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

ANDRA VYŠNIAUSKAITĖ

PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI: „X“ ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS, 2008

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

PERSONALO MOTYVACIJA IR JĄ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI: „X“ ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ TYRIMAS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Recenzentas

Vadovė
Doc. dr. R. Dačiulytė

Atliko
VAmn5-02 gr. stud.
A. Vyšniauskaitė

VILNIUS, 2008

TURINYS

LENTELĖS..... 4
PAVEIKSLAI..... 5
ĮVADAS..... 6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORIJŲ APŽVALGA ..……..... 9
1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata……..... 9
1.2. Darbuotojų motyvacijos modelių raida..... 13
1.2.1. Pagrindinės motyvacijos teorijos..... 15
1.2.1.1. Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos…….. 15
1.2.1.2. Proceso motyvacijos teorijos…..……..... 21
1.3. Asmenybės pažinimo svarba motyvacijos procese……..... 24
1.4. Skatinimo būdai..... 29
1.4.1. Darbo užmokesčio svarba motyvacijos procese..... 31
1.4.2. Moralinio poveikio priemonių vaidmuo motyvacijos procese..... 34
1.5. Teorinės dalies apibendrinimas..... 36
2. DARBUOTOJŲ NUOMOS KOMPANIJŲ VEIKLOS YPATUMAI LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALIŲ PRAKTIKOJE.....……..... 38
2.1. Laikinųjų darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai..... 39
2.2. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ veiklos ypatumai…….. 40
3. DARBUOTOJŲ NUOMOS KOMPANIJOS “X” PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS..... 42
3.1. Tyrimo metodai, instrumentai ir eiga…..... 42
3.2. Testo pagal F. Herzberg dviejų veiksnių poreikių teoriją rezultatų analizė…..... 46
3.3. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė..... 50
3.4. Analitinės dalies apibendrinimas..... 61
3.5 Darbuotojų nuomos kompanijos „X“darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programa..... 62
IŠVADOS……. 64
PASIŪLYMAI……... 65
LITERATŪRA..... 66
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS..... 69
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....…… 71
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA..... 72
PRIEDAI..... 73

LENTELĖS

1 lentelė. Veiklos motyvų rūšys. 10
2 lentelė. Pasauliniai motyvavimo modeliai 1930 – 2002 metais. 14
3 lentelė. Poreikių hierarchijos pagal A. H. Maslow poreikių teoriją. 17
4 lentelė. Elgsena reaguojant į kritiką ir papeikimą. 26
5 lentelė. Atlyginimo už darbą sudėtis. 31
6 lentelė. Pagrindinių teiginių, susijusių su bendru pasitenkinimu darbu bei nuomojamo darbuotojo statusu sąryšiai su kitais teiginiais. 54
7 lentelė. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programa. 62

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Bendrasis motyvacijos proceso modelis. 12
2 paveikslas. Atlygio schema. 12
3 paveikslas. A. H. Maslow poreikių hierarchija. 16
4 paveikslas. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg. 19
5 paveikslas. L. W. Porter ir E. E. Lawler darbo motyvacijos schema. 23
6 paveikslas. Bendroji asmenybės struktūra. 24
7 paveikslas. Žmogaus darbingumo komponentės. 25
8 paveikslas. Vertybių ratas. 28
9 paveikslas. Žmonių poreikiai ir „Bendrasis atlygis“. 30
10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį. 42
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. 43
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. 43
13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą. 44
14 paveikslas. Balų vidurkiai pagal motyvus. 48
15 paveikslas. Higieninių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą (%). 49
16 paveikslas. Motyvacinių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą (%). 49
17 paveikslas. Sugrupuotų veiksnių vidurkiai. 53
18 paveikslas. Pasitenkinimo darbu nuomos kompanijoje „X“ sąryšis su kitais pagrindiniais teiginiais. 56
19 paveikslas. Teiginiai, atspindintys teigiamą įtaką pasitenkinimui darbo sąlygomis nuomos kompanijoje „X“. 57
20 paveikslas. Teiginių, apibūdinančių nuomojamo darbuotojo statusą, sąryšis su pasitenkinimu darbo sąlygomis ir administracijos darbu nuomos kompanijoje „X“. 58
21 paveikslas. Materialūs veiksniai pagal svarbumą. 60
22 paveikslas. Nematerialių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą. 61

ĮVADAS

Pastaruoju metu pastebimas reiškinys organizacijose – didelė darbuotojų kaita. Viena iš dažniausių to priežasčių – motyvacijos sistemos nebuvimas arba esamos motyvacinės sistemos trūkumai įmonėje. Tai įtakoja darbuotoją ieškoti geresnių darbo sąlygų.

Pagrindinis vaidmuo ir didžiausia atsakomybė organizuojant veiklą įmonėje tenka jos vadovui. Įmonės personalas yra daug daugiau nei darbo jėga. Tai kiekvienos įmonės resursas ir kapitalas. Personalo valdymas yra svarbi personalo vadybos sritis. Jį mes suvokiame kaip kartu dirbančių ir bendrų tikslų siekiančių žmonių darbo organizavimą ir koordinavimą.Tačiau nereikėtų to suvokti siaurąja prasme – tai netik vadovavimas įmonės personalui ir reikalavimai iškelti jam. Tam, kad darbuotojas galėtų duoti maksimalios naudos įmonei, reikia sukurti jam tinkamą darbo aplinką, motyvuoti jį.

„Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų“ (Gražulis, 2005, p. 5).

Temos aktualumas.

Darbuotojų motyvavimas Lietuvoje yra jauna mokslinių tyrimų sritis, kuriai tirti pastaruoju metu yra skiriama vis daugiau dėmesio. Mūsų šalies mokslininkai motyvavimo teorijų raidos analizei daugiau dėmesio pradėjo skirti tik aštuntajame – devintajame dvidešimtojo amžiaus dešimtmetyje, kai susiformavo turinio bei proceso motyvacijos kryptys. Šių teorijų atsiradimas privertė daugiau dėmesio skirti išsamesniems motyvavimo modelių kūrimo, funkcionavimo ir įvertinimo tyrimams bei studijoms.

Tuo metu įmonėse buvo siekiama pritaikyti kitų šalių darbuotojų motyvavimo ir elgsenos teorijas, kurios nebuvo orientuotos į mūsų šalies darbuotojų kultūrą bei ekonominius veiksnius.

Racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvoje ribojo daug veiksnių, tai: nepastovios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, bankroto grėsmė, įstatymų bazės trūkumai bei mažas darbuotojų aktyvumas ir silpna jų įtaka šalies valdymui.

Per pastarąjį dešimtmetį pasikeitusios konkurencinės sąlygos privertė šalies įmonių vadovus pakeisti požiūrį į darbuotojų motyvavimą. Siekdami išvengti darbuotojų kaitos ir demotyvacijos, įmonių vadovai yra priversti įmonėse taikyti racionalias ir tikslingas motyvavimo priemones. Tačiau dažnai motyvavimo modelių pritaikymas dėl nepakankamų teorinių žinių ir praktikos trūkumo yra mechaniškas, be analizės, dėl to darbuotojų jis yra ignoruojamas. Tai yra viena iš aktualiausių organizacijos vadybos problemų.

Darbuotojų motyvacija plačiai nagrinėjama ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse: Didžiojoje Britanijoje, JAV, Japonijoje, Prancūzijoje ir kt. Žymiausi vadybos ir motyvacijos teoretikai yra A.Maslow, F. Herzberg, F. Taylor, D. McGregor. Jų teorijos sulaukė daug pasekėjų dėmesio.

Tiek užsienio (Нирмайер P., Robbins S. P., Schabracq M. J., Schermerhorn J. R. , Stoner J.A.F. et al.) tiek lietuvių (Gražulis V., Kulvinskienė V. R., Šalčius A., Marcinkevičiūtė L. ir kt.) autorių

darbuose yra daug diskutuojama apie motyvacijos teorijų pritaikymą ir įgyvendinimą organizacinėje aplinkoje. Atsižvelgiant į kiekvienos įmonės veiklos specifiką bei darbuotojų vertybes, svarbu tikslingai taikyti racionalius ir logiškai orientuotus motyvavimo priemonių kompleksus. Būtina įvertinti darbuotojų požiūrį į motyvavimą ir taip numatyti plėtojimo perspektyvas. Darbuotojų motyvavimas įmanomas tuomet, kai vadovas žino, kokiomis vertybėmis darbuotojas vadovaujasi, kokie yra jo prioritetai ir ko jis tikisi iš savo darbo. Svarbu, kad sutaptų darbuotojo ir įmonės tikslai. Tokiu atveju, įgyvendindamas savo tikslus, darbuotojas įtakos įmonės veiklos efektyvumą.

Siekiant įvertinti ir nustatyti darbuotojų elgsenos ypatumus darbe bei motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių veiklai, yra būtini motyvavimo tyrimai. Svarbu įvertinti esamą darbuotojų motyvavimo būklę ir remiantis tyrimo rezultatais sukurti racionalų darbuotojų motyvavimo modelį.

Baigiamajame darbe nagrinėjami motyvacijos teorijų literatūriniai – teoriniai šaltiniai ir praktinio motyvacinių priemonių pritaikymo tikslingumas bei rezultatyvumas darbuotojų nuomos kompanijoje.

Magistro baigiamojo darbo naujumas.

Magistro baigiamojo darbo tyrimas atliktas įmonėje, kuri teikia darbuotojų nuomos paslaugas farmacijos kompanijų atstovybėms Lietuvoje. Darbuotojų nuomos kompanijos užima specifinę darbo rinkos dalį. Jos pasižymi dažna darbuotojų kaita, kurią dažnai įtakoja nepakankamas darbuotojų motyvavimas.

Atliktas tyrimas atskleidžia tiriamos nuomos kompanijos darbuotojų motyvacinės sistemos trūkumus bei pateikia prielaidas jos gerinimui.

Tyrimo problema.

Darbo nuoma Lietuvoje yra pakankamai naujas dalykas. Užsienio šalių praktika rodo, kad nuomojamieji darbuotojai dažnai jaučiasi nepilnaverčiais darbuotojais. Nuomos kompanijų darbuotojai susiduria su daugybe problemų, kurios neigiamai įtakoja jų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Tiriamojo darbo tyrimo tikslas yra išnagrinėti šias problemas: Ar pakankamai yra motyvuojami darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojai? Kokie veiksniai įtakoja jų motyvaciją darbui?

Tyrimo objektas.

Darbuotojų nuomos kompanijos, teikiančios darbuotojų nuomos paslaugas farmacijos kompanijų atstovybėms Lietuvoje darbuotojų poreikiai, motyvai bei pasitenkinimas darbu.

Tyrimo tikslas.

Išanalizuoti bei įvertinti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ personalo motyvacijos sistemą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Magistro baigiamojo darbo hipotezės:

- Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacija yra nepakankama.
- Nuomos kompanijos darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra dėl nuomojamo darbuotojo statuso.

Tikslui pasiekti yra keliami šie **uždaviniai**:

- Išanalizuoti teoretikų siūlomas motyvavimo ir elgsenos teorijas bei motyvavimo modelių pritaikymo galimybes Lietuvoje;
- Išanalizuoti darbuotojų nuomos kompanijų specifinius veiklos ypatumus turinčius įtakos nuomojamų darbuotojų pasitenkinimui darbu;
- Testo rezultatų dėka nustatyti, kokie veiksniai – darbo aplinkos ar motyvacijos – vyrauja tiriamos kompanijos darbuotojų tarpe;
- Anketos pagalba nustatyti veiksnius, nuo kurių labiausiai priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, kokie veiksniai turi neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai;
- Remiantis atlikto tyrimo rezultatais sukurti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ motyvacinės sistemos tobulinimo programą.

Magistro baigiamojo darbo metodiniai instrumentai:

1. Literatūrinis aprašymas ir lyginamoji analizė.
2. Kiekybinis tyrimas - respondentų apklausa (testas ir anketa).
3. Statistiniai metodai (vidurkiai, koreliacijos, patikimumas, procentinis dažnis).

Teorinė baigiamojo darbo dalis yra skirta mokslinės literatūros analizei, tiriant darbuotojų motyvavimo ir elgsenos modelių ypatumus, efektyvumą bei jų panaudojimo principus ir metodus. Teorinė dalis atlikta remiantis mokslinės literatūros apibendrinimu bei lyginamosios analizės metodais. Remiantis mokslinės literatūros analize sukurta tyrimo anketa.

Praktinėje darbo dalyje pateikiama darbuotojų nuomos kompanijos „X“ veiklos specifika, identifikuojamos galimos darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastys, suformuluojamos hipotezės bei atliekamas tyrimas. Tyrimas atliekamas anoniminės apklausos forma. Naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – darbuotojams pateikiamas testas ir anketa. Darbuotojų apklausa vykdoma elektroniniu paštu. Gauti tyrimų rezultatai, pasitelkiant statistinius metodus, analizuojami, sisteminami, lyginami bei apibendrinami.

Darbo praktinė reikšmė. Šiame darbe analizuojama darbuotojų motyvacijos modelių taikymo reikšmė tiek įmonių veiklos rezultatams, tiek darbuotojų lojalumo skatinimui. Analizuojami nuomos kompanijų specifiniai veiklos ypatumai ir jų įtaka nuomojamų darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Atliktas darbuotojų motyvacijos tyrimas darbuotojų nuomos kompanijoje „X“. Nustatyti veiksniai įtakojantys kompanijos „X“ darbuotojų pasitenkinimą darbu. Parengta tiriamos kompanijos darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programa. Atlikto tyrimo rezultatai bei pasiūlymai gali būti pateikiami kaip rekomendacijos nuomos kompanijos „X“ vadovybei (ar kitai panašaus pobūdžio kompanijai) siekiant patobulinti esamą darbuotojų motyvacinę sistemą.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORIJŲ APŽVALGA

1.1. Darbuotojų motyvacijos samprata

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą labai įtakoja tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai dirbti. Tuo atveju, jeigu vadovo pavedimas vykdytojui negarantuoja jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Tai būdinga visam gyvajam pasauliui. „Visa, kas reaguoja į skatinimą, yra gyva. Visa, kas gyva, nori būti skatinama“- teigė H. Emersonas, suformulavęs dvylika darbo našumo didinimo principų (Leonienė, 2001, p.142).

Į žmonių motyvavimo svarbą jau senaisiais laikais dėmesį atkreipė ir žymusis filosofas Platonas. Savo garsiajame veikale „Valstybė“ jis siūlė „jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų“ (Gražulis, 2005, p. 5).

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių yra pasiekti, kad visi organizacijos nariai būtų paskatinti geram ir našiam darbui, siektų bendrų organizacijos strateginių tikslų. Šimanskienė (2002) teigia, kad klestinčių organizacijų, kurios remiasi galinga vertybių sistema, darbuotojai susitapatina su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs. Todėl tokioje organizacijoje pelnas nėra tikslas, tik natūralus ir neišvengiamas veiklos rezultatas

Kiekviena organizacija siekia ne vieno, o tam tikro komplekso tikslų. „Organizacijos bendros veiklos tikslai niekada negali savaime sutapti su žmogaus tikslais. Svarbiausia organizacijos vadovybės užduotis yra sudaryti tokias organizacines sąlygas ir parengti veiklos metodus taip, kad žmonės galėtų geriausiai pasiekti savo pačių tikslus, orientuodami pastangas organizacijos uždaviniams įgyvendinti“ (Butkus, 2003, p. 168).

Ulrich ir Brockbank (2007) teigia, kad svarbiausia yra ne tai, koks žmogus būna, kai jį įdarbiname, kokios jo galimybės būna tuomet prisidėti prie įmonės sėkmės, o tai, kokias sąlygas mes jam suteikiame. Jie kalba apie būtinybę sukurti darbuotojui aplinką, nurodyti kryptį ir mokyti jį, kad jis galėtų optimaliai prisidėti prie įmonės sėkmės.

Darbas daugeliui žmonių yra kokybiško gyvenimo garantas. Jis tenkina beveik visus žmogaus poreikius – fiziologinius, saugumo, socialinius, savirealizacijos, pasiekimų, jėgos ir kitus (pvz. altruizmo). Žmonių darbas taip pat turi tenkinti ir organizacijos poreikius, kurie yra išreikšti jos tiksluose. Tačiau daugumos organizacijų vadovai, didžiausią reikšmę teikdami iškeltų organizacijos tikslų įgyvendinimui, pamiršta darbuotojų poreikių tenkinimo ir motyvacijos svarbą.

Žymus vokiečių sociologas J. Ebneris pastebi: „Bet koks dresūros triukas pavyksta tik dėl to, kad už kiekvieną atliktą numerį dresuotojas atsilygina. Jūrų vėplys gauna žuvies, arklys – cukraus, o žmogus – pagyrimą. Nešykštėkime jų, tuo kitiems padarydami malonumą, o sau praskindami kelią į tikslą.“ (Leonienė, 2001, p. 142).

Tyrinėjant žmogaus motyvavimo sistemos subtilumus, svarbu atskirti dvi sąvokas: „motyvaciją“ ir „motyvavimą“.

Motyvacija psichologijoje ir etologijoje – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas (Vikipedia).

Amerikiečių psichologas A. Maslow žvelgdamas į motyvaciją per psichoanalitinę prizmę teigia, kad **motyvacija** tai – „ypatinga, savita, nuolatinė, nesibaigianti, kintanti ir sudėtinga beveik visuotinė organizmo būsenos charakteristika“ (Maslow, 2006, p. 55).

Šių dienų psichologai **motyvacija** vadina poreikį arba troškimą, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia į tikslą (Myers, 2008, p. 577).

Motyvacija – tai kažkas, ką jūs sau įsikalbate (Chandler, 2008, p. 148).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė **motyvą** apibūdina kaip veiklos priežastį, susijusią su objektyvių poreikių patenkinimu (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 26).

Lina Marcinkevičiūtė (2005) išskiria šias veiklos motyvų rūšis:

1 lentelė. Veiklos motyvų rūšys

Motyvų grupės ir rūšys	Motyvų charakteristika
1. Gamtiniai 2. Aukštesnieji (materialiniai, dvasiniai)	Motyvai skirstomi pagal turinio atspindėjimo formą: motyvas, gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t.t. forma; kad motyvas realiai sužadintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios leistų žmogui užsibrėžti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
1. Veiksmingi 2. Neveiksmingi	Svarbus psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su tuo, kad sudėtingos veiklos rūšys paprastai atitinka ne kokį nors vieną, bet keletą vienu metu veikiančių motyvų.
1. Intelektiniai 2. Regresiniai	Intelektiniai motyvai vadinami tikslais, nes nustatomos priemonės jiems pasiekti ir ateičiai numatyti reikia aukšto sąmoningumo; kuriamosios vaizduotės, norint tolimus tikslus padaryti stipriais poelgių motyvais. Regresiniai motyvai nėra abstrahuoti, nėra nukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų, net valios motyvų kovą bei jų pasirinkimą dažniausiai nulemia atskirų patraukimų stiprumas ir kiti emociniai elementai.
1. Įgimti (biologiniai, bendrieji) 2. Įgyti (valdžios, pasiekimų, afiliacijos, saugumo, statuso)	Biologiniai motyvai: alkis, troškulys, miegas, skausmo vengimas ir t.t. Bendrieji motyvai: smalsumo, veiklos (aktyvumo), prieraišumo. Įgyti motyvai apibūdinami kaip poreikiai manipuliuoti kitais žmonėmis, siekti daugiau, dirbti pagal aukščiausius standartus. Afiliacijos motyvai žymi poreikius būti su žmonėmis, jaustis priimtiems grupėje. Saugumo motyvai – poreikis apsaugoti save ir artimus žmones nuo nemalonių darbinio gyvenimo atsitiktinumų. Statuso motyvai – poreikis užimti tam tikrą vietą grupėje, įmonėje, visuomenėje.
1. Vidiniai	Vidinė (biologinė) savo kilme motyvų sistema: biologiniai poreikiai, įvairios dėl jų besiformuojančios nuostatos.

2. Išoriniai	Išoriniai, socialinės aplinkos formuojami ir sąlygojami motyvai: interesai, vertybinės orientacijos, aspiracijos, idealai, tikslai.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, 2005, p. 8.

Galima teigti, kad motyvas yra vidinis skatulys, kuris mus priverčia imtis tam tikros veiklos, veikti. Jis yra priežastis atsirasti norui. **Noras** yra jausmas, kad kažko trūksta, o **poreikis** yra konkrečią išraišką įgijęs noras. Žmogaus veiklą skatina įvairių poreikių tenkinimas – maisto, drabužių, gyvenamosios vietos, saugumo, savirealizacijos, priklausymo tam tikrai socialiniai grupei ir kiti poreikiai. A. H. Maslow siūlė poreikius skirti į dvi grupes: pirminius ir antrinius. Pirmajai grupei jis priskyrė fiziologinius poreikius. Tai svarbiausi žmogaus poreikiai (maistas, drabužiai, gyvenamoji vieta ir kt.). Antroji grupė – socialiniai poreikiai. Tai aukštesnieji poreikiai, kuriuos žmogus tenkina tada, kai fiziologiniai poreikiai yra patenkinti. Tenkindamas socialinius poreikius, žmogus siekia pripažinimo, savirealizacijos.

Poreikis skatina žmogų imtis kokių nors veiksmų, kad jį patenkintų. Atsižvelgiant į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (Sakalas, 2000, p. 108).

Poreikis – tai individo reikmė, susijusi su normaliu jo funkcionavimu. Jie tampa vidiniu darbinės elgsenos motyvacijos skatinamuoju ir reguliuojamuoju veiksniu tik individo suvokti (Kulvinskienė, 1994, p. 4).

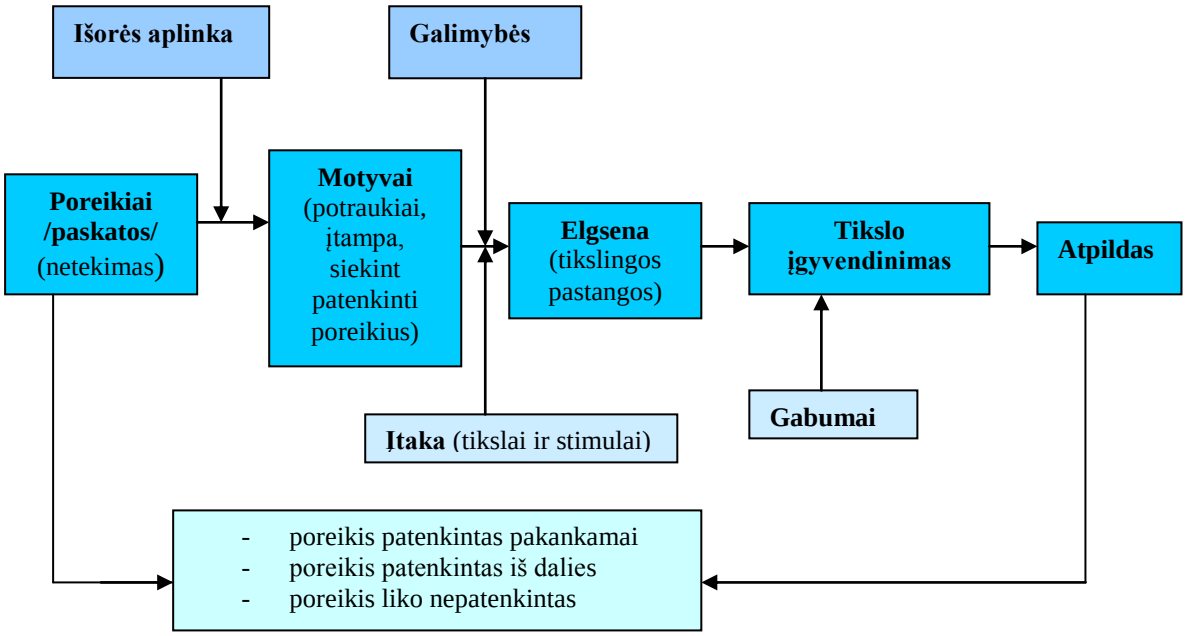
Motyvai yra žmogaus veiklos pagrindas, stimuliatorius. Juos sąlygoja poreikiai, kurie rodo tam tikrus trūkumus. Motyvai labai retai reiškiasi tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos, galima spręsti apie motyvų (poreikių, interesų, lūkesčių) stiprumą (Sakalas ir kt., 2000, p. 400).

Motyvavimas (kilęs iš lotynų k. Žodžio „movere“- judėti) yra viena iš vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių.

Terminas **„motyvavimas“** paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t.y. **motyvus** (Gražulis, 2005, p. 5).

Psichologijos žodyne **darbuotojų motyvavimas** traktuojamas kaip elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma. **Motyvais** vadinami veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai, materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią pats individas suvokia (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 8).

Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija. Žmonės, net ir esant tiems patiems reikalavimams, gali turėti pačių įvairiausių motyvų. To esmę sudaro:

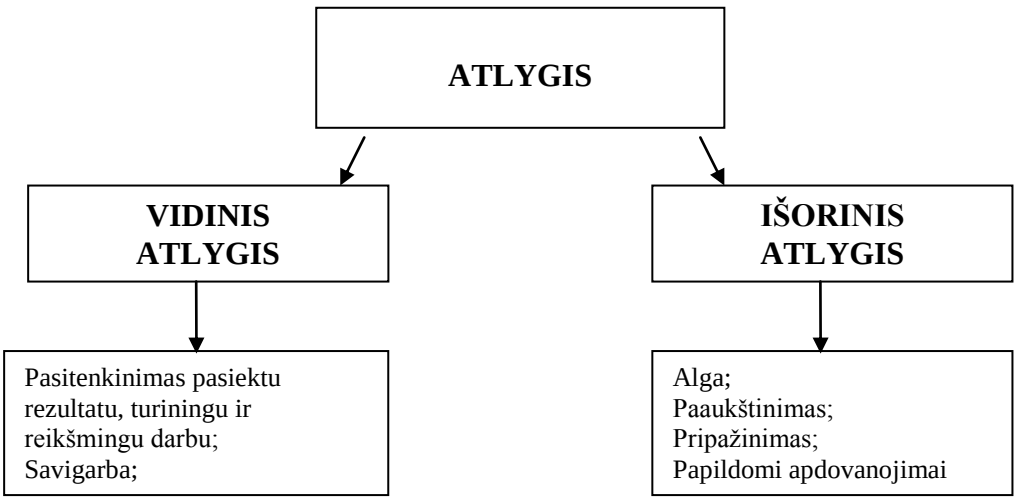


1 pav. **Bendrasis motyvacijos proceso modelis**

Šaltinis: Gražulis, 2005, p. 18.

1 paveiksle pateikiama schema paaiškina motyvacijos proceso bendrąją logiką. Poreikių sužadinti motyvai tampa tam tikros elgsenos priežastimi. Priklausomai nuo tam tikrų išorinių veiksnių – išorės aplinkos, galimybių imtis tam tikros veiklos, bei tikslų – motyvai tampa tam tikrais veiksmais tikslui įgyvendinti. Įgyvendinus tikslą – gaunamas norimas atpildas.

Kalbant apie motyvaciją darbe, sąvoka „atpildas“ suvokiama ne tik kaip piniginis atlygis. Atlyginimas (atlygis) gali būti dviejų rūšių: vidinis ir išorinis.



2 pav. **Atlygio schema**

Šaltinis: Stoner J.A.F. et al., 2001, p. 448.

Norint sukurti veiksmingą motyvacinę sistemą organizacijoje, negalima apsiriboti tik viena kažkuria darbuotojų motyvavimo priemone. Reikia atsižvelgti tiek į vidinio, tiek į išorinio atlyginimo svarbą. Visos motyvavimo priemonės turi sudaryti vieningą sistemą. A. Sakalas knygoje „Personalo vadyba“ (1998, p. 231) kalba apie svarbiausias motyvuojamųjų tikslų taisykles:

- Tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvavimo stiprumas);
- Turi būti stimulas tikslui siekti (atlyginimas);
- Tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė).

Taigi labai svarbu yra, kad darbuotojo tikslai sutaptų su organizacijos tikslais, jie būtų realūs ir atlyginami. Tuomet darbuotojas bus motyvuotas siekti tikslo įgyvendinimo.

Dalyvavimas keliant tikslus, vadovo autoritetas, sėkmės laukimas, tikėjimas, kad įmanoma pasiekti šiuos tikslus, paskatinimai, apdovanojimai, įvertinimas, padėkos – visi šie veiksniai įpareigoja ir skatina darbuotojus siekti organizacijos tikslų.

Veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Organizacijose, kuriose laikomasi tokio požiūrio, personalo motyvavimas tampa dalimi jų veiklos strategijos.

1.2. Darbuotojų motyvacijos modelių raida

Mokslinėje literatūroje galima sutikti įvairių motyvavimo teorijų, kurios įvardija darbuotojų veiklos motyvus ir jų alternatyvas. Dar praėjusio amžiaus pradžioje buvo manoma, kad tam, jog darbuotojas dirbtų geriau, pakanka jam mokėti didesnį atlyginimą. Vadybos teorijoje ir praktikoje žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvuliu“ (Gražulis, 2005). Toks ekonominis žmogaus vertinimas atspindi **„tradicinio modelio“** požiūrį į darbuotoją. Pagal šį modelį darbuotojas – nejaučia malonumo dirbdamas, jis nėra kūrybingas, jam trūksta savikontrolės; darbas yra griežtai kontroliuojamas, svarbiausia darbuotojui – užmokestis. Šis modelis buvo aktualus iki pasaulinės ekonominės krizės pabaigos.

Vienas pirmųjų, kuris pradėjo domėtis kitokiais darbuotojų skatinimo būdais, yra E. Mayo. Jis pateikė **„žmonių santykių modelį“**, kuris į žmogų žiūri kaip į socialinę būtybę. Šis modelis atspindi žmogaus norą būti pripažintam ir įvertintam. Įmonės vadovo užduotis – užtikrinti, kad darbuotojas jaustųsi naudingas įmonei, skatinti jį, sudaryti jam sąlygas jaustis reikalingu.

„Žmonių santykių modelį“ sekė **„žmogiškųjų išteklių modelis“** (teoretikai - A.Maslow, F.Herzberg, D. McGregor ir kt.). Šis modelis remiasi darbuotojo asmeninių sugebėjimų taikymu darbinėje veikloje. Vadovai skatina darbuotojų savikontrolę, tikslų įgyvendinimą bei kūrybiškumą. Darbuotojui suteikiama galimybė saviraiškai ir savirealizacijai.

„Žmonių santykių modelį“ papildęs **„darbuotojų poreikių modelis“** remiasi žmogaus poreikių identifikavimu. Žmogus elgiasi taip, kad patenkintų savo poreikius. Stabilūs ir stiprūs poreikiai įtakoja darbuotojų veiklos motyvus. „Nuo mūsų patirties priklauso, kas gali motyvuoti elgesį. Nagrinėdami kiekvieną motyvą, galime klausti, kaip veikia įgimti fiziologiniai poreikiai ir kokį potraukį jaučiame aplinkos paskatoms“ (Myers, 2008, p. 578).

L. Marcinkevičiūtė (2003) pateikia aptartus modelius išskirdama šiuos modelius atspindinčius teiginius, vadovų elgseną ir rezultatus.

2 lentelė. Pasauliniai motyvavimo modeliai 1930 – 2002 metais

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų poreikių modelis
TEIGINIAI			
1. Darbas daugeliui darbuotojų iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką daro darbuotojai, yra ne taip svarbu, kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1.Darbuotojai nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Darbuotojai trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Darbuotojai nori prisidėti prie pagrindinių tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuoti. 2. Darbuotojai gali būti kūrybiškesni, labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu. 2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis ir elgesio normomis.
VADOVŲ ELGSENA			
1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras bei operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1.Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausyti jų nuomones ar prieštaravimus. 2. Pavaldiniams suteikti savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose.	1. Taikyti darbuotojų sugebėjimus darbe. 2. Sukurti jaukią darbo aplinką 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę.	1. Sujungti darbuotojų santykius su socialine aplinka ir visuomene. 2. Norimas darbuotojų elgesys tam tikru laiku priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių.
REZULTATAI			
1. Darbuotojai gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir darbuotojai pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	1.Patenkinus darbuotojų interesus, pagerės psichologinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai. 2. Išnyks nepageidautinos situacijos darbe.	1. Plečiant pavaldinių įtaką, padidės darbo našumas. 2. Realizuojant profesinius sugebėjimus didėja pasitenkinimas darbu.	1. Poreikiai verčia darbuotoją pasirinkti atitinkamą elgseną. 2. Iš poreikių išryškėja dėmesio kryptingumas. Stabilūs ir stiprūs poreikiai subrandina darbuotojų veiklos motyvus.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė L., 2003, p. 7.

Tradicinis, darbuotojų santykių ir darbuotojų išteklių modeliai sudaro ankstyvąjį motyvacijos teorijų raidos etapą. Šių dienų motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokie yra žmonių poreikiai ir kaip jų patenkinimas įtakoja darbuotojo darbinę veiklą. Darbuotojų poreikių modelis yra šių teorijų pagrindas.

1.2.1. Pagrindinės motyvacijos teorijos

Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

1. Teorijas, kurios grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi rasti atsakymą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Šios teorijos yra vadinamos **poreikių** (**turinio**) teorijomis.

2. Teorijos, pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas – **lūkesčių** teorijos. Jos dar gali būti vadinamos procesinėmis teorijomis (**proceso** teorijomis). Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir apsprendžia žmonių elgesį (Vikipedia).

Populiariausios turinio teorijos yra A. H. Maslow poreikių hierarchijos, F. Herzberg dviejų veiksnių bei D.C. McClelland trijų poreikių teorijos (Barvydienė, Kasiulis, 2001) .

Proceso teorijos: teisingumo teorija, kurios pagrindinis atstovas J. Adams; lūkesčių teorija, kurios svarbiausi atstovai V. Vroom ir Dž. Atkinson; E. Lawler – L. Porter motyvacijos modelis (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

1.2.1.1. Turinio (poreikių) teorijos

Motyvą kažką daryti įtakoja vienokių ar kitokių poreikių tenkinimas. Žmonės eikvoja savo jėgas tam, kad patenkintų savo poreikius, pašalintų deficitą. Kiekvienas žmogus turi įvairių poreikių. Kol poreikis nepatenkintas, ilgainiui jis tampa motyvu. Motyvas suprantamas kaip vidinė paskata atlikti kokį nors veiksmą.

Viena žinomiausių poreikių teorijų – **A. H. Maslow (1954) teorija**. A. H. Maslow buvo pirmasis iš kurio organizacijų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Prieš šešiasdešimt metų paskelbta žmogaus poreikių hierarchijos teorija tapo žinomiausia ir populiariausia žmogaus poreikių klasifikacija šiuolaikinėje vadyboje.

A. H. Maslow sudarytoje „poreikių piramidėje“ vaizduojama žmogaus poreikių hierarchija. 1-3 lygio poreikiai (fiziologiniai, savisaugos, bendravimo) A. H. Maslow yra vadinami nepritekliaus poreikiais. Paprastai šie poreikiai iš esmės yra patenkinti. Įmonės vadovo užduotis – sudaryti sąlygas darbuotojui patenkinti aukščiausius – pripažinimo bei saviraiškos – poreikius.

A. H. Maslow nuomone, žmogus nuolat susiduria su daugeliu nepatenkintų poreikių. Jis niekada neturi galimybių visus juos patenkinti, dėlto ne visi jie tampa veiklos motyvais. Susidaro poreikių grupės, kurios skiriasi savo svarbumu, kartu ir pasitenkinimo eiliškumu.

Žmogaus poreikių patenkinimo svarbą A. H. Maslow išreiškia piramidės principu.

3 pav. **A. H. Maslow poreikių hierarchija**

Šaltinis: Myers D. G., 2008, p. 580.

Fiziologiniai poreikiai. Juos A. H. Maslow iškelia kaip pirminius, svarbiausius žmogaus poreikius. Tai maistas, drabužiai, gyvenamoji vieta ir pan. Šių poreikių patenkinimas lemia pačio žmogaus išgyvenimo galimybę. Kol žmogus nepatenkina šių, pirminių poreikių, tol jo dėmesys nekreipiamas į kitas poreikių grupes.

Savisaugos poreikiai. Šie poreikiai susiję su kiekvieno žmogaus noru jaustis saugiai, nepatekti į nenumatytas pavojingas situacijas, išvengti fizinio skausmo.

Bendravimo poreikiai. Tai socialiniai poreikiai. Jie susiję su pripažinimu visuomenėje, tam tikrose socialinėse grupėse, noru būti mylimam šeimoje, bendrauti su tam tikrais žmonėmis. Šie poreikiai gali tapti motyvu derintis prie tam tikrų grupių atstovų drabužiais, vartojimo manieromis. Šių poreikių patenkinimas ypatingai pasireiškia paaugliams ir senyvo amžiaus žmonėms, kai sustiprėja noras nesijausti vienišam ir priklausyti kokiai nors grupei. Noras ir galimybė patenkinti bendravimo poreikius atsiranda tada, kai pirmųjų dviejų grupių poreikiai jau yra patenkinti.

Pripažinimo poreikiai. Šie poreikiai reiškiasi tada, kai žmogui kyla noras siekti pripažinimo visuomenėje, kai kalbama apie statuso visuomenėje formavimą. Žmogus tuo siekia aplinkinių pripažinimo ir pagarbos. Tuo pasireiškia natūralus žmogaus noras pirmauti. Šiuos poreikius pabrėžtinai demonstratyviai tenkina staiga praturtėję, menkai išprusę žmonės.

Saviraiškos poreikiai. Piramidės viršūnėje A. H. Maslow pateikia aukščiausius žmogaus pasitenkinimo poreikius – žmogaus siekį atskleisti savo galimybes ir talentus, užsiimti didžiausią malonumą teikiančia veikla. Tik patenkinęs visus pirminius poreikius žmogus gali tenkinti saviraiškos poreikius.

Pasak A. H. Maslow, nepatenkinus iki galo žemesnio lygio poreikių, negalima pereiti prie aukštesnio lygio poreikių. Tai reiškia, kad vieni poreikiai yra svarbesni už kitus. Dėl to A. H. Maslow išskyrė *pagrindinius* ir *antrinius* žmogaus poreikius. Pagrindiniai – žemesniojo lygmens poreikiai (fiziologiniai ir saugumo). Kiti trys, aukštesniojo lygmens poreikiai – socialiniai, pagarbos ir saviraiškos – antriniai poreikiai. Kai pakankamai patenkinami *fiziologiniai,* atsiranda prioritetas *saugumo* poreikiams, kai patenkinami šie, dominuojančiais tampa – *socialiniai,* taip pakopa po pakopos kylama laipteliais aukštyn. Patenkinus vienus poreikius, iškyla poreikis tenkinti kitus poreikius. A. H. Maslow teigia, kad „Žmogus yra stygių patiriantis gyvūnas ir visiškai pasitenkina nebent trumpam. Patenkinus troškimą, jo vietą užima kitas“. Žmogaus poreikiai – tai nesibaigianti norų ir motyvų grandinė skatinanti žmogų veikti. Todėl, anot V. Gražulio (2005), A. H. Maslow teorijoje svarbią vietą užima jų patenkinimo pakankamumo idėja.

Žmonės savo poreikius tenkina nuolat - tiek darbo, tiek nedarbo aplinkoje. Pateiktoje lentelėje galime įžvelgti, kaip skirtingose gyvenimo situacijose žmogus, siekdamas patenkinti savo poreikius, vertina save, bei savo veiksmų motyvus įvairiose situacijose.

3 lentelė. Poreikių hierarchija pagal A. H. Maslow poreikių teoriją

Poreikiai, tenkinami ne darbe	**Poreikių lygiai**	**Poreikiai, tenkinami darbe**
Norimas išsimokslinimas, tikėjimo laisvė, mėgiami užsiėmimai, asmeninis tobulėjimas ir kt.	**5. Saviraiška (savirealizacija)**	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, tobulėti, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, teisė priimti svarbius sprendimus ir kt.
Šeimos, draugų, bendruomenės pritarimas ir kt.	**4. Pagarba (savigarba) ir statusas**	Dalyvauti profesinio tobulinimosi programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, norimos atsakomybės ir kt.
Šeima, draugai, dalyvavimas įvairių organizacijų, bendruomenės veikloje ir kt.	**3. Socialinis (priklausymo)**	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai, galimybės bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.
Saugi politinė ir visuomenės situacija (nėra karo, smurto, epidemijų), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas ir kt.	**2. Saugumas**	Vadovo veiksmai nuspėjami (pageidautina demokratiški), garantuota darbo vieta, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas, ekonominio skatinimo programos ir papildomos lengvatos, finansinė nepriklausomybė ir kt.
Oras, vanduo, maistas, pastogė, miegas, seksas, apranga ir kt.	**1. Fiziologiniai**	Normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos ir kt.

Šaltinis: Gražulis, 2005, p. 31- 32.

Poreikiai, tenkinami ne darbo aplinkoje netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją. Todėl vadovas, siekdamas motyvuoti savo darbuotojus, pirmiausia turėtų rūpintis tiesioginę įtaką darančių poreikių realizavimu.

Darbo metu tenkinami poreikiai betarpiškai motyvuoja darbuotojus ir todėl juos galima priskirti prie tiesioginio poveikio. Vadovai, norėdami tinkamai motyvuoti pavaldinius, turi suteikti žmogui galimybę patenkinti savo poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. A. H. Maslow teigė, kad skatinant darbuotojus reikia kreipti dėmesį ir į aukštesnio lygio poreikius, o neapsiriboti tik skatinimu materialiomis priemonėmis.

Robbin S. P. (2006) kalbėdamas apie A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorijos praktinį pritaikymą organizacijos gyvenime pastebi, kad ši teorija galioja amerikietiškai kultūrai. Jo manymu, kitose kultūrose poreikiai pagal svarbą gali išsirikiuoti kitaip. Tarkim tokiose šalyse kaip Japonija, Graikija ar Meksika, kur netikrumo vengimo tendencijos yra ryškios, saugumo poreikis gali atsidurti šios hierarchijos viršuje. Tuo tarpu šalyse, kuriose gyvenimo kokybės rodikliai yra labai svarbūs – tokiose kaip Danija, Švedija, Norvegija, Olandija ir Suomija, - hierarchijos viršuje gali būti socialiniai poreikiai.

Schermerhorn J. R., Jr. (Schermerhorn J. R., Jr. et al., 2002) taip pat teigia, kad žmones motyvuojantys veiksniai kiekvienoje kultūroje yra skirtingi. Tai, kas vienoje kultūroje yra stiprus motyvacinis veiksnys, kitoje kultūroje gali neturėti stiprios motyvacinės reikšmės. Kiekvienos šalies kultūrinis pagrindas įtakoja žmonių vertybes, taigi negalima vienos teorijos besąlygiškai taikyti skirtingų kultūrų žmonėms.

Nors A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorija sulaukė daug įvairių vertinimų, o kai kurie kritikai pastebi, kad ji nėra universali, tačiau ji siūlo schemą, kurią, atsižvelgus į kultūrinius aspektus, galima taikyti elgesio motyvacijai.

A. H. Maslow teoriją toliau plėtojo **F. Herzberg**. Jo teorija, paskelbta 1950 m., yra pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Atlikęs išsamius tyrinėjimus Amerikos įmonėse, jis nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai yra labai įvairūs.

Tyrimo metu buvo apklausta 200 vienos didelės gamyklos inžinierių, kurie turėjo atsakyti į du pateiktus klausimus:

1. Kada po atliktų užduočių darbe Jūs jautėtės labai gerai?
2. Kada po atliktų užduočių darbe Jūs jautėtės labai blogai?

Iš atsakymų paaiškėjo, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių šaltinis yra skirtingas. Veiksniai, sukėlę pasitenkinimą darbu, siejami su atsakomybe, laimėjimų įvertinimu, galimybe kilti karjeros laiptais, savęs realizacija bei tobulėjimo galimybės ir pan. Veiksniai, sukėlę nepasitenkinimą daugiau susiję su organizacijos vykdoma politika ir valdymu, darbo sąlygomis, atlyginimu, pavaldinių ir vadovų santykiu (Jucevičienė, 1996 p. 122).

Apibendrindamas gautus rezultatus, F. Herzberg išskyrė dvi veiksnių rūšis - higieninius ir motyvacijos veiksnius (Sakalas ir kt., 2000, p. 401):

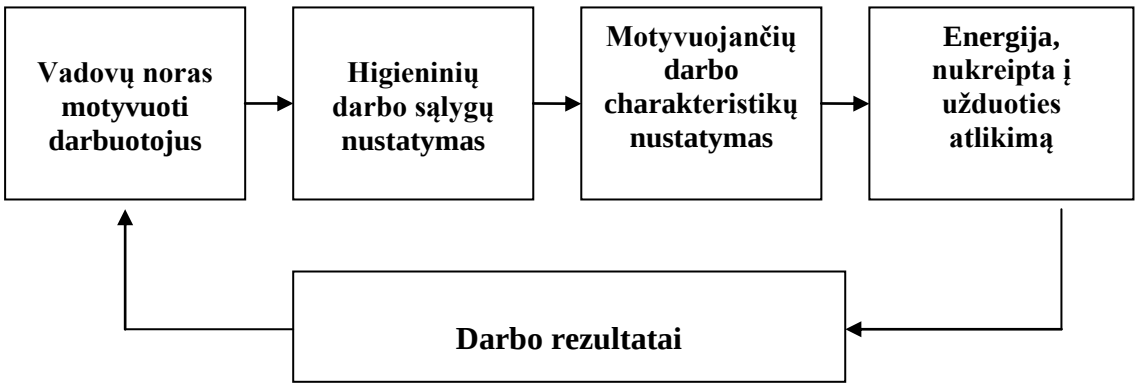
1. Vadinamieji **higieniniai** veiksniai, nepasitenkinimo sukėlėjai, konfliktų išvengimo poreikiai, prie kurių priskirta prasta įmonės organizacija, netinkamas valdymas, prasti vadovai, nelabai žmogiški santykiai, nepalankios darbo sąlygos, blogas darbo atlyginimas. Susidūręs su šiais trūkumais darbuotojas yra nepatenkintas. Jei jie pašalinami, nepasitenkinimas dingsta, tačiau pasitenkinimas neatsiranda, nes, jo nuomone, taip ir turi būti. Tai neteikia motyvacijos.

2. **Vadinamieji motyvatoriai,** pasitenkinimo sukėlėjai – tobulėjimo poreikiai. Prie šių motyvatorių priskiriami įdomūs darbo uždaviniai, savęs išreiškimo galimybės per darbą, atsakomybė, pareigybinis tobulėjimas, pasiekimų pripažinimas, geras apmokėjimas. Tik tai gali darbuotojus motyvuoti gerai dirbti.

Higieniniai veiksniai atlieka tik darbo palaikymo funkcijas. „Nepakankamas vadovų dėmesys higieniniams veiksniams neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, dėl to jų darbo rezultatai tik prastėja“ (Gražulis, 2005, p. 43).

Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai yra susiję su darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus, padedant užtikrinti darbo sėkmę ir kartu įgyvendinti dvasinius poreikius (Jucevičienė, 1996, p. 122).

Motyvacijos procesą pagal F. Herzberg galima pavaizduoti tokia schema:



4 pav. **Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg**

Šaltinis: Jucevičienė, 1996, p. 126.

F. Herzberg teigia, kad darbo aplinkos veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Jie užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu. Vadovas, norėdamas paskatinti darbuotojus veikti, turi pasirūpinti ne tik darbo aplinka, bet ir motyvuojančiais veiksniais. F. Herzberg nustatė, kad darbo užduočių turinys veikia motyvuojančiai ir suformulavo pasiūlymus pasikartojančioms užduotims praturtinti. Tai naudinga tam, kad darbuotojas pajustų jam patikėto darbo vertę, svarbą ir sudėtingumą. Norint sėkmingai pritaikyti F. Herzberg teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksnių sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija turi daug bendro su A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorija. Higieniniai veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, vadinamieji motyvatoriai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau galime pastebėti skirtumą, kad A. H. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį (jeigu vadovas sudaro darbuotojui sąlygas patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau), tuo tarpu F. Herzberg, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas bus nemotyvuotas tol, kol nebus sąlygų patenkinti žemesniuosius poreikius, arba sąlygos bus netinkamos.

Remdamiesi A. H. Maslow ir F. Herzberg motyvacijos teorijomis matome, kad darbuotoją motyvuoja jo aukštesniųjų poreikių tenkinimas – pripažinimas, įvertinimas, saviraiškos galimybės.

D. McClelland trijų poreikių teorija vaidina svarbų vaidmenį žmogaus poreikių sistemos klasifikacijos istorijoje. Jis orientavosi į aukštesniuosius žmogaus poreikius ir teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. D. McClelland teigė, kad egzistuoja 3 žmogaus vidiniai poreikiai (paskatos): **valdžios, sėkmės (pasiekimų, laimėjimų) ir narystės (priklausymo grupei, bendrumo).**

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas daryti poveikį įvykių sekai, aplinkiniams žmonėms bei kontroliuoti jų veiksmus.

Šis poreikis atspindi žmonių norą dominuoti, turėti galios, valdyti kitus žmones. Valdžios poreikį turintys žmonės pasižymi kaip atviri ir energingi, tvirtos valios, turintys tvirtą nuomonę ir ją ginantys.

Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Juos motyvuoja galimybė dalyvauti tuose svarstymuose ir pasitarimuose, kur aptariama įmonės strategija, tikslai, svarbiausi sprendimai, taip pat skyrimas projekto vadovu, pagerbimas regimais simboliais: titulais, ženklais, atskiru kabinetu (Butkus, 2003, p. 33-34).

Tiek A. H. Maslow, tiek D. McClelland valdžios poreikį vertina kaip privalumą siekiant organizacijos tikslų. A. H. Maslow pastebėjo, kad valdžios poreikio motyvuoti žmonės dažniausiai būna puikūs vadovai (Gražulis, 2005, p. 47). D. McClelland savo ruožtu teigia, kad valdžios poreikiu pasižymintys žmonės sugeba veikti tiek sėkmės, tiek nesėkmės atveju.

Sėkmės (pasiekimų) poreikio vieta yra greta valdžios poreikio ir parodo žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos arba darbo rezultatų.

„Orientuotiems į pasiekimus žmonėms paprastai pavyksta pasiekti savo tikslų, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuojant ir organizuojant darbus“ (Gražulis, 2005, p. 49). Asmenis, kurie pasižymi stipriu pasiekimų poreikiu, tikslinga motyvuoti užduotimis bei situacijomis, kurios intriguoja ir skatina konkurenciją.

Žmonių, kurie pasižymi sėkmės poreikiu, tikslas – kilti. Jie mieliau dirba vieni, nuolat pageidauja gauti informacijos apie savo rezultatus, jiems priimtina individuali atsakomybė. Dabartinius laimėjimus jie lygina su ankstesniais savo laimėjimais, bet ne su kitų. Jiems reikia duoti konkrečias, terminuotas, pakankamai rizikingas užduotis, aiškiai apibrėžiant jų vaidmenį, suteikiant galimybę naudotis ištekliais, informacija, eksperimentais (Barvydienė, Kasiulis, 2001 p. 33 – 34).

Narystės (priklausymo grupei) poreikis pasireiškia per individo nuolatinį norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje.

Žmonės, kuriems būdingas narystės poreikis, siekia išlaikyti gerus santykius su aplinkiniais. Jiems yra priimtinas darbas kolektyve, grupėje, jie nesiekia lyderiauti ir vadovauti.

V. Gražulis (2005) pastebėjo, kad žmonių, kurie pasižymi narystės poreikiu, darbo efektyvumas žymiai gerėja, kai vadovas geba pastebėti jų palankumą ir bendradarbiavimą bei suteikti jiems galimybę laisvai reikštis.

1.2.1.2. Proceso teorijos

Proceso motyvavimo teorijose taip pat atsižvelgiama į poreikius, tačiau individo elgsenos motyvai yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimais jo pasirinkto elgesio rezultatais, funkcija. Pagrindiniai šių teorijų autoriai yra J. Adams, V. Wroom, Dž. Atkinson, E. Lawler, L. Porter.

Pirma tokia teorija buvo pasiūlyta V. Wroom (1964) knygoje apie darbo motyvaciją. Ši teorija teigia, kad aktyvus poreikis – tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Teigiama, jog žmogus turi tikėti, kad jo lūkesčiai, atliekant vieną ar kitą veiksmą, bus patenkinti. Manoma, kad žmonės žino, ko jie nori iš darbo, ir kad jie supranta, jog nuo to, kaip jie atliks darbą, priklauso ar jie gaus norimą atlygį, ar ne. Šią teoriją sudaro trys pagrindiniai komponentai:

1. **Lūkesčiai „darbo atlikimas – rezultatas“.** Individai tikisi tam tikrų savo elgesio rezultatų. Šie lūkesčiai savo ruožtu veikia jų sprendimą, kaip pasielgti. Lūkestis (expectancy) – įsitikinimas, kad pastangos veikia veiklą. Laukimas yra stiprus, jei individas tiki galįs pasiekti rezultatą. Jei individas jaučia, kad tiesioginio ryšio tarp pastangų ir rezultatų nėra, tai veiksmo motyvacija silpnės.

2. Valentingumas (valence). Tam tikro elgesio rezultatas turi tam tikrą valentingumą, arba motyvuojančią jėgą, kuri priklauso nuo individo. Jeigu valentingumas žemas, t.y. gauto rezultato vertė žmogui nėra didelė, tai veiklos motyvacija silpnės.

3. Lūkesčiai „pastangos – darbo atlikimas". Žmonių mintys apie tai, kaip sunku bus gerai atlikti jiems skirtą užduotį, turi įtakos jų sprendimui pasirenkant elgesio modelį. Turėdami galimybę rinktis, individai pasirinks tokį darbo atlikimo būdą, kuris jų manymu, geriausiai padės pasiekti norimą rezultatą (Stoner et al., 2001, p. 448).

Motyvacija yra visų šių trijų komponentų sandaugos rezultatas. Aukštas motyvacijos lygis įmanomas tik tada, kai visi šie trys komponentai taip pat yra aukšti. Jei nors vienas iš šių komponentų įgauna nulinę reikšmę, tuomet motyvacijos lygis taip pat yra lygus nuliui.

Remiantis šia teorija, galima teigti, kad norėdamas motyvuoti darbuotojus, vadovas turi atkreipti dėmesį į šiuos aspektus: įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi ir motyvuoti jį nurodant kokia yra reali galimybė užsidirbti bei akcentuoti atlygio vertę.

V. Wroom lūkesčių teorijos išvados (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 130):

- atlygio lūkesčiai kur kas svarbesni, nei mes juos linkę vertinti. Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams (pasekmėms);
- atlygį visada būtina sieti su veikla, kuri naudinga konkrečiai organizacijai;
- atlyginant už organizacijos veiklos rezultatus, būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius;
- atlygis visada turi atspindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį.

Kadangi tikimasis atlygis įtakoja tai, kiek pastangų bus įdėta atliekant užduotį, svarbu teisingai įvertinti atliktą darbą. Teisingo atlyginimo problemą nagrinėjo J. Adams. Jo sukurta **teisingumo teorija** racionaliau žvelgia į motyvacijos procesą. Teorija remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimais. Pagrindinė J. Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygio ir indėlio santykiui (Barvydienė, Kasiulis, 2001, p. 37).

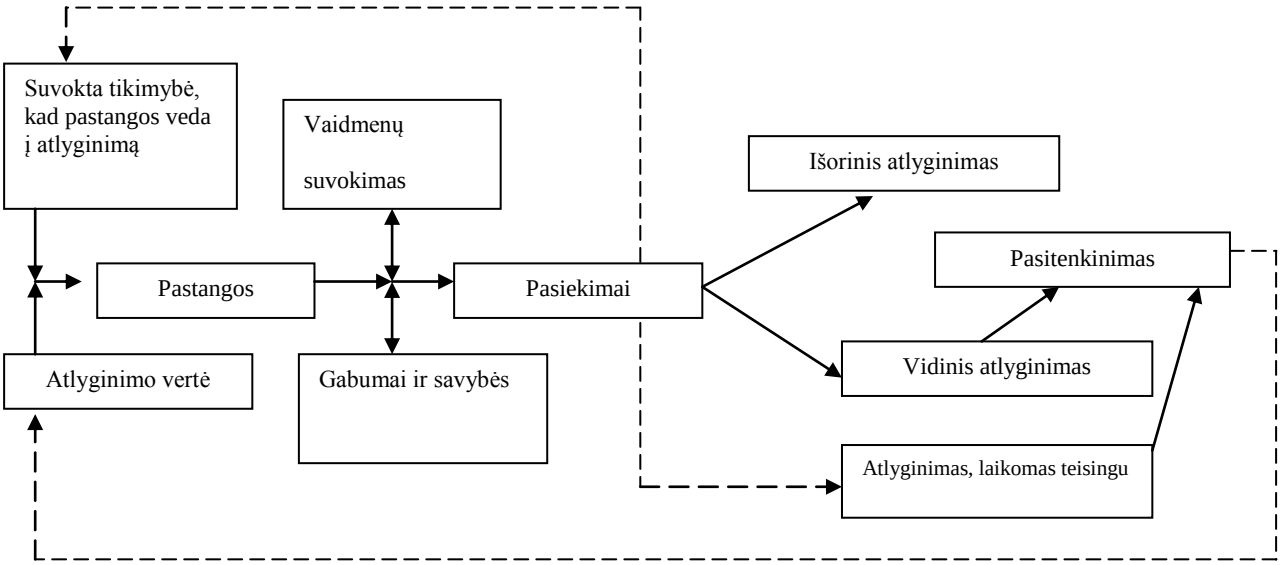
Darbuotojai vertina santykį tarp to, kiek jie įdeda pastangų atlikdami darbą, ir koks yra grįžtamasis atlygis už atliktą darbą. Jei kolega atlikdamas tokį patį darbą gauna didesnį atlygį, kyla psichologinė įtampa. Tai mažina darbuotojo motyvaciją. Tačiau pastebima tendencija, kad tie darbuotojai, kurie mano, kad gauna per daug, stengiasi dirbti tokiu pačiu intensyvumu. Todėl organizacijos normatyvinė bazė turi būti sutvarkyta taip, kad atlygis visiškai atitiktų darbą (Jucevičienė, 1996), o vadovas (darbų vertintojas) būtų objektyvus ir aukštos kvalifikacijos.

Taigi galime daryti išvadą, kad tol, kol darbuotojai nemanys, kad už atliekamą darbą gauna teisingą atlygį, tol jie nebus motyvuoti produktyviai dirbti, jų darbo intensyvumas bus mažas.

Teisingo, subjektyvaus atlyginimo suvokimas priklauso nuo asmeninių savybių, darbo patirties, kvalifikacijos.

1968 m. – **L. W. Porter ir E.E. Lawler** išvystė V. Wroom teoriją, pabrėždami dedamų pastangų, gabumų ir būtinų sėkmei asmeninių savybių bei vaidmens organizacijoje suvokimo svarbą motyvacijai.

Remdamiesi J. Adams Teisingumo teorija, kuri teigia, kad darbuotojų pasitenkinimo lygis yra susijęs su palyginimais tarp : 1) savo pastangų, kurias atiduoda įmonei ir to, ką iš jos gauna; 2) to, ką gauna jie ir ką gauna kiti, visus anksčiau paminėtus veiksnius W. Porter ir E.E.Lawler sujungė į vieną kompleksinę schemą:



5 pav**. L. W. Porter ir E.E. Lawler darbo motyvacijos schema**

Šaltinis: Bučiūnienė, 1996, p. 21.

L.W.Porter ir E.E.Lawler atskyrė: a) išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaukštinimo pareigose ir k.t.; b) vidinį atlyginimą, kurį suprantame kaip lūkesčių išsipildymą, asmeninio tobulėjimo jausmą, didžiavimąsi sėkme.

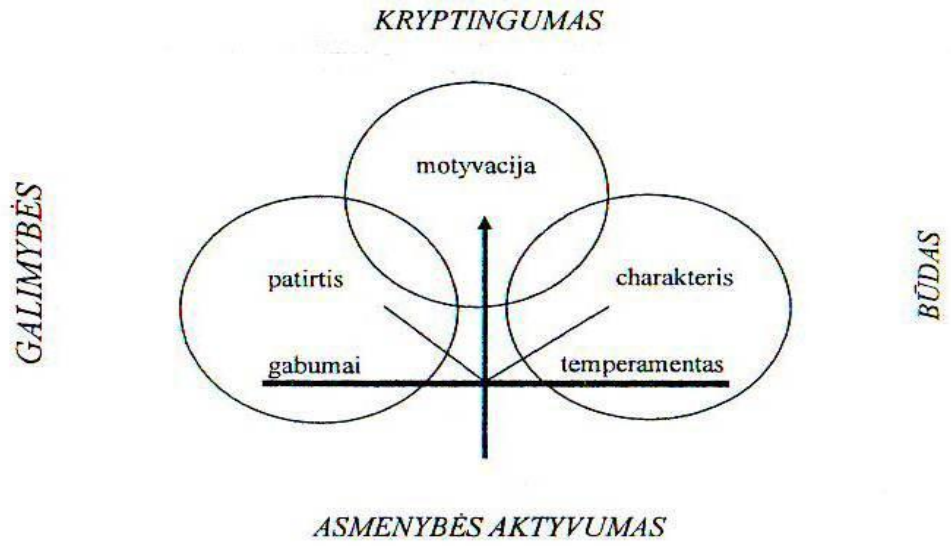
Taigi **E. Lawler ir L. Porter** sujungė lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus ir pasiūlė kompleksinį motyvacijos modelį. Čia figūruoja 5 kintamieji: įdėtos pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atmoka, pasitenkinimo laipsnis. Pasiekti rezultatai priklauso nuo žmogaus įdėtų pastangų, jo sugebėjimų ir charakterio ypatybių, nuo suvokto savo vaidmens. Įdėtų pastangų lygį lemia atmokos vertingumas ir tikrumas. Vidinė atmoka: pasitenkinimas atlikus darbą, savigarbos ir kompetencijos jausmai. Išorinė atmoka – atlygis už atliktą darbą (pvz. pinigine išraiška).

Jei individas aiškiai suvokia vaidmenį, turi būtinus įgūdžius bei sugebėjimus ir yra pakankamai motyvuotas stengtis, tai pagal šį modelį jis dirbs gerai.

1.3. Asmenybės pažinimo svarba motyvacijos procese

„Pradedame dirbti nusiteikę pakeisti pasaulį, būti išskirtiniai“ – teigia Dale Dauten (2006). Kiekvienas vadovas turi būti suinteresuotas, kad jo įmonėje dirbantys žmonės būtų skatinami ir siektų didelio darbingumo. Siekdamas šio tikslo įmonės vadovas turi turėti žinių apie santykius su darbuotojais, jų veiklos motyvus. Visi mes esame individualių savybių ir elgsenos žmonės. Žvilgsnis į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę yra svarbi kiekvieno vadovo užduotis.

Pateikiamas **Bendrosios asmenybės struktūros** paveikslas paaiškina, kiek asmens galimybės ir būdas įtakoja jo kryptingumą tam tikrai veiklai.



6 pav. **Bendroji asmenybės struktūra**

Šaltinis: Zambacevičienė, Dapkevičienė, 2007, p. 50.

Asmens aktyvumas visada yra kryptingas veikloje ir santykiuose su aplinka.

Motyvacija yra struktūrinis elementas, teikiantis aktyvumui kryptingumo.

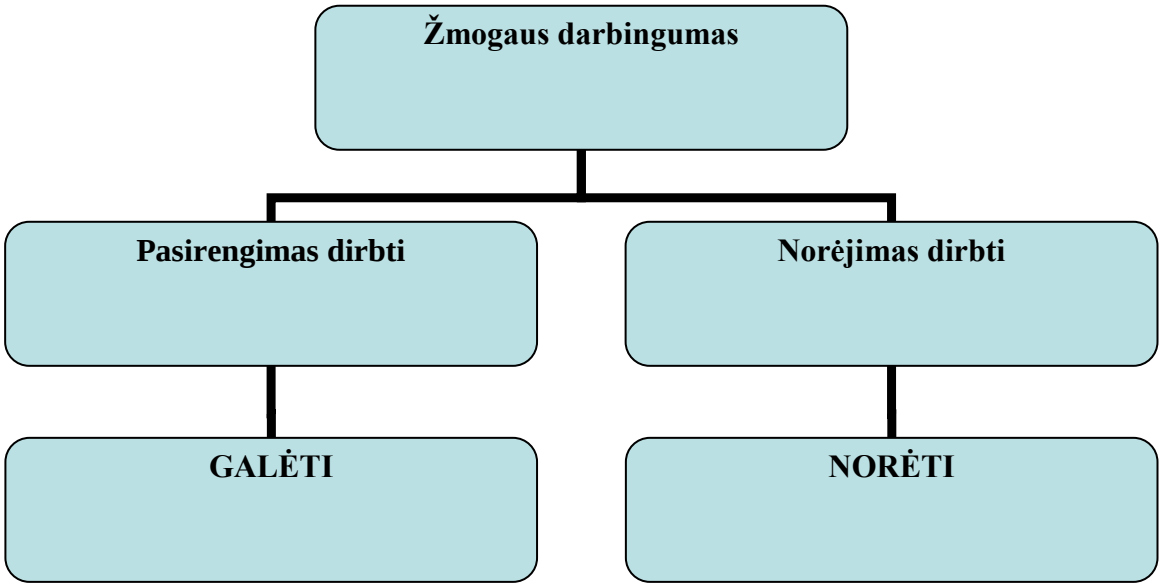
Asmens aktyvumas reiškiasi tam tikru kiekybiniu – kokybiniu lygmeniu, priklausomu nuo vidinių **galimybių.** Šiuo aspektu skirtini du struktūros elementai: gabumai (intelekto, specialieji) ir patirtis.

Asmenybės aktyvumo **būdo** (stiliaus) struktūriniai elementai – temperamentas ir charakteris (Zambacevičienė, Dapkevičienė, 2007, p. 51).

Žmogaus darbingumas priklauso nuo galimybių ir pasirengimo (noro) dirbti.

Galėjimą lemia turimos kūno ir proto savybės, t.y. žinios, pasirengimas, elgsena. Visa tai žmogus įgyja kiekvienu savo gyvenimo laikotarpiu – šeimoje, mokykloje, universitete, darbe.

Tačiau **galėjimas** gali būti nerealizuotas, jei nėra **noro** žinias realizuoti. Žmogaus **norėjimą** lemia darbo motyvai. Darbuotojai tik tuomet siekia didesnio darbingumo, kai yra sudarytos sąlygos jų norams, siekiams ir lūkesčiams įgyvendinti.



7 pav**. Žmogaus darbingumo komponentės**

Šaltinis: A.Sakalas ir kt., 2000, p. 399.

Kiekvienas žmogus yra individualus savo temperamentu, norais, elgsena. Norint jį suprasti, reikalingas individualus ar grupinis priėjimas. Vadovo uždavinys yra nustatyti individualią ar tipinę grupei elgseną ir į tai orientuoti savo veiklą. Žinoma, nereikia pamiršti, kad šiuo klausimu visada gali iškilti dilema – kiek ši „tipinė elgsena“ efektyvi konkrečioje situacijoje. Todėl šias tipines situacijas būtina adaptuoti atsižvelgiant į daugelį veiksnių – konkrečius uždavinius, situacijas, vadovų bei pavaldinių santykius.

Žmonių tipus yra bandoma nustatyti jau seniai (tai galioja taip pat ir kalbant apie darbuotojus). Pirmųjų tipologijų amžius siekia daugiau kaip 2000 metų. Tai 12 Zodiako ženklų arba 4 charakterio tipai: cholerikai, sangvinikai, flegmatikai ir melancholikai. Sukurta tipologijų ir vėliau. Pavyzdžiui – mėginimas žmones klasifikuoti pagal kūno struktūrą (lengvas, atletinis, apkūnus) arba skirti intravertus ir ekstravertus. Prie tipologijų, kurios galėtų padėti vadovų praktiniam darbui, priskiriama H. Dirkso tipologija. Ji išskiria 6 darbuotojų tipus:

1. dalykiški – užtikrinti,

2. geranoriški,
3. pedantai,
4. dėmesio reikalaujantys,
5. nerūpestingi,
6. nepatenkinti.

H. Dirksas pateikia šių tipų elgsenos schemą reaguojant į kritiką ir papeikimą.

4 lentelė. Elgsena reaguojant į kritiką ir papeikimą

Tipas	Reakcija	Pagrindimas
Dalykiškas	Dalykinis požiūris	„Klaidas daryti man netinka“
Geranoriškas	Kaltės jausmas	„Jis yra teisus mane kritikuodamas“
Pedantas	Rėmimasis taisyklėmis	„Aš pasistengsiu laikytis nustatytų taisyklių“
Pripažinimo reikalaujantis	Įsižeidimas	„Aš negalėjau padaryti tokios klaidos, tai nesusipratimas“
Nerūpestingas	Nepagrįsti atsikalbinėjimai	„Taip blogai tikrai nėra“
Nepatenkintas	Kitų kaltinimas	„Aš visada turiu būti atpirkimo ožys“

Šaltinis: A.Sakalas ir kt.., 2000, p. 400.

Šiais laikais yra labiau orientuojamasi į asmenybės teorijas. Plačiausiai žinomos ir daugiausiai diskusijų yra sukėlę šios trys teorijos:

1. **Žmogus yra ekonomiškas** (homo economikus). Manoma, kad žmogus yra racionali būtybė, kuriai tik materialiniai stimulai yra veiklos motyvai.

2. **Žmogus yra socialinė būtybė.** Ši teorija teigia, kad žmogui yra svarbiausi socialiniai poreikiai. Manoma, kad tik per santykius su kitais žmonėmis individas gali būti identifikuojamas.

3. **Žmogus yra diferencijuota būtybė.** Moderniosios teorijos teigia, kad pirmosios dvi paminėtos teorijos yra vienpusiškos ir supaprastintos. Reikia žvelgti giliau – žmogus yra daugiaplanis ir su aplinka jis dažniausiai yra susijęs skirtingai.

Būtent pastarasis teiginys yra modernių motyvavimo teorijų pagrindas. Prie šių teorijų priskiriamos jau minėtos A. H. Maslow ir F. Herzberg teorijos bei **D. McGregor X ir Y teorijos**. Manoma, kad būtent D. McGregor padėjo šiuolaikinio darbo skatinimo pagrindus. 1957 m. jis išspausdino straipsnį „Žmogiškoji įmonės pusė“, o 1960 m. išleido to paties pavadinimo knygą (Butkus, 1996, p. 84).

D. McGregor X ir Y teorijos remiasi vadovo požiūriu į darbuotojus.

Vadovas X modelyje į savo darbuotojus žiūri kaip į menkai besidominčius darbu, tingius, pasyvius, neatsakingus asmenis. Šis vadovas darbuotojus valdo autoritariniais metodais – duodamas jiems smulkius nurodymus, kontroliuodamas, stebėdamas, girdamas, bausdamas. Šiame modelyje nėra bendradarbiavimo tarp vadovo ir darbuotojų.

Darbuotojas pagal X modelį turi įgimtą nenorą dirbti, stengiasi, kai tik gali, išvengti darbo. Jis mėgsta, kai jam vadovauja, jis nori ramybės, neturi didelių ambicijų, vengia atsakomybės.

Y modelyje vadovas savo darbuotojus traktuoja iš principo kitaip – darbuotojai nėra tinginiai. Priešingu atveju vadovas darbuotojų tinginystę priima kaip blogo vadovavimo jiems pasekmę. Šiuo atveju D. McGregor darbuotojus mato kaip motyvuotus, suinteresuotus darbu, bendrų tikslų siekiančius bendradarbius. Šiuo atveju nereikalinga vadovo kontrolė, nes darbuotojas ir taip siekia įmonei naudingų tikslų, jei jie neprieštarauja jo asmeniniams tikslams. Įmonės tikslų pripažinimas savais priklauso nuo atlyginimo dydžio. Darbuotojui malonu dirbti tiek fizinį, tiek protinį darbą. Žmogaus intelekto galimybės paprastai nėra išnaudojamos, o jo gebėjimas tobulėti ir spręsti problemas priklauso nuo ryšių su kitais įmonės darbuotojais (Sūdžius, 2001, p. 152).

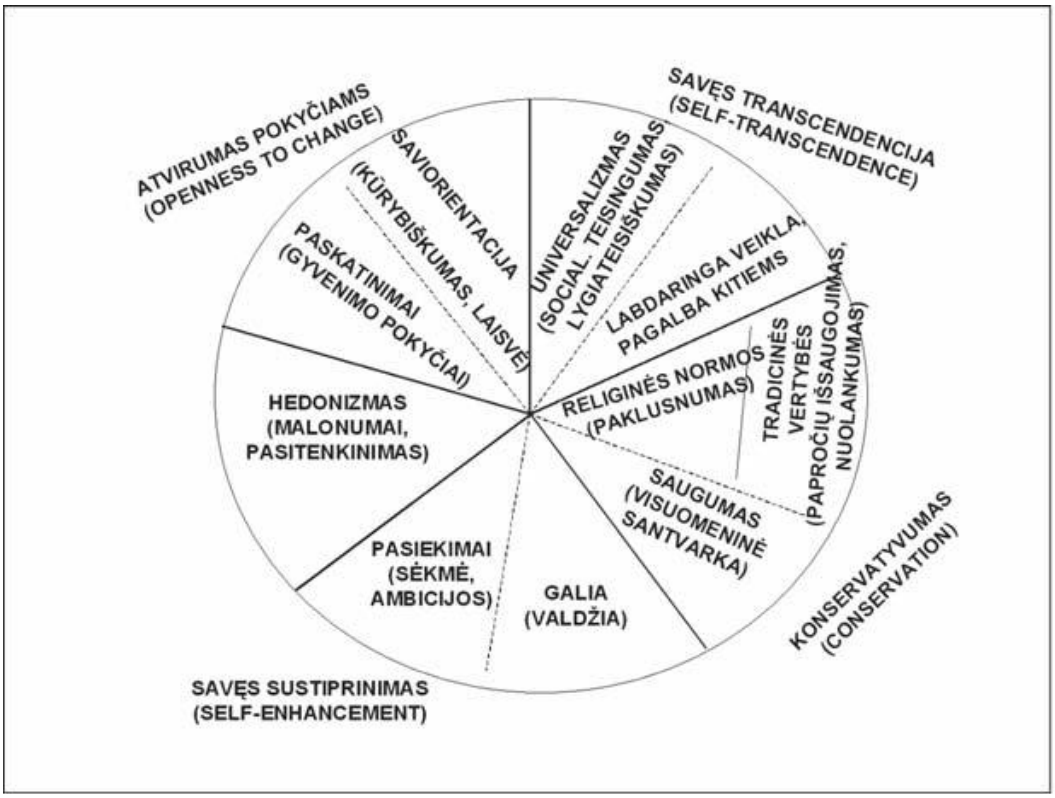
Papildydamas D. McGregor X ir Y teorijas, **Williamas G. Ouchis** pateikė ir trečią **Z teoriją**. Pagal šią teoriją, ypač gerai išplėtotą Japonijoje, dirbančiųjų santykių reguliavimo problemos sprendžiamos ir strateginiai tikslai siekiami tenkinant personalo poreikius, visų lygių darbuotojus įtraukiant į operatyvinį ir strateginį valdymą. Taigi valdyme turi dalyvauti visų lygių darbuotojai, turintys vieną tikslą, dirbantys kryptingai ir suderinamai, patiriantys bendrumo ir priklausomybės kolektyvui jausmą (Sūdžius, 2001, p. 152).

Ši teorija yra pagrįsta žemutinės A. H. Maslow piramidės dalies – žemiausio valdymo lygio – poreikių tenkinimu, kai yra rūpinamasi dirbančiųjų gerove.

Z teorijos įgyvendinimas viduriniam valdymo lygiui sukuria geras kolektyvinio mokymo ir tobulinimosi sąlygas. Tuo pačiu ši teorija užtikrina ir aukščiausiojo valdymo lygio saviraiškos poreikių (A. H. Maslow piramidės aukščiausios dalies – viršūnės) tenkinimą, t.y. imtis atsakomybės, rodyti iniciatyvą, ir dalyvauti priimant sprendimus.

Svarbi vadovo užduotis – atsižvelgiant į kiekvieną darbuotoją ar jų grupes, konkrečias sąlygas ir galimybes – parinkti tinkamas motyvavimo priemones. „*Išskiriamos administracinės juridinės, ekonominės ir socialinės kultūrinės poveikio priemonės – valdymo metodai. Administracinės juridinės priemonės siekia reglamentuoti procesus, numatyti elgsenos taisykles, kurių nesilaikantis darbuotojas baudžiamas. Tai autokratinio valdymo metodas, nors dažnai ir įvilkintas į biurokratinę formą. Ekonominiais valdymo metodais stengiamasi paveikti darbuotojus piniginiais stimulais: darbo užmokesčiu, premijomis. Socialiniai kultūriniai valdymo metodai orientuoti į sąmoningą žmogų. Jais siekiama sudaryti tinkamą moralinį klimatą, pasitenkinimo atmosferą*.“ (Sakalas ir kt., 2000, p. 401).

Jeruzalės universiteto profesorius Schwartz S. (2003) pateikia naują pagrindinių žmogaus veiklos motyvacijų teoriją. Jis pastebi, kad analizuodami vertybes mokslininkai paprastai jas sieja su tam tikromis gyvenimo sritimis: religija, morale, politika, darbu ir pan. Jis teigia, kad yra svarbu atsižvelgti į tai, kad kintančios vertybės yra veikiamos ir besikeičiančių ekonomikos sąlygų. Jo sudaryta nauja pagrindinių žmogaus veiklos motyvacijų teorija reprezentuoja pačias vertybes ir nurodo teoriškai pagrįstus jų vertinimo metodus.



8 pav**. Vertybių ratas**

Šaltinis: Schwartz S., 2003.

Mokslininko pateikta teorija nurodo rinkinį dešimties pagrindinių vertybių, kylančių iš žmogaus gyvenimui keliamų universalių reikalavimų. „Šios vertybės yra pripažįstamos daugelyje šalių: dosnumas (labdara), tradicijos, religinių normų laikymasis, saugumas, galia, pasiekimai, hedonizmas, paskatinimas, saviorientacija, universalizmas. Šios dešimt vertybių sukuria motyvacinį tęstinumo ratą, kuris parodo konfliktus ar suderinamumą skirtingų kultūrų žmonių patirtyje“ (Matkevičienė R., 2004).

Ši teorija teigia, kad žmonės, kuriems yra svarbios konservatyvios idėjos, mažiau linkę į atvirumą pokyčiams. Taip pat žmonės, kurie yra orientuoti į pasiekimus, mažiau dėmesio kreipia į socialinių santykių palaikymą (Delamater, 2006).

Kiekviena individuali situacija diktuoja, kokį valdymo metodą ir motyvavimo priemones rinktis. Tačiau pastebima, kad pasiekus tam tikrą savimonės ir materialinių vertybių apsirūpinimo lygį, didėja socialinių kultūrinių metodų vaidmuo.

1.4. Skatinimo būdai

„Nors organizacijos dažnai giriasi, kad didžiausias jų turtas – žmonės, daugelis jų nesugeba elgtis taip, lyg tuo tikėtų. Organizacijos žmonės tikrai *yra* jos didžiausias konkurencinis privalumas. Žmogiškasis kapitalas padeda verslui išsiskirti iš konkurentų“ (Jensen et al., 2008, p. 59).

Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) išskiria du poveikio tipus – tiesioginį ir netiesioginį – naudojamus formuojant personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi.

Tiesioginio poveikio būdai yra du:

Tiesioginės motyvacijos esmė yra ta, kad darbuotojui daromas tiesioginis poveikis, siekiant pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Tai pasiekti bandoma įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t. Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi, o paskui pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas darbo rezultatais.

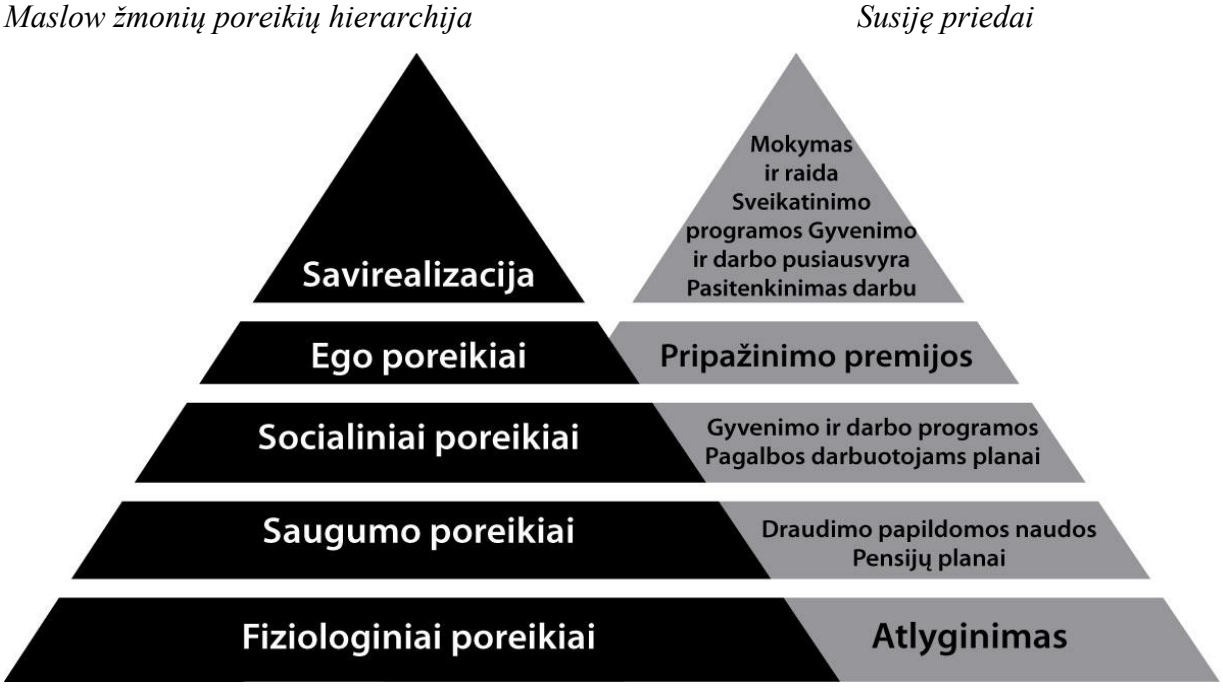
Priverstinė motyvacija remiasi darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. To siekiama įsakymais, nurodymais, instrukcijomis, reikalavimais. Priverstinė motyvacija yra gana operatyvi, nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojo pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius visiems žmonėms būdingus poveikius. Tačiau ji taip pat turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų – atsiranda darbuotojo baimė prarasti turimas darbo pozicijas. Kalbama apie besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, o tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus bei jo aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus.

Stimuliavimas yra netiesioginio poveikio darbuotojų veiklai tipas. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai darbuotojui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos bei aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir motyvų, o vadovai stengiasi šias sąlygas bei aplinkybes keisti taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi.

Galima teigti, kad darbuotojas, neturintis jokių motyvų ar nepatenkintų poreikių, bus tik pasyvus darbo proceso dalyvis. „Veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis motyvų, siekių, kuriuos jis turi galimybę patenkinti dirbdamas“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 169).

Kalbėdami apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, galvoje turime daug veiksnių, darbuotoją skatinančių darbuotis. Tai tiek išoriniai (darbo užmokestis, premijos, karjera), tiek vidiniai (savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, vadovybės pasitikėjimas) veiksniai. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra svarbu vadovui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui. Dėl to, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo vertybes, labai svarbu, kad vadovas išsiaiškintų, kokios motyvavimo ir skatinimo priemonės yra veiksmingos kiekvienam darbuotojui asmeniškai.

Žodis **atlygis** skirtingiems žmonėms reiškia skirtingus dalykus. Tai priklauso nuo konteksto. Dažniausiai šis terminas yra suvokiamas kaip darbuotojų užmokestis ir papildomų naudų vertė. „**Bendrojo atlygio**“ (Jensen et al., 2008) terminas apjungia tiek materialaus tiek nematerialaus atlyginimo formas. „Bendrojo atlygio“ termino autoriai atlygį sieja su A. H. Maslow žmonių poreikių piramide.



9 pav. **Žmonių poreikiai ir „Bendrasis atlygis“**

Šaltinis: Jensen et al., 2008, p. 69.

„Bendrojo atlygio“ požiūris išplečia atlygio sąvoką įtraukdamas kultūros, vadovavimo, karjeros galimybes bei saviraišką darbe ir pripažinimą. Šie poreikiai yra priskiriami prie aukštesniųjų poreikių, materialus atlygis yra suvokiamas kaip pirminis poreikis, kurio patenkinimo svarba yra savaime suprantama ir tiesiog būtina.

Obrazcovas V. (2001, p. 68), atsakydamas į klausimą „Ko žmonės tikisi iš savo darbo?“, prioriteto tvarka pagal svarbumą pateikia 10 veiksnių:

1. Gero atlyginimo.
2. Saugaus darbo pojūčio.
3. Karjeros galimybių darbe.
4. Gerų darbo sąlygų.
5. Įdomaus darbo.
6. Vadovo pripažinimo.
7. Darbo disciplinos.
8. Skatinimo darbe.
9. Pagalbos sprendžiant asmenines problemas.
10. Jausmo, kad dalyvauja sprendžiant problemas.

Svarbiausią vietą, pasak V. Obrazcovo, užima materialus atlygis už darbą.

1.4.1. Darbo užmokesčio svarba motyvacijos procese

Viena universaliausių darbuotojų motyvaciją skatinančių priemonių yra darbo užmokestis. Tai vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių, garantuojantis tiek jam, tiek jo artimiesiems saugumą ir stabilumą.

Išsivysčiusiose šalyse yra aukštas pragyvenimo lygis, fizinis ir socialinis saugumas, todėl, vadovaujantis dviejų veiksnių poreikių teorija (F. Herzberg), žemiausiojo lygio veiksniai yra vadinami higieniniais ir **nėra motyvai,** daugelis autorių apie juos kalba kaip apie neveiksmingus. Tačiau Sakalas (2003) pastebi, kad „darbo užmokestis turi didelę įtaką aukštesniojo lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybėms), todėl jo veiksmingumas aukštesniojo lygio motyvams neabejotinas“ (p. 251). Kaip vieną iš pagrindinių problemų jis įvardija teisingų mokėjimo už darbą principų pasirinkimą.

Visuotinės kokybės vadyboje reikėtų taikyti vienodus visiems darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo principus. Jei darbuotojas gaunamą atlyginimą laikys nekonkurencingu, neteisingu arba paprasčiausiai nepakankamu, tai bus rimtas nepasitenkinimo šaltinis (Kaye, Jordan-Evans, 2006, p. 32).

Atlyginimo už darbą sistemos pavyzdys pateikiamas knygoje „Pramonės įmonių vadyba“ (Sakalas ir kt., 2000, p. 471).

5 lentelė. Atlyginimo už darbą sudėtis

Atlyginimas už darbą	
Materialinis atlyginimas	**Moralinis atlyginimas**

Darbo užmokestis	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys.	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas.
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe.	
Premijos	Premijos – vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną.	

Šaltinis: A.Sakalas ir kt., 2000, p. 471.

Iš pateiktos schemos matome, kad darbo užmokestis susideda iš **pastoviosios** bei **kintamosios dalies** bei **vienkartinių atlyginimų – premijų**.

Pastoviosios darbo užmokesčio dalies dydį turėtų įtakoti šie veiksniai: darbo, tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso reikalinga darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė bei fizinė įtampa, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis bei daugybė kitų veiksnių.

Kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t.y. priklausomai nuo darbo kokybės, darbų atlikimo terminų laikymosi, iniciatyvos rodymo ir kitos teigiamos elgsenos darbe.

Priedą už darbo kokybę reikėtų mokėti, kai: a) darbuotojas atlieka darbą kokybiškai arba neslepia savo arba bendradarbių klaidų ir savo iniciatyva nurodo jų priežastis, būdus, kaip šias klaidas pašalinti ir jų išvengti ateityje; b) kai vadovas darbuotojo atliktą darbą įvertina kaip idealiai atliktą užduotį.

Premijos – vienkartiniai atlyginimai – turėtų būti skiriamos už nekasdieninius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę. Šie vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ar nuolatiniai, o itin išimtiniai (Sakalas ir kt., 2000, p. 472).

Georg Felser (2006) pastebi, kad jeigu darbuotojas gaunamą atlyginimą laikys neteisingu, tai jį gali paskatinti ieškotis geresnių darbo sąlygų kitur arba tiesiog pasiduoti „talentų vagystei“. Tačiau reikia pastebėti, kad nors mažas atlyginimas yra reikšmingas nepasitenkinimo šaltinis, tačiau pinigais taip pat nepavyks išlaikyti žmonių, kurių netenkina kiti svarbūs dalykai. Žmonės turi nuolat gauti naujų iššūkių ir galimybių tobulėti. Taigi yra svarbu užtikrinti, kad darbo užmokestis būtų teisingas ir konkurencingas ir taip pat rūpintis papildomomis skatinimo priemonėmis.

Darbo užmokestis, kaip viena iš pagrindinių personalo motyvavimo formų, sulaukia tiek teigiamų, tiek ir neigiamų kritikų nuomonių. Antai F. Herzberg abejonės dėl pinigų, kaip motyvavimo

priemonės slypi tame, kad, padidinus darbo užmokestį, nereikia tikėtis automatiško darbo efektyvumo ir rezultatyvumo padidėjimo, nors atvirkščias sprendimas veikia negatyviai. Tačiau privalu įvertinti pinigų vaidmenį siekiant įvairių tikslų, tiesiogiai ar netiesiogiai tenkinant daugelį poreikių (Švareikienė, 2008, p. 37).

Taylor ir Mayo nustatė priežastis, kodėl pinigai gali neturėti motyvuojančio poveikio. Taylor nustatė, kad premijos turi sudaryti ne mažiau kaip 30 procentų pagrindinio atlyginimo, nes mažesnis jos dydis praranda motyvacinį vaidmenį. Mayo tyrimų metu nustatė socialinės aplinkos (darbo grupės) vaidmenį blokuojant narių aktyvumą neformalioms išdirbio normoms: jų viršijimas užtraukia grupės sankcijas neklaužadai (Švareikienė, 2008, p. 38).

Killen K. (1991) taip pat pateikė keletą priežasčių, kodėl pinigai nustoja motyvuoti. Visų pirma tai nepakankamos žmogaus fizinės ir intelektinės savybės užduočiai atlikti. Jei iš žmogaus reikalausime to, ko jis nėra gabus atlikti, tai jį demotyvuos.

Antra priežastis, pagal Killen K., kodėl žmonės atsisako dirbti – kai darbas kertasi su socialiniu žmogaus gyvenimu, t.y. žmogui dažnai yra svarbiau laisvas dienas leisti su šeima ar draugais, nei dirbti.

Trečioji priežastis – žemas žmogaus poreikių lygis. Jei žmogus neturi išsikėlęs sau tikslų kažką pasiekti, bus sunku jį motyvuoti.

Ketvirtoji priežastis dėl ko materialinio skatinimo lygis gali būti žemas – nepasitikėjimas administracija. Reikia užtikrinti visišką darbuotojo pasitikėjimą vadovybe, nes tik taip darbuotojas jausis saugus ir pasitikės žmonėmis, kuriems jis yra pavaldus.

Robbins S. P. (2007) taip pat pažymi, kad darbo užmokesčio sistema turi būti itin teisinga – tiek vertinant darbuotojo įdėtų pastangų atliekant užduotį ir atlyginimo už tai santykį, tiek lyginant įmonės darbuotojų darbo užmokesčius. Ji teigia, kad darbuotojai lygina savo indėlį į darbą (patirties, pastangų, išsilavinimo ir kompetencijos atžvilgiu) su gaunamais rezultatais (atlyginimo lygį, darbo užmokesčio padidinimą, pripažinimą ir panašiai). Tada jie ieško kitų, su kuriais galėtų save palyginti (draugų, giminaičių, bendradarbių ir t.t.). Galų gale jie palygina savąją indėlio/ rezultato proporciją su atitinkamomis kitų proporcijomis ir įvertina, kiek teisingai, jų manymu, su jais elgiamasi. Išvados būna tokios: *elgiamasi teisingai, mokama per mažai* arba *mokama per daug*. Teisingas elgesys teigiamai veikia motyvaciją. Jei darbuotojai manys, kad jiems atlyginama per mažai, jie pradės pykti. Tai gali turėti įtakos elgsenos pokyčiams: darbuotojai gali pradėti vėluoti į darbą, anksčiau iš jo išeiti, dažniau imti nedarbingumo lapelį, mažiau stengtis ir t.t. Kraštutiniu atveju jie netgi gali išeiti iš darbo.

Tuo atveju, kai žmonėms atrodo, kad už jų darbą jiems mokama per daug, jie jaučia kaltę. Tai gali skatinti juos daugiau dirbti, mokytis, padėti kitiems, dirbti atostogų metu. Kaltės jausmas retai baigiasi prašymu sumažinti atlyginimą. Žmonės daug labiau toleruoja tokią neteisybę, kai jiems yra mokama per daug, nei tokią, kai jiems mokama nepakankamai.

Siekiant sėkmingo finansinio motyvavimo organizacijoje, svarbu yra atsižvelgti į ryšį tarp atlygio ir veiklos rezultatų. Veiklos rezultatų vertinimas turi būti pagrįstas teisingai nustatytais vertinimo kriterijais. Atsižvelgiant į šiuos aspektus įmanoma sukurti tokias motyvuojančias darbo užmokesčio sistemas, kurios rezultatyviai įtakotų organizacijos tikslų įgyvendinimą.

1.4.2. Moralinio poveikio priemonių vaidmuo motyvacijos procese

Moralinio poveikio priemonių tikslas – sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, įgalinantį siekti idealios kokybės (Sakalas ir kt., 2000, p. 472):

- **Pakėlimas į aukštesnes pareigas**. Siūlant kandidatą į naują poziciją, atsižvelgiama į darbuotojo psichofiziologines savybes, būtinas siūlomoms pareigoms užimti, reikalingą išsimokslinimą bei ankstesnius pasiekimus toje darbovietėje.
- **Komandiruotės**. Geriausi darbuotojai turi galimybę stažuotis kitose įmonėse, dažniausiai užsienio valstybėse. Taip keliama darbuotojų kvalifikacija bei skatinamas darbuotojų lojalumas įmonei.
- **Specialūs posėdžiai**. Jie organizuojami nusipelniusių darbuotojų garbei. Šių posėdžių metu bendradarbiams išaiškinama nusipelniusių darbuotojų pasižymėjimo esmė, pabrėžiami gerieji jų dabartinės veiklos bruožai bei asmeninės savybės.
- **Vertingos dovanos**. Pasiekę geresnių už vidutinius darbo rezultatus darbuotojai yra apdovanojami vertingomis dovanomis. Svarbu atkreipti dėmesį, kad dovanos vertė yra mažesnė už darbuotojo vidutinį mėnesinį atlyginimą.
- **Vieši pagyrimai**. Vadovas viešai pagiria, padėkoja nusipelniusiems darbuotojams už gerai atliktus darbus.
- **Straipsniai laikraščiuose**. Ypač nusipelniusių darbuotojų veikla gali būti aprašoma miesto ir šalies laikraščiuose.

Nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatinti juos dirbti efektyviai. Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo įmonei. Anne Field (2006) pažymi, kad darbuotojai turi imtis iniciatyvos ir patys paaiškinti vadovams, kas jiems labiausiai rūpi.

Deborah Tom (2005, p. 166-167) pateikia 6 pagrindinius veiksnius, būtinus, kad žmonės jaustų motyvaciją ir todėl našiai dirbtų:

1 veiksnys: Erdvė sprendimams priimti

Reikia sudaryti sąlygas darbuotojams patiems priimti tam tikrus sprendimus. Tačiau nereikia jiems duoti tiek laisvės, kad jie nežinotų, ką daryti.

2 veiksnys: Galimybė mokytis darbe ir tęsti mokslus

Reikia sudaryti sąlygas darbuotojams nuolat mokytis, nes tai yra pagrindinis žmogaus poreikis. Mokytis įmanoma tik tada, kai žmonės:

a) nusistato pagrįstus tikslus;

b) laiku būna įvertinami ir sulaukia rezultatų, kad galėtų pasitaisyti.

3 veiksnys: Įvairovė

Svarbu nustatyti tokį darbo ritmą, kuris būtų įvairus ir reikalautų šiek tiek pastangų.

4 veiksnys: Abipusė parama ir pagarba

Svarbu įmonėje sukurti tokią atmosferą, kad darbuotojai galėtų pasitikėti vieni kitais, netaptų konkurentais; kad vienų laimėjimai netaptų kitų pralaimėjimais.

5 veiksnys: Darbo prasmė

Svarbu, kad darbuotojas suvoktų savo darbo indėlį į galutinį gamybos produktą (organizacijos tikslą). Darbo prasmė apima ir produkto vertę, ir kokybę, ir bendrąsias žinias.

6 veiksnys: Ateitis, kokios trokštame

Svarbu, kad būtų pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Svarbu, kad karjeros kelias netrukdytų žmogui tobulėti kaip asmenybei, leistų tobulinti turimus gabumus ir išvengti stresų.

Mišurovas ir Kutelevas (2004) savo ruožtu pateikia tris nepiniginės motyvacijos formas: atskiros asmenybės viešas pripažinimas, grupės veiklos viešas pripažinimas ir savo tiesioginio viršininko asmeninis pripažinimas (Švareikienė, 2008, p. 40).

Atskiros asmenybės viešas pripažinimas įgyvendinamas atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo kaip asmenybės poreikius. Tam galima pasitelkti tokias priemones kaip: kabineto, atitinkančio darbuotojo poreikius, parinkimas; specialios užduotys, vieši pagyrimai ir t.t.

Grupės veiklos viešas pripažinimas įgyvendinamas įvertinant visų grupės narių indėlį pasiektiems rezultatams. Šiuo atveju pagiriami visi grupės nariai. Tai gali būti pietūs su aukščiausio lygio vadovais, dovanos – suvenyrai visiems grupės nariams, straipsnis su bendra nuotrauka apie grupės pasiekimus ir t.t.

Asmeninis savo tiesioginio viršininko pripažinimas įgyvendinamas rašytinėmis padėkomis, sveikinimo atvirukais į namus jubiliejaus ar kitomis progomis.

Vadybos filosofas Charles Handy (Biolos et al., 2006, p. 3) įvardija tris darbo prasmės šaltinius – nepiniginės motyvacijos veiksnius:

- **Kryptingumas –** jausmas, kad mes prisidedame prie gėrio kūrimo.
- **Tęstinumas –** tikėjimas, kad mūsų atliekamas darbas nenustos vertės ateityje ir liks svarbus, net kai jo nebedirbsime.

- **Sąveika –** dalyvavimas bendruomenėje, kurios dalimi save laikome ir kurią galime padėti kurti.

Darbuotojų „užduotis“ yra imtis atsakomybės dėl „prasmės paieškų“ savo darbe. Vadovai yra atsakingi už tai, kad sudarytų tinkamas sąlygas darbuotojo savirealizacijai ir sukurtų tam tinkamą darbinę aplinką.

Niermeyer (2006) teigia, kad piniginis atlygis retai yra priežastis, kodėl žmonės išeina iš darbo. Jis siūlo atkreipti dėmesį į šiuos faktorius, kurie motyvuoja darbuotojus, tai: karjeros perspektyvos, tikslingos užduotys, emocinė gerovė, išreikštas pasitikėjimas darbuotoju, geras darbinis klimatas ir saviraiškos galimybės.

Schabracq M. J. (2003) siūlo įmonėse taikyti šias programas darbuotojų motyvacijos skatinimui:

- **Personalo efektyvumo skatinimas.** Ši programa yra orientuota į darbuotojų bendravimo su klientais, vadovais ir bendradarbiais problemų sprendimą.
- **Laiko valdymas.** Schabracq teigia, kad darbo našumui daug įtakos turi gebėjimas paskirstyti darbo laiką nustatant prioritetus.
- **Savęs valdymas.** Ši programa pagrįsta teorija, kuri teigia, kad žmogaus motyvacija bei darbo našumas priklauso nuo žmogaus amžiaus. Siekiant efektyvaus darbo reikia atsižvelgti į žmogaus amžių ir atitinkamai taikyti jam motyvacijos priemones.
- **Stresinių situacijų valdymas.** Labai svarbu yra tai, kad darbuotojai mokėtų kovoti su stresinėmis situacijomis darbe ir sugebėtų planuoti savo darbą taip, kad kaip galima labiau išvengti bereikalingų stresinių situacijų.

Šios keturios Schabracq siūlomos programos darbuotojų motyvacijos skatinimui suteikia darbuotojui žinių, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Šių žinių praktinis pritaikymas padeda darbuotojui išvengti neigiamų emocijų darbe.

Platus nepiniginių motyvacijos priemonių pasirinkimas, tinkamai parinktas atsižvelgiant į kiekvienos organizacijos dydį, paskirtį, vidaus politiką, garantuoja sėkmingus organizacijos rezultatus. Michael Le Bouef teigia: „ Svarbiausia, ką turite atsiminti, yra: jūs ne valdote žmones – jūs nukreipiate juos. Kai tik nustatysite tinkamą atlyginimo už atliktus gerus rezultatus sistemą, žmonės greitai taps geriausiais vadovais patys sau“ (Rodžersas, 1991, p. 34-35). Taigi, tinkamų motyvavimo priemonių parinkimas organizacijoje – tikslingiausias našaus darbo veiksnys.

1.5. Teorinės dalies apibendrinimas

Magistro baigiamajame darbe aptartos motyvacijos teorijos – nuo „Tradicinio modelio“ iki šių laikų „Darbuotojų poreikio modelio“ - yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Visos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai ir elgesio alternatyvos.

Įtakojamos besikeičiančios socialinės bei ekonominės situacijos, kintančių žmonių poreikių bei vertybių, daugelio žymių teoretikų (A. H. Maslow, F. Herzberg, D. C .McClelland, V. Vroom, Dž. Atkinson, E. E. Lawler, L. W. Porter, W. G. Ouchis et al.) jos buvo tobulinamos, interpretuojamos ir papildomos. Kiekvienas motyvacijos modelis atspindi to laikotarpio ekonominę bei kultūrinę situaciją bei žmonių poreikius ir prioritetus.

Apžvelgus darbuotojų veiklos motyvavimo modelius matyti, kad ankstesniaisiais istoriniais periodais dažniausiai buvo taikomos tik atskiros darbuotojus motyvuojančios priemonės. Šiais laikais darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė yra didesnė, todėl motyvuojant darbuotojus reikėtų taikyti kelių motyvavimo priemonių derinius.

Apie darbuotojų motyvavimą yra sukaupta daug teorinių ir praktinių sprendimų, tačiau norint pritaikyti šias žinias praktikoje, svarbu atsižvelgti į konkrečios visuomenės (įmonės) ypatumus. Norint kurti veiksmingus motyvavimo modelius, reikia nustatyti įmonės darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, poreikius ir vertybes. Platus materialinio ir moralinio poveikio motyvacinių priemonių pasirinkimas, leidžia sukurti racionalią ir tikslingai darbuotojus įtakojančią motyvacinę sistemą įmonėje.

2. DARBUOTOJŲ NUOMOS KOMPANIJŲ VEIKLOS YPATUMAI LIETUVOJE IR UŽSIENIO ŠALIŲ PRAKTIKOJE

Darbo nuoma Lietuvoje yra dar pakankamai naujas dalykas. Rengiant darbo nuomos įstatymo koncepciją buvo remiamasi kitų šalių teisine praktika: Didžiosios Britanijos, Prancūzijos, Olandijos, Švedijos ir Lenkijos. Pagal oficialią statistiką, 2006 m. daugiausia laikinųjų darbuotojų dirbo Didžiojoje Britanijoje – 5 proc. visų dirbančiųjų, po 2,5 proc. – Liuksemburge ir Olandijoje, 2,1 proc. – Prancūzijoje, 2 proc. – Belgijoje, po 1,4 proc. – Austrijoje ir Airijoje, po 1,2 proc. – Danijoje ir Suomijoje, po 1 proc. – Vokietijoje ir Švedijoje (Logminaitė, 2007).

Užsienio šalių personalo nuomos kompanijų patirtis rodo, kad Darbo nuomos įstatymas yra būtinas, t.y. reikia teisiškai teisingai reglamentuoti ir teikti darbo nuomos paslaugas. Darbo nuomos įstatymas taip pat suteikia darbuotojams teisinę apsaugą.

Lietuvoje Darbo nuomos įstatymas pradėtas svastyti 2007 m. birželio mėnesį. Šiuo metu įstatymo projektas yra tobulinamas.

Darbo nuoma Europos Sąjungoje pastaruosius 20 metų yra sparčiausiai auganti netipinė darbo forma. 2002 m. parengtas Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl laikinųjų darbuotojų darbo sąlygų projektas buvo blokuotas Airijos, Danijos, Didžiosios Britanijos ir Vokietijos. Ši direktyva, atsidūrusi aklavietėje, yra pagrįsta bendraisiais nediskriminavimo ir vienodo požiūrio principais laikiniesiems darbuotojams.

Darbo nuoma turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Savaime pats darbo nuomos reiškinys turi teigiamų bruožų: leidžia įdarbinti bedarbius, neįgaliuosius, studentus, asmenis, auginančius vaikus. Tačiau užsienio šalių praktika rodo, kad dažnai nuomojami darbuotojai jaučiasi antrarūšiais. Didžiojoje Britanijoje laikinųjų darbuotojų atlyginimas yra 70 pensų už tą patį darbą, už kurį nuolatinis darbuotojas gauna 1 svarą sterlingų. Daugelis nuomojamų darbuotojų neturi kasmetinių atostogų, jiems neapmokami nedarbingumo lapeliai. Dažnai darbuotojas, turėdamas dvi darbovietes – nuomos kompanija ir klientas – nesijaučia nei vienos jų pilnavertis narys.

Panaši situacija yra ir Vokietijoje. Nors prieš keletą metų darbo nuomos įstatymas šioje šalyje buvo gerokai liberalizuotas, vis dar jaučiamas skirtumas tarp pastovių ir laikinųjų darbuotojų. Nuomojami darbuotojai gauna mažesnius atlyginimus, jų darbo sąlygos yra prastesnės, jie turi mažiau teisių.

Visiškai kitokia nuomojamų darbuotojų padėtis yra Suomijoje ir Švedijoje. Įmonių, užsiimančių darbo nuoma, asociacijos su laikinųjų darbuotojų profesinėmis sąjungomis yra pasirašiusios tarifinę

kolektyvinę sutartį, kurioje numatyta, kad laikinasis darbuotojas turi tokias pačias sąlygas, kaip ir nuolatinis (Logminaitė, 2007).

Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijos atsakingi asmenys teigia, kad darbo nuomos atveju turi būti aiškiai reglamentuoti trišaliai darbo santykiai tarp laikinųjų darbuotojų, laikinojo įdarbinimo įmonių ir laikinojo darbo naudotojų. Turi būti tiksliai įtvirtinta, kas yra atsakingas už darbuotojo darbo užmokestį ir darbuotojų saugą – nuomos įmonė ar klientas. Darbo nuomos įstatymas taip pat turi įpareigoti darbdavius nuomojamam darbuotojui mokėti ne mažesnį darbo užmokestį nei nuolatiniam darbuotojui.

2.1. Laikinųjų darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai

Nors nuomojamų darbuotojų paklausa sparčiai auga tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje, tačiau yra atlikta labai mažai tyrimų, kurie tirtų nuomojamų darbuotojų požiūrį į darbą, pasitenkinimą juo bei motyvaciją. Darbo nuomos patirtis rodo, kad darbuotojai susiduria su daugybe veiksnių, kurie neigiamai veikia jų pasitenkinimą darbu.

Visų pirma, laikinieji darbuotojai skundžiasi darbo garantijos trūkumu. Įmonės, kurios užsiima personalo nuoma, dažniausiai sudaro trumpalaikes sutartis su savo klientais, taip nesuteikdamos darbuotojams darbo tęstinumo garantijų. Klientas turi teisę panorėjęs nutraukti bendradarbiavimo sutartį (Walsh & Deery, 2006). Darbuotojai jaučia nerimą, kad gali bet kuriuo metu prarasti darbą. Tai mažina darbuotojų motyvaciją darbui. Dažnai jie pasinaudoja galimybe pereiti į kitą, ne nuomos kompaniją.

Grėbliauskas P. (Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“) teigia, kad „vadinti visus net pagal neterminuotą darbo sutartį dirbančius darbuotojus laikinaisiais reiškia žlugdyti juos moraliai“.

Antrasis veiksnys, mažinantis nuomos kompanijų darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra karjeros galimybių stoka. Dažniausiai kompanija, kurioje dirba laikinasis darbuotojas, karjeros galimybes stengiasi užtikrinti nuolatiniams kompanijos darbuotojams, taip skatindami jų lojalumą. Laikinieji darbuotojai turi mažai galimybių siekti karjeros nuomos kompanijoje.

Trečioji priežastis, kuri neigiamai veikia nuomojamų darbuotojų motyvaciją yra mažos nuomos kompanijų ir klientų investicijos į darbuotojų tobulinimo galimybes. Dažniausiai klientas nori išsinuomoti darbuotoją, kurio kompetencija visiškai atitinka jo keliamus reikalavimus ir nenori papildomai investuoti į darbuotojų mokymus. Jei klientas neskiria lėšų darbuotojo kvalifikacijos kėlimui, nuomos kompanija dažniausiai taip pat nėra linkusi skirti tam lėšų iš savo biudžeto.

Ketvirtoji priežastis, mažinanti laikinųjų darbuotojų motyvaciją darbui, yra prastenės darbo sąlygos ir mažesnis darbo užmokestis nei nuolatinių darbuotojų. Šias sąlygas įtakoja kliento požiūris į nuomojamą darbuotoją kaip į jo kompanijos narį – lygiateisį ar ne. Jei klientas priima nuomojamą

darbuotoją kaip pilnavertį savo kompanijos darbuotoją, dažniausiai jam yra užtikrinamos tokios darbo sąlygos, kokios yra suteikiamos nuolatiniam darbuotojui. Priešingu atveju – laikinasis darbuotojas jaučiasi nevertinamas ir tai įtakoja jo neigiamą požiūrį į darbą ir į nuomojamo darbuotojo statusą.

Ziminickas V.V. ir Sokolovienė R. (Lietuvos verslo darbdavių kofederacija ir Laikino įdarbinimo įmonių asociacija) siūlo svarstomame Darbo nuomos įstatyme „įtvirtinti bendrą taisyklę, kad laikinojo darbo naudotojas negali diskriminuoti laikinųjų darbuotojų savo nuolatinių darbuotojų atžvilgiu“.

Allen & Meyer (1990) teigia, kad darbuotojai, kurie yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu, mokymų bei karjeros nebuvimu, jaučia mažesnį įsipareigojimą organizacijai. Tai įtakoja jų neatsakingą požiūrį į darbą, įvairius nusižengimus bei nelojalumą kompanijai.

2.2. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ veiklos ypatumai

Darbuotojų nuomos kompanija „X“ yra įkurta 2003 metais Estijoje. 2004 metais buvo įkurta dukterinė įmonė Lietuvoje. Kompanija specializuojasi farmacijos produktų rinkodaros ir pardavimų skatinimo srityje ir dirba tik su farmacinėmis kompanijomis ir jų atstovybėmis Lietuvoje.

Darbuotojų nuomos praktika yra gana plačiai paplitusi įvairiose Vakarų šalių verslo srityse. Lietuvoje tai vis dar nauja niša darbo rinkoje. Kompanija „X“ sparčiai plečiasi ir yra viena iš lyderių šioje srityje.

Pagrindinė įmonės veikla yra darbuotojų nuoma farmacijos kompanijoms. Farmacijos kompanijos naudojasi darbuotojų nuomos paslaugomis taip taupydamos administracinius kaštus, investicijas ilgai trunkančioms darbuotojų paieškoms bei mokymams.

Kompanija „X“ teikia farmacijos kompanijoms ilgalaikę bei trumpalaikę darbuotojų nuomą. Trumpalaikės darbuotojų nuomos atveju atrenkami kandidatai, kurie turi darbo patirties. Šiuo atveju nereikia skirti daug laiko bei investicijų jų mokymams.

Ilgalaikės darbuotojų nuomos atveju kreipiamas ne tik ypatingas dėmesys darbuotojo išsilavinimui, kvalifikacijai ir turimai darbinei patirčiai, bet, taip pat, jam pradėjus dirbti, daug dėmesio skiriama jo kvalifikacijos kėlimui, tobulėjimui, mokymams, motyvacijai bei lojalumo skatinimui.

Vienas svarbiausių darbuotojų nuomos kompanijos „X“ tikslų ir prioritetų yra aukštas darbuotojų motyvacijos lygis bei investicijos į personalo tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą. Tai yra viena pagrindinių sąlygų siekiant suburti kvalifikuotų ir lojalių kompanijai darbuotojų komandą. Žmogiškieji ištekliai šioje darbo rinkos nišoje yra pagrindinė grandis tarp kompanijos ir klientų. Kvalifikuoti darbuotojai garantuoja kompanijai sėkmę, gerą reputaciją klientų tarpe ir gaunamas pajamas.

Kompanijoje „X“ darbuotojų motyvacija skatinama tiek materialiomis, tiek ne materialiomis priemonėmis. Visų pirma, tai yra mokymų bei kvalifikacijos kėlimo organizavimas. Farmacijos rinkoje

aukšta darbuotojo kvalifikacija yra tiesiog būtinybė. Dėl šios priežasties kompanija negaili darbuotojų kvalifikacijos kėlimui nei laiko, nei lėšų. Praėjusiais metais kompanija darbuotojų mokymams skyrė 70 tūkstančių litų.

Antrasis svarbus veiksnys – darbo priemonių komplektas. Atsižvelgiant į darbuotojų darbo rezultatus ir pasiekimus, stengiamasi juos motyvuoti darbo priemonių atnaujinimu (automobilio, kompiuterio, telefono aparato ir kt.).

Nuo darbuotojų rezultatų taip pat priklauso premijavimo sistema. Tai skatina kompanijos darbuotojus siekti gerų rezultatų.

Ne mažiau dėmesio kompanija skiria darbuotojų socialinėms garantijoms, emocinei gerovei, geriems darbuotojų bei administracijos santykiams palaikyti. Organizuojami metiniai darbuotojų susitikimai, darbuotojai yra sveikinami Kalėdų bei asmeninių švenčių progomis.

Nepaisant visų pastangų gerinti darbuotojų motyvaciją, susiduriama su veiksniais, kurie neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir kurie yra neišvengiami šioje darbo rinkos nišoje. Bene pagrindinis veiksnys, kuris mažina nuomos kompanijos darbuotojų motyvaciją yra tai, kad jie yra pavaldūs dviejų kompanijų vadovams – nuomos kompanijos ir kliento kompanijos (farmacinės kompanijos, kurios produktus jie atstovauja). Dažnai jie nesijaučia pilnaverčiais darbuotojais kliento kompanijoje. Darbuotojai jaučiasi nesaugūs dirbdami nuomos kompanijoje, neigiamas emocijas jiems kelia „nuomojamo darbuotojo“ statusas. Daugumos darbuotojų tikslas yra dirbti farmacinėje kompanijoje. Tai jiems garantuotų saugumą ir suteiktų prestižą.

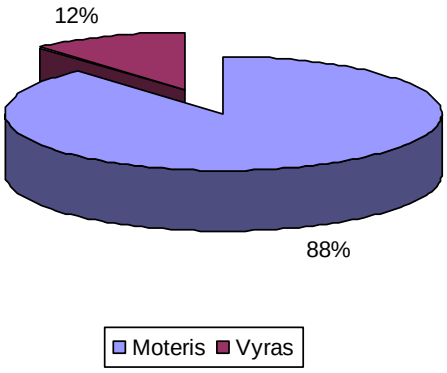
Taigi kompanija „X“ dėl darbuotojų turi konkuruoti ne tik su savo srities konkurentais, bet ir su klientais. Ji turi įgauti konkurencinį pranašumą tiek konkurentų, tiek klientų atžvilgiu. Norėdama pasiekti užsibrėžtų tikslų darbuotojų motyvacijos klausimu, kompanijos „X“ vadovybė planuoja įdiegti darbuotojų motyvavimo sistemą. Konkurencinga motyvacijos sistema suteiktų kompanijai konkurencinį pranašumą klientų atžvilgiu bei padėtų pritraukti ir išlaikyti įmonėje geriausius darbuotojus.

3. DARBUOTOJŲ NUOMOS KOMPANIJOS „X“ PERSONALO MOTYVACIJOS SISTEMOS TYRIMAS

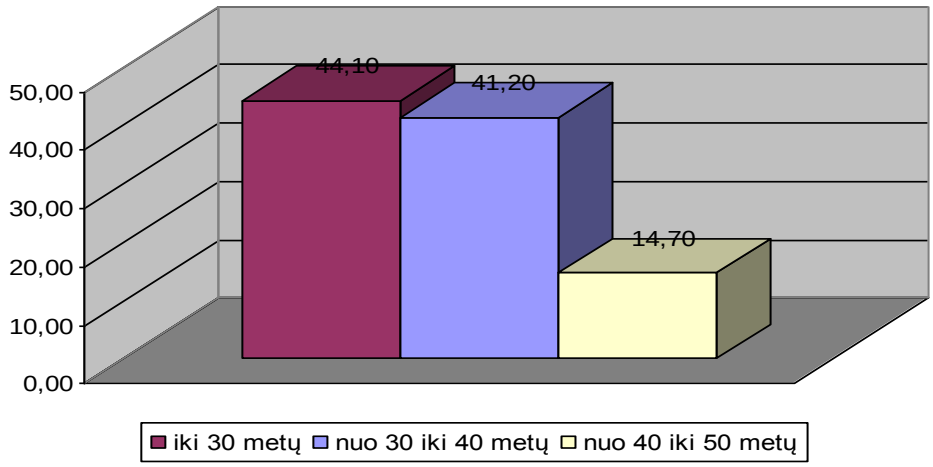
3.1. Tyrimo metodai, instrumentai ir eiga

Siekiant magistro baigiamajame darbe iškelto tikslo – „Išanalizuoti bei įvertinti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacijos sistemą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu“ - atliktas tyrimas, kurio metu darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojai apklausti anoniminiu būdu. Darbuotojams elektroniniu paštu išsiųstas motyvacijos testas pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją (žr. Priedą Nr. 1), bei anketa (žr. Priedą Nr. 3), skirti nustatyti veiksniams, nuo kurių priklauso darbuotojų pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu.

Tyrimo metu apklausti visi 34 kompanijos „X“ nuomojami darbuotojai: 30 moterų (88%) ir 4 vyrai (12%). Žemiau esančiuose paveiksluose pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą įmonėje „X“ (taip pat – Priedas Nr. 4).

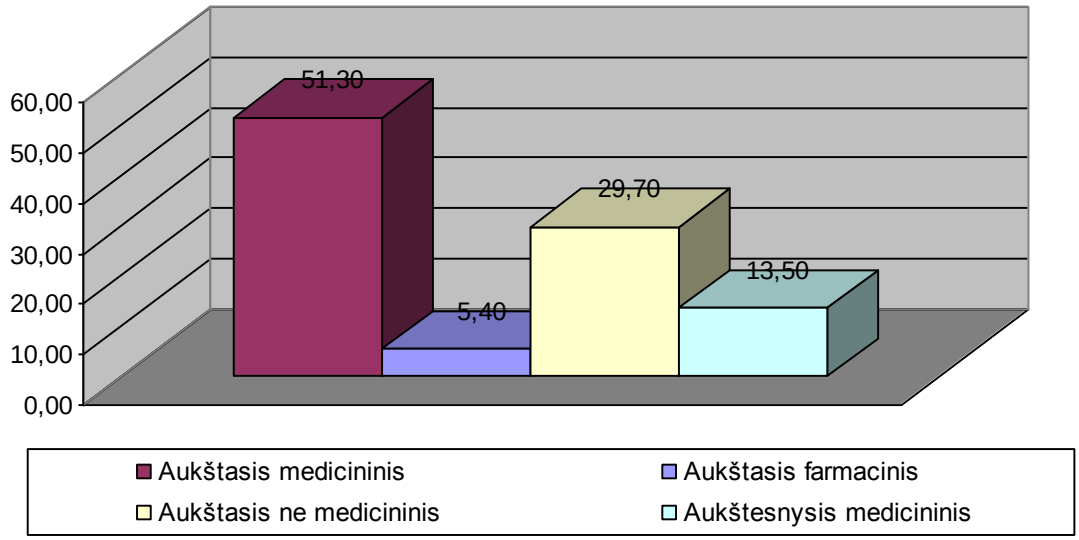


10 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**



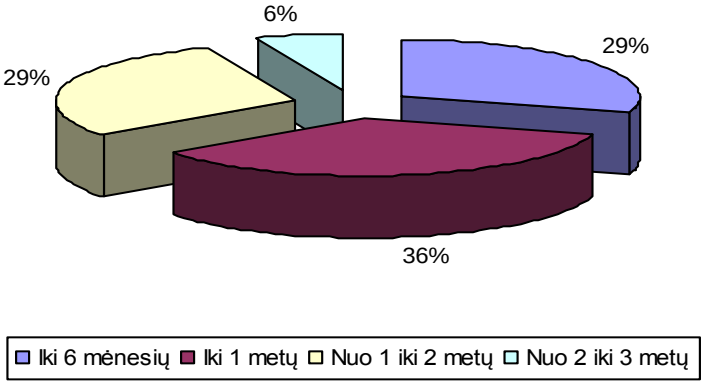
11 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Darbuotojų nuomos kompanijoje „X“ dirbančių darbuotojų amžius vyrauja nuo 20 iki 50 metų. Didžiąją daugumą – 85,3 % - sudaro darbuotojai, kurių amžius yra iki 40 metų. 14, 7 % darbuotojų yra nuo 40 iki 50 metų amžiaus.



12 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Didžioji dalis tyrimo apklausos dalyvių (51,3 %) yra įgiję aukštąjį medicininį išsilavinimą. 29,7 % - aukštąjį ne medicininį išsilavinimą. Mažąją dalį sudaro respondentai turintys aukštąjį farmacinį (5,4%) ir aukštesnįjį medicininį (13,5%) išsilavinimą.



13 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

Didžiąją daugumą (36%) tyrimo dalyvių sudaro darbuotojai įmonėje „X“ dirbantys iki vienerių metų. Mažiausią procentinę dalį – 6% - sudaro darbuotojai, kurie įmonėje yra išdirbę jau daugiau nei dvejus metus. Po 29 % apklausos dalyvių sudaro darbuotojai, kurie įmonėje dirba iki 6 mėnesių ir nuo 1 iki 2 metų.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti bei įvertinti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinę sistemą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, bei nustatyti, kokie veiksniai stiprina ir silpnina nuomojamų darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Testo rezultatų dėka nustatyti, kokie veiksniai – darbo aplinkos ar motyvacijos – vyrauja tiriamos kompanijos darbuotojų tarpe.

2. Anketos pagalba nustatyti veiksnius, nuo kurių labiausiai priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbu, kokie veiksniai turi neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai.

3. Remiantis tyrimo išvadomis, parengti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programą.

Tyrimo hipotezės:

1. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacija yra nepakankama.

2. Nuomos kompanijos darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra dėl nuomojamo darbuotojo statuso.

Tyrimo metodiniai instrumentai.

1. Remiantis testu, sudarytu F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos pagrindu, nustatomas darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinių veiksnių stiprumas. Teste išskiriami darbo aplinkos (higieniniai) veiksniai (ekonominiai veiksniai, santykiai su vadovais ir personalu, bendradarbiavimas) bei motyvacijos veiksniai (atsakomybė, pripažinimas, karjera, pasiekimai, darbo turinys). Testą sudaro 28 poros teiginių, kuriuos respondentai turi įvertinti pagal svarbumą. Kiekvienos

poros teiginių suma turi būti lygi 5, kai balų gradacija: 0 – neturi reikšmės, 1 – nesvarbus, 2 – daugiau nesvarbus, negu svarbus; 3 – daugiau svarbus, negu nesvarbus; 4 - svarbus, 5 – labai svarbus.

2. Tyrimo anketa sudaryta remiantis tyrimo tikslu bei motyvacijos teorinių sprendimų apžvalga.

Anketą sudaro 21 teiginys, kurį reikia įvertinti penkių balų sistemoje; 2 klausimai, kurių teiginius reikia įvertinti pagal svarbą; bei 4 demografiniai klausimai respondentų lyčiai, amžiui, išsilavinimui bei darbo stažui tiriamoje kompanijoje nustatyti. Teiginiai penkiabalėje sistemoje vertinami principu, kai „1" reiškia „visiškai nesutinku", o „5" – „visiškai sutinku". Teiginiai, kurie vertinami pagal svarbumą, įvertinami nuo „1" (mažiausiai svarbu) iki „8" (svarbiausia). Teiginiai yra suformuluoti taip, kad atspindėtų veiksnius, kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Anketa yra sudaryta remiantis nagrinėjamos problematikos pagrindiniais veiksniais. Viso jų yra išskiriama devyni:

1. Darbuotojų nuomos kompanija „X";
2. Kliento kompanija;
3. Vadovavimas;
4. Santykiai su bendradarbiais;
5. Darbo sąlygos;
6. Atlyginimas;
7. Karjeros ir tobulėjimo galimybės;
8. Materialios priemonės, turinčios įtakos pasitenkinimui darbu;
9. Ne materialios priemonės motyvuojančios geram darbui.

Tyrimo anketa ir testas išplatinti elektroniniu paštu visiems kompanijos „X" nuomojamiems darbuotojams visoje Lietuvoje, t.y. 100 % respondentų. Anketa ir testas yra anoniminiai. Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, jiems buvo garantuotas atsakymų konfidencialumas. Užpildytas anketas ir testus respondentai grąžino elektroniniu paštu. Atsakymai gauti iš 100 % apklausos dalyvių.

Duomenys apdoroti programa „SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences)". Analizuojant apklausos duomenis pasitelkti statistiniai metodai – patikimumas „p" (reikšmių paaiškinimas – Priedas Nr. 9), vidurkiai, koreliacijos „r" (reikšmių skalė – Priedas Nr. 9), procentinis dažnis.

3.2. Testo pagal F. Herzberg dviejų veiksnių poreikių teoriją rezultatų analizė

Pirmąją tyrimo dalį sudaro testas grindžiamas F. Herzberg dviejų veiksnių poreikių teorijos pagrindu (Priedas Nr. 1). Testo pagalba buvo nustatytas darbuotojus motyvuojančių veiksnių stiprumas. Respondentai turėjo įvertinti 28 teiginių poras, kiekvienos poros teiginius pagal svarbą įvertindami nuo 0 (neturi reikšmės) iki 5 (labai svarbus), kai bendra poros teiginių suma turi būti lygi 5. Kiekvienas testo teiginys yra užšifruotas, t.y. atspindi vieną iš 8 pagrindinių motyvų (teiginių šifrai pateikiami Priede Nr. 2). Pagrindiniai motyvai yra šie: darbo turinys, ekonominiai veiksniai, atsakomybė, pasiekimai, pripažinimas, santykiai, bendradarbiavimas, karjera. Veiksniai: higieniniai ir motyvaciniai.

Siekiant išsiaiškinti motyvų svarbą, balai buvo susumuoti ir suskirstyti į keturias grupes: iki 15 balų – poreikiai nesvarbūs; 16-20 balų – pakankamai svarbūs; 21-25 balų – svarbūs; 26-35 balų – labai svarbūs. Detalus motyvų pasiskirstymas pagal svarbą respondentų tarpe pateikiamas Priede Nr. 6.

Išanalizavus testo rezultatus išryškėjo, kad stipriausias motyvas darbo motyvacijai yra darbo turinys (3,04 balai iš 5 galimų). Tai rodo, kad tiriamos įmonės darbuotojai ypatingą reikšmę teikia galimybei dirbti įdomų darbą. Darbo turinys yra priskiriamas prie motyvacinių veiksnių.

Antroje vietoje pagal svarbumą darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojams yra ekonominiai veiksniai (2,83). Tai yra higieninis veiksnys. Piniginis atlygis yra vienas iš svarbiausių ir universaliausių žmones motyvuojančių veiksnių. Teisingas darbo atlygis garantuoja darbuotojui saugumą. Vadovai turi atsižvelgti į tai kurdami darbuotojų motyvacinę sistemą.

Atsižvelgiant į demografines charakteristikas pastebėta, kad vyrams svarbesni yra ekonominiai veiksniai. Jiems jie skyrė 3,21 balą. Darbo turiniui – 2,79 balus. Moterys 3,08 balo skyrė darbo turiniui, o 2,78 balus ekonominiams veiksniams. Galime daryti prielaidą, kad esant vienodam moterų ir vyrų skaičiui įmonėje, veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą būtų kitoks.

Trečias pagal svarbumą darbuotojams yra atsakomybės motyvas. Jam darbuotojai skyrė 2,61 balą. Jauniausia apklaustų respondentų grupė (darbuotojai iki 30 metų amžiaus) šį motyvą laiko antru pagal svarbą (jam skyrė 2,67 balo) po darbo turinio motyvo. Vadovų pasitikėjimas ir suteikta atsakomybė darbuotojams yra stimulas veikti.

Panašiame lygmenyje yra pasiekimų motyvas – 2,56 balo. Pasiekimų motyvas apima galimybę realizuoti save, būti įvertintam ir siekti savo tikslų. Tai yra motyvuojantis veiksnys. Atsižvelgiant į demografines charakteristikas pastebima, kad pasiekimų motyvas ypatingai svarbus yra darbuotojams, kurių amžiaus vidurkis yra nuo 40 iki 50 metų. Šiam motyvui jie skyrė 2,80 balų. Tuo tarpu darbuotojai, kurių amžiaus vidurkis yra iki 30 metų, šiam motyvui skyrė tik 2,37 balus. Taigi galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau orientuoti į pasiekimus ir savirealizaciją.

Pripažinimo ir santykių motyvai yra panašiame lygmenyje (2,39 ir 2,32). Pripažinimas yra motyvacinis veiksnys, santykiai – higieninis. Pripažinimas darbe reiškia darbuotojo darbo rezultatų įvertinimą. Santykių motyvas apima gerus santykius tiek su vadovais, tiek su bendradarbiais.

Atsižvelgiant į demografines charakteristikas pastebima, kad pripažinimo motyvas didelę reikšmę turi darbuotojams, kurių amžius yra iki 30 metų (2,55) ir darbuotojams, kurie įmonėje dirba ne ilgiau nei 6 mėnesius (2,63) bei tiems, kurie įmonėje yra išdirbę nuo 2 iki 3 metų (2,79). Taigi galime teigti, kad ypatingai svarbus pripažinimas yra jauniems darbuotojams ir tiems, kurie įmonėje dirba trumpą laiką ir siekia būti vadovų įvertinti bei pripažinti. Galima daryti prielaidą, kad jiems yra svarbu saugumas bei išlikimo įmonėje garantija. Darbuotojai, dirbantys įmonėje ilgą laiką, taip pat siekia būti vadovų pripažinti ir vertinami.

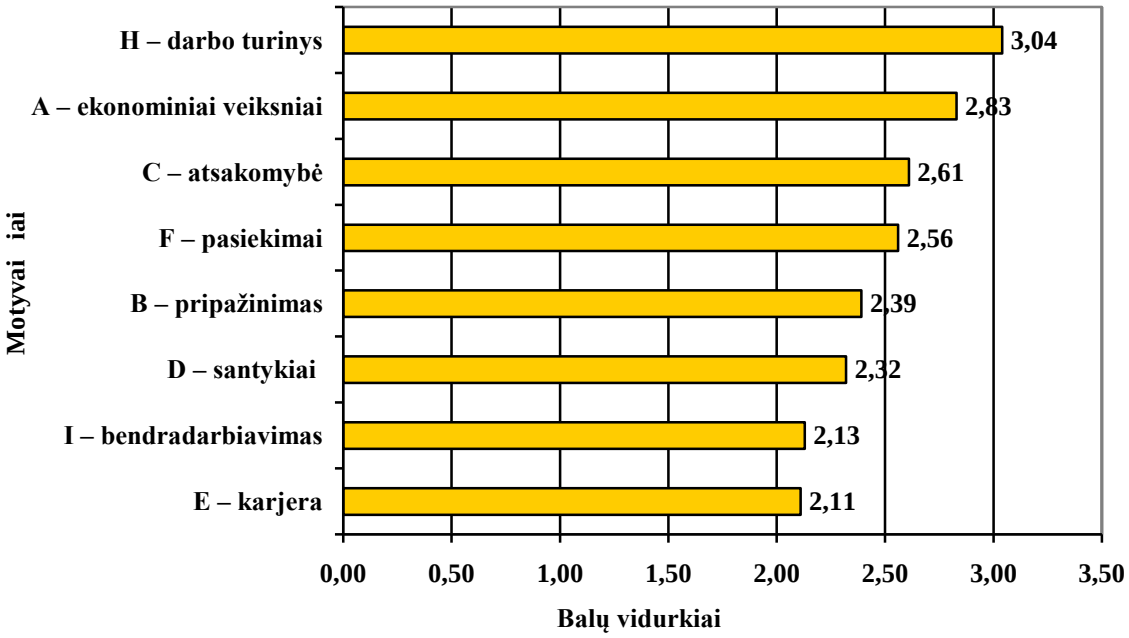
Vertinant santykių motyvą atsižvelgiant į demografines charakteristikas išryškėja, kad šis motyvas moterims (2,39) yra žymiai svarbesnis nei vyrams (1,82). Galima daryti prielaidą, kad esant vienodam moterų ir vyrų skaičiui įmonėje, bendras šio motyvo vidurkis būtų ženkliai mažesnis.

Taip pat pastebima, kad santykių motyvui didesnę reikšmę teikia darbuotojai, kurių amžiaus vidurkis yra nuo 40 iki 50 metų (2,63). Darbuotojai, įmonėje dirbantys ilgiausią laiką, santykiams skiria 2,07 balo. Galima daryti prielaidą, kad ilgiau įmonėje dirbantis darbuotojas jaučiasi labiau užtikrintas savo kaip individualaus darbuotojo statusu, jam mažiau svarbu komandiniai ryšiai.

Panašiame lygmenyje yra bendradarbiavimo bei karjeros motyvai – 2,13 ir 2,11 balo. Šie motyvai įmonės „X“ darbuotojams yra mažiausiai svarbūs. Bendradarbiavimo motyvas siejamas su darbu komandoje, bendradarbių tarpusavio palaikymu, pagalba. Atsižvelgiant į demografines charakteristikas pastebima, kad šis motyvas moterims (2,15) yra reikšmingesnis nei vyrams (1,96). Ypatingai žemai šį motyvą įvertino darbuotojai, turintys aukštąjį farmacinį išsilavinimą – 1,43. Darbuotojai, įmonėje dirbantys ilgą laiką – nuo 2 iki 3 metų – šį motyvą įvertino 2,43 balo.

Karjeros motyvas parodo kilimo pareigose reikšmę respondentams. Šis motyvas darbuotojų buvo įvertintas žemiausiu balu – 2,11. Susiejus šį motyvą su demografinėmis charakteristikomis išaiškėjo, kad vyrams karjeros galimybės yra svarbesnės nei moterims (2,54 ir 2,05). Aukštu balu karjeros galimybes taip pat įvertino aukštąjį farmacinį išsilavinimą turinti darbuotojų grupė. Šiam motyvui šios grupės respondentai skyrė 3,07 balo. Žemiausiu balu vertinant motyvus – 1,88 – karjeros galimybes įvertino respondentų nuo 30 iki 40 metų amžiaus grupė.

Motyvų pasiskirstymas pagal balus pateikiamas 14 paveiksle.

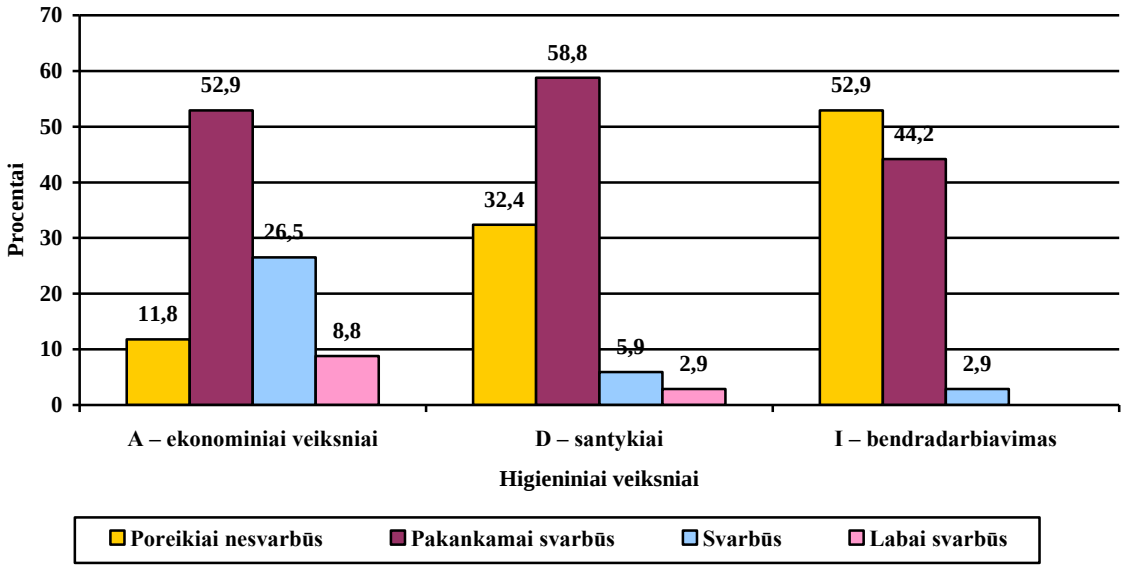


14 pav. **Balų vidurkiai pagal motyvus**

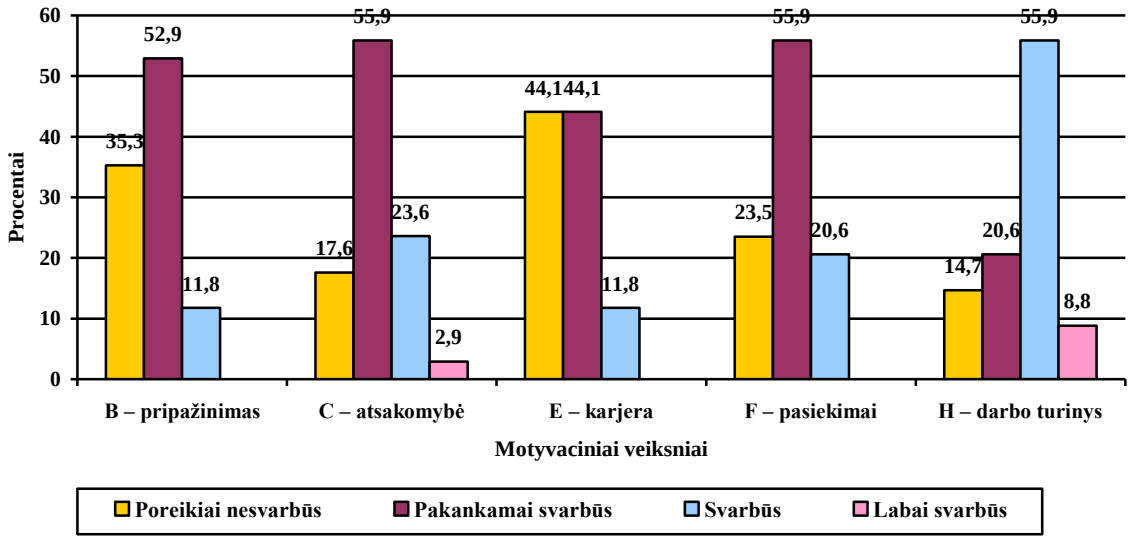
Detaliau išanalizavus motyvų svarbą darbo motyvacijai, išryškėjo, kad motyvai pagal svarbumą (svarbūs-labai svarbūs) išsidėsto tokia tvarka (detalesnė informacija pateikiama 15 ir 16 paveiksluose; taip pat - Priedas Nr. 5):

- H – darbo turinys - 64.7% (Motyvacinis veiksnys). 3 respondentai darbo turinį įvertino kaip „labai svarbų“ ir 19 respondentų kaip „svarbų“.
- A – ekonominiai veiksniai - 35.3% (Higieninis veiksnys). 3 respondentai ekonominius veiksnius įvertino kaip „labai svarbius“ ir 9 respondentai kaip „svarbius“.
- C – atsakomybė - 26.4% (Motyvacinis veiksnys). Atsakomybę darbo procese 1 respondentas įvertino kaip „labai svarbią“ ir 8 apklaustieji kaip „svarbią“.
- F – pasiekimai - 20.6% (Motyvacinis veiksnys). Pasiekimų motyvą 7 respondentai įvardija kaip „svarbų“ motyvą. Nei vienas apklausos dalyvis šio motyvo nelaiko „labai svarbiu“.
- B – pripažinimas - 11.8% (Motyvacinis veiksnys). 4 apklausos dalyviai pripažinimo motyvą laiko „svarbiu“. Nei vienas respondentas šio motyvo neįvardija kaip „labai svarbaus“.
- E – karjera - 11.8% (Motyvacinis veiksnys). 4 apklausos dalyviai karjeros motyvą laiko svarbiu. Nei vienas respondentas šio motyvo neįvardija kaip „labai svarbaus“.
- D – santykiai - 8.8% (Higieninis veiksnys). Vienas respondentas santykių motyvą laiko „labai svarbiu“, du respondentai – „svarbiu“.

- I – bendradarbiavimas - 2.9% (Higieninis veiksnys). Nei vienas iš apklaustųjų respondentų nelaiko bendradarbiavimo motyvo „labai svarbiu“, vienas respondentas šį motyvą laiko „svarbiu“.



15 pav. **Higieninių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą (%)**



16 pav. **Motyvacinių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą (%)**

Detalus motyvų sąryšis su demografinėmis charakteristikomis yra pateikiamas Priede Nr. 6.

Apibendrinant testo rezultatus galima daryti išvadą, kad nuomos kompanijos „X“ darbuotojų elgesį daugiau įtakoja motyvaciniai veiksniai. Šie rezultatai patvirtina nuomonę, kad išsivysčiusiose šalyse darbuotojai higieninius veiksnius suvokia kaip savaime suprantamas ir būtinas darbo sąlygas ir nevadina jų motyvais. Tačiau nesudarius sąlygų higieninių veiksnių patenkinimui, darbuotojai jaus nepasitenkinimą.

Svarbiausia visų grupių respondentams yra dirbti įdomų bei gerai apmokamą darbą. Darbas turi suteikti darbuotojui atsakomybės, jis nori būti pripažintas ir turėti galimybę save realizuoti bei siekti tikslų įgyvendinimo. Geri santykiai su bendradarbiais ir bendradarbiavimas darbuotojams nėra labai svarbūs. Apklaustieji darbuotojai mažiausiai suinteresuoti yra siekti karjeros.

3.3. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė

Antroji tyrimo dalis – anketa. Jos pagalba buvo nustatytas įmonės „X“ darbuotojų požiūris į svarbiausius motyvacinius veiksnius: darbuotojų nuomos kompaniją „X“, kliento kompaniją, vadovavimą, santykius su bendradarbiais, darbo sąlygas, atlyginimą, karjeros ir tobulėjimo galimybes. Taip pat nustatytas materialių bei nematerialių motyvuojančių priemonių stiprumas.

Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojų nuomos kompanijoje „X“ dirbantys darbuotojai yra vidutiniškai patenkinti darbu. Dauguma pateiktų teiginių buvo įvertinti daugiau nei 3 balais (iš 5 galimų, kai „1“ reiškia „visiškai nesutinku“, o „5“ – „visiškai sutinku“). 9 teiginiai iš visų pateiktų atspindėjo neigiamą pasitenkinimo darbu pusę. Siekiant teisingai parodyti šių teiginių neigiamumą, analizuojant duomenis, šių teiginių vertinimai buvo apversti - vertinimas „5” verčiamas į „1“, „4“ į “2“, „2“ į „4“, „1“ į „5“, „3“- „3“.

Išanalizavus duomenis pastebėta, kad labiausiai darbuotojai yra patenkinti nuomos kompanija „X“. Šį veiksnį darbuotojai įvertino 4.76 balo iš 5 galimų. Su šiuo veiksniu susijusius teiginius – „Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“ ir „Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu“ – respondentai įvertino atitinkamai 4.56 ir 4.65.

Vienas apklausos dalyvis darbuotojų nuomos kompaniją „X“ įvertino neutraliai, o 34 respondentai – teigiamai (detalus visų apklaustųjų „Sugrupuotų teiginių vertinimas” ir „Nesugrupuotų teiginių vertinimas“ pateikiamas Priede Nr. 8).

Antroje vietoje pagal teigiamą vertinimą yra darbo sąlygos. Jas darbuotojai įvertino 4.50 balo. Šio veiksnio teiginius darbuotojai įvertino tokiais balais: „Gaunu visas darbo priemones reikalingas mano darbui“ - 4.09; „Darbo užduočių terminai yra realūs“ - 4.47; „Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos“ - 1.38. Mažiausiai darbuotojai yra patenkinti gaunamomis darbo priemonėmis. Nors šio teiginio įvertinimas (4.09) yra gana aukštas (pagal bendrą teiginių vertinimo skalę lygią 5), jis yra žemesnis nei bendras darbo sąlygų vertinimas (4.50). Nuomos kompanijos „X“ vadovybė turėtų atsižvelgti į tai, kad pagerinus darbo priemonių paketą, padidėtų bendras darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis.

Darbo sąlygas 32 apklausos dalyviai įvertino teigiamai, 1 respondentas – neutraliai ir 1 apklaustasis – neigiamai (Priedas Nr. 8).

Panašiame lygmenyje kaip darbo sąlygas, darbuotojai vertina santykius su bendradarbiais. Šis veiksnys įvertintas 4.41 balo. Darbuotojai santykius su bendradarbiais kliento kompanijoje ir nuomos kompanijoje "X" vertina 4.47 ir 4.50. Jie iš dalies pritaria, kad jaučia konkurenciją tarp įmonės „X" darbuotojų (1.68) ir kad kliento kompanijos darbuotojai nelaiko jų pilnateisiais įmonės darbuotojais (2.00). Galima prielaida, kad konkurencija tarp kompanijos „X" darbuotojų yra dėl maksimalių darbo rezultatų siekimo, kurie dabartinės ekonominės situacijos metu gali turėti įtakos etatų mažinimo atveju. Tiek kliento kompanijos, tiek darbuotojų nuomos kompanijos „X" vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į šiuos darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius ir skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio santykių gerinimui.

Santykius su bendradarbiais 32 apklaustieji vertina teigiamai, dviejų apklaustųjų vertinimas yra neutralus (Priedas Nr. 8).

Vadovavimą darbuotojai įvertino 4.24 balo. Darbuotojai aiškiai žino, ko iš jų tikisi įmonės, kurią jie atstovauja vadovai (4.91). Teiginį – „Kliento kompanijos vadovai man padeda adaptuotis įmonėje" – respondentai įvertino 3.76. Į šį veiksnį reikėtų atkreipti dėmesį ir skirti daugiau dėmesio adaptuojant darbuotoją kliento kompanijoje.

Respondentai iš dalies pritaria teiginiui, kad jie jaučia diskomfortą būdami atskaitingi dviems kompanijoms (2.15). Dviguba atskaitomybė yra viena iš nuomojamo darbuotojo darbo ypatybių. Siekiant, kad tai netaptų darbuotojo motyvaciją neigiamai įtakojančiu veiksniu, abiejų kompanijų vadovybės turėtų sudaryti tokią atskaitomybės sistemą, kuri neapsunkintų darbuotojo ir būtų jam aiški. Darbuotojų nuomos kompanijos „X" praktika rodo, kad dažniausiai šios kompanijos administracija yra atsakinga tik už administracinius su darbuotoju susijusius klausimus. Dėl visų su projektu susijusių klausimų darbuotojas yra atskaitingas kliento kompanijai.

Vadovavimą 28 apklaustieji vertina teigiamai, 6 – neutraliai (Priedas Nr. 8).

Karjeros ir tobulėjimo galimybes darbuotojai vertina 3.85 balo. Darbuotojai yra patenkinti jiems suteikiamomis galimybėmis tobulėti (4.38), tačiau jie norėtų daugiau mokymų (2.50). Galimybę kilti karjeros laiptais respondentai vertina 3.56 balo. Vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikį mokymams. Tai gali būti signalas, kad darbuotojai yra nepakankamai paruošiami darbui, jiems trūksta profesinių žinių. Investicija į darbuotojų mokymą yra investicija į įmonės veiklos rezultatus.

Karjeros ir tobulėjimo galimybes 25 apklaustieji vertina teigiamai, 6 – neutraliai ir 3 – neigiamai (Priedas Nr. 8).

Atlyginimas ir kliento kompanija yra veiksniai, kuriuos darbuotojai įvertino mažiausiais balais, t.y. šiais veiksniais darbuotojai yra mažiausiai patenkinti. Atlyginimą darbuotojai įvertino 2.88 balo.

Tai reiškia, kad bendras darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra mažesnis nei vidutiniškas. 9 apklaustieji šį veiksnį vertina teigiamai, 13 apklaustųjų – neutraliai, 12 – neigiamai.

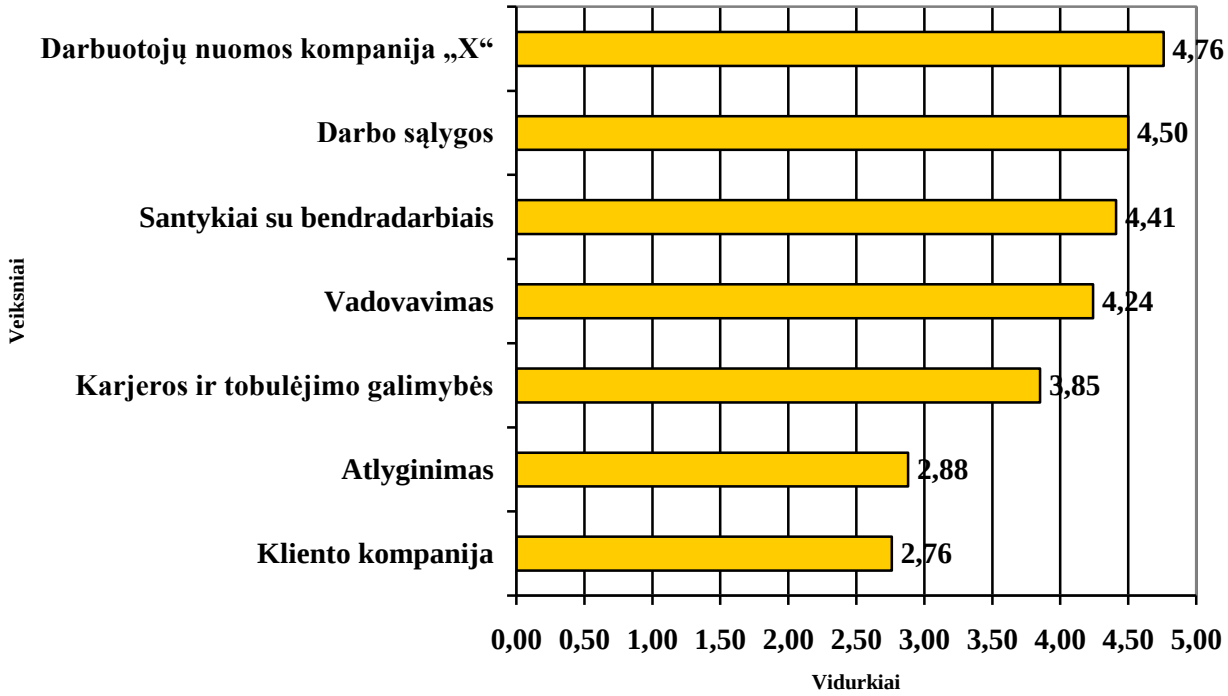
Teiginiui „Manau, aš esu vertas (-a) didesnio atlyginimo“ respondentai skyrė 4.26 balus. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų mano, kad jų darbas yra nepakankamai įvertinamas piniginiu užmokesčiu. Teiginys „Man teisingai mokama už atliekamą darbą“ vertinamas 3.76. Tai reiškia, kad darbuotojai iš dalies sutinka, jog jų gaunamas darbo užmokestis atitinka jų darbo rezultatus. Bendras pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra vertinamas 3.18. Taigi galima teigti, kad darbuotojai yra vidutiniškai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, jie linkę manyti, kad yra verti didesnio darbo užmokesčio, nors iš dalies ir pripažįsta, kad dabartinis gaunamas darbo užmokestis yra teisingas.

Vadovybė turėtų nustatyti aiškią darbo apmokėjimo sistemą, kuri garantuotų teisingą apmokėjimą už atliekamą darbą. Darbuotojai turi žinoti darbo vertinimo ir apmokėjimo kriterijus. Kadangi šiuo metu darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra žemesnis nei vidutinis, būtina į tai atkreipti dėmesį ir tobulinti darbo apmokėjimo sistemą.

Mažiausiai patenkinti darbuotojai yra kliento kompanija. Bendras respondentų vertinimas - 2.76 balo. Kliento kompaniją teigiamai vertina 10 apklausos dalyvių, neutraliai – 10 respondentų, neigiamai – 14.

Darbuotojai iš dalies sutinka, kad jiems trūksta darbo tęstinumo garantijų (3.21) ir šiuo metu jie jaučiasi antraeiliais darbuotojais dirbdami kliento kompanijoje (2.68). Galimybę pereiti dirbti į kliento (farmacijos) kompaniją jie vertina 3.79. Galima daryti prielaidą, kad žemą pasitenkinimą kliento kompanija įtakoja tai, kad darbuotojams trūksta darbo tęstinumo garantijų, jie jaučiasi nepilnaverčiai, nes nėra pastovūs kliento kompanijos darbuotojai. Siekiant išvengti darbuotojų nepasitenkinimo kliento kompanija, reikia suteikti darbuotojams tokias garantijas, kokias turi ir pastovūs kliento kompanijos darbuotojai. Turėdami visas sąlygas, kurias turi kliento kompanijos pastovūs darbuotojai, nuomojami darbuotojai nesijaus antraeiliais. Tai turėtų sumažinti jų nepasitenkinimą kliento kompanija.

Žemiau esančiame 17 paveiksle pateikiami sugrupuotų veiksnių vertinimo vidurkiai. Detalus visų teiginių vidurkių sąrašas yra pateikiamas Priede Nr. 7, sugrupuotų teiginių vertinimo vidurkiai - Priede Nr. 8.



17 pav. **Sugrupuotų veiksnių vidurkiai**

Analizės metu buvo ieškomas sąryšis tarp įvairių teiginių. Buvo pastebėtas šis pagrindinių teiginių sąryšis (detalesnė informacija pateikiama Priede Nr. 9):

Vidutiniškai stiprus ryšys tarp pagrindinių veiksnių:

- Darbuotojų nuomos kompanijos “X” ir vadovavimo ($r=0,38$, $p<0.05$). Tarp šių dviejų veiksnių pastebimas vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys. Galima daryti prielaidą, kad pasitenkinimas vadovavimu gali įtakoti bendrą pasitenkinimą nuomos kompanija „X“.
- Kliento kompanijos ir karjeros/tobulėjimo galimybių ($r=0,37$, $p<0.05$). Koreliacijos ryšys tarp kliento ir karjeros/tobulėjimo galimybių yra vidutiniškai stiprus. Darbuotojui suteikiamos galimybės tobulėti ir siekti karjeros gali turėti įtakos jo pasitenkinimui kliento kompanija.
- Atlyginimo ir karjeros/tobulėjimo galimybių ($r=0,35$, $p<0.05$). Tarp atlyginimo ir karjeros/tobulėjimo galimybių pastebimas vidutiniškai stiprus statistinis ryšys. Šie veiksniai gali įtakoti vienas kitą.

Labai stiprus ryšys pastebimas tarp šių pagrindinių veiksnių:

- Darbuotojų nuomos kompanijos “X” ir santykių su bendradarbiais ($r=0,70$, $p<0.01$). Koreliacinis ryšys tarp šių dviejų veiksnių yra stiprus. Galima daryti prielaidą, kad labiausiai bendrą pasitenkinimą nuomos kompanija „X“ įtakoja santykiai su bendradarbiais. Kuo geresni yra santykiai su bendradarbiais, tuo didesnis yra bendras pasitenkinimas nuomos kompanija „X“.

- Vadovavimo ir santykių su bendradarbiais (r=0,54, p<0.01). Stiprus koreliacinis ryšys yra tarp vadovavimo ir santykių su bendradarbiais. Galima daryti prielaidą, kad tinkamas vadovavimas įtakoja gerus darbuotojų santykius.

Analizuojant sąryšį tarp visų nesugrupuotų teiginių, pastebėti pagrindiniai ryšiai susiję su bendru pasitenkinimu darbu bei nuomojamo darbuotojo statusu, pateikiami žemiau esančioje lentelėje (detalesnė informacija pateikiama Priedas Nr. 10):

6 lentelė. Pagrindinių teiginių, susijusių su bendru pasitenkinimu darbu bei nuomojamo darbuotojo statusu sąryšiai su kitais teiginiais

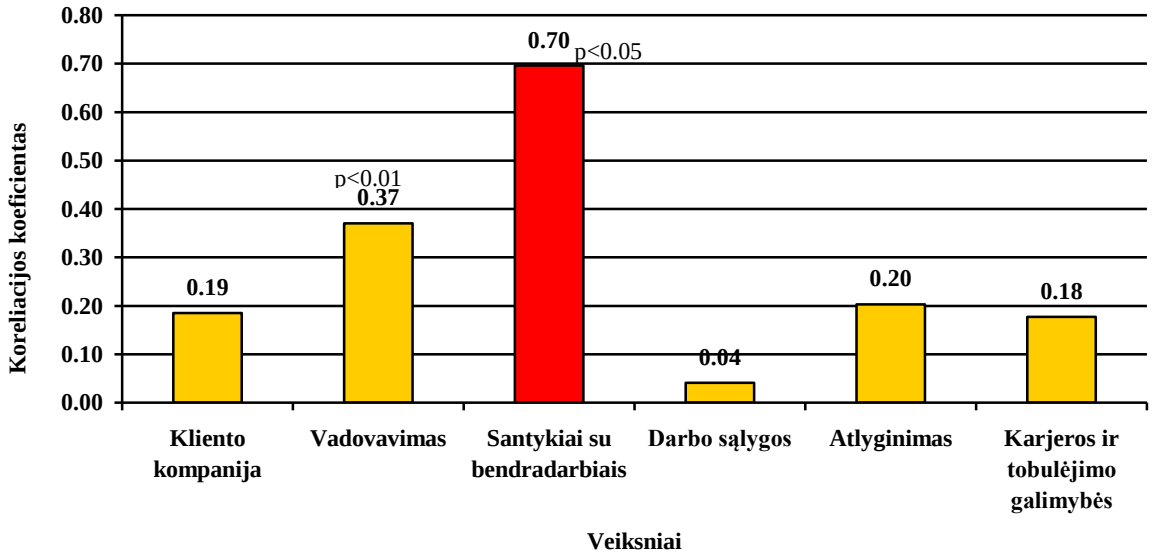
Teiginiai	Labai stiprūs sąryšiai
Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“.	Su esama galimybe kilti karjeros laiptais (r=0,55, p<0.05) bei su vadovų pagalba adaptuojantis įmonėje (r=0,48, p<0.05). Galima teigti, kad bendrą pasitenkinimą darbu nuomos kompanijoje labiausiai įtakoja suteikiamos galimybės kilti karjeros laiptais bei vadovų pagalba adaptuojantis naujoje kompanijoje.
Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu	Su pasitenkinimu santykiais su bendradarbiais nuomos kompanijoje „X“ (r=0,64, p<0.05); teiginiu, kad teisingai mokama už atliekamą darbą (r=0,46, p<0.05); su esamomis galimybėmis tobulėti (r=0,46, p<0.05). Siekiant, kad darbuotojai būtų patenkinti nuomos kompanijos administracijos darbu, svarbu suteikti darbuotojams galimybes tobulėti, sudaryti teisingą darbo apmokėjimo sistemą bei sudaryti sąlygas draugiškiems darbuotojų tarpusavio santykiams palaikyti.
Kompanijos, kurios produktus atstovauju, vadovai man padeda adaptuotis įmonėje.	Su nuomos kompanijos “X” bendradarbių santykiais (r=0,46, p<0.05), suteikiamomis galimybėmis tobulėti (r=0,49, p<0.05) bei bendru pasitenkinimu darbo sąlygomis kompanijoje “X” (r=0,48, p<0.05). Statistinis ryšys tarp šių teiginių rodo, kad vadovų pagalba adaptuojantis naujoje kompanijoje gali įtakoti bendrą pasitenkinimą nuomos kompanija „X“. Galime daryti prielaidą, kad geri santykiai su bendradarbiais taip pat gali turėti įtakos prisitaikant naujoje kompanijoje.
Aš esu patenkintas (-a) santykiais su bendradarbiais kliento kompanijoje.	Su pasitenkinimu nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu (r=0,60, p<0.05). Galima teigti, kad stiprus ryšys tarp šių teiginių rodo, jog administracijos darbas turi įtakos gerų santykių su bendradarbiais kliento kompanijoje palaikymui.
Man trūksta darbo tęstinumo garantijų.	Su jausmu, kad esi antraeilis darbuotojas (r=0,64, p<0.05), noru pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją (r=0,49, p<0.05) bei mokymų trūkumu (r=0,47, p<0.05). Šių teiginių stiprūs ryšiai leidžia daryti prielaidą, kad darbo tęstinumo garantijų trūkumą labiausiai įtakoja mokymų trūkumas, bei jausmas jog esi antraeilis darbuotojas. Visa tai įtakoja darbuotojų norą pereiti į dirbti į farmacinę kompaniją (ne nuomos).
Jaučiuosi antraeiliu darbuotoju (-a), dirbdamas (-a) kliento kompanijoje.	Su tęstinumo garantijų trūkumu (r=0,64, p<0.05), noru pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją (r=0,58, p<0.05), esamu diskomfortu, kad yra atsakingas dviems kompanijoms (r=0,50, p<0.05), nuomone, kad yra vertas didesnio atlyginimo (r=0,46, p<0.05).

	Jausmą, kad esi antraeilis darbuotojas dirbant kliento kompanijoje labiausiai įtakoja darbo tęstinumo garantijų trūkumas, nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu bei atskaitomybė dvejoms kompanijoms. Tai įtakoja darbuotojų norą pereiti dirbti į farmacinę kompaniją (ne nuomos).
Norėčiau pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją.	Su tęstinumo garantijų trūkumu ($r=0,49$, $p<0.05$) ir jausmu, kad esi antraeilis darbuotojas ($r=0,58$, $p<0.05$). Darbuotojų norą pereiti dirbti į farmacinę kompaniją įtakoja darbo tęstinumo garantijų trūkumas dabartinėje situacijoje bei jausmas, kad dirbdamas kliento kompanijoje esi antraeilis darbuotojas.
Jaučiu diskomfortą, kad esu atskaitingas (-a) dviems kompanijoms.	Su jausmu, kad esi antraeilis darbuotojas ($r=0,50$, $p<0.05$). Atskaitomybė dvejoms kompanijoms turi įtakos jausmui, kad esi antraeilis darbuotojas.
Kliento kompanijos pastovūs darbuotojai nelaiko manęs pilnateisiu jų įmonės darbuotoju.	Nepastebimas nei vienas labai stiprus ryšys.
Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos.	Nepastebimas nei vienas labai stiprus ryšys.

Tyrimo hipotezių patvirtinimas arba paneigimas

H1. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacija yra nepakankama

Galima teigti, kad ši hipotezė pasitvirtino tik dalinai. Didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu nuomos kompanijoje „X“ daro vadovavimas bei santykiai su bendradarbiais (žr. 18 paveikslą). Žemiau pateiktame paveiksle pavaizduotas koreliacinis ryšys tarp darbuotojų nuomos kompanijos „X“ ir kitų pagrindinių veiksnių.



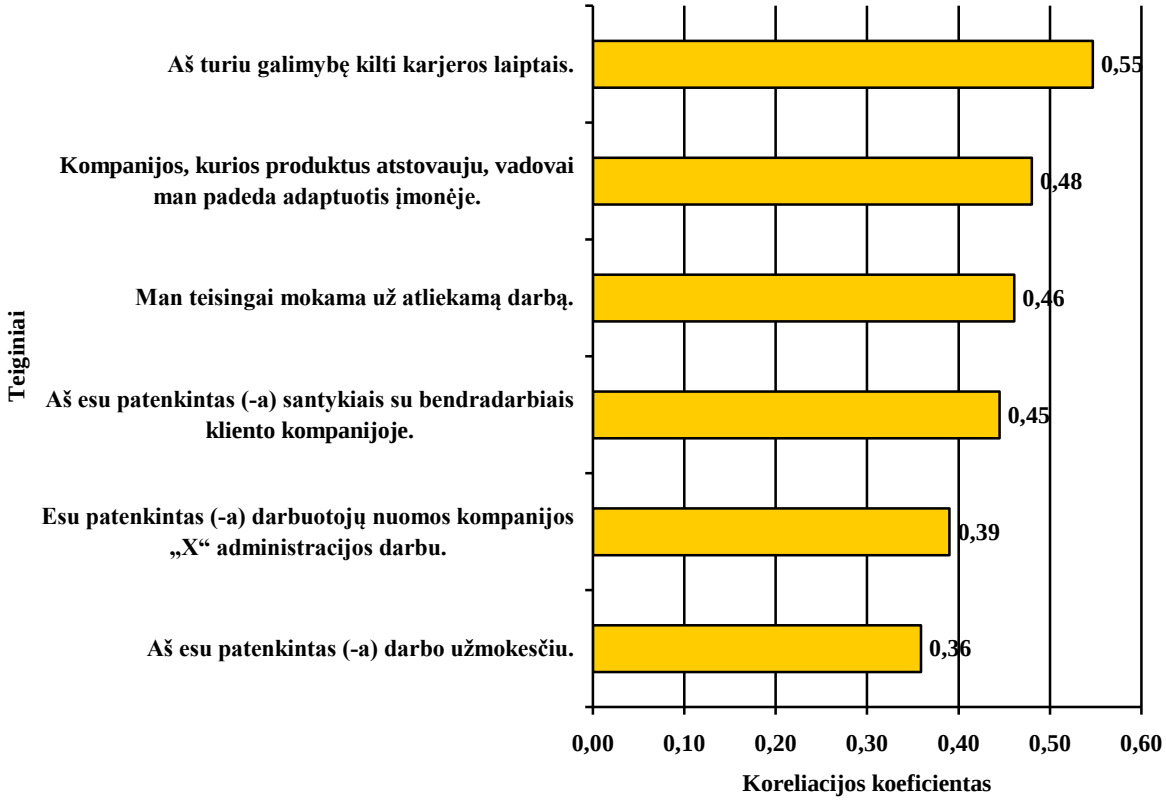
2

18 pav. **Pasitenkinimo darbu nuomos kompanijoje „X“ sąryšis su kitais pagrindiniais teiginiais**

Analizuojant bendrą pasitenkinimą darbo sąlygomis nuomos kompanijoje „X“ detaliau, pastebima, kad didžiausią teigiamą įtaką daro (žr. 19 paveikslą):

- Galimybė kilti karjeros laiptais (r=0,55, p<0.05);
- Kompanijos vadovų pagalba adaptuojantis įmonėje (r=0,48, p<0.05);
- Teisingas užmokestis už atliekamą darbą (r=0.46, p<0.05);
- Santykiai su bendradarbiais kliento kompanijoje (r=0,45, p<0.05);
- Pasitenkinimas nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu (r=0,39, p<0.01);
- Pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu (r=0,36, p<0.01).

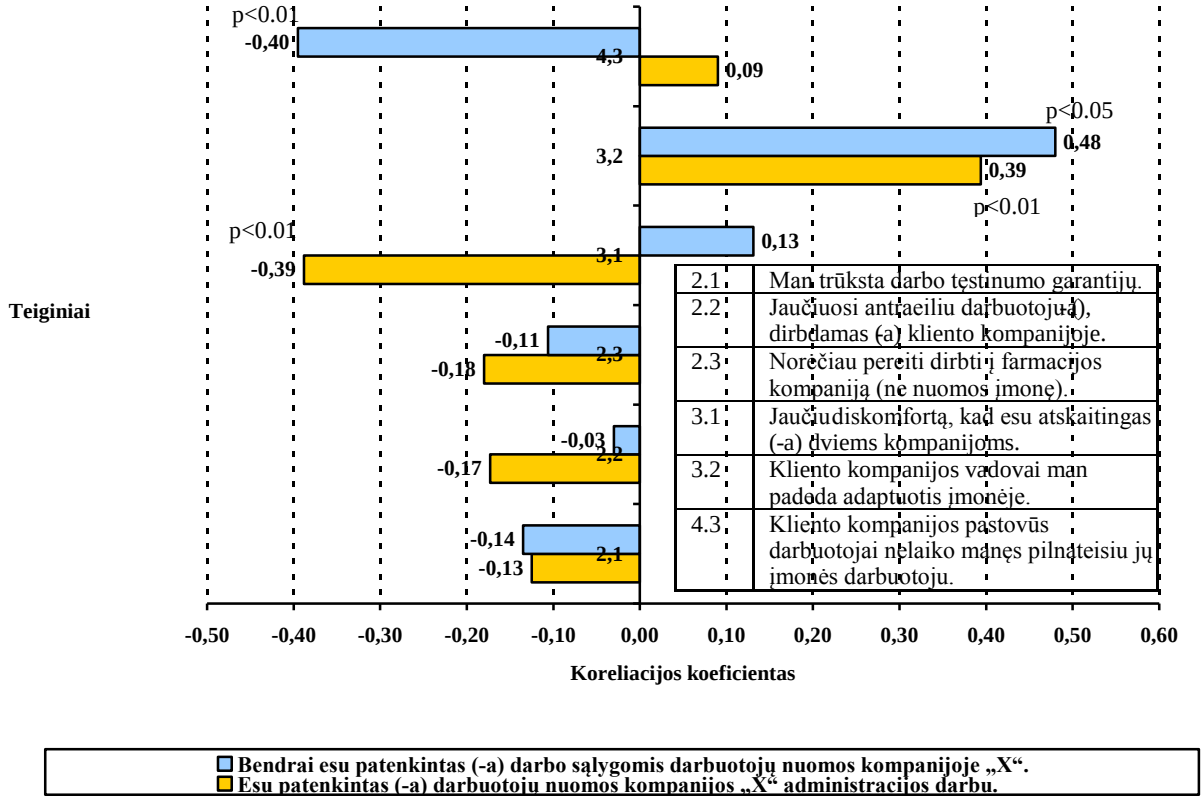
Stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp šių teiginių leidžia daryti prielaidą - jeigu darbuotojai bus patenkinti nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu, jiems bus padedama adaptuotis kliento kompanijoje bei bus geri santykiai su bendradarbiais šioje kompanijoje, jei darbuotojai turės galimybę kilti karjeros laiptais bei gaus teisingą darbo užmokestį – jų motyvacija darbui darbuotojų nuomos kompanijoje „X“ bus pakankama.



19 pav**. Teiginiai, atspindintys teigiamą įtaką pasitenkinimui darbo sąlygomis nuomos kompanijoje „X“**

H2. Nuomos kompanijos darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra dėl nuomojamo darbuotojo statuso

Galima teigti, kad ši hipotezė pasitvirtino tik dalinai. Žemiau esančiame paveiksle (Paveikslas Nr. 20) pateikiami pagrindinių nuomojamo darbuotojo statusą atspindinčių teiginių sąryšiai su pasitenkinimu darbuotojų nuomos kompanija „X“, t.y. su pasitenkinimu kompanijos „X“ administracijos darbu ir darbo sąlygomis šioje kompanijoje.



20 pav. **Teiginių apibūdinančių nuomojamo darbuotojo statusą sąryšis su pasitenkinimu darbo sąlygomis ir administracijos darbu nuomos kompanijoje „X“**

Žvelgiant į rezultatus detaliau yra pastebima, kad bendrą pasitenkinimą darbo sąlygomis kompanijoje „X“ neigiamai įtakoja šie su nuomojamo darbuotojo statusu susiję veiksniai (žr. Priedą Nr. 10):

- Darbo tęstinumo garantijų trūkumas (r=-0,14);
- Jausmas, kad dirbdamas kliento kompanijoje esi antraeilis darbuotojas (r=-0,03);
- Noras pereiti į farmacijos (ne nuomos) kompaniją (r=-0,11);
- Diskomfortas, kad esi atskaitingas (-a) dviems kompanijoms (r=-0,39);
- Kliento kompanijos pastovių darbuotojų nelaikymas pilnateisiu įmonės darbuotoju (r=-0,40, p<0.01);

Atsižvelgus į šiuos nepasitenkinimą keliančius veiksnius yra tikimybė, kad nuomojamas darbuotojas pajus didesnį pasitenkinimą darbu.

Išanalizavus pagrindinių teiginių sąryšį su demografinėmis charakteristikomis, nepastebėta reikšmingų skirtumų. Dėl šios priežasties jie nebuvo detaliau analizuojami darbe. Detalus sugrupuotų teiginių sąryšis su demografinėmis charakteristikomis pateikiamas Priede Nr. 11, apklaustųjų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas - Priede Nr. 4.

Nepaisant to, būtų galima išskirti su demografinėmis charakteristikomis susijusius pasitenkinimo darbuotojų nuomos kompanija „X“ ir kliento kompanija skirtumus.

- Pasitenkinimas darbuotojų nuomos kompanija „X“ labiau pastebimas:
  - Tarp moterų (4,80);
  - Darbuotojų, kurių amžius yra nuo 30 iki 40 metų (4,92);
  - Darbuotojų, turinčių aukštesnįjį medicininį išsilavinimą (5,00);
  - Darbuotojų, dirbančių įmonėje iki 6 mėnesių.

Duomenys rodo, kad nuomos kompanija „X“ labiau yra patenkintos moterys. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, jog moteris labiau tenkina situacija dirbti nuomos kompanijoje, kurioje yra mažiau galimybių kilti karjeros laiptais, nei vyrus, kuriems galbūt šių galimybių nuomos kompanijoje trūksta.

Nuomos kompanija „X“ labiausiai yra patenkinti darbuotojai, kurie įmonėje yra išdirbę trumpiausią laiką – iki 6 mėnesių. Galima daryti prielaidą, kad nuomos kompanijoje išdirbus ilgesnį laiką, išryškėja veiksniai, kurie slopina pasitenkinimą darbu nuomos kompanijoje. Taip būtų galima paaiškinti, kodėl ilgiau nuomos kompanijoje išdirbusių darbuotojų pasitenkinimas darbu šioje kompanijoje yra mažesnis nei trumpiau dirbančių darbuotojų.

- Kliento kompanija palankiau vertinama:
  - Vyrų (3,50);
  - Darbuotojų iki 30 metų amžiaus (2,88);
  - Darbuotojų, turinčių aukštąjį farmacinį išsilavinimą (4,00);
  - Dirbančių įmonėje nuo 2 iki 3 metų (4,00).

Kliento kompanija labiau yra patenkinti jauniausi kompanijos darbuotojai – iki 30 metų amžiaus. Galima daryti prielaidą, kad šios amžiaus grupės darbuotojams mažiau svarbus yra saugumas ir darbo garantijos (faktoriai, kurių trūkumu pasižymi nuomojamo darbuotojo darbo sąlygos kliento kompanijoje), dėl to, jie yra patenkinti darbu kliento kompanijoje. Šia prielaida taip pat galima remtis paaiškinant, kodėl vyrai labiau nei moterys yra patenkinti darbu kliento kompanijoje.

Darbuotojai, įmonėje dirbantys nuo 2 iki 3 metų (ilgiausią laiko tarpą) labiausiai yra patenkinti darbu kliento kompanijoje. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai, išdirbę ilgesnį laiko tarpą kliento kompanijoje, ilgainiui nebesijaučia nesaugūs būdami nuomojami darbuotojai.

Tyrimo metu respondentams taip pat buvo pateikti du klausimai, kuriais buvo bandoma išsiaiškinti, kokie materialūs ir nematerialūs veiksniai juos labiausiai motyvuoja darbe, ir kokie veiksniai turi mažiausiai įtakos jų pasitenkinimui darbu (žr. Priede Nr. 12).

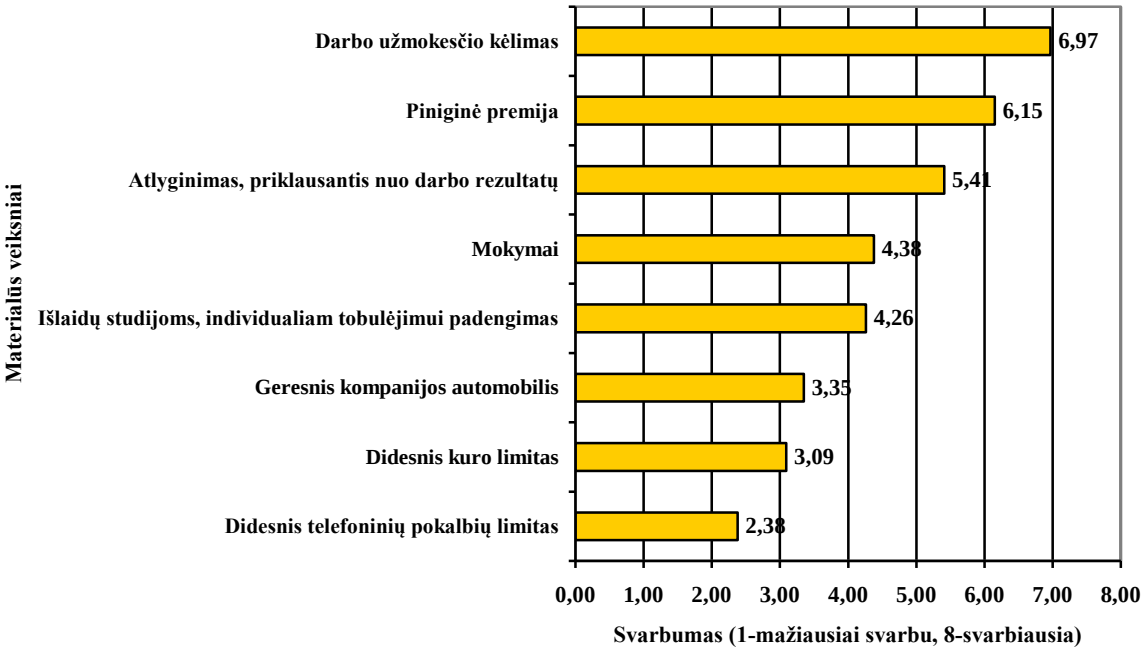
Pagrindiniai materialūs veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu:

- Darbo užmokesčio kėlimas (6,97);
- Piniginė premija (6,15);
- Atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų (5,41).

Apklausos rezultatai rodo, kad daugiausiai įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu turintis materialus veiksnys yra darbo užmokestis. Labiausiai darbuotojus motyvuotų darbo užmokesčio pakėlimas arba piniginė premija. Darbuotojai norėtų, kad darbo užmokestis jiems būtų mokamas atsižvelgiant į darbo rezultatus.

Mažiausiai įtakos turintis pasitenkinimo darbu veiksnys yra telefoninių pokalbių limitas (2.38). Šis materialus veiksnys turi mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai.

Materialių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą pavaizduotas 21 paveiksle.



21 pav. **Materialūs veiksniai pagal svarbumą**

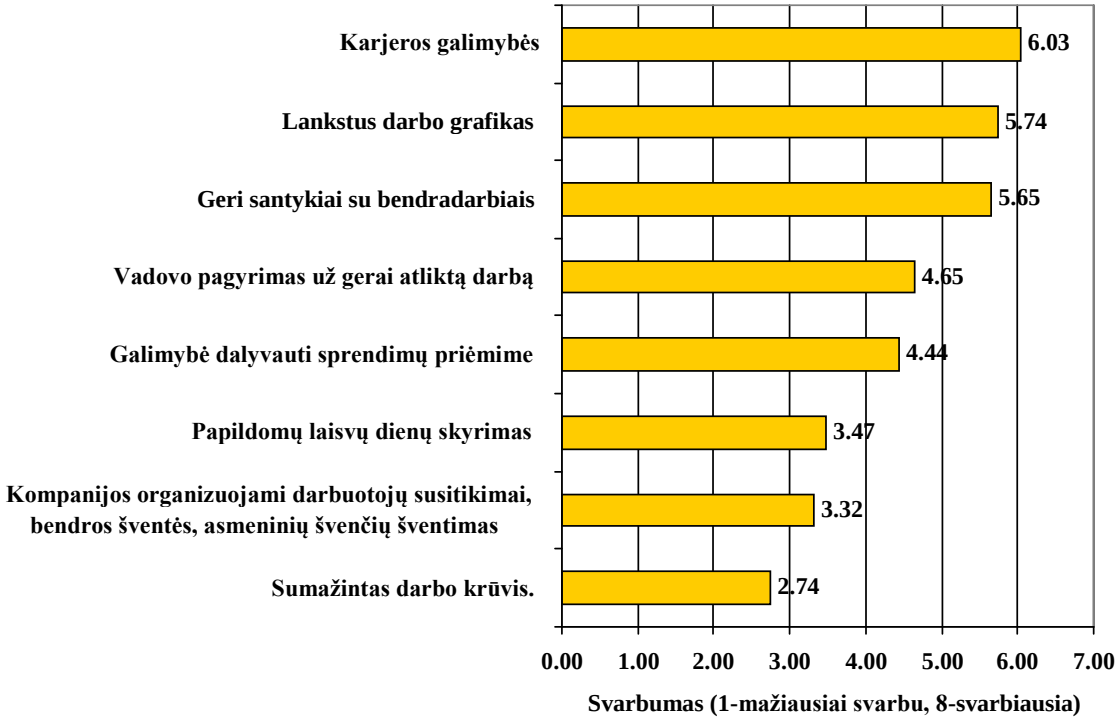
Pagrindiniai nematerialūs veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu:

- Karjeros galimybės (6,03);
- Lankstus darbo grafikas (5,74);
- Geri santykiai su bendradarbiais (5,65).

Apklausos rezultatai rodo, kad labiausiai motyvuojantis nematerialus veiksnys yra suteikiamos karjeros galimybės. Taip pat darbuotojus motyvuoja lankstus darbo grafikas ir geri santykiai su bendradarbiais.

Mažiausiai svarbus nematerialus veiksnys yra sumažintas darbo krūvis (2,74).

Nematerialių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą pavaizduotas 22 paveiksle.



22 pav**. Nematerialių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą**

3.5. Analitinės dalies apibendrinimas

Atlikta darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų apklausa parodė, kokie veiksniai turi daugiausiai įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbo sąlygomis bei kokie veiksniai slopina darbuotojų motyvaciją.

Testo pagal F. Herzberg dviejų veiksnių poreikių teoriją rezultatai rodo, kad labiausiai apklaustuosius darbuotojus motyvuoja darbo turinys ir ekonominiai veiksniai. Svarbiausia visų grupių respondentams yra dirbti įdomų bei gerai apmokamą darbą.

Šiek tiek mažiau dėmesio respondentai skiria atsakomybei, pasiekimams ir pripažinimui bei santykiams. Dauguma apklaustų darbuotojų yra pasirengę prisiimti atsakomybę darbe, jie nori būti pripažinti ir turėti galimybę save realizuoti bei siekti tikslų įgyvendinimo. Geri darbiniai santykiai darbuotojams taip pat yra svarbus motyvacinis veiksnys.

Mažiausiai motyvuojantys veiksniai kompanijos „X“ darbuotojams yra bendradarbiavimas ir karjera. Bendradarbiavimas šios įmonės darbuotojams nėra labai svarbus motyvacinis veiksnys. Mažiausiai suinteresuoti darbuotojai yra siekti karjeros.

Atliktos anketinės apklausos rezultatai rodo, kad labiausiai apklaustieji darbuotojai yra patenkinti: darbuotojų nuomos kompanija „X“ (kompanijos administracijos darbu bei darbo sąlygomis nuomos kompanijoje bendrai), darbo sąlygomis (realiais darbo užduočių terminais; priemonių, reikalingų darbui, suteikimu), santykiais su bendradarbiais (darbuotojai patenkinti tiek santykiais su

bendradarbiais nuomos kompanijoje, tiek kliento kompanijoje) bei vadovavimu (vadovai padeda darbuotojams adaptuotis naujoje kompanijoje; darbuotojai žino, ko iš jų tikisi kompanija, kurios produktus jie atstovauja).

Mažiausiai darbuotojai yra patenkinti jiems suteiktomis karjeros ir tobulėjimo galimybėmis, darbo užmokesčiu bei kliento kompanija. Daugiausiai neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai turi šie veiksniai: darbo tęstinumo garantijų trūkumas; jausmas, kad kliento kompanijoje esi antraeilis darbuotojas; kliento kompanijos pastovių darbuotojų nelaikymas nuomojamo darbuotojo pilnateisiu jų kompanijos darbuotoju; atskaitomybė dvejoms kompanijoms; mokymų trūkumas; nepasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu.

Anketos rezultatų analizė rodo, kad labiausiai darbuotojus motyvuojantys materialūs veiksniai yra darbo užmokestis ir piniginė premija. Mažiausiai – padidintas telefoninių pokalbių limitas. Labiausiai motyvuojantys nematerialūs veiksniai yra suteiktos karjeros galimybės, lankstus darbo grafikas bei geri santykiai su bendradarbiais. Mažiausiai įtakos motyvacijai turintis nematerialus veiksnys yra sumažintas darbo krūvis.

Atlikta apklausos rezultatų analizė leidžia sudaryti nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programą.

3.5. Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo programa

7 lentelė

REKOMENDACIJA (PRIEMONĖ)	TURINYS
1. Likviduoti neigiamą požiūrį į su nuomojamo darbuotojo statusu susijusius veiksnius.	Tyrimo metu išaiškėjo, kad labiausiai darbuotojų motyvaciją neigiamai įtakoja veiksniai, susiję su nuomojamo darbuotojo statusu. Siekiant, kad darbuotojas nesijaustų antraeiliu darbuotoju kliento kompanijoje ir būtų pilnateisis tos kompanijos darbuotojas, būtina jam sudaryti lygiavertes darbo sąlygas kaip ir pastoviems kliento kompanijos darbuotojams. Šis aspektas yra pabrėžiamas ir rengiamame Darbo nuomos įstatyme: „...laikinojo darbo naudotojas negali diskriminuoti laikinųjų darbuotojų savo nuolatinių darbuotojų atžvilgiu.“ (V.V.Zimnickas, Laikino įdarbinimo įmonių asociacija).
2. Garantuoti darbo tęstinumą.	Vienas iš labiausiai darbuotojus neraminančių veiksnių yra darbo tęstinumo garantijos nebuvimas. Siekiant užtikrinti darbuotojams darbo tęstinumą, patariama tiek priimant darbuotojus į darbą, tiek pakartotinai periodiškai juos informuoti apie darbo tęstinumo perspektyvas, bei apie tai, kokių priemonių bus imtasi, jei bus nuspręsta nepratęsti kontrakto su klientu, kokias pasirinkimo galimybes darbuotojas turės tokiu atveju. Remiantis

	nuomos kompanijos „X“ patirtimi, tokiu atveju darbuotojui yra pasiūloma darbo vieta kito kliento kompanijoje.
3. Aiškiai nustatyti atskaitomybės ribas nuomos kompanijos ir kliento kompanijos vadovybėms	Dviguba atskaitomybė yra viena iš nuomojamo darbuotojo darbo ypatybių. Siekiant, kad tai netaptų darbuotojo motyvaciją neigiamai įtakojančiu veiksniu, rekomenduojama aiškiai nustatyti atskaitomybės ribas nuomos kompanijos ir kliento kompanijos vadovybėms. Sistema turi būti aiški, darbuotojui suprantama bei pastovi.
4. Sudaryti konkurencingą ir teisingą darbo apmokėjimo sistemą.	Apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai yra nepatenkinti darbo užmokesčiu, dauguma darbuotojų mano, kad yra verti didesnio atlygio. Rekomenduojama atsižvelgti į panašios darbo kvalifikacijos darbo užmokesčius rinkoje, informuoti apie tai darbuotojus ir sudaryti rinkos tendencijas atitinkančią darbo apmokėjimo sistemą. Rekomenduojama taikyti premijavimo sistemą, kuri būtų pagrįsta darbo rezultatų vertinimu. Tai skatintų darbuotoją siekti maksimaliai gerų rezultatų. Svarbu atsižvelgti į faktą, kad premijos yra viena labiausiai šios kompanijos darbuotojus skatinančių motyvacinių priemonių. Svarbu, kad visi darbuotojai, dirbantys vienoje kompanijoje, būtų vertinami pagal tą pačią atlygio už darbą sistemą. Atlygio sistema turi būti aiški, racionali ir suprantama visiems darbuotojams.
5. Suteikti karjeros galimybes.	Galimybė kilti karjeros laiptais yra labiausiai nuomos kompanijos „X“ darbuotojus skatinanti nematerialinė motyvacinė priemonė. Apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai nėra patenkinti jiems suteikiamomis karjeros galimybėmis. Rekomenduojama bent kartą per metus organizuoti vertinamuosius pokalbius su darbuotojais, kurių metu būtų siekiama išsiaiškinti darbuotojų tikslus, siekius bei karjeros norus. Atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, rekomenduojama apsvarstyti darbuotojų karjeros galimybes vienoje ar kitoje klientų kompanijoje.
6. Mokyti darbuotojus.	Mokymai, kaip motyvacinė materialinė priemonė, apklausos respondentams yra antroji pagal svarbą po piniginio atlygio. Dėl to rekomenduojama atkreipti ypatingą dėmesį į darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Metinio vertinamojo pokalbio metu patariama išsiaiškinti darbuotojo tobulėjimo lūkesčius ir norus. Atsižvelgiant į darbuotojo asmeninius bei į kompanijos darbinius poreikius ir tikslus, rekomenduojama sudaryti metinį mokymų planą. Svarbu, kad darbuotojas suvoktų, jog jo profesinis tobulėjimas yra indėlis tiek į jo, tiek į įmonės ateitį.

IŠVADOS

Atlikus nuomos kompanijos „X“ darbuotojų apklausos analizę buvo iš dalies patvirtintos magistro baigiamojo darbo hipotezės – „Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacija yra nepakankama“ ir „Nuomos kompanijos darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra dėl nuomojamo darbuotojo statuso“.

Taigi galima daryti šias išvadas:

1. Visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos akcentuoja žmonių poreikius. Organizacijoje taikomi motyvacinių priemonių modeliai turi būti pasirenkami (sudaromi) remiantis darbuotojų poreikių tyrimu. Svarbu atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo individualią motyvacinių veiksnių struktūrą. Tik tikslingai parinktos motyvacinės priemonės teigiamai įtakoja darbuotojo darbo rezultatus bei skatina jo motyvaciją darbui.
2. Atliktas tyrimas darbuotojų nuomos kompanijoje „X“ iš dalies patvirtino baigiamojo darbo hipotezes. Anketos rezultatai rodo, kad bendrai darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis nuomos kompanijoje „X“, tačiau yra veiksnių, kurie neigiamai įtakoja jų pasitenkinimą darbu. Tai – darbo tęstinumo garantijų trūkumas; jausmas jog esi antraeilis darbuotojas kliento kompanijoje; karjeros galimybių bei mokymų trūkumas. Šie veiksniai atspindi nuomojamo darbuotojo statusą.

   Testo rezultatų analizė rodo, kad svarbiausi apklaustiems respondentams yra darbo turinio bei ekonominiai veiksniai. Apklausa parodė, kad darbuotojai nėra visiškai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu – nors iš dalies sutinka, kad gaunamas darbo užmokestis yra teisingas, dauguma respondentų mano, kad yra verti didesnio atlygio.

   Didžiausią teigiamą įtaką pasitenkinimui darbo sąlygomis nuomos kompanijoje turi: galimybė kilti karjeros laiptais, kompanijos vadovų pagalba adaptuojantis įmonėje, geri santykiai su bendradarbiais kliento kompanijoje, pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu bei nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu.
3. Tobulinant darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacinę sistemą, kompanijos vadovybei rekomenduojama ypatingą dėmesį skirti siekiant likviduoti neigiamą požiūrį į su nuomojamo darbuotojo statusu susijusius veiksnius bei taikyti teisingo ir rinkos sąlygas atitinkančio darbo užmokesčio sistemą.

PASIŪLYMAI

Remiantis atlikta nuomos kompanijos „X“ darbuotojų apklausos rezultatų analize, kompanijos vadovybei siūlau:

- Periodiškai (bent kartą per metus) organizuoti vertinamuosius pokalbius, kurių metu patariama išsiaiškinti darbuotojų poreikius, tikslus ir norus. Atsižvelgiant į darbuotojo pageidavimus bei įmonės (ir kliento kompanijos) tikslus ir galimybes, sukurti darbuotojo motyvacijos skatinimo planą. Supažindinti darbuotoją su juo.
- Kiekvieną darbuotoją motyvuoti atsižvelgiant į jo individualią motyvacinių veiksnių struktūrą, tačiau vadovautis teisingumo principu, kuris užtikrintų teisingą ir objektyvų visų įmonės darbuotojų skatinimą ir motyvavimą.
- Likviduoti neigiamą požiūrį į su nuomojamo darbuotoju statusu susijusius veiksnius. Informuoti darbuotojus apie darbuotojų nuomos verslo augimo tendencijas bei perspektyvas. Garantuoti darbuotojams darbo tęstinumą.
- Sukurti teisingo, konkurencingo ir atitinkančio rinkos sąlygas darbo užmokesčio sistemą, kuri darbuotojams būtų aiški bei užtikrintų jiems teisingą darbo užmokestį.
- Investuoti į darbuotojų mokymą bei tobulėjimą. Atsižvelgiant į darbuotojų individualius pageidavimus bei įmonės poreikius, sudaryti darbuotojams mokymo planą.
- Sudaryti sąlygas darbuotojams siekti karjeros. Atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius siekius ir tikslus bei įmonės planus ir galimybes, suteikti darbuotojams galimybę save realizuoti ir siekti karjeros.

LITERATŪRA

1. **Allen N. J. & Meyer J. R.** The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization // Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, p. 1-8.
2. **Bagdonas E., Bagdonienė L**. Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000 – 228 p. – ISBN 9986-13-814-0.
3. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija. - Kaunas: Technologija, 2001 - 328 p. – ISBN 9955-09-078-2.
4. **Biolos J. et al.** Individuali karjeros vadyba. – Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006 – 176 p. – ISBN 1-59139-346-9.
5. **Bučiūnienė I.** Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 986-13-434-X:8. 200.
6. **Butkus F. S.** Organizacijos vadyba. – Vilnius: Alma littera, 1996 – 159 p. – ISBN 9986-02-175-8.
7. **Butkus F. S**. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, 2003 – 239 psl. – ISBN 9955-501-39-1.
8. **Chandler S.** 100 savimotyvacijos būdų. – Vilnius: Alma littera, 2008 – 232 p. – ISBN 978-9955-24-867-5.
9. **Dauten D.** Tobulumui ribų nėra: kaip talentingi vadovai ir šaunūs darbuotojai įkvepia aplinkinius. – Vilnius: Algarvė, 2006 – 167 p. – ISBN 9955-604-61-1 (įr.).
10. **Delamater J.** Handbook of Social Psychology. – USA: Springer, 2006. – 570 psl. – ISBN 0-387-32515-8.
11. **Field A.** Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. - Vilnius: Verslo žinios, 2006 – 193 p. – ISBN 9955-460-24-5.
12. **Georg F.** Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. - Vilnius: Alma littera, 2006 – 149 p. – ISBN 9955-24-383-X.
13. **Gražulis V**. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 74 p. – ISBN 9955-97-7.
14. **Grėbliauskas P., Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“.** www.lps.lt/usr_img/D_%20grupes%20nariu%20pastabos.doc. (žiūrėta 2008-11-11).
15. **Jensen D. et al.** Vadovams apie atlygį: viskas, ką turite žinoti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi ir dirbtų geriausiai. - Vilnius: Verslo žinios, 2008 – 226 p. – ISBN 978-9955-460-61-9 (įr.)
16. **Jucevičienė P**. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 2000 – 283 p. – ISBN 9986-13-433-1 : 15.00

17. **Kaye, Beverly L.** Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: 26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams. – Vilnius: Alma littera, 2006 – 328 p. – ISBN 9955-24-42-1.
18. **Kulvinskienė V. R., Šalčius A.** Darbo veiklos motyvacija: mokomoji priemonė. - Vilnius: VU leidykla, 1994 – 33 p. – ISBN 9986-19-074-6: 1Lt.
19. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Šviesa, 2001. – 199 p. – ISBN 5-430-033-20-0.
20. **Logminaitė, S.** Darbo nuoma – gerai ar blogai? // Laikas, 2007, birželio 29 – liepos 5 d. , p. – 9.
21. **Marcinkevičiūtė L.** Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. - Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras, 2003 – 30 p. – UDK 331.101.3 (043.3).
22. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: metodinė priemonė. – Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2003 – 43 p. – UDK 331.101.3(075.8).
23. **Maslow A. H**. Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006 – 406 p. – ISBN 9955-605-19-7.
24. **Matkevičienė R. ir kt.** Informacijos mokslai. 29 tomas. Mokslo darbai – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004 – 405 p. – ISSN – 1392-0561.
25. **Myers D. G**. Psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008. – 1079 p. – ISBN 978-9986-850-61-8.
26. **Нирмайер Р.** Мотивация. – Москва: Омега- Л, 2006. – 124 с. – ISBN 5-98119-831-1.
27. **Obrazcovas V.** 10 sėkmės kelių. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001 – 150 p. – ISBN 9955-442-70-0.
28. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0.
29. **Robbins S. P.** Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. – Vilnius: Tyto alba, 2007 – 168 p. – ISBN 978-9986-16-552-1.
30. **Rodžersas H.** Vienos skrybėlės principas: kūrybiško vadovo strategija. – Vilnius: Mintis, 1991 – 181 p. – ISBN 5-417-00463-4.
31. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998 – 278 p. – ISBN 9986-09-186-1.
32. **Sakalas A.** Personalo vadyba. 2- oji pataisyta ir papildyta laida. – Vilnius: UAB leidykla „Margi raštai“, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X.
33. **Sakalas A. ir kt**. Pramonės įmonių vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 491 p. – ISBN 9986-13-325-4.
34. **Schabracq M. J. et al.** The Handbook of Work and Health Psychology. – West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2003. – 634 p. – ISBN 0–471-89276-9.

35. **Schermerhorn J. R., Jr. et al.** Organizational Behavior. Seventh Edition – USA: John Wiley & Sons Ltd., 2002. – 371 p. – ISBN 0-471-22819-2.
36. **Schwartz S.** Value orientations in Europe. Iš: *Measuring attitudes and values in Europe: the contribution ot the European Social Survey*: International Conference. 25 – 26 November, 2003, Brussels. www.news.lt/Upload/200406/im29.pdf (žiūrėta 2008-10-30).
37. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006 – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8.
38. **Stoner J.A.F. et al.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 – 648 p. – ISBN 9986-850-28-2.
39. **Sūdžius V**. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. - Kaunas: Kronta, 2001 - 287 p. – ISBN 9986-879-51-5.
40. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008 – 129 p. – ISBN 978-9986-38-890-6.
41. **Šilingienė V., Sakalas A**. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2000 – 205 p.- ISBN 9986-13-818-3.
42. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. – 206 p. – ISBN 9955-456-63-9.
43. **Tom D**. Rask pusiausvyrą – svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime. - Vilnius: Alma littera, 2005 – 181 p. – ISBN 9955-08-845-1.
44. **Ulrich D., Brockbank W.** Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. – Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2007. – 316 p. – ISBN 978-9955-460-44-2.
45. **Vikipedia, laisvoji enciklopedija**, http://lt.wikipedia.org/wiki/Motyvacija (žiūrėta 2008-09-18).
46. **Zambacevičienė E. P., Dapkevičienė V.** Psichologijos įvadas: mokymo(si) priemonė studentams. – Šiauliai: UAB „Šiaulių knygrišykla“, 2007 - 83 p.
47. **Zimnickas V.V., Sokolovienė R.** Lietuvos verslo darbdavių konfederacija ir Laikino įdarbinimo įmonių asociacija, www.lps.lt/usr_img/D_%20grupes%20nariu%20pastabos.doc. (žiūrėta 2008-11-11).
48. **Walsh J. & Deery S**. Refashioning organizational boundaries: outsourcing service work // Journal of Management Studies, 2006, May, p. 557-582.

Vyšniauskaitė A. Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai: „X“ organizacijos darbuotojų tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir plėtros katedra, 2008. – 95 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta darbuotojų nuomos kompanijos „X“ personalo motyvacinė sistema, nustatyti veiksniai turintys teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai, pateikti siūlymai darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimui. Pirmoje darbo dalyje analizuojamos teoretikų siūlomos motyvavimo ir elgsenos teorijos bei motyvavimo modelių pritaikymo galimybės Lietuvoje. Antroje dalyje aptariami darbuotojų nuomos kompanijų veiklos ypatumai Lietuvoje ir užsienio šalių praktikoje bei analizuojami laikinųjų darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai. Trečioje darbo dalyje atliekamas darbuotojų nuomos kompanijos „X“ personalo motyvacijos tyrimas, gautų rezultatų analizė, problemų nustatymas bei pateikiami siūlymai esamos motyvacinės sistemos tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, motyvas, poreikis, motyvavimas, turinio (poreikių) teorijos, proceso teorijos, motyvacinės priemonės, darbuotojų nuomos kompanija, laikinasis darbuotojas.

Vyšniauskaitė A. Employee Motivation and Its Determinant Factors: Analysis of Employees in Organization X/ Master Thesis of Public Administration. Supervisor Doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Public Administration, Cathedral of Personnel Management and Development, Mykolas Romeris University 2008. – 95 p.

ANNOTATION

In my final thesis I have analyzed and evaluated motivation system in employee outsourcing company X, determined positive and negative factors that influence employee motivation, as well as proposed motions for the improvement of employee motivation system in the organization. In the first part of my thesis I have analyzed theories of motivation and behaviour of employees as well as models of motivation and their application in practice in Lithuania. In the second part of my thesis I have discussed the peculiarities of activities of employees outsourcing companies in Lithuania and foreign countries, moreover, I have researched encouraging factors of motivation of temporary employees. Finally, in the last part of my master thesis I have evaluated employees motivation in the employee

outsourcing company X, analyzed the results from my research, indentified outstanding problems, furthermore I have proposed motions for the improvement of existing motivation system in the organization.

Keywords: motivation, motive, need, motivating, need theories, process theories, means of motivation, employee outsourcing company, temporary employee.

Vyšniauskaitė A. Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai: „X“ organizacijos darbuotojų tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, Personalo vadybos ir plėtros katedra, 2008. – 95 p.

SANTRAUKA

Darbo nuoma Lietuvoje yra pakankamai naujas dalykas. Užsienio šalių praktika rodo, kad nuomojamieji darbuotojai dažnai jaučiasi nepilnaverčiai, jie susiduria su daugybe problemų, kurios neigiamai įtakoja jų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - išanalizuoti bei įvertinti darbuotojų nuomos kompanijos „X“ personalo motyvacijos sistemą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Vadovaujantis baigiamajame darbe iškeltais uždaviniais - išanalizuotos teoretikų siūlomos motyvavimo ir elgsenos teorijos bei motyvavimo modelių pritaikymo galimybės Lietuvoje; išanalizuoti darbuotojų nuomos kompanijų specifiniai veiklos ypatumai, turintys įtakos nuomojamų darbuotojų pasitenkinimui darbu; anketinės apklausos tyrimo pagalba nustatyti veiksniai, labiausiai įtakojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu bei veiksniai, silpninantys darbuotojų motyvaciją; remiantis tyrimo išvadomis, darbuotojų nuomos kompanijos „X“ vadovybei pateikti siūlymai esamos motyvacinės sistemos tobulinimui.

Tyrimo metu apklausti 34 respondentai. Apklausos rezultatai baigiamojo darbo hipotezes – „Darbuotojų nuomos kompanijos „X“ darbuotojų motyvacija yra nepakankama“ ir „Nuomos kompanijos darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra dėl nuomojamo darbuotojo statuso“- iš dalies patvirtino. Bendrai darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis nuomos kompanijoje „X“, tačiau yra veiksnių, kurie neigiamai įtakoja jų pasitenkinimą darbu. Darbuotojams trūksta darbo tęstinumo garantijų, karjeros ir tobulėjimo galimybių, kliento kompanijoje jie nesijaučia pilnaverčiais darbuotojais. Nepakankamą šių motyvacinių veiksnių užtikrinimą įtakoja darbuotojų nuomos kompanijos veiklos ypatumai. Darbuotojai taip pat nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu.

Įmonės vadovybė turi skirti ypatingą dėmesį siekiant likviduoti neigiamą požiūrį į su nuomojamo darbuotojo statusu susijusius veiksnius bei taikyti teisingo ir rinkos sąlygas atitinkančio darbo užmokesčio sistemą.

Vyšniauskaitė A. Employee Motivation and Its Determinant Factors: Analysis of Employees in Organization X/ Master Thesis of Public Administration. Supervisor Doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Public Administration, Cathedral of Personnel Management and Development, Mykolas Romeris University 2008. – 95 p.

SUMMARY

Employee outsourcing is sufficiently new subject in Lithuania. The practice of foreign countries indicates that outsourcing employees frequently feel inadequate, as they encounter with many problems that influence negatively their satisfaction with their job as well as their motivation.

The objective of my final thesis is to analyze and evaluate employee motivation system and their satisfaction with their job in the employee outsourcing company X.

The main focus of my study is to analyze theories of motivation and behaviour of employees as well as models of motivation and their application in practice in Lithuania; moreover to analyze the specific characteristics of activities in employee's outsourcing companies , that affect employee's satisfaction with their job; to form a questionnaire and find most common factors that affect employee's satisfaction with their job as well as factors that weakens employee motivation; to set the conclusions of the research and to propose employee's outsourcing companies X headquarters offers how to improve their motivation system.

During my researched I have examined 34 respondents. The hypothesis of the Master thesis – ''Employee outsourcing companies' X personnel's motivation is insufficient "and "Outsourcing companies employee's dissatisfaction with their job is because their outsourcing status" – was explained partly. Generally, employees are satisfied with their working conditions in the outsourcing company X, but there are some factors that negatively influence their motivation. Employees lack of guaranties for succession in their job, opportunities of career and personal improvement; furthermore they don't feel adequate employees in the client company. Employee's dissatisfaction and instability in outsourcing companies is caused by inadequate company's activities. Moreover, it is important to add that employees are not satisfied with their salaries.

My proposal for the outsourcing company is to offer company's headquarters to give a special attention in order to liquidate that negative outlook to outsourced employees as well as to apply fair and appropriate wage system that is applicable in the market nowadays.

Priedas Nr. 1

Testas: Darbuotojų motyvacija pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją.

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

Teiginiai		**Įvertinimas balais**
1.	Jums svarbiausia – gerai apmokamas darbas, jei ir nebūsite deramai įvertintas. Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra labai aukštas.	……. …….
2.	Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą. Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu.	……. …….
3.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reiktų dirbti neįdomų darbą. Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to gali nukentėti santykiai su vadovu.	……. …….
4.	Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas. Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jai bus mažiau galimybių pakilti pareigose.	……. …….
5.	Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam. Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria.	……. ……..
6.	Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis. Jūs parinktumėte darbą, už kurį yra skatinamą, net jei tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.	……. …….
7.	Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus. Geriausias stimulas darbui – didelis atlyginimas.	……. …….
8.	Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas bus mažiau apmokamas. Jums svarbu dirbti gerai apmokamą darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi.	……. ……..
9.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnį pripažinimą. Jūs teikiate pirmenybę mažiau atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir giria.	……. …….
10.	Jūs skatina Jūsų darbo pripažinimas. Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais.	..... ……...
11.	Jums svarbu įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą. Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti sudėtingų problemų.	…… ……

12.	Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus. Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu santykius su kolegomis.	…… ……
13.	Jus daugiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą. Jus daugiau stimuliuoja atsakomybė dirbti atsakingą darbą negu paaukštinimas pareigose.	……. …….
14.	Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei nėra galimybės pakilti pareigose. Jus daugiau domina paaukštinimas pareigose, net jai darbas nebus atsakingas.	……. …….
15.	Jums svarbus konkretus Jūsų įvertinimas, o ne pripažinimas ir pagyros. Jums svarbiau pripažinimas ir pagyrimas negu supratimas apie savo sėkmę darbe.	……. …….
16.	Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu. Jums svarbiau geri santykiai su direktoriumi negu kolegų parama.	……. …….
17.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus. Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas.	……. …….
18.	Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, nors ir nuobodus. Jums svarbiau turiningas darbas, net jeigu jis mažai apmokamas.	……. …….
19.	Jeigu Jūs keisite darbą, tai todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas. Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save.	……. …….
20.	Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus nei geri santykiai su vadovu. Jums svarbesni geri santykiai su vadovu nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus.	……. …….
21.	Jums geriau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti dėl paaukštinimo pareigose. Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.	……. ……
22.	Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums dėk užimamų pareigų ir nenorėtumėte išeiti iš jo, pereinant į aukštesnes pareigas, net jeigu ateityje tokių progų ir nebus. Jūs rinksitės paaukštinimą pareigose, net jei darbas bus rutiniškas.	…… ……
23.	Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri santykiai tarp bendradarbių. Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.	…….. ……..
24.	Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai. Jums geriau vykdyti užduotį be didelės atsakomybės.	…….. ……..
	Jums šiuo metu geriau būti pripažintam dabartiniame darbe	……..

25.	negu būti paaukštintam pareigose. Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūsite pripažintas naujame darbe.	……..
26.	Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas negu paaukštinimas pareigose, jeigu su jais reikės išsiskirti. Jums svarbiau paaukštinimas pareigose, net jei teks skirtis su kolegomis.	……... ……...
27.	Jums geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnį, kuriame dažnai ištinka nesėkmės. Jums geriau dirbti nors ir smulkesnį, bet įdomų darbą negu nuobodų.	…… ……
28.	Jums geriau dirbti su permainingą sėkme negu skirtis su kolegomis. Jums geriau visada sėkmingai dirbti, net jai ir nėra kolegų paramos.	…… ……

Ačiū už bendradarbiavimą!

Priedas Nr. 2

Testas: Darbuotojų motyvacija pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją

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

Teiginiai		Įvertinimas balais	Šifras
1.	1.1. Jums svarbiausia – gerai apmokamas darbas, jei ir nebūsite deramai įvertintas. 1.2. Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra labai aukštas.	……. …….	A B
2.	2.1. Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą. 2.2. Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu.	……. …….	D C
3.	3.1. Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reiktų dirbti neįdomų darbą. 3.2. Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to gali nukentėti santykiai su vadovu.	……. …….	D H
4.	4.1. Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas. 4.2. Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jai bus mažiau galimybių pakilti pareigose.	……. …….	E A
5.	5.1. Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam. 5.2. Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria.	……. ……..	B H
6.	6.1. Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis. 6.2. Jūs parinktumėte darbą, už kurį yra skatinamą, net jei tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.	……. …….	I A
7.	7.1. Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus. 7.2. Geriausias stimulas darbui – didelis atlyginimas.	……. …….	C A
8.	8.1. Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas bus mažiau apmokamas. 8.2. Jums svarbu dirbti gerai apmokamą darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi.	……. ……..	D H
9.	9.1. Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnį pripažinimą. 9.2. Jūs teikiate pirmenybę mažiau atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir giria.	……. …….	C B
10.	10.1. Jūs skatina Jūsų darbo pripažinimas. 10.2. Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais.	..... …….....	B D
11.	11.1. Jums svarbu įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą.	……	F

	11.2. Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti sudėtingų problemų.	……	A
12.	12.1. Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus. 12.2. Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu santykius su kolegomis.	…… ……	I B
13.	13.1. Jus daugiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą. 13.2. Jus daugiau stimuliuoja atsakomybė dirbti atsakingą darbą negu paaukštinimas pareigose.	……. …….	I C
14.	14.1. Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei nėra galimybės pakilti pareigose. 14.2. Jus daugiau domina paaukštinimas pareigose, net jai darbas nebus atsakingas.	……. …….	C E
15.	15.1. Jums svarbus konkretus Jūsų įvertinimas, o ne pripažinimas ir pagyros. 15.2. Jums svarbiau pripažinimas ir pagyrimas negu supratimas apie savo sėkmę darbe.	……. …….	F B
16.	16.1. Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu. 16.2. Jums svarbiau geri santykiai su direktoriumi negu kolegų parama.	……. …….	I D
17.	17.1. Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus. 17..2 Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas.	……. …….	C H
18.	18.1. Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, nors ir nuobodus. 18.2. Jums svarbiau turiningas darbas, net jeigu jis mažai apmokamas.	……. …….	A H
19.	19.1. Jeigu Jūs keisite darbą, tai todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas. 19.2. Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save.	……. …….	E F
20.	20.1. Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus nei geri santykiai su vadovu. 20.2. Jums svarbesni geri santykiai su vadovu nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus.	……. …….	F D
21.	21.1. Jums geriau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti dėl paaukštinimo pareigose. 21.2. Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.	……. ……	D E
22.	22.1. Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums dėk užimamų pareigų ir nenorėtumėte išeiti iš jo, pereinant į aukštesnes pareigas, net jeigu ateityje tokių progų ir nebus. 22.2. Jūs rinksitės paaukštinimą pareigose, net jei darbas bus rutiniškas.	…… ……	H E
23.	23.1. Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri santykiai tarp bendradarbių. 23.2. Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.	…….. ……..	I A
24.	24.1. Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai.	……..	C

	24.2. Jums geriau vykdyti užduotį be didelės atsakomybės.	……..	F
25.	25.1. Jums šiuo metu geriau būti pripažintam dabartiniame darbe negu būti paaukštintam pareigose. 25.2. Jums geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūsite pripažintas naujame darbe.	…….. ……..	B E
26.	26.1. Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas negu paaukštinimas pareigose, jeigu su jais reikės išsiskirti. 26.2. Jums svarbiau paaukštinimas pareigose, net jei teks skirtis su kolegomis.	……... ……...	I E
27.	27.1. Jums geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnį, kuriame dažnai ištinka nesėkmės. 27.2. Jums geriau dirbti nors ir smulkesnį, bet įdomų darbą negu nuobodų.	…… ……	F H
28.	28.1. Jums geriau dirbti su permainingą sėkme negu skirtis su kolegomis. 28.2. Jums geriau visada sėkmingai dirbti, net jai ir nėra kolegų paramos.	…… ……	I F

Motyvai:

A – ekonominiai veiksniai (H)
B – pripažinimas (M)
C – atsakomybė (M)
D – santykiai (H)
E – karjera (M)
F – pasiekimai (M)
H – darbo turinys (M)
I – bendradarbiavimas (H)

H – higieninis veiksnys

M – motyvacinis veiksnys (motyvatorius)

Anketa Priedas Nr. 3

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros neakivaizdinių studijų studentė Andra Vyšniauskaitė. Baigiamajame magistro darbe nagrinėju kompanijos „X“ motyvacinių priemonių sistemą.

Šiuo tikslu prašau Jus, kaip kompanijos „X“ darbuotoją, atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Garantuoju Jūsų atsakymų anonimiškumą, jie bus analizuojami tik apibendrinta forma ir panaudoti mokslinėms išvadoms padaryti.

Įvertinkite Jums pateiktus teiginius 5 balų sistemoje, kai: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nevisai sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - pakankamai sutinku, 5 - visiškai sutinku.

1. Darbuotojų nuomos kompanija „X“:	
1.1. Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu.	
1.2. Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“.	
2. Kliento kompanija:	
2.1. Man trūksta darbo tęstinumo garantijų.	
2.2. Jaučiuosi antraeiliu darbuotoju (-a), dirbdamas (-a) kliento kompanijoje.	
2.3. Norėčiau pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją .	
3. Vadovavimas:	
3.1. Jaučiu diskomfortą, kad esu atskaitingas (-a) dviems kompanijoms.	
3.2. Kompanijos, kurios produktus atstovauju, vadovai man padeda adaptuotis įmonėje.	
3.3. Aš aiškiai žinau, ko iš manęs tikisi kompanija, kurios produktus aš atstovauju.	
4. Santykiai su bendradarbiais:	
4.1. Jaučiu konkurenciją tarp nuomos kompanijos „X“ darbuotojų.	
4.2. Aš esu patenkintas santykiais su bendradarbiais nuomos kompanijoje “X”	
4.3. Kliento kompanijos pastovūs darbuotojai nelaiko manęs pilnateisiu jų kompanijos darbuotoju.	
4.4. Aš esu patenkintas (-a) santykiais su bendradarbiais kliento kompanijoje.	
5. Darbo sąlygos:	
5.1. Gaunu visas darbo priemones reikalingas mano darbui.	
5.2. Darbo užduočių terminai yra realūs.	
5.3. Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos.	
6. Atlyginimas:	
6.1. Aš esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu.	
6.2. Man teisingai mokama už atliekamą darbą.	
6.3. Manau, aš esu vertas (-a) didesnio atlyginimo.	
7. Karjeros ir tobulėjimo galimybės:	
7.1. Esu patenkintas (-a) man suteikiamomis galimybėmis	

tobulėti.	
7.2. Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais.	
7.3. Man trūksta mokymų.	
8. Kokios materialinės priemonės turi įtakos Jūsų pasitenkinimui darbu. Įvertinkite jas pagal svarbą nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 8 (svarbiausia):	
8.1. Piniginė premija.	
8.2. Geresnis kompanijos automobilis.	
8.3. Didesnis kuro limitas.	
8.4. Mokymai.	
8.5. Didesnis telefoninių pokalbių limitas.	
8.6. Darbo užmokesčio kėlimas.	
8.7.Išlaidų studijoms, individualiam tobulėjimui padengimas.	
8.8. Atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų.	
9. Kokios ne materialios priemonės Jus motyvuoja geram darbui. Įvertinkite jas pagal svarbą nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 8 (svarbiausia):	
9.1. Geri santykiai su bendradarbiais.	
9.2. Vadovo pagyrimas už gerai atliktą darbą.	
9.3. Sumažintas darbo krūvis.	
9.4. Karjeros galimybės.	
9.5. Papildomų laisvų dienų skyrimas.	
9.6. Lankstus darbo grafikas.	
9.7. Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime.	
9.8.Kompanijos organizuojami darbuotojų susitikimai, bendros šventės, asmeninių švenčių šventimas.	
10. Jūsų lytis:	
• Moteris	
• Vyras	
11. Jūsų amžius:	
• iki 30 metų	
• nuo 30 iki 40 metų	
• nuo 40 iki 50 metų	
• virš 50 metų	
12. Jūsų išsilavinimas:	
• Aukštasis medicininis	
• Aukštasis farmacinis	
• Aukštasis ne medicininis	
• Aukštesnysis medicininis	
• Aukštesnysis ne medicininis	
13. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:	
• Iki 6 mėnesių	
• Iki 1 metų	
• Nuo 1 iki 2 metų	
• Nuo 2 iki 3 metų	
• Daugiau nei 3 metai	

Socialinės-demografinės charakteristikos Priedas Nr. 4

Lytis

	N	**%**
Moteris	30	88.2
Vyras	4	11.8
Iš viso	34	100.0

Amžius

	N	**%**
iki 30 metų	15	44.1
nuo 30 iki 40 metų	14	41.2
nuo 40 iki 50 metų	5	14.7
Iš viso	34	100.0

Išsilavinimas

	N	**%**
Aukštasis medicininis	19	51.3
Aukštasis farmacinis	2	5.4
Aukštasis ne medicininis	11	29.7
Aukštesnysis medicininis	5	13.5
Iš viso	37	100.0

Darbo stažas

	N	**%**
Iki 6 mėnesių	10	29.4
Iki 1 metų	12	35.3
Nuo 1 iki 2 metų	10	29.4
Nuo 2 iki 3 metų	2	5.9
Iš viso	34	100.0

Priedas Nr. 5

Higieninių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą

	A – ekonominiai veiksniai		D – santykiai		I – bendradarbiavimas	
	N	%	N	%	N	%
Poreikiai nesvarbūs	4	11.8	11	32.4	18	52.9
Pakankamai svarbūs	18	52.9	20	58.8	15	44.2
Svarbūs	9	26.5	2	5.9	1	2.9
Labai svarbūs	3	8.8	1	2.9		
Iš viso	34	100.0	34	100.0	34	100.0

Motyvacinių veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą

	B – pripažinimas		C – atsakomybė		E – karjera		F – pasiekimai		H – darbo turinys	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Poreikiai nesvarbūs	12	35.3	6	17.6	15	44.1	8	23.5	5	14.7
Pakankamai svarbūs	18	52.9	19	55.9	15	44.1	19	55.9	7	20.6
Svarbūs	4	11.8	8	23.6	4	11.8	7	20.6	19	55.9
Labai svarbūs			1	2.9					3	8.8
Iš viso	34	100.0	34	100.0	34	100.0	34	100.0	34	100.0

Priedas Nr. 6

Motyvų sąryšis su demografinėmis charakteristikomis

Pagal lytį

Motyvai	Moteris	Vyras
A – ekonominiai veiksniai	2.78	3.21
B – pripažinimas	2.39	2.39
C – atsakomybė	2.61	2.64
D – santykiai	2.39	1.82
E – karjera	2.05	2.54
F – pasiekimai	2.55	2.64
H – darbo turinys	3.08	2.79
I – bendradarbiavimas	2.15	1.96

Pagal amžių

Motyvai	iki 30 metų	nuo 30 iki 40 metų	nuo 40 iki 50 metų
A – ekonominiai veiksniai	2.66	2.99	2.91
B – pripažinimas	2.55	2.28	2.20
C – atsakomybė	2.67	2.62	2.43
D – santykiai	2.26	2.29	2.63
E – karjera	2.30	1.88	2.20
F – pasiekimai	2.37	2.68	2.80
H – darbo turinys	2.95	3.27	2.69
I – bendradarbiavimas	2.25	2.00	2.14

Pagal išsimokslinimą

Motyvai	Aukštasis medicininis	Aukštasis farmacinis	Aukštasis ne medicininis	Aukštesnysis medicininis
A – ekonominiai veiksniai	2.76	2.79	3.04	2.43
B – pripažinimas	2.40	2.07	2.42	2.43
C – atsakomybė	2.58	2.93	2.66	2.36
D – santykiai	2.40	2.00	2.14	2.93
E – karjera	1.93	3.07	2.30	1.79
F – pasiekimai	2.53	2.93	2.53	2.64
H – darbo turinys	3.08	2.79	3.01	3.07
I – bendradarbiavimas	2.32	1.43	1.90	2.36

Pagal darbo stažą

Motyvai	Iki 6 mėnesių	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 2 metų	Nuo 2 iki 3 metų
A – ekonominiai veiksniai	2.63	2.85	3.11	2.36
B – pripažinimas	2.63	2.32	2.14	2.79
C – atsakomybė	2.67	2.61	2.53	2.79
D – santykiai	2.40	2.30	2.33	2.07
E – karjera	1.90	2.07	2.43	1.79
F – pasiekimai	2.50	2.69	2.49	2.50
H – darbo turinys	2.93	3.18	2.94	3.29
I – bendradarbiavimas	2.34	1.99	2.03	2.43

Veiksnių sąryšis su demografinėmis charakteristikomis

Pagal lytį

Motyvai	Moteris	Vyras
H – higieninis veiksnys	2.44	2.33
M – motyvacinis veiksnys	2.54	2.60

Pagal amžių

Motyvai	iki 30 metų	nuo 30 iki 40 metų	nuo 40 iki 50 metų
H – higieninis veiksnys	2.39	2.43	2.56
M – motyvacinis veiksnys	2.57	2.54	2.46

Pagal išsimokslinimą

Motyvai	Aukštasis medicininis	Aukštasis farmacinis	Aukštasis ne medicininis	Aukštesnysis medicininis
H – higieninis veiksnys	2.49	2.07	2.36	2.57
M – motyvacinis veiksnys	2.51	2.76	2.58	2.46

Pagal darbo stažą

Motyvai	Iki 6 mėnesių	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 2 metų	Nuo 2 iki 3 metų
H – higieninis veiksnys	2.46	2.38	2.49	2.29
M – motyvacinis veiksnys	2.53	2.57	2.51	2.63

Priedas Nr. 7

Visų teiginių vertinimo vidurkiai

Teiginiai	Vidurkiai
Aš aiškiai žinau, ko iš manęs tikisi įmonė, kurios produktus aš atstovauju.	4.91
Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu.	4.65
Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“.	4.56
Aš esu patenkintas santykiais su bendradarbiais nuomos kompanijoje “X”	4.50
Aš esu patenkintas (-a) santykiais su bendradarbiais kliento kompanijoje.	4.47
Darbo užduočių terminai yra realūs.	4.47
Esu patenkintas (-a) man suteikiamomis galimybėmis tobulėti.	4.38
Gaunu visas darbo priemones reikalingas mano darbui.	4.09
Kompanijos, kurios produktus atstovauju, vadovai man padeda adaptuotis įmonėje.	3.76
Man teisingai mokama už atliekamą darbą.	3.76
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais.	3.56
Aš esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu.	3.18
Manau, aš esu vertas (-a) didesnio atlyginimo.	4.26
Norėčiau pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją .	3.79
Man trūksta darbo tęstinumo garantijų.	3.21
Jaučiuosi antraeiliu darbuotoju (-a), dirbdamas (-a) kliento kompanijoje.	2.68
Man trūksta mokymų.	2.50
Jaučiu diskomfortą, kad esu atskaitingas (-a) dviems kompanijoms.	2.15
Kliento kompanijos pastovūs darbuotojai nelaiko manęs pilnateisiu jų įmonės darbuotoju.	2.00
Jaučiu konkurenciją tarp nuomos kompanijos „X“darbuotojų.	1.74
Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos.	1.38

Priedas Nr. 8

Sugrupuotų teiginių vertinimo vidurkiai

Teiginiai	Vidurkiai
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	4.76
Darbo sąlygos	4.50
Santykiai su bendradarbiais	4.41
Vadovavimas	4.24
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3.85
Atlyginimas	2.88
Kliento kompanija	2.76

Sugrupuotų teiginių vertinimas (N, %)

		Neigiamas vertinimas	Neutralus vertinimas	Teigiamas vertinimas
Darbuotojų nuomos kompanija „X”	N		1	33
	%		2.9	97.1
Kliento kompanija	N	14	10	10
	%	41.2	29.4	29.4
Vadovavimas	N		6	28
	%		17.6	82.4
Santykiai su bendradarbiais	N		2	32
	%		5.9	94.1
Darbo sąlygos	N	1	1	32
	%	2.9	2.9	94.1
Atlyginimas	N	12	13	9
	%	35.3	38.2	26.5
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	N	3	6	25
	%	8.8	17.6	73.5

Nesugrupuotų teiginių vertinimas, %

	Neigiamas vertinimas	Neutralus vertinimas	Teigiamas vertinimas
1.1. Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu.	0%	6%	94%
1.2. Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“.	0%	6%	94%
2.1. Man trūksta darbo tęstinumo garantijų.	35%	21%	44%
2.2. Jaučiuosi antraeiliu darbuotoju (-a), dirbdamas (-a) kliento kompanijoje.	47%	15%	38%
2.3. Norėčiau pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją.	6%	41%	53%
3.1. Jaučiu diskomfortą, kad esu atskaitingas (-a) dviems kompanijoms.	59%	26%	15%
3.2. Kompanijos, kurios produktus atstovauju, vadovai man padeda adaptuotis įmonėje.	15%	21%	64%

3.3. Aš aiškiai žinau, ko iš manęs tikisi kompanija, kurios produktus aš atstovauju.	0%	0%	100%
4.1. Jaučiu konkurenciją tarp nuomos kompanijos „X“ darbuotojų.	73%	18%	9%
4.2. Aš esu patenkintas santykiais su bendradarbiais nuomos kompanijoje “X”	0%	18%	82%
4.3. Kliento kompanijos pastovūs darbuotojai nelaiko manęs pilnateisiu jų įmonės darbuotoju.	62%	26%	12%
4.4. Aš esu patenkintas (-a) santykiais su bendradarbiais kliento kompanijoje.	6%	9%	85%
5.1. Gaunu visas darbo priemones reikalingas mano darbui.	18%	6%	76%
5.2. Darbo užduočių terminai yra realūs.	3%	6%	91%
5.3. Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos.	91%	6%	3%
6.1. Aš esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu.	35%	21%	44%
6.2. Man teisingai mokama už atliekamą darbą.	12%	29%	59%
6.3. Manau, aš esu vertas (-a) didesnio atlyginimo.	0%	24%	76%
7.1. Esu patenkintas (-a) man suteikiamomis galimybėmis tobulėti.	6%	15%	79%
7.2. Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais.	18%	32%	50%
7.3. Man trūksta mokymų.	59%	18%	23%

Pagrindinių veiksnių sąryšiai tarpusavyje Priedas Nr. 9

		Darbuotojų nuomos kompanija „X“	Kliento kompanija	Vadovavimas	Santykiai su bendradarbiais	Darbo sąlygos	Atlyginimas	Karjeros ir tobulėjimo galimybės
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	**Kor. koef.**	1.000	.185	.376*	.696**	-.041	.203	.177
	Sig. (2-tailed)		.296	.028	.000	.817	.249	.317
Kliento kompanija	**Kor. koef.**	.185	1.000	.213	.115	.061	.256	.366*
	Sig. (2-tailed)	.296		.227	.518	.731	.144	.033
Vadovavimas	**Kor. koef.**	.376*	.213	1.000	.540**	-.109	.145	.228
	Sig. (2-tailed)	.028	.227		.001	.538	.412	.194
Santykiai su bendradarbiais	**Kor. koef.**	.696**	.115	.540**	1.000	-.059	.132	.254
	Sig. (2-tailed)	.000	.518	.001		.740	.457	.147
Darbo sąlygos	**Kor. koef.**	-.041	.061	-.109	-.059	1.000	.276	.117
	Sig. (2-tailed)	.817	.731	.538	.740		.114	.511
Atlyginimas	**Kor. koef.**	.203	.256	.145	.132	.276	1.000	.352*
	Sig. (2-tailed)	.249	.144	.412	.457	.114		.041
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	**Kor. koef.**	.177	.366*	.228	.254	.117	.352*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.317	.033	.194	.147	.511	.041	

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed).

**. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed).

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stiprus	Stiprus	Silpnas	Silpnas	Nėra	Nėra ryšio	Nėra	Silpnas	Silpnas	Stiprus	Labai stiprus
-1	< -0.9	> - 0.9	< - 0.4	> - 0.4	0	< + 0.4	> + 0.4	< + 0.9	> + 0.9	+ 1

Visų veiksnių sąryšiai tarpusavyje Priedas Nr. 10

		1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3
1.1.	**Kor. koef.**	1.000	.390*	-.125	-.173	-.180	-.388*	.394*	.166	-.342*	.644**	.090	.603**	.044	.038	-.097	.090	.458**	.011	.457**	.365*	-.128
	Sig. (2-tailed)		.023	.481	.327	.308	.024	.021	.348	.048	.000	.613	.000	.804	.830	.585	.612	.006	.952	.007	.034	.470
1.2.	**Kor. koef.**	.390*	1.000	-.135	-.030	-.106	.131	.480**	.116	-.203	.220	-.395*	.445**	.054	-.054	-.018	.359*	.461**	-.360*	.297	.547**	-.146
	Sig. (2-tailed)	.023		.446	.868	.552	.460	.004	.513	.251	.212	.021	.008	.762	.761	.921	.037	.006	.036	.088	.001	.410
2.1.	**Kor. koef.**	-.125	-.135	1.000	.641**	.486**	.402*	-.275	-.028	.242	-.282	.225	.017	-.359*	-.032	.038	-.182	-.111	.413*	-.392*	-.068	.473**
	Sig. (2-tailed)	.481	.446		.000	.004	.018	.115	.875	.168	.106	.200	.925	.037	.858	.831	.304	.530	.015	.022	.701	.005
2.2.	**Kor. koef.**	-.173	-.030	.641**	1.000	.580**	.502**	-.262	.076	.316	-.282	.376*	.004	-.332	-.020	.092	-.197	-.200	.459**	-.351*	-.172	.402*
	Sig. (2-tailed)	.327	.868	.000		.000	.003	.135	.670	.069	.106	.029	.981	.055	.909	.605	.265	.257	.006	.042	.329	.019
2.3.	**Kor. koef.**	-.180	-.106	.486**	.580**	1.000	.206	-.174	.149	-.047	-.334	.055	-.301	.041	.262	-.265	-.202	-.233	.444**	.119	.023	.222
	Sig. (2-tailed)	.308	.552	.004	.000		.243	.324	.401	.790	.053	.758	.083	.817	.134	.130	.253	.185	.009	.501	.896	.207
3.1.	**Kor. koef.**	-.388*	.131	.402*	.502**	.206	1.000	-.208	-.136	.110	-.334	.155	-.066	-.153	.106	-.065	.044	-.168	-.010	-.392*	-.079	.222
	Sig. (2-tailed)	.024	.460	.018	.003	.243		.237	.444	.536	.054	.380	.711	.386	.550	.716	.803	.342	.956	.022	.659	.208
3.2.	**Kor. koef.**	.394*	.480**	-.275	-.262	-.174	-.208	1.000	-.152	-.425*	.455**	-.409*	.308	.120	-.245	.002	.288	.104	-.213	.485**	.243	-.302
	Sig. (2-tailed)	.021	.004	.115	.135	.324	.237		.391	.012	.007	.016	.076	.498	.162	.991	.098	.559	.226	.004	.166	.082
3.3.	**Kor. koef.**	.166	.116	-.028	.076	.149	-.136	-.152	1.000	-.069	-.067	.000	.048	-.064	.295	-.121	.135	.341*	.101	.127	.059	.133
	Sig. (2-tailed)	.348	.513	.875	.670	.401	.444	.391		.699	.708	1.000	.786	.720	.091	.494	.447	.048	.570	.476	.741	.453
4.1.	**Kor. koef.**	-.342*	-.203	.242	.316	-.047	.110	-.425*	-.069	1.000	-.428*	.155	-.077	-.127	-.138	.319	-.176	-.175	.042	-.407*	-.164	.200

	Sig. (2-tailed)	.048	.251	.168	.069	.790	.536	.012	.699		.012	.382	.665	.472	.436	.066	.319	.323	.815	.017	.353	.257
4.2.	**Kor. koef.**	.644**	.220	-.282	-.282	-.334	-.334	.455**	-.067	-.428*	1.000	.068	.300	.206	-.045	-.130	.129	.151	-.023	.383*	.238	-.081
	Sig. (2-tailed)	.000	.212	.106	.106	.053	.054	.007	.708	.012		.702	.084	.243	.802	.464	.467	.393	.896	.025	.175	.649
4.3.	**Kor. koef.**	.090	-.395*	.225	.376*	.055	.155	-.409*	.000	.155	.068	1.000	-.060	-.354*	-.156	-.182	-.338	-.317	.324	-.197	-.155	.272
	Sig. (2-tailed)	.613	.021	.200	.029	.758	.380	.016	1.000	.382	.702		.736	.040	.378	.304	.051	.068	.061	.264	.381	.120
4.4.	**Kor. koef.**	.603**	.445**	.017	.004	-.301	-.066	.308	.048	-.077	.300	-.060	1.000	-.123	.018	.132	.118	.358*	-.214	.031	.085	-.285
.	**Sig. (2-tailed)**	.000	.008	.925	.981	.083	.711	.076	.786	.665	.084	.736		.489	.917	.457	.505	.038	.224	.861	.631	.102
5.1.	**Kor. koef.**	.044	.054	-.359*	-.332	.041	-.153	.120	-.064	-.127	.206	-.354*	-.123	1.000	.336	.029	.533**	.189	-.235	.545**	.274	-.305
	Sig. (2-tailed)	.804	.762	.037	.055	.817	.386	.498	.720	.472	.243	.040	.489		.052	.872	.001	.284	.181	.001	.116	.080
5.2.	**Kor. koef.**	.038	-.054	-.032	-.020	.262	.106	-.245	.295	-.138	-.045	-.156	.018	.336	1.000	-.148	.300	.200	-.265	.069	.205	.059
	Sig. (2-tailed)	.830	.761	.858	.909	.134	.550	.162	.091	.436	.802	.378	.917	.052		.402	.084	.258	.130	.696	.244	.739
5.3.	**Kor. koef.**	-.097	-.018	.038	.092	-.265	-.065	.002	-.121	.319	-.130	-.182	.132	.029	-.148	1.000	-.010	.043	-.121	-.257	-.144	-.086
	Sig. (2-tailed)	.585	.921	.831	.605	.130	.716	.991	.494	.066	.464	.304	.457	.872	.402		.955	.811	.496	.143	.415	.627
6.1.	**Kor. koef.**	.090	.359*	-.182	-.197	-.202	.044	.288	.135	-.176	.129	-.338	.118	.533**	.300	-.010	1.000	.610**	-.540**	.259	.307	-.064
	Sig. (2-tailed)	.612	.037	.304	.265	.253	.803	.098	.447	.319	.467	.051	.505	.001	.084	.955		.000	.001	.140	.077	.718
6.2.	**Kor. koef.**	.458**	.461**	-.111	-.200	-.233	-.168	.104	.341*	-.175	.151	-.317	.358*	.189	.200	.043	.610**	1.000	-.320	.221	.307	-.151
	Sig. (2-tailed)	.006	.006	.530	.257	.185	.342	.559	.048	.323	.393	.068	.038	.284	.258	.811	.000		.065	.210	.077	.395
6.3.	**Kor. koef.**	.011	-.360*	.413*	.459**	.444**	-.010	-.213	.101	.042	-.023	.324	-.214	-.235	-.265	-.121	-.540**	-.320	1.000	-.094	-.303	.200
	Sig. (2-tailed)	.952	.036	.015	.006	.009	.956	.226	.570	.815	.896	.061	.224	.181	.130	.496	.001	.065		.598	.081	.256

7.1.	**Kor. koef.**	.457**	.297	-.392*	-.351*	.119	-.392*	.485**	.127	-.407*	.383*	-.197	.031	.545**	.069	-.257	.259	.221	-.094	1.000	.518**	-.415*
	Sig. (2-tailed)	.007	.088	.022	.042	.501	.022	.004	.476	.017	.025	.264	.861	.001	.696	.143	.140	.210	.598		.002	.015
7.2.	**Kor. koef.**	.365*	.547**	-.068	-.172	.023	-.079	.243	.059	-.164	.238	-.155	.085	.274	.205	-.144	.307	.307	-.303	.518**	1.000	.053
	Sig. (2-tailed)	.034	.001	.701	.329	.896	.659	.166	.741	.353	.175	.381	.631	.116	.244	.415	.077	.077	.081	.002		.767
7.3.	**Kor. koef.**	-.128	-.146	.473**	.402*	.222	.222	-.302	.133	.200	-.081	.272	-.285	-.305	.059	-.086	-.064	-.151	.200	-.415*	.053	1.000
	Sig. (2-tailed)	.470	.410	.005	.019	.207	.208	.082	.453	.257	.649	.120	.102	.080	.739	.627	.718	.395	.256	.015	.767	

*. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu (2-tailed).

**. Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu (2-tailed).

Paaiškinimas

1.1	Esu patenkintas (-a) darbuotojų nuomos kompanijos „X“ administracijos darbu.	5.1	Gaunu visas darbo priemones reikalingas mano darbui.
1.2	Bendrai esu patenkintas (-a) darbo sąlygomis darbuotojų nuomos kompanijoje „X“.	5.2	Darbo užduočių terminai yra realūs.
2.1	Man trūksta darbo tęstinumo garantijų.	5.3	Jaučiu diskomfortą dėl mobilios darbo vietos.
2.2	Jaučiuosi antraeiliu darbuotoju (-a), dirbdamas (-a) kliento kompanijoje.	6.1	Aš esu patenkintas (-a) darbo užmokesčiu.
2.3	Norėčiau pereiti dirbti į farmacijos (kliento) kompaniją .	6.2	Man teisingai mokama už atliekamą darbą.
3.1	Jaučiu diskomfortą, kad esu atskaitingas (-a) dviems kompanijoms.	6.3	Manau, aš esu vertas (-a) didesnio atlyginimo.
3.2	Kompanijos, kurios produktus atstovauju, vadovai man padeda adaptuotis įmonėje.	7.1	Esu patenkintas (-a) man suteikiamomis galimybėmis tobulėti.
3.3	Aš aiškiai žinau, ko iš manęs tikisi įmonė, kurios produktus aš atstovauju.	7.2	Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais.
4.1	Jaučiu konkurenciją tarp nuomos kompanijos „X“darbuotojų.	7.3	Man trūksta mokymų.
4.2	Aš esu patenkintas santykiais su bendradarbiais nuomos kompanijoje “X”		
4.3	Kliento kompanijos pastovūs darbuotojai nelaiko manęs pilnateisiu jų įmonės darbuotoju.		
4.4	Aš esu patenkintas (-a) santykiais su bendradarbiais kliento kompanijoje.		

Sugrupuotų teiginių sąryšis su demografinėmis charakteristikomis Priedas Nr. 11

Koreliacijos

		Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	**Kor. koef.**	.064	-.322	-.173	.023
	Sig. (2-tailed)	.721	.064	.328	.898
Kliento kompanija	**Kor. koef.**	.271	-.064	-.108	.215
	Sig. (2-tailed)	.121	.720	.542	.222
Vadovavimas	**Kor. koef.**	-.070	.114	-.319	-.111
	Sig. (2-tailed)	.692	.521	.066	.532
Santykiai su bendradarbiais	**Kor. koef.**	-.297	-.113	-.249	-.106
	Sig. (2-tailed)	.088	.525	.156	.550
Darbo sąlygos	**Kor. koef.**	.086	.003	.197	-.057
	Sig. (2-tailed)	.627	.986	.264	.750
Atlyginimas	**Kor. koef.**	.041	.107	.266	-.195
	Sig. (2-tailed)	.817	.548	.128	.270
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	**Kor. koef.**	.059	.137	.251	.073
	Sig. (2-tailed)	.740	.441	.152	.684

Vidurkiai

Pagal lytį

Pagrindiniai veiksniai	**Moteris**	**Vyras**
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	4.80	4.50
Kliento kompanija	2.67	3.50
Vadovavimas	4.23	4.25
Santykiai su bendradarbiais	4.43	4.25
Darbo sąlygos	4.47	4.75
Atlyginimas	2.87	3.00
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3.87	3.75

Pagal amžių

Pagrindiniai veiksniai	**iki 30 metų**	**nuo 30 iki 40 metų**	**nuo 40 iki 50 metų**
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	4.69	4.92	4.60
Kliento kompanija	2.88	2.77	2.40
Vadovavimas	4.13	4.38	4.20
Santykiai su bendradarbiais	4.38	4.46	4.40
Darbo sąlygos	4.44	4.38	5.00
Atlyginimas	2.63	3.31	2.60
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3.56	4.15	4.00

Pagal išsimokslinimą

Pagrindiniai veiksniai	Aukštasis medicininis	Aukštasis farmacinis	Aukštasis ne medicininis	Aukštesnysis medicininis
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	4.84	4.50	4.60	5.00
Kliento kompanija	2.74	4.00	2.70	2.33
Vadovavimas	4.37	4.00	4.10	4.00
Santykiai su bendradarbiais	4.47	4.50	4.30	4.33
Darbo sąlygos	4.37	4.50	4.60	5.00
Atlyginimas	2.63	3.50	3.20	3.00
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3.63	4.00	4.10	4.33

Pagal darbo stažą

Pagrindiniai veiksniai	Iki 6 mėnesių	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 2 metų	Nuo 2 iki 3 metų
Darbuotojų nuomos kompanija „X“	5.00	4.75	4.60	4.50
Kliento kompanija	2.80	2.58	2.70	4.00
Vadovavimas	4.20	4.33	4.00	5.00
Santykiai su bendradarbiais	4.70	4.42	4.10	4.50
Darbo sąlygos	4.50	4.67	4.20	5.00
Atlyginimas	2.80	3.17	2.80	2.00
Karjeros ir tobulėjimo galimybės	3.70	4.08	3.60	4.50

Materialūs ir nematerialūs motyvavimo veiksniai Priedas Nr. 12

	Vidurkiai
Materialūs veiksniai	
Darbo užmokesčio kėlimas	6.97
Piniginė premija	6.15
Atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų	5.41
Mokymai	4.38
Išlaidų studijoms, individualiam tobulėjimui padengimas	4.26
Geresnis kompanijos automobilis	3.35
Didesnis kuro limitas	3.09
Didesnis telefoninių pokalbių limitas	2.38
Nematerialūs veiksniai	
Karjeros galimybės	6.03
Lankstus darbo grafikas	5.74
Geri santykiai su bendradarbiais	5.65
Vadovo pagyrimas už gerai atliktą darbą	4.65
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmime	4.44
Papildomų laisvų dienų skyrimas	3.47
Kompanijos organizuojami darbuotojų susitikimai, bendros šventės, asmeninių švenčių šventimas	3.32
Sumažintas darbo krūvis.	2.74