

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ TENKINIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Sonata Staniulienė, Inga Kurienė

Vytauto Didžiojo universitetas (Lietuva)

Anotacija

Straipsnyje analizuojama darbuotojų poreikių tenkinimo Lietuvos organizacijose tema, remiantis A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija. Motyvacija vaidina svarbų vaidmenį, kad žmonės būtų sėkmingi ir laimingi tiek kasdieniame, tiek darbiniam gyvenime. Kiekvienas žmogus ieško visų įmanomų būdų, kaip patenkinti savo poreikius organizacijoje, kurioje dirba, o neįstengdamas to padaryti yra linkęs keisti mažiau patenkinamą būklę į geresnę. Poreikių hierarchijos teorija buvo plačiai pripažinta, ją ypač palaikė vadovai praktikai, nes ji logiška ir paprasta, taigi nesunkiai suprantama. Ši teorija paaiškino, kas žmones skatina dirbti, o vadovams įrodė, kad darbo motyvus lemia platus poreikių spektras. Remiantis tyrimu, rezultatai Lietuvos organizacijose atitinka A. Maslow'o poreikių hierarchijos teoriją, kuri teigia, kad pirmiausia turi būti patenkinti žemesnės poreikių hierarchijos pakopos poreikiai, kad būtų sudarytos sąlygos patenkinti kitus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: A. Maslow'o poreikių hierarchija, fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, savirealizacijos poreikiai.

Abstract

The article analyses the satisfaction of employee needs in Lithuanian organisations, according to A. Maslow's theory of needs hierarchy. Motivation plays an important role in making people successful and happy in both their daily and their work life. Everyone looks for all possible ways to meet their needs in the organisation they work for, and doing so tends to change from a less satisfactory condition to a better one. The theory of the hierarchy of needs has been widely accepted, and has been particularly supported by many managers, largely because it is logical and simple, and therefore easy to understand. This theory explains what motivates people to work, and has shown managers that work motives are determined by a wide range of needs. According to the study, the results in Lithuanian organisations are in line with Maslow's theory of the hierarchy of needs, which states that the needs of the last level of the hierarchy of needs must be met first, in order to create the conditions for the next.

KEY WORDS: A. Maslow's hierarchy of needs, physiological, safety and security, belonging, esteem, self-actualisation of needs

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v87i2.2316>

Įvadas

Išskirtinio dėmesio darbuotojui, kaip unikaliai organizacijos ištekliui, teikimas jį motyvuoja dirbti. Savo ruožtu aktyvūs organizacijos darbuotojai užtikrina iškeltų tikslų įgyvendinimą, kartu patenkinami kiekvieno dirbančio žmogaus asmeniniai poreikiai. Darbuotojų poreikių tenkinimas, realizuojant asmens fiziologinius ir intelektualinius gebėjimus aktyvioje darbinėje veikloje, suponuoja tiesiogiai

nes sąsajas su organizacijos rezultatyvumu, kuris lemia individo, organizacijos ir visuomenės gyvavimo kokybę, tad darbuotojų motyvacijos didinimo sprendimai suvoktini per individų poreikių tenkinimo mechanizmų paiešką ir jų diegimą. Sėkmingai darbuotojus motyvuoti galima tik žinant jų poreikius. Kiekvienas individas ieško galimybių, kaip patenkinti savo poreikius organizacijoje, kurioje dirba, o neįstengdamas to padaryti yra linkęs keisti mažiau patenkinamą būklę į geresnę – ieško galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje arba apskritai emigruoja iš šalies (Šerikova, Matuzienė, 2006).

Mokslininkų tyrimų rezultatų analizė patvirtina numatomą teigiamą pagrindinių poreikių tenkinimo poveikį organizacijoms. Pavyzdžiui, poreikių tenkinimas susijęs su aukštesniais rezultatais (Baard, Deci, Ryan, 2004), didesniu organizaciniu įsipareigojimu (Gagne, Chemolli, Forest, Koestner, 2008), didesniu pasitenkinimu darbu (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens, De Witte, 2010) ir mažesniu perdegimo dažniu (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, 2008). Pagrindinių poreikių tenkinimas siejamas su vidine motyvacija, o tai gali atsverti organizacijos taikomas darbuotojų išorinio motyvavimo priemonės (Van den Broeck ir kt., 2016). Apskritai kiekvienos poreikių grupės patenkinimas panašiai veikia darbuotojų motyvaciją, daugelyje tyrimų poreikių tenkinimas nagrinėjamas kaip visuma, t. y. apima visus galimus poreikius (Van den Broeck ir kt., 2016).

A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija tyrėjai remiasi kaip pagrindu tirdami individų poreikius (Mahyuddin, Abdullah, 2011). Kaip pažymėjo J. Perkins'as (2004), kai kuriose pasaulio valstybėse net dirbantys individai iš gaunamo atlygio negali patenkinti savo fiziologinių poreikių. Anot A. Trethewey, H. L. Goodall'o (2007), individams organizacijose dėl spartaus ir chaotiško IT vystymosi tenka grįžti į A. Maslow'o poreikių hierarchijos saugumo kvestionavimo pakopą. E. Fife ir F. Pereira (2008) tyrimas atskleidė, kad daugelio galutinių vartotojų gyvenime vis dar vyrauja A. Maslow'o poreikių hierarchija, daugelis jų pirmiausia rūpinasi finansiniu saugumu, sveikatos priežiūra ir švietimu. O štai J. Cangemi (2009) tyrimu Pietų Amerikoje nustatyta, kad, remiantis A. Maslow'o teorija, be pagrindinių poreikių, darbuotojai siekia patenkinti du didžiausius poreikius, kurie patenka į pagarbos ir savirealizacijos kategorijas. V. Hing Po Lam'as (2020) tyrinėja, kaip šiuolaikiniai partnerystės su darbdaviu santykiai paveikia laisvai samdomų darbuotojų poreikių tenkinimą.

Visgi pats A. Maslow'as (1954) teigė, kad tik vienas procentas individų iš tikrųjų gali patenkinti savirealizacijos poreikį, tuo tarpu kitiems aktualesni yra pagarbos lygmens poreikiai. Atsižvelgiant į laikmečių pokyčius, kultūrinius, socialinius ir politinius ypatumus, verta tyrinėti, kokios A. Maslow'o poreikių hierarchijos pakopos darbuotojų poreikius pavyksta patenkinti Lietuvos organizacijoms, tad

tyrime keliami mokslinė problema – kaip tenkinami Lietuvos organizacijų darbuotojų poreikiai, remiantis A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti, kaip darbuotojų poreikiai tenkinami Lietuvos organizacijose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, Lietuvos organizacijų darbuotojų apklausa.

1. Tyrimo teorinis pagrindimas

Motyvacija vaidina svarbų vaidmenį, kad žmonės būtų sėkmingi ir laimingi tiek kasdiniame, tiek darbiniam gyvenime. Būtina išlaikyti aukštą darbuotojų motyvacijos lygį siekiant teigiamai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir organizacijų tvarumo.

Pasak D. O'Connor'o, L. Yballe (2007), psichologas A. Maslow'as, žinomas kaip humanistinio judėjimo atstovas, psichologijai suteikė dvasingumo, nes individualią matė kaip visumos dalį. B. Soni ir R. Soni (2016) teigimu, pats A. Maslow'as daugelį vėlesnių metų praleido aiškindamasis, kas motyvuoja save realizuojantį asmenį, t. y. tą, kuris stengiasi išnaudoti visą savo potencialą. A. Maslow'as ieškojo aukštesnių poreikių pakopų, kurios remiasi esminėmis vertybėmis, tokiomis kaip tiesa, gėris, grožis, pažinimo siekis, supratimas, tikslingumas, tobulumas ir kompetencija, peržengiančiomis tik asmeninį asmens interesą.

Yra keletas motyvacijos teorijų, kurios sukurtos siekiant paaiškinti darbuotojų motyvacijos ir poreikių tenkinimo lygmenis (Ozsoy, 2019). Poreikių hierarchijos teorija plačiai pripažinta ir taikoma, nes yra logiška ir paprasta, taigi nesunkiai suprantama. Ši teorija paaiškino, kas žmones skatina dirbti, o vadovams įrodė, kad darbo motyvus nulemia platus poreikių spektras (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2013).

A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija (1954) – žinomiausia ir daugiausia dėmesio sulaukusi motyvacijos teorija, grindžiama individų poreikiais (ypač susijusiais su darbu). Jis iškėlė hipotezę, kad žmones veikti skatina įvairūs poreikiai, kurie turi tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygmenis: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir savirealizacijos:

1. Hierarchijos apačioje yra pagrindiniai, arba fiziologiniai, poreikiai, tokie kaip maistas, vanduo, pastogė ir pan. Tik patenkinę pagrindinius mitybos poreikius, žmonės bandys siekti daugiau. A. Maslow'o nuomone, šie poreikiai yra patys svarbiausi, instinktyvūs, tuo tarpu visi kiti – antraeiliai, kol nepatenkinti šie fiziologiniai poreikiai.
2. Patenkinę fiziologinius poreikius, žmonės siekia saugumo. Saugumo poreikiai yra svarbūs norint išgyventi, vis dėlto jie ne tokie svarbūs, kaip fiziolo-

giniai. Tai nuolatinio užimtumo, sveikatos draudimo, saugių rajonų paieškos ir prieglobsčio nuo aplinkos siekis.

3. Žmonėms svarbus priklausomybės ir meilės jausmas. A. Maslow'o nuomone, socialiniai poreikiai yra mažiau svarbūs nei fiziologiniai ir saugumo. Tokie santykiai kaip draugystė, romantiškas prisirišimas, šeima padeda patenkinti A. Maslow'o hierarchijos bendravimo ir priėmimo, dalyvavimo socialinėje, bendruomeninėje ar religinėje grupėje poreikius.
4. Pagarbos poreikis kyla žmogui patenkinus savo socialinius poreikius. Šis poreikių lygmuo bus pasiektas, kai žmogus jausis gerai tai pasiekęs. Tai ir sėkmės lygmuo arba statusas, pripažinimas.
5. Savirealizacijos poreikių tenkinimas – aukščiausias A. Maslow'o poreikių hierarchijos lygmuo. Pasiekusieji šių poreikių lygmenį žino ir rūpinasi asmeniniu augimu, išnaudoja savo galimybes. Tačiau jiems mažiau rūpi kitų nuomonė.

Remiantis A. Maslow'o teorija, gyvenimo kokybė bus užtikrinta, patenkinus pagrindinius poreikius. Individui negalint patenkinti savo pagrindinių poreikių, jo gyvenimas nebus kokybiškas (Zakaria, Ahmad, Malek, 2014).

Visus poreikius A. Maslow'as suskirstė į žemesnio (fiziologinius, saugumo) ir aukštesnio (socialinius, pagarbos, saviraiškos) lygmens. Žemesnio lygmens poreikiai yra pirminiai, tad svarbesni individui nei paskesni (Lester, 2013). Remiantis A. Maslow'o teorija, kuo geriau patenkinami fiziologiniai poreikiai, tuo labiau žmogus sieks patenkinti saugumo poreikius, taigi individai, prieš svarstydami apie asmeninio saugumo poreikius, sprendimus priima pirmiausia atsižvelgdami į savo fiziologinių poreikių suvokimą. Jų iki galo nepatenkinus, galimos socialinės pasekmės, nes žmonės gali prisiminti savo nepatenkintus poreikius (Ryan ir kt., 2020). Šia poreikių struktūra siekta parodyti, kad tik patenkinus žemesnio lygmens poreikį, ima dominuoti aukštesnio lygmens poreikis, tad poreikis tol, kol nėra patenkintas, yra individo motyvacijos šaltinis. U. Abulof'as (2017) atkreipė dėmesį į tai, kad pirmieji keturi A. Maslow'o poreikiai yra tie patys, kaip ir kitų gyvūnų, unikalus, t. y. žmogiškas, yra tik savirealizacijos poreikis, tačiau tik patenkinus pagrindinius poreikius, pereinama prie aukštesnių hierarchijos lygmenų poreikių (Maheran, Junaidah, 2014).

Žvelgiant iš organizacinės perspektyvos, A. Maslow'o (2013) teorija susieja atlyginimą, naudą, organizacinę kultūrą, vadovavimą ir pan. į vieną visumą. Fiziologinius poreikius patenkina darbuotojui skiriamas darbo užmokestis. Saugumo poreikiai apima darbo saugumą ir apibrėžtas pareigas arba struktūrą. Socialinius poreikius gali patenkinti teigiama organizacinė kultūra, leidžianti darbuotojams užmegzti tarpusavio ryšius. Pagarbos poreikiai tenkinami puoselėjant teigiamus

valdymo santykius su darbuotojais, kai jie jaučiasi pasitikintys savimi, galintys tinkamai atlikti savo darbą. Savirealizacijos poreikius patenkinti sunkiau, jie įtraukia vadovybę, motyvuotus darbuotojus į darbą, kuris atitinka jų galimybes. Pavyzdys gali būti motyvuoto darbuotojo perkėlimas į aukštesnes pareigas.

Organizacijos saugumo poreikius gali patenkinti, kurdamas saugią organizacinę kultūrą, kaip pagarba ir atvirumu pagrįstą aplinką visiems darbuotojams. Nors teigiama, kad poreikių tenkinimą ir su tuo susijusią motyvaciją lemia tiek aplinka, tiek socialiniai aspektai (Gagne, Deci, 2005), dauguma mokslinių tyrimų atskleidžia organizacinį (pvz., organizacinę paramą) ir su darbu susijusį (pvz., darbiniai poreikiai) vaidmenį (Van den Broeck, Ferris, Chang, Rosen, 2016). Diskusijose mokslininkai daug dėmesio skiria lyderio darbuotojų palaikymui (pvz., vadovavimo stiliams), nors kai kurie moksliniai tyrimai atskleidžia, kad tenkinant darbuotojų poreikius svarbų vaidmenį gali vaidinti ir jų kolegos (Moreau, Mageau, 2012). Socialiniai poreikiai apima siekį megzti ryšius su kolegomis ir lyderiais, kurie būtų pagrįsti rūpinimusi vieni kitais ir veiksminga sąveika (Deci, Ryan, 2000), jausti tarpusavio ryšį, rūpestį vieni kitais, globą. Šį poreikį patenkins ir malonus bendravimas su bendradarbiais bei vadovais (Jungert, Van den Broeck, Schreurs, Osterman, 2018).

Organizacijos gali patenkinti pagarbos poreikius siūlydamos prisiimti didesnę atsakomybę darbe, atlikti sudėtingas užduotis, sudarydamos asmeninio, profesinio augimo ir tobulėjimo galimybes, rengdamos geriausio darbuotojo ar panašius konkursus, apdovanodamos už gerą darbą.

Darbuotojai šiuos poreikius suvokia skirtingai, be to, laikui bėgant jie keičiasi: patenkinus vienus, kyla poreikis aukštesnio lygmens siekiams (Bhattacharya, Mittal, 2021).

Nesunku suprasti, kad ne iki galo patenkinti vieno lygmens poreikiai neigiamai paveiks ir kitų lygmenų poreikių tenkinimą, kas gali paskatinti gynybinį darbuotojų atsaką (Stewart, Nodoushani, Stumpf, 2018). Atsisakius patenkinti pagrindinius darbuotojo poreikius, tokius kaip įvertinimas, pripažinimas, sąžiningumas, saugumas, kyla konfliktinių situacijų.

2. Tyrimo metodologija

Tyrimo duomenys buvo renkami anketinės apklausos metodu. Respondentams pateiktas uždarojo tipo klausimynas, siekiant nustatyti, kaip poreikiai tenkinami, remiantis A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija. Apklauskos anketą sudaro demografinių klausimų blokas (organizacijos veiklos pobūdis, dydis, geografinis organizacijos padalinių išsidėstymas ir demografinės respondentų charakteristikos) ir pagrindinė dalis. Pastaroji suskirstyta remiantis A. Maslow'u į penkias poreikių

Sonata Staniulienė, Inga Kurienė

grupės, kiekvienoje jų pateikiant tris galimus teiginius. Vertindami juos darbuotojai rinkosi vieną iš trijų galimų atsakymų variantų: 0 – ne, 1 – iš dalies, 2 – taip.

Klausimyno patikimumui ir skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti apskaičiuotas Cronbach'o alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas (0,637) (1 lentelė), kuris remiasi paskirų klausimyno klausimų koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Šis kriterijus atskleidė, kad klausimyno vidinis nuoseklumas yra priimtinas. Spearman-Brown'o didesnio patikimumo koeficiento reikšmė artima Cronbach'o alfa koeficiento reikšmei, kas reiškia, kad atsakymų į paskirus klausimus dispersijos yra panašios.

1 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo pagrindimas

Cronbach'o alfa	Spearman-Brown'o koeficientas	vnt.
0,637	0,655	5

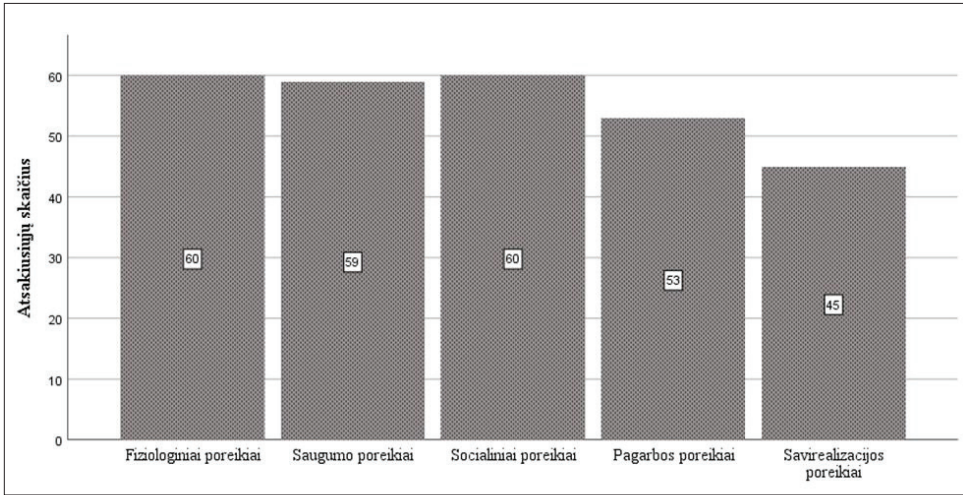
Tyrimas atliktas apklausiant 84 dydžio, sektorių ir veiklų aspektais skirtingų Lietuvos organizacijų darbuotojus. Didžioji dalis apklaustųjų (34 %) – paslaugas teikiančių įmonių darbuotojai, nemaža dalis (26 %) – prekybos įmonių, 10 % – gamybos organizacijų, likusi dalis (30%) – įmonių, kurios užsiima mišria veikla. Pagal organizacijos dydį respondentai išsidėsto intervale nuo 1 iki 19 darbuotojų; iki 150 ir daugiau darbuotojų; daugiausia apklausta įmonių, turinčių 150 ir daugiau darbuotojų.

Tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti taikant SPSS programinę įrangą. Apskaičiuoti ir analizuoti reikšmių vidurkiai, medianos, modos, standartinis nuokrypis, asimetriškumas, imties intervalas. Duomenys palyginti juos kryžminant, darbuotojų poreikių tenkinimas Lietuvos organizacijose analizuotas vyraujančios organizacijoje darbuotojų lyties, organizacijos dydžio, geografinio organizacijos išsidėstymo aspektais. Taikant Pearson'o koreliacijos koeficientą tikrinta, kaip koreliuoja darbuotojų skirtingų poreikių tenkinimas ir darbuotojų bei organizacijų charakteristikos.

3. Darbuotojų poreikių Lietuvos organizacijose vertinimas

Remiantis A. Maslow'o poreikių teorija, išanalizavus apklaustas organizacijas, gautas rezultatas rodo, kad dažniausia Lietuvos organizacijose užtikrinamas fiziologinių ir socialinių poreikių tenkinimas (iš 84 apklaustųjų šį atsakymą pasirinko 60), antroje vietoje lieka saugumo poreikiai (iš 84 atsakiusių organizacijų šį atsakymą pasirinko 59), trečioje vietoje pagal populiarumą – pagarbos poreikiai (iš 84 šį atsakymą pasirinko 53), mažiausiai tenkinami savirealizacijos poreikiai (iš 84 šį atsakymą pasirinko 45) (žr. 1 pav.).

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ TENKINIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE



1 pav. Darbuotojų poreikių tenkinimas Lietuvos organizacijose

Analizuojant surinktus statistinius duomenis (žr. 2 lentelę) matyti, kad respondentų pateiktų atsakymų dėl jų poreikių tenkinimo vidurkis svyruoja nuo 1,65 (socialiniai poreikiai) iki 1,4 (savirealizacijos poreikiai) iš skalėje nuo 0 iki 2. Modos reikšmės atskleidžia, kad dažniausia respondentai rinkosi atsakymą *taip*, medianos – jog daugiausia pateikta atsakymų *iš dalies* ir *taip* į visus užduotus klausimus dėl darbuotojų poreikių tenkinimo. Standartinis nuokrypis intervale nuo 0,585 iki 0,713 atskleidžia duomenų sklaidą apie vidurkį, kuri gana nedidelė, taigi skirtingų respondentų darbuotojų poreikių tenkinimas darbuotojų vertinamas panašiai. Asimetrijos koeficientu išmatavus, matyti neigiama (kairioji) duomenų asimetrija, kuri reiškia, kad darbuotojai labiau teigiamai nei neigiamai vertino savo poreikių tenkinimą dirbant Lietuvos organizacijose, visgi mažesnis pozityvumas išryškėjo pagarbos ir savirealizacijos poreikių tenkinimo atvejais.

2 lentelė. Darbuotojų poreikių tenkinimo pagrindinės charakteristikos

		Fiziologiniai poreikiai	Saugumo poreikiai	Socialiniai poreikiai	Pagarbos poreikiai	Savirealizacijos poreikiai
Vnt.	atsakyta	84	84	84	84	84
	neatsakyta	0	0	0	0	0
Vidurkis		1,62	1,64	1,65	1,58	1,40
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
St. nuokrypis		,657	,594	,591	,585	,713
Asimetrija		-1,500	-1,460	-1,526	-1,072	-,777
St. asim. paklaida		,263	,263	,263	,263	,263

Apibendrinant galima teigti, kad apskritai darbuotojų poreikiai tenkinami daugelyje Lietuvos organizacijų. Pirmieji trys poreikiai hierarchijos požiūriu (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) tenkinami daugiau kaip 70 % (žr. 3 lentelę), tuo tarpu pagarbos (56,7%) ir savirealizacijos (48,5%) poreikių – tik maždaug pusė atvejų.

Lyginant gautus tyrimo duomenis darbuotojų lyties aspektu nustatyta, kad fiziologiniai poreikiai labiau tenkinami organizacijose, kuriose daugiausia dirba moterų (48,5 %), daugiausia vyrų turinčios įmonės jų fiziologinius poreikius tenkina 24,2 %, bendras rezultatas – 72,7 % patenkintų fiziologinių poreikių nuo bendro atsakymų skaičiaus. Kad Lietuvos organizacijose tenkinami darbuotojų saugumo poreikiai, patvirtino net 70,1 % respondentų. Tiek moterų, tiek vyrų atsakymai pasiskirstę panašiai (atitinkamai 37,3 % ir 32,8 %). Socialiniai poreikiai tenkinami 70,1 %: organizacijose, kuriose dirba daugiau moterų jie tenkinami geriau nei tose, kur vyrauja vyrai (atitinkamai 40,3 % ir 29,9 %). Remiantis pagarbos poreikio tenkinimo vertinimu (56,7 %), vyrų ir moterų atsakymai pasiskirstė atitinkamai 31,3 % ir 25,4 %. Prasčiausiai Lietuvos organizacijose tenkinami darbuotojų savirealizacijos poreikiai (48,5 %). Tiek daugiau vyrų, tiek moterų turinčiose organizacijose jie tenkinamai vienodai prastai (atitinkamai 24,2 % ir 24,2 %).

3 lentelė. Darbuotojų poreikių tenkinimas organizacijoje vyraujančios lyties aspektu

			Ne	Iš dalies	Taip	Iš viso
Fiziologiniai poreikiai	Moterys	Atsakymų skaičius	1	8	32	41
		% nuo visų atsakiusiųjų	1,5 %	12,1 %	48,5 %	62,1 %
	Vyrai	Atsakymų skaičius	4	5	16	25
		% nuo visų atsakiusiųjų	6,1 %	7,6 %	24,2 %	37,9 %
Iš viso		Atsakymų skaičius	5	13	48	66
		% nuo bendro atsakymų skaičiaus	7,6 %	19,7 %	72,7 %	100,0 %
Saugumo poreikiai	Moterys	Atsakymų skaičius	1	15	25	41
		% nuo visų atsakiusiųjų	1,5 %	22,4 %	37,3 %	61,2 %
	Vyrai	Atsakymų skaičius	2	2	22	26
		% nuo visų atsakiusiųjų	3,0 %	3,0 %	32,8 %	38,8 %
Iš viso		Atsakymų skaičius	3	17	47	67
		% nuo bendro atsakymų skaičiaus	4,5 %	25,4 %	70,1 %	100,0 %
Socialiniai poreikiai	Moterys	Atsakymų skaičius	3	11	27	41
		% nuo visų atsakiusiųjų	4,5 %	16,4 %	40,3 %	61,2 %
	Vyrai	Atsakymų skaičius	2	4	20	26
		% nuo visų atsakiusiųjų	3,0 %	6,0 %	29,9 %	38,8 %
Iš viso		Atsakymų skaičius	5	15	47	67
		% nuo bendro atsakymų skaičiaus	7,5 %	22,4 %	70,1 %	100,0 %

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ TENKINIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

			Ne	Iš dalies	Taip	Iš viso
Pagarbos poreikiai	Moteris	Atsakymų skaičius	2	18	21	41
		% nuo visų atsakiusių	3,0 %	26,9 %	31,3 %	61,2 %
	Vyrai	Atsakymų skaičius	1	8	17	26
		% nuo visų atsakiusių	1,5 %	11,9 %	25,4 %	38,8 %
Iš viso		Atsakymų skaičius	3	26	38	67
		% nuo visų atsakiusių	4,5 %	38,8 %	56,7 %	100,0 %
Savirealizacijos poreikiai	Moteris	Atsakymų skaičius	6	19	16	41
		% nuo visų atsakiusių	9,1 %	28,8 %	24,2%	62,1%
	Vyrai	Atsakymų skaičius	4	5	16	25
		% nuo visų atsakiusių	6,1 %	7,6 %	24,2%	37,9%
Iš viso		Atsakymų skaičius	10	24	32	66
		% nuo visų atsakiusių	15,2 %	36,4 %	48,5%	100,0%

Vertinant poreikių tenkinimą tyrime dalyvavusių įmonių geografinio išdėstymo aspektu, galima teigti, kad tiek Lietuvoje, tiek užsienyje savo filialus turinčios organizacijos darbuotojų poreikių tenkinimui skiria didelį dėmesį. Kaip matome iš 4 lentelės, daugiausia dėmesio Lietuvoje veikiančios organizacijos skiria darbuotojų socialiniams poreikiams tenkinti (41,7 %). Tuo tarpu Lietuvoje ir užsienyje savo filialus turinčios įmonės geriau tenkina darbuotojų fiziologinius poreikius (31,0 %).

4 lentelė. Darbuotojų poreikių tenkinimas organizacijose geografinio išsidėstymo aspektu

		Lietuvoje	Lietuvoje ir užsienyje	Užsienyje	Iš viso
Fiziologiniai poreikiai	Ne	6,0 %	2,4 %	1,2 %	9,5 %
	Iš dalies	15,5 %	3,6 %	0,0 %	19,0 %
	Taip	38,1 %	31,0 %	2,4 %	71,4 %
Iš viso					100,0 %
Saugumo poreikiai	Ne	3,6 %	1,2 %	1,2 %	6,0 %
	Iš dalies	15,5 %	7,1 %	1,2 %	23,8 %
	Taip	40,5 %	28,6 %	1,2 %	70,2 %
Iš viso					100,0 %
Socialiniai poreikiai	Ne	3,6 %	1,2 %	1,2 %	6,0 %
	Iš dalies	14,3 %	7,1 %	1,2 %	22,6 %
	Taip	41,7 %	28,6 %	1,2 %	71,4 %
Iš viso					100,0 %
Pagarbos poreikiai	Ne	4,8 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %
	Iš dalies	17,9 %	11,9 %	2,4 %	32,1 %
	Taip	36,9 %	25,0 %	1,2 %	63,1 %
Iš viso					100,0 %
Savirealizacijos poreikiai	Ne	10,7 %	2,4 %	0,0 %	13,1 %
	Iš dalies	15,5 %	16,7 %	1,2 %	33,3 %
	Taip	33,3 %	17,9 %	2,4 %	53,6 %
Iš viso					100,0 %

Pearson'o koreliacinio koeficiento analizė (žr. 5 lentelę) atitinka A. Maslow'o poreikių hierarchijos teoriją, kuri teigia, kad pirmiausia būtina patenkinti žemesnės poreikių hierarchijos pakopos poreikius: pastebimas ryšys tarp fiziologinių ir kitų poreikių silpnėja kopiant poreikių hierarchijos laiptais aukštyn: fiziologinių poreikių tenkinimas siejasi su saugumo poreikiais $r = 0,419$, o su socialiniais poreikiais jau tik $r = 0,123$, pagarbos – $r = 0,84$, tuo tarpu sąsajos su savirealizacijos poreikiais jau pasižymi silpnu neigiamu ryšiu – $r = -0,156$. Reikšmingas ir vidutiniškai stiprus koreliacinis ryšys stebimas tik tarp gretimų pagal poreikių hierarchiją pakopų: fiziologinių ir saugumo poreikių ($r = 0,419$, kai $p < 0,000$), saugumo ir socialinių poreikių ($r = 0,468$, kai $p < 0,000$), socialinių ir pagarbos poreikių ($r = 0,450$, kai $p < 0,000$), pagarbos ir savirealizacijos poreikių ($r = 0,496$, kai $p < 0,000$).

5 lentelė. Pearson'o koreliacijos ryšys tarp skirtingų poreikių tenkinimo grupių

		Fizio- loginiai poreikiai	Sau- gumo porei- kiai	Socia- liniai porei- kiai	Pagar- bos porei- kiai	Savirea- lizacijos poreikiai
Fiziologiniai poreikiai	Pearson'o koeficientas	1	,419**	,123	,084	-,156
	Sig. (2-tailed)		,000	,266	,450	,158
Saugumo poreikiai	Pearson'o koeficientas	,419**	1	,468**	,468**	,175
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,112
Socialiniai poreikiai	Pearson'o koeficientas	,123	,468**	1	,450**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,266	,000		,000	,005
Pagarbos poreikiai	Pearson'o koeficientas	,084	,468**	,450**	1	,496**
	Sig. (2-tailed)	,450	,000	,000		,000
Savirealizacijos poreikiai	Pearson'o koeficientas	-,156	,175	,307**	,496**	1
	Sig. (2-tailed)	,158	,112	,005	,000	

* – koreliacijos koeficientas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,05$.

Nustatytas silpnas koreliacinis ryšys tarp savirealizacijos poreikių patenkinimo ir organizacijos dydžio ($r = 0,203$, kai $p < 0,068$); reikšmingo koreliacinio ryšio su kitais poreikiais, organizacijų geografiniu išsidėstymu bei demografinė sudėtimi nenustatyta.

Išvados

Mokslinėje literatūroje vis dar gausu tyrimų, kuriuose A. Maslow'o poreikių hierarchijos teorija remiamasi kaip pagrindu, nagrinėjant darbuotojų elgseną nuolat kintančiomis organizacijų veiklos ir darbo rinkos sąlygomis.

Iš esmės tyrimo rezultatai Lietuvos organizacijose atitinka A. Maslow'o poreikių hierarchijos teoriją, kuri teigia, kad pirmiausia būtina patenkinti žemesnės poreikių hierarchijos pakopos poreikius, kad būtų sudarytos sąlygos patenkinti kito lygmens poreikius.

Galima teigti, kad dauguma Lietuvos organizacijų tenkina darbuotojų fiziologinius, saugumo ir socialinius poreikius, tačiau dar beveik pusės organizacijų darbuotojai nesijaučia pakankamai gerbiami, dar mažiau Lietuvos organizacijų darbuotojų turi galimybę save realizuoti darbe, tačiau, remiantis paties A. Maslow'o nuomone, kad save realizuoti pavyks tik išrinktiesiems, šiuo laikmečiu ir makroaplinkoje galima konstatuoti aukštą organizacinio potencialo pasiekimų lygį.

Literatūra

- Abulof, U. (2017). Be Yourself! How Am I Not myself? II. Society and Politics: Between Essentialist and Existentialist Authenticity. Symposium: Revisiting Maslow: Human Needs in the 21st Century. *Society*, Vol. 54, p. 530–532. Doi: 10.1007/s12115-017-0183-0.
- Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, p. 2045–2068.
- Bhattacharya, S., Mittal, P. (2021). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, Vol. 15, No. 1, p. 65–85.
- Broeck, A. van den, Ferris, D., Chang, C., Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, Vol. 42, p. 1195–1229.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 59, p. 296–317.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, Vol. 22, p. 277–294.
- Cangemi, J. (2009). Analysis of an adversarial labor / management situation in a Latin American industrial setting: A case study using Maslow's Hierarchy of Needs. *Organization Development Journal*, Vol. 27(1), p. 37–47.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, p. 227–268.
- Fife, E., Pereira, F. (2008). Maslow's Hierarchy of Needs and ICT: Challenges of end-user adoption of digital life. *The Journal (Institute of Telecommunications Professionals)*, Vol. 2(4), p. 23–28.
- Gagne, M., Deci, L. E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, p. 331–362.
- Gagne, M., Vansteenkiste, M. (2013). Self-determination theory's contribution to positive organizational psychology. In A.B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology*, Vol. 1, p. 61–82. Bingley: Emerald Group Publishing.
- [Hing Po Lam](#), V. (2020). Evaluation of Implementation of Maslows Hierarchy of Needs to Fulfil the Needs of Freelance Journalist and Adaptation of Psychological Contract into Employment Relationship in Hong Kong. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, Vol. 7(07), p. 6076–6079. Doi: [10.18535/ijsshi/v7i07.06](https://doi.org/10.18535/ijsshi/v7i07.06).
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 67 (1), p. 3–29. Doi: 10.1111/apps.12110.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports: Mental & Physical Health*, Vol. 113 (1), p. 15–17.
- Maheran, Z., Junaidah, H. M. (2014). The Effects of Maslow's Hierarchy of Needs on Zakah Distribution Efficiency in Asnaf Assistance Business Programme. *Malaysian Accounting Review*, Vol. 13, No. 1, p. 27–44.

Sonata Staniulienė, Inga Kurienė

- Mahyudin, A. B., Abdullah, A. G. (2011). Towards achieving the quality of life in the management of zakat distribution to the rightful recipients (the poor and needy). *International Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2 (4), p. 237–245. ISSN 2219-1933.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Moreau, E., Mageau, G. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, Vol. 36, p. 268–286.
- O'Connor, D., Yballe, L. (2007). Maslow revisited: Constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, Vol. 31(6), p. 738–756.
- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, Vol. 1, p. 11–20. Prieiga internete: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>.
- Perkins, J. (2004). *Confessions of an Economic Hit Man*. New York: Plume.
- Ryan, B. J., Coppola, D., Canyon, D. V., Brickhouse, M., Swienton, R. (2020). COVID-19 Community Stabilization and Sustainability Framework: An Integration of the Maslow Hierarchy of Needs and Social Determinants of Health. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, April, p. 623–629. Doi: 10.1017/dmp.2020.109.
- Šerikova, A., Matuzienė, I. (2006). Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 2 (8), p. 132–140.
- Soni, B., Soni, R. (2016). Enhancing Maslow's Hierarchy of Needs for Effective Leadership. *Competition Forum*, Vol. 14, Issue 2, p. 259–263.
- Stewart, C., Nodoushani, O., Stumpf, J. (2018). Cultivating Employees Using Maslow's Hierarchy of Needs. *Competition Forum*, Vol. 16, Issue 2, p. 67–75.
- [Tretthewey, A. Goodall, H. L.](#) (2007). Leadership Reconsidered as Historical Subject: Sketches from the Cold War to Post-9/11. *Leadership*, Vol. 3(4), p. 457–477.
- Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4 (2), p. 143–162.
- Zakaria, M., Ahmad, J., Malek, N. A. B. (2014). The Effects of Maslow's Hierarchy of Needs on Zakah Distribution Efficiency in Asnaf Assistance Business Program. *Malaysian Accounting Review*, Vol. 13, No. 1, p. 27–44.

MEETING THE NEEDS OF EMPLOYEES IN THE CASE OF LITHUANIAN ORGANISATIONS

Sonata Staniulienė, Inga Kurienė

Summary

A. Maslow's theory of the hierarchy of needs is widely used by researchers as a basis for studying the needs of individuals. Motivation plays an important role in making people successful and happy in both their daily and their work life. Maintaining a high level of employee motivation is essential for making a positive contribution to employee well-being and the sustainability of organisations.

Several motivation theories have been developed to explain a set of motivations and needs in the field of motivation. The theory of the hierarchy of needs is widely accepted, and it has been particularly supported by many managers, because it is logical and simple, and therefore easy to understand. This theory explains what motivates people to work, and has shown managers that work motives are determined by a wide range of needs.

Maslow's theory of the hierarchy of needs is the best-known and most focused theory of motivation based on the needs of individuals. Maslow hypothesised that people are motivated to act by a variety of needs, which are arranged according to a certain hierarchy, and can be divided into five levels: physiological, safety, social, self-esteem and self-realisation.

1. At the bottom of the hierarchy are basic needs, or physiological needs, such as food and water. Once humans satisfy the need for basic nutrition, they will attempt to accomplish more. Maslow believes that these needs are the most basic and instinctive needs in the hierarchy, because all needs are secondary until these physiological needs are met.
2. After fulfilling physiological needs, humans strive for safety and security. Security needs are important for survival, but they are not as demanding as physiological needs. These needs include the desire for steady employment, health insurance, safe neighbourhoods, and shelter from the environment.
3. Humans also need love, a sense of belonging and affection. Maslow considers these needs to be less basic than physiological and security needs. Relationships, such as friendship, romantic attachments and family, help fulfil these needs for companionship and acceptance, as does involvement in social, community and religious groups.
4. The need for self-esteem emerges after humans have fulfilled their social needs. This level of need will be achieved after they feel comfortable with what they have accomplished. This is also the success level or status of the self and others.
5. Self-realisation is the highest level of Maslow's hierarchy of needs. Those who achieve this level of needs are aware of and concerned with personal growth, and these attributes drive them to fulfil their potential. However, they are less concerned about the opinions of others.

Figure 1 depicts Maslow's hierarchy of needs.

Maslow articulates that quality of life will be achieved if needs and comfort are fulfilled. Furthermore, Maslow's theory is widely used by researchers as the underlying basis for examining the needs of human beings. Given these facts, it indicates that if humans are unable to fulfil their basic needs, their life will have no quality.

From an organisational point of view, Maslow's theory combines salaries, money, organisational culture, leadership, and so on, into one unified whole. Physiological needs are met by the employee's salary. Security needs include job security and definition responsibilities or structure. Social needs can be met by a positive organisational culture that allows employees to connect with each other, respecting the need for a positive management relationship with employees, under leadership that allows them to trust and ultimately do their job. It is more difficult to meet

Sonata Staniulienė, Inga Kurienė

the needs of self-realisation: they involve management, and actively involve motivated employees in work that meets their capabilities. An example might be the motivated promotion of an employee to a complex position.

There is a wealth of research in scientific literature in which Maslow's theory of the hierarchy of needs is used as a foundation for examining employee behaviour in a constantly undefined trajectory, in changing and uniquely new organisational and labour market conditions.

In essence, the results of the study in Lithuanian organisations are in line with Maslow's theory of the hierarchy of needs, which states that the needs of the last level in the hierarchy of needs must be met first in order to create the conditions for the next needs. It can be said that most Lithuanian organisations are satisfied with the physiological, safety and social needs of employees, but almost half of the organisations do not feel sufficiently respected, and even fewer employees in Lithuanian organisations have opportunities to realise themselves in the work environment. However, compared to Maslow's own opinion that only the chosen ones will succeed in realising themselves, in this age and in the macro environment, one can point to a huge level of achievement in the development of organisational potential.

Sonata Staniulienė – docentė, daktarė (socialiniai mokslai – vadyba), Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra

El paštas: sonata.staniuliene@vdu.lt