

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

NINA SUCHODIMCOVIENĖ

**DARBUOTOJŲ ŠIUOLAIKINIŲ MOTYVACIJOS
SISTEMŲ PLĖTRA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE
(TEORIJS IR PRAKTIKA)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. V. Gražulis**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**DARBUOTOJŲ ŠIUOLAIKINIŲ MOTYVACIJOS
SISTEMŲ PLĖTRA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE
(TEORIJS IR PRAKTIKA)**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

Vadovas

..... prof. V. Gražulis
2013 11 21

Recenzentas

.....
2013 11

Atliko

..... N. Suchodimcoviėnė
ŽImns1-01 gr. stud.
2013 11 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	8
1. TEORINĖ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMŲ ANALIZĖ	11
1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sampratų ištakos ir šiuolaikinis požiūris.....	11
1.2. Motyvacijos ir motyvavimo teorijų apžvalga.....	14
1.2.1. Turinio motyvacijos teorijos.....	15
1.2.2. Proceso motyvacijos teorijos.....	19
1.3. Darbuotojų motyvacijos sistema organizacijos kontekste.....	21
1.3.1. Darbuotojų motyvacijai esminę įtaka darantys veiksniai, motyvavimo priemonės.....	21
1.3.2. Darbuotojų motyvacijos poveikis organizacijos veiklai, sąsajos su darbuotojų kaita organizacijoje.....	24
2. "X" ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS IR JOS SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ KAITA TYRIMO METODOLOGIJA	27
3. "X" ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS IR JOS SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ KAITA TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS	34
3.1. „X“ organizacijos darbuotojų motyvacijos analizė.....	34
3.2. „X“ organizacijos skirtingų darbuotojų lygmenų motyvacijos ypatumai.....	48
3.3. „X“ organizacijos darbuotojų motyvacijos sąsajos su darbuotojų kaita.....	50
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	52
LITERATŪRA	54
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	58
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	60
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	62
PRIEDAI	64

PRIEDAI

Priedas. Tyrimo anketa65

LENTELĖS

1. lentelė. Monistinis motyvo esmės vertinimas.....	11
2. lentelė. Aukščiausių lygių poreikių patenkinimo metodai.....	16
3. lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida.....	21
4. lentelė. Motyvacija ir jos nauda organizacijai ir jos personalui.....	24
5. lentelė. Anketos sudarymo principai.....	32

PAVEIKSLAI

1 pav.	Maslow poreikių piramidė.....	15
2 pav.	„X“ organizacijos gamybinių padalinių struktūra.....	29
3 pav.	Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal amžių.....	30
4 pav.	Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje.....	31
5 pav.	Darbuotojų motyvacijos sistemos ir jos sąsajų su darbuotojų kaita tyrimo modelis.....	32
6 pav.	Darbuotojų informavimas apie situaciją, problemas, tikslus darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje (%).....	35
7 pav.	Darbuotojų vadovo vadovavimo stiliaus įvardijimas (%).....	35
8 pav.	Objektyvus ir realus darbuotojų darbo rezultatų vertinimas (%).....	36
9 pav.	Vadovo elgesys vertinant darbuotojų darbo rezultatus (%).....	37
10 pav.	Darbuotojų komunikacijos su vadovu efektyvumo ir atvirumo įvertinimas (%).....	37
11 pav.	Darbuotojų atmosferos tarp jų ir vadovo įvertinimas (%).....	38
12 pav.	Darbuotojų nuomone, faktoriai svarbūs vadovui sprendžiant kaip juos motyvuoti (%).....	40
13 pav.	Darbuotojų motyvacijos lygis išvardintiems veiksniams (%).....	41
14 pav.	Vadovo naudojamoms motyvacijos priemonėms ir veiksmai (%).....	43
15 pav.	Motyvacijos priemonių keitimas (%).....	43
16 pav.	Kriterijai, kuriais remiasi vadovas sprendžiamas kaip motyvuoti darbuotojus (%).....	44
17 pav.	Motyvacinių priemonių poveikis darbuotojams.....	45
18 pav.	Motyvacijos programos sudarymas darbuotojams (%).....	46
19 pav.	Vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojų motyvaciją ir tobulėjimą (%).....	47
20 pav.	Skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojų nuomone, faktoriai svarbūs vadovui sprendžiant kaip juos motyvuoti (%).....	48

21 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės ir veiksmai skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojams (%).....	49
22 pav. Motyvacinių priemonių vidurkių įverčiai skirtingose darbuotojų lygmenyse.....	50
23 pav. Laikotarpis, kurį darbuotojai planuoja išdirbti dabartinėje pozicijoje (%).....	51

IVADAS

Temos aktualumas. Motyvacija – tai viena iš svarbiausių temų, kuri yra aktuali daugeliui gyvenimo sričių dėl savo poveikio rezultatams (R. Ryan & E. Deci, 2000). Darbuotojų motyvacijos sistema yra svarbi kiekvienai organizacijai, nes efektyvi organizacijos veikla tiesiogiai priklauso nuo jos darbuotojų motyvacijos. Motyvacija – tai priemonė, padedanti vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Žaptorius, 2007). Tinkamų motyvavimo priemonių parinkimas užtikrina darbuotojų efektyvią darbinę veiklą, o efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas sąlygoja ne tik organizacijos sėkmę rinkoje, bet ir bendrą šalies ekonominį kilimą. Todėl labai svarbu, kad organizacijos darbuotojai dirbtų našiai ir būtų suinteresuoti siekti ne tik savo tikslų, bet ir savo organizacijos tikslų ir jaustųsi patenkinti savo darbine veikla.

Šiuolaikinėje greitai besikeičiančioje aplinkoje, greitai keičiasi ir žmonių vertybės, nuostatos, poreikiai ir kaip pasekmė, keičiasi ir darbinės veiklos motyvai. Todėl darbuotojų motyvacijos sistema turi būti lanksti. Mechaniškas užsienio patirties perkėlimas ir įgyvendinimas Lietuvos organizacijose neatneš laukiamų rezultatų, kadangi būtina atsižvelgti į mūsų istorinius, psichologinius, socialinius bei kultūrinius aspektus, konkrečios organizacijos keliamus tikslus.

Temos ištirtumas. Motyvacijos sąvoka atsirado apie XX a. trečiąjį dešimtmetį (Palidauskaitė, 2007). Įvairūs motyvacijos aspektai atskleidžiami užsienio bei Lietuvos autorių ekonominėje, psichologinėje, sociologinėje bei vadybinėje literatūroje. Jau klasika tapo šių autorių darbai: A. Maslow, D. McClelland, F. Herzberg, V. Vroom ir kt. Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimus pradėjo 1927 m. J. Vabalas - Gudaitis, A. Gučas (Marcinkevičiūtė, 2005). Dabartiniu laikotarpiu darbuotojų motyvaciją ir motyvavimo problematiką Lietuvoje nagrinėja: I. Bučiūnienė (1996), V. Šilingienė (2000, 2002), A. Sakalas (2000, 2003), V. Gražulis (2005, 2009), G. Dubauskas (2006), J. Palidauskaitė (2007), L. Marcinkevičiūtė (2005, 2006, 2010), D. Šavareikienė (2012) ir kt. Iš užsienio autorių, nagrinėjančių motyvacijos aspektus, būtina pažymėti E. Locke (1997), Rayn & Deci, (2000), G. Perry (2000), S. Robbins (2003, 2007), B. Wright (2004), M. Blaškova (2009), F. Giancola (2011) autorių darbus.

Tyrimo naujumas. Darbuotojų motyvacijos sistemos ypatumų ir jos sąsajų su darbuotojų kaita organizacijoje analizė yra nauja tyrimo sritis, kadangi visų lygmenų darbuotojų motyvacijos aspektų tyrimų šioje organizacijoje nebuvo atlikta. Taip pat niekada nebuvo tiriamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos sistemos ir darbuotojų kaitos, nors svarbiausias dalykas, galintis sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje yra tinkamas motyvavimo priemonių derinys.

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacijos sistema ir jos sąsajos su darbuotojų kaita „X“ organizacijos gamybiniuose padaliniuose.

Tyrimo tikslas. Ištirti X organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemą ir jos sąsajas su darbuotojų kaita; pateikti siūlymus motyvacijos sistemos tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti organizacijos gamybiniuose padaliniuose vyraujančią vadovavimo stilių ir santykius su vadovais;
2. nustatyti organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos lygį;
3. išanalizuoti organizacijos gamybiniuose padaliniuose taikomas darbuotojų motyvavimo priemones;
4. išaiškinti motyvacijos sistemos ypatumus skirtinguose organizacijos gamybinių padalinių lygmenyse;
5. atskleisti organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemos sąsajas su darbuotojų kaita;
6. remiantis tyrimo rezultatais, pateikti siūlymus organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemos tobulinimui.

Tyrimo hipotezė. Vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita organizacijoje.

Baigiamojo darbo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinės apklausos atlikimas;
- gautų rezultatų analizė ir apibendrinimas;
- išvadų ir siūlymų pateikimas.

Darbo struktūra. Baigiamojo darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje (teorinėje) darbo dalyje pateikiama teorinė motyvacijos sistemų analizė, aptariamos pagrindinės motyvacijos sąvokos, motyvacijos teorijos, pristatomas motyvavimo priemonių klasifikavimas ir aptariamas darbuotojų motyvacijos poveikis organizacijai, nagrinėjamos motyvacijos sąsajos su darbuotojų kaita organizacijoje.

Antroje (metodologinėje) darbo dalyje pagrindžiamas tyrimo reikšmingumas, pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, įvardinamas tyrimo objektas, iškeliami hipotezė, aprašomi tyrimo metodai ir tiriamųjų imtis, pagrindžiamas tyrimo instrumentarijus pasirinkimas bei aprašoma tyrimo eiga.

Trečioje (analitinėje) darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai. Analizuojamas organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius ir santykiai su vadovais, darbuotojų motyvacijos lygis, motyvavimo priemonių parinkimas, analizuojami skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojų motyvacijos ypatumai, atskleidžiamos sąsajos tarp darbuotojų motyvacijos sistemos ir darbuotojų kaitos organizacijoje. Atlikus rezultatų analizę, pateikiamos išvados ir siūlymai.

Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis), darbo santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), taip pat pateikiami darbo priedai.

Baigiamojo darbo struktūra:

Įvadas – 3 psl.

Teorinė dalis – 16 psl.

Metodologinė dalis – 7 psl.

Analitinė dalis – 18 psl.

Išvados ir siūlymai – 2 psl.

Literatūra – 4 psl.

Anotacijos, santraukos, priedai – 12 psl.

1. TEORINĖ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMŲ ANALIZĖ

Darbuotojų motyvacija – vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. Tuo tarpu efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrina sėkmingą visos organizacijos veiklą. Šiame skyriuje bus aptartos pagrindinės sąvokos, apibūdinamos šiuolaikinės motyvacijos teorijos, aptariama darbuotojų motyvacijos sistema organizacijos kontekste, pristatoma motyvavimo priemonių klasifikacija, bei darbuotojų motyvacijos poveikis visai organizacijai.

1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sampratų ištakos ir šiuolaikinis požiūris

Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sampratos plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Darbuotojų motyvacijos esmės suvokimas neįmanomas be pagrindinių sąvokų paaiškinimo. Kadangi motyvacijos problematika domisi skirtingų sričių specialistai: psichologai, sociologai, vadybininkai, mokslinėje literatūroje egzistuoja požiūrių įvairovė. Dauguma mokslininkų, nagrinėjančių darbuotojų motyvacijos problematiką, operuoja šiomis pagrindinėmis sąvokomis: poreikiai, motyvai, motyvacija, motyvavimas.

Analizuojant darbuotojų motyvus, atkreipiamas dėmesys į tai, kad motyvą, organizacijos darbo motyvacijos kontekste, autoriai nevienodai interpretuoja. Skirtingos motyvo definicijos nulemia skirtingą autorių požiūrį į motyvaciją (Šavareikienė, 2012). Siekiant teisingai suvokti darbuotojų motyvacijos esmę, autorė išskiria pagrindinius motyvo sampratos apibrėžimus, kurie pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Monistinis motyvo esmės vertinimas

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Motyvo forma	Motyvo definicija
1. Motyvas kaip poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • poreikis ir yra motyvas (Kovalev, 1969; Božovič, 1972; Platonov, 1986); • poreikis yra motyvo dalis (Ivannikov, 1985); • organizmo ryšiai su išorine aplinka – poreikių ryšiai (Kolesov, 1991); • poreikis inspiruoja motyvą (Iljin, 2000).
2. Motyvas kaip tikslas	<ul style="list-style-type: none"> • žmogaus veikloje įsisąmonintas motyvas virsta motyvu-tikslu (Leontjev, 1975).
3. Motyvas kaip paskata	<ul style="list-style-type: none"> • motyvas yra tik viena paskatų rūšių kartu su poreikiais bei interesais (Mahomed-Eminova, 1987); • motyvas – tai įsisąmoninta paskata (Kovaliov, 1988); • motyvas – vidinė įsisąmoninta paskata, rodanti žmogaus pasirengimą veiklai ar poelgiui (Iljin, 2000).
4. Motyvas kaip ketinimas	<ul style="list-style-type: none"> • ketinimų nusilpimas pažeidžia motyvacinę sferą (Zeigarnik, 1969); • ketinimas yra valios aktas, kuris sukuria situacijas, kai išoriniai stimulai tampa sąlyginiais refleksais (Lewin, 1969);

	<ul style="list-style-type: none"> • ketinimai tampa elgesio paskatomis, kai priimami sprendimai (Božovič, 1972).
5. Motyvas kaip nuolatinė savybė	<ul style="list-style-type: none"> • nuolatinės asmenybės savybės lemia elgesį tokiu pat laipsniu, kaip ir išoriniai stimulai. Asmenybės savybės padeda suformuoti konkretų motyvą (Atkinson, 1964); • asmenybės savybės kartu su psichine būseną gali pasireikšti kaip motyvai (Platonov, 1986).
6. Motyvas kaip Būseną	<ul style="list-style-type: none"> • motyvu yra bet kuri organizmo būseną, kuri turi įtakos elgesio pradžia arba tęsimui (Hilgrad, 1957); • motyvu vadinama ypatinga žmogaus būseną, priverčianti jį veikti ar neveikti (Pilojan, 1984); • veiklos motyvas yra pageidaujamos būsenos modelis (Mejerovič, 1987).
7. Motyvas kaip formuluotė	<ul style="list-style-type: none"> • motyvas – tikslo ir priemonių formulavimas (Obuchovskij, 1972).
8. Motyvas kaip pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> • pasitenkinimas – emocinė būseną, kylanti motyvo realizavimo procese (Kovalev, 1969); • pasitenkinimas atliekama veikla, gyvenimo būdas (Jakobson, 1969); • pasitenkinimas – tikslo pasiekimo priemonė (Asejev, 1976).

Šaltinis: Šavareikienė D., 2012, p. 2-3.

Išanalizavus skirtingus motyvų apibrėžimus, vadyboje siūloma motyvu laikyti bet kurį veiksnį, veiklos stimulą, įtakojantį tiek veiklą, tiek rezultatus (Šavareikienė, 2012). Jucevičienė (1996) teigia, kad motyvas yra vidinė priežastys tam tikro veiksmo. Taigi, tam, kad suvokti darbuotojų motyvacijos esmė, būtina suvokti jų poreikius ir motyvus, tik tada galima tinkamai parinkti motyvavimo priemones.

Lietuvos autoriai poreikius apibūdina, kaip individo išgyvenamą jausmą, išgyvenant psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Palidauskaitė (2007) apibendrinus poreikių teorijas teigia, kad visus poreikius galimas suskirstyti į 2 grupes: pagrindinius fizinius (pirminius) ir socialinius-psichologinius (antrinius) poreikius. Pirminiai poreikiai yra universalūs, tuo tarpu antriniai poreikiai skiriasi ir būtent jie sukelia daugiausia mokslinių diskusijų. Darbuotojų poreikiai yra jų motyvacijos pagrindas.

Mokslinėje literatūroje autoriai dažnai sutapatina motyvacijos ir motyvavimo sąvokas. Taip Mescon ir kt. (1999) motyvaciją apibūdina, kaip savęs ir kitų veiklos skatinimo procesą, siekiant asmeninių arba organizacijos tikslų. Tačiau Gražulis (2005) siūlo atskirti šiuos terminus. Taip pat skiria motyvacijos ir motyvavimo sąvokas ir Bučiūnienė. Motyvavimą autorė vadina poveikiu darbuotojų motyvacijai, o poveikio būdus- motyvavimo priemonėmis. Pažymėtina, kad darbuotojų motyvavimas kaip ir motyvacija, nėra pastovus, jis kintantis, priklauso nuo sąlygų ir laiko, todėl sunkiai galima atsakyti į klausimą, kaip geriausiai motyvuoti organizacijos darbuotojus (Marcinkevičiūtė, 2006).

"Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius" (Bučiūnienė, 1996, p. 31-32). Panašiai apibrėžiama motyvacijos sąvoka Oxfordo Žmogiškųjų išteklių vadybos žodyne (2008) – tai individo polinkis dėti pastangas darbe. Tuo tarpu Oxfordo Verslo ir vadybos žodyne

(2009)) pateiktas išsamesnis motyvacijos apibrėžimas. Motyvacija – tai protinė veikla, skatinanti, išlaikanti ir nukreipianti žmogaus elgesį. Motyvacija gali atsirasti iš individo vidinių procesų (vidinė motyvacija) arba iš išorinių faktorių, veikiančių individą (išorinė motyvacija); daugelyje atvejų abu poveikiai nepertraukiamai sąveikauja tarpusavyje. Leonienė (2001) teigia, kad motyvacija tai vidinis poreikis, skatinantis veikti siekiant tam tikrų tikslų.

Būtina pažymėti, kad skirtingų sričių specialistai motyvacijos sąvoką apibūdina skirtingai. Taip psichologijoje motyvacija – tai „dinaminis motyvų formavimosi procesas“. Vadyboje motyvacijos sąvoka labiau aktuali darbo kontekste. „Darbo motyvacija yra nesibaigianti, nuolatinė, kintanti ir sudėtinga“ (Šavareikienė, 2012, p. 49-50). Craig M. (2011) išvelgia tokį skirtumą tarp skirtingų sričių mokslininkų požiūrių į motyvaciją –psichologai supranta motyvaciją, kaip produktą, kuris yra apspręstas biologinių poreikių arba motyvų. Sociologai supranta darbo motyvaciją, kaip socialinės aplinkos produktą, apimantį ir organizacijos aplinką ir aplinką už organizacijos ribų ir socialines individų charakteristikas. Taigi, psichologinės teorijos gali paaiškinti kokie motyvai valdo žmones, tačiau negali paaiškinti šių motyvų svarbumo pokyčių. Tam, kad geriau suprasti darbo motyvacijos sąvoką, šios požiūrius reikia apjungti, nes darbo motyvacija turi ir psichologinį ir socialinį pagrindą.

Kai kurie autoriai bando išskirti vidinę ir išorinę motyvaciją, priklausomai nuo ją sąlygojančių veiksnių. Taip pat, kaip Oxfordo Verslo ir vadybos žodyne (2009) Marcinkevičiūtė (2010, p. 47) akcentuoja skirtumus tarp vidinės ir išorinės motyvacijos. „Vidinė motyvacija – noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos ir būti veiksmingam.“ Tai reiškia, kad noras atlikti veiksmus atsiranda iš individo vidinių procesų. Vidinės motyvacijos sąlygojamas elgesys neša geresnius darbo rezultatus, nes yra grindžiamas darbuotojo vertybėmis, asmeniniais lūkesčiais. Išorine motyvacija vedini darbuotojai siekia naudoti sau arba išvengti bausmės. Tačiau šios motyvacijos stipriai veikia vieną kitą.

Organizacijoje gali būti taikomos pavienės motyvavimo priemonės arba egzistuoti visa motyvavimo sistema. Taip Šilingienė (2002) motyvavimo sistemą apibūdina kaip motyvavimo priemonių visumą, kuri apjungia visus personalo motyvavimo aspektus.

Blašková, Blaško (2010) nagrinėjant motyvacijos tematiką, išskiria dar vieną sąvoką – motyvavimo politika. Motyvavimo politika, tai pilnai apibrėžtų ir suderintų prioritetų, principų, taisyklių, priemonių sistema, kurios tikslas sudaryti sąlygas motyvacinei atmosferai organizacijoje, kuri stiprintų individo, grupės ir visos organizacijos motyvaciją.

Apibendrinant, mokslinėje literatūroje egzistuoja požiūrių įvairovė. Nėra vieningos nuomonės, kaip apibūdinti motyvaciją, motyvavimą, motyvus ir poreikius, nes motyvacija yra

sudėtingas reiškinys, jam paaiškinti sukurta daug įvairiausių teorijų ir modelių, pagrindines motyvacijos teorijas aptarsime sekančiame skyriuje.

1.2. Motyvacijos ir motyvavimo teorijų apžvalga

Tam, kad organizacija veiktų efektyviai, reikia užtikrinti, kad šios organizacijos darbuotojai siektų organizacijos tikslų. Ką turi daryti organizacija, kad jos darbuotojai dirbtų produktyviau ir kokybiškiau, jaustųsi patenkinti atliekamu darbu ir siektų organizacijos tikslų? Į šiuos klausimus ir daugybę kitų gali padėti atsakyti motyvacijos teorijų nagrinėjimas. Supratęs organizacijos darbuotojų poreikius ir veiklos motyvus, organizacija gali sukurti efektyvią darbuotojų motyvacijos sistemą.

Motyvacijos teorijas priimta skirti į ankstesnes ir šiuolaikines. Prie ankstesnių teorijų priskiriamos Fredericko Tayloro tradicinis modelis, Elton Mayo žmonių santykių modelis ir Douglas McGregoro žmogiškųjų išteklių modelis (Dubauskas, 2006; Blaškova, Gražulis, 2009).

Vienas iš pirmųjų atkreipė dėmesį į motyvus darbuotojų valdyme Elthon Mayo. 1920–jų metų gale Mayo pradėjo tirti darbuotojo ir darbuotojų grupės požiūrį į darbą, kaip pagrindinį faktorių lemiantį produktyvumą. Mayo aprašė savo eksperimentus, kurie parodė, kad darbuotojų tarpusavio santykiai stipriai veikia pavienių darbuotojų požiūrį į darbą ir tokiu būdu veikia jų darbo efektyvumą. Tačiau Mayo nesukūrė motyvacijos modelio, kuris paaiškintų žmonių motyvus dirbti. Darbo motyvacijos teorijos atsirado vėliau. (Пряжников, 2008)

Prie šiuolaikinių motyvacijos teorijų priskiriamos: poreikių teorijos, lūkesčių teorijos, teisingumo teorijos, pastiprinimo bei tikslų nustatymo teorijos. Visoms šioms teorijoms būdinga kaupti dėmesį į asmens pažinimą bei aplinkybes, kuriomis žmogus dirba (Dubauskas, 2006).

Dažniausiai sutinkama literatūroje (Mescon ir kt., 1999; Gražulis, 2005; Dubauskas, 2006; Sakalas, 2003; Oxfordo Žmogiškųjų išteklių vadybos žodynas, 2008) šiuolaikinių motyvacijos teorijų tipologija atrodo taip:

1. Turinio teorijos.
2. Proceso teorijos.

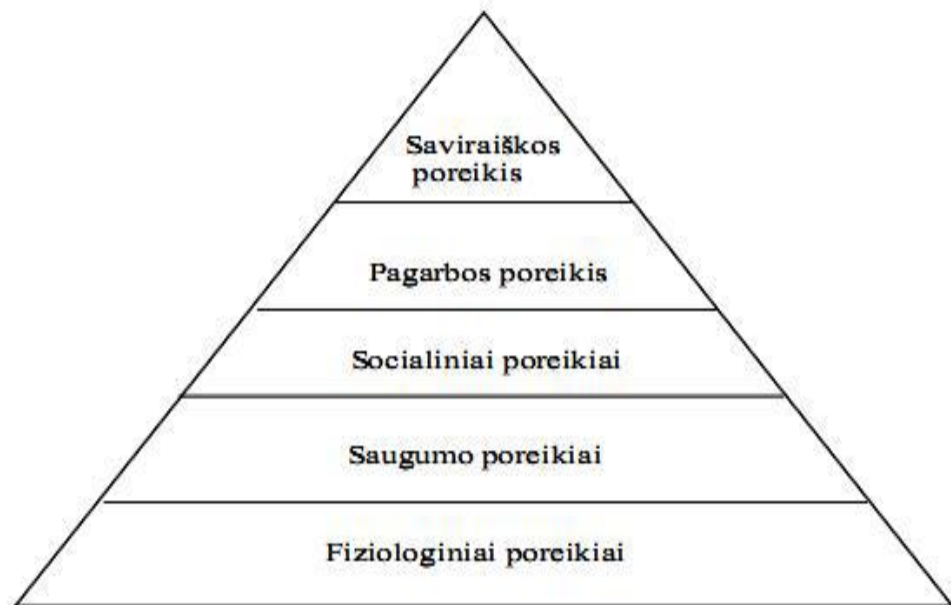
Turinio teorijos dar vadinamos poreikių teorijomis (Sakalas, 2003). Pagrindinis dėmesys šiose teorijose nukreiptas į vidinių poreikių identifikaciją, kurie priverčia žmones veikti taip, o ne kitaip. Prie turinio teorijų priskiriamos šių autorių teorijos: Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer.

Proceso teorijos grindžiamos žmonių elgesiu, kuris sąlygojamas jų suvokimu ir pažinimu. Pagrindinės proceso teorijos yra vilčių teorija, teisingumo teorija ir Porter ir Lawler motyvacijos

teorija (Mescon ir kt., 1999). Toliau analizuojant motyvacijos teorijas bus remiamasi pateikta teorijų klasifikacija.

1.2.1 Turinio motyvacijos teorijos

Vienas iš pirmųjų biheviaristų (angl. behaviour- elgesys), kuris atskleidė žmonių poreikių svarbą ir jų poveikį motyvacijai, buvo Abraham Maslow. Maslow (1999), kuriant savo teoriją, pripažino, kad žmonės turi daugybę poreikių, tačiau juos galima suskirstyti į penkias pagrindines kategorijas, kurios sudarys hierarchinių lygių piramidę, kaip pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Maslow poreikių piramidė

Šaltinis: S. P. Robbins, 2003, p. 67

Maslow skiria šiuos pagrindinius žmogaus poreikius nuo žemiausių iki aukščiausių:

Pagrindiniai poreikiai

- Fiziologiniai poreikiai – patys stipriausi žmogaus poreikiai, jie apima maisto, vandens, poilsio, seksualinį poreikius.
- Saugumo poreikiai – saugumo poreikis nuo fizinių ir psichologinių, socialinių grėsmių.

Psichologiniai poreikiai

- Socialiniai poreikiai – meilės ir priklausymo poreikis.
- Pagarbos poreikiai – savigarbos, pripažinimo, asmeninių pasiekimų poreikiai.
- Saviraiškos (samoaktualizacijos) poreikiai – poreikis realizuoti savo potencialą, poreikis tobulėti kaip asmenybė.

Taip pat autorius skyrė estetinį ir pažinimo poreikius. (Maslow, 1999)

Maslow (1999) teigia, kad visai nebūtina 100 % patenkinti fiziologinius poreikius, kad atsirastų kiti, aukštesni poreikiai. Sveikas žmogus pastoviai yra ir patenkintas ir nepatenkintas per savo poreikius. Taip Maslow pateikia vidutinius poreikių pasitenkinimo rodiklius pas žmogų: fiziologiniai poreikiai patenkinti 85 % procentais, saugumo poreikis 70 %, meilės poreikis – 40 %, saviraiškos 10 %. Nei vienas poreikis negali būti vieninteliu žmogaus elgesio motyvu. Žmogaus elgesį apsprendžia poreikių visuma, rinkinys. Tai patvirtina ir Mescon ir kt. (1999) žemesnių lygių poreikiai turi būti patenkinti ir tokiu būdu veikia žmogaus elgesį anksčiau, negu motyvacija bus įtakojama aukštesnių lygių poreikiais. Kiekvienoje konkrečioje situacijoje žmogus sieks patenkinti tą poreikį, kuris šiuo metu jam yra svarbiausias. Tačiau tam, kad aukštesnio lygio poreikiai pradėtų veikti žmogaus elgesį, nebūtina visiškai patenkinti žemesnio lygio poreikio.

Mescon ir kt. (1999) siūlo šiuos metodus vadovams norint patenkinti darbuotojų aukščiausius poreikius (socialinius, pagarbos, saviraiškos) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Aukščiausių lygių poreikių patenkinimo metodai

Socialiniai poreikiai	Pagarbos poreikiai	Saviraiškos poreikiai
Suteikite darbuotojams dirbti tokią darbą, kuris leistų jiems bendrauti	Siūlykite darbuotojams labiau turiningą darbą.	Pasirūpinkite pavaldiniui mokymusi ir tobulėjimu, kas leistų jiems pilnai išnaudoti savo potencialą.
Sukurkite darbo vietoje vieningos komandos dvasią.	Suteikite jiems teigiamą grįžtamąjį ryšį apie pasiektus rezultatus.	Deleguokite pavaldiniams sunkų ir svarbų darbą, kuris reikalautų visiško atsidavimo.
Periodiškai praveskite su pavaldiniais susirinkimus.	Aukštai vertinkite ir skatinkite pavaldinių pasiektus rezultatus	Skatinkite ir ugdykite darbuotojų kūrybiškumą.
Nesistenkite sugriauti neformalias grupes, jeigu jos neneša organizacijai realių nuostolių.	Įtraukite pavaldinius į tikslų formavimą ir sprendimų priėmimą.	
Sukurkite sąlygas būti socialiai aktyviems už organizacijos ribų	Deleguokite pavaldiniams papildomas teises ir pareigas.	

	Pasirūpinkite darbuotojų apmokymais, kurie didintų jų kompetenciją.	
--	---	--

Šaltinis: Mescon ir kt., 1999, p.240

Maslow teorija padarė didelį įnašą į vadovų supratimą apie tai, kas apsprendžia žmonių darbą. Tam, kad motyvuoti darbuotoją, vadovas turi suteikti jam galimybę patenkinti jo pagrindinius poreikius tokiu būdu, kuris padeda organizacijai siekti tikslų. Vadovas turi stebėti savo pavaldinius tam, kad nuspręsti, kokie poreikiai juos valdo. Tačiau laikui bėgant poreikiai keičiasi ir negalima tikėtis, kad vieną kartą efektyviai veikianti motyvacija, veiks visą laiką. Taip pat kuriant motyvacijos sistemą, reikia nepamiršti apie socialinę-kultūrinę, ekonominę darbuotojų aplinką. (Mescon ir kt.,1999)

Kita motyvacijos teorija, kurios pagrindinis dėmesys skiriamas aukščiausių lygių poreikiams yra D. McClellando trijų poreikių teorija. Autorius skiria tris pagrindinius aukščiausius žmogaus poreikius: valdžios, sėkmės ir bendrumo su kitais asmenimis.

McClelland (2007) teigia, kad valdžios poreikis pasireiškia noru veikti kitus žmones. Valdymas dažnai vilioja žmones su dideliu valdžios poreikiu, kadangi suteikia galimybę pasireikšti bei realizuoti save. Tuos žmones, kurių stipriausias poreikis yra valdžios poreikis, bet jie nėra linkę į avantiūras ir tironiją, reikia ruošti vadovaujančias pareigas užimti.

Sėkmės poreikis verčia žmones siekti sėkmingo darbo užbaigimo. Žmonės su stipriu sėkmės poreikiu rizikuoja saikingai, mėgsta situacijas, kur jie gali prisiimti asmeninę atsakomybę už sprendimų priėmimą. Sėkmės poreikis pasireiškia, kaip žmogaus siekis pasiekti nustatytus tikslus efektyviau negu jų buvo siekiama anksčiau. Šis poreikis patenkinamas tikslų siekimo proceso metu (McClelland, 2007). Gražulis(2005) pastebi, kad šis poreikis būdingas visų lygių darbuotojams.

Žmonės su dideliu bendrumo poreikiu siekia draugiškų santykių, pažįstamų rato bei siekia suteikti pagalbą kitiems. Tokie žmonės bus suinteresuoti dirbti darbą, kur jie gali palaikyti plačius socialinius ryšius (McClelland, 2007).

Kita žinoma poreikių teorija- F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. XX amžiaus 50-aisiais metais Herzberg atliko motyvacijos tyrimą. Tyrime dalyvavo buhalteriai ir inžinieriai Pitsburgo miesto įmonių, Pensilvanija. Tyrimo metu respondentams buvo užduodami 2 klausimai:

1. Kada Jūs buvote labiausiai patenkinti savo darbu, kas tai lėmė?
2. Kada Jūs blogiausiai vertinote savo darbą, kas tai nulėmė?

Tyrimo rezultatu tapo dviejų-faktorių motyvacijos teorijos atsiradimas. Herzberg išskyrė 2 grupes faktorių, kurie lemia pasitenkinimą darbu:

1. higienos faktoriai;
2. motyvacijos faktoriai.

Autorius teigia, kad motyvacijos faktoriai lemia pasitenkinimą darbu, o higienos faktoriai tik nepasitenkinimo nebuvimą. Vadovas turi garantuoti darbuotojams higienos faktorius, o tik tada motyvacijos. Tada personalas jaus visišką pasitenkinimą darbu. Higienos faktoriams jis priskyrė kompanijos politiką ir administravimą, kontrolę, santykius su tiesioginiu vadovu, darbo sąlygas, atlyginimą, santykius su kolegomis, asmeninį gyvenimą, statusą, saugumą. Motyvacijos faktoriai: pasiekimas, pripažinimas, atsakomybė, karjeros galimybės, tobulėjimas (Herzberg et al., 2007).

Pasak Herzberg et al. (2007) jeigu Jūs norite motyvuoti darbuotoją, Jūs turite suteikti galimybę dirbti jam turiningą darbą, leidžianti jam tobulėti. Darbas turi kelti iššūkius, bei darbuotojas turi pasiekti sėkmę. Pinigus Herzberg priskyrė prie higienos faktorių, o ne prie motyvatorių, nelaikė universalia priemone poreikiams patenkinti.

Herzbergo teorija turi daug panašumų su Maslow poreikių teorija. Herzbergo higienos faktoriai atitinka Maslow 3 žemiausius bazinius poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius. Tačiau jie nėra motyvuojantys faktoriai kaip pagal Maslow. Taip pat pagal Maslow (1999), jeigu patenkinti darbuotojų net ir žemesnio lygio poreikius (pvz. saugumo), darbuotojas geriau dirbs. Herzberg et al. (2007) mano, kad darbuotojas atkreips dėmesį į žemesnius poreikius tik jeigu jie nebus patenkinti. Herzberg nagrinėjo darbo praturtinimą, kaip pagrindinį faktorių darbo motyvacijoje. Jis teigė, kad norint, kad žmonės gerai atliktų savo darbą, reikia suteikti jiems galimybę dirbti gerą darbą.

Kaip teigia Mescon ir kt. (1999), tam, kad pasiekti darbuotojų motyvacijos, vadovas turi pasirūpinti ne tik higieniniais, bet ir motyvaciniais faktoriais. Daugelis organizacijų bandė realizuoti teorines išvadas darbo „praturtinimo“ programos dėka. Darbo „praturtinimas“ nukreiptas į darbo struktūravimą tokiu būdu, kad suteikti vykdytojui galimybę pajusti svarbą ir sudėtingumą pavesto jam darbo, jausmą, kad žmogus atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą. Nors darbo „praturtinimo“ koncepcija sėkmingai naudojama daugelyje situacijų, tačiau ji tinka motyvuoti ne visus žmones. Tam, kad efektyviai naudotis Herzberg teorija, reikia sudaryti sąrašą higieninių ir ypač motyvacinių faktorių ir leisti darbuotojams patiems nuspręsti ir nurodyti tai, kas jiems yra svarbu.

E. Deci patobulino motyvacijos teorijas grindžiamas vidiniais apdovanojimais, atlygiu. Jis sukūrė apsisprendimo teoriją. Jis išskyrė 3 pagrindinius psichologinius poreikius: kompetencijos, autonomijos ir susiejimo į kuriuos reikia atsižvelgti modeliuojant motyvuojantį darbą (Giancola, 2011).

Apibendrinant, autoriai iškeliantys motyvacijos teorijas, kurios pagrįstos žmonių poreikiais, daugiau dėmesio skiria aukščiausiems individo poreikiams, tokiu būdu patvirtindami, kad būtent jų pagrindu turi būti kurdamos darbuotojų motyvavimo sistemos.

1.2.1. Proceso motyvacijos teorijos

Toliau vystant motyvacijos teorijas, tyrėjai priėjo išvados, kad tam, kad paaiškinti motyvacijos mechanizmą, būtina išnagrinėti daugybę elgesio aspektų ir aplinkos parametrų. Šio požiūrio realizacija tapo pagrindu procesinių motyvacijos teorijų atsiradimui. (Mescon ir kt., 1999)

Vilčių teorija dažnai asocijuojama su Viktoro Vroomo darbais. Šios teorijos pagrindą sudaro prielaida, kad aktyvaus poreikio buvimas nėra vienintelė būtina sąlyga žmogaus motyvavimui, siekiant nustatytų tikslų. Žmogus taip pat turi tikėti, laukti kad jo pasirinktas elgesio būdas tikrai garantuoja tikslo pasiekimą. Motyvacinė vilčių teorija nagrinėja dvejų rūšių žmogaus lūkesčius, kurie įtakoja jo veiklos efektyvumą. Pirmą lūkesčių rūšį susijusi su klausimu, ar garantuoja dedamos pastangos aukštą lygį vykdomų darbo užduočių. Tam, kad lūkesčiai pasiteisintų, individas turi turėti tam tikrus sugebėjimus, analogiškos veiklos patirtį ir būtinus įrankius, įrangą ir galimybes atlikti darbą. Antra lūkesčių rūšis, susijusi su atsakymu į klausimą, ar efektyvi veikla garantuoja laukiamą rezultatą. Jeigu žmogus laukia, kad gaus atitinkamą atlyginimą, jis bus motyvuotas stropiai dirbti. Jeigu žmonės jaučia, kad tiesioginio ryšio tarp dedamų pastangų ir pasiektų rezultatų nėra, tai remiantis vilčių teorija, jų motyvacija nusilps. (Шелдрэйк, 2001)

Norint pritaikyti šią teoriją praktiškai, vadovai turi atsižvelgti į tam tikrus aspektus. Kadangi žmonės turi skirtingus poreikius, tai konkretų apdovanojimą, atlyginimą vertina skirtingai. Darbuotojai turi įvertinti, ar siūlomas apdovanojimas jiems yra svarbus. Efektyviam darbuotojų motyvavimui vadovai turi užtikrinti tvirtą ryšį tarp pasiektų rezultatų ir gaunamų apdovanojimų. Apdovanojimas turi būti suteikiamas tik už rezultatyvų darbą. Vadovai turi suformuoti aukštą, bet realų rezultatų lygį, laukiamą iš pavaldinių ir įtikinti juos, kad jie gali tai pasiekti, jeigu įdės pastangų. (Mescon ir kt., 1999)

Kitą paaiškinimą, kaip žmonės paskirsto ir nukreipia savo pastangas siekiant nustatytų tikslų, pateikia Adamso teisingumo teorija. Šios teorijos šalininkai teigia, kad žmonės vertina apdovanojimus subjektyviai ir lygina jį su kitų žmonių, kurie atlieka analogišką darbą, apdovanojimais. Kol žmogaus nejaučia, kad jo gaunamas apdovanojimas už darbą yra teisingas, tol jis pastebimai mažina darbo našumą ir darbo kokybę. Žmogus dės visas pastangas, kad atstatyti teisingumą. (Шелдрэйк, 2001) Tam, kad atstatyti balansą arba teisingumo jausmą, darbuotojas pakeis dedamų pastangų lygį, arba stengsis pakeisti gaunamo apdovanojimo lygį. Tokiu būdu tie darbuotojai, kurie mano, kad jiems nepakankamai atlyginama už darbą, pradės mažiau intensyviai

dirbti, arba sieks gauti didesnę atlyginimą. Tie darbuotojai, kurie mano, kad jiems permokama, stengsis palaikyti darbo intensyvumą tam pačiam lygmenyje arba net didins jį. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojai, kurie mano, kad jų darbas nepakankamai atlyginamas, pradeda dirbti mažiau intensyviai. Jeigu jie mano, kad jiems permokama, jie mažiau bus linkę keisti savo elgesį ir veiklą. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada valdymo praktikai yra tokia, kad kol darbuotojai mano, kad už darbą jie gauna neteisingą atlyginimą, apdovanojimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad teisingumo vertinimas yra santykinis, o ne absoliutus. Žmonės lygina save su tos pačios arba kitos organizacijos darbuotojais, atliekančiais analogišką darbą. Darbuotojams, kuriems jų atlyginimas už darbą atrodo neteisingas, reikia paaiškinti kodėl egzistuoja toks skirtumas. Tai gali būti sąlygojama skirtingu darbuotojų darbo efektyvumu arba patirtimi. Reikia paaiškinti, kad kai mažiau gaunančių darbuotojų darbo efektyvumas pasieks daugiau gaunančių darbuotojų efektyvumo lygį, jie taip pat gaus didesnę atlyginimą. (Mescon ir kt., 1999)

Amerikiečių autoriai Porter ir Lawler sukūrė kompleksinį motyvacijos modelį, kuris apima vilčių ir teisingumo teorijos elementus. Autoriai naudojo penkis pagrindinius kintamuosius: įdėtos pastangos, viltys, rezultatyvumas, apdovanojimas ir pasitenkinimas. Darbuotojas vertina apdovanojimą už įdėtas pastangas ir tiki, kad apdovanojimas bus adekvatus įdėtoms pastangoms. Iš to seka, kad būtent rezultatas yra pasitenkinimo priežastis. Teorijos pritaikymui personalo vadyboje yra svarbu tai, kad rezultatyvus darbas sukelia pasitenkinimą. Atlikto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir veikia rezultatyvumo augimą. (Шелдрэйк, 2001) Porter ir Lawer sukurtas motyvacijos modelis daug sudėtingesnis negu kiti, nes iš esmės pateikia sisteminį požiūrį į darbuotojų motyvavimą (Blaškova, Gražulis, 2009).

Robbins (2007) nagrinėdamas motyvacijos teorijas, mano, kad organizacijos darbuotojų motyvacija priklauso nuo trejų santykių, kai jie stiprūs, darbuotojai organizacijoje yra motyvuoti. Autorius išskiria 3 skirtingo pobūdžio santykius:

1. Darbuotojų įsitikinimas, kad maksimalios pastangos bus pripažintos ir atispindės vertinant darbuotojų darbą.
2. Darbuotojų įsitikinimas, kad už gerai įvertintą darbą bus atlyginta.
3. Darbuotojų atlygis už atliktą darbą, yra būtent tai ko jie nori. Atlygis atitinka kiekvieno darbuotojo individualius poreikius.

Kaip teigia autorius, pats darbas gali stipriai motyvuoti darbuotojus, nes gali suteikti laimės pojūtį. Svarbu darbuotojams modeliuoti tokias darbo uždavinius, kurie yra darbuotojams įdomūs, reikalauja kūrybiškumo bei savo įgūdžių panaudojimo, taip pat darbas turi turėti aiškius tikslus. Taip pat darbuotojams turi būti suteikiamas grįžtamasis ryšis apie jų darbą. Stipriausias

darbuotojus motyvuojantis veiksnys yra pripažinimas. Darbuotojo darbo kokybė priklauso ir nuo palaikančios aplinkos. Net labai motyvuotas darbuotojas negalės dirbti efektyviai, jeigu nebus sudaryta tam sąlygų. (Robbins, 2007)

Apidendrinant, galima teigti, kad motyvacijos ir motyvavimo procesas yra labai sudėtingas, kadangi sunku tiksliai įvardinti motyvus, kurie vienodai įtakotų kiekvieno individo veiklą. Blaškova, Gražulis (2009) teigia, kad bet kokią veiklą, taip pat ir darbinę veiklą, įtakoja ne vieno motyvo, o kelių motyvų vienu metu. Individo motyvai gali būtų įsisąmoninti ir paslėpti. Taip pat pastebima, kad tie patys motyvai sukelia skirtingą darbuotojų elgseną, motyvai nėra pastovūs, o pastoviai keičiasi.

1.3. Darbuotojų motyvacijos sistema organizacijos kontekste

1.3.1. Darbuotojų motyvacijai esminę įtaką darantys veiksniai, motyvavimo priemonės

Motyvavimo priemonės organizacijoje turi būti nukreiptos į darbuotojų poreikių patenkinimą. Tokiu būdu veikiama darbuotojų motyvaciją ir kaip rezultatas, tinkamai motyvuotas darbuotojas siekia savo ir organizacijos tikslų. Kadangi visos organizacijos yra skirtingos ir skiriasi jų darbuotojų poreikiai, vertybės ir sociodemografiniai rodikliai, taikomos motyvavimo priemonės skiriasi. Taip pat skyrėsi ir motyvavimo priemonių raida priklausomai nuo istorinio laikotarpio. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida

Laikotarpis dešimtmečiais	Motyvacijos modelis ir autoriai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai	Motyvavimo priemonės poreikiams tenkinti
20-ojo amžiaus 4a-sis ir 6-asis dešimtmečiai	Tradicionis: F. Taylor H. Ford H. Fayol	Fiziologiniai: - bazinis apmokėjimas; - maistas ir kt. Saugumo: - saugus darbas; - finansinė nepriklausomybė ir kt.	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, tobulas darbo organizavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 4a-sis ir 6-asis dešimtmečiai	Žmonių santykiai: E. Mayo C. Bernard Žmogiškieji išteklių: D. McGregor A. Maslow C. Alderfer	Socialiniai: - bendravimas; - priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: - pripažinimas; - atsakomybė ir kt.	Bendri susirinkimai, šventės, pokalbiai darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių,

	C. McClelland F. Herzberg K. Levin		asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų delegavimas ir kt.
20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis	J. Adams V. Vroom E. Lawler L. Porter P. Drucker E. Locke B. Skinner	Saviraiška: - augimas; - kūrybiškumas ir kt.	Aktyvus dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, asmeninių tikslų nustatymas, profesiniai mokymai, tinkamas ir teisingas darbo rezultatų vertinimas
Po 8-ojo 20-ojo amžiaus dešimtmečio	Individualaus potencialo vystymas: T. Peters R. Wattermann W. Ouchi ir kt.	Gyvenimo tikslų realizavimas: - pripažinimas multikultūrinėje aplinkoje; - individuali karjera ir kt.	Susieti asmeninį gyvenimą su darbu, visuotinai priimtų vertybių jungimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmeninė karjera ir kt.

Šaltinis: V. Gražulis, 2005, p. 17-18

Kaip galima pastebėti pateiktoje lentelėje, darbuotojų vyraujantys poreikiai tobulėjo nuo žemiausių iki aukščiausių žmogaus poreikių pagal Maslow (1999) pateikta hierarchinę poreikių piramidę. Atitinkamai tobulėjo ir taikomos motyvavimo priemonės poreikiams patenkinti.

Šiuolaikiniai motyvavimo metodai turi vienyti organizacijos darbuotojus siekiant bendrų tikslų, darbuotojams reikia suteikti daugiau laisvės ir atsakomybės, sudaryti sąlygas jų saviraiškai ir kūrybiškumui. (Kareckaitė, 2006)

Blaškova, Gražulis (2009) pastebi, kad tam, kad motyvuoti darbuotojus, vadovai turi taikyti materialines tiesiogines, materialines netiesiogines ir nematerialines (moralines) motyvavimo priemones. Autoriai pateikia išsamų taikomų motyvavimo priemonių sąrašą, klasifikaciją:

1. Materialinės motyvavimo priemonės.

1.1. Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės:

- pagrindinis darbo užmokestis;

- papildomas darbo užmokestis;
- bonusai;
- pelno dalis;
- akcijų dalis;
- papildomos išmokų programos.

1.2. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės:

- transporto išlaidų padengimas;
- išmokos iš taupomųjų fondų;
- maitinimo išlaidų padengimas;
- nuolaidos organizacijos produktams;
- mokymo išlaidų padengimas;
- medicininių išlaidų padengimas;
- apgyvendinimo programos;
- socialinės paslaugos ir naudos;
- gyvybės draudimo programos;
- sveikatos draudimo programos;
- pensioninių fondų programos.

2. Nematerialinės motyvavimo priemonės:

- darbo valandų reguliavimas;
- organizacijos darbo proceso tobulinimas;
- darbuotojų pripažinimo priemonės;
- socialinės ir kultūrinės priemonės.

Skirtingų darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas užtikrins efektyvesnės darbuotojų motyvacijos sistemos sukūrimą organizacijoje.

Organizacijoje motyvavimo priemonių pasirinkimas priklauso nuo bendros organizacijos kultūros ir nuo vyraujančio vadovavimo stiliaus. Vadovavimo stilius – tai privilegijuotas žmonių valdymo būdas, kuris yra taikomas vieno žmogaus, skyriaus arba visos organizacijos. (A Dictionary of Human Resource Management (2 ed.), 2012). Stoškus (2002) apibrėžia vadovavimo stilių siaurąją prasme, kaip vadovo poveikio būdą, skatinanti pavaldinius siekti organizacijos tikslus.

Situacinių vadovavimo teorijų šalininkai teigia, kad vadovavimo stiliaus pasirinkimas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir įgūdžių lygio. Vadovavimas bus sėkmingas kai tarpusavyje

derės vadovas, darbuotojai ir užduotys. Hersey ir Blanchard pateikė dvimatį situacinis vadovavimo modelį, kur skiriami šie vadovavimo stiliai:

- Nurodantis stilius- taikomas nemotyvuotiems darbuotojams, be reikalingų įgūdžių darbui atlikti.
- Įtikinantis- taikomas pakankamai motyvuotiems darbuotojams, tačiau stokojantiems įgūdžių.
- Dalyvaujantis –taikomas įgudusiam, bet stokojančiam įgūdžių.
- Perduodantis- taikomas pilnai pasirengusiam ir motyvuotam darbuotojui. (Barvydienė, Kasiulis, 2005, Želvys, 2003 cit. pg. Abrutytė, Petrylaitė, 2010)

Šilingienė (2002) pastebi, kad pavienių motyvavimo priemonių taikymas nėra veiksmingas. Todėl organizacijos turi taikyti motyvavimo priemonių junginius, apimančius visus darbuotojų motyvavimo veiksmus. Autorė taip apibūdina motyvacijos sistemos kūrimo procesą: darbuotojo poreikiai sąlygoja motyvų atsiradimą, motyvai skatina tam tikros veiklos atsiradimą, sukuriama motyvus atitinkanti motyvavimo sistema, sukurta motyvavimo sistema daro įtaką darbuotojo motyvacijai, kartu darbuotojo motyvacija ir motyvavimo sistema įtakoja darbuotojo veiklą. Tokiu būdu efektyvi motyvavimo sistema skatins darbuotoją siekti organizacijos tikslų.

Kadangi laikui bėgant keičiasi darbuotojų poreikiai, kuriamos motyvavimo sistemos turi būti lanksčios.

1.3.2. Darbuotojų motyvacijos poveikis organizacijos veiklai, sąsajos su darbuotojų kaita organizacijoje

Blaškova, Gražulis (2009) pastebi, kad darbuotojų motyvacija yra svarbi ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijai. Remiantis Jewell, autoriai pateikia motyvacijos naudų sąrašą darbuotojams ir organizacijai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Motyvacija ir jos nauda organizacijai ir jos personalui**

Motyvacijos nauda darbuotojams	Motyvacijos nauda organizacijai
Pasiruošimas būti darbe	Darbo produktyvumas
Didžiavimasis asmeniniais darbo pasiekimais	Mažesnė darbuotojų kaita
Neigiamo požiūrio į organizaciją stoka	Mažesnis absenteizmas
Pasitenkinimas ir dedikacija darbui	Kokybė, mažiau netekčių

	Didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus priimti negu atmesti
	Didesnė tikimybė, kad idėjos bus priimtos ir bus prisiimta atsakomybė

Šaltinis: Blaškova, Gražulis, 2009, p. 86.

Vienas iš paminėtų aspektų, kurį įtakoja motyvacija organizacijoje, yra darbuotojų kaita. Taigi, kuo didesnė darbuotojų motyvacija organizacijoje, tuo mažesnė darbuotojų kaita šioje organizacijoje.

Bakanauskienė I. (2002) apibrėžia personalo kaitą, kaip darbuotojo darbo vietos keitimą geografiškai ir organizacijos viduje (perkėlimas, atleidimas, pažeminimas ir paaukštinimas pareigose). Taip pat darbuotojų kaitą galima apibūdinti, kaip darbo vietos keitimą paliekant organizaciją. Nors darbuotojų kaitą gali turėti ir teigiamą poveikį organizacijai, tačiau per didelė darbuotojų kaita blogai veikia organizaciją, nes siejama su organizacijos išlaidomis. (Stankevičienė ir kt., 2010). Kaip skelbia „Sprinter tyrimai“ (Verslo žinios, 2013) Lietuvoje atlikus darbuotojų tyrimus, paaiškėjo, kad net 30,2 % dirbančių žmonių nėra patenkinti turimu darbu ir dairosi kitų galimybių. Pagrindinės įvardintos darbuotojų nepasitenkinimo priežastys:

- per mažas atlyginimas (73%);
- prastos savirealizacijos galimybės (49%);
- užsisėdėjimas vienoje vietoje (32%);
- prastas darbovietės mikroklimatas (13%);
- prasti santykiai su vadovu (10%).

Respondentai galėjo pasirinkti kelias priežastis ir nors per mažas atlyginimas buvo daugelio respondentų pasirinkimas, tai buvo ne vienintelė priežastis. Tai reiškia, kad nepatiriant papildomų išlaidų personalui išlaikyti, vadovai turi resursų didinti darbuotojų motyvaciją. Taip pat vadovai turi įvertinti, kad ateityje prognozuojama dar didesnė darbuotojų kaita. (Verslo žinios, 2013)

Stankevičienė ir kt. (2010), analizuojant darbuotojų kaitos priežastis, išskyrė šiuos elementus, galinčius stabilizuoti darbuotojų kaitą organizacijoje: darbo užmokestis, darbo aplinka, darbo turinys, komandinis darbas, pripažinimas, savęs realizavimas, ateities perspektyvos (karjeros galimybės), vadovų valdymo stilius, bei santykiai su vadovais.

Galima teigti, kad visi išvardinti elementai įtakoja darbuotojų motyvaciją, o darbuotojų motyvaciją savo ruožtu įtakoja darbuotojo apsisprendimą likti organizacijoje arba palikti ją, darbuotojų motyvacija turi įtakos darbuotojų kaitai organizacijoje.

2." X" ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS IR JOS SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ KAITA TYRIMO METODOLOGIJA

Magistro baigiamojo darbo tyrimo dalyje siekiama atlikti nuodugnesnę analizę, atskleisti ir palyginti organizacijos viduje taikomas motyvacijos priemones, nustatyti darbuotojų motyvacijos lygį, bei įvertinti organizacijos motyvacijos sistemos poveikį darbuotojų kaitai. Motyvacijos sistemos tobulinimo galimybės ir siūlymai nustatomi įvertinus organizacijos motyvacijos sistemos ypatumus ir ją lemiančius veiksnius.

Metodologinėje dalyje yra pagrindžiamas tyrimo reikšmingumas, suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, įvardinamas tyrimo objektas, iškeliami hipotezė, aprašomi tyrimo metodai ir tiriamųjų imtis, bei tyrimo eiga. Taip pat šioje dalyje pateikta trumpa tiriamos organizacijos charakteristika.

Organizacijos darbuotojų motyvacijos sistemos ir jos sąsajų su darbuotojų kaita **tyrimo reikšmingumą** galima pagrįsti tuo, kad norint organizacijai pasiekti tikslų ir užtikrinti darbuotojų veiklos efektyvumą, reikia išsiaiškinti kas motyvuoja šios organizacijos darbuotojus, kokios motyvavimo priemonės yra efektyviausios. Tai, kaip organizacijos vadovybė teisingai supranta darbuotojų poreikius ir kokias motyvacines priemones parenka, kurdamą motyvacijos sistemą organizacijoje, priklauso kaip darbuotojai sieks savo ir organizacijos tikslų. Kaip vadovas keičia motyvacines priemones, kokiais kriterijais remiasi, sprendamas kaip motyvuoti darbuotojus, ar motyvacijos sistema organizacijoje yra lanksti ir motyvacijos priemonės yra tobulinamos, visa tai yra svarbu kuriant efektyvią motyvacijos sistemą organizacijoje, kuri užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą. Efektyvi organizacijos darbuotojų motyvacijos sistema taip pat teigiamai veikia darbuotojų kaitą, padeda išlaikyti darbuotojus įmonės viduje.

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvacijos sistema ir jos sąsajos su darbuotojų kaita „X“ organizacijos gamybiniuose padaliniuose. Tiriamos organizacijos pageidavimu tikslus įmonės pavadinimas nebus atskleistas – tiriamą organizaciją toliau bus apibūdinama kaip „X“ organizacija.

Tyrimo tikslas. Ištirti X organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemą ir jos sąsajas su darbuotojų kaita; pateikti siūlymus motyvacijos sistemos tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- atskleisti organizacijos gamybiniuose padaliniuose vyraujančią vadovavimo stilių ir santykius su vadovais;
- nustatyti organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos lygį;

- išanalizuoti organizacijos gamybiniuose padaliniuose taikomas darbuotojų motyvavimo priemonės;
- išaiškinti motyvacijos sistemos ypatumus skirtingose organizacijos gamybinių padalinių lygmenyse;
- atskleisti organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemos sąsajas su darbuotojų kaita;
- remiantis tyrimo rezultatais, pateikti siūlymus organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemos tobulinimui.

Tyrimo hipotezė

- vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita organizacijoje

Tyrimo metodai:

1. anketinė apklausa;
2. tyrimo duomenų statistinė analizė SPSS programa;
3. išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Siekiant iškeltų tyrimo uždavinių įgyvendinimo, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas- anketinė apklausa. Atlikus tyrimą, atlikta statistinė duomenų analizė SPSS 22.0 programa. Darbe taikyti šie statistiniai metodai: skalių patikimumas tikrinamas taikant Cronbach Alpha koeficientą; aprašomoji statistika, parametrinių hipotezių tikrinimo metodai, naudojant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims, koreliacinė analizė, naudojant Spearmeno koeficientą, statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti atliktas Chi-kvadrato testas. Tyrimo rezultatai buvo moksliai analizuojamai, interpretuojami, apibendrinami ir pateikiami lentelėse ir diagramose.

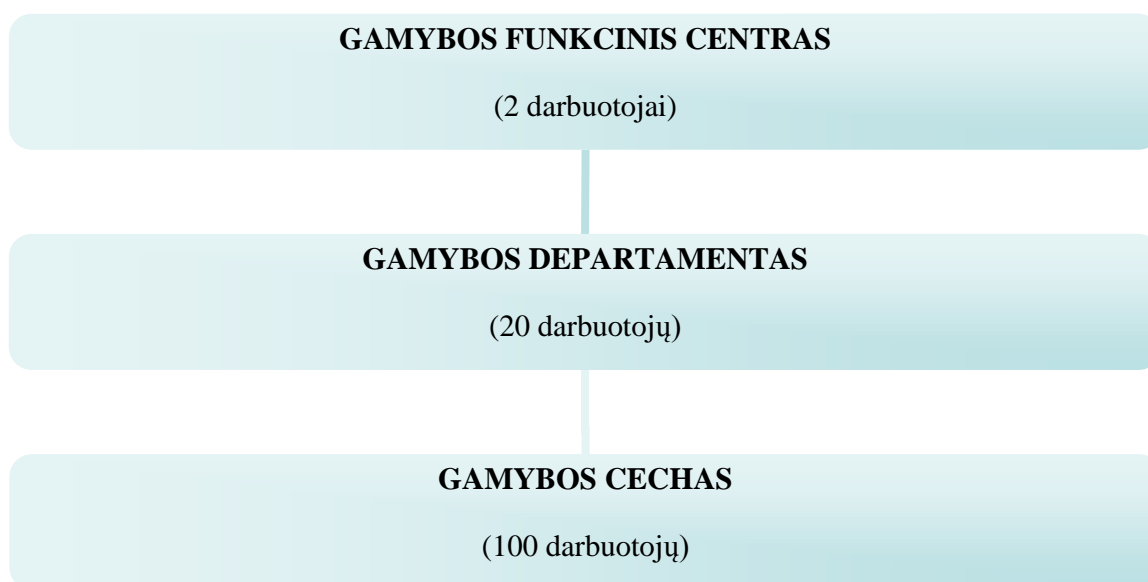
Tyrimo imtis. Prieš pradėdant tyrimą, buvo nustatytas tiriamųjų imties dydis, siekiant gauti statistiškai reikšmingas išvadas. Tiriamųjų imties dydis apskaičiuota pagal Schwarze formulę (žr. 1 formulę). (Kardelis, 2005).

$$n = \frac{N \cdot 1.96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1.96^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

n- imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);
N- tiriamos visumos dydis (bendras visų gamybinių padalinių darbuotojų skaičius);
1.96- konstanta, apibrėžiama pagal patikimumo lygmens reikšmę, šiuo atveju patikimumo lygmuo 95%;

p- numatoma įvykio baigmės tikimybė (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė, kad tiriamas požymis būdingas pusei, t.y. 50% populiacijos, todėl pasirenkama $p=0,5$);
q- tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškė tiriamoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$);
ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon=0,05$

„X“ organizacijos gamybiniai padaliniai skirstomi į tris valdymo lygmenis. Pirmas žemiausias darbuotojų lygmuo – tai gamybinių cechų darbuotojai, antras lygmuo- gamybos departamento darbuotojai, trečias lygmuo- gamybos funkcinio centro darbuotojai. Tiriamų Vilniaus gamybinių padalinių struktūrą ir darbuotojų skaičių „X“ organizacijoje pagal pavaldumą pavaizduota schemoje 2 paveiksle:



2 pav. „X“ organizacijos gamybinių padalinių struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant nuodugniau ištirti darbuotojų motyvaciją kiekviename gamybinių padalinių lygmenyje, bei atskleisti sąsajas su darbuotojų kaita, kiekvienas lygmuo buvo tiriamas atskirai, buvo sudarytos trys skirtingos tiriamųjų imtys.

Pagal formulę apskaičiuoti tiriamųjų imčių dydžiai (darbuotojų skaičius, kurį reikia apklausti, norint gauti statistiškai reikšmingas išvadas):

Pirmas lygmuo (gamybos cecho darbuotai) $n=(100 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 1)/(0,05^2 \times (100 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 1) = 89$;

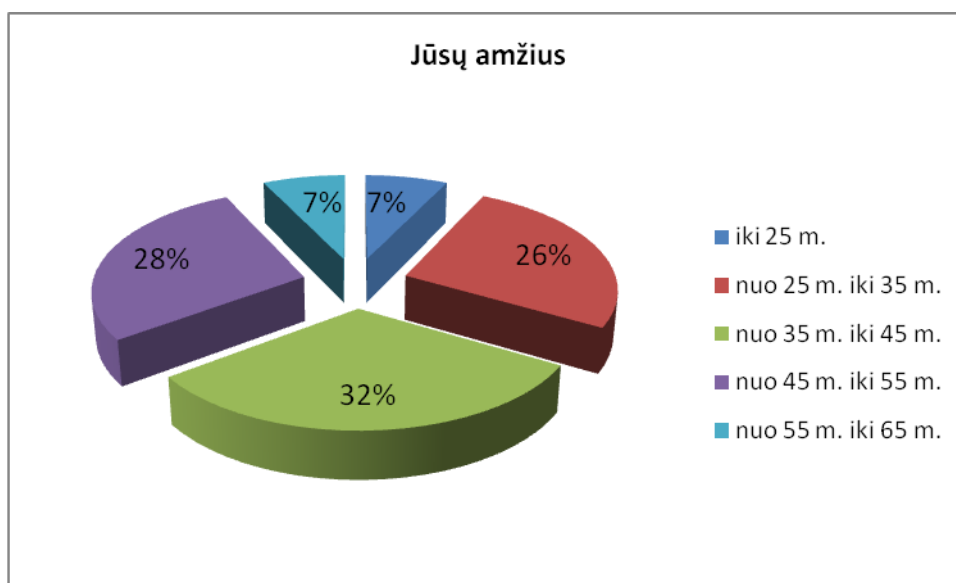
Antras lygmuo (gamybos departamento darbuotojai) $n = (20 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 1) / (0,05^2 \times (20 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 1) = 20$;

Trečias lygmuo (gamybos funkcinio centro darbuotojai) $n = (2 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 1) / (0,05^2 \times (2 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 1) = 2$.

Taigi, norint gauti statistiškai reikšmingus tyrimo duomenis iš viso reikia apklausti 111 gamybinių padalinių darbuotojus. Tyrimo metu pavyko gauti visų respondentų atsakymus.

Tyrimo dalyvavo 93 moterys ir 18 vyrų. Taigi, moterys sudarė 83,8 % nuo bendro respondentų skaičiaus, vyrai sudarė 16,2% nuo bendro respondentų skaičiaus.

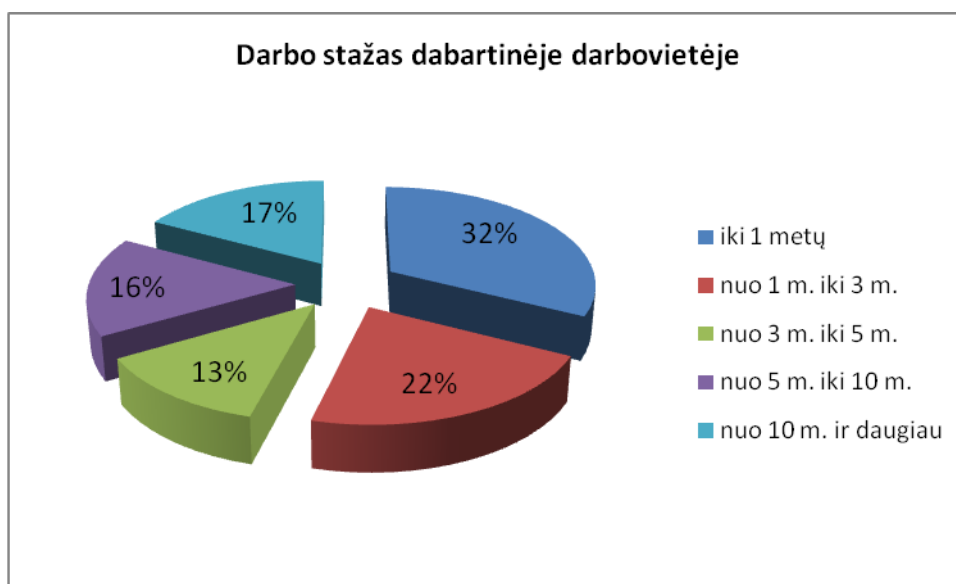
Kalbant apie respondentų amžių (žr. 3 pav.), didžiausią respondentų skaičių (35%) sudarė tiriamieji, kurių amžius patenka į tarpsnį nuo 35 iki 45 metų. Panašus tiriamųjų skaičius amžiaus grupėse nuo 25 m. iki 35 metų (29%) ir nuo 45 m. iki 55 metų (31%). Mažiausias ir vienodas tiriamųjų skaičius amžiaus grupėse iki 25 metų ir nuo 55 metų iki 65 metų.



3 pav. Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal amžių

Dauguma tiriamųjų turi profesinį išsilavinimą- 40,5 %, aukštesnįjį išsilavinimą turi 25,2% tiriamųjų, bakalauro laipsnį turi 13,5 % visų tiriamųjų, magistro laipsnį turi 4,5 %.

Kalbant apie tiriamųjų darbo stažą dabartinėje darbovietėje (žr. 4 pav.), didžiausia darbuotojų dalis dirba dabartinėje darbovietėje mažiau nei 1 metus (32%), 22% tiriamųjų išdirbo nuo 1m. iki 3 metų, 17% tiriamųjų išdirbo daugiau nei 10 metų; 16% nuo 5 m. iki 10 metų ir mažiausia tiriamųjų dalį turi darbo stažą nuo 3m. iki 5 m. dabartinėje darbovietėje.



4. pav. Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje

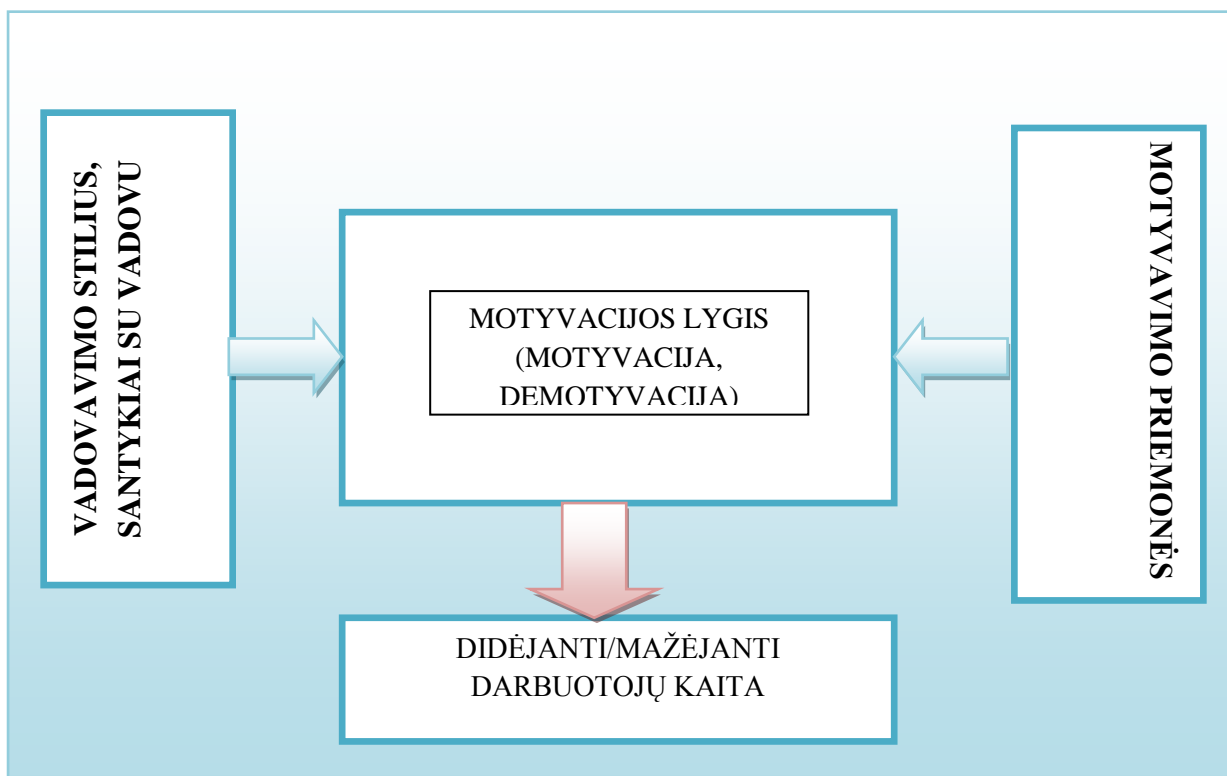
Tyrimo instrumentas. Siekiant atlikti tyrimą, buvo apklausti vienos iš didžiausių Lietuvos įmonių gamybinių padalinių darbuotojai. Tyrimui atlikti pasirinktas populiariausias kiekybinis sociologinio tyrimo metodas – anketinė apklausa (Tidikis, 2003). Siekiant didesnio anketos patikimumo, bei galimybės lengviau analizuoti darbuotojų atsakymus, iš 17 anketos klausimų – 13 klausimų (1-6, 8, 10, 11-14, 16-17 kl.) yra pilnai uždari. 4 klausimuose (7, 9, 12, 15) pateikti atsakymo variantai, tačiau respondentas gali įrašyti ir savo atsakymo variantą, nenurodytą anketoje. Taip pat atsakant į 4 (4, 7, 9, 15 kl.) anketos klausimus, respondentas galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą. Prieš pagrindinius anketos klausimus pateikiamas demografinio pobūdžio klausimų blokas (demografinio pobūdžio klausimai nenumerojami). Tiriamieji turėjo pateikti informaciją apie šiuos demografinius rodiklius: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas. Respondentų atsakymo variantams buvo pasirinktos nominalinė skalė (galima pasirinkti 1 ir daugiau atsakymo variantų iš pateikto sąrašo) ir ranginė (penkių variantų atsakymų skalė: „taip“, „dažniausiai taip“, „kartais“, „dažniausiai ne“, „ne“; ir 10 variantų atsakymų skalė: „10 – mane tai labai motyvuoja“, „1 – neturi poveikio man“) skalė. Anketa yra sudaryta adaptuojant ir papildant autorės klausimais M. Blaškovo ir V. Gražulio sudarytą klausimyną pagal projektą „VEGA“ 1/0067/11. Visų lygmenų darbuotojų tyrimo anketos turinys nesiskiria. Anketos sudarymo principai pateikti 5 lentelėje:

5 lentelė. Anketos sudarymo principai

Tiriamasis veiksnys	Klausimai	Siekiami gauti informaciją
Demografiniai rodikliai	Pirmi 4 klausimai (nenumuoti)	Siekiami sužinoti pagrindinius tiriamųjų demografinius ypatumus.
Vadovo vadovavimo stilius, santykiai su vadovu	1,2,3,4,5,6,7 klausimai	Siekiami išsiaiškinti ar vadovo vadovavimo stilius ir santykiai su darbuotojais yra motyvuojantys ir efektyvūs.
Darbuotojų motyvacijos lygis	8 klausimas	Siekiami išsiaiškinti ar darbuotojas pakankamai motyvuotas tam, kad siekti įvardintų veiksnių.
Darbuotojų motyvacijos priemonių parinkimas	9,10,11,12,13,14,15 klausimai	Siekiami išsiaiškinti taikomas motyvacijos priemones, ar jos yra keičiamos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, ar taikomos motyvacijos priemonės yra efektyvios ir atitinka darbuotojų lūkesčius.
Darbuotojų kaita	16,17 klausimai	Siekiami išsiaiškinti ar darbuotojai ketina artimiausiu metu palikti užimamą poziciją, ar planuoja palikti ir organizaciją.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis išskirtais tiriamaisiais veiksniais ir jose išryškėjančiais darbuotojų motyvaciją sąlygojančiais veiksniais, sudarytas baigiamojo magistro darbo tyrimo modelis, kuris pateiktas 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

5 pav. Darbuotojų motyvacijos sistemos ir jos sąsają su darbuotojų kaita tyrimo modelis

Tyrimo eiga ir etika. Tyrimas buvo atliekamas remiantis apklausos atlikimo etikos reikalavimais. Prieš atliekant apklausą, tyrimo vykdymas buvo suderintas su organizacijos vadovybe. Visi respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai. Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas. Prieš pradėdant apklausą, tiriamiesiems buvo pristatyta tyrimo problematika, tikslas ir nauda visai organizacijai. Visiems darbuotojams, kurie sutiko dalyvauti tyrime, buvo pristatytas anketos turinys, bei išaiškintos pildymo instrukcijos. Tyrimas atliktas 2013 m. spalio-lapkričio mėnesiais.

Tiriamos organizacijos charakteristika. Tyrimui pasirinkta viena iš didžiausių įmonių Lietuvoje. Tam, kad susiaurinti tiriamųjų imtį, buvo pasirinkti vienos srities darbuotojai. Visi tiriamieji darbuotojai dirba gamybiniuose padaliniuose. Organizacijos valdymo struktūrą pavaizduota 2 paveiksle. Gamybinio cecho darbuotojai yra tiesiogiai pavaldus savo cecho vadovui, tuo tarpu cecho vadovas yra tiesiogiai pavaldus gamybos departamento vadovui. Gamybos departamento darbuotojai tiesiogiai pavaldūs departamento direktoriui. Departamento direktorius tiesiogiai pavaldus šalies generaliniam direktoriui. Gamybos departamento veiklą valdo gamybos funkcinis centras. Funkcinis pavaldumas šiuo atveju reiškia, kad padalinys nėra tiesiogiai pavaldus, tačiau funkcinis vadovas gali funkciniam pavaldiniui deleguoti užduotis, skirti nuobaudas ir kitas drausmines priemones (Baniėnė ir Stoškus, 1994). Tyrimui buvo pasirinkti visų lygmenų darbuotojai tam, kad geriau suprasti skirtingų lygmenų darbuotojų motyvacijos ypatumus, bei atskleisti visos organizacijos motyvacijos sistemą, kaip visumą. Nuspręsta tirti skirtingų lygmenų darbuotojus atskirai, darant prielaidą, kad šių darbuotojų motyvacijos ypatumai skiriasi. Siekiant geriau išsiaiškinti tiriamus veiksnius, išanalizuota ir faktinė organizacijos darbuotojų kaitą skirtingose organizacijos lygmenys. Darbuotojų kaita 2013 m. už laikotarpį 01-09 mėn. funkciniam gamybos centre sudarė – 0%; gamybos departamente – 3 %; gamybos ceche – 5%. Šiuo atveju nurodytas darbuotojų kaita % reiškia, kiek % darbuotojų palieka užimama darbo vietą. (Organizacijos vidinis puslapis (intranetas), 2013).

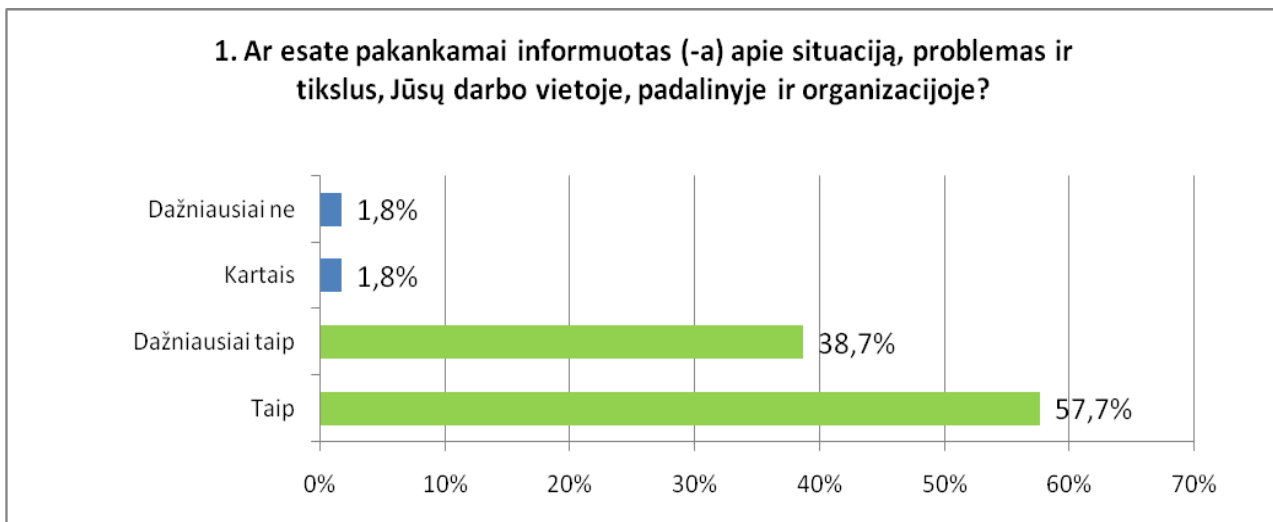
3.” X” ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS IR JOS SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ KAITA TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS

3.1. „X“ organizacijos darbuotojų motyvacijos analizė

Šioje tyrimo rezultatų analizės dalyje atskleidžiamas „X“ organizacijos darbuotojų santykis su vadovais, motyvacijos lygis, organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius, taikomos motyvavimo priemonės, bei darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas. Duomenys analizuojami apibendrinant visų organizacijos lygmenų darbuotojų atsakymus, kaip visumos.

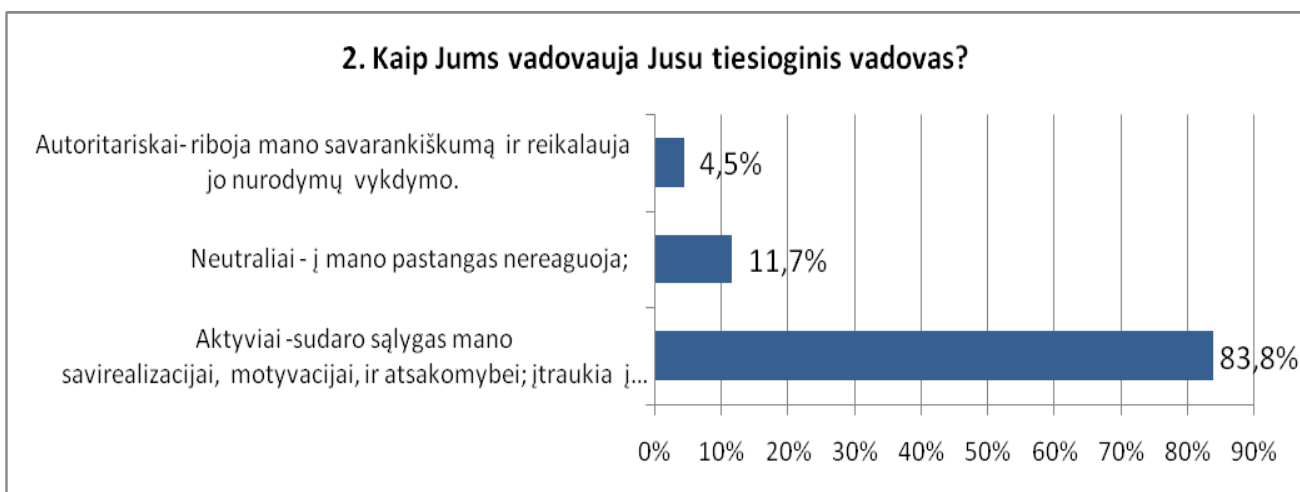
Prieš analizuojant gautus tyrimo duomenis, buvo patikrintas skalių patikimumas, vidinis klausimyno nuoseklumas, taikant Cronbach Alpha koeficientą. Jo reikšmė 0,812 ir tai atitinka aukštą klausimyno patikimumą. Tai reiškia, kad naudojant šį klausimyną, gauti patikimi duomenys apie tiriamus reiškinius.

Siekiant išsiaiškinti organizacijoje vyraujantį vadovavimo stilių, visų pirmą darbuotojų buvo klausama, ar jie pakankamai informuoti apie situaciją, problemas ir tikslus jų darbo vietoje, padalinyje, organizacijoje (žr. 6 pav.). Kaip matome 6 paveiksle, 96, 4 % tiriamųjų, teigia, kad yra pakankamai informuojami apie situaciją, tikslus, problemas jų darbo vietoje, padalinyje, organizacijoje. Nei vienas iš respondentų nepasirinko atsakymo „Ne“. Po 1,8 % tiriamųjų pasirinko atsakymą „Kartais“ ir „Dažniausiai ne“. Palyginus skirtingo darbo stažo grupių atsakymus, naudojant Spearman koreliacinę analizę, buvo atskleistas silpnas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r=0,232$, $p=0,014$) darbuotojų grupėje, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų. Tai reiškia, kad ši darbuotojų grupė yra geriau informuota apie situaciją, problemas ir tikslus jų darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje. Taip pat pastebėtas silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r=-0,322$, $p=0,001$) darbuotojų grupėje su darbo stažu nuo 3 iki 5 metų. Tai reiškia, kad ši tiriamųjų grupė mažiau informuota apie situaciją organizacijoje.



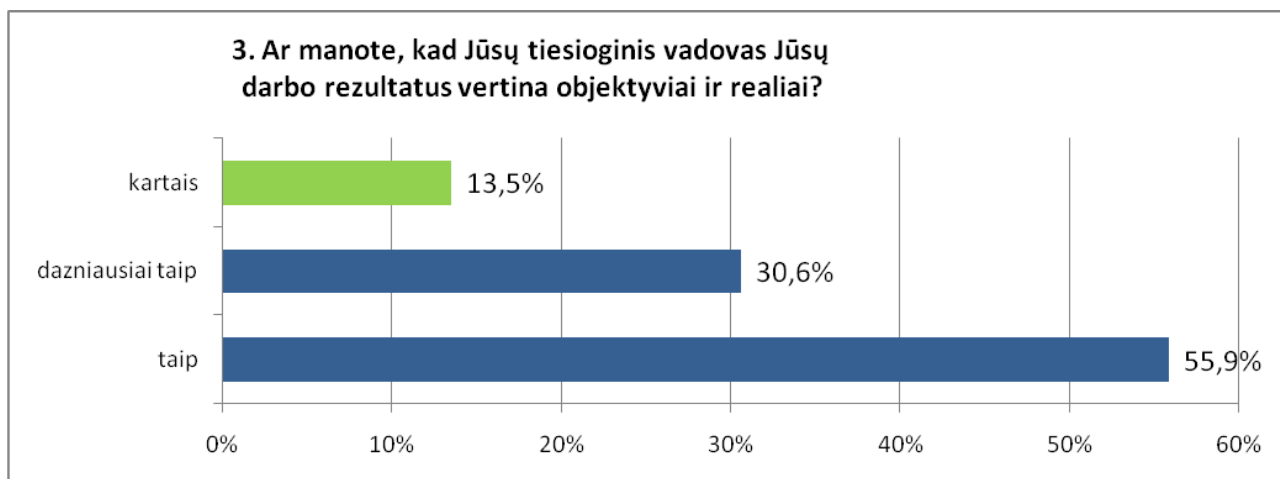
6 pav. Darbuotojų informavimas apie situaciją, problemas, tikslus darbo vietoje, padalinyje ir organizacijoje (%)

Toliau analizuojant organizacijos darbuotojų santykį su vadovu, bei vyraujančią vadovavimo stilių, tiriamųjų buvo paklausta, kaip jiems vadovauja jų vadovas. Rezultatai parodyti 7 paveiksle. Kaip galima pastebėti, dauguma darbuotojų vertina vadovo vadovavimo stilių, kaip aktyvų, sudaranti sąlygas jų savirealizacijai, motyvacijai, ir atsakomybei, įtraukiant į sprendimų priėmimo procesą. Mažesnę tiriamųjų dalis (11,7 %) vadovavimo stilių įvardija, kaip neutralų, mažiausia tiriamųjų dalis (4,5 %) pažymėjo, kad vadovas vadovauja jiems autoritariškai. Taikant Spearman koreliacinę analizę buvo atskleista, kad egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r=0,207$, $p=0,029$) darbuotojų grupėje su darbo stažu nuo 5 iki 10 metų. Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojai dažniau vertina vadovo vadovavimo stilių, kaip aktyvų.



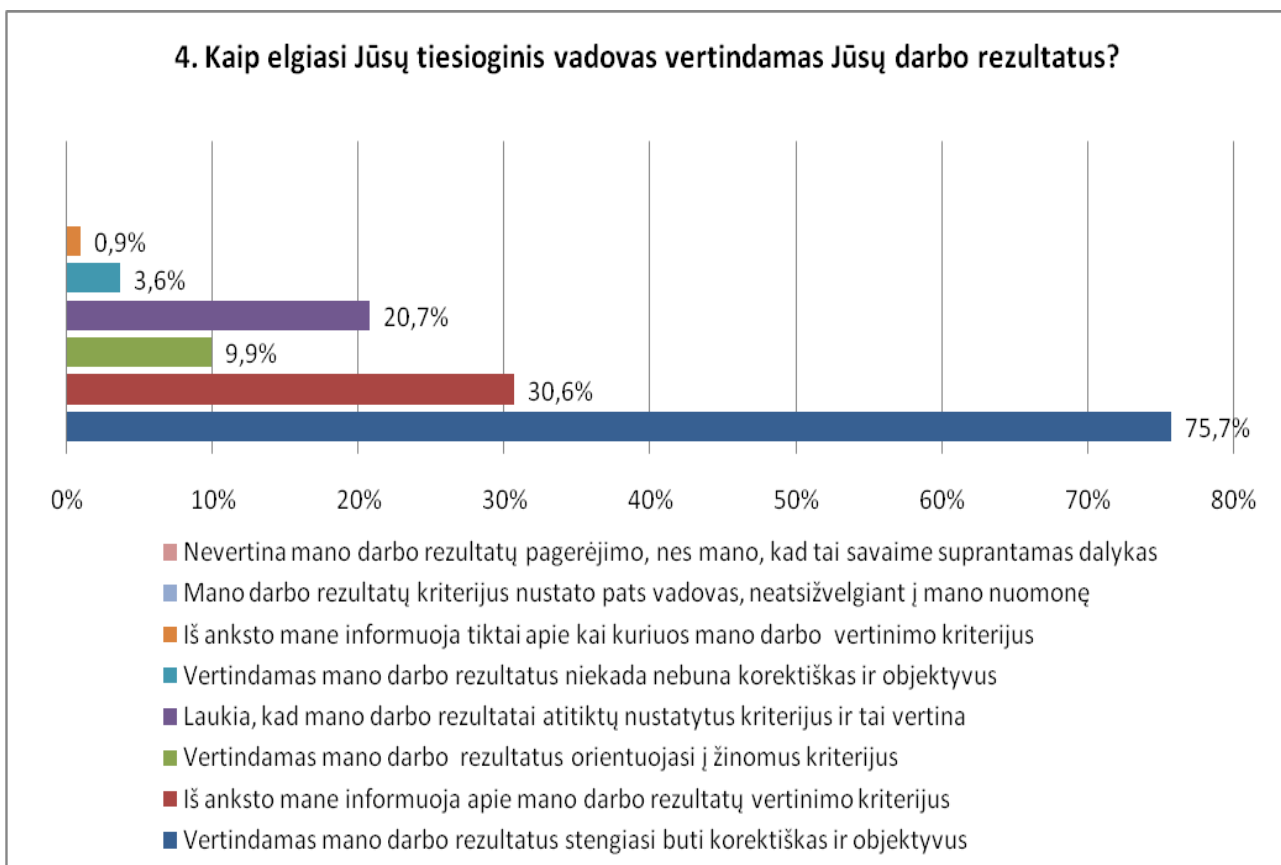
7 pav. Darbuotojų vadovo vadovavimo stiliaus įvardijimas (%)

Tam, kad įvertinti organizacijoje vyraujančią vadovavimo stilių, tiriamųjų buvo klausama ar jų tiesioginis vadovas darbo rezultatus vertina objektyviai (žr. 8 pav.) 86,5 % mano, kad vadovas arba visada arba dažniausiai objektyviai ir realiai vertina darbo rezultatus. Nei vienas korespondentas nepasirinko atsakymo varianto „dažniausiai ne“ arba „ne.“



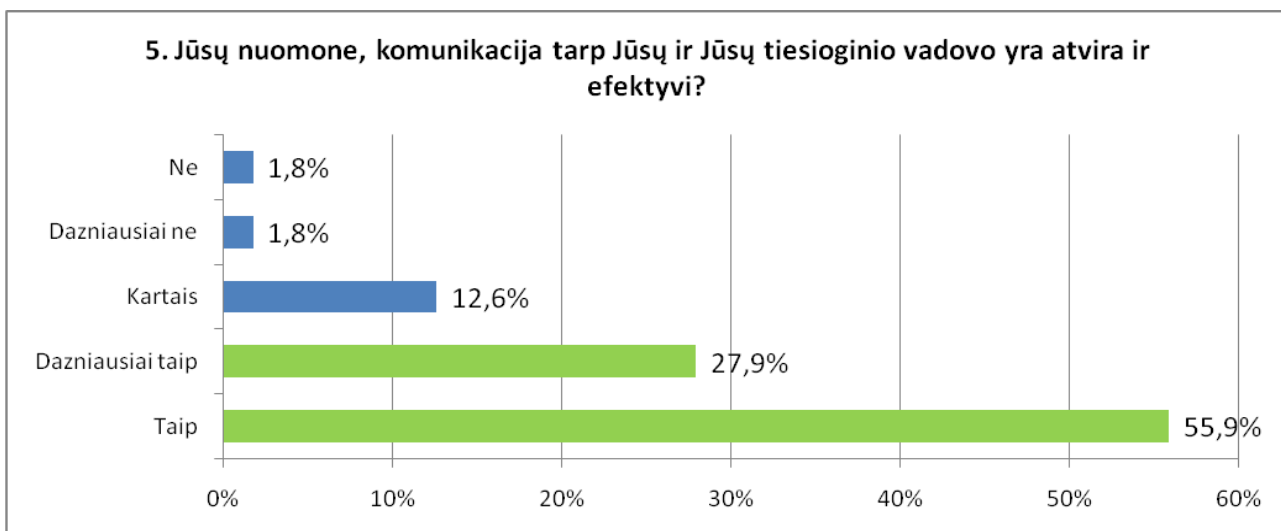
8 pav. **Objektyvus ir realus darbuotojų darbo rezultatų vertinimas (%)**

Tęsiant anketinę apklausą, respondentai turėjo įvardinti, kaip elgiasi jų tiesioginis vadovas vertindamas jų darbo rezultatus, tiriamieji galėjo pasirinkti daugiau negu vieną atsakymo variantą (žr. 9 pav.). Didžiausia respondentų dalis įvardijo, kad vertindamas darbo rezultatus, vadovas būna korektiškas ir objektyvus (75,5%). Taip pat trečdalis (30,6%) tiriamųjų pažymėjo, kad vadovas iš anksto informuoja apie darbo rezultatų vertinimo kriterijus. Penktadalis tiriamųjų (20,7%) teigia, kad vadovas laukia, kad darbuotojų rezultatai atitiks nustatytus kriterijus ir tai vertina. Nei vienas iš tiriamųjų nepažymėjo, kad vadovas nevertina jų rezultatų pagerėjimo ir kad vadovas darbo kriterijus nustato pats, neatsižvelgiant į darbuotojo nuomonę. Norint patikrinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai skirtingo darbo stažo grupėse buvo taikoma Spearman koreliacinė analizė. Rezultatai atskleidė, kad egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r=0,250$, $p=0,008$) darbo stažo grupėje nuo 10 metų ir daugiau ir kriterijaus, kad vadovas vertindamas darbo rezultatus orientuojasi į žinomus kriterijus. Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojai teigia, kad vertinant jų darbo rezultatus vadovas remiasi žinomais kriterijais.



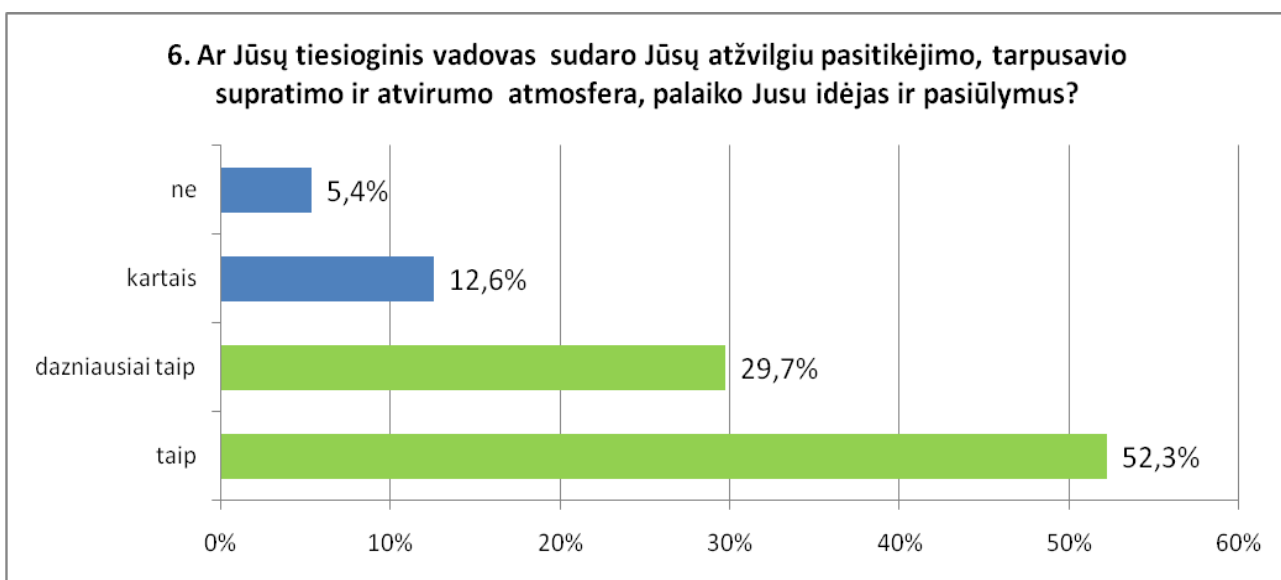
9 pav. Vadovo elgesys vertinant darbuotojų darbo rezultatus (%)

Tiriant komunikaciją tarp vadovo ir darbuotojų (žr. 10 pav.), paaiškėjo, kad didžioji tiriamųjų dalis (83,8 %) teigiamai vertina komunikaciją su savo tiesioginiu vadovu, jie pasirinko atsakymo variantus „taip“ ir „dažniausiai taip“. 18,2 % tiriamųjų pažymėjo, kad komunikacija su vadovu kartais neefektyvi, dažniausiai neefektyvi ir visiškai neefektyvi. Palyginus skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo tiriamųjų atsakymus į šį klausimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.



10 pav. Darbuotojų komunikacijos su vadovu efektyvumo ir atvirumo įvertinimas (%)

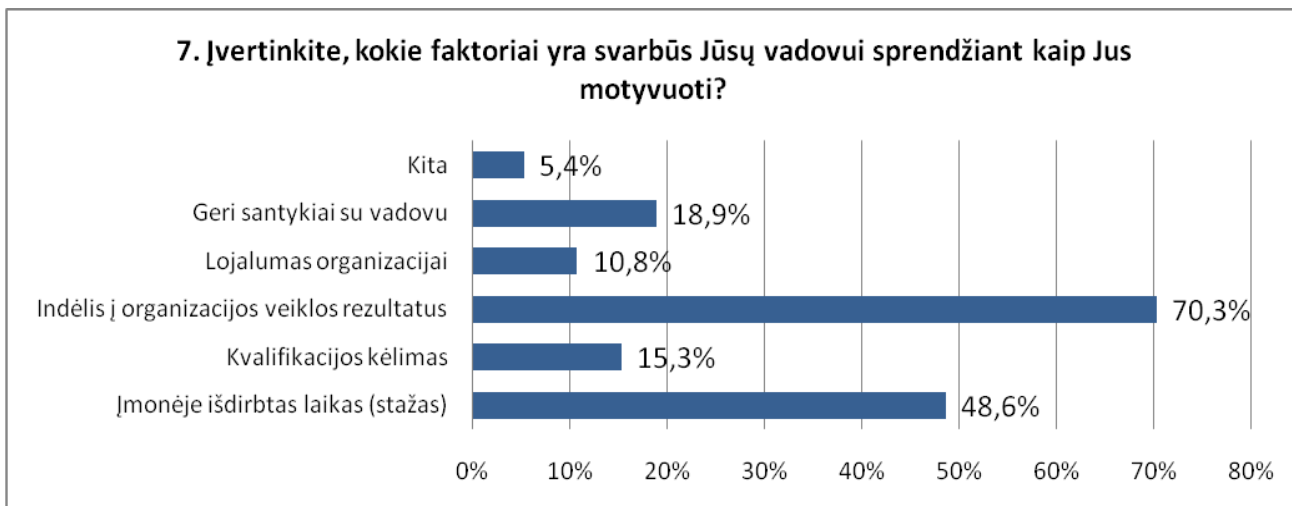
Siekiant išsiaiškinti, darbuotojų santykį su vadovu, tiriamieji turėjo atsakyti į klausimą ar jų tiesioginis vadovas sudaro jų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, ar palaiko jų idėjas ir pasiūlymus. Rezultatai (žr. 11 pav.) parodė, kad 82 % tiriamųjų teigiamai vertina vadovo kuriamą tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, idėjų ir pasiūlymų palaikymą. 18 % respondentų teigia, kad jų vadovas nesudaro arba kartais nesudaro jų atžvilgiu pasitikėjimo, supratimo atmosferos, nepalaiko idėjų ir pasiūlymų. Nei vienas iš tiriamųjų nepažymėjo atsakymo varianto „dažniausiai ne“. Palyginus skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo tiriamųjų atsakymus į šį klausimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.



11 pav. Darbuotojų atmosferos tarp jų ir vadovo įvertinimas (%)

Paskutiniu klausimyno teiginiu, tiriančiu vyraujančią vadovavimo stilių organizacijoje, buvo siekiama išsiaiškinti kokie faktoriai yra svarbūs vadovui sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus (žr. 12 pav.). Tiriamieji galėjo pasirinkti kelis atsakymų variantus. 12 paveiksle pateiktoje diagramoje galima matyti, kad dažniausiai tiriamieji rinkosi „indėlių į organizacijos veiklos rezultatus“ (70,3%), kaip faktorių, kuris yra svarbus vadovui, sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus. Beveik pusė apklaustųjų (48,6 %) pasirinko faktorių – „įmonėje išdirbtas laikas“, mažiau svarbiais faktoriais darbuotojams pasirodė „geri santykiai su vadovu (18,9%), kvalifikacijos kėlimas (15,3%) ir lojalumas organizacijai (10,8%)“. Taip pat tiriamieji galėjo pažymėti ir „kitą“ faktorių, tačiau tokį rinkosi mažiausiai (5,4%). Taip pat iš pateiktų duomenų, galima matyti, kad tiriamieji dažnai rinkosi kelis faktorius. Norint nustatyti koreliacinius ryšius, tarp faktorių, kurie yra svarbus vadovui, sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus ir tiriamųjų amžiaus, lyties ir darbo stažo buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė, kurie atskleidė šiuos rezultatus:

- a) egzistuoja silpnas teigiamas koreliacinis ryšys ($r=0,253$, $p=0,007$) tarp darbuotojų amžiaus ir faktoriaus- „įmonėje išdirbtas laikas (stažas)“. Tai rodo, kad kuo vyresnis darbuotojų amžius, tuo dažniau vadovui sprendžiant kaip juos motyvuoti yra svarbus jų įmonėje išdirbtas laikas.
- b) sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, kurių darbo stažas iki 1 metų, vadovas mažiau atsižvelgia į faktorių – „indėlis į organizacijos veiklos rezultatus“, rezultatai parodė silpną neigiamą statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį ($r=-0,307$, $p=0,001$) tarp šių veiksnių.
- c) sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, kurių darbo stažas nuo 1 iki 3 metų, vadovas mažiau atsižvelgia į darbuotojo įmonėje išdirbtą laiką, rezultatai parodė silpną neigiamą statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį ($r=-0,249$, $p=0,009$) tarp šių veiksnių. Tačiau vadovas dažniau atsižvelgia į darbuotojo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus, tai parodė silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r=0,246$, $p=0,009$).
- d) sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų, vadovas dažniau atsižvelgia į darbuotojų įmonėje išdirbtą laiką, rezultatai parodė teigiamą statistiškai reikšmingą ryšį tarp šių veiksnių ($r=0,256$, $p=0,007$).
- e) sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, kurių darbo stažas 10 metų ir daugiau, vadovas labiau atsižvelgia į jų indėlį į organizacijos veiklos rezultatus ($r=0,191$, $p=0,045$), lojalumą organizacija ($r=0,304$, $p=0,001$), gerus santykius su vadovu ($r=0,330$, $p=0,000$). Visi rasti teigiami koreliaciniai ryšiai šioms veiksnams yra statistiškai reikšmingi.

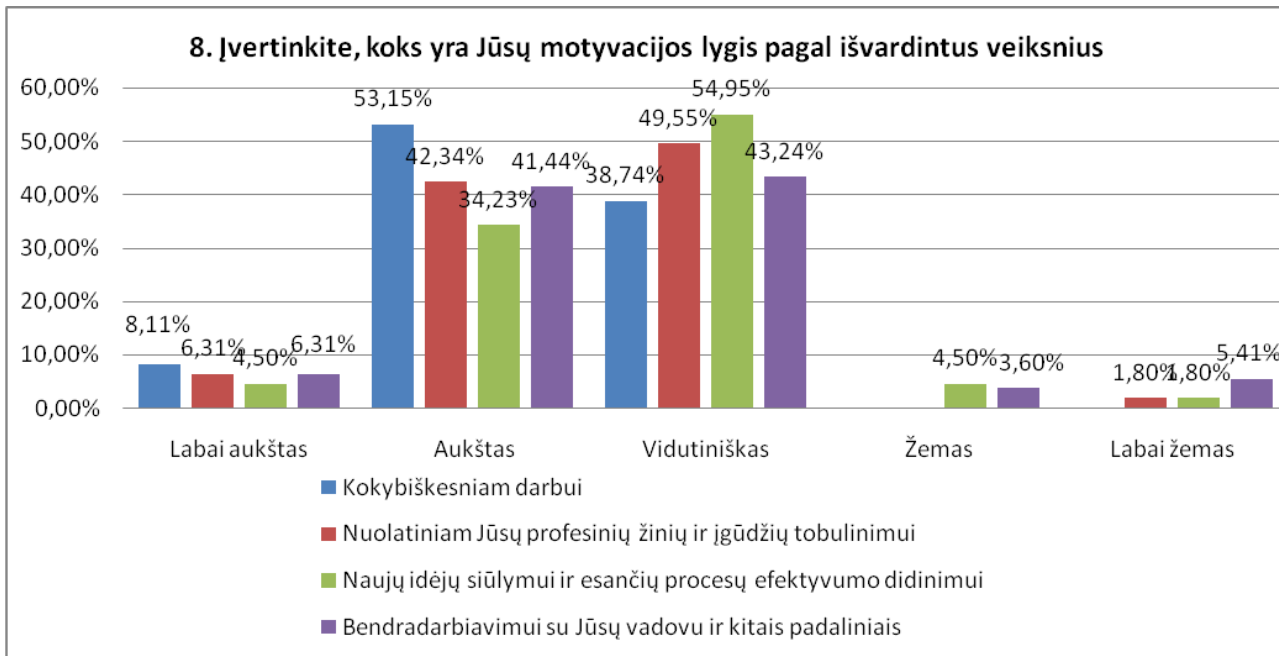


12 pav. Darbuotojų nuomone, faktoriai svarbūs vadovui sprendžiant kaip juos motyvuoti (%)

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos lygį išvardintiems veiksniams. Apibendrintus duomenis galima pamatyti 13 paveiksle. Aukščiausius įvertinimus gavo motyvacijos lygis kokybiškesniam darbui. 61,26 % tiriamųjų įvertino savo motyvacijos lygį kokybiškesniam darbui kaip labai aukštą ir aukštą. 48,65 % darbuotojų pažymėjo, kad turi labai aukštą ir aukštą motyvacijos lygį nuolatiniam profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimui. Mažesni motyvacijos lygį tiriamieji turi bendradarbiavimui su vadovu ir kitais padaliniais, 47,75 % tiriamųjų pažymėjo labai aukštą ir aukštą motyvacijos lygį šiam veiksniai. Mažiausias motyvacijos lygis nustatytas naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui – 38,73 % tiriamųjų įvertino labai aukštai ir aukštai motyvacijos lygį šiam veiksniai. Norint nustatyti koreliacinius ryšius tarp darbuotojų motyvacijos lygio pagal išvardintus veiksnius ir darbuotojų amžiusu, išsilavinimo ir darbo stažo buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė, kurie atskleidė šiuos rezultatus:

- a) darbuotojų, kurių darbo stažas mažiau nei 1 metai, motyvacijos lygis nuolatiniam profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimui ($r=0,221$, $p=0,020$) ir bendradarbiavimui su vadovu ir kitais padaliniais ($r=0,255$, $p=0,007$) labiau būdingas. Nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp šių veiksnių.
- b) darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 1 iki 3 metų motyvacijos lygis naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui ($r=-0,0214$, $p=0,024$), bendradarbiavimui su vadovu ir kitais padaliniais ($r=-0,302$, $p=0,001$) yra mažiau būdingas. Nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacinis ryšys tarp šių veiksnių.

- c) darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų motyvacijos lygis naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui ($r=0,193$, $p=0,043$) yra labiau būdingas. Nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp šių veiksnių.

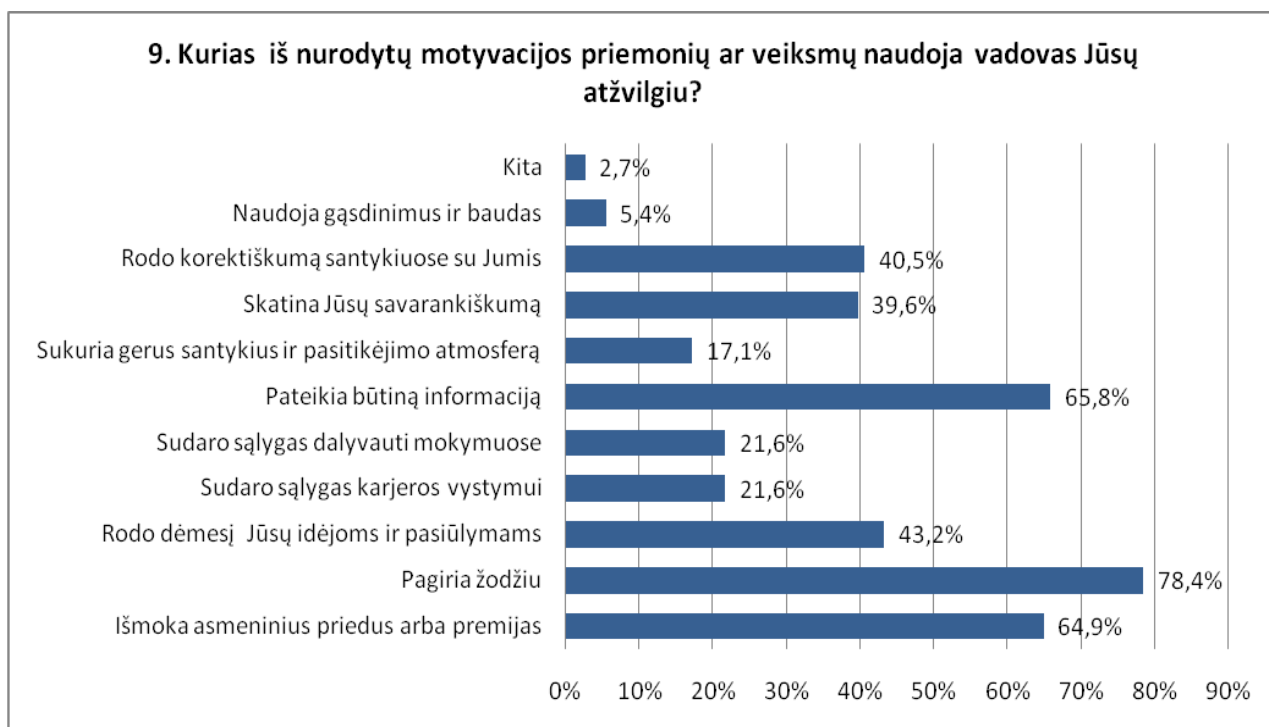


13 pav. Darbuotojų motyvacijos lygis išvardintiems veiksniams (%)

Sekančia klausimų grupė buvo siekiama išsiaiškinti taikomų motyvacijos priemonių ypatumus. Tiriamųjų buvo klausama, kokias motyvacijos priemones vadovas naudoja jų atžvilgiu. Tiriamieji galėjo rinktis kelias motyvacijos priemones. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymą galima pamatyti 14 paveiksle. Pateikti rezultatai rodo, kad dažniausiai naudojamos vadovo motyvacijos priemonės yra: pagyrimas žodžių (78,4%), būtinos informacijos pateikimas (65,8%), asmeninių premijų arba priedų mokėjimas (64,9%), dėmesys idėjoms ir pasiūlymams (43,2%), korektiškumas santykiuose su darbuotojais (40,5%), savarankiškumo skatinimas (39,6%). Mažiausiai naudojama iš išvardintų motyvacijos priemonių yra baudų ir gąsdinimų naudojimas, tik 5,4% tiriamųjų teigia, kad ši priemonė naudojama jų atžvilgiu. Siekiant tiksliau nustatyti, kaip vadovo naudojamos motyvaicnes priemonės, susiję su darbuotojų darbo stažu, amžiumi ir lytimi, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Rezultatai parodė, kad:

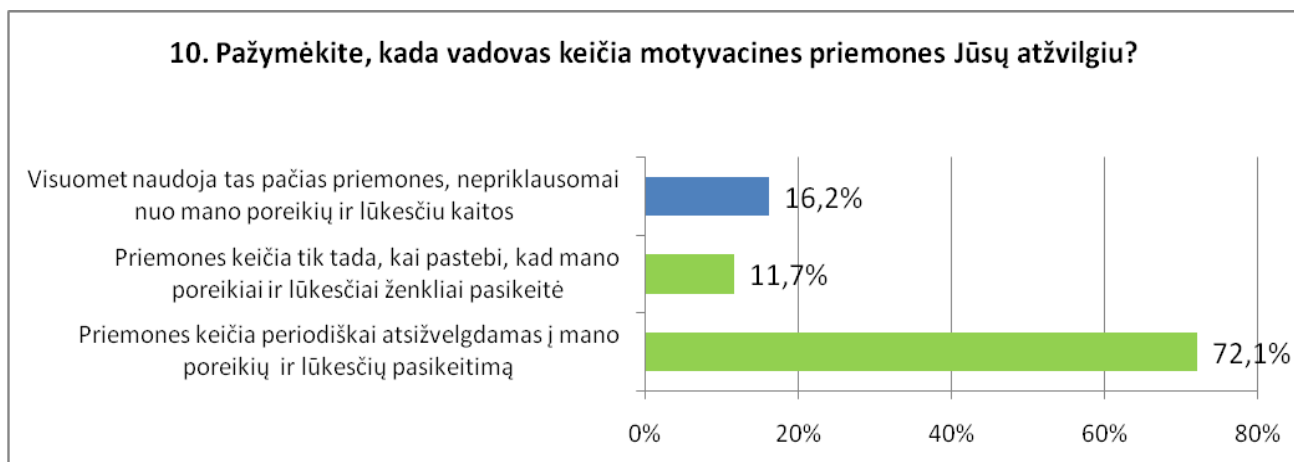
- a) vyresnio amžiaus darbuotojams rečiau taikoma savarankiškumo skatinimo motyvacinė priemonė, rastas silpnas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys ($r=-0,275$, $p=0,003$) tarp šių veiksnių.

- b) darbuotojams, kurių darbo stažas mažiau negu 1 metai, rečiau taikomos šios motyvacinės priemonės: dėmesys idėjoms ir pasiūlymams ($r=-0,216$, $p=0,023$), sąlygų dalyvauti mokymuose sudarymas ($r=-0,270$, $p=0,004$), korektiškumo santykiuose su darbuotojais rodymas ($r=-0,298$, $p=0,002$), rasti silpni statistiškai reikšmingi neigiami ryšiai tarp įvardintų veiksnių.
- c) darbuotojams, kurių darbo stažas nuo 1 iki 3 metų dažniau išmokamos asmeniniai priedai ir premijos ($r=0,249$, $p=0,008$), rastas silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys.
- d) darbuotojams, kurių darbo stažas nuo 3 iki 5 metų dažniau taikomos šios motyvacinės priemonės: asmeninių priedų arba premijų mokėjimas ($r=0,280$, $p=0,003$), sąlygų karjeros vystymui sudarymas ($r=0,196$, $p=0,039$), sąlygų dalyvauti mokymuose sudarymas ($r=0,262$, $p=0,005$), savarankiškumo skatinimas ($r=0,302$, $p=0,001$), korektiškumo santykiuose rodymas ($r=0,294$, $p=0,002$), rasti silpni statistiškai reikšmingi teigiami koreliaciniai ryšiai.
- e) darbuotojams, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų rečiau taikomos šios motyvacinės priemonės: asmeninių priedų arba premijų mokėjimas ($r=-0,188$, $p=0,048$), gerų santykių ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas ($r=-0,200$, $p=0,035$), savarankiškumo skatinimas ($r=-0,257$, $p=0,007$), rasti silpni neigiami statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai.
- f) darbuotojams, kurių darbo stažas nuo 10 metų ir daugiau rečiau taikomos šios motyvacinės priemonės: asmeninio priedo arba premijos mokėjimas ($r=-0,467$, $p=0,000$), sąlygų karjeros vystymui sudarymas ($r=-0,230$, $p=0,012$), rasti silpni statistiškai reikšmingi neigiami ryšiai. Tačiau dažniau taikomos šios motyvacinės priemonės: būtinos informacijos pateikimas ($r=0,227$, $p=0,017$) ir gerų santykių ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas ($r=0,238$, $p=0,012$), rasti silpni teigiami statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai.
- g) kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas tuo dažniau jiems taikomos šios motyvacinės priemonės: dėmesio idėjoms ir pasiūlymams rodymas ($r=0,358$, $p=0,000$), sąlygų karjeros vystymui sudarymas ($r=0,231$, $p=0,015$), sąlygų dalyvauti mokymuose sudarymas ($r=0,412$, $p=0,000$), gerų santykių ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas ($r=0,390$, $p=0,000$), rasti silpni teigiami statistiškai reikšmingi ryšiai.



14 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės ir veiksmai (%)

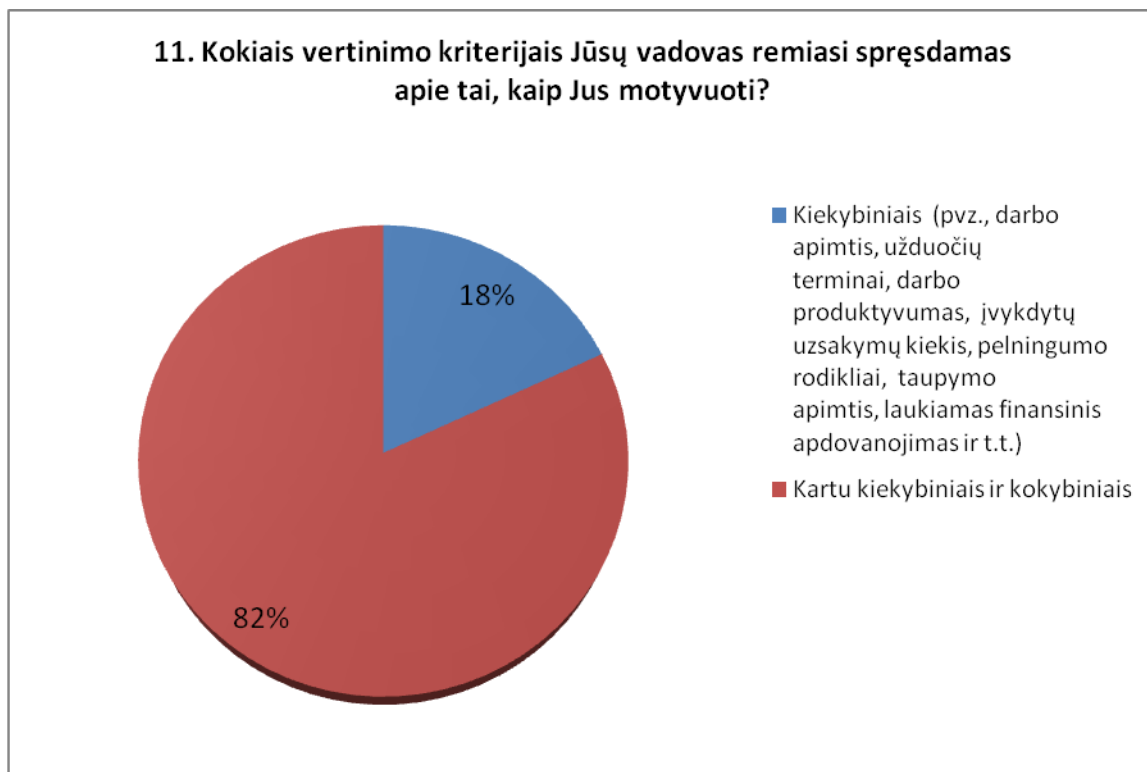
Norint išsiaiškinti ar vadovo taikomos motyvacijos priemonės keičiamos, tiriamieji turėjo atsakyti, kada vadovas keičia motyvacinės priemonės jų atžvilgiu (žr. 15 pav.). Kaip galima pamatyti 15 paveiksle, 72,1 % ir 11,7% tiriamųjų teigia, kad taikomos motyvacinės priemonės keičiamos. 16,2 % darbuotojų teigia, kad vadovo naudojamos motyvacijos priemonės nesikeičia, visada naudojamos tos pačios priemonės.



15 pav. Motyvacijos priemonių keitimas

Tiriant darbuotojų motyvaciją, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kokiais kriterijais remiasi vadovas sprenddamas kaip motyvuoti pavaldinius. Rezultatai (žr. 16 pav.) parodė, kad vadovas

dažniausiai remiasi keikybinais ir kokybiniais kriterijais, nei vienas respondentas nenurodė, kad vadovas remiasi tik kokybiniais kriterijais, tačiau 18 % tiriamųjų teigia, kad sprendamas kaip juos motyvuoti, vadovas remiasi tik kiekybiniais kriterijais.



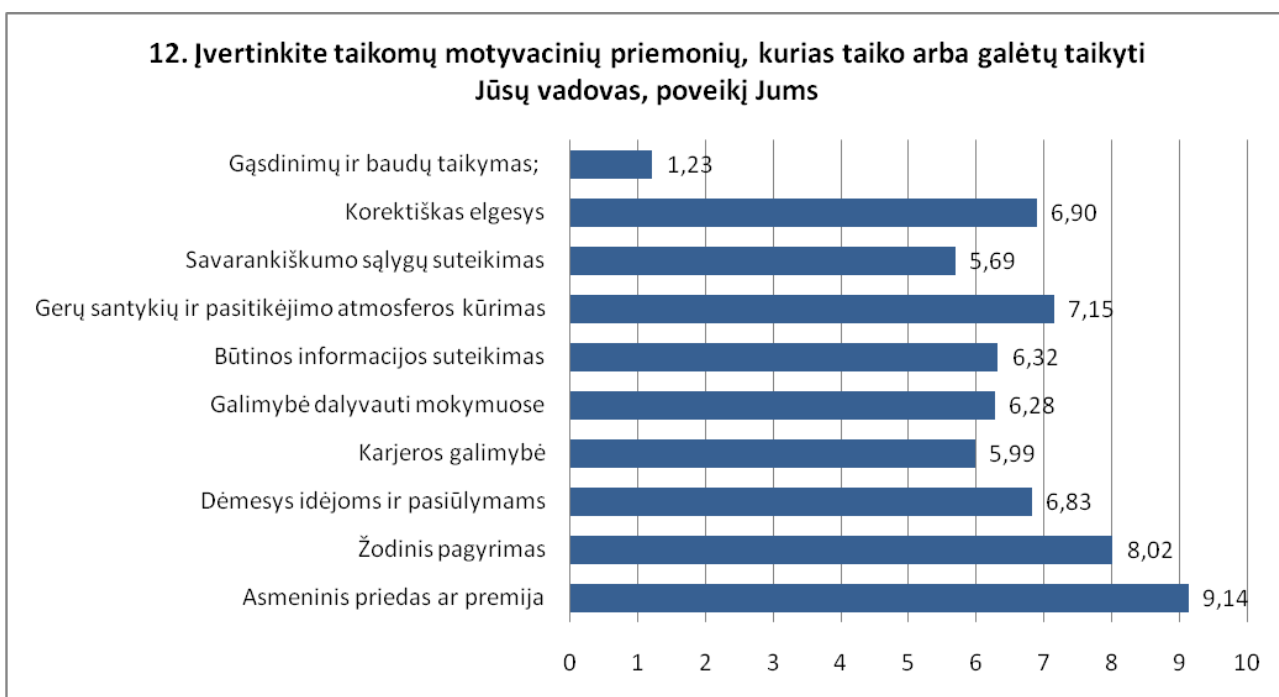
16 pav. **Kriterijai, kuriais remiasi vadovas sprendamas kaip motyvuoti darbuotojus (%)**

Atliekant tyrimą, tiriamieji turėjo įvertinti pateiktų motyvacinių priemonių poveikį jiems 10 balų sistemoje, kur 1 balas-„neturi poveikio man“, 10 balų- „mane tai labai motyvuoja“. 17 paveiksle galima pamatyti kaip pasiskirsto motyvacinės priemonės pagal jų įvertinimo vidurkius. Taigi motyvacinės priemonės, kurias labiausiai vertina tiriamieji yra: asmeninis priedas arba premija (Mean=9,14), žodinis pagyrimas (Mean=8,2), gerų santykių ir atmosferos kūrimas (Mean=7,5), korektiškas elgesys (Mean=6,9) ir dėmesys idėjoms ir pasiūlymams. Mažesnę poveikį darbuotojams turi būtinos informacijos suteikimas (Mean=6,32), galimybė dalyvauti mokymuose (Mean=6,28), karjeros galimybė (Mean=5,99), savarankiškumo sąlygų suteikimas ir mažiausią poveikį turi gąsdinimų ir baudų taikymas (Mean=1,23). Norint geriau suprasti ar motyvacinių priemonių poveikio įvertinimas priklauso nuo darbuotojų amžiaus, lyties, išsilavinimo ir darbo stažo, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė, kuri atskleidė šiuos rezultatus:

- a) egzistuoja silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=-0,199$, $p=0,037$) tarp žodinio pagirimo ir darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų. Tai reiškia kad šios darbo stažo grupės darbuotojai mažiau vertina žodinio pagirimo

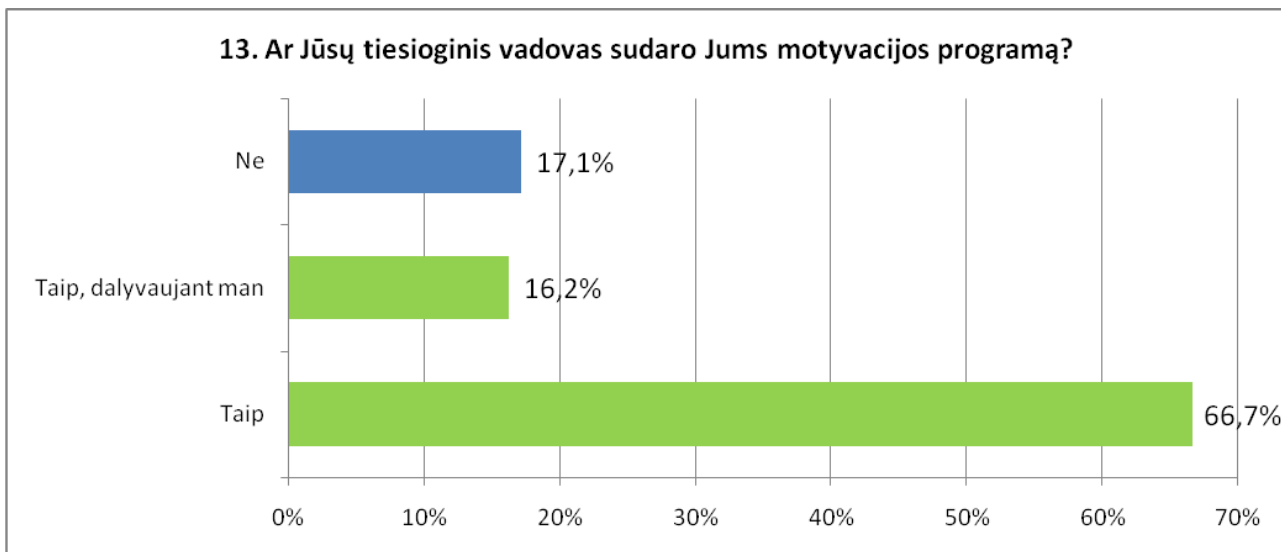
veiksmingumą jiems. Tačiau darbuotojai, priklausiantys šiai darbo stažo grupei, geriau vertina karjeros galimybių poveikį jiems ($r=0,246$, $p=0,009$), egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių veiksmų.

- b) egzistuoja silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=-0,259$, $p=0,006$) tarp asmeninio priedo arba premijos ir darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 10 metų ir daugiau. Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojai mažiau vertina asmeninio priedo arba premijos poveikį jiems. Tačiau šios grupės darbuotojai labiau vertina korektiško elgesio poveikį jiems, nustatytas silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,220$, $p=0,020$) tarp šių veiksmų.



17 pav. **Motyvacinių priemonių poveikis darbuotojams**

Siekiant geriau atskleisti motyvacijos sistemos ypatumus organizacijoje, tiriamųjų buvo klausiama ar vadovas sudaro jiems motyvacijos programą (žr. 18 pav.). Pateiktoje diagramoje matome, kad 82,9 % tiriamųjų teigia, kad jiems yra sudaroma motyvacijos programa, o 16,2 % tiriamųjų nurodo, kad programa sudaroma jiems dalyvaujant. Tačiau 17,1 % tiriamųjų teigia, kad jiems nėra sudaroma motyvacijos programa.



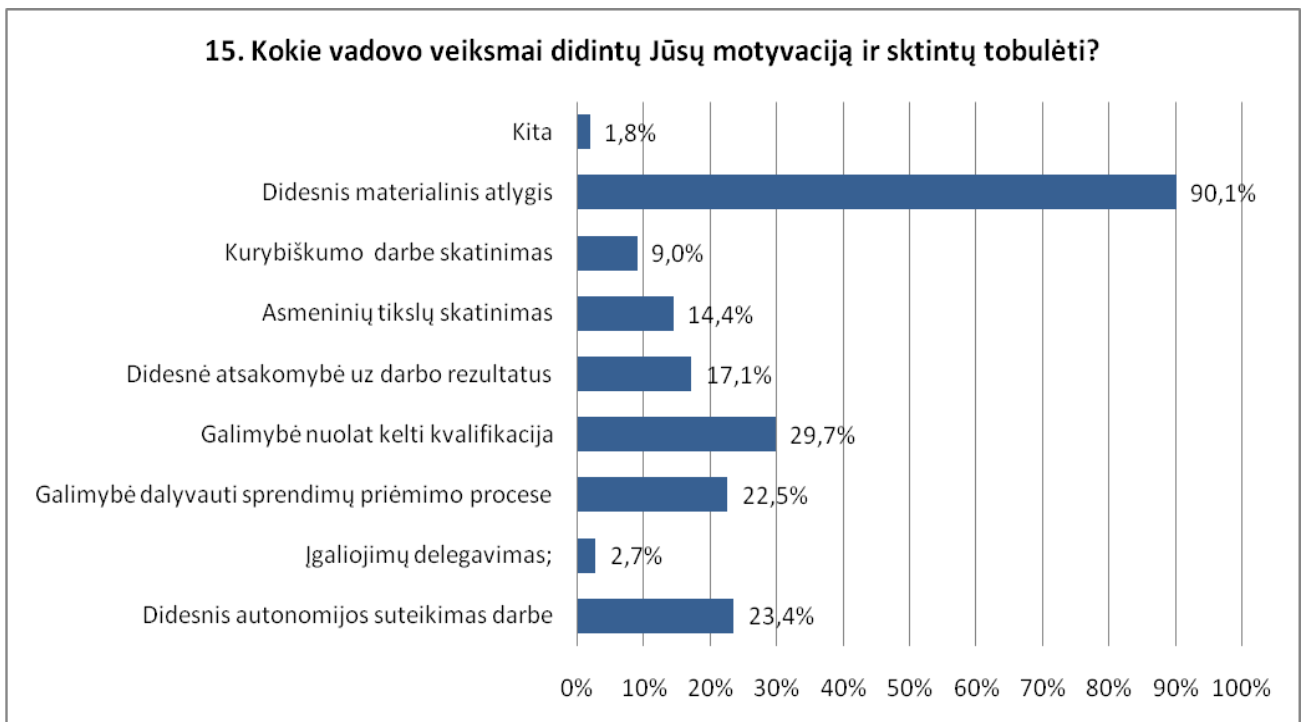
18 pav. Motyvacijos programos sudarymas darbuotojams (%)

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar pakeitus motyvacijos priemones ir veiksmus, ar pasikeistų darbuotojų motyvaciją ir kiek padidėtų jų pastangų lygis atliekant darbą. 55,9 % tiriamųjų patvirtino, kad jų pastangų lygis padidėtų, likusi dalis tiriamųjų nežinojo kaip pasikeistų jų pastangų lygis. Nei vienas iš tiriamųjų nenurodė, kad pastangų lygis nepadidėtų. Tiriamųjų, kurie nurodė, kad jų pastangų lygis padidėtų, buvo prašoma nurodyti, kiek tai sudaro procentais. Vidutiniškai tiriamųjų pastangų lygis, jų nuomone, padidėtų 69%.

Vykdamas tiriamųjų apklausą, jų buvo prašoma pasirinkti iš pateikto sąrašo veiksmus, kurie didintų jų motyvaciją ir skatintų tobulėti. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Gauti duomenys pateikti 19 paveiksle. Kaip matome pateiktoje diagramoje, labiausiai didintų darbuotojų motyvaciją materialinė motyvacijos priemonė- didesnis materialinis atlygis (90,1%), tačiau tai ne vienintelė priemonė, kuri skatintų darbuotojus tobulėti. Taip pat skatintų darbuotojus tobulėti ir didintų motyvaciją galimybė nuolat kelti kvalifikaciją (29,7%), didesnis autonomijos suteikimas darbe (23,4%), galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese (22,5%), didesnė atsakomybė už darbo rezultatus (17,1%). Siekiant išsiaiškinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai pasirenkant, veiksmus, kurie didintų darbuotojų motyvaciją nuo respondentų darbo stažo, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė, kurios rezultatai parodė:

- a) egzistuoja silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=-0,315$, $p= 0,001$) tarp didesnės atsakomybės už darbo rezultatus ($r=-0,315$, $p= 0,001$), kūrybiškumo darbe skatinimo ($r=-0,218$, $p= 0,022$) ir darbuotojų, kurių darbo stažas iki 1 metų. Tai reiškia, kad norint didinti šios darbo stažo grupės darbuotojų motyvaciją, šie vadovo veiksmai yra mažiau veiksmingi.

- b) egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,218$, $p=0,021$) tarp didesnės autonomijos suteikimo darbe ir darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų. Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojų motyvaciją labiau didintų autonomijos suteikimas darbe. Taip pat šios darbo stažo grupės darbuotojų motyvaciją labiau didintų didesnė atsakomybė už darbo rezultatus ($r=0,189$, $p=0,046$) ir kurybiškumo darbe skatinimas ($r=0,203$, $p=0,033$), tarp šių veiksnių nustatytas silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys.
- c) egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,367$, $p=0,000$) tarp įgaliojimų delegavimo ir darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 10 metų ir daugiau. Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojų motyvaciją labiau didintų įgaliojimų delegavimas. Tačiau šios darbo stažo grupės darbuotojus motyvaciją mažiau didintų didesnis materialinis atlygis, egzistuoja silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=-0,250$, $p=0,008$) Tai reiškia, kad šios darbo stažo grupės darbuotojams materialinis atlygis mažiau reikšmingas norint didinti jų motyvaciją.



19 pav. Vadovo veiksmai, skatinantys darbuotojų motyvaciją ir tobulėjimą

3.2. „X“ organizacijos skirtingų darbuotojų lygmenų motyvacijos ypatumai

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus buvo siekiama atskleisti darbuotojų motyvacijos ypatumus skirtingose organizacijos lygmenyse. Tarpusavyje lyginti cecho, departamento ir funkcinio centro darbuotojų tyrimo rezultatus nėra korektiška, kadangi labai skiriasi imtys ir maža departamento ir funkcinio centro darbuotojų imtis neleidžia atskleisti visų šio darbuotojų lygmens motyvacijos ypatumus. Tačiau šioje rezultatų analizės dalyje bus pateikti tam tikri vienos organizacijos darbuotojų motyvacijos sistemos ypatumai skirtingose lygmenyse.

Vertinant faktorius, kurie yra svarbūs vadovui sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, skirtingose lygmenyse buvo apskaičiuoti rezultatai kiekvienai darbuotojų grupei atskirai (žr. 20 pav.). Rezultatai parodė, kad visose lygmenys pagrindinis faktorius, kuriuo remiasi vadovas, sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus yra indėlis į organizacijos veiklos rezultatus, taip mano 65,2 % cecho darbuotojų, 95% departamento darbuotojų ir 100% funkcinio centro darbuotojų, Toliau nustatant prioritetus tarp faktorių, darbuotojų nuomonė skirtingose lygmenyse išsiskyrė.

7. Įvertinkite, kokie faktoriai yra svarbūs Jūsų vadovui sprendžiant kaip Jus motyvuoti?			
	Cecho darbuotojai	Departamento darbuotojai	Funkcinio centro darbuotojai
Įmonėje išdirbtas laikas (stažas)	55,1%	15%	50%
Kvalifikacijos kėlimas	13,5%	20%	100%
Indėlis į organizacijos veiklos rezultatus	65,2%	95%	100%
Lojalumas organizacijai	4,5%	40%	100%
Gerai santykiai su vadovu	16,9%	30%	50%
Kita	4,5%	10%	
Dažniausiai nurodomi faktoriai			

20 pav. Skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojų nuomone, faktoriai svarbūs vadovui sprendžiant kaip juos motyvuoti (%)

Siekiant geriau atskleisti motyvacijos ypatumus skirtingose lygmenyse, buvo įvertintos motyvacijos priemonės, kurias naudoja vadovai skirtingose darbuotojų lygmenyse (žr. 21 pav.) Rezultatai parodė, kad vadovo taikomos motyvacijos priemonės skirtingose organizacijos lygmenyse skiriasi. Taip cecho darbuotojams dažniausiai taikomos šios motyvacijos priemonės: pagyrimas žodžiu, asmeninių priedų arba premijų mokėjimas, būtinos informacijos pateikimas (šias priemones nurodė daugiau nei 50% darbuotojų), tuo tarpu departamento darbuotojams dažniausiai

taikomos: būtinos informacijos pateikimas, pagyrimas žodžiu (šias priemones nurodė daugiau nei 50% darbuotojų), kai funkcinio centro darbuotojams dažniausiai taikomas asmeninių priedų arba premijų mokėjimas ir pagyrimas žodžiu.

9. Kurias iš nurodytų motyvacijos priemonių ar veiksmų naudoja vadovas Jūsų atžvilgiu?			
	Cecho darbuotojai	Departamento darbuotojai	Funkcinio centro darbuotojai
Išmoka asmeninius priedus arba premijas	78,7%	5%	100%
Pagiria žodžiu	83,1%	55%	100%
Rodo dėmesį Jūsų idėjoms ir pasiūlymams	42,7%	45%	50%
Sudaro sąlygas karjeros vystymui	27,0%		50%
Sudaro sąlygas dalyvauti mokymuose	20,2%	25%	50%
Pateikia būtiną informaciją	67,4%	65%	50%
Sukuria gerus santykius ir pasitikėjimo atmosferą	19,1%	10%	50%
Skatina Jūsų savarankiškumą	40,4%	40%	50%
Rodo korektiškumą santykiuose su Jumis	39,3%	50%	50%
Naudoja gąsdinimus ir baudas	6,7%		
Kita		15%	
Dažniausiai nurodomos motyvacijos priemonės			

21 pav. Vadovo naudojamos motyvacijos priemonės ir veiksmai skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojams (%)

Norint įvertinti motyvacinių priemonių poveikį darbuotojams, skirtingose organizacijos lygmenyse, buvo apskaičiuoti motyvacinių priemonių vidurkiai (Mean) kiekviename darbuotojų lygmenyje kiekvienai motyvacinei priemonei (žr. 22 pav.). 22 paveiksle pateiktoje lentelėje pažymėtos aukščiausią balą gavusios motyvacinės priemonės kiekvienoje darbuotojų grupėje. Kaip galima pastebėti, cecho, departamento ir funkcinio centro darbuotojai skirtingai vertina motyvacinių priemonių poveikį jiems.

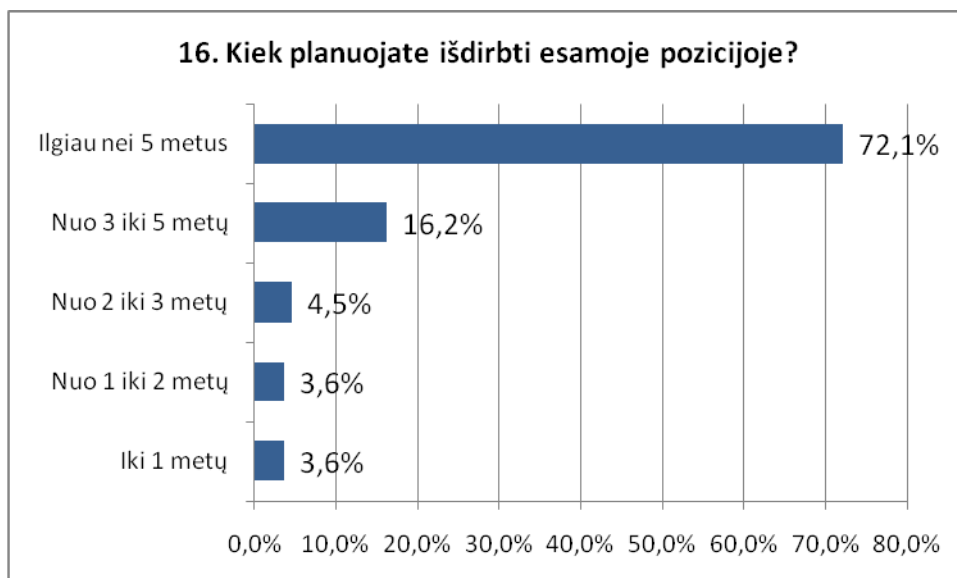
12. Įvertinkite taikomų motyvacinių priemonių, kurias taiko arba galėtų taikyti Jūsų vadovas, poveikį Jums			
	Cecho darbuotojai	Departamento darbuotojai	Funkcinio centro darbuotojai
Asmeninis priedas ar premija	9,58	7,05	7,00
Žodinis pagyrimas	8,31	7,20	8,00
Dėmesys idėjoms ir pasiūlymams	6,82	7,25	8,50
Karjeros galimybė	6,13	5,70	8,00
Galimybė dalyvauti mokymuose	6,02	7,65	10,00
Būtinios informacijos suteikimas	6,10	7,55	9,50
Gerų santykių ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas	7,06	7,95	10,00
Savarankiškumo sąlygų suteikimas	5,45	7,10	8,00
Korektiškas elgesys	6,91	7,30	10,00
Gąsdinimų ir baudų taikymas	,85	2,80	1,00
Motyvacinės priemonės, įvertintos aukščiausiu balu			

22 pav. Motyvacinių priemonių vidurkių įvertiniai skirtingose darbuotojų lygmenyse

Apibendrinant, nagrinėjant darbuotojų motyvaciją skirtingose lygmenyse pastebėti skirtumai. Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad šie skirtumai būdingi tam tikrai darbuotojų grupei negalime, nes stipriai skiriasi darbuotojų (tiriamųjų) skaičius kiekvienoje grupėje.

3.3. „X“ organizacijos darbuotojų motyvacijos sąsajos su darbuotojų kaita

Norint įvertinti numatomą darbuotojų kaitą organizacijoje, bei sužinoti, kiek darbuotojų nesieja savo ateities su dabartine pozicija, tiriamieji turėjo atsakyti į klausimą kiek jie planuoja išdirbti esamoje pozicijoje (žr. 21 pav.). Rezultatai parodė, kad didžioji respondentų dalis artimiausiu metu neplanuoja keisti savo darbo pozicijos, 72,1% tiriamųjų planuoja išdirbti esamoje pozicijoje ilgiau nei 5 metus. 3,6 % darbuotojų per ateinančius metus planuoja keisti darbą, dažniausiai jie nurodydavo, kad planuoja išeiti į aukštesnes pareigas (57%), į kitą užsienyje veikiančią organizaciją (43%).



23 pav. Laikotarpis, kurį darbuotojai planuoja išdirbti dabartinėje pozicijoje (%)

Siekiant geriau atskleisti ryšį tarp vadovo taikomų motyvacijos priemonių ir darbuotojų kaitos organizacijoje, tyrimui buvo iškelta hipotezė- „vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita organizacijoje.“ Norint patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę, buvo tikrinama koreliacija tarp šių veiksnių, naudojant Spearman koreliacinę analizę. Rezultatai parodė, kad:

- a) egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,269$, $p=0,001$) tarp asmeninių priedų arba premijų mokėjimo ir to, kiek darbuotojas planuoja išdirbti esamoje pozicijoje.
- b) egzistuoja silpnas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=0,312$, $p=0,028$) tarp pagyrimo žodžiu ir to, kiek darbuotojas planuoja išdirbti esamoje pozicijoje.
- c) egzistuoja labai silpnas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys ($r=-0,058$, $p=0,002$) tarp gąsdinimų ir baudų naudojimo ir to, kiek darbuotojas planuoja išdirbti esamoje pozicijoje.

Tarp kitų, vadovo taikomų motyvacijos priemonių (dėmesys idėjoms ir pasiūlymams, sąlygų karjeros vystymui sudarymas, sąlygų dalyvauti mokymuose sudarymas, būtinos informacijos pateikimas, savarankiškumo skatinimas, korektiškumo santykiuose rodymas) ir to, kiek darbuotojas planuoja išdirbti esamoje pozicijoje statistiškai reikšmingų ryšių nebuvo rasta. Taigi iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes atskleistas silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tik su keliomis vadovo taikomomis motyvacijos priemonėmis ir koreliacija tarp šių veiksnių yra silpna ir labai silpna.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos darbuotojai yra pakankamai informuoti apie situaciją, problemas ir tikslus jų darbo vietoje, padalinyje, organizacijoje. Vadovų vadovavimo stilių dauguma darbuotojų įvardina kaip aktyvų, sudarantį sąlygas darbuotojų savirealizacijai, motyvacijai ir atsakomybei, įtraukiantį į sprendimų priėmimo procesą. Taip pat dauguma darbuotojų, teigia, kad vadovai vertina jų darbo rezultatus objektyviai ir vertindami būna korektiški ir objektyvūs. Didžioji darbuotojų dalis teigiamai vertina komunikaciją su tiesioginiais vadovais, bei pripažįsta, kad vadovai sudaro darbuotojų atžvilgiu pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir atvirumo atmosferą, sprenddami kaip motyvuoti darbuotojus visų organizacijos lygmenų vadovai labiausiai atsižvelgia į darbuotojų indėlį į organizacijos veiklos rezultatus. Apibendrinant, organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius bei santykiai su vadovais yra efektyvūs, dauguma darbuotojų vertina juos teigiamai.

2. Tyrimo metu nustatyta, kad aukščiausias darbuotojų motyvacijos lygis yra kokybiškesniam darbui. Didžioji darbuotojų dalis įvardina motyvacijos lygį kokybiškesniam darbui, nuolatiniam profesinių žinių ir įgūdžių tobulinimui, bendravimui su vadovu ir kitais padaliniais, naujų idėjų siūlymui ir esančių procesų efektyvumo didinimui kaip vidutinišką arba aukštą. Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp motyvacijos lygio išvardintiems veiksnams ir darbuotojų darbo stažo. Siūloma didinti darbuotojų motyvacijos lygį, parenkant tinkamas motyvacijos priemones. Renkantis motyvacijos priemones darbuotojams, būtina atsižvelgti į darbuotojų motyvacijos ypatumus skirtingose darbo stažo grupėse.

3. Tiriant organizacijoje taikomas motyvavimo priemones, buvo atskleista, kad dažniausiai organizacijoje naudojamos šios motyvavimo priemonės: pagyrimas žodžiu, būtinos informacijos pateikimas, asmeninių premijų ir priedų mokėjimas; baudų ir gąsdinimų naudojimas - rečiausiai taikoma motyvavimo priemonė organizacijoje. Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai skirtingose amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo darbuotojų grupėse. Nustatyta, kad motyvavimo priemonės periodiškai keičiamos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, vadovai remiasi kiekybiniais ir kokybiniais veiklos faktoriais. Tyrimo metu įvertinant motyvavimo priemonių poveikį darbuotojams, atskleista, kad asmeninių priedų arba premijų mokėjimas, žodinis pagyrimas, gerų santykių ir atmosferos kūrimas – pačios efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojų nuomone. Tačiau atskleista, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant motyvavimo priemonių poveikį, skirtingose darbo stažo darbuotojų grupėse. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad daugumai darbuotojų sudaroma motyvacijos

programa, tačiau dažniausiai motyvavimo programa sudaroma nedalyvaujant darbuotojams. Daugiau nei pusė tiriamųjų organizacijos darbuotojų tyrimo metu teigė, kad jų motyvacija ženkliai padidėtų, jeigu būtų parinktos tinkamos motyvavimo priemonės. Kadangi nustatytas darbuotojų motyvacijos lygis nėra labai aukštas ir darbuotojų nuomone parinkus tinkamas priemones jų pastangų lygis ženkliai padidėtų, siūloma vadovams kuriant motyvavimo priemones labiau atsižvelgti į darbuotojų poreikius bei siekti jų aktyvaus dalyvavimo, kuriant motyvacijos programą. Taip pat kuriant darbuotojų motyvacijos programą, būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą šioje organizacijoje.

4. Tiriant motyvacijos sistemos ypatumus skirtingose organizacijos lygmenyse atskleista, kad pagrindinis faktorius, kuriuo remiasi visų lygmenų vadovai, sprendžiant kaip motyvuoti darbuotojus, yra darbuotojų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus. Tačiau vadovų taikomos motyvacijos priemonės skirtingose organizacijos lygmenyse skiriasi. Taip pat ženkliai skiriasi vadovų taikomų motyvacijos priemonių poveikis skirtingų lygmenų darbuotojams. Taigi, kuriant motyvacijos sistemą darbuotojams, svarbu atsižvelgti ne tik į jų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą, tačiau reikia atkreipti dėmesį į darbuotojo užimamas pareigas ir darbo funkcijas, nes tai kas gali motyvuoti cecho darbuotoją, gali būti visiškai neveiksminga motyvuojant darbuotoją, dirbantį protinį darbą departamente.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad numatoma darbuotojų kaita per ateinančius metus gamybiniuose padaliniuose nėra didelė ir pusė darbuotojų, ketinančių palikti užimamas pareigas, planuoja išeiti į aukštesnes pareigas šioje organizacijoje. Tyrimo *hipotezė*, kad vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita, pasitvirtino iš dalies, nes rasti silpni statistiškai reikšmingi ryšiai tik tarp kelių motyvavimo priemonių ir darbuotojų planų palikti užimamas pareigas. Norint organizacijai nuodugniau išsiaiškinti kokių motyvavimo priemonių naudojimas/nenaudojimas sąlygoja darbuotojų apsisprendimą likti/palikti organizaciją, reikia išsamesnių tyrimų, bei darbuotojų turi būti klausiami tiesiogiai apie egzistuojantį ryšį tarp motyvacijos priemonių ir jų apsisprendimo dėl darbo vietos keitimo.

LITERATŪRA

1. **A Dictionary of Business and Management.** Law J. Ed. Oxford University Press, 2009. – <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e4203> [žiūrėta 2012 04 12]
2. **A Dictionary of Human Resource Management (2 ed.).** Heery Ed., Noon M, Oxford University Press, 2012– <http://www.oxfordreference.com.skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/acref/9780199298761.001.0001/acref-9780199298761-e-747?rskey=WmxwNF&result=1> [žiūrėta 2013 11 03]
3. **A Dictionary of Human Resource Management.** Heery Ed., Noon M, Oxford University Press, 2008. – <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e792> [žiūrėta 2012 04 12]
4. **Abrutytė R., Petrylaitė Ž.** Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai UAB "Plungės kooperatinė prekyba"// Jaunųjų mokslininkų darbai – Šiauliai, 2010, Nr. 4(29), – 79-84 p. – ISSN 1648-8776
5. **Bakanauskienė, I.** Personalo valdymas: metodinė priemonė. – Kaunas: VDU leidykla, 2002. – 141 p. – ISBN 9955-530-12-X
6. **Banienė V., Stoškus S.** Smulkaus verslo plėtojimas: mokymo priemonė. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1994. – 96 p. – ISBN: 9986-130-20-4
7. **Blaskova, M.; Gražulis, V.** Motivation of Human Potential: Theory and Practice. – Vilnius: MRU, 2009. – 500 p. – ISBN 978-9955-19-155-1
8. **Blašková M., Blaško R.** Motivation policies in the republic sector of the Slovak Republic. – Public policy and administration, 2010, Nr. 32. – 19-31 p. – ISSN 2029-2872
9. **Bučiušienė I.** Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
10. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: LKA, 2006. – ISBN 9955-423-45-5
11. **Gaincola F. L.** Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation // Compensation & Benefits Review, 2011, vol. 43 no. 1, p. 23-29. <http://cbr.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/43/1/23.full.pdf+html> [žiūrėta 2012.09.05]

12. **Gražulis V.** Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – ISBN 9955-497-71-8
13. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1.
14. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005, – p. 371. – ISBN 9955-655-35-6.
15. **Kareckaitė D.** Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje // Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, 2006.
http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf [žiūrėta 2012.09.05]
16. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001– 198 p. – ISBN 5-430-03320-0.
17. **Locke, E. A.** The motivation to work: What we know. In M. Maehr & P. Pintrich (Eds.) // Advances in motivation and achievement 1997, Vol. 10, p. 375-412.
18. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // Tiltai 2006,1, p. 11-18.
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0.02.ARTIC [žiūrėta 2012.09.25]
19. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. – Kaunas: Akademija, 2010. – 198 p. – ISBN 978-9955-896-73
20. **Marcinkevičiūtė L.** Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2005, Nr. 5 – 239-247 p. – ISSN 1648-9098. – URL: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/obj/LT-LDB0001:J.04~2005~1367163453424> [žiūrėta 2013.09.15]
21. **Mažeikienė J.** Už gerą atlyginimą atsidavimo nenusipirksi // Verslo žinios 2013 07 Nr. 138, p. 16 – URL: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=45541790#ixzz2k9k96Zhd>
22. Organizacijos vidinis puslapis (intranetas) – URL: nuoroda galioja tik organizacijos viduje. [žiūrėta 2013.11.04]
23. **Palidauskaitė, J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas – Kaunas: Technologija, 2007, Nr 19. – ISSN 1648-2603

24. **Perry, J. L.** Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation // Journal of Public Administration Research and Theory, 2000, vol. 10 (2), p. 471-488. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=4&sid=cba1c8d1-24d8-41db-a898-07323804bb41%40sessionmgr112&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3331166> [žiūrėta 2013 10 18]
25. **Ryan, R. M., & Deci, E. L.** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist, 2000 vol. 55, p. 68–78. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=5&sid=cba1c8d1-24d8-41db-a898-07323804bb41%40sessionmgr112&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=2908568> [žiūrėta 2013 10 18]
26. **Robbins, St. P.** Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą/ Stephen P. Robbins; iš anglų kalbos vertė Rūta Tumėnaitė. – Vilnius: Tyto alba, 2007. – 168 p. – ISBN 978-9986-16-552-1
27. **Robbins, St. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 324 p. – ISBN 9986-850-46-0
28. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
29. **Sakalas A. Personalo vadyba.** – Vilnius: Margi raštai, 2003. - 296 p. – ISBN 9986-09-254-X.
30. **Stankevičienė ir kt.** Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje// Verslas: Teorija ir praktika, 2010, Nr. 11(2), p. 151–158. – ISSN 1822-4202
31. **Šavareikienė D.** Motyvo interpretacija motyvacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2012, 1 (25), p. 46–51. – ISSN 1648-9098
32. **Šilingienė, V.** Evaluation of Personell Systems// Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija., 2002 p. 61-65
33. **Craig M.** The Motivation of Public Sector Employees: An Outline of Six Orientations to Work // Administration & Society, 2012; vol. 44, p. 207 – 237. <http://aas.sagepub.com/content/early/2011/07/14/0095399711412728> [žiūrėta 2013 11 03]
34. **Tidikis R.** Socialinių mokslo tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 628 p. – ISBN 9955-563-26-5

35. **Wright, B. E.** The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories // Journal of Public Administration Research & Theory, 2004, vol. 14(1), p. 59-78. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=4&sid=c61df680-b91b-4df4-bbec-411a57d6a609%40sessionmgr111&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=24000789> [žiūrėta 2013 10 15]
36. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. // Filosofija, Sociologija. 2007, Nr. 4, p. 105-117. – URL: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>
37. **Макклелланд Д.** Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с: ил. – ISBN 978-5-469-00449-3
38. **Маслоу А.** Мотивация и личность (2-е изд.)/ Перевод А.М. Татлыбаевой Спб.: Евразия, 1999. <http://www.psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> [žiūrėta 2012.09.25]
39. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ.-М.: Дело, 1999. – 800с. http://tourlib.net/books_men/meskon.htm [žiūrėta 2012.09.15]
40. **Пряжников Н.С.** Мотивация трудовой деятельности / учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений – Москва.: Издательский центр „ Академия “, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-7695-3572-7
41. **Херцберг Ф. и др.** Мотивация к работе / пер. с англ. [Д. А. Куликов]. – Москва : Вершина, 2007. - 240 с.: ил., табл. – ISBN 5-9626-0259-5.
42. **Шелдрейк Дж.** Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 е.: ил. – ISBN 5-318-00028-2
43. „X“ *Organizacijos vidinis tinklapis, prieiga galioja tik organizacijos viduje*
44. **Stoškus S.** Bendrieji vadybos aspektai – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. – 270 p. – ISBN 9986 -38 -360 -9.

Suchodimcoviene N. Darbuotojų šiuolaikinių motyvacijos sistemų plėtra Lietuvos organizacijose (teorijos ir praktika) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 69 p.

ANOTACIJOS LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota šiuolaikinių motyvacijos sistemų plėtra Lietuvos organizacijose, atlikus kiekybinį tyrimą, įvertinti konkrečios organizacijos darbuotojų motyvacijos sistemos ypatumai, organizacijai pateikiamos išvados ir siūlymai. Pirmoje darbo dalyje pateikiama teorinė motyvacijos sistemų analizė, aptariamos pagrindinės motyvacijos sąvokos, motyvacijos teorijos, pristatomas motyvavimo priemonių klasifikavimas ir aptariamas darbuotojų motyvacijos poveikis organizacijai, nagrinėjamos motyvacijos sąsajos su darbuotojų kaita organizacijoje. Antroje darbo dalyje pagrindžiamas tyrimo reikšmingumas, pateikiamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, įvardinamas tyrimo objektas, iškeliamą hipotezę, aprašomi tyrimo metodai ir tiriamųjų imtis, pagrindžiamas tyrimo instrumentarijaus pasirinkimas, bei aprašoma tyrimo eiga. Trečioje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai. Analizuojamas organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius ir santykiai su vadovais, darbuotojų motyvacijos lygis, motyvavimo priemonių parinkimas, analizuojami skirtingų organizacijos lygmenų darbuotojų motyvacijos ypatumai, atskleidžiamos sąsajos tarp darbuotojų motyvacijos sistemos ir darbuotojų kaitos organizacijoje. Atlikus rezultatų analizę, pateikiamos išvados ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: motyvas, poreikis, motyvacija, motyvavimas, motyvavimo priemonė, darbuotojų kaita

Suchodimcoviene N. Development of Modern Personnel Motivation Systems in Organizations of Lithuania (theories and practice) / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 69 p.

ANNOTATION

This Master Degree Paper analyzes the development of modern personnel motivation system in organizations of Lithuania by conducting a quantity survey, also estimates peculiarities of a personnel motivation system in the particular organization and presents conclusions and recommendations to the latter. The first part of the Paper consists of the following: the theoretical analysis of motivation systems, discussion on key concepts of motivation, motivation theories,

introduction of motivation tools classification, and influence of personnel motivation in terms of the organization, also the analysis of motivation links with personnel turnover in the organization. The second part of the Paper consists of the following: research efficiency reasoning, aim and objective of the research, subject matter of the research, hypothesis, description of the research methods and coverage of the respondents, reasoning on the research tools selection and the description of the research process. The third part of the Paper consists of the following: the results of the research, the analysis of the dominant management style and employee's relations with managers, personnel motivation level, selection of motivation tools, the analysis of the peculiarities of motivation for the different level personnel, the revealing of links between personnel motivation systems and personnel turnover in the organization. The conclusions and recommendations are presented, according to the analysis of the results of conducted research.

Key words: motive, demand, motivation, motivating, motivation tool, personnel turnover

Suchodimcoviene N. Darbuotojų šiuolaikinių motyvacijos sistemų plėtra Lietuvos organizacijose (teorijos ir praktika) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 69 p.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Kiekvienai šiuolaikinei organizacijai, norint efektyviai veikti rinkos sąlygomis, svarbu užtikrinti savo darbuotojų darbo veiklos efektyvumą. Šiam tikslui pasiekti, būtina išsiaiškinti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, bei tinkamai parinkti motyvacinės priemonės. Efektyvi organizacijos motyvacijos sistema užtikrina darbuotojų asmeninių bei organizacijos tikslų siekimą. Šiame magistriniame darbe motyvacijos sistema tiriama vienoje iš didžiausių organizacijų Lietuvoje, kurioje dar nebuvo atlikta visų lygmenų darbuotojų motyvacijos tyrimų, todėl šiuo darbu tikimasi atskleisti organizacijos motyvacijos sistemos ypatumus, bei pateikti siūlymą jos tobulinimui.

Baigiamojo darbo tikslas- ištirti „X“ organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemą ir jos sąsajas su darbuotojų kaita, pateikti siūlymus motyvacijos sistemos tobulinimui. Tikslui pasiekti suformuluojami tyrimo uždaviniai: atskleisti organizacijos gamybiniuose padaliniuose vyraujantį vadovavimo stilių ir santykius su vadovais, nustatyti organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos lygį, išanalizuoti organizacijos gamybiniuose padaliniuose taikomas darbuotojų motyvavimo priemones, išsiaiškinti motyvacijos sistemos ypatumus skirtingose organizacijos gamybinių padalinių lygmenyse, atskleisti gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos sistemos sąsajas su darbuotojų kaita, remiantis tyrimo rezultatais pateikti siūlymus organizacijos gamybinių padalinių darbuotojų motyvacijos tobulinimui. Tyrimo hipotezė: vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita organizacijoje.

Rengiant baigiamąjį magistrinį darbą buvo analizuojama mokslinė literatūra, atliekama anketinė apklausa, analizuojami ir apibendrinami gauti tyrimo rezultatai, bei pateikiamos išvados ir siūlymai organizacijai.

Remiantis tyrimo duomenimis, organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius, bei santykiai su vadovais yra efektyvūs, dauguma darbuotojų vertina juos teigiamai. Nustatytas darbuotojų motyvacijos lygis pakankamai aukštas, tačiau siūloma parinkti motyvavimo priemones labiau atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, bei įtraukti juos į motyvacijos programos kūrimo procesą. Taip

pat rezultatai parodė, kad rengiant motyvacijos sistemą būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei užimamas pareigas. Tyrimo hipotezė, kad vadovo taikomos motyvacijos priemonės susijusios su darbuotojų kaita, pasitvirtino iš dalies. Nustatytas silpnas ryšys tarp vadovo taikomų motyvacijos priemonių ir darbuotojų planais likti organizacijoje.

Suchodimcoviene N. Development of Modern Personnel Motivation Systems in Organizations of Lithuania (theories and practice) / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – ? p.

SUMMARY

In order to work in the market conditions well, each organization has to ensure its personnel work efficiency. To gain this aim it is necessary to identify personnel demands, activity motives, also to select motivation tools duly. An efficient system of motivation in the organization insures proper achievement of personal and corporative aims for the personnel. As this Master Degree Paper investigates motivation system of one of the largest companies in Lithuania that has not ever performed a research on personnel motivation of all levels, it is expected to reveal peculiarities of motivation system of the mentioned organization and to present recommendations on its improvement.

The Aim of the work – to investigate motivation system of the industrial departments personnel in Company “X“ and to detect its link with personnel turnover, to present recommendations on motivation system improvement. Objectives, related to the Aim: to reveal a dominant management style and relations with managers of industrial departments personnel, to set a motivation level of the industrial departments personnel, to analyze tools, applied for the industrial departments personnel, to identify peculiarities of motivation system of the industrial departments personnel at different levels, to reveal links of the industrial departments personnel with the personnel turnover, to present recommendations on improvement of the motivation system for the industrial departments personnel according to research results. Hypothesis: motivation tools, applied by a manager, are linked with the personnel turnover in the organization.

Master Degree Paper was prepared by analyzing academic literature, conducting a survey, analyzing and generalizing its results and presenting conclusions and recommendations to the organization.

As the research data reveals, the dominant management style and relations with managers are efficient in the organization and the major part of the personnel considers it to be positive. Despite a rather high detected level of personnel motivation, it is recommended to select motivation tools that are more close to personnel opinions, also to involve the latter into motivation programme formation process. The results have revealed that it is necessary to consider employee's age,

education, work experience and position during motivation programme formation process. Research hypothesis that motivation tools, applied by a manager, are linked with the personnel turnover in the organization is partly true. A link between motivation tools, applied by a manager, and personnel plans to stay in the organization is slight.

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

Gerbiamieji respondentai,

Prašome Jus atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Šios anketos tikslas-nustatyti jūsų motyvacijos lygį, išaiškinti kokios motyvacijos priemonės Jums atrodo efektyviausios, bei kokią įtaką organizacijos motyvacijos sistema turi darbuotojų kaitai. Anketa yra anoniminė. Atsakyti į visus anketos klausimus užims ne daugiau nei 15 minučių. Tyrimo duomenys bus naudojami apibendrintai. Ačiū už skirtą laiką!

Jūsų lytis:

- moteris vyras

Jūsų amžius:

- iki 25 m. nuo 25 m. iki 35 m. nuo 35 m. iki 45 m. nuo 45 m. iki 55 m. nuo 55m. iki 65m.

Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
 profesinis
 aukštesnysis
 bakalauras
 magistras
 mokslų daktaras

Darbo stažas esamojoje darbovietėje:

- iki 1 metų nuo 1m. iki 3 m. nuo 3 m. iki 5 m. nuo 5 m. iki 10 m. nuo 10 m. ir daugiau

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

- taip dažniausiai taip kartais dažniausiai ne ne

2. Kaip Jums vadovauja Jūsų tiesioginis vadovas?

- aktyviai – sudaro sąlygas mano savirealizacijai, motyvacijai, ir atsakomybei; įtraukia į sprendimų priėmimo procesą;
 neutraliai – į mano pastangas nereaguoja;

- autoritariškai – riboja mano savarankiškumą ir reikalauja jo nurodymų vykdymo.

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

- taip dažniausiai taip kartais dažniausiai ne ne

4. Kaip elgiasi Jūsų tiesioginis vadovas vertindamas Jūsų darbo rezultatus? (Galite pažymėti nuo 1 iki 4 atsakymo variantų.)

<input type="checkbox"/> vertindamas mano darbo rezultatus stengiasi būti korektiškas ir objektyvus; <input type="checkbox"/> iš anksto mane informuoja apie mano darbo rezultatų vertinimo kriterijus; <input type="checkbox"/> vertindamas mano darbo rezultatus orientuojasi į žinomus kriterijus; <input type="checkbox"/> laukia, kad mano darbo rezultatai atitiktų nustatytus kriterijus ir tai vertina; .	<input type="checkbox"/> vertindamas mano darbo rezultatus niekada nebūna korektiškas ir objektyvus; <input type="checkbox"/> iš anksto mane informuoja tikrai apie kai kuriuos mano darbo vertinimo kriterijus; <input type="checkbox"/> mano darbo rezultatų kriterijus nustato pats vadovas, neatsižvelgdamas į mano nuomonę; <input type="checkbox"/> nevertina mano darbo rezultatų pagerėjimo, nes mano, kad tai savaime suprantamas dalykas.
---	--

5. Jūsų nuomone, komunikacija tarp Jūsų ir Jūsų tiesioginio vadovo yra atvira ir efektyvi?

- taip dažniausiai taip kartais dažniausiai ne ne

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

- taip dažniausiai taip kartais dažniausiai ne ne

7. Įvertinkite, kokie faktoriai yra svarbūs Jūsų vadovui sprendžiant kaip Jus motyvuoti? (Galite pažymėti daugiau negu 1 atsakymo variantą.)

- įmonėje išdirbtas laikas (stažas);
- kvalifikacijos kėlimas;
- indėlis į organizacijos veiklos rezultatus;
- lojalumas organizacijai;
- geri santykiai su vadovu;
- kita (įrašykite).....

8. Įvertinkite, koks yra Jūsų motyvacijos lygis:

- kokybiškesniam darbui:

labai aukštas aukštas pakankamas žemas labai žemas
- nuolatiniame Jūsų profesinių žinių ir patirties tobulinimui:

dėmesys idėjoms ir pasiūlymams										
karjeros galimybės										
galimybė dalyvauti mokymuose										
būtinės informacijos pateikimas										
gerų santykių ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas										
savarankiškumo sąlygų suteikimas										
korektiškas elgesys										
gąsdinimų ir baudų taikymas										
kita.....										

13. Ar Jūsų tiesioginis vadovas sudaro Jums motyvacijos programą?

taip

taip, dalyvaujant man

ne

14. Nurodykite, kaip pasikeistų Jūsų pastangos darbui, jeigu vadovas didintų Jūsų motyvaciją (įvertinkite procentais)?

pastangų lygis padidėtų iki ... %;

pastangų lygis nepadidėtų;

negaliu atsakyti.

15. Kokie vadovo veiksmai didintų Jūsų motyvaciją ir skatintų tobulėti? (Galite pažymėti daugiau negu 1 atsakymo variantą).

didesnis autonomijos suteikimas darbe;

įgaliojimų delegavimas;

galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese;

galimybė nuolat kelti kvalifikaciją;

didesnė atsakomybė už darbo rezultatus;

asmeninių tikslų skatinimas;

kūrybiškumo darbe skatinimas;

didesnis materialinis atlygis;

kita.....

16. Kiek planuojate išdirbti esamoje pozicijoje?

iki 1 metų;

nuo 1 iki 2 metų;

nuo 2 iki 3 metų;

- nuo 3 iki 5 metų;
- ilgiau nei 5 metus.

17. Jeigu esamoje pozicijoje planuojate išdirbti mažiau nei metus, kur planuojate išeiti?

- į kitą tolygią poziciją šioje įmonėje;
- į aukštesnes pareigas, aukštesnę poziciją šioje įmonėje;
- į kitą Lietuvoje veikiančią organizaciją;
- į kitą užsienyje veikiančią organizaciją.