

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DEIMANTĖ JUŠKAITĖ**

**LANKSTUS DARBO ORGANIZAVIMAS KAIP DARBUOTOJUS**  
**MOTYVUOJANTIS VEIKSNYS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. Ramunė Čiarnienė**

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LANKSTUS DARBO ORGANIZAVIMAS KAIP DARBUOTOJUS**  
**MOTYVUOJANTIS VEIKSNYS**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Deimantė Juškaitė, VMGTVL-4  
2015 m. gruodžio 19 d.

**Vadovė .....**

prof. Ramunė Čiarnienė  
2015 m. gruodžio 19 d.

**Recenzentas .....**

Doc. A. Taraškevičius  
2015 m. ....

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Deimantė Juškaitė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Lankstus darbo organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys“

### **AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 15 m.                      gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Deimantės Juškaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Lankstus darbo organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

## SUMMARY

This master's final paper analyzes flexible working time arrangements theoretical aspects of Lithuanian and foreign authors in order to reveal flexible working time arrangements and motivational significance to the workers of organizations. Based on literature review, carried out in the theoretical part, investigation of flexible working time based on employees motivation factors was carried out. Investigation results showed the motivating factors for workers and flexible working time influence related to the motivation of the respondents in relation to other motivational factors.

Employment-time work gives employees more flexibility to plan and the allocation of labor demand, depending on production requirements. Also flexible working time models enable workers to better control time to balance family and career responsibilities, reduce stress at work, increase satisfaction work.

It is necessary to stimulate employees willingness to make appropriate use of their time, for faster and more efficient work to achieve. Motivation is a factor not only in wage rates, the appropriateness of the company, the company's values and culture, job prestige, but increasingly emerging flexible organization of working time importance. Modern organizations constantly solving problems: how to find the workers they need, and to adapt them to the appropriate motivational factors that employees are only interested in working efficiently and as a result the company is increasing the competitive edge over other companies. As well as a modern man, living in a constantly changing environment, every day to decide how to balance work and personal interests.

Final work theme - motivating employees flexible work arrangements.

The study main purpose - disclose a flexible organization of work role / impact on staff motivation.

The final work consists: 64pp., 16 tables, 24 figures. Key words: motivation, motivational factors, flexible work arrangements.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS PROBLEMATIKA.....	10
2. LANKSTUS DARBO ORGANIZAVIMO KAIP MOTYVUOJANČIO VEIKSNIO TEORINIAI ASPEKTAI	
2.1. Motyvacijos samprata.....	14
2.2. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai.....	18
2.3. Lankstaus darbo organizavimo formos.....	26
2.4. Motyvuojantis lankstus darbo organizavimo veiksnys.....	32
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	36
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Personalo motyvavimo sistema.....	25
2 pav. Darbo sutarčių klasifikacija.....	27
3 pav. Darbo veiklos sritys.....	38
4 pav. Darbo dienos trukmė.....	39
5 pav. Geri santykiai su vadovu ir kolegomis.....	40
6 pav. Galimybės atskleisti kūrybiškumą.....	41
7 pav. Galimybės dalyvauti apmokymuose.....	42
8 pav. Pareigų atitikimas su žinių ir gebėjimų lygiu .....	42
9 pav. Galimybė kilti karjeros laiptais .....	43
10 pav. Atlyginimų sistemos adekvatumas.....	43
11 pav. Lankstus darbo laikas.....	44
12 pav. Lanksti darbo vieta .....	44
13 pav. Darbo pasidalijimas.....	45
14 pav. Trumpesnė darbo savaitė .....	45
15 pav. Tinkamumas darbo dienos trukmės.....	46
16 pav. Laiko skiriamas šeimai ir pomėgiams.....	47
17 pav. Galimybės pasirinkti darbo vietą.....	48
18 pav. Galimybės pasidalinti darbus.....	49
19 pav. Galimybės susitrumpinti darbo savaitę.....	50
20 pav. Darbuotojų skaičiaus tinkamumas.....	51
21 pav. Tinkamumas darbo krūvio.....	52
22 pav. Galimybės prisiimti papildomų pareigų.....	53
23 pav. Pareigų atitinkamumas su siejama karjera.....	54
24 pav. Galimybės studijuoti.....	55

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvacijos samprata.....	16
2 lentelė Turizmo sektoriaus darbuotojų poreikiai bei motyvavimo priemonės.....	19
3 lentelė. Motyvaciniai veiksniai.....	22
4 lentelė. Motyvaciniai veiksnių kitimas.....	23
5 lentelė. Teigiami darbo nevisą darbo dieną aspektai .....	30
6 lentelė. Darbo įmonėje ir/arba darbo namuose privalumas.....	31
7 lentelė. Lankstaus darbo laiko sąlygos, aktualios darbdaviui ir darbuotojui.....	31
8 lentelė. Darbo karjera turizme .....	32
9 lentelė Anketos struktūra.....	34
10 lentelė. Respondentų lytis .....	36
11 lentelė. Respondentų amžius.....	36
12 lentelė. Respondentų išsilavinimas.....	36
13 lentelė. Respondentų šeimyninė padėtis.....	37
14 lentelė. Respondentų vaikų amžius .....	37
15 lentelė. Respondentų išdirbtas laikas įmonėje .....	37
16 lentelė. Respondentų darbo sektorius .....	38

## IVADAS

Tyrimo aktualumas. Organizacijos, norėdamos efektyviai panaudoti svarbiausius išteklius - darbuotojus, pasirenka tinkamiausias skatinimo sistemas. Tačiau visų įmonių pagrindinis tikslas - tinkamai motyvuoti darbuotojus, nes tik tada jie siekia įgyvendinti organizacijos tikslus. Vadybos literatūroje aprašoma daug motyvavimo būdų. Pirmiausia, įmonės vadovas įvertina organizacijos veiklos specifiką, darbuotojų poreikius, kompetenciją ir kitus kriterijus. Antra, ieško tinkamiausio ir priimtinausio motyvavimo būdo darbuotojams. Galiausiai, tik tada pritaiko pasirinktą motyvacijos sistemą. Taigi, kiekvienos įmonės vadovų tikslas – teisingai suvokti darbo motyvaciją, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius, numatyti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius.

Būtina sužadinti darbuotojų norą tinkamai panaudoti savo darbo laiką, geresniam ir efektyvesniam darbui pasiekti. Motyvacijos veiksnium tampa ne tik atlyginimų dydis, įmonės vertybės ir kultūra, darbo prestižas, bet vis labiau ryškėja lankstaus darbo laiko organizavimo svarba. Šiuolaikinės organizacijos nuolatos sprendžia problemas: kaip surasti reikalingus darbuotojus bei pritaikyti jiems tinkamus motyvacinius veiksnius, kad tik darbuotojai būtų suinteresuoti dirbti našiai ir įmonė vis didina konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu. Taip pat šiuolaikiškas žmogus, gyvendamas nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kasdien sprendžia, kaip suderinti asmeninius ir darbo interesus.

Darbo objektas – darbuotojus motyvuojantis lankstus darbo organizavimas.

Tyrimo tikslas – atskleisti motyvaciją siejamą su lanksčiu darbo organizavimu.

Šiam tikslui pasiekti iškelti tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti motyvacijos sampratą.
2. Išskirti formas siejamas su lanksčiu darbo organizavimu.
3. Atskleisti lankstaus darbo organizavimą, potyrius ir požiūrius į jį.
4. Nustatyti motyvacinio veiksnio reikšmę darbuotojams atsižvelgiant į lankstų darbo organizavimą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, leidusi atskleisti motyvacijos sampratą, darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius, patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovę.
2. Anketinė apklausa, leidusi kiekybinio tyrimo metu nustatyti lankstaus darbo laiko kaip motyvacinio veiksnio reikšmę darbuotojams.
3. Statistinė duomenų analizė, kompiuterinės MS Excel programos pagalba leidusi apdoroti kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis.

Mokslinės literatūros analizė leido patvirtinti teiginius apie motyvacijos reikšmingumą darbo efektyvumui. Taip pat išryškino lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais



darbuotojų motyvacijos veiksniais. Atlikto tyrimo rezultatai leido sukonkretinti motyvacinį lankstaus darbo organizavimo poveikį darbuotojams, bei papildyti teorijas apie motyvacinių veiksnių svarbos eiliškumą. Padarytos išvados, kurias gali naudoti organizacijų vadovai darbuotojų motyvavimo tikslu.

# 1. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO MOTYVUOJANT DARBUOTOJUS PROBLEMATIKA

Dabartinėje visuomenėje yra daug įmonių, kurios teikia įvairias paslaugas. Įmonės gali būti įvairių dydžių, o jų paslaugos priklauso nuo įmonės veiklos rūšies. Norint geriausių rezultatų reikia tikslingai ir tinkamai organizuoti įmonės darbą.

Tam reikalinga griežta darbo drausmė, jei kas vėluoja ar neateina į darbą, sutrinka darbo režimas. Firmose reglamentuojami darbo įstatymai, vidaus darbo tvarkos taisyklės ir kolektyvinė sutartis, kuri sudaroma administracijos ir profsąjungos organizacijos. Sutartyje nurodoma priėmimo į darbą tvarka, darbuotojų pareigos, administracijos pareigos darbininkų atžvilgiu, darbo laiko režimas, darbo apsaugos ir saugumo technikos sąlygos.

Organizavimas apibrėžiamas kaip veiksmų sujungimas, griežtos struktūros, sistemų kūrimas bei įgyvendinimas ir tobulinimas. Tai viską apimanti valdymo funkcija, didelį dėmesį skirianti praktiniams būdams ir teorijoms. Asmuo ir jo darbas yra pagrindiniai organizavimo elementai. Kiekvienam darbuotojui paaiškinamas jo darbas ir suteikiamos tam tikros teisės naudoti išteklius - tai organizavimo funkcija.

Vadovai turi pasirinkti tinkamus darbuotojus tam tikrai darbo vietai, paruošti juos ir nurodyti pagrindinius darbo metodus. Vėliau parengti užduočių įgyvendinimo aprašymus nurodant išteklius. Galiausiai, įsitikinti, jog šis asmuo sugeba atlikti darbus geriausiai. Stebint operacijų įgyvendinimą pašalinti nereikalingus veiksmus, įsigyti reikiamą įrangą norint sutaupyti darbo laiką.

Organizacijos narių darbas valdomas norint numatytu laiku pasiekti reikiamą kokybę, sunaudojant mažiausiai išteklių. Svarbų išteklių – laiką - reikia valdyti nusistatant tikslus ir sudarinėjant darbų sąrašus. Sėkmingas firmų valdymas siejamas su efektyviai išnaudotu laiku, tam rengiami seminarai, kad būtų nustatomi veiklos prioritetai. Tik tinklinė darbo organizavimo forma, galingesni ir mobilesni informacijos apdorojimo prietaisai gali užtikrinti lankstų laiko organizavimą.

Pirmiausia, įmonė turi savo pagrindinį tikslą, šis tikslas turi būti bendras visos organizacijos dalyviams, kurie tarpusavyje turėtų bendrauti. Numačius tikslus, pradedamas darbų planavimas. Užduotims įvykdyti skiriamas tam tikras laikas, jis paskirstomas nustatant prioritetus. Pabaigoje numatyti tikslai lyginami su rezultatais atsižvelgiant į sąnaudas.

Atsirandančios problemos kyla ne tik dėl laiko stygiaus, bet pagrindinė problema - nesugebėti efektyviai išnaudoti jo. Geriausiai planuoti trimis būdais ir paskirstyti laiką skirtingai: optimistiniu, labiausiai tikėtiniu ir pesimistiniu variantais. Pirmasis pasižymi palankiausiomis sąlygomis ir trumpiausiai sugaištu laiku. Antrasis – normaliomis sąlygomis ir laiko trukme, kuri reikalinga atlikti tam tikrą darbą. Paskutinis pasižymi ilgiausiai sugaištu laiku ir nepalankiomis sąlygomis.

Darbo organizavimas skirstomas į standartinį ir lankstų. Pirmasis pasireiškia nustatytomis darbo valandomis, konkrečia darbo vieta bei darbo dienos pradžia ir pabaiga. Darbuotojams apibrėžtos įdarbinimo ir atleidimo sąlygos, turi socialines garantijas, mokamas kasmetines atostogas. Be abejo, sudaromos galimybės tobulėti, užleidžia darbo vietą lankstaus darbo modeliams. Antrasis atsiranda dėl informacinių technologijų paplitimo, didėjančios konkurencijos ir neapibrėžtumo. Lankstus darbo organizavimas skirstomas į šiuos modelius: lankstus darbo laikas, dalinis darbas, suspaustos darbo valandos, darbo (darbo vietos) pasidalijimas, lanksčios (svyruojančios) darbo valandos, metinės darbo valandos, darbas pamainomis, darbas namie-biure, darbas pagal iškvietimą, darbas namie, darbo nuoma, laipsniškas atleidimas, neatvykimai ir atostogos. Lietuvoje prie netipinių darbo formų priskiriamas darbas namuose (namudinis darbas), laikinas darbas, sezoninis darbas, terminuotas darbas. Taigi, daugelis darbingų gyventojų susiranda darbą šių modelių dėka.

Vieni darbuotojai dirba ir stengiasi labiau už kitus. Pastangų dėka žmonės gali pasiekti geresnių rezultatų nei apdovanoti kolegos, todėl motyvacija darbe yra labai svarbi. Motyvacija apima fiziologinius poreikius, interesus, vertybes bei įsitikinimus.

Šiuolaikiškos organizacijos vadovai atkreipia dėmesį į kiekvieno darbuotojo poreikius: vieni darbuotojai dirba keliose darbuose, kiti dirba mažesniais darbo krūviais. Lankstus darbo organizavimas leidžia pagal gamybos reikalavimus planuoti darbo jėgos paklausą. Laikini darbuotojai ir dirbantys ne visą darbo dieną sudaro įmonei labai reikalingą lanksčią darbo jėgą. Patraukli darbo organizavimo forma - ne visos darbo dienos režimas, tačiau ši forma priimtinesnė darbo neturintiems nei dirbantiems asmenims. Pagrindinis tikslas daugiau laiko skirti saviems poreikiams tenkinti ir dirbti trumpesnę darbo dieną. Dirbant trumpesnę darbo dieną bei savaitę, padidėtų darbo našumas ir rezultatai pagerėtų. Dirbantys žmonės kaip papildomą darbą renkasi namuose bei pagal iškvietimą.

Įmonės vadovai organizuoja lankstų darbo grafiką, kai neišvengiamai norima išlaikyti darbuotojus. Pasitelkia įmanomas organizacines priemones: išleidžia atostogų, laikinai trumpinamos darbo valandos, organizuojami perkvalifikavimo kursai, perkelia į kitas darbo vietas ir pan.

Norint legaliai susitarti dėl viršvalandinio darbo pasitelkiamas lankstaus darbo organizavimo forma, kuri leidžia darbininkui nuspręsti, kiek ilgai jis nori dirbti, koks atlyginimas jį tenkintų. Darbdavys orientuotas į rezultatus, darbuotojas pasirenka, kaip ir kur dirbti. Abi pusės tampa patenkintos.

Lankstus darbo laikas labai aktualus darbuotojams, kurie nori tapti kvalifikuotesniais darbuotojais, nori tęsti studijas ar „kilti“ karjeros laiptais. Jie sugeba suderinti savo norus ir darbą tik šios darbo organizavimo formos dėka. Lankstus darbo grafikas taip pat labai reikalingas šeimoms, vieniems daug laiko reikia skirti vaikams ir dar savo antrajai pusei. Darbininkai, dirbantys standartiškas darbo valandas, mažai laiko turi savo laisvalaikiui, savo pomėgiams, draugams.

Ilgos darbo valandos apriboja visuomeninį aktyvumą, neigiamai veikia šeimyninį gyvenimą, mažina poilsio laiką ir atsiranda sveikatos sutrikimų. Taigi, norint patenkinti darbuotojų ir darbdavių verslo poreikius naudojama naujoviška lankstaus darbo organizavimo būdų įvairovė, kuri leidžia žmonėms susitvarkyti tinkamai savo ir šeimos gyvenimą.

XX a. gale prasidėjusi darbo pobūdžio ir darbo rinkos transformacija pakeitė ir darbo turinį, darbo sąlygas, darbo organizavimo metodus, principus, darbo priemones, darbo santykius ir kita. Remiantis B. Gruževskiu (2006), vyravęs „darbo visą gyvenimą“ modelis XXI a. tampa nebe toks funkcionalus. Atsiranda kompiuterinių technologijų naudojimas, didėja intelektualaus darbo vertė, darbo laiko trukmė tampa neapibrėžta - atsiranda lankstesnės darbo formos.

Darbuotojas, dirbantis lanksčiu darbo grafiku, daugiau laiko gali skirti šeimai, jaučiamas pasitenkinimas, didėja kūrybingumas ir pasitenkinimas darbu (Messmer, 2005). Lankstus darbo laikas padeda lengviau integruotis į darbo rinką vienišoms motinoms, ilgalaikiams bedarbiams, neįgaliems asmenims bei sportininkams ir kitiems pasibaigus jų darbinei karjerai. Taip pat tai patrauklu studentams, pensininkams, moterims, auginančioms vaikus, kuriems neleidžia sveikata ar neturi galimybės dirbti standartinę darbo savaitę, nors nori dirbti.

Lankstaus darbo organizavimo modeliai yra taikomi pagal pramonės poreikius. Atsižvelgiama į profesiją ir darbo pobūdį, bet ne darbuotojų poreikius. Nors darbuotojo profesija priklauso nuo jo išsilavinimo, įgūdžių ir patirties (Torpey, 2007).

Lankstus darbo organizavimas populiariesnis privačiame sektoriuje nei viešame. Tai parodo vietinės valdžios organai, kurių paslaugų teikimo laikas yra griežtai apibrėžtas.

Daugiausia darbuotojų dirbančiu laisvu grafiku yra paslaugų sektoriuje, tai lemiantys veiksniai:

1. Vyrauja darbas, o ne techniniai gebėjimai - paslaugų sektoriuje;
2. Mažiau apmokamas, reikalingi žemesnės kvalifikacijos darbuotojai
3. Pramoniniame sektoriuje vyrauja vyriškas darbas, tačiau vyrai mažiau susidomėję darbu ne visą (Galinsky, Bond, & Hill, 2004).

Atlikti mokslinių tyrimai parodė, kad darbo proceso organizavimo ir motyvacijos tema teigiama, kad svarbiausias veiksnys yra darbo užmokestis, o po to seka tokios moralinės priemonės kaip įkvėpimas, lojalumas organizacijai, priešasčių geram darbui sukūrimas, darbuotojų drąsinimas, noro dirbti skatinimas, ir pan. (Šavareikienė, 2008; Chandler, 2008; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Jančiauskas, 2006; Felser, 2006; Petkevičiūtė, 2006; Sakalas, 2003).

Kiti atlikti tyrimai darbo organizavimo tema atkreipė dėmesį į darbo laiko organizavimo svarbą (Vanagas, 2009; Tracy, 2007; Martinkus, Kvedaravičius, 2006; Martinkus, Ūičkienė, 2006; Beržinskienė, 2005; Bagdžiūnienė, 2005; Obrazcovas, 2002). Kadangi laikas tampa vis svarbesniu ištekliu, tai tinkamas laiko valdymas tampa sėkmės ir gerų veiklos rezultatų veiksniumi.

Kasdien keliama problema dėl įmonėje dirbančių, kurie nori būti pavyzdiniais tėvais, vaikais, kurie rūpinasi savo artimaisiais, geriausiai darbuotojais, rasti laiko savo pomėgiams ir kitiems. Visa tai reikalauja laiko ir lankstumo (Genys; Baltrušaitis, 2009). Taip lankstus darbo grafikas tampa motyvacinio darbuotojų veiksmu, reikalaujančiu mokslinių tyrimų.

## 2. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO KAIP MOTYVUOJANČIO VEIKSNIO TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Motyvacijos samprata

Motyvacija – darbuotojų vidinių ir išorinių veiksnių dėka skatinamas darbuotojas konkrečiai veiklai. (D. Šavareikienė, 2008)

Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai:

- Paskatos - tai laukiamos vertės,
- Paskatinimas – tai kas gaunama.
- Skiriamos motyvacijos būsenos:
- Siekimas – tai, kai žmogus kažko siekia ir nori įgyti, turėti. Tai malonumo siekimas, pasiekus tikslą - jaučiamas pasitenkinimas. Tai galima atidėlioti.
- Vengimas – bandymas išvengti. Tai gali būti kažkas specifinio ar bendri objektai. Šią būseną sunku ignoruoti ar atidėlioti, nes tai susiję su saugumo ir išlikimo poreikiais.

Mokslininkai motyvacija apibūdina kaip poreikių patenkinimą, kai mažinama nervinė įtampa, gerinamos sąlygos. Suvokus poreikius ir kaip juos pasiekti, skatinamas tam tikras kryptingumas. (J. Lapė, G. Navikas, 2003).

Vadybos mokslo pradžioje pastebėta, kad motyvacija labai svarbi valdymo efektyvumui. Gilioje senovėje žmonės buvo verčiami dirbti naudojant šias priemones: bausmes, nuobaudas ir paskatas, moralines (pagyrimus ir titulus), prievartą (pavyzdys - vergų darbas), materialines (pinigai, žemė, brangenybės). Šis „botago ir meduolio“ metodas naudojamas, kad žmogus atliktų reikiamas užduotis, jis sąmoningai paveikiamas.

Pramoninio perversmo amžiuje darbuotojų gyvenimo sąlygos buvo nepavydėtinos. Jie dirbdavo kenksmingomis ir pavojingomis sąlygomis, jų darbo trukmė net 14 valandų, uždarbis buvo mažas ir jo vos užtekdavo pragyventi, jie kovojo už išlikimą. Jei darbuotojas nemotyvuojamas, nereikia tikėtis, kad darbas bus atliekamas tinkamai. Taigi, didelę įtaką motyvacijos raidai turėjo biheviorizmas - 1950 m. susiformavusi mokslo kryptis. Šis mokslas susijęs su darbuotojų elgsena darbo vietoje. Iširta, kad tai priklauso nuo aplinkos sąlygų, taigi, XX amžiuje darbuotojams buvo siūlomas organizuotas ir reglamentuotas darbas su normaliomis sąlygomis, sukurta skatinamoji darbo užmokesčio sistema, naudojamas tinkamas valdymo stilius. Darbuotojai gaudavo sunkesnes užduotis, buvo mažinama kontrolė, įvertinami asmeniniai nuopelnai kolektyvinio darbo rezultatui, suteikiama atsakomybė. Jie tapo socialiai gerbiami ir pripažinti.

Motyvacija – tai psichologinis procesas bei vidinis impulsas, suteikiantis valią ir gebantis patenkinti poreikius, suteikdamas prasmę ir veiklos kryptį. Ši sąvoka susijusi su tikslais, motyvais, identitetu ir verte. Darbuotojus reikia motyvuoti, kad jie būtų susidomėję darbu bei dirbtų efektyviai (G. Felser, 2006).

Kiekvienas žmogus savo gyvenimo dalį praleidžia būdamas organizacijos nariu, dirbdamas tam tikroje struktūroje, siekiant užsibrėžtų tikslų. Visos įmonės siekia padidinti pelningumą, konkurencinį pranašumą, rinkos dalį. Pagrindinis įmonės išteklius – darbuotojai, tik jų dėka galimi pokyčiai. Nepatenkintas darbuotojas – nepatenkintas klientas, o įmonės orientuotos, kad jų klientai būtų patenkinti. Patenkinti darbininkai suvokiantys savo darbą, įmonės tikslus ir jų siekiantys labiau motyvuoti darbuotojai, kurie pasiekia geresnius darbo rezultatus.

Vadovai planuoja, organizuoja veiklą ir numato darbus ir terminus organizacijos darbininkams. Paveikus žmones skatinant įvairiomis motyvacinėmis priemonėmis, asmenys realizuoja savo potencialias galimybes ir pasiekiami įmonės tikslai.

Motyvacijos svarbiausi veiksniai: darbuotojai ir laikas. Motyvacija pasireiškia darbuotojų skatinimu, nukreipiant reikiama linkme, kad atliktų paskirtas užduotis ir juos būtų atliktos tinkamai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Motyvuojant darbininkus, jiems suteikiamos palankesnės gyvenimo sąlygos, lengviau išgyventi, pratęsti savo rūšį bei prisitaikyti prie aplinkos (Anusevičienė, Cibas, Lilienė, 2002). Žmogaus motyvacija susideda iš įvairiausių veiksnių, stimulų ir įtakų – kurių dėka darbuotojai dirba greičiau, sunkiau, su didesniu entuziazmu.

Motyvacija – noras patenkinti poreikį. Nepatenkinti darbuotojo poreikiai sukelia įtampą, skatinamos paskatos pasiekti tam tikrus tikslus. Įgyvendinami tikslai patenkina poreikį ir sumažina įtampą (Robbins, 2003).

Darbuotojas tinkamai įvertintas už rezultatus, tampa geresnės nuotaikos, su geromis emocijomis, tai didina savivertę. Dėl savivertės didinimo darbininkas jaučiasi naudingesnis, reikšmingesnis ir jam malonu. Tai reikšminga jo mąstysenai, valiai, psichiniam būviui, vidaus organų veiklai bei raumenų aktyvumui. Tai ypač svarbu darbingumui, darbuotojas dirbs taip pat gerai, o gal net geriau, norėdamas pasijausti maloniai. Tai taip pat sąlygoja jo darbingumą ir elgesį kolektyve.

Motyvacija kiekvienas autorius apibūdina savaip (žr. 1 lentelę). Darbuotojas elgesys pasireiškia atitinkamai motyvuojant juos, įmonės skatinančios darbuotojus, pasiekia savo užsibrėžtų tikslų. Daug teorijų mėgina paaiškinti žmonių elgesį, kaip gali pasikeisti, kas juos skatina ir pan.

### 1 lentelė Motyvacijos samprata (sudaryta autorės remiantis A. Leišienę (2009))

Autorius	Motyvacija
Appleby R. C. (2003).	Siekiant tam tikro žmogaus elgesio naudojamosi asmeniniais troškimais, potraukiais, poreikiais. Skatinamas tam tikras elgesys kryptinga kryptimi.
E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000)	Darbuotojų skatinimas, norint, kad jie siektų gerų veiklos rezultatų.
N. Chmiel (2005)	Paaiškina žmonių veiklą ir elgesį, tai svarbiausios psichologijos temos.
V. Damašienė (2002)	Sutapatinamas įmonės ir asmens tikslų siekimas, tai pažadinimo veiklai procesas.
J. Gikaraitė (2004)	Asmens skatinimo sistema apimanti psichologinius aspektus ir materialinius.
D. Grauslytė (2008)	„Žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir įmonė pasiektų bendrus tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai“.
I. Matuzienė, D. Šavareikienė (2005)	Procesas, suteikiantis energijos ir nukreipiantis atitinkama kryptimi, aiškinama kaip to pasiekti.
J. Reeve (2005)	Motyvas yra vidinis procesas, kuris suteikia energijos ir nukreipia elgseną. Todėl tai yra bendras terminas tam, kad atpažintume įprastas priežastis, išgyventas poreikiais, supratimu ir emocijomis. Skirtumas tarp motyvų ir poreikių, pažinimo ir emocijų paprastai yra analizės lygio. Poreikiai, pažinimai ir emocijos yra tik konkretūs motyvų tipai.
A. Šadrakovas (2007)	Vadovas stengiasi sudominti kiekvieną darbuotoją, raginant veikti įmonės ir individo naudai.

Taigi, jei tinkamai motyvuoti darbuotojai įvykdė užduotis negalima pamiršti, kad juos reiks motyvuoti ir toliau, to neužteks visam gyvenimui. Ji turi būti visad papildoma ir palaikoma, ieškomi veiksniai dėl kurių darbininkai dirba efektyviau. (Anužienė, 2004).

Tačiau, vadovai užuot motyvuodami, mažina darbingumą. Tai daro taisydami darbuotojų klaidas, peikdami, įspėdami ar atleisdami iš darbo. Pirmiausia reiktų išbandyti įvairias motyvavimo priemones, o tik tada griebtis kraštutinių priemonių.



R. Adomonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė (2002) motyvacijos teorijas skirsto į:

1. Ankstyvasias;
2. Šiuolaikines.

Pirmajai priskiriami E. Mayo „Žmonių santykio modelis“, F. Tayloro „Tradicinis modelis“ bei D. Mc. Gregoro „Žmonių išteklių modelis“, A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija, dviejų veiksmų teorija, teorija X ir teorija Y.

Antroji, šiuolaikinė, skirstoma dar į 2 grupes: turinines (poreikių) ir procesines. Turininės ar kitaip vadinamosios poreikių teorijos pagrįstos motyvavimu žmonių poreikiais, jie motyvuojami, kol nepasiekia reikiamo pasitenkinimo lygio ir nuo to priklauso individo elgsena. Procesinės teorijos grindžiamos žmonių elgsena, lūkesčiais ir jų pasekmių suvokimu. Joms priskiriamos teisingumo ir lūkesčių teorijos, kurios išdėsto motyvacijos veikimą, pasikeitimą ir lemiantį darbuotojų elgesio kitimą. Taipogi, McClellando poreikių teorija, tikslų iškelimo teorija, paramos teorija.

Šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktika leidžia skirti šiuos darbuotojų vertimo valdymo dalyviais būdus (Butkus, 2003):

- plačiausiai informuoti visus organizacijos narius paskirties, strategijos ir kitais jos organizacinę kultūrą lemiančių reiškinų klausimais, paskleisti nekonfidencialią informaciją apie operatyvią organizacijos veiklą;
- pabrėžtinai susieti darbuotojo veiklą su visais organizacijos darbo galutiniais rezultatais pagal visus vadybos metodus;
- rengti periodinius organizacijos padalinių darbuotojų susirinkimus;
- grupinį protinį darbą paversti norma sprendžiant pagrindinius organizacijos veiklą ir plėtrą lemiančius klausimus.

Apibendrinant galima formuluoti išvadą, kad užmokestis už darbą yra gana stiprus motyvuojantis veiksnys, tačiau nepakanka vien juo apsiriboti. Skatinimas darbo užmokesčiu gali būti sėkmingas tik tuomet, kai darbuotojas įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai. Kai atlygis siejamas su komandos darbo rezultatais, darbuotojai skatinami papildomai stengtis prisidėti prie komandos sėkmės. Ne ką mažesniais motyvuojančiais veiksniais gali tapti ir įvairios kitos stimuliavimo formos, kurių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos galimybių ir, didele dalimi, nuo vadovo išmonės.

Taigi, apibrėžus motyvacijos sampratą bei jų teorijų klasifikavimą, tikslinga sekančiame skyriuje išanalizuoti motyvuojančius veiksnius.

## 2.2. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai

Poreikių hierarchija yra viena populiariausių sukurtų ankstyvųjų motyvacijos teorijų. Šią teoriją sukūrė A. Maslow stebėdamas ir tirdamas pacientus. Šis psichologas teigia, kiekvienas individas turi poreikių bei norą juos patenkinti. A. Maslow teigia, jog šie poreikiai skirstomi taip: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos. Pirmiausia žmogus turi patenkinti fiziologinius poreikius, jog atsirastų naujas saugumo poreikis. Taip poreikiai kyla pakopa po pakopos.

Pagal teorijas yra sukurta metodų, skatinančių darbuotojų motyvaciją. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) išskiria du motyvus, kurie skatina žmogų dirbti:

- Tiesioginiai motyvai – tai tokie motyvai, kai dirbdamas žmogus jaučia pasitenkinimą savo darbo rezultatais.

- Netiesioginiai motyvai – tai tokie motyvai, kaip padėtis visuomenėje, pripažinimas, darbo užmokestis ir t.t.

Pasak R. Česnyienės (2002) motyvaciniai veiksniai skirstomi taip:

- materialiniai – skatinimo priemonės, išreiškiamos materialiai vadinamos motyvatoriais. Jie gali būti tokie kaip pinigai, dovanos.

- nematerialiniai – nematerialios skatinimo priemonės tokios kaip skatinimai, padėkos raštai, savirealizacija, pasitikėjimas tarp pavaldinio ir vadovo, teisingas atlygis, saugumo jausmas, emocinis ryšys, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos, pripažinimas, įdomus darbas.

Materialinė motyvacija reikalinga, kad žmogus galėtų įsigyti daiktų ar paslaugų, taip pat jaučiasi įvertinti darbdavio. Kintama atlygio sistemos principu, atlyginimas mokamas ne tik už atidirbtą laiką ar stažą, bet ir vertinami rezultatai. S.P.Robbins (2003) skirsto į keturias kintamo atlygio programas:

1. Vienetinis atlygis, Vienetinis atlygio planas vienas iš seniausių pradėtų taikyti motyvavimo veiksmių. Dabar įmonės taiko modifikuotus vienetinio atlygio planus, darbuotojams mokamas valandinis bazinis atlygis ir priedas už pagamintą ar parduotą produkcijos vienetą. Taigi, tokia atlygio programa netik garantuoja darbininkams bazinį atlyginimą, bet ir motyvuoja juos geriau, greičiau, kokybiškiau darbus.
2. Premijos – mokama už konkrečius atliktus darbus. Būtina asmenims sumokėti vienodas premijas už atliktą tokį patį darbą. Anksčiau premijas gaudavo tik aukštesnio rango darbuotojai. Užimantys žemesnes pareigas asmenims svarbiausias faktas, kad gavo premiją, o ne tiek svarbu jos dydis. Gaudami premijas darbuotojai supranta, kad įmonės planai vykdomi sėkmingai, jie motyvuojami dirbti geriau, produktyviau ir siekia vėl gauti premijas.
3. Pelno dalijimosi planai turi formules, kurios įvertina organizacijos pelningumą, paskirsto atlygį. Yra du šio plano būdai: tiesioginės piniginės išmokos ir laisvi akcijų pasirinkimai. Augančiose ir pelningose organizacijose tai atneša didesnę naudą. Dažniausiai šitaip motyvuojami aukštesnes

pareigas užimantys darbuotojai ar specialistai, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. G. Dassler (2001) nuomone, tai daroma siekiant ilgalaikės organizacijos plėtros ir klestėjimo.

4. Naudos pasidalijimas – įmonei veikiant efektyviau nei praėjusį laikotarpį, pagal formulę pinigų suma išdalinama grupės nariams po lygiai. Darbininkams mokama iš sutaupytų lėšų, dėl padidėjusio produktyvumo, net jei dirbama nepelningai. Jie motyvuojami pinigineis sumomis dėl pagerėjusio produktyvumo.

Turizmo sektoriuje yra pareikalavimas išsilavinusios darbo jėgos, gabios prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir išsaugoti turizmo įmonių konkurentiškumą. Tam, kad įmonės sugebėtų išlikti konkurencingos šiuolaikinėje rinkoje, jos privalo žinoti ir imtis priemonių kaip patenkinti tiek savo įmonės tikslus, tiek darbuotojų poreikius, tiek klientus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė Turizmo sektoriaus darbuotojų poreikiai bei motyvavimo priemonės (sudaryta autorės remiantis Jasinsku (2011))**

Vyraujantys darbuotojų poreikiai	Motyvavimo priemonės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaikymas, tobulinant veiklos organizavimą;</li> <li>• Autonomiškumas;</li> <li>• Naujos savęs paieškos;</li> <li>• Atlygio už darbą didinimas, sveikatos priežiūra;</li> <li>• Žinių tobulinimas;</li> <li>• Darbų kitimas, kuriems reikia naujų žinių;</li> <li>• Pagalba ir patarimai;</li> <li>• Atlygio už darbą pastovumas bei kitų pajamų šaltinių didinimas;</li> <li>• Laipsniškas atsijungimas nuo įmonės.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įdomus darbas, užduočių įvairumas, padedantis žmogui atrasti veiklą teikiančią didžiausią pasitenkinimą;</li> <li>• Savirealizacija;</li> <li>• Perspektyvų galimybė;</li> <li>• Sveikatingumo klubų abonementų suteikimas;</li> <li>• Poilsiniai kelialapiai;</li> <li>• Stažuotės išvykstant į kitas šalis;</li> <li>• Mokymosi kursai;</li> <li>• Pakėlimas pareigose;</li> <li>• Akcijos, premijos, bonusai;</li> <li>• Sukuriamas padalinys padedantis darbuotojams įvairiais patarimais, pagalba;</li> <li>• Įvairių renginių bilietai;</li> <li>• Sukūrimas darbuotojų klubo ir parama.</li> </ul>

S.P. Robbins (2003) išskiria ir įgūdžiais pagrįstus atlygio planus. Tai panašu, kaip didesnės piniginės sumos už aukštesnes užimamas pareigas. Darbininkams algos priklauso nuo jų įgūdžių, pagal sugebėjimą atlikti kuo daugiau skirtingų darbų. Darbuotojai motyvuojami įgyti kuo daugiau įgūdžių. Įmonėje sumažėja veiklos kaštai dėl mažiau dirbančių asmenų, pagerėja darbo kokybė ir produktyvumas, gerėja komunikavimas organizacijoje, darbuotojai geriau jaučiasi organizacijoje. Veiklos kokybė pagerėja, nes organizacija sumažina veiklos kaštus, o darbuotojai gauna didesnius atlyginimus.

Darbuotojai motyvuojami materialiniais atlygiais tik tada, jei jie įsitikinę, kad adekvati atlygio sistema. Nematerialinės skatinimo sistemos gerina emocinę ir fizinę būklę, darbuotojų savigarbą ir pasitikėjimą savimi.

Pasak R. Česnyienę, (2002), nematerialines motyvavimo priemonės skirstomos į šias grupes:

1. Personalo pripažinimą – tai apima darbuotojų ugdymą ir karjeros planavimą. Darbininkai atskleidžia ir ugdo savo sugebėjimus, užtikrina profesinį tobulėjimą, sujungdami savo tikslus su įmonės. Jie tampa suinteresuoti organizacijos problemomis bei nori efektyvinti darbą.
2. Darbo aplinką, pobūdį – teisingas vadovavimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasiūlymas dirbti atsakingą ir įdomų darbą, turėti palankų mikroklimatą, geras darbo sąlygas. Taip stengiamasi užtikrinti pasitenkinimą darbu, kad asmuo būtų motyvuotas. Dar motyvuoja perspektyvos tobulėti, karjeros galimybės. Tačiau priemonės taikomos skirtingos, nes jos veikia nevienodai. Kai žmonės žino pareigas, atsakomybę ir teises - dirba efektyviau. Reikia atsižvelgti į kultūrinę aplinką, nes vienos kultūros žmonės vienos motyvavimo priemonės priimtinos, o kitai – ne.

Pasak, B. Leonienės (2001) palankūs atsiliepiamai ir padėkos – psichologiškas atlyginimas. Žaptorius, J. (2007) nuomone, pripažinimas susijęs su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus, pasitenkinimo veiksnys. A. Maslow poreikių hierarchijoje pripažinimas yra ypač svarbus, priklausantis jau aukštesnio lygio poreikiams, tai geriausia daryti viešai.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad gyrimas yra veiksmingesnis motyvuojantis veiksnys. Dažnai to daryti nereikėtų, pagirti asmeniškai, kad kolegos nesuprastų sau kaip kritikos. Pagyrus darbuotoją jis jaučiasi įvertintas ir pripažintas.

A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) nuomone, mažiau naudojamas pagyrimas:

1. Daugelis vadovų galvoja neišsakyta kritika lygi pripažinimui, jie turėtų atitinkamai (pagirti darbuotojus už pasiekimus, peikti už klaidas.
2. Baimė, kad giriamas darbuotojas paprašys padidinti atlyginimą.
3. Daugelis galvoja, kad girdami kitus jie mažina savo autoritetą. Tokios nuomonės dažnai laikosi autoritarai, neįvertinus, gali labai sumažėti darbuotojo darbingumas.
4. Kai kurie vadovai teisinasi, kad neturi tam laiko. Tačiau, aukščiausio lygio vadovai, galėtų surengti oficialias apdovanojimo ceremonijas įteikiant dovanas ar ženklus, kurie nuolat primintų įvertinimą ir skatintų siekti tikslų, padidintų darbingumą.

Georg & Jones (2007) nuomone, pasitenkinimas darbu skatina darbuotoją atvykti į darbą. Darbininkų motyvacija tiesiogiai nesimato, tačiau, tai pasireiškia per elgesį, kuris yra matomas. Pasitenkinimas darbu skatina išlaikyti savo darbo vietą ir draugus - kolegas jame. Kinderis (2009) teigia, kad motyvaciniai veiksniai yra: darbuotojų tarpusavio santykiai, įmonės vidaus tvarka, darbo pobūdis, jų asmeninės poreikiai, savybės, materialinė padėtis.

Motyvuotas darbuotojas:

- nori būti darbe;
- didžiuojasi savo darbu;
- nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją;
- yra labai atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Dar vienas skatinimo metodas- tikslinis valdymas (MBO), kartu su darbuotojais iškeliami tikslai, kurie apčiuopiami, patikrinami ir pamatuojami. Jį beveik prieš 50 m. pasiūlė Peteris Druckeris, kaip motyvuoti žmones, o ne juos valdyti (Robbins, 2003). Darbuotojų tikslai tapatinami su įmonės tikslais ir vizija.

„Įmonės ir darbuotojų interesų derinimas yra labai svarbi darbinės veiklos efektyvumo, o kartu ir įmonės sėkmės prielaida“ (Čiutienė, 2006, p. 9). Sistema suformuluoja kiekvienam darbuotojui konkrečius tikslus, kiekvienas žino, kokį indėlį turi įnešti į bendrą organizacijos sėkmę. Šią sistemą naudoja daug pelno siekiančių organizacijų, valstybinėse švietimo, sveikatos apsaugos ir pelno nesiekiančiose organizacijose. Neigiama pusė - dauguma profesionalių darbininkai daugiau dėmesio darbo atlikimui ar specifiniams tikslams, nei organizacijos. Įmonės unikalios todėl vadovas turėtų pasirinkti tinkamą darbuotojų skatinimo teorijų rinkinio modelį.

Pasak A.Stankevičienės ir L. Labanovos (2006) darbuotojai pirmiausia nori patenkinti materialinius poreikius, o tik tada atmosfera kolektyve tampa svarbi, ieško įdomaus prestižinio darbo. Norint skatinti ir išlaikyti motyvaciją reikia padaryti kintamą atlyginimų sistemą, o po to paruošti tinkamą nematerialinę aplinką darbuotojams.

Kiekvieno darbuotojo poreikiai ir norai skirtingi, todėl motyvavimo veiksnių yra keletas ir jie taikomi skirtingai. Svarbiausia, kad vadovai motyvuodami atsižvelgtų į darbuotojų poreikius, nes tik tada galima sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą. Skirtingi autoriai išskiria vis kitokius veiksnius, kurie motyvuoja darbininkus. Tačiau visi jie panašūs, nes turi bendrą tikslą – motyvuoti darbuotoją. Motyvacija ir motyvavimas skirtingos sąvokos, tačiau be vienos nebūtų ir kitos. Kad žmogus būtų motyvuotas reikia jį skatinti. K.Blanchard (2005)

Lawlers (Neverauskas, Rastenis, 2001) pasiūlė atlyginimą, kuris motyvuotų skirstyti taip:

- Mokėjimas už pareigas,
- Mokėjimas už pradirbtą laiką, stažą,
- Mokėjimas už pasiektus rezultatus.

Mano nuomone, šis mokėjimas būtų efektyviausias, nes darbuotojai būtų lojalūs, būtų motyvuoti stengtis kilti karjeros laiptais ir dirbti efektyviai.

### 3 lentelė. Motyvaciniai veiksniai (sudaryta darbo autorės)

Autorius, metai	Motyvacijos veiksniai
Česynienė 2002	Žmonių asmeninės savybės Darbuotojo atliekamo darbo charakteristikos Organizacinė aplinka
Silvestro, 2002	Noras išsaugoti darbo vietą Sąlygos tobulėti Aiškus organizacijos vizijos supratimas Aukštas įsipareigojimo lygis
Zakarevičius, 2003	Darbo užmokestis Kitos piniginės priemonės Įvairios materialinės nepiniginės priemonės Organizacinės priemonės Sociopsichologinės priemonės
Rai, 2004	Atlygio sistema Individualių tikslų sutapatinimas su organizacijos Teisingumas
Appleby, 2005	Nuolatinis skatinimas Visapusė sistema, kad tenkintų įvairius poreikius Lankstumas, atsižvelgiant į kintančius poreikius ir situaciją Finansinis skatinimas Saugumas Asmeninis ir visos organizacijos padėties žinojimas
Vveinhardt ir kt., 2008	Savirealizacija Pasitikėjimas tarp pavaldinio ir vadovo Teisingas atlygis Saugumo jausmas Emocinis ryšys Geranoriška atmosfera Lanksčios darbo sąlygos
Kinderis, 2009	Emocinis prisirišimas Pareigingumas organizacijai Išsaugojimo jausmas

Pasirinkus motyvavimo priemones reikia užtikrinti teisingą jų įgyvendinimą. Bagdonienė ir Stancikas (2004) teigia, kad reiktų sukurti tiesioginio ir netiesioginio skatinimo metodus susietus

darbuotojo ypatybėmis ir darbo atlikimu. Suderinamumas su aplinka bei pastovus motyvavimo sistemos peržiūrėjimas ir atnaujinimas.

Didinant darbo užmokesčius, didėja produkcijos gamybos kaštai ir savikaina. Geriausias darbo užmokestis, kurį sudaro trys dalys: pastovioji ir kintamosios dalys ir premijos (Zakarevičius, 2003).

Kintamoji dalis priklauso nuo darbo kokybės bei kiekybės.

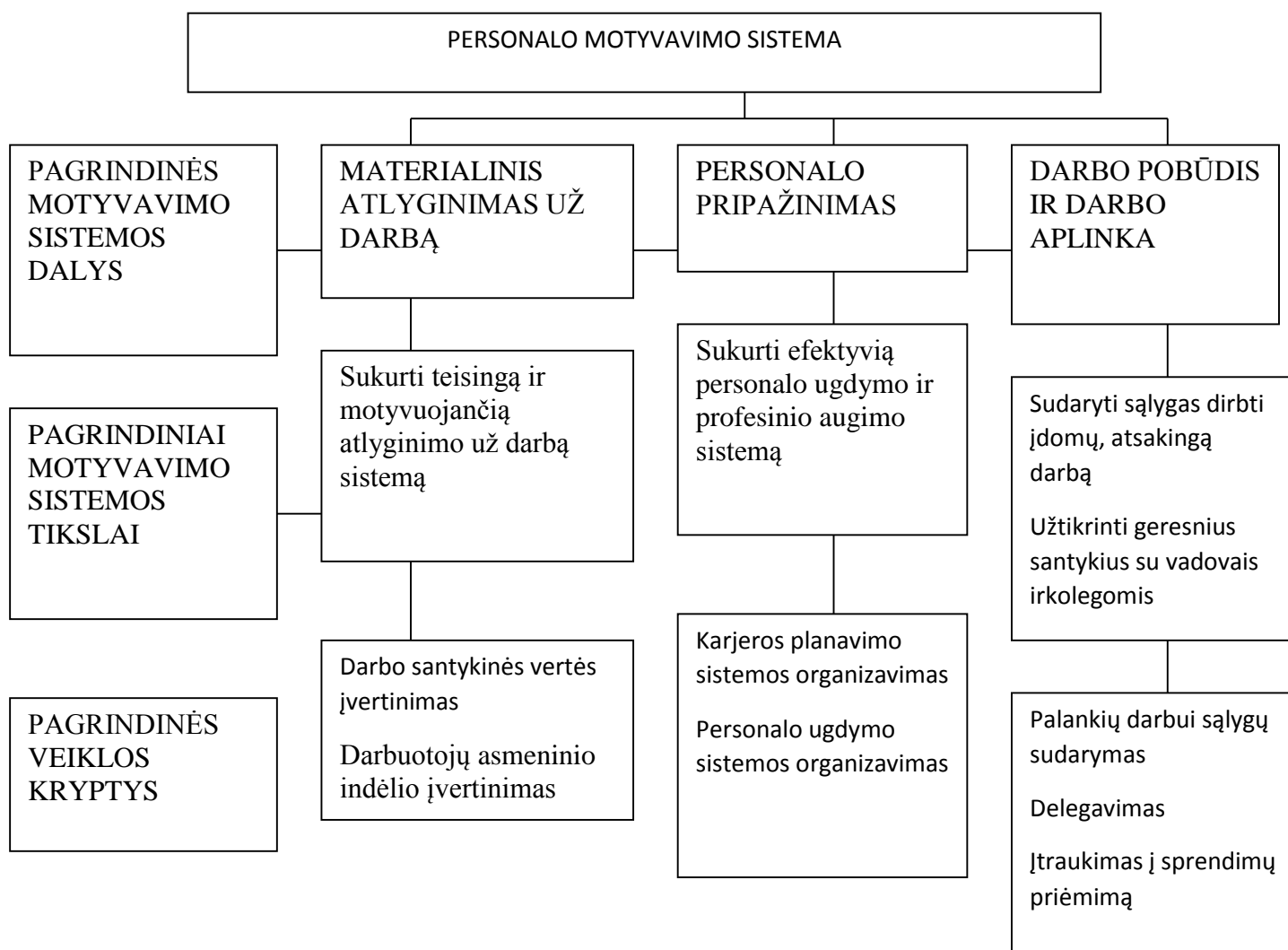
#### 4 lentelė. Motyvaciniai veiksmų kitimas (sudaryta darbo autorės)

METAI	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Taylor	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos
1960	Socialiniai: • bendravimo • priklausymo	K. Levin, F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai Šventės, pokalbiai Tinkamas valdymo stilius Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose.
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais.
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, Kliento kultas, Kokybės filosofija, Karjera; Profesijų sugretinimas;

4 lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimai. Dabar motyvavimas yra įmonės strategijos dalimi, jos tikslas suvienyti ir nukreipti tinkama kryptimi darbuotojus.

Čiutienė (2006) teigia, kad įmonės tikslai tapatinami su vadovų tikslais, nes jie siekia taip savo tikslų. Suinteresuoti darbuotojai dirba rezultatyviau ir efektyviau taip didindami organizacijos

efektyvumą, pelningumą. Darbininkų interesų patenkinimas yra susijęs su įmonės interesų patenkinimu. Taigi, kuo darbuotojai bus labiau patenkinti ir motyvuoti, tuo organizacija bus pelningesnė.



**1 pav. Personalo motyvavimo sistema (sudaryta pagal Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma)**

Įmonės veikla turi būti grindžiama darbuotojų poreikių išsiaiškinimu, jų poreikių tenkinimu. Tai sąlygotų siekti bendrų organizacijos tikslų. Keli reikalavimai įmonės motyvacinei sistemai (Appleby, 2003):



- Darbuotojų skatinimas padaryti daugiau;
- Lanksti sistema prisitaikanti prie kiekvieno darbuotojo poreikių;
- Viešai pranešama informaciją apie įmonės padėtį.

Taigi, sužinojus darbuotojų motyvus, suderinus firmos ir darbininko interesus, darbuotojas kryptingai motyvuojamas siekti įmonės tikslų.

### **2.3. Lankstaus darbo organizavimo formos**

Lankstumas darbo srityje padeda suderinti darbo ir poilsio pusiausvyrą, tampa padidėjusio našumo ir motyvacinio veiksnio. Lietuvoje tai dar nėra labai populiaru lyginant su Europa. Lanksčios darbo organizavimo formos labai svarbios norint suderinti darbą su asmeniniais interesais bei asmenims norintiems užsitikrinti bent minimalias darbo pajamas.

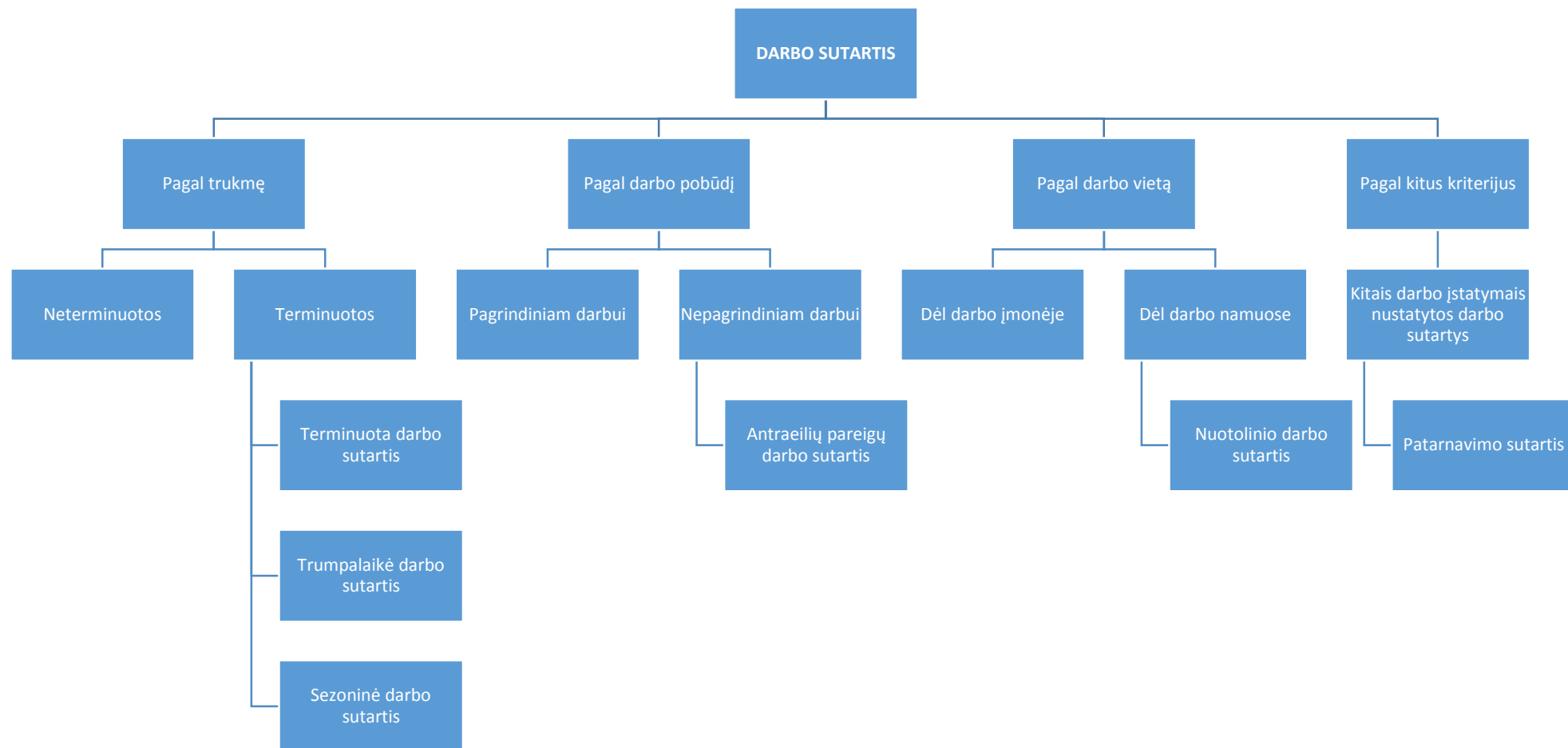
Lanksčios darbo organizavimo formos gerai, nes atlieka skubius trumpalaikius darbus, sezoninio pobūdžio darbus, pakeisti ilgesniam laikui atsitraukusį nuo darbo darbuotoją, derinamas darbo laikas ir darbo vieta, atsižvelgiama į darbuotojo asmeninius interesus.

Nedalyvaujant darbo rinkoje prarandami įgūdžiai ir kvalifikacija, blogėja materialinė padėtis, dėl to kyla konfliktai šeimoje, mažėja visuomeninė saviraiška. Lankstus darbas pasižymi tuo, kad padeda nedirbantiems žmonėms lengviau įsitraukti į darbo rinką, o dirbantys reguliuoja savo darbo krūvį.

Nuo asmens darbo priklauso asmens ir jo šeimos gerovė, socialinis stabilumas, galimybė save realizuoti. Ši sritis yra labai jautri pažeidimams ir gali sukelti darbuotojui žalos. (Gumbrevičiūtė – Kuzminskienė, 2008).

Lanksčios darbo organizavimo formos labai patrauklios stojantiems ar besimokantiems aukštesniosiose ar aukštosiose mokyklose (Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?543753386#darbsantykiai>>).

Dėl lankstumo visapusiškai išnaudojamas darbo jėgos potencialas, didinama ekonomika, šalių konkurencingumas, produktyvumas. Taip pat stiprina darbdavio reputaciją, geriau atitinka darbuotojų lūkesčius, tačiau tai turėtų būti taikoma ir moterims, ir vyrams vienodai (prieiga per internetą: <[www.esparama.lt/es../Darbo\\_ir\\_seimos\\_derinimo\\_modelis.doc](http://www.esparama.lt/es../Darbo_ir_seimos_derinimo_modelis.doc)>).



**2 pav. Darbo sutarčių klasifikacija (sudaryta pagal I. Mačernytę – Panomariovienę (2008))**

Tačiau, T. Bagdanskis, J. Usonis (2011) išskiria į keturias grupes šias nestandartines darbo organizavimo formas:

- Pagal darbo būdą;
- Pagal darbo valandas;
- Pagal darbo vietą;
- Kitos lanksčios darbo organizavimo formos.

#### **Pagal darbo būdą:**

Metinės darbo valandos – darbininkas su darbdaviu susitaria dėl darbų valandų kiekio ir grafiko. Ši darbo forma plinta finansinių ir sveikatos paslaugų sektoriuje.

Terminuotos darbo sutartys – darbuotojas yra samdomas ne ilgiau 5 metams, sutartyje aiškiai apibrėžta darbo trukmė ar iki tam tikrų aplinkybių atsiradimo. Darbininkai turi galimybę įsidarbinti į naujai atsiradusią vietą ir turi galimybes kelti savo kvalifikaciją.

Dalinis darbas – dirbama daugiau negu pusę darbo savaitės, reguliariu grafiku, tačiau mažiau nei 5 dienas per savaitę ar po 8 darbo valandas per dieną.

Dalijimasis darbu – vienoje darbovietėje dirba du darbuotojai, sutartinai dalindamiesi standartinę 8 valandų darbo dieną. Pasidalinamas darbo užmokestis, užduotys. Abu asmenys dirba kaip komanda, vyksta efektyvus komunikavimas, nes nuo to priklauso darbo rezultatai.

Svyruojančios darbo valandos taikomos standartiniame ir pamaininiame darbe, o skiriasi, nes pradeda ir baigia darbą skirtingu laiku, svyruoja nuo 15 -30 min. Tai padeda sumažinti -kamščius gatvėse ir perkrautą viešąjį transportą piko metu.

Lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga – dirbama 40 val. per savaitę, tačiau, darbdavio nustatytose ribose, turi galimybę pasirinkti, darbo pradžios ir pabaigos laiką. Patogu jei ryte reikia nuvežti vaiką į mokyklą ir pan. Šis užimtumo modelis yra daugiau paplitęs tarp vadovų, technikų, pardavimo personalo, specialistų neį tarp gamybos ir paslaugų darbuotojų

Suspausta darbo savaitė – dirbama mažiau nei 5 darbo dienas, bet 40 val. per savaitę. Taip randa laiko asmeniniams reikalams, studijoms. Ši darbo forma labiausiai paplitusi laisvalaikio paslaugų sektoriuje.

Laikinas darbas – dirba pavaduojantys asmenys, kai vyksta mokymai, remontas, trumpalaikiams darbams atlikti. Sutartis sudaroma ne ilgiau nei 2 mėnesiams, atostogos nesuteikiamos, gali būti taikoma suminė darbo laiko apskaita.

#### **Pagal darbo valandas:**

Darbas savaitgaliais, kai darbininkas dirba ilgas dvi pamainas savaitgaliais. Dar vadinamas darbas, kai atidirba standartinės numatytas savaitines darbo valandas.

Darbas pamainomis – įstaiga dirba nenutraukiamai, dirbama po 6, 8 arba 12 val. Darbuotojai keičia vienas kitą darbo vietoje. Jos skirstomos į dienes, popietines, naktines ir besikeičiančias, kai dirba dvi ar daugiau pamainas, kurios periodiškai keičiasi. Darbo pamainomis dėka įstaiga gali dirbti ilgiau ar net visą parą nepertraukiamai.

Viršvalandžiai – darbininkai dirba papildomas valandas t. y. daugiau valandų negu numatyta darbo sutartyse. Nėra neigiamų pasekmių tokių kaip stresas, socialinė ir psichinė sveikata, miegas.

#### **Pagal darbo vieta:**

Darbas namuose – darbininkas derinama darbo laiką, dalį jo praleisdamas namie ir dalį ofise. Galima dirbti ir tik namuose, tai būdingiausia moterims, nes labiau orientuotos į namus: vaikų priežiūrą, buitį.

Teledarbas – darbuotojas jaučia mažesnę darbdavio kontrolę, dirba dažniausiai namuose, bendrauja naudodami telefoną, faksą, kompiuterį.

Nuotolinis darbas - darbuotojas atliks reikiamas darbo funkcijas ne darbovietėje. Darbo priemonės, darbo vieta, įranga turi atitikti sveikatos ir saugos reikalavimus. Sutartyje turi būti nustatyta ne ilgesnė kaip 40 darbo valandų trukmė per savaitę. Darbininkas darbo laiką skirsto ir apskaito pats. Turi būti galimybė bendradarbiauti su kitais įmonėje dirbančiais darbuotojais, darbuotojų atstovais, gauti iš įmonės informaciją.

#### **Kiti lankstaus darbo organizavimo modeliai:**

Lietuvoje prie netipinių darbo formų priskiriamas nuotolinis darbas, trumpalaikis darbas, sezoninis darbas ir terminuotas darbas.

Trumpalaikis darbas – organizuojamas įmonėse, kai vyksta remontas, mokymai, laikinai pavaduojant darbuotoją, trumpalaikiams darbams atlikti. Sutartis sudaroma ne ilgiau kaip 2 mėnesiams. Tokiems darbuotojams išbandymo laikotarpis nenustatomas, atostogos nesuteikiamos. Darbuotojams, dirbantiems pagal trumpalaikes darbo sutartis, gali būti taikoma suminė darbo laiko apskaita.

Sezoninis darbas – sutartis sudaroma ne ilgesniam kaip 8 mėnesių laikotarpiui dėl klimato ir gamtinių sąlygų dirbama. Darbai dažniausiai būna: statyboje, žemės ūkyje, pramogų bei turizmo sferose. Sutartyje nurodoma pagal kokią specialybę, kvalifikaciją, profesiją dirbama ir kokiam laikotarpiui, gali būti taikoma suminė darbo laiko apskaita. Grafikai turi būti skelbiami prieš savaitę iki jų įsigaliojimo. Dirbant vieną sezoną, kasmetinės atostogos nesuteikiamos, atleidžiant juos iš darbo, už nepanaudotas atostogas mokama pinigine kompensacija. Darbininkai gali nenutraukti ir prasižesti sutartį kitą sezoną, atostogos suteikiamos tarpsezoniais laikotarpiais. nepasibaigus sutarties terminui darbuotojo pareiškimu, apie tai įspėjus darbdavį raštu prieš 5 kalendorines dienas. Vieno mėnesio vidutinio darbo užmokesčio dydžio kompensacija sumokama jei darbai sustabdomi ilgiau nei 2 savaitėms dėl tam tikrų priežasčių.

Agentūrinis darbas, kitaip vadinamas darbo nuoma. Tai patogu dėl sezoninių svyravimų. didelės darbuotojų kaitos, padeda susirasti darbuotojus turinčius reikiamą kvalifikaciją. Jauni žmonės įgyja patirties, patobulina savo įgūdžius ir gebėjimus, naudojami mokymais ir užmezga kontaktus. Minusai: nesuteikia saugumo ir stabilumo, neužtikrinami tęstiniai darbo santykiai. (Usonis, Bagdanskis, 2008).

Yra išskiriamos dvi laipsniško atleidimo formos – dvejiems ar trimis metams prieš pensinį amžių mažinimas valandų skaičius. Kita, kai mažinamas dirbantiems pensininkams darbo valandų skaičius. Tai leidžia pensinio amžiaus asmenims palaipsniui pasitraukti iš darbo rinkos.

Darbas pagal iškvietaimą - ekstremalių situacijų metu yra reikalinga papildoma darbo jėga. Ir kviečiami darbuotojai. Darbininkai dirba tam tikrą valandų skaičių ir kelias valandas budi. Šis darbas dažniausiai taikomas gydytojams, elektros technikams, laivų inžinieriams, žiniasklaidos darbuotojams, komunaliniams darbuotojams.

**5 lentelė. Teigiami darbo nevisą darbo dieną aspektai (sudaryta darbo autorės)**

	<b>Darbdaviui</b>	<b>Darbuotojui</b>	<b>Valstybei</b>
<b>Teigiami aspektai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudaro galimybes darbdaviams pakoreguoti darbo valandas ir taip prisitaikyti prie verslo ciklo sąlygų</li> <li>• produkcijos ir darbo kaštų reguliavimas (pritaikymas) sudaro galimybes išsaugoti veiklos produktyvumą</li> <li>• sudaro galimybes atsižvelgti į darbuotojų poreikius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudaro galimybes geriau suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus</li> <li>• palengvina laipsnišką įėjimą į darbo rinką ar išėjimą iš jos viso gyvenimo ciklo metu • gali padidinti pasitenkinimą darbu ir gyvenimu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina šalies gyventojų dalyvavimą darbo rinkoje (ypač moterų)</li> </ul>

5 lentelėje išrašyti lankstaus darbo organizavimo plusai: gerinamos darbo sąlygos, šalies ekonomika. Lankstaus darbo organizavimo dėka darbas derinamas su darbuotojų poreikiais, darbdavio interesais.

**6 lentelė. Darbo įmonėje ir/arba darbo namuose privalumas (Riauka, 2009)**

Darbo įmonėje plusai:	Darbo namuose plusai:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializacija, bendravimas;</li> <li>• Greitoji pagalba;</li> <li>• Įkvėpimas;</li> <li>• Darbinis spaudimas;</li> <li>• Darbo ir namų zonos atskyrimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankstumas;</li> <li>• Ramybė;</li> <li>• Jokių kelionių;</li> <li>• Mažiau išlaidų;</li> <li>• Laiko ir užduočių planavimas</li> </ul>

Yra manoma, kad darbo namuose forma daug patrauklesnė moterims dėl to, kad moterys labiau orientuojasi į vaikų priežiūrą, buitį nei vyrai. Suderina darbinę veiklą ir šeimos įsipareigojimai, lanksčios valandos, nereikia keliauti į darbą. Darbuotojai įgyja lankstumą ir geresnę kontrolę per jų pačių kontroliuojamą laiką. Namuose atliekamas darbas leidžia darbuotojams rūpintis šeimos nariais; tokiais kaip maži vaikai, pagyvenę ar nedarbingi giminaičiai. Be to, namais pagrįstas darbas taip pat lengvina neįgalaus asmens darbą.

**7 lentelė. Lankstaus darbo laiko sąlygos, aktualios darbdaviui ir darbuotojui (sudaryta remiantis Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centro skelbiama informacija)**

Darbuotojas	Darbdavys
Nėščia ar neseniai pagimdžiusi moteris;	Atlikti skubius trumpalaikius darbus;
Augina vaiką iki 3 metų;	Organizuoti sezoninio pobūdžio darbus;
Vienas (a) augina vaiką iki 14 metų ar neįgalų vaiką iki 16 metų;	Pakeisti ilgesniam laikui atsitraukusį nuo darbo darbuotoją;
Slaugo savo šeimos narį;	Padėti savo darbuotojams derinti darbo laiką ir darbo vietą bei jų asmeninius interesus;
Turi sveikatos problemų;	Palaikyti gerą darbinę nuotaiką savo kolektyve
Priešpensinio ar pensinio amžiaus;	
Mokosi ar studijuoja;	
bedarbis (ė) ar neturi pastovaus darbo.	
<b>Reziumė: darbuotojai ir darbdaviai, turi teisę dėti (tartis) dėl lanksčių darbo ar darbo laiko organizavimo formų.</b>	

7 lentelėje pateikiamos palankios ir aktualios lankstaus darbo sąlygos atsižvelgiant į darbdavį ir darbuotoją. Darbininkas lieka lojalus įmonei, o organizacijos veika tampa efektyvesnė.

**8 lentelė. Darbo karjera turizme (sudaryta autorės remiantis Krenn (2012))**

Įdarbinimo formos	Proc.
Pilną darbo laiką įdarbinti (95 – 100 proc.)	54,1
Įdarbinti didžiausią metų dalį (75 – 94 proc.)	15,8
Įdarbinti didesniąją metų dalį(34 – 75 proc.)	17,9
Minimaliai įdarbinti per didžiausią metų dalį(75 – 94proc.)	0,2
Visiškai neįdarbinti (95 – 100 proc.)	0,0
Neįdarbinti per didžiausią metų dalį (75 – 94 proc.)	0,5
Neįdarbinti per didesniąją metų dalį (34 – 75 proc.)	2,3
Pasitraukę iš darbo jėgos (34 – 100 proc.)	7,9
Kita	1,2

Iš 8 lentelės matyti, kad 2009 m. Austrijoje tik tai 54 proc. turizmo sektoriaus darbuotojų buvo įdarbinti pilnu etatu. Tik 16 proc. buvo įdarbinti didžiausią metų dalį ir 18 proc. - įdarbinti didesniąją metų dalį. Ši situacija parodo didelį atotrūkį nuo karjeros turizmo sektoriuje, nes net 71 proc. apklaustųjų turėjo laisvo laiko nuo darbo periodus – moterys darbininkės turėjo didžiausią laisvo laiko nuo darbo periodą (75 proc.), o vyrai – 63 proc.. Be abejo, moterys tą laisvą laiką naudojo vaikų priežiūrai.

Daugelis atliktų mokslinių tyrimų susijusių su lanksčiomis darbo organizavimo formomis buvo atlikta norint išsiaiškinti alternatyvių darbo formų taikymo naudą ir trūkumus. Išskirtos trys naudos šaliai: aplinkosauginė, ekonominė ir socialinė.

Aplinkosauginė nauda. Mažinamas užterštumas nevažiuojant į darbą nuosavu automobiliu ar važiuojant ne piko metu, kuomet nėra spūsčių.

Ekonominė nauda. Sumažina nedarbą, kadangi daugiau žmonių tarpusavyje pasidalina darbo laiką. Taip pat, yra teigiama, kad nestandartinis užimtumas padidina šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje.

Socialinę naudą, taipogi, galima sieti su mažesniu bedarbių skaičiumi, kuris lemia visuomenės integraciją į darbo rinką, taip eliminuojant neigiamas nedarbo pasekmes, tokias kaip atskirtis, depresija, alkoholizmas ar degradacija.

## **2.4 Motyvuojantis lankstus darbo organizavimo veiksnys**

Lankstus darbo organizavimo reiškinys yra naudingas darbininkams. Jis suteikia galimybę pasirinkti:

- Darbo laiką, galima susitarti dėl svyruojančių darbo valandų, nusistatyti darbo pradžios ir pabaigos laiką.
- Darbo vietą, renkamasi dirbti namuose, ofise, gamykloje, ar kitoje darbo vietoje.
- Darbo krūvį, yra galimybė pasirinkti darbo pasidalijimą.
- Darbo būdą, dirbti tik metines darbo valandas, trumpalaikį ar sezoninį darbą.

Tai padeda įsidarbinti besimokinantiems ar asmenims prižiūrintiems sergančius ligonius, auginantiems vaikus ar ilgalaikius bedarbius. Jie gali pradėti dirbti mažesniais krūviais, susiderinti darbo ir asmeninius interesus. Yra galimybė daugiau laiko praleisti su šeima, netrukdo siekti karjeros, būti socialiai aktyviais. Šie faktoriai motyvuoja asmenis, „neįdėti“ į rėmus darbuotojai tampa geresnės nuotaikos, jų nekankina stresas, nemiga, neatsiranda sveikatos sutrikimų.

ES šalyse labiau siekta išsaugoti darbuotojų socialines garantijas, todėl per pastaruosius dvidešimt metų dirbančių skaičius ženkliai nepasikeitė, tačiau labai padidėjo nedarbas. Siekiant jį sumažinti, taikomos įvairios metodikos, tame tarpe ir lankstus darbo laikas

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas buvo atliktas 2015 m. gruodžio mėnesį. Tyrimo metu mėginta atskleisti motyvaciją lankstus darbo laiko motyvacinę reikšmę darbuotojams.

**Tyrimo metodika.** Siekiant keltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Respondentai buvo iš Klaipėdos miesto.

#### **Tyrimo organizavimas:**

1. Pasirengimas tyrimui- anketos parengimas, respondentų paieška.
2. Tyrimo eiga – anketų dalinimas respondentams elektroniniu būdu ir organizuojant susitikimus, apklausa ir atsitiktinių žmonių.
3. Gautų tyrimo duomenų matematinė statistinė analizė.
4. Tyrimo duomenų interpretavimas.
5. Išvadų pateikimas.

Anketa sudaryta remiantis tyrimo tikslu - atskleisti lankstaus darbo organizavimo vaidmenį/poveikį darbuotojų motyvacijai. Sudarant anketos klausimus, remtasi tyrimo uždaviniais: apibrėžti motyvacijos sampratą, išskirti formas siejamas su lanksčiu darbo laiko organizavimu atskleisti lankstų darbo laiko organizavimą, potyrius ir požiūrius į jį, nustatyti motyvacinio veiksnio reikšmę darbuotojams atsižvelgiant į lankstų darbo organizavimą. Atliekant anketinę apklausą, pasirinktas tyrimo objektas - darbuotojus motyvuojantis lankstus darbo organizavimas.

Tyrimui atlikti buvo naudojamos anketos (1 priedas). Parengtas anketas sudaro trys struktūrinės dalys: demografiniai, motyvacinių veiksnių, lankstaus darbo organizavimo klausimai. Įžanginėje anketos dalyje paaiškintas tyrimo tikslas, nurodoma, kas atlieka tyrimą. Anketų pagrindinė dalis skirta tyrimo problemai atskleisti. Anketą sudaro 29 klausimai, kurie susideda iš uždarų klausimų, kuriuose reikia pasirinkti vieną atsakymą, duomenims apie tiriamuosius surinkti, sužinoti apie jų darbą ir nuomonę apie lankstų darbų organizavimą.

Išdalinta 130 popierinių anketų, grįžo 124, iš internetinės anketos gauti 76 atsakymai. Tyrimo metu bandoma spręsti apie visumą ištiriant tik jos dalį, kuri vadinasi imtimi. Tyrimo imtis – 200 Klaipėdos miesto gyventojai.

Anketinė apklausa atlikta dviem būdais:

- Interaktyvus anketos pildymas (nusiunčiant ir gaunant užpildytas anketas internetu);
- Tradicinis (raštu - išdalinti popieriniai anketos variantai įvairių įmonių darbuotojams).



## 9 lentelė Anketos struktūra (sudaryta autorės)

Klausimų pobūdis	Klausimo tikslas
<b>Motyvaciniai klausimai:</b>	
Bendravimas darbe	Sužinoti, ar darbuotojams svarbūs santykiai su kolegomis, vadovu. Pavyzdžiui: motyvuoja, kai malonus kolektyvas padeda išspręsti iškilusias problemas.
Kūrybiškumas	Sužinoti, ar svarbus darbininkams motyvacinis veiksnys – savirealizacija.
Apmokymai, karjera	Sužinoti, ar rūpi žmonėms suteikiami apmokymai dėl jų pačių ateities.
Atlyginimų sistema	Sužinoti, ar labai svarbu asmenims atlyginimų sistemos adekvatumas.
Pareigos atitinka žinių lygį	Sužinoti, ar svarbu, kad pareigos atitiktų žinių lygį. Nesuprasdamas užduočių darbuotojas tampa irzlus.
Lankstus darbo laikas	Sužinoti, ar svarbu asmenims darbo laiko pasirinkimas.
Darbo vieta	Sužinoti, ar svarbu žmonėms, kur dirbti.
Darbo pasidalijimas	Sužinoti, ar svarbi darbuotojams darbo pasidalijimo galimybė.
Trumpesnė darbo savaitė	Sužinoti, ar svarbi galimybė susitrumpinti darbo savaitę.
<b>Lankstus darbo organizavimas:</b>	
Darbo dienos trukmė	Sužinoti, ar darbo dienos trukmė įmonėje tenkina darbuotojus.
Skiriamas laikas šeimai, pomėgiams	Sužinoti, ar užtenka pakankamai laiko skirti šeimai ir pomėgiams po darbo.
Darbo vieta	Sužinoti, ar įmonė suteikia galimybę dirbti namuose.
Darbų pasidalijimas	Sužinoti, ar įmonėje yra galimybė darbų pasidalijimui.
Suspausta darbo savaitė	Sužinoti, ar yra galimybė atlikti paskirtus darbus dirbant 40 val. per savaitę, bet trumpiau nei per 5 darbo dienas.
Darbuotojų skaičius, darbo krūvis	Sužinoti, ar įmonėje yra pakankamas darbuotojų skaičius, nereikia dirbti viršvalandžių ir per didelį darbo krūvį.
Papildomos pareigos darbe	Sužinoti, ar yra galimybė prisiimti papildomų pareigų, jei darbuotojas nori didesnės algos ir turi darbui daugiau laiko.
Pareigos siejamos su tolimesne karjera, galimybė studijuoti	Sužinoti, ar esamos pareigos siejamos su karjeros vizija, nes jei žmogus nori karjeros, stengiasi įgauti naujų žinių besimokinant tai reikalingas lankstus darbo organizavimo modelis.

Uždari pranašesni prieš atvirus klausimus:

- Tiriamiesiems lengviau parinkti atsakymą tuomet, kai yra alternatyvų, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
- Lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- Lengviau lyginti, gretinti (Kardelis, 2007).

#### 4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Teorinėje dalyje buvo paminėta, kad labiau moteris domina lankstus darbo laiko organizavimas, nes jos labiau susikoncentravusios į namus, t. y. vaikų auginimą, buitį. Anketas atsakė 17,5 proc. vyrų, moterys likusius 82,5 proc.

**9 lentelė. Respondentų lytis (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Lytis	Procentai
Moterys	82,5
Vyrai	17,5

Į anketas atsakė 12,5 proc. iki 25 m.; 7,5 proc. nuo 26 – 35 m.; net 57,5 proc. 36 – 45 m.; 22,5 proc. 46 – 55 metų. 25 proc. Moterims aktualesnis lankstus darbo organizavimas, nes augina vaikus, rūpinasi buitimi.

**10 lentelė. Respondentų amžius (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Amžius	Respondentų skaičius	Procentai
18-25	25	12,5
26-35	15	7,5
36-45	115	57,5
46-55	45	22,5

Net 47,5 proc. apklaustųjų baigė vidurinį išsilavinimą, aukštesnįjį išsilavinimą 20 proc., profesinį 30 proc. ir 2,5 proc. aukštąjį. Dauguma respondentų vyresnio amžiaus ir jų nebe motyvuoja mokymosi galimybės.

**11 lentelė. Respondentų išsilavinimas (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Išsilavinimas	Procentai
Profesinis	30
Vidurinis	47,5
Auštesnysis	20
Aukštasis	2,5

Tik 5 proc. yra nevedę ar netekę, 35 proc. susituokę, 10 proc. – išsiskyrę ir net 50 proc. gyvena su sugyventiniu. Beveik visi apklaustieji turi savo gyvenimo antrąsias puses ir juos motyvuotų lankstus darbo organizavimas, nes galėtų laiko daugiau skirti savo šeimai.

**12 lentelė. Respondentų šeimyninė padėtis (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Šeimyninė padėtis	Procentai
Nevedęs/netekėjusi	5
Vedęs/ištekėjusi	35
Išsituokęs/išsituokusi	10
Gyvenate su gyvenimo draugu/-e	50

10 proc. apklaustųjų neturi vaikų; 2,5 proc. yra iki 5 metų; 5 proc. respondentų vaikų yra nuo 6 – 10 metų; 15 proc. apklaustųjų vaikų yra nuo 11 -17 m; net 67,5 proc. yra virš 18 metų. Tik mažuma neturi vaikų, taigi, juos motyvuotų lankstus darbo organizavimas, nes galėtų laiko daugiau skirti savo vaikams.

**13 lentelė. Respondentų vaikų amžius (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Vaikų amžius	Procentai
Neturi vaikų	10
Iki 5 metų	2,5
6 – 10 metų	5
11 – 17 metų	15
Virš 18 metų	67,5

Paklausus kiek ilgai respondentai dirba dabartinėje įmonėje, atsakymai buvo tokie: 7,5 proc. iki 1 metų; 65 proc. nuo 1 iki 5 metų; 17,5 proc. dirba 6 – 10 m.; 10 proc. daugiau negu 10 metų. Apklaustųjų 17,5 proc. dirba viešajame sektoriuje, o privačiam – 82,5 proc. Galima daryti prielaidą, jeigu darbuotojas įmonėje dirba ilgą laiką, reiškia jį tenkiną siūlomos sąlygos, motyvaciniai veiksniai.

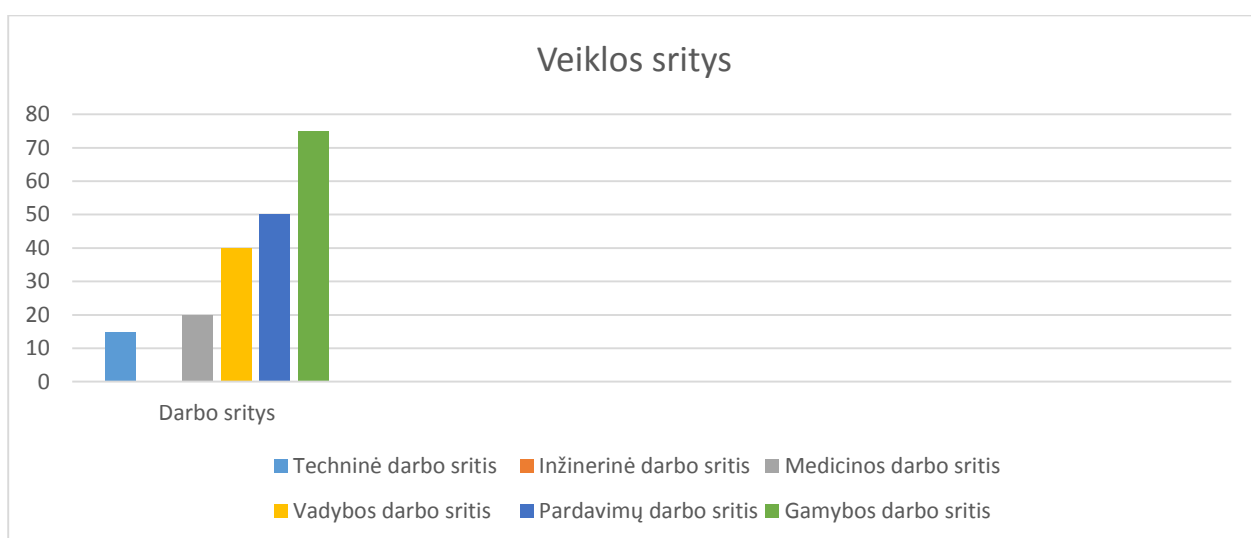
**14 lentelė. Respondentų išdirbtas laikas įmonėje (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Darbo laikas įmonėje	Procentai
Iki 1 metų	7,5
1 – 5 m.	65
6 – 10 m.	17,5
Daugiau negu 10 m.	10

17,5 proc apklaustųjų dirba viešajame sektoriuje, o privačiam – 82,5 proc. Privačiame sektoriuje taikomas motyvuojantis lankstus darbo organizavimas, viešajame yra nustatytos griežtos darbo valandos.

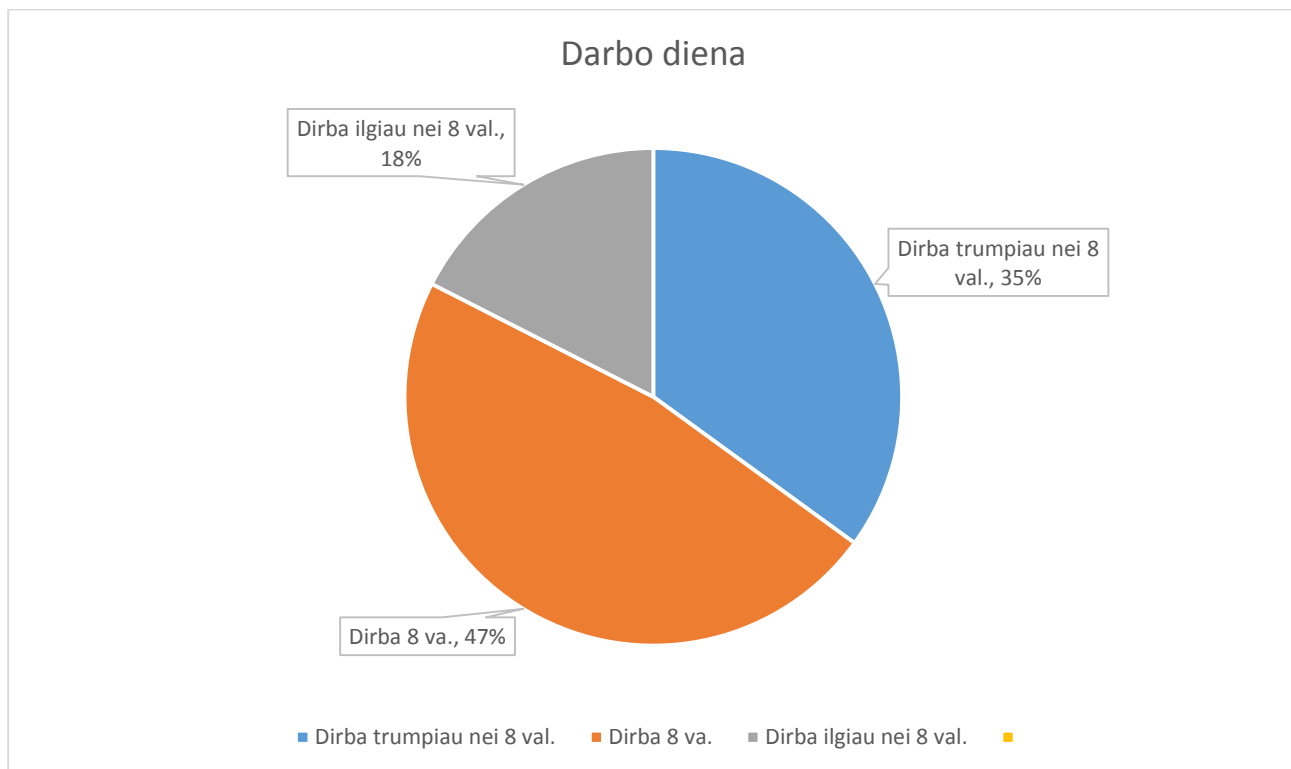
**15 lentelė. Respondentų darbo sektorius (sudaryta autorės remiantis anketų atsakymais)**

Darbo sektorius	Procentai
Viešasis	17,5
Privatus	82,5



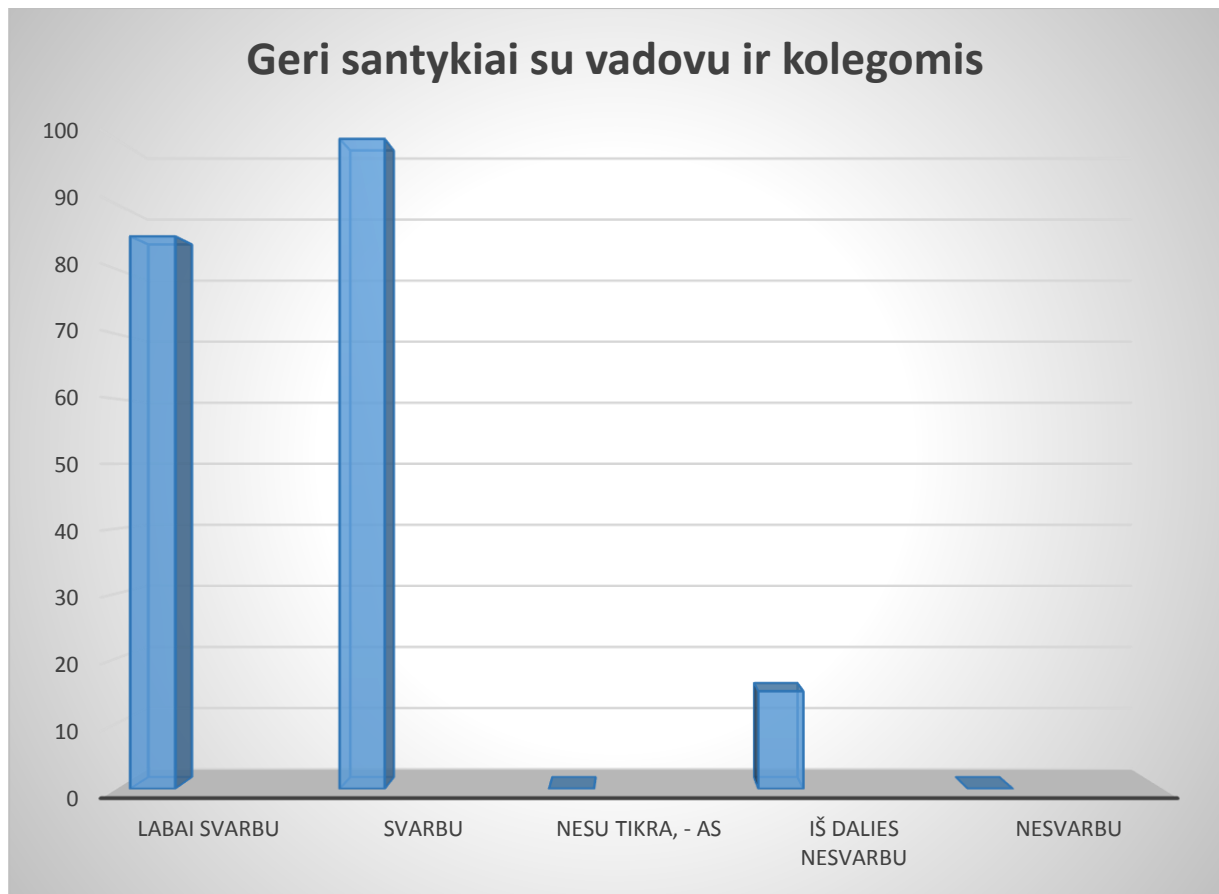
**3 pav. Darbo veiklos sritys**

3 paveikslėlyje matosi, kad nei vienas iš apklaustųjų nedirba inžinerinėje darbo srityje, o gamybos srityje dirba 37,5 proc. asmenų, 25 proc. pardavimų, 20 proc. medicinos, 7,5 proc. techninėje darbo srityje.



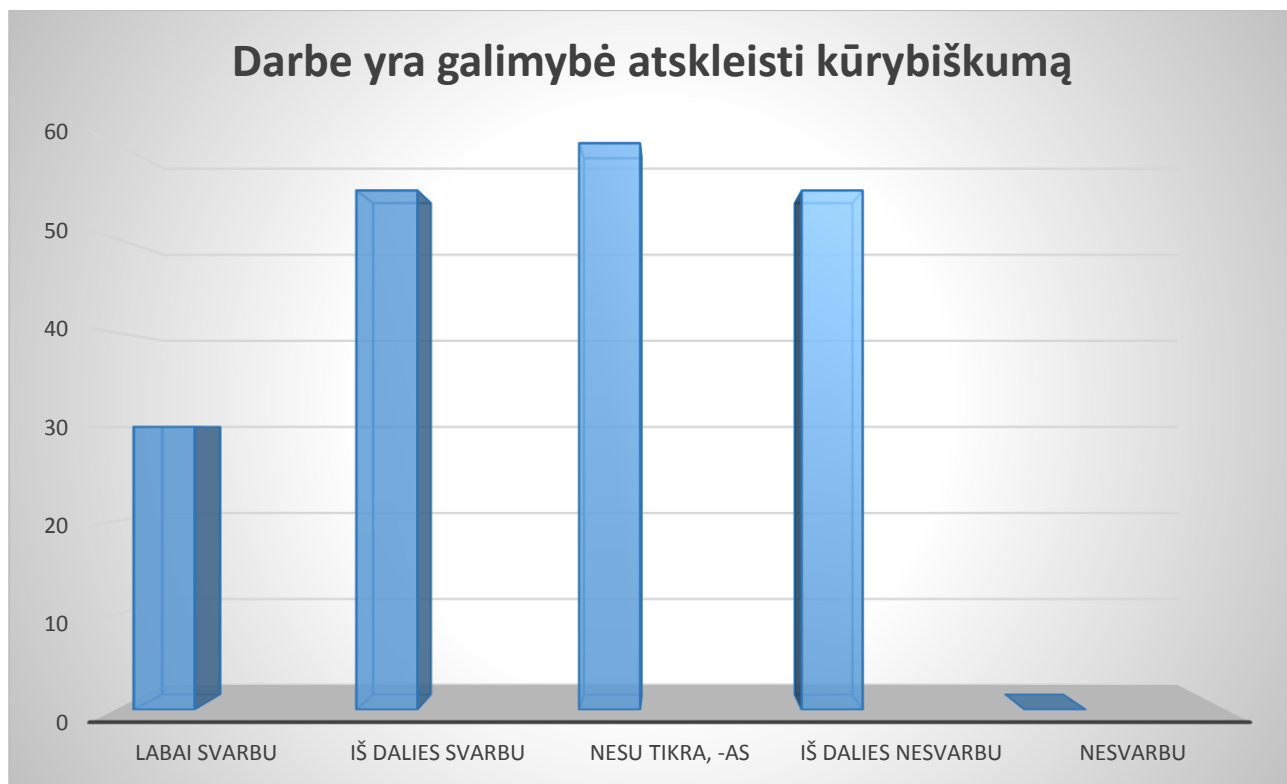
**4 pav. Darbo dienos trukmė**

4 paveikslėlyje matyti, jog 47 proc. apklaustųjų dirba standartiškas 8 darbo valandas. Dirba ilgiau 18 proc., o mažiau 35 proc. Lankstus darbo organizavimas naudingas ir darbdaviui ir darbuotojui. pavyzdžiui susitarti dėl darbo dienos ar kelių valandų perkėlimo iš vienos dienos į kitą arba iš vienos savaitės į kitą. Tai ypač svarbu žmonėms, kurie ar turi vaikų, ar rūpinasi pagyvenusiais asmenimis. Asmuo tampa geresnės savijautos, pasiilsėjęs ir darbingesnis, laisvą laiką gali skirti naujų žinių įgijimui. Galima daryti išvadą, jog darbuotojai yra girdėję apie lankstaus darbo organizavimo formas. Tačiau, dauguma dirba standartines darbo valandas.



**5 pav. Geri santykiai su vadovu ir kolegomis**

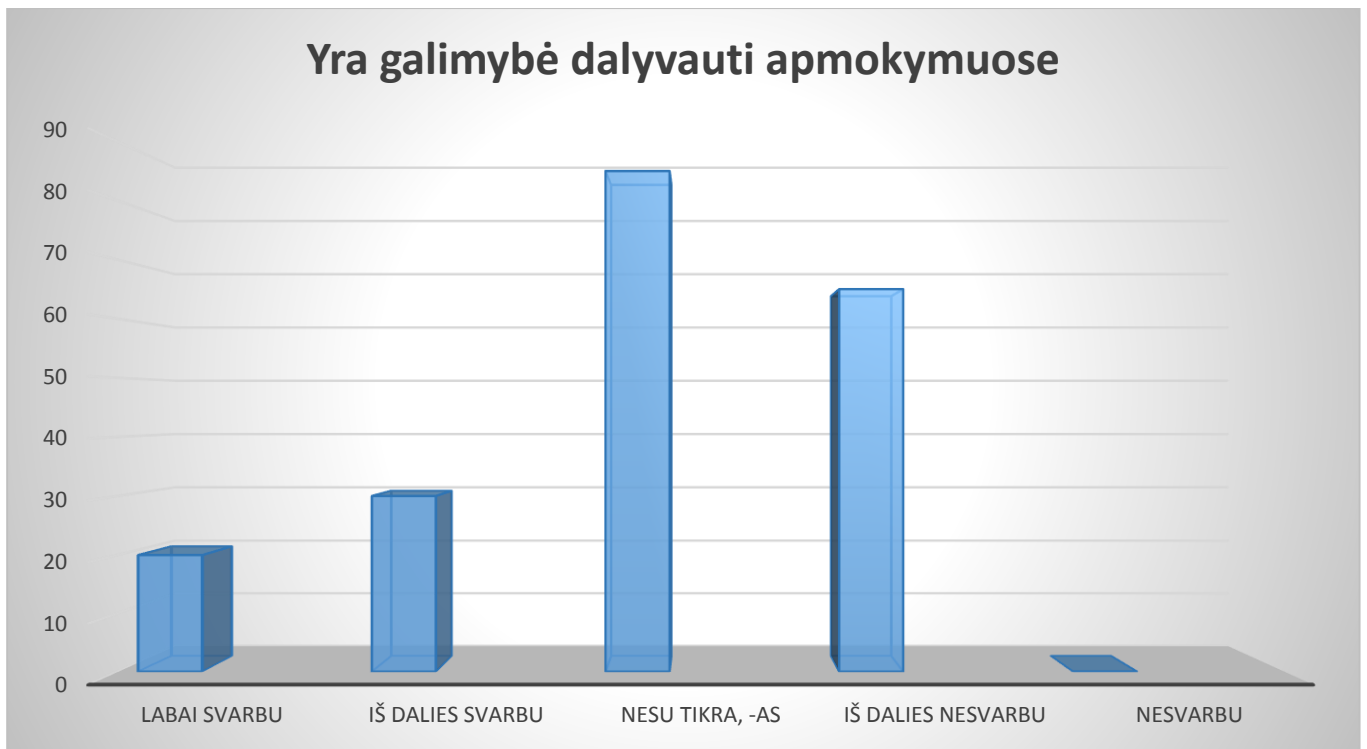
5 paveikslėlyje pavaizduota, kad 42,5 proc. labai svarbūs ir 50 proc. svarbūs geri santykiai su vadovu ir kolegomis, tik 7,5 proc. iš dalies nesvarbu. Galima daryti išvada, kad respondentus motyvuoja geri santykiai su vadovu ir kolegomis. Kai kuriems darbuotojams bendradarbiavimas, geri santykiai tarp kolegų, gera kolegų savijauta, gera, draugiška atmosfera darbe yra daug svarbesni už laimėjimus. Tokie darbuotojai teiks pirmenybę komandiniam darbui, kur yra galimybės dirbti kartu, padedant vienas kitam, puoselėjant, išlaikant gerus tarpasmeninius santykius.



**6 pav. Galimybės atskleisti kūrybiškumą**

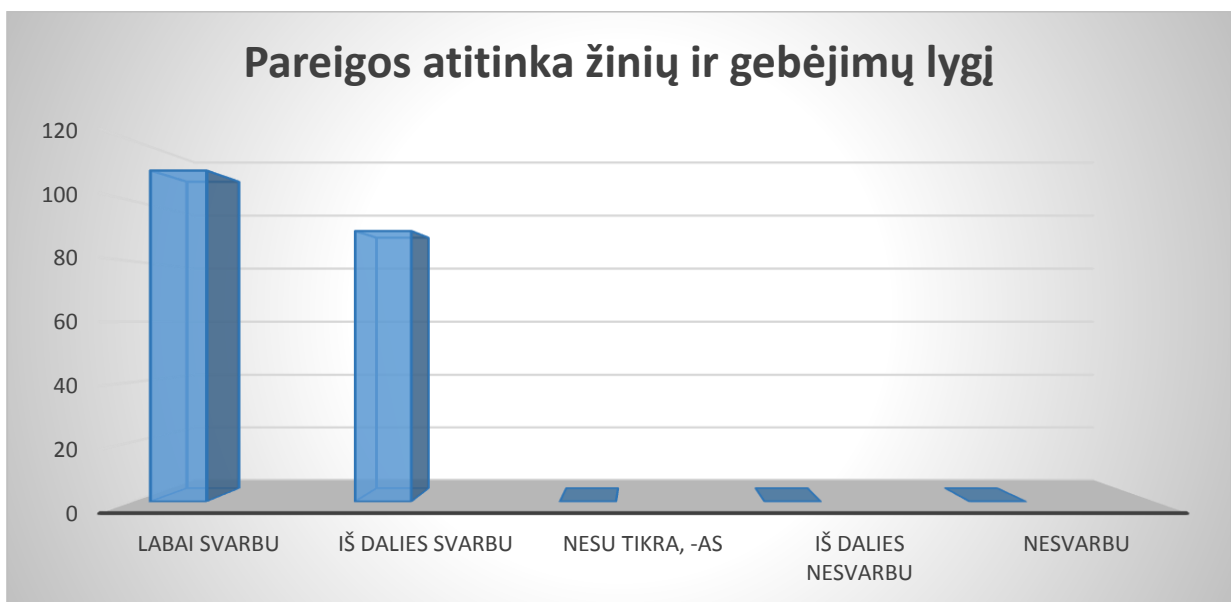
6 paveikslėlyje matosi kūrybiškumo svarba darbuotojui. Labai svarbu 15 proc. respondentams, svarbu 27,5 proc., nėra tikri 30 proc. ir 27,5 proc. iš dalies svarbu. Kūrybiškumas priklauso nuo kiekvieno darbininko asmeninių savybių. Daug darbuotojų renkasi kūrybišką darbą dėl saviraškos poreikio.





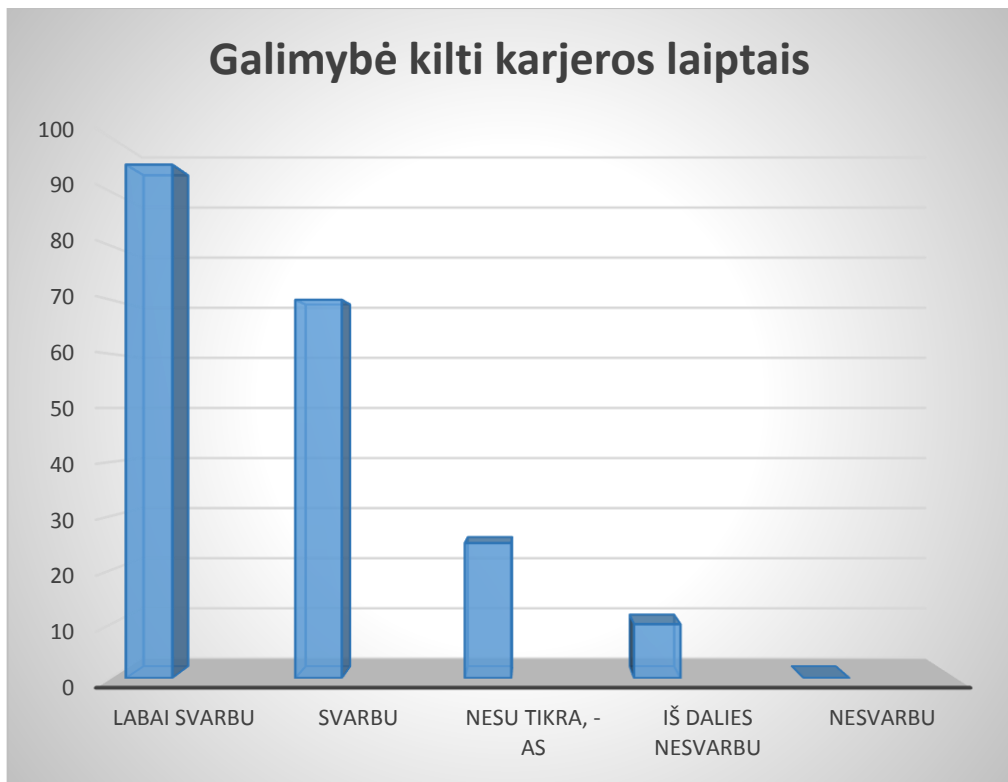
**7 pav. Galimybės dalyvauti apmokymuose**

7 paveikslėlyje atsiskleidžia apklaustųjų nuomonė apie mokymus. 10 proc. respondentų tai labai svarbu, svarbu 15 proc., nėra tikri 42,5 proc. ir 32,5 proc. iš dalies nesvarbu. Galima daryti prielaidą, kad dauguma apklaustųjų yra vyresnio amžiaus ir jų jau nebedomina mokymai.



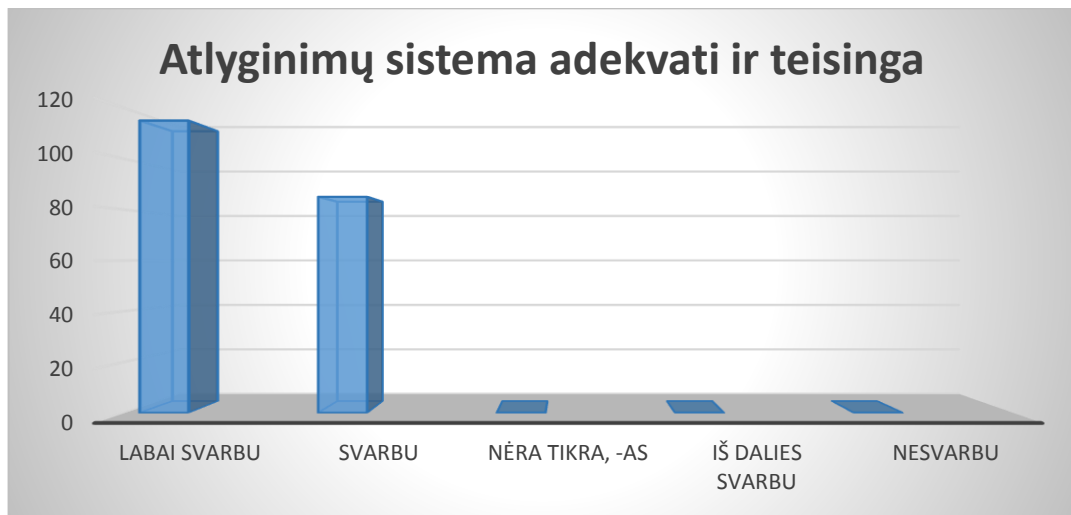
**8 pav. Pareigų atitikimas su žinių ir gebėjimų lygiu**

8 paveikslėlyje pavaizduota respondentų nuomonė apie atitikimą gebėjimo lygio ir pareigų. Apklaustųjų 55 proc. labai svarbu, o 45 proc. iš dalies svarbu, kad pareigos atitiktų žinių lygį. Tik darbuotojas išmanantis savo atliekamą darbą gali dirbti kokybiškai, žmogus nesuprantantis jam paskirtų užduočių tik pradeda nervintis, pas jį dingsta motyvacija.



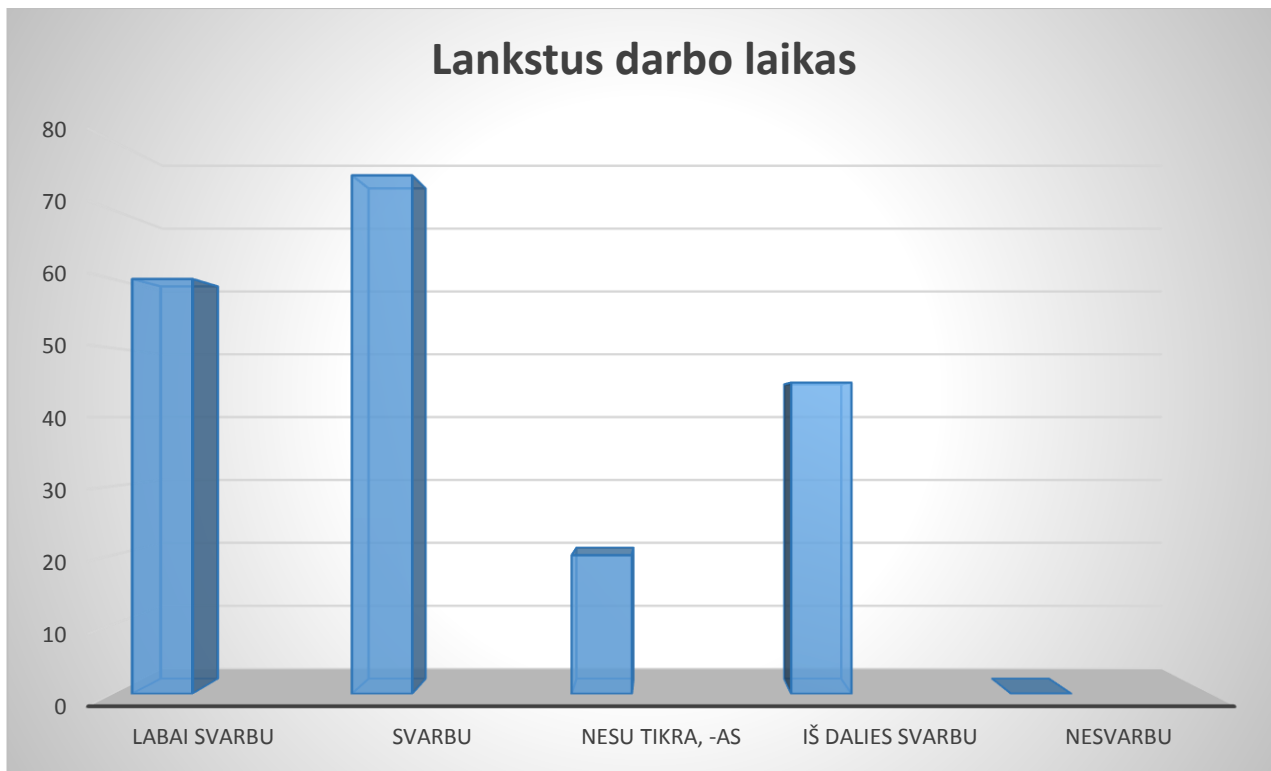
**9 pav. Galimybė kilti karjeros laiptais**

9 paveikslėlyje matyti, jog 47,5 proc. respondentų labai domisi karjeros galimybėmis, svarbu 35 proc., nėra tikri 12,5 proc. ir iš dalies nesvarbu 5 proc. Dauguma siekia karjeros dėl geresnio atlygio, tik mažuma dėl statuso. Darbuotojas tampa motyvuotas dėl pareigų pakėlimo galimybės, stengiasi atlikti paskirtas užduotis geriau ir greičiau nei kiti.



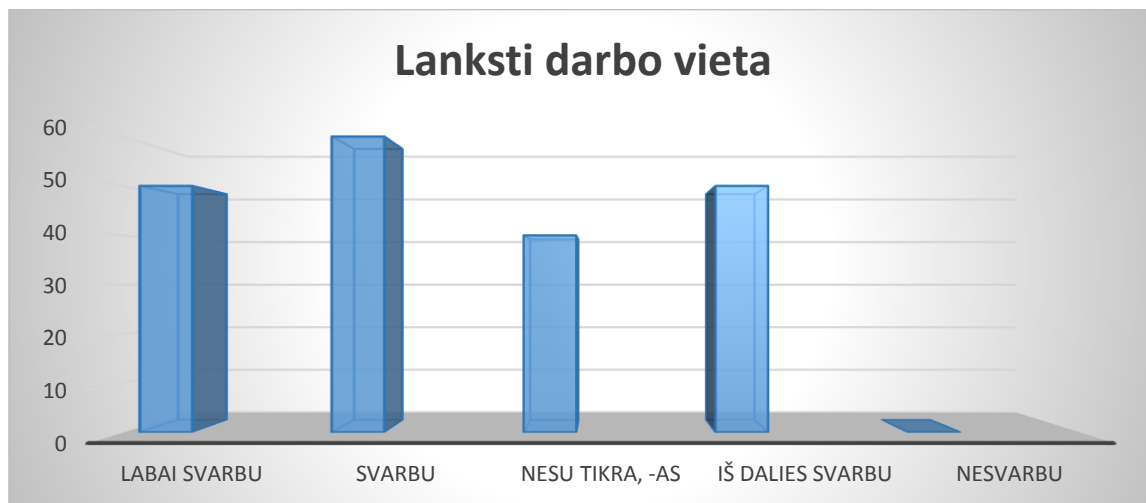
**10 pav. Atlyginimų sistemos adekvatumas**

10 paveikslėlyje pavaizduoti respondentų atsakymai apie adekvačios atlyginimo sistemos svarbą. Adekvati, teisinga atlyginimų sistema labai svarbi 57,5 proc. ir 42,5 proc. svarbu. Taigi, materialiais motyvuojančiais veiksniais net nereiktų abejoti, nei vienas apklaustasis nesuabejojo dėl svarbos adekvataus atlyginimo ar jam tai buvo nesvarbu.



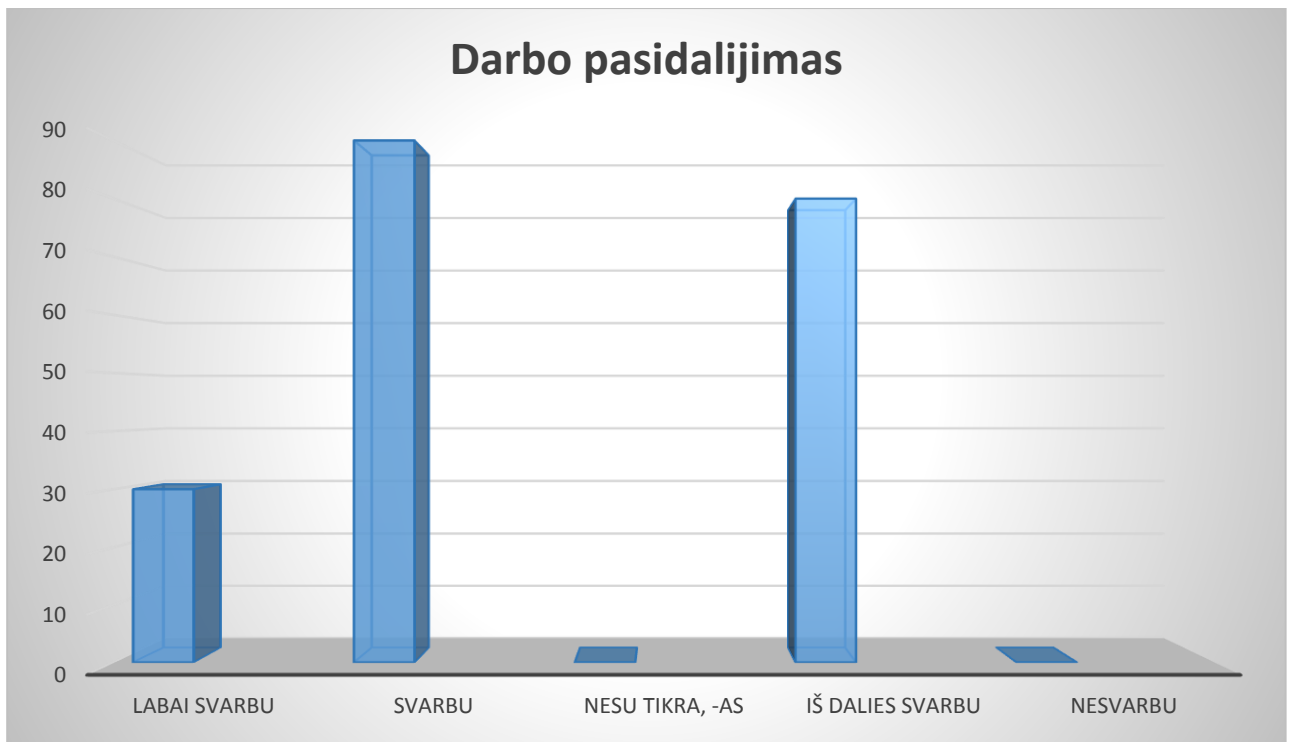
**11 pav. Lankstus darbo laikas**

11 paveikslėlyje pavaizduota, kad lankstus darbo laikas labai svarbus 30 proc., svarbus 37,5 proc., nėra tikri 10 proc., iš dalies nesvarbu 22,5 proc. Lankstus darbo laikas suteikę galimybę pasirūpinti vaikais, nuvežti į darželį, mokyklą ir laiku būti darbe. Dirbant lanksčiu grafiku nereikia stovėti spūstyse piko metu.



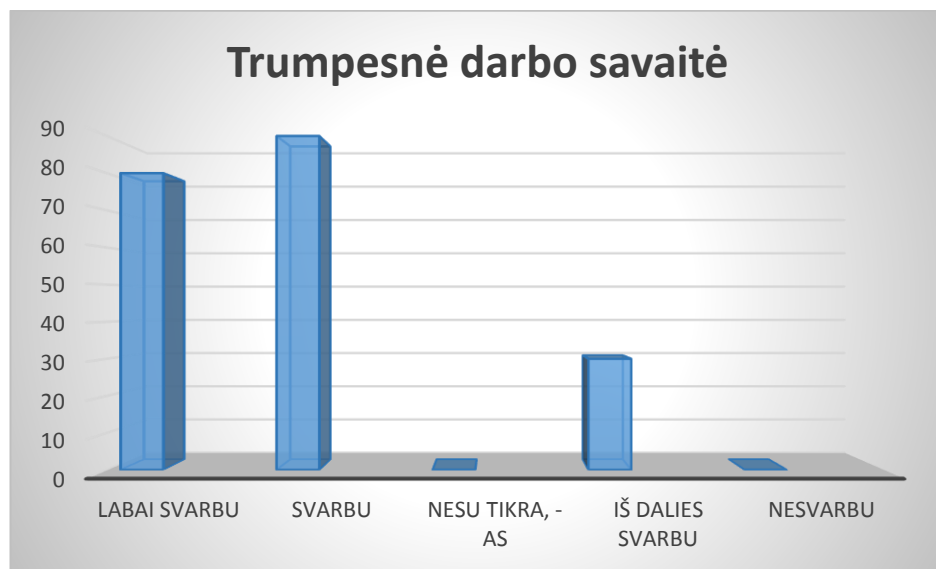
**12 pav. Lanksti darbo vieta**

12 paveikslėlyje pavaizduoti respondentų atsakymai dėl lankščios darbo vietos svarbos. Labai svarbu 25 proc., svarbu 30 proc., nėra tikri 20 proc., ir iš dalies nesvarbu 25 procentams apklaustųjų. Lanksti darbo vieta suteikia galimybę būti namuose ir prižiūrėti vaikus ar slaugyti artimuosius, buitį.



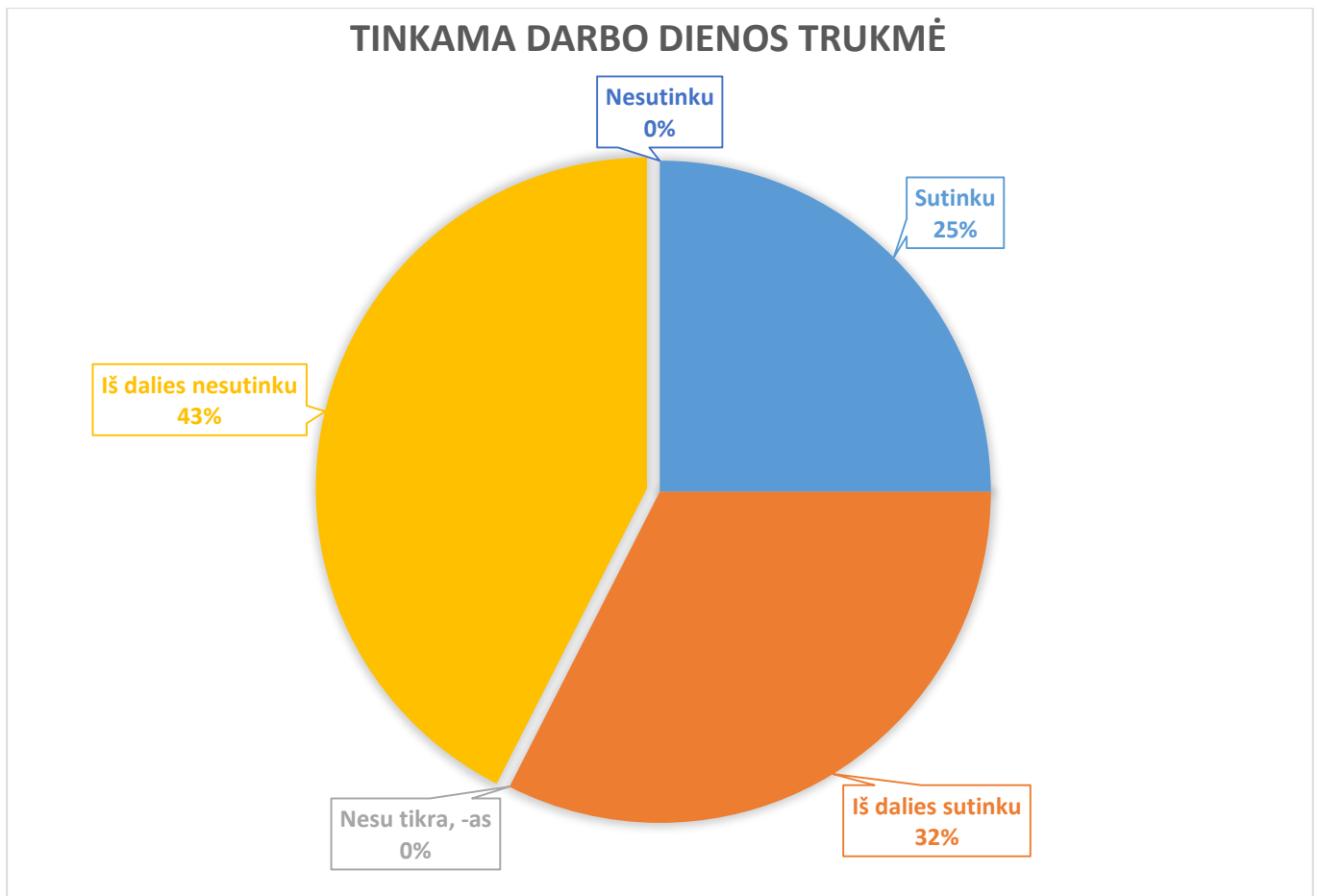
**13 pav. Darbo pasidalijimas**

13 paveikslėlyje matosi darbo pasidalijimo svarba darbuotojams. Net 40 proc. respondentų labai svarbi galimybė pasidalinti darbu, svarbu 45 proc., iš dalies nesvarbu – 15 proc. Ši galimybė suteikia derintis laiką su savo partneriu dalinantis standartinės 8 darbo valandas, tai svarbu jei atsitinka kokie nenumatyti rūpesčiai.



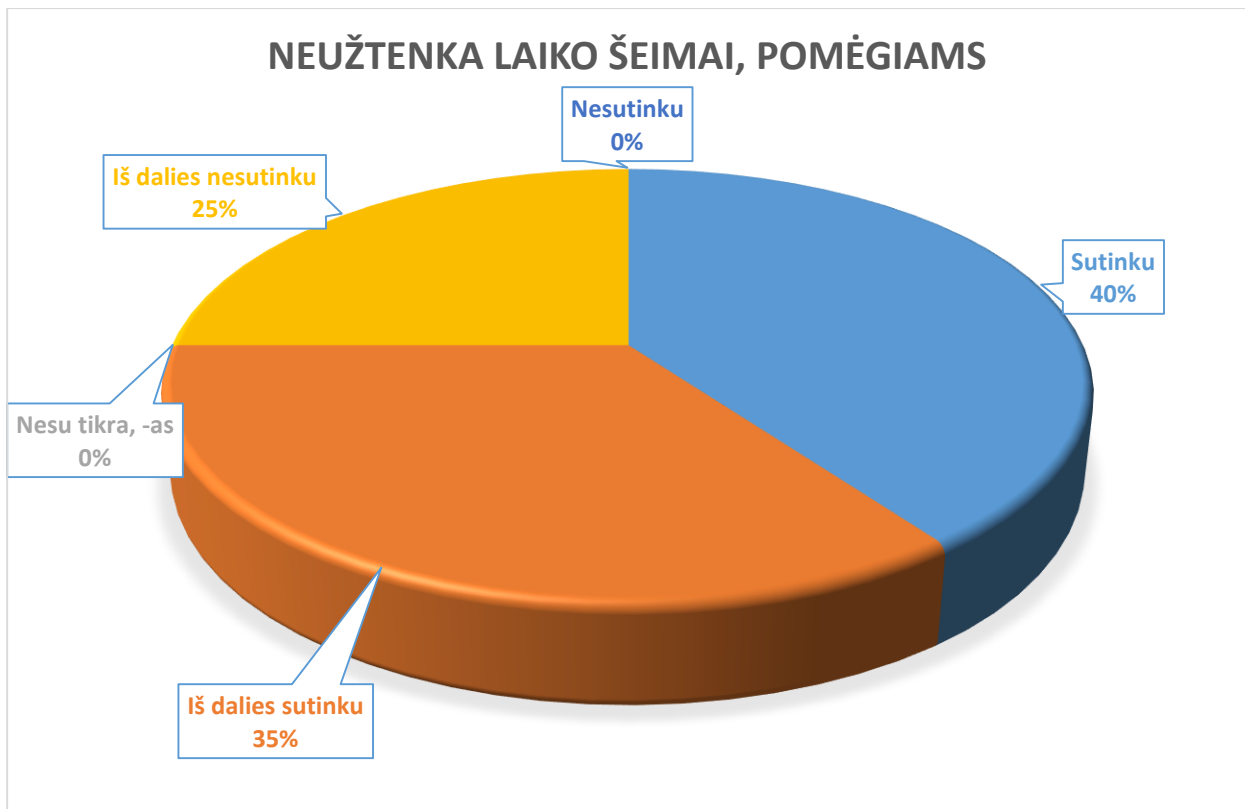
**14 pav. Trumpesnė darbo savaitė**

14 paveikslėlyje pavaizduota apklaustųjų nuomonė apie galimybę turėti trumpesnę darbo savaitę. Tai labai svarbu net 45 proc., svarbu 40 proc., nėra tikri 5 proc. ir 10 proc. iš dalies nesvarbu. Trumpesnė darbo savaitė naudinga tuo, kad atlikus darbus anksčiau, lieka laisvo laiko savo asmeniniams interesams.



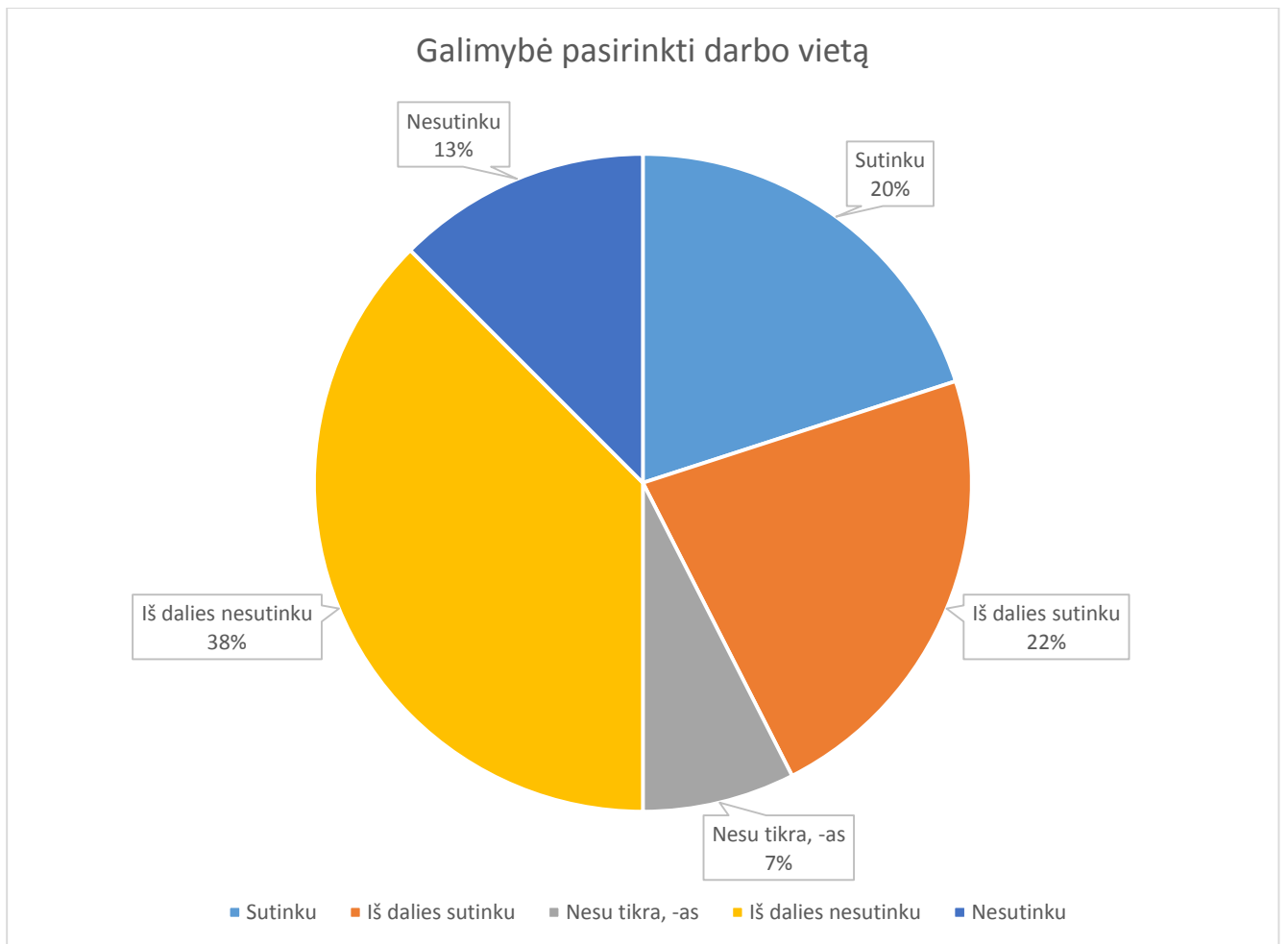
**15 pav. Tinkamumas darbo dienos trukmės**

15 paveikslėlyje matosi atsakymai respondentų, kai jie buvo paklausti apie darbo dienos trukmės tinkamumą: 25 procentams tinkama dienos trukmė, iš dalies sutinka 32 proc., iš dalies nesutinka 43 proc. Galima daryti prielaidą, kad nei vieno nebuvo visiškai nepatenkintu darbo trukme, nes darbuotojai pripratę prie savo darbo sąlygų, nes 65 proc. apklaustųjų darbe dirba nuo 1 – 5 metų. Tačiau, dalis nepatenkinti, nes laiko trūksta po darbo kitiems užsiėmimams, tai įrodo 9 paveikslėlis.



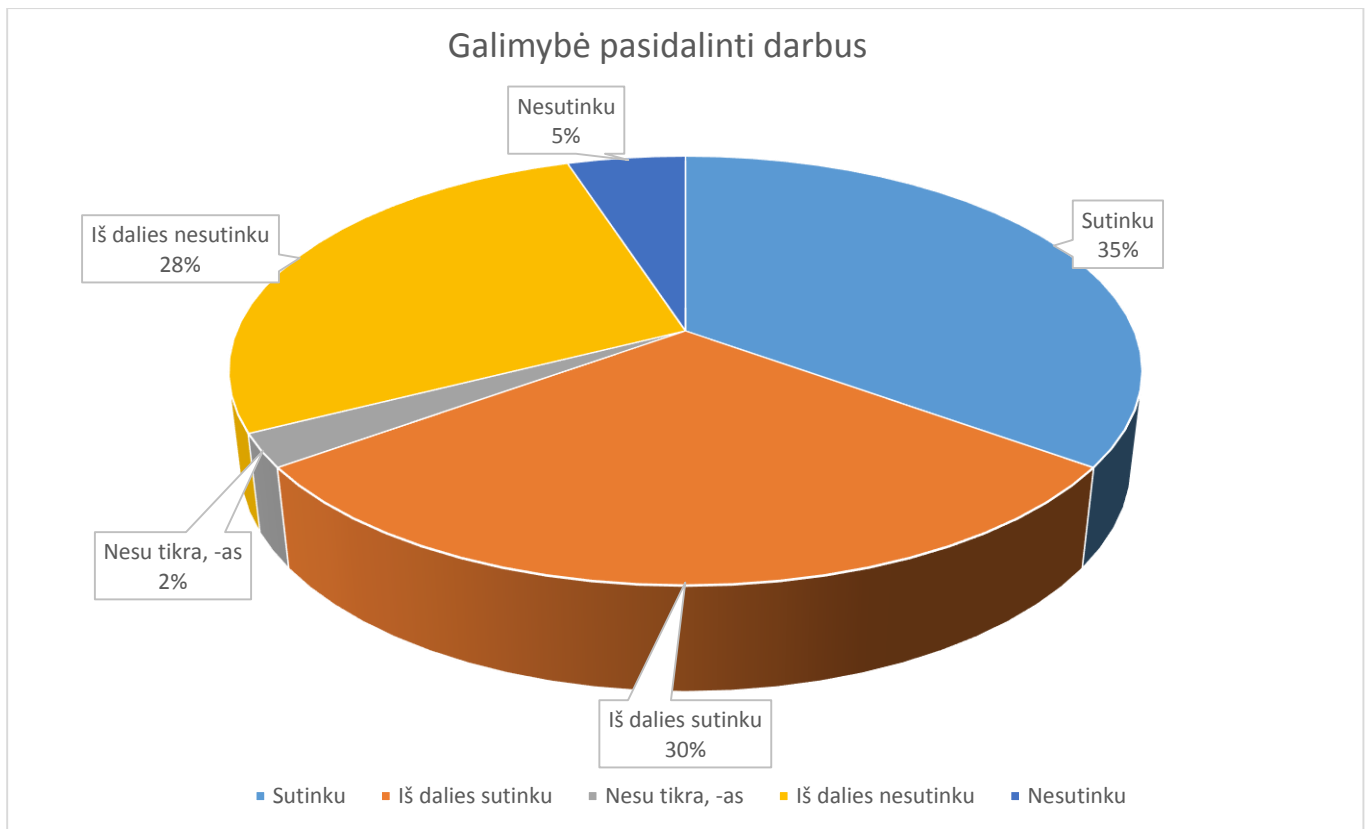
**16 pav. Skiriamas laikas šeimai ir pomėgiams**

16 paveikslėlyje matosi, jog 40 proc. apklaustųjų sutinka su teiginiu, kad trūksta laiko šeimai ir pomėgiams, 35 proc. iš dalies sutinka ir 25 proc. iš dalies nesutinka. Taigi, daug darbuotojų taptų labiau patenkinti, jei jų darbe būtų daugiau lankstumo.



**17 pav. Galimybės pasirinkti darbo vietą**

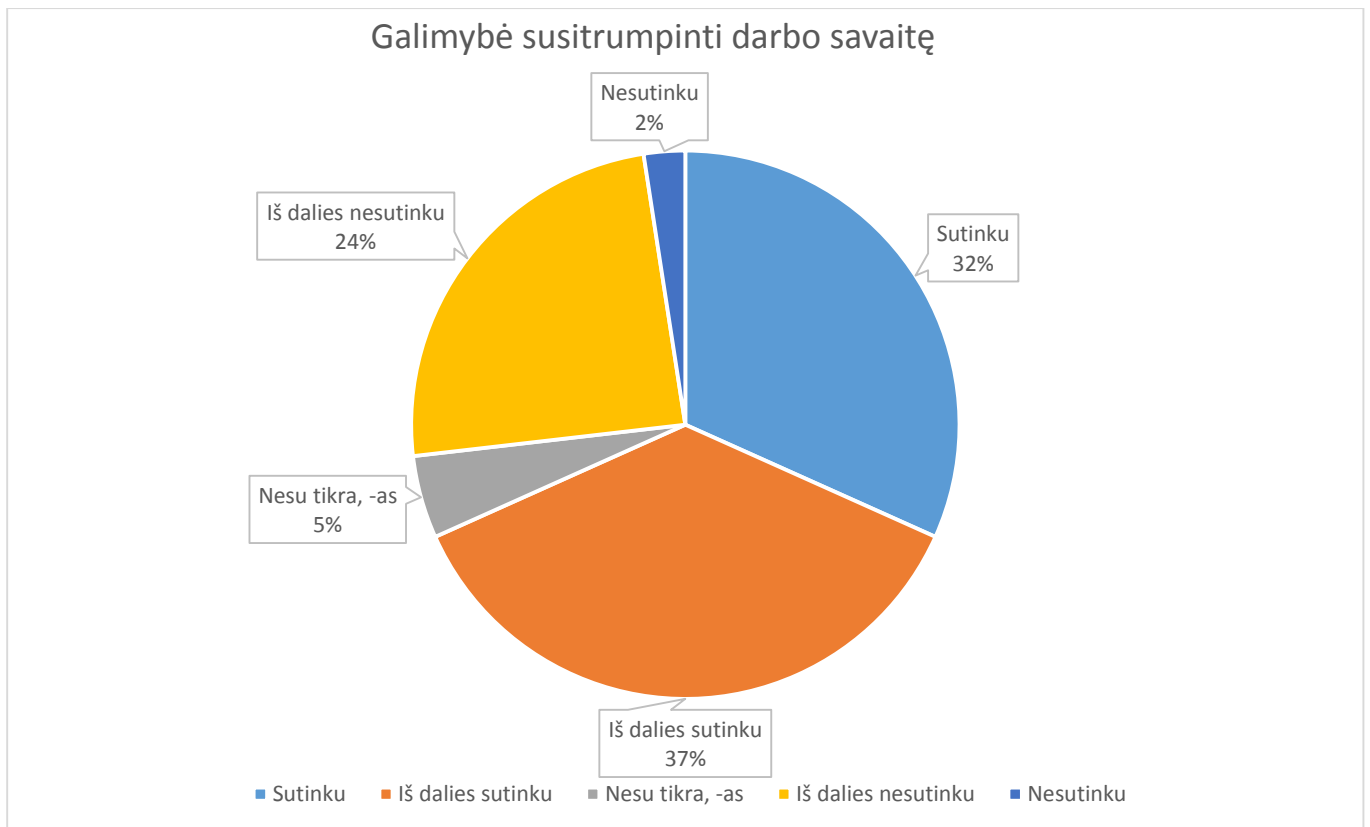
17 paveikslėlyje matosi respondentų atsakymai dėl galimybės pasirinkti darbo vietą, tai svarbu, nes dažniausiai moterys nori dirbti namie, tuo pačiu prižiūrėti augantį vaiką, rūpintis buitimi ir pan. 20 proc. apklaustųjų sutinka, kad galima pasirinkti dirbant darbo vietą, su šiuo teiginiu iš dalies sutinka 22 proc., iš dalies nesutinka 38 proc., nėra tikri 7 proc. ir nesutinka 13 proc. Nešvaitomas laikas važiuojant ir grįžtant iš darbo vietos tarkim ofiso, gamybos ir t.t.



**18 pav. Galimybės pasidalinti darbus**

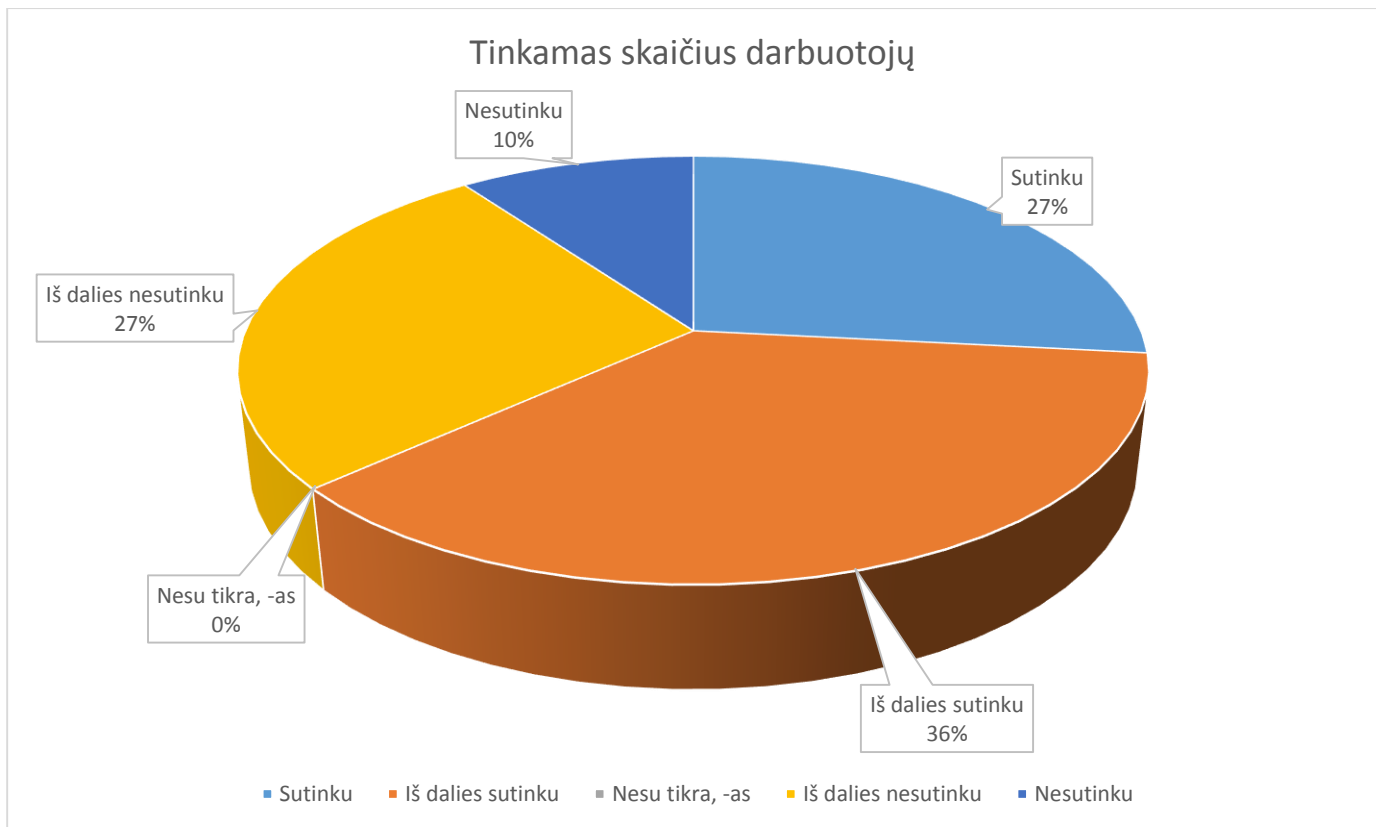
18 paveikslėlyje matosi apklaustųjų atsakymai apie galimybę pasidalinti darbus. 35 proc. respondentų mano, kad organizacijoje yra galimybė pasidalinti darbus, iš dalies sutinka 30 proc., iš dalies nesutinka 28 proc., nėra tikri proc. ir 5 proc. nesutinka iš viso. Daug įmonių šitokios darbo organizavimo formos netaiko, bet taip padėtų įsidarbinti studentams, kurie turi tik pusę dienos laisvos, kurią galėtų skirti darbui.





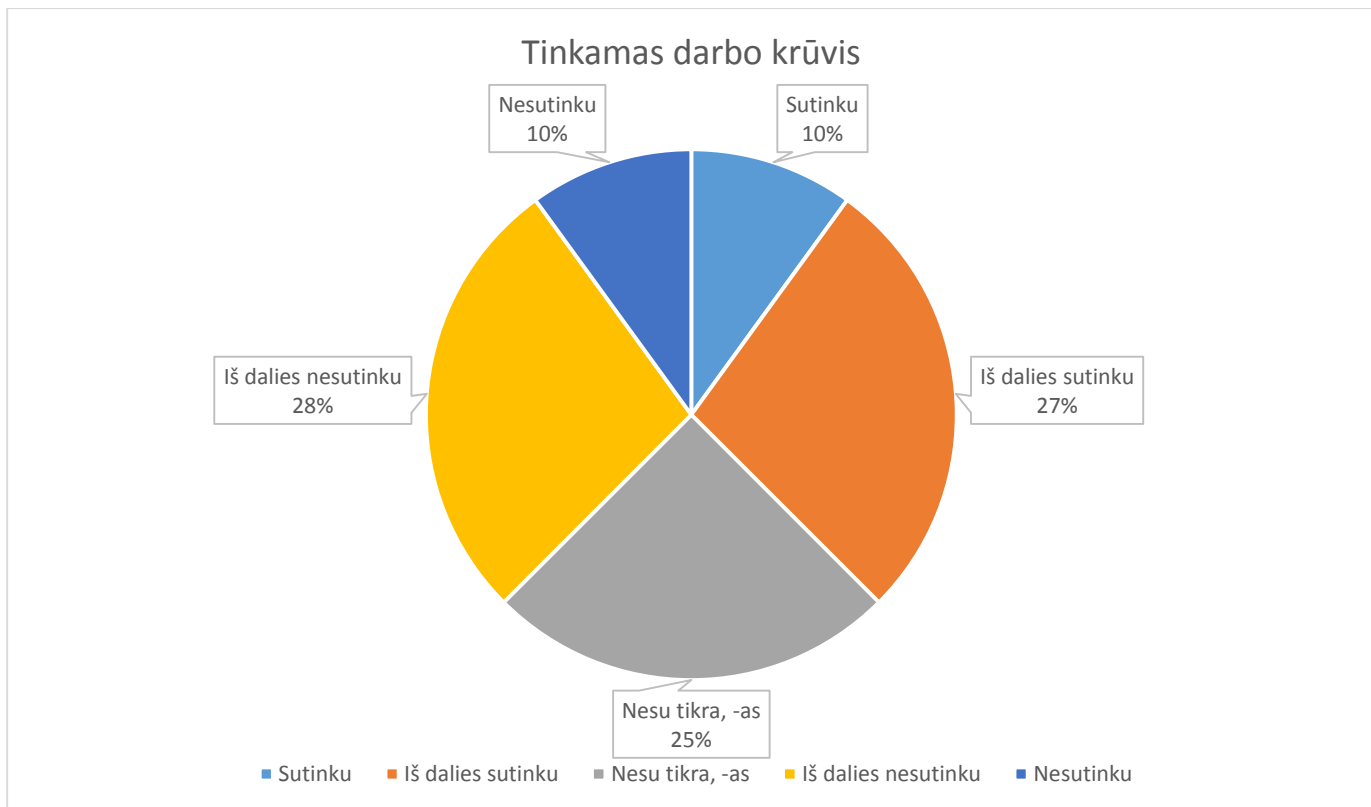
**19 pav. Galimybės susitrumpinti darbo savaitę**

19 paveikslėlyje matosi respondentų atsakymai apie susitrumpinimą darbo savaitės. Apklaustieji mano, kad įmonėje yra galimybė susitrumpinti darbo savaitę 32 proc., iš dalies sutinka 32 proc., iš dalies nesutinka 24 proc., nėra tikri 5 proc., nesutinka 2 proc. Ši galimybė suteikia daugiau laisvo laiko, nors nuo to nesikeičia darbo atlyginimas. Asmenys turi daugiau laisvo laiko, kurį gali skirti savo reikmėms.



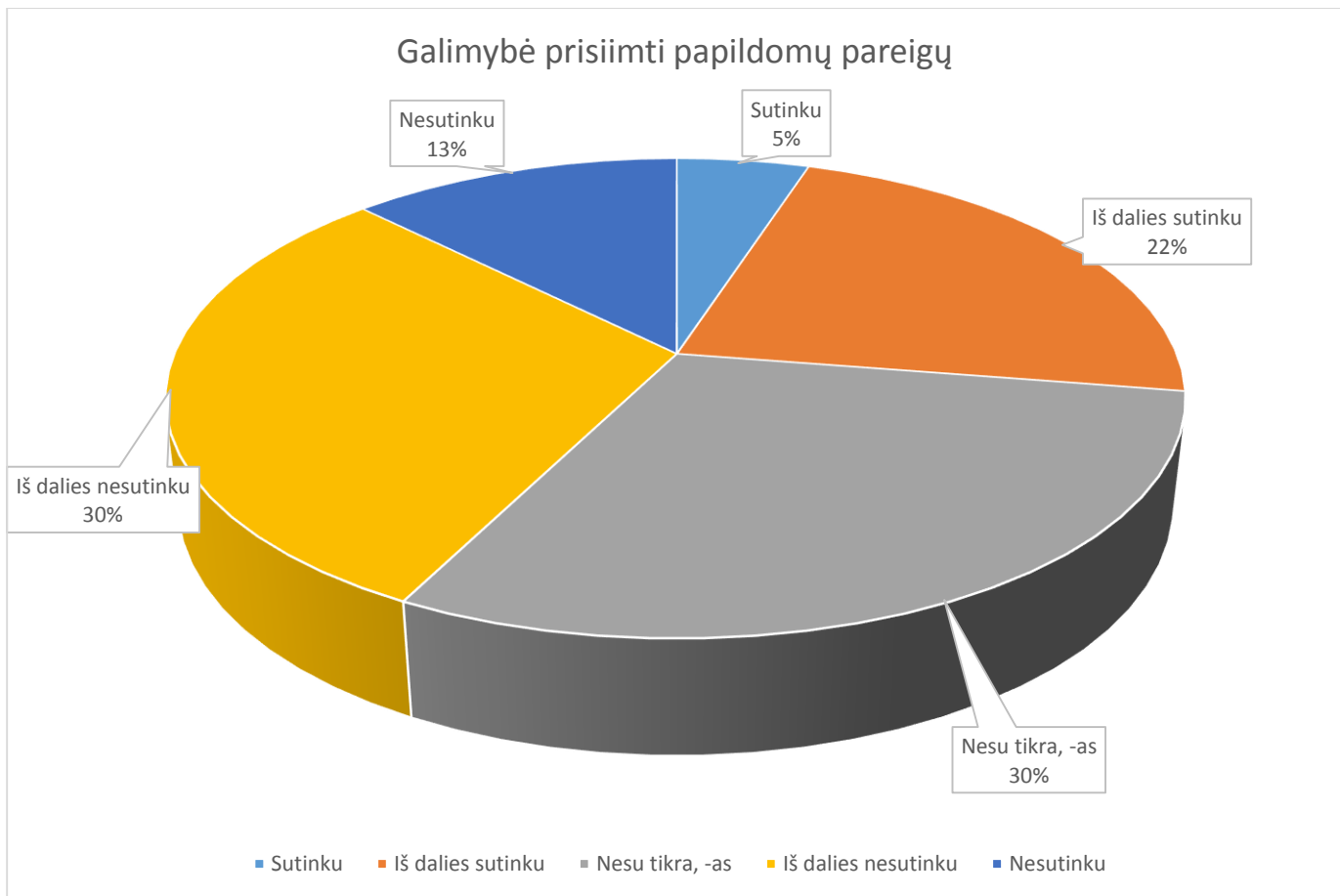
**20 pav. Darbuotojų skaičiaus tinkamumas**

20 paveikslėlyje matosi apklaustųjų atsakymai apie darbuotojų skaičiaus pakankamumą, jei darbuotojų permažai, daug darbų tenka vienam darbuotojui, atsiranda stresinė darbinė nuotaika, kad spėti viską laiku. Pasitelkus lankstaus darbo organizavimo formas, palaikoma gera darbinė nuotaika, atliekami skubiai trumpalaikiai darbai, tai padeda derinti darbuotoją laiką ir asmeninius interesus. 27 proc. respondentų mano, kad įmonėje yra tinkamas darbuotojų skaičius, iš dalies sutinka 36 proc., iš dalies nesutinka 27 proc., išvis nesutinka 10 proc. Netinkamas darbuotojų skaičius iššaukia viršvalandžius ir didesnę darbo krūvį. Vienas iš kriterijų vertinant personalo ir kitų žmogiškųjų išteklių poreikį priskirtoms funkcijoms atlikti yra optimalus bendras personalo darbuotojų skaičius, būtinas funkcijoms laiku ir kokybiškai atlikti.



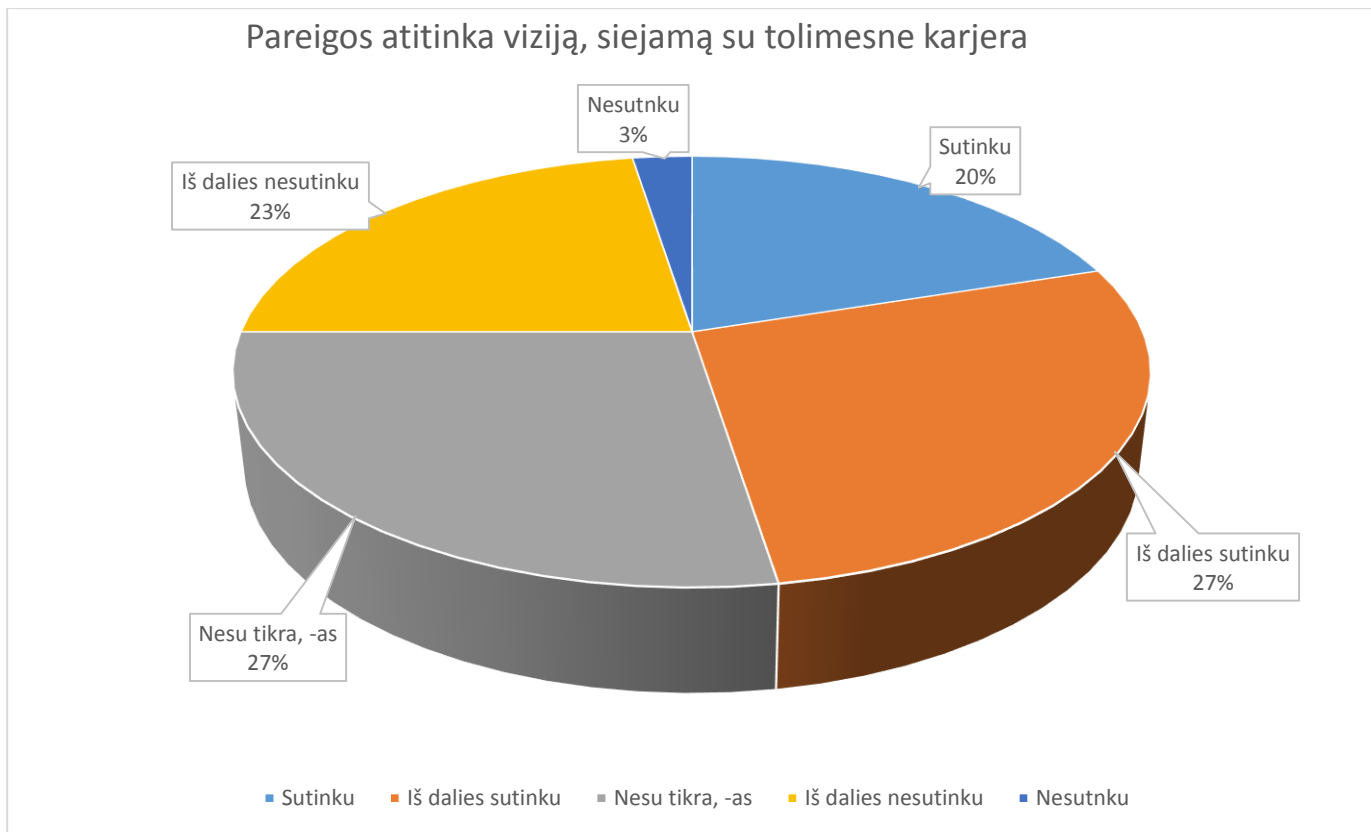
**21 pav. Tinkamumas darbo krūvio**

21 paveikslėlyje matosi respondentų atsakymai apie darbo krūvio tinkamumą. Sutinka su šiuo teiginiu 10 proc., iš dalies sutinka 27 proc., iš dalies nesutinka 28 proc., nėra tikri 25 proc. ir išvis nesutinka 10 proc. apklaustųjų, kad įmonėje yra tinkamas darbo krūvis. Jei krūvis per didelis tenkančiam darbuotojui, jis nespėja atlikti kokybiškai bei laiku darbų. Norint, kad taip neatsitiktų galima darbuotojų nuoma ar darbininkus prisiimti terminuotam ar trumpalaikiui darbui. Vadovas turėtų tapti lankstesnis ir atkreipti į kitas darbo organizavimo formas ne tik į standartinę.



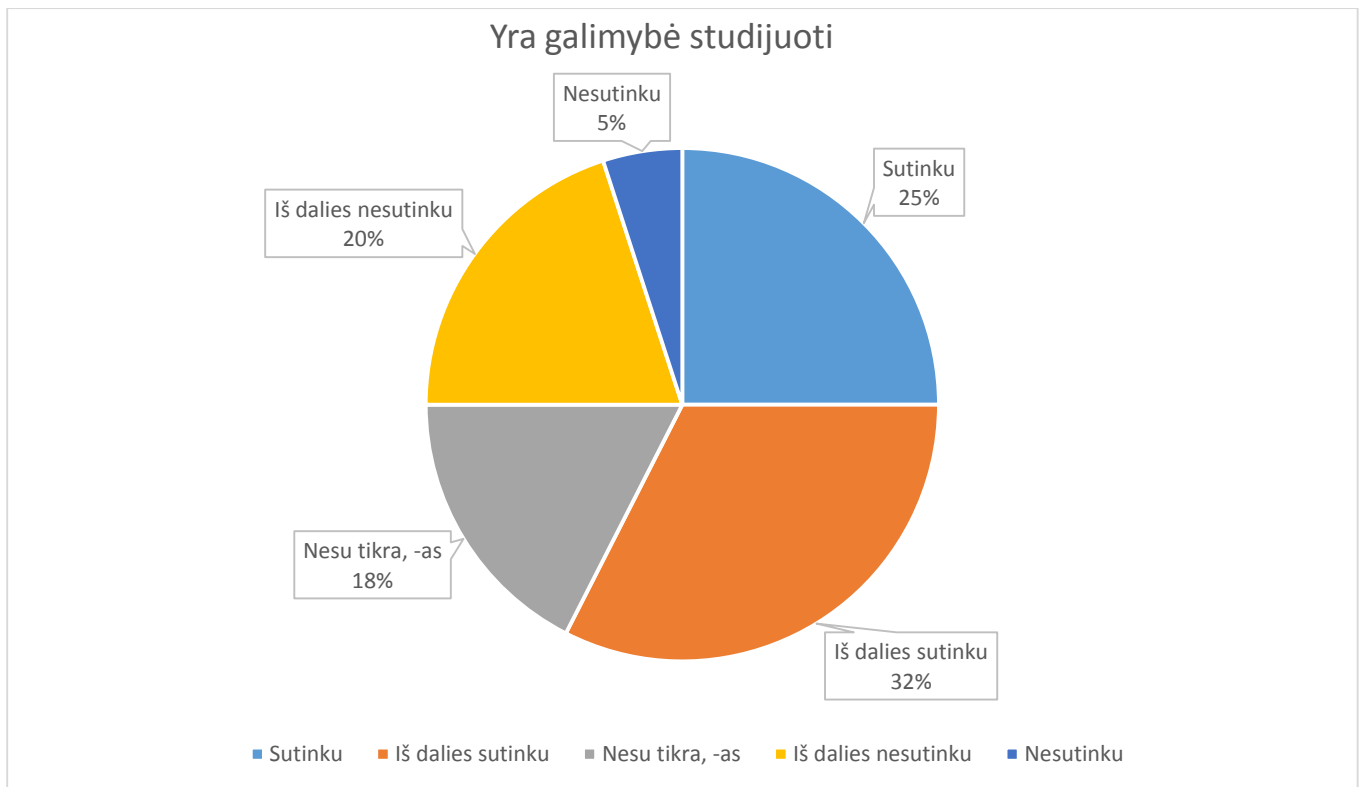
**22 pav. Galimybės prisiimti papildomų pareigų**

22 paveikslėlyje matosi apklaustųjų nuomonė apie galimybę prisiimti papildomas pareigas. Sutinka tik 5 proc., iš dalies sutinka 22 proc., iš dalies nesutinka 30 proc., nėra tikri 30 proc. ir išvis nesutinka 13 proc., kad įmonėje yra galimybė prisiimti papildomų pareigų. Daug apklaustųjų nežino dėl šių sąlygų turbūt todėl, kad nieško šios galimybės, nes ir taip yra apkrauti darbais. Darbuotojai prisiimami papildomas pareigas, parodo, jog spėja atlikti savo darbus ir gali apsiimti daugiau, bet vadovas neturėtų tuo naudotis, už tai turėtų mokama kintamoji atlyginimo dalis.



### **23 pav. Pareigų atitinkamumas su siejama karjera**

23 paveikslėlyje matosi apklaustųjų nuomonė apie pareigų atitikimą su siejama karjera. Įmonėje 20 proc. sieja savo karjera su savo pareigomis, 27 proc. iš dalies sutinka, iš dalies nesutinka 23 proc., nėra tikri 27 proc., o išvis nesutinka 3 proc. Dalis sieja savo ateities viziją su dabartine įmone, dalis – ne. Taigi, reiktų į darbą įlieti lankstumo, kad darbuotojai turėtų galimybę laiko skirti įgyti žinių, gebėjimų, lankytis mokymuose ar pradėti studijuoti, nes jie savo karjeros netapatina su savo esamomis pareigomis.



#### **24 pav. Galimybės studijuoti**

24 paveikslėlyje pavaizduota respondentų nuomonė darbovietėje apie galimybę studijuoti. 25 proc. sutinka, iš dalies sutinka 32 proc., o iš dalies nesutinka 20 proc., nėra tikri 18 proc., ir nesutinka 5 proc., kad darbovietėje yra galimybė studijuoti ir studijas derinti su darbu. Reikia lankstus darbo grafiko, kad žmogus suderintų darbą – studijas ir dar savo asmenius interesus. Ši galimybė labai svarbi, nes darbuotojas tampa kvalifikuotesnis, turintis daugiau žinių, suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais ir ateityje tapti specialistu. Mano nuomone, tokių darbuotojų ieško daug įmonių. Dauguma žmonių išsilavinimą supranta kaip konkrečios profesijos įgijimą, tad dažnai manoma, jog netikslus pirmas studijų pasirinkimas gali užkirsti tolesnį profesinį kelią. Dažnai pamirštama, kad aukštasis mokslas visų pirma yra skirtas išsilavinimui įgyti, o konkrečios profesijos gali būti išmokstama ir vėliau. Dėka studijų įskaitymo mechanizmo joks anksčiau įgytas išsilavinimas nedingsta, taigi bet koks pradinis pasirinkimas nėra blogas ar nenaudingas.

Taigi, lankstus darbo organizavimas palankus tėvams auginantiems vaikus, besimokinantiems asmenims, lengviau suderinamas darbas ir šeima. Šitaip mažinama įtampa ir didėja darbingumas (Baršauskienė, 2010).

Taigi, tyrimas atskleidė labiausiai ir mažiau motyvuojančius veiksnius. Taip pat buvo galima išsiaiškinti, ar įmonės taiko lanksčias darbo organizavimo modelius. Tačiau, į kai kuriuos klausimus respondentai nežinojo atsakymų, galima daryti išvadą, jei įmonės taiko šiuos modelius, bet mažai apie tai praneša viešai bei darbuotojai nevisi prisitaikę dirbti lanksčiu darbo grafiku. Organizacijose siekiant geriau pritaikyti darbo valandas prie darbo krūvio darbovietėje, rekomenduojamas lankstaus darbo laiko organizavimas. Apibendrinant, prieš motyvuojant darbuotoją, būtina sužinoti jo poreikius ir kryptingai nuteikti siekti bendro tikslo.

## IŠVADOS

1. Motyvacija tai įvairūs motyvai, kurie skatina tam tikrą elgesį. Motyvuotas darbuotojas nukreipia energiją tam tikriems tikslams pasiekti, tinkamai įvertintas už rezultatus, tampa geresnės nuotaikos, su geromis emocijomis, tai didina savivertę. Dėl savivertės didinimo darbininkas jaučiasi naudingesnis, reikšmingesnis ir jam malonu. Tai reikšminga jo mąstysenai, valiai, psichiniam būviui, vidaus organų veiklai bei raumenų aktyvumui. Tai ypač svarbu darbingumui, darbuotojas dirbs taip pat gerai, o gal net geriau, norėdamas pasijusti maloniai. Tai taip pat sąlygoja jo darbingumą ir elgesį kolektyve. Apibendrinus, galima sakyti, kad motyvacija labai svarbi, tik vadovas turi pateikti tinkamą motyvacinę sistemą darbuotojams, kad jie būtų skatinami dirbti efektyviau ir kokybiškiau.
2. Lankstaus darbo organizavimo formų yra įvairiausių, tačiau, jos grupuojamos į keturias grupes: pagal darbo būdą, pagal darbo valandas, pagal darbo vietą bei kitos lanksčios darbo organizavimo formos. Pagal darbo būdą: metinės darbo valandos, dalinis darbas, dalijimasis darbu, svyruojančios darbo valandos, lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga, suspausta darbo savaitė, laikinas darbas, terminuotos darbo sutartys. Pagal darbo valandas: darbas savaitgaliais, darbas pamainomis, viršvalandžiai. Pagal darbo vietą: darbas namuose, teledarbas, nuotolinis darbas. Kiti lankstaus organizavimo modeliai: darbo nuoma, darbas pagal iškvietimą, laipsniško atleidimo, sezoninis darbas, trumpalaikis darbas. Kita vertus, kiekviena jų yra savita ir priimtina tik tam tikriems asmenims, taip galima motyvuoti bei pritraukti naujų darbuotojų.
3. Darbuotojai yra girdėję ir kelios lankstaus organizavimo formos yra taikomos darbovietėse. Diegimas įmonėse yra priimtina, nes taikant lankstų darbo organizavimą yra patiriami mažesni kaštai. Jaučiama nauda šalies aplinkosaugai, ekonominei ir socialinei sričiai. Motyvuoja darbuotojus, nes jie gali planuoti savo laiką, derinti su asmeniniais interesais. Tai tampa vis svarbesniu praktiniu organizacijų valdymo reiškiniu. Pagrindinis trūkumas, kad negalima taikyti visiems darbuotojams, nes kiti geriau dirba standartinėmis darbo formomis.



4. Vadovai savo įmonėse taikydami lankstaus darbo organizavimo formas suteikia galimybę įsidarbinti mamos, auginančioms vaikus, prižiūrintiems sunkiai sergančius artimuosius, studentams, palaipsniui atleidžiami pensininkai, Dirbant lanksčiai darbą organizuojant po truputį į rinką grįžta ilgalaikiai bedarbiai. Gali pasirinkti tinkamą lanksčią darbo organizavimo formą, kad darbuotojui nebūtų per didelis darbo krūvis. Taip pat dirbant tokiomis sąlygomis asmenys: praleidžia pakankamai laiko su šeima, jaučiasi geresnės nuotaikos, nejaučia streso, nemigos, neužtrunka spūstyse, turi laiko šeimai, pomėgiams. Taip mažinama bedarbystė ir darbuotojai tampa laimingesni.

## **REKOMENDACIJA**

Kiekvienai įmonei siūlyčiau atlikti išsamią darbuotojų poreikių analizę, išsiaiškinti jų pageidavimus, pritaikant darbo lankstumo strategiją. Taikyti organizacijoje labiausiai įmonės poreikius atitinkančią darbo laiko formą. Taikomas lankstus darbo laiko įgyvendinimo modelį dėl sąryšio tarp lankstaus darbo laiko ir darbuotojų darbo-gyvenimo balanso, sveikatos ir produktyvumo, nes ši sistema parodo, kad įdiegus lankstų darbo laiką padidėja darbuotojų produktyvumas, ryšis tarp dirbamų valandų ir pardavimų/produkcijos, kuris sumažina įmonės sąnaudas, mažėja išmokos dėl nedarbingumo ir išlaidos dėl personalo kaitos, didėja pardavimai, produktyvumas.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2002.
2. Anusevičienė, O. V.; Cibas, P.; Lilienė, L. Žmogaus anatomija ir fiziologija. Kaunas, 2002.
3. Anužienė, B. Inžinierių tęstinis profesinis mokymas kaip edukologinis reiškinys, daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija. Klaipėda, 2004.
4. Bagdanskis, T.; Usonis, J. Problems of introduction of flexibility into lithuanian labour law. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2011.
5. Baršauskienė, V. Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, 2010.
6. Blanchard, K., Fowler, S., Hawkins, L. Vadovavimas sau ir vienos minutės vadybininkas. Vilnius: Alma litera, 2005.
7. Butkus F.S. (2007). Vadyba. Vilnius: Technika
8. Česnienė, R. Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002.
9. Čiutienė R. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas, 2006.
10. Darbo ir šeimos derinimo matmenys – ES parama. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[www.esparama.lt/es.../Darbo\\_ir\\_seimos\\_derinimo\\_modelis.doc](http://www.esparama.lt/es.../Darbo_ir_seimos_derinimo_modelis.doc)>.
11. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Vilnius, 2001
12. Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras. Darbo santykiai. [Žiūrėta 2015-12-15] Prieiga per internetą: <<http://info.druskininkai.lt/struktura>>
13. Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma. 2000. Kaunas, p. 274
14. Felser, G. Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius, 2006.
15. Galinsky, Bond, & Hill A Status Report on Workplace Flexibility. NY, NY: Families and Work Institute, 2004.
16. Genys, D.; Baltrušaitis, M. Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams. Vilnius. VšĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“, 2009.
17. Gilbert D. R., Stoner J. A. F., Freeman R. E. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001,
18. George, J.M & Jones, G.R. Understanding and Managing Organizational Behavior. Prentice Hall, 2007.
19. Grakauskas, Ž. Vengimo/siekimo motyvacijos ir psichologinio streso bei jo įveikos ryšys. Psichologija, 2006.

20. Gražulis, V. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai.. Vilnius: Ciklonas, 2005.
21. Gruževskis, B. Darbo rinkos ir užimtumo pokyčiai šiuolaikinėje visuomenėje. Vilnius, 2006. Darbo ir socialinių tyrimų institutas. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http:// www.solidarumasmokymai.lt/uploads/docs/darbo proc.20rinka.doc](http://www.solidarumasmokymai.lt/uploads/docs/darbo_proc.20rinka.doc)>
22. Gumbrevičiūtė – Kuzminskienė, Diana Įrodymų naštos perkėlimo samprata ir mechanizmas diskriminavimo darbe bylose. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008.
23. Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž., Noreikaitė, N. (2011). Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. ISSN 1822-6515. Ekonomika ir vadyba. Vilniaus universitetas.
24. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucilijus, 2007.
25. Krenn, M. European Working Conditions Observatory EWCO. Working conditions – the dark side of tourism. ID: AT1111011I. Austria, 2012. [Žiūrėta 2015-12-15] Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2011/11/AT1111011I.htm>
26. Lapė, J.; Navikas, G. Psichologijos įvadas. Vilnius, 2003.
27. Leišienė, A. Asmenų sergančių priklausomybės nuo psichoaktyvių medžiagų ligomis, individualios terapijos metodika. Dabikinėlės km., 2009,
28. Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
29. Lietuvos Respublikos darbo Kodeksas. Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569. [žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=412950](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=412950)>.
30. Mačernytė Panomariovienė, I. Flexicurity samprata ir įgyvendinimo galimybės Lietuvos užimtumo politikoje. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2011.
31. Maslow, A. H. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius, 2006.
32. Messmer, M. Building employee job satisfaction. Employment Relations Today, 2005.
33. Riauka, V. Darbo biure privalumai prieš darbo namie privalumus, 2009. [Žiūrėta 2015-12-15] Prieiga per internetą: <<http://www.reziume.lt/mano-karjera/17-darbo-biure-privalumai-pries-darbo-namie-privalumus>>

34. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: „Poligrafija ir informatika“, 2003.
35. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
36. Silvestro, R. Dispelling the modern myth. Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. Operations Management Group, Warwick Business School, University of Warwick, UK, 2002.
37. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. LRV nutarimas Dėl rekomendacijų darbdaviams ir darbuotojams jų susitarimu taikyti lanksčias darbo organizavimo formas. [Žiūrėta 2015-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?543753386#darbsantykiai>>.
38. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje Kaunas: technologija, 2004.
39. Stankevičienė, A., Lobanova, L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
40. Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: vėj Šiaulių universiteto leidykla, 2008
41. Torpey E., M. Adjusting the when and where of your job. Occupational Outlook Quarterly, 2007. [Žiūrėta 2015-12-15] Prieiga per internetą: <<http://www.bls.gov/opub/ooq/2007/summer/art02.pdfv>>
42. Usonis, J.; Bagdanskis, T. Darbo nuoma ir jos teisinio reglamentavimo perspektyvos Lietuvoje. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2008.
43. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Vilnius, 2007.

## ANKETA

Sveiki, esu KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė, rašau baigiamąjį darbą tema „lankstus darbo organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys“.

Apklauso tikslas – nustatyti, lankstaus darbo organizavimo svarbą darbuotojų motyvacijai. Apklausa anoniminė, duomenys bus pateikiami tik statistikai.

### I. Demografiniai klausimai.

Apibraukite tinkamus atsakymus.

#### 1. Lytis:

- Moteris
- Vyras

#### 2. Amžius:

- 18 - 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- 56 m. ir daugiau

#### 3. Išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita (įrašykite)

#### 4. Šeimyninė padėtis:

- Nevedęs/netekėjusi
- Vedęs/ ištekejusi
- Našlys/našlė
- Išsituokęs/išsituokusi
- Gyvenate su gyvenimo draugu/-e

#### 5. Ar su Jumis kartu gyvena Jūsų vaikai?

- Neturiu vaikų
- Iki 5 m amžiaus
- 6 – 10 m

- 11 - 18 m
- Virš 18 m
- Negyvena kartu

#### 6. Kiek laiko Jūs dirbate dabartinėje darbovietėje?

- Iki metų
- 1-5 metų
- 6-10 metų
- Ilgiau nei 10 metų

#### 7. Kokiame sektoriuje dirbate?

- Valstybiniame
- Privačiame

#### 8. Kokia Jūsų veiklos sritis?

- Techninė darbo sritis
- Inžinerinė darbo sritis
- Medicinos darbo sritis
- Vadybos (valdymo) darbo sritis
- Pardavimų darbo sritis
- Gamybės darbo sritis

#### 9. Kokia Jūsų darbo dienos trukmė?

- Dirbu trumpiau nei 8 darbo val.
- Dirbu 8 darbo val.
- Dirbu ilgiau nei 8 darbo val.

**II. Motyvaciniai veiksniai (įvertinkite teiginius nuo 1 balo NESVARBU iki 5 balų LABAI SVARBU)**

<b>Teiginys</b>	<b>Labai svarbu (5 balai)</b>	<b>Svarbu (4 balai)</b>	<b>Nesutikra (-as) dėl svarbos (3 balai)</b>	<b>Iš dalies svarbu (2 balai)</b>	<b>Nesvarbu (1 balas)</b>
1. Geri santykiai su vadovu, kolegomis					
2. Darbe yra galimybė atskleisti savo kūrybiškumą					
3. Darbdavys suteikia galimybę dalyvauti apmokymuose					
4. Yra galimybė kilti karjeros laiptais					
5. Atlyginimų sistema teisinga ir adekvati.					
6. Pareigos atitinka darbuotojų žinių ir gebėjimų lygį					
7. Lankstus darbo laikas					
8. Lanksti darbo vieta					
9. Darbo pasidalijimas					
10. Trumpesnė darbo savaitė					

**III. Lankstus darbo organizavimas (įvertinkite savo įmonės požymius sutinku 5 balai ir nesutinku 1 balas)**

<b>Teiginys</b>	<b>Sutinku (5 balai)</b>	<b>Iš dalies sutinku (4 balai)</b>	<b>Nesu tikra (-as) (3 balai)</b>	<b>Iš dalies nesutinku (2 balai)</b>	<b>Nesutinku (1 balas)</b>
1. Darbo dienos trukmė tinkama					
2. Dėl darbo neužtenka laiko šeimai, pomėgiams					
3. Galima pasirinkti darbo vietą (darbus atlikti namuose)					
4. Galimas darbų pasidalijimas					
5. Yra galimybė susit trumpinti darbo savaitę					
6. Pakankamas darbuotojų skaičius					
7. Tinkamas darbo krūvis					
8. Yra galimybė prisiimti papildomų pareigų darbe					
9. Pareigos atitinka viziją, siejamą su tolimesne karjera					
10. Yra galimybė studijuoti, susitarti dėl darbo grafiko					

**Ačiū už atsakymus ☺**