. priedo ar premijos skyrimas; 2. žodinis pagyrimas; 3. vadovo pagalba įgyvendinant darbuotojų idėjas ir pasiūlymus; 4. galimybė daryti karjerą; 5. skatinimas dalyvauti mokymuose; 6. būtinos informacijos pateikimas; 7. kuriama pasitikėjimo atmosfera; 8. sudarytos sąlygos darbuotojų savarankiškumui; 9. vadovo korektiškumas bendraujant su darbuotojais; 10. gąsdinimu ir baudų naudojimas.

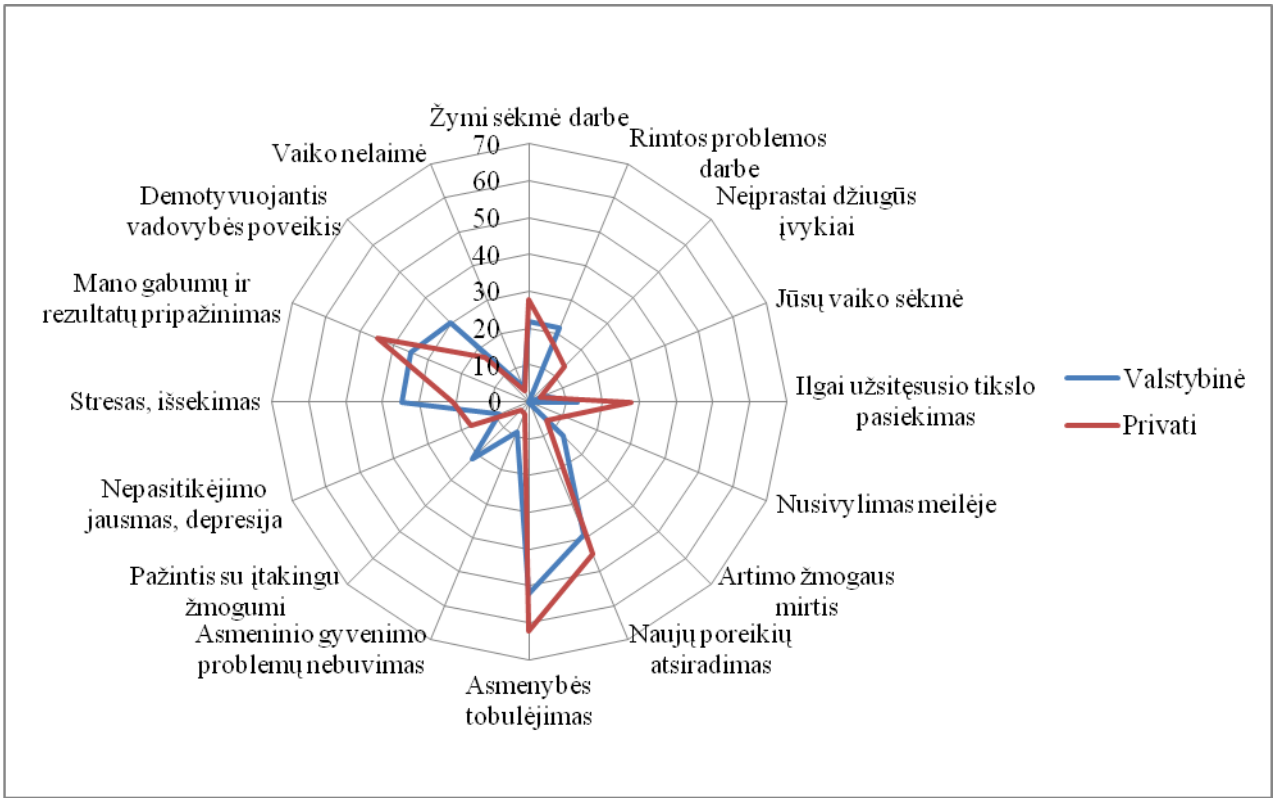
Stiprūs teigiami ryšiai buvo nustatyti tarp žodinio pagyrimo ir vadovo pagalbos įgyvendinant darbuotojo idėjas ir pasiūlymus (r=0,725; p<0,000); vadovo pagalbos įgyvendinant darbuotojo idėjas ir pasiūlymus ir sąlygų savarankiškumui sudarymo (r=0,627; p<0,000); būtinos informacijos pateikimo ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0,658; p<0,000); vadovo korektiškumo bendraujant su darbuotojais ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0,626; p<0,000); sudarytų sąlygų darbuotojų savarankiškumui ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0,613; p<0,000).

Vidutinio stiprumo teigiami ryšiai nustatyti tarp: žodinio pagyrimo ir skatinimo dalyvauti mokymuose (r=0, 456; p<0,001); žodinio pagyrimo ir būtinos informacijos pateikimo (r=0, 506; p<0,000); žodinio pagyrimo ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0 ,575; p<0,000); žodinio

pagyrimo ir sudarytų sąlygų savarankiškumui (r=0, 438; p<0,001); žodinio pagyrimo ir vadovo korektiškumo bendraujant (r=0, 531; p<0,000); vadovo pagalbos įgyvendinat darbuotojų idėjas ir pasiūlymus ir skatinimo dalyvauti mokymuose (r=0, 424; p<0,002); vadovo pagalbos įgyvendinat darbuotojų idėjas ir pasiūlymus ir būtinos informacijos pateikimo (r=0, 444; p<0,001); vadovo pagalbos įgyvendinat darbuotojų idėjas ir pasiūlymus ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0, 544 ; p<0,000); vadovo pagalbos įgyvendinat darbuotojų idėjas ir pasiūlymus ir vadovo korektiškumo bendraujant (r=0, 570; p<0,000); galimybės daryti karjerą ir skatinimo dalyvauti mokymuose (r=0, 378; p<0,006); skatinimo dalyvauti mokymuose ir būtinos informacijos pateikimo (r=0, 443; p<0,001); skatinimo dalyvauti mokymuose ir kuriamos pasitikėjimo atmosferos (r=0, 391; p<0,004); būtinos informacijos pateikimo ir vadovo korektiškumo bendraujant (r=0, 514; p<0,000); sudarytų sąlygų darbuotojų savarankiškumui ir vadovo korektiškumo bendraujant (r=0, 531; p<0,000). Tai, kad dauguma motyvavimo priemonių tarpusavyje koreliuoja, reiškia sisteminio motyvavimo poreikį.

4. 5. Motyvacijos dinamikos vertinimas

Teorinės literatūros analizė atskleidė svarbų motyvacijos aspektą – jos dinamiškumą. Nuolatinį motyvacijos kitimą veikia keletas veiksnių – paties individo asmeniniai pokyčiai, organizacijoje vykstantys pokyčiai, visoje socialinėje sistemoje vykstantys pokyčiai. Atsižvelgiant į motyvacijos dinamiškumą, darbuotojų motyvavimo būdai taip pat turėtų kisti, nes visąlaik taikomos tos pačios priemonės gali nebeatitikti darbuotojo poreikių, kas ateityje galimai turės įtakos jo norui pakeisti darbą į kitą, kuris jo poreikius tenkins geriau. Sunkiau įvertinti asmeninius darbuotojo pokyčius ir į juos atsižvelgti. Pokyčius vykstančius organizacijos viduje nustatyti ir kontroliuoti paprasčiau Siekiant optimaliai išnaudoti motyvavimo galimybes, darbuotojo poreikių identifikavimas ir atsižvelgimas į juos turėtų būti kiekvienos organizacijos siekiamybė. Siekiant išsiaiškinti ar teorinė prielaida apie motyvacijos dinamiškumą pasitvirtina praktikoje, respondentų buvo klausiama, kas pakeitė jų motyvaciją ir įtakojo naujus motyvacinius pasirinkimus, pateikti labai įvairūs atsakymų variantai, kad būtų atspindėta ne tik darbo aplinkos, bet ir pasikeitimų asmeniniame gyvenime įtaka motyvacijai.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę dėl kokių priežasčių keitėsi jų motyvacija (proc.)

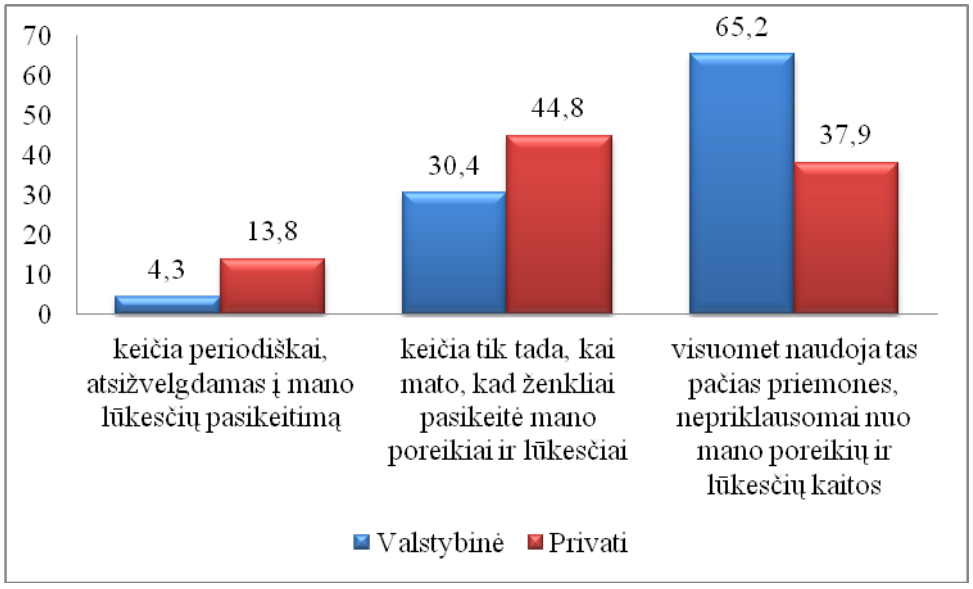
Iš 22 pav. matyti, kad privačios organizacijos darbuotojai išskyrė tokius veiksnius įtakojusius jų motyvaciją: asmenybės tobulėjimas, naujų poreikių atsiradimas, jų gabumų ir rezultatų pripažinimas, šiuos variantus pažymėjo nuo trečdalio iki dviejų trečdalių respondentų, mažiau nei trečdalis respondentų pasirinko jų motyvacijos pasikeitimą lėmusius veiksnius: „ilgai užsitęsusio tikslo pasiekimas“, „žymi sėkmė darbe“. Iš tokių respondentų atsakymų galima daryti išvadą, kad labiausiai motyvacijos pasikeitimą lemia su asmenybės pokyčiais susiję veiksniai, mažiau įtakos turi įvykiai darbo aplinkoje. Valstybinės įstaigos respondentų atsakymai nuo privačios skyrėsi nežymiai, didžioji dalis jų kaip svarbų veiksnį įtakojusį motyvacijos pasikeitimą taip pat įvardijo asmenybės tobulėjimą, jų gabumų ir rezultatų pripažinimą, tačiau priešingai nei privačios organizacijos darbuotojai, kurie išskyrė labiau motyvaciją stiprinančius veiksnius, trečdalis valstybinės organizacijos respondentų pasirinko atsakymus „stresas, išsekimas“ ir „demotyvuojantis vadovybės poveikis“, kurie, tikėtina, stipriai įtakojo jų motyvacijos mažėjimą.

6 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą dėl kokių pagrindinių priežasčių su laiku keitėsi jų motyvacija

Pokytis	Privati	Valstybinė
Motyvacija mažėjo	1. Dėl darbo pobūdžio monotoniškumo motyvacija mažėjo; 2. atlyginimo mažėjimas; 3. vadovų neįvertinimas,; 4. konkurencijos darbe nebuvimas; 5. nuovargis, bloga darbo atmosfera, mažas atlygis; 6. jei visos organizacijos darbas yra neefektyvus, tai kam draskytis, kai esi ant žemiausio laiptelio, o sistemos pakeisti iš šios pozicijos neįmanoma; 7. pinigų trūkumas.	1. Dėl to, kad vadovas nemoka vadovauti kolektyvui ir jei jam nepataikausi gerų įvertinimų nebus, nesvarbu kaip dirbsi; 2. silpo vidinė motyvacija, o išorinio motyvavimo priemonės nebuvo taikomos; 3. neadekvati atlyginimo ir atlikto darbo sistema; 4. skatinimo trūkumas; 5. dėl karjeros perspektyvų darbo vietoje nebuvimo ir dėl nedidėjančio atlyginimo, kitokio materialinio skatinimo nebuvimo.
Motyvacija didėjo		1. Atlyginimas, tobulėjimas, savęs realizavimas; 2. įvertinimas, atlyginimo kėlimas, dovanos, staigmenos, pagalba, gera atmosfera darbe; 3. su amžiumi atsiranda kitoks požiūris į darbą ir supratimas labiau motyvuoja ne tik atlygis bei ir įvertinimas, tai ką darai.

Siekiant plačiau panagrinėti motyvacijos dinamiką, buvo pateiktas atviras klausimas, dėl kokių priežasčių bėgant laikui keitėsi jų motyvacija. Atsakymai pateikti 6 lentelėje. Atsakymai suskirstyti pagal veiksnius, didinusius respondentų motyvaciją ir ją mažinusius. Analizuojant respondentų

atsakymus pagal iš anksto suformuluotus atsakymus ir pagal jų pasisakymus, išryškėjo aiški tendencija, kad darbuotojų motyvacija didėjimas yra sietinas su darbuotojo asmenybės vystymusi, tobulėjimu, patirtimi, o motyvacijos mažėjimas su darbo aplinkos ar vadovo įtaka, skatinimo nebuvimu, neadekvačiu vertinimu, stresu. Tokios išvados vadovams gali padėti identifikuoti silpnąsias ir stipriąsias motyvacijos puses. Tam, kad motyvavimo sistema būtų keičiama atsižvelgiant į pasikeitusius darbuotojų poreikius, vadovai turėtų suvokti motyvacijos dinamiką. Tam, kad išsiaiškintume ar vadovai reaguoja į besikeičiančius darbuotojų poreikius, respondentams buvo užduotas klausimas, kada vadovai keičia motyvavimo priemones. Paaiškėjo, kad daugiau nei du trečdaliai valstybinės ir daugiau nei trečdalis privačios įstaigos respondentų nurodė, kad jų vadovas visada naudoja tas pačias motyvavimo priemones ir jų nekeičia, neatsižvelgia į pasikeitusius darbuotojų lūkesčius.

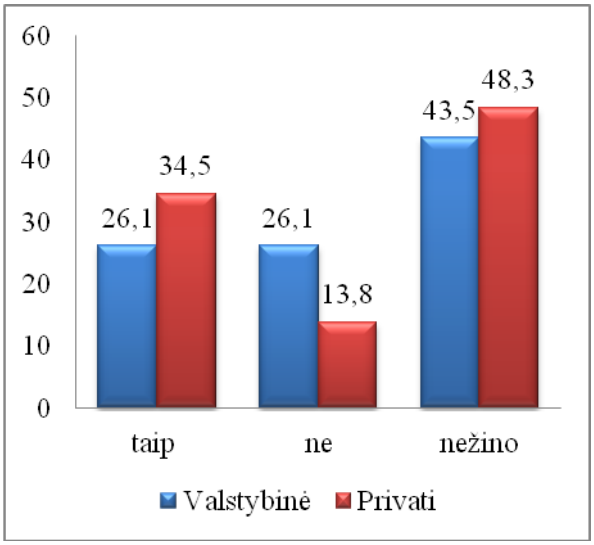


23 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovas keičia motyvavimo priemones (proc.)

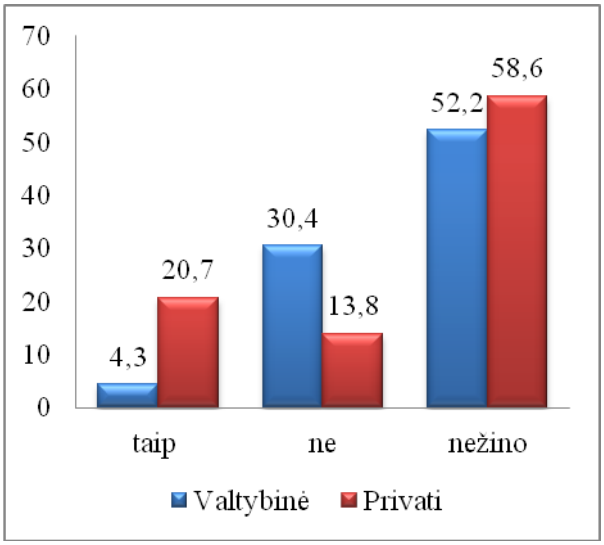
Skirtumai tarp organizacijų tipų gana ryškūs, vos mažiau nei pusė privačios organizacijos respondentų nurodė, kad vadovai motyvavimo priemones keičia, priklausomai nuo jų poreikių pasikeitimo, tuo tarpu valstybinės įstaigos respondentų atsakymų procentas nuo minėto rodiklio atsilieka – trečdalis respondentų pažymėjo, kad vadovas motyvavimo priemones keičia atsižvelgdamas į ženklų jų poreikių pasikeitimą.

Pokyčiai vyksta nuolat tiek individo, tiek organizacijos ir tiek visos socialinės sistemos lygmenyse – vadovų lankstumas ir gebėjimas objektyviai įvertinti pokyčių įtaką motyvacijai užtikrina sėkmingą organizacijos veikimą. Tam, kad išsiaiškintume, ar vadovai reaguoja į pokyčius,

klausėme respondentų, ar jų organizacijose vadovai tobulina motyvavimo priemones atsižvelgdami į organizacijos aplinkoje ir išorėje vykstančius pokyčius. Maždaug pusė respondentų abiejose organizacijose nežinojo ką atsakyti į šį klausimą. Iš likusių respondentų nuomonių pasiskirstymo matyti, kad, jų nuomone, vadovai keičia motyvavimo priemones atsižvelgdami į vidinius organizacijos pasikeitimus, t.y. struktūrinius pokyčius, darbuotojų pasikeitimą, veiklos pelningumo mažėjimą/didėjimą, šį pasirinkimą pažymėjo 26,1 % valstybinės įstaigos ir 34,5 % privačios įstaigos darbuotojų, visgi lygiai tokia pati valstybinės organizacijos respondentų dalis pasirinko atsakymą „ne“, reiškiantį, kad vadovai neatsižvelgia į vidinius organizacijos pokyčius ir motyvavimo priemonių nekeičia. Privačios organizacijos darbuotojai atsakymą „ne“ žymėjo rečiau, tokių buvo apie dešimtadalis, todėl apibendrinant klausimą, ar vadovai keičia motyvavimo priemones atsižvelgdami į pasikeitimus vidinėje organizacijos aplinkoje, galima teigti, kad sprendžiant pagal respondentų nuomonių pasiskirstymą, privačios įstaigos vadovai yra kiek lankstesni ir labiau linkę reaguoti į pokyčius, tuo tarpu valstybinėje įstaigoje situacija dviprasmiška, respondentų nuomonės išsiskiria.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar vadovas keičia motyvavimo priemones atsižvelgdamas į pasikeitimus **vidinėje** organizacijos aplinkoje (proc.)

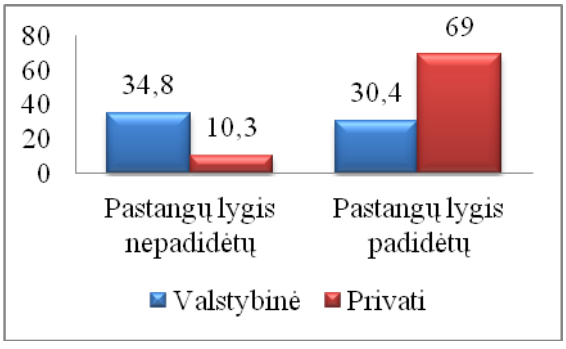


25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar vadovas keičia motyvavimo priemones atsižvelgdamas į pasikeitimus **išorinėje** organizacijos aplinkoje (proc.)

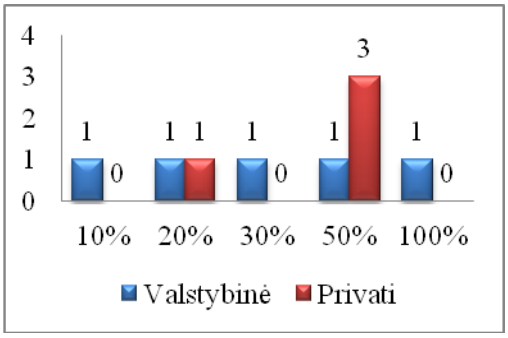
Į situaciją esančią organizacijos išorinėje aplinkoje, respondentų nuomone, reaguojama dar pasyviau. Vos keli procentai valstybinės organizacijos darbuotojo nurodė, kad vadovai keičia motyvavimo priemones atsižvelgdami į pasikeitimus už organizacijos ribų, trečdalis nurodė, kad

vadovai į šiuos pasikeitimus neatsižvelgia ir, kaip jau minėta, didžioji dalis – daugiau nei pusė pažymėjo, kad „nežino“. Privačios organizacijos respondentų nuomonė kiek kitokia – penktadalis nurodė, kad vadovas keičia motyvavimo priemones atsižvelgdamas į organizacijos išorėje vykstančius pokyčius, kiek daugiau nei dešimtadalis nurodė, kad nekeičia, o likusieji nežinojo ką atsakyti į šį klausimą. Apibendrinant reikėtų paminėti, kad vidinius organizacijos pasikeitimus įvertinti yra žymiai lengviau, taip pat juos iš dalies pats vadovas yra pajėgus kontroliuoti, tuo tarpu išoriniai organizacijos pasikeitimai yra nekontroliuojami, prie jų galima prisitaikyti priimant optimaliai naujoms aplinkybėms tinkančius sprendimus. Valstybinę ir privačią organizacijas veikia skirtingi aplinkos pokyčiai, nes privačiai organizacijai dažnai didelės reikšmės turi ekonominė situacija, rinkos pokyčiai, konkurencija, nedarbo lygis, atlyginimų konkurencinėse bendrovėse augimas ar mažėjimas ir kt. Tuo tarpu valstybinių įstaigų situacija yra kitokia ta prasme, kad jos nėra konkuruojančios organizacijos, nekuria produkto kuriam yra aktualūs rinkos pokyčiai, vadovaujasi kitokia atlyginimų sistema nei privačios organizacijos, todėl valstybinių įstaigų vadovų sprendimams išorinės aplinkos sąlygų pasikeitimai turi mažiau įtakos, mažiau įtakoja visos organizacijos veiklą.

Tyrimas atskleidė, kad vidutiniškai pusė vadovų neatsižvelgia į pasikeitusią jų pavaldinių motyvaciją. Toks pavaldinių poreikių kaitos ignoravimas vadovams gali brangiai kainuoti – senasis darbuotojas išeidamas išsineša sukauptas žinias, patirtį, dažnai „išsiveda“ ir klientus su kuriais dirbo, turės praeiti ne vienas mėnuo, kol naujai priimtas darbuotojas sugebės dirbti efektyviai, įsilies į kolektyvą, perpras darbo specifiką. Vadovai dažnai neįvertina savo vaidmens darbuotojų motyvavimo procese. Siekiant įsitikinti, ar vadovo įtaka didinat darbuotojų motyvaciją yra svarbi, respondentų buvo klausta ar pasikeistų jų pastangų lygis, jeigu vadovas didintų jų motyvaciją ir paprašyta, kad pamėgintų įvertinti kiek procentų jų motyvacija išaugtų esant tinkamiems vadovo sprendimams. Rezultatai matomi žemiau – 26 pav. ir 27 pav.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar padidėtų jų pastangų lygis, jeigu vadovas didintų jų motyvaciją (proc.)



27 pav. Respondentų atsakymai kiek procentų padidėtų jų pastangų lygis, jeigu vadovas didintų jų motyvaciją (proc.)

Matyti, kad vadovo įtaką motyvacijai ypač išskiria privačios įstaigos respondentai, daugiau nei du trečdaliai jų atsakė, kad jų pastangos padidėtų, jeigu vadovas juos labiau motyvuotų, trys respondentai pažymėjo, kad jų pastangos išaugtų dvigubai, vienas respondentas atsakė, kad jo pastangos padidėtų 20%. Valstybinės įstaigos respondentų nuomonės šiuo klausimu labai išsiskyrė, po trečdalį jų pažymėjo, kad pastangų lygis padidėtų/nepadidėtų, likusieji pasirinko kitą variantą ir įrašė kiek procentų galimai padidėtų jų motyvacija. Šie procentai taip pat labai varijuoja – respondentai įrašė, kad jų motyvacija išaugtų nuo 10% iki 100%. Sunku įvertinti, ar praktiškai įmanomas šimtaprocentinis pastangų padidėjimas, bet akivaizdu, kad tokia respondento nuomonė reiškia, kad jis teikia didžiulę reikšmę vadovo įtakai motyvavimo procese.

Tam, kad vadovo sprendimų įtakos darbuotojų motyvacijai klausimą būtų galima panagrinėti dar vienu aspektu, buvo klausiama, kokie vadovo veiksmai padidintų jų motyvaciją tobulėti.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę kokie vadovo sprendimai paskatintų jų motyvaciją tobulėti

Prioriteto nr.	Valstybinė	Procentinis pasirinkimo dažnis	Privati	Procentinis pasirinkimo dažnis
1.	Didesnis materialinis atlygis	69,6	Didesnis materialinis atlygis	79,3
2.	Kūrybiškumo skatinimas	56,5	Galimybė nuolat kelti kvalifikaciją	65,5
3.	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	56,5	Skatinimas siekti asmeninių tikslų	48,3
4.	Galimybė nuolat kelti kvalifikaciją	47,8	Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	48,3
5.	Įgaliojimų delegavimas	39, 1	Kūrybiškumo skatinimas	41,4
6.	Skatinimas siekti asmeninių tikslų	30,4	Įgaliojimų delegavimas	17,2
7.	Didesnė atsakomybė už darbo rezultatus	21,7	Didesnis autonomijos suteikimas darbe	17,2
8.	Didesnis autonomijos suteikimas darbe	17,4	Didesnė atsakomybė už darbo rezultatus	10,3

7 lentelėje prioritetų mažėjimo tvarka sudėlioti respondentų pasirinkimai rodo, kad abiejų

organizacijų respondentai svarbiausiu tobulėjimą skatinančiu veiksniu laiko materialinį atlygį, antruoju prioritetu privačios organizacijos respondentai pasirinko galimybę nuolat kelti kvalifikaciją, o valstybinės organizacijos respondentai antrąją vietą atidavė kūrybiškumo skatinimui ir galimybei dalyvauti priimant sprendimus.

Sudėliojus galimus vadovų veiksmus, skatinančius jų pavaldinių asmenybės vystymąsi pagal respondentų pasirinkimus prioritetų mažėjimo tvarka, išryškėjo skirtumas tarp to, ko labiau trūksta valstybinės ir ko privačios organizacijos darbuotojams. Valstybinės organizacijos darbuotojų yra stipresnis poreikis dalyvauti organizacijos valdyme ir turėti daugiau laisvės ir atsakomybės, todėl galima spręsti, kad šio tipo organizacijose darbuotojai yra gana suvaržyti formalių apribojimų, negali be vadovybės pritarimo priimti sprendimų dėl tolesnių veiksmų. Privačios organizacijos darbuotojai autonomiją ir atsakomybę darbe paliko prioritetų sąrašo pabaigoje – jiems daug svarbesnis asmeninis tobulėjimas – galimybė kelti kvalifikaciją ir skatinimas siekti asmeninių tikslų.

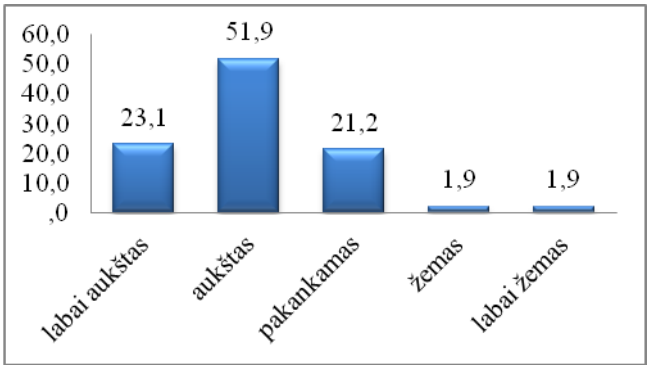
Siekiant bendrai įvertinti respondentų nuomonę, kokie vadovo sprendimai paskatintų jų motyvaciją tobulėti, atlikta atsakymo variantų koreliacinė analizė, visa koreliacijų lentelė pateikta 2 priede:

1. Nustatyta statistiškai patikima teigiama koreliacija tarp respondentų požiūrio į didesnį autonomijos suteikimą darbe ir galimybę dalyvauti priimant sprendimus. Tie repondentai, kurie mano, kad didesnis autonomijos suteikimas darbe juos skatintų tobulėti, turi aukštesnį poreikį dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje ($r=0, 338$; $p<0,01$).
2. Nustatyta statistiškai patikima teigiama koreliacija tarp respondentų požiūrio į įgaliojimų delegavimą ir didesnę atsakomybę už darbo rezultatus. Tie respondentai, kurių nuomone įgaliojimų delegavimas jiems būtų svarbus tobulėjant, linkę prisiimti didesnę atsakomybę už darbo rezultatus ($r= 0, 342$; $p<0,01$).
3. Nustatyta statistiškai patikima teigiama koreliacija tarp respondentų požiūrio į galimybę nuolat kelti kvalifikaciją ir kūrybiškumo skatinimo. Tie respondentai, kurių nuomone galimybė nuolat kelti kvalifikaciją yra motyvuojantis veiksnys tobulėti, taip pat vertina, kai vadovas skatina jų kūrybiškumą ($r= 0,434$; $p<0,01$).

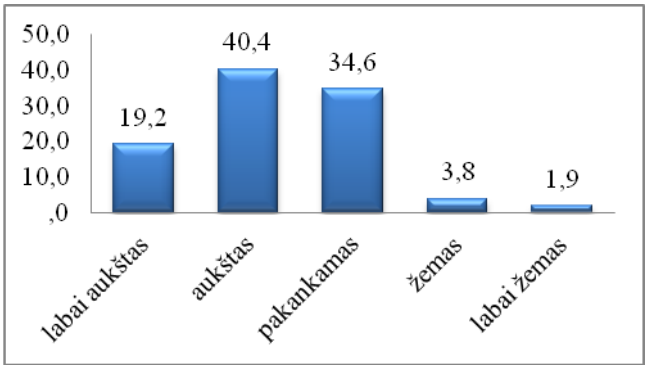
4. 6. Darbuotojų lojalumo vertinimas

Stipri motyvacija suteikia energijos, iniciatyvos, veiklai duoda kryptingumą, maža motyvacija lemia darbuotojų apatiškumą, neiniciatyvumą, nesidomėjimą savo organizacijos veikla. Tam, kad įvertintume darbuotojų įsitraukimą į darbovietės veiklą, paprašėme, kad darbuotojai įvertintų savo pastangas kokybiškesniam darbui, naujų idėjų siūlymui ir procesų efektyvumo didinimui, bendradarbiavimui su vadovu ir administracija, nuolatiniam jų profesinių žinių ir patirties augimui ir įsipareigojimui organizacijai. Atsakymai pagal pateiktus veiksnius leis įvertinti kokia dalis darbuotojų yra suinteresuoti sėkmingu organizacijos veikimu, o kokia yra abejinga savo darbovietei.

Kokybiškiau dirbti yra motyvuoti daugiau nei pusė abiejų organizacijų darbuotojų, jie savo motyvacijos lygį kokybiškesniam darbui įvertino „labai aukštai“ ir „aukštai“. Šis klausimas atskleidė, kad procentaliai respondentų motyvacija yra aukščiausia būtent pagal kokybiško darbo veiksnį.

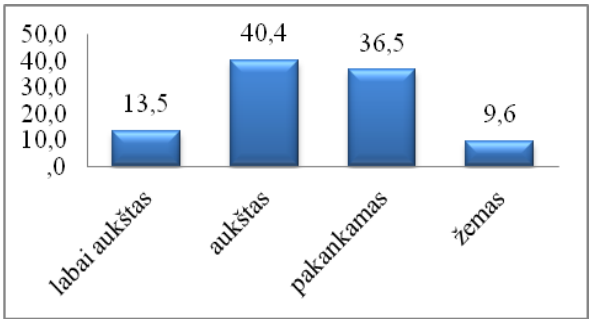


28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį kokybiškesniam darbui (proc.)

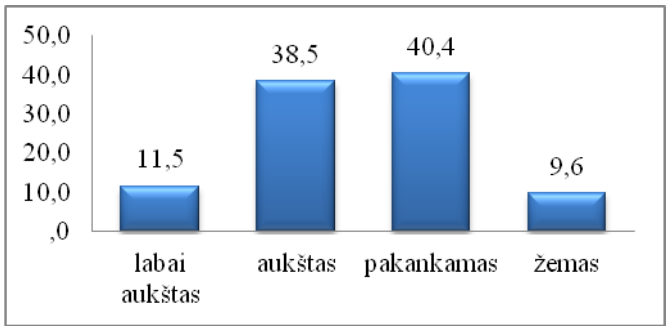


29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį nuolatiniam jų profesinių žinių ir patirties augimui (proc.)

Antrasis veiksnys, kuriam respondentai pažymėjo dedantys daug pastangų yra nuolatinis jų profesinių žinių ir patirties augimas. Maždaug po lygiai pasiskirstė respondentų atsakymai pagal „aukštą“ ir „pakankamą“ pastangų lygį.

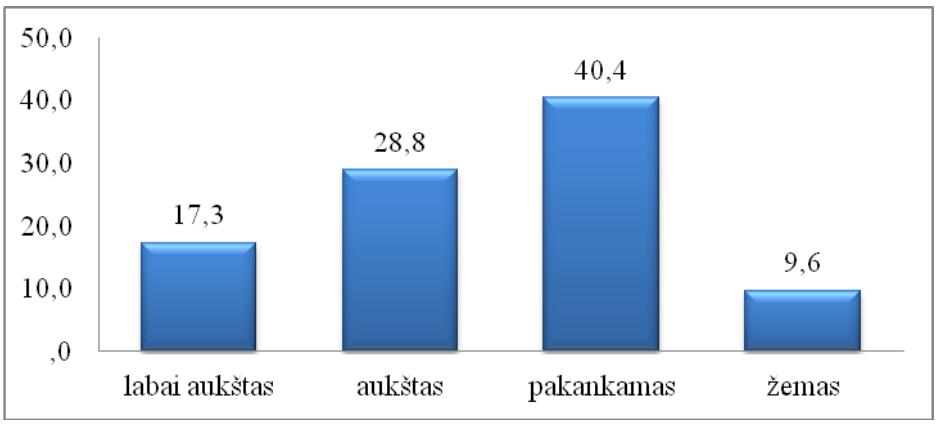


30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui (proc.)



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pastangų lygį bendradarbiavimui su vadovu ir administracija (proc.)

Dėti pastangas tam, kad procesai, vykstantys organizacijoje būtų efektyvesni, didžioji dalis respondentų atsakymų pasiskirstė ties variantais „aukštos“ ir „pakankamos“, dešimtadalis respondentų savo pastangas efektyvinti organizacijos veiklą įvertino kaip „žemas“. Panaši situacija ir pagal klausimą, koks yra jų pastangų lygis bendradarbiavimui su vadovu ir administracija.



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę koks yra jų pastangų lygis įsipareigojimui organizacijai (proc.)

Visgi daugiau nei trečdalis respondentų savo įsipareigojimą organizacijai įvertino „pakankamai“, toks atsakymas neparodo jų užtikrintumo ir tvirto prisirišimo prie organizacijos.

Siekiant įvertinti, kaip pateikti veiksniai koreliuoja tarpusavyje, buvo atlikta jų koreliacinė analizė (n=52) (žr. 2 priedas, 2 lentelė).

Nustatyta stipri, statistiškia patikima koreliacija tarp veiksnių:

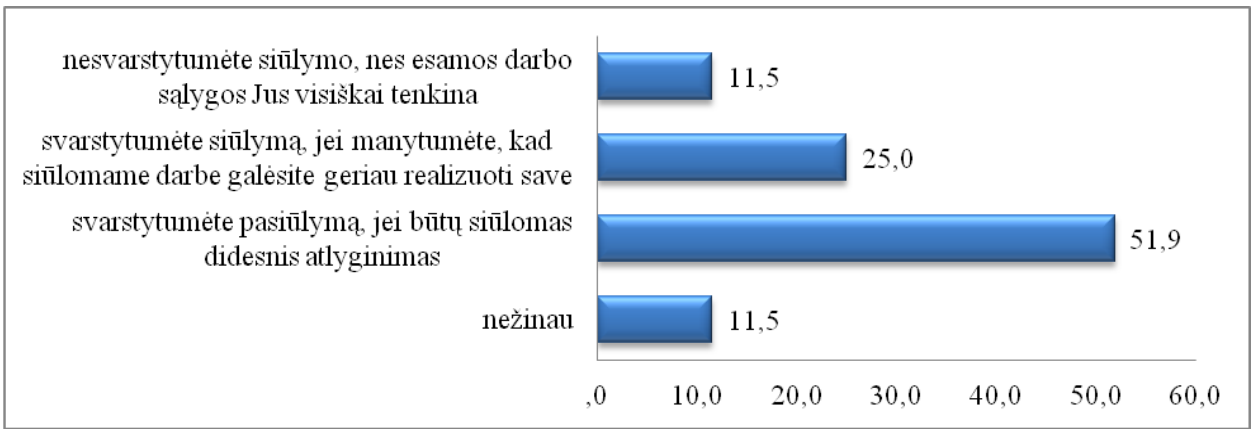
1. kokykiškesnis darbas ir naujų idėjų siūlymas ir esančių procesų efektyvumo didinimas

(r=0,517; p<0,01);

2. kokykiškesnis darbas ir bendradarbiavimas su vadovu ir administracija (r=0,479; p<0,01);
3. kokybiškesnis darbas ir įsipareigojimas organizacijai (r=0,578; p<0,01);
4. nuolatinis profesinių žinių ir patirties augimas ir bendradarbiavimas su Jūsų vadovu ir administracija (r=0,381; p<0,01);
5. naujų idėjų siūlymas ir esančių procesų efektyvumo didinimas ir bendradarbiavimas su Jūsų vadovu ir administracija (r=0,447; p<0,01);.
6. naujų idėjų siūlymas ir esančių procesų efektyvumo didinimas ir įsipareigojimas organizacijai (r=0,486; p<0,01);.
7. bendradarbiavimas su vadovu ir administracija ir įsipareigojimas organizacijai (r=0,633; p<0,01).

Iš tokių rezultatų matyti, kad visi veiksniai turi įtakos darbuotojų pastangoms ir įsipareigojimui. Todėl, kalbant apie organizacijos veiklą bendrai ir darbuotojų įsitraukimą, motyvus dirbti, negalima ignoruoti atskirų elementų.

Įvertinus pagrindinius motyvuojančius veiksnius – ekonominį-finansinį paskatinimą, įvairias naudas ir priedus, ir asmeninį – tobulėjimo poreikį, įdomaus darbo paiešką, savirealizacijos poreikį, respondentų klausta, kuris iš jų labiau paskatintų keisti darbą.

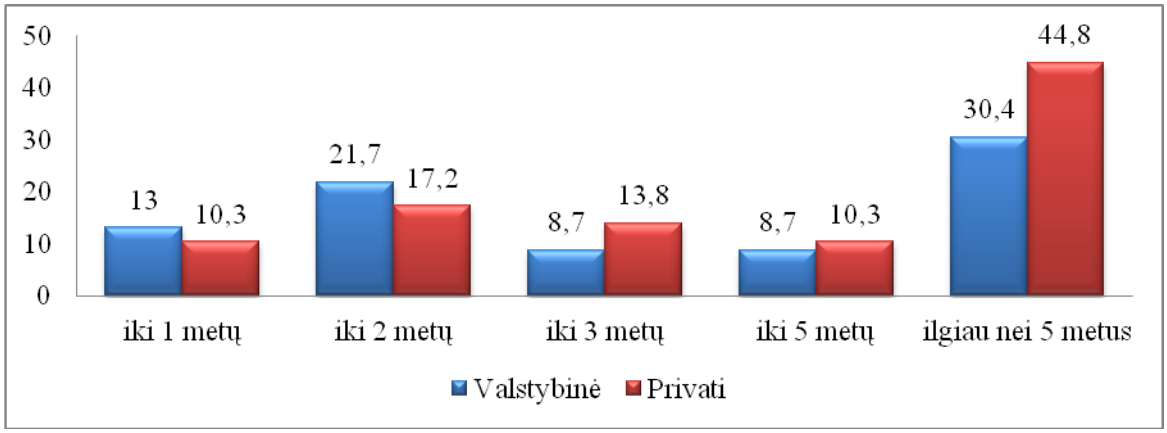


33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kas juos paskatintų svarstyti naujo darbo pasiūlymą (proc.)

Skirtumų tarp organizacijų tipų neišryškėjo, bet yra aiškus skirtumas tarp didesnio finansinio atlygio poreikių ir galimybės realizuoti save poreikio. Pusė respondentų svarstytų kitą darbo pasiūlymą, jeigu jame būtų siūlomas didesnis atlygis ir tik ketvirtadalį sudomintų naujas darbas,

kuriame būtų geresnės galimybės realizuoti save. Tokie rezultatai rodo, kad visgi finansinis atlygis maždaug pusei darbuotojų išlieka svarbiu motyvu naujo darbo paieškoms. Visiškai patenkintų savo darbu, tokių, kurie netgi gavę naujo darbo pasiūlymą jo nesvarstytų, vos daugiau nei dešimtadalis. Todėl, jeigu remsimės teorinėje darbo dalyje pateikta lojalumo sąvoka ir vienu iš lojalumą patvirtinančių aspektų, kad jei asmuo „neketina ieškoti kito darbo ir artimiausiu metu planuoja pasilikti įmonėje“, jis yra įmonei lojalus, galima sakyti, tikrai lojalių ir esamu darbu bei atlygiu už jį patenkintų darbuotojų yra vos dešimtadalis, kiti svarstytų naujo darbo pasiūlymą. Tikėtina, kad tokie lojalumo rodikliai nenudžiugintų nei vienos organizacijos vadovo.

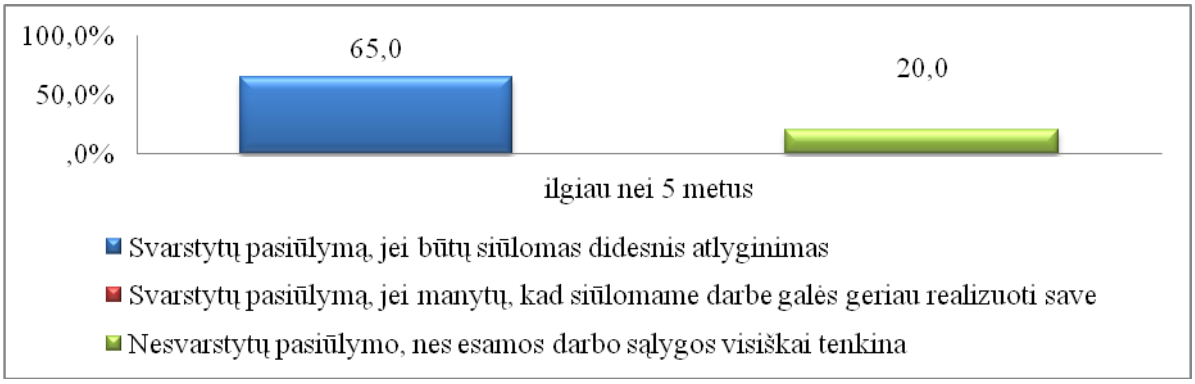
Tam, kad būtų galima nustatyti respondentų ketinimą dirbti esamoje darbovietėje, buvo klausima, kiek laiko darbuotojai ruošiasi dirbti šiame darbe.



34 pav. respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kiek laiko ketina dirbti esamoje darbovietėje (proc.)

Abiejų organizacijų darbuotojų atsakymai labai panašūs, didesnis skirtumas matomas tik ilgalaikėje perspektyvoje, beveik pusė respondentų iš privačios organizacijos ketina joje dirbti ilgiau nei penkerius metus, tuo tarpu valstybinėje įstaigoje tokių trečdalis.

Tam, kad palygintume kurie darbuotojai yra lojalesni įmonei, ar tie, kuriuos labiau motyvuoja finansinis atlygis, ar tie, kuriuos – galimybė tobulėti, buvo palyginti visų respondentų atsakymai pagal šiuos du veiksnius – priežastį, dėl kurios keistų darbą ir ketinimą toliau dirbti esamoje darbovietėje.



35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, dėl kokių priežasčių keistų darbą ir kiek ketina dirbti esamoje darbovietėje (proc.)

Kadangi tiriamas lojalumo aspektas, panagrinėkime, kaip pasiskirstė atsakymai ilgalaikėje (ilgiau nei 5 metai) perspektyvoje. Matyti, kad ilgiau nei penkerius metus ruošiasi dirbti du trečdaliai tų respondentų, kurie žymėjo atsakymą, kad juos paskatintų keisti darbą didesnis finansinis atlygis ir penktadalis tų, kurie žymėjo, kad yra visiškai patenkinti esamomis darbo sąlygomis. Iš gautų rezultatų matyti, kad tie, kuriuos keisti darbą paskatintų savirealizacijos poreikis, neplanuoja esamoje darbovietėje dirbti ilgiau nei penkerius metus.

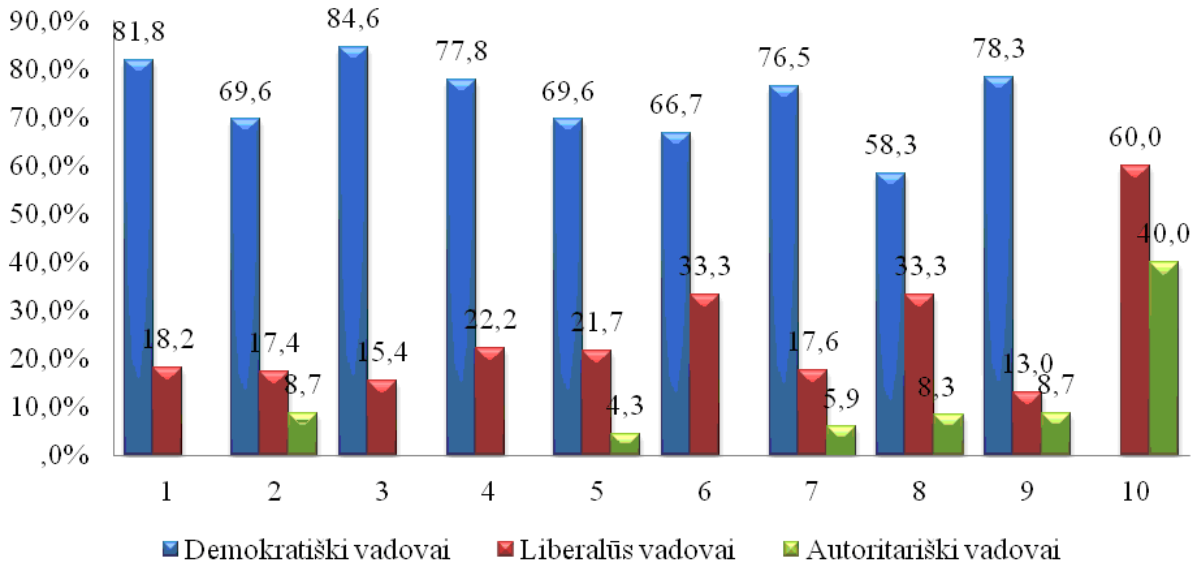
Apibendrinant gautus rezultatus, galima pritaikant F. Herbergo teorijos principus – higieniai veiksniai (darbo užmokestis, darbo sąlygos) nemotyvuoja tik užtikrina, kad neatsirastų nepasitenkinimas darbu. Norėdamas paskatinti darbuotojus, vadovas turi pasirūpinti ne tik higieniniais, bet ir motyvuojančiais veiksniais. Taigi šiuo atveju, tie darbuotojai, kuriems svarbiau finansinis atlygis arba kurie yra patenkinti darbo sąlygomis, ilgalaikėje perspektyvoje bus lojalesni, negu tie, kurie ieškos savirealizacijos galimybės. Todėl siekiant abiejų tipų darbuotojų lojalumo, būtina ne tik užtikrinti tinkamą finansinį atlygį, bet ir įvertinti darbuotojo poreikį tobulėti, jo poreikių ir darbo turinio atitikimą ir kt.

4. 7. Vadovavimo stiliaus, motyvacinių sprendimų ir lojalumo sąsajos

Respondentų buvo klausiama, kokias motyvacijos priemones naudoja jų vadovai, buvo galima pažymėti daugiau negu vieną atsakymą. Iš 36 pav. matyti, kad tie respondentai, kurie savo vadovą įvertino kaip demokratišką, pažymėjo, kad šis naudoja beveik visas išvardintas motyvacijos priemones, išskyrus gąsdinimus ir baudas. Ryškiausiai išsiskyrė atsakymo „palaiko darbuotojų idėjas ir pasiūlymus” ir „išmoka priedą ar premiją” pasirinkimas. Tokie motyvavimo būdai vertintini itin

teigiamai, nes teorinės prielaidos leido padaryti išvadą, kad siekiant motyvuoti darbuotoją, svarbu stiprinti išorinę ir vidinę motyvaciją, t.y. motyvuoti tiek finansiškai tiek psichologiškai, taip pat svarbu kurti pasitikėjimo atmosferą, sudaryti sąlygas augimui, autonomijai ir atsakomybei.

Respondentai, kurie pažymėji turintys liberalų vadovą, taip pat pažymėjo, jog šis jų atžvilgiu naudoja visas išvardintas motyvacijos priemones, tačiau procentaliai didžiausią išraišką gavo gąsdinimų ir baudų naudojimas, taip pat procentaliai didesniu pasirinkimu išsiskyrė visos būtinos informacijos pateikimą ir savarankiškumo darbe sudarymą. Vertinant vadovavimo stiliaus ir tokių atsakymų pasirinkimo sąsajas atrodo, kad dažniausiai vadovas arba daro savo pavaldiniams spaudimą arba tiesiog ignoruoja jų pastangas. Toks vadovavimo būdas teoriškai tinkamas tik tada, kai pavaldinių branda ir kompetencija yra itin aukšta, jie patys gali pasirinkti tinkamus veiksmus ar problemos sprendimo būdus, jiems nereikia vadovo pagalbos, patarimo. Kitais atvejais atmosfera darbe gali būti prasta dėl grįžtamojo ryšio nebuvimo, pasitikėjimo atmosferos trūkumo, vadovo „nesikišimo“ politikos. Dar svarbu paminėti, kad mažiausiai respondentų pasirinko atsakymo variantą apie vadovo korektiškumą bendraujant su jais, taigi vertinant tai, kad dažniausiai buvo pasirenkamas atsakymas, kad vadovas gąsdina ir naudoja baudas, o mažiausiai, kad yra su darbuotojais korektiškas, galima daryti išvadą, kad tiek vadovavimas, tiek komunikacija darbuotojams šiuo atveju nėra priimtina.



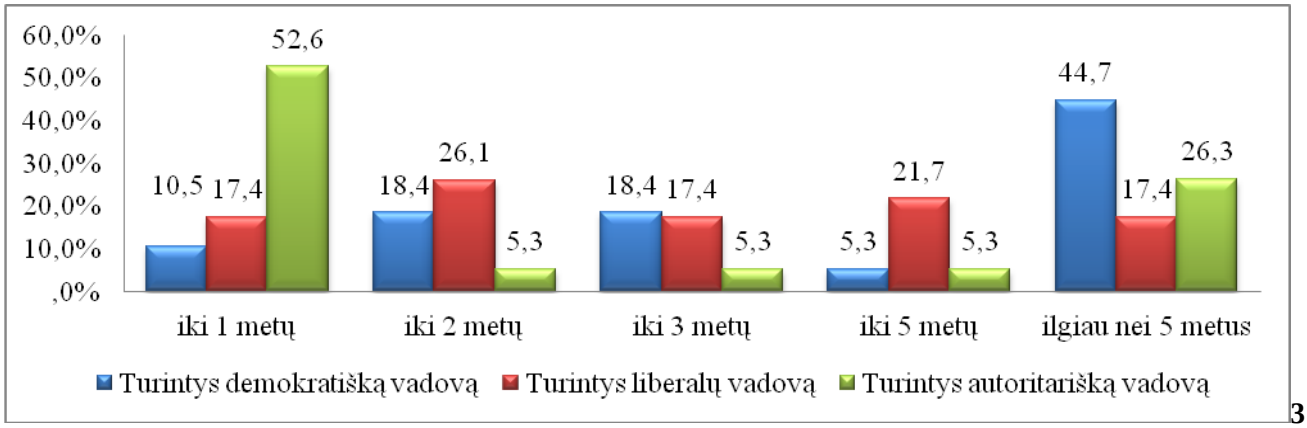
1. Išmoka priedą ar premiją. 2. Pagiria žodžiu. 3. Palaiko darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. 4. Sudaro sąlygas karjerai. 5. Skatina dalyvauti mokymuose. 6. Pateikia būtiną informaciją. 7. Kuria pasitikėjimo atmosferą. 8. Skatina darbuotojų savarankiškumą. 9. Yra korektiškas su darbuotojais. 10. Naudoja gąsdinimus ir baudas.

36 pav. Vadovavimo stiliaus ir naudojamų motyvavimo priemonių ryšys (proc.)

Autoritariškas vadovas pagal respondentų nuomonių pasiskirstymą dažniausiai jų atžvilgiu naudoja gąsdinimus ir baudas, tiesa, šiuo atveju, tai daro rečiau negu liberalus vadovas. Tačiau kitų motyvacijos priemonių beveik nenaudoja, pagal respondentų pasirinkimus matyti, jog autoritariškai vadovaujantis vadovas yra linkęs pagirti žodžiu, skatinti darbuotojų savarankiškumą ir yra su savo darbuotojais korektiškas. Kiti išskirti atsakymai yra skatinimas dalyvauti mokymuose ir kuriama pasitikėjimo atmosfera.

Lyginant visus tris vadovų tipus pagal darbuotojų nuomonę apie jų naudojamas motyvavimo priemones, galima daryti išvadą, kad demokratiški vadovai labiau linkę įvairiai motyvuoti savo darbuotojus, suvokdami tiek jų asmeninių idėjų ar iniciatyvų palaikymo svarbą tiek ir finansinio atlygio reikalingumą, kas tikėtina skatina ir lojalumą. Liberalūs vadovai labiau nei demokratiški yra linkę skatinti darbuotojus dirbti savarankiškai, nors kitų motyvacijos priemonių taip pat neignoruoja, tačiau vertinat tai, kad daugiausiai kartų buvo pasirinktas atsakymas „gąsdinimų ir baudų naudojimas", tikėtina, kad darbuotojai yra labiau spaudžiami nei skatinami. Vertinant autoritarišką vadovą, atrodo, kad jo vadovavimas yra labai formalus, jis spaudžia darbuotojus dirbti, tačiau sudaro sąlygas jų savarankiškumui, pagiria žodžiu ar skatina dalyvauti mokymuose, yra su jais korektiškas, todėl tikėtina, kad tarp vadovo ir jo pavaldinių yra didelis atstumas ir formalus bendravimas.

Siekiant išsiaiškinti ar netinkamas vadovavimo stilius gali būti motyvas keisti darbą, bendrai analizuoti respondentų atsakymai pagal jų nuomones apie jų vadovų vadovavimo stilių ir ketinimą toliau dirbti organizacijoje, kurioje dirba šiuo metu. Nors statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo nustatytas, išryškėjo aiškios tendencijos.



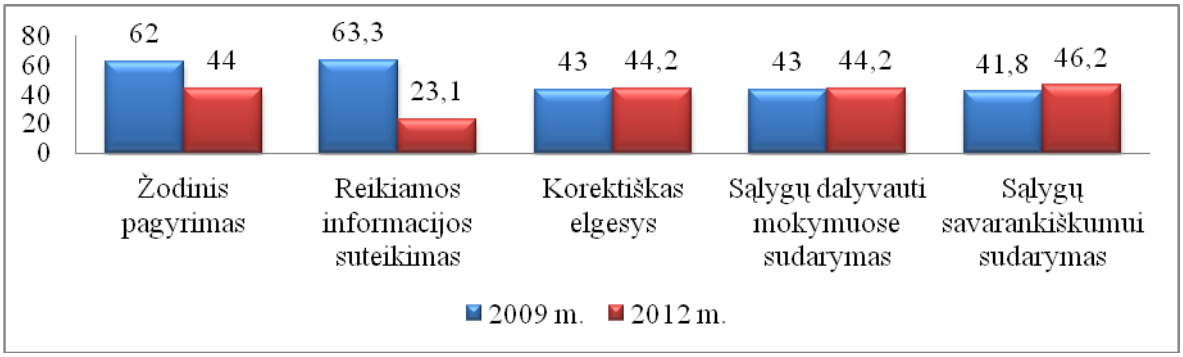
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie jų vadovų vadovavimo stilių ir jų ketinimą toliau dirbti toje organizacijoje (proc.)

Matyti, kad daugiau nei pusė darbuotojų savo vadovą vertinančių kaip autoritarą planuoja dirbti iki metų, tuo tarpu beveik pusė darbuotojų savo vadovą vertinančių kaip aktyvų ir palaikantį, darbo neplanuoja keisti daugiau nei 5-erius metus. Iš šių tendencijų galima daryti išvadą, kad tinkamas vadovavimo stilius įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

4. 8. 2009 m. ir 2012 m. tyrimų rezultatų dinamika (pagal tarptautinio projekto „VEGA“ klausimyną)

2009 m. Faustos Matusevičiūtės-Bakanauskienės magistro darbe „Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai: viešosios ir privačios organizacijų darbuotojų tyrimas“ naudojant tarptautinio projekto „Vega“ klausimyną siekta išsiaiškinti kaip valstybinėje ir privačioje organizacijose motyvuojami darbuotojai. Lyginant 2009 m. atlikto tyrimo rezultatus su rezultatais gautais 2012 m. išryškėja tokios tendencijos:

1. F. Matusevičiūtė-Bukauskienė (2009) teigia, kad motyvavimo sistemos tirtose organizacijose yra silpnos, nenovatoriškos, retai besikeičiančios, neatitinkančios darbuotojų lūkesčių. Skirtingų sektorių organizacijose ryškių skirtumų tarp taikomų motyvavimo priemonių nėra. Tą patį patvirtino ir šiame magistro darbe atliktas tyrimas, paaiškėjo, kad motyvavimo priemonės visos sistemos nesudaro, darbuotojams dažniausiai nesudaroma motyvavimo programa, daugeliu atveju neatsižvelgiama nei į jų poreikių pasikeitimą, nei į kintančias aplinkos sąlygas, ryškių skirtumų tarp skirtingų organizacijų tipų respondentų atsakymų taip pat nebuvo nustatyta.
2. Lyginant respondentų atsakymus ar jų vadovai jų rezultatus vertina objektyviai, abiejų tyrimų rezultatai atskleidė, kad daugiau nei du trečdaliai darbuotojų jaučiasi vertinami objektyviai.
3. Tyrimas, atliktas 2009 m. parodė, kad dažniausiai vadovų naudojamos motyvavimo priemonės yra žodinis pagyrimas, reikiamos informacijos suteikimas, korektiškumas bendraujant su darbuotojais, sąlygų dalyvauti mokymuose sudarymas ir sąlygų savarankiškumui sudarymas. Tų pačių motyvavimo priemonių pasirinkimas dominuoja ir 2012 m. Abiejų tyrimų rezultatai palyginti 38 pav.



38 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, pagal dažniausiai jų vadovų naudojamas motyvavimo priemones (2009 m. ir 2012 m.) (proc.)

Ryškesni skirtumai yra tik tarp dviejų motyvavimo priemonių: žodinio pagyrimo ir reikiamos informacijos suteikimo, šie skirtumai galėjo atsirasti dėl skirtingo vadovavimo stiliaus įmonėse, kuriose atliktas tyrimas, tačiau tai nekeičia išryškėjusių tendencijų, kaip dažniausiai yra motyvuojami darbuotojai.

4. Ankstesnis tyrimas atskleidė, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja finansinis atlygis, tą patį patvirtino ir 2012 m. atliktas tyrimas.
5. Nematerialinės motyvavimo priemonės, turinčio reikšmės visiems tyrime dalyvavusiems respondentams, pagal 2009 m. rezultatus, yra vadovų pasitikėjimas (21,4%), darbo rezultatų įvertinimas (25%), pagarba (17,9), pagal rezultatus gautus vykdant tyrimą 2012 m. svarbiausios nematerialinio skatinimo priemonės buvo pasirinktos tokios: kuriama pasitikėjimo atmosfera (40, 4%), vadovo korektiškumas bendraujant su pavaldiniais (51,9), žodinis pagyrimas (40, 6%), apibendrintai galima daryti išvadą, kad respondentams svarbiausia grįžtamojo ryšio gavimas ir jų darbo įvertinimas, tą atspindi panašūs rezultatai, gauti vykdant abu tyrimus.

Apžvelgus abiejų tyrimų rezultatus, matyti, kad tendencijos nesikeičia, darbuotojai ir toliau pačiu svarbiausiu motyvuojančiu veiksniu laiko darbo užmokestį, kitą finansinį skatinimą, tarp nematerialinių motyvavimo priemonių pačiomis svarbiausiomis išlieka įvertinimas, pozityvios darbo atmosferos, susijusios tiek su grįžtamojo ryšio gavimu, tiek su pasitikėjimo atmosfera poreikis. Iš tyrimų rezultatų galima daryti išvadą, kad didesnių teigiamų pokyčių organizacijose per kelerius metus neįvyko, nors statistikos departamento duomenimis šalies ūkis atsigauna ir tikėtina, jog tai netolimoje ateityje įtakos atlyginimų augimą. Jeigu tokios prielaidos pasitvirtintų, tikėtina, kad ateityje daromi tyrimai rodytų jau kitokius darbuotojų motyvacinius prioritetus.

IŠVADOS

Remiantis literatūros analize ir tyrimo rezultatais, daromos šios išvados:

1. Pagrindu motyvacijos atsiradimui laikomas nepatenkintas poreikis, kuris ir skatina veikti. Literatūros analizė atskleidė, kad ypatingai svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir taikyti tas motyvavimo priemones, kurios geriausiai atitinka jų poreikius tuo metu. Svarbu suvokti išorinio ir vidinio skatinimo skirtumus ir įžvelgti kiekvieno iš jų privalumus ir būtinybę juos derinti. Kitas svarbus aspektas, motyvacija priklauso ne vien nuo skatinimo, bet ir nuo vadovavimo stiliaus, vertinimo objektyvumo. Sprendimą, kaip efektyviai motyvuoti darbuotojus, vadovas turėtų priimti įvertindamas aplinkos ir vidaus resursus ir aplinkybes, taip pat, darbuotojų poreikių kaitą.
2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad demokratiškų vadovų yra daugiau privačioje organizacijoje, autoritariškų – valstybinėje. Buvo nustatyta, kad nuo vadovavimo stiliaus priklauso komunikacijos efektyvumas ir pasitikėjimo atmosfera. Respondentai, kurie pažymėjo, kad jų vadovas yra demokratiškas, jaučiasi geriau informuoti apie organizacijos tikslus, perspektyvas, nei respondentai, kurie pažymėjo, kad jų vadovas liberalus arba autoritaras. Tokios pat išvados daromos ir apie pasitikėjimo atmosferos kūrimą – demokratiškus vadovus turintys darbuotojai pažymėjo, kad vadovas jų atžvilgiu dažniausiai sudaro pasitikėjimo atmosferą, palaiko jų idėjas ir pasiūlymus, o liberalius ir autoritariškus vadovus turintys darbuotojai pažymėjo, kad vadovai dažniausiai nesudaro pasitikėjimo atmosferos, jų idėjų ir pasiūlymų nepalaiko.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis darbuotojų abiejose organizacijose jaučiasi vertinami objektyviai: valstybinės įstaigos respondentai pažymėjo, kad vertindami jų rezultatus vadovai labiau orientuojasi į kiekybę, o privačios organizacijos darbuotojai vertinami atsižvelgiant tiek į rezultatų kiekybę, tiek į kokybę. Abiejų organizacijų vadovai kryptingai savo darbuotojų nemotyvuoja, nesudaro jiems motyvacijos programos, periodiškai motyvavimo priemonių netobulina.
4. Atskleista, kad su laiku motyvacija kinta, tai įtakoja išorinės aplinkos sąlygos ir vidiniai asmenybės pokyčiai. Pagal respondentų nuomonę, kuo jie patys save motyvuoja ir kokioms motyvavimo priemonėms teikia prioritetą išryškėjo, kad svarbiausiu motyvuojančiu veiksniu abiejų organizacijų darbuotojai laiko darbo užmokestį, kitos motyvuojančios aplinkybės yra geri santykiai su vadovu ir nuo vadovo priklausantys veiksniai – korektiškumas, pasitikėjimo

atmosfera, pripažinimas, grįžtamojo ryšio gavimas. Valstybinės organizacijos darbuotojų yra stipresnis poreikis dalyvauti organizacijos valdyme ir turėti daugiau laisvės ir atsakomybės. Privačios organizacijos darbuotojai autonomiją ir atsakomybę darbe paliko prioritetų sąrašo pabaigoje, jiems daug svarbesnis asmeninis tobulėjimas – galimybė kelti kvalifikaciją ir skatinimas siekti asmeninių tikslų.

5. Nustatyta, kad nuo vadovavimo stiliaus priklauso, kaip motyvuojami darbuotojai – demokratiški vadovai naudoja daugiau ir įvairesnių motyvavimo priemonių, jie suvokia darbuotojų tobulėjimo poreikį, todėl palaiko jų idėjas, stengiasi skatinti darbuotojus finansiškai. Liberalūs ir autoritariški vadovai pirmiausia vadovaujasi drausmės principu. Nustatyta, kad respondentai, kurie pažymėjo turintys demokratišką vadovą organizacijoje ruošiasi dirbti ilgiau, negu tie, kurie pažymėjo turintys liberalų arba autoritarišką vadovą.
6. Tyrimo hipotezė, kad trūksta sisteminio požiūrio į motyvavimą pasitvirtino, nes buvo nustatyta, kad organizacijose darbuotojams nesudaromos motyvavimo programos, vadovo motyvaciniai sprendimai dažniausiai daromi neatsižvelgiant nei į besikeičiančius darbuotojų poreikius, nei į kitas aplinkybes, vadovo naudojamos motyvavimo priemonės ne visada atitinka darbuotojų motyvacinius prioritetus.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į tyrimų rezultatus ir siekiant teigiamų pokyčių organizacijose stiprinant darbuotojų lojalumą, siūloma:

1. Tobulinti vadovavimo stilių, kurti pasitikėjimo atmosferą, nuolat informuoti darbuotojus apie organizacijos veiklą ir perspektyvas, įvertinti darbuotojų autonomijos poreikį.
2. Siekti ugdyti darbuotojus tam, kad jie patys galėtų priimti sprendimus, tobulintų savo ir organizacijos veiklą, žinotų, jog jų iniciatyvumas ir idėjos bus išklausomos ir apsvarstomos.
3. Suteikti grįžtamąjį ryšį: kalbėti su darbuotojais tiek apie teigiamus, tiek apie neigiamus jų darbo aspektus ir veiklos rezultatus, nes tik suvokiant situaciją galima tobulėti.
4. Sukurti korektišką vertinimo sistemą. Nustatyti aiškius, visiems žinomus ir priimtinus kriterijus, į kuriuos atsižvelgiant darbuotojai bus vertinami. Vertinimo sistema turėtų būti vienoda visų darbuotojų atžvilgiu.
5. Išsiaiškinti individualius darbuotojų lūkesčius, pagal juos kartu su darbuotoju sudaryti motyvavimo programą, vertinti pasikeitusius darbuotojų lūkesčius ir išorines bei vidines aplinkybes, kurios gali turėti įtakos organizacijos veiklai ir joje dirbančių darbuotojų motyvacijai, periodiškai peržiūrėti naudojamas motyvavimo priemones, jeigu reikia jas keisti ar tobulinti.

Tikėtina, kad šie pasiūlymai pakoreguotų vadovų požiūrį į darbuotojų motyvavimą ir padidintų motyvavimo proceso efektyvumą, o tai turėtų teigiamos įtakos darbuotojų lojalumui.

LITERATŪRA

1. **Abegglen J. C.,** 21st-century Japanese management : new systems, lasting values. Basingstoke ; New York (N.Y.): Palgrave Macmillan, 2006. 194 p. – ISBN 9781403998767;
2. **Andersen D.**, Tinkamą įdarbink tinkamai. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. Pesonalo vertė ir vadyba, 1, 2-3 p.;
3. **Armstrong M., A** Handbook of Human resource management practice. – London; Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982p. – ISBN 091001679814;
4. **Bakanauskienė I.,** Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, 343 p. – ISBN 091001883334;
5. **Beardwell I. et al.**, Human resource management: a contemporary approach. Harlow : Prentice-Hall: Financial Times, 2004. 739 p. – ISBN 091001361962;
6. **Blaskova M., Gražulis. V.**, Motivation of human potential: theory and practice. – Vilnius: MRU, 2009 m., 499 p. ISBN – 091001935699;
7. **Daft R. L**., The new era of management. – Mason (Ohio): Thomson/South-Western, 2006, 847 p.– ISBN 091001679760;
8. **Daft R.L.** Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative// The *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, 117-121 p. URL: http://www.jstor.org/discover/10.2307/4166129?uid=3738480&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101831137157 [žiūrėta 2012-11-19];
9. **Deci E. L., Ryan R. M.**, The „What“ and „Whay“ of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behavior. Psyhologival Inquiry, 2000, Vol 11, No. 4, 227-268 p.;
10. **Deci E. L. et al.**, Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology, 2004, Vol 34, No. 4, 2045-2068 p.;
11. **Dessler G.**, Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 343. – ISBN 091000030999;
12. **Drucker P.F**., Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius, 2004, 231 p. –ISBN 9949-10-533-1;
13. **Donskis L.**, Ar Lietuva patiria lojalumo krizę? http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/28860 [žiūrėta 2013-01-28];
14. **Gražulis V.**, Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? – Vilnius: MRU, 2008,

163 p. – ISBN 091001825198;

15. **Gražulis V.**, Naujų darbuotojų socializacija: alternatyva ar būtinybė? Pranešimas konferencijoje: Lietuvos savivaldos institucijų strateginės plėtros galimybės valdymas, turizmas, darbo rinka. Kėdainiai, 2012;
16. **Gražulis V. ir kt.**, Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: MRU, 2012, 406 p. – ISBN 091002211587;
17. **Greenwald H. P**., Organizations: management without control , Los Angeles (Calif.) : SAGE Publications, 2008, 505p. – ISBN 000037204;
18. **How do X-, Y- and Z-Leaders perceive their Workers?** http://www.strategy-train.eu/index.php?id=265 [žiūrėta 2013-01-28];
19. **Jucevičienė P.**, Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996, 284 p. – ISBN 091000897431;
20. **Kaye B., Jordan-Evans Sh**., Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti. – Vilnius: Alma littera, 2006, 327p. – ISBN 000032611;
21. **Kasiulis J., Barvydienė V**., Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2004, 327 p. – ISBN 091001643693;
22. **Kardelis K.,** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002, 398 p. – ISBN 091001184783
23. **Kanfer R. et al**. Work motivation: past, present, and future. – New York; London : Routledge: Taylor & Francis Group, 2008, 680 p. – ISBN 9780805857450;
24. **Korsakienė R. ir kt**., Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. – Vilnius: Technika, 2011, 222p. – ISBN 978-9955-28-871-8;
25. **Kvedaravičius J.,** Organizacijų vystymosi vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006, 395 p. – ISBN 091001590348
26. **Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse**. http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/43422bea3e807 [žiūrėta 2013-02-15]
27. **Lietuviai išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje**. http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/4850c68a6267d [žiūrėta 2013-02-15]
28. **Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis.** http://www.rait.lt/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=13&cntnt01lang=lt_LT&cntnt01returnid=93 [žiūrėta 2012-11-09]

29. **Martensen A. ir kt.,** Holistinis požiūris į darbuotojo lojalumą. Ką keičia lojalumas? Kaip keičiasi įmonės vertė? Verslo žinios, 2004. Konsultacijos vadovui. Verslo santykių valdymas, 1, 1-6 p.;
30. **Martinkus B., Žilinskas V.**, Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2001, 790 p. – ISBN 091000009377;
31. **Maslow A. H**., Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2009, 405 p. – ISBN 091001895757;
32. **Matuzienė I. Gaidamavičienė D**. Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise // Socialiniai tyrimai. – 2009, Nr. 2 (16), 55-66 p. – ISSN 1392-3110;
33. **Matusevičiūtė – Bakauskienė F.,** Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai: viešosios ir privačios organizacijų darbuotojų tyrimas: magistro darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009. – 144 p. – URL: http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000009682&indx=8&recIds=ETD01000009682&recIdxs=7&elementId=7&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=2&vl(105951658UI0)=any&vl(1UI0)=contains&scp.scps=scope%3A%28ETD01%29%2Cscope%3A%28ELB01%29%2Cscope%3A%28HSM01%29&tab=local&dstmp=1362039457478&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl(106023441UI1)=all_items&tb=t&fromLogin=true&vl(freeText0)=fausta&vid=LABT_VU1;
34. **Meyer J. P., Allen N. J.**, Commitment in the workplace: theory, research and application. – London; New Delhi: Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997, 150p. – ISBN 091000788418;
35. **Mele D.,** Loyalty in Business: Subversive Doctrine or Real Need? // Business Ethics Quarterly, 2001, Vol. 11, No. 1, p. 11-26. http://www.jstor.org/stable/3857866;
36. **Misiukonis T**., Asmeninio ugdymo praktika vadovams. – Vilnius: Vaga, 2012, 327p. –ISBN 978-5-415-02241-0;
37. **Motivational theory in practice at Tesco.** A Tesco case study http://businesscasestudies.co.uk/tesco/motivational-theory-in-practice-at-tesco/maslow-and-herzberg.html#axzz2KsM21sC3 [žiūrėta 2012-12-11];
38. **Motivation theorist and they theories.** http://www.accel-

team.com/motivation/theory_01.html [žiūrėta 2013-01-24];

39. **Plečkaitis J. S., Mačerinskienė I.,** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. Vilnius: MRU, 2008, 80 p., www.mruni.eu/mru_lt...katedra/magistrinio_instrukcija_2008.pdf [žiūrėta 2013-02-04];
40. **Psichologijos žodynas.** Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993, 368 p. – ISBN 091000519197;
41. **Reeve J.**, Understanding motivation and emotion. – Hoboken (N.J.): John Wiley, 2009, 581 p. – ISBN 091002185994;
42. **Reichheld F.**, Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. – Vilnius: Verslo žinios, 2006, 193 p. – ISBN-9955-460-24-5;
43. **Robbins S.P.**, Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007, 168 p., – 9789986165521;
44. **Stoner J. A. F. et. al**., Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 647 p. – ISBN 091001516133;
45. **Veršinskienė R**. Darbuotojų lojalumas švietimo organizacijai profesinio rengimo kaitos kontekste: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, (07 S). – Vytauto Didžiojo universitetas, 2009. – 229 p.;
46. **Why Coach Stevo's Motivate?** http://coachstevo.com/motivate [žiūrėta 2012-12-10];
47. **Tarptautinių žodžių žodynas.** – Vilnius : Alma littera, 2005. 790 p. – ISBN 091002189916;
48. **Tyrimas: darbo aplinka motyvuoja labiau nei didelis atlyginimas.** http://www.balt.net/lt/apie-mus/naujienos/2012/tyrimas-darbo-aplinka-motyvuoja-labiau-nei-didelis-atlyginimas- [žiūrėta 2013-01-28];
49. **TNS LT: Lietuvoje kas penktas darbuotojas jaučiasi patenkintas**. http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-lietuvoje-kas-penktas-darbuotojas-jauciasi-patenkintas/ [žiūrėta 2012-11-16]
50. **Žilinskas V. ir kt.** Verslo vadybos pradmenys: mokomoji knyga. – Kaunas: Naujasis lankas, 2004. 231 p. – ISBN 091001378656.

Markuckienė E. Personalo motyvavimo sistemos sąsaja su darbuotojų lojalumu / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 95p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos dviejų organizacijų motyvavimo sistemos. Teorinėje darbo dalyje atskleista motyvacijos, motyvavimo sistemos ir lojalumo sampratos, apžvelgiami motyvaciją įtakojantys aspektai ir veiksniai, lyginamos skirtingose šalyse taikomos motyvavimo priemonės, aptariamos lojalumo formos ir lojalumo įtaka sėkmingam organizacijos veikimui. Metodologinėje dalyje aptartas teorinis tyrimo modelis, kuriuo remiantis bus analizuojami gauti duomenys, iškelti tyrimo uždaviniai, pagrindžiami tyrimo metodai. Analitinėje dalyje analizuojami tyrimo, atlikto privačioje ir valstybinėje organizacijose, duomenys. Vertinamas vadovavimo stilius, komunikacijos efektyvumas, vertinimo sistema, motyvavimo priemonės, remiantis tyrimo išvadomis, pateikiamos rekomendacijos, ką reikėtų keisti ar tobulinti.

Pagrindiniai žodžiai: vidinė ir išorinė motyvacija, poreikis, motyvavimo sistema, motyvacijos dinamika, motyvuojantys veiksniai, atlyginimas, psichologinis skatinimas, socializacija, grįžtamasis ryšys, vadovavimo stilius, įsipareigojimas, lojalumas.

Markuckienė E. Relationship between the Personnel Motivation System and Employee Loyalty / Final Master's Thesis in Human Resource Management. Academic Supervisor: Assoc. Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Management Institute, 2013. – 95p.

ABSTRACT

The present Master's thesis analyses motivation systems of two organizations. The theoretical part discloses concepts of motivation, motivation system and loyalty; aspects and factors having influence on motivation are presented, tools of motivation applied in different countries are compared, loyalty forms and influence of loyalty on a successful operation of the organization are discussed. The methodology part introduces the theoretical research model used for the analysis of findings, sets research goals and grounds research methods. Data analysis of the research conducted in both private and state organizations is performed in the analytical part. Management style, effectiveness of communication, assessment system, tools of motivation are considered, recommendations what has to be changed or improved, based on the conclusions of the research, are provided.

Key words: intrinsic and extrinsic motivation, need, motivation system, dynamics of motivation, motivating factors, salary, psychological encouragement, socialisation, feedback, management style, commitment, loyalty.

Markuckienė E. Personalo motyvavimo sistemos sąsaja su darbuotojų lojalumu / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 95p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo **darbo tema yra aktuali**, nes tyrimai rodo, kad Lietuvoje darbuotojų lojalumas vienas žemiausių Europoje, o didelė darbuotojų kaita, turi neigiamą įtaką sėkmingai organizacijos veiklai. Todėl svarbu atskleisti kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus pasilikti organizacijoje, kurioje dirba, o kas lemia nepasitenkinimą ir skatina keisti darbą. Darbuotojų lojalumo tendencijos bėgant laikui linkusios keistis, anot tyrimų bendrovės „TNS LT“, per paskutinius septynerius metus darbuotojų lojalumo rodiklis padidėjo beveik tris kartus. Remiantis teorine literatūra, darytina prielaida, kad poslinkį į teigiamą pusę sąlygojo tobulinamos motyvavimo sistemos, vadovavimo stiliaus pasikeitimai, „plokštėjančios“ organizacijos, kas sąlygoja didesnį autonomijos darbe suteikimą ir skatina darbuotojų pasitenkinimą atliekama veikla. Atsižvelgiant į pokyčius organizacijose ir jų aplinkoje, taip pat į kintančius lojalumo rodiklius, tikslinga nagrinėti temą, atskleidžiant dinaminį aspektą.

Problema. Organizacijose stokojama kompleksinio darbuotojų motyvavimo, todėl Lietuva tarp Europos valstybių pirmauja nelojalių darbuotojų skaičiumi. **Tyrimo objektu** buvo pasirinktos dviejų organizacijų motyvavimo sistemos. Siekiant išanalizuoti problemą teoriniu ir praktiniu aspektais ir pateikti pasiūlymus kaip tobulinti esamą situaciją, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbiausiu motyvuojančiu veiksniu abiejų organizacijų darbuotojai laiko darbo užmokestį, kitos motyvuojančios aplinkybės yra geri santykiai su vadovu ir nuo vadovo priklausantys veiksniai – korektiškumas, pasitikėjimo atmosfera, pripažinimas, grįžtamojo ryšio gavimas. Valstybinės organizacijos darbuotojų yra stipresnis poreikis dalyvauti organizacijos valdyme ir turėti daugiau laisvės ir atsakomybės. Privačios organizacijos darbuotojai autonomiją ir atsakomybę darbe paliko prioritetų sąrašo pabaigoje, jiems daug svarbesnis asmeninis tobulėjimas – galimybė kelti kvalifikaciją ir skatinimas siekti asmeninių tikslų.

Nustatyta, kad nuo vadovavimo stiliaus priklauso, kaip motyvuojami darbuotojai – demokratiški vadovai naudoja daugiau ir įvairesnių motyvavimo priemonių, jie suvokia darbuotojų tobulėjimo poreikį, todėl palaiko jų idėjas, stengiasi skatinti darbuotojus finansiškai. Liberalūs ir autoritariški vadovai pirmiausia vadovaujasi drausmės principu. **Tyrimo hipotezė,** kad

organizacijose stokojama kompleksinio požiūrio į darbuotojų motyvavimą buvo patvirtinta. **Tyrimo išvados ir pasiūlymai** naudingi tiek valstybinio sektoriaus, tiek ir privačioms įstaigoms, norinčioms tobulinti motyvavimo sistemas ir ugdyti lojalius darbuotojus.

Markuckienė E. Relationship between the Personnel Motivation System and Employee Loyalty / Final Master's Thesis in Human Resource Management. Academic Supervisor: Assoc. Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Management Institute, 2013. – 95p.

SUMMARY

The topic of the Master's thesis in Human Resource Management **is actual** as the studies show that employee loyalty in Lithuania is one of the lowest in Europe, moreover, high employee turnover has a negative influence on the successful operation of the organization. That is why it is important to reveal which factors motivate employees to stay with their current organization, as well as what causes dissatisfaction and job change. According to research company „TNS LT“, employee loyalty tendencies are inclined to change, the employee loyalty rate has increased almost three times in the last seven years. Based on theoretical sources, the following assumption can be made: constant improvement of motivation systems, changes of management styles, a growing number of „flat“ organizations cause positive changes which results in increased autonomy at work and job satisfaction. Considering changes inside the organization and in the environment, as well as fluctuating loyalty rates, it is purposeful to analyse the topic revealing a dynamical aspect.

The problem. Organizations lack integrated motivation of employees, therefore Lithuania has the highest rate of disloyal employees among European countries. Motivation systems of two organizations have been chosen as **the research object**. In order to analyse theoretical and practical aspects of the problem and provide suggestions how to improve the present situation, analysis of scientific literature was performed and empirical research was conducted.

Results of the research revealed that salary is the most important motivating factor for the employees of both organizations, other motivators are good relationships with the head and factors dependent on the head – correctness, welcoming atmosphere, acknowledgement and feedback. Employees of the state organization feel a stronger need to participate in the process of organization management, and have more freedom and responsibility. Autonomy and responsibility at work is at the end of the list of priorities for employees of the private organization, personal development – the possibility to raise their qualification and encouragement to achieve personal goals – is more important for them.

It was proved that the management style determines the way employees are motivated – democratic heads use different and more tools of motivation, they are aware of employees' need for

development and therefore support their ideas and try to provide them with incentives. Liberal and authoritative heads adhere to the principle of discipline. **The research hypothesis** saying that there is a lack of an integrated approach to employee motivation was proved. **Research conclusions and proposals** are useful to both public sector and private institutions which want to improve motivation systems and cultivate loyal employees.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Gerb. Respondente, esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė, rašau baigiamąjį darbą tema „Motyvacijos sistemos sąsajos su darbuotojų lojalumu“, maloniai prašau Jus atsakyti į anketos, kuri taip pat yra ir tarptautinio tyrimo dalis, klausimus. Jūsų atsakymai gali stipriai pagelbėti ne tik rašant mokslinį darbą, bet ir tobulinant motyvavimo sistemas, bei stiprinant darbuotojų lojalumą Lietuvos įmonėse. Anketa pildoma anonimiškai, o visi surinkti duomenys bus naudojami apibendrintai. Anketos pildymas užtruks iki 15 min. Ačiū už bendradarbiavimą!

1. **Jūsų lytis:**

□ vyras;
□ moteris.

2. **Jūsų amžius:**

□ iki 25 m.;
□ 25 m. – 35 m.;
□ 35 m. – 45 m.;
□ 45 m. – 55 m.;
□ 55 m. – 65m.;
□ 65 m. ir daugiau.

3. **Jūsų išsilavinimas:**

□ vidurinis;
□ profesinis;
□ aukštasis neuniversitetinis;
□ aukštasis universitetinis;
□ mokslų daktaro laipsnis;

4. **Kiek laiko dirbate šioje darbovietėje:**

□ iki metų;
□ 1m. – 3 m.;
□ 3 m. – 5 m.;
□ 5 m. – 10 m.;
□ 10 m. 20 m.;
□ 20 m. ir daugiau.

5. **Ar esate pakankamai informuotas (-a) apie situaciją, problemas ir tikslus, esančius darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje?**

□ taip;
□ dažniausiai taip;
□ kartais;

□ dažniausiai ne;
□ ne.

6. Kaip su Jumis bendradarbiauja (vadovauja) Jūsų tiesioginis vadovas?

□ aktyviai – sudaro sąlygas mano savirealizacijai, motyvacijai ir atsakomybei; įtraukia į sprendimų priėmimo procesą;
□ neutraliai – į mano pastangas nereaguoja;
□ autoritariškai – riboja mano savarankiškumą ir reikalauja jo nurodymų vykdymo.

7. Ar manote, kad Jūsų tiesioginis vadovas Jūsų darbo rezultatus vertina objektyviai ir realiai?

□ taip;
□ dažniausiai taip;
□ kartais;
□ dažniausiai ne;
□ ne.

8. Kaip elgiasi Jūsų tiesioginis vadovas vertindamas Jūsų darbo rezultatus (galite pažymėti daugiau nei vieną iš duotų teiginių)?

□ vertindamas mano darbo rezultatus stengiasi būti korektiškas ir objektyvus; □ iš anksto mane informuoja apie mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus; □ vertindamas mano darbo rezultatus orientuojasi į žinomus kriterijus; □ laukia, kad mano darbo rezultatai atitiktų žinomus kriterijus ir tai vertina; .	□ vertindamas mano darbo rezultatus niekada nebūna korektiškas ir objektyvus; □ iš anksto mane informuoja tiktai apie kai kuriuos mano darbo vertinimo kriterijus; □ mano darbo rezultatų kriterijus nustato pats vadovas, neatsižvelgdamas į mano nuomonę; □ nevertina mano darbo rezultatų pagerėjimo, nes mano, kad tai savaime suprantamas dalykas.

9. Ar manote, kad komunikacija tarp Jūsų ir Jūsų tiesioginio vadovo yra atvira ir efektyvi?

□ taip;
□ dažniausiai taip;
□ kartais;
□ dažniausiai ne;
□ ne.

10. Ar Jūsų tiesioginis vadovas sudaro Jūsų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, palaiko Jūsų idėjas ir pasiūlymus?

□ taip;
□ dažniausiai taip;
□ kartais;
□ dažniausiai ne;
□ ne.

11. Įvertinkite, kokie faktoriai yra svarbūs Jūsų vadovui sprendžiant kaip Jus motyvuoti?

□ įmonėje išdirbtas laikas (stažas);

□ nuolatinis kvalifikacijos kėlimas;
□ indėlis į organizacijos veiklos rezultatus;
□ lojalumas organizacijai;
□ geri santykiai su vadovu;
□ kita (įrašykite).....

12. Įvertinkite, koks yra Jūsų pastangų lygis, pagal pateiktus veiksnius:

- Kokybiškesniam darbui:

□ labai aukštas
□ aukštas
□ pakankamas
□ žemas
□ labai žemas

- Įsipareigojimui organizacijai:

□ labai aukštas
□ aukštas
□ pakankamas
□ žemas
□ labai žemas

- Nuolatiniam Jūsų profesinių žinių ir patirties augimui:

□ labai aukštas
□ aukštas
□ pakankamas
□ žemas
□ labai žemas

- Naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui:

□ labai aukštas
□ aukštas
□ pakankamas
□ žemas
□ labai žemas

- Bendradarbiavimui su Jūsų vadovu ir administracijos padaliniais:

□ labai aukštas
□ aukštas
□ pakankamas
□ žemas
□ labai žemas

13. Į kokius aplinkos faktorius Jūs ypač atsižvelgiate, norėdami save motyvuoti (pasirinkite iki 5 teiginių)?

□ nors ir ilgas, bet greitas kelias siekiant tikslo; □ noras jaustis naudingam;	□ finansinio atlygio gavimas; □ laukiamas Jūsų vadovo pasitenkinimas;

□ tikslo siekimo: □ paprastumas □ sudėtingumas □ baimė nepasiekti sudėtingo tikslo; □ laukiamas pasitenkinimas už atliktą darbą; □ būtinybė ką nors daryti, kad nesijaustum nevykėlis; □ laukiamas Jūsų kolegų pasitenkinimas;	□ greita karjera; □ viltys, kurias Jūs pateisinsite ; □ sąžinės balso nuslopinimas; □ bandymas sukurti kažką naujo arba svarbaus; □ bandymas įrodyti, kad Jūs tai galite padaryti; □.....

14. Nurodykite, dėl kokių pagrindinių priežasčių, bėgant laikui, keitėsi Jūsų motyvacija?

....
....

15. Kurias iš nurodytų motyvacijos priemonių ar veiksmų naudoja vadovas Jūsų atžvilgiu (galite pažymėti daugiau nei vieną pasirinkimą)?

□ išmoka priedą arba premiją; □ pagiria žodžiu; □ palaiko Jūsų idėjas ir pasiūlymus; □ sudaro sąlygas karjerai; □ skatina dalyvauti mokymuose; □ pateikia būtiną informaciją;	□ kuria pasitikėjimo atmosferą; □ skatina Jūsų savarankiškumą; □ yra su Jumis korektiškas ; □ naudoja gąsdinimus ir baudas; □ .....

16. Įvertinkite vadovo naudojamų motyvavimo priemonių svarbą Jums:
(10 – mane tai labai motyvuoja, 1 – man tai neturi jokios reikšmės (motyvuoja minimaliai)

Vadovas:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
skiria priedą ar premiją										
pagiria žodžiu										
padeda įgyvendinti Jūsų idėjas ir siūlymus										
sudaro galimybę daryti karjerą										
skatina dalyvauti mokymuose										
pateikia visą būtiną informaciją										
kuria pasitikėjimo atmosferą										
sudaro sąlygas Jūsų savarankiškumui										
yra su Jumis korektiškas										
gąsdina ir naudoja baudas										
Kita (.....)										

17. Pažymėkite, kada vadovas keičia motyvavimo priemones Jūsų atžvilgiu?

□ priemonės keičia periodiškai atsižvelgdamas į nuo mano poreikių ir lūkesčių pasikeitimą;
□ priemonės keičia tik tada, kai mato, kad ženkliai pasikeitė mano poreikiai ir lūkesčiai;
□ visuomet naudoja tas pačias priemones, nepriklausomai nuo mano poreikių ir lūkesčių kaitos.

18. Kokiais vertinimo kriterijais Jūsų vadovas remiasi spręsdamas apie tai, kaip Jus motyvuoti?

□ kiekybiniais (pvz., darbo apimtis, užduočių terminai, darbo produktyvumas, įvykdytų užsakymų kiekis, pelningumo rodikliai, taupymo apimtis, laukiamas finansinis apdovanojimas ir t.t.);
□ kokybiniais (pvz., naujos vertės sukūrimas, laukiamas Jūsų ir Jūsų vadovo pasitenkinimas ir savirealizacija, santykių kokybė, priklausomumo laipsnis, kvalifikacijos tobulinimas ir t.t.);
□ kartu kiekybiniais ir kokybiniais.

19. Kurie iš įvardintų įvykių labiausiai pakeitė Jūsų buvusią motyvaciją ir įtakojo Jūsų naujus motyvacijos pasirinkimus (tame tarpe prioritetus, ambicijas, lūkesčius)?

□ žymi sėkmė darbe;	□ ilgai užsitęsusio tikslo pasiekimas;
□ rimtos problemos darbe;	□ nusivylimas meilėje;
□ neįprastai džiugūs įvykiai;	□ artimo žmogaus ar draugo mirtis;
□ Jūsų vaiko sėkmė ir laimė;	□ anksčiau užslėpto poreikio atsiradimas;
□ asmeninis tobulėjimas (asmenybės vystymasis);	□ besitęsiantis nuovargis, stresas, išsekimo jausmas;
□ asmeninio gyvenimo problemų nebuvimas;	□ mano gabumų ir rezultatų pripažinimas;
□ pažintis su įtakingu žmogumi;	□ negatyvus, demotyvuojantis mano vadovybės poveikis;
□ nepasitikėjimo jausmas, pesimizmas, depresija;	□ problemos, vaiko nelaimė.

20. Ar keičiantis situacijai vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, vadovai tobulina motyvavimo priemones?

Vidinėje organizacijos aplinkoje (.....):

□ taip □ ne
□ negaliu atsakyti

Išorinėje organizacijos aplinkoje (.....):

□ taip □ ne
□ negaliu atsakyti

21. Ar Jūsų tiesioginis vadovas sudaro Jums motyvavimo programą?

□ taip;
□ taip, dalyvaujant man;
□ ne.

22. Kaip pasikeistų Jūsų pastangos, jeigu vadovas didintų Jūsų motyvaciją? (Įvertinkite procentais)

□ pastangų lygis padidėtų iki . . . %;
□ pastangų lygis nepadidėtų;
□ nežinau.

23. Kokie vadovo veiksmai didintų Jūsų motyvaciją siekti asmenybės vystimosi?

□ didesnis autonomijos suteikimas darbe;
□ įgaliojimų delegavimas;

□ galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese;
□ galimybė nuolat kelti kvalifikaciją;
□ didesnė atsakomybė už darbo rezultatus;
□ skatinimas siekti asmeninių tikslų;
□ kūrybiškumo darbe skatinimas;
□ didesnis materialinis atlygis;
□ kita……..

24. Gavęs darbo pasiūlymą iš kitos organizacijos, Jūs:
□ apsvarstytumėte pasiūlymą, jeigu būtų siūlomas didesnis atlyginimas;
□ apsvarstytumėte pasiūlymą, jei manytumėte, kad siūlomame darbe galėtumėte geriau realizuoti save;
□ nesvarstytumėte siūlymo, nes darbo sąlygos dabartiniame darbe Jus tenkina;
□ nežinau.

25. Kiek ketinate dirbti šioje organizacijoje?

□ iki 1 metų;
□ iki 2 metų;
□ iki 3 metų;
□ iki 5 metų;
□ ilgiau nei 5 metus.

Ačiū už bendradarbiavimą!

2 PRIEDAS

1 lentelė. Kokie vadovo sprendimai motyvuotų darbuotojus tobulėti. Koreliacinė analizė (n=52)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8..
1.	1 52	0,181 0,2 52	,338* 0,014 52	0,186 0,187 52	0,266 0,056 52	0,141 0,317 52	0,152 0,28 52	0,009 0,948 52
2.		1 52	0,15 0,288 52	-0,095 0,505 52	,396** 0,004 52	-0,234 0,094 52	0 1 52	-0,079 0,577 52
3.			1 52	-0,045 0,752 52	-0,072 0,614 52	0,164 0,244 52	-0,038 0,786 52	-0,162 0,252 52
4.				1 52	0,224 0,111 52	-0,009 0,949 52	,389** 0,004 52	-0,007 0,96 52
5.					1 52	0,135 0,341 52	0,169 0,231 52	-0,185 0,189 52
6.						1 52	0,039 0,783 52	-0,014 0,92 52
7.							1 52	-0,091 0,52 52
8.								1 52

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

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

Paaiškinimai: 1. Didesnis autonomijos darbe suteikimas 2. Įgaliojimų delegavimas 3. Galimybė dalyvauti priimant sprendimus 4. Galimybė nuolat kelti kvalifikaciją 6. Didesnė atsakomybė už darbo rezultatus 7. Skatinimas siekti asmenių tikslų 8. Kūrybiškumo skatinimas 9. Didesnis materialinis atlygis.

2 lentelė. Koreliacinė analizė tarp veiksnių, rodančių darbuotojo įsitraukimą į organizacijos veiklą. **(n=52)**

	kokybiškesniam darbui:	nuolatiniam Jūsų profesinių žinių ir patirties augimui:	naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui:	bendradarbiavimui su Jūsų vadovu ir administracija:	įsipareigojimui organizacijai:
Kokybiškesniam darbui:	1,000 . 52	,254 ,069 52	,517** ,000 52	,479** ,000 52	,578** ,000 52
nuolatiniam Jūsų profesinių žinių ir patirties augimui:		1,000 . 52	,310* ,025 52	,381** ,005 52	,271 ,052 52
naujų idėju siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui:			1,000 . 52	,447** ,001 52	,486** ,000 52
bendradarbiavimui su Jūsų vadovu ir administracija:				1,000 . 52	,633** ,000 52
įsipareigojimui organizacijai:					1,000 . 52

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

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