

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

EGLĖ ČESNAVIČIENĖ
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

**UAB „TOBIS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIAI IR JŲ PASIRINKIMĄ
ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas – dr. Tadas Sudnickas

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SAMPRATA.....	6
1.1 Darbuotojų motyvavimas ir jo raidos apžvalga.....	6
1.2 Motyvacijos teorijų apžvalga.....	9
1.2.1 Ankstyvieji motyvacijos požiūriai.....	9
1.2.2 Poreikio teorijos.....	12
1.2.3 Procesinės teorijos.....	16
2. UAB „TOBIS“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMA.....	19
2.1 Įmonės veikla.....	19
2.2 Įmonės darbuotojų motyvavimas.....	19
3. UAB „Tobis“ darbuotojų motyvacijos tyrimas.....	24
3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	24
3.2 Tyrimo metodologija.....	24
3.3 Tiriamųjų grupės.....	25
3.4 Tyrimo rezultatų analizė.....	25
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	49
SANTRAUKA.....	51
SUMMARY.....	51
PRIEDAI.....	53

IVADAS

Mes siekiame tapti pirmaujančia automobilių priežiūros priemonių ir dalių prekybos įmone rinkoje, atstovaujančia žinomiausius prekinius ženklus ir valdančia patrauklų prekių portfelį.¹

Darbuotojų motyvacija šiuolaikinėje aplinkoje, kada įmonė konkuruoja viena su kita, tampa labai aktuali klausimu. Kiekvienas įmonės vadovas nori užtikrinti savo įmonės produktyvumą, išlaikant kompetentingus, pareigingus, sąžiningus, esančius tikrais savo srities profesionalais darbuotojus. Tokius įmonės darbuotojus galima vadinti įmonės sėkmės garantu (pagrindiniu kompanijos resursu ir kapitalu). Dėl šios priežasties svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojo poreikius ir pasitenkinimą darbu.

Darbo aktualumas ir problematiškumas. Motyvavimas – savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar įmonės tikslų, skatinimo procesas, vykstantis teigiamai įtakoiant įvairius žmonių poreikius. Vadovas, planuojantis ir organizuojantis, savo įmonės rezultatus numato, ką jis veiks, kada, kaip ir kas privalo atlikti planuotus darbus. Tam kad įmonė įgyvendintų numatytą tikslą, vadovas, kaip jau minėjome, privalo koordinuoti darbus, jų eigą ir priversti darbuotojus tuos darbus atlikti. Kad šį tikslą pasiekti būtų lengviau, vadovas atlikdamas savo pareigas gali panaudoti darbuotojų motyvaciją.

Kalbant apie darbuotojų motyvaciją, kaip sėkmingą priemonę įmonės tikslams įgyvendinti, svarbia problema tampa tai, kaip vadovui, norinčiam motyvuoti savo darbuotojus, parinkti tinkamas motyvacijos priemones. Nes tik tinkamai parinkta priemonė gali duoti teigiamus vykdomos veiklos rezultatus. Darbuotojams parenkant motyvacijos priemones vadovas turi periodiškai bendrauti su pavaldiniais ir sugebėti atskleisti jų poreikius, kuriuos įtakoiant galima būtų pasiekti aukštų darbo rezultatų. Todėl viena iš vadovo veiklos tikslų suvokti, kokie darbo stimulai veikia įmonės darbuotojus ir kas silpnina jų domėjimąsi darbu. Ne paslaptis, kad kiekvienas žmogus yra individas, skirtingose situacijose, tam tikromis sąlygomis reaguojantis ir dirbantis skirtingai. Todėl motyvacijos sėkmė priklauso nuo to, ar parenkant motyvacijos modelį į kiekvieną darbuotoją atsižvelgiama kaip į asmenybę.

Analizuojant šiomis dienomis klestinčias ir konkurencingas įmones, suprantamas reiškinys, kai darbuotojų motyvavimas tampa viena iš įmonės strategijos dalių. Tokiu būdu bandoma suvienyti įmonės darbuotojus, siekti bendrų įmonės tikslų.

Darbo objektas: darbuotojus motyvuojantys modeliai ir jų pasirinkimą įtakoiantys veiksniai.

Darbo dalykas: UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimo modelių pasirinkimą įtakoiantys veiksniai.

¹<http://www.tobis.lt>; prisijungimo laikas: 2006-11-04.

Darbo tikslas: ištirti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo modelius ir jų pasirinkimą įtakojančius veiksnius organizacijoje UAB „Tobis“ .

Analizuojant motyvacijos, kaip darbuotojų skatinimo priemonės prasmę, reikia atskleisti ar motyvacija - būtina priemonė įmonės tikslams pasiekti. Nagrinėjant motyvacijos esmę labai svarbu ištirti ir įvertinti pagrindinius individų (darbuotojų) poreikius, įtakojančius motyvų parinkimą. Kartais motyvuojant įmonės darbuotojus atsitinka taip, kad panaudotos pagrindinės motyvacijos priemonės ne visose situacijose duoda rezultatus, kurių buvo tikėtasi prieš jas parenkant. Apžvelgiant ir analizuojant motyvavimo teorijas (ankstyvasias, poreikių, procesines kartais vadinamas lūkesčių) ir jų pasirinkimą įtakojančius veiksnius, svarbu išsiaiškinti motyvavimo teorijų pritaikymo įtaką personalo valdymui. Įmonės rezultatai ir tolesnė sėkmė priklauso nuo įmonės personalo kokybiško ir produktyvaus darbo. Siekiant pagerinti įmonės rezultatus, motyvavimo priemonės vadovas turėtų pasirinkti ne tik pagal įmonės tikslus, bet ir pagal darbuotojų poreikius, atsižvelgiant į kiekvieno organizacijoje dirbančio pavaldinio pagrindinius poreikius ir jų svarbą. Didžiausia vadovo užduotis tenka tuomet, kai reikia išsiaiškinti pagrindinius poreikius, nes darbuotojų poreikių atsiskleidimas ne atviras procesas, o tam kad jis sugebėtų juos tinkamai atskleisti, turi išmanyti psichologiją.

Įmonės vadovas motyvuodamas savo darbuotojus gali rinktis skirtingas motyvavimo priemones. Kiekviena iš jų turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Vienas iš būdų leidžiančių suprasti ir įvertinti skirtingų motyvacijos teorijų privalumus ir trūkumus, vadinamas „kelio-poreikio“ motyvacija. Metodo esmė, motyvuoti darbuotojai gerai dirbs tik tuomet, kai geras darbas bus kelias, vedantis prie jiems svarbaus poreikio patenkinimo.

Nagrinėjant UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimui naudojamus modelius reikia atkreipti dėmesį į pagrindines priežastis, įtakojančias apsisprendimą motyvuoti darbuotojus vienokiu ar kitokiu metodu.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti darbuotojų poreikių išanalizavimo svarbą tam, kad darbuotojų motyvacija duotų teigiamų pasekmių.
2. Aptarti galimus motyvacijos teorijų pritaikymo aspektus motyvuojant įmonės darbuotojus.
3. Atlikus anketinę apklausą išsiaiškinti UAB „Tobis“ darbuotojų požiūrį į jiems parinktas ir taikomas motyvavimo priemones.
4. Pagal anketinės apklausos rezultatus suformuluoti išvadas, atsižvelgiant į tai ar įmonė motyvuodama personalą supranta jo poreikių prioritetus ir jų klasifikaciją. Suformuluoti UAB „Tobis“ rekomendacijas, kaip patobulinti esamą darbuotojų motyvacinę sistemą, galbūt ateityje turėsiančią teigiamos reikšmės tolimesnei įmonės raidai.

Sudarysime ir panaudosime UAB „Tobis“ darbuotojų anketinę apklausą tam, kad išsiaiškintume darbuotojų požiūrį į motyvaciją kaip į skatinimo metodą, reikalingą įmonės tikslams pasiekti. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai: kaip darbuotojai vertina savo indėlį į įmonės dabartinę padėtį; kokia jų nuomonė įmonės atžvilgiu, ar jie jaučiasi naudingi ir svarbūs. Priemonių kuriomis galima būtų motyvuoti yra daug, tačiau labai svarbu pasirinkti tinkamas. O pasirinkus padaryti jų indėlio siekiant įmonės tikslų analizę.

Darbo hipotezės:

1. Gerai motyvuotas darbuotojas siekia geresnių veiklos rezultatų.
2. Viena iš darbuotojams svarbiausių ir efektyviausių motyvacinių priemonių, skatinančių darbuotojus siekti aukštesnių darbo rezultatų, darbo užmokestis.

Darbo praktinė reikšmė: Magistriniam darbe gauti rezultatai gali būti naudingi analizuojant, tobulinat ar kuriant naują UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimo sistemą.

Darbo sandara: Baigiamąjį magistrinį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje apžvelgtos motyvacinės teorijos. Antroje dalyje - išanalizuota ir aprašyta UAB „Tobis“ darbuotojams motyvuoti naudojama motyvacinė sistema. Trečioje darbo dalyje pateikti tyrimo rezultatai, gauti apklausus UAB „Tobis“ darbuotojus. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus suformuluotos išvados.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SAMPRATA

1.1 Darbuotojų motyvavimas ir jo raidos apžvalga

„Genijus yra vienas procentas įkvėpimo ir 99 % prakaito“ – taip Tomas Edisonas pabrėžė atkaklaus darbo svarbą siekiant geresnių darbo rezultatų. Tačiau reikia atsižvelgti ir tai, kad vieno asmens darbas ir poreikiai neprilygsta kito asmens darbui ir poreikiams, vienas darbuotojas dirba ir stengiasi pasiekti geresnių rezultatų, nei kitas. Remiantis išstartais Tomo Edisono žodžiais, galime daryti išvadą, kad žmogus apdovanotas mažesniais gabumais, kuriam sėkmingai parinkta motyvacijos priemonė, gali pasiekti daug daugiau negu jo kolegos.

Šiuolaikiniai darbuotojų motyvacijos metodai buvo „atrandami“ daug anksčiau, atsižvelgiant į mokslinius tyrimus, atliktus analizuojant individų psichologines savybes ir iš jų pasireiškiančius poreikius. Tai dar kartą parodo, kad motyvacija, kaip skatinimo procesas, buvo pradėta domėtis gerokai anksčiau nei mes galime išsivaizduoti. Laikui bėgant keitėsi tik požiūris į darbuotojų motyvaciją, kaip skatinimo procesą, be kurio darbo rezultatai būtų nekonkurencingi.

Atkreipkime dėmesį į 1-oje lentelėje pateiktą informaciją. Joje matome, kaip vadybos evoliucija susijusi su darbuotojų motyvacijos kitimu. Keičiantis vadybos etapui, keičiasi požiūris ne tik į žmogų, turintį savų privalumų ir trūkumų, bet ir į motyvacijos metodus. Pagal 1-oje lentelėje pateiktą informaciją galime orientuotis, kokie nuo 1930-ųjų metų išskildavo darbuotojų poreikiai ir kokios motyvavimo priemonės remiantis minimais vadybos koncepcijų autoriais buvo parenkamos iškilusiems darbuotojų poreikiams tenkinti.

Atsižvelgiant į 1-osios lentelės informaciją (darbuotojų poreikių skiltyje) galime daryti išvadą, kad pagal darbuotojų poreikių kitimą, motyvavimo priemones, naudojamas tiems poreikiams patenkinti tam tikrais laikotarpiais poreikiai kito pagal A. Maslow poreikių hierarchijos piramidę, pradedant nuo žemiausio lygio - materialinių poreikių tenkinimo iki saviraiškos bei savo potencialių galimybių realizavimo.

1 lentelė. Vadybos raida ir joje kintančios motyvavimo priemonės¹

Laikotarpis	Darbuotojų poreikiai	Vadybos koncepcijos autoriai	Motyvavimo priemonės tiems poreikiams tenkinti
1930 metai	◆ Saugumo ◆ Materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W Taylor	◆ Darbo sąlygos ◆ Darbo užmokestis ◆ Griežta kontrolė ir nuobaudos ◆ Gera darbo įmonė ◆ Griežta reglamentacija
1960 metai	◆ Bendravimo	K. Levin	◆ Bendri susirinkimai

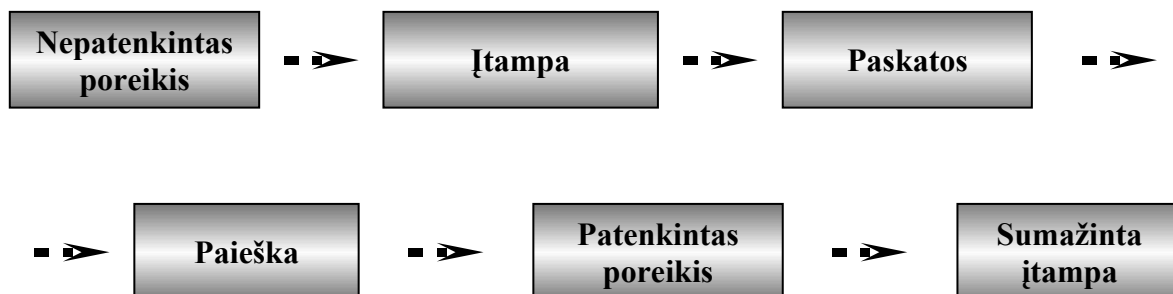
¹¹ I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 43.

	◆ Priklausymo	F. Herzberg D. McGregor A. Maslow	◆ Šventės, pokalbiai ◆ Tinkamas valdymo stilius ◆ Teigiamo mikroklimato tarp
		C. Bernard E. Mayo	darbuotojų formavimas ◆ Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose ◆ Individualių pasiekimų įvertinimas ◆ Kontrolės sumažinimas ◆ Dėmesys darbuotojui
1970 metai	Saviraiškos socialiniai: ◆ Pagarbos ◆ pripažinimo	F. Skinner E. Locke P. Drucker L. Porter E. Lawler V. Vroom S. Adams	◆ Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas ◆ Supažindinimas su įmonės tikslais ◆ Individualių tikslų nustatymas ◆ Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas
1980 metai	Potencialių savo galimybių realizavimas	W. Ouchi R. Woterman T. Peters	◆ Klano ideologija: darbuotojo gyventojų susiejimas su įmone ◆ Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su įmonės tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija ◆ Karjera ◆ Profesijų sugretinimas ◆ Kvalifikacijos kėlimas ◆ Įpareigojimų ir atsakomybės delegavimas

Darbuotojų motyvaciją galime suprasti, kaip procesą, prasidedantį nuo žmogiškųjų poreikių, kurio dėka galime įtikinti darbuotojus daryti tai, ko iš jų norima. Motyvaciją galime apibūdinti, kaip darbuotojų materialinio ir moralinio skatinimo sistemą. Dėka jos sužadinas žmogaus elgesys, kuris nukreipiamas tam tikra įmonei palankia linkme. Motyvacijos poreikį darbuotojams nustatyti sudėtinga, nes jis pasireiškia ne tiesiogiai, o tik analizuojant kiekvieno žmogaus poreikius ir elgesį.

Atkreipkite dėmesį į 1 pav. Noras kažką daryti – siekti geresnių rezultatų – atsiranda tada, kai jį lemia galimybė patenkinti poreikį. Tuomet kai poreikis nepatenkintas, sukeliama arba padidėja įtampa, skatinanti tam tikras (pasireiškusias) žmogaus paskatas. Paskata sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus patenkinamas poreikis ir sumažinama kilusi įtampa. Visi darbuotojai suinteresuoti pasiekti tam tikrą užsibrėžtą tikslą, išgyvena įtampos būseną. Kuo ta

įtampa didesnė, tuo reikalinga intensyvesnė veikla tai įtampai sumažinti. Galime daryti išvadą, kad žmonės intensyviai pasinėrę į kokią nors veiklą yra skatinami pasiekti jų vertinamą ir užsibrėžtą tikslą.



1 pav. Motyvacijos procesas ¹

Toliau darbe nagrinėjant pasirinktos darbo temos aktualumą, reikėtų apsibrėžti motyvacijos esmę ir pagrindines motyvavimo teorijų sąvokas.

Motyvacija – psichologinė savybė, kuri lemianti žmogaus (darbuotojo) išsipareigojimo laipsnį. Į motyvacijos sąvoką įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra išsipareigojimo kryptimi.

Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai. Valdymo proceso dalis, turinti poveikį žmogaus elgesiui. Motyvavimas gali būti skirstomas pagal:

- ◆ taikymo būdą (ekonominį, socialinį - psichologinį);
- ◆ taikymo objektą (kolektyvinį, individualų).

Motyvus – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių tenkinimu (vidinė paskata).

Poreikiai – skirstomi į dvi grupes:

◆ Pirminiai poreikiai – žmogaus įgimti fiziologiniai poreikiai (valgymas, troškulio numalšinimas, miegas);

◆ Antriniai poreikiai – psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios). Šiuos poreikius negalime laikyti pastoviais, nes jie plėtojasi tobulėjant žmogaus asmenybei bei didėjant gyvenimo patirčiai.

Lūkesčiai – šia sąvoka apibūdinami pageidaujami būsimąjo įvykio rezultatai (pasekmės).

Atlygis – tai gali būti ne tik pinigai, o visa tai, ką žmogus vertina.

¹ Stephen P. Robbins. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 66.

1.2 Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų motyvavimo procesas apibūdinamas kaip sudėtingas procesas, kuriam paaiškinti yra sukurtos motyvavimo teorijos. Kiekvienas žmogus – individas, kuriam reikia atskirai ir asmeniškai, pagal jo poreikius parinkti ir pritaikyti motyvavimo priemonę, kuri skatintų jį kuo daugiau prisidėti prie įmonės užsibrėžtų ir siekiamų tikslų. Pagrindinį žmogaus elgesį, pagal kurį parenkama motyvacijos priemonė, sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria tam tikru metu ir tam tikromis aplinkybėmis. Motyvacija negali būti pastovi, ją galima pavadinti kintančiu procesu, priklausančiu nuo sąlygų ir tam tikro laikotarpio. Būtent dėl šios priežasties labai sunku nuspręsti, koks geriausias būdas motyvuoti darbuotojus.

Motyvacijos teorijos – priemonės atskleidžiančios vadovams tikslus, kurių siekia darbuotojai, kokie darbuotojų poreikiai ir kokios veiklos alternatyvos.

Motyvacijos teorijas suskirstysime į dvi teorijų grupes. Tai ankstyvasias ir šiuolaikines motyvacinės teorijas. Pastarosios dar yra skirstomos į dvi kryptis. Požymiai į kuriuos atsižvelgiama skirstant priklauso nuo pagrindo - žmonių poreikių, ar žmonių elgesio.

Taigi pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios vidinės jo priežastys šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

- ◆ poreikio teorijos;
- ◆ procesines – lūkesčių teorijos.

1.2.1 Ankstyvieji motyvacijos požūriai

Vadinamasis **tradicinis modelis**. Šis modelis siejamas su Fredericko Taylora vardu ir mokslinio valdymo teorija. Pagal šią teoriją, vadovai nustatydavo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, o tuomet skatindavo savo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau atlikdavo darbo, tuo daugiau uždirbdavo. Tradicinio modelio pagrindinis teiginys: vadovai darbą išmano geriau už darbininkus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien tik pinigais.

Antra ankstyvosios motyvacijos požūrio pasekmė **žmonių santykių modelis**. Žmonių santykių modelis labai dažnai siejamas su Eltonu Mayo bei jo amžininkais. Šio modelio kūrėjai tyrinėdami žmonių santykius pastebėjo, kad daugelio užduočių nuobodumas bei pasikartojimas labai turi daug įtakos motyvacijos sumažėjimui, o tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją. Išvada: vadovai gali skatinti savo darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami jiems galimybę jiems jaustis svarbiais ir naudingais. Žmonių santykių

modelio dabartinė patirtis: kompanijų uniformos, pasiūlymų dėžutės, įmonės rengiami bukletai, darbuotojų indėlis į veiklos vertinimo procesą.

Pagal tradicinį modelį manoma, kad darbuotojai turi pripažinti vadovo valdžią, jei jiems mokamos didelės algos. Pagal žmonių santykių modelį tikimasi, kad darbuotojai pripažins vadovo valdžią, nes vadovas sugeba atsižvelgti į jų nuomonę ir sudaro jiems galimybę daryti įtaką darbinei situacijai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tiek tradicinio modelio, tiek žmonių santykių modelio atveju įmonės vadovų tikslai yra tie patys – priversti darbininkus priimti vadovo sukurtą darbinę situaciją.

Žmonių išteklių modelis. Kitaip dar vadinamas teorija X ir teorija Y. Šis modelis labai dažnai yra siejamas su Douglaso McGregoro vardu. Jis ir kiti teoretikai kritikavo žmonių išteklių modelį, teigdami, kad tai tik truputį sudėtingesnis požiūris į manipuliavimą pavaldiniais. Taip pat teigė, kad tradicinis modelis kaip ir žmonių santykių modelis, supaprastino motyvacijos reiškinį ir visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį, pvz., pinigus, socialinius santykius.

Kurdamas X ir Y teoriją Douglasas McGregoras išskyrė dvi vadovų teiginių apie savo pavaldinių grupes. Stebint vadovų elgesį su pavaldiniais, jis padarė išvadą, kad vadovų požiūris į žmogų remiasi tam tikra prielaidų grupe, pagal kurią jis formuoja savo elgesį su pavaldiniais. Dauguma vadovų skirsto savo pavaldinius į dvi prielaidų grupes, remiantis neigiamu požiūriu – teorija X ir teigiamu požiūriu – teorija Y. Darbuotojai, priskirti teorijai X, apibūdinami kaip nieko nesidomintys – jų nedomina darbo sėkmė. Tokie žmonės nemėgsta dirbti iš prigimties, ir nors suvokia darbą kaip neišvengiamą būtinybę, visais įmanomais būdais stengiasi jo išvengti. Dauguma nori, kad jiems būtų vadovaujama, o tokiu būdu galima išvengti atsakomybės. Teorija Y yra optimistiškesnė darbuotojų atžvilgiu. Darbuotojai Y teorijos yra veiklūs, juos domina darbo rezultatai ir darbo laimėjimai. Pagal šią teoriją, darbas yra toks pat natūralus dalykas, kaip poilsis, o darbuotojai iš tiesų nori dirbti ir, esant palankioms aplinkybėms, patiria didelį pasitenkinimą darbe. Žmonės priešingai, nei X teorijoje, sugeba prisiimti atsakomybę, o kartais jos net sąmoningai siekia. Jie sugeba dėl įmonės tikslų pasitelkti savo vaizduotę, sumanumą, išradingumą ir kūrybiškumą. Pagrindiniai skirtumai tarp X teorijos ir Y teorijos pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Teorijos X ir Y palyginimas

Teorijos X prielaidos	Teorijos Y prielaidos
1. Darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma stengiasi jo vengti.	1. Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis.
2. Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai.	2. Jei žmonės įsipareigoja siekti, kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos.
3. Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius	3. Vidinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti.

nurodymus.	
4. Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.	4. Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas.

Sutinkant su D. McGregoro darbuotojų analize ir suskirstymu dvi grupes, galėtume padaryti tokias su motyvacija susijusias išvadas. Šias išvadas suformuosime remiantis A. Maslow žmonių poreikių suskirstymu į penkis hierarchinius lygius. Pagal teorijoje X pateikiamą darbuotojų apibūdinimą, darome prielaidą, kad tokiems žmonėms yra svarbūs žemesnio lygio poreikiai pagal A. Maslow piramidę. Pagal teoriją Y darome prielaidą, kad žmonėms svarbūs aukštesnio lygio poreikiai.

Yra manoma, kad ir pats McGregoras buvo įsitikinęs, kad teorijoje Y daromos prielaidos yra labiau pagrįstos negu teorijoje X. Todėl pats teorijos kūrėjas siūlė tokias idėjas kaip darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, atsakingi ir įdomūs darbai, geri santykiai kolektyve. Jų panaudojimas turėtų maksimaliai padidinti darbuotojų suinteresuotumą darbu ir jo rezultatais.

Šie trys ankstyvieji motyvacijos požiūriai apibendrinti 3 lentelėje.

3 lentelė. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicioninis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
Teiginiai		
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuoti. 2. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.
Elgesio linija		
1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Vadovas turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai	1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Vadovas turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. 3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.	1. Vadovas turėtų išnaudoti dar neišnaudotus ar nepakankamai išnaudotus žmonių išteklius. 2. Vadovas turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tik leidžia jų sugebėjimai. 3. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs

jų laikytis.		nukreipimo ribas.
Galimi rezultatai		
<p>1. Žmonės gali pakešti savo darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.</p> <p>2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.</p>	<p>1. Jei dalysitės žiniomis su pavaldiniais ir sudarysite jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai patenkinsite jų pagrindinį poreikį jaustis svarbiais ir priklausyti įmonei.</p> <p>2. Jei šiuos poreikius tenkinsite, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai noriai bendradarbiaus.</p>	<p>1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.</p> <p>2. Jeigu darbuotojai visiškai išnaudoja savuosius išteklius, sukuriama „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.</p>

1.2.2 Poreikio teorijos

Poreikio teorijos grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso tolesnė jų elgsena. Poreikių teorijos bando rasti atsakymus į klausimus:

- ◆ kodėl atsiranda motyvacija?
- ◆ kas sąlygoja motyvaciją?

Poreikių teorijų atstovai teigia, kad žmogaus darbinės veiklos struktūroje pradiniai poreikiai, skatinantys veikti vardan tam tikro tikslo per interesus ir motyvus.

A. Maslow teorija (poreikių hierarchija)¹Garsiausia teorija, kuria sukūrė žymiausias poreikių teorijos pradininkas Abraham Maslow. Remiantis šio mokslininko darbais sužinome apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų esminį poveikį motyvacijai. Jis išnagrinėjo ir suskirstė žmonių poreikius į grupes. Vienas pirmųjų savo darbais supažindinęs vadovus apie žmonių motyvacijos pasekmes. A. Maslow plėtojo dvi pagrindines idėjas:

Pirmoji idėja: ²savo motyvacinėje teorijoje jis teigė, žmogus turi daug poreikių, kuriuos galima suskirstyti pagal penkis poreikių lygius, kurie pasiskirstę pagal piramidės profilį ir turi įtakos vienas kitam. Penki poreikiai nuo žemiausio iki aukščiausio lygio išsidėstę taip:

- ◆ fiziologiniai poreikiai - pagrindiniai poreikiai reikalingi tam, kad žmogus išgyventų. Fiziologiniai darbuotojų poreikiai organizacijoje gali būti tenkinami mokant atitinkamą atlyginimą arba sudarant geras darbo sąlygas.
- ◆ saugumo poreikiai – patenkinus šiuos saugumo poreikius žmogus yra apsaugotas nuo fizinių ir psichologinių pavojų. Jam suteikiama garantija, kad ateityje bus patenkinti ir

¹ A. Sakalas. Personalo vadyba. – Kaunas. Technologija, 2001. P.56.

² I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.10.

fiziologiniai poreikiai, tokie kaip: draudimas, gerai apmokamas darbas, nes nuo jo priklausys pensijos dydis, pašalpos ir t.t.

◆ socialiniai poreikiai – kartais dar vadinami prisirišimo poreikiais. Socialiniai poreikiai - tai priklausymas kokiam nors grupei. Priklausantis grupei žmogus jaučia, kad yra pripažįstamas ir gerbiamas. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, esant bendruomenės ryšiams, bendravimo darbe (kolektyviniam darbui).

◆ pagarbos poreikiai – tai aplinkinių žmonių asmens pasiekimų ar kompetencijos pripažinimas. Savipagarbos ir savo teigiamo įvaizdžio suformulavimas.

◆ savirealizacijos poreikiai – poreikiai realizuoti savęs kaip asmenybės galimybes ir šių galimybių pripažinimas.

Patenkinus poreikius jie skatina žmogų veikti. Tačiau A. Maslow plėtojęs savo teoriją norėjo pabrėžti, kad visi šie paminėti poreikiai negali būti tenkinami visi iš karto arba pradėdant nuo hierarchijos viršuje esančio poreikio. Pirmiausia reikia patenkinti žemesnius poreikius, nes jie žmogaus elgesį lemia anksčiau nei poreikiai, esantys aukštesniame lygyje. Tenkinant poreikius, atkreipti dėmesį į tai kad laikui bėgant poreikiai keičiasi, tačiau jiems motyvuoti neužtenka vien ekonominių priemonių, reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, patenkinančius kitais metodais (pvz. moraliniais). Atsižvelgiant ir suderinant darbuotojų ekonominius ir moralinius motyvacijos metodus darbuotojai sėkmingiau ir efektyviau dalyvauja įgyvendinant įmonės tikslus.

Antroji idėja¹ – teigia, kad, kol poreikis nėra patenkintas, tol jis yra motyvacijos šaltinis. Patenkinus poreikį, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygmens poreikis. Pvz. nepatenkinus fiziologinio poreikio (alkio) žmogus ims rizikuoti savo saugumu tam, kad gautų maisto, o jei fiziologinis poreikis patenkintas (alkis), tuomet žmogus stengsis užtikrinti savo materialinį saugumą.

Nors A. Maslow savo darbuose motyvacijos teoriją analizavo ir sudarinėjo remdamasis atliktais psichologiniais tyrimais, paremtais žmonių elgesiu, tačiau liko neatsakyta į daug aktualių klausimų. Pirmiausia nėra aišku, kas sąlygoja poreikių atsiradimą. Jei, kaip teigia A. Maslow, fiziologiniai poreikiai yra patenkinami tam kad išgyventi, tada nėra aišku iš kur atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Vertinant mokslininko požiūrį, kad kiekvienam individui yra būdinga išgyventi penkis aprašytus, pagal hierarchiją išdėstytus poreikius, galima teigti, kad kiekvieno individo poreikiai yra individualūs ir nebūtinai gali būti taip, kad patenkinus žemesnio lygio poreikius prieinama prie aukštesnio lygio poreikių, nes tuo pat metu individui gali būti svarbūs kelių lygių poreikiai.

Apie A. Maslow teoriją buvo daug diskutuojama. A. Maslow teorija nėra idealiai suformuota. Iš esmės ją galime pavadinti filosofine schema, galinčia netikti konkrečiam individui.

¹ I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.10.

Žmonės yra nebūtinai linkę patenkinti tik vieno lygmens poreikius tuo pat metu, kaip teigia A. Maslow. Kai kurie žmonės yra linkę tenkinti kelių lygių poreikius vienu metu ir nebūtinai pradėdant nuo žemiausio lygmens. Patenkinus poreikius, esančius tam tikrame lygmenyje jų nepaisyti nevalia, o fiziologinių poreikių patenkinimas būtinas net ir tada, kai jie neturi įtakos darbuotojų tolesniam elgesiui.

ERG teorija Psichologas Claytonas Alderferis sutiko su A. Maslow'u, kad darbuotojų poreikius galima susieti subordinacijos ryšiais pagal tam tikrą hierarchiją. Bet Claytono Alderferio sukurta ERG teorija skiriasi nuo A. Maslow sukurtos teorijos dviem aspektais:

1. Claytonas Alderferis suskirstė visus poreikius tik į tris kategorijas: egzistencijos poreikius (fundamentalieji A. Maslow poreikiai); bendravimo poreikius (tarpasmeninių santykių poreikiai); augimo poreikius (kūrybiškumo, ar rezultatyvios įtakos poreikis). Kiekvieno iš jų tik išvardytų poreikių pavadinimų angliškai pirmosios raidės (angl. Existence, Relatedness, Growth) sudaro ERG teorijos pavadinimą.

2. Claytonas Alderferis pabrėžė, kad jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti. Tai prieštarauja A. Maslow požiūriui, kuris teigė, kad vieną kartą patenkinus poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį. Tuo metu, kai A. Maslow matė žmones kylančius poreikių hierarchijos laiptais, Claytonas Alderferis matė juos tai pakylančius, tai nusileidžiančius – priklausomai nuo laiko ir situacijos.

F. Herzberg dviejų veiksnių motyvavimo teorija.¹ A. Maslow motyvacijos teoriją toliau vystė psichologas F. Herzberg, sukūręs dviejų veiksnių teoriją. Pagrindinis klausimas, kurį kėlė F. Herzberg - „ko žmonės nori iš savo darbo?“.

Kuriamoje teorijoje F. Herzberg veiksnius suskirstė į dvi grupes: higieninius ir motyvacinius. Kalbant apie higieninius veiksnius (administracijos politika, darbo sąlygos, atlyginimas, tiesioginis kontrolės lygis) reikėtų pabrėžti, kad jie sudaro įmonės žmogiškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą (ryšys tarp vadovo ir pavaldinio) aplinkoje, kurioje pavaldinys dirba. Šie higieniniai veiksniai gali pašalinti nepasitenkinimą darbu. Nepakankant higieninių veiksnių žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu, kurį pašalinti galėtų tik trūkstančių sąlygų suteikimas, o jų pakankant žmogus to nepastebi. Motyvaciniai veiksniai (saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas ir t.t.) yra susiję su paties darbo turiniu ir pobūdžiu ir jie motyvuoja siekti geresnių rezultatų. Kaip jau minėjome, F. Herzberg toliau plėtojo ir tobulino A. Maslow motyvacinę teoriją. Todėl F. Herzberg nagrinėti darbo aplinkos veiksniai padeda patenkinti A. Maslow aprašytus fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai turi įtakos aukštesnių lygių poreikiams (socialiniai, pagarbos, savirealizacijos). F. Herzberg teigia, kad darbo aplinka nemotyvuoja darbuotojus gerai dirbti, ji tik

¹ I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.11.

garantuoja, kad neatsiras nepasitenkinimo darbu priežastys. Taip pat motyvacijos nebuvimas neturi neigiamos įtakos motyvacijai, tik neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą.

Įmonės aplinkoje vadovaujantis šia F. Herzberg teorija darbas modifikuojamas taip, kad darbuotoja turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą. Pritaikant šią teoriją įmonės aplinkoje reikėtų, kad darbuotojai prioritetų tvarka nurodytų jiems svarbius motyvacijos veiksnius.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos svarba abejotina. Mokslininkai, bandę patikrinti F. Herzberg teorijos efektyvumą panaudodami kitus metodus nei teorijos kūrėjas, gavo rezultatus, kurių nebuvo tikėtasi. Todėl svarbiausias argumentas kritikuojant dviejų veiksnių teoriją yra tai, kad ji duoda teigiamus rezultatus tik tuo atveju, kai naudojama unikali F. Herzberg metodologija, teigianti, kad žmonės savo sėkmės priežastimis linkę nurodyti savo asmenines savybes, o nesėkmes priskiria aplinkos įtakai.

McClelland trijų poreikių teorija. McClelland vienas iš tų mokslininkų, kurie domėjosi individų elgesio požymiais būdingais poreikių teorijoms. Savo darbuose atkreipė dėmesį į tris poreikių grupes: pasiekimų, valdžios ir priklausymo poreikius. McClelland poreikių teoriją galima priskirti prie šiuolaikinių motyvacijos teorijų. Remiantis mokslininko teiginiais darbuotojus galime suskirstyti į tris grupes. Pirmą grupę žmonių, darbe turinčių poreikį išsikovoti sėkmę, kuri nebūtinai turėtų reikštų atlygį už pasiekimus. Tokiems žmonėms asmeniniai laimėjimai yra iškeliami aukščiau visko. Jiems pagrindinis noras padaryti viską geriau nei kiti tai daro ar yra padarę. Užsibrėžia realius tačiau nelengvus tikslus, reikalaujančius nemažai pastangų ir žinių. Šie paminėti bruožai priskiriami pirmos grupės, turintiems pasiekimų poreikį, darbuotojams. Darbuotojams, nebijantiems prisiimti atsakomybės už iškilusios problemos sprendimą, tikint, kad pasiekti rezultatai turės įtakos jų padėčiai organizacijoje.

Antroji grupė – valdžios kompetencijos poreikį turintys žmonės. Tokių žmonių tikslas turėti arba daryti įtaką aplinkiniams, priverčiant juos elgtis kitaip, nei priešingu atveju jie būtų elgsi. Tai energingi žmonės savo energiją išreiškiantys vadovaudami ir nenorėdami užleisti pirminių pozicijų aplinkiniams. Analizuojant šias paminėtas antrai grupei žmonių priskirtas savybes, galime daryti išvadą, kad šiems žmonėms svarbiau rūpintis savo prestižu ir įtaka kitiems žmonėms, nei siekti geresnių įmonės veiklos rodiklių.

Trečioji grupė – darbuotojai, turintys priklausymo poreikį. Tai atvirkštinis variantas pirmajai grupei, turinčiai pasiekimų poreikį. Remiantis priklausymo poreikiu žmonėms svarbus bendradarbiavimas, darbas komandoje, o ne konkurencija ir įrodinėjimas, koks aš geras, lyginant su kitais.

1.2.3 Procesinės teorijos

Procesinių teorijų tikslas - analizuoti, kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairiems tikslams įgyvendinti ir kaip pasirenka konkretų veikimo būdą. Pagal procesines teorijas žmogaus elgesiui įtakos turi ne tik jis. Žmogaus elgesiui, o ypač individualioms ypatybėms paaiškinti remiamasi prielaida, kad asmenybės elgesys – jo suvokimas ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija. Procesinė teorijos nuo poreikio teorijų skiriasi tuo, kad jose stengiamasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. O poreikio teorijose stengiamasi atsakyti į klausimą kodėl? Kodėl atsiranda motyvacija ir kas jos atsiradimą sąlygoja?

Vilčių (lūkesčių) teorija. ¹Lūkesčių teorijos pagrindinė mintis – tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, o įvykdžius tam tikrą veiklą seks tam tikri rezultatai. Žmogus pasirenka, kaip jam elgtis, iš alternatyvių poelgių, vadovaujantis lūkesčiais, ką galima laimėti.

Šios teorijos pradininku yra laikomas V. Vroom, savo darbuose aprašęs, kad žmogaus motyvaciją lemia trys pagrindiniai veiksniai:

- ◆ lūkesčiai;
- ◆ instrumentalumas;
- ◆ valentingumas.

Veiksniai, priklausantys nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Lūkesčiai – darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savų pastangų ir pasiekimo, kuris išreikštas tikimybe – sėkmės tikimybe. Lūkesčiai išreiškiami viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį gerai atlikti.

Instrumentalumas – susijęs su noru pasiekti tikslą, gauti atitinkamą atlygį. Instrumentalumas išreiškiamas tikimybėmis, kad duotasis elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą.

Valentingumas – šis veiksnys priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai reikšmingumas, kurį turės laukiamas atlyginimas individui. Kadangi šis dydis keičiasi priklausomai nuo daugelio veiksnių, todėl ryšys gali būti teigiamos ir neigiamos reikšmės. Teigiamas valentingumas – kada darbuotojas yra patenkintas gautu atlygiu už atliktus darbus, neigiamas atvirkščiai. Nors pasiekus darbo rezultatą, jis turėtų būti teigiamas, tačiau kai rezultatų buvo laukiama, o jie nepatenkina darbuotojo lūkesčių, valentingumas laikomas neigiamu.

¹ Stephen P. Robbins. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003. P. 76.

Kiekvieno individo motyvacija, imantis bet kokių veiksmų, daugiau ar mažiau praeina pro šiuos paminėtus tris veiksnius, įvertindama siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį.

Nors V. Vroom išskyrė tris veiksnius motyvacijai nustatyti, tačiau jų nepakanka. Papildomai dar reikia atsižvelgti ir įvertinti asmenines darbuotojo savybes, o taip pat ir kai kuriuos įmonės bruožus. V. Vroom teorija apibrėžia veiksmų pažinimo ir suvokimo procesą, kuris gali skirtingai veikti individo motyvaciją, nes kiekvienas individas turi jam priklausančią valentingumo, instrumentalumo ir lūkesčių kombinaciją.

V. Vroom modelis nėra sukurtas tiesiogiai darbuotojų motyvacijai. Tačiau pasinaudojant šiuo modeliu galima nustatyti santykį tarp individo ir įmonės tikslų.

J. Adams teisingumo motyvacijos teorija¹ pagrindinė ir vienintelė socialinės nelygybės teorija. Ji buvo patikrinta stebint, kokį efektą daro teisingas atlygis lyginant su lauktu atlygiu. Pagrindinis šios teorijos teiginys – darbuotojai pasveria savo indėlį į konkrečią darbo situaciją, ir tai ką jie gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas tuo atveju, jei darbuotojo nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jo kolegų. Darbuotojams, anot teisingumo teorijos, rūpi ne tik už pastangas gaunamas atlyginimo dydis, bet ir jo santykis su kolegų gaunamu atlyginimu. Tuomet, kai darbuotojai, mano, kad jų indėlio ir atlygio pusiausvyrą yra pažeista, kyla įtampa, tampanti motyvacijos pagrindu siekti darbuotojui to kas jam atrodo yra teisinga.

Teisingumo teorijoje yra analogas, kurį tam kad palyginti pasirenka pats darbuotojas, savo nuožiūra. Analogų kategorijos yra suskirstomos į tris grupes: „kiti“, „sistema“ ir „aš“.

„Kiti“ – šiam analogui priklauso žmonės, kurie turi panašius darbus toje pačioje organizacijoje, bei draugai, kaimynai. Remdamiesi informacija, apie vadovų, bendradarbių uždarbį, sužinota iš pirmų lūpų, darbuotojai gali palyginti savo uždarbį.

„Sistemos“ – ši kategorija, apima įmonės atlyginimų politiką, įvairias procedūras ir sistemos administravimą.

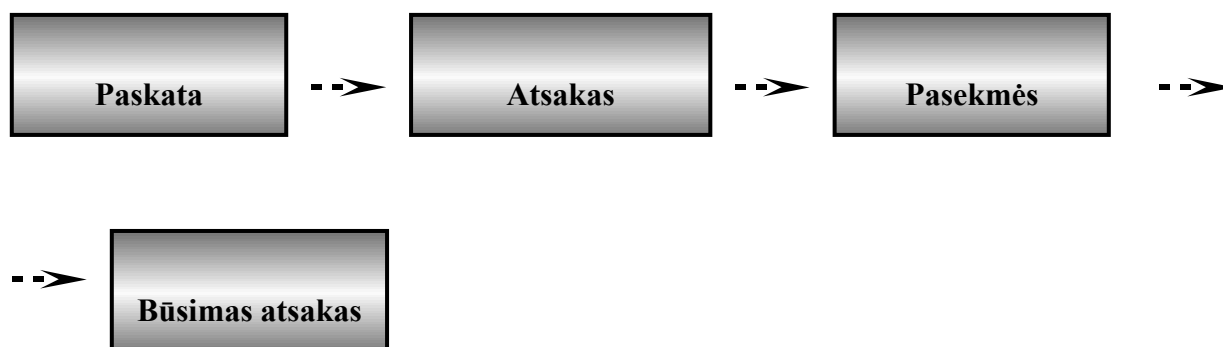
„Aš“ – kategorija reiškianti indėlio ir atlygio santykį, unikalų kiekvienam asmeniui. „Aš“ veiksmui įtakos gali turėti ankstesnė įmonė ar šeimyniniai įsipareigojimai.

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada būtų tokia: tol kol darbuotojai nebus tikri, kad atlygis už jų darbą yra teisingas, jie stengsis sumažinti darbo sąnaudas. Labai dažnai darbuotojai link sureikšminti savo pastangas ir kartu sumenkinti kitų kolegų indėlį. Skirtinga patirtis, darbo intensyvumas – tai kelios priežastys dėl ko gali skirtis atlygis.

Pastiprinimo teorija. Požiūris į motyvaciją grindžiamas „pasekmių dėsnium“ – idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti. Ši pastiprinimo teorija siejama su profesoriumi B.F. Skinneriu ir

¹ I. Bučiūnienė. Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996. P.19.

kitais, rodo kaip ankstesnio elgesio pasekmė veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Cikliško suvokimo procesas pavaizduotas 2 paveikslėlyje.



2 pav. cikliško suvokimo procesas

Šiuo požiūriu individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį paskatina situacija (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Tuo atveju kai šios pasekmės yra teigiamos, tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei pasekmės bus nemalonios, tokiu atveju, individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje būtų galima jų išvengti. Kita vertus, žmonės stengiasi įgyvendinti darbe nustatytus tikslus, nes jie jau žino, kad už tai yra galimybė gauti atlygį. Tai ir vadinama „pasekmių dėsnium“. Pastiprinimo teorija, kaip ir vilčių teorija – būdas susieti motyvaciją su elgesiu.

Elgesio modifikavimas remiasi pastiprinimo teorija, siekiant pakeiti žmogaus elgesį. Todėl vadovas, norintis pakeisti pavaldinių elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes.

Tikslų nustatymo teorija. Teorija didelį dėmesį skiria pačių tikslų formulavimui ir siekimui. Pagal psichologą Edviną Locke'ą žmogaus polinkis formuluoti tikslus ir jų siekti yra veiksmingas tik tuo atveju kai jis supranta ir pripažįstą konkretų tikslą. Darbuotojai ne bus motyvuoti gerai dirbti, jei jie patys žinos, kad neturi nei gabumų ar sugebėjimų reikalingų užsibrėžtam tikslui pasiekti.

Ši tikslų nustatymo teorija yra labai arti prie kitų dviejų jau paminėtų teorijų, tai: vilčių ir pastiprinimo. Tikslai yra aiškūs ir teikiantys galimybę išbandyti save, tai puiki priemonė skatinanti ne tik darbuotoją individualiai, bet ir visą įmonės kolektyvą. Taigi ir motyvacija ir įsipareigojimai yra stipresni, tada, kai pavaldiniai patys dalyvauja nustatant tikslus.

2. UAB „TOBIS“ MOTYVAVIMO SISTEMA

2.1 Įmonės veikla

UAB „Tobis“ įkurta 1992 metais Druskininkuose. Pagrindinė įmonės veikla – didmeninė prekyba automobilių eksploatacijos priemonėmis ir serviso įranga.

Šiandien įmonė – viena pirmaujančių automobilinių produktų tiekėjų Lietuvoje. Įmonės padaliniai veikia didžiausiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, dukterinės įmonės Kaliningrado mieste ir Baltarusijoje – Gardine, Minske.

2.2 Įmonės darbuotojų motyvavimas

UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimo sistema – tai daugybė veiksnių ir procesų, sukeliančių, nukreipiančių ir palaikančių darbuotojų elgesį, tam tikra linkme, siekiant numatytų įmonės tikslų. Sukeliamoji motyvacija - veiksniai įkvepiantys darbuotoją tam tikrai veiklai. Nukreipiamoji motyvacijos dalis reiškia, kad pasirenkami tam tikri tikslo siekimo veiksniai. Palaikomosios motyvacijos dalis, darbuotojų motyvacijoje, reiškia sąlygas, skatinančias tęsti pasirinktus ir pradėtus veiksmus.

Atsižvelgiant į UAB „Tobis“ vadovybės teigiamą požiūrį į darbuotojų motyvavimą, suprantama, kodėl UAB „Tobis“ kitų įmonių tarpe užima lyderio poziciją. Aišku tai, kad tinkamas požiūris į darbuotojų motyvavimo galimybes, šiuolaikinėje aukštus reikalavimus keliančioje verslo aplinkoje yra didelis žingsnis į priekį.

Šiomis dienomis vis dar yra nemažai organizacijų, siekiančių išnaudoti savo darbuotoją, tokiu būdu siekdamas jo sąskaita gauti kuo didesnę pelną. Tačiau tokios įmonės kitaip nei UAB „Tobis“ pamiršta, kad gauto pelno dydis priklauso nuo darbuotojo, kurį galima būtų pavadinti „patenkintu ir laimingu darbuotoju“. Todėl vienas iš UAB „Tobis“ personalo valdymo tikslų, savo įmonės darbuotojui kurti tokią aplinką, kurioje jis jaustųsi patenkintas ir laimingas patenkindamas savo pagrindinius poreikius. Toks įmonės darbuotojas efektyviai dalyvauja siekiant įmonės tikslų. Gerai atlieka darbus reikalaujančius kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.

Darbuotojų motyvacija, kaip procesu skatinančiu darbuotojus „tiksėti“ pradėta domėtis dar labai seniai. Šia, motyvacijos, temą vystė ir plėtojo daug psichologų, mokslininkų ir to pasekmė motyvacijos teorijos, modeliai, kuriuos įmonės sėkmingai, panaudoja priversdamos darbuotojus judėti jai palankia linkme.

Analizuojant UAB „Tobis“ darbuotojams naudojamą motyvavimo sistemą, galima išvelgti kelių motyvavimo teorijų, modelių panaudojimo užuomazgų.

Klasikinės A. Maslow poreikių (pasitenkinimo) teorijos panaudojimas, kai darbuotojams suteikiama galimybė patenkinti savo poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų UAB „Tobis“ tikslų įgyvendinimą, duoda nemažai privalumų. Motyvuojant darbuotojus patenkinus pagal A. Maslow pirminius darbuotojo poreikius (fiziologinius, saugumo) atkreipiamas dėmesys į aukštesnio lygio poreikius, tokius kaip socialiniai - priklausomumo, pagarbos ir savęs realizacijos. Tačiau kai kurie darbuotojai yra linkę taikyti kelių lygių poreikius vienu metu ir nebūtinai pradedant nuo žemiausio lygmens. Patenkinus darbuotojų poreikius, esančius tam tikrame lygmenyje jų toliau darbo eigoje nepaisyti negalima, o fiziologinių tenkinimas yra būtinas net tada, kai jie neturi įtakos tolesnei darbuotojo veiklai. Šios A. Maslow teorijos motyvuoti darbuotojus pasirinkimą įtakojo daugelis priežasčių. Įmonės praktikoje pastebėta, kad darbuotojų darbo rodikliai pagerėja, kai:

1. Tenkinami jų socialiniai priklausomumu poreikiai:

- ◆ Užduoties suteikimas, kuris leistų bendradarbiauti darbuotojams tarpusavyje.
- ◆ Rengiami pasitarimai su pavaldiniais.
- ◆ Sudaromos sąlygos neformaliai bendravimui (šventės, vakarėliai, „TOBIADA“).
- ◆ Darbo vietoje kuriant komandos dvasią.

2. Tenkinami jų pagarbos poreikiai:

- ◆ Sudaromos palankios sąlygos karjerai.
- ◆ Darbuotojai įtraukiami į įmonės tikslų nustatymo procesą.
- ◆ Įvertinant pasiektus darbuotojų darbo rezultatus.
- ◆ Duodant darbuotojams turiningesnę darbą.

3. Tenkinant savęs realizavimo poreikius:

- ◆ Keliama darbuotojų kvalifikacija, suteikiama darbuotojams galimybė mokytis ir tobulėti.
- ◆ Skatinant ir ugdat pavaldinio iniciatyvumą, kūrybiškumą ir visišką atsidavimą.

Nors A. Maslow motyvacijos teorija nėra labai tobula, tačiau ji įmonės motyvavimo sistemoje sėkmingai naudojama, dėl savo logiško paaiškinimo ir paprastumo, kuriais remiantis ši teorija suprantama. Tačiau naudojant tokį darbuotojų motyvavimo modelį pažymėtina, kad laikui bėgant darbuotojų poreikiai keičiasi, todėl jiems motyvuoti prireikia įvairesnių ekonominių ir socialinių svertų.

Gerai save vertinantis, kūrybiškas darbuotojas išlieka lojalus įmonei. Ši darbuotojo savybė tai įmonės konkurencinis pranašumas. Tokį įmonės požiūrį galime įrodyti, paminėdami vieną iš

įmonės tikslų „Mes siekiame, kad kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai esantys tikrais savo srities profesionalais, būtų bendrovės konkurencinio pranašumo šaltinis“.¹

UAB „Tobis“ vadovybės nuomone, darbuotojų motyvacijai labai svarbu skirti atitinkamą dėmesį. Gerai ir tinkamai motyvuotoje komandoje darbuotojai teikia vieni kitiems energijos siekti geresnių darbo rodiklių. Tokioje aplinkoje:

- ◆ darbuotojai stengiasi naujoviškai spręsti iškilusias įmonės problemas;
- ◆ darbuotojai noriai bendradarbiauja tarpusavyje, kuriant naujus projektus, galinčius sukelti esminius pokyčius, gerinančius įmonės padėtį rinkoje;
- ◆ darbuotojai entuziastingai įsitraukia į įmonės veiklą, aukoja savo energiją ir laiką;
- ◆ kiekvienas darbuotojas susidūręs su darbo iššūkiais, jaučiasi kupinas jėgų juos įveikti;
- ◆ darbuotojai didžiuojasi savo atliekamu darbu ir jaučiasi atsakingi už įmonės ateitį.

Tokiomis UAB „Tobis“ savybėmis pasižyminti darbuotojų komanda padeda įmonei išsiveržti į priekį ir aplenkti savo konkurentus. Pagal šiuos darbuotojų požymius, galime spręsti kad jiems motyvuoti naudojama McClelland trijų poreikių teorija. Pagal šią teoriją darbuotojai suskirstomi į tris grupes: turintys poreikį išsikovoti sėkmę patys, turintys valdžios kompetencijos poreikį bei darbuotojai turintys priklausomumo poreikį.

Įmonė gali toliau klestėti tuomet, kada darbuotojai dirba kupini įkvėpimo ir stengiasi pateisinti pasitikėjimą jų gebėjimais.

Darbuotojų motyvavimas UAB „Tobis“ yra sudėtingas procesas, reikalaujantis kūrybingai derinti įvairių sričių įgūdžių. Darbuotojų motyvacija įmonėje skirstoma pagal jos taikymo būdą ir pagal taikymo objektą. Pagal taikymo būdą į vidinę ir išorinę. Analizuojant įmonės personalo politiką matyti, kad vidinė motyvacija darbuotojui yra svarbesnė ir turi daugiau įtakos darbo rodikliams, nei išorinė motyvacija. Nesant vidinei motyvacijai (pvz. darbuotojo pasitenkinimas atliekamu darbu) išorinė motyvacija kaip ir netenka prasmės. Darbuotojo vidinė motyvacija dalinai skatina išorinę motyvaciją. Esant vidinei motyvacijai darbuotojas suinteresuotas siekti geresnių darbo rezultatų (tokio žmogaus veiklos rodikliai geresni ir jis naudingesnis įmonei), o esant geresniems darbo rezultatams atsiranda galimybė tokį darbuotoją motyvuoti išoriškai.

Prieš parenkant darbuotojams motyvus labai svarbu suprasti ir įvertinti darbuotojų poreikius, kuriuos tinkamai įtakojant galima motyvuoti darbuotojus pasiekti aukštų darbo rezultatų. Turbūt nė vienas, pridėjęs ranką prie širdies, negalėtumėme pasakyti, kad materialinis skatinimas yra nesvarbus mūsų gyvenime. Tačiau norint motyvuoti žmones siekti tobulumo darbe, aišku, kad vien pinigų nepakanka. Nors šiuolaikinėje įmonių egzistavimo eroje labai mažai kas, iš vadovų, tiki moralinės motyvacijos efektyvumu. Moralinės motyvacijos savybė – darbuotojo pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimą darbu galėtumėme apibrėžti, kaip darbuotojo emocinę reakciją į jam pavestą

darbą ar užduotį. Kiekvienas žmogus ateidamas į darbą turi savyje susiformavęs vertybes darbo atžvilgiu. Tuo atveju, jeigu darbas tas suformuotas darbuotojo vertybes atitinka darbuotojas jaučiasi laimingas. O požiūris skirtingų žmonių į vertybes gali skirtis. Tai priklauso nuo darbuotojo išsilavinimo, amžiaus, lyties ar darbo stažo. Parenkant UAB „Tobis“ darbuotojams moralinės motyvacijos priemonės atsižvelgiama į tai, kad:

darbuotojas, nejaučiantis pasitenkinimo darbu apsvarstys galimybę pakeisti darbdavį, vėliau turės tvirtą ketinimą, o galiausiai ir išeis.

Vienas iš moralinės motyvacijos būdų naudojamų UAB „Tobis“ - suvokiamas darbuotojo veiklos indėlis įmonės veikloje, siekiant įmonės tikslų. Darbuotojas UAB „Tobis“ - įmonės dalis. Tai skatina darbuotojo suinteresuotumą bei atsakingumą. Kiekvienas darbuotojas gali rodyti iniciatyvą įmonės uždavinių planavime, problemų sprendime ir t.t. Taip pat darbuotojui pateikus realų pasiūlymą darbe, jam yra suteikiama galimybė jį realizuoti, vadovauti projektui. Tokio metodo esmė suteikti darbuotojui moralinį paskatinimą, o sėkmingai įgyvendinus projektą, jo iniciatorius motyvuojamas finansiškai. Kita UAB „Tobis“ naudojama nematerialinė motyvavimo priemonė – darbuotojo informavimas apie situaciją įmonėje. Taip pat darbuotojas supažindinamas su įmonės vizija, misija, tikslais ir uždaviniais. Pastoviai informuojant personalą apie įmonės pasiekimus, ar iškilusias problemas darbuotojui įteikiamas atsakomybės jausmas įmonės atžvilgiu. Kaip rodo praktika, kuo darbuotojai turi daugiau informacijos apie įmonės padėtį, kuo labiau supažindinti su įmonės strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka jiems skiriamas užduotis. Nesuteikus reikalingos informacijos, nori to ar nenori, kolektyve ima sklaidyti gandai. Gandai – viena iš personalo demotyvacijos (demotyvacija – procesas priešingas motyvacijai) priežasčių, sukeliančių nerimą, nepasitikėjimą ir abejones tiek įmone, tiek įmonės vadovybe. Pasitikėjimas yra vidinės kultūros dalis ir vienas iš esminių efektyvios komunikacijos elementų. Pasitikėjimo trūkumas sukelia įtarumą ir dėl šios priežasties žmonės neteisingai panaudoja informaciją, iškraipo ją ir sunaikina galimybę toliau skleisti žinias ir kurti inovacijas. Todėl labai svarbu kad įmonės vadovybė atkreipia dėmesį į šią realią problemą. Kartkartėmis veiksminga priemonė yra į problemų sprendimą įtraukti visą kolektyvą. Taip darbuotojai nesijaučia apgauti, o kartu nekyla pagrindo nepasitenkinimui.

UAB „Tobis“ pagal motyvavimo taikymo objektą darbuotojai yra motyvuojami kiekvienas individualiai. Tokiam motyvavimo būdo pasirinkimui įtakos turėjo požiūris: tai kas motyvuoja vieną darbuotoją, nebūtinai turi motyvuoti kitą. Juk, ne paslaptis, kad kiekvienas darbuotojas yra individas, skirtingose situacijose, tam tikromis sąlygomis dirbantis ir atsižvelgiantis į tai skirtingai. Todėl, sėkmingos motyvacijos viena priežastimi yra tai, kad parenkant motyvacijos metodą į kiekvieną darbuotoją atsižvelgiama kaip į asmenybę.

Kiekvieno žmogaus asmenybės bruožus yra bandoma atskleisti atliekant darbuotojų psichologinio klimato tyrimą, asmeninių pokalbių su vadovu metu atliekant einamų metų veiklos vertinimą. Darbuotojo pokalbis su vadovu, įvertinant praėjusių metų rezultatus, kaip parodė praktika, turi nemažai teigiamų savybių. Pokalbio metu, vadovas sužino darbuotojo lūkesčius vienu ar kitu klausimu bei bando išsiaiškinti ir išsianalizuoti iškilusius sunkumus, kaip įveikė juos, kokių žinių ir įgūdžių pritrūko įgyvendinti užduotį. Savo darbo vietoje kiekvienas darbuotojas stengiasi parodyti, ką jis sugeba ir kokią įtaką jis turi kitiems, todėl dar labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus.

Bendrų atliktų tyrimų duomenys rodo, kad nemažai darbuotojų dirbtų net jei jiems nereikėtų pinigų. Žinoma atlyginimas svarbus, tačiau žmonės dirbdami siekia ir kitų tikslų. Jie tikisi dirbti įdomų ir iššūkio vertą (o ne tik gerai mokamą) darbą. Jie taip pat siekia susirasti darbą, suteikiantį galimybę prisidėti prie įmonės sėkmės ir būti pripažinti. Tyrimų duomenys taip pat rodo, kad įmonių vadovai yra sugalvoję daug būdų ir priemonių darbuotojams skatinti. Tačiau jie ne visada būna veiksmingi. Galbūt dėl to, kad vadovus ir pavaldinius motyvuoja skirtingi dalykai? O gal todėl, kad tai, kas taikoma vienos srities darbuotojams, visiškai netinka kitiems? ¹

Motyvacija labai plati tema. Siekdami motyvuoti darbuotojus vadovai turi būti kūrybingi ir stengtis. Vadovai negali įtakoti darbuotojų požiūrio į savo darbą, bet gali teigiamai įtakoti (sukurti) darbo aplinką, skatinančia darbuotojus dirbti produktyviai bei gerai atlikti jiems pavestas užduotis.

Labai svarbu siekti darbe to, kad pavaldiniai tenkindami savo poreikius darbe panaudotų visą savo potencialą ir galėtų save realizuoti. Tai galima pasiekti: stiprinant darbuotojų fizinę sveikatą (pvz. abonementas į sporto klubą ir pan.); Taip pat reikia padėti įsilieti į kolektyvą. Šiuo tikslu stengiamasi organizuoti šventes, vakarėlius ar gimtadienius. Svarbu, kad tuose organizuojamose renginiuose dalyvautų kuo daugiau darbuotojų ir kad būtų kuo daugiau būdų neformaliai pabendrauti. Geriausia, kad šios šventės taptų tradicinės (pvz. UAB „Tobis“ organizuojama „TOBIADA“, kai susirenka darbuotojai iš visų įmonės padalinių).

Darbuotojai skatinami ne tik poreikių patenkinimu, bet ir tikslų siekimu, kuris UAB „Tobis“ laikomas viena svarbiausių motyvuojančių jėgų. Todėl labai svarbu nustatyti tinkamus tikslus, nurodyti juos darbuotojams, o vėliau atsilyginti už jų siekimą. Tikslų kėlimas yra ne tik personalo skatinimo priemonė. Tai didina išipareigojimą įmonei, nes į šį procesą įtraukiami darbuotojai, kuriuos stengiamės motyvuoti. Nebūtinai skatinti pinigais, nes apetitas kyla be valgant. Darbuotojas įpranta prie net ir prie didelio atlyginimo, poreikiai išauga ir neįjuntama kad gauna nemažą atlygimą.

¹ Jazdauskaitė V. Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu//Vadovo pasaulis. 2004, Nr.4, P. 42-47.

3. UAB „TOBIS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS

3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Darbuotojo motyvacija – veiksniai, skatinantys darbuotoją dirbti, atskleidžiant savo gebėjimus ir efektyviai naudojant išteklius. Kiekvieno darbuotojo motyvacija vienai ir kitai veiklai yra skirtinga.

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti darbuotojų poreikius, leidžiančius išskirti jiems taikomas motyvų grupes bei įvertinti įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos privalumus ir trūkumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus tyrimą UAB „Tobis“ remiantis gautais rezultatais parengti ataskaitą, kurioje galima būtų išvelgti UAB „Tobis“ darbuotojų požiūrį į:

- ◆ motyvaciją kaip procesą, skatinantį darbuotojus siekti geresnių darbo rodiklių;
- ◆ jiems motyvuoti taikomas motyvacinės priemonės;
- ◆ UAB „Tobis“ motyvacijai dar netaikomas motyvacinės priemonės, kurios padėtų labiau palaikyti jų lojalumą įmonei.

2. Paruošti atsiliepimus, apie UAB „Tobis“ taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą

3. Paruošti rekomendacijas, koku būdu galima pakoreguoti esamą motyvavimo sistemą.

Tyrimo hipotezė: Analizuojant UAB „Tobis“ darbuotojų pagrindinius ir dažniausiai pasireiškiančius poreikius, darome prielaidą, jog daugumos darbuotojų poreikiai priklauso A. Maslow poreikių hierarchijos apatiniam lygmeniui (fiziologiniams ir saugumo poreikiai).

3.2 Tyrimo metodologija

Anketa buvo skirta UAB „Tobis“ darbuotojams, nepriklausomai nuo užimamų pareigų ar padalinio, kuriame jie dirba. Tyrimu buvo siekiama apklausti kuo daugiau UAB „Tobis“ darbuotojų.

Tyrimui atlikti buvo sukurta trijų dalių anketa. Pirmąją anketos dalį sudaro kontaktiniai klausimai, kurių tikslas - pritraukti respondentų dėmesį, tam kad įgauti „pagreitį“ atsakinėjant į tolesnius anketoje pateiktus klausimus. Respondentams užduodami klausimai apie jų: amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą UAB „Tobis“. Antroje dalyje respondentams pateikiami pagrindiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į UAB „Tobis“ šiuo metu taikomas motyvacinės priemonės. Trečioje dalyje suformuluoti baigiamieji

klausimai, leidžiantys respondentams sumažinti psichologinę įtampą, formuojant suvokimą, kad atliekama apklausa naudinga jų pačių atžvilgiu. Užduodami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti jų požiūrį į šiuo metu jiems taikomas motyvacines priemones ir jų efektyvumą. Taip pat siekiama išsiaiškinti, jų nuomonę, kokios priemonės juos labiausiai motyvuotų siekti geresnių darbo rezultatų.

Tyrimo rezultatams įvertinti yra naudojamas lyginamasis metodas. Šiuo metodu yra palyginami dirbančiųjų atsakymai, atskleidžiantys požiūrį į motyvavimo procesą bei jo priemones.

Tyrimo eigoje yra koreliuojamas respondentų požiūris į motyvaciją ir jos priemones.

Duomenų statistinė analizė atlikta naudojant Microsoft Excel kompiuterinę programą.

3.3 Tiriamųjų grupės

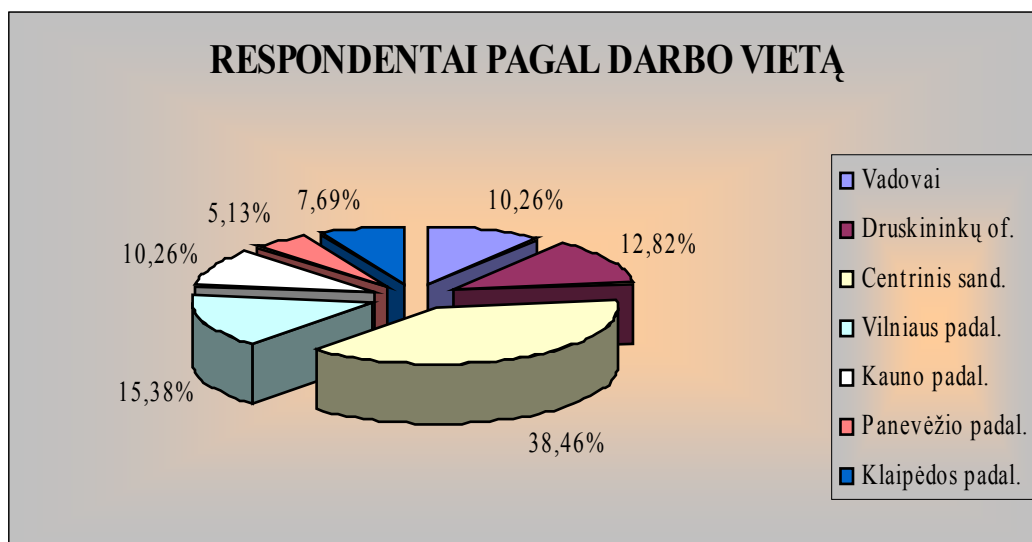
Apklausoje, atliktoje 2006 metų lapkričio mėnesį dalyvavo 39 respondentai iš UAB „Tobis“. Buvo apklausta 5 respondentai dirbantys Druskininkų ofise, 4 respondentai iš Kauno padalinio, 6 iš Vilniaus padalinio, 2 iš Panevėžio padalinio, 3 iš Klaipėdos padalinio, 15 iš centrinio sandėlio ir 4 respondentai, dirbantys Druskininkų ofise, kuriuos priskirsime vadovų grupei.

Respondentai, atsakinėję į anketos klausimus - įvairaus amžiaus, išsilavinimo bei turintys skirtingą darbo stažą UAB „Tobis“ darbuotojai. Anketoje respondentai neklasifikuojami pagal lytį. Toks apklausos būdas buvo pasirinktas, norint išlaikyti darbuotojų anonimiškumą, nes yra padalinių, kuriuose dirba tik po viena lyties atstovą.

3.4 Tyrimo rezultatų analizė

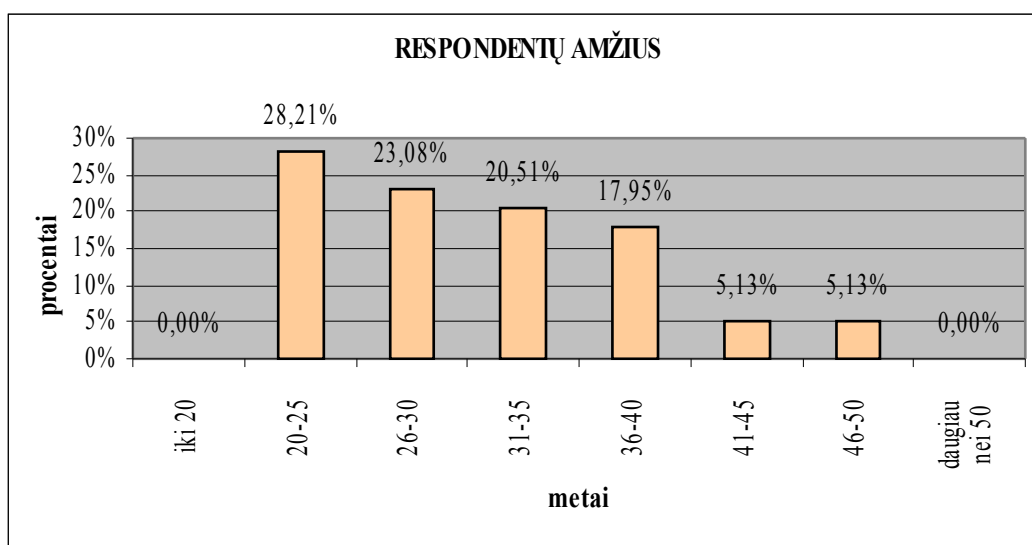
Apklausos rezultatai pateikiami, atsižvelgiant į pasirinktą darbo temą, siekiant užsibrėžtų tyrimo tikslų bei iškeltos hipotezės patvirtinimo arba paneigimo.

Daugiausia respondentų dalyvavusių apklausoje dirba centriniame sandėlyje 38,46 proc., Vilniaus padalinio respondentai sudaro 15,38 proc., Druskininkų ofiso 12,82 proc., vadovai 10,26 proc., Kauno padalinio - 10,26 proc. Mažiausia respondentų sutikusių dalyvauti apklausoje iš Klaipėdos padalinio 7,69 proc. ir iš Panevėžio padalinio 5,13 proc. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą pavaizduotas 3 pav.



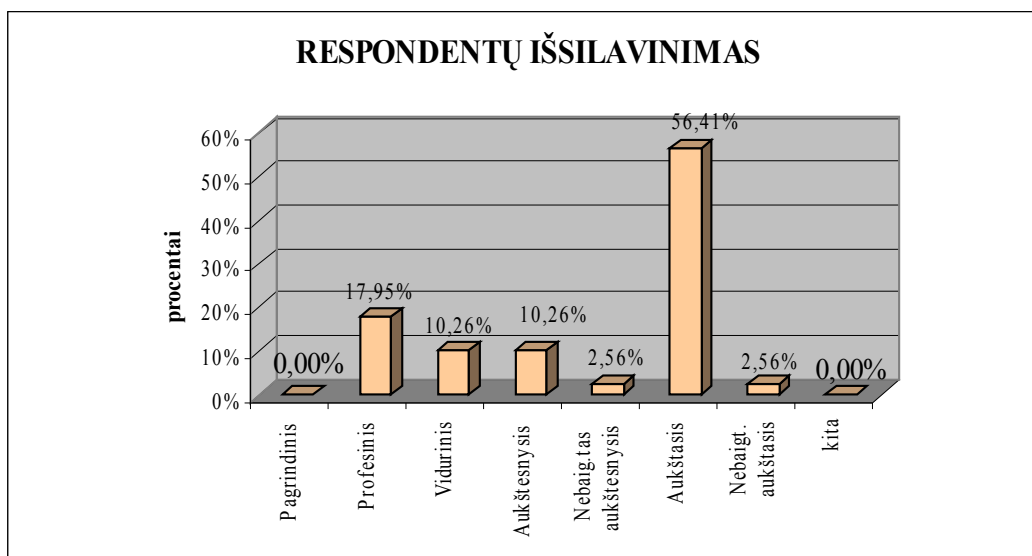
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą

Respondentų amžiaus grupės pavaizduotos 4 pav. Respondentai, kurių amžius iki 20 metų apklausoje nedalyvavo. Daugiausia visų respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 20 iki 25 metų – 28,21 proc. Antra pagal darbuotojų dydį amžiaus grupė yra nuo 26 iki 30 metų – 23,08 proc. Nuo 31 iki 35 metų sudaro 20,51 proc. respondentų. Ketvirtai amžiaus grupei nuo 36 iki 40 metų priklauso 17,95 proc. darbuotojų. Mažiausia respondentų priklauso penktai nuo 41-45 metai ir šeštai amžiaus nuo 46 iki 50 metų grupėms jas sudaro po 5,13 proc. respondentų. Septintos grupės respondentai turintys daugiau nei 50 metų apklausoje nedalyvavo. Pagal respondentų pasiskirstymą grupėmis matyti, kad UAB „Tobis“ kolektyvo pagrindą sudaro jauni su didžiausiu potencialu darbuotojai.



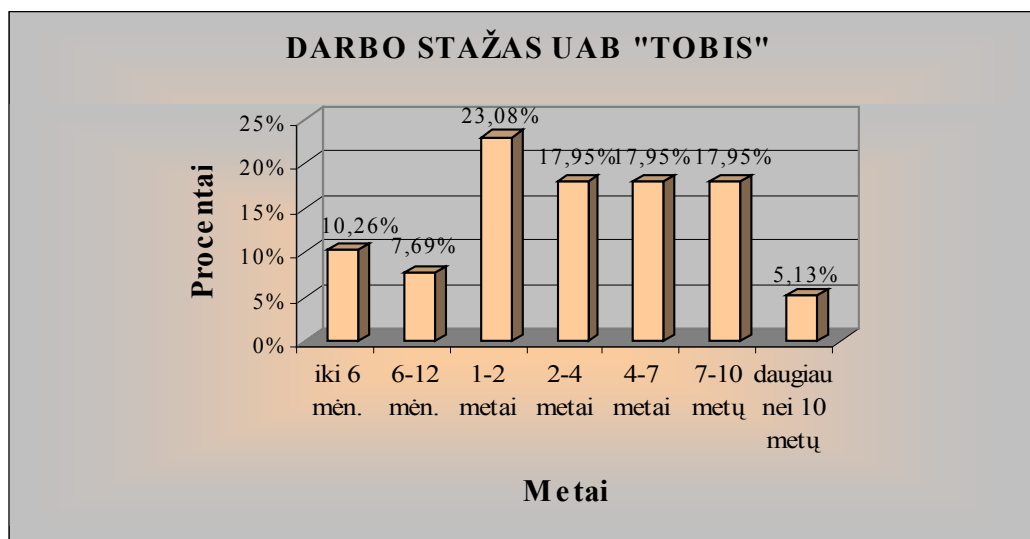
4 pav. Respondentų amžiaus grupės

Informacija apie respondentų išsilavinimą pavaizduoti 5 pav. Iš pateiktos informacijos galime pastebėti, kad daugiau negu pusę 56,41 proc. visų respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Antroje vietoje pagal išsilavinimą – respondentai turintys profesinį išsilavinimą sudaro 17,95 proc. Darbuotojai turintys aukštesnįjį išsilavinimą sudaro 10,62 proc. visų respondentų. Respondentai su vidurinio išsilavinimu - 10,26 proc. Yra respondentų, nebaigusių aukštesniųjų ar aukštojo mokslo studijų. Respondentai nebaigę aukštojo ir aukštesniojo mokslo studijų sudaro po 2,56 proc. Kitas išsilavinimas respondentų nebuvo išskirtas.



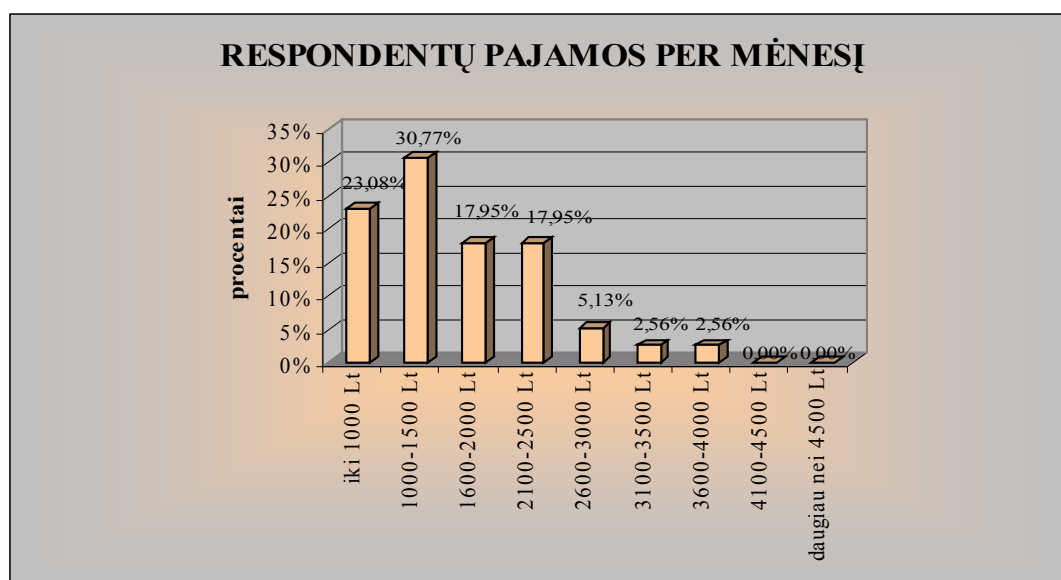
5 pav. Respondentų išsilavinimas

6 pav. matome respondentų pasirinkimą pagal turimą darbo stažą UAB „Tobis“. Daugiausia respondentų pagal savo darbą stažą UAB „Tobis“ patenką į grupę, kai stažas nuo 1 iki 2 metų – 23,08 proc. Antroje vietoje lieka grupės, kai darbo stažas, 2-4, 4-7, 7-10 metų. Šias tris grupes pasirenko po 17,95 proc. respondentų. Darbuotojų grupėms, kurių darbo stažas UAB „Tobis“ iki 6 mėn. priklauso 10,26 proc., nuo 6 iki 12 mėn. 7,69 proc. respondentų. Dirbančių daugiau nei 10 metų -5,13 proc. Kaip matome, respondentų darbo stažas pasiskirstęs pagal amžiaus grupes labai įvairiai. Visa tai, ne todėl kad UAB „Tobis“ didelė darbuotojų kaita, o todėl, kad įmonė plėtėsi. Atidarinėjo savo filialus įvairiuose miestuose, kurių darbuotojai ir tapo apklausos dalyviais.



6 pav. Respondentų darbo stažas UAB „Tobis“

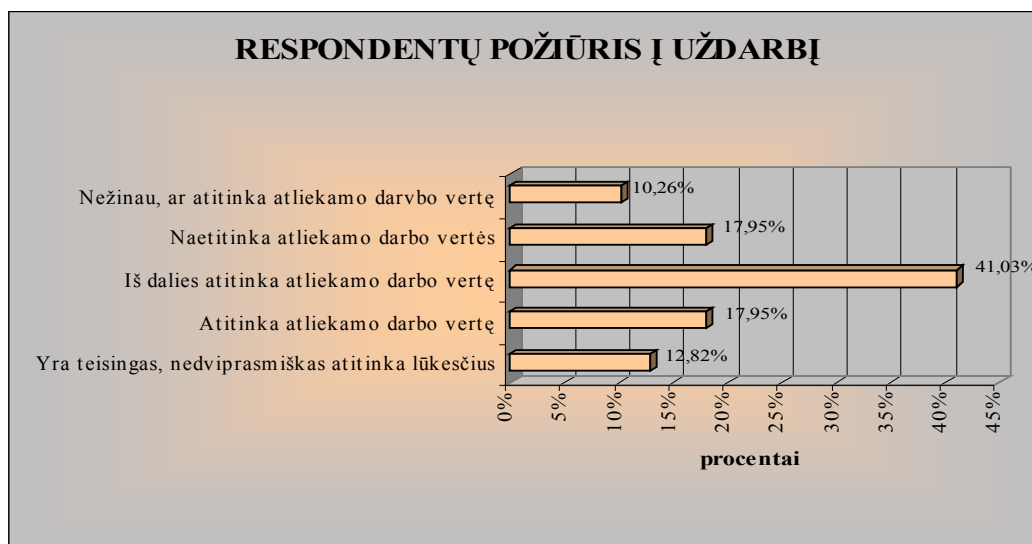
7 pav. pavaizduotos respondentų, turimos vidutinės pajamos per mėnesį (atskaičius mokesčius) Daugiausia respondentų 30,75 proc., kurių pajamos per mėnesį nuo 1000 iki 1500 Lt. Pajamų grupę iki 1000 Lt per mėnesį sudaro 23,08 proc. respondentų. Nuo 1600 iki 2000 Lt per mėnesį pajamas turi 17,95 proc. respondentų. Grupėje, kai pajamos nuo 2100 iki 2500 Lt yra 17,94 proc. Grupei, kai pajamos 2600-3000 Lt. priklauso 5,12 proc. respondentų. Nuo 3100 iki 3500 Lt ir nuo 3600 iki 4000 Lt per mėnesį atskaičius mokesčius turi po 2,56 proc. respondentų. Kitos pajamų grupės (4100-4500Lt, daugiau nei 4500 Lt) respondentų neišskirtos.



7 pav. Respondentų turimos vidutinės pajamos per mėnesį, atskaičius mokesčius

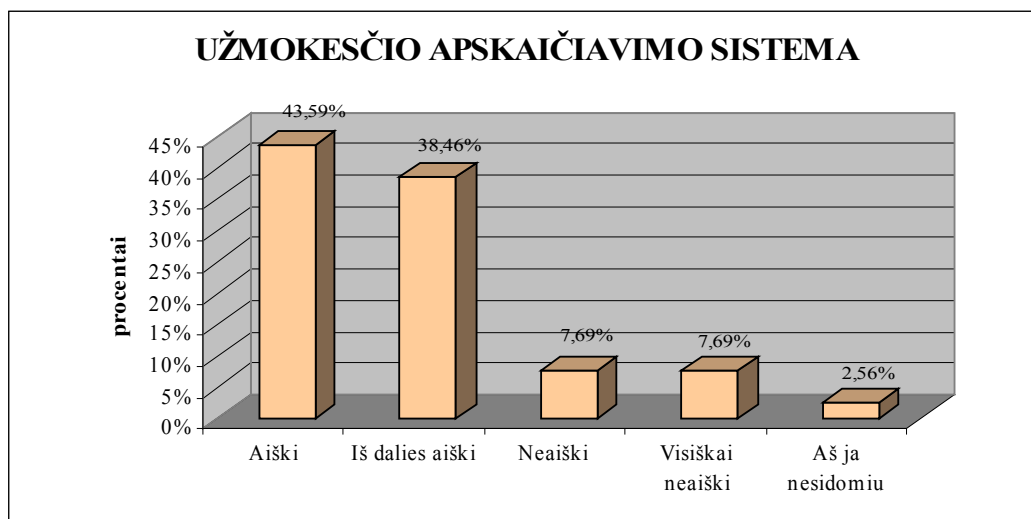
Respondentų požiūris į gaunamą atlygį už atliekamas pareigas pasiskirstęs labai įvairiai. Tokie respondentai, kurie mano, kad jų darbo užmokestis yra teisingas sudaro 12,82 proc.

Respondentai, kuriems darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo vertę - 17,95 proc. Daugiausia 41,03 proc. respondentų mano, kad jų gaunamas uždarbis iš dalies atitinka atliekamo darbo vertę. 17,95 proc. respondentų nuomone darbo užmokestis neatitinka atliekamo darbo vertės. Tokių, kurie nežino, ar darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo vertę - 10,26 proc. Respondentų požiūris į uždarbį pavaizduotas 8 pav.



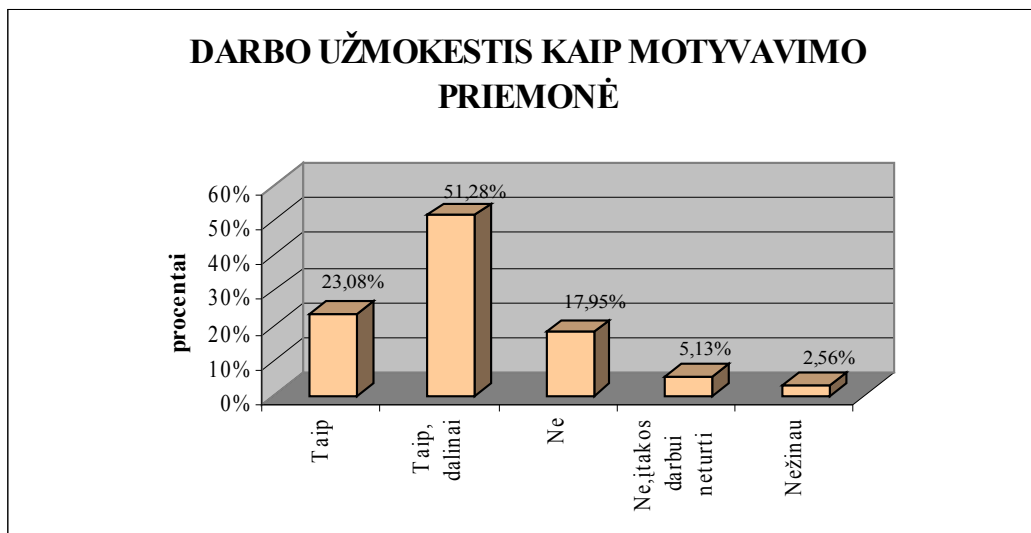
8 pav. Respondentų požiūris į uždarbį

9 pav. pavaizduota respondentų informuotumas apie darbo užmokesčio sistemą. Daugiausia respondentų 43,59 proc. teigė, kad jiems darbo užmokesčio sistema yra aiški. Iš dalies darbo užmokesčio sistema aiški - 38,46 proc. respondentų. Pasirinkimas, kad darbo užmokesčio sistema neaiški, ar visiškai neaiški sudaro po 7,69 proc. respondentų. 2,56 proc. respondentų, nesidominčių darbo užmokesčio sistema.



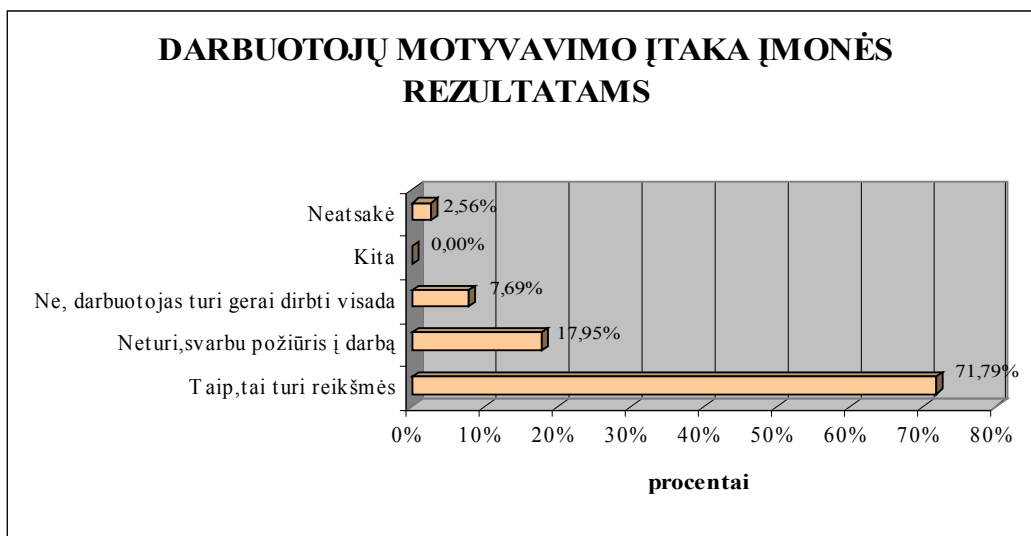
9 pav. Respondentų informuotumas apie darbo užmokesčio sistemą

10 pav. pavaizduota respondentų požiūris į tai, ar darbo užmokestis, kaip motyvavimo priemonė gali būti veiksminga. Dauguma 51,28 proc. respondentų teigė, kad darbo užmokestis, kaip motyvavimo priemonė gali būti veiksminga dalinai. Darbo užmokestis dalinai motyvuoja - 23,08 proc. respondentų. Darbo užmokestis - nemotyvuojanti priemonė - 17,95 proc. respondentų. Nežinančių, ar darbo užmokestis motyvuoja priemonė - 2,56 proc. respondentų.



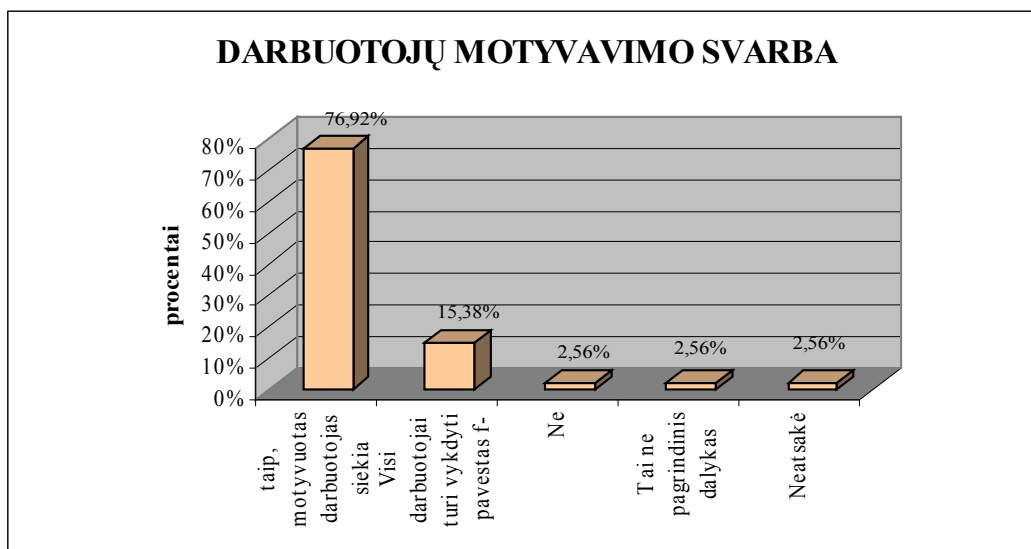
10 pav. Respondentų požiūris į darbo užmokestį kaip motyvavimo priemonę

Į klausimą „Ar darbuotojų motyvavimas turi įtakos įmonės rodikliams“ atsakė: 71,79 proc. respondentų. Į tai, kad motyvacija įtakos neturi, svarbiau žmogaus požiūris į darbą atsakė 17,95 proc. respondentų. Požiūrį, kad darbuotojas turi dirbti visada gerai palaikė 7,69 proc. respondentų. Į klausimą neatsakė 2,56 proc. respondentų.



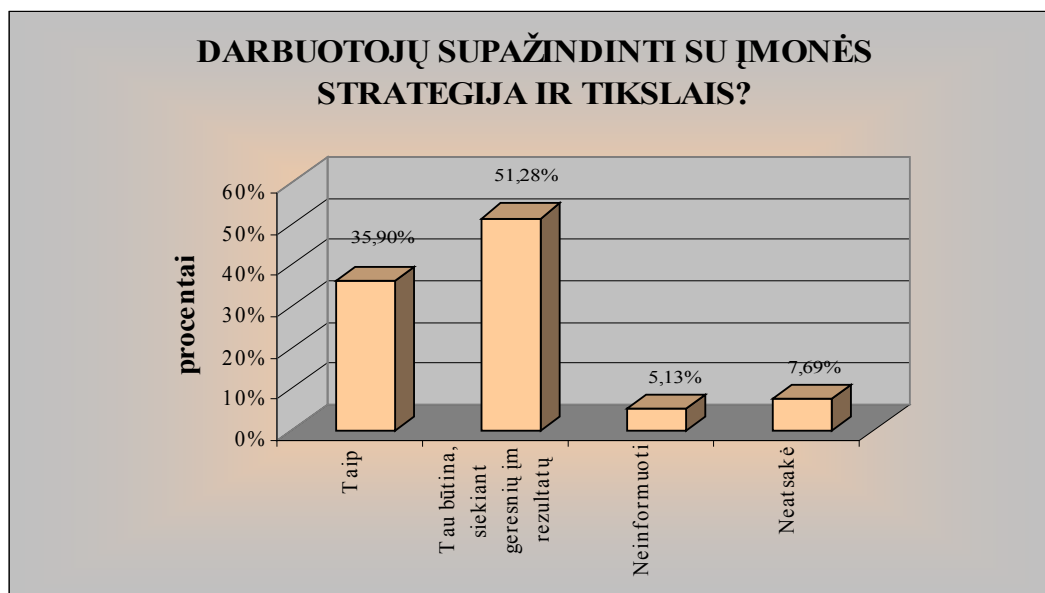
11 pav. Darbuotojų motyvacijos įtaka įmonės rodikliams

12 pav. Pateikta respondentų nuomonė apie motyvuoto darbuotojo svarbą. Tai kad, motyvuotas darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų pasirinko daugiausia respondentų 76,92 proc. Požiūrį kad, visi darbuotojai turi vykdyti jiems pavestas funkcijas palaiko 15,39 proc. respondentų. Tai, kad nesvarbu motyvuoti darbuotoją ir tai, kad motyvacija nepagrindinis dalykas mano po 2,56 proc. respondentų. Į šį klausimą neatsakė 2,56 proc.



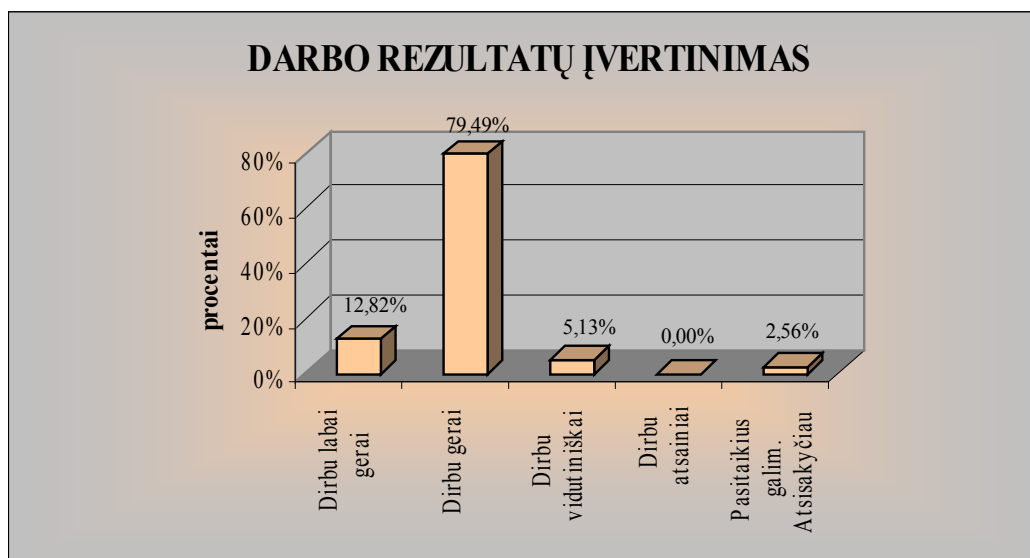
12 pav. Motyvuoto darbuotojo svarba

13 pav. pateikti rezultatai apie respondentų nuomonę, dėl įmonės pagrindinės strategijos ir tikslų supažindinimo. Daugiausia respondentų 51,28 proc. mano, kad įmonės pagrindinės strategijos ir tikslų žinojimas yra būtinas siekiant geresnių įmonės rezultatų. Apie tai kad įmonės darbuotojai informuoti apie pagrindinę strategiją ir tikslus atsakė 35,9 proc. Kad darbuotojai neinformuoti pareiškė 5,13 proc. Į klausimą neatsakė 7,69 proc. respondentų. Iš šių rezultatų, galime spręsti, kad UAB „Tobis“ darbuotojams taikomas žmonių išteklių modelis. Supažindinant darbuotojus su įmonės pagrindine strategija stengiamasi sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai galėtų įnešti įnašą, panaudojant savo sugebėjimus. O dar jeigu tuos tikslus padeda suformuluoti tie patys darbuotojai, tuomet tikslai įgyvendinami dar greičiau.



13 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės pagrindine strategija ir tikslais

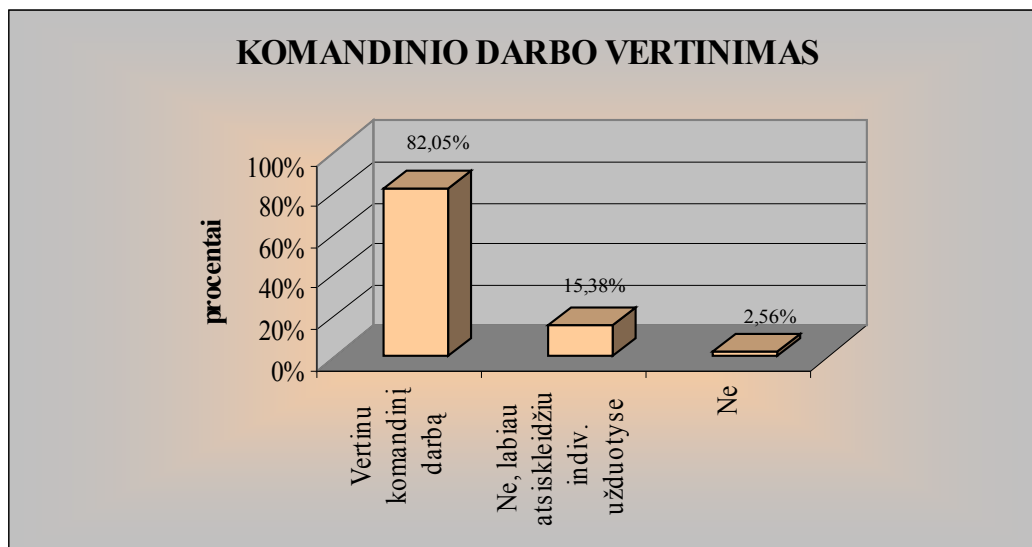
14 pav. pateikti rezultatai, kaip darbuotojai vertina savo darbo rezultatus UAB „Tobis“. Daugiausia respondentų teigia, kad dirba gerai - 79,49 proc. Tai kad dirba labai gerai pasirinko 12,82 proc. visų respondentų. 5,13 proc. teigia, kad dirba vidutiniškai. Dėl atsainaus darbo atsakiusiųjų nebuvo. Atsakymą „pasitaikius galimybei atsisakyčiau šio darbo“ pasirinko 2,56 proc. respondentų.



14 pav. Darbuotojų darbo rezultatai

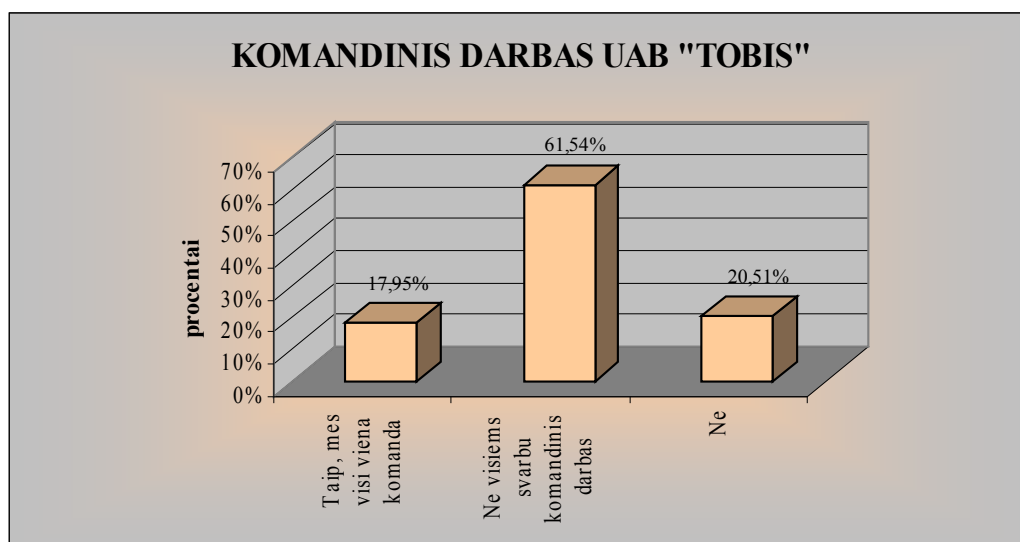
Komandinis darbas įmonėje, kaip rodo respondentų atsakymai, turi nemažai svarbos. Vertinančių komandinį darbą 82,05 proc. visų respondentų. Tai nemažas rodiklis, dar kartą įrodantis, komandinio darbo įmonėje palaikymo svarbą. Tokių respondentų labiau nei komandinį

darbą vertinančių individualias užduotis, kuriose jie labiau gali atsiskleisti – 15,38 proc. Darbuotojų, nevertinančių komandinio darbo - 2,56 proc.



15 pav. Komandinio darbo vertinimas

16 pav. pavaizduotas darbuotojų požiūris į komandinį darbą tarp UAB „Tobis“ dirbančiųjų. 61,54 proc. respondentų teigia, kad ne visiems UAB „Tobis“ darbuotojams svarbu palaikyti komandinį darbą. 20,51 proc. darbuotojų teigia, kad jiems komandinis darbas nesvarbus. Savo kolegas komanda laiko 17,95 proc. respondentų.



16 pav. Darbuotojų požiūris į komandinį darbą

Respondentams buvo pateiktas 14 klausimas, tam kad išsiaiškinti dėl ko jie patenkinti savo darbu. Į šį klausimą neatsakė 4 respondentai. Atsakiusiųjų variantai ir jų pasirinkimo kartai pateikti 3 lentelėje. Respondentai galėjo pasirinkti ne daugiau trijų jiems priimtinių variantų.

3 lentelė Darbuotojų pasitenkinimas darbu priežastys

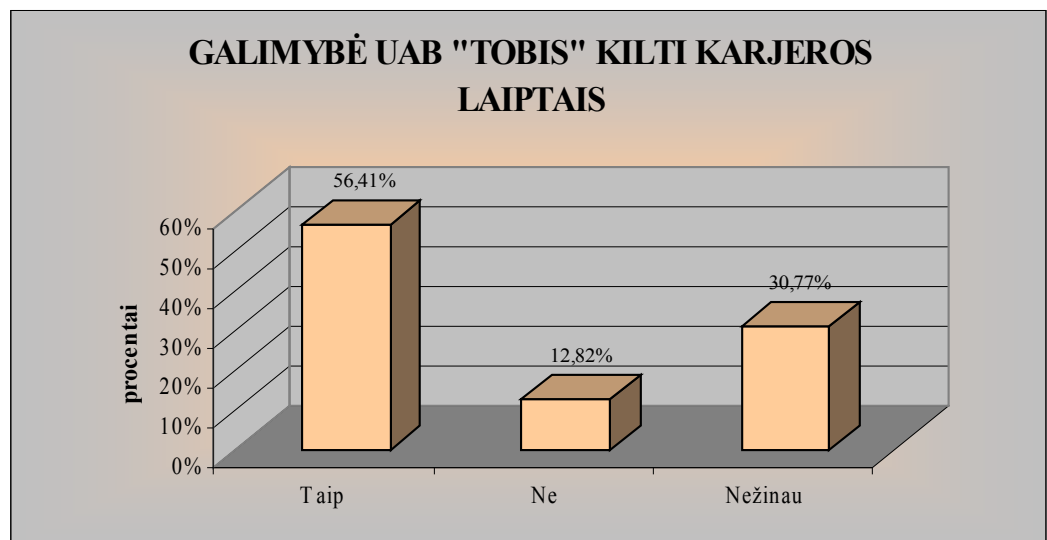
Klausimas	Variantai	Pasirinkimo kartai
Esu patenkintas savo darbu, nes...	1. Man patinka analizuoti galimybes ir išsiaiškinti visus už ir prieš variantus;	15 kartų
	2. Man patinka kurti malonią atmosferą tarp žmonių;	10 kartų
	3. Turiu didelę įtaką priimant sprendimus;	2 kartus
	4. Turiu galimybę susipažinti su žmonėmis turinčiais naujų idėjų ir minčių;	15 kartų
	5. Man labai patinka dirbti srityje kur galiu panaudoti savo žinias ir įgūdžius;	18 kartų
	6. Visapusiškai atskleidžiu savo galimybes;	5 kartus
	7. Darbe realizuoju save;	9 kartus
	8. Darbas duoda veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus;	10 kartų
	9. Kita	2 kartus

Apklausoje anketoje pateikėme 17 klausimą tam, kad išsiaiškinti respondentų nuomonę į tai, kokiais būdais UAB „Tobis“ pagrįsti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių. 4 lentelėje pateikta atsakymų variantai ir jų pasirinkimo kartotinumai. Iš gautų rezultatų matome, kad daugiausia (16 pasirinkimo kartų) vadovai padeda išspręsti iškilusias problemas. Antroje pozicijoje (13 pasirinkimo kartų) lieka vadovų ir pavaldinių santykių paremti draugiškumu. Tai, kad vadovai rūpinasi pavaldinių gerove mano 9 respondentai. 1 respondentas mano, kad vadovų ir pavaldinių santykiai grindžiami nepasitikėjimu.

4 lentelė vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai

Klausimas	Atsakymai	Pasirinkimas
Įmonėje santyčiai tarp vadovų ir pavaldinių:	1. Vadovai padeda išspręsti iškilusias problemas.	1. Pasirinkta 16 kartų
	2. Vadovai rūpinasi pavaldinių gerove.	2. Pasirinkta 9 kartus
	3. Vadovų ir pavaldinių santyčiai draugiškumu paremti	3. Pasirinkta 13 kartų
	4. Santyčiai tarp vadovų ir pavaldinių grindžiami nepasitikėjimu.	4. Pasirinkta 1 kartą
	5. Santyčiai tarp vadovų ir pavaldinių grindžiami griežta kontrole	5. Nepasirinkta nei karto

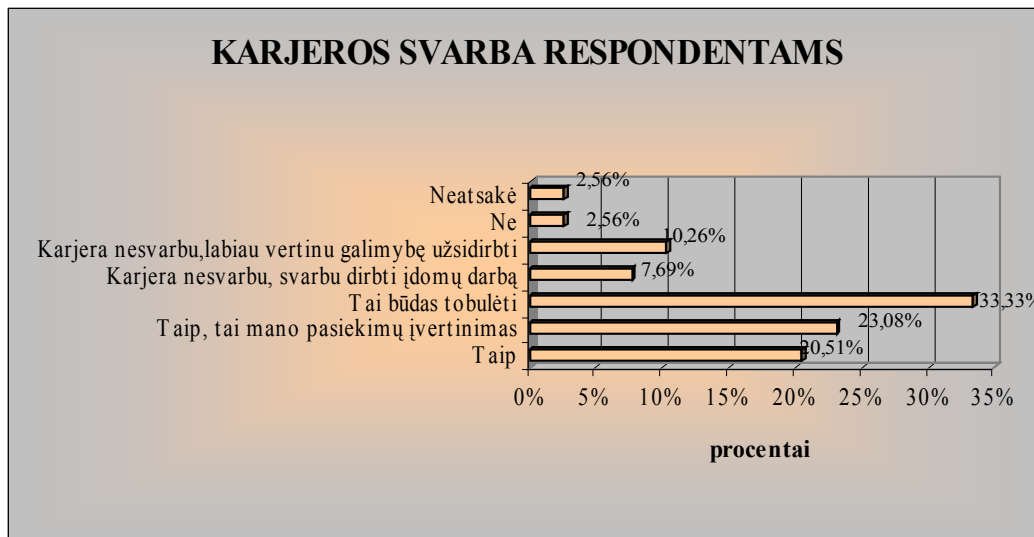
Galimybių kilti karjeros laiptais UAB „Tobis“ įvertinimas pavaizduotas 17 pav. Daugiausia respondentų 56,41 proc. mano kad įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais. Tokių respondentų, kurie į klausimą atsakė „nežinau“, ar yra galimybė kilti karjeros laiptais – 30,77 proc. Neigiančių karjeros galimybę - 12,82 proc. iš visų respondentų dalyvavusių apklausoje.



17 pav. Galimybė UAB „Tobis“ kilti karjeros laiptais

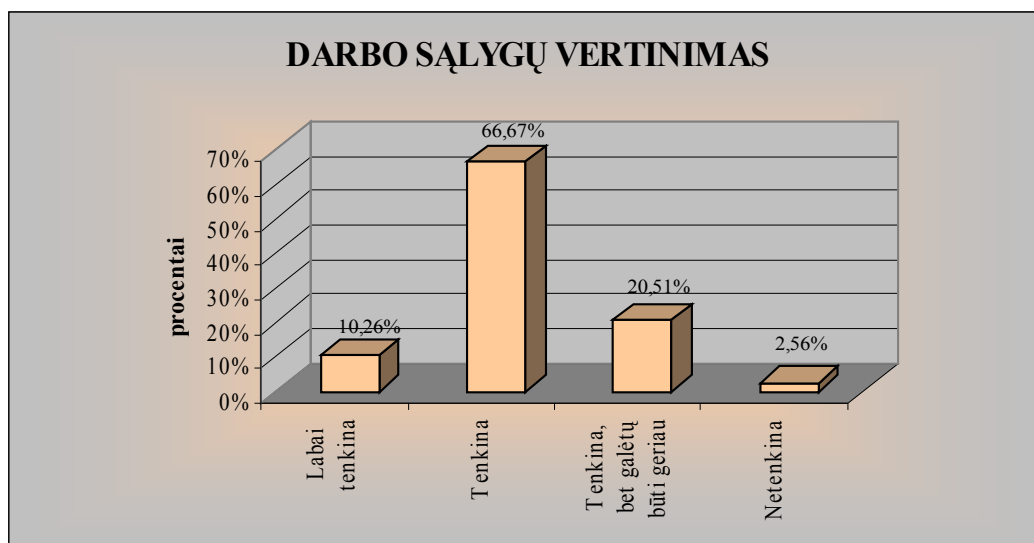
Atsakydami į anketos klausimą, „Ar Jums svarbi galimybė kilti karjeros laiptais“ dauguma respondentų 33,33 proc. pasirinko variantą, kad tai būdas tobulėti. 23,08 proc. respondentų atsakė, kad pakilimas karjeros laiptais - jų pasiekimų įvertinimas. Respondentai, kuriems svarbu kilti karjeros laiptais - 20,51 proc. Kai karjera nesvarbi, o svarbiau galimybė užsidirbti sudaro 10,26

proc. Respondentams, kuriems karjera nesvarbi, svarbiau dirbti įdomų darbą yra 7,69 proc. Galimybė kilti karjeros laiptais nesvarbi 2,56 proc. Iš viso 2,56 proc. darbuotojų neatsakė į anketos klausimą.



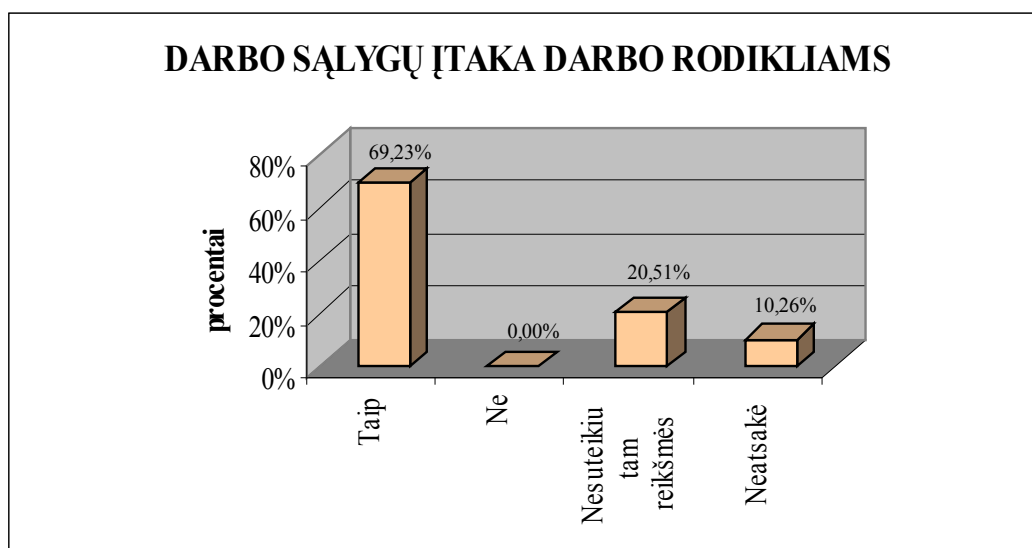
18 pav. Karjeros svarba darbuotojams

19 pav. pavaizduota darbuotojų įvertintos darbo sąlygos. Daugiausia respondentų 66,67 proc. atsakė, kad juos tenkina darbo sąlygos. Tenkina darbo sąlygos, bet mano kad galėtų būti geriau 20,51 proc. respondentų. 10,26 proc. respondentų pasirinko atsakymą, teigiantį, kad juos labai tenkina darbo sąlygos UAB „Tobis“. Darbo sąlygos netenkina 2,56 proc. respondentų.



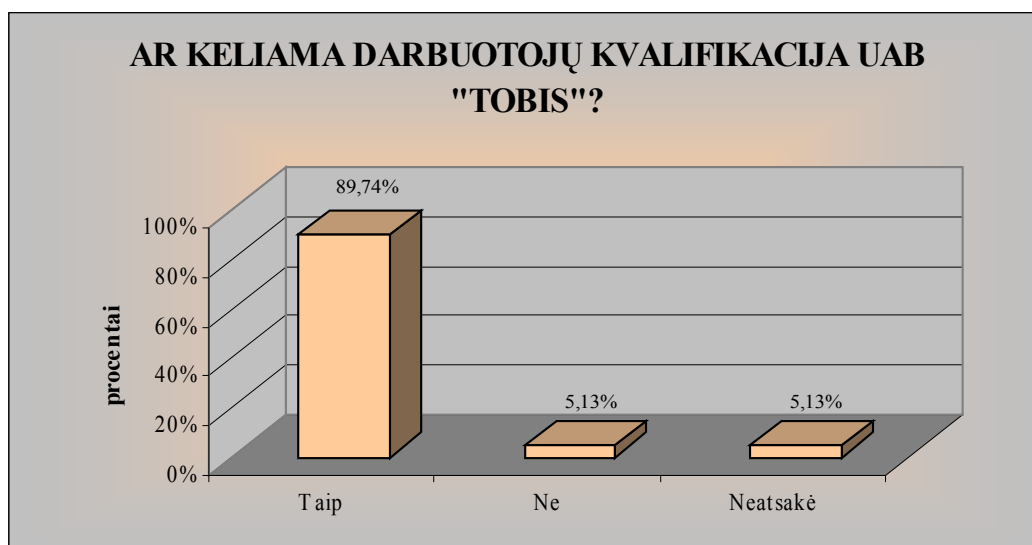
19 pav. Darbo sąlygų įvertinimas

Į klausimą, ar tenkinantys veiksniai skatina siekti geresnių rezultatų net 69,23 proc. respondentų pasirinko „taip“. Respondentų nesuteikiančių darbo sąlygoms reikšmės – 20,51 proc. Į šį klausimą neatsakė 10,26 proc. respondentų.



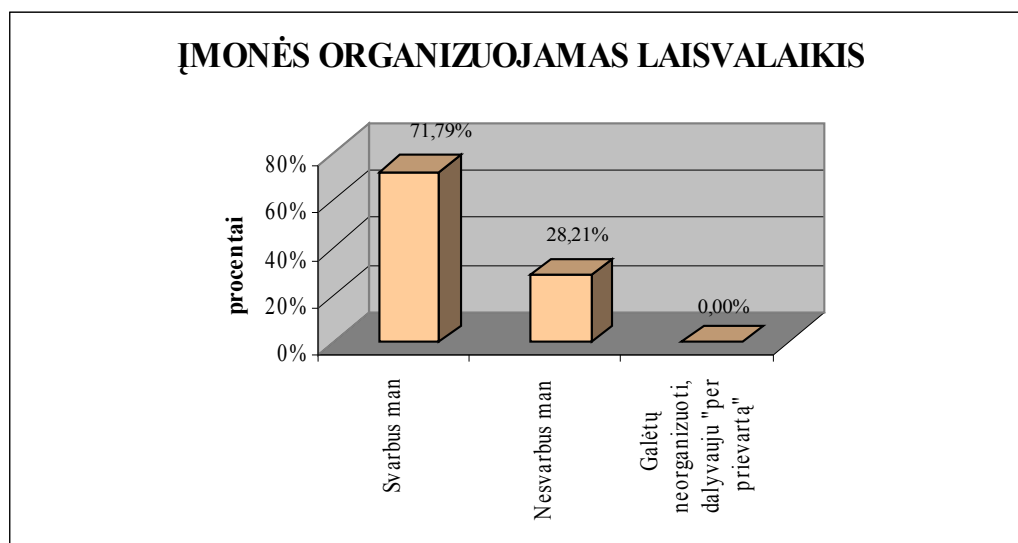
20 pav. Darbo sąlygų įtaka darbo rodikliams

Nemažai respondentų 89,74 proc. mano, kad UAB „Tobis“ vienokiu ar kitokiu būdu yra keliama darbuotojų kvalifikacija. Vienodas skaičius respondentų po 5,13 proc. mano, kad nekeliama kvalifikacija arba nežino, kad ji keliama. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo UAB „Tobis“ rezultatai pavaizduoti 21 paveikslėlyje.



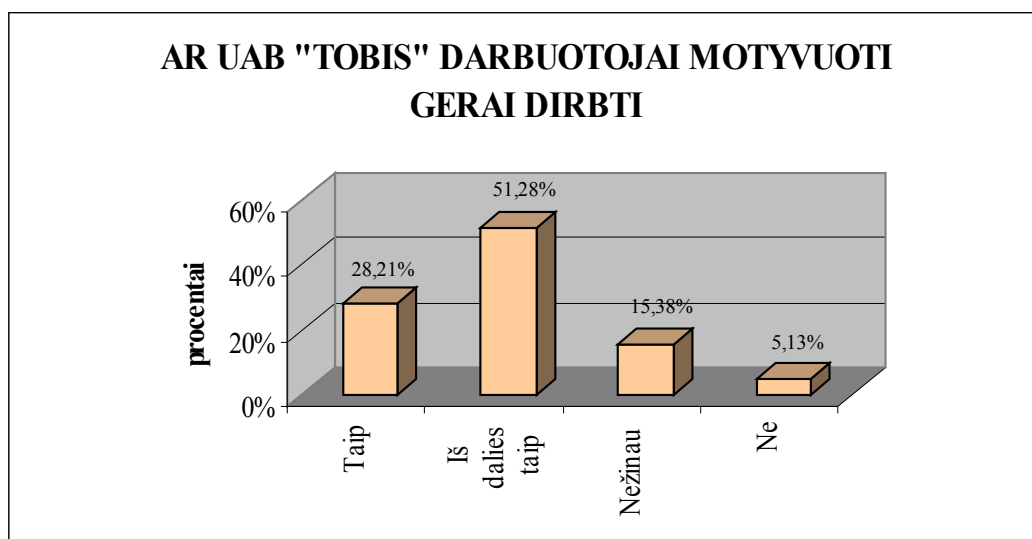
21 pav. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas UAB „Tobis“

22 pav. pavaizduota įmonės organizuojamo laisvalaikio (švenčių, vakarėlių) svarba respondentams. 71,79 proc. iš visų respondentų teigia, kad jiems yra svarbus organizuojamas laisvalaikis. 28,21 proc. teigia, kad jiems tokių renginių nereikia, nes jiems jie nesvarbūs. Tokių respondentų, kurie į organizuojamus renginius eina per prievartą nėra. Renginių organizavimas tai dar vienas UAB „Tobis“ darbuotojų poreikių patenkinimo būdas. Dalyvavimas renginiuose, atsiradus daugiau laiko neformaliai pabendrauti, darbuotojas labiau įsilieja į kolektyvą, prisiriša prie komandos.



22 pav. Įmonės organizuojamas laisvalaikio svarba

23 pav. matyti rezultatai, atspindintys UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimo kokybę. 51,28 proc. respondentų teigia, kad jie motyvuoti gerai dirbti tik iš dalies. Gerai motyvuotų darbuotojų yra 28,21 proc. Nežinančių, ar jie gerai motyvuoti dirbti - 15,38 proc. Nemotyvuoti respondentų - 5,13 proc. Šie rezultatai parodo, kad motyvacija – vietoje nestovintis procesas. Tai, koks motyvavimo modelis teigiamai įtakoja darbuotojo poreikius prieš pora mėnesių nereiškia, kad motyvuos ateinančiu laikotarpiu. Darbuotojo poreikiai keičiasi, priklausant nuo daugelio priežasčių: amžiaus, lyties, darbo stažo, gyvenimiškos patirties.



23 pav. UAB „Tobis“ darbuotojų motyvavimas

5 lentelėje pateikti rezultatai gauti respondentams atsakius į 27 anketos klausimą. Labai svarbu išsiaiškinti respondentų žinias, kokias įmonės vadovai parinkę priemones jiems motyvuoti. Šiam tikslui buvo užduotas klausimas „Kokiais būdais šiuo metu UAB „Tobis“ darbuotojai motyvuojami gerai dirbti?“

Daugiausia respondentų pasirinko tai, kad jie motyvuojami atlyginimu.

5 lentelė. respondentų žinios apie jiems parinktas motyvavimo priemones

Klausimas	Atsakymas	Pasirinkimas
Kokias būdais šiuo metu UAB „Tobis“ darbuotojai motyvuojami gerai dirbti?	1. Atlyginimo dydžiu	1. Pasirinkta 24 kartus
	2. Galimybe siekti karjeros	2. Pasirinkta 11 kartų
	3. Padėkos žodžiais	3. Pasirinkta 9 kartus
	4. Premijomis	4. Pasirinkta 5 kartus
	5. Darbuotojų sveikinimais gimtadienio proga ir dovanų įteikimais	5. Pasirinkta 9 kartus
	6. Švenčių, išvykų organizavimu atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimą	6. Pasirinkta 18 kartų
	7. Dovanų čekiais (abonentais)	7. Pasirinkta 7 kartus
	8. Gyvybės draudimu	8. Pasirinkta 6 kartus
	9. Rinkimu geriausio mėnesio (metų) darbuotojo	9. Nepasirinkta
	10. Papildomo mokymo suteikimu	10. Pasirinkta 3 kartus
	11. Siuntimu į seminarus ar kursus	11. Pasirinkta 14 kartų
	12. Geresnės darbo vietos aprūpinimu	12. Pasirinkta 10 kartų

13. Galimybė stažuotis užsienio įmonėse ar kitų miestų filialuose	13. Pasirinkta 2 kartus
14. Darbuotojų paskelbimu laikraščiuose ar internetiniame tinklapyje apie nuopelnus ir pasiekimus	14. Nepasirinkta
15. Didesnės atsakomybės suteikimu	15. Pasirinkta 8 kartus
16. Delegavimu papildomų teisių ir įgaliojimų	16. Pasirinkta 3 kartus
17. Atlyginimu už ilgą darbo laiką kompanijoje	17. Nepasirinkta
18. Pirmenybės teikimu planuojant darbo ir atostogų laiką	18. Nepasirinkta

Norint tinkamai parinkti darbuotojams motyvavimo modelius pirmausia reikia išsiaiškinti, kokie veiksniai juos motyvuoja labiausiai. Tuo tikslu respondentams buvo užduotas klausimas, į kurį atsakant jie galėjo pažymėti 5 atsakymus, tai kas juos motyvuoja gerai dirbti labiausiai. Iš gautų atsakymų matyti, kad darbuotojai labiau norėtų, kad juos motyvuotu darbdavys atlyginimo dyžiu (pasirinkta 30 kartų). Antroje vietoje lieka - galimybė siekti karjeros suteikimas (pasirinkimas 19 kartų). Taip pat darbuotojams vienas iš svarbių priešasčių jausti pasitenkinimą darbu – gera psichologinė atmosfera kolektyve (pasirinkimas 18 kartų). Po geros psichologinės atmosferos kolektyve kitas prioritetas, geri santykiai su vadovybe.

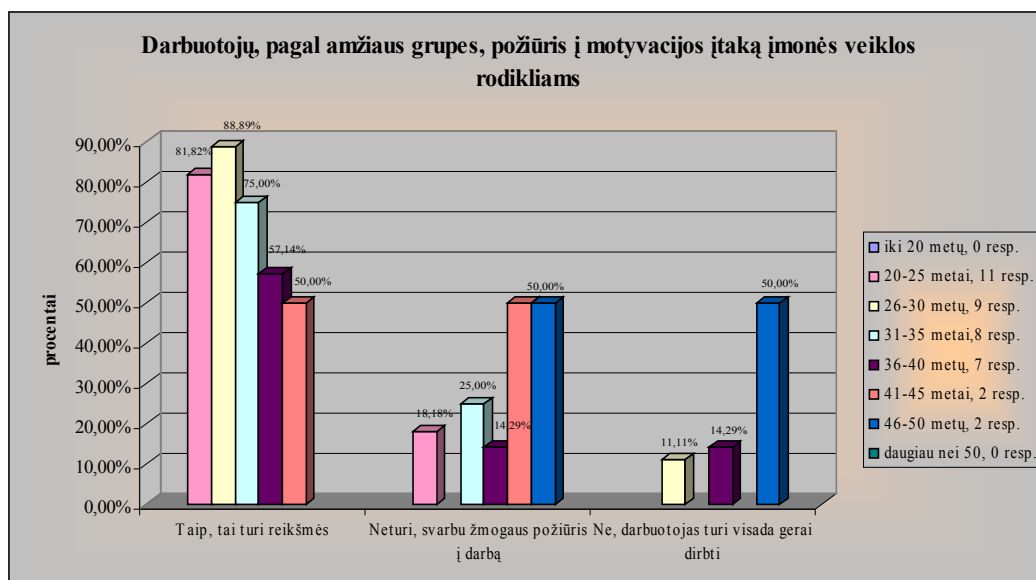
Gauti rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. respondentus gerai dirbti motyvuojančios priemonės

Klausimas	Atsakymas	Pasirinkimas
Ką Jūs, kaip UAB „Tobis“ darbuotojas labiausiai vertinate ir kas Jus motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe?	1. Atlyginimo dydžiu	1. Pasirinkta 30 kartus
	2. Galimybė siekti karjeros	2. Pasirinkta 19 kartų
	3. Padėkos žodžiais	3. Pasirinkta 2 kartus
	4. Premijomis	4. Pasirinkta 12 kartų
	5. Darbuotojų sveikinimais gimtadienio proga ir dovanų įteikimais	5. Pasirinkta 3 kartus
	6. Švenčių, išvykų organizavimu atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimą	6. Pasirinkta 6 kartus
	7. Dovanų čekiais (abonentais)	7. Pasirinkta 5 kartus
	8. Gyvybės draudimu	8. Pasirinkta 4 kartus
	9. Rinkimu geriausio mėnesio (metų) darbuotojo	9. Pasirinkta 1 kartą

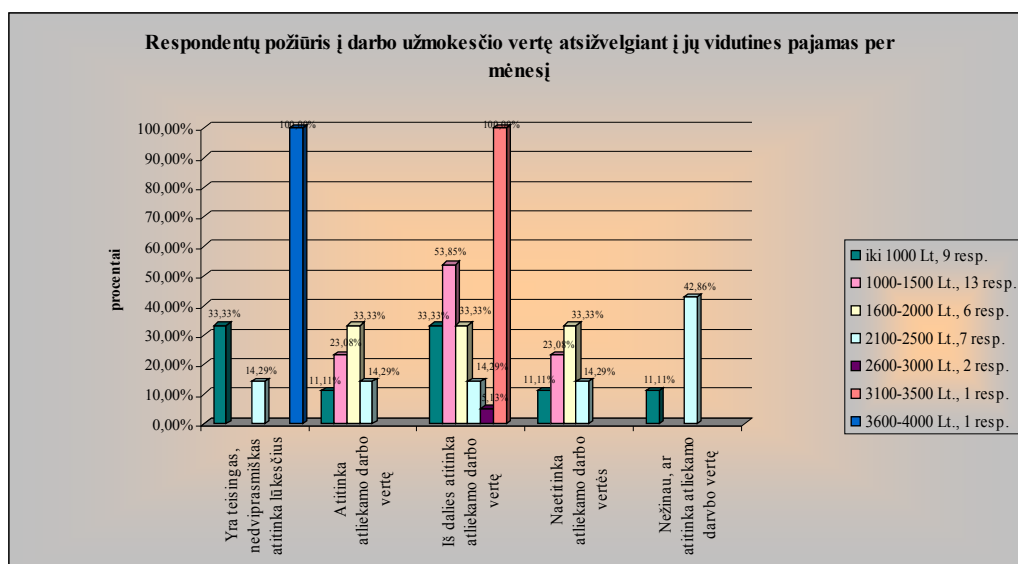
10.Papildomo mokymo suteikimu	10. Pasirinkta 6 kartus
11.Siuntimu į seminarus ar kursus	11. Pasirinkta 15 kartų
12.Geresnės darbo vietos aprūpinimu	12. Pasirinkta 6 kartus
13.Galimybe stažuotis užsienio įmonėse ar kitų miestų filialuose	13. Pasirinkta 4 kartus
14.Darbuotojų paskelbimu laikraščiuose ar internetiniame tinklapyje apie nuopelnus ir pasiekimus	14. Nepasirinkta
15.Didesnės atsakomybės suteikimu	15. Pasirinkta 8 kartus
16.Delegavimu papildomų teisių ir įgaliojimų	16. Pasirinkta 2 kartus
17.Atlyginimu už ilgą darbo laiką kompanijoje	17. Pasirinkta 3 kartus
18.Pirmenybės teikimu planuojant darbo ir atostogų laiką	18. Pasirinkta 1 kartą
19.Darnus kolektyvas – gera psichologinė atmosfera kolektyve	19. Pasirinkta 18 kartų
20.Geri santykiai su vadovybe	20. Pasirinkta 16 kartų
21.Galimybė asmeniškai tobulėti	21. Pasirinkta 15 kartų
22. Įtraukimas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą	22. Pasirinkta 3 kartus

24 pav. pateiktas respondentų požiūris į darbuotojų motyvacijos įtaką įmonės veiklos rodikliams, išskiriant juos pagal amžiaus grupes. Respondentai, manantys, kad darbuotojų motyvacija turi įtakos įmonės veiklos rezultatams sudaro 71,79 proc. visų respondentų, dalyvavusių apklausoje. Iš jų pagal amžiaus grupes pasiskirsto taip: 20-25 metų respondentai - 81,82 proc., 26-30 metų - 88,8 proc., 31-35 metų - 75,00 proc., 36-40 metų - 57,14 proc. ir 41-45 metų - 50 proc. visų išvardytose grupėse esančių respondentų. Atsakymą, kad darbuotojų motyvacija įtakos neturi, svarbiau yra žmogaus požiūris į darbą pasirinko 28,21 proc. visų respondentų, iš jų pagal amžiaus grupes pasiskirsto taip: 20-25 metai - 18,18 proc., 26-30 metų darbuotojų pasirinkusių šią atsakymą nebuvo, 31-35 metų - 25 proc., 36-40 metų grupė - 4,29 proc., 41-45 ir 46-50 metų amžiaus grupės respondentai pasirinkę šį atsakymą sudarė po 50 proc. Sekantį atsakymą, teigiantį kad darbuotojas turi visada gerai dirbti pasirinko 7,69 proc. visų respondentų, iš jų pagal atsakymo pasirinkimą dalyvavo tik trys respondentų amžiaus grupės: 26-30 metų - 11,11 proc., 36-40 metų - 14,29 proc. ir 46-50 metų 50 proc. respondentų.



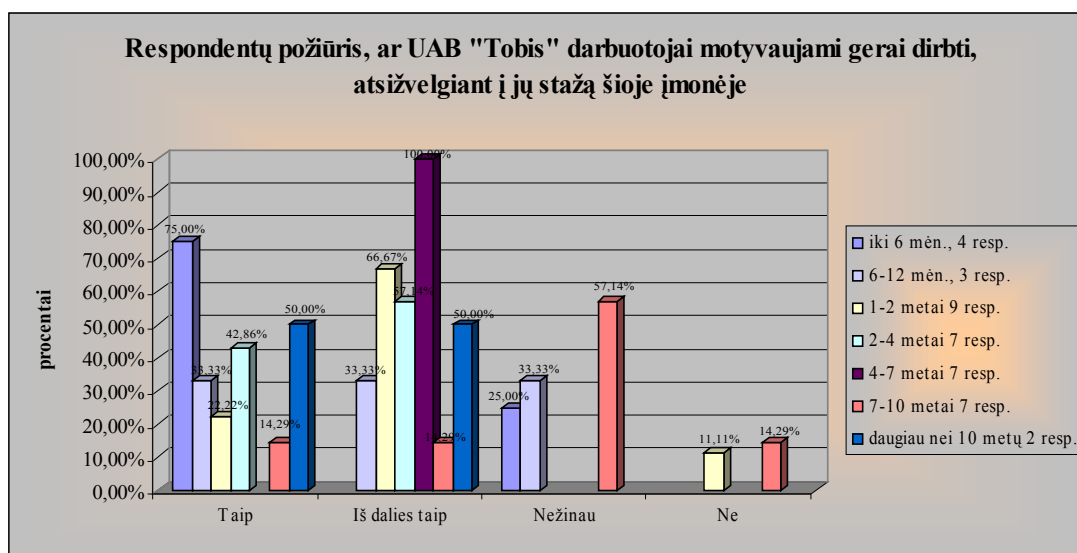
24 pav. Darbuotojų, pagal amžiaus grupes požiūris į motyvacijos įtaką įmonės veiklos rezultatams

25 pav. pavaizduotas respondentų požiūris į darbo užmokesčio vertę atsižvelgiant į jų turimas vidutines pajamas per mėnesį (atskaičius mokesčius). Respondentai pagal jų turimas vidutines pajamas per mėnesį buvo suskirstyti į septynias grupes. Respondentai, manantys, kad jų darbo užmokestis yra teisingas, nedviprasmiškas ir atitinkantis lūkesčius sudaro 12,82 proc. iš jų pagal turimas pajamas: iki 1000 Lt - 11,11 proc., 2100-2500 Lt - 14,29 proc., 3600-4000 Lt - 100 proc. respondentų iš minėtų pajamų grupių. Manančių, kad darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo vertę mano - 17,95 proc. visų respondentų iš jų respondentų dalis pagal pajamų grupes: iki 1000 Lt – 11,11 proc., 1000-1500 Lt - 23,08 proc., 1600-2000 Lt - 33,11 proc., 2100-2500 Lt - 14,29 proc. Respondentai, kurių darbo užmokestis iš dalies atitinka darbo užmokestį sudaro 41,03 proc., iš jų respondentų dalis pagal pajamų grupes: iki 1000 Lt ir 1600-2000 Lt turintys pajamas sudaro po 33,33 proc., 1000-1500 Lt - 53,85 proc., 2100-2500 Lt -14,29 proc., 2600-3000 Lt -5,13 proc. ir 3100-3500 Lt -100 proc. Respondentų pasirinkusių atsakymą, kad atlyginimas neatitinka atliekamos darbo vertės - 17,95 proc. visų respondentų, iš jų pagal kiekvieną pajamų grupę: 11,11 proc. respondentų, turinčių pajamas iki 1000 Lt, 1000-1500 Lt – 23,08 proc., 1600-2000 Lt - 33,33 proc., 2100-2500 Lt - 14,29 proc. Nežinančių, ar jų darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo vertę - 10,29 proc. visų respondentų, iš jų pagal kiekvieną pajamų grupę: iki 1000 Lt - 11,11 proc. 2100-2500 Lt - 42,86 proc.



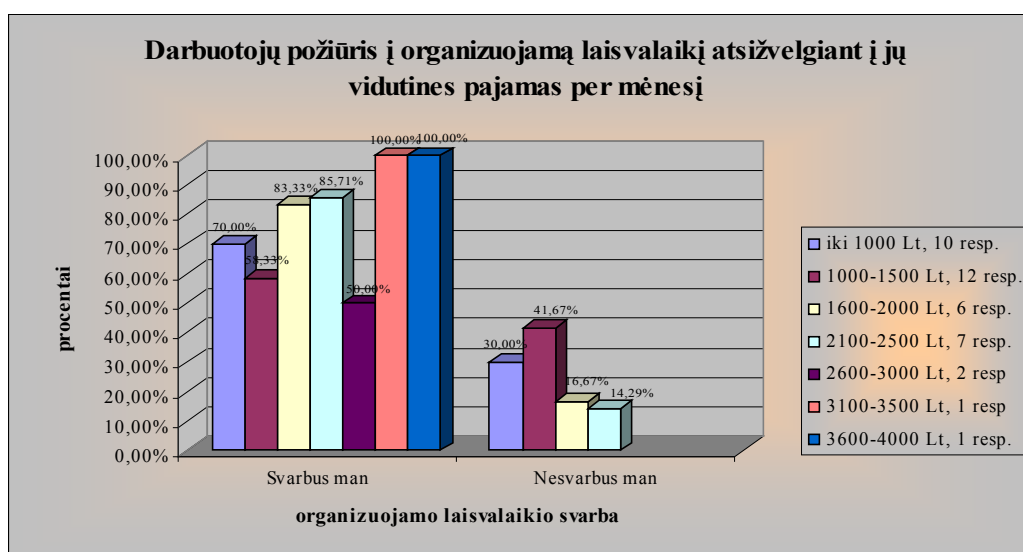
25 pav. Respondentų požiūris į darbo užmokesčio vertę atsižvelgiant į jų vidutines pajamas per mėnesį (atskaičius mokesčius)

26 pav. matome respondentų požiūrį, ar UAB „Tobis“ darbuotojai motyvuojami gerai dirbti, atsižvelgiant į jų stažą šioje įmonėje. Respondentai atsakiusieji, kad jie UAB „Tobis“ motyvuoti gerai dirbti sudaro 28,21 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų, iš jų 75 proc. kurių stažas iki 6 mėn., 33,33 proc., kurių stažas 6-12 mėn., kai stažas 1-2 metai - 22,22 proc., kai stažas 2-4 metai - 42,86 proc., kai stažas 7-10 metų 14,29 proc. ir kai stažas daugiau nei 10 metų - 50 proc. Tokių, kurie mano, kad UAB „Tobis“ jie motyvuojami gerai dirbti tik iš dalies buvo daugiausia - 51,28 proc. iš jų pagal darbo stažo grupes: 33,33 proc. sudaro respondentai, turintys 6-12 mėn. stažą, 66,67 proc. kai darbo stažas 1-2 metai, 57,14 proc. kai darbo stažas 2-4 metai, 100 proc. kai darbo stažas 4-7 proc. respondentai, kurių darbo stažas 7-10 metų -14,29 proc. ir 50 proc. respondentai, kurių darbo stažas daugiau nei 10 metų. Manančių, kad UAB „Tobis“ jie nemotyvuoti gerai dirbti yra 15,38 proc. respondentų iš jų pagal stažo grupes: 25 proc., kurių stažas iki 6 mėn., 33,33 proc. turintys darbo stažą 6-12 mėn. ir 57,14 proc. 7-10 metų stažą turintys respondentai.



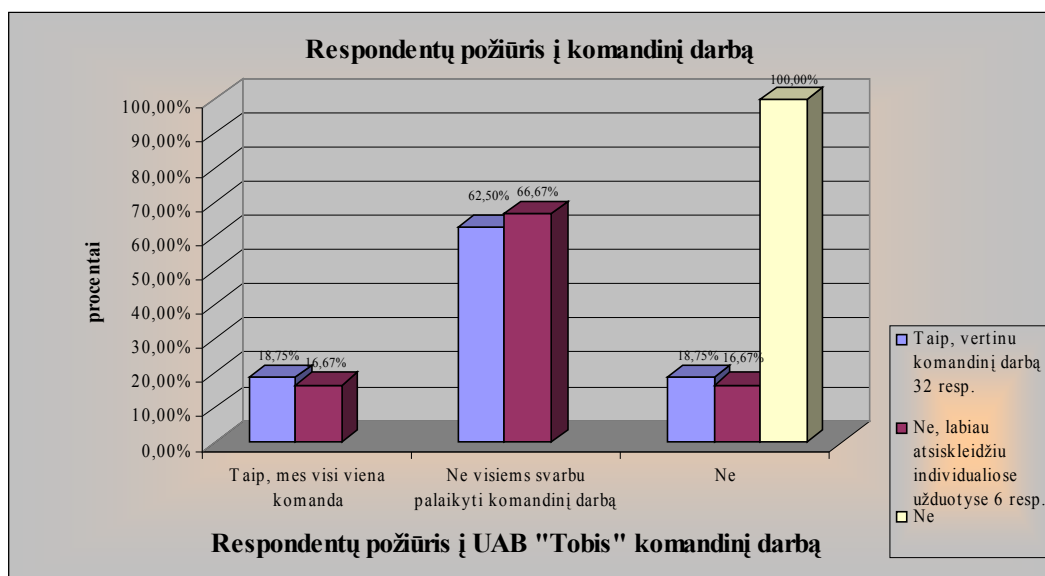
26 pav. Respondentų požiūris, ar UAB „Tobis“ darbuotojai motyvaujami gerai dirbti, atsižvelgiant į jų stažą šioje įmonėje

27 pav. pavaizduotas respondentų požiūris į UAB „Tobis“ organizuojamą laisvalaikį atsižvelgiant į jų turimas vidutines pajamas per mėnesį (atskaičius mokesčius). Pagal pajamų grupes, daugiausia respondentų, 71,79 proc. teigia, kad jiems yra svarbus organizuojamas laisvalaikis, iš jų: 70,00 proc., kurių pajamos iki 1000 Lt, 58,33 proc. kai pajamos 1000-1500 Lt, 83,33 proc. kai pajamos 1600-2000 Lt, 85,71 proc. kai pajamos per mėnesį 2100-2500 Lt. 50,00 proc. kai pajamos 2600-3000 Lt, ir po 100 proc. respondentų, kurių pajamos 3100-3500, 3600-4000 Lt. Nesvarbus organizuojamas laisvalaikis 28,21 proc. respondentų iš jų: 30,00 proc. kai pajamos iki 1000 Lt, 41,67 proc. kai pajamos 1000-1500 Lt, 16,67 proc. respondentų kai pajamos 1600-2000 Lt, 2100- 2500 Lt pajamas turintys respondentai, kad jiems organizuojamas laisvalaikis nesvarbus sudaro 14,29 proc. visų šios pajamų grupės respondentų.



27 pav. Respondentų požiūris į organizuojamą laisvalaikį, atsižvelgiant į jų vid.pajamas

28 pav. pavaizduotas respondentų požiūris į komandinį darbą. Šiame paveikslėlyje yra lyginami gauti atsakymai į šiuos du klausimus: ar Jums svarbus komandinis darbas ir ar Jūsų kolegoms galima pritaikyti posakį „Vienas už visus ir visi už vieną“. Pastarojo klausimo atsakymą, taip mes visi viena komanda pasirinko 17,95 proc. visų respondentų, iš jų: 18,75 proc. vertinančių komandinį darbą ir 16,67 proc. respondentų teigiančių, kad labiau atsiskleidžia individualiose užduotyse. Respondentų teigiančių, kad ne visiems svarbu palaikyti komandinį darbą buvo daugiausia 61,54 proc. iš jų: 62,50 proc. vertinančių komandinį darbą, 66,67 proc. teigia, kad ne labiau atsiskleidžia individualiose užduotyse. Manančių, kad posakio „Vienas už visus ir visi už vieną“ UAB „Tobis“ negalima pritaikyti jų įmonėje 20,51 proc. visų respondentų iš jų: 18,75 proc. respondentų vertinančių komandinį darbą, 16,67 proc. labiau atsiskleidžiančių individualiose užduotyse. 100 proc. ši atsakymą pasirinkusių respondentų visiškai nevertina komandinio darbo.



28 pav. respondentų požiūris į komandinį darbą

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išnagrinėjus specialiąją literatūrą bei apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus darytinos šios išvados.

1. Darbuotojų motyvavimo klausimas nagrinėjamas jau daugelį metų. Tai įrodo nemažai sukurtų motyvacinių teorijų ar modelių. Motyvuoti darbuotojus tikslinga ir būtina, nes darbuotojai pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Šiandien tai, yra kaip niekada aktuali tiesa, kadangi didėjanti konkurencija rinkoje, verčia įmones pranokti vieną kitą. Motyvuotas darbuotojas gyvybiškai svarbus siekiant UAB „Tobis“ geresnių veiklos rezultatų. Dėl šios priežasties darbuotojų motyvavimas UAB „Tobis“ tampa vienu iš aktualiausių klausimų strateginiame įmonės planavime.

2. Darbo užmokestį, kaip motyvavimo priemonę įvertina 23,08 proc., o kaip dalinai motyvuojančią priemonę 51,28 proc. respondentų, tačiau vis dėlto UAB „Tobis“ daugiausia darbuotojų, kurių pajamos iki 1000 Lt – 23,08 proc. ir 1000-1500 Lt – 30,77 proc. Tokie rodikliai leidžia įvertinti, tai kad UAB „Tobis“ taikant motyvacinę motyvacija neatsižvelgiama į darbuotojų poreikius. Dėl šios priežasties daugiausia 41,03 proc. respondentų mano, kad jų gaunamas uždarbis iš dalies atitinka atliekamo darbo vertę.

3. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais galime daryti išvadą, kad UAB „Tobis“ darbuotojų poreikiai pagal A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją priklauso žemesnio lygio poreikiams (fiziologiniams ir saugumo). Kadangi atlyginimui, kaip motyvacinei priemonei, suteikiamas ypatingas dėmesys.

4. Vertinant santykį, tarp respondentų darbo stažo UAB „Tobis“ ir požiūrio į motyvavimo kokybę minimoje įmonėje, matomas darbuotojų akimis skirtingas vertinimas. Mažesnę darbo stažą (iki 6 mėn., 6-12 mėn.) UAB „Tobis“ turintys darbuotojai jaučiasi geriau motyvuoti dirbti, nei respondentai, turintys 1, 2 ar 3 -jais metais didesnę darbo stažą. Tačiau tarp 7-10 metų ar daugiau nei 10 metų stažą turinčių darbuotojų vėl galime išvelgti pasitenkinimą motyvacija. Matome, kad įmonės vadovybei reikia daugiau nei prieš tai, skirti dėmesio į 1-2, 2-4 ir 4-7 metų darbo stažą turinčius darbuotojus.

5. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, UAB „Tobis“ darbuotojams vertinant darbo sąlygas, net 66,67 proc. respondentų darbo sąlygos tenkina, o 10,26 proc. respondentų labai tenkina. Nors tinkamai sudarytos darbo sąlygos 69,23 proc. respondentų turi įtakos darbo rodikliams, tačiau tai lieka tik teoriškai. Darbuotojams nurodžius jų darbo kokybę, įtakojančias motyvacines priemones, geresnės vietos aprūpinimas, pagal pasirinkimo kartotinumą lieka 9 vietoje.

6. Nors dauguma 76,92 proc. apklausoje dalyvavusių UAB „Tobis“ darbuotojų pritaria tam, kad svarbu motyvuoti darbuotoją, tačiau požiūris į vidinę ir išorinę motyvaciją, pagal amžiaus

grupės skiriasi. Dauguma 71,79 proc. respondentų, priklausančių amžiaus grupėms iki 35 metų, tvirtina, kad išoriškai motyvuojamas darbuotojas turi daugiau įtakos nei žmogaus požiūris į darbą ar vidinę motyvaciją. 36-40 metų grupei priklausantys respondentai tarsi atskaitos taškas, vyresnio amžiaus respondentai labiau tiki darbuotojo vidinės motyvacijos svarbą įmonės veiklos rodikliams. Kadangi dauguma darbuotojų priklauso amžiaus grupėms iki 35 metų, todėl norint gerinti UAB „Tobis“ veiklos rezultatus būtina motyvuoti darbuotoją išoriškai.

7. Viena iš motyvavimo priemonių, kilti karjeros laiptais, pagal UAB „Tobis“ darbuotojų išvardintus poreikių prioritetus yra antroje vietoje, po atlyginimo dydžio. Todėl teigiamą įtaką turi, kad, daugiau nei pusė, 56,41 proc. darbuotojų mato realią galimybę kilti karjeros laiptais. 33,33 proc. teigdami, kad tai būdas tobulėti, 23,08 proc., kad karjera – pasiekimų įvertinimas.

8. UAB „Tobis“ stengiamasi organizuoti darbuotojų laisvalaikį, taip suteikiant galimybę neformaliai bendravimui. Vadovybės požiūriu tai leidžia stiprinti darbuotojų tarpusavio ryšį, skatina darbuotojo atsidavimą įmonei. Lyginant UAB „Tobis“ vadovybės ir darbuotojų požiūrį, kaip į motyvacinę priemonę, pastebimas nuomonių nesutapimas. Nors 71,79 proc. darbuotojų teigia, kad jiems svarbus UAB „Tobis“ organizuojamas laisvalaikis, tačiau kaip motyvacinę priemonę, įvertinant poreikių prioritetus, lieka aštuntoje vietoje.

9. Remiantis tyrimo rezultatais matome, kad dauguma 82,05 proc. UAB „Tobis“ darbuotojų vertina komandinį darbą, tačiau taip pat yra daug 61,54 proc. manančių kad ne visiems svarbu palaikyti komandinį darbą ir 20,51 proc. mano, kad UAB „Tobis“ darbuotojų komanda pavadinti negalima. Tokią UAB „Tobis“ susidariusiai situacijai turi darbuotojų darbo užmokesčio apskaičiavimo sistema. Kai kiekvieno darbuotojo atlyginimas skaičiuojamas pagal formulę, kurios rezultatui daug reikšmės turi individualiai atliekamo darbo rezultatas ir kokybė.

10. UAB „Tobis“ vadovybė stengiasi patenkinti įvairius savo darbuotojų poreikius, tačiau, kaip parodė tyrimas, įmonės darbuotojų poreikiai pagal A. Maslow poreikių hierarchiją priklauso žemesniems poreikiams (fiziologiniam ir saugumo). Iš šio tyrimo matyti, kad vadovybės požiūris į motyvacines priemones, nei pačių darbuotojų skiriasi. UAB „Tobis“ yra naudojama daug motyvacinių priemonių, kurios tik dalinai arba visiškai nemotyvuoja darbuotojų. Todėl siūlome UAB „Tobis“ vadovybei labiau išsiaiškinti ir atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo poreikių prioritetus individualiai. Siūlome vadovams dažniu reguliariai rengti bendrus pasitarimus su visais įmonės darbuotojais, aptariant iškilusius klausimus atliekant pavestas užduotis. Taip pat siūlome metų pabaigoje vadovui rengti pasitarimus su darbuotojais individualiai. Išanalizuojant iškilusias problemas, kurios trukdė praėjusiais metais darbuotojui siekti geresnių darbo rezultatų, bei aptarti, tai kaip darbuotojas išsivaizduoja tolesnį savo darbą ir kokias motyvacines priemones galima būtų panaudoti gerinant ateinančių metų veiklos rezultatus.

11. Remiantis UAB „Tobis“ atlikto tyrimo rezultatais, išvelgiame komandinio darbo trūkumą, darbuotojų atžvilgiu. Todėl įmonės vadovybei, norint gerinti veiklos rodiklius, viena iš priemonių tai pasiekti – daugiau dėmesio skirti komandinio darbo vystymui. Siūlome patobulinti darbo užmokesčio sistemą, leisiančią susivienyti padalinių darbuotojams siekiant didesnio atlygio, kuris priklausytų nuo atliekamo darbo kiekio ir kokybės, kas tuo pat metu leistų gerinti įmonės veiklos rodiklius.

Siūlome algos dydžio priklausomybę nuo įvykdytų įmonės planų. Siūloma įmonei nustatyti padaliniams ir visai įmonei atskirus planus, kuriuos įvykdę gautų sutartą atlygį. Tuo atveju, kai numatytu laiku planas įvykdytas tik dalinai, padalinių darbuotojai gautų atlygį proporcingą atliktam darbui. Jei padalinys viršija numatytą planą – kaip skatinamoji priemonė tokiam padaliniui siūloma premija. Tokia atlygio sistema skatintų padalinių ir visos įmonės darbuotojų komandų formavimąsi.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Appleby Robert. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė, 2003.
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo pagrindai. Kaunas: Technologija, 2000.
3. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija, 1999.
4. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996.
5. Jucevičienė P. Įmonės elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
6. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
7. Franken R. E. Human motivation. Belmont (California): Wadsworth/ Thomson Learning, 2002.
8. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis- jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas, 2005.
9. Lukaševičius K., Martinkus B. Verslo vadyba. Kaunas: Technologija, 2001.
10. Maslow A. H. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa, 2006.
11. Reeve J. Understanding motivation and emotion. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons, 2005.
12. Robbins P. Stephen. Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003.
13. Sakalas A. Personalo vadyba. Kaunas: Technologija, 2001.
14. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Jr. Gilbert D. R. Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
15. The results – driven manager. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006.
16. Jazdauskaitė V. Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu//Vadovo pasaulis. 2004, Nr.4, P. 42-47.
17. Jonaitytė A. Į darbą kaip į šventę//Vadovo pasaulis. 2004, Nr. 6, P. 45-47.
18. Poluchina O. Griauti lengviau nei statyti: darbuotojų demotyvacija// Vadovo pasaulis. 2005, Nr. 5, P. 18-20.
19. Poluchina O. Kaip motyvuoti vadovą//Vadovo pasaulis. 2004, Nr. 7-8, P. 41-43.
20. Poluchina O. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai//Vadovo pasaulis. 2004, Nr. 2, P. 11-13.
21. Užkurėlienė J. Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis// Vadovo pasaulis. 2006, Nr. 1, P. 16-17.

22. [http:// www.accel-team.com/motivation/index.html](http://www.accel-team.com/motivation/index.html); prisijungimo laikas 2006-10-18.
23. [http:// www.atsmedia.com](http://www.atsmedia.com); prisijungimo laikas 2006-11-01.
24. <http://www.excelsitas.com>; prisijungimo laikas : 2006-11-01.
25. [http:// www.joe.org/joe/1998june/rb3.html](http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html); prisijungimo laikas 2006-10-17.
26. <http://www.tobis.lt>; prisijungimo laikas: 2006-11-04.

SANTRAUKA

Šiomis dienomis, kada konkurencija, tarp rinkoje egzistuojančių įmonių didelė ir negailestinga UAB „Tobis“ tampa labai svarbus klausimas, kaip rasti būdą norint išlaikyti ir pagerinti konkurencinį pranašumą prieš įmones, konkurentes.

Dėl šios priežasties viena iš įmonės vadovo darbo užduoties dalių – pasiekti kad pavaldiniai tinkamai, laiku ir panaudodami visą savo potencialą atliktų jiems pavestas užduotis. Tai gali padėti pasiekti tik tinkamas vadovo požiūris į darbuotojų motyvaciją. Nors motyvacija, darbuotojo atžvilgiu kintantis procesas, tačiau tinkamai jį panaudojus galima priversti įmonės darbuotojus „tikseti“. Būtent dėl šios priežasties gerokai į priekį pažengusiose įmonėse, darbuotojų motyvacijos klausimas, tampa pagrindinės įmonės strategijos dalimi. Suprantama tai, kad gerai motyvuotas darbuotojas - įmonės pagrindinis resursas ir kapitalas, nes gerai motyvuotoje darbuotojų komandoje, jie teikia vieni kitiems energijos siekti geresnių rodiklių. Todėl iškyla klausimas, kokie veiksniai įtakoja motyvavimo modelių pasirinkimą UAB „Tobis“?

Pagrindinis tikslas, į kurį atsižvelgiama siekiant, kad darbuotojams parinkti motyvavimo modeliai duotų teigiamų rezultatų įmonės veiklos rodikliams – tai, kad stengiamasi atsižvelgti į kiekvieno UAB „Tobis“ dirbančiojo poreikius individualiai. Kiekvienas darbuotojas yra asmenybė, skirtingomis aplinkybėmis reaguojanti ir veikianti skirtingai. Todėl įmonės vadovas siekdamas tinkamai įvertinti darbuotojo poreikius, neturi galvoti, kad dirbant su skirtingais žmonėmis, jo parinktas motyvavimo modelis bus toks pat efektyvus, kiekvienam darbuotojui individualiai. Priversti darbuotoją veikti įmonei palankia linkme yra daug būdų, kurie skirstomi į dvi grupes materialinius ir moralinius motyvavimo būdus. Iš UAB „Tobis“ patirties galime pastebėti, kad tik tinkamai suderinant ir naudojant materialines ir moralines priemones, darbuotojai priverčiami jaustis reikalingais ir atsakingais prieš pačią įmonę.

Nors daugelis teoretikų ir praktikų teigia, kad pagrindinis svirtas, tinkamam darbuotojų motyvavimui - materialinių poreikių tenkinimas. Tam visiška priešingybė yra UAB „Tobis“ sukurta motyvacinė sistema, teigianti, kad tinkamam darbuotojų motyvavimui, egzistuoja ir sėkmingai gali būti daugelis kitų moralinių motyvų. Kuriuos tinkamai įvertino, UAB „Tobis“ vadovai, bet ne patys motyvuojami darbuotojai.

SUMMARY

Nowadays, there is a lot of severe competition among companies working in the market. In this case, a joint-stock company „Tobis“ has to deal with the ways of keeping and improving its advantage over its competitors in the same business area.

Because of this competition, the leader of the company has to cope with a particular task, making sure that his/her employees will complete all the given tasks properly and on time. This could be obtained only by a positive attitude towards the employees' motivation. Although motivation is changeable, it can be used to make employees go ahead. That is why, in some profitable companies, gaining employees' motivation is one of the most important parts of the company strategy. A highly motivated employee is a resource and a capital of a company, as a highly motivated team can achieve more results. Thus, while motivating employees, a leader has to think over the factors which influence the choice of motivation models.

The major aim is trying to take into account each employee's needs individually. That has to be taken into consideration while applying motivation models to get positive results in the company's business. An employee is a personality who reacts and acts differently under different circumstances. Bearing in mind these reasons, the leader mustn't apply the same motivation model to all his/her workers. There are a lot of ways to make an employee work for a company in a favourable way. The ways are divided into the following two groups: material motivation and moral motivation.

The experience of the joint-stock company „Tobis“ shows that only combination and application of material and moral motivation ways helps employees to feel needful and responsible for the company.

Many researchers claim that the main tool to obtain the employees' motivation is meeting their requirements. A system of employees' motivation created in the joint-stock company „Tobis“ contradicts that opinion. The joint-stock company „Tobis“ points out that there is other way such as moral motivation which has been evaluated only by the company, but not by its employees

PRIEDAI

UAB „Tobis“ darbuotojų apklausa

Ši anketa skirta UAB „Tobis“ darbuotojams. Apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė, Eglė Česnavičienė. Jūsų atsakymai bus panaudoti magistrinio darbo rašymui. Atsakę į anketoje pateiktus klausimus Jūs padėsite išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo modelius ir jų pasirinkimą įtakojančius veiksnius organizacijoje UAB „Tobis“.

Ši apklausa yra visiškai anoniminė.

Dėkojame už Jūsų nuoširdžius atsakymus.

Pasirinktą variantą pažymėkite langelyje varnele arba kryžiu, pavyzdžiui .

1. Jūsų amžius:	<input type="checkbox"/> iki 20 metų; <input type="checkbox"/> 20 - 25 metų; <input type="checkbox"/> 26 - 30 metų; <input type="checkbox"/> 31 - 35 metų; <input type="checkbox"/> 36 – 40 metų; <input type="checkbox"/> 41 – 45 metų; <input type="checkbox"/> 46 - 50 metų; <input type="checkbox"/> daugiau nei 50 metų.
2. Jūsų šeimyninė padėtis:	<input type="checkbox"/> netekėjusi / nevedęs; <input type="checkbox"/> ištekėjusi / vedęs.
3. Jūsų išsilavinimas:	<input type="checkbox"/> pagrindinis; <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> vidurinis; <input type="checkbox"/> aukštesnysis; <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštesnysis; <input type="checkbox"/> aukštasis; <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis; <input type="checkbox"/> kita
4. Jūs:	<input type="checkbox"/> esate pirkimų/ pardavimų/ rinkodaros/ CS/ pardavimo grupės/ IT sk./ verslo plėtros/ SĮS direktorius/vadovas. (Jei užpildėte šį punktą, pereikite prie 5 klausimo). <input type="checkbox"/> dirbate Vilniaus padalinyje; <input type="checkbox"/> dirbate Kauno padalinyje; <input type="checkbox"/> dirbate Klaipėdos padalinyje; <input type="checkbox"/> dirbate Panevėžio padalinyje; <input type="checkbox"/> dirbate Druskininkų ofise; <input type="checkbox"/> centriniame sandėlyje.
5. Jūsų bendras darbo stažas UAB „Tobis“:	<input type="checkbox"/> iki 6 mėnesių; <input type="checkbox"/> 6- 12 mėnesių; <input type="checkbox"/> 1- 2 metai; <input type="checkbox"/> 2 - 4 metai; <input type="checkbox"/> 4 -7 metai; <input type="checkbox"/> 7-10 metų; <input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų.
6. Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį (atskaičius mokesčius):	<input type="checkbox"/> iki 1000 litų; <input type="checkbox"/> 1000 - 1500 litų; <input type="checkbox"/> 1600 - 2000 litų; <input type="checkbox"/> 2100 - 2500 litų; <input type="checkbox"/> 2600 - 3000litų; <input type="checkbox"/> 3100 – 3500 litų; <input type="checkbox"/> 3600 – 4000 litų; <input type="checkbox"/> 4100 – 4500 litų; <input type="checkbox"/> daugiau nei 4500 litų.
7. Kaip manote, Jūsų gaunamas uždarbis:	<input type="checkbox"/> yra teisingas, nedviprasmiškas ir atitinkantis lūkesčius; <input type="checkbox"/> atitinka atliekamo darbo vertę; <input type="checkbox"/> iš dalies atitinka darbo vertę; <input type="checkbox"/> neatitinka atliekamos darbo vertės; <input type="checkbox"/> nežinau, ar atitinka atliekamo darbo vertę.
8. Jums Jūsų darbo užmokesčio apskaičiavimo sistema:	<input type="checkbox"/> aiški; <input type="checkbox"/> iš dalies aiški; <input type="checkbox"/> neaiški;

	<input type="checkbox"/> visiškai neaiški; <input type="checkbox"/> aš ja nesidomiu.
9. Darbo užmokestis – pagrindinė priemonė skatinanti Jus gerai dirbti:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> taip, dalinai; <input type="checkbox"/> ne; <input type="checkbox"/> ne, mano atliekamam darbui įtakos neturi; <input type="checkbox"/> nežinau.
10. Jūsų nuomone, ar darbuotojų motyvacija turi įtakos įmonės veiklos rezultatams?:	<input type="checkbox"/> taip, tai turi reikšmės; <input type="checkbox"/> neturi, svarbu žmogaus požiūris į darbą (vidinė motyvacija); <input type="checkbox"/> ne, darbuotojas turi visada gerai dirbti; <input type="checkbox"/> kita.....
11. Jūsų nuomone, ar svarbu motyvuoti darbuotoją?:	<input type="checkbox"/> taip, motyvuotas darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų; <input type="checkbox"/> visi darbuotojai turi vykdyti jam pavestas funkcijas; <input type="checkbox"/> ne; <input type="checkbox"/> tai ne pagrindinis dalykas.
12. Darbuotojai informuoti ir žino įmonės pagrindinę strategiją ar tikslus:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> taip, tai būtina siekiant geresnių įmonės rezultatų; <input type="checkbox"/> neinformuoti.
13. Ką Jūs manote apie savo darbo rezultatus šioje įmonėje:	<input type="checkbox"/> dirbu labai gerai; <input type="checkbox"/> dirbu gerai; <input type="checkbox"/> dirbu vidutiniškai; <input type="checkbox"/> dirbu atsainiai; <input type="checkbox"/> pasitaikius galimybei atsisakyčiau šio darbo.
14. Esu patenkintas savo darbu, nes ...(pasirinkite tris labiausiai priimtinius variantus):	<input type="checkbox"/> man patinka analizuoti galimybes ir išsiaiškinti visus už ir prieš variantus; <input type="checkbox"/> man patinka kurti malonią atmosferą tarp žmonių; <input type="checkbox"/> turiu didelę įtaką priimant sprendimus; <input type="checkbox"/> turiu galimybę susipažinti su žmonėmis turinčiais naujų idėjų ir minčių; <input type="checkbox"/> man labai patinka dirbti srityje kur galiu panaudoti savo žinias ir įgūdžius; <input type="checkbox"/> visapusiškai atskleidžiu savo galimybes; <input type="checkbox"/> darbe realizuoju save; <input type="checkbox"/> darbas duoda veiklos laisvę bei aiškius darbo įvertinimo kriterijus; <input type="checkbox"/> kita
15. Ar Jums svarbus komandinis darbas:	<input type="checkbox"/> taip, vertinu komandinį darbą; <input type="checkbox"/> ne, labiau atsiskleidžiu individualiose užduotyse; <input type="checkbox"/> ne.
16. Jūsų kolegoms galima pritaikyti posakį „Vienas už visus ir visi už vieną“:	<input type="checkbox"/> taip, mes visi viena komanda; <input type="checkbox"/> ne visiems svarbu palaikyti komandinį darbą; <input type="checkbox"/> ne.
17. Įmonėje santykiai tarp vadovų ir pavaldinių:	<input type="checkbox"/> vadovai padeda išspręsti iškilusias problemas; <input type="checkbox"/> vadovai rūpinasi pavaldinių gerove; <input type="checkbox"/> vadovų ir pavaldinių santykiai paremti draugiškumu; <input type="checkbox"/> santykiai tarp vadovų ir pavaldinių grindžiami nepasitikėjimu; <input type="checkbox"/> santykiai tarp vadovų ir pavaldinių grindžiami griežta kontrole; <input type="checkbox"/> kita.....
18. Dirbant įmonėje yra galimybė kilti karjeros laiptais:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> ne; <input type="checkbox"/> nežinau.
19. Ar Jums svarbi galimybė kilti karjeros laiptais:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> taip, tai mano pasiekimų įvertinimas; <input type="checkbox"/> taip tai būdas tobulėti; <input type="checkbox"/> ne, karjera nesvarbu, svarbu dirbti įdomų darbą; <input type="checkbox"/> ne, karjera nesvarbu, labiau vertinu galimybę užsidirbti;

	<input type="checkbox"/> ne.
20. Ar Jus tenkina darbo vieta, darbo sąlygos ir aprūpinimas reikalingomis priemonėmis šioje organizacijoje:	<input type="checkbox"/> labai tenkina; <input type="checkbox"/> tenkina; <input type="checkbox"/> tenkina, bet galėtų būti geriau. <input type="checkbox"/> netenkina;
21. Pagrįskite, kuo tenkina / netenkina (pvz. aplinka saugi, patogi, švari, minimaliai blaško dėmesį)	<p>.....</p>
22. Atsakykite į šį klausimą jei 21 klausime pasirinkote „tenkina“. Ar Jus tenkinantys veiksniai skatina siekti geresnių darbo rezultatų?:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> ne; <input type="checkbox"/> nesuteikiu tam reikšmės.
23. Ar įmonėje dirbantis personalas ugdomas, keliama darbuotojų kvalifikacija:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> ne.
24. Jūsų nuomone, kokių metodu personalas ugdomas, keliama darbuotojų kvalifikacija (galimi keli variantai):	<input type="checkbox"/> ugdomi seminarų, kursų metu; <input type="checkbox"/> daugiausia patirties ir žinių įgyju darbo metu; <input type="checkbox"/> suteikiama galimybė studijuoti; <input type="checkbox"/> suteikiama galimybė dalyvauti projektinėje veikloje; <input type="checkbox"/> kita.....
25. Įmonės organizuojamas laisvalaikis (šventės, vakarėliai):	<input type="checkbox"/> svarbus man; <input type="checkbox"/> nesvarbus man; <input type="checkbox"/> galėtų neorganizuoti, juose nedalyvauju arba dalyvauju „per prievartą“.
26. Ar Jūsų darbovietėje darbuotojai motyvuoti gerai dirbti?:	<input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> iš dalies taip; <input type="checkbox"/> nežinau; <input type="checkbox"/> ne.
27. Kokiais būdais šiuo metu UAB „Tobis“ darbuotojai motyvuojami gerai dirbti?:	<input type="checkbox"/> atlyginimo dydis; <input type="checkbox"/> galimybė siekti karjeros; <input type="checkbox"/> padėkos žodžiai; <input type="checkbox"/> premijos; <input type="checkbox"/> darbuotojų sveikinimas gimtadienio proga ir dovanų įteikimas; <input type="checkbox"/> švenčių, išvykų organizavimas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus; <input type="checkbox"/> dovanos čekiai (abonentai); <input type="checkbox"/> gyvybės draudimas; <input type="checkbox"/> renkamas geriausias mėnesio (metų) darbuotojas; <input type="checkbox"/> papildomo mokymo suteikimas; <input type="checkbox"/> siuntimas į seminarus, kursus; <input type="checkbox"/> geresnis darbo vietos aprūpinimas; <input type="checkbox"/> galimybė stažuotis užsienio įmonėse ar kitų miestų filialuose; <input type="checkbox"/> darbuotojo (ų) paskelbimas laikraštyje ar internetiniame tinklapyje apie nuopelnus ir pasiekimus; <input type="checkbox"/> didesnės atsakomybės suteikimas; <input type="checkbox"/> delegavimas papildomų teisių ir įgaliojimų; <input type="checkbox"/> atlyginimas už ilgą darbo laiką kompanijoje; <input type="checkbox"/> pirmenybės teikimas planuojant darbo ir atostogų laiką; <input type="checkbox"/> kita
28. Ką Jūs, kaip UAB „Tobis“ darbuotojas labiausiai vertinate ir kas Jus motyvuoja siekti geresnių rezultatų darbe (pažymėkite 5 atsakymus išskiriant prioritetus: 1 – labiausiai vertinamas ir t.t.):	<input type="checkbox"/> atlyginimo dydis; <input type="checkbox"/> galimybė siekti karjeros; <input type="checkbox"/> padėkos žodžiai; <input type="checkbox"/> premijos; <input type="checkbox"/> sveikinimas gimtadienio proga ir dovanų įteikimas; <input type="checkbox"/> švenčių, išvykų organizavimas atsižvelgiant į Jūsų pageidavimus; <input type="checkbox"/> dovanos čekiai (abonentai); <input type="checkbox"/> gyvybės draudimas; <input type="checkbox"/> rinkimas geriausio mėnesio (metų) darbuotojo; <input type="checkbox"/> papildomo mokymo suteikimas; <input type="checkbox"/> siuntimas į seminarus, kursus;

- geresnis darbo vietos aprūpinimas;
- galimybė stažuotis užsienio įmonėse ar kitų miestų filialuose;
- darbuotojo paskelbimas laikraštyje ar internetiniame tinklapyje apie nuopelnus ir pasiekimus;
- didesnės atsakomybės suteikimas;
- delegavimas papildomų teisių ir įgaliojimų;
- atlyginimas už ilgą darbo laiką kompanijoje;
- pirmenybės teikimas planuojant darbo ir atostogų laiką;
- darnus kolektyvas – gera psichologinė atmosfera kolektyve;
- geri santykiai su vadovybe;
- galimybė asmeniškai tobulėti;
- įtraukimas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą;
- kita
-

Ačiū už skirtą laiką atsakant į anketos klausimus