

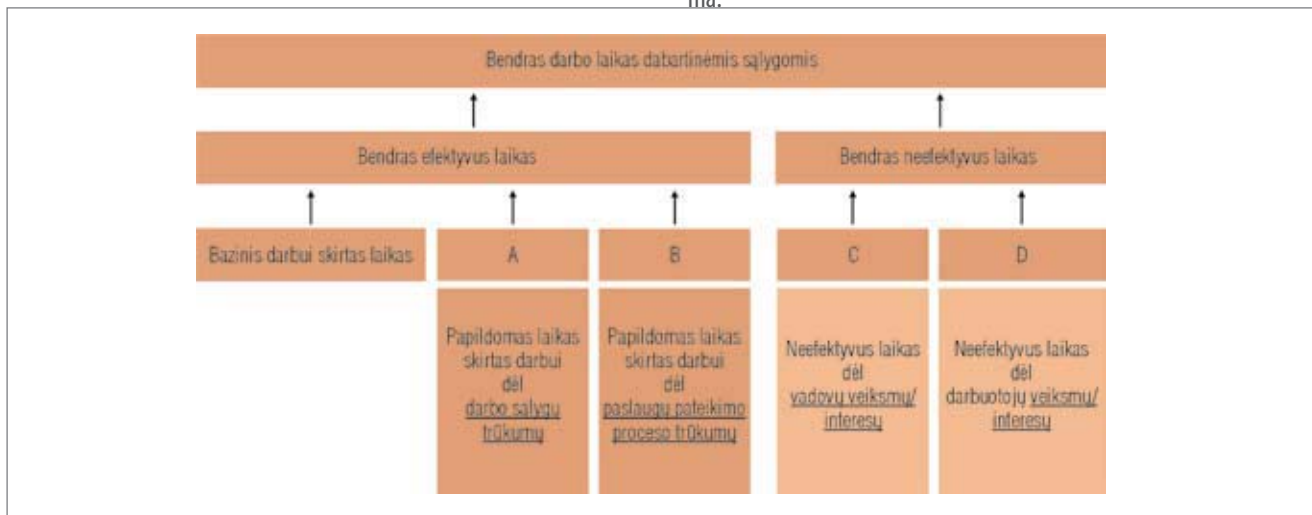
Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas?

Kas mus skatina veikti?

Žodį „motyvacija“ kiekvienas girdime ir tariame gana dažnai. Kaip motyvuoti darbuotojus – nuolatinė vadovų diskusijų ir apmąstymų tema. Tai susiję su nuolatiniu geresnių darbo rezultatų siekiu orga-

nizacijose. Juk plačiai pripažinta, kad du svarbiausi veiksniai, nuo kurių priklauso galutinis darbo rezultatas, yra darbuotojų žinių bei įgūdžių bagažas ir jų motyvacijos lygis.

Motyvacijos įtaką darbo rezultatams padėtų paaiškinti ši schema:



Kurkime ateities muziejų drauge!

Tiesioginiam darbui atlikti mes panaudojame tik dalį savo darbo laiko. Kita dalis iššvaistoma dėl objektyvių (A ir B elementai) bei subjektyvių (C ir D elementai) priežasčių.

Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere* ir reiškia „išjudinti“. Egzistuoja aibė motyvacijos apibrėžimų, tarkim, „Motyvacija – tai tas „kažkas“ mumyse ir supantis mus, kas išjudina, skatina, priverčia mus elgtis būtent taip, o ne kitaip“ (Graumann, 1969). Kitais žodžiais tariant, motyvacija yra tarsi varikliukas mūsų viduje. Jei jis veikia sklandžiai, daug mažiau laiko praleidžiame veltui tiesiog todėl, kad „šiandien ne ta diena“ (sumažėja D elementas). Taip pat mes esame žymiai suinteresuotesni ne tik atlikti tai, ką esame įsipareigoję, bet ir aktyviai ieškoti, ką ir kaip galėtume padaryti geriau (sumažėja A ir B elementai).

Tačiau kaip rasti atsakymą, ką daryti, kad šis „varikliukas“ veiktų sklandžiai?

Yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija – sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visaapimančio paaiškinimo mes dar neradome, ir visi jos „receptai“ veikia tik tam tikrose situacijose.

Vienas garsiausių ir lengviausiai suprantamų motyvacijos paaiškinimų – Abrahamo Maslou (Abraham Maslow) poreikių hierarchija. Ji nurodo, kad egzistuoja penki žmogaus poreikių lygmenys: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos bei saviraiškos. Jie išsidėstę tam tikra hierarchija: fiziologiniai poreikiai – apačioje, saviraiškos poreikiai – hierarchijos viršūnėje. Mūsų poreikiai ir yra tai, kas skatina mus veikti. Teorija teigia, kad tik patenkinus žemųjų pakopų poreikius reikšmę įgauna aukštesnieji poreikiai, pavyzdžiui, tik būdami sotūs mes rūpinamės profesiniu tobulėjimu. Tačiau realybėje poreikių pakopos susilieja, viena kitą užgožia, pasikeičia vietomis, egzistuoja lygiagrečiai. Kartais nepatenkintiems poreikiams surandamas pakaitalas, pavyzdžiui, savo siekių neįgyvendinęs žmogus įlinka į alkoholį.

Kitas motyvacijos tyrėjas Kleitonas Alderferis (Clayton P. Alderfer) 1969 m. patobulino A. Maslou teoriją – ją labiau pritaikė organizacijų kasdienybei ir pavadino ERG teorija. Ši teorija išskiria tris poreikių grupes:

- **Egzistenciniai poreikiai** (angl. „existence“ = E-poreikiai). Jie apima fiziologinius poreikius, saugumą, darbo užmokestį bei skatinimą, darbo sąlygas.

- **Socialiniai poreikiai** („relatedness“ = R-poreikiai). Tai poreikis bendrauti, turėti „saviškių“ būrį, jausti kitų pagarbą ir pripažinimą.

- **Augimo ir saviraiškos poreikiai** („growth“ = G-poreikiai). Tai žmogaus poreikis tobulėti, atskleisti savo galimybes, džiaugtis savo darbo vaisiais.

Vadovas, kuris nori paskatinti pavaldinį, turi patenkinti bent vieną iš jo poreikių. Be to, Alderferis teigė, kad nėra būtina patenkinti žemesniųjų pakopų poreikius, kad atsirastų aukštesnieji poreikiai, t.y. tam pačiam žmogui gali būti svarbu ir būti sočiam ir tobulėti profesiskai. Tačiau nepavykus patenkinti aukštesnės pakopos poreikių, nusivylęs žmogus grįžta prie žemesniųjų, ir jie jam tampa labai svarbūs. Taigi ir patenkinti poreikiai, jei jie kompensuoja nepatenkintus poreikius, gali būti darbo motyvatoriais. Tarkim, žmogus neretai sutinka dirbti nemėgstamą darbą, jei už jį, jo supratimu, gerai mokama.

Frederikas Herzbergas (Frederic Herzberg), vienas žymiausių motyvacijos tyrėjų, teigė, kad atlyginimas, darbo sąlygos, einamos pareigos (jis tai pavadino higienos veiksniais) darbuotojui yra labai svarbūs. Neturėdami normalių darbo sąlygų, dirbdami kolektyve, kuriame apstu vidinių intrigų ir pan., dauguma žmonių jausis nepatenkinti. Tačiau jei darbo sąlygos, t.y. higienos veiksniai, bus idealios, tai, deja, negarantuos gero darbo. Tikrieji motyvuojami veiksniai, F. Herzbergo nuomone, yra laimėjimų pripažinimas, pasididžiavimas gerai atliktu darbu, patikėta atsakomybė, galimybė pasiekti daugiau, profesinio tobulėjimo sąlygos, pagaliau pats darbas, kai jis įdomus.



Vadovo „įrankių krepšelio“ turinys

Organizacijoje sukurta daugybė sistemų ir įrankių vadovo darbui su pavaldiniais palengvinti. Neperdedant galima pasakyti, kad kiekvienas dalykas, su kuo mes susiduriame darbe, mus arba skatina dėti daugiau pastangų tikslui pasiekti arba nuvilia ir stabdo. Toliau yra išvardintos svarbiausios vadovo sistemos, kurias galima panaudoti darbuotojų motyvacijai garantuoti.

Darbuotojų atranka. Darbuotojo motyvavimas prasideda nuo jo atrankos. Kai kurie nustemba tai išgirdę, nes daugelio žmonių mintyse motyvavimas dažniausiai siejamas su darbo užmokesčiu ir piniginiu skatinimu. Tuo tarpu atranka yra ypač svarbus veiksmas siekiant turėti motyvuotų, darbingą aplinką puoselėjančių darbuotojų. Paslaptis ta, kad ieškodami darbuotojų ir įvertindami jų dalykines bei asmenines savybes galime ir turime atkreipti dėmesį į tai, koks elgesio būdas kandidatui priimtinesnis: savarankiškai išsikelti tikslus ir jų siekti ar laukti, kol tai padarys vadovas, manyti, kad visos problemos yra išsprendžiamos, ar tikėti, kad nuo asmeninių pastangų mažai kas priklauso ir pan. Taip galime atskirti tuos kandidatus, kuriuos vėliau reikės tik šiek tiek nukreipti ir palaikyti, nuo tų, kuriuos reikės nuolat stumti į priekį.

Naujo darbuotojo įtraukimas. Šis laikotarpis ir vadovo veiksmai jo metu taip pat yra glaudžiai susiję su darbuotojų motyvavimu. Pačioje darbo pradžioje tarp darbuotojo ir organizacijos vadovo, kaip jos atstovo, užsimezga vadinamoji psichologinė sutartis – nerašytas ir dažnai atvirai neapartas susitarimas, ką kiekviena šalis yra pasiruošusi duoti mainais už savo lūkesčių išpildymą. Priimdamas darbuotoją į darbą vadovas su kandidatu aptaria pagrindines darbo užduotis, atlyginimą, darbo laiką, kitas sąlygas ir pasirašo oficialią darbo sutartį. Tačiau priimdamas darbuotoją kiekvienas vadovas dar tikisi, kad šis gerai dirbs, bus sąžiningas, lojalus organizacijai ir pan. O darbuotojas, ateidamas dirbti, taip pat turi nemažų lūkesčių dėl atlyginimo, premijų ir karjeros, darbo garantijų, gerų santykių kolektyve, profesionalaus vadovavimo. Iš organizacijos jis tikisi, kad ji teisingai elgsis su darbuotoju, suteiks geras darbo sąlygas, galimybę mokytis ir tobulėti. Vadovo užduotis siekiant motyvuoti naują pavaldinį yra kuo geriau išsiaiškinti, kokie yra darbuotojo lūkesčiai, nes svarbiausia motyvavimo taisyklė – motyvuoti darbuotojus – reiškia duoti tai, ko darbuotojams reikia labiausiai. Kita vertus, vadovas privalo suformuoti tikrovę atitinkančią darbuotojo organizacijos sampratą ir aiškiai bei priimtina forma išsiaiškinti, kurie darbuotojo lūkesčiai yra realūs, o kurie, deja, nebus patenkinti arba bus patenkinti tik su tam tikromis sąlygomis.

Darbuotojo veiklos vertinimas. Metinis pokalbis yra puikus metas vadovui „inventorizuoti“ pavaldinio ir savo darbą bei suteikti išsamų grįžtamąjį ryšį apie tai, ką darbuotojas daro puikiai ir kur dar jam reikia pasitempti. Apie grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojų elgesiui parašytos ištisos knygos. Norisi tik pridurti, kad grįžtamojo ryšio darbe nebūna per daug, todėl nereikėtų abejoti tuo, ar toks pokalbis reikalingas, jei su pavaldiniais šneki kasdien. Metinis pokalbis leidžia peržvelgti ilgesnio laikotarpio darbus ir pamatyti bei įvertinti elgesio tendencijas, kurios gali būti nepastebimos aptariant vienos savaitės ar dienos įvykius.

Vertinimo pokalbis – puiki proga sudominti darbuotojus su organizacijos tikslais. Žmonės tikrai bus pasiruošę dirbti daugiau ir geriau, jei jiems bus priimtini organizacijos tikslai, firmos filosofija. Organizacijos nariams turi būti sudarytos galimybės vienaip ar kitaip prisidėti prie

organizacijos tobulinimo. Darbuotojas turi jausti, kad jo nuomonė vadovui yra svarbi. Žmogus turi žinoti savo darbo prasmę, artimiausius ir tolimesnius tikslus, darbo grupės tikslus. Todėl ypač svarbu, kad metų pokalbis vadovas vestų kaip dialogą tarp dviejų svarbių ir kompetentingų žmonių.

Ugdymas. Jau minėjau, kad norint motyvuoti darbuotoją jam reikia duoti tai, ko jam labiausiai reikia. Tinkamai parinktas ugdymas suteikia reikiamų žinių ir darbo įgūdžių. Jis parodo organizacijos ir vadovo rūpinimąsi darbuotojais, suinteresuotumą jų sėkme. Tai ypač akivaizdu, kai vadovas pats užsiima pavaldinių ugdymu darbo vietoje.

Kartais siuntimas į seminarus naudojamas ne tiek kaip žinių ir įgūdžių tobulinimo, kiek kaip skatinimo priemonė. Ypač kai darbuotojai siunčiami į renginius, kurie yra ne tik naudingi, bet ir smagūs ar vyksta patrauklioje vietoje.

Darbo užmokestis. Kiekvienam žmogui pinigai turi šiek tiek kitokią prasmę. Už atliktą darbą gautus pinigus žmogus išleidžia savo egzistenciniams poreikiams patenkinti: maistui, butui ir pan. Pinigai patenkina ir kitą poreikį – saugumo, garantuotos ateities. Pinigai gali reikšti ir prestižą, įtaką, valdžią. Jie gali būti panaudojami tobulėjimui, pažintiniams tikslams, tarkim, kursams, kelionėms. Kuo aukštesnės pakopos poreikiai yra aktualūs žmogui, tuo paprastai daugiau pinigų jam reikia. Pasirūpinti egzistenciniais poreikiais pigiau, nei patenkinti tobulėjimo poreikius. Todėl pinigai išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu.

Per mažai atlyginimai nemotyvuos darbuotojų, tačiau ir itin dideliais atlyginimais nepasieksite ilgalaikių aukštų rezultatų. Jie tik neilgą laikotarpį motyvuoja. Atlyginimai turėtų atitikti profesinės šakos vidurkį. Be to, labai svarbus yra darbuotojų subjektyvus jausmas, kad gaunamas atlyginimas yra teisingas.

Darbo organizavimas. Mintis paskatinti žmones dirbti geriau, tam tikru būdu sutvarkant jų atliekamas užduotis, yra gana sena. Dar mokslinės vadybos pradininkas Frederikas Teiloras (Frederick Winslow Taylor) siūlė didinti darbo efektyvumą nustatant „geriausią“ darbo operacijų seką ir standartinį laiką užduotims atlikti. Ši jo idėja ilgą laiką buvo sėkmingai taikoma, tačiau ilgainiui išaiškėjo vienas svarbus jos trūkumas – grindžiant darbo organizavimą vien techninėmis užduoties ypatybėmis nebuvo kreipiamas dėmesys į tai, kaip darbą vertina patys jo atlikėjai.

Motyvavimas panaudojant darbo organizavimą (darbo turtinimas) grindžiamas prielaida, kad keičiant darbo struktūrą ir organizavimą jį galima padaryti patrauklesnį, suteikiantį darbuotojui daugiau vidinių, subtilių paskatinimų, tokių kaip pasitenkinimas, pasiekimo jausmas.

Žinoma, skirtingiems žmonėms patinka skirtingi darbai, tačiau tyrimai parodė, kad darbe yra trys esminiai dalykai, kurie jį daro patrauklį, motyvuojamą, – darbuotojas turi suvokti darbą kaip prasmingą, jis turi už jį jausti atsakomybę ir žinoti savo darbo rezultatus, ką daro gerai, o ką reikėtų keisti.

Svarbiausias įrankis

Anksčiau išvardintas „įrankių“ sąrašas dar nėra galutinis. Kiekvienais metais organizacijose atsiranda naujų sistemų, skirtų darbuotojams motyvuoti, ar jų modifikacijos. Bet net jas visas valdydamas ne kiekvienas vadovas turi motyvuotus darbuotojus. Kodėl?

Straipsnio pradžioje minėjome, kad motyvacija – tai vidinis mūsų variklis. Tuo tarpu daugelis įrankių, kuriuos valdo vadovas, – tai

Kurkime ateities muziejų drauge!

išorinės paskatos, kuriomis jis siekia sužadinti vidinę motyvaciją.

Pastebėtas įdomus reiškinys: darbuotojams pasiūlius išorines paskatas už darbą ar priimamus sprendimus, kuriems jie jaučia vidinį įsipareigojimą, gali pasireikšti vadinamasis išstūmimas, t.y. išorinės paskatos ne papildo ar pastiprina vidines, o iš esmės jas pakeičia. Tuomet darbuotojai noriai dirba tik dėl to, kad už darbą yra gerai mokama, o ne todėl, kad jaučia pareigą ar susidomėjimą juo. Taigi tarp vidinės motyvacijos ir išorinio paskatinimo gali atsirasti konfliktas.

Abi motyvacijos atmainos yra svarbios. Vidinė motyvacija:

- yra organizacijos strateginio pranašumo, kurio negalima nupirkti ar nukopijuoti, šaltinis;
- daugumos dabartinių darbų ir pareigybių neįmanoma aprašyti iki galo, todėl „papildomiems“ darbams atlikti būtina vidinė motyvacija;
- ne visiems darbams ir pareigybėms galima suformuluoti pakankamai aiškius tikslus, kurių įgyvendinimą vėliau įmanoma pamatuoti ir paskirti adekvatų paskatinimą;
- vidinė motyvacija skatina dalintis žiniomis ir patirtimi, išorinės paskatos šį procesą mažai veikia;
- tik vidinė motyvacija veiksminga, kai darbe reikalingas kūrybingumas ir inovatyvumas.

Tačiau ir išorinės paskatos yra neišvengiamos:

- sukurti ir palaikyti „teisingą“ vidinę motyvaciją yra sudėtinga, ją reikia pastiprinti;
- stipri vidinė motyvacija gali nesutapti su organizacijos interesais, todėl reikia įrankių jai koreguoti;
- išorinė motyvacija padeda kontroliuoti neracionalias emocijas darbe;
- išorinis paskatinimas vis dėlto gali paskatinti vidinę motyvaciją.

Nepaisant anksčiau įvardintos išstūmimo grėsmės, šis reiškinys stebimas ne visada. Kodėl? Pasirodo, čia svarbiausia yra tai, kaip skatinamieji darbuotojai supranta, kokių tikslu jie skatinami. Jei darbuotojai išorines paskatas supranta kaip vadovo bandymą kitomis priemonėmis kontroliuoti jų darbą – reiškinys stebimas. Jei tai priima kaip savo veiklos įvertinimo ir pripažinimo ženklą – išorinės paskatos veikia be šalutinio poveikio.

„Slaptasis ginklas“, kuris darbuotojams sudaro prielaidas jaustis vertinamais, o vadovui padeda valdyti situaciją, yra paties vadovo nuostatos ir gebėjimas savo elgesiu su pavaldiniais paskatinti juos siekti aukštesnių tikslų. Kiekvienas patyręs vadovas turi savo patikrintų darbo su pavaldiniais receptų. Jei dar ne visus esate išbandę, pabandykite ir likusius:

- su kiekvienu darbuotoju aptarkite jo darbą, svarbiausias funkcijas, atsakomybės sritis, darbo standartus, parodykite, kuo šis darbas yra svarbus, kaip jis lemia kitų darbuotojų veiklos rezultatus;
- susitarkite dėl gana aukštų tikslų, kuriuos darbuotojas turi pasiekti savo darbe, ir aptarkite abipusius lūkesčius;
- paaiškinkite ne tik „ką“ ir „kaip“, bet ir „kodėl“. Ne įsakinėkite, bet pagrįskite;
- suteikite darbuotojui įrankių darbui atlikti, sudarykite sąlygas mokytis ir kelti kvalifikaciją, skirkite asmeninio laiko ir dėmesio didžiausią potencialą turintiems pavaldiniams ugdyti (ugdomajam vadovavimui);

- rodykite pasitikėjimą pavaldiniais ne tik žodžiais, bet ir darbais;
- laiku suteikite konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie pavaldinio darbą ir nepamirškite, kad grįžtamasis ryšys – tai ne tik kritika, bet ir pagyrimas;
- būkite griežtas, bet teisingas: jei reikia sudrausminti pavaldinius, turite tai padaryti, net jeigu jums asmeniškai tai ir yra labai sunku (tiesa, kad tai galėtumėte daryti, prieš tai turite būti aptarę laukiamus darbo standartus);
- ne tik drausmindamas pavaldinius, bet ir priimdamas bet kokius sprendimus turite elgtis maksimaliai teisingai ir sąžiningai;
- ten, kur tai įmanoma, atsižvelkite į individualius darbuotojų poreikius;
- laiku ir išsamiai informuokite apie tai, kas vyksta organizacijoje;
- domėkitės darbuotojų idėjomis ir siūlymais – jie turi jausti, kad ir nuo jų priklauso organizacijos ateitis;
- savo elgesiu būkite pavyzdys pavaldiniams.

NAUDOTA LITERATŪRA

- Hackman, J. R. (2002), *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press.
- Deeprouse, D. (2006), *How to Recognize and Reward Employees*, AMACOM.
- Armstrong, M. (1995), *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page.
- Hagemann, G. (1992), *The Motivation Manual*, Gower.
- Pfau, B. N., Kay, I. T. (2002), *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw – Hill.

