

LIETUVOS TEISĖS AKADEMIJA

\*\*\* KATEDRA

Referatas

Organizacinė elgsena

**A. Maslow poreikių hierarchija ir vadybos metodai**

**Atliko:**

**Tikrino:**

Vilnius

2002

---

# Turinys

Ivadas.....	3
1. Hipotezė.....	5
2. Literatūros analizė.....	6
3. Poreikiai ir vadybos metodai.....	10
3.1. Poreikiai.....	10
3.2. Vadybos metodai.....	13
3.3. Darbuotojų pozicionavimas poreikių piramidėje.....	14
3.4. Darbuotojų skatinimo sistemos projektas.....	15
Išvados.....	17
Literatūra.....	19

## Įvadas

---

Pastaraisiais metais personalas tapo bet kurios veiklos labai svarbiu veiksnium. Tam įtakos turėjo tokie veiksniai kaip greita technologijų, darbo, valdymo organizavimo kaita bei su tuo susijęs reikalavimų darbuotojų kvalifikacijai didėjimas, išaugęs darbuotojų savigarbos, išsimokslinimo, savojo „AŠ“ pajautimo lygis, visuomeninio gyvenimo demokratizavimas, humanizavimas ir jo sukelti darbinės veiklos pokyčiai, didėjantys personalo kaštai, kurie didina darbuotojų pasitikėjimą savo ateitimi, būtinumas su personalu dirbti ekonomiškai, siekiant tokį kapitalą tinkamai panaudoti, o tai įmanoma tik sudarius jam palankias sąlygas išreikšti savo sugebėjimus.

Taigi, siekiant teigiamų poslinkių visose - politinio, ekonominio, visuomeninio gyvenimo srityse, lemiamas vaidmuo tenka personalui. Nuo to, kaip personalas pasiruošęs permainingoms, nuo personalo kvalifikacijos, jo vertybių sistemos, taip pat iniciatyvos priklauso pertvarkymų tempai ir sėkmė.

Personalas dažniausiai yra ir stiprioji, ir silpnoji organizacijos grandis, nes kiekvieno darbuotojo individualūs rezultatai atspindi visos organizacijos veiklos efektyvumą. Būtent personalas yra ta sritis, kurioje susiduriama su didžiausiomis problemomis: per siauras rinkos pažinimas, ilgai susiformavę darbo įgūdžiai centralizuotos rinkos ekonomikoje, iniciatyvos trūkumas, netinkamas požiūris į darbą, ir pan.

Kiekvienas žmogaus atliekamas veiksmas turi tam tikras priežastis. Dažniausiai mes darome ką nors todėl, kad mes to norime. O norą formuoja poreikiai.

Poreikis - tai vidinio psichologinio ar socialinio trūkumo pojūtis. Kuomet žmogus išsąmonina tai, ko jam trūksta, jis ieško būdų patenkinti atsiradusį poreikį.

Žmogaus poreikiai yra labai įvairūs - vieni jų kyla iš esminių gyvenimo būtinybių, t.y. jų patenkinimas yra būtina gyvybės palaikymo sąlyga, kiti jų yra psichologinio, socialinio ar net filosofinio pobūdžio.

Nepatenkintas poreikis yra motyvas, skatinantis veikti. Motyvacija - tai procesas, skatinantis veikti tam, kad pasiekti tam tikrus tikslus.

Žmogaus poreikių bei motyvacijos nagrinėjimas yra siejamas su organizacijų veiklos efektyvumo didinimu. Organizacijos tikslų siekia darbuotojai, nuo kurių noro ir paskatų

tiesiogiai priklauso rezultatas. Todėl svarbu, nustatyti, kas skatina darbuotoją dirbti, ko jis siekia, ir, atsižvelgiant į tai, taikyti tokius skatinimo metodus, kurie padės darbuotojui, besiekiant organizacijos tikslų, tuo pačiu pasiekti savo asmeninius tikslus.

Šiame darbe ir siekiama panagrinėti žmogaus poreikius pagal A. Maslow pateiktą poreikių hierarciją bei atitinkamų vadybos metodų taikymą organizacijoje, siekiant sužadinti darbuotojų norą siekti tikslų.

Motyvacijos svarba yra ta, kad ji gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Vadovai gali panaudoti motyvacijos teoriją pavaldinių poreikiams tenkinti ir tuo pačiu metu skatinti aukštus darbo rezultatus.

## 1. Hipotezė

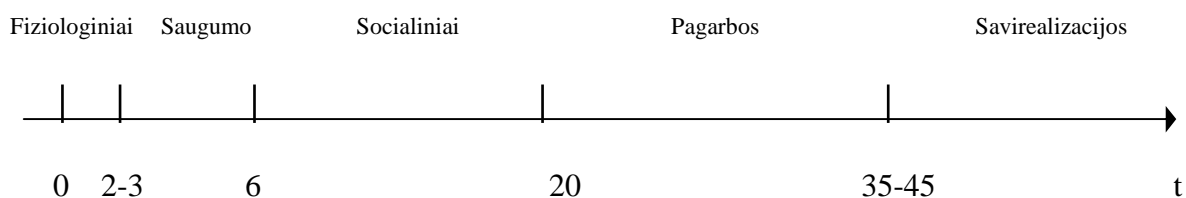
---

Nagrinėdami A. Maslow poreikių piramidę, išskėlėme vieną hipotezę, susijusią su hierarchinio poreikių išsidėstymo sąryšiu su žmogaus gyvenimo ciklu.

Ši hipotezė grindžiama prielaida, kad tai taikoma eiliniams, t.y. ypatingai neišsiskiriantiems iš visuomenės nei fiziologinėmis, nei psichologinėmis savybėmis, žmonėms.

Žmogaus poreikiai yra susiję su žmogaus gyvenimo ciklu taip: žemiausieji fiziologiniai poreikiai yra ypatingai aktualūs mažiems vaikams, kuomet jie paauga, jiems dominuojančiais tampa saugumo poreikiai, paaugliui ypatingai svarbūs socialiniai poreikiai, suaugusiam žmogui aktualiausi pagarbos poreikiai ir tik vėlesniaisiais gyvenimo metais žmonės ima rūpintis savirealizacija (žr. 1. pav).

Pangrinėkime ją plačiau. Naujagimis stengiasi patenkinti vien tik savo žemiausius fiziologinius poreikius, jam reikia kvėpuoti, gerti, valgyti, miegoti, tuštintis. Vyksta pirmieji jo kontaktai su aplinka. Antraisiais - trečiaisiais gyvenimo metais kūdikis ima vis daugiau judėti aplinkoje, vyksta pasaulio pažinimo procesas, kurio metu ypatingai svarbu jaustis saugiam, jausti globėjų rūpinimąsi juo. Mokyklinio amžiaus vaikas - tai jau pakankamai susiformavusi asmenybė, kuri siekia kontaktų su pasauliu pagrinde per bendravimą su kitais žmonėmis. Trečiojo gyvenimo dešimtmečio metu žmogus jau dirba kokioje nors organizacijoje, įgijęs tam tikrą specialybę. Šiuo metu jam tampa esminiais pagarbos, meilės, įvertinimo poreikiai. Asmuo siekia pripažinimo, jis dirba remdamasis visuomenės suteiktomis žiniomis ir technologijomis. Ir tik ketvirtame - penktame gyvenimo dešimtmetyje žmogus siekia realizuoti save - būti tuo, kuo jis turi būti, išreikšti visuomenei savo pasaulėžiūrą, įprasminti save per veiklą.



**1. pav.** Žmogaus poreikiai ir gyvenimo ciklas

Mūsų nuomone, ši hipotezė yra verta tolesnių tyrinėjimų, nes tai prisidėtų prie gilesnio motyvacijos proceso supratimo ne tik individo lygmenyje, bet ir sociumo lygmenyje (pavyzdžiui, formuojant marketingo skatinimo priemones, orientuotas į tam tikros amžiaus grupės vartotojus).

## 2. Literatūros analizė

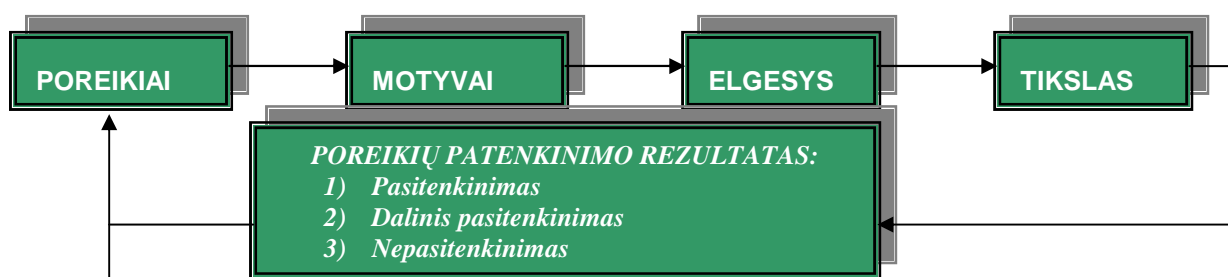
---

Nepakanka to, kad darbinė veikla koordinuojama – tą veiklą būtina skatinti, motyvuoti, kad darbuotojai kaip galima geriau realizuotų savo protines galimybes. Vadovai, norėdami pritaikyti kiekvienam konkrečiai darbuotojui tinkamas motyvavimo priemones, suinteresuoti jį darbu, turi visų pirma tą žmogų labai gerai pažinti. Motyvai - žmogaus veiklos pagrindas, kuriuos sąlygoja vienokie ar kitokie nepatenkinti žmogaus poreikiai. Tam, kad motyvas stimuliuotų žmogų, būtina:

- tikslas turi būti vertas dėmesio (realizavimo realumas);
- turi būti stimulus siekti tikslo (motyvacijos stiprumas);
- tikslas turi būti realus (realizavimo šansas).

Motyvacijos reikšmė labai didelė. Motyvacija – tai elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai, motyvacija nukreipia žmogaus elgesį tinkama linkme ir padeda palaikyti jį per visą žmogaus darbinės veiklos periodą. Kiekvienas poreikis savaime iškelia motyvus jam patenkinti, kurie kreipia žmogaus elgseną tikslui pasiekti (2. pav.). Motyvavimas yra gerai apgalvotas elgesys ir tai nevyksta savaime. Žmonės nėra pasyvūs arba priešiški organizacijos reikmėms, tokie jie pasidaro dėl savo patirties organizacijoje. Skatinimas, potencialas augti, pajėgumas prisiimti atsakomybę, priimti organizacijos tikslus savaime būdinga žmonėms. Vadovų užduotis - padėti savo darbuotojams šiuos savo bruožus atpažinti ir juos išsiugdyti, o taip pat sudaryti sąlygas bei veiklos metodus taip, kad darbuotojas įmonėje, siekdamas savo tikslų, kartu padarytų ir tai, ko reikia įmonei. Motyvacija – tai gerai apgalvotas elgesys, todėl vadovai turėtų atsisakyti bet kokios manipuliacijos žmonėmis, vengti darbuotojams sudaryti dirbtinės jų svarbos įvaizdį, imtis kitų neigiamų priemonių, kurios nepadės įmonėje užtikrinti produktyvaus darbo, taip pat sukurs konfliktinius ir nepasitikėjimo santykius tarp žmonių. Kuriant motyvavimo sistemą, vadovai turi atidžiai stebėti, kokie poreikiai valdo personalą. Poreikiai laikui bėgant kinta, dėl to negalima manyti, kad motyvacija, buvusi veiksminga vieną kartą, bus efektyvi

visą laiką. Dėl to motyvacijos sistema turi būti lanksti – laiku reaguoti į pasikeitusius žmonių lūkesčius, poreikius ir situaciją. Galima išskirti tokius veiksnius, kurie lemia personalo motyvavimo efektyvumą:



2. pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

- sugebėjimas teisingai suprasti individualius kiekvieno darbuotojo ir kolektyvo poreikius bei interesus, įvertinti jų požiūrį į vieną ar kitą veiklos (darbo) rūšį, kolektyvą, jo tikslus, t. y. darbuotojų veiklos ir elgesio motyvus;
- reikiamas motyvavimo stimulų (metodų), atitinkančių darbuotojų poreikius ir interesus parinkimas, prioritetiškumo nustatymas ir jų sujungimas į personalo motyvavimo sistemą;
- savalaikis darbuotojų poreikių ir interesų bei elgesio kitimo tyrimas, ieškojimas naujų motyvavimo metodų;
- vadovo kompetencija ir teisės personalo motyvavimo srityje.

Darbuotojai – didžiausias prekybos įmonės turtas. Siekiant privilioti darbuotojus, aišku, siekiant sulaukti ištikimų, energingų, atsakingų darbuotojų, jiems turi būti pasiūlytas pakankamas uždarbis. Siūlant atlyginimą, reikėtų pagalvoti, kokią dalį apyvartos konkretus darbuotojas sukurs, kokia bus jo atsakomybė, kokio sudėtingumo užduotys, kurias jis turės atlikti, kokių konkrečių jo sugebėjimų prireiks sėkmingai prekybinei veiklai. Šalia pagrindinių pareigų – parduoti prekes, einančios visos papildomos pareigos, pvz.: reklaminių skelbimų rašymas, prekių atsargų priežiūra, kt., turėtų būti papildomai apmokamos. Be to, darbuotojams derėtų siūlyti ne vien pinigus – daug rūpesčių kyla dėl to, jog vengiama eikvoti jėgas žemos kvalifikacijos darbuotojams apmokyti, pamirštama pasirūpinti darbuotojo ištikimybe. Taigi, prekybos įmonių vadovai turi daugiau dėmesio slirti savo darbuotojams, stebėti kaip jiems sekasi prekiauti, tačiau vengti aštrios kritikos, o tik pateikiant vieną kitą naudingą patarimą. Prekyboje darbuotojas susiduria su įvairiomis problemomis – čia

kontaktas vyksta su žmonėmis, taigi, daugeliui sudėtinga pirkėjui išsūlyti kuo daugiau prekių arba susitaikyti su nepatenkintu klientu. Darbdaviai labiau vertina tokį darbuotoją, kuris moka elgtis su “sunkių” klientu, tačiau, kad to pasiekti, verta nepamiršti, jog pasamdžius darbuotoją, privalu juo rūpintis, kol darbuotojas bus pakankamai išmokytas.

Prekybos įmonių personalas - svarbiausia įmonės turto dalis, jiems turi būti skiriama kaip galima daugiau dėmesio – dėmesys yra tas raktas, kuris gali padėti valdyti personalą. Gali būti panaudojamos įvairiausios dėmesio formos ir tai priklauso nuo žmonių, kuriems jis taikomas. Žmonės nori, kad į juos būtų žiūrima kaip į asmenybes, kiekvienam norisi, kad būtų pripažintas jo “AŠ”. Parodant darbuotojams tinkamą dėmesį, galima pasiekti ir išlaikyti teisingus darbuotojų veiksmus. Viso to rezultatas teigiamas – darbuotojai jaučiasi kolektyvo dalimi, jie motyvuojami ir toliau gerai dirbti, jaučiasi svarbūs, į patį darbą žiūri daug rimčiau.

Neretai manoma, jog viena iš didžiausių nelaimių – priversti savo darbuotojus dirbti. Kai kurie psichiatrai ir kiti žmogaus žinovai laikosi nuomonės, kad neteisinga manyti, jog darbuotojai tingi dirbti ir nejaučia atsakomybės – žmogaus prigimtyje slypi noras būti reikšmingam. Jų nuomone, darbuotojai veikiausiai atrodo tingūs arba abejingi savo darbui dėl praeityje patirtų neigiamų išgyvenimų. Žmonės nori būti ne tik naudingi, bet ir rūpėti kitiems žmonėms, nori, kad jais būtų taip pat rūpinamasi. Dėl to darbdavių užduotis – sukurti tokias darbo sąlygas, kurios skatintų dirbti, leistų žmonėms pajusti savo darbo reikšmingumą.

Kas gi yra motyvacija ? Sutariama, jog tai – paskata dirbti. Tik tada, kai darbuotoją, o taip pat ir vadovą ar verslo savininką kažkas skatina dirbti, galimi geri rezultatai. Noras dirbti gali būti skatinamas kuriant tam tikrą atmosferą, mokant už darbuotojų tobulinimąsi, taip pat norą dirbti skatinti gali, pvz.: geras sveikatos draudimas, tinkama darbdavių taktika rūkančiųjų ir nerūkančiųjų darbuotojų atžvilgiu, darbo drabužiai, kuriais galima pasipuikuoti, ir kt. Visos šios priemonės ir dar daugelis kitų kelia darbuotojų pasitikėjimą savimi, o tai, aišku, atsiliepia jų darbo našumui. Prekybos įmonėms svarbu turėti motyvuotą personalą, t. y. samdyti gerai apie save manančius, norinčius gerai dirbti, lengvai prisitaikančius, iniciatyvius, protingus ir mokančius bendrauti darbuotojus. Vadovo užduotis – sutelkti visas savo pastangas šiai personalo motyvacijai palaikyti.

Šiandien darbuotojai labiau išsilavinę, išprusę, jie nori prisidėti sprendžiant įvairius klausimus, suprasti darbo tikslus bei padėti nuspręsti, kaip tų tikslų pasiekti. Labai svarbus momentas skatinant darbuotojų motyvaciją – užtikrinti jų tobulėjimą.

S. Butkus knygoje “Organizacijos ir vadyba” (1) rašo, kad “norint geriau suvokti vadovo poveikio pavaldiniui būdų, vadinamų vadybos metodais, esmę, reikia išnagrinėti žmogaus poreikius ir jų tenkinimo galimybes organizacijoje.” Jis mano, kad A. Maslow pateiktą žmogaus poreikių klasifikaciją “galima imti ir vadybos metodų klasifikacijos pagrindu, vadybos metodų grupes vadinant pagal mokslo sritis, kurios turi sukaupusios daugiausia žinių, reikalingų vadybos specialistams, taikantiems tuos metodus.” S. Butkus pateikia schemą (žr. 4. pav.), kurioje pavaizduoja žmogaus poreikius, vadybos metodus bei konkrečius vadybos poveikio būdus, parodo jų tarpusavio ryšius. Taip pat primenama, kad “naudodamas įvairius vadybos metodus, vadovas turi būti universalus, nes reikia parinkti tinkamiausius metodus, atsižvelgiant į sprendžiamą problemą ir į sprendimą įgyvendinančių pavaldinių poreikius. Kadangi kiekvienas žmogus turi visą poreikių kompleksą, o tų poreikių hierarchija įvairiose situacijose gali būti skirtinga, universalus vadovo meistriškumas taikant bet kuriuos vadybos metodus yra vienas svarbiausių sėkmingos vadovo veiklos bruožų”.

P. Jucevičienės monografijoje “Organizacijų elgsena” (3) glaustai pateikiami A. Maslow poreikių teorijos pagrindiniai akcentai. Ji rašo: “Maslow teorija teigia, jog motyvacija yra penkių pagrindinių poreikių - fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos (savirealizacijos - aut. past.) - funkcija”. Anot P. Jucevičienės, “buvo pastebėta, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kur nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali funkcionuoti kaip “normalus”. Taip pat ir organizacijoje: kol individas neaptiko savo poreikių darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip įmanoma”.

Nemažai įdomios informacijos radau Internete. Pavyzdžiui, pakankamai informatyvus kritiškas C. George Boeree straipsnis (2), kuriame glaustai pateikiama A. Maslow biografija, taip pat jo poreikių bei savirealizacijos teorijos.

Puslapyje, pavadintame “Maslow žmogaus poreikių klasifikacija” (4) be kita ko yra praktinių patarimų šios teorijos taikymui. Čia rašoma: “Tarp kitų dalykų vadovai darbuotojų motyvavimui naudoja atlyginimus. Kuomet tenka spręsti kaip atlyginti darbuotojui, sprendimas turi būti paremtas tuo, kokį poreikį labiausiai tai patenkins (ir motyvuos). Darbuotojo išsąmoninta atlyginimo vertė yra didžiausias jo efektyvumo rodiklis. Taigi, tai, ką darbuotojas labiausiai vertina, tai, ko jam labiausiai reikia, ir yra tai, kas jį ar ją labiausiai motyvuos. ...Vadovas, taikantis Maslow teoriją, siekia dvigubo rezultato. Pirma, padeda darbuotojui

patenkinti dabartinio lygio poreikius, taigi, jei įmanoma, jie persikels į sekantį lygį. Antra, kuria aukštą darbuotojo nuotaiką ir motyvaciją.” Čia taip pat pateikiamos rekomendacijos praktiniam teorijos taikymui, t.y. aprašoma, kaip nustatyti darbuotojo poreikių lygį.

Puslapyje “Holistinė dinaminė Maslow poreikių hierarchija” (5) gana smulkiai išskiriami visų lygių poreikiai, pasiremiami paties A. Maslow citatomis.

### 3. Poreikiai ir vadybos metodai

---

Žmogaus veiklą sąlygoja jo norai, o jo veiklos motyvus nulemia jo poreikių bei interesų sistema. Taigi parenkant vadybos metodą, taikomą pavaldiniui, tam, kad jis ar ji tinkamai atliktų pavestas užduotis, reikia žinoti bei patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės jungiasi į organizacijas bendram darbui.

#### 3.1. Poreikiai

---

Abraham Harold Maslow gimė Bruklina 1908 metų balandžio 1 dieną neišsilavinusių emigrantų iš Rusijos šeimoje.

Lankydamas Viskonsino universitetą smarkiai susidomėjo psichologija. Tapo humanistinės psichologijos pradininku. Sukūrė penkių pakopų poreikių ir savirealizacijos teorijas.



Ankstyvaisiais savo karjeros metais dirbdamas su beždžionėmis, jis pastebėjo, kad vieni poreikiai yra svarbesni už kitus, pavyzdžiui, vanduo yra svarbesnis nei maistas, deguonis yra svarbesnis už vandenį ir pan. Žmogus, neturėdamas galimybės kvėpuoti, mirtų, kai tuo tarpu nepatenkindamas savo seksualinių poreikių, jis galėtų gyventi pakankamai ilgai.

A. Maslow

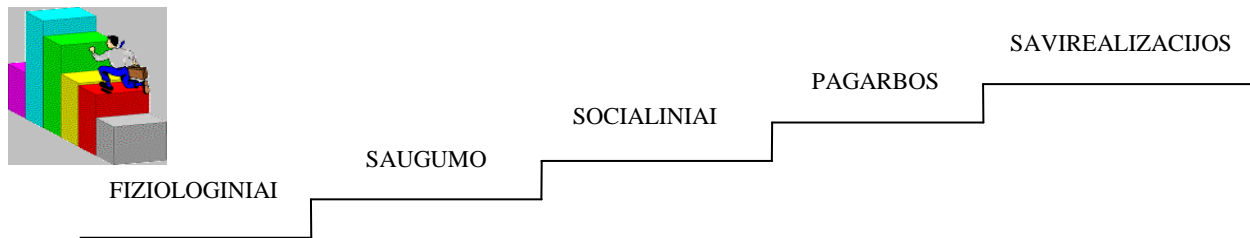
A. Maslow poreikių teorija remiasi šiomis prielaidomis:

- Žmonės linkę tenkinti savo poreikius, tačiau, kadangi visų poreikių patenkinti yra neįmanoma, stengiamasi juos mažinti. Poreikis turi motyvuojančios jėgos tik tol, kol jis nepatenkinamas.
- Visi žmonės turi tuos pačius poreikius.

PASTABA: A.Maslow poreikių hierarchija yra skalė, kuri nepasiduoda kiekybiniam įvertinimui. Tikrai vaizdingumo tikslais galima sakyti, kad, pavyzdžiui, asmuo patenkina 85 % fiziologinių poreikių, tačiau iš tiesų nėra testų, kurie gali kiekybiškai įvertinti asmens poreikių patenkinimą.

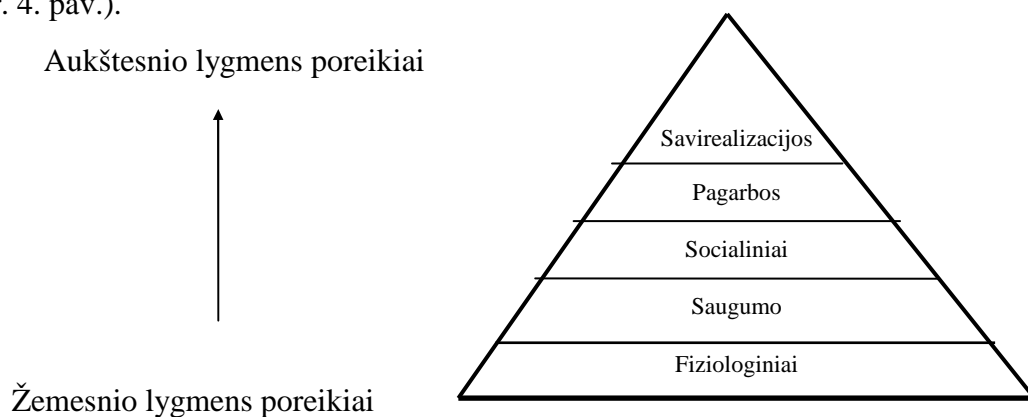
Remdamasis aukščiau pateiktais pastebėjimais, jis sukūrė savo garsiąją poreikių hierarchijos teoriją, kurioje žmogaus poreikius suskirstė į penkis lygius: fiziologiniai, saugumo, socialinius, pagarbos, savirealizacijos.

Poreikiai sudaro pakopų sistema, t.y. aukštesnio lygmens poreikiai neatsiranda, nepatenkinus žemesnio lygmens poreikių, pavyzdžiui, tik patenkinus fiziologinius poreikius, atsiranda saugumo poreikiai, ir pan. (žr. 3. pav.).



**3. pav.** Poreikių pakopos

A. Maslow išskirtas poreikių grupes sujungė į hierarchiją, kuri atspindima poreikių piramide (žr. 4. pav.).



**4. pav.** A.Maslow poreikių hierarchija

A. Maslow išskyrė šiuos poreikius:

1. *Fiziologiniai poreikiai*, tai poreikiai, būtini žmogaus egzistavimui: Oras, vanduo, maistas, šiluma, poilsis, aktyvumas, seksas.
2. *Saugumo poreikiai*. Tai emocinio ir fizinio saugumo, priklausomumo, stabilumo, tvarkos, normų, atsiribojimo nuo rūpesčių ir pan. poreikiai.
3. *Socialiniai poreikiai*. Tai poreikis priklausyti kokiai nors socialinei grupei, bendravimo, prisirišimo, draugystės, meilės poreikiai.
4. *Pagarbos poreikiai*. Tai pagarbos, pripažinimo, įvertinimo, savigarbos, kompetencijos, asmeninių pasiekimų poreikiai.
5. *Savirealizacijos poreikiai*. Tai savo galimybių realizavimo, kūrybingumo, asmenybės augimo poreikiai. Tai poreikis būti tuo, kuo žmogus privalo būti pagal savo prigimtį.

Be to ši poreikių hierarchija skirstoma į dar du lygius (žr. 4. pav):

1. Aukštesniojo lygmens (augimo) poreikiai. Tai pagarbos ir savirealizacijos poreikiai.
2. Žemesniojo lygmens (deficitiniai) poreikiai. Tai fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai.

A. Maslow teigia, kad žmogus vienu metu gali tenkinti tik vieno lygio poreikius.

Ši teorija turi tam tikrus jos pritaikymo praktikoje trūkumus. A. Maslow teorijos kritika:

- Žmonės vienu metu gali tenkinti iš karto kelių lygmenų poreikius, pavyzdžiui, pietų metu yra tenkinami tie fiziologiniai (maistas), tiek ir bendravimo poreikiai.
- Negalima teigti, jog vien tik patenkinus žemesnio lygmens poreikius, atsiras aukštesnio lygmens poreikiai. Pavyzdžiais galėtų būti Galileo, Rembrandt, van Gogh, taip pat daugybė pavyzdžių iš koncentracijos stovyklų.
- Ši teorija abstrakti filosofinė schema, galinti netikti konkrečiam individui.

### 3.2. Vadybos metodai

---

Darbuotojų skatinimas yra vykdomas pasitelkiant visą eilę vadybos metodų, kuriuos galima sugrupuoti pagal tai, kokio lygmens poreikius jie tenkina. Tuomet vadybos metodų klasifikacija atrodytų taip: ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, filosofiniai.

Kiekvienas vadybos metodas taikomas, norint paveikti konkretų darbuotoją per žemiausią jo nepatenkintą poreikį.

Taigi, fiziologiniai poreikiai tenkinami ekonominiais vadybos metodais. Šių metodų pagrindas - prekiniai - piniginiai mainai. Jais formuojami ekonominiai kryptingos veiklos motyvai. Tai darbo užmokesčio sistemos, premijos, lengvatos ir privilegijos, patarnavimai (čia ir toliau žr. 4. pav).

Žmonės, tenkindami saugumo poreikius, jungiasi į organizacijas bei tuo pačiu prisiima tam tikrus įsipareigojimus. Saugumo poreikiai tenkinami teisinių vadybos metodų apraiškomis: darbo bei kolektyvinėmis sutartimis, valdymo struktūromis, iš jų išplaukiančiais padalinių bei pareiginiiais nuostatais, standartais, reglamentais, normomis, instrukcijomis, įsakymais, nurodymais ir pan. Teisiniai vadybos metodai (dar vadinami administraciniais, organizaciniais, tvarkomaisiais) taikomi esant situacijai, kuri gali būti normatyviai įvertinta, reglamentuota, apibrėžta. Jų pagalba formuojamas visas valdymo sistemos karkasas (organizacinė struktūra). Šie vadybos metodai naudojami siekiant organizacinio vieningumo, jie reglamentuoja organizacinius darbuotojų santykius. Teisiniai vadybos metodai sudaro formaliąją organizacijos pusę.

Priklausymo, pagarbos, meilės bei savirealizacijos poreikiai tenkinami per psichologinius valdymo metodus: pokalbius, darbo vertinimą, moralinį skatinimą bei darbo pobūdžio pritaikymą. Teisingai taikomi, jie padeda sukurti šiltą psichologinį klimatą kolektyve, skatina darbuotojų kūrybinę veiklą, leidžia įvertinti pavaldinių psichologines nuostatas, vertybines orientacijas bei tai panaudoti veiklos efektyvumo didinimui.

Virš A. Maslow poreikių hierarchijos išskyla gyvenimo prasmės poreikis. Tai poreikis įprasmingi savo gyvenimą per savo veiklą. Tuomet taikomi filosofiniai vadybos metodai, kurių apraiškos yra šios: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, sudaryti korporacinę kultūrą, siekti darbuotojų susitapatinimo su organizacija, ugdyti tradicijas. Tinkamai taikant šiuos metodus, pasiekama tokia motyvacijos lygmuo, kai darbuotojas susitapatina su organizacija ir organizacijos tikslus kelia aukščiau asmeninių.

### 3.3. Darbuotojų pozicionavimas pagal A. Maslow poreikių hierarchiją

---

Išnagrinėjus žmogaus poreikių hierarchiją bei vadybos metodus, kurie labiausiai tinka tam tikro poreikio patenkinimui, svarbu nustatyti, kokiam poreikių hierarchijos lygyje yra darbuotojas, t.y. kokie poreikiai jam yra aktualiausi. Tai nustačius, vadovas galės parinkti atitinkamus vadybos metodus, ir tuomet darbuotojo motyvacija darbui žymiai padidės.

Praktiniam Maslow poreikių teorijos taikymui reikia prisiminti, kad:

1. Asmuo tam tikru laiko momentu yra tikrai vienoje iš poreikių pakopų.
2. Galimas tik nuoseklus kilimas poreikių piramide aukštyn.

Taigi darbuotojo pozicionavimas poreikių piramidėje vyksta trim etapais: pokalbis, įvertinimas ir skatinimo priemonių pasirinkimas (žr 5. pav.).



5. pav. Darbuotojo pozicionavimas poreikių piramidėje

Pokalbio su pavaldiniu metu vadovas siekia nustatyti jo ar jos poreikių lygį. Tai gali būti vykdoma tiesioginių klausimų - atsakymų metodu, tačiau svarbu prisiminti, kad tiriamasis neturi žinoti, kad jis yra tiriamas, nes antraip jis galėtų keisti savo elgseną pokalbio metu. Reikia stengtis sužinoti, kiek įmanoma daugiau apie jo ar jos problemas, siekius, norimus pokyčius.

Pokalbio metu arba po jo vadovas nustato, kuriame poreikių hierarchijos lygyje yra darbuotojas.

Tuomet parenkamos atitinkamos skatinimo priemonės, kurios, žinoma, neprieštaruja organizacijos poreikiams ir tikslams.

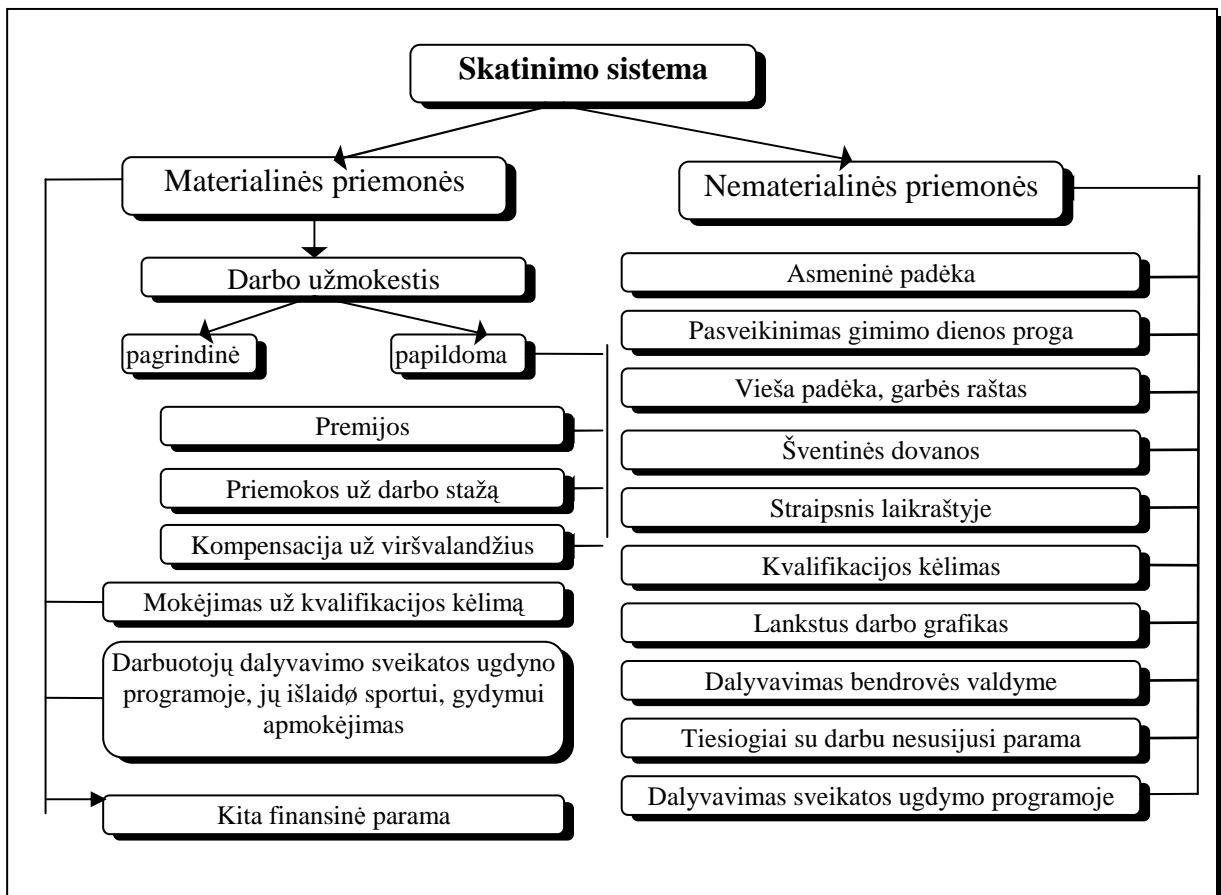
Efektyvus šio metodo taikymas reikalauja žinių ir patyrimo, tačiau aišku, kad ir pirmą kartą taikant šį metodą, rezultatai bus geresni, nei tiesiog vadovui spėjant apie pavaldinio poreikius.

### 3.4. Darbuotojų skatinimo sistemos projektas

Darbo įvertinimo ir motyvavimo sistema turėtų būti taip sudaroma, kad ji taptų pagrindu darbuotojo sugebėjimų ugdymui bei tobulėjimui. Ši sistema turėtų būti sudaroma glaudžiai vadovui ir pavaldiniui bendradarbiaujant. Juk svarbu, ar ji pačiam vertinamajam atrodys gera.

5. pav. pateikiamas skatinimo sistemos pavyzdys.

Skatinimo sistema turi apimti racionalią materialinių ir nematerialinių priemonių visumą.



## 5. pav. Skatinimo sistemos pavyzdys

Materialinė skatinimo priemonė yra darbo užmokestis, kurį turėtų sudaryti šios dalys - pagrindinė, papildoma, mokėjimas už kvalifikacijos kėlimą bei darbuotojų dalyvavimo sveikatos ugdymo programoje išlaidų padengimas, taip pat jų išlaidų sportui ir gydymui apmokėjimas, kita finansinė tiesiogiai su darbu nesusijusi parama.

Pagrindinė darbo užmokesčio dalis yra sąlygiškai pastovi, o papildomąją turėtų sudaryti premijos, priemokos už darbo stažą, mokėjimas didesniu tarifu už viršvalandžius ar kitu darbuotojui nepatogiu metu.

Bendrovėje turėtų būti mokamas papildomas priedas už darbo stažą. Šios priemokos skatintų darbuotojus ir toliau likti dirbti Bendrovėje tam, kad panaudotė įgytus darbo įgūdžius įmonės, kurioje jie dirba, labui.

Premijavimo sistema turėtų vertinti kiekvieno darbuotojo asmeninį indėlį į bendrus rezultatus.

Nematerialinės skatinimo priemonės išvardintos 5. pav.

## Išvados

---

Viena pagrindinių vadybininko pareigų yra valdyti žmogiškuosius resursus. Jei vadybininkai iš tikrųjų nori pagerinti pasiekimus ir pakeisti pavaldinių nuostatus į darbą, jie turi imtis aktyvios rolės valdant motyvavimo procesus. Motyvavimas yra sąmoningas, apgalvotas elgesys. Tai nėra tai, kas paprasčiausiai vyksta savaime. Be to motyvacija yra sudėtingas reiškinys, ir jį perprasti nėra taip lengva.

Pirminė sėkmingo motyvacijos proceso sąlyga yra darbuotojų poreikių ištyrimas. Viena žymiausių poreikių teorijų yra A. Maslow poreikių teorija.

A. Maslow išskyrė penkių lygių poreikius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos. Šie poreikiai sudaro hierarchinę sistemą, kurios viršūnėje yra savirealizacijos poreikiai.

Svarbiausias šios teorijos akcentas yra tai, kad motyvuojančios jėgos turi tik žemiausias nepatenkintas poreikis.

Darbuotojų skatinimas yra vykdomas pasitelkiant visą eilę vadybos metodų, kuriuos galima suklasifikuoti pagal A. Maslow poreikių hierarchiją: ekonominiai vadybos metodai taikomi tenkinant darbuotojų fiziologinius poreikius, teisiniai metodai - tenkinant saugumo poreikius, psichologiniai - tenkinant socialinius, pagarbos bei savirealizacijos poreikius.

Virš A. Maslow poreikių piramidės iškyla gyvenimo prasmės poreikis, kurio tenkinimui naudojami filosofiniai vadybos metodai.

Kiekviena vadybos metodų grupė savyje apima visą eilę konkrečių poveikio priemonių.

Dirbant praktinį vadovo darbą, yra svarbu nustatyti, kokiame poreikių hierarchijos lygyje yra darbuotojas, t.y. kokie poreikiai jam yra aktualiausi. Tam naudojamas metodas, kurį aš pavadinau darbuotojų pozicionavimu poreikių piramidėje. Šis procesas yra trijų etapų: pokalbis, įvertinimas, poveikio priemonių pasirinkimas.

Taip pat šiame darbe išskėlėme tokią hipotezę:

Žmogaus poreikiai yra susiję su žmogaus gyvenimo ciklu taip: žemiausieji fiziologiniai poreikiai yra ypatingai aktualūs mažiems vaikams, kuomet jie paauga, jiems dominuojančiais tampa saugumo poreikiai, paaugliui ypatingai svarbūs socialiniai poreikiai, suaugusiam žmogui aktualiausi pagarbos poreikiai ir tik vėlesniaisiais gyvenimo metais žmonės ima rūpintis savirealizacija.

Darbo pabaigoje pateiktas siūlytiną darbuotojų skatinimo sistemos pavyzdys.

## Literatūra

---

1. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. - K.: Technologija, 1998. - 164 p.
2. Butkus S. F. Organizacijos ir vadyba. – V.: Alma littera, 1996. – 155 p.
3. George Boeree. Abraham Maslow. <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html>
4. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba. - K.: Poligrafija ir informatika, 1999. - 646 p.
5. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. K.: Technologija, 1996.
6. Mackevičius V., Pajuodis A. Prekybos įmonės funkcijos, veiklos faktoriai ir sritys. – V.: VU leidykla, 1992. – 56 p.
7. Mackevičius V., Vengrauskas V. Komercijos pagrindai. – V.: Leidybos centras, 1992. – 199 p.
8. Maslow's five classifications of human needs. <http://www.3mmg.com/maslow.htm>
9. Maslow's Holistic Dynamic Needs Hierarchy.  
<http://www.wynja.com/personality/needs.html>
10. Meyer G. W., Harris E. E., Kohns P. D., Stone J. R. Retail marketing. – McGraw-Hill Book Company, 1988. – 580 p.
11. Personalo formavimas ir ugdymas. Įdarbinimo pokalbis. Lietuvos darbo birža. - V., 1998. - 38 p.
12. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. - K.: Technologija, 1996. - 231 p.
13. Д. Боодди, Р. Пэйтон. Основы менеджмента. - Санкт-Петербург, 1999. - 809 p.