

UDK 331.101(075.8)
Ša-154

Recenzantai: doc. dr. Skaidra Žičkienė (ŠU),
dor. dr. Irina Žalienė (ŠU).

Leidyns rekomenduotas spaudai Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto tarybos 2008 m. kovo 3 d. nutarimu (protokolo Nr. 24).

ISBN 978-9986-38-890-6

© Danguolė Šavareikienė, 2008
© Šiaulių universitetas, 2008
© VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008

TURINYS

PRATARMĖ	4
1. ESMINIS VADOVO BRUOŽAS – REZULTATYVUMAS	6
2. VADYBOS POKYČIŲ VAROMOSIOS JĖGOS	11
2.1. Aplinkos įtaka vadybai	11
2.2. Vadybos procesą veikiančios jėgos	12
3. DARBO MOTYVACIJA KAIP VADYBOS INSTRUMENTAS	17
3.1. Motyvacijos proceso struktūra	17
3.2. Motyvacijos tipai ir uždaviniai	19
3.3. Šiuolaikinės darbuotojų motyvavimo galimybės	21
4. IŠORINĖS MOTYVACIJOS INTERPRETACIJA SKIRTINGŲ MOKSLŲ POŽIŪRIU	24
4.1. Išorinės motyvacijos interpretacija psichologijos mokslo aspektu	24
4.2. Išorinės motyvacijos interpretacija vadybos mokslo aspektu	27
4.3. Išorinės motyvacijos interpretacija žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo aspektu	33
4.3.1. Darbuotojų motyvavimo būdų klasifikacija	36
4.3.2. Finansinis personalo motyvavimas	37
4.3.3. Nefinansinis personalo motyvavimas	39
5. VIDINĖ MOTYVACIJA KAIP ASMENS DISPOZICIJA	42
5.1. Vidinė motyvacija psichologiniu požiūriu	44
5.2. Vidinė motyvacija vadybiniu požiūriu	48
5.3. Savimotyvacija – vidinės motyvacijos taikomasis aspektas	53
5.4. Greita motyvacija – motyvacijos efektyvumo dimensija	58
6. PRAKTINIAI SAVIMOTYVACIJOS BŪDAI	62
6.1. Būdai susiję su aplinka	63
6.2. Būdai susiję su planavimu	72
6.3. Būdai susiję su fiziniu aktyvumu ir mityba	84
6.4. Kiti savimotyvacijos būdai	93
LITERATŪRA	123

PRATARMĖ

Turbulentinės aplinkos inicijuojami pasaulėžiūros, požiūrių pokyčiai tiesiogiai veikia organizacijų vadybą ir kelia didžiulius reikalavimus vadovams. Kai informacija ir žinios tampa pagrindiniais organizacijos ištekliais, svarbiausi vadovų vertinimo kriterijai – veiklumas ir rezultatyvumas. Iškilę problema, kaip paprastą darbą paversti našiu, pastangas – rezultatais, o aukštą organizacinį ir techninį lygį – efektyvumu. Tam patarnauja modernus [pranc. *moderne* – naujas, šiuolaikinis] požiūris į vadybą, grindžiamas motyvacija ir savimotyvacija.

Šiandien, keičiantis pagrindinėms žmonijos egzistencijos vertybėms, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizaciją, keičiasi darbo motyvacijos turinys bei formos. Ypatingas dėmesys kreipiamas į tuos veiklos motyvus, kurie priklauso nuo paties žmogaus prigimties ir jo vertybinių orientacijų, nukreiptų stiprinti dvasingumą ir puoselėti žmogų supančią darbinę aplinką, nepažeidžiant jos natūralaus vieningumo. Vadovams privalu suvokti, kad, įgyvendinant iškeltus organizacijos tikslus, gyvybiškai svarbi darbo motyvacijos realizacija, prioritetu pasirenkant nefinansines motyvavimo priemones ir darbuotojų mokymą naudotis savimotyvacijos būdais.

R. V. Emerson teigia, kad „sugebėjimas matyti paprastų dalykų nuostabumą – būdingiausias išminties požymis“. Modernių savimotyvacijos būdų unikalumas glūdi tame, kad vykdoma personalizuota jų parinktis ir naudojimas, duodantis greitą ir veiksmingą efektą stiprinant norą atlikti darbo užduotis. Tai paprasta ir rezultatyvi, nereikalaujanti žymių finansinių investicijų motyvacijos forma, kurią inicijuoja pats darbuotojas. Pasak Napoleono, „paprastume slypi genialumas“.

Tikslas. Ši mokojoji knyga siekia kelių tikslų. Pirmas tikslas – išsiaiškinti vadybos procesą veikiančias jėgas. Kitas tikslas – atskleisti išorinės ir vidinės motyvacijos prigimtį įvairių socialinių mokslų aspektais, kad vadovai teisingai pasirinktų motyvavimo priemonių taikymo galimybes konkrečioje organizacijoje. Trečias tikslas yra supažindinti su moderniais vadybos proceso instrumentais – praktiniais savimotyvacijos būdais, įgalinančiais greitai ir veiksmingai padidinti darbo našumą.

Struktūra. Sąlygiškai knyga struktūrizuojama į tris dalis. Pirmoje dalyje, (ją sudaro 1, 2, 3, skyriai) charakterizuojama vadovo pareigybių auganti paklausa ir aplinkos pokyčių daroma įtaka vadybos procesui bei aptariamoms darbuotojų motyvavimo galimybėms. Antroje dalyje (4 ir 5 skyriai) pateikiamos vidinės ir išorinės motyvacijos prigimties ir raiškos studijos įvairių socialinių mokslų aspektais. Trečioji knygos dalis skirta moderniosios vadybos instrumentams – praktiniams savimotyvacijos būdams. Ši dalis parengta remiantis anksčiau išleistos mokomosios knygos „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ penktos ir šeštos dalies pagrindu.

Mokomoji knyga skirta vadybos disciplinas studijuojantiems studentams, dėstytojams, asmenims, besidomintiems motyvacijos problemomis tiek teoriniu, tiek taikomuoju aspektu.

Rengiant mokomąją medžiagą buvo naudotasi lietuvių ir užsienio mokslininkų darbais, kurie nurodyti literatūros sąrašė.

Autorė dėkoja už dalykines pastabas recenzentams doc. dr. S. Žičkienei, doc. dr. I. Žalienei, taip pat dėkinga Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadovui, Vadybos katedros vedėjui bei dėstytojams, vertingomis pastabomis padėjusiems tobulinti šią knygą.