



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Povilas Foktas

**LIETUVOS FARMACIJOS KOMPANIJŲ Y KARTOS DARBUOTOJŲ
MOTYVACINIAI VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. habil. dr. Palmira Jucevičienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

LIETUVOS FARMACIJOS KOMPANIJŲ Y KARTOS DARBUOTOJŲ
MOTYVACINIAI VEIKSNIAI

Strateginė lyderystė (621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentas parašas.....

Povilas Foktas

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovė parašas.....

prof. habil. dr. Palmira Jucevičienė

2017 m. gegužės 11 d

Recenzentas parašas.....

prof. Liudmila Bagdonienė

2017 m.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Povilas Foktas

STRATEGINĖ LYDERYSTĖ, 621N20034

Baigiamojo magistro darbo „Lietuvos farmacijos kompanijų Y kartos darbuotojų motyvaciniai veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Povilo Fokto** baigiamasis magistro darbas tema „LIETUVOS FARMACIJOS KOMPANIJŲ Y KARTOS DARBUOTOJŲ MOTYVACINIAI VEIKSNIAI“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Povilas Foktas. Motivational Factors of Y Generation Employees of Lithuania Pharmaceutical Enterprises. Master's Final Thesis in Strategic Leadership/ supervisor prof. habil. dr. Palmira Jucevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S¹

Key words: employees' motivation, pharmaceutical industry

Kaunas, 2017. 136 p.

SUMMARY

Motivated employees create an attractive internal and external environment of organization, make better use of the information, look to the job more professionally and work more efficiently. Motivation is a reactivation of person focus, effort and perseverance.

Keeping these properties at a high level is very complex and complicated process in today's society. Only the discovery of certain measures, which lead to expression of these properties in a person, help us to expect great results and more successful objectives in organizations. The problem gets worse, because we are facing the exchange of generations: generation Y is replacing generation X, there will be much more questions when generation Z will enter labor market. The employees of Y generation, who grew up in the society with developing information skills, are employable, but demanding, putting themselves, their organizations and the leaders of organizations to a number of challenges associated with the job. One of the most important challenges is motivation. It is possible that the challenges, especially those related to the human factor, can vary between different countries and even between different industries in the same country, because employees of Y generation, having the same characteristics, can be motivated by the different contextual factors.

Lithuania is a country having one of the largest EU emigration rates. Many emigrants indicate the frustration in existing economic conditions; the low salary is the main reason. The situation is completely different in Lithuanian pharmaceutical companies (industrial and commercial), where the average income of employees is higher than the average salary in Lithuania. It seems that the employees of indicated companies should be satisfied with the income and should be interested in other motivational factors. However, if this is the case? What are the motivating factors affecting generation Y staff in this pharmaceutical companies? Are they really happy with their salaries? If - no, why? What are the motivational factors, which are being met and which of them are missing? Unfortunately, these questions, which are really important in terms of management, have not been researched before.

¹ 03 S Management and Administration (Studijų programos Apskaita ir auditas, Finansai, Įmonių valdymas, Strateginė lyderystė, Marketingo valdymas, Technologijų vadyba, Projektų vadyba, Tarptautinis verslas, Žinių ir inovacijų vadyba, Žmonių išteklių vadyba); 04 S Economics (Studijų programos Ekonomika, Tarptautinė ekonomika ir prekyba, Verslo ekonomika)

Therefore, **the aim** of this Master's thesis is to determine the most significant motivational factors, that influence the generation Y employees in Lithuanian pharmaceutical companies.

The objectives:

1. To highlight the main features of the existing theories of motivation, revealing the motivational factors of Y generation employees working in pharmaceutical companies 2. Identify the motivational factors which influence generation Y employees of pharmaceutical companies in Lithuania.

Main results:

The analysis of the results has shown that most of the respondents meet social/belonging needs (93%), while the needs of self - actualisation are not fully satisfied (42%). The respondents believe that the physiological needs are most important (99%), while the social/belonging needs are the least important (74%).

The study of motivators and hygiene factors (in accordance with Herzberg theory) of the Y-generation Lithuanian pharmaceutical companies employees showed that they value these factors a little bit differently than Herzberg has been researched, but not as different as it was described by Jucevičienė (1996), who has been investigated the motivators and hygiene factors of Lithuanian people almost two decades ago. The employees of pharmacy companies indicated only two hygienic factors: communication with colleagues and health effects of the work. All other factors were identified as motivators. Respondents indicated, that the most motivating factors are the level of responsibility, career opportunities and company policy influence on workplace.

Answers to questions, which are Expectations theory-based, show that employees of Y generation are enabled to achieve good results always or almost always. However, only 39% think, that they will get a fair return, while only 26% indicated, that the reward will be significant. The suitable working conditions are always or almost always provided (84% of respondents have been answered like this). Usually, but not always, the staff is competent to perform the tasks and 70% of the respondents have at least sometimes disappointed regarding their compensation.

The answers to questions, which are Equity theory-driven, show that respondents think that their reward is unfair in three respects: relative between their efforts made and the results achieved, comparing to the other employees in the same organization and comparing to the other employees in the other organizations. It was found that the assessment of the equity of reward is correlated with the assessment of the significance of the reward; although the Lithuanian pharmaceutical companies employees receive a salary, which amount is often referred to as wishful thinking.

It was also found that heads of organizations belonging to generation Y constantly raises targets for their employees. The organizational aim, as a motivational factor, is pointed out by 78% of all the respondents, though all they would like to create and sort the objectives by themselves from the aim presented by managers. While 70% of respondents answered, that the aims, raised by managers are understood, 52% of respondents pointed out, that aims are clear and only 31% of respondents noted that the aims are important to them. So even 2/3 of the employees do not feel this motivational factor, which is especially important for generation Y.

Taking into account these results obtained, the concrete means are proposed to increase the motivation of Lithuanian pharmaceutical companies employees.

TURINYS

Įvadas	12
Tyrimo objektas	14
Tikslas	14
Uždaviniai	14
1. Y kartos farmacijos įmonių darbuotojų motyvacinių veiksnių teorinis pagrindimas	15
1.1. Y kartos ypatumai ir jos nustatymo „vėluojančiose“ šalyse problema	18
1.2. Y kartos darbuotojų motyvacijos esmė ir ją atskleidžiančios teorijos	21
1.2.1. Maslow ir Alderfer poreikių teorijų taikymas Y kartos darbuotojams	22
1.2.2. Dviejų veiksnių teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai	26
1.2.2.1. Materialus užmokestis už darbą	28
1.2.2.2. Darbo sąlygos	30
1.2.2.3. Darbo praturtinimas	31
1.2.2.4. Kiti nematerialūs veiksniai	31
1.2.2.5. Organizacijos politika ir vadovavimas	32
1.2.2.6. Pasitenkinimas darbu	34
1.2.3. Adamso (teisingumo) teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai	36
1.2.4. Išplėstos lūkesčių teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai	38
1.2.5. Motyvacija tikslu	41
1.3. Teorinės dalies apibendrinimas	42
2. Empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas	44
2.1. Empirinio tyrimo strategija, metodas, imtis ir tyrimo pravedimo logika	45
2.2. Tyrimo etika	47
2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas	47
3. Y kartos farmacijos įmonių darbuotojų motyvacinių veiksnių empirinis tyrimas	61
3.1. Y kartos darbuotojų nustatymas	61
3.2. Demografinė respondentų analizė	66
3.3. Esminių poreikių analizė, remiantis Maslow motyvacijos teorija	68
3.4. Respondentus veikiančių higieninių ir motyvacinių veiksnių (pagal Herzberg motyvacijos teoriją) analizė	71
3.5. Respondentų pozicijos atlygio teisingumo atžvilgiu (pagal Adams'o motyvacijos teoriją) analizė	76
3.6. Respondentų motyvacinių veiksnių darbo procese (pagal išplėstą Lūkesčių teoriją) analizė	81

3.7. Respondentų motyvacijos tikslu analizė.....	89
3.8. Apibendrinančioji diskusija	92
3.9. Farmacijos rinkos Y kartos darbuotojų motyvavimo tobulinimas.....	99
Išvados	101
Rekomendacijos.....	106
Literatūros šaltiniai	107
Priedai	113

Lentelių sąrašas

1 lentelė „BBT“, X ir Y kartų motyvaciniai veiksniai	27
--	----

Paveikslų sąrašas

1 pav. Maslow poreikių piramidė	24
2 pav. ERG teorijos schema.....	26
3 pav. Porter ir Lawler motyvacijos modelis (išplėsta Vroom' o lūkesčių teorija)	40
4 pav. Posakis apie darbo ir asmeninio gyvenimo santykį, išreiškiantis principinę poziciją gyvenime.....	62
5 pav. Požiūris į savo atliekamą darbą.....	62
6 pav. Tobulėjimo/mokymosi įvertinimas	63
7 pav. Turimų žinių vertinimas.....	64
8 pav. Motyvavimas tikslais leidžiant išsklaidyti tikslą į uždavinius pagal asmeninius norus	65
9 pav. Lūkesčiai darbdavio/vadovo asmenybei ir elgsenai.....	65
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	66
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	67
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	67
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	68
14 pav. Materialinio nepritekliaus pojūtis kasdieniniame gyvenime	68
15 pav. Respondentų poreikių patenkinimas	69
16 pav. Norint pasiekti gerų rezultatų darbe, reikia bendrauti su kitais bendradarbiais.....	69
17 pav. Kaip svarbu, kad būtų patenkinti poreikiai	71
18 pav. Kaip respondentas reaguotų, jeigu keistųsi nurodytos sąlygos.....	73
19 pav. Darbo sąlygų tenkinimas.....	74
20 pav. Respondento reakcija į patikėtą atsakomybės lygį	75
21 pav. Respondentų įsitikinimas dėl atlygio teisingumo.....	77
22 pav. Respondentų įsitikinimas, kad organizacija atlygina už atliekamą darbą, teikdama kitus materialinius dalykus	78
23 pav. Respondentų įsitikinimas, kad organizacija atlygina už atliekamą darbą, teikdama nematerialinius dalykus	79
24 pav. Įdedamas indėlis į atliekamą darbą	80
25 pav. Darbo atlygio teisingumas	80
26 pav. Galimybė pasiekti reikiamų darbo rezultatų gavus darbo užduotį.....	82
27 pav. Ar bus teisingas atlygis už pasiektus rezultatus, gavus darbo užduotį.....	82
28 pav. Ar gavus darbo užduotį darbuotojai galvoja, jog gaus reikšmingą atlygį.....	83
29 pav. Ar gavus darbo užduotį tenka nusivilti dėl darbo sąlygų.....	84
30 pav. Ar gavus darbo užduotį pervertinamos galimybės.....	84

31 pav. Darbo atlygio įvertinimas atlikus užduotį.....	85
32 pav. Darbo mėnesinių užmokesčių (Eur) reikšmingumas	86
33 pav. Darbo premijų (Eur) reikšmingumas	86
34 pav. Kitų atlygių už atliekamą darbą reikšmingumas.....	88
35 pav. Motyvacija aiškiu tikslu	89
36 pav. Motyvacija tikslu, tikslą išsklaidžius pagal savo norus	89
37 pav. Vadovų tikslų kėlimas.....	90
38 pav. Vadovų keliamų tikslų darbuotojams apibūdinimas	90

Įvadas

Ko gero, svarbiausias šio amžiaus psichologinis veiksnys, kuris lemia efektyvų darbą bei jo rezultatus, yra motyvacija. Dėl šios priežasties motyvacija darbui ir jo rezultatams yra viena svarbesnių sričių, kurią nagrinėja socialiniai mokslai. Motyvacija yra aktuali problema organizacijose (įmonėse ar atskiruose jų padaliniuose) dėl didelės savo įtakos jų produktyvumui. Mažas motyvacijos lygis daro neigiamą įtaką darbo atlikimo dinamikai bei sumažina gaunamus rezultatus. Neigiama atliekamo darbo dinamika bei mažas ir dar labiau nuolat mažtantis produktyvumas aktualiausias organizacijų savininkams ar jų vadovams. Dėl šios priežasties ir galima teigti, jog motyvacija yra labai aktuali problema šių dienų organizacijose.

Motyvacija yra priežastis, kuri skatina organizacijos narį veikti, atlikti vieną arba kitą papildomą procesą, pagerinti jau atliekamo proceso ar veiklos rezultatus. Šis veiksnys egzistavo visais laikais, net ir tuo atveju, jei tai tuo metu net nebuvo vadinama motyvacija. Motyvacija, priklausomai nuo visuomenės suvokimo, suprantama kaip žmonių veiklos priežastys ir priemonės. Neįtikėtina, bet iš pradžių visa tai buvo panašiau į baimę. Vėliau motyvacijos esmė kito ir dabar ji suvokiama kaip daugelis žmonių poreikių, kurių buvimas ar nebuvimas skatina arba neskatina kažką daryti. Būtent dėl šios priežasties kiekvienam organizacijos lyderiui būtina surasti motyvuojančius veiksnius, suvokti žmonių, darbuotojų, organizacijos narių svarbiausius poreikius. Tik atpažinus šiuos raktinius poreikius galimi teigiami pokyčiai organizacijos rezultatuose ir tolimesnių tikslų nusistatymams.

Darbuotojai, organizacijos nariai, kurie yra motyvuoti, sukuria patrauklią organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas, geriau įsisavina informaciją, į darbą žvelgia profesionaliau bei dirba neabejotinai efektyviau. Žemos motyvacijos organizacijos nariai yra neveiklūs, nenori prisiimti atsakomybės, vystyti įvairių projektų, siekti aukštų rezultatų, jų veikla nenuosekli; jie mėgsta likti nuošalyje, dažniausiai nepritaria įvairioms naujovėms arba lieka joms abejingi, rečiau reiškia savo nuomonę, susirinkimuose lieka tylūs, neteikia įmonei ar organizacijai naujų pasiūlymų.

Motyvacija pasireiškia žmogaus dėmesio, pastangų ir atkaklumo suaktyvėjimu. Šiuolaikinėje visuomenėje išlaikyti šias savybes aukštame lygyje labai sudėtingas ir painus procesas. Tik atradus priemones, kurios šias savybes tinkamai atskleidžia žmoguje, galima tikėtis puikių organizacijos rezultatų bei sėkmingesnio tikslų pasiekimo. Keičiantis visuomenei svarbu nesustoti bei kisti kartu su ja, taikyti tam laikotarpiui tinkamas motyvacijos priemones.

Vystantis visuomenei, kiekviename etape atsiranda naujos žmonių kartos su vis kitais norais ir poreikiais. Būtent dėl šios priežasties motyvacijų teorijų ir jos atmainų yra ne viena ir ne dvi. Visų teorijų ištakos yra susijusios Maslow poreikių teorija (Maslow, 1943), kuri yra pakankamai statiška ir skatina atkreipti dėmesį į organizacijos nario poreikius. Teorijos nuolat keitėsi. Jos pasidarė

kiek dinamiškesnės ir kūrė motyvacijos suvokimą ne kaip vieno veiksnio, bet kaip daugelio veiksmių sąveiką.

G. Hammill (2005) savo publikacijoje užsimena apie skirtumus, esančius tarp skirtingų kartų. Šie skirtumai paveikia įvairias organizacijos sritis: pradedant nuo jų įdarbinimo bei išėjimo iš darbo, motyvacijos, valdymo, pasitenkinimo darbu, komandos formavimo. Darbo rinkoje susitinka X karta (g. 1965–1980 m.), Y karta (g. 1981–2000 m.) ir rengiasi darbui Z karta (g. nuo 2000 m.). Tie patys vadovavimo, motyvavimo, komandos formavimo bei kiti metodai gali netikti skirtingoms kartoms, kadangi jos yra gimę skirtingose ekonominėse, socialinėse aplinkose. Skiriasi ne tik juos supusi aplinka, bet ir kartos auklėjimo subtilybės ir t.t. Dėl šios priežasties aktualu atrasti kiekvienai kartai būdingą valdymo receptą.

Keičiantis kartoms vis sunkiau pritaikyti ir suformuoti konkrečias teorijas ir jų pritaikymo metodus. Y karta yra viena iš tų kartų, kurios norai bei poreikiai nėra iki galo išnagrinėti. Taip pat nėra aiškaus suvokimo, kaip vienos ar kitos priemonės kuria atgalinį ryšį ir kokią daro įtaką. Bendrą suvokimą apsunkina ir tai, jog Y karta užaugo besiformuojančioje informacinėje visuomenėje; jai priklausantys atstovai yra greiti bei lankstūs. Y kartai priklausančias asmenybes supa aplinka, kurioje visko pilna – technologijų, galimybių, tikslų, norų, pasiekimų, nusivylimų. Be to, Y karta dažniau kelia klausimą „kodėl?“ nei „kas?“. Ji orientuota į išorę.

Y kartos atstovų motyvavimo procesai įvairiose rinkose gali būti visiškai skirtingi. Vienose rinkose ir srityse reikšmę turi vienos, kitose – kitos motyvavimo priemonės. Taigi, klausimų daug. Jiems atsakyti trūksta žinių, nes vadybos mokslinėje literatūroje dar skiriama nepakankamai dėmesio Y kartos darbuotojų vadybinėms problemoms nagrinėti. Dažnai Y kartai yra pritaikomi X kartos vadybiniai elementai. Mažai gilinamasi į atskiras problemas, tokias kaip motyvacijos skatinimas. Tuo tarpu pats gyvenimas kelia klausimą - kokie turi būti Y kartos darbuotojų motyvacijos ypatumai? Tai – aktuali tyrimo problema, laukianti tyrinėtojų dėmesio.

Motyvacijos reiškinys, paprastai, priklauso nuo aplinkos, jos sąlygų. Todėl konkretus tyrimas turi prasmtę tada, kai motyvacija nagrinėjama konkrečiame kontekste. Tai ne kartą įrodė ir mokslininkų tyrimai. Šiame baigiamajame darbe bus gilinamasi į farmacijos įmonių, veikiančių Lietuvoje, kontekstą, tyrinėjant problemą – kokie motyvaciniai veiksniai veikia Y kartos darbuotoju Lietuvos farmacijos rinkoje?

Farmacijos darbo jėgos rinkoje, kurioje vidutinės darbuotojų gaunamos pajamos yra aukštesnės nei Lietuvos vidurkis, motyvacijos veiksniai Lietuvos regione turėtų būti skirtingi nei kitose mūsų šalies darbo jėgos rinkose. Daugelyje kitų sričių Lietuvoje dėl ekonominės situacijos atlyginimas už darbą yra piniginis matas, kuris darbuotojus neabejotinai motyvuoja. Farmacijos rinkoje šis motyvatorius gal yra tik higieninis veiksnys (t.y. tai, apie ką savo dviejų veiksmių teorijoje kalbėjo Herzberg (1964)), kuris nebūtinai motyvuoja geresniems rezultatams ir aukštesniems

tiksams. Y kartai priklausančio darbuotojo pasiekimams įtaką gali daryti kiti veiksniai, kurie gali būti visiškai kitokie, netgi nepanašūs į X kartos motyvacijos veiksnius.

Todėl klausimas: *kokie motyvaciniai veiksniai daro įtaką Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos darbuotojams?* yra aktuali **tyrimo** reikalaujanti **problema**.

Tyrimo objektas

Y kartos Lietuvos farmacijos industrijos darbuotojų motyvacijos veiksniai.

Tikslas

Nustatyti motyvacijos veiksnius, kurie daro įtaką Y kartos darbuotojams Lietuvos farmacijos industrijoje.

Uždaviniai

1. Išryškinti egzistuojančių motyvacijos teorijų ypatumus, atskleidžiančius Y kartos farmacijos įmonių darbuotojų motyvacinius veiksnius.
2. Nustatyti motyvacijos veiksnius, darančius įtaką Y kartos farmacijos įmonių Lietuvoje darbuotojams.

Darbo metodologija

Siekiant nustatyti Y kartos farmacijos rinkos darbuotojų pagrindinius motyvacijos veiksnius, remiamasi Maslow poreikių teorija ir humanistiniu požiūriu į žmogų, atsižvelgiant į ERG teoriją; taip pat akcentuojama - Herzberg dviejų veiksnių teorija, Vroom'o teorija, bei ją išplėtojanti *Porter ir Lawler* teorija, Adams teisingumo teorija. Du skirtingi požiūriai – bihevioristinis ir humanistinis – ne jungiami, bet taikomi atskirai grindžiant skirtingų poreikių lygius turinčių darbuotojų motyvaciją: žemesniųjų poreikių lygmens darbuotojams taikomas bihevioristinė, o aukštesniųjų – humanistinė motyvacijos prieiga.

Empirinio tyrimo strategija

Kiekybinis tyrimas siekiant išaiškinti stipriausius veiksnius lemiančius motyvaciją.

Darbo logika ir metodai

1. Analizuojant motyvacijos mokslinę literatūrą atskleidžiama šio reiškinių esmė bei teoriškai pagrindžiami Y darbuotojų motyvavimo veiksniai.
2. Naudojantis mokslinės literatūros analize pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija.
3. Taikant Lietuvos farmacijos įmonių darbuotojų apklausą raštu ir gautų rezultatų kiekybinę analizę nustatomi pagrindiniai motyvavimo veiksniai, būdingi Lietuvos farmacijos įmonių farmacijos specialistams, priskirtiniams Y kartai.

Darbo reikšmingumas

Nustatyta, kokie veiksniai motyvuoja Lietuvos farmacijos įmonių darbuotojus, išryškintos motyvacinės problemos ir pateikti pasiūlymai, kaip jas spręsti.

Pirmoje šio darbo dalyje, remiantis pasaulinėmis motyvacijos teorijomis, nustatomi Y kartos darbuotojus galintys veikti motyvaciniai veiksniai; antroje – pagrindžiama teorinėje dalyje išryškintų motyvacinių veiksnių empirinio tyrimo metodologija; trečioje – pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jie analizuojami ir diskutuojami, o išryškintas motyvacijos problemas pateikiami siūlymai, kaip jas spręsti. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, nurodomas mokslinės literatūros, kuria naudotasi rengiant šį darbą, sąrašas bei priedai.

Šis baigiamasis darbas apima 136 puslapių, turi 1 lentelę, 38 paveikslai, literatūros sąrašą - 104 šaltiniai.

1. Y kartos farmacijos įmonių darbuotojų motyvacinių veiksnių teorinis pagrindimas

Motyvacija plačiąja prasme gali būti apibūdinama kaip žmogaus psichologinė būseną, kuri daro įtaką jo veiklai, kitaip tariant – yra jo veiklos priežastis. Ši būseną gali būti įvardijama kaip įvairūs asmenybės poreikiai, siekiai, emocijos. Ši žmogaus psichologinė būseną taip pat apibūdinama kaip procesas, kuris leidžia pasiekti tikslą. Motyvacija yra savęs ar kitų skatinimas įvairiai veiklai. Taigi motyvaciją galima įvairiai apibrėžti. Tai daugiausia priklauso nuo žmogaus psichologijos pažinimo gilumo. Todėl įvairiu laiku įvairūs mokslininkai yra pagrindę daug skirtingų motyvacijos

teorijų, kurios dažniausiai nagrinėja, kokie motyvuojantys veiksniai veikia esant tam tikroms sąlygoms.

Motyvuojantys veiksniai kitaip yra vadinami motyvatoriais. Motyvatoriai skatina organizacijų darbuotojus siekti tikslų, atlikti tam tikrą veiklą, kuri leidžia patenkinti trokštamus poreikius. Poreikiai gali būti įvairūs: nuo tam tikro piniginio atlygio iki pripažinimo. Visa tai priklauso nuo asmenybės, kokia ji yra, kuo užsiima, bei nuo ją supančios aplinkos, jos kultūros, vadovų, politikos ir t.t. Motyvatoriai gali būti teigiami, tokie kaip geri pasiekimai, jausmai, kompetencijos augimas, pasitikėjimas savimi ir aplinkiniais, vertingas ir su asmenybės vertybėmis sutampantis tikslas. Tačiau motyvatoriai (tada jie – demotyvatoriai) gali būti ir neigiami. Tai - mažėjanti alga, karjeros smukimas, baudos, kritika, darbuotojo neįvertinimas.

Teigiami motyvatoriai ne tik suteikia gerus jausmus, bet ir ilgiau trunka jų sukurtas efektas.

Literatūroje dažnai išskiriamos dvi motyvatorių kategorijos: vidiniai ir išoriniai motyvatoriai. Darbo turinys, jo įvairovė, savirealizacija, veiklos laisvė yra priskiriami prie vidinės motyvacijos, kuri yra siejama su žmogaus vidine savijauta. Išoriniai motyvatoriai dažniausiai yra materialūs, tokie kaip premijos, atlyginimas, finansinės paskatos bei nematerialinės paskatos, kurias suteikia pati organizacija. Šių motyvatorių veikimas taip pat priklauso nuo to, kokia aplinka supa motyvuojamą asmenį. Akcentuojama, jog vidiniai motyvatoriai labiau veikia viešojo sektoriaus atstovus. Išoriniai motyvatoriai, priešingai, labiau veikia privačiame sektoriuje. Aišku, tokie pastebėjimai yra diskutuoti, nes kai kurie autoriai teigia, kad jų veiksmingumas priklauso nuo žmogaus poreikių (Maslow, 1943; Herzberg, 1964). Savaimė suprantama, jog įtakos gali turėti ir organizacijos dalyvio amžius ar jo profesija.

Motyvacinių veiksnių, kaip vadybinių veiksnių, panaudojimas priklauso ir nuo veiklos specifikos bei sektoriaus subtilybių. Tai reiškia, jog įtakos tam gali turėti organizacijos tikslai, veiklos kontekstas bei vertinimo kriterijai. Taip pat labai svarbus ir vadovavimo stilius, organizacijos politika, kultūra, darbų mastai, vertybės, kurios puoselėjamos kolektyve, kiti organizacijos dalyviai.

Dažnai istorinis laikotarpis taip pat apibrėžia savotiškus motyvacijos veiksnis. Vienoki jie būna krizės laikotarpiu, kitokie - klestėjimo.

Prieš gilinantis į motyvacijos teorijas, reikia suprasti kelis esminius punktus, kurie leidžia perprasti visas galimas motyvavimo praktikas. Reikėtų įvertinti, kad organizacijos darbuotojai į darbą ateina „iš savo gyvenimų“. Žmonių elgesiui daug įtakos turi juos supanti aplinka, tokia kaip bažnyčia, šeimos nariai, pomėgiai, lydintys džiaugsmas, problemos ir pan. Šiuos veiksnis nelengva perprasti, pirmiausia reikia apie juos žinoti. Nuo to priklauso, kokiai motyvacijai organizacijos narys pasiduos ir leisis, kad jam būtų daroma įtaka. Tai ir padeda atsiskleisti darbuotojo gebėjimams ir saviraiškai, kurie būtini, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Motyvacija nėra pastovus būvis. Šią būseną reikia nuolat atnaujinti, pildyti. Motyvacija gali bet kuriuo momentu „išgaruoti“ ir net pasikeisti į kitą būseną - demotyvaciją.

Biheviaristai teigia, kad vadovas bus sėkmingesnis vykdydamas darbuotojų motyvavimo funkciją, jeigu galvos, kad darbuotojo demotyvacija yra natūrali, nuolatinė, niekada nesibaigianti būseną, o motyvacija, kaip darbuotojo būseną, susidaro tada, kai darbuotojas yra veikiamas teigiamą efektą turinčio motyvuojančio veiksnio poveikio. Ši biheviaristų mąstysena paaiškinama jų teorijos konceptualiū dėsningumu „stimulas-reakcija“, t.y., mintimi, kad žmogaus elgsena yra išorinių stimulų produktas. Tiesa, nebiheviaristai yra apsitikę, kad poveikio efektas priklauso ir nuo žmogaus asmenybės savybių. Taigi, šiuo atveju vadovas turi sužinoti, ko jo organizacijos narys nori, kuo gyvena, turi pritaikyti darbo pobūdį ir užduotis bei užmokesčio sistemą prie darbuotojo asmenybės bei taip priversti („sąlygoti“) jį judėti pirmyn. Tiesa, biheviaristams sekasi taikyti šią konceptualią prieigą tik tada, jeigu darbuotojas yra orientuotas į žemesnius poreikių lygmenis.

Kitas dalykas – humanistinis požiūris į asmenybę, teigiantis, kad žmonės iš prigimties yra linkę tobulėti, o šiam tobulėjimui reikia sudaryti sąlygas. Kitaip tariant – žmogaus siekis tobulėti, tobuliau atlikti savo darbą, veiklą jau pats savaime yra motyvatorius, tačiau kad ir koks prigimtinis jis būtų, jeigu nebus sąlygų jam pasireikšti (pvz., žmogus gyvena taip skurdžiai, kad badaus), jis gali sumažėti arba net „užgesti“. Todėl vadovas turi sudaryti esmines sąlygas žmogui tobulėti ir tobulinti (tiksliau – išgyventi), nesirūpindamas tiesioginiais tobulėjimo ir tobulinimo motyvatoriais.

Taigi, tinkamo motyvacijos modelio sukūrimas yra labai svarbu. Jis dažniausiai (ypač – realizuojant humanistinį požiūrį) turi apjungti organizacijos nario tikslus ir pačios organizacijos tikslus į visumą.

Tačiau ar tik poreikiai, kitos asmenybės savybės, išorinės aplinkybės yra tos prielaidos, kurias reikia įvertinti? Ar turi reikšmę motyvacijai darbuotojų amžiaus veiksnys? Šiuolaikinėse organizacijose kelių amžiaus kartų atstovų.

Jauniausius darbuotojus (nuo 20 iki 30 metų amžiaus), paprastai, motyvuoja didelis atlyginimas, kadangi kuriama šeima ir įsigyjamas būstas. Jauniems darbuotojams ypač rūpi karjeros galimybės. Taip pat juos traukia įdomios užduotys, kurias jie gali atlikti darbo vietoje. Jie atviresni naujovėms ir prasingiems projektams. Šios amžiaus grupės žmonėms nelabai aktualus socialinis saugumas bei pensija.

Vyresnius, 30-40 metų darbuotojus, kaip ir jaunesnius, motyvuoja karjera bei gaunama alga. Tačiau šiai grupei jau pradeda rūpėti tam tikri socialiniai klausimai. Daug dėmesio skiriama šeimai, šeimos narių išsilavinimui, atostogoms ir t.t.

Dar labiau bręstant, 40-50 metų darbuotojams, be atlygio, jau labai reikšmingas yra ir socialinis saugumas. Šie darbuotojai pradeda rūpintis pensija. Šio amžiaus grupei karjera mažiau

svarbi, mažiau dėmesio skiriama ir kompetencijos plėtojimui. Įdomus darbas tampa iššūkiu, o naujovės dažnai ignoruojamos.

Vyresni nei 50 metų darbuotojai ypatingai suinteresuoti išlaikyti darbo vietą. Jiems ypač svarbus socialinis saugumas. Vyresnių nei 50 metų asmenų darbo pripažinimas jiems tampa vis svarbesnis. Kitų kolegų pagarba įvertinant kompetencijas ir kvalifikaciją tampa motyvuojantis, tačiau kompetencijos ir kvalifikacija pačiam darbuotojui tampa ne be tokios svarbios.

Visa tai – motyvacijai svarbūs, bet jau žinomi dalykai. Tačiau didelį iššūkį darbuotojų motyvacijai kelia, palyginti, neseniai pastebėti x,y,z kartų ypatumai, susiformavę veikiant skirtingų laikmečių veiksniams.

1.1. Y kartos ypatumai ir jos nustatymo „vėluojančiose“ šalyse problema

Dvidešimtame amžiuje, keičiantis aplinkos sąlygoms, augant technologijų populiarumui, plečiantis visuomenėms, pradėjo aiškėti nauji žmonijos bruožai. Keičiantis ekonominiams bruožams, augant gamybai, vystantis technologijoms, pradėjus didėti informacijos bei žinių svarbai, kartu keitėsi ir visuomenė. Visuomenėje vis labiau nyko ribos tarp žmonių, atsirado nauja žmonių karta.

Į tai atkreipė dėmesį JAV mokslininkai, pirmieji pasiūlę šiuolaikinėms organizacijoms aktualius darbuotojus klasifikuoti į X,Y, Z kartas (Sweeney, 2006).

Y kartai priskiriami pasaulio piliečiai, gimę nuo 1977 iki 1994 metų (atskiruose šaltiniuose gimimo metai skiriasi kelių metų tikslumu). X kartos atstovai yra gimę 1965 – 1978 m. Dauguma šių piliečių yra vaikai gyventojų, priskirtų vaikų bumo kartai (angl. *baby boomers*), kurie gimę 1946 – 1964 m. Tam tikri šaltiniai Y kartą vadina ir bumo aidu (angl. *echo-boomers*). Y kartos atstovus siūloma suprasti kaip žmones, augusius apsuptus naujų technologijų. Jiems pirmiausiai reikėtų priskirti asmenis, augusius „pirmojo“ pasaulio šalyse, labiausiai išsivysčiusiose valstybėse.

Kaip jau ir minėta, informacinė visuomenė formuoja Y kartą. Mokslinėje literatūroje (Nuttall, 2004) teigiama, jog Y kartos atstovai yra labiau technologiškai išprusę, jie yra lankstūs, greiti. Naujausias technologijas Y karta išmano geriau, nes jie su jomis augo nuo mažumės. Tokie darbuotojai didelę pirmenybę teikia komunikacijai darbe. Būtent šios savybės formuoja požiūrį į greitą karjeros augimą, greitą pripažinimą organizacijose. Tokių darbuotojų požiūris į darbo užmokesį yra kitoks, nei X kartos atstovams būdingas požiūris. Y karta nori pripažinimo, karjeros galimybių organizacijose, tačiau pageidauja ir didesnio užmokesčio už atliktą darbą.

Y karta yra labai orientuota į šeimą ir asmeninį gyvenimą. Galima sakyti, jog tai juos reikšmingai skiria nuo X kartos. Darbas jiems lieka antroje vietoje. Dėl šios priežasties jie teigiamai

vertina lankstų darbo grafiką. Y kartą iš kitų kartų išskiria ir dėmesio troškimas. Jie nori grįžtamojo ryšio iš asmenų, su kuriais bendrauja. Y kartos atstovai siekia patarimų, tačiau nebijo paprieštarauti valdžios sprendimams. Kituose moksliniuose šaltiniuose (Šerpytė, 2010) įvardijama, jog ši karta mokosi iš savo patirties, dabartinės technologijos jiems yra savos ir artimos. Y kartos atstovai ypatingai išsiskiria tuo, kad gali atlikti kelis darbus tuo pačiu metu. Jie pirmenybę teikia aplinkai, kuriai nėra būdinga griežta hierarchija.

Tačiau ši karta nėra tokia tobula, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Pastebima, jog Y kartos atstovai yra neįsipareigojantys, dažnai keičiantys organizacijas, nėra ypatingai joms lojalūs ir ištikimi. Y kartos darbuotojai dėl didelės medių įtakos turi prastesnius socialinius gebėjimus.

Kaip leidžia teigti atlikti tyrimai (Čiutienė, Railaitė, 2013), dar 2006 metais didžiąją dalį vadovaujamų pareigų užėmė žmonės, kurie priskiriami demografinio sprogimo laikotarpiui (X karta). Ši situacija pradėjo keistis jau 2011 metais, kai Y karta pradėjo užimti šias pareigas organizacijose. Iš esmės greitai laiku ši karta turėtų pakeisti organizacijų „veidus“. Nors ši karta yra pakankamai jauna ir nepilnai išnagrinėta, tačiau jau dabar galima sakyti, jog jos atstovai yra nusistatę griežtesnius tikslus nei praeitosios (X) kartos atstovai. Jie yra susiformavę didesnius lūkesčius ir dauguma jų turi aiškias strategijas, kaip to pasiekti.

Y karta turi daug teigiamų bruožų, kurie leidžia dirbti su ankstesnių kartų atstovais. Jie linkę mokytis ir įgyti daugiau patirties. Dėl šios priežasties ji įvardijama kaip pati lanksčiausia karta. Vienas iš motyvuojančių veiksnių yra galimybė dirbti su tokiais žmonėmis.

Y karta, kiek kitaip nei ankstesnės, nebijo naujovių, yra pripratę dažniau keisti darbo vietas ir nejaučia tokios didelės baimės ieškoti galimybių naujose darbovietėse. Būtent dėl šios priežasties išlieka iššūkis išsaugoti kompetentingus Y kartos atstovus toje pačioje organizacijoje. Būtina leisti jiems būti savimi, tobulėti, kilti karjeros laiptais, leisti pirmenybę teikti šeimai ir pilnaverčiam gyvenimui. Taip motyvuojant Y kartos darbuotojus galima juos ilgiau išlaikyti darbovietėje ir stiprinti organizacijas šių darbuotojų atneštomis žiniomis. Tačiau ar tokios darbuotojų motyvacijos pakanka organizacijai? Taigi neabejotinai iškyla klausimas: kaip tinkamai ir veiksmingai motyvuoti Y kartos atstovus?

Y kartos atstovai (gim. 1977 - 1994) yra labai pasitikintys savimi asmenys. Kartais juos galima vadinti net arogantiškais. Y kartos darbuotojai sugeba lengvai įsigilinti į bet kokią informaciją, prašymą ar instrukciją. Bet kokia informacija turi būti pagrįsta faktais. Šios kartos atstovai rutines užduotis sunkiai pakelia, greitai pradeda nuobodžiauti, jiems neužtenka kantrybės daryti vėl ir vėl tą patį. Y kartos darbuotojams lengva komunikuoti internetu, kadangi jie yra medių ir informacinių technologijų karta. Jie užmezga virtualius santykius, tačiau šios asmenybės susikuria siauresnę socialinę aplinką, nei prieš tai buvusiųjų kartų atstovai. Y kartos darbuotojai kaip labai greito rezultato, pripažinimo ir įvertinimo siekianti karta. Pabrėžtina, kad šios asmenybės nori greito atlygio

už savo darbus. Šie asmenys reikalauja dėmesio, todėl jie jaučiasi blogai darbe, jei vadovai į juos nereaguoja. Ši karta yra linkusi išbandyti naujas darbo vietas, jas laisvai keičia arba dirba kelis darbus vienu metu. Y kartai priklauso optimistai, kurie mokosi dėl darbo, stipriai orientuojasi į profesinius poreikius. Pastebimas ryškus kolektyvizmas.

Kad būtų galima geriau suprasti Y kartos bruožus, būtina aptarti ir kitų kartų požymius. X karta (gim. 1965–1982) augo tokiomis sąlygomis, kai jų tėvai buvo ypatingai susikcentravę į darbą ir jiems neskirdavo labai daug laiko. Jie skeptiškai vertina darbą vienai organizacijai, ieško greito uždarbio, yra pasirengę dirbti sau. Ši karta teikia pirmumą laisvei bei atlygiui pagal gautus darbo rezultatus. Darbas jiems rūpi labiau nei ateitis. Šiai kartai svarbi muzika, jos atstovai tiki antgamtiniais dalykais. Šiai kartai priklausančios asmenybės yra lanksčios ir koncentruotos į išmatuojamus darbo rezultatus. X kartos atstovai yra motyvuoti tada, kai patiems leidžiama pabaigti darbą iki galo, taip pat jie yra patenkinti, kai jiems leidžiama patiems susikurti savo taisykles. Ši karta dirba tam, kad gyventų ir pasižymi globaliu mąstymu.

Z karta (gim. 2004–2023) kol kas yra jauniausia ir dar besiformuojanti karta. Dėl šios priežasties galima tik prognozuoti, kokios bus jos vertybės tiek gyvenime, tiek darbe. Bendri Z kartai būdingi bruožai nuspėjami pagal jos atstovus supančią aplinką. Būtina pabrėžti, kad ši karta informacinėmis technologijomis naudojasi nuo pat gimimo. McCrindle (2014) teigia, jog Z kartais priklausančios asmenybės daugiau įgūdžių įgauna žiūrėdamos filmuotą medžiagą nei skaitydamos literatūrą. Jų gyvenimas siejamas su simboliais ir vaizdais. Z karta pasižymi aukštu aktyvumo lygiu. Z kartos atstovų pašamonėje dominuoja realizmas. Ši karta apdoroja didelius informacijos kiekius, yra imli naujoms technologijoms. Jie mokosi tik dėl savęs, darbo poreikiai aiškiai atskirti. Pastebimas ryškus individualizmas.

Dėl susiklosčiusių istorinių aplinkybių vienose ar kitose šalyse (ypač – taip vadinamose „vėluojančiose“, kurioms priklauso ir posovietinės šalys, ne savo noru buvę atskirtos nuo vakarų pasaulio technologinės pažangos) X, Y ir Z kartų amžiaus tarpsniai gali skirtis. Ne išimtis ir Lietuva, kurioje „vartai“ į vakarų pasaulį ir, atitinkamai, išsivysčiusių šalių naudojamas technologijas ir informaciją atsivėrė tik po 1990 metų. Dėl šios priežasties tiriant Lietuvą ir panašias šalis pirmiausia reikėtų nustatyti, kokiai kartai priklauso tiriami asmenys, t.y., ar vakarų autorių literatūroje minimi x,y,z kartų gimimo tarpsniai ir su jais siejami ypatumai atitinka realią situaciją.

Todėl atliekant empirinį tyrimą svarbu išsiaiškinti žmogaus gimimo metus, kurie leis lyginti juos, kaip priklausomybę numatomai kartai, su nustatytais tos kartos ypatumais. Kadangi, kaip jau minėta, Lietuvoje, kaip „vėluojančioje“ šalyje, gali „vėluoti“ ir kartos ypatumai, todėl taip pat reikia išsiaiškinti, ar Y kartos ypatumai yra būdingi konkrečiam respondentui.

Apibendrinant visa tai, kas pasakyta, galima išskirti šiuos Y kartos darbuotojų parametrus:

1. Jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų.
2. Aukšti lūkesčiai pačiam sau: jie nori dirbti greičiau ir geriau už kitus.
3. Aukšti lūkesčiai darbdaviui: jie nori, kad darbdaviai būtų dori, sąžiningi, atviri ir skirtų didelį dėmesį savo darbuotojų profesiniam vystymui.
4. Y karta nuolat mokosi.
5. Jie savo žinias vertina kritiškai.
6. Jie nori konkrečių tikslų, turinčių greito įvykdymo reikalaujančius terminus, kad galėtų jaustis uždavinių, gautų išskaidžius tikslą, šeimininkais.

1.2. Y kartos darbuotojų motyvacijos esmė ir ją atskleidžiančios teorijos

Gilinantį į motyvacijos teorijas, bus skiriamas dėmesys jau minėtoms vidinės ir išorinės motyvacijos kategorijoms. Nors šiuos terminus imta vartoti pakankamai seniai (White, 1959), tačiau jie nėra pilnai tiksliai apibrėžti. Vidinei motyvacijai priskiriami tokie veiksniai, kurie kyla iš žmogaus vidaus. Tai gali būti įvairios malonumo ar savirealizacijos idėjos. Išorinei motyvacijai įtakos daug turi įvairūs materialiniai objektai, apdovanojimai bei visa tai, kas yra gaunama iš išorinės aplinkos. Reikėtų pabrėžti, kad toks skirstymas nėra visiškai teisingas. Dėl žmonių tarpusavio skirtumų šie veiksniai gali visiškai skirtingai veikti kiekvieną asmenybę. Neabejojama, kad tam tikros motyvacijos priemonės gali būti nebūtinai priskiriamos vidinei ar išorinei motyvacijai. Be to, jos gali papildyti viena kitą, o ne viena kitai prieštarauti.

Mokslinėje literatūroje, kurioje kalbama apie motyvaciją ir jai įtaką darančius veiksniai, jie yra nagrinėjami remiantis vienu iš jau anksčiau minėtų dviejų konceptualių požiūrių – bihevizizmu ar humanizmu. Bihevizizmas akcentuoja žemesnių poreikių lygmenį, o humanizmas – aukštesniųjų poreikių lygmenį.

Bihevizizmas aiškina, jog žmogaus, kaip ir visų gyvūnų, elgesys keičiasi priklausomai nuo to, kokie buvo ankstesni to elgesio rezultatai. Jei ankstesni rezultatai, kurie buvo gauti atlikus tam tikrą veiksmą, buvo teigiami, tokie veiksmai turėtų būti pakartojami, o jei gautieji rezultatai buvo neigiami – veiksmai, sukeliantys tokius rezultatus, jau nebeturėtų būti kartojami. Anot bihevizizmo, kitaip ir negali būti. Žmogaus veiksmus diktuoja tik aplinka ir ankstesnė patirtis. Teigiama, kad žmogus pats jokios įtakos tam neturi.

Bihevizistinė teorija glaudžiai siejama su B. F. Skinner (1953). Šis mokslininkas bandė susieti, kaip jau įvykusio elgesio pasekmės gali turėti įtakos ateities veiksniams. Visa tai pasireiškia per ciklišką suvokimą. Dažniausiai mokslinėje literatūroje šis cikliškas suvokimas vaizduojamas taip: *Paskata – Atsakas – Rezultatas – Būsimas atsakas*.

Ši teorija apibūdina, kaip paskata formuoja organizacijos darbuotojo atsaką. Ši paskata jau yra tam tikrų pasekmių ar rezultatų priežastis. Jei rezultatai yra teigiami, tikėtina, jog asmuo ir ateityje reaguos į panašią situaciją teigiamai. Tačiau, jei rezultatas neigiamas, labai tikėtina, kad asmuo ateityje elgsis visiškai kitaip. Tai leidžia manyti, kad darbuotojas stengsis išvengti panašios situacijos ateityje. Šis pavyzdys parodo, kaip prisiminimai yra susiję su paskatų, atsako ir rezultatų patirtimi.

Biheviorizmas teigia, kad asmuo yra motyvuotas tik tada, kai jis daug kartų į tą pačią paskatą reaguoja taip pat. Jei darbuotojo elgesys nesikeičia gavus tam tikrus rezultatus, galima teigti, kad rezultatai yra motyvuojantys veikti. Taigi vadovas, kuris nori motyvuoti darbuotoją pakeisti jo elgseną, visų pirma turi keisti šio elgesio pasekmes.

Humanistinė koncepcija yra visiškai kitokia, nei bihevioristinė koncepcija. Ji pabrėžia įgimtą žmogaus norą tobulėti, kažko siekti, augti. Be to, humanistinė koncepcija pabrėžia esminį gerumą bei autentiškumo svarbą. Kaip teigia mokslininkai (Maslow, 1943), pats žmogus gali kontroliuoti savo polinkius ir galimybes. Tik jis pats gali žinoti, kas jam svarbu ir ko jam reikia, kad galėtų įgyvendinti visas savo idėjas ir augti iš vidaus. Savo reakcijomis jis parodo, ko jam reikia. Šiai koncepcijai galima priskirti tolimesniame šio darbo tekste aptariamą lūkesčių teoriją. Galima teigti, jog Y kartos motyvacijos veiksnių analizė turėtų būti atliekama taikant humanistinę koncepciją.

Galime kelti hipotezę, kad Lietuvos farmacijos rinkoje dirbantys darbuotojus, kuriems yra būdingi Y kartos ypatumai, galima sėkmingiau motyvuoti, taikant humanistinį požiūrį į asmenybę ir jos motyvaciją.

Tačiau neužtenka vien tik empiriniu tyrimu tikrinti šią hipotezę, reikia įsigilinti ir į mokslininkų sukurtas motyvacijos teorijas, kad galėtume giliau pasiaiškinti Lietuvos farmacijos Y kartos darbuotojų motyvacijai darančius įtaką veiksnius.

1.2.1. Maslow ir Alderfer poreikių teorijų taikymas Y kartos darbuotojams

Vystantis visuomenei kiekviename naujame vystymosi laikotarpyje atsirasdavo vis nauja motyvacijos teorija. Šios teorijos tobulėjo kartu su žmonių ir jų elgsenos kitimu. Būtent dėl šios priežasties egzistuoja ne viena motyvacijos teorija. Moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių motyvacijos teorijų klasifikacijų, tačiau dažniausiai jos skirstomos pagal pobūdį ir laiką. Poreikių teorijos yra statiškos. Jos nagrinėja konkrečius individų poreikius (kurie yra įgimti) bei šių poreikių struktūros logiką. Būtent dėl šios priežasties jos ir vadinamos poreikių teorijomis.

Poreikių teorija yra grindžiama asmens poreikiais. Šiuos poreikius pagal nagrinėjamą sritį galima išskirti atskirai. Šiuo atveju nagrinėjama teorija susijusi su poreikiais darbinėje aplinkoje,

kurie padeda turėti visavertį gyvenimą. Remiantis šia teorija, asmuo yra motyvuotas, kol jis dar nepasiekė tam tikro lygio, laiptelio tam tikroje srityje, tai yra, darbe.

Šios teorijos pradininkas A. Maslow teigia (Maslow, 1943), jog kiekvieno žmogaus motyvacija sudaryta iš penkių laiptelių – poreikių, kurie išsidėsto vienas po kito: fiziologiniai, saugumo, priklausomumo (socialiniai), pagarbos ir saviraiškos poreikiai. A. Maslow (Maslow, 1943) šiuos poreikius suskirsto į pirminius ir antrinius. Pirminiams jis priskyrė tris pirmuosius poreikius – fiziologinius, saugumo ir priklausomybės poreikius. Antriniam, taip vadinamiems aukštesniesiems buvo priskirti pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Norint patikslinti, galima teigti, jog organizacijos darbuotojui reikia darbo užmokesčio, kuris leistų maitintis ir leisti išmaitinti šeimą. Po to reikėtų paminėti saugumo poreikį, kuris reikalauja darbo aplinkos, kuri leistų pasijusti saugiai ir patikimai. Tik pasiekus šiuos poreikius organizacijoje, galima leisti motyvuoti darbuotojus suteikiant priklausomybės pojūtį, tobulėjimo galimybę. Pasiekus visus šiuos poreikius atsiskleidžia asmenybės saviraiška, slypinčios žinios, kurių ir reikia organizacijoms. Žmogiškieji išteklių yra svarbiausia įmonės sėkmės dalis. Taigi, kai vienas ar kitas poreikis yra patenkintas, kitas motyvatorius yra aukščiau esantis poreikis

Poreikiai - tai pagrindinė sąvoka, kuri egzistuoja A. Maslow teorijoje (Maslow, 1943). Šioje teorijoje daugiausiai laiko skiriama nagrinėjant asmens poreikius ir šių poreikių patenkinimo galimybes. Teorija kaip tik ir teigia, jog žmogus, organizacijos narys, darbuotojas junta poreikius tuomet, kai supranta, jog jam trūksta psichologinio ar fiziologinio stabilumo. Šioje teorijoje poreikis savaime iššaukia motyvus atlikti darbą, pasiekti tikslą, gauti rezultatus.



1 pav. Maslow poreikių piramidė

Maslow teorija iš pradžių nebuvo tapatinama su įvairiomis organizacijomis. Taip nutiko dėl to, kad šioje teorijoje aukščiau iškeliami žmogaus poreikiai ir nauda, reikalinga jam pačiam. Organizacijos tikslai yra palikti nuošalyje. Tik vėlesniuose Maslow (Maslow, Stephens, Heil, Bennis, 1998) darbuose poreikių teorija buvo pritaikoma ir organizacijose. Ji atliko vaidmenį, kuriuo padėjo atrasti motyvaciją darbui. Tokiuose tyrimuose Maslow nustatė, o vėliau ir patvirtino, jog tik aukštesnio lygmens poreikiai motyvuoja žmogų dirbti organizacijose. Pagarbos ir saviraiškos poreikiai leidžia žmogui atsiskleisti bei padeda jam siekti pirmiausiai ne savo, o organizacijos tikslų. Anot Maslow (Maslow, Stephens, Heil, Bennis, 1998), organizacijos turi didžiausią dėmesį skirti būtent pagarbos ir saviraiškos poreikiams.

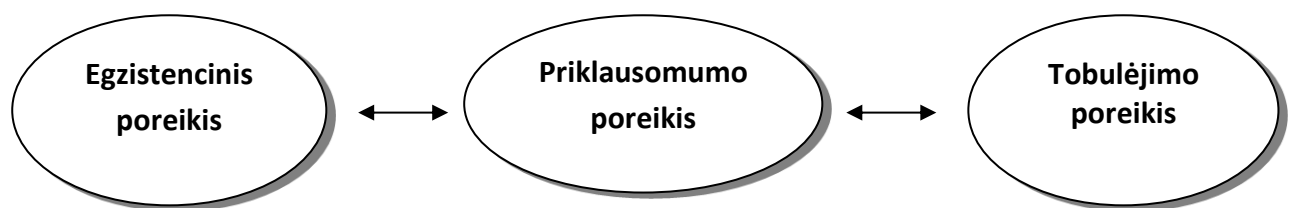
Mokslinėje literatūroje daug kalbama apie šios teorijos privalumus ir trūkumus. Daugiausiai minčių kelia Maslow (Maslow, 1943) nurodyta poreikių hierarchija. Su šia dalimi kai kurie mokslininkai nesutinka. P. Keogh (2013) bei B. M. Staw (1995) abejoja A. Maslow idėja, jog asmuo gali tenkinti tik vieną poreikį vienu metu. Šie autoriai mano, jog žmogus gali tenkinti ne tik vieną poreikį tam tikru momentu, bet netgi vienu metu tenkinti poreikius, priskiriamus skirtingiems lygiams. Taip pat teigiama, jog kiekvienas žmogus gali pats įsivertinti, kuris poreikis yra jam svarbesnis, o kuris gali palaukti. Manoma, kad svarbesnius poreikius asmuo tenkina pirmiausiai.

Kaip minėta anksčiau, Maslow teorija veikia tik tuomet, kai yra skatinami organizacijos dalyvių poreikiai. Tik patenkinus šiuos poreikius, galima tikėtis naudos organizacijai. Vadovai, kurie nori, jog jų organizacijų darbuotojai siektų tikslų, susijusių su darbu, turi panaudoti tik tokias priemones, kurios yra aktualios darbuotojams konkrečiu momentu.

Daugelio tyrimų metu nustatyta, kad pirmieji materialiniai arba fiziologiniai poreikiai paprastai yra tenkinami piniginiu atlygiu už darbą. Pinigai yra svarbūs skatinant ne tik asmeninį, bet ir kolektyvinį darbą. Žinoma, kad saugumo poreikiai yra susiję su materialiniais poreikiais. Anot Maslow (Maslow, Stephens, Heil, Bennis, 1998), be materialinių poreikių patenkinimo negali egzistuoti saugumo poreikiai. Saugumą organizacijoje žmogus supranta kaip tvirtumo pojūtį savo pozicijoje, kurio metu pasitikima savo vadovu. Darbuotojas jaučiasi saugus, kai yra ramus dėl savo darbo vietos, jam suteikiamos visos socialinės garantijos, jis nebijo, kad bet kuriuo metu gali būti be

paaškinamos priežasties atleistas. Saugumo poreikių lygmuo gali būti tenkinamas taip pat ir kitomis, panašiomis priemonėmis. Tai gali būti papildomas sveikatos ar nelaimingų atsitikimų draudimas, profsąjungų sukūrimas, papildomas rūpestis šeimos nariais. Toliau esančius socialinius poreikius galima tenkinti ekskursijomis, komandiniu darbu, sveikinimais įvairiomis progomis, dovanų dovanojimu, įvairiais grupiniais mokymais, švenčių organizavimu. Hartmann (2008) teigia, jog pagarbos poreikius labiausiai patenkina tie darbo elementai, kurie leidžia būti pripažintam. Tai dažniausiai atliekama per organizacijos asmenų vertinimą jų veikloje. Motyvatoriais gali tapti garbės vardo suteikimas, darbo laiko koregavimas, papildomų atostogų suteikimas, vieša publikacija apie darbuotoją ir svarbius jo pasiekimus. Maslow nurodo (Maslow, Stephens, Heil, Bennis, 1998), jog galiausiai, penktame lygyje, yra saviraiškos poreikiai. Jie yra aukščiau už visus kitus poreikius. Šie poreikiai yra siejami su noru tobulėti, realizuoti save ir savo tikslus, siekti karjeros aukštumų. Patenkinti šiuos poreikius gali padėti šios priemonės: tradicijų ugdymas, papildomo mokymosi galimybės, kvalifikacijos kėlimas, išvykos į seminarus, laisvė priimti sprendimus, atvirumas naujoms idėjoms, darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą ir kitas veiklos sritis.

Maslow poreikių hierarchijos teoriją galima priskirti prie ypač plačiai taikomų. Tačiau tuo pačiu metu ji yra ir gana kritikuojama įvairių autorių. Tarp jų bene žymiausias K. Alderfer (Alderfer, 1969), ne tik kritikavęs Maslow poreikių hierarchijos teoriją, bet ir ją išvystęs, pasiūlydamas taip vadinamą ERG teoriją. Ši teorija teigia, jog žmogus nori ir bando patenkinti savo egzistencijos, bendravimo ir tobulėjimo poreikius. Anot šios teorijos, A. Maslow akcentuotus poreikius galima suskirstyti į vidinius – fiziologinius ir saugumo - bei išorinius – socialinius, pagarbos ir saviraiškos - poreikius. K. Alderfer teigė, jog egzistencijos poreikis apima A. Maslow teorijoje nurodytus fiziologinius ir saugumo poreikius. Santykių poreikis apibrėžia priklausomumą, socialumą ir pagarbą. Augimo poreikis, savaime suprantama, yra orientuotas į saviraišką. Jei bandymai nepasiseka, žmogus nusileidžia į prieš tai buvusį lygmenį. Ši teorija nuo A. Maslow teorijos skiriasi dviem požymiais: poreikių lygmenys yra trys, o individai poreikių hierarchijoje gali judėti tiek į viršų, tiek žemyn, vienu metu jausti kelis poreikius. Šios teorijos poreikių balansas priklauso nuo asmenybės. Taip pripažįstama, jog kiekviena asmenybė yra kitokia, savita, individuali. Ši teorija siejama su pagrindiniais asmenybės potraukiais laimėti, turėti valdžią bei artimai bendrauti. Šie poreikiai susiję su darbuotojų noru ir motyvacija dirbti ir pasiekti tikslus.



2 pav. ERG teorijos schema

Ši teorija iš tikrųjų panaši į Maslow teoriją ir jai tinka visi veiksniai, kurie priskirti Maslow teorijai. Tačiau ERG teorijoje didesnis dėmesys skiriamas socialiniams poreikiams. Be to, šie poreikiai Y kartai gali judėti tiek į viršų, tiek į apačią, tai yra, praradus pasitenkinimą konkrečiu poreikiu, grįžtama prie žemesniųjų poreikių įgyvendinimo. Čia taip pat svarbūs visi išoriniai poreikiai. Šioje teorijoje dominuoja tokie poreikiai kaip darbo aplinka, kolektyvas, darbo užmokestis, aplinkinių pagarba.

Poreikių hierarchija yra svarbu. *Galime kelti hipotezę, jog Y kartos darbuotojai akcentuos aukštesniųjų poreikių patenkinimą.* Tokiu atveju šie poreikiai gali būti laikomi motyvaciniais veiksniais. Hipotezė atspindi, jog tikimasi gauti duomenis, kurie parodys farmacijos pramonėje esančius kitokius Y kartos darbuotojų motyvacijos veiksnius nei žemesnieji poreikiai.

Tačiau norint patikrinti šią hipotezę, tikslinga ištirti visą poreikių skalę; nuo žemiausių iki aukščiausių.

Todėl šiame tyrime vadovausimės šiais jau aptartų poreikių parametrais:

1) Fiziologiniai poreikiai:

- gauti tokį atlyginimą, kuris leistų išgyventi pačiam ir šeimai;
- turėti tokį darbo krūvį, kuris leistų nejausti nuolatinio nuovargio.

2) Saugumo poreikiai:

- jaustis darbe saugiam fiziškai, saugoti sveikatą;
- jaustis darbe saugiam „dėl rytdienos“, kad negrės atleidimas.

3) Socialiniai poreikiai:

- turėti bendradarbius, su kuriais būtų malonu bendrauti;
- turėti vadovą, su kuriuo būtų galima palaikyti kolegiškus santykius.

4) Pagarbos poreikiai:

- jausti, kad tave gerbia bendradarbiai;
- jausti, kad tave pripažįsta ir gerbia vadovas.

5) Saviraiškos poreikiai:

- dirbti ne monotonišką, bet kūrybišką darbą;
- galėti siūlyti įvairius darbo patobulinimus, kitas idėjas, kurie būtų naudingi organizacijai

1.2.2. Dviejų veiksmų teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai

Tyrinėtojas F. Herzberg (Herzberg, 1964) turėjo kitokį požiūrį į motyvaciją. F. Herzberg visus žmogų darbe supančius ir jį veikiančius veiksnius skirsto į dvi kategorijas.

Anot šio autoriaus, egzistuoja higieniniai veiksniai, kuriuos darbuotojai akcentuoja tada, kai yra nepatenkinti jų žemesnieji poreikių lygmenys (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai). Tokia situacija kuria darbuotojų nepasitenkinimą darbu bei organizacija. Higieninių veiksnių buvimas leidžia tik užkirsti kelią nepasitenkinimui organizacijos viduje. Taigi jų buvimas iš esmės yra būtinas, nes, jei šių veiksnių trūksta, žmogus iš karto jaučia diskomfortą. Vien tik dėl to, kad jie nėra motyvuojantys, nereiškia, jog tai nesvarbūs veiksniai. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog vienas iš svarbiausių šios kategorijos veiksnių yra darbo aplinka. Būtent blogai vykdoma vidinė organizacijos politika lemia žmonių neveiknumą ir neefektyvumą. Šie veiksniai gali būti labai trumpalaikiai ir vienu momentu gali būti efektyvūs, o praėjus mažam laikui jie jau gali nebeveikti. Higieninius veiksnius reikia labai stebėti ir plėtoti pagal poreikį.

Antroji veiksnių grupė – tai motyvuojantys veiksniai, kurie yra „nutaikyti“ į aukštesniųjų žmogaus poreikių tenkinimą. Jie leidžia organizacijos dalyviui judėti į priekį, siekti užsibrėžtų tikslų organizacijos labui. Kaip vieni svarbiausių motyvavimo veiksnių ir priemonių yra įvardijami paaugstinimas, pripažinimas, pergalės, karjeros galimybės. Kai kurie literatūros šaltiniai nurodo ir atlyginimo veiksnį, jeigu jį darbuotojas supranta kaip pripažinimo šaltinį. Paprastai, jeigu darbuotojai yra orientuoti į aukštesniųjų poreikių lygmenį, tai ši orientacija išlieka ilgą laiką. Todėl ir motyvuojančios priemonės yra ilgalaikės: jas, tikslingai nustačius, galima naudoti ir taikyti organizacijoje ilgą laiką.

Reikia pasiremti ir jau atliktais empiriniais tyrimais, nagrinėjančiais, kas motyvuoja Y kartos darbuotojus. Tyrimo, nagrinėjusio tokius darbuotojus Singapūre ir lyginusio su kitų kartų darbuotojais (žr. 1 lentelę), rezultatai (Tan, 2012), deja, neleidžia teigti, kad Herzberg nustatyti higieniniai veiksniai būtų šių darbuotojų nurodytų veiksnių sąrašo pabaigoje, t.y. būtų taip patenkinti, kad darbuotojai jų nepabrėžtų.

1 lentelė X ir Y kartų motyvaciniai veiksniai reikšmingumo įvertinimas (Tan, 2012)

Eil. Nr.	Y karta	X karta		"BBT" karta
	<30 m. (n=200)	30-39 m. (n=142)	40-49 m. (n=56)	>50 m. (n=48)
1	Svarbus ir įdomus darbas	Finansinis atlygis	Finansinis atlygis	Finansinis atlygis

2	Finansinis atlygis	Darbo ir gyvenimo balansas	Darbo ir gyvenimo balansas	Darbo ir gyvenimo balansas
3	Darbo ir gyvenimo balansas	Svarbus ir įdomus darbas	Priedai	Priedai
4	Pagarbūs ir draugiški bendradarbiai	Paaukštinimas	Svarbus ir įdomus darbas	Svarbus ir įdomus darbas
5	Paaukštinimas	Pagarbūs ir draugiški bendradarbiai	Pagarbūs ir draugiški bendradarbiai	Autonomija ir laisve darbe
6	Mokymai ir tobulėjimo galimybės	Priedai	Autonomija ir laisve darbe	Pagarbūs ir draugiški bendradarbiai
7	Autonomija ir laisve darbe	Autonomija ir laisve darbe	Paaukštinimas	Paaukštinimas
8	Priedai	Mokymai ir tobulėjimo galimybės	Mokymai ir tobulėjimo galimybės	Mokymai ir tobulėjimo galimybės

Ypač tai pasakytina apie finansinius atlygius, kurie yra Y kartos darbuotojų nurodytoje svarbioje – antroje – vietoje. Taigi, reikėtų giliau aptarti tuos veiksnius, kurie yra Y kartos darbuotojų „regėjimo lauke“.

1.2.2.1. Materialus užmokestis už darbą

Atlygio sampratai išreikšti mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojami terminai yra atlyginimas ir apdovanojimas. Lietuvių moksliniuose straipsniuose neretai vartojama algos sąvoka. Mokslinėje literatūroje (Stankevičienė, 2016) nurodoma, jog Lietuvos organizacijose darbo užmokestis yra vienas svarbiausių atlygio elementų. Dar yra organizacijų, kur toks atlygis yra vienintelis.

Tačiau tokia situacija, kai darbo užmokestis yra vienintelis atlygis už darbą, dabartinėse organizacijose yra reta ir nemažai organizacijų savo darbuotojams suteikia papildomą naudą: darbuotojai gali gauti ir kitas pinigines bei nepinigtines skatinimo priemones.

Kaip jau minėta, darbo užmokestis nagrinėjamas kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, formuojant darbuotojų motyvaciją. D. F. Capwell (1957), F. Herzberg (1964), B. Mausner (2011) teigė, jog materialinio atlygio, tai yra pinigų, reikšmė yra neabejotina. Tačiau E. E. Lawler (Lawler, 1967) bei R. B. Denhardt (1993) su tuo nesutiko ir teigė, jog tai nėra vienas iš svarbiausių motyvatorių, o saviraiška ir pripažinimas yra neabejotinai daug svarbesni kiekvienam sėkmingam darbuotojui.

Atlyginimas dažnai nulemia organizacijos pasirinkimą. Jaunam darbuotojui didesnius atlyginimus suteikianti organizacija yra patrauklesnė, nes darbo užmokestis labai reikalingas jo įsitvirtinimui visuomenėje: svarbus pirmasis būstas, šeimos kūrimas, kitų jaunatviškų poreikių patenkinimas. Mokamas atlyginimas atspindi finansinę profesijos vietą visoje rinkoje. Tai reiškia, kad jei už darbo pobūdį mokama mažai, profesinės veiklos statusas yra menkas. Jei alga yra didelė, tuomet darbo veikla yra labai vertinama, pripažįstama, trokštama darbingo amžiaus asmenų. Negana to, tai yra ir reikšminga įvaizdžio dalis. Ne paslaptis, kad neretai žmonės vieni kitų darbą vertina pagal gaunamą atlygį.

Organizacijos nariui yra svarbu atlygio dydis ir atlygio kėlimo galimybės. Mokslininkų požiūriu, organizacijos narys nuolat tikisi gauti jo darbo vertą atlyginimą. Taip pat darbuotojas tikisi, jog atėjęs tam tikram laikui uždarbis augs. Dėl šios priežasties organizacijos vadovybei nuolatos kyla iššūkiai nustatant atlygį ir jo pakėlimo priežastis bei laikotarpius.

Būtina nuspręsti, kokiais aspektais reikia remtis norint paskirti ar pakelti atlygį. Atlyginimo kėlimo šalininkai išskiria du atlygio pakėlimo argumentus. Pirma, žmonės, įgiję aukštesnę kvalifikaciją, nuolat tobulėjantys ir turintys patirties, geriau atlieka darbą, todėl jiems reikia mokėti daugiau. Antra, pakilus karjeros laiptais ar perėjus į kitą skyrių galima kelti algą, tačiau tai nėra būdinga viešajame sektoriuje. Reikėtų nepamiršti, kad tam tikrose įmonėse alga yra vienintelis motyvacijos šaltinis. Dėl šios priežasties ir būtina kelti atlyginimą, norint išlaikyti darbuotojus toje pačioje įmonėje ir padėti jiems jaustis labiau motyvuotais.

Darbuotojai, kurie dirba daugiau, gerina organizacijos rezultatus, pasiekia jiems paskirtus tikslus, tačiau negauna geresnio atlygio, tampa nemotyvuoti. Tai – vienas iš Herzberg teorijos teiginių. Dažniausiai tokie organizacijos nariai pradeda simuliuoti ir jų efektyvumas neabejotinai krenta. Tuo pačiu nukenčia ir visos organizacijos produktyvumas.

Darbo užmokesčio kėlimo priešininkai (Riley, 2001) pateikia kelis argumentus, jog darbo atlygio kėlimas vienu ar kitu momentu yra nepriimtinas ar net žalingas. Jie teigia, jog tam tikras atlygio kiekis nemotyvuoja ir jis pradeda darytis tiesiog higieninis veiksnys. Darbo atlygis negali nuolatos skatinti darbuotojų tobulėti bei kelti kvalifikaciją. Organizacijos dalyviai po kurio laiko nustoja tobulėti ar net regresuoja, o mokami pinigai to pakeisti negali, todėl verta ieškoti kitų motyvacijos priemonių.

Tinkamai realizuojant darbo jėgos atlyginimo principą, galima ne tik sąžiningai įvertinti organizacijos narį už sudėtingą ir gerai atliktą darbą. Svarbu šią priemonę taikyti teisingai: tuomet ji padėti gali atskleisti organizacijai reikalingas darbuotojo savybes. Tokios savybės gali būti ne tik iniciatyva, bet ir noras mokytis, polinkis į naujoves ar sugebėjimas prisitaikyti prie situacijų ir t.t. Šios savybės padeda organizacijai išlikti konkurencingai rinkoje, lemia sugebėjimas keistis ir prisitaikyti. Dėl šių priežasčių darbuotojai, kurie pasižymi tokiomis naudingomis savybėmis, turi būti

labai vertinami. Mokamas atitinkamas atlyginimas, kuris yra didesnis nei šių savybių neturintiems organizacijos nariams, yra vienas iš svaresnių įvertinimų. Mokant konkurencingą atlyginimą darbuotojai ne tik skatinami siekti aukštesnės kompetencijos, mokytis, bet ir saugomi nuo „nutekėjimo“. Apibendrinant visa, kas pasakyta, galima formuluoti šią **hipotezę**: *Y kartos darbuotojams atlygis už darbą, tarp jo – ir darbo užmokestis, gali būti ne tik higieninis veiksnys, bet ir motyvatorius, nes šiems darbuotojams gaunamas atlygis reiškia daug daugiau nei jo pinigine išraiška.*

1.2.2.2. Darbo sąlygos

Neretai motyvaciją darbui lemia darbo vietos aplinka. Dažnai tai būna optimizuojantys veiksniai, kurie kartu su kitais motyvacijos veiksniais tik pagerina norimą gauti rezultatą.

Darbo sąlygų apibrėžimas dažniausiai tapatinamas su fizine ar psichologine aplinka. Tai yra labiau išoriniai motyvatoriai, kuriuos organizacija gali gana laisvai kontroliuoti ir reguliuoti. Neretai organizacijai pavyksta sėkmingai šiuos poreikius panaudoti kaip tinkamą motyvavimo priemonę, tačiau kartais kyla ir sunkumų. Organizacijų vadovams iškyla problema nuolatos stebėti besiklostančią situaciją. Tai reiškia, kad privaloma prisitaikyti prie kiekvieno darbuotojų individualių poreikių. Darbuotojo poreikiai turi būti suderinti ir tarpusavyje, ir su kitų organizacijos narių poreikiais.

Vienas iš šių veiksnių trūkumų yra trumpalaikė nauda. Prie visų darbo aplinkos veiksnių darbuotojai dažniausiai greitai pripranta. Jie pradeda tokius pasikeitimus traktuoti kaip savaime suprantamus. Darbo aplinkos gražinimas į blogesnę padėtį gali tik labiau pakenkti. Tai reiškia, kad kartais darbo sąlygų pagerinimas nelemia sėkmingesnių darbo rezultatų, ir darbuotojas tokių pačių tikslų gali pasiekti be tam tikros trumpalaikės naudos suteikimo.

Į darbo aplinkos gerinimo sąvoką šiuo metu įtraukiama dar daugiau priemonių. Tai gali būti papildomos atostogos, medicininis ar pensijų draudimas. Be to, darbuotojams gali būti pritaikomos įvairios lengvatos arba, esant būtinybei, suteikiama parama. Reikėtų paminėti, kad stiprėjančios įmonės suteikia dar kitus, kai kuriems darbuotojams jau savaime suprantamus, skatinimo elementus, tokius kaip įmonės automobilis, mobilus telefonas, asmeninis kompiuteris, gydymo, tyrimų ir sporto paslaugų apmokėjimas. Tačiau vadybinėje praktikoje neretai iškyla klausimas: *kokius veiksnius darbuotojas laiko darbo sąlygomis, kurių reikia jo darbui ir organizacija tai turi užtikrinti, o kokius – atlygiu už darbą?* Tai svarbu nustatyti ir šio tyrimo atveju, nes šių duomenų prireiks gilinantis į motyvacinius veiksnius.

1.2.2.3. Darbo praturtinimas

Vakarų šalyse labiausiai paplitę darbo sąlygų veiksniai yra lankstus darbo grafikas bei darbo praturtinimas.

Lankstus grafikas suteikia daugiau laisvės darbuotojams. Asmuo nesijaučia suvaržytas organizacijoje ir už jos ribų. Tačiau visada yra rizikos, jog darbuotojai, nekontroliuojami savo tiesioginio vadovo, gali generuoti prastesnius darbo rezultatus. Kita vertus, suteikiant lankstų grafiką darbuotojui rodomas didesnis pasitikėjimas, o tai yra ir tiesioginis motyvatorius. Darbuotojas, kuris savimi pasitiki, jaučia didesnę malonumą dirbdamas ir gali visą save atiduoti darbui, negalvodamas apie pašalinius asmenis, vadovus.

Darbo praturtinimas primena darbo reorganizavimą. Darbo praturtinimas yra jo tapimas įdomesniu, reikšmingesniu, prasmingesniu, t.y., labiau motyvuojančia veikla. Organizacijos darbuotojai neturi jausti monotonijos. Jei darbas nėra monotoniškas, suteikiama daugiau atsakomybės darbuotojui. Tai yra visiška priešingybė anksčiau nusistovėjusioms normoms, tokioms kaip paklusnumas, taisyklės bei autoritetai. Motyvacijos ieškojimas skatina judėjimą priešinga kryptimi – nebūtina paklusti normoms, norint pasiekti sėkmingų rezultatų.

Turint mintyje Y kartos darbuotojų bruožus, galima kelti šią **hipotezę**: *darbo praturtinimas (pvz., lankstaus grafiko suteikimas) gali žymiai motyvuoti Y kartos dirbančiuosius.*

1.2.2.4. Kiti nematerialūs veiksniai

Nematerialūs motyvatoriai dar gali būti vadinami nematerialiosiomis paskatomis. Šios paskatos literatūroje (Houston, 2000) skirstomos į socialines ir institucines. Socialiniai motyvatoriai yra susieti su bendravimu, komunikacija, vadovavimo stiliumi, bendradarbiavimu. O institucinės paskatos nukreiptos į darbo kultūrą, laiką, saviraiškos galimybes, garantijas darbo vietoje. Šie veiksniai gali kisti priklausomai nuo karjeros meto: tik atėjus į darbą, dirbant kurį laiką ar rengiantis palikti darbą. Motyvacija pritapti prie darbo grupės, organizacijos yra didesnė, kai atsiranda galimybė saviraiškai. Organizacija skatina darbuotojo pritapimą prie kolektyvo, į tai investuoja. Kai asmuo to nejaučia, norai prasilenkia su tikrove, organizacijos darbuotojas tampa nemotyvuotas. Jis nedalyvauja mokymuose, praleidinėja susirinkimus, mažėja darbuotojo kruopštumas ir atsakingumas. Dėl šių priežasčių atsiranda pravaikštos, nenoras dirbti bei, galiausiai, ir pasitraukimas iš darbo. Kai darbuotojų pasiūla rinkoje nėra didelė, o organizacija siekia išsaugoti darbuotojus, neleisti jiems nutekėti, privaloma reaguoti į šių motyvatorių poreikį.

Nustatyta, jog geriausiai organizacijos narius motyvuoja nebūtinai didelis užmokestis už darbą. Labai didelės įtakos turi karjeros perspektyvos. Dažnai darbuotojai nori gerų santykių su vadovybe ir bendradarbiais, pageidauja daugiau su jais komunikuoti. Taip pat labai svarbu teigiamos emocijos, susijusios su darbu, bei geros darbo sąlygos. Geros darbo sąlygos gali apimti saviraiškos galimybes, laisvę kūryboje, darbuotojo kaip gero specialisto pripažinimą bei jo paties susidomėjimą darbu ir jo prasmės patyrimą.

D. McGregor (1967), A. Maslow (Maslow, Stephens, Heil, Bennis, 1998) savo darbuose teigia vidinių veiksmų svarbą organizacijose. Tarp šių veiksmų vieni svarbiausių buvo žmonių tarpusavio santykiai, elgsena. Jie taip pat akcentuoja valdymo metodus ir darbo aplinką, kaip labai svarbius veiksmus darbuotojo saviraiškai, iniciatyvai atsiverti. Tyrimų metu buvo pastebėta, jog ne fizinių darbo sąlygų gerinimas, bet socialinio klimato gerinimas darė didesnę įtaką darbo rezultatams. Tai įrodo, kad geresnis psichologinis klimatas, geresni santykiai su vadovybe ar bendradarbiais veiksmingiau gerina darbo rezultatus, produktyvumą nei stilingas ofisas ar erdvi virtuvėlė. Šiuo atveju galime kelti **hipotezę**, jog: *Vidinių poreikių tenkinimas, kaip nematerialūs skatinimo veiksniai, taip pat svarbūs kaip ir materialūs.*

1.2.2.5. Organizacijos politika ir vadovavimas

Didelę įtaką darbuotojų motyvacijai daro ir vadovybė (tiesioginiai arba netiesioginiai vadovai). Vadovai kuria vidaus taisykles, priminėja naujus darbuotojus, stipriai prisideda prie organizacijos klimato, formuoja vidinę atmosferą. Vadovai taip pat kuria motyvacinės sistemos, skirtas savo darbuotojams bei vertina jų vykdomą veiklą. Neteisybė darbuotojų atžvilgiu arba nesugebėjimas šiuos darbus sukontroliuoti gali tiesiogiai demotyvuoti darbuotojus.

Svarbus aspektas yra vadovų dėmesys darbuotojams, sąžiningumo ir teisingumo principais paremtas vadovavimas bei tarpusavio ryšys tarp jų ir paprastų organizacijos narių. Pasitikėjimu paremtas ryšys yra labai svarbus. Vadovai ryši su organizacijos nariais kuria per savo valdymo specifiką, kuri gali būti liberali, demokratinė, autokratinė ar pan. Būtent ši specifiška ir daro tiesioginę įtaką veiklai ir veiklos rezultatams. Be to, vadovavimas veikia neigiamai, jei organizacijos narys jaučiasi nušalintas nuo politinių sprendimų kūrimo. Teigiama, kad svarbu darbuotojus įtraukti į įmonės sprendimų priėmimą bei būti jiems atviriems – darbuotojai turi žinoti apie organizacijos rezultatus ir ateities planus.

Organizacija gali turėti įvairią valdymo struktūrą bei aplinką. Kiekviena organizacija turi skirtingą skaičių vadovų, skiriasi ir vadovavimo lygmenų skaičius. Žinoma, kad tam tikri vadovai gali priimti tik tam tikrus sprendimus pagal savo atsakomybių lygį – paprastai, kuo aukštesnę poziciją užima vadovas, tuo platesnis jo atsakomybių spektras ir galimybės spręsti tam tikrus klausimus.

Aukštesnę darbuotojo motyvaciją galima sukelti suteikiant jam daugiau laisvės ir ribojant tiesioginių bei netiesioginių vadovų įtaką šiam darbuotojui. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad sveikos įtakos riba itin siaura - per mažai valdžios ir per daug laisvės gali kenkti darbuotojų susikoncentravimui į darbo rezultatus bei siekiamus tikslus.

Metodai, kuriais darbuotojas įtraukiamas į organizacijos sprendimų priėmimą, sukuria organizacijos nario nuostata, jog jis tiesiogiai nulemia savo, kaip darbuotojo, likimą ir reikšmingiau daro įtaką savo darbui. Darbuotojo įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą sėkmingai sutapatina darbuotoją su organizacija, tuo pačiu duoda daugiau galimybių įvykdyti asmeninius darbo tikslus kartu su organizacijos tikslais. Reikėtų paminėti, kad siekdamas savo tikslų darbuotojas tampa kruopštesnis, tikslesnis ir labiau stengiasi. Taip neabejotinai pasiekiami daug aukštesni ir kokybiškesni organizacijos tikslai.

Svarbu pabrėžti, kad organizacijos vadovai taip pat turi prisiimti atsakomybę darbuotojams skelbti darbo rezultatus kaip grįžtamąjį ryšį – tai neabejotinai labai svarbi motyvacijos priemonė. Kartu su organizacijos nariais sprendamas rezultatų gerinimo ar kitas problemas darbuotojas daugiau sužino apie įmonę, kurioje jis dirba, prasiplečia jo žinios, taip gerinamos jo asmeninės ir su darbu susijusios savybės.

Tokio tipo rezultatų pasidalinimas ir sąžiningas darbuotojų įtraukimas pagerina informacijos sklidimą organizacijoje, padidina tarpusavio pasitikėjimą ir sumažina baimę klausti bei reikšti savo nuomonę. Teigiama, kad atviras bendradarbiavimas pagerina ne tik eilinių darbuotojų, bet ir vadovų darbinę veiklą. Kuo daugiau vadovas žino apie organizaciją, tuo geriau jis gali panaudoti įmonės stiprybes ir sumažinti galimą silpnybių žalą.

Deja, dalyvavimas įvairiuose įmonės procesuose kartais gali turėti neigiamą reikšmę, kadangi darbuotojams gali tekti įsitraukti į papildomą veiklą, kurios jie iš tikrųjų nenori. Dėl tokios priežasties organizacijoje turi būti puoselėjama atvirumo kultūra – svarbūs turi būti ne tik įmonės, bet ir darbuotojų lūkesčiai. Apibendrinant keliami hipotezė: *Vadovavimo stilius ir politiniai organizacijos sprendimai lemia darbuotojų požiūrį į jų darbą ir rezultatus*

1.2.2.6. Karjeros veiksnys

Karjera yra labai sudėtingas motyvatorius. Šis veiksnys gali labai stipriai motyvuoti organizacijos narius, tačiau vadovybė privalo mokėti juo naudotis. Tai reiškia, jog karjeros perspektyvos, paaugstinimas organizacijoje turi būti labai apgalvotas, savalaikis ir optimalaus dažnumo įvykis.

Dažniausiai paaugstinimas, kopimas karjeros laipteliais suvokiami kaip organizacijos nario kompetencijos augimas, pažanga profesinėje srityje. Karjera yra labai vertinama ir dėl to, jog

profesija vis dar neretai pasirenkama iki gyvenimo pabaigos. Dėl šios priežasties ji neatsiejama nuo organizacijos nario profesijos.

Organizacija, suteikdama galimybę dirbti jos labui, realizuoti savo interesus bei gebėjimus, o kartu ir karjeros galimybes, neabejotinai tikisi grįžtamojo ryšio. Organizacija nori, jog jos narys mainais tinkamai atliktų jam pavestas užduotis, taip pat tikisi lojalumo bei atsidavimo organizacijai.

Kintant organizacijų kontekstui, kuriam sąlygas diktuoja augantis dėmesys paslaugų ir produktų kokybei, auganti konkurencija, kainos išskirtinumas sąlygoja ir karjeros suvokimo pokyčius. Karjera suprantama vis liberaliau, suvokiama kaip „horizontalus“ plėtojimasis, o ne kopimas į viršų. Taigi vis dažniau pereinama prie horizontalios, o ne vertikalios karjeros.

Norint, jog karjera būtų motyvuojantis veiksnys, reikia, kad:

- karjeros būtų siekiama;
- būtų įmanoma pasiekti norimą karjeros laiptelį;
- turi būti ryšys taip veiklos ir karjeros galimybės.

Kai aukštesnės karjeros pakopos neįmanoma pasiekti, dažniausiai išryškėja darbuotojo demotyvacija. Įprastai karjera įmonėje nėra išsamiai reglamentuota. Dažniausiai karjera yra struktūriškai reglamentuota viešajame sektoriuje. Privačiajame sektoriuje taip pat gali būti vykdomi konkursai naujai pozicijai užimti, tačiau jie būna nebūtinai prieinami visiems organizacijos darbuotojams.

Hipotezė: *Karjeros galimybės įtakoja darbuotojų motyvaciją.*

1.2.2.6. Pasitenkinimas darbu

Organizacijos nariams labai didelę svarbą motyvacijos kūrimui teikia ir darbo turinys, kurį jie turi atlikti. Darbuotojui suteikta atsakomybė bei paties atliekamo darbo svarba yra neatskiriami motyvacijos elementai. Visa tai yra susiejama į vieną stiprų motyvatorių – pasitenkinimą darbu. Amerikoje atlikti tyrimai (Houston, 2000) teigia, jog darbuotojai labiau vertina darbo esmę, o ne už jį gaunamą atlygį. Panašu, kad darbo prasmė tampa vis svarbesnė ir svarbesnė. Labai populiarėja neatlygintina savanorystė – tai įrodo, kad asmenybėms svarbu nuveikti kuo daugiau prasmingų darbų.

Pagrindinės specialistų skatinimo priemonės yra sąlygų jų saviraiškai ir supratimui, kad jų darbas iš tiesų svarbus ir prasmingas, sudarymas. Organizacijos, leidžiančios suprasti, kad jų narių darbas yra reikšmingas ir svarbus, leidžia pasiekti daug aukštesnių veiklos rezultatų. Dalyvavimas veiklos kūrime taip pat turi panašią reikšmę. Tai ir yra netiesioginis savirealizacijos procesas. Dėl šios priežasties organizacijų viduje vis dažniau svarbius sprendimus leidžiama priimti vis didesniam

darbuotojų skaičiui. Pastebima, kad tokia sistema yra tikrai veiksminga, mat kuo daugiau darbuotojų įtraukiama į įmonės valdymą, tuo daugiau gerų idėjų sugeneruojama.

Vadybininkai ir specialistai yra pastebėję, kad ilgalaikių organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be darbuotojų pasiaukojimo. Labai svarbus kiekvienos organizacijos vadovybės tikslas yra, kad kiekvienas narys pasiektų savo dvasinį ir moralinį pasitenkinimą, siekdamas organizacijos ir savo tikslų vienu metu.

Drauge su Y kartos atėjimu į organizacijų pasaulį, motyvacijos reikšmė dar kartą pasikeitė. Pasikeitė ne tik jos reikšmė, bet ir požiūris į motyvuojančius veiksnius. Kadangi Y karta gyvena pasaulyje, kuriame plati informacijos sklaida, jie nuolat gauna daug informacijos apie juos supančią aplinką. Mokslininkai pastebėjo (Stanišauskienė, 2015), jog Y karta vis labiau akcentuoja žmogiškumą, asmeninį tobulėjimą, ilgalaikes vertybes, todėl pinigai tampa ne be tokie reikšmingi. Tačiau Y kartos atstovai nesiekia persidirbti, daugiau savęs skiria šeimos reikmėms ir aplinkiniams žmonėms. Dėl šių priežasčių Y kartos žmogus atsiduoda ne darbui ar darbdaviui, o savirealizaciją (bendrajai prasme) iškelia aukščiau visko.

Šia prasme tikrai turėtų veikti Herzberg teorija, nors visumoje jos pritaikymu Y kartos darbuotojams dar reikia įsitikinti.

Tam, kad Herzberg teorija būtų veiksminga motyvuojant Y kartos darbuotojus, reikėtų įsitikinti šia hipoteze:

Jeigu yra užtikrintos šios sąlygos, tai Lietuvos farmacijos industrijos darbuotojai neįaučia demotyvacijos/ nepasitenkinimo:

- a) darbuotojai darbo užmokestį pripažįsta kaip teisingą (teisingumo klausimą aptarsime nagrinėdami Adamso teoriją),*
- b) yra įsitikinę savo fiziniu ir emociniu saugumu darbe (matyt, jie nelabai akcentuoja baimės būti atleistam nebuvimą, nes Y kartos darbuotojai yra įsitikinę savo kompetencija ir galvoja, kad darbą nesunkiai rastų kitoje organizacijoje),*
- c) taip pat organizacija, kurioje jie dirba, patenkina jų socialinių santykių poreikį.*

Tai patvirtinus, bus galima teigti, jog Y kartos darbuotojams minėti veiksniai yra higieniniai, kurių buvimas reiškia, kad darbuotojai neįaučia nepasitenkinimo organizacija bei darbu.

Tuo tarpu pripažinimo darbe priemonės, galimybė saviraiškai Y kartos darbuotojus turėtų stipriai motyvuoti.

Reikia įvertinti ir tai, kad kol kas kalbame apie Herzberg teorijos teiginius, kuriuos yra įrodęs Herzberg, tirdamas JAV darbuotojus. Tačiau šis baigiamasis darbas yra skirtas Lietuvos darbuotojų (konkrečiai – farmacijos pramonės) motyvacijai nagrinėti. Todėl svarbu įvertinti ir Lietuvos kontekstą, nes jis nemažai skiriasi nuo Vakarų šalių. Dar 1996 m. P. Jucevičienė, atlikusi empirinius tyrimus, aptiko, kad Lietuvoje Herzberg teorija tuo metu veikė nemaža dalimi kitaip: higieniniai

veiksniai (valdymo stilius, atlygis, statusas, bendravimas su kolegomis, darbo laikas) Lietuvos kontekste buvo ne tik higieniniai veiksniai, bet veikė ir kaip motyvatoriai. Jų buvimas galėjo motyvuoti, o nebuvimas - demotyvuoti darbuotoją (Jucevičienė, 1996). Taip pat buvo nustatyta, kad Herzberg teorijos apibrėžti motyvaciniai veiksniai (kvalifikacijos kėlimas, saviraiška, pripažinimas) galėjo turėti mažesnę svarbą nei higieniniai veiksniai, veikiantys kaip motyvatoriai. Visgi pasitenkinimas atliekamu darbu (jo esmė) motyvuoja darbuotojus (kaip juos nurodė Herzberg) grupėje išliko stipriausias.

Tiesa, reikia nepamiršti, kada buvo atliktas Jucevičienės (1996) tyrimas: tada, kai Lietuvoje atlyginimai buvo labai maži ir didžioji Lietuvos darbuotojų dalis akcentavo nepatenkintus egzistencijos poreikius. Tai turint mintyje, o taip pat įvertinant, kad tyrinėjama Y kartos darbuotojų karta, galima kelti **hipotezę**, kad Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojus motyvuoja tie patys motyvatoriai, kaip ir Herzberg tyrimo atveju, o higieniniai veiksniai (taip, kaip juos nurodė Herzberg) yra patenkinti, todėl šia prasme darbuotojai demotyvacijos nejaučia.

Taigi, bus tyrinėjami poreikiai ir jų patenkinimas atsižvelgiant į Herzberg sąrašą, nors ir turint mintyje, jog gali egzistuoti nukrypimo nuo šio sąrašo didesnė ar mažesnė tikimybė.

Tiriami šie higieniniai veiksniai:

- Kompanijos politika;
- Vadovavimas, darbuotojo jaučiamas iš tiesioginio vadovo;
- Santykiai su tiesioginiu vadovu;
- Darbo sąlygos;
- Darbo saugumas;
- Darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis;
- Santykiai su darbuotojais.

Tiriami šie motyvaciniai veiksniai:

- Pasiiekimas
- Pripažinimas;
- Darbo esmė;
- Atsakomybė;
- Paaukštinimo galimybė;
- Augimo galimybė.

1.2.3. Adamso (teisingumo) teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai

Teisingumo teorija yra gana aiški ir suprantama. Ši teorija teigia, kad labai svarbu pažinti organizacijos dalyvius, o jų atliekami darbai yra neabejotinai priklausomi nuo tarpasmeninių santykių.

Adams sukurta teisingumo teorija aiškina, jog neteisingo atlygio už darbą gavimas yra tiesiogiai susijęs su požiūriu į darbą ar darbo rezultatų kokybę. Adams savo teorijoje akcentuoja, jog svarbu atlygio sąžiningumas. Tai yra, jog gautas atlygis turi atitikti įdėtas asmenines darbo sąnaudas. Darbuotojas jaučia neteisingumą, kai atlygis nekompensuoja indėlio.

Paprastai yra išskiriami trys teisingumo atvejai:

- Teisingumas – kai įdėtas darbas yra atlyginamas teisingu atlygiu;
- Neteisingumas – kai gaunamas atlygis neproporcingas įdėtoms pastangoms;
- Pozityvus neteisingumas – kai darbo atlygis yra didesnis nei kito žmogaus, kuris įdėjo tokias pačias pastangas pasiekti rezultatą.

Paprastai, individas stengiasi išspręsti susiklosčiusią situaciją ir atitinkamai koreguoja savo veiksmus. Neretai negaudamas teisingo atlygio darbuotojas pradeda įdėti mažiau pastangų arba net ieško naujo darbo. Tokia darbuotojo reakcija yra būdinga ir išsivysčiusiems vakarų šalims, ir Lietuvai. Tačiau kitaip yra pozityvaus neteisingumo atveju: P. Jucevičienė yra nustačiusi, kad Lietuvos darbuotojai nesistengia padidinti indėlių, jeigu jiems atlyginama daugiau, nei jie yra „įdėję“ (Jucevičienė, 1996).

Beje, reikia įvertinti ir tai, kad darbuotojas gali laikyti atlygį neteisingu netgi tada, kai jo asmeninis indėlis atitinka tai, kas jam atlyginama. Tokiu atveju žmogus vertina savo indėlio ir išiegos santykį ne tik per savo prizmę, bet ir remdamasis kitų žmonių gaunamais atlygiais ir indėliais. Jeigu kito asmens, dirbančio panašų darbą, atlygio ir indėlio santykis yra didesnis nei jo paties, pastarasis pradeda jausti savo atlyginimą kaip neteisingą. Panašiai yra lyginamas atlygio ir indėlio santykis su kitų organizacijų panašiais darbuotojais, arba su tais, su kuriais savo darbą siekiama palyginti. Šiais laikais netgi šis lyginimas išsiplėtė geografinė prasme: yra lyginamasi su įvairių šalių panašių darbuotojų atlygio ir indėlio santykiu.

Taigi teisingumo teorija pabrėžia, jog darbuotojo gaunamas atlygis yra proporcingai priklausomas nuo įdėtų pastangų į konkretų darbą. Tai reiškia, jog įdėjus daug darbo ir pastangų bei sugebėjimų, darbuotojas turi gauti to vertą atlygį. Atlygio teisingumas apsprendžiamas pagal jau praktikuotas situacijas. Tai yra, darbuotojas mąsto ir numato galimybes pagal jau matytus scenarijus, kurie pasitaikė jo darbinėje aplinkoje. Žmonės dažniausiai save ir savo darbus bei atlygį lygina su į save panašių darbuotojų užduotimis ir atlyginimais. Vis dėl to išlieka tikimybė, jog kiekvienas darbuotojas situacijas gali suprasti subjektyviai ir vertinti savo darbus bei atlygį taip pat gali skirtingai. Asmenybių gaunamo atlygio ir įdedamo rezultato suvokimą dažnai atspindi jo savęs vertinimas, mąstymo kokybė, amžius ir kt.

Galime kelti hipotezę, jog *Y kartos, dirbančios farmacijos sektoriuje, darbo motyvacijai gana žymią įtaką daro atlygio teisingumo suvokimas.*

Teisingo atlygio teoriją atspindi šie parametrai:

- Darbuotojas išsiaiškina, iš ko susideda atlygis ir kiek savo darbo indėlių jis įdeda atlikdamas darbą, už kurį atlyginama, ir mintyse prieina išvados, ar atlygis atitinka indėlių; tik tada, kai pasiekiamas balansas, atlygis laikomas teisingu; tačiau tai – tik pradinis vertinimas;
- atlygis ir toliau laikomas teisingu, jeigu jo indėlio ir išėigos „santykis“ yra panašus į kitų organizacijos darbuotojų, atliekančių tokį patį darbą, šį santykį; jeigu skiriasi – laikomas neteisingu;
- atlygis ir toliau laikomas teisingu, jeigu jo indėlio ir išėigos „santykis“ yra panašus į kitos organizacijos darbuotojų, atliekančių tokį patį darbą, kaip ir apie atlygio teisingumą svarstantis darbuotojas, šį santykį; jeigu skiriasi – laikomas neteisingu;
- atlygis ir toliau laikomas teisingu, jeigu jo indėlio ir išėigos „santykis“ yra panašus į kitos šalies panašios organizacijos darbuotojų, atliekančių tokį patį darbą, kaip ir apie atlygio teisingumą svarstantis darbuotojas, šį santykį; jeigu skiriasi – laikomas neteisingu;
- galimi dar ir kiti lyginimo variantai, pvz., lyginant su tos pačios organizacijos, kurioje dirba šį santykį lyginantis darbuotojas, vadovų „indėlio ir išėigos“ santykiu. Čia problema yra ta, kad darbuotojas, kaip specialistas, gali nežinoti vadovo darbo specifikos, todėl daug indėlio tiesiog gali būti šio „vertintojo“ neįvertinta.

1.2.4. Išplėtos lūkesčių teorijos taikymas Y kartos darbuotojų motyvacijai

Porter ir Lawler (Porter, Lawler, 1967) išplėtė Vroom'o teoriją – taip vadinamą lūkesčių arba vilčių teoriją. Pastaroji yra ne poreikių, bet darbo proceso teorija. Ją grindžia mintis, jog organizacijos dalyvis, tai yra darbuotojas, pats pasirenka kaip jam elgtis geriausia. Asmuo renkasi, kaip elgtis, iš galimų alternatyvų. Tai darbuotojas nusprendžia poreikius pagal savo lūkesčius, įvertina, ką gali iš to laimėti. Vilčių/lūkesčių teorija grindžiama keturiomis kategorijomis, kurios išreiškia darbuotojo elgseną organizacijoje:

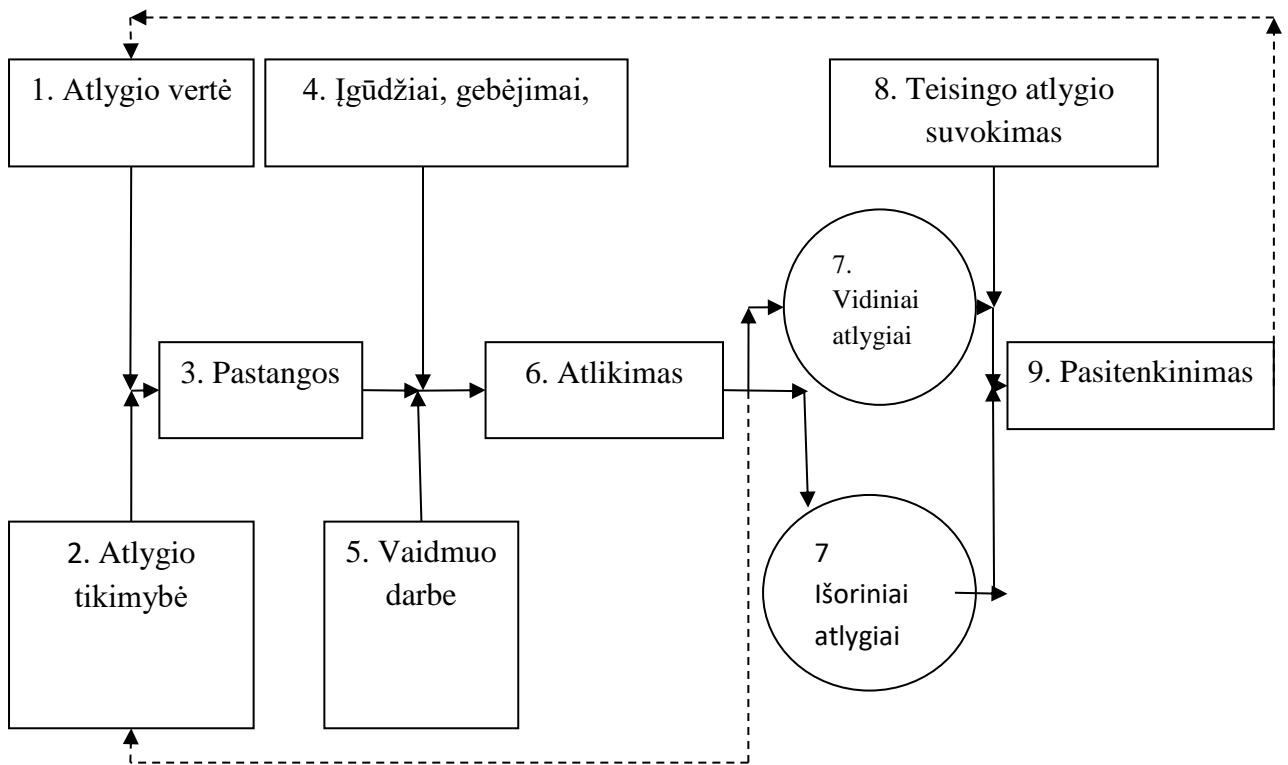
- žmogaus elgseną lemia aplinkos ir jo vidinio pasaulio bendrumas;
- asmuo atsakingai priima tam tikrus sprendimus, kurie nusako jo elgseną organizacijoje;
- organizacijos dalyviai yra skirtingi, taip pat unikalūs jų norai ir poreikiai;
- žmogus pasirinks tik tą sprendimą, kuris padės siekti iš jo laukiamų rezultatų.

Žmogaus kuriamas rezultatas priklauso nuo laukiamo rezultato, jo pobūdžio. Tam tikri pasiekti rezultatai jau savaime yra vidinis atlygis, neabejotina darbuotojo motyvavimo priemonė. Vidiniu atlygiu laikomi pojūčiai užbaigus darbą, savigarba, pasitenkinimas, tobulėjimo jausmas, patenkinamas pasitikėjimas savimi. Išorinis atlyginimas yra priešingas veiksnys vidiniam atlyginimui. Tai gali būti karjeros augimas, piniginiai atsidėkojimai, kelionės tobulėjimo tikslu.

Lūkesčių teorija yra kitokia nei poreikių ar teisingumo teorijos. Darbo atlikimas ir būsiami rezultatai susiję jau nebe vienu kintamuoju, o su daug daugiau kintamųjų. Tai rodo daugialypę žmogaus asmenybę. Visi pakitimai galimi dėl organizacijos dalyvio vidinių pakitimų, skirtingos elgsenos ir mąstysenos. Vieni ar kiti lūkesčiai gali virsti neigiamais, tai yra, tam tikru momentu žmogus buvo tikėjęs, jog už darbą gaus atlygį. Jo negavęs iš karto nusivilia. Jis nustoja tikėtis, jog sugeba pamatuoti būsimą rezultatą.

Tai parodo, jog organizacijų vadovai turi atkreipti dėmesį į daugelį veiksnių, kurių metu sprendžiamas galimas valentingumas (atlygio reikšmingumas) - ar jis bus teigiamas, ar neigiamas. Anot Porter ir Lawler (Porter, Lawler, 1967), rekomenduojama išsiaiškinti, kokio rezultato darbuotojas pageidauja. Sėkmingas įmonės ar skyriaus vadovas turi sugebėti užtikrinti, kad tie rezultatai būtų pasiekiami. Taip pat būtina nustatyti, kokį atlygį kiekvienas darbuotojas vertina kaip sąžiningą ir orų. Tuomet galima susieti atlygį su galimais rezultatais. Jei ryškėja galimi trukdžiai atlyginti, įmonės vadovas turėtų sugebėti juos nustatyti. Labai svarbu išsiaiškinti, ar atlygis yra adekvatus pasiektam rezultatui, tai yra, ar atlygis yra sąžiningas ir tenkina darbuotoją.

Ši teorija yra pakankamai artima nagrinėjamai Y kartai, kadangi pagal ją, darbuotojai gali pasirinkti daryti viena ar kita pagal savo vidinę nuostatą. Ši nuostata susiformuoja pagal anksčiau patirtus išgyvenimus bei numanomus rezultatus. Pagal tai Y kartos atstovas ir nusprendžia tolimesnius savo veiksmus. Jis siekia, jog gaunami rezultatai būtų verti įdėto darbo. Tam motyvuojančia jėga pasižymi ne tik vidiniai (pasitenkinimas, tobulėjimas), bet ir išoriniai veiksniai, tokie kaip piniginis atlygis.



3 pav. Porter ir Lawler motyvacijos modelis (išplėsta Vroom'o lūkesčių teorija)

Reikia pastebėti, kad Porter ir Lawler išplėsta Vroom'o teorija yra ypatinga tuo, kad ne tik apjungia kelias teorijas (lūkesčių, atlygio teisingumo, bet ir patį darbo atlikimą, jame išskiriant realią kompetenciją (žinias, gebėjimus), kurios prireikia šiam darbui, darbo sąlygų, suteikiamų organizacijos, vaidmenį darbe ir pastangas, kurias darbuotojas įdeda, atlikdamas darbą.

Ši teorija, matyt, labiausiai išreiškia Y kartos motyvaciją. Ji analizuoja veiksnius, kurie daro įtaką visuose poreikių lygiuose esantiems darbuotojams. Būtent iš Y kartos farmacijos industrijoje dirbančių atstovų galima tikėtis, kad jie yra patenkinę visus žemesnius poreikių lygmenis ir linkę vidiniam tobulėjimui, iššūkių paieškai.

Lūkesčių teorijos parametrai, įgalinantys formuoti motyvacijai atlikti konkretų darbą, yra šie:

- Žmogaus apmąsto konkrečią užduotį prieš ją atlikdamas;
- Jis įsitikina, kad: a) ši užduotis yra jam pagal jėgas/kompetenciją, b) organizacija užtikrins darbo sąlygas atlikti šią užduotį; c) įdėjęs pastangas jis atliks pateikiamą užduotį ir gaus numatomą rezultatą;

- Jis turi būti tikras, kad pasiekęs rezultatą jis bus atlygintas (t.y. jo rezultatas bus pastebėtas ir pripažintas);
- Jis turi būti įsitikinęs, kad gautas atlygis jam bus reikšmingas (valentingas).

Tačiau šie parametrai nusako darbuotojo motyvaciją prieš pradėdant darbą. Šią motyvaciją įtakoja ir realus darbo atlikimas bei gaunamas realus atlygis. Todėl prieš tai lūkesčių sužadintą motyvaciją pastiprins sekančiam darbui šie įvykiai:

- Darbuotojas tikrai gerai atliko darbą (tai leido jo kompetencija ir organizacijos suteiktos darbo sąlygos) ir gavo darbo rezultatą;
- Už gautą rezultatą jis buvo atlygintas;
- Šis atlygis jam yra reikšmingas (yra ir vidinis, ir išorinis atlygis).

Šis motyvacijos modelis pravers sistemiškai analizuojant gautus empirinio tyrimo duomenis.

1.2.5. Motyvacija tikslu

Locke (1996) teigia, kad norai ir ketinimai, išreikšti tikslų forma, gali būti viena iš svarbiausių motyvacijos priemonių. Taip susiformavo motyvacijos teorija, akcentuojanti tikslų išsikėlimą. Tikslų konkretizavimas taip pat leidžia pasiekti geresnių motyvacijos rezultatų.

Jei tikslas konkretus, jis gali veikti kaip žmogaus vidinis stimulus. Teigiama, jog žmogus, turintis tikslą ir esant vienodoms sąlygoms, darbą atliks produktyviau ir rezultatyviau nei tas, kuris tikslo neturi. (Robbins, 2006). Ta pati teorija grindžia, jog iššūkį keliantys tikslai leidžia gauti aukštesnius darbo rezultatus, lyginant su lengvais tikslais. Tikėtina, jog lengvus tikslus žmogus norės labiau atlikti, tačiau jis stengsis tik tuomet, kai tikslas bus sunkesnis ir jo pasiekimui reikės įdėti daugiau jėgų. Tačiau reikia pabrėžti, jog per aukšti tikslai gali ir demotyvuoti žmogų ir nepadės siekti tikslų. Svarbu, kad formuojant tikslą turi dalyvauti pats darbuotojas. Tikėtina, jog paties pasirinktas ir suformuluotas tikslas yra artimesnis ir labiau norimas įvykdyti nei kažkieno kito primestas tikslas.

Yra nurodomi penki Locke ir Latham tikslų teorijos principai:

- tikslumas;
- iššūkiai;
- pareiga atlikti tikslą;
- grįžtamasis ryšys;
- užduoties sunkumas.

Pirmasis principas labai svarbus. Jeigu tikslas yra tiksliai ir aiškiai suformuluotas, yra žinoma, ko reikia siekti ir ką pasiekti. Taip pat šis principas leidžia pamatuoti tikslus. O tai leidžia nustatyti, kaip bus atlyginama už pasiektą rezultatą. Be to, kuo tikslas aiškesnis, tuo tiksliau galima

išmatuoti, ar jis motyvuoja ar demotyvuoja, o gal nedaro jokio poveikio. Thoreau (2015) savo darbe siūlo tikslus užrašyti taip tiksliai kaip tik yra įmanoma. Formuojant tikslą reikia atsakyti į kelis esminius klausimus, tokius kaip: ar tikslas jaudina, ar tikslas motyvuoja? Jei taip nėra, reikia tikslą performuluoti.

Thoreau (2015) pabrėžia, jog žmonėms dažnai yra nustatomi aukšti tikslai, kurie yra sunkiai pasiekiami. Mokslininkas pabrėžia, kad toks tikslas gali būti apskritai sunkiai pasiekiamas. Prieš užrašant tikslą reikia viską nuosekliai apgalvoti. Tai padeda į situaciją atsižvelgti realiau. Siekiant, kad viskas vyktų kuo optimaliau, reikia, jog tikslams pritartų ir organizacijos nariai. Tai padeda padaryti jų pačių įtraukimas į tikslų kūrimą.

Kuriant tikslus reikia duoti pakankamai laiko jiems įvykdyti. Reikia aiškiai ir teisingai nustatyti laiką, per kurį organizacijos darbuotojai turi įvykdyti tikslą. Jei tikslas yra nepasiekiamas arba sunkiai pasiekiamas, reikėtų jį suskirstyti į mažesnius tikslus/uždavinius. Tai padeda sumažinti darbuotojų įtampą ir lengviau pasiekti tikslus.

Pasak Thoreau (2015), darbuotojui, siekiančiam tikslo įvykdymo, svarbu iš anksto žinoti, ką jis gaus už pasiektą tikslą. Tai padeda nenuklysti „į šoną“ ir išlaikyti motyvaciją. Be to, šis mokslininkas pabrėžia, jog svarbu ir grįžtamasis ryšys. Jis leidžia koreguoti tikslus eigoje ir juos dar labiau konkretizuoti. Svarbu ir tai, kad komandos nariai norėtų patys pasitikrinti, kaip jiems sekasi siekiant tikslų.

Taigi, laikantis tokių tikslų siekimo principų, galima tikėtis, jog dėl palaikomos motyvacijos darbo rezultatai gali būti geresni ir lengviau pasiekiami. Y kartos darbuotojams tai turi būti ypač būdinga. Iš čia seka hipotezė: *Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojai yra ypač jautrūs motyvavimui tikslu, tačiau jiems kelia savus reikalavimus.*

1.3. Teorinės dalies apibendrinimas

Y kartos darbuotojams būdingi šie bruožai:

1. Jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų.
2. Aukšti lūkesčiai pačiam sau: jie nori dirbti greičiau ir geriau už kitus.
3. Aukšti lūkesčiai darbdaviui: jie nori, kad darbdaviai būtų dori, sąžiningi, atviri ir skirtų didelį dėmesį savo darbuotojų profesiniam vystymui.
4. Y karta nuolat mokosi.
5. Jie savo žinias vertina kritiškai.
6. Jie nori konkrečių tikslų, turinčių greito įvykdymo reikalaujančius terminus, kad galėtų jaustis uždavinių, gautų išskaidžius tikslą, šeiminkais.

Darbuotojų motyvacijai turi įtaką organizacijoje vyraujantys požiūriai (esminiai – bihevioristinis ir humanistinis) į žmogiškuosius išteklius.

Bihevioristinį požiūrį atspindi ši charakteristika:

- žmogaus sprendimus dažniausiai sąlygoja ne jo vidinės nuostatos, bet susidarę aplinkybės.

Humanistinį požiūrį atspindi šios charakteristikos:

- žmogaus sprendimus dažniausiai sąlygoja jo vidinės nuostatos, o ne išorinės aplinkybės;
- žmogus jaučia vidinį poreikį tobulėti/kurti, net ir esant nepalankioms gyvenimo aplinkybėms.

Tiriant Y kartos darbuotojų motyvaciją reikia atsižvelgti į įvairius motyvacinius veiksnius, kuriuos pabrėžia įvairios motyvacinės teorijos ir kuriomis remiantis galima išskirti pagrindines motyvacinės charakteristikas:

Maslow poreikių hierarchijos teorija pabrėžia šių poreikių, kaip motyvacinių charakteristikų, patenkinimo siekį: fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos ir savirealizacijos; taikant šią teoriją reikia atsižvelgti ir į jos interpretaciją, pateiktą Aldefer'io.

Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacinė teorija, klasifikuojanti veiksnius į higieninius (jų nebuvimas didina nepasitenkinimą) ir motyvacinius (jų buvimas motyvuoja), taip pat yra patogi, tačiau atliekant tyrimą tikslinga labiau detalizuoti šiuos veiksnius į smulkesnes charakteristikas bei įvertinti, kad šios teorijos raiška konkrečioje šalyje gali priklausyti nuo tos šalies konteksto. *Higieninių veiksnių charakteristikos*: kompanijos politika; vadovavimas, darbuotojo jaučiamas iš tiesioginio vadovo; santykiai su tiesioginiu vadovu; darbo sąlygos; darbo saugumas; darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis; santykiai su darbuotojais. *Motyvacinių veiksnių charakteristikos*: pasiekimas; pripažinimas; darbo esmė; atsakomybė; paaukštinimo galimybė; augimo galimybė.

Adams'o teorija išryškina šias tyrimui svarbias motyvacinės charakteristikas: *darbuotojas tik tada laiko, kad jo gaunamas atlygis yra teisingas, jeigu:*

- a. tarp indėlio ir išėigos yra balansas;
- b. indėlio ir išėigos „santykis“ yra panašus į kitų organizacijos darbuotojų, atliekančių panašų darbą;
- c. indėlio ir išėigos „santykis“ yra panašus į kitų organizacijų panašių pareigybių darbuotojų indėlio ir išėigos „santykį“.

Vroom'o teorijos sąlygotos motyvacinio veiksnio charakteristikos remiasi šiuo darbuotojo mąstymu:

- Prieš atlikdamas konkrečią užduotį, darbuotojas mąsto, ar sėkmingai ją galės atlikti ir gaus laukiamą darbo rezultatą. Tai yra, darbuotojas turi save patikinti, kad kompetencija ir darbo sąlygos leis jam atlikti užduotį.
- Darbuotojas galvoja, kad už gautą darbo rezultatą, jam atlikus užduotį, bus atlyginta. Kitaip tariant, darbuotojo indėlis į rezultatą bus pastebėtas.
- Žmogus svarsto, ar gautas atlyginimas bus jam reikšmingas; jis turi būti įsitikinęs šio atlygio reikšmingumu.

Porter ir Lawler išplėsta Vroom'o teorija leidžia susieti su prieš tai išvardintomis Vroom'o teoriją atspindinčiomis charakteristikomis ir šias charakteristikas:

- Darbuotojas, atlikęs darbą, turi pajauti, kad jam užteko kompetencijos sėkmingai atlikti darbą ir kad organizacija jam užtikrino jo darbui reikalingas darbo sąlygas.
- Darbuotojas, gavęs darbo rezultatus, kurių jis tikėjosi, turi gauti ir jam reikšmingą atlygį, kurio jis taip pat tikėjosi.
- Šis atlygis turi būti jo suprantamas kaip teisingas.

2. Empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas

Empirinio tyrimo tikslas – remiantis teorinėje dalyje išskirtais motyvacijos veiksniais ir jų charakteristikomis, nustatyti, kurie šie veiksniai yra reikšmingi Lietuvos farmacijos industrijoje dirbantiems Y kartos darbuotojams ir kaip reikėtų į šiuos veiksnius atsižvelgti, siekiant didesnės šių darbuotojų motyvacijos.

Siekiant sistemiškai įsigilinti į motyvacinius veiksnius ir jų poveikį Lietuvos farmacijos įmonių Y kartos darbuotojams taip pat buvo siekiama patikrinti šias hipotezes:

- *Lietuvos farmacijos industrijoje dirbančius darbuotojus, kuriems yra būdingi Y kartos ypatumai, galima sėkmingiau motyvuoti, taikant humanistinę požiūrį į asmenybę ir jos motyvaciją.*
- *Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojus motyvuoja tie patys motyvatoriai, kaip ir Herzberg tyrimo atveju, o higieniniai veiksniai (taip, kaip juos nurodė Herzberg) yra patenkinti, todėl šia prasme darbuotojai demotyvacijos nejaučia.*
- *Y kartos darbuotojai akcentuoja aukštesniųjų poreikių patenkinimą.*
- *Y kartos darbuotojams atlygis už darbą, tarp jo – ir darbo užmokestis, gali būti ne tik higieninis veiksnys, bet ir motyvatorius, nes šiems darbuotojams gaunamas atlygis reiškia daug daugiau nei jo pinigine išraiška.*

- Darbo praturtinimas (pvz., lankstaus grafiko suteikimas) gali žymiai motyvuoti Y kartos dirbančiuosius.
- Vidinių poreikių tenkinimas, kaip nematerialūs skatinimo veiksniai, taip pat yra svarbūs kaip ir materialus atlygis.
- Vadovavimo stilius ir politiniai organizacijos sprendimai yra svarbūs darbuotojų motyvacijai.
- Karjeros galimybės įtakoja darbuotojų motyvaciją.
- Jeigu yra užtikrintos šios sąlygos, tai Lietuvos farmacijos industrijos darbuotojai neįaučia demotivacijos/ nepasitenkinimo:
 - d) darbuotojai darbo užmokestį pripažįsta kaip teisingą;
 - e) yra įsitikinę savo fiziniu ir emociniu saugumu darbe;
 - f) organizacija, kurioje jie dirba, patenkina jų socialinių santykių poreikį.
- Y kartos, dirbančios farmacijos sektoriuje, darbo motyvacijai daro gana žymią įtaką atlygio teisingumo suvokimas.
- Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojai yra ypač jautrūs motyvavimui tikslu, tačiau jiems kelia savus reikalavimus.

Norint gauti reikšmingus ir patikimus tyrimo duomenis reikia taikyti tinkamą tyrimo strategiją, metodus, suformuoti respondentų imtį, tyrimo instrumentą, laikytis tyrimo etikos reikalavimų, ypač - užtikrinti anonimiškumą. Taip pat svarbu tinkamai apdoroti duomenis, juos pateikti, analizuoti ir interpretuoti.

Visam tam pasirengiama šioje dalyje, kurioje pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija.

2.1. Empirinio tyrimo strategija, metodas, imtis ir tyrimo pravedimo logika

Šio *tyrimo strategija* – kiekybinis tyrimas.

Įvertinant tyrimo objektą, tinkamiausias *tyrimo duomenų rinkimo metodas* – apklausa raštu. Kaip žinoma, kiekybinio tyrimo pagrindas yra požymių matavimas. Tai reiškia, jog kiekvieno klausimo atsakymo variantams priskiriama konkreti skaitinė arba raidinė reikšmė ir tuomet matuojama jos pasikartojimo dažnis. Iš gautų rezultatų galima vienaip ar kitaip interpretuoti esamą situaciją.

Tokių tyrimų metu dominuoja struktūrizuotas duomenų rinkimas. Tačiau šio darbo atveju yra pasirenkamas pusiau struktūrizuota apklausa, kai ne visi galimi atsakymai yra nurodomi, paliekant respondentui galimybę pasirinkti tyrinėtojo nenumatytus atsakymus.

Tyrime, paprastai, dalyvauja didelis respondentų skaičius, o gautų duomenų apdorojimui taikoma statistinė analizė. Todėl pastebėtus dėsningumus nesunkiai galima generalizuoti.

Tyrimo imties pagrindimas. Kadangi šio darbo objektas – Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos darbuotojų motyvacija, išskyla tam tikrų sunkumų iš visos šių darbuotojų aibės atrinkti Y kartos darbuotojus. Lietuvos farmacijos pramonę galima dalinti į dvių rūšių įmones: komercines ir gamybines (kokio tipo įmonėje dirba darbuotojas bus atsižvelgta klausimyno demografinėje dalyje). Iš viso Lietuvos farmacijos pramonėje dirba apie 5000 darbuotojų, o Y kartos amžiaus, turinčių licencijas farmacininko darbui, yra 2300 darbuotojų. Taip pat, kaip jau minėta 1.2 skyriuje, dar reikia įsitikinti, ar Y kartos amžiaus Lietuvos įmonių darbuotojai tikrai pasižymi šios kartos požymiais, nes tiriant motyvacijos veiksnius, matyt, svarbu ne tik formalus amžius, bet ir kokias nuostatas (šiuo atveju – būtinai Y kartos nuostatas) turi šie darbuotojai. Tai sukuria tam tikrą neapibrėžtinumą iš anksto pasirenkant imties apimtį.

Taigi šio darbo objektas sąlygojo *tikslingą* atranką, o magistro darbui skirtų laiko išteklių ribota apimtis ir tyrimui visai nenumatyti materialiniai ištekliai buvo ta priežastis, dėl kurios apklausa buvo vykdoma internetinėje erdvėje (klausimyną patalpinant tinklapyje *apklausa.lt*). Nelabai tikintis, kad patalpintą klausimyną greitai aptiks Lietuvos farmacijos įmonių darbuotojai ir panorės į jį atsakyti, buvo pasirinkta *patogioji* imtis. Ji reiškia, jog pasirinkta apklausti tuos darbuotojus, kuriems asmeniškai tyrinėtojas galėjo parašyti elektroninį laišką ir kreiptis su prašymu šį klausimyną atsakyti. Tokias galimybes šio darbo autorius turėjo, nes pats yra baigęs LSMU farmacijos studijas ir yra Y kartos amžiaus, todėl turi daug socialinių ryšių šioje populiacijoje.

Pagal *apklausa.lt* pateiktą imties skaičiuotę, nuo 2300 darbuotojų aibės numačius gaunamų duomenų 5 proc. paklaidą, esant 95 proc. tikimybei, reikėjo apklausti 329 respondentus. Įvertinant, kad dalis žmonių, į kuriuos kreipiamasi, dėl įvairių priežasčių gali neatsakyti, buvo kreiptasi į maždaug 500 darbuotojų. Tiksliau - šio darbo autoriaus socialinių ryšių galimybės leido išsiųsti 492 laiškus. Deja, klausimyną internetinėje erdvėje atsakė 107 darbuotojai. Numanomos priežastys – darbuotojų darbo intensyvumas, komandiruotės (tam tikras apribojimas buvo tas, kad klausimynui atsakyti buvo skiriama tik viena savaitė). Iš atsakiusiųjų anketą ne mažiau kaip penkis iš šešių Y kartos požymių atitiko 99 darbuotojai. Taigi, fiksuota, jog tik 99 respondentų atsakymai tinka tirti šio darbo objektą. Tačiau, kaip nurodo *apklausa.lt* skaičiuotė, 92 respondentų duomenys sąlygoja net 10 proc. paklaidą, esant 95 proc. tikimybei. Todėl į šį tyrimą tikslinga žiūrėti kaip į žvalgomąjį, kuris gali turėti reikšmės pastebint kai kuriuos ryškesnius dėsningumus (pvz., jeigu bus nustatyti pakankamai stiprūs ryšiai tarp kintamųjų.). Jie leistų pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti Lietuvos farmacijos įmonių darbuotojų motyvaciją. Taip pat tikėtina, kad šis tyrimas leis iškelti klausimus sekančiam, turinčiam didesnes generalizavimo galimybes (ypač – finansines ir laiko išteklių), tyrimui.

Tyrimo pravedimo logika. Buvo vykdyta apklausa raštu, klausimyną patalpinus internetinėje svetainėje. Pasinaudojant turimais socialiniais ryšiais, buvo išsiųsti laiškai

specialistams, dirbantiems Lietuvos farmacijos industrijoje (gamybinėse ir komercinėse įmonėse), prašant juos atsakyti šį klausimyną ir nurodant svetainės adresą, kurioje jis patalpintas. Buvo nurodyta, kad klausimynas bus aktyvus vieną savaitę (apklausa vykdyta nuo 2017-04-03 iki 2017-04-11).

Duomenų apdorojimas. Duomenys buvo apdoroti EXCEL programa. Tikrintos koreliacijos tarp:

- a) Maslow poreikių tenkinimo einamuoju momentu ir jų svarbumo;
- b) higieninių ir motyvacinių veiksnių svarbos ir galimos įtakos respondentų darbui;
- c) respondentų atlygio teisingumo tarp savo įdėtų ir gautų pastangų, kitų organizacijos darbuotojų bei kitų organizacijų darbuotojų;
- d) respondentų nepasitenkinimo atlygiu ir gaunamo atlygio reikšmingumo.

Ryšiai buvo nustatomi tikrinant bendrą atsakymų pasiskirstymą tarp respondentų atsakymų. Koreliacijai nustatyti buvo naudojama EXCEL funkcija CORREL.

Koreliacijų rezultatai buvo interpretuojami, laikantis šių COREL nustatytų reikšmių:

- a) Nuo -1 iki 0 ($p < 0.05$) – koreliacija neigiama
- b) Nuo 0 iki 0.2 ($p < 0.05$) – koreliacija labai silpnai teigiama, nedidelis reikšmingumas;
- c) Nuo 0.21 iki 0.5 ($p < 0.05$) – koreliacija silpno stiprumo;
- d) Nuo 0.51 iki 0.7 ($p < 0.05$) – koreliacija vidutinio stiprumo;
- e) Nuo 0.7 iki 1 ($p < 0.05$) – stipri koreliacija, rezultatai stipriai susiję tarpusavyje.

2.2. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą užtikrinama, jog nebuvo pažeidžiamos respondentų teisės ir laikomasi tyrimo etikos principų:

- apklausiamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu;
- respondentai galėjo laisvai pasirinkti, ar atsakyti klausimyną;
- respondentų anonimiškumas buvo garantuotas.

2.3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimyno sudarymui buvo pasitelkti baigiamojo darbo pirmoje dalyje išskirti, remiantis įvairiomis motyvacinėmis teorijomis, motyvaciniai veiksniai ir jų charakteristikos. Taip pat į klausimyną buvo įtraukti demografinio pobūdžio klausimai.

Demografiniai klausimai

Šie klausimai padeda išsiaiškinti pirminį respondentų poveikslą. Tai yra - nustatyti jo amžių, lytį ir išsilavinimą. Tai įgalina respondentus skirstyti į grupes ir analizuoti duomenis, išskiriant tam tikrus „pjūvius“. Amžius leis sužinoti, kuriuos darbuotojus galima priskirti prie Y kartos. Taip pat svarbu nustatyti ir jų išsilavinimo lygį bei pasiskirstymą pagal lytį. Gyvenamoji vieta gali būti laikoma papildoma charakteristika, kurios gali prireikti, iškilus tam tikriems neaiškumams, pvz., labai skirtingiems gaunamo darbo užmokesčio dydžiams (pvz., galima būtų galvoti, kad sostinėje jie yra didesni). Pareigybė, kaip demografinė charakteristika, yra svarbi, norint įsitikinti, kad apklausiami tik specialisto ar vadovo darbą dirbantys asmenys (į aukščiausio lygmens vadovus nebuvo kreiptasi atsakyti šį klausimyną). Taigi, klausimyno demografiniame bloke buvo numatyti šios charakteristikos žymintys klausimai:

- *Amžius;*
- *Išsilavinimas;*
- *Lytis;*
- *Pareigos;*
- *Gyvenamoji vietovė.*

Y kartos darbuotojų nustatymas

Tiriamąjį darbo užduotį yra nustatyti būtent Y kartos motyvacinius veiksnius. Pagal jau nagrinėtą literatūrą buvo nusistatyti metų tarpsnis, kurio eigoje šie asmenys yra gimę. Tačiau dėl susiklosčiusių šalies aplinkybių tos ribos galėjo pasislinkti, išsiplėsti ar net susiaurėti, nes esmine jų charakteristika laikėme Y kartos bruožus (parametrus), o juos patenkinus – ir amžių. Klausimai leis išsiaiškinti, kuriai grupei respondentas save priskiria, bei taip pat leis nustatyti, kuriai grupei jie priskirtini iš tikrųjų. Visi klausimai buvo sukurti iš teorinėje dalyje išgrynintų Y kartos parametrų. Šie parametrai konkrečiai parodo, kokiomis vertybėmis ir kokia pasaulėžiūra vadovaujasi minėtoji žmonių karta (struktūruotuose atsakymuose pateikti ir ne Y kartai būdingi bruožai):

Ar Jus motyvuotų darbui Jums aiškus ir suprantamas darbo tikslas?

- ***Taip***
- *Iš dalies*
- *Ne*
- *Kita (parašykite)*

Ką galėtumėte pasakyti apie savo turimas žinias?

- Jų turiu per daug atliekamam darbui
- Tikrai jų užtenka atliekamam darbui
- Jų turiu per mažai tam, kad darbą atlikčiau gerai
- Kita (parašykite)

Gal galėtumėte įvertinti savo tobulėjimą/mokymąsi (pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymus)?

- Man jau užtenka mokytis: ir taip viską, ko man reikia, žinau
- Kartais paskaitau kai kurias knygas, kitus rašytinius tekstus
- Nuvažiuoju į seminarus, jeigu juos apmoka organizacija
- Mokausi iš savo atliekamo darbo, visada jį apmąstau ir darau išvadas
- Mokausi iš kitų, stebėdamas juos, analizuodamas jų darbą ir rezultatus
- Mokausi „visur ir visada“ – ir ne tik dėl darbo, bet ir dėl savęs

Ar galėtumėte pasakyti, kuris posakis apie darbo ir asmeninio gyvenimo santykį išreiškia Jūsų principinę poziciją gyvenime? Tikimės tik vieno atsakymo:

- Dirbu tam, kad gyvenčiau, o ne gyvenu tam, kad dirbčiau
- Gyvenu tam, kad dirbčiau, o ne dirbu tam, kad gyvenčiau
- Kita (parašykite)

Ar galėtumėte pasakyti, koks Jūsų požiūris į savo atliekamą darbą? Tikimės tik vieno atsakymo:

- Turiu atlikti jį taip, kaip iš manęs reikalauja
- Turiu jį atlikti tiek gerai, kiek sugebu
- Turiu atlikti jį geriau nei kas nors kitas
- Darbas – ne vilkas, į mišką nepabėgs
- Kita (parašykite)

Ar galėtumėte pasakyti, ko Jūs tikėtės iš savo darbdavio/vadovo ? Galimi keli atsakymai:

- Nieko nebesitikiu
- Noriu, kad jis būtų sąžiningas ir gerbtų darbuotojus
- Noriu, kad jis skirtų didelį dėmesį darbuotojų profesiniam vystymui
- Noriu, kad jis būtų atviras su darbuotojais, dalintųsi informacija
- Kita (parašykite)

A) Poreikių (pagal Maslow) nustatymas

Šios dalies klausimai leis nustatyti, kuriame poreikių lygmenyje yra respondentas. Klausimai yra orientuoti į visus penkis poreikių lygmenis: nustatomi fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos poreikiai. Svarbu pastebėti, kad klausiamo ne tik, ar yra patenkinami pagrindiniai poreikiai, tačiau norima sužinoti ir mąstymo kryptį, ar Y karta mano, jog šie poreikiai yra tikrai svarbūs, kadangi nebūtinai jie yra patenkinti, jei ir yra svarbūs, arba atvirkščiai. Visi šie klausimai turi struktūruotus atsakymus (naudojama 5 rangų Likerto skalė). Įvertinant tai, kad klausimynas yra gana didelis, kiekvienam poreikiui bei jo svarbai nustatyti yra

skiriama, atitinkamai, po vieną klausimą (5 poreikiams ir jų svarbai – iš viso 10 klausimų), dar vienas klausimas skirtas patikrinti, ar organizacija sudaro sąlygas bendrauti su bendradarbiais (kai kurių farmacijos įmonių specifika yra ta, kad darbuotojai dirba izoliuotuose darbo vietose; šis klausimas žemiau pateiktoje eilėje yra šeštasis):

- 1. Ar galite pasakyti, kad kasdieniniame gyvenime nejaučiate materialinio nepritekliaus (įvertinant tai, kad savo išteklius gali tekti naudoti ne tik sau, bet ir aprūpinant savo artimuosius)*
- 2. Ar Jums svarbu, kad būtų patenkinti Jūsų ir Jūsų artimųjų, kurių išlaikymui jaučiate pareigą, kasdieniniai poreikiai?*
- 3. Ar jaučiatės saugus dėl savo darbo vietos organizacijoje, kurioje dirbate?*
- 4. Ar Jums svarbu jaustis saugiam dėl savo darbo vietos šioje organizacijoje?*
- 5. Ar tam, kad pasiektumėte gerų rezultatų savo darbe, turite bendrauti su kitais bendradarbiais?*
- 6. Ar galite pasakyti, kad Jūsų organizacija sudaro galimybes Jums bendrauti su kitais bendradarbiais, siekiant gerų rezultatų?*
- 7. Ar Jums svarbu bendrauti su kitais bendradarbiais tam, kad pasiektumėte gerų rezultatų?*
- 8. Ar vadovai Jus pripažįsta kaip specialistą darantį įtaką įmonės/ padalinio veiklai?*
- 9. Ar Jums svarbu, kad Jus pripažintų kaip specialistą darantį įtaką įmonės/ padalinio veiklai?*
- 10. Ar jaučiatės pilnai realizuojantis savo sugebėjimus šioje organizacijoje?*
- 11. Ar Jums svarbu, kad pilnai realizuotumėte savo sugebėjimus?*

B) Higieninių ir motyvacinių veiksnių (pagal Herzberg) nustatymas

Motyvaciniai ir higieniniai veiksniai ir jų charakteristikos išskirti teorinėje šio darbo dalyje; tuo remiantis buvo sudaryti žemiau pateikiami klausimai. Daugumos jų atsakymai taip pat remiasi Likerto 5 rangų skale, tiesa, šių atsakymų struktūra yra atvira, nes šeštasis atsakymo punktas – „kita“ yra pateiktas suteikiant galimybę parašyti savo originalų atsakymą, jeigu netinka pateiktieji. Laikantis tokios logikos suformuoti Nr. 12,14,16,18,20,22,24,26,28,30,32,34,36,38 klausimų, sukonstruotų pagal Herzberg motyvacinius ir higieninius veiksnius bei jų charakteristikas, atitinkami atsakymai. Tuo tarpu Nr. 13,15,17,19,21,23,25,27,29,31,33,35,37 klausimai skirti nustatyti, kaip sureaguotų darbuotojas, jeigu atitinkamas veiksnys ir jo charakteristikos organizacijoje neveiktų. Šių klausimų atsakymai turi tik 4 rangus (ši skaičių sąlygojo klausimo tikslo logika): „būčiau nepatenkintas, jeigu keistųsi į blogą pusę“; „man tai nesvarbu“; „būčiau motyvuotas dirbti geriau,

jeigu organizacijos politika keistųsi į gerąją pusę“; „kita (parašykite)“, išskyrus klausimą Nr. 33, kuris, remiantis Jucevičienės (1996) tyrimu, leidžia didele tikimybe tikėtis nukrypimo nuo Vakarų šalių darbuotojų išsakomų nuostatų; todėl buvo pateikiama daugiau ir gilesnių atsakymų, tikintis išsiaiškinti šio reiškinio priežastį.

Herzberg nustatytų veiksmų sąlygoti klausimai (lyginiai) ir šių veiksmų patikrinimui, kaip motyvacinių ir higieninių, skirti klausimai (nelyginiai; klausimas Nr.33 pateikiamas, nurodant galimus atsakymus):

12. *Ar Jus tenkina organizacijos vykdoma politika Jūsų darbo vietos atžvilgiu?*
13. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi organizacijos vykdoma politika Jūsų darbo vietos atžvilgiu?*
14. *Ar Jus tenkina tiesioginio vadovo požiūris į Jūsų atliekamas pareigas?*
15. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi tiesioginio vadovo požiūris į Jūsų atliekamas pareigas?*
16. *Ar Jus tenkina Jūsų santykiai su tiesioginiu vadovu?*
17. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų santykiai su tiesioginiu vadovu?*
18. *Ar Jus tenkina Jūsų darbo sąlygos?*
19. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų darbo sąlygos organizacijoje?*
20. *Ar Jūsų atliekamas darbas kenkia Jūsų sveikatai?*
21. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų darbo poveikis sveikatai?*
22. *Ar Jus tenkina darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis?*
23. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis?*
24. *Ar Jus tenkina Jūsų santykiai su bendradarbiais?*
25. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų santykiai su bendradarbiais?*
26. *Ar esate patenkintas savo pasiekimais Jūsų organizacijoje?*
27. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų pasiekimai Jūsų organizacijoje?*
28. *Ar Jus tenkina Jūsų pripažinimas organizacijoje?*
29. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų pripažinimas organizacijoje?*
30. *Ar jus tenkina Jūsų atliekamo darbo esmė?*
31. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų atliekamo darbo esmė?*
32. *Ar Jus tenkina Jums patikėtas atsakomybės lygis?*
33. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jums patikėtas atsakomybės lygis?*
 - *Būčiau nepatenkintas, jeigu atsakomybės sumažėtų – man būtų lengviau dirbti*
 - *Būčiau patenkintas, jeigu atsakomybės padidėtų – tai reikštų, kad manimi vadovai vis labiau pasitiki*
 - *Man tai nesvarbu*
 - *Labiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės padidėtų*

- *Labiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės sumažėtų*
- *Mažiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės padidėtų*
- *Mažiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės sumažėtų*
- *Kita (parašykite)*

34. *Ar Jus tenkina Jūsų karjeros realios galimybės organizacijoje?*

35. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų karjeros galimybės organizacijoje?*

36. *Ar Jus tenkina Jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimo galimybės organizacijoje?*

37. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimo galimybės organizacijoje?*

38. *Ar Jus tenkina Jūsų, kaip asmenybės, tobulėjimo galimybės organizacijoje?*

39. *Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi Jūsų, kaip asmenybės, tobulėjimo galimybės organizacijoje?*

C) Motyvacinių veiksnių, remiantis išplėsta Lūkesčių teorija, nustatymas

Bene svarbiausi aspektai yra siejami su šia dalimi. Jos leidžia tirti ne tik išorinius, bet ir vidinius veiksnius. Kartu galima nagrinėti atlygio, rezultatų, kompetencijų, darbo sąlygų, įdėtų pastangų įtaką. Kadangi daug veiksnių vienu metu veikia žmogų, galima tikėtis išskirtinų rezultatų: kurie veiksniai aktualesni, kurie veikia labiau, o kurie - mažiau. Ši teorija padeda atskleisti, ar respondentas galvoja, jog galės atlikti jam patikėtas užduotis, ar jam už tai bus atlyginta bei ar tas atlygis bus jam reikšmingas. Taip pat galima nustatyti, ar visada respondentui užtenka kompetencijos atlikti užduotis, ar gautos darbo sąlygos yra tinkamos. Teorijos pagrindu sukurti klausimai padės atskleisti, kuriuos požiūrių ir lūkesčio aspektus reikia plėtoti ar keisti bei kokie iš tikrųjų atlygiai yra reikšmingi, norint pasiekti puikių rezultatų (jų atsakymai – pusiau struktūruoti, pateikiami 4 rangai Likerto skalėje, o taip pat galimybė parašyti savo originalų atsakymą):

40. *Ar tada, kai gaunate darbo užduotį, galvojate, jog:*

- *galėsite pasiekti reikiamų darbo rezultatų (Jūsų kompetencija ir darbo sąlygos leis tai atlikti)*
- *tikrai būsite atlygintas už pasiektus darbo rezultatus?*
- *ar esate įsitikinęs, kad gausite Jums reikšmingą atlygį?*

41. *Ar tenka nusivilti, kad negavote tokių darbo sąlygų, kurių tikėjotės prieš atlikdamas užduotį?*

42. *Ar tenka apsitikti, kad pervertinote savo galimybes (kompetenciją), kurią tikėjotės panaudoti gaunamos užduoties atlikimui?*

43. *Ar tenka nusivilti atlygiu, kurio tikėjotės prieš atlikdamas užduotį?*

Pradedant 44 klausimu (žr, klausimus Nr. 44 ir 45) tiriamas atlygio reikšmingumas (valentingumas). Laikomasi Lūkesčių teorijos apibrėžtos logikos; respondentų patogumo dėlei naudojama struktūruotų ir nestruktūruotų atsakymų matricos forma.

44. *Kokie atlygiai Jums būtų reikšmingi, nereikšmingi ar Jus nuviltų?(nesvarbu ar Jūs šiuo metu juos gaunate ar negaunate) – atsakymus pažymėkite eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje.*

- *Mėnesinis darbo užmokestis*

<i>Eurais</i>	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Mažiau nei 500</i>			
<i>501-750</i>			
<i>751-1000</i>			
<i>1001-1250</i>			
<i>1251-1500</i>			
<i>Daugiau nei 1501</i>			

- *Metinės premijos - atsakymus pažymėkite eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje.*

<i>Eurais</i>	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Mažiau nei 1000</i>			
<i>1001-1500</i>			
<i>1501-2000</i>			
<i>2001-2500</i>			
<i>2501-3000</i>			
<i>Daugiau nei 3001</i>			

- *Kita*

	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Sveikatos draudimas</i>			
<i>Automobilis darbo tikslams</i>			
<i>Automobilis asmeniniam naudojimui</i>			
<i>Mobilus telefonas asmeniniam naudojimui</i>			
<i>Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)</i>			
<i>Finansuojamas siuntimas į kvalifikacijos kėlimo seminarus</i>			
<i>Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos</i>			
<i>Tiesioginio vadovo palankus dėmesys</i>			
<i>Vadovų pagarba mano asmeniui</i>			
<i>Vadovo pasitikėjimas mano atliekamu darbu</i>			

<i>Bendradarbių pagarba, pripažinimas</i>			
<i>Vadovo teikiama vieša žodinė padėka</i>			
<i>Laisvas grafikas</i>			
<i>Asmeninės darbo vietos suteikimas</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			

45. Įvertinkite Jūsų gaunamus atlygius reikšmingumo Jums aspektu:

- Darbo užmokestis

<i>Eurais</i>	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Mažiau nei 500</i>			
<i>501-750</i>			
<i>751-1000</i>			
<i>1001-1250</i>			
<i>1251-1500</i>			
<i>Daugiau nei 1500</i>			

- Metinės premijos (Eur.)

<i>Eurais</i>	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Mažiau nei 1000</i>			
<i>1001-1500</i>			
<i>1501-2000</i>			
<i>2001-2500</i>			
<i>2501-3000</i>			
<i>Daugiau nei 3001</i>			

- Kita

	<i>Reikšmingas</i>	<i>Nereikšmingas</i>	<i>Nuviliantis</i>
<i>Sveikatos draudimas</i>			
<i>Automobilis darbo tikslams</i>			
<i>Automobilis asmeniniam naudojimui</i>			
<i>Mobilus telefonas asmeniniam naudojimui</i>			
<i>Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)</i>			
<i>Finansuojamas siuntimas į kvalifikacijos kelimo seminarus</i>			
<i>Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos</i>			

<i>Tiesioginio vadovo palankus dėmesys</i>			
<i>Vadovų pagarba mano asmeniui</i>			
<i>Vadovų pasitikėjimas mano atliekamu darbu</i>			
<i>Bendradarbių pagarba, pripažinimas</i>			
<i>Vadovo teikiama vieša žodinė padėka</i>			
<i>Laisvas grafikas</i>			
<i>Asmeninės darbo vietos suteikimas</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			

D) Motyvacinių veiksnių, remiantis Adams'o teorija, nustatymas

Adams'o (atlygio teisingumo) teorijos pagrindu sukurti klausimai padeda išsiaiškinti, kaip jaučiasi pats žmogus, lygindamas „ką įdėjo“ ir „ką gavo“. Klausimai formuluojami atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje išryškintą teisingumo teorijos veiksnių ir jo charakteristikas (jas atspindi klausimai Nr. 47 ir 48, o klausimas Nr. 46 yra papildomas, skirtas nustatyti, kokia yra darbuotojo atlygio struktūra ir už, jo nuomone, jis gauna šias atlygio dalis):

46. Ar galite pasakyti, kad organizacija atlygina Jums už atliekamą darbą teikdama:

- *Mėnesinį darbo užmokestį*
 - *Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką*
 - *Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus*
 - *Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus*
 - *Kita (parašykite)*
- *Premijas*
 - *Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką*
 - *Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus*
 - *Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus*
 - *Kita (parašykite)*

- *Sveikatos draudimą*
 - *Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką*
 - *Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus*
 - *Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus*
 - *Kita (parašykite)*
- *Kitus materialinius dalykus (pažymėkite Jums tinkamą atsakymą eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje; šių atsakymų gali būti daug):*

	<i>Taip, gaunu kaip atlygį už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus</i>	<i>Taip, gaunu kaip atlygį už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus</i>	<i>Gaunu kaip darbo sąlygas, bet man tai yra taip pat kaip paskatinimas</i>	<i>Tai yra darbo sąlygos, kuriomis esu aprūpinamas</i>	<i>Negaunu</i>
<i>Automobilį darbo tikslams</i>					
<i>Automobilį asmeniniam naudojimui</i>					
<i>Mobilų telefoną asmeniniam naudojimui</i>					
<i>Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)</i>					
<i>Finansuojamos siuntimas į kvalifikacijos kėlimo seminarus</i>					
<i>Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos</i>					
<i>Kita(parašykite)</i>					

- *Nematerialų atlygį (pažymėkite Jums tinkamą atsakymą eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje; šių atsakymų gali būti daug):*

	<i>Taip, gaunu kaip atlygį už atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus</i>	<i>Taip, gaunu kaip atlygį už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus</i>	<i>Negaunu</i>

<i>Tiesioginio vadovo palankus dėmesys</i>			
<i>Vadovų pagarba mano asmeniui</i>			
<i>Vadovo pasitikėjimas mano atliekamu darbu</i>			
<i>Bendradarbių pagarba, pripažinimas</i>			
<i>Vadovo teikiama vieša žodinė padėka</i>			
<i>Laisvas grafikas</i>			
<i>Asmeninės darbo vietos suteikimas</i>			
<i>Kita (parašykite)</i>			

47. Kokius indėlius, Jūsų nuomone, įdedate į savo atliekamą darbą? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus:

- Savo žinias ir sugebėjimus
- Savo laiką
- Fizinės jėgas
- Intelektines jėgas
- Dėmesį
- Emocijas ir jų valdymą
- Patirtį
- Turimą išsilavinimą
- Lojalumą organizacijai
- Asmeninio gyvenimo aukojimą
- Kita

48. Ar galite pasakyti, kad gaunate teisingą atlygį už savo atliekamą darbą?

Jeigu lyginate:

- Tai ką „įdėjote“ ir ką „gaunate“
- Lyginant su kitais organizacijos darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą
- Lyginant su kitų organizacijų darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą

E) Motyvacijos tikslu nustatymas

Motyvacijos tikslu teorija pabrėžia aiškių ir suprantamų bei įgyvendinamų tikslų kėlimą organizacijos darbuotojams. Būtent šios charakteristikos ir atskleidžiamos žemiau pateiktais klausimais Nr. 49, 51, 52. Kiti klausimai atskleidžia, ar šių tikslų pagrindu darbuotojas gali pats sau nusistatyti uždavinius (klausimas Nr. 50)– tai svarbi Y kartos darbuotojų motyvacinė charakteristika.

49. *Ar Jus motyvuotų darbui Jums aiškus ir suprantamas darbo tikslas?*

- *Taip*
- *Iš dalies*
- *Ne*
- *Kita (parašykite)*

50. *Ar Jus motyvuotų darbui Jums pateiktas darbo tikslas, kurį pats galėtumėte išskaidyti į uždavinius taip, kaip norite (kitaip tariant, pats galėtumėte pasirinkti tikslo siekio kelią)?*

- *Taip*
- *Iš dalies*
- *Ne*
- *Kita (parašykite)*

51. *Ar Jūsų vadovai kelia Jums darbo tikslus?*

- *Taip*
- *Ne*
- *Kita (parašykite)*

52. *Jeigu atsakėte TAIP, tai ar šie tikslai (pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymus):*

- *Suprantami*
- *Sunkiai suprantami*
- *Nesuprantami*
- *Aiškūs*
- *Nelabai aiškūs*
- *Neaiškūs*
- *Reikšmingi*
- *Nelabai reikšmingi*
- *Nereikšmingi*
- *Įgyvendinami*
- *Sunkiai įgyvendinami*
- *Neįgyvendinami*
- *Kita (parašykite)*

Sekantys klausimai (Nr. 53,54,55,56) yra kontroliniai, dar kartą patikrinantys Herzberg'o teorijos veikimą Lietuvos Y kartos farmacijos industrijos darbuotojų kontekste.

53. Kas Jus ir kaip stipriai motyvuotų? (nebūtinai šiuo metu motyvuoja, tai – Jūsų principinę poziciją motyvacijos aspektu siekiantis išsiaiškinti klausimas; atsakymą įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- *Materialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius*
- *Nematerialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius*
- *Darbo esmė atitinkanti Jūsų lūkesčius*
- *Vadovų pasitikėjimas*
- *Gerai santykiai su vadovais ir/ar bendradarbiais*
- *Pripažinimas jaučiamas iš vadovų ir bendradarbių*

54. Kas Jūsų motyvaciją ir kaip stipriai sumažintų (tai – Jūsų principinę poziciją motyvacijos aspektu siekiantis išsiaiškinti klausimas; atsakymą įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- *Materialūs atlygiai, neatitinkantys Jūsų lūkesčių*
- *Nematerialių atlygių nebuvimas*
- *Darbo turinys, neatitinkantis Jūsų lūkesčių*
- *Vadovų pasitikėjimo Jūsų atliekamam darbu nebuvimas*
- *Blogi santykiai su vadovais ir/ ar bendradarbiais*
- *Vadovų ir bendradarbių pripažinimo Jūsų atliekamam darbui trūkumas/nebuvimas*

55. Kas iš tikrųjų šiuo metu Jus motyvuoja Jūsų darbui? (Įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- *Materialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius*
- *Nematerialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius*
- *Darbo esmė atitinkanti Jūsų lūkesčius*
- *Vadovų pasitikėjimas Jumis*
- *Gerai santykiai su vadovais ir bendradarbiais*
- *Pripažinimas jaučiamas iš vadovų ir bendradarbių*

56. Kas iš tikrųjų Jus šiuo metu demotyvuoja (sumažina motyvaciją) Jūsų darbe? (Įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- *Materialūs atlygiai, neatitinkantys Jūsų lūkesčių*
- *Nematerialių atlygių trūkumas/nebuvimas*
- *Darbo esmė, neatitinkanti Jūsų lūkesčių*
- *Vadovų pasitikėjimo Jumis trūkumas/nebuvimas*
- *Blogi santykiai su vadovais ir/ar bendradarbiais*
- *Vadovų ir/ar bendradarbių pripažinimo Jūsų atliekamam darbui trūkumas/nebuvimas*

Klausimyno validumas

Validumas reiškia, kad klausimynu, kiekvienu jo klausimu, yra diagnozuojamas tas požymis, kuriam šis klausimas yra skirtas. Kadangi klausimų, tiriančių motyvacinius veiksnius, turinio esmė sutampa su šio darbo teorinėje dalyje išryškintomis motyvacinėmis charakteristikomis, nurodytomis pasauliniu mastu pripažintų motyvacinių teorijų, todėl laikėme, jog nebereikia šių klausimų validumo tikrinti statistiškai.

Tačiau reikėjo įsitikinti klausimo *patikimumu*, t.y., ar jo formuluotę adekvačiai supranta jį atsakinėjantysis. Tuo tikslu sudarytas klausimynas (pilną klausimyną žr. 1 priede) buvo pateiktas 3 ekspertams. Šiame darbe ekspertais laikytini ne mažiau kaip 10 metų darbo stažą turintys, vedančiųjų specialistų pareigose farmacijos pramonėje dirbantys asmenys.

Ekspertai esminių pastabų sudarytam klausimynui nepateikė, į smulkias (stiliaus) pastabas buvo atsižvelgta.

3. Y kartos farmacijos įmonių darbuotojų motyvacinių veiksmų empirinis tyrimas

Kaip jau minėta, išlieka tam tikra abejonė, ar tikrai Lietuvos darbuotojai, pagal savo amžių priskirtini Y kartai, pasižymi Y kartos požymiais, nes šios kartos požymiai mokslininkų buvo nustatyti pirmiausia tiriant išsivysčiusios ekonomikos šalies (JAV) gyventojus.

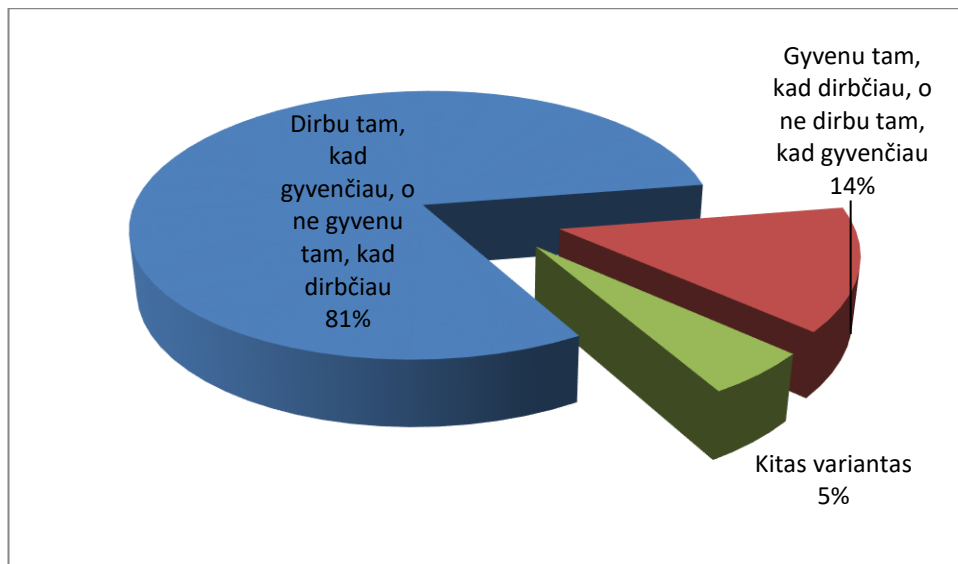
Todėl buvo tikrinta, ar Lietuvos farmacijos įmonių respondentai atitinka Y kartos požymius. Pasirinkome, kad jie turi atitikti ne mažiau kaip 80 procentų požymių (4 iš 5)

3.1. Y kartos darbuotojų nustatymas

Y kartos atstovai buvo atrenkami analizuojant atsakymus į 6 klausimus, kurie padėjo segmentuoti respondentes pagal kartos požymius:

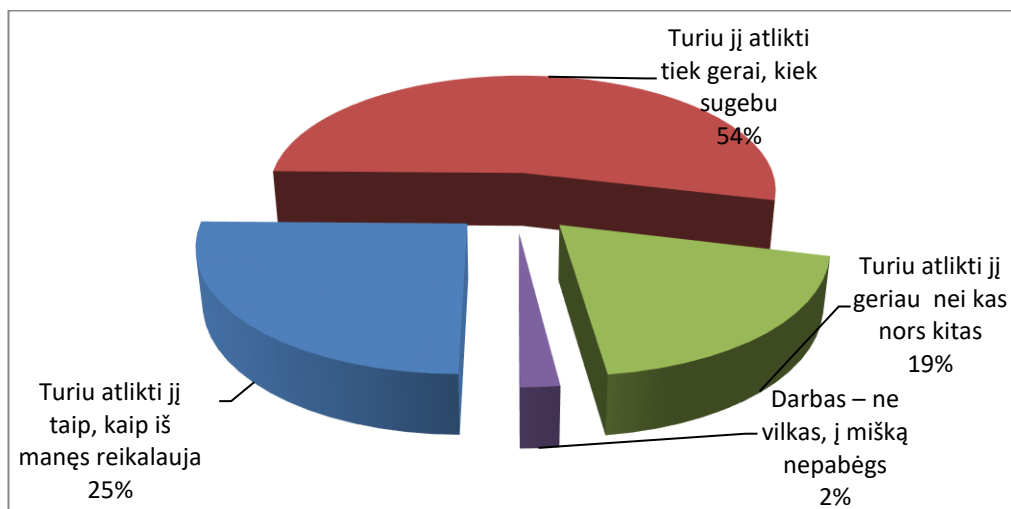
1. Jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų.
2. Aukšti lūkesčiai pačiam sau: jie nori dirbti greičiau ir geriau už kitus.
3. Aukšti lūkesčiai darbdaviui: jie nori, kad darbdaviai būtų dori, sąžiningi, atviri ir skirtų didelį dėmesį savo darbuotojų profesiniam vystymui.
4. Y karta nuolat mokosi.
5. Jie savo žinias vertina kritiškai.
6. Jie nori konkrečių tikslų, turinčių greito įvykdymo reikalaujančius terminus, kad galėtų jaustis uždavinių, gautų išskaidžius tikslą, šeimininkais.

Pirmoje diagramoje (4 pav.) galime pastebėti, jog net 81% apklaustųjų Y kartos atstovų dirba tam, kad gyventų, o ne tam, kad dirbtų. Tai yra vienas svarbiausių mąstysenos bruožų, kuriuo apibūdinama ši karta. Jie skiria daugiau dėmesio gyvenimui, jo teikiamiems malonumams. Tik 14% respondentų pasisakė, jog gyvena tam, kad dirbtų, o ne tam, kad gyventų. Nors tai visai priešinga filosofija Y kartos mąstymui, tačiau toks rezultatas tikrai nelemia, jog šie respondentai nepriklauso Y kartai. Tokį požiūrį gali lemti šių žmonių specifika, kadangi jie yra orientuoti į žmonių gydymą, kai kurie šią profesiją rinkosi, vedini pašaukimo. Dėl šios priežasties respondentai savo darbą gali tapatinti su gyvenimu, jų pašaukimu. 5% apklaustųjų atsakė, kad yra ir kitas variantas. Pavyzdžiui, šie žmonės nurodė, kad darbas yra labai svarbi jų gyvenimo dalis, tačiau ne pati svarbiausia. Taip pat, kad darbas yra jų hobis, todėl jie pirmiausiai į darbą žiūri kaip į pomėgį, o ne į pragyvenimo šaltinį. Taip pat pažymėtina, jog respondentai vienodai skiria dėmesio tiek darbui, tiek gyvenimui.



4 pav. Posakis apie darbo ir asmeninio gyvenimo santykį, išreiškiantis principinę poziciją gyvenime

Be to, labai svarbus požymis, atskiriant Y kartos atstovus, yra ir jų požiūris į darbą. Literatūros apžvalgoje pastebėta, kad šios kartos atstovai nori viską padaryti daug greičiau ir geriau už kitus ar net nuolatos gerinti savo pasiektus rezultatus.

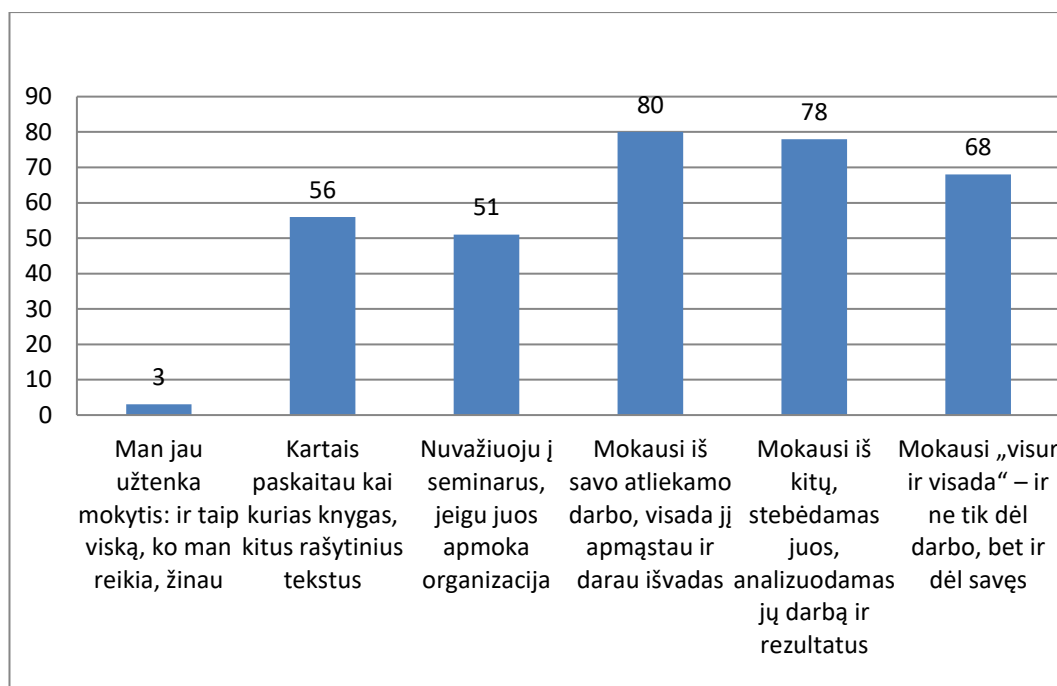


5 pav. Požiūris į savo atliekamą darbą

Iš visų nustatytų Y kartos atstovų, net 54% (5 pav.) atsakė, jog darbą turi atlikti tiek gerai, kiek tik sugeba. 25% pasižymi požiūriu, reikalaujančiu darbą atlikti taip, kaip iš respondento tikimasi. Be to, 19% atsakiusiųjų nori atlikti darbą geriau nei kas nors kitas, o tik 2% mano, kad „darbas – ne vilkas, į mišką nepabėgs“. Taigi net 98% visų apklaustųjų į savo darbą žiūri labai rimtai, prisiima atsakomybę bei stengiasi į visų jėgų jį atlikti kuo geriau.

Siekiant priskirti apklaustuosius Y kartai buvo stebimas ir jų požiūris į mokymąsi (6 pav.). Respondentų paprašius pažymėti visus teiginius, kurie yra susiję su jų mąstymu apie mokymąsi paaiškėjo, jog net 80 respondentų mokosi iš savo atliekamo darbo, visada apgalvoja jo rezultatus ir daro išvadas. Net 78 atstovų mokosi iš kitų, stebėdami juos, analizuodami jų darbus ir gautus rezultatus. 68 mokosi „visur ir visada“. 56 ir 51 respondentai atitinkamai kartais paskaito kai kurias knygas ir nuvažiuoja į seminarus. O labiausiai stebinantis rezultatas, jog tik 3 asmenys pažymėjo, jog jiems mokytis jau užtenka.

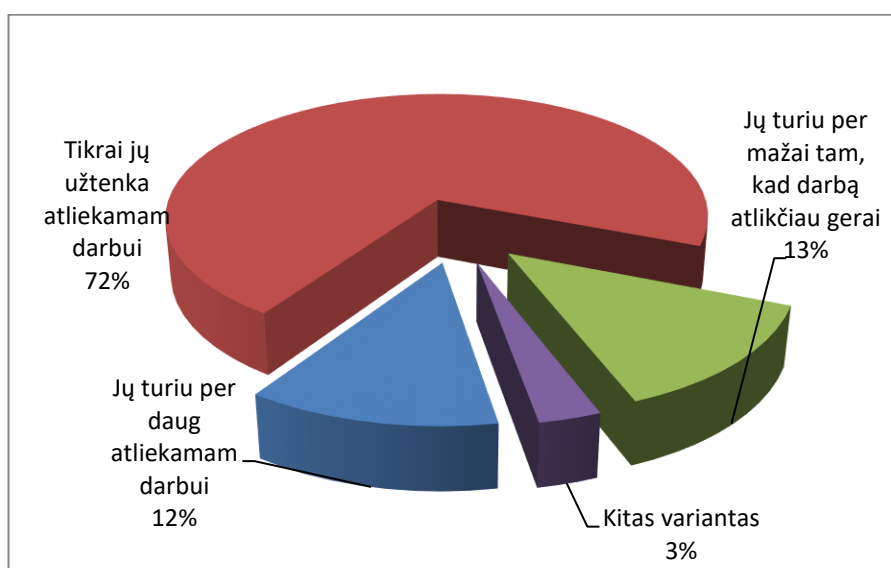
Galime pastebėti, jog tikrai matomas bendras Y kartos bruožas mokytis „visada, visur ir iš visų“. Žinoma, galima teigti, kad rinkos specifiškumas kelia poreikį nuolatos mokytis, nes farmacijos rinka yra nuolatos atsinaujinanti, kintanti. Be to, pagal Lietuvos įstatymus farmacijos specialistai privalo nenutraukiamai kelti savo kvalifikaciją. Tai taip pat gali paskatinti nuolatos mokytis ir stebėti rinką.



6 pav. Tobulėjimo/mokymosi įvertinimas

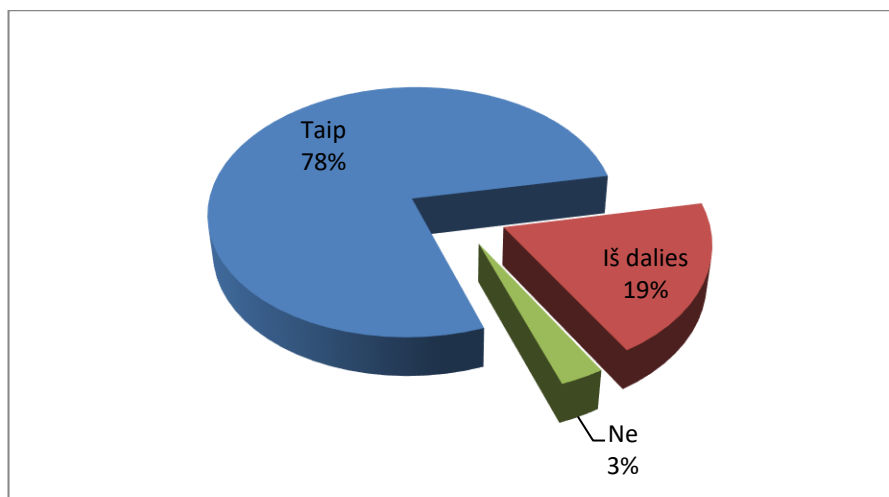
Turint rezultatus apie Y kartos požiūrį į mokymąsi, respondentų buvo paprašyta įvertinti savo turimų žinių pritaikymą jų atliekamam darbui (7 pav.). Tai leidžia pastebėti Y kartos atstovų suvokimą apie tai, kaip jie gali pritaikyti savo žinias, atskleisti saviraišką, kuri jiems tikrai yra labai svarbi atliekant vienas ar kitas užduotis. 72% atsakiusiųjų nurodė, jog jiems tikrai užtenka žinių atliekamam darbui. Tai leidžia pamatyti, kad didžioji dalis respondentų jaučia pusiausvyrą tarp gautų žinių ir jų realizavimo. 13% apklausos dalyvių jaučia, kad žinių atliekamam darbui turi per mažai - tai yra tipinis Y kartos žmonių požiūris, kuris leidžia nuolatos tobulėti ir ieškoti savęs. 12%

respondentų žinių turi per daug. Tai nereiškia, jog jie yra tikrai ne Y kartos atstovai, tačiau tai galima sieti su savirealizacijos trūkumu. 3% atsakė, jog yra ir kitų variantų, pavyzdžiui, kad mokymasis vyksta reguliariai ir turimų žinių niekada nebus per daug. Be to, kai kurie atsakiusieji pabrėžia, kad žinių visada bus per mažai, o kiti respondentai nurodo, jog atliekamam darbui žinių užtenka, tačiau žinių kitose srityse tikrai trūksta. Tai pabrėžia itin platų Y kartos atstovų požiūrį į gyvenimą ir darbą. Taip pat reikia pripažinti, kad nė vienas iš išvardintų atsakymų iš tikrųjų neleidžia atmesti nė vieno respondento, kaip nepriskirtino Y kartai, nes reikėtų giliau žinoti, kas glūdi už šių atsakymų, t.y. jų kontekstą.

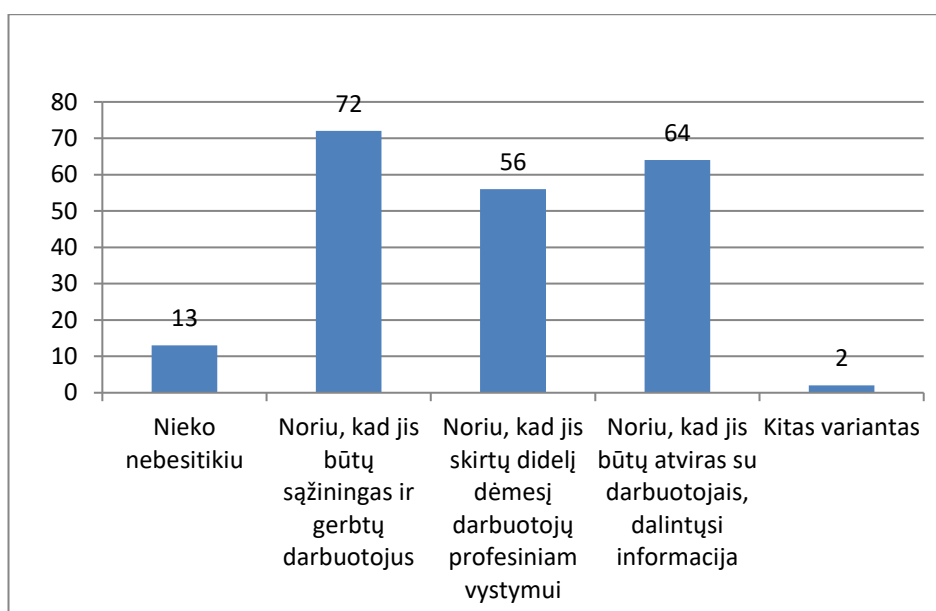


7 pav. Turimų žinių vertinimas

Puikus pavyzdys, išreiškiantis, kad Y karta yra priklausoma nuo motyvacijos tikslų, parodo 8 paveikslas. Diagrama sudaryta paklausus respondentų, ar juos motyvuotų tikslai, kuriuos jie patys galėtų susidaryti ir valdyti. Literatūros apžvalgoje nurodoma, kad tai yra taip pat vienas esminių Y kartos atpažinimo kriterijų, kadangi aiškūs tikslai, kurie yra valdomi pačių darbuotojų, aktyviai daro įtaką motyvacijai ir aukštų rezultatų siekimui. 78% apklaustųjų Y kartos atstovų atsakė, kad tokie tikslai, kuriuos jie patys galėtų susidaryti ir koreguoti pagal aplinkybes ir jų asmeninius norus, juos tikrai motyvuotų. 19% išreiškė, kad tokie tikslai iš dalies darytų įtaką jų motyvacijai. Ir tik 3% atsakiusiųjų pasirinko, kad tai nedarytų jokios motyvacinės įtakos. Taigi, beveik visus respondentus motyvuotų toks savojo tikslo turėjimas ir asmeninis jų nustatymas.



8 pav. Motyvavimas tikslais leidžiant išsklaidyti tikslą į uždavinius pagal asmeninius norus



9 pav. Lūkesčiai darbdavio/vadovo asmenybei ir elgsenai

Paskutinis klausimas, pagal kurį buvo atrinkami Y kartos atstovai iš visų apklaustųjų respondentų, buvo, kokio darbdavio/vadovo asmenybės ir elgsenos jie tikisi. Nagrinėjamos kartos atstovai nori, kad darbdaviai būtų dori, sąžiningi, atviri ir skirtų didelį dėmesį savo darbuotojų profesiniam vystymui. Į klausimą, ko respondentai tikisi iš savo vadovo, 72 asmenys atsakė, jog nori, kad vadovas būtų sąžiningas ir gerbtų savo darbuotojus. 56 respondentai pažymėjo, jog tikisi, kad vadovas skirtų didelį dėmesį darbuotojų profesiniam vystymuisi, o 64 apklaustieji išreiškė lūkesčius, kad vadovas būtų atviras su visais darbuotojais, dalintųsi informacija. Deja, 13 atsakiusių nurodė, kad nieko nebesitiki iš savo vadovų. 2 respondentai pažymėjo kitas priežastis,

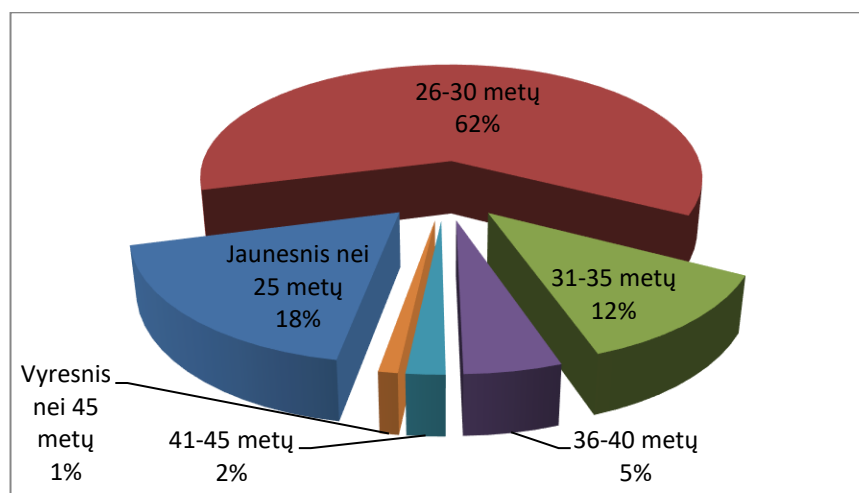
pavyzdžiui, jog tikisi vadovo kovojimo už savo darbuotojus ir jų gerbūvį bei pageidautų neužkrauti savo darbo pavaldiniams.

Taigi būtent šie atrankiniai klausimai ir padėjo nustatyti 99 Y kartos atstovus iš 107 apklaustųjų. Kaip ir buvo minėta, šie atstovai buvo priskirti Y kartai, jei bent du trečdaliai kiekvieno iš respondentų atsakymų buvo teigiami (5 iš 6 klausimų) ir taip atitiko Y kartos parametrus.

3.2. Demografinė respondentų analizė

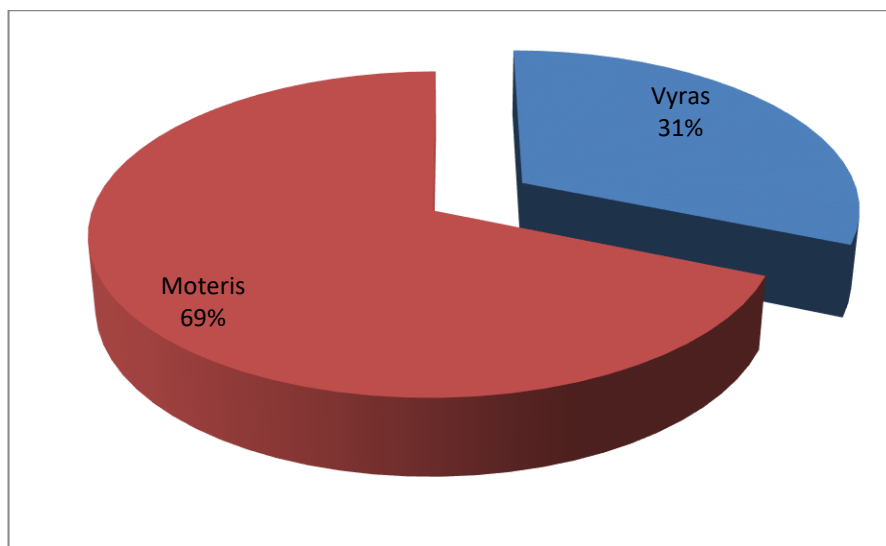
Nustačius tikslinę Y kartos auditoriją iš visų apklaustųjų, toliau buvo nagrinėjami demografiniai duomenys, kurie leidžia suskirstyti respondentus pagal amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas.

Nustatant respondentų amžių (10 pav.) pastebima, kad daugiau nei pusė apklaustųjų, t.y. net 62%, yra 26-30 metų. 18% apklausos dalyvių yra jaunesni nei 25 metų amžiaus, 12% apklaustųjų - 31-35 metų, o 5% yra 36-40 metų. Tai reiškia, kad net 97% yra tokio pat amžiaus ribose kaip ir literatūros šaltiniuose nurodyto Y kartos atstovų gimimo laikotarpio (gim. 1977 – 1994 m.). Toks amžiaus pasiskirstymas, matyt, atsiradęs dėl specifinės farmacijos industrijos.



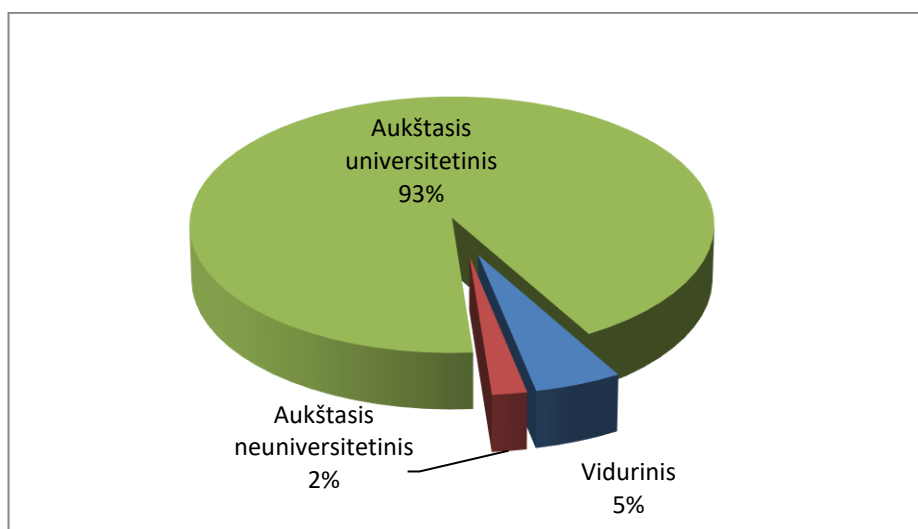
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiau nei du trečdaliai (69%) yra moterys (11 pav.). Tai taip pat parodo darbuotojų specifiškumą šioje industrijoje: joje tikrai vyrauja moterys.



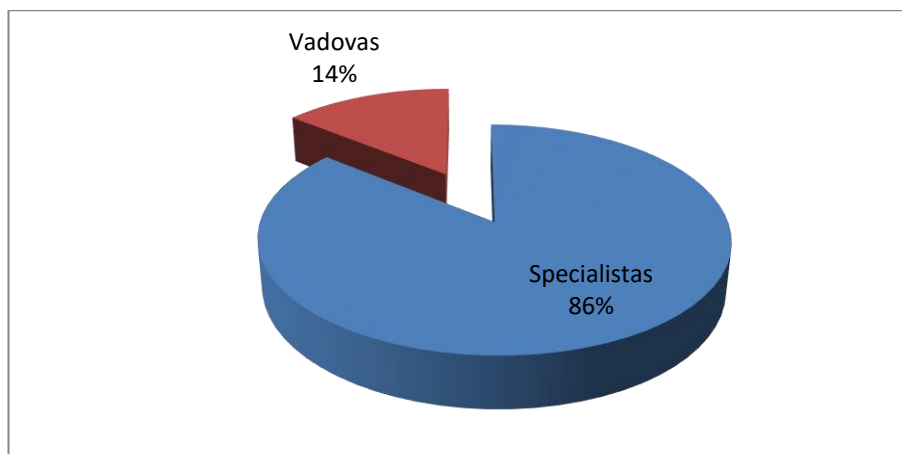
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Išsilavinimo lygio duomenys pateikti 12 paveiksle. Net 93% asmenų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 5% apklaustųjų turi vidurinį išsilavinimą, tačiau tikėtina, kad taip yra tik dėl to, kad farmacijos rinkoje dirba jau paskutiniame kurse studijuojantys asmenys, kurių išsilavinimas oficialiai dar nėra universitetinis. Tik 2% yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Matyt, tai yra asmenys, dirbantys pozicijose, kurioms užtenka ir tokio išsilavinimo, be to, tai gali būti ir farmakoteknikai, siekiantys universitetinio išsilavinimo.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

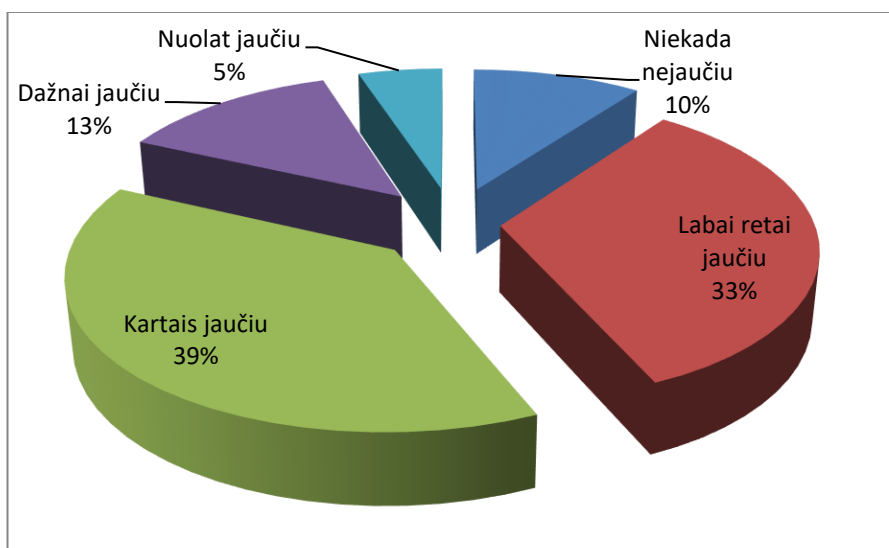
Taip pat buvo nustatyta, kad 86% visų apklaustų Y kartos atstovų dirba kaip specialistai (13 pav.). Tik 14% respondentų yra vadovai.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

3.3. Esminių poreikių analizė, remiantis Maslow motyvacijos teorija

Maslow teorija grįsta penkių svarbiausių poreikių (fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos ir savirealizacijos) patenkinimu. Jei patenkintas vienas poreikis, asmuo akcentuoja kito poreikio tenkinimą. Kol vienas iš poreikių nepatenkintas, kitas jų negali būti tenkinamas. Viskas vyksta piramidės principu. Tiesa, tokios griežtos hierarchijos pripažinimas yra kritikuojamas.

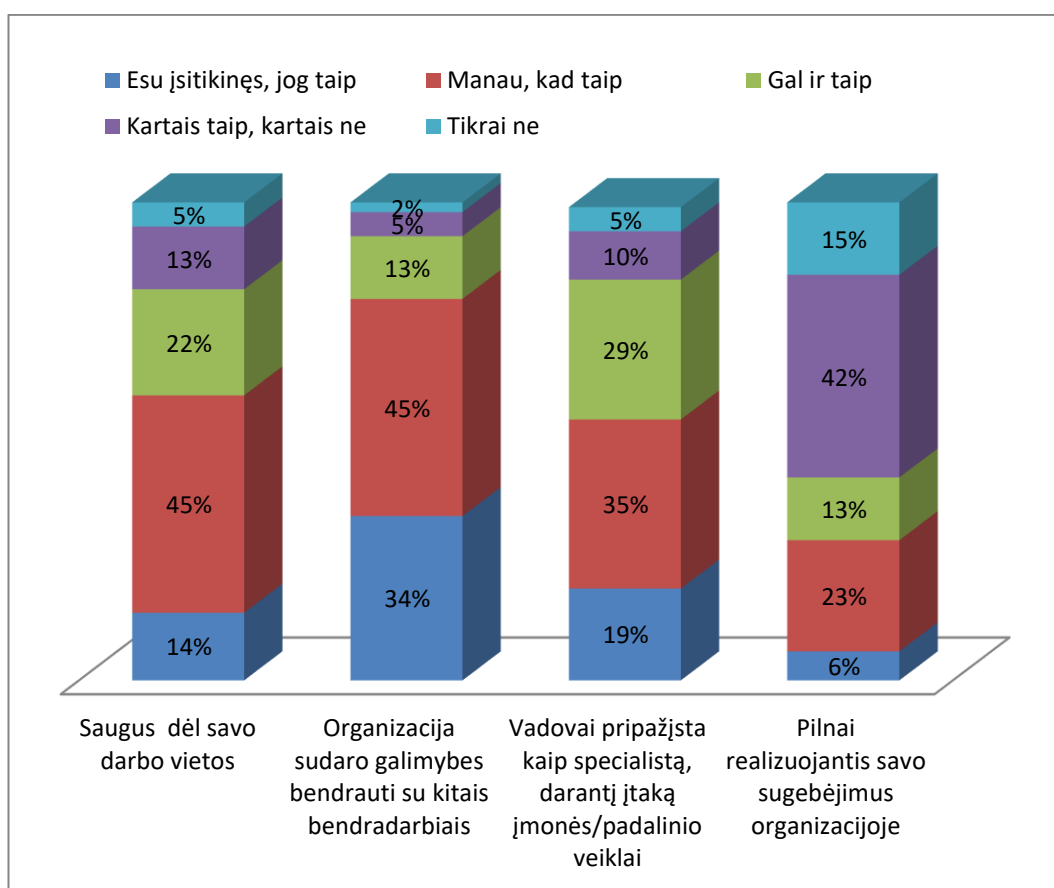


14 pav. Materialinio nepritekliaus pojūtis kasdieniniame gyvenime

Norint išsiaiškinti Y kartos atstovų fiziologinių poreikių tenkinimą, buvo pasiteirauta ar asmenys jaučia materialinio nepritekliaus pojūtį kasdieniniame gyvenime (14 pav.). Tik 10% apklaustųjų atsakė, kad tokio pojūčio visiškai nejaučia. Labai retai nepriteklių jaučia 33%, o 39% jį jaučia kartais. 13% respondentų nepritekliaus pojūtį jaučia labai dažnai, o 5% jį jaučia nuolat. Taigi

galime teigti, kad fiziologiniai poreikiai tenkinami 82% apklaustųjų. 18% atsakiusių savo fiziologinių poreikių tenkinimą apibūdino neigiamai. Todėl galima teigti, jog šie respondentai ypač koncentruojasi į fiziologinių poreikių patenkinimą.

Toliau siekiant išsiaiškinti darbuotojo poreikių tenkinimą pastebima, kad saugumo poreikis dėl savo darbo vietos yra vertinamas labai panašiai kaip ir fiziologinių poreikiai (15 pav.). 14% atsakiusių yra įsitikinę, kad jaučiasi saugūs dėl savo darbo vietos. 45% respondentų mano, kad jų darbo vieta tikrai yra saugi, o 22% šiuo klausimu yra nusiteikę vidutiniškai. Toks atsakymų pasiskirstymas parodo, kad 82% visų Y kartos atstovų jaučiasi teigiamai ar beveik teigiamai nusiteikę ir patenkinę savo saugumo poreikį. Tik 13% jaučiasi labiau neigiamai dėl savo darbo vietos saugumo nei teigiamai, o 5% iš visų atrinktų apklaustųjų jaučiasi visiškai nesaugiai. Taigi, galima teigti, kad vyraujanti dauguma (95 proc.) visų respondentų jaučiasi tipiškai Y kartos atstovams: jų kvalifikacija jiems leidžia jaustis, palyginti, saugiai savo darbo vietoje.



15 pav. Respondentų poreikių patenkinimas

Tačiau remiantis Maslow nepavyksta paaiškinti socialinių poreikių akcentavimo. Pastebima, kad net 93% atsakiusių bendravimo su kolegomis poreikį daugiau ar mažiau patenkina. Tai parodo, jog kai kurie iš jų akcentuoja aukštesnįjį poreikių lygmenį, nepatenkinę žemesniojo. Tai

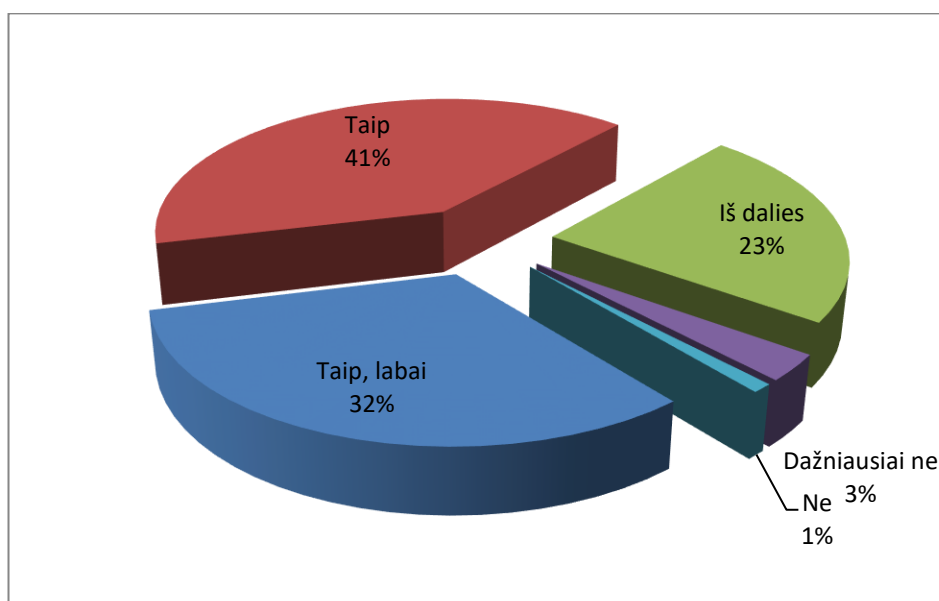
leidžia prisiminti ERG teoriją ir jos kūrėją Alderfer'į, neigusį Maslow akcentuotą griežtą hierarchinę poreikių tenkinimo tvarką.

Nagrinėjant darbuotojų pagarbos/pripažinimo poreikius, matomas panašus atsakymų pasiskirstymas, kaip ir vertinant fiziologinių (materialių), saugumo poreikių patenkinimą. 19% atrinktų atsakiusių įsitikinę, jog patenkina šį poreikį, 35% mano, kad taip, o 29% galvoja, kad gal ir patenkina. Tik 10% apklaustųjų kartais šį poreikį jaučiasi patenkinę, kartais ne, o 5% nesijaučia jo tenkinantys - jų vadovai nepripažįsta kaip specialistų, darančių įtaką organizacijos veiklai.

Galima teigti, kad prasčiausia padėtis yra su darbuotojų saviraiškos tenkinimu. Diagrama (15 pav.) rodo, kad tik 6% jaučiasi teigiamai dėl savo savirealizacijos. 23% mano, kad gali save realizuoti, o 13% galvoja, kad galbūt gali. Tai parodo, kad tik mažiau nei pusė (42% atrinktų atsakiusių) savo savirealizaciją vertina teigiamai. Visi kiti apklaustieji (58%) savo žinių ir įgūdžių realizaciją vertina neigiamai. 15% mano, kad savirealizacija nevyksta išvis, o 42% tiki kartais save realizuojantys, kartais ne.

Poreikių tenkinimą galima paprasčiau sudėlioti į lentelę (žr. 2 priedą), kuri nurodo tiksliai procentaliai poreikių patenkinimą.

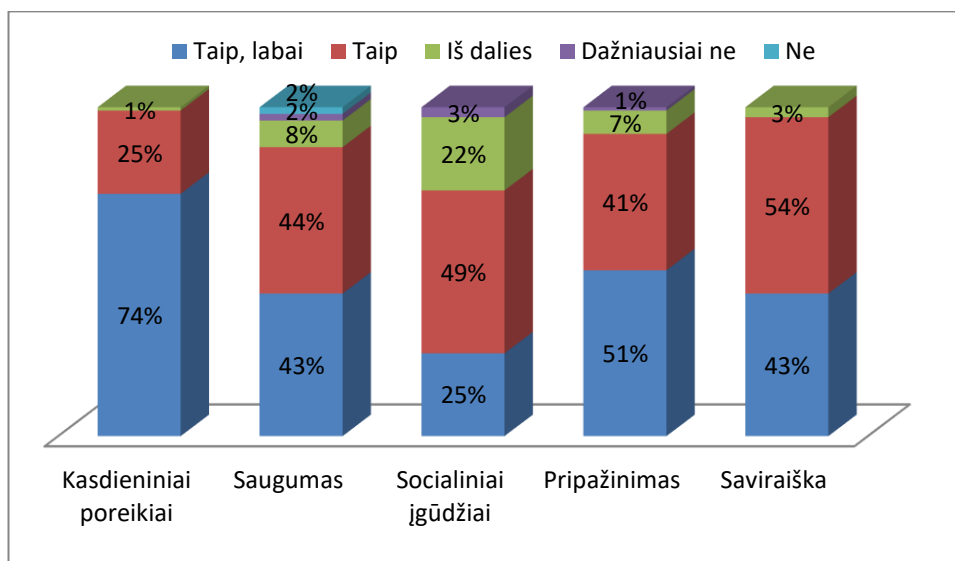
Taigi Maslow poreikių analizė parodo, kad fiziologiniai, saugumo ir pripažinimo poreikiai yra tenkinami gana gerai. Iš konteksto galima išskirti tik socialinius poreikius, kurie yra labiausiai patenkinti, tačiau tuo pačiu leidžia patikėti Alderfer'io pateikiama Maslow teorijos kritika.



16 pav. Norint pasiekti gerų rezultatų darbe, reikia bendrauti su kitais bendradarbiais

Net 96% respondentų teigiamai arba beveik teigiamai atsakė, kad norint pasiekti gerų rezultatų darbe reikia bendrauti su kitais bendradarbiais (16 pav.). 32% išreiškė, kad tai daryti net labai reikia, 41% nurodė, jog reikia, o 23% iš dalies mano, jog bendrauti reikia siekiant gerų rezultatų.

Tai leidžia suprasti, kad Y kartos respondentai vertina bendravimą ir jo atnešamą naudą. Tikėtina, jog dėl šios priežasties respondentai ir stengiasi patenkinti šį poreikį siekiant geresnių darbo rezultatų.



17 pav. Kaip svarbu, kad būtų patenkinti poreikiai

Be kita ko, Y kartos respondentų buvo pasiteirauta, ar bendrai yra svarbu tenkinti vieną ar kitą Maslow nurodomą poreikį (17 pav.). Pastebėta, kad dauguma arba beveik visi mano, kad vieni ar kiti poreikiai yra labai svarbūs, tiesiog svarbūs arba iš dalies svarbūs. Visi respondentai pripažįsta fiziologinių ir saviraiškos poreikių svarbą. Po 2% atsakiusiųjų mano, kad saugumo poreikis nėra svarbus. 1% galvoja, jog dažniausiai nesvarbus pripažinimo poreikis. Įdomiausia, kad 3% galvoja, jog dažniausiai nesvarbus socialinis poreikis. Čia pastebimas ir vienas didžiausių skirtumų vertinant socialinius poreikius. Tik 25% mano, kad socialinis poreikis labai svarbus, o net 22% mano, jog šis bendravimas yra tik iš dalies svarbus. Tai įdomu, kadangi dauguma asmenų pastebėjo, jog bendrauti dėl geresnių rezultatų tikrai reikia ir tai yra svarbu, tačiau šio poreikio nevertina kaip būtino.

Visi duomenys drauge pateikti lentelėje (žr. 5 priedas). Jie leidžia pastebėti, kad labiausiai norima patenkinti egzistencinius poreikius, o mažiausiai - saugumo. Tai ir yra būdinga Y kartai, kadangi jiems saugumas yra nereikšmingas. Dirbę vienoje organizacijoje, jie lengvai gali pereiti į kitą ir apie saugumą negalvoti.

Poreikių patenkinimas su poreikių svarbos nurodymu tiesiogiai koreliuoja. Nustatytas vidutinė arba stipri koreliacija, t.y, nuo 0.5 iki 1 (žr. 3 priedas). Todėl nėra pagrindo manyti, kad patenkintas poreikis reiškia, kad jis šiam individui nebėra svarbus.

3.4. Respondentus veikiančių higieninių ir motyvacinių veiksnių (pagal Herzberg motyvacijos teoriją) analizė

Remiantis Herzberg'o teorija, visi Maslow nurodyti poreikiai skirstomi į higieninius (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) bei motyvacinčius (pripažinimo ir saviraiškos). Vienoje iš tyrimo dalių siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai yra tik higieniniai, tai yra, Y kartos darbuotojų nemotyvuoja, o kurie yra motyvaciniai.

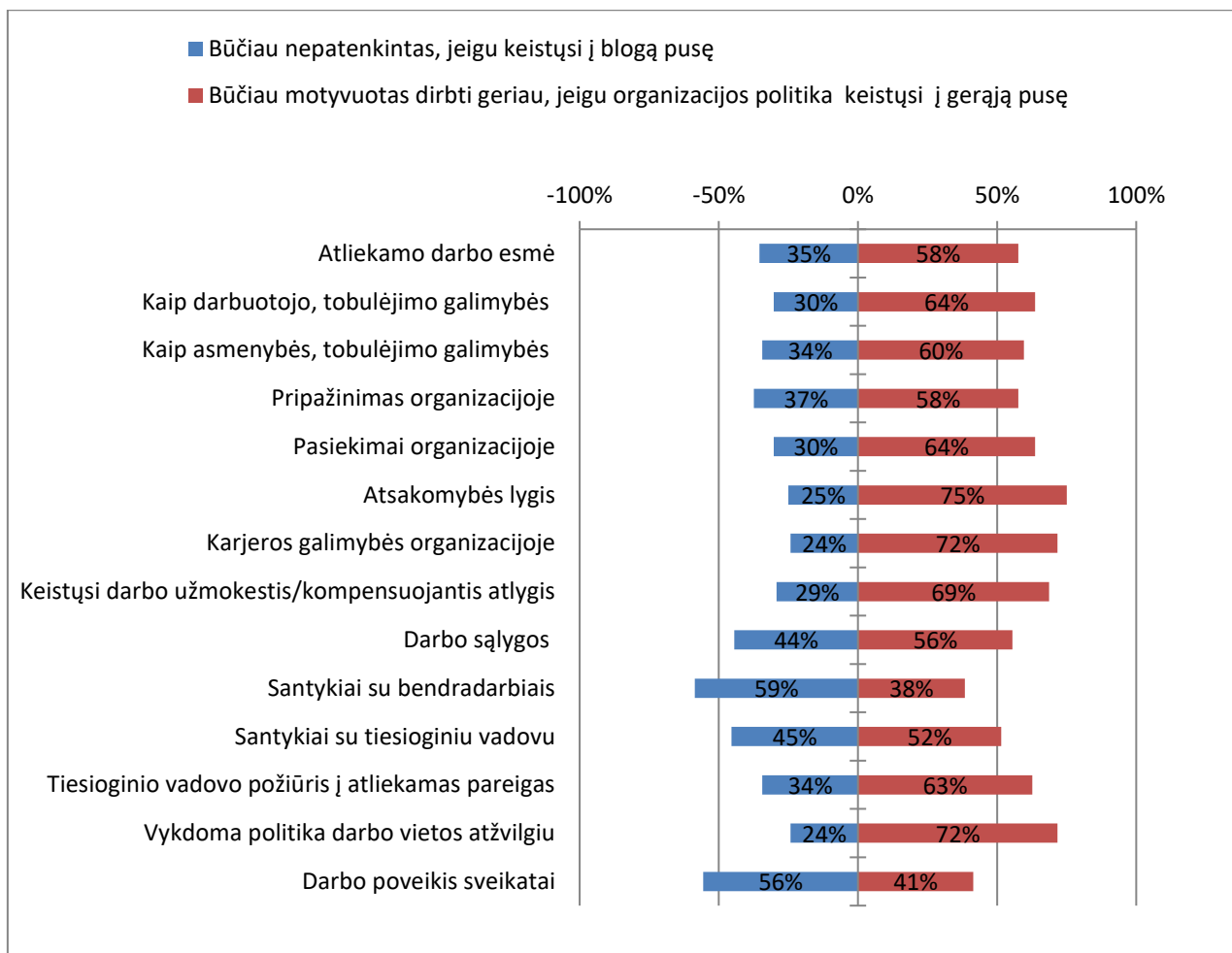
Pagal pateiktus duomenis galima iškart pastebėti vieną ar kitą veiksnių priskyrimą motyvacinčiams arba higieniniams veiksniams. Jei į užduotą klausimą daugiau nei dauguma respondentų atsakytų, jog tam tikrai situacijai keičiantis į blogąją pusę jie būtų nepatenkinti, galima teigti, kad tai yra daugiau higieninis veiksnys nei motyvatorius (20 pav.). Jeigu dauguma respondentų būtų motyvuoti, kai veiksnys keistųsi į gerąją pusę, tuomet toks veiksnys galėtų būti labiau laikomas motyvuojantis nei higieninis.

Higieniniams veiksniams galima priskirti darbo poveikį sveikatai (56% būtų nepatenkinti, jei jis keistųsi į blogąją pusę). Taip pat tokiems pat veiksniams galima priskirti ir santykius su bendradarbiais (59% respondentų būtų nepatenkinti, jei santykiai keistųsi į neigiamą pusę). Įdomu ir tai, jog prieš tai, pagal Maslow teoriją, respondentai buvo nurodę, jog tokie santykiai yra pakankamai svarbūs bei teikia didelę naudą siekiant geresnių darbo rezultatų. Tačiau tai galėjo būti tik pragmatinio požiūrio į darbo atlikimo galimybių padidinimą išraiška, iš esmės nepadidinanti motyvacijos.

Labiausiai motyvuojantiems veiksniams galime priskirti organizacijos vykdomą politiką respondento darbo vietos atžvilgiu ir karjeros galimybes (72% atsakiusiųjų motyvuotų teigiami pasikeitimai). Taip pat stiprią įtaką darytų darbo užmokesčio pokytis teigiama linkme (69%) – čia *pasitvirtina hipotezės „Y kartos darbuotojams atlygis už darbą, tarp jo – ir darbo užmokestis, gali būti ne tik higieninis veiksnys, bet ir motyvatorius, nes šiems darbuotojams gaunamas atlygis reiškia daug daugiau nei jo piniginė išraiška“ pirmoji dalis* (kol kas nieko negalima teigti apie pastebėto dėsningumo priežasties patvirtinimą); asmeniniai pasiekimai organizacijoje (64%); tiesioginio vadovo teigiamas požiūris į respondento atliekamą darbą, pareigas (63%); tobulėjimas organizacijoje kaip darbuotojo (64%) bei tobulėjimas kaip asmenybės (60%). Mažesnę motyvaciją suteiktų teigiami santykiai su tiesioginiu vadovu (52%), darbo sąlygų pasikeitimas (56%), pripažinimas ir atliekamo darbo esmė (po 58%).

Esminis klausimas kyla dėl savirealizacijos kaip motyvacinčio veiksnio: nors buvo nustatyta, kad savirealizacijos poreikis (jam priklauso ir darbo esmės veiksnys) nėra pilnai patenkinamas, todėl turėtų būti akcentuojamas, ypač – Y kartos darbuotojų, tačiau tik jų mažuma šio lygmens poreikius pripažįsta kaip motyvuojančius.

Todėl nėra pagrindo teigti, kad antroji hipotezė „Y kartos darbuotojai akcentuoja aukštesniųjų poreikių patenkinimą“ pasitvirtino.



18 pav. Kaip respondentas reaguotų, jeigu keistūsi nurodytos sąlygos

Gauta higieninių veiksnių ir motyvatorių diagrama (18 pav.) yra panašesnė į Jucevičienės (2016) pateiktą, kuri atspindi realią situaciją Lietuvos darbuotojų tarpe. Taip pat pastebima, jog šie rezultatai gana nutolę nuo tų, kuriuos gavo Herzberg'as. Tokie skirtumai galimi dėl to, jog JAV ir Lietuvos darbuotojų vertybės bei požiūris į vienus ar kitus veiksnius, darančius įtaką darbo kokybei bei esmei, yra skirtingi, įtakoti skirtingų sąlygų. Todėl negalima teigti, kad pasitvirtino hipotezė: Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojus motyvuoja tie patys motyvatoriai, kaip ir Herzberg tyrimo atveju, o higieniniai veiksniai (taip, kaip juos nurodė Herzberg) yra patenkinti, todėl šia prasme darbuotojai demotivacijos nejaučia.

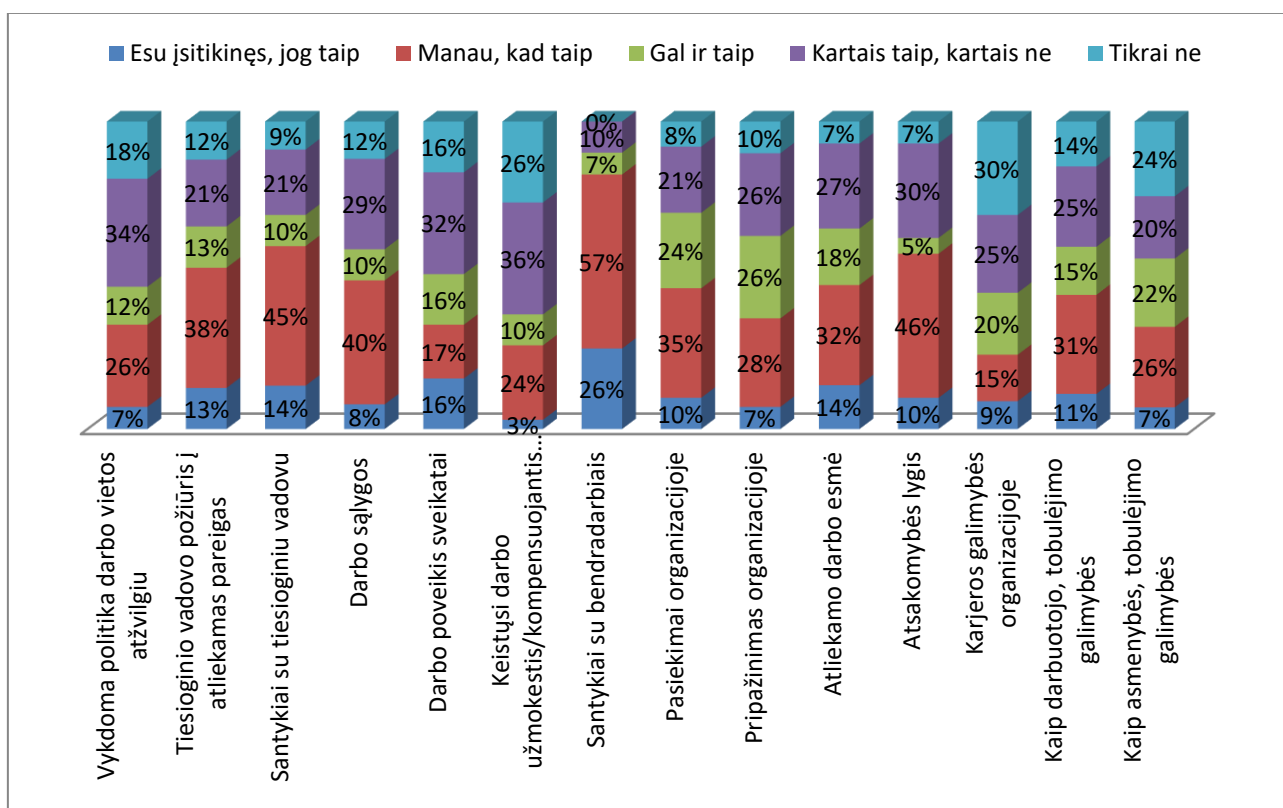
Tačiau pasitvirtino šios hipotezės: *Darbo praturtinimas (pvz., lankstaus grafiko suteikimas) gali žymiai motyvuoti Y kartos dirbančiuosius; Vidinių poreikių tenkinimas, kaip nematerialūs skatinimo veiksniai, taip pat yra svarbūs kaip ir materialus atlygis; Vadovavimo stilius ir politiniai organizacijos sprendimai yra svarbūs darbuotojų motyvacijai.*

Giliau pažvelgti į susidariusią situaciją leidžia respondentų atsakyti kontroliniai klausimai, ar juos tenkina nurodyti veiksniai (19 pav). Respondentai ypač teigiamai įvertina santykius su bendradarbiais – net 90% (26% įsitikinę, kad yra patenkinti, 57% mano, kad yra patenkinti, 7% iš

dalies yra patenkinti). Kiek mažiau apklaustųjų yra patenkinti savo pasiekimais organizacijoje – 71% (10% įsitikinę, kad yra patenkinti, 35% mano, kad yra patenkinti, 24% iš dalies yra patenkinti) ir santykiais su tiesioginiu vadovu – 70% (14% įsitikinę, kad yra patenkinti, 45% mano, kad yra patenkinti, 10% iš dalies yra patenkinti).

Libiausiai pastebima, kad respondentai yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu – 62% vertina neigiamai (32% - kartais patenkinti, kartais ne, o 16% visiškai nepatenkinti). Taip pat apklaustieji Y kartos atstovai nėra patenkinti darbo poveikiu sveikatai – neigiamai šį poveikį įvertino 48% (36% - kartais patenkinti, kartais ne, o 26% visiškai nepatenkinti). Karjeros galimybėmis savo organizacijoje nepatenkinti 55% atsakiusių (25% - kartais patenkinti, kartais ne, o 30% visiškai nepatenkinti).

Todėl negalima teigti, kad patvirtino hipotezė: *Karjeros galimybės įtakoja darbuotojų motyvaciją*, nes šios galimybės nėra užtikrintos taip, kad būtų galima nustatyti, ar jos motyvuoja. Tačiau įdomu ir tai, kad vienas iš higieninių veiksnių, pavyzdžiui, bendravimas su bendradarbiais, yra patenkintas. Tai parodo, kad galima nebijoti, jog jo nebuvimas demotyvuos respondentus. Reikėtų sunerinti dėl didelę įtaką turinčio motyvacinio veiksnio, t.y. darbo užmokesčio, kuris, deja, yra nepatenkintas. Tikėtina, kad jo įgyvendinimas arba neįgyvendinimas gali turėti didelę įtaką organizacijų veiklai.

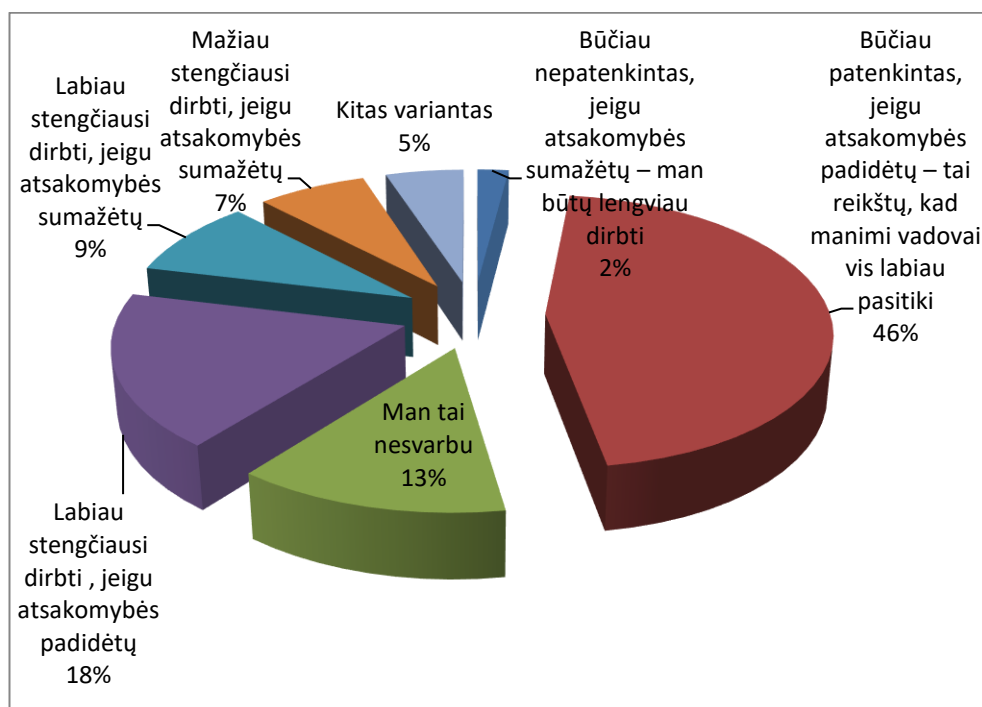


19 pav. Darbo sąlygų tenkinimas

Taip pat galime iš gautų duomenų galime patvirtinti ir šią hipotezę: **Jeigu organizacija patenkina darbuotojų egzistencijos, saugumo, socialinius poreikius, tai jie neįaučia demotyvacijos/nepasitenkinimo.**

Nors teigiamą pasitenkinimą atsakomybės lygio padidiniu nurodo tik 61 % respondentų (10% įsitikinę, kad yra patenkinti, 46% mano, kad yra patenkinti, 5% iš dalies yra patenkinti), tačiau tik 18 % dėl to stengtųsi dirbti geriau ir daugiau, o 46 % tiesiog manytų, kad šitaip atsitiko todėl, kad vadovai jais patenkinti. 7% nurodė, kad net mažiau stengtųsi, jei atsakomybės sumažėtų. 9% tikrai stengtųsi mažiau ir būtų nepatenkinti atsakomybės padidėjimu, o 2% nenorėtų taip daug stengtis, jei sumažėtų atsakomybės. Jiems darbas atrodytų per lengvas. Tačiau 5% nurodė kitus veiksnius, pavyzdžiui, kad kartu su atsakomybe turėtų taip pat didėti ir atlygis. Be to, respondentai norėtų, kad jiems būtų padidintos tik tiesiogiai su jų atliekamu darbu susijusios atsakomybės. *Taigi galime pastebėti, kad atsakomybės padidinimas tik mažumai tirtų Y kartos darbuotojų yra motyvatorius. Tai prieštarauja Herzberg'o gautiems rezultatams, tačiau patvirtina Jucevičienės (1996) tyrimo rezultatus.* Gautus rezultatus galima būtų paaiškinti taip: ekonomiškai stipriose, demokratijos tradicijas turinčiose šalyse atsakomybės padidinimas visada yra susietas su atlygio padidiniu (neretai – ir su pakėlimu pareigose), tuo tarpu Lietuvoje neretai atsakomybės padidinimas nėra siejamas su atlygio padidiniu, todėl darbuotojai įtariai žiūri į atsakomybės padidinimą.

Taigi, atsakomybės padidinimas motyvuoja tik mažumą darbuotojų.



20 pav. Respondento reakcija į patikėtą atsakomybės lygį

Visi motyvaciniai (išskyrus pasiekimus organizacijoje) ir higieniniai veiksniai koreliuoja vidutiniškai arba labai stipriai (nuo 0,5 iki 1), atitinkamai, su jų svarbumo suvokimu, nesvarbu, ar yra patenkinti, ar ne. (žr. 4 priedas). Tai – žymus nukrypimas nuo to, ką teigė Maslow, kad patenkintas poreikis individui tampa nesvarbus.

3.5. Respondentų pozicijos atlygio teisingumo atžvilgiu (pagal Adams'o motyvacijos teoriją) analizė

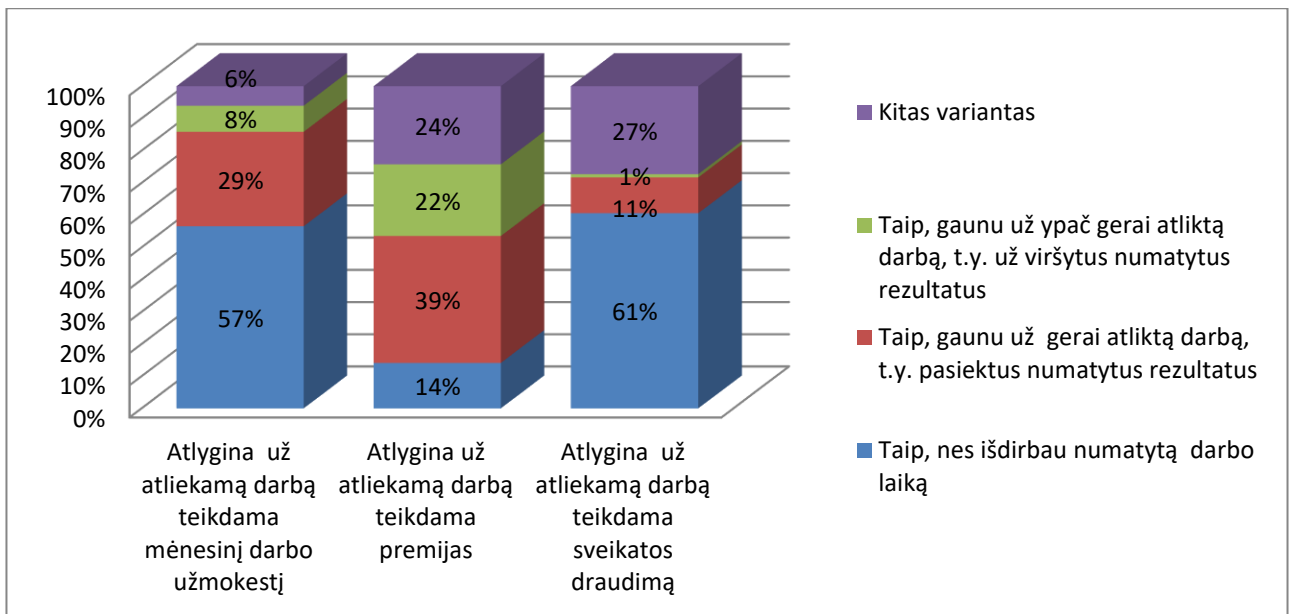
Adams'o teorija teigia, jog kiekvienas darbo rezultatas yra susijęs su teisingo atlygio už jį gavimu. Teorijos pradininkas akcentuoja, kad atlygio teisingumas yra labai svarbus ir darbo atlygis turi atitikti į darbą įdėtą pastangą. Tačiau darbuotojų atliekamas vertinimas to, ką jie „įdėjo“ ir ką „gavo“ gali būti didele dalimi subjektyvus.

Y kartos atstovų paklausus apie atlygio teisingumą, net 57% iš jų mano, kad gauna mėnesinį darbo užmokestį vien dėl to, kad išdirba numatytą darbo laiką. 29% respondentų pažymi, jog atlygį gauna tik už pasiektus numatytus rezultatus, o tik 8% jį gauna už viršytus numatytus rezultatus. 6% pažymėjo, kad mėnesinio darbo užmokesčio reikia prašyti iš savo darbdavių, taip pat teigia, jog alga yra neadekvati įdėtoms pastangoms.

Be to, respondentai pažymėjo, jog net 14% gauna premijas tiesiog išdirbę numatyta darbo laiką. 39% Y kartos atstovų nurodė premijas gaunantys už numatytų rezultatų pasiekimą, o 22% - už numatytų rezultatų viršijimą. 24% respondentų nurodė, jog premijų negauna. Taigi galima pastebėti, jog tik 61% Y kartos atstovų gauna premijas, kurios yra atitinkamos rezultatų siekimui. Pastebėta, jog 14% respondentų gauna premijas tiesiog už „dyką“. Galima manyti, kad tai yra nereikalingas atlygis, kuris neskatina siekti geresnių rezultatų. Šių premijų neskyrimas, matyt, nesukeltų jokių neigiamų pasekmių.

Tai parodo tipinę Lietuvos darbuotojų mentalitetą: vyrauja nuomonė, kad atlygis gaunamas vien už atėjimą į darbą, o esant reikšmingiems pasiekimams organizacijos darbuotojams tikisi premijų ir kitokių paskatinimų.

Galime teigti, jog toks nusiteikimas nėra geras siekiant organizacijos tikslų ir geresnių rezultatų. Būtų teisinga daryti prielaidą, jog organizacijų darbuotojams nėra aiškiai iškomunikuota, koks yra jų tikslas, ką jie veikia organizacijų viduje, už ką gauna atlygius. Vienaip ar kitaip tai kenkia abiem pusėms, kurios anksčiau ar vėliau gali tikėtis diskusijos, atskleidžiančios, jog jie „eina ne ta pačia kryptimi“. Tai yra, organizacijų vadovybė nemažai dalykų suvokia kitaip nei organizacijos darbuotojai. Toks išsiaiškinimas gali būti skausmingas ir emocionaliai nepriimtinas, tačiau gali duoti daug geresnį rezultatą ir aukštesnį tikslų pasiekimą.

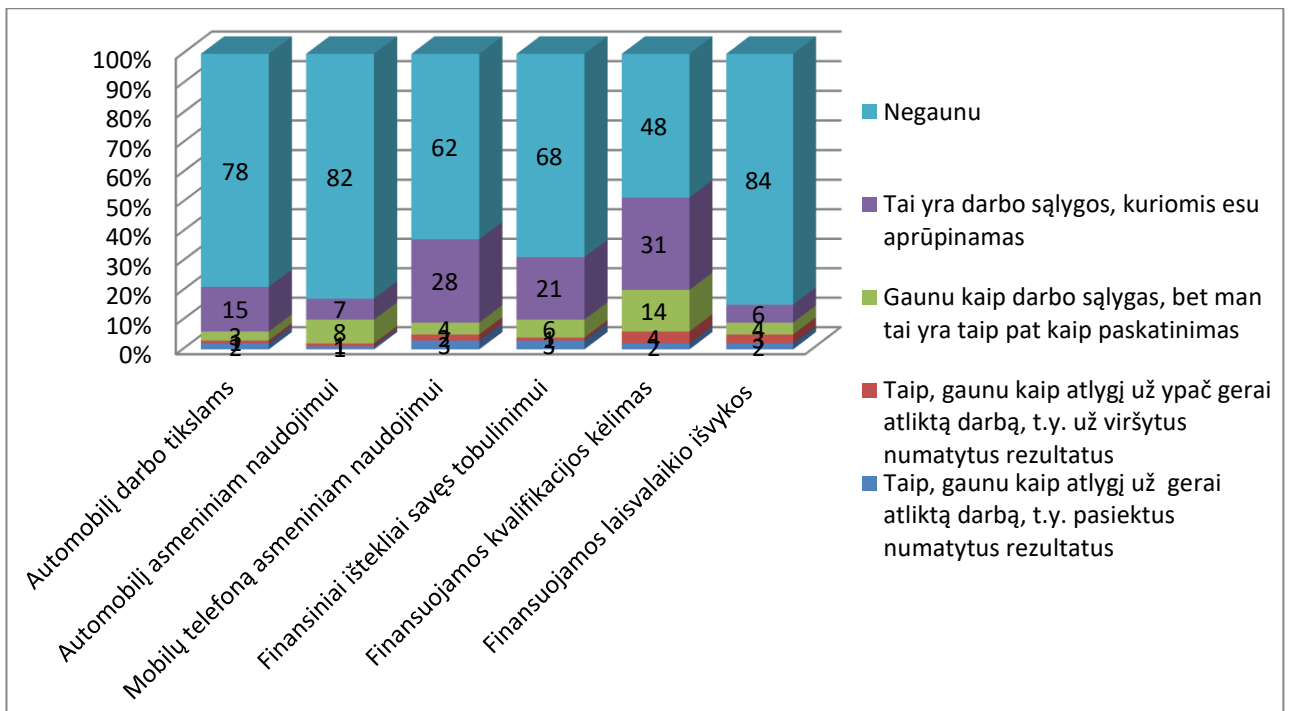


21 pav. Respondentų įsitikinimas dėl atlygio teisingumo

61% atrinktų apklausos dalyvių, kurių buvo paklausta apie gaunamą papildomą sveikatos draudimą, jį gauna tiesiog už išdirbą darbo laiką. Tikėtina, kad respondentai įsitikinę, kad draudimą gauna kaip darbo sąlygas, o ne kaip atlyginimą. Atitinkamai, tik 11% ir 1% mano, kad tokį draudimą gauna už pasiektus arba viršytus numatytus rezultatus. 27% pažymi, jog tokio papildomo sveikatos draudimo negauna.

Siekiant išsiaiškinti kitų materialių priemonių teikimą Y kartai (22 pav.), pastebėta, jog net 84% respondentų negauna finansavimo laisvalaikio išlaidoms, 82% – automobilio asmeniniam naudojimui, 78% – automobilio darbo tikslais. Mažiau respondentų negauna mobilaus telefono ar išteklių savęs tobulinimui bei kvalifikacijos kėlimui.

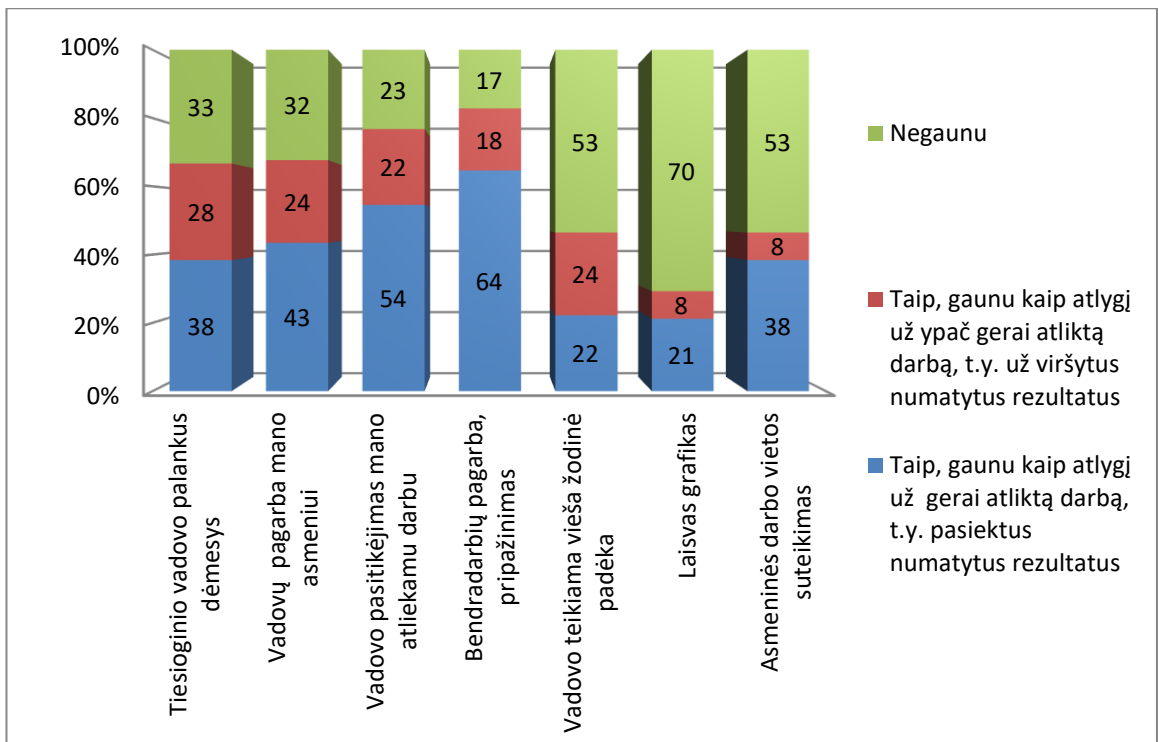
Net 71,4% mano, jog automobilis asmeniniams tikslams, 41,2% - automobilis darbo tikslams, 75,7% - telefonas asmeniniam naudojimui, 67,7% - finansiniai ištekliai savęs tobulinimui, 60,8% - kvalifikacijos kėlimui, bei 40% - laisvalaikio išvykoms – visa tai yra darbo sąlygos. Tačiau dalis darbuotojų tai suvokia ne tik kaip darbo sąlygas, bet ir kaip motyvuojančius veiksnius: 14,3% respondentų taip suvokia automobilį, kurį gali naudoti asmeniniais tikslais; 47,1% automobilį - darbo tikslais, 10,8% - telefoną asmeniniam naudojimui; 19,4% - finansinius išteklius savęs tobulinimui, 27,4% - kvalifikacijos kėlimui, bei 26,7% - laisvalaikio išvykoms. Visi kiti galvoja, jog tai yra atlygis už gerus arba viršytus rezultatus.



22 pav. Respondentų įsitikinimas, kad organizacija atlygina už atliekamą darbą, teikdama kitus materialinius dalykus

Šie kiti materialūs atlygiai rodo, kad nors jie ir priskiriami motyvacijos įrankiams, tačiau yra labiau darbo sąlygos nei motyvacijos priemonė. Yra labai plona riba tarp tokio suvokimo. Galimai jie gali būti priskiriami higieniniams faktoriams, kuriuos aptarėme taikydami Herzbergo teoriją.

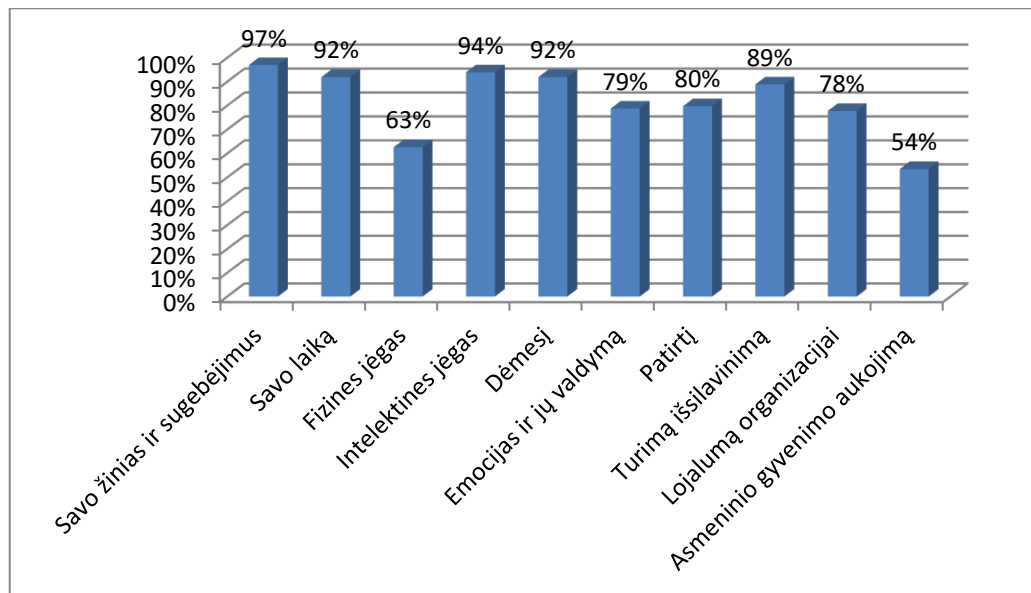
Norint išsiaiškinti, ar kiti nematerialūs veiksniai yra motyvacijos priemonės, buvo teirautasi, kaip darbuotojai jas vertina. Net 64% respondentų pabrėžė, jog gauna bendradarbių pagarbą ir pripažinimą už pasiektus numatytus rezultatus, o 18% už viršytus darbo rezultatus. Išskirtinai pastebima, jog atitinkamai 54% ir 22% Y kartos atstovai sulaukia vadovo pasitikėjimo už pasiektus arba viršytus darbo rezultatus. Įdomu ir tai, jog net 70% respondentų pabrėžė, jog negauna laisvo grafiko, o po 53% nurodė, kad negauna asmeninės darbo vietos arba viešos, žodinės padėkos iš savo vadovo.



23 pav. Respondentų įsitikinimas, kad organizacija atlygina už atliekamą darbą, teikdama nematerialinius dalykus

Nagrinėjant Y kartos respondentų pateiktus atsakymus į Adams'o teorija remiantis suformuluotus klausimus, pastebėti keli dėsningumai. Mėnesinį atlyginimą, papildomą sveikatos draudimą, premijas kai kurie apklaustieji suvokia gaunamas ir už geresnius rezultatus. Taip pat kitus gaunamus materialius veiksniai Y kartos darbuotojai suvokia kaip darbo sąlygas (o ne papildomas naudas), tačiau pabrėžtina, kad didžiąją dalį atsakiusiųjų tai motyvuoja. Kitų nematerialių priemonių dažnu atveju respondentai negauna. Galime teigti, kad organizacijos neišnaudoja pigiausių ir paprasčiausių motyvavimo priemonių (pavyzdžiui, žodinis vadovo pagyrimas), kurios neabejotinai padeda siekti geresnių darbo rezultatų.

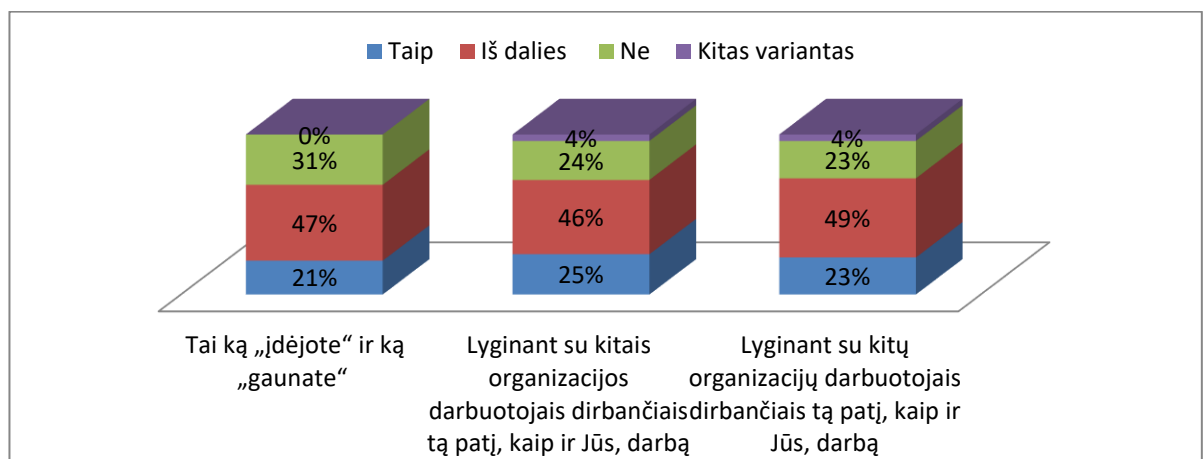
Y kartos atstovai, paklausti, kokius indėlius įdeda į atliekamą darbą (24 pav.), atsakė, jog daugiausiai (net 97% atsakiusiųjų) įdeda savo žinių ir sugebėjimų. Taip pat 94% respondentų negaili intelektinių jėgų, po 92% - dėmesio ir savo laiko. Įdomu ir tai, jog mažiausiai, 54% respondentų, aukoja ir savo asmeninį gyvenimą, tačiau 63% atiduoda nemažai savo fizinių jėgų. Tai neabejotinai parodo, kad pats darbas nereikalauja daug fizinių pajėgų, o reikalingesnės yra intelektinės žinios ir sugebėjimai.



24 pav. Įdedamas indėlis į atliekamą darbą

Įdomu tai, kad paklausus apklausos dalyvių, ar jie mano, jog ką įdėjo į darbą, tą ir gavo – tik 21,2% atsakė teigiamai (25 pav). 47,5% atsakiusiųjų galvoja, jog iš dalies atlygis buvo vertas įdėtų pastangų, o trečdalis su šiuo teiginiu nesutiko ir teigė, jog šis santykis yra nesubalansuotas.

Tokie rezultatai, kai tik mažiau nei ketvirtadalis tikrai sutinka, kad atlygis yra teisingas, apie pusė – abejoja, o beveik trečdalis tikrai pasigenda balanso tarp to, ką „įdėjo“ ir ką „gavo“, rodo pakankamai didelį atlygio neteisingumo suvokimą.



25 pav. Darbo atlygio teisingumas

Lyginant save su kitais bendradarbiais 24,2% darbuotojų mano, jog gauna teisingą atlyginimą. 46,5% galvoja, jog jų atlyginimas yra iš dalies teisingas, lyginant su kitais organizacijos darbuotojais. Beveik ketvirtis, t.y. 24,2%, mano, kad atlygis tikrai nėra teisingas kitų darbuotojų

atžvilgiu. Tik 4% nežino, koks yra kitų darbuotojų atlygis. Jei darbuotojai savo atlygio ir indėlio balansą lygina su kitų organizacijų darbuotojų atitinkamu balansu, šį santykį kaip panašų vertina 23,2% atsakiusiuju, beveik pusė (49,5%) tik iš dalies vertina teigiamai, o 23,2% šį santykį vertina neigiamai. Kaip ir lyginant su kitais tos pačios organizacijos darbuotojais, 4,04% nežino kiek uždirba kitų organizacijų darbuotojai.

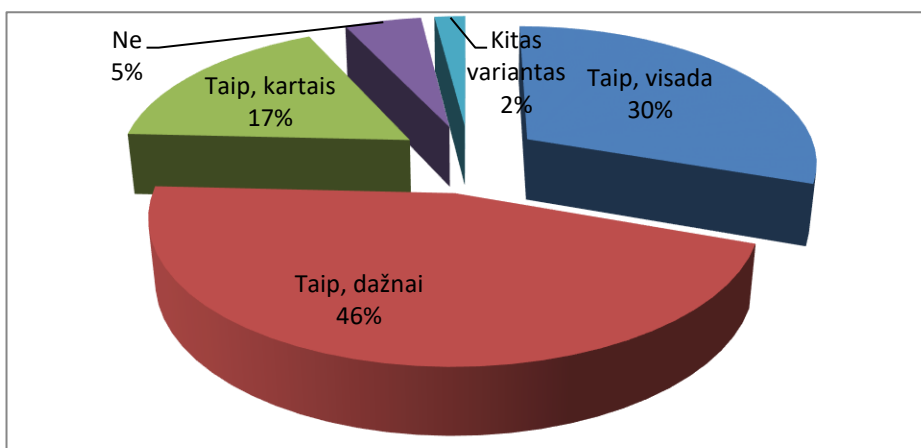
Tokie rezultatai iš esmės rodo trigubai (lyginant savo indėlio ir išėigos santykį; šį santykį lyginant su kitų tos organizacijos darbuotojų indėlio ir išėigos santykiu, o taip pat lyginant savo santykį su kitų organizacijų panašių darbuotojų santykiu) suvokiamą atlygio neteisingumą. Neteisingą atlygį visada ar kartais gauna maždaug 3/4 darbuotojų. Atlygio teisingumo suvokimo (ką „įdėjau“ ir ką „gavau“) įvertinimai tiesiogiai koreliuoja su palyginimu ką „įdėjo“ ir ką „gavo“ kiti panašūs šios organizacijos darbuotojai bei ką „įdėjo“ ir ką „gavo“ panašūs kitų organizacijų darbuotojai; reikšmingumas - tarpusavyje, rodo stiprų reikšmingumą (0,5 – 0,7) (žr. 7 priedas).

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad nebuvo galima patikrinti hipotezės: ***Darbuotojai nejaučia nepasitenkinimo tada, kai darbo užmokestį pripažįsta kaip teisingą***, nes nustatyta, kad dauguma darbuotojų darbo užmokestį/atlygį pilnai ar dalinai laiko neteisingu.

3.6. Respondentų motyvacinių veiksnių darbo procese (pagal išplėstą Lūkesčių teoriją) analizė

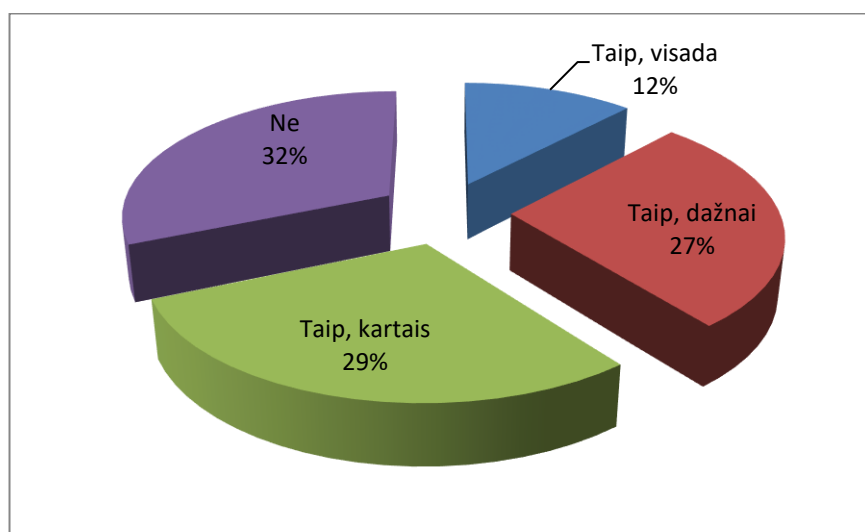
Ši teorija leidžia formuoti organizacijos dalyvio suvokiamą sąsają tarp atliekamo darbo ir jo pasirinkimo, kaip ir kodėl jį atlikti. Tai reiškia, kad darbuotojas pats priima sprendimus, atsižvelgdamas į tai, kokius poreikius patenkins įgyvendinęs užduotį, ką iš to laimės arba kokį atlygį užsidirbs. Tuo pačiu jis pasirenka, kokį indėlį įdės, norėdamas sulaukti vienokio ar kitokio rezultato.

Darbuotojų paklausus, ar gavęs darbo užduotį darbuotojas galvoja, jog pasieks gerų darbo rezultatų (kompetencija ir darbo sąlygos leis gerai atlikti darbą), beveik absoliuti dauguma Y kartos atstovų galvoja teigiamai – 93%: iš jų net 30% visada galvoja, jog viską atliks gerai. 46% taip mano dažnai, o 17% - tikisi darbą atlikti gerai tik kartais. Tik 5% gavę užduotį nemano, jog be priekaištų ją atliks, teigia, kad jų kompetencijos to neleis. Taip pat 2% galvoja, jog darbdavio užduodamos užduotys nėra pritaikytos jų turimai kompetencijai.



26 pav. Galimybė pasiekti reikiamų darbo rezultatų gavus darbo užduotį

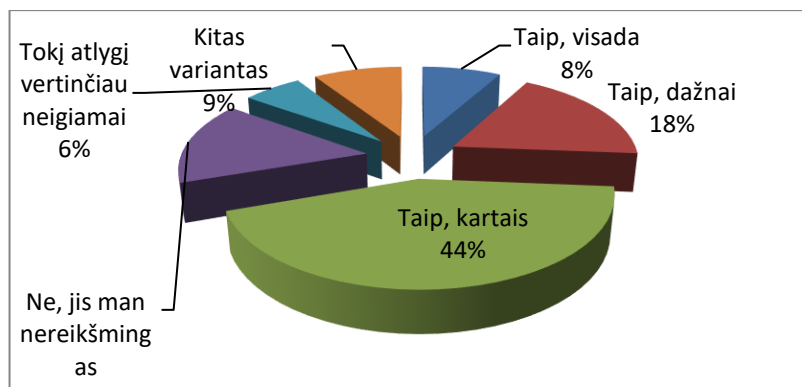
Mažesnioji dalis respondentų yra gana tvirtai įsitikinę (39%) , kad gavę darbo užduotį gaus teisingą atlygį už darbo rezultatus: 12% - taip, visada; 27% - taip dažnai (žr. 27 pav.). Didesnioji dalis (61%) galvoja, kad arba negaus teisingo atlygio (32%), arba gaus tik kartais (29%). Lyginant tik griežtus atsakymus „ne“ į klausimą, pabrėžiantį darbo atlikimo procesą (ar atlikę užduotį ir gavę rezultatus gaus teisingą atlygį) su atsakymais į klausimą, neakcentuojantį darbo proceso (ar gaunate teisingą atlygį, lygindami tai, ką „įdėjote“ su tuo, ką „gavote“), matome, kad gaunami beveik tapatūs rezultatai: pirmuoju atveju neteisingo atlygio tikisi 32 % (žr. 27 pav.), o antruoju – 31% (žr. 25 pav.). Tačiau lyginant griežtus atsakymus „taip“ (teisingas atlygis) pirmuoju atveju juo įsitikinę tik 12% apklaustųjų (27 pav.), antruoju – 21%. Tai gali reikšti, kad darbo atlikimo procese darbuotojai susiduria tik su jais vieniems (o ne vadovams) žinomais sunkumais, kuriuos įveikiant reikia įdėti papildomų pastangų, kurios nėra įvertinamos ir atlyginamos.



27 pav. Ar bus teisingas atlygis už pasiektus rezultatus, gavus darbo užduotį

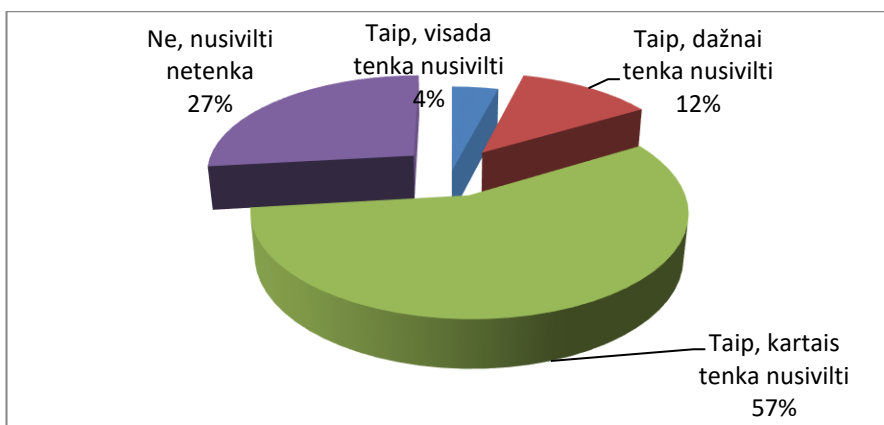
Vertindami, ar gaus reikšmingą atlygį už atliktą užduotį (28 pav.), taip mano: 8% - visada, 18% - dažnai, 44% - kartais. Kaip nereikšmingą atlygį vertina 15%, o apskritai kaip neigiamą – 6% darbuotojų. 9% pasirinko kitą variantą teigdami, kad tikrai negalvoja apie atlygio reikšmingumą, o kiti apklaustieji teigia, kad atlygio reikšmingumas nuo atliekamo darbo nepriklauso.

Taigi, galima sakyti, kad tik 26% respondentų yra įsitikinę gaunamo atlygio reikšmingumu. Kitus ¾ darbuotojų atlygio nereikšmingumas gali demotyvuoti, nesvarbu, ką jie yra jautę būsimų rezultatų ar atlygio už juos aspektais.



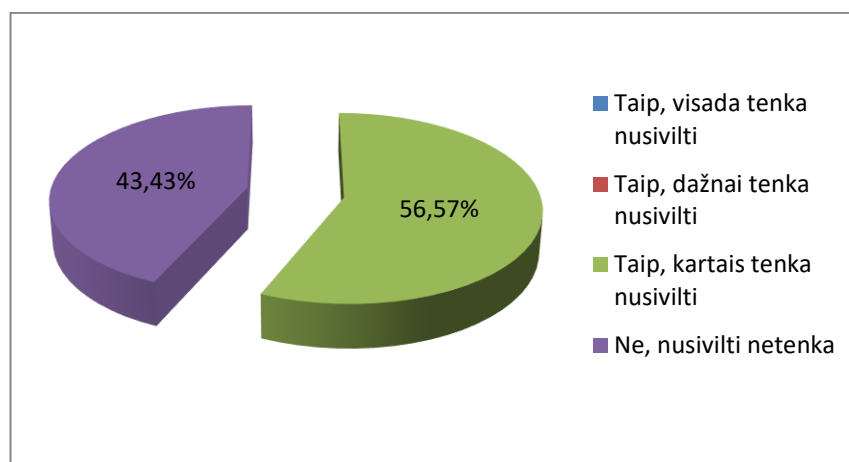
28 pav. Ar gavus darbo užduotį darbuotojai galvoja, jog gaus reikšmingą atlygį

Tai, kad Y kartos darbuotojams tenka nusivilti darbo sąlygomis, parodo kita diagrama (29 pav). 4% atsakiusiųjų nusivilia nuolat, 12% - visada, o daugiau kaip pusė atsakiusiųjų (net 57%) darbo sąlygomis nusivilia kartais. Tik 27% respondentų nusivilti netenka. Visa tai leidžia giliau pažvelgti į susiklosčiusią problemą. Nors iš organizacijos darbuotojų tikimasi daug, tačiau skiriant užduotis neišpildomos visos reikiamos sąlygos tai užduočiai atlikti. Iš gautų rezultatų galime spręsti, jog darbuotojai neretai turi reikalingų darbui sąlygų ieškoti patys. Tokiu būdu jauni darbuotojai yra nuolat demotyvuojami. Tikėtina, jog laikui bėgant organizacija turimų rezultatų, jeigu jais patenkinta šiuo metu, gali neišsaugoti. Be to, išlieka tikimybė sulaukti ir neigiamų rezultatų.



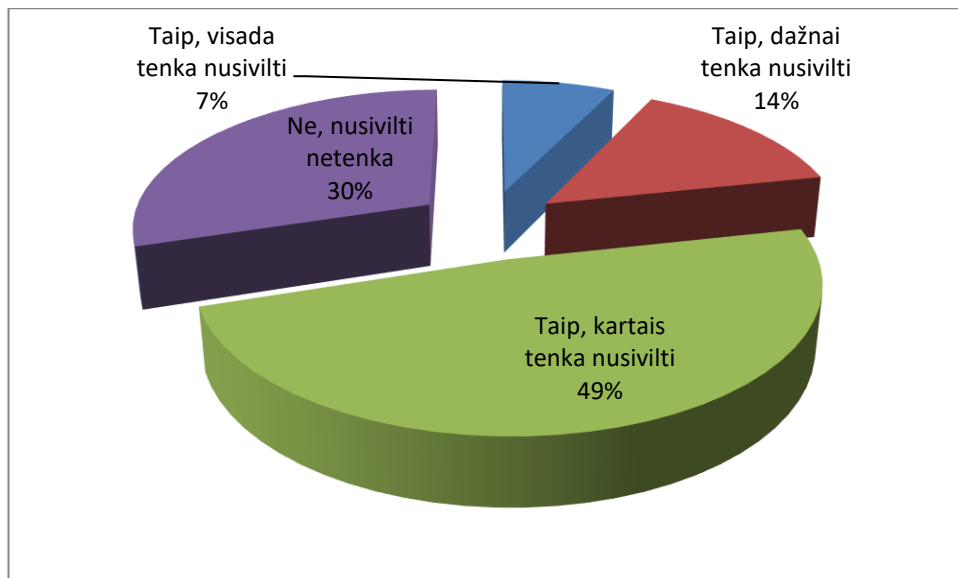
29 pav. Ar gavus darbo užduotį tenka nusivilti dėl darbo sąlygų

Matoma, jog darbuotojai adekvačiai įvertina ir savo kompetencijas (30 pav.). 43,4% teigia, jog niekada jų nepervertina, o 56,6 % pervertina tik labai retai. Tai rodo, jog dažniausiai darbuotojai savo kompetencijas įvertina labai tiksliai ir yra profesionalūs gautų darbo užduočių atžvilgiu. Galimai taip yra dėl aukšto išsilavinimo lygio ir specifinės rinkos, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos bei supratingumo lygio darbuotojai.



30 pav. Ar gavus darbo užduotį pervertinamos galimybės

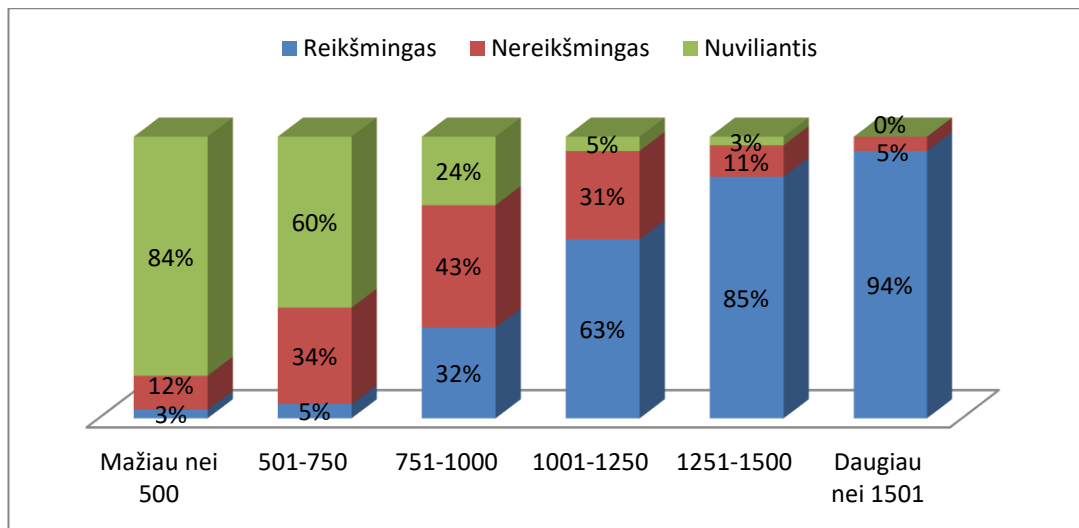
Pastebima, kad jau atlikus darbo užduotis dėl gaunamo atlygio respondentų tarpe beveik pusei (49%) kartais tenka nusivilti. 7% atsakiusiųjų nusivilia visada, 14% nusivilia dažnai (tiesa, beveik trečdalis (30%) niekada nenusivilia). Tai dar vienas rodiklis, rodantis, kas daro įtaką darbuotojų motyvacijos netekimui. Tai gali sietis su ankstesniu pastebėjimu, kad darbo atlikimo procese darbuotojai susiduria tik su jiemis vieniems (o ne vadovams) žinomais sunkumais, kuriuos įveikiant reikia įdėti papildomų pastangų, kurios nėra įvertinamos ir atlyginamos.



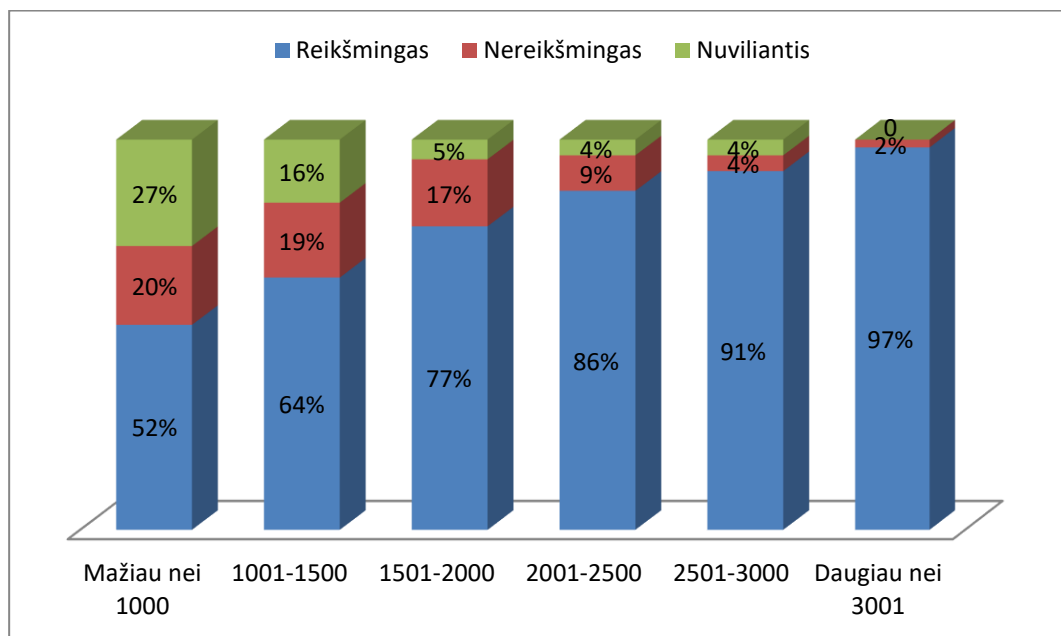
31 pav. Darbo atlygio įvertinimas atlikus užduotį

Aptarti duomenys apibendrinti lentelėje (žr. 6 priedas). Joje aiškiai matoma, jog dažniausiai darbuotojai turi galimybę pasiekti gerų rezultatų, tačiau nevisada tiki, jog gaus teisingą bei reikšmingą atlygį. Tikėtina, jog tam trukdo darbo sąlygų nesuteikimas, kai kada – pritūkstama ir kompetencijos, nors apie ją būta ir geresnės nuomonės.

Buvo vertinamas ir darbo mėnesinio užmokesčio reikšmingumas (32 pav). Matomas ryškus reikšmingumas didėjant sumai. Įdomu ir tai, kad mažesnė nei 500 Eur suma 84% respondentų nuvilian. Net ir Lietuvos darbo užmokesčio vidurkis (501-750 Eur) 60-iai% Y kartos atstovų būtų nuviliantis, o 34% respondentų - nereikšmingas. Tik pradėdant sumą didinti nuo 1251 Eur galima pastebėti ryškesnį reikšmingumą (85% respondentų), o 1501 Eur viršijanti suma daugumai jau yra reikšminga. Įdomu ir tai, jog **darbuotojų, kurie jautė neteisingumą, rezultatas tiesiogiai koreliuoja su nusivylimu darbo užmokesčiu**. Tiesa, šis ryšys yra silpnai reikšmingas (8 priedas), tačiau vis tiek leidžia pastebėti, kad **neteisingai įvertintas žmogus gali būti nusivylęs gautu atlygiu, nors jis pinigine ištraiška yra nemenkas**. Tai patvirtina hipotezę, kad *Y kartos, dirbančios farmacijos sektoriuje, darbo motyvacijai daro gana žymią įtaką atlygio teisingumo suvokimas*.



32 pav. Darbo mėnesinių užmokesčių (Eur) reikšmingumas



33 pav. Darbo premijų (Eur) reikšmingumas

Kalbant apie metines premijas (33 pav), daugiau nei pusė respondentų (52%) pareiškė, jog mažesnės nei 1000 Eur metinės premijos yra reikšmingos, tačiau 20% respondentų jos yra nereikšmingos, o 27% - nuvilia. Tai reiškia, kad tokio dydžio premijos motyvuos pusę apklaustųjų, penktadalis gavę tokio dydžio premijas nieko nejaus, o 27% jos demotyvuos (jie tai supras kaip jų pasiekimų ar net asmenybės nuvertinimą ir pan.). Tokių darbuotojų vadovams reikia rimtai pagalvoti, ar šiuo atveju jie racionaliai naudoja organizacijos biudžetą.

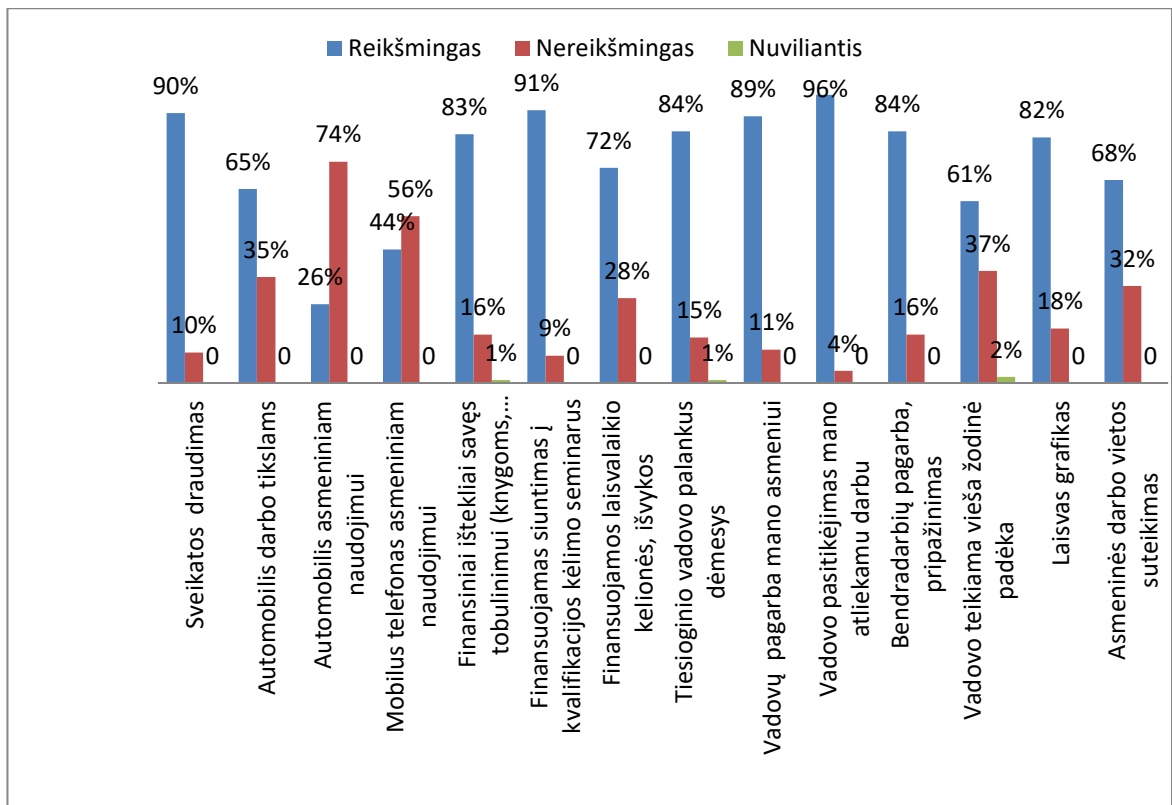
Didesnis reikšmingumas pastebimas, kai klausiama apie 2001-2500 Eur premijas (86%) ir didesnes.

Toks mėnesinių darbo užmokesčių ir premijų dydžių reikšmingumo pasiskirstymas rodo, jog farmacijos industrijos Y kartos darbuotojų lūkesčiai yra išskirtiniai. Jie iš savo darbdavių tikisi aukštesnio atlygio bei premijų. Tikėtina, jog absoliučiai daugumai tokių darbuotojų didesnė metinė premija nei 2501-3000 Eur bus motyvacinis veiksnys darantis įtaką jo darbo rezultatams. Nepakankamas darbo užmokesčio ir premijų suteikimas gali būti neigiamas veiksnys, trukdantis organizacijai klestėti.

Tokie respondentų išsakomi materialaus atlygio reikalavimai, matyt, yra susiję su šiais aspektais:

- a) jau ir šiuo metu farmacijos industrijoje vidutinis darbo užmokestis viršija Lietuvos vidutinį darbo užmokestį, todėl darbuotojai jau yra įpratę prie sąlyginai didesnio materialaus atlygio;
- b) farmacijos studijos yra sudėtingos, reikalauja daug pastangų, todėl darbuotojai vertina jų turimą išsilavinimą kaip indėlį į konkretų darbo rezultatą;
- c) darbuotojų atliekamame darbo procese yra problemų X, kurias jie įveikia, įdėdami papildomą indėlį, bet apie kuriuos jų vadovai arba nežino, arba neįvertina teikdami atlygį;
- d) atsižvelgiant į Y kartos ypatumus, (b) ir (c) priežastys šiems darbuotojams atrodo dar reikšmingesnės, nes jie, kaip asmenybės, pakankamai susireikškina. Todėl tikėtina, kad vertindami atlygio materialiąją pusę (išorinis veiksnys) jie ją sieja su vadovybės išreiškiamą pagarba savo asmenybei (vidinis veiksnys). Tai paaiškina, kodėl materialus atlygis yra ir higieninis veiksnys, ir motyvatorius. Šią išvadą patvirtina ir tai, kad net 90% Y kartos darbuotojų, dalyvavusių tyrime, būtų reikšmingas papildomas sveikatos draudimas. Tai – nedideli pinigai, tačiau išreiškiantys darbdavių rūpinimąsi savo darbuotoju, pagarbą jam. Y kartai tai svarbu. Todėl netgi neaišku, kaip apklausti darbuotojai interpretuoja sveikatos draudimą: ar jie jį priskiria materialiam ar nematerialiam atlygiui.

Kreipiant dėmesį į kitus darbo atlygius (34 pav.) pastebima įdomi tendencija. Daugelis darbuotojų didesnę dėmesį kreipia į nematerialius atlygius, kurie yra susiję su socializacija, pripažinimu bei savirealizacija. Tačiau labiausiai kaip nemateriali motyvacinė priemonė išsiskiria (net 96% atsakė teigiamai), vadovo pasitikėjimas darbuotojų atliekamu darbu. Taip pat respondentai itin išskyrė vadovų pagarbą jų asmeniui (reikšmingu atlygiu tai nurodė net 89%). Be to, po 84% apklaustųjų nurodė, jog tiesioginio vadovo palankus dėmesys bei bendradarbių pagarba ir pripažinimas būtų taip pat labai reikšmingas atlygis už jų atliekamą darbą. Kaip nereikšmingiausius atlygius respondentai pasirinko automobilį asmeniniam naudojimui (taip galvoja 74% apklaustųjų) bei mobilųjį telefoną asmeniniam naudojimui (atitinkamai, 56%).

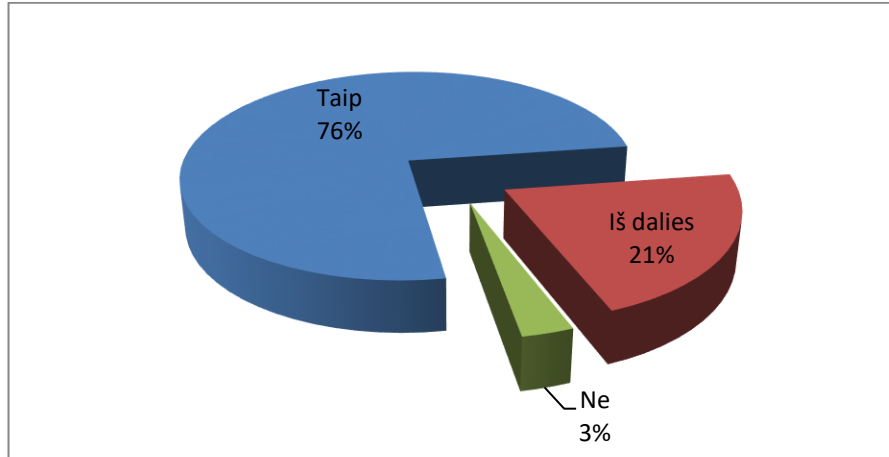


34 pav. Kitų atlygių už atliekamą darbą reikšmingumas

Galima pastebėti, kad nors ir pasitvirtino **hipotezė**, jog *darbo užmokesčio dydis ir jo teisingumo suvokimas turi didelės įtakos darbo rezultatams*, tačiau ne mažiau svarbūs ir kiti galimi atlygiai už atliekamą darbą. Daugiausiai Y kartos darbuotojai akcentuoja nematerialius atlygius. Pastarieji organizacijai nėra sudėtingai pasiekiami ir nereikalauja daug kaštų, tačiau gali duoti daug naudos.

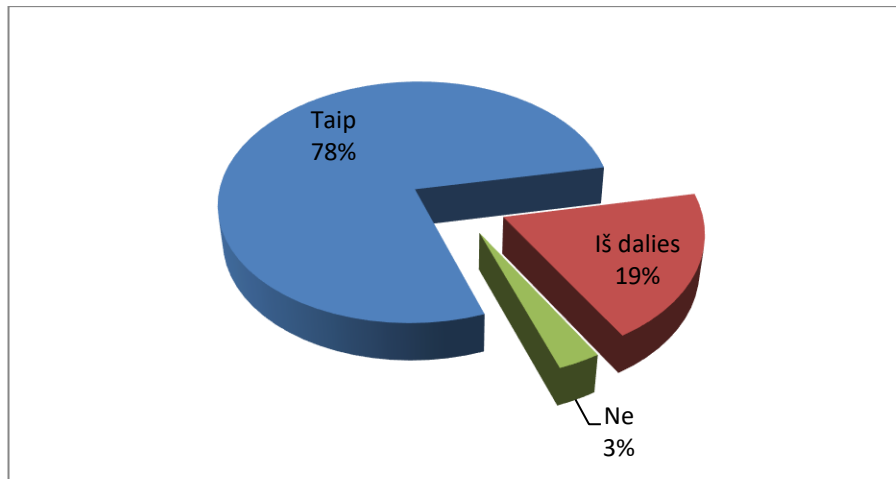
3.7. Respondentų motyvacijos tikslu analizė

Locke (1996) pabrėžia, kad norai ir ketinimai, išsakyti tikslų forma, yra vieni svarbiausių motyvacijos priemonių.



35 pav. Motyvacija aiškiu tikslu

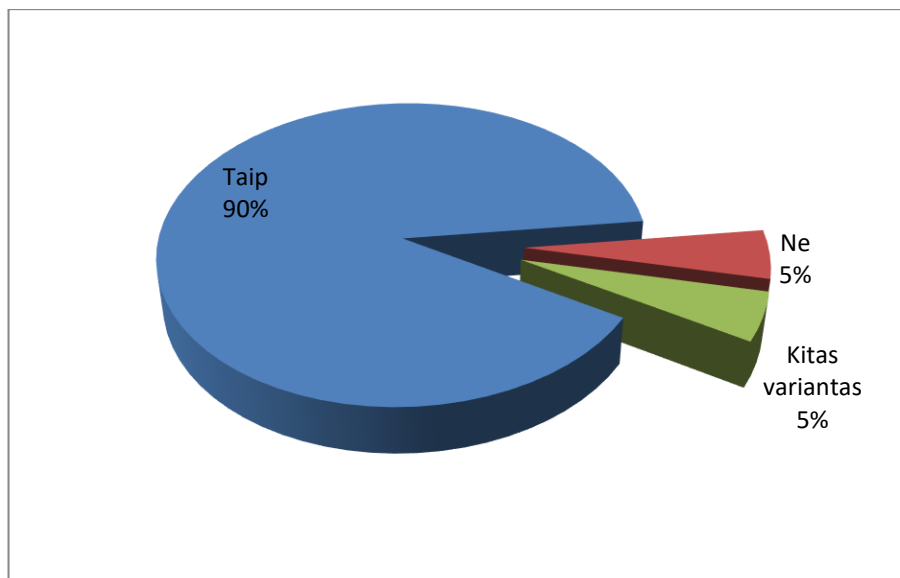
Paklausus respondentų, ar juos motyvuoja darbo tikslo turėjimas (35 pav.), net 76% atsakė teigiamai. 21% Y kartos apklaustų atstovų nurodė, jog toks tikslas juos motyvuotų tik iš dalies. Tik 3% nurodė, kad jų aiškūs tikslai papildomai nemotyvuotų.



36 pav. Motyvacija tikslu, tikslą išskleidžius pagal savo norus

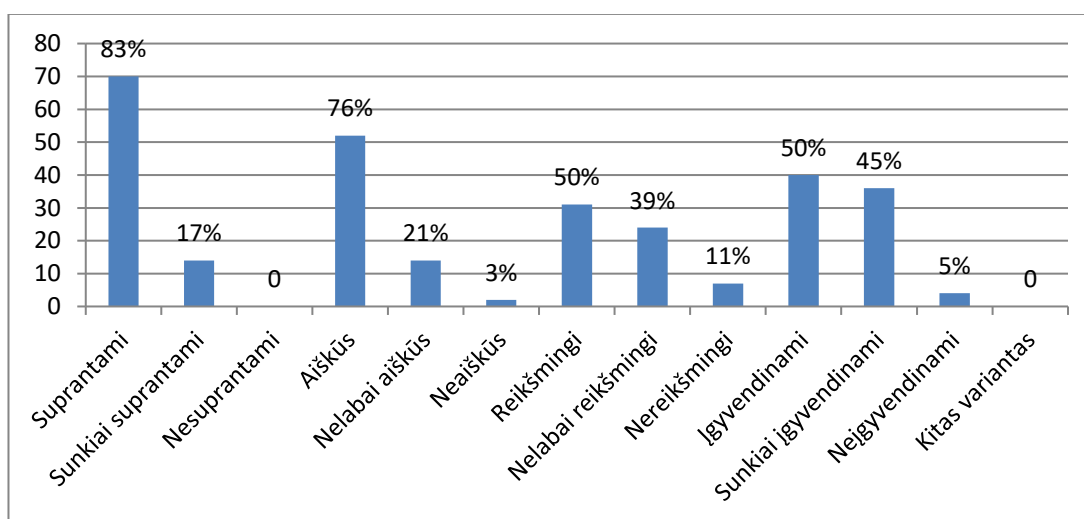
Kadangi motyvacijos teorija grindžiama paties sau tikslų kėlimu (36 pav.), 78% respondentų nurodė, jog juos motyvuotų pačių kontroliuojami tikslai. 19% tai veiktų tik iš dalies, o 3% tai neveiktų visai.

Tai patvirtina hipotezę, jog Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojai yra ypač jautrūs motyvavimui tikslu, tačiau jiems kelia savus reikalavimus.



37 pav. Vadovų tikslų kėlimas

Taip pat 90% Y kartos apklaustųjų atstovų nurodė (37 pav.), jog dažniausiai vadovai kelia jiems tikslus. 5% apklaustųjų vadovai tikslų nekelia, o 5% nurodė, kad tikslai keliami tik iš dalies, arba tikslus kelia tiek patys vadovai, tiek pats darbuotojas. Net 83% atsakė (38 pav.), jog vadovų tikslai yra suprantami, 76% Y kartos atstovų išsakė, kad vadovų tikslai yra aiškūs, 50% atsakiusių teigia, kad tikslai yra reikšmingi. Tačiau tik 50% respondentų jie atrodo ir įgyvendinami, o 45% atsakiusių mano, kad tikslai, kurie jiems iškeliami, yra sunkiai įgyvendinami.



38 pav. Vadovų keliamų tikslų darbuotojams apibūdinimas

Vadovų duoti tikslai ir yra suprantami bei aiškūs. Tačiau didelę problemą sudaro nelabai reikšmingi (39% respondentams) arba visai nereikšmingi tikslai (11% respondentų), kuriuos darbuotojams atrodo, sunku įgyvendinti, arba šie tikslai apskritai, jų nuomone, neįgyvendinami. Tai gali turėti didelės įtakos organizacijos rezultatams. Kyla klausimas: kodėl šie tikslai darbuotojams atrodo neįgyvendinami, jeigu atsakydami į Porter ir Lawler teorija grįstus klausimus, tirti darbuotojai manė, kad jie gali pasiekti rezultatų, įsiveikdami su darbo užduotimis. Logiška manyti, kad taip yra todėl, kad pusei respondentų šie tikslai atrodo nereikšmingi.

3.8. Apibendrinančioji diskusija

Kaip ir kiti Y kartos atstovai, Lietuvos farmacijos įmonių darbuotojai nori nuolat tobulėti, pasižymi aukštais lūkesčiais sau, nori pirmauti, kelia didelius reikalavimus ne tik sau, bet ir darbdaviui, iš pateikiamų tikslų siekia savarankiškai formuoti uždavinius. Anot Martin (2005), atlikusio Y kartos tyrimus JAV, ši karta, išreiškianti tokius požiūrius, gali tapti geriausiais darbuotojais istorijoje. Lietuvos farmacijos industrijos Y karta, tiesa, turi ir kai kurių ypatumų. Nors dauguma Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos atstovų dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų (tai - vienas iš tipišku šios kartos bruožu), tačiau pasitaiko ir tokių farmacininkų, kurie gyvena tam, kad dirbtų. Matyt, tai susieta su pašaukimo šiai profesijai buvimu, kuris skatina pasinerti į darbą, todėl ir Y kartos tokie atstovai nėra išimtis. Tačiau šis „nukrypimas“ tik dar labiau gali patvirtinti Martin (2005) teiginį apie Y kartą kaip išskirtinius darbuotojus. O štai Lietuvos farmacijos darbuotojų požiūris į atsakomybę, kuris, paprastai, Y kartos siejamas su noru savarankiškai formuoti darbo uždavinius, yra kitoks nei įprasta tarp Vakarų šalių darbuotojų. Atsakomybės padidinimas tik mažumai tirtų darbuotojų yra motyvatorius. Tai siejasi su Jucevičienės (1996) nustatytu Lietuvos darbuotojų, apskritai, ypatumu: skirtingai nei Vakarų šalių darbuotojai jie vengia atsakomybės padidinimo. Šia prasme Martin (2005) teiginį apie Y kartą kaip apie galimybę jiems būti geriausiais darbuotojais istorijoje reikėtų patikrinti Lietuvos darbuotojų (ir ne tik farmacininkų) kontekste. Tam tikslinga atlikti tolimesnius tyrimus, gilinantis į Lietuvos darbuotojų didesnės atsakomybės vengimo priežastis.

Nagrinėjant Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos darbuotojų motyvacijos veiksnius, remiantis Maslow teorija, pastebėta, jog virš 80% darbuotojų patenkina fiziologinius, saugumo poreikius, o virš 90% - socialinius poreikius. Mažiausiai ir nepakankamai patenkinami saviraiškos poreikiai, kuriuos Y karta laiko labai svarbiais.

Fiziologinius, pagarbos, savirealizacijos (saviraiškos) poreikius tirti darbuotojai laiko labai svarbiais, saugumo poreikius nelygiai akcentuoja. Pastarasis bruožas yra tipiškas Y kartai, kurios darbuotojai pasitiki savo kompetencija ir nėra labai susirūpinę savo darbo vietos saugumu savo organizacijoje: jiems atrodo, kad darbą jie vis tiek ras. Tačiau, kaip leidžia teigti mūsų tyrimo rezultatai, ypač akcentuojami aukštesnieji – pagarbos ir savirealizacijos poreikiai. Panašius rezultatus gavo ir mokslininkai Montana bei Petit (2008): daugiausiai dėmesio Y karta kreipia į įdomų darbą, savirealizaciją ir tobulinimą, pojūtį, jog jų darbas yra svarbus bei prasmingas. Tai tik patvirtina Y kartos orientacija į aukštesnius poreikius, troškimą išlaisvinti savo sugebėjimus. Toks požiūris skatina savęs ieškojimą, norą tobulėti, atsiskleisti. Tokiu atveju organizacija turi siekti padėti darbuotojui atsiskleisti. Tai gali būti labai sudėtingas iššūkis, kadangi dabartinės Lietuvos organizacijos orientuotos į X kartos asmenis, kurie yra visiškai priešingi.

Mažiausiai svarbiais laiko socialinius poreikius, nors santykius su bendradarbiais laiko svarbiais darbo atlikimui ir nurodo, kad juos pilnai realizuoja. Šiuo atveju būtų galima teigti, kad patvirtinta Maslow (1943) mintis, kad patenkintas poreikis nebėra svarbus. Tačiau tai, kad daugiausiai respondentų jaučiasi patenkinę socialinius poreikius, o mažiau respondentų – fiziologinius ir saugumo poreikius, leidžia kaip tik kritikuoti Maslow teorijos teiginį, kad nepatenkinę žemesniojo lygio poreikio individai negali jausti aukštesniojo lygmens poreikių. Priešingai, kaip tik minėti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad teisingas buvo Alderfer'is (1969), sakęs, kad vienu metu individai gali jausti kelių lygmenų poreikius. Taigi, šio baigiamo darbo tyrimo, kaip ir daugumos kitų mokslininkų tyrimų, vieni rezultatai leidžia patvirtinti, kiti – paneigti Maslow teorijos teiginius.

Skirstant veiksnius į motyvacinius ir higieninius, buvo pastebėtas tarpinis veiksmų pasiskirstymas, lyginant juos su Herzberg (1968) ir Jucevičienės (1996) atliktais tyrimais. Mano atlikto tyrimo rezultatai leido išskirti tik du higieninius veiksnius, o visus kitus teko priskirti motyvaciniams veiksniams. Nustatyta, jog pripažinimas ir atliekamo darbo esmė, tobulėjimas organizacijoje (ne tik kaip darbuotojo, bet ir kaip asmenybės) yra vieni svarbiausių motyvacijos veiksnių. Tai tik patvirtina tyrimo metu atskleistą Lietuvos Y kartos farmacininkų išreiškiamą savirealizacijos poreikio svarbą.

Meier (2010) atliktas tyrimas parodė, jog vieni didžiausių įtaką motyvacijai darančių veiksnių yra vadovo lyderystė bei atlygio teisingumas. Anot šio autoriaus, organizacijos vadovų sprendimai, jų elgsena, santykiai su darbuotojais, teisingas atlygis turi didelės reikšmės siekiant aukštų rezultatų. Labai panašūs rezultatai buvo gauti tiriant Lietuvos farmacijos įmonių Y kartos darbuotojų motyvacinius veiksnius. Tačiau atskirai reikia gilintis į gautus atlygio, kaip motyvacinio veiksnio, vertinimo rezultatus. Pirmiausia gilinantis į materialius atlygius pastebėta, kad vyrauja nuomonė, jog darbo užmokestis (alga) gaunamas už atėjimą į darbą (išdirbtą darbo laiką). Tiesa, dauguma respondentų (62%) daugiau ar mažiau nepatenkinti savo darbo užmokesčiu, kuris iš tikrųjų yra nemenkas, lyginant su Lietuvoje gaunamu darbo užmokesčio vidurkiu. Kadangi šis gautas tyrimo rezultatas gana šokiravo, buvo ieškoma šio fakto priežasčių; jos jau aptartos 3.7 skyriuje (žr. duomenų analizę, gautą aptariant klausimus, suformuluotus remiantis Herzberg'o teorija).

Nagrinėjant atlygio suvokimą, respondentai, tikėtina, atkleidė tipinį darbuotojų požiūrį: atlygis gaunamas vien už atėjimą į darbą, o už reikšmingus pasiekimus organizacijos darbuotojai tikisi premijų ir kitokių paskatinimų. Tikėtina, jog toks nusiteikimas nėra optimalus, norint pasiekti organizacijos tikslų ir geresnių veiklos rezultatų. Būtų teisinga daryti prielaidą, jog organizacijų darbuotojams nėra iki galo paaiškinta, kokia yra darbuotojų misija, ką jie veikia organizacijose bei už kokius pasiekimus gauna konkrečius atlygius. Vienaip ar kitaip tai gali kenkti abiem pusėms – darbuotojams ir jų vadovams. Jie anksčiau ar vėliau turės diskutuoti ir išsiaiškinti darbo ir atlygio už jį esminius dalykus. Atlygio suteikimo išsiaiškinimas gali būti skausmingas ir

nepriimtinas įsibėgėjus darbams, tačiau gali atnešti daug aukštesnį rezultatą bei mažesnę priešpriešą vėlesnėse darbo stadijose. Gautas tyrimo rezultatas yra netikėtas, kadangi tarptautiniuose tyrimuose (Aminul Islam, 2011) atskleista, jog vienas iš pagrindinių darbuotojo darbo pasirinkimo elementų yra algos ir kitų „bonusų“ suteikimo galimybė, darbuotojai ypač išsiaiškina, už ką ir koku atveju juos gaus. Pastebima, jog Lietuvos darbuotojų mąstysena yra kitokia dėl susiklosčiusio istorinio konteksto, lėmusio planinės ekonomikos santykius. Galima teigti, kad bėgant laikui ir kryptingai dirbant vadovams toks požiūris gali pasikeisti.

Nagrinėjant kitus materialius atlygius galima teigti, kad nors jie ir priskiriami motyvacijos įrankiams, tačiau tyrimas parodė, jog respondentai tai labiau laiko darbo sąlygomis nei motyvacijos priemonėmis, nors riba tarp šio suvokimo yra gana neaiški.

Taip pat nustatyta, kad respondentai ypač akcentuoja nematerialius atlygius ir jų pasigenda. Taigi, farmacijos įmonės neišnaudoja pigiausių ir paprasčiausių motyvavimo priemonių (netgi žodinio vadovo pagyrimo), kurios neabejotinai padėtų siekti geresnių darbo rezultatų ir kurias ypač akcentuoja Y kartos darbuotojai. Šios priemonės nėra brangios ir nereikalauja didelių pastangų.

Kalbant apie respondentų įdedamus indėlius į savo darbą, dar kartą atsiskleidžia savirealizacijos principai. Galima pastebėti, jog visas darbas yra daugiau ar mažiau orientuotas į specifines žinias, išsimokslinimą, todėl Y kartos atstovams svarbu šias žinias išlaisvinti. Be to, labai aktualu ir tai, jog prarasti specifinių žinių turintį darbuotoją yra skausminga, kadangi gauti taip pat gerai išsimokslinusių ir darbo specifiką žinantį žmogų yra pakankamai sunku. Tai verčia organizacijas stengtis gerus darbuotojus išlaikyti bet kokiomis priemonėmis.

Organizacijoms reikėtų nepamiršti, kad Y kartos darbuotojai nepasižymi ypatingu lojalumu. Situaciją problemine daro ir tai, jog, tiriant atlygio teisingumą pagal Adams'o teoriją, nustatyta, kad savo atlygį darbuotojai suvokia kaip neteisingą keliais aspektais: : įdėto indėlio ir gražos santykiu, šį santykį lyginant su jų organizacijos kitų darbuotojų „indėlio“ ir „išėigos“ santykiu ir lyginant su kitų organizacijų darbuotojų gaunamu atitinkamu santykiu. Tai skatina darbuotoją susimąstyti, kodėl jam nėra teisingai atlyginta. Matyt, darbo atlikimo procese darbuotojai susiduria tik su jiems vieniems (o ne vadovams) žinomais sunkumais, kuriems įveikti reikia pastangų, apie kurias vadovai nežino ir jų neįvertina. Labai panašius atlygio teisingumo, kaip motyvacinio veiksnio, rezultatus yra gavęs ir Lub (2011), kuris nustatė, jog darbuotojams yra ne tiek svarbus geras atlygis, kiek jo teisingumas, t.y., proporcingumas įdėtoms pastangoms.

Susiklosčiusią situaciją paryškina ir tai, kad, remiantis Vroom'o lūkesčių teorija (1967) ir ją išplėtusiais Porter ir Lawler (1967), tirti darbuotojai dažniausiai yra įsitikinę, kad, gavę užduotį, atliks darbą gerai, gaus reikiamus rezultatus, už juos bus atlyginti, tačiau nėra įsitikinę, kad gaus teisingą ir jiems reikšmingą atlygį. Pastarasis aspektas veikia kaip demotyvatorius. Problemų iškyla ir pačiame darbo procese: ne visada darbuotojams užtikrinamos tos darbo sąlygos, kurių jie

tikisi; taip pat kai kada darbuotojai apsitinka, kad konkrečiai užduočiai atlikti jiems prireikia aukštesnės kompetencijos nei jie tikėjosi ir buvo įsitikinę, kad ją turi. Susidūrus su tokiais problemomis realiame darbo procese, dar sumažėja ir taip nedidelė darbuotojo motyvacija atlikti užduotį. Nieko nėra blogiau už demotyvuotą darbuotoją, kuris, gaudamas pakartotines užduotis, vis prastina savo rezultatus. Y kartos individui tai – jį demoralizuojanti situacija.

Kalbant apie atlygius, mėnesinių darbo užmokesčių ir premijų pasiskirstymas ir numanomas reikšmingumas rodo, jog farmacijos industrija ir darbo jėgos rinka yra išskirtinės. Y kartos darbuotojai tikisi aukštesnių pajamų bei premijų iš savo darbdavių. Pastebėta, jog piniginis užmokestis yra taip pat vienas iš svarbesnių motyvacijos veiksnių. Kaip ir kalbėta anksčiau, nepakankamas darbo užmokesčio ir premijų suteikimas gali būti neigiamas reiškinys. Be to, galima pastebėti, jog šiuo tyrimu nustatyta triguba atlygio neteisybė tiesiogiai koreliuoja su nusivylimu darbo užmokesčiu. Tai yra svarbu, kadangi vienas veiksnys turi įtakos kitam veiksniumi. Tokiu atveju sutvarkius tik vieną klausimą, iš karto galima išspręsti ir keletą kitų problemų. Be to, kreipiant dėmesį į kitus darbo atlygius, pastebima įdomi tendencija. Daugelis darbuotojų didesnę dėmesį kreipia į nematerialius atlygius, kurie yra susiję su pripažinimu bei savirealizacija. Toks pasiskirstymas dar labiau išryškina Y kartos koncentraciją į savo vidinius motyvacinius veiksnius. Tai yra vienas iš šiuolaikinio darbuotojo prioritetų. Lietuvos farmacijos įmonės neturėtų tikėtis, jog akcentuodamaos tik materialius atlygius išspręst motyvavimo problemą. Anaiptol: reikia ypač akcentuoti nematerialius atlygius ir dėmesį ne tik darbuotojo rezultatams, bet ir darbo procesui.

Tikslų išsikėlimas, o ypač – jų skaidymas į savo darbo atlikimui priimtinius uždavinius, Y kartai yra ypač svarbu. Tokie tikslai Y kartos atstovus motyvuoja, skatina juos geriau ir efektyviau dirbti. Tai parodo ir Wong (2008) tyrimo rezultatai, jog Y karta, neturėdama tikslų, yra susikausčiusi, nežinomybė darbuotojams turi neigiamą poveikį. Farmacijos įmonėse atliktame tyrime nustatyta, jog nors darbuotojai tikslus ir supranta, jiems jie gana aiškūs, tačiau daliai respondentų – nereikšmingi ir beveik pusei – sunkiai arba visiškai neįgyvendinami. Neįgyvendinami tikslai, keliami nepasitarus su darbuotojais, nepaliekant jiems galimybės šių tikslų pagrindu formuluoti savo darbui tinkamus uždavinius – tai keli demotyvatoriai, kuriems veikiant drauge organizacijai sunku tikėtis gerų rezultatų, o darbuotojams sudėtinga patenkinti savirealizacijos poreikius. Šių poreikių svarbą būtent ir akcentuoja Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos darbuotojai.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima pastebėti:

Fiziologinius poreikius patenkina 82% apklaustųjų, tiek pat tenkina ar beveik tenkina saugumo poreikius. Dauguma (95 proc.) visų respondentų jaučiasi tipiškai Y kartos atstovams: jų kvalifikacija jiems leidžia jaustis, palyginti, saugiai savo darbo vietoje.

93% atsakiusių bendravimo su kolegomis poreikį daugiau ar mažiau patenkina. Tai parodo, jog kai kurie iš jų akcentuoja aukštesnįjį poreikių lygmenį, nepatenkinę žemesniojo. Tai leidžia patikėti Alderfer'io pateikiama Maslow teorijos kritika.

Labiausiai norima patenkinti egzistencinius poreikius, o mažiausiai - saugumo. Tai ir yra būdinga Y kartai, kadangi jiems saugumas nėra reikšmingas. Dirbę vienoje organizacijoje, jie lengvai gali pereiti į kitą ir apie saugumą negalvoti.

Poreikių patenkinimas su poreikių svarbos pajauta tiesiogiai koreliuoja. Nustatytas vidutinė arba stipri koreliacija. Todėl nėra pagrindo manyti, kad patenkintas poreikis reiškia, kad jis šiam individui nebėra svarbus.

Labiausiai pastebima, kad respondentai yra nepatenkinti savo darbo užmokesčiu – 62% vertina neigiamai (32% - kartais patenkinti, kartais ne, o 16% visiškai nepatenkinti).

Atsakomybės padidėjimas tik mažumai tirtų Y kartos darbuotojų yra motyvatorius. Tai prieštarauja Herzberg'o gautiems rezultatams, tačiau patvirtina Jucevičienės (1996) tyrimo rezultatus.

Visi motyvaciniai (išskyrus pasiekimus organizacijoje) ir higieniniai veiksniai koreliuoja vidutiniškai arba labai stipriai (nuo 0,5 iki 1), atitinkamai, su jų svarbumo suvokimu, nesvarbu, ar yra patenkinti, ar ne. Tai – žymus nukrypimas nuo to, ką teigė Maslow, kad patenkintas poreikis individui tampa nesvarbus.

Vyrauja nuomonė, kad atlygis gaunamas vien už atėjimą į darbą, o esant reikšmingiems pasiekimams organizacijos darbuotojams tikisi premijų ir kitokių paskatinimų.

Norint išsiaiškinti, ar kiti nematerialūs veiksniai yra motyvacijos priemonės, buvo teirautasi, kaip darbuotojai jas vertina. Net 64% respondentų pabrėžė, jog gauna bendradarbių pagarbą ir pripažinimą už pasiektus numatytus rezultatus, o 18% už viršytus darbo rezultatus. Išskirtinai pastebima, jog atitinkamai 54% ir 22% Y kartos atstovai sulaukia vadovo pasitikėjimo už pasiektus arba viršytus darbo rezultatus. Įdomu ir tai, jog net 70% respondentų pabrėžė, jog negauna laisvo grafiko, o po 53% nurodė, kad negauna asmeninės darbo vietos arba viešos, žodinės padėkos iš savo vadovo.

Galima teigti, kad organizacijos neišnaudoja pigiausių ir paprasčiausių motyvavimo priemonių (pavyzdžiui, žodinis vadovo pagyrimas), kurios neabejotinai padeda siekti geresnių darbo rezultatų.

Aptiktas gana didelis atlygio neteisingumo suvokimas: tik mažiau nei ketvirtadalis tikrai sutinka, kad atlygis yra teisingas, apie pusė – abejoja, o beveik trečdalis tikrai pasigenda balanso tarp to, ką „įdėjo“ ir ką „gavo“. Šie rezultatai iš esmės rodo trigubai (lyginant savo indėlio ir išieigos santykį; šį santykį lyginant su kitų tos organizacijos darbuotojų indėlio ir išieigos santykiu, o taip pat lyginant savo santykį su kitų organizacijų panašių darbuotojų santykiu) suvokiamą atlygio neteisingumą.

Darbo atlikimo procese darbuotojai susiduria tik su jiems vieniems (o ne vadovams) žinomais sunkumais, kuriuos įveikiant reikia įdėti papildomų pastangų, kurios nėra įvertinamos ir atlyginamos. Taigi, galima sakyti, kad tik 26% respondentų yra įsitikinę gaunamo atlygio reikšmingumu. Kitus ¾ darbuotojų atlygio nereikšmingumas gali demotyvuoti, nesvarbu, ką jie yra jautę būsimų rezultatų ar atlygio už juos aspektais.

Dažniausiai darbuotojai turi galimybę pasiekti gerų rezultatų, tačiau nevisada tiki, jog gaus teisingą bei reikšmingą atlygį. Tikėtina, jog tam trukdo darbo sąlygų nesuteikimas, kai kada – pritrūkstant ir kompetencijos, nors apie ją būta ir geresnės nuomonės.

Darbuotojų, kurie jautė neteisingumą, rezultatas tiesiogiai koreliuoja su nusivylimu darbo užmokesčiu. Tiesa, šis ryšys yra silpnai reikšmingas, tačiau vis tiek leidžia pastebėti, kad neteisingai įvertintas žmogus gali būti nusivylęs gautu atlygiu, nors jis pinigine ištraiška yra nemenkas.

Y kartos, dirbančios farmacijos sektoriuje, darbo motyvacijai daro gana žymią įtaką atlygio teisingumo suvokimas.

Daugiau nei pusė respondentų (52%) pareiškė, jog mažesnės nei 1000 Eur metinės premijos yra reikšmingos, tačiau 20% respondentų jos yra nereikšmingos, o 27% - nuvilia. Tokių darbuotojų vadovams reikia rimtai pagalvoti, ar šiuo atveju jie racionaliai naudoja organizacijos biudžetą.

Toks mėnesinių darbo užmokesčių ir premijų dydžių reikšmingumo pasiskirstymas rodo, jog farmacijos industrijos Y kartos darbuotojų lūkesčiai yra išskirtiniai. Jie iš savo darbdavių tikisi aukštesnio atlygio bei premijų. Tikėtina, jog absoliučiai daugumai tokių darbuotojų didesnė metinė premija nei 2501-3000 Eur bus motyvacinis veiksnys darantis įtaką jo darbo rezultatams. Nepakankamas darbo užmokesčio ir premijų suteikimas gali būti neigiamas veiksnys, trukdantis organizacijai klestėti.

Tokie respondentų išsakomi materialaus atlygio reikalavimai, matyt, yra susiję su šiais aspektais:

- e) jau ir šiuo metu farmacijos industrijoje vidutinis darbo užmokestis viršija Lietuvos vidutinį darbo užmokestį, todėl darbuotojai jau yra įpratę prie sąlyginai didesnio materialaus atlygio;
- f) farmacijos studijos yra sudėtingos, reikalauja daug pastangų, todėl darbuotojai vertina jų turimą išsilavinimą kaip indėlį į konkretų darbo rezultatą;
- g) darbuotojų atliekamame darbo procese yra problemų X, kurias jie įveikia, įdėdami papildomą indėlį, bet apie kuriuos jų vadovai arba nežino, arba neįvertina teikdami atlygį;
- h) atsižvelgiant į Y kartos ypatumus, (b) ir (c) priežastys šiems darbuotojams atrodo dar reikšmingesnės, nes jie, kaip asmenybės, pakankamai susireikškina. Todėl tikėtina, kad vertindami atlygio materialiąją pusę (išorinis veiksnys) jie ją sieja su vadovybės

išreiškiama pagarba savo asmenybei (vidinis veiksnys). Tai paaiškina, kodėl materialus atlygis yra ir higieninis veiksnys, ir motyvatorius. Šią išvadą patvirtina ir tai, kad net 90% Y kartos darbuotojų, dalyvavusių tyrime, būtų reikšmingas papildomas sveikatos draudimas. Tai – nedideli pinigai, tačiau išreiškiantys darbadavių rūpinimąsi savo darbuotoju, pagarbą jam. Y kartai tai svarbu. Todėl netgi neaišku, kaip apklausti darbuotojai interpretuoja sveikatos draudimą: ar jie jį priskiria materialiam ar nematerialiam atlygiui.

Daugelis darbuotojų didesnę dėmesį kreipia į nematerialius atlygius, kurie yra susiję su socializacija, pripažinimu bei savirealizacija. Tačiau labiausiai kaip nemateriali motyvacinė priemonė išsiskiria (net 96% atsakė teigiamai), vadovo pasitikėjimas darbuotojų atliekamu darbu. Taip pat respondentai itin išskyrė vadovų pagarbą jų asmeniui (reikšmingu atlygiu tai nurodė net 89%). Be to, po 84% apklaustųjų nurodė, jog tiesioginio vadovo palankus dėmesys bei bendradarbių pagarba ir pripažinimas būtų taip pat labai reikšmingas atlygis už jų atliekamą darbą. Kaip nereikšmingiausias atlygius respondentai pasirinko automobilį asmeniniam naudojimui (taip galvoja 74% apklaustųjų) bei mobilųjį telefoną asmeniniam naudojimui (atitinkamai, 56%).

Daugumai tirtų darbuotojų atrodo neįgyvendinami/sunkiai įgyvendinami, o pusei respondentų – ir nereikšmingi jų vadovų pateikiami darbo tikslai.

3.9. Farmacijos rinkos Y kartos darbuotojų motyvavimo tobulinimas

Tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvos farmacijos įmonių Y kartos darbuotojai menkiausiai patenkina saviraiškos poreikį, kuris šios kartos žmonėms yra ypač svarbus. Dėl šios priežasties kiekviena organizacija turėtų apgalvoti ir diegti saviraiškos poreikių tenkinimo priemones.

Galėtų praversti šie pasiūlymai:

1. Kadangi darbuotojai ypač akcentuoja galimybę savarankiškai priimti jų darbą liečiančius sprendimus, o taip pat atsižvelgiant į darbuotojų aukštą išsilavinimo lygį, norą tobulėti bei tai, kad darbuotojams vadovų pateikiami tikslai yra sunkiai įgyvendinami, būtų tikslinga vadovams labiau tartis su darbuotojais formuluojant darbo tikslus, jų sprendimus priimti konsensu ir patikėti darbuotojams ar jų komandoms šiuos tikslus dekomponuoti į jiems priimtinius jų darbo uždavinius. Taigi, norint pasiekti aukštų rezultatų reikia:

- nustatyti aiškius, suprantamus, pasiekiamus tikslus;
- leisti organizacijos darbuotojams savarankiškai jų siekti;
- iškilus problemoms, sudaryti visas galimas sąlygas jas spręsti patiems darbuotojams, teikiant jiems paramą.

2. Kiekviena motyvacinė sistema yra kompleksinė. Negalima teigti, jog įvedus vieną ar du motyvatorius rezultatai pasikeis iš esmės. Dėl šios priežasties nedvejojant reikėtų sureguliuoti higieninių ir motyvacinių veiksnių valdymą organizacijoje. Svarbu atkreipti dėmesį į tokius higieninius veiksnius kaip santykius su bendradarbiais ir darbo poveikį sveikatai – svarbu siekti išlaikyti tokį patį lygį ir neleisti šioms sąlygoms blogėti. Taip bus išlaikomas optimalus santykis tarp indėlio į šiuos veiksnius ir jų įtakos darbuotojams. Tuo tarpu motyvacinius veiksnius, tokius kaip vykdoma politika darbo atžvilgiu, atsakomybės lygis, karjeros galimybės, tiesioginio vadovo požiūris į darbuotojus, būtina skatinti ir aktyvinti, kadangi tai yra vieni iš varomųjų veiksnių. Jų išskėlimas skatina siekti geresnių rezultatų, leidžia įsiveikti su darbuotojų demotivacija ir didinti motyvaciją. Taigi:

- Išlaikyti visus šiuo metu gerai veikiančius higieninius veiksnius nepakitusių (darbo poveikis sveikatai, santykiai su bendradarbiais ir t.t.);
- Visus motyvacinius veiksnius pilnai išnaudoti, pradedant nematerialiniais ir baigiant materialiniais veiksniais (politika darbo vietos atžvilgiu, tiesioginio vadovo požiūris, karjeros galimybės ir t.t.).

3. Kurti motyvavimo sistemą įvertinant šių veiksnių ir užtikrinant jų aktyvinimo sisteminius veiksmus:

- Siekiant motyvacinių priemonių ir jų skyrimo principų aiškumo, kompanijose reikėtų nustatyti aiškius kriterijus, kurie padėtų darbuotojams suvokti, kuriuo metu jie gali tikėtis

vienų ar kitų motyvavimo veiksnių: ką jie gaus (ar negaus), jei tik ateis į darbą, kaip bus papildomai atsidėkota už pasiektus rezultatus, o ko sulauks už viršytus rezultatus. Aiškumas ir tikslumas visuomet įneša ne tik geresnio susikalbėjimo galimybę, tačiau ir aiškius kriterijus, kurie reikalingi siekiant norimo rezultato - tiek asmeninio, tiek visos organizacijos.

- Vadovams reikėtų susitarti su darbuotojais, kurie materialūs dalykai yra skiriami tik kaip darbo priemonės ar šie dalykai yra suteikiami kaip materialūs atlygiai, t.y., kaip priedai prie piniginio atlygio.
- Taip pat svarbu nuolatos vartoti nematerialias atlygio priemones, tokias kaip tiesioginio vadovo pagyrimai, išreikštas pasitikėjimas, laisvas darbo grafikas, asmeninės darbo vietos suteikimas. Tokie motyvatoriai yra ne tik pigiausias variantas, tačiau, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, yra ir vieni efektyviausių. Taikant šiuos nematerialius motyvatorius galima būtų pasiekti aukštų darbo rezultatų bei aktyvinti darbuotojų vidinius motyvacinius veiksnius.
- Aiškiai nurodyti, kokiomis sąlygomis ir kaip bus skatinami visi organizacijos darbuotojai papildomomis motyvavimo priemonėmis.
- Nustatant atlygių, kaip motyvatorių, kriterijus, reikia atkreipti dėmesį, jog atlygiai būtų kuo reikšmingesni organizacijos darbuotojams. Kad šie motyvaciniai veiksniai tikrai veiktų, reikia išsiaiškinti, kurie jų turi didžiausią tiesioginę įtaką teigiamiems darbuotojų rezultatams. Tam, matyt, reikėtų atlikti konkrečius tyrimus kiekvienoje tokią sistemą kuriančioje įmonėje, nes svarbu ir įmonės kontekstas ir jų darbuotojų kontekstas. Šio tyrimo rezultatai leido nustatyti, jog darbuotojų atlygis turi būti ne mažesnis nei 1251 – 1500 Eur. Tokį atlygį dauguma tyrimo dalyvių vertintų kaip reikšmingą ir jis motyvuotų darbuotojus siekti daug aukštesnių rezultatų. Tikėtina, jog panaši situacija yra visoje farmacijos darbo jėgos rinkoje. Taip pat panaši situacija yra ir su metinėmis premijomis, kurios turėtų prasidėti nuo 2501 – 3000 Eur. Be to, tyrimas parodė, jog darbuotojams kiti materialiniai veiksniai yra priimtini pagal situacijos kontekstą, pareigybes. Įvertinus kontekstą, kaip papildomas motyvacinės priemonės galima skirti automobilį, mobilųjį telefoną. Tačiau labiausiai kaip lemiami motyvavimo veiksniai galėtų pasitarnauti vadovo tiesioginis dėmesys, pagarba, pripažinimas. Kaip jau minėta anksčiau, šie veiksniai galėtų būti naudojami dažniau ir laisviau, kadangi suteikia neribotą veiksmingumą ir kaštų prasme yra minimalūs. Taigi motyvavimas turėtų veikti taip:
 - Priimtinas Y kartos farmacijos rinkos darbuotojų užmokestis turėtų prasidėti nuo 1251 – 1500 Eur;
 - Priimtina Y kartos farmacijos rinkos darbuotojų metinė premija turėtų būti nuo 2501 – 3000 Eur;

- Visų pirma vadovai turėtų tuoj pat motyvuoti nematerialiosiomis priemonėmis (tiesioginis dėmesys, pagarba, pripažinimas), o tik tada skirti dėmesį materialiosioms motyvacinėms priemonėms.
 - Darbuotoją būtina skatinti teisingai: reikia siekti nustatyti veiksnius, kurie atitiks įdėtą darbuotojo indėlį, tai yra, skatinimas bus proporcingas įdėtoms darbuotojo pastangoms.
 - Vadovai turėtų savo darbuotojams suteikti visas galimybes, kurios padėtų siekti tik geriausio rezultato. Visa tai apima darbo sąlygas ir kompetencijų turėjimą. Dėl nesukurtų tinkamų darbo sąlygų net ir geriausias organizacijos darbuotojas, kuris yra motyvuojamas, negalės pasiekti aukštų rezultatų ir visa sistema bus bevertė. Taigi organizacija turėtų:
 - suteikti visas priemones, reikalingas darbuotojams pasiekti tikslą;
 - suteikti visas reikalingas darbo sąlygas;
 - padėti įgyti visas reikalingas kompetencijas darbui atlikti.
4. Vadovai, suteikdami darbuotojams galimybes abipusiai sutartų tikslų pagrindu formuluoti jų darbui svarbius uždavinius, tuo pačiu turėtų didesnę dėmesį skirti darbuotojų darbo procesui: būtina pastebėti, su kokiais nenumatytais, papildomais iššūkiais darbuotojas susiduria atlikdamas užduotį, jeigu reikia – jam suteikti paramą, o jam gavus rezultatus – prieš sprendžiant dėl atlygio vertinti ne tik gautus rezultatus, bet ir iššūkius, kurie nenumatyti iškilo darbo procese ir su kuriais darbuotojas įsiveikė, padėjęs pastangų.
5. Vadovai turėtų įvertinti, kad atlygio teisingumo/neteisingumo suvokimas turi objektyvų ir subjektyvų aspektus. Objektyvu yra tas „indėlio“ ir „išieigos“ balansas, kurį vadovas, kaip vadybos profesionalas, turi užtikrinti įvairiomis priemonėmis. Tačiau šiame objektyvume paprastai yra ir subjektyvumo, nes vadovas gali pilnai nežinoti, kokius „indėlius“ darbuotojas įdeda darbo procese. Todėl reikia stengtis juos pastebėti ir/ar sukurti jų pastebėjimo sistemą (klausiant paties darbuotojo, jo bendradarbių ir pan.). Atlygio teisingumo/neteisingumo suvokimas taip pat turi ir subjektyvųjį aspektą, t.y., kaip atlygio teisingumą/neteisingumą suvokia pats darbuotojas. Paprastai, darbuotojas linkęs „suskačiuoti“ visus savo „indėlius“, netgi juos sureikšmindamas, ir sumažinti „išieigą“, nepastebėdamas kai kurių atlygių (neretai – darbo užmokestį priimdamas kaip būtiną „už buvimą darbe, savo pareigybėje“). Todėl vadovas turi kalbėtis su kiekvienu darbuotoju, neįkyriai, natūraliai padėdamas sudaryti „indėlio“ ir „išieigos“ kuo objektyvesnį balansą.

Naudojant šią sistemą, bus galima siekti aukštų organizacijos rezultatų ir sėkmingo organizacijos darbuotojų patenkinimo. Tai yra labai svarbu Y kartos atstovams, kadangi jie yra karta, kuri nuolat ieško, kur geriau ir įdomiau.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė padėjo išryškinti Y kartos esminius bruožus: jie dirba tam, kad gyventų, o ne gyvena tam, kad dirbtų; aukšti lūkesčiai pačiam sau: jie nori dirbti greičiau ir geriau už kitus; Y karta nuolat mokosi ir nori tobulėti; aukšti lūkesčiai darbdaviui: jie nori, kad darbdaviai būtų dori, sąžiningi, atviri ir skirtų didelį dėmesį savo darbuotojų profesiniam vystymui; jie nori konkrečių tikslų, turinčių greito įvykdymo reikalaujančius terminus, kad galėtų jaustis uždavinių, gautų išskaidžius tikslą, šeimininkais.

2. Esminių motyvacijos teorijų analizė Y kartos darbuotojų ir jų bruožų aspektu bei Lietuvos farmacijos įmonių, kaip konteksto, išryškėjimas leido suformuluoti veiksnius, kurie, tikėtina, gali veikti Y kartos darbuotojų motyvaciją ir, tuo pačiu, jų bei farmacijos įmonių darbo rezultatus:

- Maslow poreikių hierarchijos teorija, atsižvelgiant į Y kartos bruožus, leidžia tikėtis, kad šie darbuotojai akcentuoja aukštesniųjų (pagarbos, savirealizacijos) poreikių patenkinimą. Dėl šios priežasties tokie poreikiai gali būti laikomi motyvaciniais veiksniais. Tiesa, Maslow motyvacijos teorija yra diskutuotina, tam pasitelkus ne tik kritinę analizę, bet ir Alderfer ERG teoriją, skirtingai nei Maslow, teigiančią, kad vienu metu individui gali būti aktualūs ne vieno, bet kelių lygmenų poreikiai; nebūtinai reikia patenkinti žemesnio lygmens poreikius, kad aktualizuotųsi aukštesnio lygmens poreikiai.
- Atsižvelgiant į Lietuvos farmacijos industrijoje vyraujančią ekonominę būklę, panašesnę į Vakarų šalių situaciją, bei remiantis Herzberg'o dviejų veiksnių teorija, tikėtina, kad Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojus motyvuoja tie patys motyvatoriai, kaip ir Herzberg'o atlikto tyrimo JAV rezultatų atveju, o higieninių veiksnių buvimas leidžia tik užtikrinti nepasitenkinimo nebuvimą organizacijos viduje.
- Adams'o (atlygio teisingumo) teorija pabrėžia, jog Y kartos darbuotojas aiškinasi, iš ko susideda jo paties „indėlis“ į užduoties atlikimą ir rezultatų gavimą, o taip pat – „išeiga“ (atlygis). Jei „indėlis“ atitinka „išeigą“ – atlygis suvokiamas kaip teisingas. Tačiau darbuotojas atlieka dar du „svėrimus“: jis lygina savo gautą balansą su tos pačios organizacijos panašių darbuotojų įsivaizduojamu balansu, o taip pat su kitų organizacijų panašių darbuotojų įsivaizduojamu balansu. Šis lyginimas turi objektyvumo, tačiau nemažai turi ir subjektyvumo.
- Laikantis motyvacijos tikslu teorijos, svarbu užtikrinti, kad darbuotojams pateikiamas tikslas jiems būtų aišku, suprantamas ir įgyvendinamas: tik tada jis gali veikti kaip motyvatorius. Atsižvelgiant į Y kartos svarankiškumo akcentavimą, svarbu, kad formuluojant tikslus vadovai tartųsi su darbuotojais, sprendimai būtų priimami konsensu, o priėmus tikslą būtų leidžiama darbuotojams iš tikslų savarankiškai formuluoti savo darbo uždavinius.
- Lūkesčių teorija labiausiai išreiškia Y kartos motyvaciją darbo procese. Ji analizuoja veiksnius, kurie daro įtaką visuose poreikių lygiuose esantiems darbuotojams. Pastarieji turi

būti užtikrinti savo kompetencija ir reikiamų darbo sąlygų buvimu, kad manytų, jog įdėję pastangų jie pasieks reikiamų rezultatų. Tai – pirmasis motyvacijos formavimosi žingsnis. Antrasis – darbuotojai turi būti užtikrinti, kad jų gauti rezultatai bus vadovų pastebėti ir už juos bus atlyginta. Trečiasis žingsnis: darbuotojai turi būti užtikrinti, kad gaus jiems reikšmingą atlygį. Visi šie trys žingsniai yra svarbūs motyvaciniai veiksniai, tačiau svarbiausias – trečiasis, kuriam esant neigiamam (darbuotojui tikėtinas atlygis ne tik kad nereikšmingas, bet žalingas, t.y., „minusinis“), darbuotojas yra demotyvuojamas, nesvarbu, kokie stiprūs ir įtakingi buvo pirmųjų dviejų žingsnių motyvaciniai veiksniai. Būtent iš Y kartos farmacijos industrijoje dirbančių darbuotojų galima tikėtis, jog jų atlygių reikšmingumui darys įtaką aukštesnieji poreikiai, t.y. nematerialūs motyvaciniai veiksniai.

2. Suformuluotas hipotezes tikrinant empiriškai ir nustatant motyvacinius veiksniai laikomasi kiekybinio tyrimo (taikoma apklausa raštu) strategijos, realizuojamos šiais esminiais etapais: a) nustatoma, ar Lietuvos farmacijos industrijoje dirbantys darbuotojai savo bruožais atitinka Y kartą, ar atitinka jų amžius; b) toliau, tikrinant hipotezes, tiriami Lietuvos farmacijos industrijos Y kartos darbuotojų motyvaciniai veiksniai.

3. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad labiausiai Y kartos atstovai patenkina socialinius poreikius, o mažiausiai patenkinami saviraiškos poreikiai. Y kartos respondentai nurodė, kad jiems svarbiausi yra fiziologiniai poreikiai. Kaip higieniniai veiksniai išsiskyrė bendravimas su bendradarbiais bei darbo sveikatai poveikis. Visi kiti veiksniai buvo akcentuojami kaip motyvaciniai. Didžioji dalis respondentų nurodė, jog juos labiausiai motyvuotų atsakomybės lygis, karjeros galimybės bei vykdoma teigiama politika jų darbo vietos atžvilgiu. Y kartos atstovai nurodė, jog savo gaunamą atlygį vertina kaip neteisingą visais galimais požiūriais (lygindami savo „indėlio“ ir „išėigos“ balansą, šį balansą lygindami su tos pačios organizacijos kitų darbuotojų atitinkamą balansu bei su kitos organizacijos panašių darbuotojų balansu). Taip pat nustatyta, jog gaunamo atlygio neteisingumo pojūtis tiesiogiai susijęs su nusivylimu darbo užmokesčiu. Y kartos atstovai beveik vieningai atsakė, kad juos motyvuotų įgyvendinamų tikslų nustatymas.

4. Tyrimo rezultatai patvirtino šias iškeltas hipotezes:

- ***Y kartos darbuotojai akcentuoja aukštesniųjų poreikių patenkinimą*** – todėl būtent pagarbos ir savirealizacijos poreikių patenkinimas yra svarbūs motyvaciniai veiksniai.
- ***Jeigu organizacija patenkina darbuotojų fiziologinius, saugumo, socialinius poreikius, tai jie nejaučia demotyvacijos/nepasitenkinimo*** – tiesa, reikia įvertinti, kad Y kartos darbuotojai ypač blogai nesijaučia, jeigu darbo vietos saugumo poreikiai nepatenkinti/nepilnai patenkinti, nes yra užtikrinti, kad nesunkiai gaus darbą kitoje organizacijoje.
- ***Y kartos darbuotojams atlygis už darbą, tarp jo – ir darbo užmokestis, gali būti ne tik higieninis veiksnys, bet ir motyvatorius, nes šiems darbuotojams gaunamas atlygis reiškia***

daug daugiau nei jo piniginė išraiška – jie jį interpretuoja, kaip savirealizaciją, vadovybės pagarbos darbuotojui pripažinimą.

- *Darbo praturtinimas (pvz., lankstaus grafiko suteikimas) gali žymiai motyvuoti Y kartos dirbančiuosius; šis praturtinimas, kaip ir vidinių poreikių tenkinimas, vadovavimo stilius ir politiniai organizacijos sprendimai yra nematerialūs skatinimo veiksniai, motyvacinė prasme taip pat svarbūs kaip ir materialus atlygis.*
- *Y kartos darbuotojų, dirbančių farmacijos sektoriuje, darbo motyvacijai gana žymią įtaką daro atlygio teisingumo suvokimas* – deja, tirti darbuotojai jaučia „trigubą“ gaunamo atlygio neteisingumą: pasigenda balanso tarp „indėlio“ ir „išėigos“ santykio, lygindami savo balansą su tos pačios organizacijos panašių darbuotojų atitinkamu balansu, o taip pat kitų organizacijų panašių darbuotojų balansu.
- *Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojai yra ypač jautrūs motyvavimui tikslu, tačiau jiems kelia savus reikalavimus* – konkrečiai, nori, kad tikslai būtų ne tik aiškūs ir suprantami, bet ir įgyvendinami, o taip pat patiems darbuotojams būtų leidžiama juos išskaityti į savo darbo uždavinius.

5. Tačiau, išnagrinėję tyrimo rezultatus negalime teigti, jog sekančios hipotezės yra teisingos:

- *Darbuotojai nejaučia nepasitenkinimo tada, kai darbo užmokestį pripažįsta kaip teisingą (nors jis ir nedidelis)*– šios hipotezės negalėjome įrodyti todėl, kad darbuotojai gaunamą atlygį daugiausiai pripažįsta kaip neteisingą.
- *Lietuvos farmacijos pramonės Y kartos darbuotojus motyvuoja tie patys motyvatoriai, kaip ir Herzberg tyrimo atveju, o higieniniai veiksniai (taip, kaip juos nurodė Herzberg) yra patenkinti, todėl šia prasme darbuotojai demotivacijos nejaučia* – nustatyta, kad darbo užmokestis gali būti ir higieninis veiksnys, ir motyvatorius. Taip pat ir kiti veiksniai užėmė tarpinę padėtį tarp Herzberg'o (JAV) ir Jucevičienės (Lietuva) tyrimuose gautų rezultatų: galima teigti, kad aukštesnius poreikius atstovaujantys veiksniai tuo pačiu yra ne tik motyvaciniai veiksniai, bet turi ir higieninių veiksnių poveikį; tuo tarpu žemesnius poreikių lygmenis atstovaujantys veiksniai yra ne tik higieniniai veiksniai, bet ir motyvatoriai, tiesa, ne tokie išraiškūs kaip Jucevičienės tyrimo Lietuvoje atveju. Šie dėsniumai, matyt, pastebimi todėl, kad Lietuvos farmacijos įmonės savo ekonomine padėtimi užima tarpinę padėtį tarp Lietuvos ir JAV ekonominių situacijų.
- *Karjeros galimybės įtakoja darbuotojų motyvaciją* – nebuvo nustatyta, kad darbuotojai jaustų karjeros galimybes.

6. Reikia tolimesnių mokslinių tyrimų, didesnėje respondentų imtyje pakartojant šį tyrimą tam, kad gautume statistiškai patikimesnius rezultatus.

7. Norint įgyvendinti pateiktus pasiūlymus, kiekvienoje farmacijos įmonėje reikėtų atlikti praktinį tyrimą, nustatant tos įmonės darbuotojams būdingus motyvacinius ir higieninius veiksnius bei atlygio teisingumą bei juos siejant su įmonės kontekstu.

Rekomendacijos

Aukščiausio lygio vadovams

- Reikėtų mažinti atlygio trigubo neteisingumo pojūtį organizacijos darbuotojų tarpe.
- Aukščiausio lygio vadovai turėtų nustatyti aiškius ir tikslus atlygio paskyrimo principus.
- Aiškius ir suprantamus atlygio paskyrimo principus reikėtų komunikuoti ir aiškinti organizacijos viduje, taip pat skatinti diskusiją, kuri padėtų išaiškinti visus klausimus, susijusius su šia sritimi.
- Reikėtų siekti, jog darbuotojas gautų teisingą atlygį, kuris būtų adekvatus įdėtoms pastangoms.

Linijiniams vadovams

- Skatinti darbuotojus atskleisti savo turimas žinias bei sugebėjimus organizacijos vykdomoje veikloje.
- Didinti motyvacinių veiksnių, kurie nustatyti naudojant Herzberg teoriją, panaudojimą Y kartos organizacijos darbuotojų skatinimui.
- Labiausiai praktikuoti nematerialių motyvacijos veiksnių panaudojimą organizacijos darbuotojų motyvavimui.
- Skatinti darbuotojų kompetencijų augimą.
- Suteikti daugiau atsakomybės savo pavaldiniams sprendžiant aktualius darbinis klausimus, didinant atsakomybę didinti ir atlygį.
- Suteikti visas reikalingas darbo sąlygas siekiant gauti užduočių įgyvendinimo;
- Kelti suprantamus, aiškius, reikšmingus ir įgyvendinamus tikslus, suderintus su darbuotojais, ir leisti jiems patiems formuluoti jų darbo uždavinius, šiuos tikslus realizuojant.

Literatūros šaltiniai

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Adomaitytė, G., & Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žurnalas* 2016, 32.
- Adomaitytė, G., & Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žurnalas* 2016, 32.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279.
- Almonaitienė, J. "Motyvacua kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys." *Psichologija* 16 (2015): 65-84.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of educational psychology*, 84(3), 261.
- Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*, 6, 2005.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Bakanauskienė, I., & Brazaitytė, G. (2015). Analysis of young people expectations in Lithuanian labour market. *Management of Organizations: Systematic Research*, (69), 7-17.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Blackburn, R. T., & Lawrence, J. H. (1995). *Faculty at work: Motivation, expectation, satisfaction*. Johns Hopkins University Press.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 31(4), 599.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Crossley, M. L., & Mubarik, A. (2002). A comparative investigation of dental and medical student's motivation towards career choice. *British dental journal*, 193(8), 471-473.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Society, culture, and person: A systems view of creativity* (pp. 47-61). Springer Netherlands.

- Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (68), 27-40.
- Daniels, J. D., Krug, J., & Nigh, D. (1985). US joint ventures in China: motivation and management of political risk. *California Management Review*, 27(4), 46-58.
- De Young, R. (1985). Encouraging environmentally appropriate behavior: The role of intrinsic motivation.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *Journal of Career Development*, 35(1), 23-41.
- Diržytė, A., Patapas, A., & Mikelionytė, R. (2014). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai.
- Dörnyei, Z. (2003). Attitudes, orientations, and motivations in language learning: Advances in theory, research, and applications. *Language learning*, 53(S1), 3-32.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15. Retrieved November, 2, 2007.
- Farmer, H. S. (1985). Model of career and achievement motivation for women and men. *Journal of counseling Psychology*, 32(3), 363.
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L. (1999). Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295-304.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- Grant, A. M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research).
- Grant, A. M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research).
- Greenspan, J. A., McMahon, S. A., Chebet, J. J., Mpunga, M., Urassa, D. P., & Winch, P. J. (2013). Sources of community health worker motivation: a qualitative study in Morogoro Region, Tanzania. *Human resources for health*, 11(1), 52.
- Heimerdinger, S. R., & Hinsz, V. B. (2008). Failure avoidance motivation in a goal-setting situation. *Human Performance*, 21(4), 383-395.
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (pp. 46-57). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*.
- Huitt, W. (2004). *Maslow's hierarchy of needs*. Educational psychology interactive.
- Islam A. (2011). A Study on 'Generation Y' Behaviours at Workplace in Penang.
- Jackson, T., & Bak, M. (1998). Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, 11(4), 282-300.
- Juodaitytė, A., & Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Studijos: teorija ir praktika*, 87.
- Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, 2012.[žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf.
- Katiliūtė-Boydston, D. (2015). Biheviorizmas ir humanistinė psichologija: dvi žmogaus prigimties sampratos individualistinėje visuomenėje. *Psichologija*, (16), 8-33.
- Kaufmann, N., Schulze, T., & Veit, D. (2011, August). More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing-A Study on Mechanical Turk. In *AMCIS* (Vol. 11, No. 2011, pp. 1-11).
- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., & Rizwan, M. (2014). The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 70.
- Kirton, D. (2001). Love and money: payment, motivation and the fostering task. *Child & family social work*, 6(3), 199-208.
- Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 19(4), 36-44.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of general psychology*, 10(4), 302.
- Kumpikaitė, V., & Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796-802.
- Kumpikaitė, V., & Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 796-802.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Lindquist, T. M. (2008). Recruiting the millennium generation: the new CPA. *The CPA Journal*, 78(8), 56.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.

- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
- Maslow, A. (1955). Deficiency motivation and growth motivation.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., Heil, G., & Bennis, W. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. Available from internet: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>.
- Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public performance & management review*, 177-194.
- Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1989). Motivation: A diagnostic approach. *Readings in managerial psychology*, 3-19.
- Nagin, D. S., Rebitzer, J. B., Sanders, S., & Taylor, L. J. (2002). Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment. *The American Economic Review*, 92(4), 850-873.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*.
- Nuttall, S. (2004). Stylizing the self: The Y generation in Rosebank, Johannesburg. *Public culture*, 16(3), 430-452.
- Oleson, M. (2004). Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs. *International Journal of Consumer Studies*, 28(1), 83-92.
- Paliduskaitė, J. (2014). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.
- Paliduskaitė, J. (2014). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas.
- Pessiglione, M., Schmidt, L., Draganski, B., Kalisch, R., Lau, H., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2007). How the brain translates money into force: a neuroimaging study of subliminal motivation. *Science*, 316(5826), 904-906.
- Pinto, E. P. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 81.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Robbins S. R. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika

- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 89-106.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6, 26-31.
- Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
- Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20.
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, (74), 7-24.
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, (74), 7-24.
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, (74), 7-24.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- ŠERPITYTĖ, A. (2010). Knygos rinkodara ir socialinės medijos: kaip parduoti knygas Y kartai. *Knygotyra*, 55(55).
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Tan. (2012). *The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace*. Prieiga internete: <https://www.cscollge.gov.sg/knowledge/pages/the-aging-workforce-in-singapore-managing-intergenerational-issues-of-generation-y-and-baby-boomers-at-the-workplace.aspx#>
- Tang, T. L. P., & Gilbert, P. R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19(3), 327-332.
- Targamadzė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., & Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (z) karta–prarastoji ar dar neatrastoji?. Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas. *Mokslo studija*. Vilnius: Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras.
- Thoreau. (2015). *Locke's Goal-Setting Theory*. Prieiga internete: http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm
- Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. *British food journal*, 109(9), 721-734.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Veršinskienė, R. (2016). Samdomų vadovų motyvacija: šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė. *Studies in Modern Society*, 54.

- Viningienė, D., & Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development Scientific journal* Vol. 33 No. 4, 104.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Žapatorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. sociologija*, 18(4), 105-117.
- Žiogelytė, L. (2011). Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas. *Contemporary issues in business, management and education* 2011, 313-325.

Priedai

1 Priedas

Gerbiamasis/Gerbiamoji,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Strateginio valdymo katedra kviečia Jus dalyvauti darbuotojų motyvacijos tyrime. Tikimės, kad gauti rezultatai padės gerinti darbuotojų savijautą organizacijose, jaustis teisingiau atlyginamiems, labiau pripažįstamiems, o jų vadovams atskleis tuos veiksnius, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus stengtis dirbti.

Labai prašome atsakyti į visus klausimus. Jiems atsakyti prireiks apie 30 minučių. Už Jūsų pastangas ir skirtą laiką būsimė labai dėkingi.

Atsakydami į kiekvieną klausimą pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą ar atsakymus (jeigu logiška pasirinkti kelis) iš jau nurodytų (ji/juos pažymėkite pabraukdami) arba parašykite savo originalų atsakymą.

Anketa yra anoniminė, savo pavardės nurodyti nereikia.

Jūsų atsakymai bus analizuojami drauge su kitų atsakymais, siekiant išryškinti dėsningumus ir juos apibendrinti.

Dėkojame Jums už pasiryžimą skirti savo laiką ir pastangas šiam klausimynui!

1. Ar galite pasakyti, kad kasdieniniame gyvenime nejaučiate materialinio nepritekliaus (*įvertinant tai, kad savo išteklius gali tekti naudoti ne tik sau, bet ir aprūpinant savo artimuosius*)

- Niekada nejaučiu
- Labai retai jaučiu
- Kartais jaučiu
- Dažnai jaučiu
- Nuolat jaučiu

2. Ar Jums svarbu, kad būtų patenkinti Jūsų ir Jūsų artimųjų, kurių išlaikymui jaučiate pareigą, kasdieniniai poreikiai?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

3. Ar jaučiatės saugus dėl savo darbo vietos organizacijoje, kurioje dirbate?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne

4. Ar Jums svarbu jaustis saugiam dėl savo darbo vietos šioje organizacijoje?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

5. Ar tam, kad pasiektumėte gerų rezultatų savo darbe, *turite* bendrauti su kitais bendradarbiais?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

6. Ar galite pasakyti, kad Jūsų organizacija *sudaro galimybes* Jums bendrauti su kitais bendradarbiais, siekiant gerų rezultatų?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne

7. Ar Jums *svarbu* bendrauti su kitais bendradarbiais tam, kad pasiektumėte gerų rezultatų?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

8. Ar vadovai Jus pripažįsta kaip specialistą darantį įtaką įmonės/ padalinio veiklai?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne

9. Ar Jums svarbu, kad Jus pripažintų kaip specialistą darantį įtaką įmonės/ padalinio veiklai?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

10. Ar jaučiatės pilnai realizuojantis savo sugebėjimus šioje organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip

- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne

11. Ar Jums svarbu, kad pilnai realizuotumėte savo sugebėjimus?

- Taip, labai
- Taip
- Iš dalies
- Dažniausiai ne
- Ne

12. Ar Jus tenkina organizacijos vykdoma politika Jūsų darbo vietos atžvilgiu?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

13. Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi organizacijos vykdoma politika Jūsų darbo vietos atžvilgiu?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistųsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu organizacijos politika keistųsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

14. Ar Jus tenkina tiesioginio vadovo požiūris į Jūsų atliekamas pareigas?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

15. Kaip reaguotumėte, jeigu keistųsi tiesioginio vadovo požiūris į Jūsų atliekamas pareigas?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistųsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistųsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

16. Ar Jus tenkina Jūsų santykiai su tiesioginiu vadovu?

- Esu įsitikinęs, jog taip

- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

17. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų santykiai su tiesioginiu vadovu?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita (parašykite)

18. Ar Jus tenkina Jūsų darbo sąlygos?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

19. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų darbo sąlygos organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita

20. Ar Jūsų atliekamas darbas kenkia Jūsų sveikatai?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

21. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų darbo poveikis sveikatai?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita (parašykite)

22. Ar Jus tenkina darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne

- Kita (parašykite)

23. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

24. Ar Jus tenkina Jūsų santykiai su bendradarbiais?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

25. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų santykiai su bendradarbiais?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

26. Ar esate patenkintas savo pasiekimais Jūsų organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

27. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų pasiekimai Jūsų organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

28. Ar Jus tenkina Jūsų pripažinimas organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

29. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų pripažinimas organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu

- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

30. Ar jus tenkina Jūsų atliekamo darbo esmė?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

SVEIKINAME! ĮVEIKĖTE PUSĖ KLAUSIMŲ!

31. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų atliekamo darbo esmė?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerąją pusę
- Kita (parašykite)

32. Ar Jus tenkina Jums patikėtas atsakomybės lygis?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

33. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jums patikėtas atsakomybės lygis?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu atsakomybės sumažėtų – man būtų lengviau dirbti
- Būčiau patenkintas, jeigu atsakomybės padidėtų – tai reikštų, kad manimi vadovai vis labiau pasitiki
- Man tai nesvarbu
- Labiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės padidėtų
- Labiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės sumažėtų
- Mažiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės padidėtų
- Mažiau stengčiausi dirbti, jeigu atsakomybės sumažėtų
- Kita (parašykite)

34. Ar Jus tenkina Jūsų karjeros realios galimybės organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne

- Tikrai ne
- Kita (parašykite)

35. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų karjeros galimybės organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita (parašykite)

36. Ar Jus tenkina Jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimo galimybės organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita

37. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimo galimybės organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita (parašykite)

38. Ar Jus tenkina Jūsų, kaip asmenybės, tobulėjimo galimybės organizacijoje?

- Esu įsitikinęs, jog taip
- Manau, kad taip
- Gal ir taip
- Kartais taip, kartais ne
- Tikrai ne
- Kita

39. Kaip reaguotumėte, jeigu keistūsi Jūsų, kaip asmenybės, tobulėjimo galimybės organizacijoje?

- Būčiau nepatenkintas, jeigu keistūsi į blogą pusę
- Man tai nesvarbu
- Būčiau motyvuotas dirbti geriau, jeigu keistūsi į gerą pusę
- Kita (parašykite)

40. Ar galite pasakyti, kad organizacija atlygina Jums už atliekamą darbą teikdama:

40.1. Mėnesinį darbo užmokestį

- Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką
- Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus
- Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus

- Kita (parašykite)

41. Premijas

- Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką
- Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus
- Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus
- Kita (parašykite)

42. Sveikatos draudimą

- Taip, nes išdirbau numatytą darbo laiką
- Taip, gaunu už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus
- Taip, gaunu už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus
- Kita (parašykite)

43. Kitus materialinius dalykus (pažymėkite Jums tinkamą atsakymą eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje; šių atsakymų gali būti daug):

	Taip, gaunu kaip atlygį už gerai atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus	Taip, gaunu kaip atlygį už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus	Gaunu kaip darbo sąlygas, bet man tai yra taip pat kaip paskatinimas	Tai yra darbo sąlygos, kuriomis esu aprūpinamas	Negaunu
Automobilį darbo tikslams					
Automobilį asmeniniam naudojimui					
Mobilų telefoną asmeniniam naudojimui					
Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)					
Finansuojamos siuntimas į kvalifikacijos kėlimo seminarus					
Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos					
Kita(parašykite)					

--	--	--	--	--	--

Nematerialų atlygį (pažymėkite Jums tinkamą atsakymą eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje; šių atsakymų gali būti daug):

	Taip, gaunu kaip atlygį už atliktą darbą, t.y. pasiektus numatytus rezultatus	Taip, gaunu kaip atlygį už ypač gerai atliktą darbą, t.y. už viršytus numatytus rezultatus	Negaunu
Tiesioginio vadovo palankus dėmesys			
Vadovų pagarba mano asmeniui			
Vadovo pasitikėjimas mano atliekamu darbu			
Bendradarbių pagarba, pripažinimas			
Vadovo teikiama vieša žodinė padėka			
Laisvas grafikas			
Asmeninės darbo vietos suteikimas			
Kita (parašykite)			

44. Kokius indėlius, Jūsų nuomone, įdedate į savo atliekamą darbą? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus:

- Savo žinias ir sugebėjimus
- Savo laiką
- Fizinės jėgas
- Intelektines jėgas
- Dėmesį
- Emocijas ir jų valdymą
- Patirtį
- Turimą išsilavinimą
- Lojalumą organizacijai
- Asmeninio gyvenimo aukojimą
- Kita

45. Ar galite pasakyti, kad gaunate teisingą atlygį už savo atliekamą darbą?

Jeigu lyginate:

46. Tai ką „įdėjote“ ir ką „gaunate“

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Kita (parašykite)

47. Lyginant su kitais organizacijos darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Kita (parašykite)

48. Lyginant su kitų organizacijų darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Kita (parašykite)

49. Ar tada, kai gaunate darbo užduotį, galvojate, jog:

50. galėsite pasiekti reikiamų darbo rezultatų (Jūsų kompetencija ir darbo sąlygos leis tai atlikti):

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Taip, kartais
- Ne
- Kita (parašykite)

51. tikrai būsite atlygintas už pasiektus darbo rezultatus?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Taip, kartais
- Ne
- Kita (parašykite)

52. ar esate įsitikinęs, kad gausite *Jums reikšmingą* atlygį?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Taip, kartais
- Ne, jis man nereikšmingas
- Tokį atlygį vertinčiau neigiamai
- Kita (parašykite)

53. Ar tenka nusivilti, kad negavote tokių darbo sąlygų, kurių tikėjotės prieš atlikdamas užduotį?

- Taip, visada tenka nusivilti
- Taip, dažnai tenka nusivilti
- Taip, kartais tenka nusivilti
- Ne, nusivilti netenka
- Kita (parašykite)

54. Ar tenka apsitikti, kad pervertinote savo galimybes (kompetenciją), kurią tikėjotės panaudoti gaunamos užduoties atlikimui?

- Taip, visada tenka nusivilti
- Taip, dažnai tenka nusivilti
- Taip, kartais tenka nusivilti
- Ne, nusivilti netenka
- Kita (parašykite)

55. Ar tenka nusivilti atlygiu, kurio tikėjotės prieš atlikdamas užduotį

- Taip, visada tenka nusivilti
- Taip, dažnai tenka nusivilti
- Taip, kartais tenka nusivilti
- Ne, nusivilti netenka

56. Kokie atlygiai Jums būtų reikšmingi, nereikšmingi ar Jus nuviltų?(nesvarbu ar Jūs šiuo metu juos gaunate ar negaunate) – atsakymus pažymėkite eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje.

56.1. Mėnesinis darbo užmokestis

Eurais	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Mažiau nei 500			
501-750			
751-1000			
1001-1250			
1251-1500			
Daugiau nei 1501			

56.2. Metinės premijos - atsakymus pažymėkite eilutės ir stulpelio susikirtimo vietoje.

Eurais	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Mažiau nei 1000			
1001-1500			
1501-2000			
2001-2500			
2501-3000			
Daugiau nei 3001			

56.3. Kita

	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Sveikatos draudimas			
Automobilis darbo tikslams			
Automobilis asmeniniam naudojimui			
Mobilus telefonas asmeniniam naudojimui			
Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)			
Finansuojamas siuntimas į kvalifikacijos kėlimo seminarus			
Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos			
Tiesioginio vadovo palankus dėmesys			
Vadovų pagarba mano asmeniui			
Vadovo pasitikėjimas mano atliekamu darbu			
Bendradarbių pagarba, pripažinimas			
Vadovo teikiama vieša žodinė padėka			
Laisvas grafikas			
Asmeninės darbo vietos suteikimas			
Kita (parašykite)			
Kita (parašykite)			
Kita (parašykite)			

48. Įvertinkite *Jūsų gaunamus* atlygius reikšmingumo Jums aspektu:

48.1. Darbo užmokestis

Eurais	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Mažiau nei 500			
501-750			
751-1000			
1001-1250			
1251-1500			
Daugiau nei 1500			

48.2. Metinės premijos (Eur.)

Eurais	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Mažiau nei 1000			
1001-1500			
1501-2000			
2001-2500			
2501-3000			
Daugiau nei 3001			

48.3. Kita

	Reikšmingas	Nereikšmingas	Nuviliantis
Sveikatos draudimas			
Automobilis darbo tikslams			
Automobilis asmeniniam naudojimui			
Mobilus telefonas asmeniniam naudojimui			
Finansiniai ištekliai savęs tobulinimui (knygoms, konferencijoms ir pan.)			
Finansuojamas siuntimas į kvalifikacijos kėlimo seminarus			
Finansuojamos laisvalaikio kelionės, išvykos			
Tiesioginio vadovo palankus dėmesys			
Vadovų pagarba mano asmeniui			
Vadovų pasitikėjimas mano atliekamam darbu			
Bendradarbių pagarba, pripažinimas			
Vadovo teikiama vieša žodinė padėka			
Laisvas grafikas			
Asmeninės darbo vietos suteikimas			
Kita (parašykite)			
Kita (parašykite)			
Kita (parašykite)			

--	--	--	--

49. Ar Jus motyvuotų darbui Jums aiškus ir suprantamas darbo tikslas?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Kita (parašykite)

50. Ar Jus motyvuotų darbui Jums pateiktas darbo tikslas, kurį pats galėtumėte išskaidyti į uždavinius taip, kaip norite (kitais tariant, pats galėtumėte pasirinkti tikslo siekio kelią)?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Kita (parašykite)

51. Ar Jūsų vadovai kelia Jums darbo tikslus?

- Taip
- Ne
- Kita (parašykite)

52. Jeigu atsakėte TAIP, tai ar šie tikslai (pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymus):

- Suprantami
- Sunkiai suprantami
- Nesuprantami
- Aiškūs
- Nelabai aiškūs
- Neaiškūs
- Reikšmingi
- Nelabai reikšmingi
- Nereikšmingi
- Įgyvendinami
- Sunkiai įgyvendinami
- Neįgyvendinami
- Kita (parašykite)
-

57. Kas Jus ir kaip stipriai *motyvuotų*? (nebūtinai šiuo metu motyvuoja, tai – Jūsų principinę poziciją motyvacijos aspektu siekiantis išsiaiškinti klausimas; atsakymą įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- Materialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius -
- Nematerialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius -
- Darbo esmė atitinkanti Jūsų lūkesčius -

- Vadovų pasitikėjimas -
- Geri santykiai su vadovais ir/ar bendradarbiais -
- Pripažinimas jaučiamas iš vadovų ir bendradarbių -

58. Kas Jūsų motyvaciją ir kaip stipriai *sumažintų* (tai – Jūsų principinę poziciją motyvacijos aspektu siekiantis išsiaiškinti klausimas; atsakymą įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- Materialūs atlygiai, neatitinkantys Jūsų lūkesčių -
- Nematerialių atlygių nebuvimas -
- Darbo turinys, neatitinkantis Jūsų lūkesčių -
- Vadovų pasitikėjimo Jūsų atliekamam darbu nebuvimas -
- Blogi santykiai su vadovais ir/ ar bendradarbiais -
- Vadovų ir bendradarbių pripažinimo Jūsų atliekamam darbui trūkumas/nebuvimas -

59. Kas iš tikrųjų šiuo metu Jus motyvuoja Jūsų darbui? (Įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- Materialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius -
- Nematerialūs atlygiai atitinkantys Jūsų lūkesčius -
- Darbo esmė atitinkanti Jūsų lūkesčius -
- Vadovų pasitikėjimas Jumis -
- Geri santykiai su vadovais ir bendradarbiais -
- Pripažinimas jaučiamas iš vadovų ir bendradarbių -

60. Kas iš tikrųjų Jus šiuo metu demotyvuoja (sumažina motyvaciją) Jūsų darbe? (Įvertinkite nuo 1 iki 10, kur dešimt yra didžiausia išraiška)

- Materialūs atlygiai, neatitinkantys Jūsų lūkesčių -
- Nematerialių atlygių trūkumas/nebuvimas -
- Darbo esmė, neatitinkanti Jūsų lūkesčių -
- Vadovų pasitikėjimo Jumis trūkumas/nebuvimas -
- Blogi santykiai su vadovais ir/ar bendradarbiais -
- Vadovų ir/ar bendradarbių pripažinimo Jūsų atliekamam darbui trūkumas/nebuvimas -

61. Su kokiais žmonėmis Jūs labiausiai bendraujate sprendamas organizacinius klausimus?

- Organizacijos viduje
- Lietuvos mastu
- Europoje
- Pasaulio mastu

62. Ką galėtumėte pasakyti apie savo turimas žinias?

- Jų turiu per daug atliekamam darbui
- Tikrai jų užtenka atliekamam darbui
- Jų turiu per mažai tam, kad darbą atlikčiau gerai
- Kita (parašykite)

63. Gal galėtumėte įvertinti savo tobulėjimą/mokymąsi (pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymus)?

- Man jau užtenka mokytis: ir taip viską, ko man reikia, žinau
- Kartais paskaitau kai kurias knygas, kitus rašytinius tekstus

- Nuvažiuoju į seminarus, jeigu juos apmoka organizacija
- Mokausi iš savo atliekamo darbo, visada jį apmąstau ir darau išvadas
- Mokausi iš kitų, stebėdamas juos, analizuodamas jų darbą ir rezultatus
- Mokausi „visur ir visada“ – ir ne tik dėl darbo, bet ir dėl savęs

64. Ar galėtumėte pasakyti, kuris posakis apie darbo ir asmeninio gyvenimo santykį išreiškia Jūsų principinę poziciją gyvenime? Tikimės tik vieno atsakymo:

- Dirbu tam, kad gyvenčiau, o ne gyvenu tam, kad dirbčiau
- Gyvenu tam, kad dirbčiau, o ne dirbu tam, kad gyvenčiau
- Kita (parašykite)

65. Ar galėtumėte pasakyti, koks Jūsų požiūris į savo atliekamą darbą? Tikimės tik vieno atsakymo:

- Turiu atlikti jį taip, kaip iš manęs reikalauja
- Turiu jį atlikti tiek gerai, kiek sugebu
- Turiu atlikti jį geriau nei kas nors kitas
- Darbas – ne vilkas, į mišką nepabėgs
- Kita (parašykite)

66. Ar galėtumėte pasakyti, ko Jūs tikėtės iš savo darbdavio/vadovo ? Galimi keli atsakymai:

- Nieko nebesitikiu
- Noriu, kad jis būtų sąžiningas ir gerbtų darbuotojus
- Noriu, kad jis skirtų didelį dėmesį darbuotojų profesiniam vystymui
- Noriu, kad jis būtų atviras su darbuotojais, dalintųsi informacija
- Kita (parašykite)

67. Būsime dėkingi, jeigu pateiksite keletą duomenų apie save (jie tikrai neatskleis Jūsų asmens):

68. Jūsų amžius:

- Jaunesnis nei 25 metų
- 26-30 metų
- 31-35 metų
- 36-40 metų
- 41-45 metų
- Vyresnis nei 45 metų

• **Išsilavinimas**

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita (parašykite)

• **Lytis**

- Vyras
- Moteris

• **Pareigos**

- Specialistas
- Vadovas

• **Gyvenamoji vietovė**

- Vilnius
- Kaunas
- Klaipėda
- Šiauliai
- Panevėžys
- Kita

2 Priedas

Respondentų poreikių patenkinimas

Poreikiai	Patenkinti	Pusiau patenkinti	Nepatenkinti
Egzistenciniai	43%	39%	18%
Saugumo	59%	22%	18%
Socialiniai	79%	13%	7%
Pripažinimo	54%	29%	15%
Saviraiškos	29%	12%	57%

3 Priedas

Maslow poreikių tenkinimo koreliacija su poreikio svarbumo įvertinimu

Poreikiai	Koreliacijos koeficientas
Egzistencijos poreikis	-0.197331174
Saugumo poreikis	0.624833894
Socialiniai poreikiai	0.938571593
Pripažinimo poreikiai	0.549273778
Saviraiškos poreikiai	-0.309132829

4 Priedas

Herzerg motyvacijos veiksnių poveikio koreliacija motyvacijos veiksnių svarbumo įvertinimu

Motyvacinis veiksnys	Koreliacijos koeficientas
Vykdoma politika darbo vietos atžvilgiu	0.972497836
Tiesioginio vadovo požiūris į atliekamas pareigas	0.558392926
Santykiai su tiesioginiu vadovu	0.737300334
Darbo sąlygos	0.934457019
Darbo poveikis sveikatai	0.734923892
Keistūsi darbo užmokestis/kompensuojantis atlygis	0.994726191
Santykiai su bendradarbiais	0.799434882
Pasiekimai organizacijoje	0.160827976
Pripažinimas organizacijoje	0.957666974
Atliekamo darbo esmė	0.646981738
Karjeros galimybės organizacijoje	0.981926264
Kaip darbuotojo, tobulėjimo galimybės	0.761870334
Kaip asmenybės, tobulėjimo galimybės	0.999086758

5 Priedas

Poreikių svarbos įvertinimas

Poreikiai	Svarbu	Pusiaus svarbu	Nesvarbu
Egzistenciniai	99%	1%	0%
Saugumo	87%	8%	4%
Socialiniai	74%	22%	3%
Pripažinimo	92%	7%	1%
Saviraiškos	43%	3%	0%

6 Priedas

Darbo lūkesčių vertinimas

	Visada (Beveik visada)	Kartais	Niekada
Galimybė pasiekti rezultatų	76%	17%	7%
Teisingas atlygis	39%	29%	32%
Reikšmingas atlygis	26%	44%	21%
Darbo sąlygos	84%	12%	4%
Kompetencijų turėjimas	100%	0%	0%
Atlygio įvertinimas po užduoties	79%	14%	7%

7 Priedas

Koreliacija tarp teisingumo lyginimo

	Tai ką „įdėjote“ ir ką „gaunate“	Lyginant su kitais organizacijos darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą	Lyginant su kitų organizacijų darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą
Tai ką „įdėjote“ ir ką „gaunate“		0.96888026	0.96159825
Lyginant su kitais organizacijos darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą			0.995422578
Lyginant su kitų organizacijų darbuotojais dirbančiais tą patį, kaip ir Jūs, darbą			

8 Priedas

Atlygio teisingumo (ką „įdėjo“ ir ką „gavo“) koreliacijos su atlygio reikšmingumu vertinimas

	Mažiau nei 500 Eur	501-750 Eur	751-1000 Eur	1000-1250 Eur
Atlygio teisingumo vertinimo	0.147417492	0.082355637	0.052856067	0.029625901