ISSN 1392-1142
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI: 2009.49

Irena BAKANAUSKIENĖ
Mindaugas UBARTAS

Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje

Pasitelkiant F. Herzbergo dviejų veiksnių ir teisingumo teorijų nuostatas, straipsnyje pateikiami telekomunikacinės bendrovės prekybos darbuotojų motyvacijos tyrimų rezultatai. Įvardijami ir aptariami 16 su darbo turiniu ir darbo aplinka susijusių veiksnių, įvertinama jų įtaka darbui bei motyvacijai. Taip pat analizuojami atlygio už darbą teisingumo aspektai.

Raktiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimo teorijos, dviejų veiksnių teorija, teisingumo teorija.

The article presents the telecommunication company's sales personnel motivation research, according to F. Herzberg's Two Factor Theory and Equity Theory main attitudes. 16 separate factors related to the nature of the work as well as the job environment is analyzed and the impact of these factors is measured on dissatisfaction and motivation of sales personnel. The authors also analyze personnel interpretations on reward equity.

Keywords: motivation, motivation theories, the two-factor theory, equity theory.

Įvadas

Vadybos literatūroje darbuotojų motyvacijos klausimams skiriamas didelis dėmesys. Visuose be išimties vadybos vadovėliuose išsamiai pateikiamos ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos, kurių per pastarąjį šimtmetį sukurta iš tiesų nemažai. Tiek užsienio, tiek lietuvių autorių darbuose nemažai dėmesio skiriama šių teorijų apžvalgai ir įvertinimui (pvz., Latham, Pinder, 2005; Steers ir kt., 2004; Marcinkevičiūtė, 2005; Šavareikienė, Dubinas, 2003). Analizuojant motyvacijos teorijas galima pastebėti, kad visos jos vienaip ar kitaip bando atsakyti į visiems organizacijų vadovams svarbų klausimą – kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį, išlaikant kuo geresnius jų darbo rezultatus. Deja, daugelis iš jų tiesioginio atsakymo vadovams į šį klausimą neduoda. Pavyzdžiui, populiariosios poreikių teorijos leidžia tik išsiaiškinti darbuotojų poreikių išsivystymo lygį, todėl literatūroje vadovams pateikiamos papildomos nuorodos į skatinimo metodus šiems poreikiams patenkinti (žiūr. pvz., Jensen ir kt., 2007). Vilčių teorija padeda nustatyti, ko darbuotojai tikisi už vienokį ar kitokį savo elgesį, tačiau ją sudėtinga taikyti, nes vadovams nepateikia konkrečių pasiūlymų. Daugelis motyvacijos teorijų nagrinėja kurį

Irena BAKANAUSKIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto profesorė. Adresas: S.Daukanto g. 28, Kaunas LT-44246. Tel: 37 217856. El. pašt.: i.bakanauskiene@evf.vdu.lt

Mindaugas UBARTAS – UAB „TELE2" Prekybos departamento direktorius. Adresas: Sporto g. 7a, Vilnius LT-09200. Tel: 8683 66395. El. pašt.: Mindaugas.Ubartas@tele2.com

nors vieną ar kelis motyvacijos aspektus, todėl bandoma jas derinti tarpusavyje ar apjungti į visumą, norint gauti pilnesnį vaizdą apie darbuotojų motyvaciją (pvz., Locke, 1997). Taigi, egzistuoja mokslinė ir praktinė problema: kokia motyvacijos teorija labiausiai taikytina darbuotojų motyvacijos tyrimams organizacijose atlikti bei kuri iš jų leidžia vadovams parinkti veiksmingiausius skatinimo metodus?

Atlikta motyvacijos teorijų analizė leidžia teigti, kad F. Herzbergo dviejų veiksnių teoriją galima priskirti prie tokių, kurią yra nesudėtinga taikyti praktikoje ir kuri suteikia vadovams (lyginant su kitomis teorijomis) daug naudingos informacijos darbuotojų motyvavimo klausimais. Šios teorijos nebejotinas nuopelnas yra tas, kad joje išskiriamos dvi skirtingos veiksnių grupės:

- nepasitenkinimo veiksniai („higieniniai“ veiksniai), priskiriami darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus geriau dirbti, o tiesiog pašalina jo nepasitenkinimą darbu.
- pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo veiksniai), sužadinantys darbuotojo motyvaciją, yra betarpiškai susiję su darbo turiniu ir darbo rezultatais.

F. Herzbergo (1987) nuomone tik motyvuojantys veiksniai gali įtakoti darbuotojų norą geriau dirbti. Tuo tarpu „higieniniai“ veiksniai, daro darbuotojui neigiamą įtaką, sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir dažnai tampa išėjimo iš darbo priežastimis, tačiau ryškaus motyvavimo efekto nesukelia. Taigi, analizuodami šias dvi veiksnių grupes, vadovai gali išsiaiškinti ar jų naudojamos skatinimo priemonės tikrai užtikrins geresnį darbuotojų darbą o „higieninių“ veiksnių analizė dažnai leidžia užkirsti kelią darbuotojų nepasitenkinimui darbu.

Kitas šios motyvacijos teorijos privalumas – joje išskiriama net 16 konkrečių, visiems nesunkiai suprantamų veiksnių, padedančių įsigilinti į darbuotojų darbo sudedamąsias dalis ir darbo aplinką. Taigi, ją naudojant galima gauti daug naudingos informacijos, leidžiančios gerinti patį darbą ir aplinką, kurioje žmogus dirba. Be to, tie veiksniai nebereikalauja tolesnio detalizavimo, kai tuo tarpu kitose teorijose daugelis nagrinėjamų veiksnių apima platų organizacijoje veikiančių jėgų spektrą ir tyrimo metu turi būti išskaidomi į smulkesnes sudedamąsias dalis.

Kita motyvacijos teorija, leidžianti išspręsti organizacijų vadovams labiausiai aktualias darbo atlygio problemas yra teisingumo teorija. Ji remiasi nuostata, kad labai svarbus darbuotojų motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas vertina gautą atlygį, ar laiko jį teisingu ir pakankamu, ar ne. Teisingumas dažnai apibūdinamas (pvz. Stoner ir kt., 2006) kaip santykis tarp individo įdėtų išteklių (pvz., pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (pvz., atlyginimo ar paaukštinimo). Remiantis teisingumo teorija, žmogų motyvuoja patiriamas pasitenkinimas tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jo įdėtoms pastangoms. Apie atlygio už darbą teisingumą jis dažniausiai sprendžia lygindamas savo atlygį su kitų už panašias pastangas ir indėlį. Kai gaunamas atlygis darbuotojui atrodo neteisingas, jis naudoja tam tikras priemones suvokiamai neteisybei pašalinti ar sumažinti: keičia savo elgesį, dažniausiai įdėdamas mažiau pastangų; kreipiasi į vadovą arba išeina iš darbo.

Aptarti šių dviejų motyvacijos teorijų veiksmingumas ir aktualumas Lietuvos sąlygomis lėmė straipsnyje pristatomo tyrimo tikslą ir objektą. **Tyrimo tikslas** – įvertinti motyvacijos teorijų taikymą empiriniams darbuotojų motyvacijos ty-

rimams konkrečioje bendrovėje. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią naudingą informaciją apie darbuotojų motyvaciją vadovai gali gauti taikydami F. Herzbergo dviejų veiksnių ir teisingumo teorijų nuostatas. Taip pat buvo patikrinta, ar Lietuvos sąlygomis pasitvirtina F. Herzbergo motyvacijos veiksnių suskirstymas į motyvuojančius ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius ir jų svarba.

Tyrimo objektas – vienos iš didžiausių telekomunikacijų bendrovių Lietuvoje prekybinės dalies – dilerių – darbuotojų motyvacija. Pasirinkimą nulėmė tokios priežastys:

- Pasirinkta bendrovė Lietuvoje yra gerai žinoma ir sparčiai besivystanti, todėl atrodytų, jog personalas turi būti motyvuojamas profesionaliai.
- Prekybinė bendrovės dalis (maždaug 250 darbuotojų) yra sudaryta iš atskirų juridinių vienetų su atskiromis valdymo struktūromis, skirtinga motyvavimo sistema, skirtinga kultūra, be to kiekvienas atskiras partneris yra linkęs konkuruoti ne tik su tiesioginiais įmonės konkurentais, bet ir su kitais paslaugų platintojais.
- Dėl organizacijos struktūros susiskaidymo į mažesnes kompanijas, kiekvienas atskiras dileris darbuotojų motyvacija, rūpinasi savarankiškai, taigi, didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai daro dilerio vadovai.
- Prekybos darbuotojų kaita svyruoja nuo 10 iki 15 proc. per metus, o jį gali lemti darbuotojų nepasitenkinimas darbu ar bendrovės aplinka.

Tyrimo metodai: interviu, anketavimas, rezultatų apibendrinimui naudota MS Excel kompiuterinė programa.

Tyrimo metodologija. Tyrimui atlikti buvo panaudoti du metodai – nestruktūruotas interviu ir anketinė apklausa. Nestruktūruotu interviu siekta išsiaiškinti: 1) kokius veiksnius darbuotojai įvardija kaip motyvuojančius ir kokius – kaip demotyvuojančius, kokias įvardija pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemiančias priežastis; 2) kokie yra pagrindiniai bendrovėje naudojami darbuotojų motyvavimo metodai; 3) kaip darbuotojai supranta teisingą atlygį už darbą ir kokių veiksmų gali imtis; 4) kokie yra darbuotojų ketinimai dėl darbo keitimo. Interviu rezultatai parodė, kad tyrimui tinka naudoti pasirinktos F. Herzberg ir teisingumo teorijos, be to leido nustatyti būtinų anketos klausimų skaičių (apimančių svarbiausias skatinimo priemones ir darbuotojų kaitos priežastis).

Apklausai atlikti buvo sudaryta anketa. Pirmoje anketos dalyje lentelėje įvardijami 16 F. Herzbergo teorijoje išskiriami veiksniai:

- *„Higieniniai" veiksniai*: kompanijos vykdoma politika; priežiūra (veiklos kontrolė); santykiai su tiesioginiu vadovu; darbo sąlygos; darbo užmokestis; santykiai su kolegomis; asmeninis gyvenimas; santykiai su pavaldiniais; statusas ir saugumas.
- *Motyvavimo veiksniai:* laimėjimai (darbe); pripažinimas; pats darbas ; atsakomybė; paaukštinimas; tobulėjimas.

Palyginimo sumetimais veiksniai lentelėje buvo išdėstyti F. Herzbergo (1987) tyrimais patvirtinta veiksnių svarbos seka, nenurodant veiksnių grupės pavadinimo. Respondentų buvo prašoma atitinkamuose lentelės stulpeliuose pažymėti, kurie iš išvardintų veiksnių sukelia jiems nepasitenkinimą darbu, kurie – motyvuoja geriau dirbti, t.y., sukelia pasitenkinimą darbu, kurie – neturi jokios įtakos jų atliekamam darbui.

Antroje anketos dalyje, naudojantis teisingumo teorijos nuostatomis, pateikia-

mi teiginiai, atskleidžiantys respondentų nuomonę apie bendrovėje naudojamus mokymus, atlygio už darbą teisingumą ir su tuo susijusį elgesį. Respondentų buvo prašoma pareikšti pritarimą/nepritarimą suformuluotam teiginiui, skalėje „sutinku“, „nesutinku“, „neturiu nuomonės“.

Konkrečiai buvo suformuluoti šie teiginiai:

1. Aš esu visiškai patenkintas bendrovėje vykdomais apmokymais.
2. Aš norėčiau daugiau apmokymų.
3. Manau, dar yra sričių, kuriose galėčiau gilinti savo žinias, susijusias su bendrovėje atliekamu darbu.
4. Aš galėčiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau.
5. Atlygis už mano indėlį į darbą atitinka kitų darbuotojų atlygį už jų indėlį.
6. Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, kreipsiuosi dėl to į vadovą
7. Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, keisiu savo indėlį į darbą.
8. Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę.

Anketos patikimumas buvo patikrintas su eksperimentine žmonių grupe (10 asmenų) aptariant anketos pildymą. Anketą pildžiusiems asmenims ji pasirodė suprantama, priimtina, nesudėtinga, neužimanti daug laiko, buvo nurodyti vos keli netikslumai. To pasėkoje anketa buvo pakoreguota ir įvertinta kaip tinkanti tyrimui – leidžianti surinkti realybę atspindinčius duomenis.

Tyrimo organizavimas ir imtis. Pirminis tyrimas, bendrovės vadovybės pageidavimu buvo atliekamas 2007 m. Po pirmo motyvacijos tyrimo, siekiant pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją bendrovėje buvo įdiegtos atskiros motyvavimo priemonės skirtingų partnerių prekybos tinkluose. Siekiant patenkinti darbuotojų pripažinimo poreikį bei susieti atlygį su gaunamu uždarbiu buvo vykdomi pardavimo konkursai tarp panašaus lygio prekybos salonų. Jie užtikrino didesnius įmonės paslaugų pardavimus ir, manoma, kad padidino darbuotojų motyvaciją.

2007 m. bendrovė taip pat pakeitė vykdomų mokymų pobūdį. Vietoj anksčiau įprastų teorinių darbuotojų mokymų – paskaitų, buvo organizuoti mokymai nedidelėms grupėms (iki 10 žmonių) derinant teoriją su praktika. Jų metu darbuotojams pirmiausia yra suteikiamos teorinės žinios (tam skiriama 4 val.), o antroje dienos pusėje visa grupė vyksta į pasirinktą prekybos saloną kartu su mokytoju ir „dirba” tiesioginį savo darbą. Tokie mokymai davė apčiuopiamų rezultatų: prekybos salone, kuriame vykdavo praktinis darbuotojų mokymas pardavimų rezultatas išaugdavo daugiau nei 2 kartus. Be to, buvo pastebėta, kad daugeliu atveju darbuotojai teorinių mokymu metu tvirtindavę, kad viską žino (tai patvirtino ir jų anketavimo rezultatai), praktinio darbo metu parodė, jog neturi įgūdžių savo turimas teorines žinias pritaikyti praktikoje. Bendrovės vadovybė, pastebėjusi tokius rezultatus, sutvirtino savo pozicijas derybose dėl partneriams mokamo atlygio.

Norint įvertinti panaudotų skatinimo priemonių veiksmingumą po metų buvo atliktas pakartotinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti ar sumažėjo darbuotojų nepasitenkinimas darbu, padidėjo jų motyvacija.

Abiejų tyrimų metu anketa buvo pateikta visiems bendrovės prekybos taškų darbuotojams. Respondentų patogumui ir konfidencialumui užtikrinti anketa buvo platinama elektroniniu paštu. Kiekvienas respondentas turėjo prisijungti prie elektroninės formos ir suvedus savo atsakymus išsiųsti ją į duomenų bazę. Įvertinus užpildytų anketų skaičių ir jų pilnumą bei

palyginus su tuo metu užimtų darbuotojų skaičiumi, apskaičiuotas anketavimo aktyvumo koeficientas – procentinė dalis atsakiusiųjų nuo visos imties. 2007 m. jis siekė 65,3 %, 2008 m. – 58,3 %. Šie procentai rodo, kad tyrimo imtis yra pakankama ir leidžia teigti, kad tyrimo rezultatai atspindi realią padėtį bendrovėje. Šitokį aktyvumą kai kuriais atvejais lėmė draudimai darbuotojams atsakinėti į pateikiamus klausimus. Kai kurie partneriai motyvuodami, kad jų darbuotojų motyvacija yra jų įmonės vidaus reikalas uždraudė darbuotojams atsakinėti į anketas.

Veiksnių, įtakojančių darbuotojų nepasitenkinimą darbu arba motyvaciją, tyrimo rezultatų analizė

Apibendrinti veiksnių, įtakojančių darbuotojų nepasitenkinimą arba pasitenkinimą darbu, tyrimo duomenys pateikiami 1-2 lentelėse. 1 lentelėje pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas procentais leidžia analizuoti veiksnių svarbos laipsnį bei parodo tikslius pokyčius pirminio ir pakartotinio tyrimo laikotarpiu.

1 lentelė

Respondentų nuomonė apie F. Herzberg teorijos veiksnių įtaką jų darbui

Veiksnio pavadinimas	Respondentų dalis, įvertinusių veiksnį kaip sukeliantį nepasitenkinimą darbu (%)			Respondentų dalis, įvertinusių veiksnį kaip nedarantį jokios įtakos darbui (%)			Respondentų dalis, įvertinusių veiksnį kaip motyvuojantį geriau dirbti (%)		
	vidurkis	2007 m.	2008 m.	vidurkis	2007 m.	2008 m.	vidurkis	2007 m.	2008 m.
Motyvaciniai veiksniai									
1. Asmeniniai laimėjimai darbe	**0,5**	1	0	**12**	3	21	**87,5**	96	79
2. Pripažinimas darbe	**6**	4	8	**12,5**	8	17	**81,5**	88	75
3. Atliekamas darbas	**6,5**	2	11	**11**	5	17	**82,5**	93	72
4. Atsakomybės laipsnis	**10**	5	15	**18,5**	14	23	**71,5**	81	62
5. Paaukštinimas pareigose	**2**	2	2	**19**	12	26	**79**	86	72
6. Asmeninis tobulėjimas	**5**	2	8	**9,5**	6	13	**85,5**	92	79
"Higieniniai" veiksniai									
1. Bendrovės vykdoma vidaus politika	**14**	15	13	**27**	25	29	**59**	60	58
2. Veiklos kontrolė	**15,5**	16	15	**40**	33	47	**44,5**	51	38
3. Santykiai su tiesioginiu vadovu	**8**	8	8	**21,5**	19	24	**70,5**	73	68
4. Darbo sąlygos	**20**	21	19	**13**	9	17	**67**	70	64
5. Darbo užmokestis	**18**	17	19	**5,5**	4	7	**76,5**	79	74
6. Santykiai su kolegomis	**2**	4	0	**12,5**	4	21	**85,5**	92	79
7. Asmeninio gyvenimo įtaka darbui	**8**	7	9	**47**	43	51	**45**	50	40
8. Santykiai su pavaldiniais	**5**	6	4	**39,5**	36	43	**55,5**	58	53
9. Statusas bendrovėje	**3,5**	3	4	**18**	14	22	**78,5**	83	74
10. Saugumas (fizinis, finansinis)	**16**	11	21	**46,5**	4	89	**76,5**	85	68

2 lentelėje pateikiami rangai, norint parodyti kiekvieno veiksnio bendrą svarbą darbuotojų motyvacijai ar jų nepasitenkinimui darbu bei jų pokytį metų bėgyje.

Lentelėse pateikiama informacija gan vaizdžiai parodo kuriuos F.Herzbergo teorijos veiksnius bendrovės darbuotojai vertina kaip sukeliančius nepasitenkinimą darbu, kurie veiksniai motyvuoja juos dirbti geriau, o kurie neturi jokios įtakos jų atliekamam darbui. Sulyginant ją su tyrimo metu nustatytais veiksnių rangais (žiūr. 2 lentelę) galima pastebėti, kad atliktas tyrimas iš principo patvirtina daugelį teorijos nuostatų. 4 iš 5 mokslininko įvardintų veiksnių – asmeniniai laimėjimai darbe, asmeninis tobulėjimas, pripažinimas, pats darbas – bendrovės darbuotojams taip pat yra jų darbą motyvuojantys veiksniai. Respondentus motyvuoja geriau dirbti ir geri santykiai su kolegomis, kurie teorijoje priskiriami prie „higieninių“ veiksnių. Didesnius neatitikimus rodo „higieninių“ veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą darbu, analizė. Galima pastebėti, kad jų svarba bendrovės darbuotojams skiriasi nuo teorijoje nustatytos. Atlikto tyrimo atveju darbuotojams labiausiai nepasitenkinimą darbu sukelia darbo sąlygos, darbo užmokestis, bendrovės teikiamas fizinis ir finansinis saugumas bei vykdoma veiklos kontrolė. Tuo tarpu bendrovės vykdoma vidaus politika nėra svarbiausias nepasitenkinimą sukeliantis veiksnys. Toks gautų rezultatų analizės aspektas leidžia daryti prielaidą, kad iš principo Lietuvoje galima taikyti dviejų veiksnių teoriją, o neatitikimus lemia skirtinga tyrimo objektais pasirinktų organizacijų socialinė-kultūrinė ir ekonominė aplinkos, lemiančios darbuotojų poreikių išsivystymo lygį, bei organizacijų vadovų norai ir galimybės juos tenkinti.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus respondentų vertinimus galima pastebėti, kad skirtingai nuo F. Herzbergo teorijos bendrovės darbuotojai linkę visus įvardintus veiksnius priskirti greičiau prie motyvuojančių, nei sukeliančių nepasitenkinimą darbu veiksnių, nes jų priskyrimo prie pirmos veiksnių grupės procentinis pasiskirstymas daugeliu atveju viršija 50 proc. Tokie rezultatai rodo, kad bendrovėje galima taikyti didesnį motyvavimo metodų spektrą, nes veiksniai, kurie, anot teorijos, turėtų tik pašalinti darbuotojų nepasitenkinimą darbu, iš tiesų turi ir motyvacinį efektą.

Vertingos informacijos, parenkant motyvavimo metodus, suteikia respondentų nuomonių analizė apie veiksnius, nedarančius jokios įtakos atliekamam darbui. Iš 1-2 lentelėse pateiktos informacijos matyti, kad vadovai iš tiesų neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip: rūpinimasis darbuotojų asmeniniu gyvenimu, veiklos kontrolė, santykiai su pavaldiniais, nes daugeliui darbuotojų tai nedaro jokios įtakos jų atliekamam darbui. Tuo tarpu į darbuotojų norus darbo užmokesčio, fizinio ir finansinio saugumo, asmeninio tobulėjimo ir atliekamo darbo srityse atsižvelgti būtina.

Analizuojant pirmo ir antro tyrimų rezultatų pokyčius (žiūr. 1 lentelę) galima pastebėti tokią bendrą tendenciją – 2008m. darbuotojų motyvacija sumažėjo. Visus 16 veiksnių darbuotojai vertino kaip mažiau motyvuojančius (vidutinis sumažėjimas 11,4 %). o vidutinis darbuotojų nepasitenkinimas darbu padidėjo 2 %. Be to, galima atkreipti dėmesį, kad darbuotojų nepasitenkinimas darbu sumažėjo arba nepakito 7 iš 16 veiksnių. Daugiau negu vidurkis sumažėjo visų motyvacinių veiksnių įtaka: atliekamas darbas (21 %); atsakomybės laipsnis (19 %); asmeniniai laimėjimai darbe (17 %); pripažinimas darbe ir asmeninis tobulėjimas (po 13 %). Analizuojant respondentų nuomonių pokyčius galima pastebėti vadovų sprendimams

2 lentelė

Pasitenkinimas darbu: veiksnių rangavimas pagal respondentų vertinimus

Veiksnio pavadinimas	Rangas pagal respondentų įvertinusių veiksnį kaip sukeliantį nepasitenkinimą darbu			Rangas pagal respondentų įvertinusių veiksnį kaip nedarantį jokios įtakos			Rangas pagal respondentų įvertinusių veiksnį kaip motyvuojantį geriau dirbti		
	pagal vidurkį	2007m.	2008m.	pagal vidurkį	2007m.	2008m.	pagal vidurkį	2007m.	2008m.
„Higieniniai" veiksniai									
1. Asmeniniai laimėjimai darbe	**16**	16	15-16	**12**	16	9-10	**1**	1	1-3
2. Pripažinimas darbe	**10**	10-11	9-11	**10-11**	10	11-13	**5**	5	4
3. Atliekamas darbas	**9**	13-14	7	**13**	12	11-13	**4**	2	7-8
4. Atsakomybės laipsnis	**6**	9	4-5	**7**	6	7	**10**	9	12
5. Paaukštinimas pareigose	**14-15**	13-14	14	**6**	8	5	**6**	6	7-8
6. Asmeninis tobulėjimas	**11-12**	15	9-11	**14**	11	14	**2-3**	3-4	1-3
Motyvaciniai veiksniai									
1. Bendrovės vykdoma vidaus politika	**5**	4	6	**4**	4	4	**13**	13	13
2. Veiklos kontrolė	**4**	3	4-5	**2**	3	2	**16**	15	16
3. Santykiai su tiesioginiu vadovu	**7-8**	6	9-11	**5**	5	6	**11**	11	9-10
4. Darbo sąlygos	**1**	1	2-3	**9**	9	9-13	**12**	12	11
5. Darbo užmokestis	**2**	2	2-3	**16**	13-15	16	**8-9**	10	5-6
6. Santykiai su kolegomis	**14-15**	10-11	15-16	**10-11**	13-15	9-10	**2-3**	3-4	1-3
7. Asmeninio gyvenimo įtaka darbui	**7-8**	7	8	**1**	1	1	**15**	16	15
8. Santykiai su pavaldiniais	**11-12**	5	11-13	**3**	3	3	**14**	14	14
9. Statusas bendrovėje	**13**	12	12-13	**8**	7	8	**7**	8	5-6
10. Saugumas (fizinis, finansinis)	**3**	5	1	**15**	13-15	15	**8-9**	7	9-10

svarbią informaciją – tai iš dalies nulėmė padidėjęs darbuotojų nepasitenkinimas šiose srityse. Be to, vadovai gali nekreipti dėmesio tik į asmeninių laimėjimų darbe ir paaukštinimo pareigose veiksnius, nes juos 2008m. dalis respondentų nusprendė įvertinti kaip nedarančius jokios įtakos jų atliekamam darbui. Tuo tarpu visų kitų motyvacijos veiksnių nurodomose srityse santykinai ženkliai išaugo darbuotojų nepasitenkinimas.

„Higieninių" veiksnių įvertinimo palyginimas parodo, kad reikia ypatingą dėmesį atkreipti į su darbuotoju fiziniu ir finansiniu saugumu susijusius dalykus, nes respondentų nepasitenkinimas šioje srityje padidėjo 10 % (o motyvacinė galia sumažėjo 17 %).

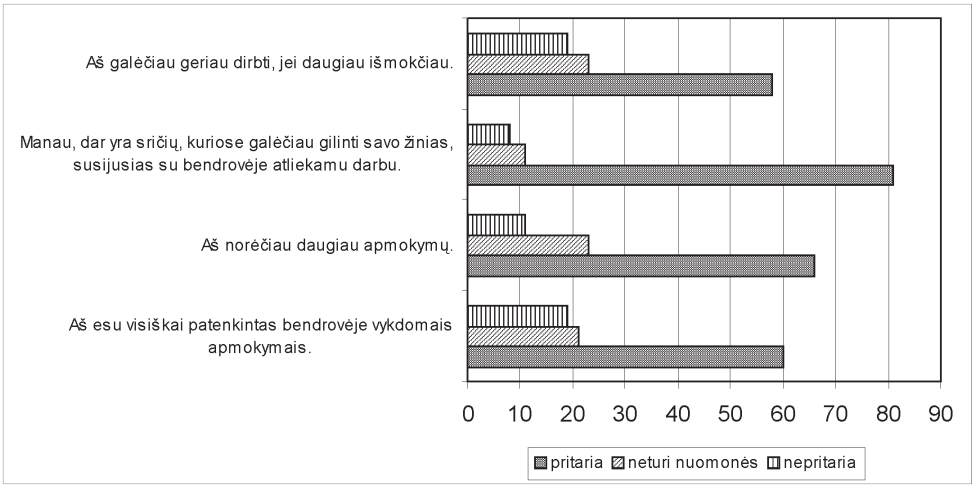
Įvykusius pokyčius respondentų nuomonėse galima bandyti paaiškinti tuo, kad motyvavimo tyrimas buvo anonimiškas, į jį buvo įtraukti ne visi darbuotojai, todėl galėjo susidaryti situacija, kad pirmame ir antrame tyrime dalyvavo ne tie patys

darbuotojai. Taip pat galima neigiamo pokyčio priežastis gali būti aplinka. Reikia nepamiršti, kad 2007–2008 metų pirma pusė buvo ekonomikos pakilimo metai, kai darbo rinkoje trūko darbo jėgos. Todėl bendrovė savo motyvavimo sistemą koregavo atsižvelgdama į darbuotojų kuriamą vertę, o ne į „perkaitusios“ darbo rinkos lūkesčius. Taip pat reikia pažymėti, kad šiuo laikotarpiu vyko įmonės ir partnerių derybos. Įmonės vadovybės pozicija buvo didinti prekybinio tinklo efektyvumą, t.y. maksimaliai išnaudoti turimus prekybos salonus, siekti maksimalių pardavimų ir tokiu būdu didinti prekybos partnerių pajamas ir pelną. Tuo tarpu prekybos partneriai laikėsi pozicijos, kad turi didėti užmokestis už parduodamas paslaugas, t.y. jie siekė, kad prekybos partnerių pajamos augtų išliekant tam pačiam pardavimų lygiui. Tikėtina, kad toks nuomonių išsiskyrimas turėjo įtakos ir darbuotojų vertinimams, nes jie gaudavo informaciją iš dviejų skirtingų šaltinių.

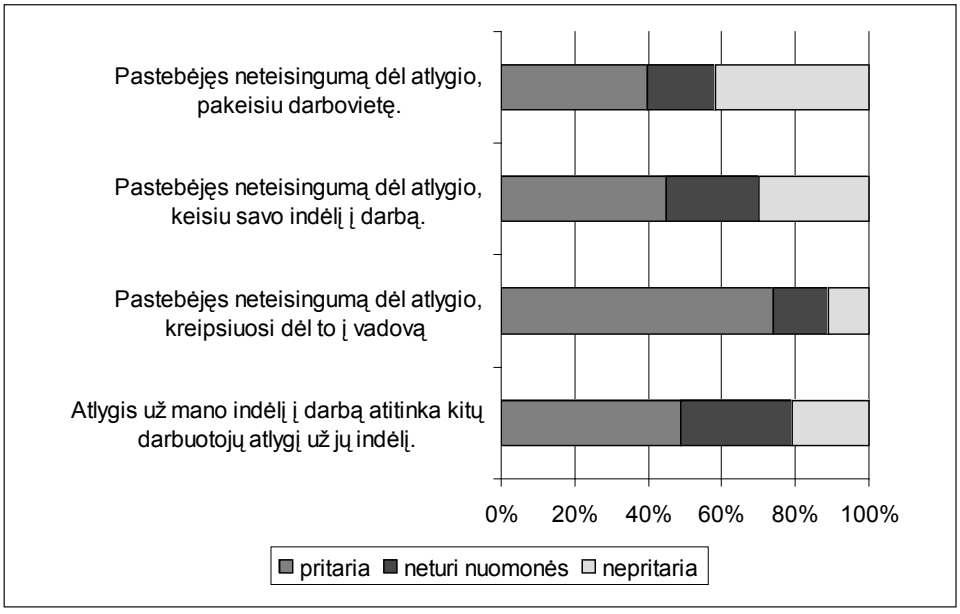
Darbuotojų požiūris į mokymus: tyrimo rezultatų analizė

Respondentų nuomonių 2008 m. pasiskirstymas, atspindintis jų požiūrį į bendrovėje organizuojamus mokymus pateiktas 1 paveiksle. Iš jame pateiktų duomenų matyti, daugiau kaip pusė darbuotojų (60 %) yra visiškai patenkinti bendrovėje vykdomais apmokymais, o 19 % darbuotojų nėra patenkinti. Taip pat galima pastebėti, kad darbuotojai nori daugiau apmokymų (66 %), kad jie pripažįsta poreikį gilinti savo žinias (81 %) ir kad verta organizuoti mokymus, nes net 58 % darbuotojų dėl to dirbtų geriau. Respondentų atsakymai į šiuos klausimus 2007 m. beveik sutapo: tuomet tik 5 % mažiau darbuotojų teigė, kad dirbtų geriau, jei daugiau išmoktų.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadas, kad bendrovėje organizuojami mokymai atitinka darbuotojų poreikį tobulėti. Respondentų atsakymai į klausimą „Aš galė-



1 pav. **Darbuotojų požiūris į bendrovėje vykdomus apmokymus, %**



2 pav. **Darbuotojų požiūris į atlygio už darbą teisingumą, %**

čiau geriau dirbti, jei daugiau išmokčiau" taip pat rodo, kad reiktų dar labiau individualizuoti mokymo poreikį, labiau sieti mokymus su darbuotojų atliekamu darbu.

Teisingas atlygis už darbą: tyrimo rezultatų analizė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, atspindintis jų požiūrį į atlygio už darbą teisingumą bendrovėje ir jų potencialius veiksmus pateiktas 2 paveiksle.

Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų galima daryti tokias išvadas:

- Beveik pusė (49 %) darbuotojų tvirtai mano, kad jiems yra atlyginama teisingai. Nuomonės šiuo klausimu neturėjimas (net 30 %) dažniausiai rodo nenorą ar baimę ją pareikšti.
- Gerus santykius su tiesioginiais vadovais rodo beveik 2/3 respondentų nusiteikimas apie neteisingą atlygį kalbėtis su savo vadovu.
- 40 % darbuotojų linkę pakeisti darbovietę, jei pastebės, kad jų atlygis neatitinka jų įdedamų pastangų.
- Teisingo atlygio ryšio stiprumą su darbuotojų atliekamu darbu rodo respondentų polinkis keisti savo indėlį į atliekamą darbą. Iš atsakymų pasiskirstymo matyti, kad tik 30 % darbuotojų atlygio už darbą teisingumas neįtakoja jų atliekamo darbo.
- Atsakymai į klausimą „Pastebėjęs neteisingumą dėl atlygio, pakeisiu darbovietę" rodo, kad bendrovėje yra ne daugiau kaip 42 % lojalių prekybos darbuotojų, nelinkusių keisti darbo.

Taigi, respondentų nuomonė apie atlygio už darbą teisingumą bendrovėje rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais.

Išvados

Atliktų tyrimų rezultatų analizė leidžia daryti tokias išvadas:

- Galima daryti prielaidą, kad iš principo Lietuvoje tinka taikyti dviejų veiksnių teoriją. Bendrovės Lietuvoje darbuotojai iš principo patvirtina daugelį teorijos nuostatų. 4 iš 5 mokslininko įvardintų veiksnių – asmeniniai laimėjimai darbe, asmeninis tobulėjimas, pripažinimas, pats darbas – bendrovės darbuotojams taip pat yra jų darbą motyvuojantys veiksniai. Didesnius neatitikimus rodo „higieninių“ veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą darbu, analizė. Jų svarba bendrovės darbuotojams skiriasi nuo teorijoje nustatytos. Darbuotojams labiausiai nepasitenkinimą darbu sukelia darbo sąlygos, darbo užmokestis, bendrovės teikiamas fizinis ir finansinis saugumas bei vykdoma veiklos kontrolė. Tuo tarpu bendrovės vykdoma vidaus politika nėra svarbiausias nepasitenkinimą sukeliantis veiksnys.
- Skirtingai nuo F. Herzbergo teorijos bendrovės darbuotojai linkę įvardintus veiksnius priskirti greičiau prie motyvuojančių, nei sukeliančių nepasitenkinimą darbu veiksnių. Tokie rezultatai rodo, kad bendrovėje galima taikyti didesnį motyvavimo metodų spektrą, nes veiksniai, kurie, anot teorijos, turėtų tik pašalinti darbuotojų nepasitenkinimą darbu, iš tiesų turi motyvacinį efektą.
- Vertingos informacijos vadovams, parenkant motyvavimo metodus, suteikia respondentų nuomonių analizė apie veiksnius, nedarančius jokios įtakos atliekamam darbui. Iš šio tyrimo rezultatų matyti, kad vadovai iš tiesų neturėtų dėti pastangų tokiose srityse kaip: rūpinimasis darbuotojų asmeniniu gyvenimu, veiklos kontrolė, santykiai su pavaldiniais, nes daugeliui darbuotojų tai nedaro jokios įtakos jų atliekamam darbui. Tuo tarpu į darbuotojų norus darbo užmokesčio, fizinio ir finansinio saugumo, asmeninio tobulėjimo ir atliekamo darbo srityse atsižvelgti tikrai būtina.
- Lyginant kelių tyrimų rezultatų pokyčius vadovai gali pastebėti tiek bendras tendencijas, tiek pasikeitimus atskirų veiksnių vertinimuose. Jie parodo bendras darbuotojų nuotaikas, leidžia vadovams pasitikrinti ar jų sprendimai apie taikytinas motyvavimo priemones pasiteisino, taip pat nurodo sritis, kurios vis dar reikalauja dėmesio arba, kurios iš tiesų yra nesvarbios. Štai telekomunikacijų bendrovėje atliktų tyrimų palyginimas parodė tokią bendrą tendenciją – 2008 m. darbuotojų motyvacija sumažėjo, nes visus 16 veiksnių darbuotojai vertino kaip mažiau motyvuojančius, be to vidutinis darbuotojų nepasitenkinimas darbu padidėjo. Tai rodo, kad vadovybės įdiegtos motyvavimo priemonės daugeliu atveju nepasiekė savo tikslo. Taip pat galima pamatyti, kad darbuotojų nepasitenkinimas darbu sumažėjo arba nepakito 7 iš 16 veiksnių. Daugiau negu vidurkis sumažėjo visų motyvacinių veiksnių įtaka, nes padidėjo darbuotojų nepasitenkinimas šiose srityse. Rezultatai taip pat rodo, kad bendrovės vadovai gali nekreipti dėmesio tik į asmeninių laimėjimų darbe ir paaukštinimo pareigose veiksnius. Tuo tarpu visų kitų motyvacijos veiksnių nurodomose srityse santykinai ženkliai išaugo darbuotojų nepasitenkinimas. „Higieninių“ veiksnių įvertinimo palyginimas parodo, kad reikia diegti priemones didinančias darbuotojų fizinį ir finansinį saugumą, nes respondentų nepasitenkinimas šioje srityje ženkliai padidėjo, o motyvacinė galia sumažėjo.
- Netikslumus respondentų nuomonių pokyčiuose galėjo lemti motyvavimo tyrimo anonimiškumas bei imtis. Dėl šių

priežasčių galėjo susidaryti situacija, kad pirmame ir antrame tyrime dalyvavo ne tie patys darbuotojai, todėl verta būtų pakartotinių anketavimų metu paprašyti darbuotojų nurodyti, ar jie dalyvavo ankstesniuose tyrimuose.

- Respondentų atsakymai apie labiausiai naudojamą skatinimo priemonę – mokymus – leidžia daryti išvadas, kad bendrovėje organizuojami mokymai atitinka darbuotojų poreikį tobulėti ir parodo, kad reiktų dar labiau individualizuoti mokymo poreikį, labiau sieti mokymus su darbuotojų atliekamu darbu.
- Respondentų nuomonių analizė, taikant teisingumo teorijos nuostatas vadovams parodo, ar verta ir kokių imtis atlygio už darbą teisingumo srityje ir kokios gali būti pasekmės. Tyrimo telekomunikacijų bendrovėje rezultatai rodo, kad darbo užmokesčio srityje verta dėti pastangas, kuriant teisingo darbo apmokėjimo sistemą, kuri būtų susijusi su kiekvieno darbuotojo indėliu, su jo darbo rezultatais, nes tik 49 % darbuotojų mano, kad jiems yra atlyginama teisingai. Jei vadovai nekreips dėmesio į šią sritį, galima laukti, kad 40 % darbuotojų gali pakeisti darbovietę, 70 % darbuotojų gali pablogėti jų atliekamo darbo rezultatai.

Literatūra

1. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review, September – October.
2. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2007). The Manger's guide to Rewards. Hay group Inc.
3. Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century // Annual Review of Psychology, 56.
4. Locke, E. A. (1997). The Motivation to Work: What We Know // Advances in Motivation and Achievement, vol.10.
5. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 34.
6. Steers, R. M., Mowday R. T., Shapiro D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory // Academy of Management Review, 29.
7. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr. D. R. (2006). Vadyba: vert. iš anglų k. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Straipsnis įteiktas: 2009 02 20
Parengtas publikuoti: 2009 02 28

Irena BAKANAUSKIENĖ, Mindaugas UBARTAS

ANALYSIS OF MOTIVATION THEORIES' EMPIRICAL APPLICATION: CASE OF TELECOMMUNICATION COMPANY

Summary

When analyzing motivation theories it is noticeable, that all of them are trying to find answers to very important questions for all managers – how to attain and keep desirable employees' behavior as well as their outstanding results. However, most of these theories are not able to provide answers to these questions. Therefore a scientific and practical problem – which motivation theory could be the best for motivation researches in business organizations, which of them can provide managers with most accurate data for effective employees' motivation tools to be used in practice – still prevails.

Having analyzed various motivation theories, the authors of the paper selected F. Herzberg's two factor theory and equity theory for conducting this research. F. Herzberg's two factor theory was chosen because it identifies 16 different clear and easy understanding factors, which helps managers to analyze the nature of the employees' work as well as the job environment itself. This theory provides managers with useful information as it gives indications on possible success of used motivation tools and its impact on employees' behavior, as well as the analysis of "hygiene" factors provides with information that helps to prevent employees' dissatisfaction. The equity theory helps management to solve actual reward issues.

The goal of the research presented in this article is to evaluate motivation theories' application in research of employees' motivation. The research is particular as the authors tried to find out what useful information management can get by applying F. Herzberg's two factor and equity theories terms. F. Herzberg's two factor theory was tested on Lithuania's markets conditions as well as the validity of separation of motivation and dissatisfaction factors importance in this market.

The research object was sales personnel motivation one of the biggest Lithuania's telecommunication company. For comparison of changes two separate researches were done in 2007 and 2008.

Two methods were applied while conducting this research – unstructured interviews and questionnaire. Questionnaire consisted of two parts, in the first part 16 factors indicated in F. Herzberg theory were listed and respondents were asked to differentiate which of them are motivating and which are demotivating ones, as well as to point out factors which make no influence on their motivation. In the second part of the questionnaire respondents were asked to express their opinion (agree/disagree) to given affirmations which were chosen according to the equity theory.

The analysis of the research results let us draw the following conclusions:

- It is possible to make assumption that it is possible to use F. Herzberg's two factor theory principles in similar organizations in Lithuania. The respondents confirmed 4 out of 5 motivating factors according to the theory, but the importance of "hygiene" factors differed from the theory.
- The respondents were eager to name theoretical "hygiene" factors as "motivating" ones. This circumstance suggests that managers in Lithuania are able to use wider spectrum of motivation tools.
- Comparing two researches made in 2007 and 2008 managers can observe common tendencies as well as deviations in separate factors evaluation. Researches show common employees opinion and managers can draw conclusions about the actions which they implemented. This particular research shows that employees' motivation in 2008 decreased and respondents indicated all 16 factors as less motivating than a year before as well as average employees dissatisfaction rose. It shows that management has to reconsider its policies on motivation as it brought opposite results. "Hygiene" factors deviation analysis shows that management has to act on implementing means to improve employees' physical and financial security as dissatisfaction on these factors rose dramatically.
- Respondents answers about training show that in this field company's management are doing quite a relevant job from motivation perspective but there is a place for improvement as answers show that training can be individualized even more to meet each individual needs.
- The analysis of the respondents' opinions shows the direction that should be taken for improving the reward system applied in the company. The company should make actions to improve its reward system as only 49 % of the respondents indicated that they get equal reward for their input-output ratio as well as 40 % of employees would consider leaving the organization, and moreover, even 70 % of the employees' efforts can bring worse results to the company.