

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Stasys SUŠINSKAS

**UAB „BUSTURAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS
SUKŪRIMAS IR DIEGIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Stasys SUŠINSKAS

**UAB „BUSTURAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS
SUKŪRIMAS IR DIEGIMAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Stasys Sušinskas

UAB „BUSTURAS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS SUKŪRIMAS IR DIEGIMAS

Magistro darbas

Magistro darbe išnagrinėtas Šiaulių miesto UAB „Busturas“ taikomų autobusų vairuotojų motyvavimo priemonių efektyvumas populiariausių mokslinių teorijų aspektu. Atlikto tyrimo metu išaiškintos bendrovėje egzistuojančios problemos: nėra tobulėjimo paskatų, negalima profesinė karjera, apmokėjimas nepriklausantis nuo kvalifikacijos ir darbo pasiekimų . Motyvavimo efektyvinimui didinti pasiūlyta nauja motyvavimo sistema, pagal kurią vairuotojams suteikiamos kvalifikacinės klasės nustatomas priklausomai nuo jų kvalifikacijos, pastangų, pasiektų rezultatų.. Atsižvelgiant į kvalifikacinę klasę bus įteikiamas sertifikatas, nustatomas tarifinis atlyginimas, apskaičiuojamas premijos dydis ir suteikiamos kitos pirmumo teisės. Motyvavimo sistema pradėta įgyvendinti praktiškai įdiegiant vairuotojų atestavimo tvarką, kuri patvirtinta vadovybės sprendimu.

SUMMARY

Stasys Sušinskas

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION MOTIVATION SYSTEM'S OF UAB "BUSTURAS" EMPLOYEES

Master's work dealt with the city of Siauliai UAB „Busturas" the bus drivers' motivation efficacy of the most popular scientific theories aspect . The survey revealed by the existence of a company problem: there is no incentive to development, not career, payment does not depend on qualifications and professional achievements. Efficacy of reasoning suggests a new motivation to increase the system under which drivers Class Qualification is determined depending on their skills, effort, achievement .. In view of the qualification grade will be given a certificate, the tariff remuneration calculated, at a premium and has other priorities right. Motivation system put in practice the introduction of the driver attestation procedures adopted by a management decision.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJU MOTYVAVIMO SISTEMŲ IR METODŲ TEORINIS ASPEKTAS ANALIZUOJANT SITUACIJĄ „BUSTURE“	
1.1 Motyvacijos esmė ir turinys.....	10
1.2 Turinio teorijos.....	10
1.3 Proceso teorijos.....	13
1.4 Darbuotojų skatinimo metodai ir jų taikymo galimybės	16
2. VAIRUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS AB „BUSTURAS“	
2.1 Žvalgomas(is) bandomasis tyrimas	
2.1.1 Žvalgomojo tyrimo vykdymo motyvai ir tikslai.....	26
2.1.2 Tyrimo metodika.....	26
2.1.3 Tyrimo rezultatai.....	28
2.2 Pagrindinis tyrimas	
2.2.1 Įmonės veiklos charakteristika.....	30
2.2.2 Motyvavimo priemonių analizė AB „Busturas“ kolektyvinės sutarties pagrindu.....	30
2.2.3 Anketos sudarymo principai.....	39
2.2.4 Imties apibūdinimas.....	41
2.3 Tyrimų rezultatai	
2.3.1 Darbo sąlygų vertinimo rezultatai.....	50
2.3.2 Skatinimo priemonių vertinimo rezultatai.....	61
2.3.3 Tyrimo metu nustatyti dėsniumai.....	62
3. MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMAS.....	63
4. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMAS.....	70
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	75
NAUDOTA LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI	
1 priedas. Apklauso anketa.....	80
2 priedas. Apklauso teiginių vertinimo statistiniai rodikliai.....	85
3 priedas. UAB „Busturas“ Generalinio direktoriaus įsakymas Nr.70.....	87
4 priedas. Vairuotojų atestavimo tvarkos įdiegimo planas – grafikas.....	88
5 priedas. Vairuotojų atestavimo tvarka.....	89

1 lentelė	Apibendrinta bandomosios apklausos respondentų nuomonė apie įmonėje veikiančius motyvatorius	28
2 lentelė	Darbuotojų atlyginimų dydžiai	33
3 lentelė	Papildomų atostogų trukmė	35
4 lentelė	Nemokamai išduodamų darbuotojams asmeninių apsauginių priemonių sąrašas	36
5 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	43
6 lentelė	Bendrasis vairuotojų darbo stažas.	45
7 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bendrovėje	47
8 lentelė	Apklaustųjų ir faktinis pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus.	48
9 lentelė	Apibendrintas apklaustųjų ir faktinis vairuotojų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus.	48
10 lentelė	Darbo sąlygų vertinimo rezultatai.	50
11 lentelė	Tarpusavio santykių vertinimas.	52
12 lentelė	Atlyginimo teisingumo ir dydžio vertinimas.	53
13 lentelė	Respondentų, kategoriškai neigiančių darbo užmokesčio teisingumą, dalis skirtingose amžiaus ir bendro stažo trukmės grupėse.	55
14 lentelė	Dalyvavimo bendrovės veikloje vertinimas.	58
15 lentelė	Motyvuotumo vertinimas.	59
16 lentelė	Nusiteikimo pasilikti bendrovėje ir teisingumo vertinimo ryšys.	60
17 lentelė	Vadovybės elgsenos vertinimas.	60
18 lentelė	Skatinimo priemonių vertinimas.	61
19 lentelė	Būtinai minimalūs reikalavimai atestacijai.	66
20 lentelė	Kvalifikacinių balų skaičiavimo rodikliai.	68
21 lentelė	Finansinis sistemos diegimo planas-grafikas.	71
22 lentelė	Apklausos teiginių vertinimo statistiniai rodikliai.	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Žmogaus poreikiai, vadybos metodai ir konkretus vadybos poveikio būdai.	16
2 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.	44
3 pav.	Tiriamos bazės ir imties dalyvių pasiskirstymas amžiaus grupėse.	44
4 pav.	Respondentų sudėtis pagal bendrą darbo stažą.	46
5 pav.	Imties sudėtis pagal vairuotojų stažą bendrovėje.	47
6 pav.	Apklaustųjų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus.	49
7 pav.	Vairuotojų pomėgiai leidžiant laisvalaikį.	49
8 pav.	Teiginiui „Mano darbo užmokesčio pilnai pakanka pragyvenimui“ kategoriškai nepritariančių respondentų dalis grupėse suskirstytose pagal respondentų šeimos dydį.	54
9 pav.	Atlyginimų teisingumą kategoriškai neigiančių vairuotojų skaičiaus priklausomybė nuo jų amžiaus	56
10 pav.	Alyginimų teisingumą kategoriškai neigiančių vairuotojų skaičiaus priklausomybė nuo jų turimo bendro vairavimo stažo.	56

IVADAS

Darbuotojų motyvacijos tematiką mokslinių darbų socialinių temų paletėje galima drąsiai laikyti viena iš pirmaujančių. Sukurta daug teorijų, parašyta šimtai knygų ir daugybė magistro darbų siekiant išsiaiškinti kodėl žmonės stengiasi dirbti ir ką reikėtų daryti, kad jie stengtųsi dar labiau. Visi šie kūriniai nors ir labai skirtingi savo apimtimi, tyrinėjimų ir analizės gilumu ir kitais aspektais, tačiau turi vieną bendrą bruožą - jie pretenduoja į universalumą. Teorijų autoriai siūlo „receptus“ visai žmonijai, mokslininkai ir tyrėjai - atskiroms ūkio šakoms, regionams, blogiausiu atveju, įmonėms. Bet kokių atveju tyrimo objektas yra didelės žmonių grupės, kurias sudaro skirtingos lyties, amžiaus, išsilavinimo ir t.t. individai gyvenantys pačiomis įvairiausiomis sąlygomis, gaunantys skirtingas pajamas ir t.t.(Ramanauskas, Poviliūnas, 2008) ir pan. Šio darbo specifika yra tai, kad nagrinėjama ypač homogeniška darbuotojų grupė: panašaus amžiaus ir patirties, vienodai uždirbantys vyrai, neturintys galimybės daryti karjerą ar išeiti į geresnį darbą. Tai autobusų vairuotojai, turintys aukščiausią vairavimo kategoriją, suteikiančią teisę vežioti žmones neribotais kiekiais ir neribotais atstumais. Autobusų vairuotojai kiekviename Lietuvos mieste turi tik vienintelę darbovietę, galinčią suteikti jų kvalifikaciją atitinkantį darbą- tai keleivių pervežimu užsiimančios bendrovės, kurių miestuose būna po vieną(Burkauskas, Susnienė 2006). Ne išimtis ir Šiauliai, kuriuose keleivių pervežimą vykdo Šiaulių miesto savivaldybės akcinė bendrovė „Busturas“. Ši bendrovė yra vienintelis rimtas autobusų vairuotojų darbdavys Šiauliuose. Iš kitos pusės darbo rinkoje nuolat jaučiamas vairuotojų trūkumas, jau nekalbant apie aukščiausios kvalifikacijos vairuotojus. Ši specialybė išliko paklausi net per patį krizės įkarštį didžiausios bedarbystės akivaizdoje.(www.ldb.lt) Taigi „Busture“ darbdavio ir darbuotojo santykiuose lemiančiuose darbuotojų kaitą šachmatininkų terminais tariant turime pato situaciją. Vairuotojai neskuba palikti šios bendrovės, dėl garantuotos darbo vietos, nes keleivius reiks vežioti visada. Vadovybė yra labai apribota galimybėse atsisakyti neefektyviai dirbančių vairuotojų paslaugų, nes keleivius reiks vežioti visada. Tai kol kas tik viena iš hipotezių, kurią dar reikia patikrinti. Ar gali organizacija efektyviai veikti tokioje situacijoje? Ką reikia daryti siekiant pagrindinių tikslų?

Pagrindinis organizacijos tikslas – ne tik įgyti konkurencinį pranašumą, kuris būtinas organizacijos sėkmės garantas, bet ir netgi turint monopolinį pranašumą, efektyvinti savo veiklą, siekiant išsilaikyti besikeičiančiomis gyvenimo sąlygomis (Jėčiuvienė, 2006). Praėjusiais dešimtmečiais pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai buvo finansiniai ištekliai arba technologijos, o dabar jie traktuojami kaip būtini, tačiau nepakankami. „Darbo jėga suteikia kompanijai tikrąjį konkurencinį pranašumą“ (Dessler, 2001) Sėkmingai dirbančių organizacijų patirtis rodo, kad mūsų dienų sąlygomis itin svarbiais konkurencinio pranašumo ir veiklos efektyvumo

šaltiniais pripažįstami, esantys organizacijos viduje, t. y. žmonės, gebantys, kokybiškai dirbti, sparčiai įgyvendinti naujoves, kurios padeda nurungti konkurentus (Mikėnienė 2008). Kokias motyvacinės priemones naudoja bendrovė siekdama pažadinti minėtus gebėjimus?

Pastaruoju laikotarpiu bendrovės ekonominiai rodikliai kelia didelį susirūpinimą: iš pagrindinės veiklos, keleivių pervežimo nuolatiniais maršrutais, patiriami žymūs nuostoliai. Veiklos palaikymui imami bankų kreditai už kuriuos mokamos palūkanos dar labiau sunkina įmonės finansinę padėtį. Kadangi „Busturas“ yra Šiaulių miesto savivaldybės įmonė, teikiamų paslaugų kainos ir apimtys nustatomos miesto tarybos sprendimais, kurie dažnai prasilenkia su ekonomine logika. Transporto paslaugų kainos nustatomos tokios, kad nepadengia joms būtinų išlaidų. Savivaldybė privalo biudžeto lėšomis kompensuoti socialiai remtinų keleivių pervežimą žemiau savikainos. Prasidėjus ekonominiam sunkmečiui ir sumažėjus biudžeto lėšoms savivaldybė nepajėgia kompensuoti susidarančių nuostolių, o tai veda bendrovę į bankrotą. „Busturas“ vargiai gali tikėtis pagalbos iš savo steigėjo-miesto savivaldybės ir turi ieškoti būdų savo veiklos efektyvinimui. Šiuo metu tai vienintelis kelias įmonės išlikimui. Visuomeninio transporto įmonės žlugimas sukeltų sunkius padarinius netik jos darbuotojams, bet turėtų skaudžių pasekmių visam miesto ūkiui, kadangi jos paslaugomis naudojamosi praktiškai visų mieste veikiančių įmonių dirbantieji.

Galimi įvairūs veiklos efektyvinimo metodai: techniniai-mažinantys kuro ir kitų eksploatacinių medžiagų bei detalių sąnaudas, organizaciniai- mažinantys darbuotojų ir technikos prastovas, marketinginiai- pritraukiantys daugiau keleivių ir sukuriantys naujus produktus. Visi šie metodai turi vieną bendrą bruožą- jie savaime neatsiranda ir nevyksta, visus juos turi sugalvoti, sukurti ir įgyvendinti žmonės- įmonės darbuotojai(Masalskienė, 2008). Darbuotojų suinteresuotumą efektyvesniu darbu turi didinti bendrovėje veikianti motyvacijos sistema.

Bendrovėje „Busturas“ iš esmės visą pridėtinę vertę sukuria viena darbuotojų grupė- tai yra autobusų vairuotojai, kurie sudaro apie 54 procentus viso personalo. visi kiti darbuotojai kuria sąlygas autobusų vairuotojų darbui, kuris neša įmonei grynąsias pajamas. Ši aplinkybė nurodo mūsų tyrimų pagrindinę kryptį ir koncentravimosi zoną . Siekdami gauti realius rezultatus mažesnėmis sąnaudomis *tyrimo objektu* pasirinksiame ir giliau, nuodugniau išanalizuosime tik pagrindinių bendrovės darbuotojų motyvavimo priemones ir metodiką. *Tyrimo dalyko* sudėtis:

- Vairuotojų požiūris į bendrovėje „Busturas“ naudojamas motyvacijos priemones, jų sistemą.
- Vairuotojų santykiai su vadovybe.
- Tarpusavio santykiai, darbo atmosfera.

- Kitų bendrovės tarnybų darbo ir darbo sąlygų vertinimas

Preliminariuose pokalbiuose dėl tyrimų vykdymo bendrovės vadovybė nors ir sutiko, kad tokie tyrimai reikalingi, nemanė, kad yra galimybės ar perspektyvos tobulinti egzistuojančią tvarką, o tuo labiau sukurti iš esmės kitokią motyvavimo sistemą. Ši nuomonė buvo grindžiama tokiais pagrindiniais argumentais:

- Tokia tvarka egzistuoja daugelį metų ir nebuvo rimtų argumentų ką nors keisti
- Apmokėjimo, atostogų, premijų reikalai suderinti su trimis darbuotojus atstovaujančiomis profesinėmis sąjungomis, todėl nėra pagrindo manyti, kad yra nepatenkintų
- Šiuo metu nėra jokių problemų dėl vairuotojų trūkumo.
- Didžioji dauguma vairuotojų vertina savo darbą. Daugiau negu pusė iš jų dirba kelias dešimtis metų.

Vadovybę be kita ko domino vairuotojų požiūris į kitas bendrovės tarnybas, užtikrinančias efektyvią bedrovės veiklą, vadovus ir tokiu būdu nustatyti silpnąsias darbo organizavimo grandis.

Įvertinus kitus Lietuvoje atliktus tyrimus įvairiose ūkio srityse tame tarpe ir transporto įmonėse, galima drąsiai kelti *hipotezę*, kad vadovybės vertinimai yra subjektyvūs ir neatitinka realios situacijos, kurią žymiai tiksliau galima įvertinti tik atlikus objektyvius tyrimus. Praktiškai visais atvejais tiriant darbuotojų nuomonę nustatoma žymi dalis, kurios netenkina jų darbo įvertinimas, atlygio teisingumas, egzistuojanti darbo apmokėjimo, premijavimo ir kitokio skatinimo tvarka. Yra pagrindo manyti, kad egzistuojanti tvarka netenkina didelės dalies vairuotojų ir yra galimybės pasiūlyti administracijai naują motyvavimo sistemą, kuri būtų priimtina tiek darbdaviui tiek dirbantiesiems. Įvertinę kitose organizacijose atliktų tyrimų patirtį ir valdymo organizavimo poreikius *tyrimui* iškeliamo tokius *uždavinius*:

- Išnagrinėti darbo motyvacijos procesą, remiantis motyvacijos teorijomis ir jų praktinio pritaikymo galimybėmis mūsų darbo tikslui
- Nustatyti ir išanalizuoti silpnas ir stiprias esamos motyvacijos sistemos puses
- Nustatyti darbuotojų poreikių prioritetus
- Įvertinti motyvacijos sistemos efektyvinimo galimybes
- Pasiūlyti ekonomiškai pagrįstą motyvacijos sistemos modelį

Galutinis analizės tikslas atrinkti apibendrinti faktus ir sudėlioti į tam tikrą sistemą. Prancūzų mokslininkas Anri Puankare(Poincare) yra pasakęs, kad mokslas susideda iš faktų kaip namas iš plytų. Tačiau faktų rinkimas dar nėra mokslas, krūva plytų dar nėra namas.(Ramanauskas,

Poviliūnas, 2008) Galutinis viso *darbo tikslas* remiantis tyrimų rezultatais, kitų organizacijų patirtimi bei teoriniais darbais sukurti praktišką, realiai veikiančią autobusų vairuotojų motyvavimo sistemą ir jos įgyvendinimo mechanizmą.

Iškeltas tikslas atrodo pakankamai naujas, nes, peržiūrėjus dvi dešimtis įvairių Lietuvos universitetų magistrų darbų darbuotojų motyvavimo tema, nepavyko rasti duomenų apie magistrantų sukurtų patobulinimų, pagerinimų ir kitokių pasiūlymų praktinį įdiegimą. Visų peržiūrėtų darbų rezultatas rekomendacijos organizacijoms, net nepateikiant jų požiūrio į tas rekomendacijas. Suprasdami, kad tikslą pasiekti nebus paprasta darbo eigoje naudosime tokias priemones ir *metodus*:

- *Teoriniai metodai*. Mokslinės ir metodinės lietuvių ir užsienio šalių autorių bei kitų informacijos šaltinių analizė ir interpretavimas, padėjęs atskleisti tyrimo teorinius pagrindus ir leidęs išryškinti tyrimo metu pastebėtas tendencijas.
- *Diagnostiniai metodai*. Respondentų apklausa naudojant anketas. Interviu. Įmonės dokumentų analizė.
- *Statistiniai metodai*. Dažnių, vidurkių, koreliacinė, regresinė analizė
- *Loginiai metodai* Lyginimas. Grupavimas. Svarbiausių veiksnių išskyrimas. Detalizavimas. Apibendrinimas.
- *Grafiniai metodai* Diagramos. Grafikai
- Glaudus bendradarbiavimas su įmonės vadovybe ir specialistais, jų asmeninės praktinės patirties panaudojimas.

Nėra pagrindo abejoti, kad panaudotas priemonių arsenalas įgalins pasiekti užsibrėžtą tikslą ir duos realią naudą bendrovei “Busturas“, o kartu ir visiems jos klientams Šiaulių miesto gyventojams.

1. DARBUOTOJU MOTYVAVIMO SISTEMŲ IR METODŲ TEORINIS ASPEKTAS ANALIZUOJANT SITUACIJĄ “BUSTURE

1.1. Motyvacijos esmė ir turinys

Toliau nagrinėjant motyvavimo esmę, reikėtų apibrėžti, kas tai yra motyvacija? Motyvacija - elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.

Motyvas - veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.

Motyvavimas - poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai) (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Plačiausia prasme motyvaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurį sukelia šie veiksniai (Pacevičius, 1999):

- Poreikis- fiziologinis ar psichologinis trūkumas skatinantis aktyvumą.
- Poreikis, turintis kryptį vadinamas motyvu
- Skaitulys arba poreikio objektas, tikslas.

1.2. Turinio teorijos

A.Maslow poreikių hierarchija

A.Maslow buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai (Lobanova, Stankevičienė, 2006). Jis poreikius suskirstė į penkias kategorijas:

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.

- pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, tačiau A.Maslow norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių. Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie aktyvus poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką.

D.C.McClelland poreikių teorija

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe. Šio poreikio egzistavimu galima paaiškinti „Busturo“ vairuotojų motyvuotumą. Savo darbe jie nors ir nebūdami vadovais gali patenkinti valdžios poreikį, nes reiso metu jie yra visiškai savarankiškai gali priiminėti sprendimus, keleiviai yra priklausomi nuo jų valios.

Narystės poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas. (Grauslytė, 2008). Tiriamoje bendrovėje ši sritis yra pakankamai palaikoma ir kolektyvas pripažįsta gerų tarpusavio santykių išsaugojimo reikšmę.

Sėkmės poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui.

Žmonės savo veiksmus, žinoma nesąmoningai, grindžiantys McClelland-o teorijoje nurodytais poreikiais vargu ar rinkęsi autobuso vairuotojo darbą. Šiame darbe veikiama daugiausiai individualiai. Be to, čia svarbiausia išvengti problemų, o ne jas išspręsti tikintis atlygio. Valdžios poreikį galima iš dalies patenkinti, kadangi keleiviai yra tam tikra prasme priklausomi nuo vairuotojo, jis yra gana savarankiškas ir jaučia už juos atsakomybę.

J. Atkinson siekių motyvacijos modelis

J. Atkinson pabrėžia sėkmės siekimą. Jis teigė, kad tam tikrose ribose sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė ir išreiškė dvi individo tendencijas – siekti sėkmės ir išvengti nesėkmės. Kuri tendencija didesnė, ta ir nulemia žmogaus siekių motyvaciją. Mūsų tiriamoje įmonėje be jokios abejonės vyrauja nesėkmės išvengimo tendencija. Čia, paprastai, nėra sudėtingų užduočių ir sėkmė nesukelianti ypatingo pasitenkinimo yra gyvenimo kasdienybė. Nesėkmės vairuotojo darbe gali turėti toli siekiančių padarinių tiek jam asmeniškai tiek su juo reikalų turintiems, todėl jų išvengimo siekimas yra stiprus veiksnys šioje profesijoje. Taigi pagal šią teoriją pusė motyvacijos galimybių yra neišnaudojamos nesudarius galimybių siekti sėkmės.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija

F. Herzberg eksperimentų rezultatai leido padaryti išvadą, kad žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos). Anot F. Herzberg, darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į palaikymo veiksnius tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Palaikymo veiksniai nemotyvuos darbuotojo, jie tik neleis kilti nepasitenkinimo darbu jausmui. Palaikymo ir motyvacijos veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu ir priklausyti nuo atskirų poreikių. Kadangi žmonių poreikiai yra įvairūs, tai jie ir motyvuos įvairius žmonių veiksmus. Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

„Busturo“ vairuotojai yra išimtinai veikiami palaikymo veiksnių. Tuo galima paaiškinti mažą personalo kintamumą. Motyvaciniai veiksniai pasireiškia epizodiškai. Pagrindinis iš jų - siekis tobulėti yra apribotas tos aplinkybės, kad visi jie yra pasiekę savo profesinės karjeros viršūnę - aukščiausią vairuotojo kategoriją. Čia galima numatyti motyvacijos faktorių plėtimo galimybes įvedant antrąjį veiksni.

1.3. Proceso teorijos

Lūkesčių teorija

Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom darbai apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujama rezultatą. (Lobanova, Stankevičienė, 2006) Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas*, *instrumentalumas* ir *lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

- *Valentingumas* – tai suvokta rezultato vertė. Tai laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš su darbu susijusių rezultatų. V.Vroom valentingumą apibrėžia kaip svarbumą, patrauklumą, norą ar laukiamą pasitenkinimą rezultatu.
- *Instrumentalumas* – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą. Šis faktorius tikrai turi įtaką vairuotojų darbui, nes yra nustatyti tvirti valandiniai ir darbo įkainiai, todėl galima būti tikram, kad atlikus darbą tikrai bus išmokamas nustatytas atlyginimas.
- *Lūkesčiai* – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. Kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų. Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka

darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo. Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus.

Būtent šis lemiamas faktorius menkai veikia vairuotojų darbą. Ryšį tarp to kaip jie stengiasi ir konkrečių rezultatų atrasti pakankamai sudėtinga, tiesiogiai momentinės įtakos savo darbo rezultatams (keleivių skaičiui, nuvažiuotiems kilometrams ir pan.) jie padaryti negali.

Teisingumo motyvacijos teorija

Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą. (Lobanova, Stankevičienė, 2006)

Pagrindinė D.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei grąžinti ištaisyti disbalansą. Kiekvienas darbuotojas savaip įsivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizacijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyra, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje. Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius. (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Nors, iš pirmo žvilgsnio” “Busture” taikoma atlyginimų sistema yra labai teisinga: vairuotojai gauna vienodą tarifinį atlygį priklausantį nuo nuvažiuotų kilometrų ir dirbtų valandų skaičiaus, ne visi pripažįsta, kad jie sulaukė teisingo atlygio. Neįmanomas dalykas, kad visi įdėtų vienodas pastangas skirtam darbui atlikti, tuo tarpu apmokėjimas nepriklauso nuo įdėtų pastangų, otik nuo atlikto darbo, t.y. nuvažiuotus kilometrus, pervežtus keleivius kurių kiekio įtakoti kiekvienas asmeniškai negali. Matome, kad ir pagal šią teoriją galimybės yra neišnaudojamos. Tai parodys atliekamas tyrimas.

E. Lawler - L.Porter modelis

E. Lawler - L.Porter modelis (1968m.). Išplėtojo V.Vroom teoriją (Lobanova, Stankevičienė, 2006). Jų modelyje yra šie veiksniai:

- darbuotojo pastangos;
- darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas;
- gauti rezultatai;
- atlygis;
- pasitenkinimo lygis.

Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų, gabumų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. E.Lawler - L.Porter atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

- išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas arba darbo grupė;
- vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Viena iš svarbiausių E.Lawler - L.Porter išvadų - *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

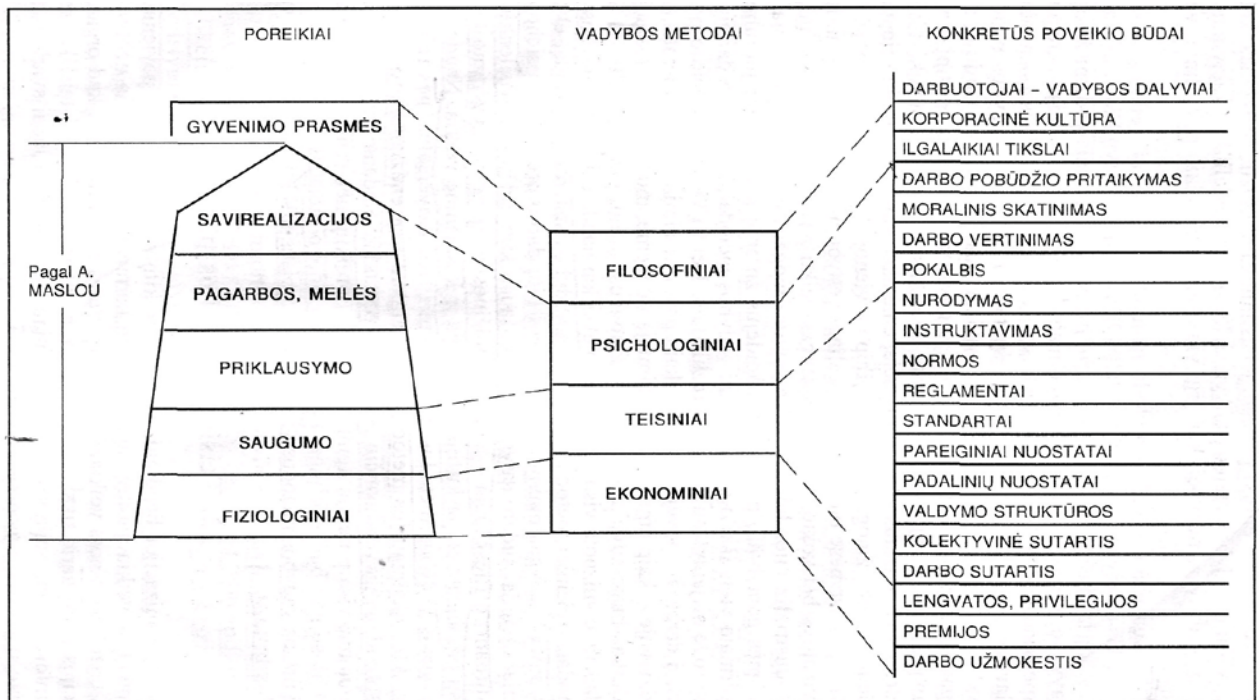
Jeigu vadovautumėmės šia teorija, tai mūsų tiriamoje įmonėje būtų labai sunku surasti darbo motyvų. Išorinio atlyginimo atvejai tai tik atskiros premijos, kurios ekonominio sunkmečio laikotarpiu tapo ypatingai retos. Vadovybės pagyrimai turėtų būti, vieši ir proginiai. Kolektyvas turėtų žinoti kas už ką nusipelnė pagyrimų, tik tada juos galima laikyti išoriniu atlyginimu.

Vidinis atlyginimas susijęs su išsipildymu lūkesčių, kurių mūsų atveju negalima įvardinti.

1.4. Darbuotojų skatinimo metodai ir jų taikymo galimybės

Daugelis vadovų mano, kad darbas yra savaime suprantamas dalykas yra natūralus kiekvieno žmogaus poreikis ir darbuotojai privalo gerai dirbti ir turi noriai atlikti jiems pavestas užduotis. Todėl vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo vadovybės uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų: skatinti arba motyvuoti darbą (Mikėnienė, 2008). Organizacijos bendros veiklos tikslai retai sutampa su individo tikslais, kurių siekdamas jis tampa organizacijos nariu. Vadybos praktikoje ir organizacijų teorijoje yra daug būdų, kuriais galima nukreipti darbuotojo iniciatyvą organizacijai reikalinga linkme (Masalskis, Masalskienė, 2008).

Skatinimo procesas – sudėtingas reiškinys. Reikia atsižvelgti į tai, dėl skirtingų interesų ne kiekvienas vertas dalykas virsta stipriu motyvu. Darbuotojų veiksmai ir elgesys priklauso nuo daugelio vidinių ir išorinių veiksnių. Egzistuoja skirtingi santykiai, požiūriai į veiklą ir rezultatus. Aplinka nuolat kinta, o žmogiškosios vertybės yra gana pastovios, susiformavus individo asmenybei, ji keičiasi lėtai ir gana sunkiai. Asmenybei paveikti reikalingos tam tikros priemonės ir tikslingi, nuoseklūs sisteminiai procesai. Pavienių, atsitiktinių priemonių poveikis laikinas ir daugiau situacinio pobūdžio. Remiantis A. Maslow „poreikių piramide“ skatinimo (motyvavimo) būdus galima suskirstyti į keturias grupes. Žemiau pateikta schema rodo ryšį tarp žmogaus poreikių, vadybos metodų ir poveikio būdų.



1 pav. Žmogaus poreikiai, vadybos metodai ir konkretus vadybos poveikio būdai pagal Butkus, (2003)

Ekonominiai metodai ypač efektyvūs įsidarbinusiam jaunam specialistui, besitikinčiam pagerinti visuomeninę ir ekonominę padėtį. Šie metodai veiksmingi ir po penkių darbo vienos pareigose metų, kai pasitenkinimas atliekamu darbu sparčiai mažėja. Daugumai Lietuvos žmonių pagrindinė paskata įtemptai dirbti organizacijoje yra gaunama pinigų suma, kurią galima keisti į kitų žmonių arba organizacijų teikiamus produktus arba paslaugas. Pinigai skatina veikti tik kaip laukiamas atlyginimas, tik tol, kol jie nepakliūna į skatinamojo rankas. Patekę į rankas, pinigai nukreipia visas individo pastangas geriausio jų panaudojimo būdo ieškojimams. Kaip matome, individo veiklą organizacijoje skatina pinigų gavimo taisyklės, o ne patys pinigai. Mokėjimo už darbą taisyklės turi būti aiškiai ir tiksliai apibrėžtos ir gerai žinomos visiems organizacijos nariams. Darbo užmokestis – tai šaliu susitarimu nustatytas (ne mažiau negu valstybės minimumas) sistemingas atlyginimas, kuri darbdavys privalo mokėti už pagal darbo sutartį atliktą darbą pagal iš anksto nustatytus įkainius, normas, tarifus, atsižvelgiant į darbuotojo darbinį indėlį. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 12 skyriuje skelbiama, kad „kiekvienoje darbo sutartyje šalys sulygsta dėl darbo apmokėjimo sąlygų (darbo užmokesčio sistemos, darbo užmokesčio dydžio, mokėjimo tvarkos ir kt.)“ (95 straipsnis). Kolektyvinėse ir darbo sutartyse nustatomi konkretūs valandiniai tarifiniai atlygiai, mėnesinės algos, kitos darbo apmokėjimo formos ir sąlygos, darbo normos (Kodekso 188 straipsnio 2 dalis).

Įmonių personalo darbo pajamos susideda iš pagrindinio darbo užmokesčio (sutarto mėnesinio atlyginimo) ir kintamo, siejamo su individualiais rezultatais (premijos už sėkmingą individualią ar visos organizacijos veiklą, už pasiektus planuotus darbo rezultatus, priedas už darbo stažą, priedas už kvalifikaciją, už pamaininį darbą, už laikinai nesančių darbuotojų pavadavimą). Taip pat išskiriamas netiesioginis užmokestis: draudimo fondų įmokos, pensijų įmokos, išmokos susirgus. Vienkartinės piniginės išmokos gali būti mokamos už labai gerą darbą, atlikus vienkartinę ypač svarbią užduotį, švenčių progomis, darbuotojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis, išeinant į pensiją. Esant sunkiai materialinei būklei dėl ligos, šeimos narių mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo, gali būti skiriama materialinė pašalpa. Darbo užmokesčio formų pagrindimas dabartinėmis sąlygomis remiasi trimis pagrindinio darbo apmokėjimo organizavimo modeliais:

- Amerikietiškas darbo apmokėjimo modelis. Jam būdingas griežtas atliekamo darbo indentifikavimas. Čia tiksliai apibūdinamas atliekamo darbo turinys ir darbuotojams keliami reikalavimai, t.y. jų kvalifikacija, darbo stažas, dalykinės ir asmeninės savybės. Be to,

akcentuojami darbo rezultatai ir asmeninės darbuotojų savybės, pasireiškiančios ne tik darbo kolektyve, bet ir už jo ribų.

- Japoniškasis darbo apmokėjimo modelis. Jis remiasi darbuotojų anketiniais duomenimis, t.y. atsižvelgiama į jų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą ir samdos formą. Kvalifikacija ne tokia svarbi. Amžiaus ir darbo stažo skirtumai daugiau lemia negu darbo sudėtingumo vertinimas.
- Vakarų Europos šalių darbo apmokėjimo modelis. Svarbiausias kriterijus – darbuotojo profesinis pasirengimas, kuriuo remiamasi vertinant darbo sudėtingumą. Darbuotojų amžius ir darbo stažas – tik papildomi kriterijai. Atsižvelgiant į juos formuojama darbuotojo karjeros strategija.

Integruojantis į Europos Sąjungą, Lietuvai, o tuo pačiu ir mūsų tiriamai bendrovei priimtinausias europietiškas darbo apmokėjimo modelis. Jis leidžia materialiai suinteresuoti darbuotojus efektyvia veikla, paremta socialinės partnerystės principais, siekiant bendrų įmonės tikslų ir užtikrinant tokį darbo apmokėjimo lygį, kuris tenkina ne tik darbuotojus, bet ir darbdavius. Dabar Lietuvoje gana dažnai praktikuojama atlyginimų įslaptinimo praktika. Tai pateisinama žmogaus asmeninio gyvenimo interesais. Tačiau tokia praktika įstaigoms atneša daugiau bloga negu gera. Kai nėra patikimos informacijos, kyla nereikalingi ir nepagrįsti vadovybės įtarinėjimai, atsiranda pagrindas gandams, didėja įtampa tarp bendradarbių bei mažėja darnios veiklos galimybės. Darbo užmokesčio sistemos skatinamasis poveikis priklauso nuo to, kaip ją vertina skatinamasis. Net ir pati tobuliausia mokėjimo už darbą sistema neskatinys žmogaus įtemptai dirbti, jei jis manys, kad ji yra neteisinga ir nepakankamai vertina jo pastangas. Ir atvirkščiai, net ir daug trūkumų turinti mokėjimo už darbą sistema skatins individą dirbti našiai ir kokybiškai, jei ji jam atrodys pakankamai teisingai vertinanti įdėtas pastangas. XXI amžiaus pradžioje svarbiausiu elementu darbe tampa kooperacija, tarpusavio pagalba, kuo didesnis asmeninis indėlis į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Darbo užmokestis turėtų užtikrinti aukštą uoliai dirbančio žmogaus socialinį prestižą, priklausantį nuo jo kvalifikacijos, turi skatinti darbuotojus dalyvauti darbo kolektyvo valdymo sprendimų priėmimo procese. Visos darbuotojų mokėjimo už darbą sistemos turėtų būti rengiamos atsižvelgiant į skatinamųjų nuomonę, bei aktyviai jiems dalyvaujant sistemos kūrimo procese. Pagrindinės darbo užmokesčio sistemos yra vienetinė ir laikinė. Abi jas galima derinti su premijine darbo apmokėjimo sistema. „Busture“ naudojama kombinuota apmokėjimo sistema kai už nuvažiuotus kilometrus ir reiso metu gautas lėšas mokamas nustatytas fiksuotas įkainis, o už rezerve ar reise praleistas valandas taikomas valandinis apmokėjimas.

- Vienetinė darbo užmokesčio sistema – tai apmokėjimas pagal vienetinius įkainius už darbo veiklos rezultatus. Vienetinė sistema gali būti tiesioginė, kai asmuo gauna uždarbį už asmeniškai pasiektus rezultatus ir netiesioginė, kai apmokėjimas priklauso ne nuo atskirų darbuotojų, o nuo struktūrinio padalinio darbo rezultatų. Tai kelia darbo našumą. Organizacijai naudinga bei veiksminga, kai darbuotojo darbo rezultatai aiškūs, o jų kokybė gali būti apibrėžta bei patikrinta. Kai darbo kokybė nėra apibrėžta ir negali būti patikrinta, darbuotojas, siekdamas didesnio našumo, ima pažeidinėti kokybės reikalavimus.
- Laikinės darbo užmokesčio sistemos pagrindas – laikinis darbo atlygis už dirbtą darbo laiką (dažniausiai valandą arba mėnesį) nepriklausomai nuo darbo veiklos rezultatų.

Dažniausiai darbo užmokestis priklauso nuo: a) užimamų pareigų; b) kvalifikacijos; c) darbo stažo; d) darbo kokybės ir kiekybės; e) rinkos faktorių: darbo pasiūlos ir paklausos bei įstatyminių normų. Daugelyje Europos Sąjungos šalių taikomas vokiškasis darbo apmokėjimo modelis. Pagal jį visi darbuotojai suskirstyti į dešimt kvalifikacinių kategorijų. Pastovus pagrindinis darbo užmokestis užtikrina minimalias pajamas ir diferencijuojamas pagal koeficientus. Kintamas pagrindinis darbo užmokestis priklauso nuo surinktų balų už darbo kokybę. Premijos skiriamos pagal darbo užmokestį ir proporcijomis, numatytomis premijavimo nuostatais).

Prieš skatinant reikėtų įvertinti individualų darbo našumą, darbo kokybę ir sudėtingumą, kitų pagalbą, disciplinos laikymąsi. Už profesionalumą, iniciatyvą, dalyvavimą racionalizavime, patirties perdavimą premijos gali būti didinamos arba mažinamos. Naudojant ekonominę motyvaciją, vadovo užduotis yra sudaryti premijų sistemą pagal darbo našumą. Tai nelengva užduotis, nes kiekvienoje organizacijoje yra unikali situacija, taigi ir premijavimo sistema turi būti unikali kiekvienam atvejui. Centralizuoto norminio akto, reglamentuojančio premijų mokėjimą, nėra. Užsienio šalių įmonių personalas premijuojamas dvejopai:

- taikant individualų darbuotoju premijavimą,
- taikant kolektyvinį darbuotojų premijavimą.

Vakarų Europos šalyse praktikuojamos įvairios tradicinio premijavimo atmainos:

- individualaus:
 - premijos už racionalizacinius pasiūlymus,
 - už darbinės veiklos zonos išplėtimą,
 - už geresnį darbo laiko panaudojimą,
 - už broko sumažinimą.
- kolektyvinio:
 - už gerus gamybinius rezultatus,

- už kolektyvinio darbo kokybę,
- už energijos, įrengimų, žaliavų ir medžiagų taupymą,
- už darbo užmokesčio fondo taupymą.

Premijos ir apdovanojimai turėtų atspindėti darbininkų skoni, būti susietos su jų poreikiais, todėl premijų sistema turėtų būti lanksti. Siūloma pabrėžti apdovanojimo vertę; reikšti dėkaugumą, jį įteikiant, tai darbuotojui padidintų apdovanojimo vertę. Apdovanojimų teikimui net galima numatyti specialią viešą sueigą.

Teisiniai metodai sudaro visą vadybos sistemos pagrindą. Jų pagrindinis privalumas yra tas, kad tik jie yra tiesioginiai. Apsisprendę prisidėti prie organizacijos, žmogus iš karto susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais ir automatiškai vykdo visus nurodymus, kurie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių interesų. Teisiniai vadybos metodai dominuoja operatyviai valdant veiklą ir krizinėse situacijose. Nuolat naudojami, jie slopina darbuotojų iniciatyvą, net ugdo abejingumą. Jei organizacija veikia normaliai, jos darbuotojai tik labai retai gali pajusti grėsmę. Teisiniai metodai savo skatinančiu poveikiu organizacijai labai svarbūs, nes įprastomis sąlygomis saugumo poreikis individą skatina prisitaikyti, vengti streso, įtampos. Individas, įeidamas į organizaciją, kad taptų jos nariu, turi prisiimti tam tikrus įsipareigojimus, kurių pats savo valia neprisiimtų, todėl pasirengimas prisitaikyti prie organizacijos yra būtinas. Pasirašydamas darbo sutartį, darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas, paklusdamas vidaus darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja mokėti darbuotojui darbo užmokestį ir sudaryti darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose aktuose ir šalių susitarimu. Darbo sutartyje tegali būti numatyti pavieniam darbuotojui aktualūs klausimai, bet žmogui, prisidedančiam prie organizacijos, turėtų būti žinomos ir priimtinos bendros daugeliui darbuotojų organizacijos veiklos sąlygos, įsipareigojimai dėl saugių ir sveikų darbo sąlygų, specialybės įsigijimo, kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo sąlygos ir su tuo susijusios garantijos bei lengvatos. Visi šie dalykai aptariami kolektyvinėje sutartyje – susitarime tarp darbuotojų, dirbančiu pagal darbo sutartis, kolektyvo ir darbdavio. Dauguma žmonių veikia daug efektyviau žinodami ir aiškiai suprasdami savo vaidmenį organizacijoje bei ryšius su kitais jos nariais. Šių dalykų iš anksto nenustačius ir nepaskelbus, individai dirba neefektyviai, kol patys sau to neapsibrėžia. Vadovams aiškiai išreiškus savo viziją organizacijai, kur kas pozityvesnė darbuotojų motyvacija. Priešingu atveju gauti rezultatai gali nesutapti su organizacijai naudingais rezultatais.

Nario vaidmenį apibrėžia:

- Vadybinė organizacijos struktūra;
- Padalinių nuostatai;

- Pareiginiai nuostatai.

Vadybinė organizacijos struktūra rodo įstaigos darbuotojų skaidymą į grupes, kurios įgalina įstaigos vadovybę teikti visiems jos nariams informaciją, būtiną jų bendrai efektyviai veiklai. Ši struktūra rodo įstaigos dalinių pavaldumo ryšius ir tampa įrankiu, kuriuo naudojantis visas įmonės tikslų kompleksas išskaidomas jos struktūros elementams. Nuostatuose numatyta organizacijos padalinių paskirtis, pagrindinės funkcijos, kurias padalinys turi vykdyti, kad pasiektų savo tikslą, teisės ir atsakomybė bei ryšiai su kitais padaliniais.

Pareiginių nuostatų struktūra atitinka padalinio nuostatų struktūrą. Egzistuoja ir kiti vadybos metodai, kurie aktyvina darbuotojus. Galima būtų išskirti vadovo įsakymą. Juo darbuotojui pranešama konkreti darbo užduotis ir jos įvykdymo terminas. Gavęs įsakymą, pavaldinys turi numatyti savo veiksmus, kurie įgalintų jį atlikti užduotį nustatytu laiku bei imtis veikti. Darbuotojai taip ir elgiasi, jei pateikta užduotis nepažeidžia kokių nors svarbių darbuotojui interesų. Taigi prieš duodant darbuotojui tam tikrą paliepiamą, ypač jei jis svarbus organizacijai, reikia gerai žinoti darbuotojo svarbiausius interesus organizacijoje, ir esant pavojui interesams susikirsti, teisiniu metodu – įsakymą reikia paremti kitu metodu, leidžiančiu įveikti interesų konfliktą: numatyti pinigine paskatą ir panašiai. Kategoriškas įsakymas dažnai sukelia savarankiškos asmenybės psichologinį pasipriešinimą. Tai tarsi reakcija į tariamą nepagarbą, provokuojantį valdžios demonstravimą. Todėl rekomenduojama aukštos kvalifikacijos, ambicingų specialistų vadovams net griežčiausius administracinius reikalavimus pateikti prašymo ar net asmeninio prašymo forma. Įsakinėjimus prašymuose galima pateikti klausimų forma

Psichologiniai metodai skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizatorių sąlygų teikiamomis galimybėmis, moralinis skatinimas tenkina pripažinimo ir pagarbos poreikį. Tai ypač vertinama vyresnio amžiaus ir kūrybinį darbą dirbančių žmonių. Papildomai paremiamas materialiniu paskatos ženklų (raštu, nuotrauka, straipsniu laikraštyje ar suvenyru), psichologinis skatinimas turi išliekamąją vertę. Maslou hierarchijoje savigarbos poreikis pagal svarbą yra antras po saviraiškos. Vadovas turėtų rasti laiko padėkoti kiekvienam savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti toliau taip dirbti. Moralinio skatinimo formos priklauso nuo laisvės ir demokratijos principų supratimo visuomenėje, vadovų kvalifikacijos ir išradingumo.

Keletas pripažinimo atvejų:

- duoti darbuotojui suprasti, kad jo pastangos buvo pastebėtos (paprastas grįžtamasis ryšys),
- pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje dėl to, kad jis padarė išskirtinį darbą,
- parašyti pripažinimo raštą ir įsegti jį į darbuotojo bylą,

- elgtis su kiekvienu darbuotoju taip, tarsi jis būtų svarbiausias žmogus pasaulyje,
- paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą,
- išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją,
- sukurti atlake nešiojamą ženklelį, kuriame būtų nurodytas nuopelnas ir kiek kartų darbuotojas buvo vertas būti išskirtas iš kitų.

Taigi moralinio skatinimo formos gali būti ir asmeninės, ir viešosios. Dar jos skirstomos į efektines ir sukaupties.

Efektinės paskatos taikomos už aiškiai apčiuopiamus rezultatus, organizacijai svarbius konkrečius veiksmus, už pergales konkursuose. Norint gauti efektinę paskatą, reikia aiškaus nuopelno. Skatinti reikia ne tik vieną ar kitą pasižymėjusį darbuotoją, bet ir tuos, kurie ilgai ir sąžiningai atlieka kasdienes pareigas, nes jos dažnai reikalauja didesnių pastangų negu trumpalaikiai, nors ir labai ryškūs „blykstelėjimai“. Todėl buvo sukurta *sukaupčių paskatų* grupė. Čia pagrindinės sąlygos: darbo stažas, nuolatinių įsipareigojimų vykdymo trukmė ir laikas, per kurį negauta nuobaudų. Darbuotojų nepripažinimu galima paaiškinti kartais labai didelę darbuotojų kaitą. Todėl vadovas turėtų rasti laiko padėkoti kiekvienam savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti kiekvieną jų ir toliau taip dirbti. Specifinės moralinio skatinimo formos yra pagyrimas ir kritika. Pagyrimas turėtų sekti po kiekvieno konkretaus ir sėkmingo, nors ir menkiausio darbuotojo veiksmo, padedančio organizacijai siekti jos tikslų. Reikėtų stengtis, kad pagyrimai būtų reguliarūs, tačiau ne per dažni, nes tai būtų ne taip efektyvu. Nepagirtas už gerą darbą darbuotojas bus nemotyvuotas. Už neigiamus veiksmus darbuotojai turėtų būti kritikuojami, kitaip tariant vertinami neigiamai, pabrėžiant jų darbo trūkumus. Kritika gali būti įvairių formų:

- beasmenė, kai neskelbiamas vardas ir pavardė;
- priekaištas kitų žmonių apvyylimu;
- ironiška nuostaba;
- kritika kaip įspėjimas.

Kritika yra skirta ne tik išsiaiškinti darbuotojo darbo trūkumus ir stimuliuoti juos taisyti, bet taip pat ji turi suteikti visapusišką pagalbą. Kritikuojant reikia laikytis tam tikrų taisyklių: kritikuoti reikia geranoriškoje atmosferoje, kuri sukurama neakcentuojant kaltinimo; kritikuojamąjį reikia pagirti, pagarbiai elgtis su jo asmenybe ir kritikuoti tik blogą poelgį; nepiršti savo nuomonės. Negalima reikalauti pripažinti savo klaidas. Kritines pastabas geriausia išsakyti akis į aki ir pabrėžti, kad pastebėti trūkumai yra lengvai pataisomi. Kritika turėtų būti suvokiama kaip pagalba pašalinti trūkumus. Dėl jos neturėtų būti pykstama. Tačiau naujokai linkę kai kuriuos bendradarbių poelgius traktuoti kaip nepelnytą savo veiklos kritiką. Psichologiniai metodai sudaro sąlygas

žmogui jausti kuo didžiausia pasitenkinimą dirbant. Čia pasireiškia išsiliejimo efektas, kuris veikia abejomis kryptimis tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu (Jucevičienė, 1996). Todėl vadovams reikėtų rūpintis ne tik darbuotojų darbu ir jo sąlygomis, bet ir darbuotojų požiūriais į kitas gyvenimo sritis, jų savijautą jose. Vadovai turėtų atsakyti į klausimus: ar iš tiesų yra daug nepatenkintų darbuotojų? Ar nepasitenkinimas darbu gali būti sietinas su darbuotojo problemišku elgesiu organizacijoje? Ar toks elgesys kainuoja organizacijai? Nustatyta, kad kuo senesnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas darbu. Tai paaiškinama mažesniais ateities lūkesčiais, taip pat geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų esant didesnei patirčiai. Taip pat labiau patenkinti turintys aukštesnę tarnybinę padėtį, nes jie geriau apmokami, turi geresnes darbo sąlygas, o jų darbas leidžia labiau pasireikšti sugebėjimams. Po penkių darbo vienos pareigose metų pasitenkinimas atliekamu darbu sparčiai mažėja, todėl blogėja darbo rezultatai. Todėl būtina sisteminga darbo laiko vienoje darbo vietoje trukmės kontrolė ir horizontali, būtina prestižinė rotacija. Efektyvi motyvacijos stiprinimo priemonė yra ir darbo turiningumo didinimas (remiasi F. Herzbergo teorija). Atliekamo darbo svarba, atsakomybė už veiklos rezultatyvumą, galimybė gauti informaciją apie pasiektus rezultatus, kelti savo kvalifikaciją ir kiti veiksniai didina veiklos motyvaciją. Bet darbo organizavimo pakeitimai priimtini tik turintiems atitinkamas charakteristikas individams. Tą apibūdina R. Hachmano ir G. Oldhamo darbo turiningumo ir motyvacijos modelis. Pagal jį, yra trys psichologinės būsenos, kurios lemia individo pasitenkinimą darbu ir didina veiklos motyvaciją:

- atliekamo darbo svarbos suvokimas,
- atsakomybė už savo darbo rezultatus,
- savo darbo rezultatyvumo, efektyvumo supratimas.

Didelis pasitenkinimas darbu galimas tik pajutus visas tris būsenas. Atliekamo darbo svarbą galima išugdyti suteikiant darbuotojui galimybę tobulinti darbo įgūdžius, pateikiant konkrečias užduotis, didinant jų reikšmingumą. Atsakomybę už darbo rezultatus galima sustiprinti suteikiant darbuotojui daugiau savarankiškumo. Realiau darbo rezultatai suvokiami, jei darbuotojai gauna atitinkamą informaciją. Tačiau tik turintys augimo (tobulėjimo), laimėjimų, savigarbos polinkį individai teigiamai reaguoja į darbo turiningumo didinimą. Kitiems tai nedaro esminės įtakos.

Filosofiniai metodai suderina didžiuosius žmogaus gyvenimo tikslus su organizacijos paskirtimi, strategija ir kasdiene veikla. Jie veiksmingi tada, kai žmogus dorai ir sąmoningai suvokia savo gyvenimo prasmę, kitaip darbuotojas nepajus vadovo poveikio, orientuoto į gyvenimo prasmę. Be to, vadovui, kaip asmenybei, taip pat keliami dideli reikalavimai. Filosofinių metodų poveikio būdai yra korporacinė kultūra ir ilgalaikiai tikslai.

Korporacinė kultūra – tai vertybės, santykiai ir elgesio normos, skiriančios organizaciją iš kitų. Tai tas vertybių orientacijų laukas, kuris kreipia kiekvieno organizacijos nario elgesį tam tikra linkme. Daugelis organizacijų tiksliai formuluoja savo korporacinės kultūros nuostatas, kurias skelbia viešai. Pagrindiniais nuostatų teiginiais nuolat remiasi vadovai. Organizacijoje žmonės ne tik dirba, bet ir bendrauja, gilina savo žinias, tobulina įgūdžius ir tai turi įtakos jų gyvenimui už organizacijos ribų. Todėl korporacinės kultūros nuostatuose turėtų būti ir labiausiai organizacijoje vertinamų ir netoleruojamų veiklos ir elgesio bruožų apibūdinimai. Šių bruožų visuma daugelis įmonių stengiasi pabrėžti savo unikalumą. Veiksminga korporacinė kultūra remiasi aiškiai suformuluotomis ir paskelbtomis nuostatomis šiais klausimais:

- organizacijos paskirties ir strategijos,
- vertinamų veiklos ir elgesio bruožų,
- problemų sprendimo technologijų ir procedūrų (čia ypač svarbi nuostata dėl darbuotojų dalyvavimo sprendžiant problemas),
- darbo apmokėjimo,
- profesinio kilimo organizacijoje(karjeros),
- paramos žmogui, tiesiogiai nesusijusios su darbu,
- socialinės visuomeninės veiklos(labdaros, kultūros, meno, sporto rėmimo),
- drabužių, manierų, elgesio taisyklių(Butkus,2003).

Daugelis Vakarų firmų perspektyviausiems darbuotojams taiko tam tikrą programą, vadinamą gyvenimo (karjeros) planavimu (angliškai life-career planning). Parengiama *ilgalaikė* (iki 10 – 15 metų) veiklos ir darbo organizacijoje *programa*, kurioje numatomas darbuotojo kvalifikacijų ugdymas bei preliminarinis kopimas per įvairias pareigybes. Dažnai ši programa patikslinama pagal paties darbuotojo pareikštas pastabas ir norus. Todėl ji labai susieja darbuotoją su organizacija, verčia jį kelti organizacijos interesus. Peteris Druckeris iškėlė metodą, kaip ilgalaikiškesnių tikslų linkme nukreipti bet kurio organizacijos nario veiklą. Tai vadyba užduotimis(Butkus,2003). Vadovas kartu su pavaldiniu sudaro darbuotojo veiklos programą metams, išreikštą planuojamais rezultatais. Ne tik sudaromos sąlygos planui įgyvendinti, tačiau gali būti įtraukti ir darbuotojo asmeninio ugdymo planai, kuriais organizacija nėra suinteresuota, bet turi galimybių suteikti pagalbą, pvz., išmokti užsienio kalbą, lavintis tolimoje nuo organizacijoje dirbamo darbo srityje. Vadovas taip pat turėtų rodyti pavyzdį savo elgesiu, patvirtindamas bendras vertybes, nes vertybės motyvuoja. Jos sutelkia dėmesį į tai, kas daroma ir kodėl tai daroma. Reikėtų išsiaiškinti asmenines darbuotojų vertybes. Tada galima kurti ateities viziją su įdomiomis, kilniomis galimybėmis ir patraukti visus drauge realizuoti bendros vizijos siekį.

„Busturo“ atveju karjeros planavimas vairuotojams yra pakankamai problematiškas, kadangi jie yra savo profesinės karjeros viršūnėje. Lavinimasis tolumoje nuo dirbamo darbo srityje, kažin ar būtų populiarus tarp brandaus amžiaus vyrų, tačiau planuoti gyvenimo karjerą srityje, nors ir netiesiogiai, bet susijusioje su darbu, būtų reali pagalba daliai žmonių planuojančių savo gyvenimo perspektyvas. Tokia sritis galėtų būti elektronika, be kurios nepriekaištingo veikimo joks autobusas neišvyks į reisą. Kita sritis yra alternatyvių degalų naudojimas transportui. Šiuo metu tai labai populiarėjanti sritis ir turinti dideles perspektyvas.

2. VAIRUOTOJŲ MOTYVAVIMO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS AB „BUSTURAS“

2.1. Žvalgomasis (bandomasis) tyrimas

2.1.1. Žvalgomojo tyrimo vykdymo motyvai ir tikslai

Prieš pradėdant tyrimą buvo žinoma tik fasadinė bendrovės veiklos pusė kyla problema dėl kokybiško tyrimo atlikimo.

Tiriamoji bendrovė Šiaulių mieste turi monopolinę padėtį keleivių vežimo srityje, tačiau jos veikla yra pakankamai griežtai reguliuojama savininko t.y. miesto savivaldybės, kuri valdo 100 procentų bendrovės akcijų. Bendrovės veikla yra labai specifinė, todėl tikėtina, kad čia egzistuojančios problemos irgi yra specifinės. Siekiant užtikrinti kokybišką tyrimą ir patikimus rezultatus buvo nuspręsta prieš rengiant pagrindinį tyrimą atlikti bandomąjį, kurio rezultatai leistų nustatyti pagrindines aktualijas ir pasirinkti efektyvias tyrimo kryptis

Bandomojo tyrimo tikslai

- Išsiaiškinti „Busturo“ vairuotojų pareigas, jiems keliamus uždavinius, darbų vykdymo tvarką, organizavimo sistemą.
- Sužinoti įmonės struktūrą ir turimus resursus
- Išsiaiškinti apytikrius tiriamųjų demografinius parametrus: amžių, lytį, uždarbį, išsilavinimą, kvalifikaciją ir kt.
- Išsiaiškinti vairuotojų motyvavimo ir demotyvacijos veiksnius.
- Preliminariai įvertinti naudojamų motyvavimo priemonių efektyvumą.
- Išsiaiškinti pagrindines problemas vairuotojų darbe

2.1.2. Tyrimo metodika

Kadangi tyrėjų turima informacija apie tiriamąjį objektą buvo minimali, reikėjo rinktis tokį metodą, kuris leistų keisti tyrimo parametrus paties tyrimo metu.

Antrasis kriterijus- tai maksimalus informacijos surinkimas iš minimalaus respondentų skaičiaus. Šiuos kriterijus geriausiai atitinka ir tyrime buvo panaudotas vienas iš kokybinio tyrimo metodų –interview.

Interview – tai metodas reikalingai informacijai išgauti betarpišku kryptingu interviuotojo pokalbiu su respondentu. Šios asmenų tarpusavio sąveikos specifika yra griežta interviuotojo ir

respondento vaidmenų diferenciacija. Interviuotojas yra iniciatorius, organizuojant ir vedant pokalbį, o respondentui priklauso vedamojo, informacijos šaltinio vaidmuo.

Interviu klasifikuojami įvairiai. Priklausomai nuo tikslo, t.y. pagal tikslinę paskirtį interviu skirstomi į:

- Nuomonių ir požiūrių interviu, kurie skirti išsiaiškinti žmonių nuomonę ar jų reakcijas į reiškinius;
- Dokumentinius interviu, kurių tikslas yra atkurti praeities faktus.

Pagal techniką ir formą interviu skirstomas į:

- Neformalizuotą (nestandardizuotą), kai iš anksto prieš interviu nenumatomi nei klausimai (jų formulavimas, eilė, skaičius), nei galimi atsakymai į juos. Marketingo tyrimų literatūroje šio tipo interviu dar vadinamas giluminiu.
- Formalizuotą (standartizuotą), kai klausimų formulavimas, jų tvarka, skaičius ir galimų atsakymų skaičius, jų kodavimas ir užrašymo forma iš anksto numatomi ir vienodai tiksliai užfiksuojami.

Giluminio interviu metodas geriausiai atitinka šiam konkrečiam tyrimui iškeltus reikalavimus. Respondentais buvo parinkti 4 vairuotojai ir vienas vadovaujantis darbuotojas. Prieš tyrimą buvo sudarytas pokalbio planas, nenumatant konkrečių klausimų. Interviu planas susidėjo iš šių punktų:

- Respondento asmeninė darbinė patirtis, kvalifikacija, darbo sritis.
- Žinios apie kolektyvo narių amžių, išsilavinimą, atlyginimo dydį, kvalifikaciją ir kt.
- Darbinio proceso organizavimas(darbo dienos pradžia, pabaiga, poilsio dienos, apmokėjimo sistema, papildomi darbai, techninių problemų sprendimo būdai ir t.t.)
- Neigiamų ir teigiamų emocijų šaltiniai atliekant darbą.
- Ekonominių vadybos metodų vertinimas(Darbo užmokestis, premijos, lengvatos ir kt.)
- Teisinių vadybos metodų vertinimas(kolektyvinė sutartis, pareiginės instrukcijos, valdymo struktūra)
- Psichologinių vadybos metodų vertinimas(bendravimas su vadovybe, autobusų parko atnaujinimo tvarka, moralinis skatinimas, dalyvavimas įmonės veiklos organizavime, bendradarbių parama)
- Filosofinių veiksnių įtakos vertinimas (Pareigos atlikimas visuomenei, savo vertės jautimas, organizacijos kultūra)

2.1.3. Tyrimo rezultatai

Tyrimui pasirinktas giluminis interviu ir susipažinimas su vidiniais įmonės dokumentais buvo vykdomas AB „Busturas“ administracijos patalpose 2009 m. birželio 18-19 dienomis nuo 11.00 iki 14.00 valandos. Pokalbis vyko su kiekvienu darbuotoju individualiai konspektuojant pokalbio turinį. Pokalbio trukmė buvo 40-50 min. Apklauskos metu nustatyti tokie duomenys

- Apklaustųjų darbo patirtis:

Bendro darbo stažo vidurkis- 31,5 metų

Stažo “Busture“ vidurkis -30 metų

- Vairuotojais dirba įvairaus amžiaus vyrai
- Išsilavinimas vidurinis
- Visi turi aukščiausią vairuotojo kategoriją
- Atlyginimo dydis praktiškai nepriklauso nuo vairuotojo.

1 lentelė

Apibendrinta bandomosios apklausos respondentų nuomonė apie įmonėje veikiančius motyvatorius.

Teigiamai vertinami motyvatoriai	Neutraliai vertinami motyvatoriai	Skeptiškai vertinami motyvatoriai	Demotyvatoriai
Gera savijauta darbe dėl didelės patirties ir savo darbo išmanymo	Normalus ir laiku mokamas atlyginimas	Kolektyvinė sutartis	neadekvatus keleivių požiūris į vairuotojo veiksmus ir darbą apskritai.
Geras bendravimas su įmonės vadovybe	Įdomus darbas	Profesjonali organizacijų veikla	remonto bazė ir sąlygos
Geras klimatas darbo kolektyve	Dalyvavimas nustatant įmonės strategiją ir taktiką	Kaupiamasis darbuotojo gyvybės draudimas įmonės lėšomis	Nėra nustatytų darbo vertinimo kriterijų
Garantuota darbo vieta ir atlyginimas		Pareiginiai nuostatai	Nenustatyta autobusų parko atnaujinimo tvarka.

Tyrimo tikslai iš esmės pasiekti su kai kuriomis išlygomis.. Visiškai išsiaiškinta faktinė informacija apie bendrovės padėtį, to tarpu išsiaiškinti respondentų požiūrį į vadovybės vykdomą darbuotojų motyvavimo politiką sekėsi sunkiau. Anonimiškumo nebuvimas darė įtaką respondentų atsakymams. Buvo jaučiamas nenoras kalbėti apie esamą vidinę situaciją, veiksmus, sprendimus.

Dažnai buvo nukrypstama į tolimesnę praeitį, išorinius veiksnius ar objektyvias sąlygas. Kitaip tariant buvo ginama „munduro garbė“. Atsakymuose jautėsi ir tam tikrų prieštaravimų. Pavyzdžiui: iš vienos pusės aukštai vertinami įmonės vadovybės veiksmai užtikrinant geras darbo sąlygas, iš kitos pusės kritikuojamos profsąjungos už tai, kad negina darbuotojų interesų. Tai rodo tam tikrą respondentų nuomonės nenuoseklumą, kuris gali būti įtakojimas pokalbio atvirumo. Į tai būtina atsižvelgti ateityje vykdant pagrindinį tyrimą t.y. užtikrinti visišką respondentų anonimiškumą.

Nustatyta, kad pagrindinio tyrimo metu nėra prasmės skirstyti respondentų pagal lytį, išsilavinimą, atlyginimo dydį.

Apibendrinus respondentų išsakytą nuomonę galima teigti, kad „Busturo“ bendrovėje pagal svarbumą motyvatoriai išsidėsto tokia tvarka.

- Psichologiniai
- Ekonominiai
- Filosofiniai
- Teisiniai

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad tyrimo rezultatai nesutampa su A. Maslou „poreikių piramide“. Taip pat peržiūrėjus dešimtį motyvacinės sistemos tyrimų kitose įmonėse nepavyko aptikti panašių rezultatų. Tai rodo arba atsiradusią sistemine paklaidą arba tiriamos darbuotojų grupės išskirtinumą. Vienas iš pagrindinio tyrimo tikslų bus atsakymas į šį bandomojo tyrimo metu iškilusį klausimą.

2.2. Pagrindinis tyrimas

2.2.1. Įmonės veiklos charakteristika

Įmonė užsiima vien tik žmonių pervežimo veikla, kuri vykdoma 4-iose srityse

- Keleivių pervežimas miesto maršrutais
- Keleivių pervežimas priemiestiniais maršrutais kertančiais vieno ar dviejų rajonų teritoriją
- Keleivių pervežimas tarp miestiniais maršrutais visoje respublikos teritorijoje
- Keleivių pervežimas reguliariais ir turistiniais tarptautiniais maršrutais.

Visus šiuos maršrutus aptarnauja 223 vairuotojai, suskirstyti į 10 brigadų, tam panaudojant 150 autobusų. Iš viso įmonėje dirba 410 darbuotojų.

Vairuotojų atlyginimo paskaičiavimui naudojama suminė darbo laiko apskaita. Dirbama pagal iš anksto sudaromą darbo grafiką. Darbo pradžios ir pabaigos laikas, darbo dienos ir savaitės trukmė yra nepastovūs.

Tarp administracijos ir darbuotojų atstovų pasirašyta kolektyvinė sutartis, kuri atnaujinama kas du metai. Įmonėje veikia trys skirtingos darbuotojų profsąjungos, kurioms priklauso apie 120 narių.

2.2.2. Motyvavimo priemonių analizė AB „Busturas“ kolektyvinės sutarties pagrindu

Šios sutarties tikslas yra užtikrinti efektyvų bendrovės darbą, sudarant tinkamas sąlygas darbui, garantuojant atitinkamą skirtingų darbuotojų kategorijų darbo užmokesčio lygį ir nustatant atitinkamas tiek socialines, tiek darbo garantijas.

Ši sutartis yra bendrovės lokalinis teisės aktas, kurio privalo laikytis darbdavys, visi bendrovės darbuotojai ir profesinės sąjungos. Kolektyvinė sutartis galioja 2 (du) metus nuo jos įsigaliojimo. Šalys gali pratęsti sutarties galiojimą ilgesniam laikui. Pasibaigus sutarties terminui kolektyvinės sutarties nuostatos šalims netaikomos. Likus dviem mėnesiams iki šios sutarties galiojimo termino pabaigos, šalys pradeda derybas dėl sutarties atnaujinimo. Ginčai, iškilę derybų metu, yra sprendžiami darbo teisinius santykius reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka (Kolektyvinė sutartis, 2008).

Kolektyvinė sutartis pasirašoma dviejų metų laikotarpiui tarp administracijos ir darbuotojų, kuriems atstovauja trys įmonėje veikiančios profsąjunginės organizacijos. Sutartį sudaro 9 skyriai:

1. Bendrosios nuostatos
2. Darbo sutartys
3. Darbo ir poilsio laikas

4. Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos
5. Sauga ir sveikata darbe bei darbo sąlygos
6. Socialinė rūpyba
7. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas
8. Kolektyvinės sutarties vykdymas ir tarpusavio pareigos. Šalių tarpusavio informavimas ir konsultavimas
9. Profesinių sąjungų veiklos garantijos

Darbo sutartys bendrovėje sudaromos, nutraukiamos ir keičiamos vadovaujantis galiojančiais teisės aktais, reglamentuojančiais darbo teisinius santykius ir šia kolektyvine sutartimi Darbo sutartis sudaroma pagal valstybės nustatytą pavyzdinę darbo sutarties formą, kuri gali būti koreguojama atsižvelgiant į bendrovės ir darbuotojų poreikius, tačiau nustatomos darbo sutarties sąlygos negali bloginti darbuotojų padėties lyginant su ta, kurią nustato galiojantys teisės aktai. Bendrovėje paprastai yra sudaromos neterminuotos darbo sutartys. Tačiau Lietuvos Respublikos darbo kodekso ar šios sutarties nustatytais atvejais gali būti sudaromos ir kitų rūšių darbo sutartys. Terminuotos darbo sutartys gali būti sudaromos tokiomis sąlygomis, kokias nustato Darbo kodeksas. Ši sutartis papildomai nustato, kad terminuota darbo sutartis, nors ir esant nuolatinio pobūdžio darbui, gali būti sudaroma su asmenimis, raštu pageidaujanciais sudaryti terminuotas darbo sutartis,- bendrovės vadovui pritarus, taip pat tais atvejais, kai terminuotam darbui priimamas darbuotojas pakeičia laikinai negalintį dirbti darbuotoją (atostogos, liga ir kitos panašios aplinkybės). Prieš sudarant darbo sutartį darbuotojas pasirašytinai supažindinamas su kolektyvine sutartimi, darbo tvarkos taisyklėmis, pareigine instrukcija (nuostatais) ir, esant reikalui, kitais lokaliniais teisės aktais, apie tai pažymint atitinkamuose žurnaluose ar ant pačių lokalinių teisės aktų. Su darbuotoju, atsisakiusiu susipažinti su šiame punkte nurodytais dokumentais ir atsisakius įsipareigoti vykdyti lokalinius bendrovės dokumentus, darbo sutartis gali būti nesudaroma. Ši taisyklė taip pat taikoma, kai darbuotojas į darbą turėtų būti priimamas laimėjęs konkursą ar išlaikęs kvalifikacinius egzaminus. Su darbuotojais, laikantis Darbo kodekso nustatytos tvarkos, gali būti sudaroma darbo sutartis su išbandymo sąlyga. Išbandymo sąlyga nustatoma, kai darbdavys siekia patikrinti ar darbuotojas tinka darbui, o darbuotojo pageidavimu – ar darbas tinka darbuotojui. Darbdavys privalo atleisti iš darbo darbuotoją nuo jo prašyme nurodytos datos, gyvenamąją vietą, kai darbuotojas išvyksta mokytis. Šiuo atveju darbuotojas ir darbdavys privalo tarpusavyje atsiskaityti. Darbo sutartį su darbuotoju nutraukiant šalių susitarimu, darbuotojui išmokama nereikalaujantis 14 dienų išpėjamojo termino, kai būtina slaugyti sergantį šeimos narį,

keičiant kompensacija apskaičiuojama pagal Darbo kodekso 140 straipsnį, įvertinant darbuotojo nepertraukiamąjį stažą bendrovėje.. Pagal Darbo kodeksą apskaičiuotos ribos gali būti viršijamos ypatingais atvejais, esant bendrovės valdybos nutarimui Mažinant darbuotojų skaičių, pirmenybės teisę likti darbe, be Darbo kodekso nurodytų atvejų, suteikiama šioms darbuotojų kategorijoms:

- auginantiems tris ir daugiau vaikų iki 18 metų
- turintiems vaikų, besimokančių mokymo įstaigų dieniniuose skyriuose;
- turintiems du ir daugiau vaikų iki 18 metų,
- kai sutuoktinis yra bedarbis, invalidas.

Darbdavys, įstatymų nustatyta tvarka mažindamas darbuotojų skaičių, įsipareigoja darbuotojų skaičiaus mažinimą aptarti su profesinėmis sąjungomis, informuoti jas apie darbuotojų skaičiaus mažinimą ne vėliau kaip prieš du mėnesius ir kiek galima maksimaliai išsaugoti darbo vietas. Mažinant darbuotojų skaičių įstatymų nustatyta tvarka, numatomiems atleisti darbuotojams suteikiama galimybė persikvalifikuoti ir pasiruošti darbui pakeistomis sąlygomis, jei yra laisvų darbo vietų(Kolektyvinė sutartis, 2008).

Darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį, papildomą atlyginimą, premiją ir kitus uždarbius, išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą yra mokamas pinigais, vykdant užskaitymus į kortelių sąskaitas banke. Bendrovė užtikrina, kad darbuotojams darbo užmokestis būtų išgryninamas kuo palankesnėmis sąlygomis, jei įmanoma – nemokamai (jeigu darbuotojo sąskaita yra bendrovės pasirinktame banke). Išimtiniais atvejais darbo užmokestis gali būti išmokamas grynaisiais pinigais bendrovės kasoje. Darbo užmokestis mokamas du kartus per mėnesį, o jeigu yra darbuotojo raštiškas prašymas, – kartą per mėnesį.

Darbo užmokesčio mokėjimo terminai:

- avansas (ne mažiau 100 Lt) – to paties mėnesio iki 15 d.
- likusi darbo užmokesčio dalis – kito mėnesio iki 25 d.

Darbo apmokėjimo dydžiai pateikiami 2-je lentelėje

Darbuotojų atlyginimų dydžiai(kolektyvinę sutartį)

Rodikliai	Vairuotojai – konduktoriai	
	autobusai, kurių ilgis >16 m.; dviaukščiai autobusai ir VOLVO B10 M70 SETRA317GT-HD	kitų markių autobusai
I. VALANDINIAI TARIFINIAI ATLYGIAI (Lt/val)		
1. Už pasirošiamąjį – baigiamąjį laiką	4,85	4,85
2. Už laiką linijoje	5,60	5,10
3. Už laiką rezerve	4,85	4,85
4. Už laiką prastovoje ne dėl darbuotojo kaltės	4,85	4,85
5. Už laiką remontuojant autobusą	5,60	5,10
II. VIENETINIAI TARIFINIAI ATLYGIAI		
6. Už reguliaraus miesto susisiekimo maršrute nuvažiuotą ridą	0,25	0,20
7. Už reguliaraus priemiesčio susisiekimo maršrute gautas pajamas	0,045	0,045
8. Už reguliaraus tolimojo ir tarptautinio susisiekimo maršrute gautas pajamas	0,045	0,045
9. Už užsakomųjų reisų valandas (Lt/val)	7,00	6,40
10. Už užsakomųjų reisų dienas dirbant užsienyje: - autobusai, kuriuose yra miegamos sėdynės;(Lt/diena) - kiti autobusai.(Lt/diena)	35,00 30,00	3500 30,00
III. PREMIJA		
11. Už kultūringą keleivių aptarnavimą	130,00	100,00
IV. PRIEDAI		
12. Už važiavimo bilietų pardavimą		
12.1. Už vairuotojo parduotų bilietų reguliaraus miesto susisiekimo maršrutuose pajamas.(dalis nuo pajamų)	0,10	0,10

12.2. Už vairuotojo parduotų bilietų reguliaraus priemiesčio susisiekimo maršrutuose pajamas(dalis nuo pajamų)	0,07	0,07
12.3. Už vairuotojo parduotų bilietų reguliaraus tolimojo ir tarptautinio susisiekimo maršrutuose pajamas(dalis nuo pajamų)	0,035	0,035
13. Už siuntų gabenimą (dalis nuo pajamų)	0,30	0,30
14. Už darbą su mokiniu(Lt/val)	1,20	1,00
15. Už vadovavimą brigadai. (t/mėn)	100,00	100,00
16. Už darbą pertraukiamu darbo grafiku(Lt/val)	1,60	1,40

Vairuotojams, vykstantiems į visas užsienio šalis mokama 100,00 Lt (vienas šimtas) dienpinigių. Už viršvalandinį darbą mokama DK 193 str. nustatyta tvarka. Už darbą naktį mokama DK 193 str. nustatyta tvarka. Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama DK 194 str. nustatyta tvarka. Prastovos ne dėl darbuotojo kaltės laikas apmokamas įstatymo nustatyto dydžio atlygiu(Kolektyvinė sutartis, 2008).

Darbo ir poilsio laikas. Bendrovėje darbuotojams nustatoma 40 valandų penkių darbo dienų savaitė su dviem poilsio dienomis, išskyrus mobilius darbuotojus ir darbuotojus, kurie dirba pamainomis pagal slenkantį grafiką ir kuriems taikoma suminė darbo laiko apskaita (2 priedas). Konkretų darbo laiko režimą nustato bendrovės Darbo tvarkos taisyklės, suderintos su bendrovės darbuotojų atstovais, atsižvelgiant į darbo ir veiklos pobūdį. Darbo (pamainų) grafikus, suderinus su profesine sąjunga, tvirtina bendrovės vadovas ar jo įgalioti asmenys. Darbo (pamainų) grafikai su profesine sąjunga turi būti suderinti ne vėliau kaip 3 darbo dienos iki sekančio mėnesio pradžios. Tvirtinami darbo (pamainų) grafikai neturi pažeisti įstatymais garantuotų darbuotojų teisių. Vadovaujantis 2006 m. kovo 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (EB) Nr. 561/2006 ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gegužės 14 d. nutarimo Nr. 587 „Dėl darbų, kuriuose gali būti taikoma iki dvidešimt keturių valandų per parą darbo laiko trukmė, sąrašo, darbo ir poilsio laiko ypatumų ekonominės veiklos srityse, darbų, sąlygų, kurioms esant gali būti įvedama suminė darbo laiko apskaita, suminės darbo laiko apskaitos įvedimo įmonėse, įstaigose, organizacijose tvarkos aprašo patvirtinimo“ nuostatomis, sudarant slenkančius darbo grafikus mobiliems darbuotojams gali būti numatytos ir daugiau nei dvi poilsio dienos per savaitę. Taikytas

ne viso darbo laiko režimas neturi įtakos kasmetinių atostogų trukmei, darbo stažo skaičiavimui ir kitoms darbuotojų teisėms. Bendrovės darbuotojų metinė viršvalandinė trukmė turi būti ne didesnė nei 180 val. darbuotojų raštišku sutikimu Minimali kasmetinių atostogų trukmė – 28 kalendorinės dienos. Kasmetinės atostogos suteikiamos pagal iš anksto sudarytus atostogų suteikimo grafikus, kuriuos patvirtina bendrovės generalinis direktorius. Patvirtinti grafikai iki kiekvienų metų gruodžio 15 dienos pateikiami bendrovės Personalo skyriui. Bendrovės darbuotojams, be garantijų, numatytų teisės aktuose, suteikiamos papildomos kasmetinės atostogos, priklausomai nuo darbo stažo bendrovėje ar atsiradus kitoms priežastims, nurodytoms 3-je lentelėje.

3 lentelė

Papildomų atostogų trukmė

Priežastys	Papildomų atostogų trukmė, dienomis
Darbo stažas bendrovėje nuo 5 iki 10 metų	1
Darbo stažas bendrovėje nuo 10 iki 15 metų	3
Darbo stažas bendrovėje nuo 15 iki 20 metų	4
Darbo stažas bendrovėje nuo 20 iki 25 metų	5
Darbo stažas bendrovėje nuo 25 iki 30 metų	6
Sudarius santuoką	3
Mirus artimajam	4
Pagimdžius sutuoktinei	1

Nemokamos atostogos darbuotojams suteikiamos Darbo kodekso nustatyta tvarka, taip pat tais atvejais, kai darbuotojas sveikatos gerinimo tikslais, taip pat kitais svarbiais atvejais pageidauja gauti nemokamas atostogas. Nemokamos atostogos suteikiamos šalių susitarimu. Mokymosi atostogos suteikiamos teisės aktų nustatyta tvarka, kurių laikotarpiu darbuotojui mokamas vidutinis darbo užmokestis. Kūrybinės atostogos darbuotojams suteikiamos jiems prašant. Kūrybinių atostogų trukmė nustatoma šalių susitarimu, tačiau darbdavys privalo garantuoti ne trumpesnes nei 30 kalendorinių dienų kūrybines atostogas, kurių metu darbuotojui yra mokama ne mažiau, kaip pusę jo bendrovėje gaunamo vidutinio atlyginimo. Darbdavys ir darbuotojas gali susitarti ir dėl kūrybinių atostogų periodiškumo. Šiuo atveju kūrybinių atostogų bendras terminas gali būti didesnis nei 30 dienų.

Darbdavys įsipareigoja: instrukuoti darbuotojus eismo saugumo ir saugos darbe, gamybinės sanitarijos, priešgaisrinės apsaugos ir civilinės saugos klausimais, kontroliuoti, kaip laikomasi saugos darbe reikalavimų. Privalomi ir periodiniai darbuotojų sveikatos tikrinimai atliekami darbdavio lėšomis. Už sugaištą laiką bendrovė moka Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatyta tvarka. Darbdavys kasmet įgyvendina darbo sąlygų gerinimo priemones. Darbo sąlygų gerinimo priemonės derinamos su darbuotojų atstovais. Darbdavys įsipareigoja pagal bendrovėje esančią tvarką ir normas, laiku aprūpinti dirbančiuosius, darbo įrankiais, kokybiškais darbo drabužiais, avalyne ir asmeninėmis saugos priemonėmis, užtikrinti darbo rūbų skalbimą ir džiovinimą. Pareigų sąrašas, kurias užimantys darbuotojai aprūpinami drabužiais, avalyne ir asmeninėmis saugos priemonėmis, nurodytos 4-je lentelėje

4 lentelė

**Nemokamai išduodamų darbuotojams
Asmeninių apsauginių priemonių
Sąrašas**

Eil. Nr.	Darbuotojo profesija, specialybė, darbo vieta, pareigos	Asmeninės apsauginės priemonės pavadinimas, tipas, markė, paskirtis	Naudojimo laikas (mėn.)	Pastaba
1	2	3	4	5
1.	Autobusų vairuotojai	1. Pirštinės padengtos nitrilu, atsparios naftos produktams, su trikotažiniu rankogaliu (1 vnt.)	12	
2.	Autobusų vairuotojai vežantys keleivius tarptautiniais maršrutais	1. Pirštinės padengtos nitrilu, atsparios naftos produktams, su trikotažiniu rankogaliu (1 vnt.) 2. Signalinė liemenė (1 vnt.)	6 iki susidėvėjimo	Išrašoma autobusui limitinėje kortelėje

3.	Techninės pagalbos vairuotojas	1. Medvilninis kostiumas 2. Darbo batai, atsparūs tepalams ir pirštus apsaugančiu galu 3. Darbo pirštinės 4. Pašiltinta medvilninė striukė 5. Pašiltintos medvilninės kelnės 6. Pašiltintos pirštinės 7. Apsauginiai akiniai	12 12 1 36 36 3 iki susidėvėjimo	
4.	Vairuotojas-varinėtojas	1. Medvilninis darbo kostiumas su spec. atšvaitais 2. Darbo batai arba darbo pusbačiai su naftai atspariu padu 3. Signalinė liemenė 4. Pašiltinta medvilninė striukė su spec. atšvaitais 5. Pašiltintos pirštinės	12 12 iki susidėvėjimo 36 2	

Darbuotojų atstovai supažindinami su kenksmingų faktorių matavimų rezultatais. Darbuotojų saugos ir sveikatos komitetas, vadovaudamasis savo veiklos nuostatais, sprendžia savo narių mokymo klausimus. Esant pagrįstam reikalingumui, suderinęs su bendrovės administracija, apmoko juos saugos ir sveikatos specialiuose mokymo kursuose, seminaruose. Už laiką, kai komiteto narys įstatymo numatyta tvarka atliko savo, kaip komiteto nario funkcijas, mokamas vidutinis darbo užmokestis. Darbdavys aprūpina reikalingomis priemonėmis ir informacija komiteto nario pareigoms atlikti (Kolektyvinė sutartis, 2008).

Bendrovė, esant galimybėms, savo darbuotojams padeda transportu, mechanizmais ir materialiniais resursais, už juos apmokant pagal bendrovės patvirtintą kainą. Mirus bendrovės darbuotojui nemokamai skiriamas transportas laidotuvėms Lietuvos teritorijoje ir 1000Lt pašalpa. Mirus bendrovės darbuotojo motinai, tėvui, vaikui, sutuoktiniui, uošviams, broliui, seseriai, laidotuvėms Lietuvos teritorijoje, nemokamai skiriamas transportas. Mirus bendrovės darbuotojo motinai, tėvui, vaikui, sutuoktiniui, broliui, seseriai, laidotuvėms skiriama Vyriausybės nustatyta vieno mėnesio minimali alga.

Personalo skyriaus teikimu, esant finansinei galimybei, daugiavaikėms šeimoms, kuriose yra 3 ir daugiau vaikų iki 18 metų, vieną kartą per metus gali būti skiriama 2 MGL dydžio pašalpa. Padalinio vadovo teikimu už gerą ir sąžiningą darbą darbo jubiliejaus proga išmokamas papildomas 0,5 minimalios valstybės nustatytos algos atlyginimas:

- darbuotojams 50, 55, 60, 65, 70 metų sukakties proga darbuotojams, išdirbusiems bendrovėje ne mažiau 10 metų ir neturintiems galiojančių drausminių nuobaudų.
- darbuotojams, išdirbusiems bendrovėje be pertraukos 25, 30, 35, 40, 45, 50 metų ir neturintiems galiojančių nuobaudų.

Darbuotojams, esant finansinei galimybei, skiriamos materialinės pašalpos, kai sunki jų materialinė būklė dėl jų pačių ligos, šeimos narių ligos ar mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo, jeigu yra raštiškas prašymas ir pateikti atitinkami tai patvirtinantys dokumentai.

Už vaikų iki 16 metų poilsio kelialapius, esant finansinėms galimybėms, 50 % (ne daugiau 200 Lt) apmoka bendrovė ir 10 % (ne daugiau 50 Lt) profesinių sąjungų nariams – profesinės sąjungos.

Esant finansinėms galimybėms bendrovės darbuotojų vaikams iki 12 metų ir bendrovės darbuotojams bendrovė surengia Kalėdų renginį.

2.2.3. Anketos sudarymo principai

Atlikti apklausą apsispręsta naudojant anketas. Tai vienas populiariausių apklausos būdų naudojamas daugybėje tyrimų. Literatūroje galima rasti daug rekomendacijų anketų sudarymui. Pagrindines iš jų pabandysime apžvelgti.

Anketa –tai formalizuotas klausimų rinkinys informacijai iš respondentų gauti. Ją pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi.

Rengiant anketą laikytasi (Kardelis, 2005) reikalavimų:

- Pirmiausia motyvuotai, logiškai paaiškinta, kodėl atliekamas tyrimas, tada pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija.
- Kadangi apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai(teiginiai) konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- Respondentui netenka rašyti, todėl jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
- Anketos apimtis parinkta, kad būtų galima atsakyti per 15- 20 min., nes ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai;
- Parinktas paprastas anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija, tai sušvelnina kilusias neigiamas nuostatas;
- Išvengta sudėtingų, erzinančių klausimų(teiginių).
- Klausimai ir teiginiai gerai visiems suprantami, parašyti taisyklinga kalba, nėra abstraktūs, primityvūs.
- Klausiamojo nevargina anketos klausimų skaičius, klausimai(teiginiai) nemonotoniški.
- Numatyta respondento kompetencija, rinktis iš pateiktų atsakymų.
- Neteikti klausimai(teiginiai), kurie skatintų respondentą „pataikauti” anketuotojui, arba atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus.

Taip pat pagal atsakymų formų anketa yra uždara. Uždaroje yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam reikia tik pasirinkti vieną iš jų. Teiginių vertinimai išsamesni tiriant požiūrį į pateiktus teiginius nurodoma respondento nuomonė: „ Visiškai pritariu”, „ Pritariu iš dalies”; „ Nežinau, abejoju”, „Nepritariu”; „Absoliučiai nepritariu”; Tokie atsakymai yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, padeda išryškinti klausimo esmę. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus.

Anketoje pateikta keletas teiginių, kuriuos, iš dalies, galima laikyti kontroliniais Kontrolinių teiginių tikslas – išsiaiškinti respondentų, požiūrį į anketos pildymą, atsakymų nuoširdumą. Tai teiginiai, kurių vertinimas yra vienareikšmiškas ir žinomas iš anksto.

Tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai anketoje naudojami priklausomai nuo respondento santykio su ieškoma informacija. Tiesioginiai klausimai labai konkretūs, o nekonkretūs kai norima sužinoti asmens požiūrį į intymesnius dalykus.

Visus per anketinę apklausą gautus duomenis reikia koku nors būdu sugrupuoti. Tuo tikslu naudojamos įvairios skalės, dažniausios yra šios:

1. Nominalioji skalė. Tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Siekdami didesnio anonimiškumo šios skalės nenaudosime.
2. Ranginė skalė. Jos esmė ta, kad visi atsakymai eina didėjančia ar mažėjančia tvarka.
3. Intervalinė skalė. Ji padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pvz, amžių, darbo stažą ir pan.

Apklauskos lapas taip pat turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

- Visi esminiai skyriai prasideda įžanginiais paaiškinimais, kurie tekste išsiskiria šriftu ar intervalais.
- Anketa lydi instrukcija, kaip atsakinėti į klausimus.
- Visų atsakymų į klausimus variantai, būtinai numeruojami griežtai pagal tvarką, turi tikt statistiniam apdorojimui.
- Negalima perkelti teksto, susijusio su klausimu, į kitą lapą. Jis turi būti tame pačiame lape.

Įvertinę rekomendacijas nutarėme naudoti uždarąją(su papildomo įrašo galimybe) anoniminę, tiesiogiai platinamą anketą. Jos sudarymui už pagrindą ėmėme Bernatavičius(2008) magistrinį baigiamąjį darbą. Ji yra sudaryta iš keturių dalių:

Pirmoje dalyje yra paaiškinti tyrimo tikslai ir nurodyta pildymo instrukcija.

Antrąją dalį sudaro 36 teiginiai, kuriuos respondentas privalo įvertinti penkiabalėje sistemoje (Likerto skalė). Jeigu pilnai pritaria teiginiui žymi- 5, pritaria iš dalies -4, nežino, abejoja arba neturi nuomonės- 3, nepritariate- 2 , kategoriškai nepritariate- 1 . Teiginiai parinkti pozityvūs. Jų vertinimas penketu atitinka gerą padėtį tiek respondentui, tiek bendrovei. Teiginiai apima tokias darbinės veiklos sritis:

- Darbo sąlygos
- Tarpusavio santykiai
- Dalyvavimas sprendimų priėmime
- Darbo užmokesčio dydis ir nustatymas

- Vadovybės elgesys
- Motyvaciniai faktoriai

Trečioje dalyje reikia reitinguoti siūlomas skatinimo priemones išrenkant penkias reikšmingiausias ir skiriant joms reitingo balus.

Ketvirtoje dalyje prašoma pateikti keletą asmeninių duomenų apie respondentą: amžių, darbo stažas, šeimos narių skaičius, pomėgiai.

Pirmiausia anketų platinimas buvo vykdomas tiesiogiai, pasinaudojus metiniais susirinkimais, į kuriuos kviečiami visi darbuotojai. Anketos buvo pildomos informacijos rinkėjų akivaizdoje. Siekiant padidinti tyrimo rezultatų patikimumą apie 100 vnt. Anketų buvo perduota administracijos darbuotojams, tiesiogiai bendraujantiems su vairuotojais. Gavus per tarpininkus užpildytas anketas, kilo pagrįstų įtarimų dėl jų neatitikimo tikrovei, kurie pilnai pasitvirtino apklausus jas platinusius darbuotojus. Anketos, kurios nebuvo užpildytos informacijos rinkėjų akivaizdoje, rezultatų įvertinime nebuvo naudojamos.

2.2.4. Imties apibūdinimas

Tyrimui pasirinkta konkreti ir pati gausiausia darbuotojų grupė - autobusų vairuotojai. Tokį apsisprendimą lėmė įmonės darbo specifiška ir vairuotojų padėtis joje. Be to, vairuotojai yra vieninteliai darbuotojai kuriantys šioje įmonėje pridėtinę vertę. Tiriama darbuotojų grupė yra labai homogeniška. Ją sudaro vien tik vyriškosios lyties atstovai, todėl atkrinta būtinybė analizuoti požiūrių pasiskirstymą pagal lytį.

Pagal savo turimą kvalifikaciją visi šios grupės atstovai yra visiškai lygiaverčiai. O būtent visi turi aukščiausią vairuotojo kategoriją, nes tik ji suteikia teisę vežioti žmones autobusais. Be abejo, jie yra skirtingo amžiaus ir turi nevienodą patirtį, tačiau jų kategorija yra vienoda ir jie visi turi teisę pakeisti vienas kitą bet kuriame maršrute.

Skirstydami pagal amžių irgi rasime didelį apribojimą iš vienos pusės: dirbančiųjų amžių pradėdame skaičiuoti nuo 30 metų. „Žalio“ jaunimo čia nerasime ir tai apspręsta darbo, kuriam reikalinga aukščiausia kvalifikacija, specifiškos. Teoriškai „Busturo“ vairuotoju galima tapti nuo 22 metų, tačiau realiame gyvenime tai vyksta ypač retai. Pats jausias vairuotojas yra 26 metų amžiaus.

Pagal išsilavinimą šie žmonės irgi tarsi dvyniai. Su retomis išimtimis jie baigė specialiausias vidurines mokyklas ir tobulinosi vairuotojų kursuose.

Taigi bendraujame su spec. vidurinio išsilavinimo aukščiausios kategorijos savo srities profesionalu, kuriam gerokai virš penkiasdešimties. Jis jau trisdešimt metų triūsia „Autobusų parke“ matė visokių valdžių ir vadovų, pervežė dešimtis tūkstančių keleivių ir į visas naujoves tyrimus ir apklausas žiūri labai atsargiai. Anketų pildymas jam laiko gaišinimas, na, bet jeigu prašo vadovybė tai tiek to. Vadovybę jis gerbia, bent jau akivaizdoje. Taigi anketų pildymas įmanomas tik tiesiogiai bendraujant.

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą (tiriama visuma šiame darbe yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos). Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudarė AB „Busturas“, atrinkti parankios atrankos metodu. (Paranki atranka yra tokia, kuri grindžiama patogiausių, arčiausiai ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų, atrinkimu). Mūsų atveju tai atsitiktiniai žmonės tyrimo metu buvę administracinėse patalpose (dispečerinėje). Imtys būna dviejų rūšių:

- Atsitiktinės (tikimybinės)
- Neatsitiktinės (netikimybinės)

Mūsų atveju tai būtų paprastoji atsitiktinė imtis. Nors ji nebuvo sudaryta naudojant atsitiktinių skaičių generatorių ar kitą metodiką, tačiau į tyrimą patekusių parinkimui nei tyrėjai nei administracija įtakos neturėjo. Apklaustųjų skaičius priklausė nuo realių praktinių galimybių nededant neproporcingai didelių pastangų padidinti imtį. Laikantis šio principo buvo apklausti 73 vairuotojai. Palyginsime koks turėtų būti teoriškai apskaičiuotas imties dydis užtikrinantis mokslinėje praktikoje plačiai naudojamą 95 procentų patikimumą. Imties dydis nustatytas vadovaujantis G. Sapagovo (2001) rekomenduotina formule:

$$n = z^2 \cdot S^2 / [\Delta^2 + (z^2 \cdot S^2) / N] \quad 1. \text{ formulė}$$

Čia: n- imties dydis

z- koeficientas, surandamas iš Stjudento pasiskirstymo lentelių: kai p = 0,05, z = 1,96 (K. Kardelis 2002)

S - imties vidutinis kvadratinis nuokrypis, mūsų tyrimo atveju jo reikšmė - 1,06 (22 lentelė)

N - visos populiacijos tūris. Populiacijos tūrį personalo skyriaus duomenimis sudarė 223 vairuotojai.

Δ- leistinas netikslumas, t.y skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vertinimų.

Mus tenkintų, kad šis skirtumas neviršytų 0,2 balo

Taikant 1 formulę, apskaičiuotas reikiamas tiriamųjų respondentų skaičius buvo 72, faktiškai apklausti 73 vairuotojai.

- Demografiniai rodikliai

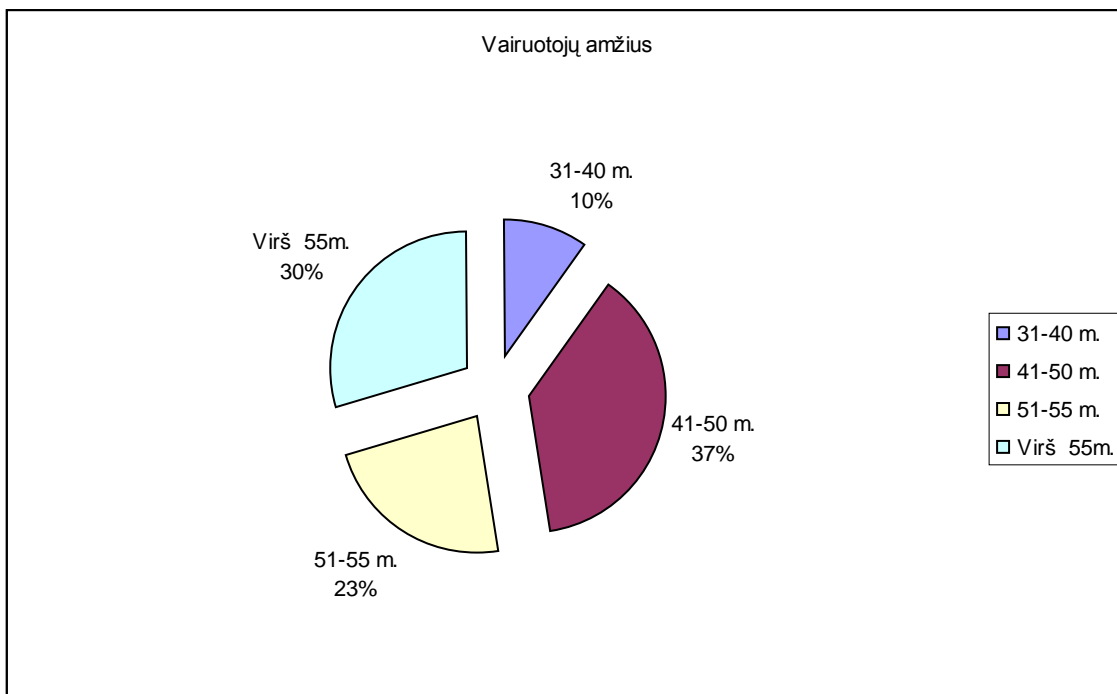
Vienas iš pagrindinių demografinių rodiklių yra amžius. Pasiskirstymo pagal amžių nustatymas vyko dviem būdais: prašoma nurodyti amžiaus grupę anketoje ir panaudojant faktinius duomenis iš personalo skyriaus. Visų vairuotojų ir apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 5-je lentelėje. Nagrinėjant pasiskirstymą vadovaujantis (Bernatavičius 2008) pagal amžių buvo išskirtos šešios grupės.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

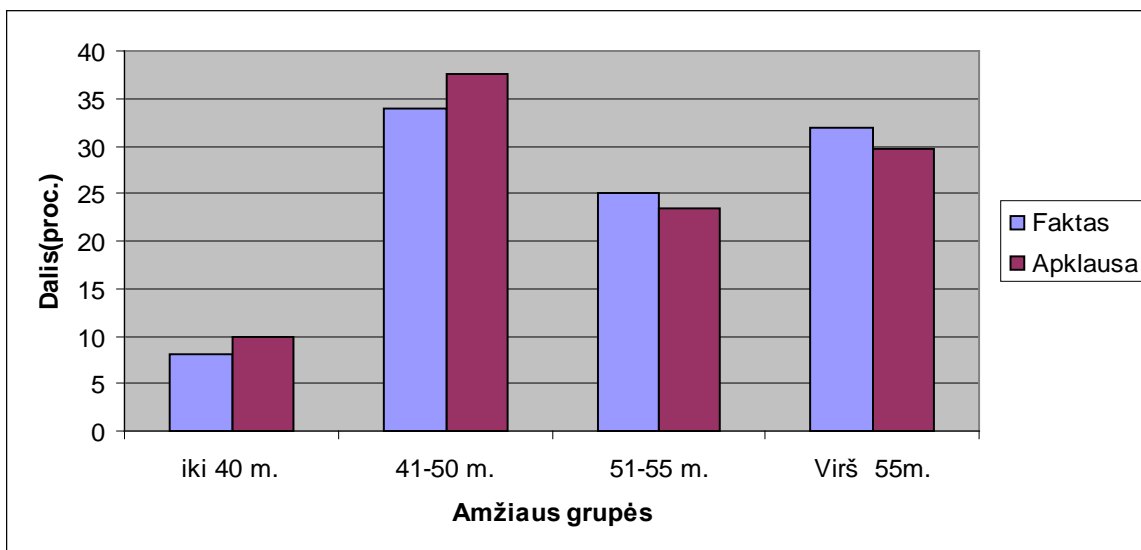
Amžiaus grupė	Faktinis		Apklauso	
	Vairuotojų skaičius	Procentas	Respondentų skaičius	Procentas
Iki 25 m.	0		0	0
26-30 m.	2	1	1	2
31-40 m.	16	7	5	8
41-50 m.	76	35	24	37
51-55 m.	56	25	15	23
Virš 55m.	73	32	19	30
Iš viso	223	100	64	100

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vairuotojų iki 26 metų nėra, o 26-30 metų grupėje tik keletas. Įdomumo dėlei, reikia paakyti, kad personalo tarnybos duomenis bendrovėje dirba trys vyresni negu 70 metų vairuotojai, vyriausiam iš kurių yra 74 metai. Taigi praktiškai tikslinga sudaryti keturias amžiaus grupes, kurių pasiskirstymą matome 1-me paveiksle. Iš jo matome, kad vairuotojų kolektyve didžiąją daugumą sudaro brandaus amžiaus žmonės. 55 procentai visų vairuotojų yra vyresni negu 50 metų.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Faktinio ir apklausiamųjų amžiaus grupių pasiskirstymas leidžia daryti tam tikras išvada apie imties atitikimą visumai. Kadangi atsirado galimybė įvardinti faktinį visų vairuotojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, buvo galima palyginti faktinį ir tyrimo metu nustatytą pasiskirstymą. Pasiskirstymo palyginimo reikšmės pateikiamos 5 lentelėje, o grafinis vaizdas 3 paveiksle.



3 pav. Tiriamos generalinės bazės ir imties dalyvių pasiskirstymas amžiaus grupėse.

Iš 3 paveikslo akivaizdžiai matome, kad imties ir visos aibės bendras amžiaus pasiskirstymas turi didelį koreliacinį ryšį. Apskaičiuosime koreliacijos koeficientą C , pagal formulę

$$C_{(X,Y)} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}} \quad 2. \text{ formulė}$$

Kur: X – Visi „Busturo“ vairuotojai

Y – Apklausoje dalyvavę vairuotojai

x_i, y_i – Vairuotojų skaičius amžiaus grupėse (keturiuose)

Koreliacijos koeficiento reikšmė

$$C = 0,9927$$

Tai labai artima vienetui reikšmė, todėl darytina išvada, kad imties charakteristikos atitiks visos tiramos aibės charakteristikas.

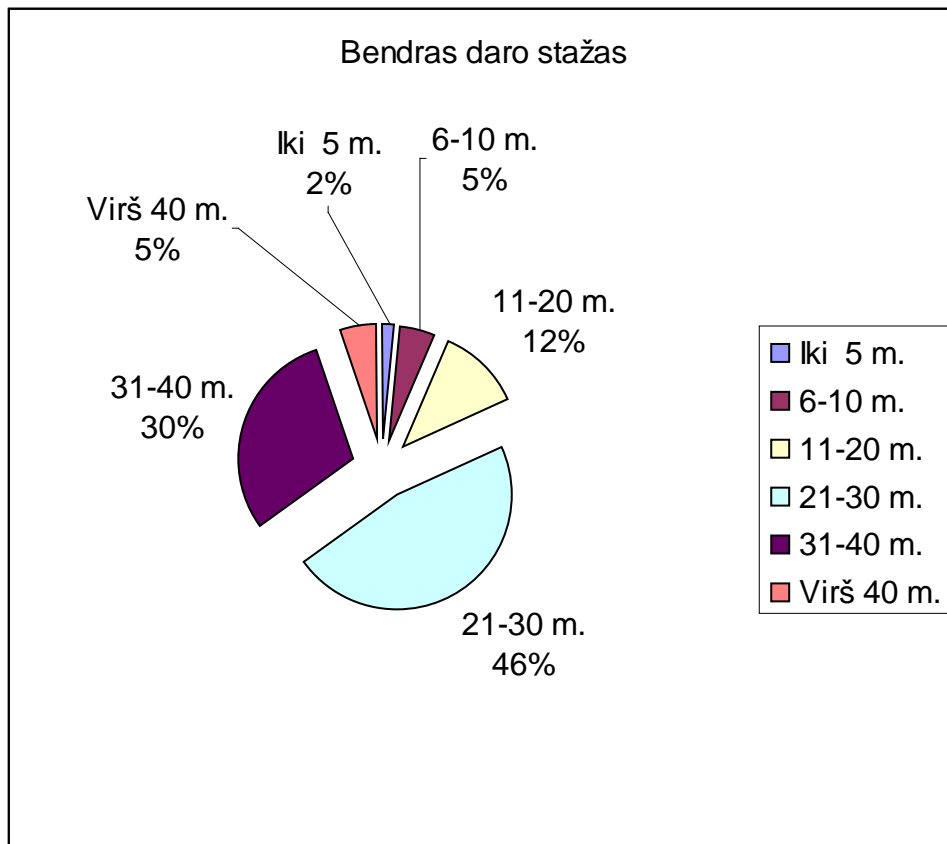
Apibendrinti duomenys apie apklaustųjų bendrą vairavimo darbo stažą pateikiami 6-je lentelėje. Matome, kad gausiausią grupę sudaro turintys nuo 20 iki 30 metų darbo stažą, negausi mažai patyrusių vairuotojų grupė, o iki penkių metų stažas pasitiko tik išimtiniais atvejais. Toks pasiskirstymas yra objektyvių reikalavimų vairuotojams pasekmė.

6 lentelė

Bendrasis vairuotojų darbo stažas

Amžiaus grupė	Respondentų skaičius	Procentas
Iki 5 m.	1	2
6-10 m.	3	5
11-20 m.	7	12
21-30 m.	28	46
31-40 m.	18	30
Virš 40 m.	3	5
Iš viso	60	100

Bendrasis vairavimo stažas yra labai svarbus rodiklis nusakantis vairuotojų kvalifikaciją, tačiau bendrovėje į tai neatsižvelgiama, ir jo dydis nesuteikia privalumų.



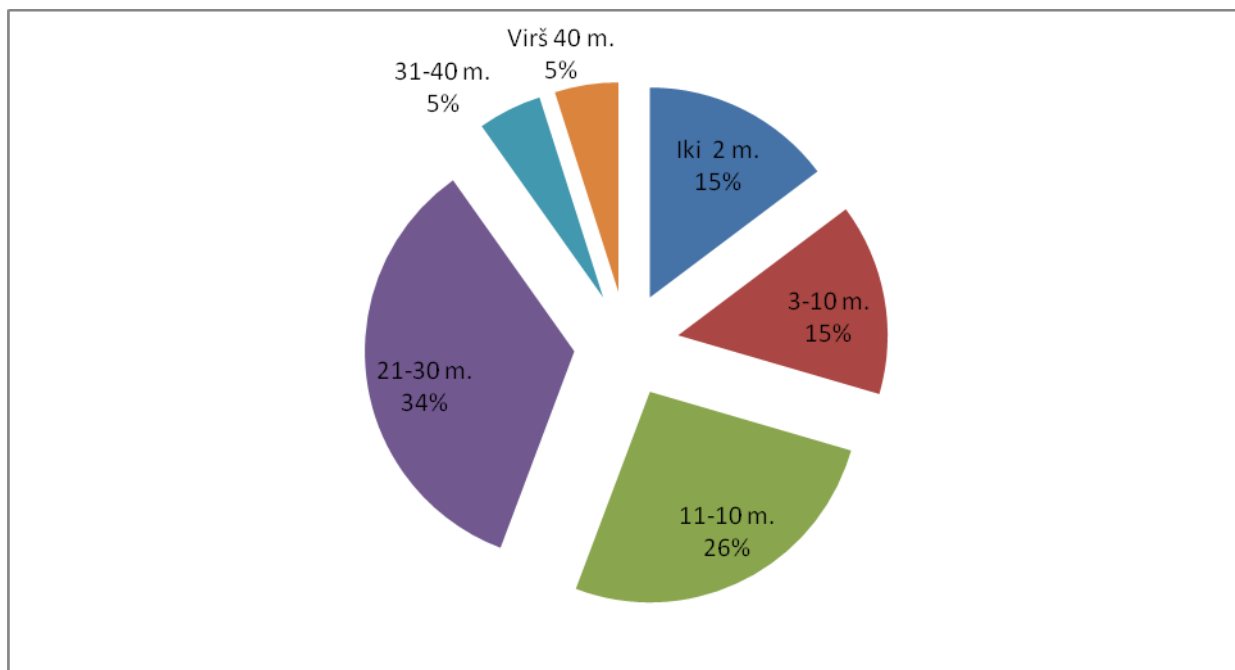
4 pav. Respondentų sudėtis pagal bendrą darbo stažą

Kitas svarbus respondentų suskirstymo kriterijus darbuotojų stažas šioje bendrovėje. Jis pateikiamas 7-je lentelėje. 5 procentai virš 40 metų stažą turinčių vairuotojų yra tam tikra bendrovės problema, nes tai daugiausiai pensijinio amžiaus žmonės, kurių sugebėjimai kelia natūralių abejonių, kurias patvirtina praktika. Tuo tarpu tai bene vienintelę privilegiją pagal kolektyvinę sutartį turintys darbuotojai, kurie gauna nemažai papildomų atostogų (1 lentelė)

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bendrovėje

Nepertraukiamas darbo stažas „Busture“	Respondentų skaičius	Procentas
Iki 2 m.	9	15
3-10 m.	9	15
11-20 m.	16	26
21-30 m.	21	34
31-40 m.	3	5
Virš 40 m.	3	5
Iš viso	61	100

Iš lentelės duomenų matome, kad didžiąją dalį (44 procentus) darbuotojų sudaro darbo vietai ištikimi, virš 20 metų dirbantys žmonės. Šį pasiskirstymą pavaizduojame grafiškai 3-me paveiksle.



5 pav. Imties sudėtis pagal vairuotojų stažą bendrovėje

Apklaustųjų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus iš esmės atitinka faktinį pasiskirstymą. Jis pateikiamas 8-je lentelėje, grafiškai vaizduojamas 4-me paveiksle

8 lentelė

Apklaustųjų ir faktinis vairuotojų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus

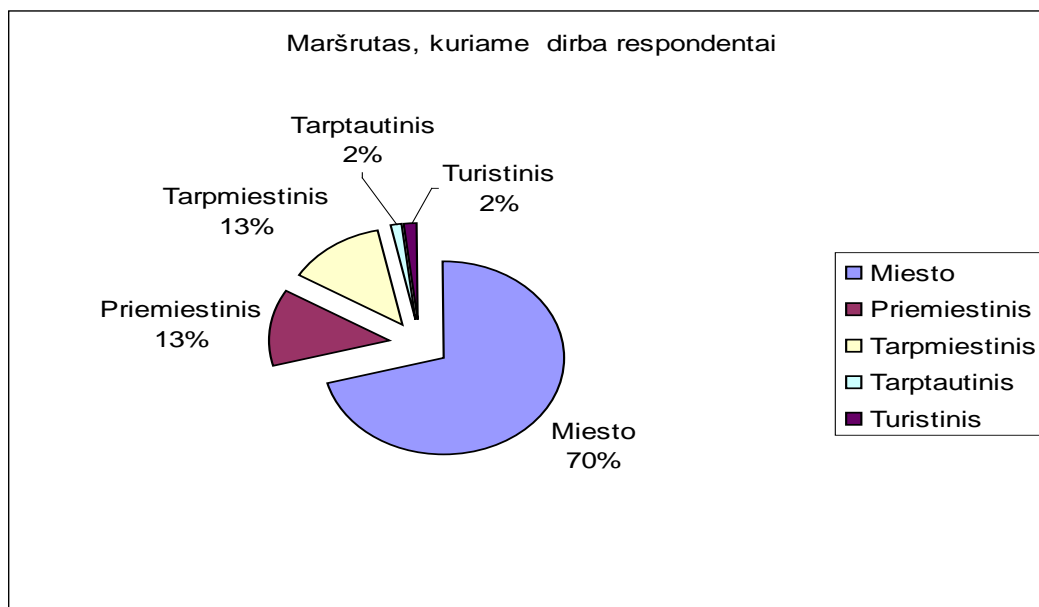
Maršrutas,	Apklaustųjų vairuotojų		Faktinis vairuotojų	
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
Miesto	43	70	150	68
Priemiestinis	8	13	11	5
Tarpmiestinis	8	13	62	27
Tarptautinis	1	2		
Turistinis	1	2		
Iš viso	61	100	223	100

Iš lentelės matome, kad apklaustųjų skaičius tarptautiniuose ir turistiniuose maršrutuose yra netinkamas statistinei analizei. Taip atsitiko, nes dėl šių maršrutų darbo specifikos jų galimybės dalyvauti apklausoje yra žymiai mažesnės. Antra vertus šie maršrutai sudaro bendrą grupę, kuri personalo organizavimo požiūriu neskaidoma ir nėra fiksuojama kiek vairuotojų priklauso konkrečioms maršrutams. Vairuotojai nurodė maršrutą, kuriame dirbo apklausos metu. Įvertinus išdėstytas aplinkybes tikslinga maršrutus suskirstyti į dvi grupes pagal maršrutų vietą: miesto ir užmiesčio. Apjungimo rezultatus pateikiame lentelėje.

9 lentelė

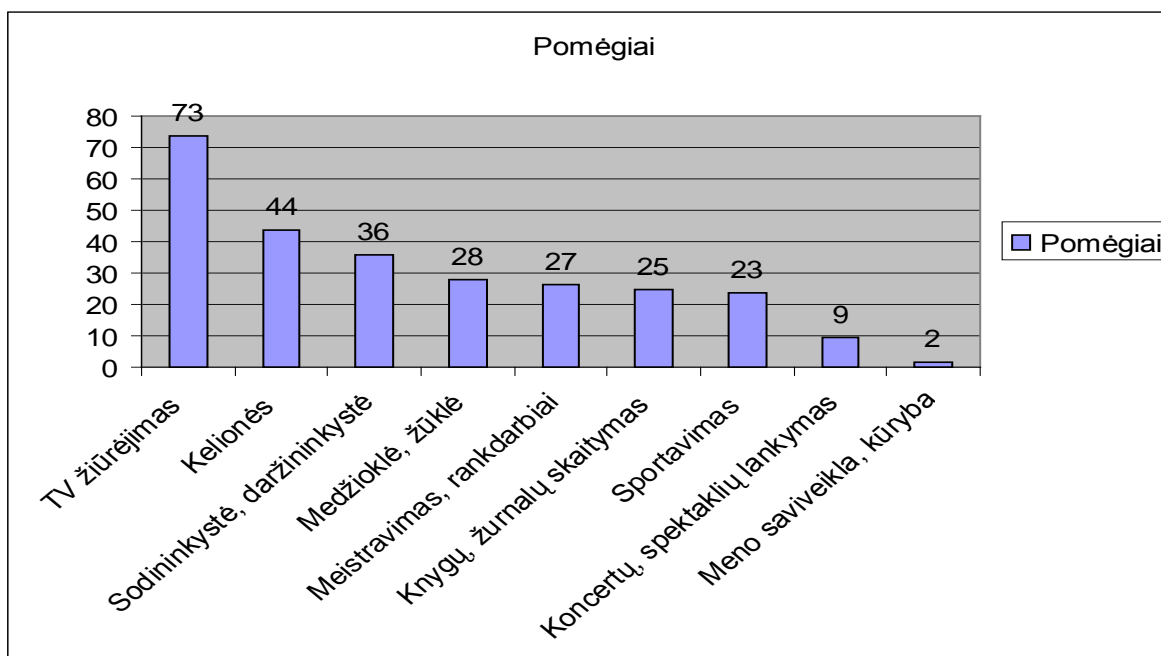
Apibendrintas apklaustųjų ir faktinis vairuotojų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus

Maršrutas	Apklaustųjų		Faktinis vairuotojų	
	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
Miesto	43	70	150	67
Užmiesčio	18	30	73	33
Iš viso	61	100	223	100



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal aptarnaujamus maršrutus.

Vairuotojų pomėgių tyrimo rezultatai, t.y. kuo jie užsiima nedarbo metu parodyti 5-me paveiksle. Kaip ir buvo tikėtasi didžiausią populiarumą turi televizija. Jos mėgėjai yra trys ketvirčiai visų dalyvavusių apklausoje. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad sportuoja tik apie penktadalį vairuotojų. Be abejo, tai susiję su nuolat besikeičiančiu darbo grafiku. Gera sveikatos būklė yra viena iš vairuotojo darbo sąlygų, todėl bendrovės vadovybė turėtų organizuoti šios problemos sprendimą. Įvertinus tai, kad „Busturas“ yra netik keleivių vežėjas, bet ir kelionių organizatorius vertėtų pasinaudoti aplinkybe, kad beveik pusė vairuotojų tvirtina mėgstantys keliones.



7 pav. Vairuotojų pomėgiai leidžiant laisvalaikį. (Procentais nuo apklaustųjų)

2.3. Tyrimų rezultatai

2.3.1. Darbo aplinkos vertinimo rezultatai

Darbo sąlygų vertinimo nustatymui anketoje buvo pateikta 9 klausimai apimantys materialinį aprūpinimą ir pagalbinių aptarnaujančių tarnybų darbo vertinimą. Rezultatai pateikti 9 lentelėje. Čia ir kitose grafa „Pozityvus“ reiškia teigiamai ir labai teigiamai vertinusių respondentų procentinę sumą, grafa „Negatyvus“ reiškia neigiamai ir labai neigiamai vertinusių respondentų sumą.

10 lentelė

Darbo sąlygų vertinimo rezultatai

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai vertinimo rodikliai		Vertinančių procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
3	Aprūpinimas darbo įrankiais, spec. rūbais ir kt. yra geras	1,9	1,19	52	8	25	11	4	60	15
2	Yra sudarytos geros sąlygos remonto darbams	2,4	1,22	36	28	14	21	1	64	22
1	Darbo metu aš esu apsaugotas nuo sveikatai kenksmingų faktorių įtakos	2,9	1,28	20	18	21	34	7	38	41
4	Technines sąlygas mūsų įmonėje galima įvertinti kaip palankias darbui	2,9	1,09	11	39	20	23	7	50	30
8	Mane tenkina remonto tarnybos darbas	3,4	1,17	7	22	16	37	18	29	55
5	Aš esu patenkintas savo darbo grafiku	3,8	1,07	4	25	7	36	28	29	64
7	Aš visada sulaukiu pagalbos sprendamas reiso metu atsiradusias problemas	3,9	1,12	3	15	11	32	38	18	70
6	Mane tenkina atostogų grafikas	4,0	1,11	4	16	6	30	44	20	74
9	Dispečeriai dirba gerai	4,6	0,62	0	3	1	34	62	3	96
	Visos grupės teiginių vidutinis vertinimas	3,3	1,10	15	19	13	29	23	35	52

Iš lentelės matome, kad keturių pirmųjų teiginių vertinimuose vyrauja neigiami ir vertinimų vidurkis mažiau už 3. Šie teiginiai susiję su materialiniu aprūpinimu, kuris ekonominio sunkmečio

sąlygomis labai pablogėjo ir vertinimo rezultatai objektyviai atspindi realią situaciją. Tikėtina, kad ji pagėrės katu su bendru ekonomikos pakilimu. Iš pokalbių žinoma, kad remonto tarnybos darbas pagėrėjo tik paskutiniu laikotarpiu, kai dėl bedarbystės didėjimo atsirado galimybė atsisakyti prastai dirbančių remontininkų paslaugų, o ir jie patys pradėjo labai vertinti savo darbo vietas.

Reikia pažymėti, kad neigiamai vertintos darbo sąlygos yra nepagrindinio darbo, keleivių vežiojimo metu, o pagalbinio proceso metu profilaktiškai aptarnaujant arba remontuojant autobusus. Darbo trukmė šiomis sąlygomis neviršija 10 proc. nuo viso darbo laiko, todėl negalėtų veikti kaip esminis demotyvuojantis faktorius.

Didžiausią susirūpinimą kelia 1-mo teiginio vertinimai susiję su apsauga nuo kenksmingų faktorių. Vadovybei būtina išanalizuoti kokie tai gali būti kenksmingi faktoriai. Labiausiai tikėtina, kad turima galvoje šalčio poveikis, atsiradęs dėl neįprastai šaltų orų. Pilnai apšildyti pagrindinį garažą kol kas nėra galimybės.

Geriau įvertintos sąlygos nesusijusios su materialinėmis priemonėmis tai darbo organizavimas. Aukščiausio įvertinimo sulaukė dispečerių tarnyba, kuriai vairuotojai visiškai neturi priekaištų. Neblogai įvertinti ir darbo bei atostogų grafikai. Tai rodo, kad vadovybė išnaudoja visas turimas galimybes sudaryti kuo palankesnes darbo sąlygas, tuo kompensuodama materialinius nepriteklius. Bendrame darbo sąlygų vertinime nors ir nežymiai persveria pozityvūs vertinimai, o bendras vertinimo vidurkis yra 3,3 .

Darbuotojų tarpusavio santykiai vienas iš pagrindinių motyvacinių veiksnių galintys tiek skatinti darbą, tiek atvesti prie visiško įmonės veiklos sužlugdymo. Konfliktinės situacijos, pavydas ar net kenkimas gali netik pabloginti bendrovės veiklos rezultatus, bet ir sukelti pavojų keleivių saugumui. 10 lentelėje pateikti vertinimų rodikliai apima įvairiapusį tarpusavio santykių vertinimą: tarp vairuotojų tarpusavio, tarp vairuotojų ir kitų bendrovės darbuotojų

11 lentelė

Tarpusavio santykių vertinimas

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai rodikliai		Vertinimas procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
17	Su nekantrumu laikiu mūsų bendrovėje organizuojamų renginių	3,6	1,12	6	10	31	31	24	16	54
16	Konfliktinės situacijos-retas reiškinys mūsų kolektyve	3,6	1,08	4	10	28	35	24	14	58
13	Su kai kuriais bendradarbiais bendrauju ir nedarbo metu	3,9	0,96	1	7	21	41	30	8	70
11	Aš nuolat jaučiu bendradarbių paramą	4,1	0,89	1	4	14	44	36	5	81
12	Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi	4,3	0,83	1	3	7	44	45	4	89
	Grupės teiginių vidutinis vertinimas	3,9	0,98	3	7	20	39	32	10	70

Apskritai tarpusavio santykiai yra didžiausio pritarimo sulaukusi teiginių grupė. Tokie rezultatai yra dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių.

Subjektyvios priežastys :

- Darbuotojų požiūris į kolegas
- Vadovybės personalo politika
- Daug didelį stažą turinčių vairuotojų

Objektyvios priežastys slypi darbo specifikoje:

- Didesniąją laiko dalį praleidžia reiso metu dirbdami savarankiškai
- Nėra tiesioginės tarpusavio konkurencijos
- Tarpusavyje dažniausiai bendraujama, teikiant tarpusavio pagalbą, duodant patarimus arba konsultuojant.

Tiek bandomojo, tiek pagrindinio tyrimo metu nustatyta, kad tarpusavio santykiai yra vienas iš pagrindinių faktorių nulėmęs santykinai mažą personalo kintamumą. Tyrimas parodė, kad šis pasiekimas yra daugiausiai nulemtas vadovybės politikos, kuri iš principo atsvėrė kitą demotyvuojantį faktorių – atlyginimo dydį ir jo nustatymo teisingumą kuris vertinamas labai prieštarinai. 11 lentelėje matome, 29-tas teiginys atspindintis atlyginimo dydį sulaukė keturis

kartus daugiau negatyvių vertinimų negu pozityvių. Antra vertus yra visuotinai pripažinta, kad žmogaus poreikiai yra begaliniai, o galimybės visada yra ribotos, tai kitokie rezultatai tikrai keltų rimtą abejonių jų objektyvumu. Šiuo atžvilgiu 29-tą teiginį galima laikyti kontroliniu t.y. parodančiu ar respondentai gilinasi į anketos teiginius ir ar stengėsi pateikti savo tikrą požiūrį ir nuomonę. Giliau išanalizavus šio teiginio vertimus nustatytas dėsningumas pateiktas 8 paveiksle patvirtina, kad didžioji dauguma respondentų iš tikro vertino jiems anketoje pateiktus teiginius. Visiškai logiška prielaida, kurią patvirtina gauti tyrimų duomenys, kad didėjant šeimos narių skaičiui turi didėti ir jų neigiamai vertinančių skaičius. Tai labai akivaizdžiai iliustruoja 8 paveiksle pateikta diagrama.

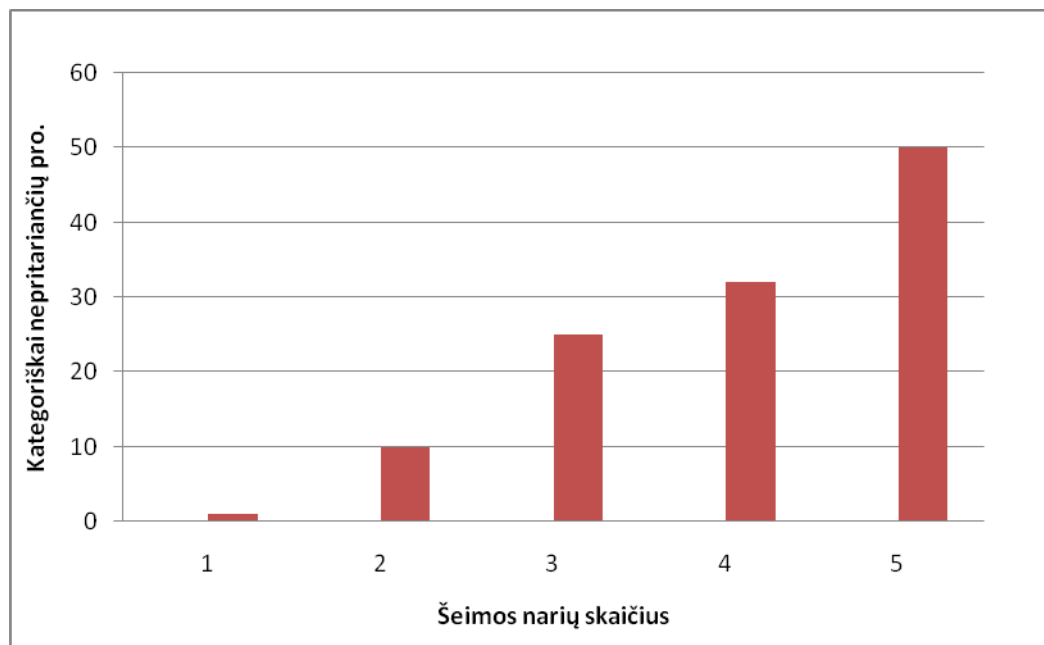
12 lentelė

Atlyginimo teisingumo ir dydžio vertinimas

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai rodikliai		Vertinimas procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
29	Mano darbo užmokesčio pilnai pakanka pragyvenimui	2,4	1,09	26	23	36	12	3	49	15
30	Mano darbo apmokėjimas atitinka mano pastangas ir sugebėjimus	2,8	1,08	13	24	35	24	4	37	28
32	Lyginant su kitomis transporto įmonėmis mano darbo užmokestis yra pakankamai geras	3,0	1,19	16	16	29	32	7	32	39
34	Už papildomai atliekamus darbus atlyginama teisingai	3,2	1,16	10	16	29	33	12	26	45
31	Palyginus su bendradarbiais mano darbo užmokestis yra teisingas	3,5	1,24	13	3	25	39	19	16	58
	Grupės teiginių vidutinis vertinimas	3,0	1,15	16	16	31	28	9	32	37

Atlyginimo dydis ir jo nustatymo teisingumas susilaukė prasčiausio įvertinimo, todėl šiuos teiginius būtina išanalizuoti giliau pabandyti atrasti dėsningumus, tuo būdu sudarant sąlygas padėties pagerinimui. Be abejo, absoliutinį atlyginimo dydį pakelti reikalingos ekonominės galimybės, kurios tik iš dalies priklauso nuo pačios bendrovės pastangų. Ekonominių-finansinių galimybių sustiprinimas yra didžiausias vadovybės tikslas ir pagrindinės pastangos skiriamos jo

pasiekimui. Teisingo darbo užmokesčio nustatymui reikalingos tik organizacinės priemonės galinčios be ypatingų investicijų duoti gerą ekonominį efektą. Daugiausia negatyvių vertinimų susilaukė teiginys Nr. 29 „Mano darbo užmokesčio pilnai pakanka pragyvenimui“, tačiau tai yra dėsninga ir praktiškai neišsprendžiama problema. Didžiausia tyrimo „sensacija“ tapo 31-mo teiginio vertinimas, kuris nors ir turi sąlyginai neblogą vertinimų vidurkį, bet ypatingas tuo, kad proc. neturėjo aiškios nuomonės tuo klausimu. 39 procentai negatyviai vertinančių šį teiginį nustebino bendrovės vadovus. Pirmas į galvą atėjęs klausimas: Kaip gali būti neteisingas, lyginant su bendradarbiais, darbo užmokestis, jeigu jis yra visiems vienodas? Antras dalykas- niekadose nebuvo nė vieno nusiskundimo nei iš pavienių vairuotojų, nei iš trijų bendrovėje veikiančių profsąjungų atstovų, kad kažkam atlyginimas mokamas per mažas lyginant su kitais darbuotojais. Atsakymas gaunamas giliau išanalizavus rezultatus.



8 pav. Teiginiui „Mano darbo užmokesčio pilnai pakanka pragyvenimui“ kategoriškai nepritariančių respondentų dalis grupėse suskirstytose pagal respondentų šeimos dydį.

Atlikus negatyviai vertinančių analizę pagal amžių ir vairavimo patirtį, nustatyti tam tikri dėsningumai siejantys labai neigiamus teiginių „Mano darbo apmokėjimas atitinka mano pastangas ir sugebėjimus“, „Už papildomai atliekamus darbus atlyginama teisingai“, „Palyginus su bendradarbiais mano darbo užmokestis yra teisingas“ vertinimų priklausomybę. Rezultatai pateikiami 12 lentelėje, iš kurios matome, kad atlyginimo teisingumo vertinimas priklauso nuo

amžiaus, o dar labiau nuo vairavimo stažo. Labai akivaizdžiai ši priklausomybė matoma 9 paveiksle duomenis patekus grafiniu būdu.

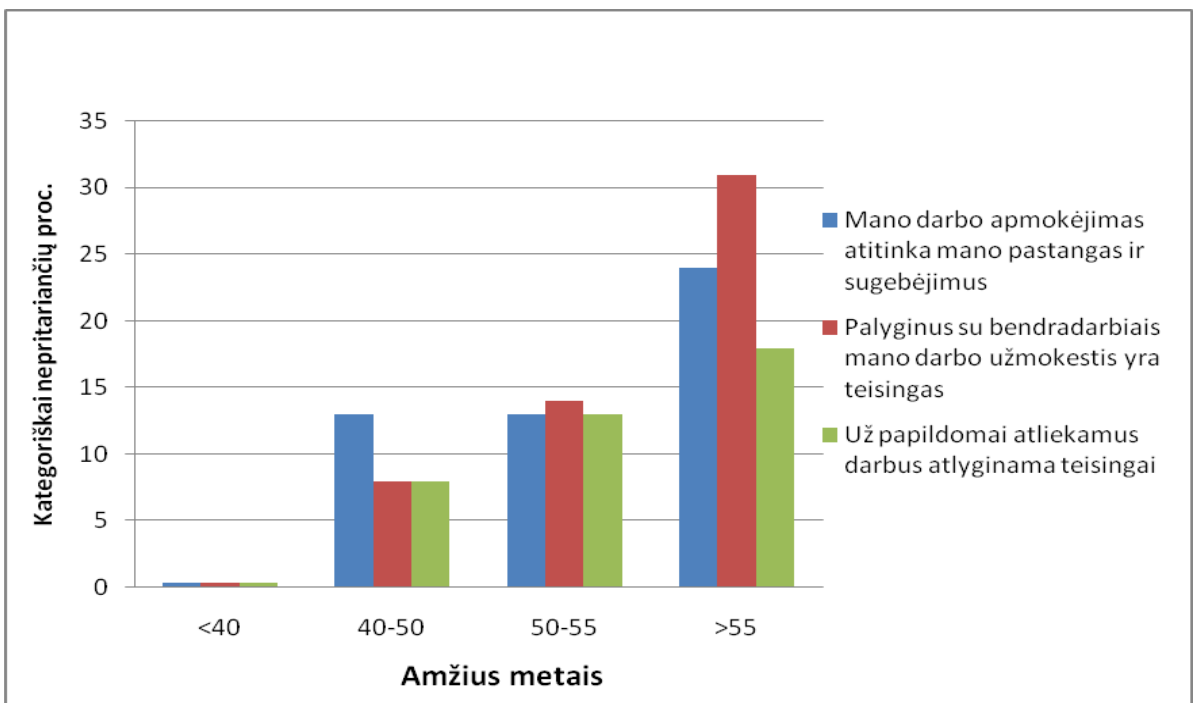
13 lentelė

Respondentų, kategoriškai neigiančių darbo užmokesčio teisingumą, dalis skirtingose amžiaus ir bendro stažo trukmės grupėse

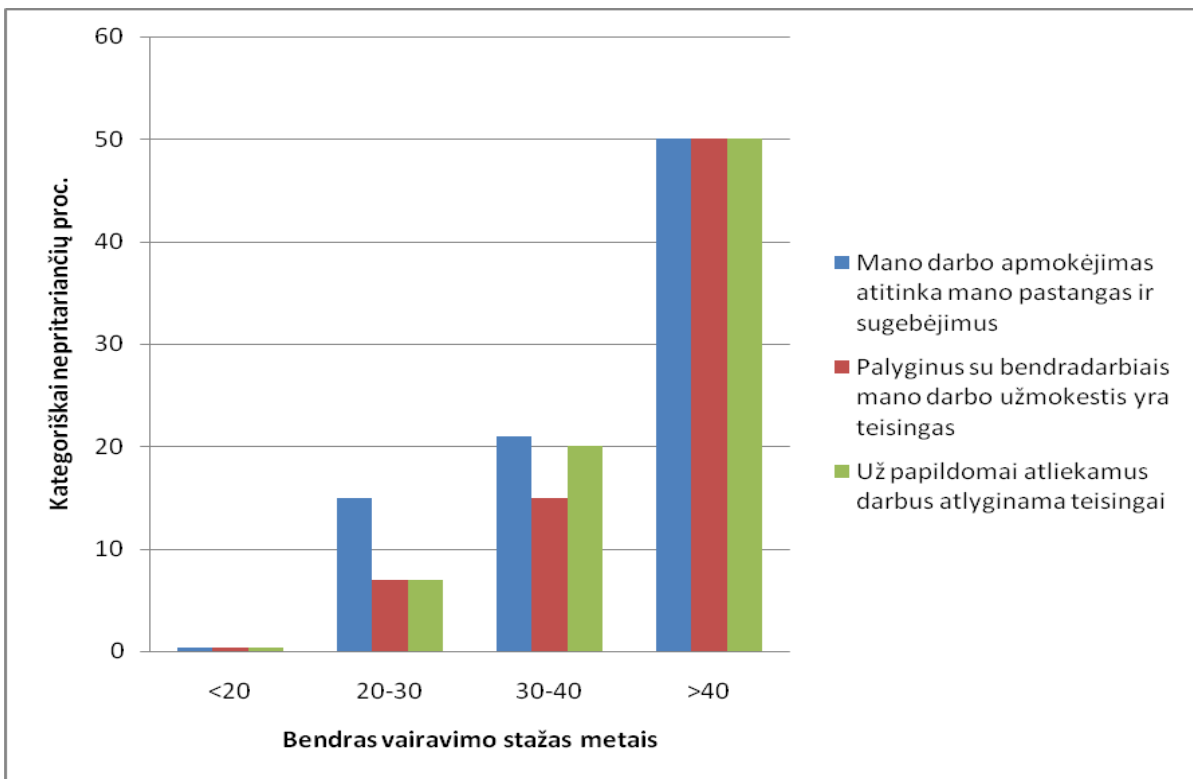
Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Respondentų amžius(metais)				Bendras vairavimo stažas(metais)			
		<40	40-50	50-55	>55	<20	20-30	30-40	>40
		30	Mano darbo apmokėjimas atitinka mano pastangas ir sugebėjimus	0	13	13	24	0	15
31	Palyginus su bendradarbiais mano darbo užmokestis yra teisingas	0	8	14	31	0	7	15	50
34	Už papildomai atliekamus darbus atlyginama teisingai	0	8	13	18	0	7	20	50

Akivaizdu, kad vienodas tarifinis atlyginimas yra labiau priimtinas jaunesniems, neseniai pradėjusiems dirbti žmonėms. Didelę patirtį ir ilgą stažą turintys jaučiasi nepakankamai vertinami, lyginant su naujokais. Vienintelė privilegija nuo nepertraukiamo darbo stažo bendrovėje priklausanti atostogų trukmė šiek tiek amortizuoja tą savyje užskleistą nepasitenkinimą, kurį viešai išsakyti trūksta įtikinamų argumentų, be to kai kam didelis bendrasis stažas nereiškia didelio stažo bendrovėje.

Lentelių duomenis grafiškai pateiksime 9 ir 10 paveiksluose



9 pav. Atlyginimų teisingumą kategoriškai neigiančių vairuotojų skaičiaus priklausomybė nuo jų amžiaus



10 pav. Alyginimų teisingumą kategoriškai neigiančių vairuotojų skaičiaus priklausomybė nuo jų turimo bendro vairavimo stažo

Akivaizdžiai matome, kad dalis vairuotojų kategoriškai nesutinka su šiuo metu galiojančia tvarka kai atlyginimo dydis priklauso tik nuo pravažiuotų kilometrų mieste arba parduotų bilietų užmiestyje. Vyresnio amžiaus vairuotojai supranta, kad jie yra labiau patyrę, dažnai sugeba rasti išeitį iš konfliktinių situacijų, patys sprendžia daugelį problemų, bet dėl to jų atlyginimas nesikeičia. Nėra numatytų ir kitų įvertinimo priemonių. Šis pasiskirstymas akivaizdžiai patvirtina S. Adams teisingumo teoriją, kuri sako, kad individo pasitenkinimo lygis yra susijęs su pastangomis, kurias atiduoda organizacijai ir ką iš jos gauna palyginimu. Lyginama tai ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą. Pats gautas rezultatas nenustebino vadovų, nes iš esmės logiškai paaiškinamas ir buvo galimas nuspėti iš kartais išsprūstančių užuominų, tačiau jo mastas verčia susimąstyti. Akivaizdu, kad tokį rezultatą galėjome gauti tik anoniminėje apklausoje.

Uždaroji akcinė bendrovė „Busturas“ yra Šiaulių miesto savivaldybės įmonė ir jos vieninteliu akcininkas yra visuotiniuose rinkimuose renkama Šiaulių miesto taryba. Tokiu būdu tai yra labai vieša organizacija. Domėtis jos rezultatais, sprendimais, planais turi teisę kiekvienas šiaulietis, jau nekalbant apie miesto tarybos narius, kurių tiesioginė pareiga rūpintis savo „nuosavybe“. Anketoje buvo pateikta grupė klausimų, kurie turėjo nurodyti darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme laipsnį. Visos teorijos nurodo, kad darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus yra reikšmingas motyvacinis faktorius darbuotojo veiklai. Darbuotojai dalyvauti šios įmonės valdyme turi dvi galimybes: tiesiogiai bendraudami su vadovais, sakydami jiems savo nuomonę teikdami pasiūlymus, vertindami priimamus sprendimus arba dalyvaudami profsajungose, kurios su bendrovės administracija sudaro kolektyvinę sutartį. Paprastai profsajungų tikslas yra ginti dirbančiųjų interesus prieš darbdavį. Mūsų atveju darbdavys, plačiąja prasme, yra visa Šiaulių miesto bendruomenė, kurios nariai yra ir „Busture“ veikiančių profsajungų nariai. Tai yra tam tikras kazusas, kuris atrodo dar didesnis, sužinojus, kad čia veikia net trys skirtingos profsajungos, kurioms priklauso (nepatikslintais duomenimis) apie 120 narių t.y. maždaug 30 proc. darbuotojų. Iš tikrųjų tyrimo duomenys(13 lentelė) patvirtino analitines išvalgas. Didesnioji respondentų dalis negatyviai vertina profsajungų reikšmę ir įtaką.

Dalyvavimo bendrovės veikloje vertinimas

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai rodikliai		Vertinimas procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
22	Dalyvavimas profsąjungos veikloje padidina įtaką priimant sprendimus	2,8	1,30	24	11	30	26	9	35	35
24	Darbe dažnai sakau savo nuomonę, siūlau idėjas	3,3	1,03	7	11	43	28	11	18	39
28	Naujai įsigytų autobusų priskyrimo vairuotojams tvarka yra aiški ir teisinga	3,3	1,23	10	14	29	28	19	24	47
20	Vadovybė planuodama pasikeitimus atsižvelgia į vairuotojų nuomonę	3,4	1,11	7	14	32	33	15	21	48
25	Vadovas išklauso mano nuomonę	3,8	1,15	4	10	24	28	35	14	63
21	Mano vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia pakankamai savarankiškumo	3,8	1,09	4	8	19	38	31	12	68
27	Man svarbus dalyvavimas rengiant kolektyvinę sutartį	3,9	1,05	4	7	12	48	29	11	77
23	Darbui reikalingą informaciją gaunu laiku ir pakankamą	4,2	0,78	0	1	18	41	40	1	81
	Grupės teiginių vidutinis vertinimas	3,6	1,09	8	10	26	34	23	18	57

Žymiai pozityviau vertinama vadovybės požiūris į darbuotojų nuomonę priimant sprendimus. Informacinis aprūpinimas vertinamas labai gerai ir nekelia jokių problemų.

Anketoje buvo keletas teiginių padedančių nustatyti, kokie faktoriai daro įtaką, profesijos, darbo srities, darbovietės pasirinkimui. Jų vertinimas patektas 14 lentelėje. Svarbiausias yra didelis ir laiku mokamas atlyginimas. Ketvirtadalis vairuotojų netoleruotų atlyginimo vėlavimo, penktadalis dėl didesnio atlyginimo keistų darbovietę. Vadovybė turėtų rūpintis laiku mokamu atlyginimu, nes jo vėlavimas gali sukelti nepageidaujamas pasekmes. Iš nematerialinių motyvinių faktorių labai palankiai vertinama savarankiškumas reisų metu, kada vairuotojas yra pats vyriausias vadas, pats priima sprendimus, jaučia atsakomybę už savo keleivius. Ši aplinkybė padeda patenkinti D.C.McClelland poreikių teorijoje aprašytą valdžios poreikį. Noras gauti didesnę

atlyginimą sietinas netik su geresniu fiziologinių poreikių tenkinimu bei saugumo užtikrinimu, bet ir su visuomeninio statuso gerinimu

15 lentelė

Motyvuotumo vertinimas

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai rodikliai		Vertinimas procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
35	Aš vis tiek dirbčiau atsakingai, net jeigu atlyginimas vėluotų daugiau negu mėnesį.	3,6	1,40	10	15	15	21	39	25	60
18	Vis tiek likčiau Busture, net jeigu kitur pasiūlytų didesnę atlyginimą	3,6	1,32	11	8	19	29	33	18	62
14	Didelis savarankiškumas reiso metu man teikia pasitenkinimą darbu	4,2	0,82	1	1	13	44	40	2	85
33	Padidinus mano atlyginimą aš pradėčiau dirbti žymiai geriau	4,2	0,97	4	0	11	39	46	4	85

Bendrą vairuotojų pasitenkinimą darbu atspindi 18 teiginio „Vis tiek likčiau Busture, net jeigu kitur pasiūlytų didesnę atlyginimą“ vertinimai. Iš jų galima suprasti kokia dalis vairuotojų yra motyvuota kitomis priemonėmis negu atlyginimas t.y kokie faktoriai yra statistiškai susieti su vairuotojų nusiteikimu keisti darbovietę yra lojali savo bendrovei. Nors vertinimų vidurkis yra pozityvus, tačiau apklausa parodė, kad apie 30 procentų vairuotojų galėtų palikti bendrovę progai pasitaikius, t.y gavus darbo pasiūlymą su aukštesniu atlyginimu. Buvo nagrinėjama, kaip potencialūs „emigrantai“ vetina kitus bendrovės rodiklius. Buvo surastas akivaizdus ryšys tarp nusiteikimo palikti bendrovę ir teisingumo. Pagal 2-ą formulę apskaičiuoti 18 teiginio koreliacijos koeficientai su 30,31 ir 34 teiginiais Analizės ir skaičiavimų rezultatai pateikti 15 lentelėje. Joje nurodyta kaip negatyviai, neutraliai ir pozityviai 18 teiginį „Vis tiek likčiau Busture, net jeigu kitur pasiūlytų didesnę atlyginimą“ vertinančios grupės vidutiniškai įvertino apmokėjimo teisingumą. Iš joje patektų duomenų matome, kad nusiteikimas palikti darbovietę turi glaudų ryšį su apmokėjimo teisingumo vertinimu, yuo pačiu ir su dedamų pastangų ir sugebėjimų vertinimo teisingumu.

Nusiteikimo pasilikti bendrovėje ir teisingumo vertinimo ryšys

Požiūris į tolimesnį darbą bendrovėje	Negatyvus	Neutralus	Pozityvus	Koreliacijos koeficientas
Teiginiai apie teisingumą ir jų įvertinimo vidurkiai balais				
30. Mano darbo apmokėjimas atitinka mano pastangas ir sugebėjimus	2,3	2,4	3,2	0,904
31. Palyginus su bendradarbiais mano darbo užmokestis yra teisingas	2,9	3,0	3,7	0,910
34. Už papildomai atliekamus darbus atlyginama teisingai	2,5	3,1	3,5	0,995

Apskaičiuotos koreliacijos koeficientų reikšmės viršija 0,9, o tai rodo kad šie faktoriai glaudžiai susiję ir yra didelė tikimybė, kad jie turi ir priežastinį ryšį. tai reiškia, kad padidinus atlyginimo skirstymo teisingumą turėtų sumažėti noras keisti darbovietę.

Teiginiai apie vadovybės elgesį buvo įvertinti, kaip asmenų veiksmai žmogiškuoju požiūriu ir susilaukė daug teigiamų vertinimų. Gali būti, kad truputį įtakojo siekimas nepakenkti vadovams, kurių pagrindinis galvos skausmas tuo metu buvo užtikrinti finansinius, siekiant laiku išmokėti atlyginimus. Apibendrinus galima pasakyti, kad pagal tyrimo duomenis patektus 16 lentelėje administracijoms atstovas, dėl jų elgesio su vairuotojais reikšmingų pastabų nėra

Vadovybės elgsenos vertinimas

Teiginio Nr. anketoje	TEIGINIAI	Statistiniai rodikliai		Vertinimas procentais						
		Vidurkis	Vidutinis Kvadratinis nukrypimas	Labai neigiamas	Neigiamas	Neutralus	Teigiamas	Labai teigiamas	Negatyvus	Pozityvus
20	Vadovybė planuodama pasikeitimus atsižvelgia į vairuotojų nuomonę	3,4	1,11	7	14	32	33	15	21	48
10	Vadovybė priima tik kvalifikuotus sprendimus	3,7	1,10	7	8	14	51	19	15	71
26	Vadovybė objektyviai vertina vairuotojų darbą	3,7	1,00	0	14	25	36	25	14	61
21	Mano vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia pakankamai savarankiškumo	3,8	1,09	4	8	19	38	31	24	68
25	Vadovas išklauso mano nuomonę	3,8	1,15	4	10	24	28	35	14	63

19	Disciplinuoti ir atsakingi darbuotojai mūsų bendrovėje ypač vertinami	4,1	0,86	0	4	20	39	37	4	76
15	Mūsų įmonės vadovai su visais bendrauja šiltai ir draugiškai	4,3	0,90	0	5	14	29	52	5	81
	Grupės teiginių vidutinis vertinimas	3,8	1,03	3	9	21	36	30	12	67

2.3.2 Skatinimo priemonių vertinimas

Anketos respondentus buvo paprašyta įvertinti naudojamų ar galimų panaudoti skatinimo priemonių reikšmingumą. Iš trylikos pasiūlytų reikėjo išrinkti penkias pačias reikšmingiausias ir suteikti joms reitingo balus nuo vieno iki penkių. Reikia pripažinti, kad tai pasirodė gana kebli užduotis ir tik apklausų organizatoriaus betarpiško dalyvavimo dėka pavyko įvykdyti šią užduotį su kai kuriais nukrypimais. Apibendrinti įvertinimai 16 lentelėje pateikti mažėjimo tvarka neabejotinai atspindi apverstą A. Maslow piramidės modelį.

18 lentelė

Skatinimo priemonių vertinimas

SKATINIMŲ RŪŠYS	Reitingo balų skaičius	Dalis nuo maksimaliai galimo
Pagrindinio atlyginimo padidinimas	224	0,83
Atostogų prailginimas	143	0,53
Premijos	137	0,51
Kaupiamasis gyvybės draudimas įmonės lėšomis	92	0,34
Papildomi įmonės įnašai į pensijų fondus(didesnė pensija)	92	0,34
Laisvadienių suteikimas	79	0,29
Geresnio, naujesnio autobuso priskyrimas	74	0,27
Nemokamos pramogos, ekskursijos ir kt.	70	0,26
Nusipelnusio Busturo darbuotojo ženklelės suteikimas	42	0,16
Galimybės pasirinkti maršrutus suteikimas	41	0,15
Padėkos ar garbės raštai	36	0,13
Gero darbo viešas įvertinimas (spaudoje, televizijoje ir pan.)	31	0,11
Tarnybinio laipsnio pakėlimas (įvedus tarnybinių laipsnių sistemą)	23	0,09
Maksimalus galimas reitingo balų skaičius	270,0	1,00

Iš šių vertinimų, kur absoliučiai pirmauja materialiniai dalykai ir kitų tyrimo metu nustatytų duomenų galima daryti išvadą, kad Lietuvoje atlyginimo dydis nėra vien higieninis faktorius. Jo dydis nusako netik galimybes tenkinti fiziologinius poreikius, tai ir prestižo dalykas apsprendžiantis asmens vietą visuomenės hierarchijoje.

2.3.2. Tyrimų metu nustatyti dėsningumai

Tyrimo metu nustatyti pagrindiniai dėsningumai, faktai ir prielaidos, kuriais remiantis parengtos rekomendacijos ir sudaryta motyvacinė sistema.

- Didelę dalį vairuotojų sudaro lojalūs bendrovei virš 20 metų dirbantys vairuotojai (44 procentai). Tame tarpe net 35 procentai dirba virš 30 metų
- Ypač neigiamai vertinamas remonto tarnybų darbas ir remonto sąlygos
- Labai gerai vertinamas dispečerių darbas
- Santykiai su bendrovės vadovybe ir jos veikla vertinama teigiamai
- Ši darbuotojų grupė neturi praktinių galimybių kelti kvalifikaciją, daryti karjerą
- 11 proc. vairuotojų nusiteikę palikti bendrovę pirmai progai pasitaikius. Dar 8 proc. apie tai rimtai svarsto.
- Pasiruošimas palikti bendrovę statistiškai labai susijęs su atlyginimo už darbą teisingumu
- Labiausiai nepatenkinti atlyginimo teisingumu vyresnio amžiaus didesnę patirtį turintys vairuotojai
- Bendrovėje nėra organizuotos vairuotojų motyvavimo sistemos, o naudojami atskiri praktiškai nesusiję elementai
- Pagrindinis motyvuojantis faktorius garantuotas atlyginimas už nuveiktą darbą ir įdėtas pastangas.
- Konkretaus vairuotojo atlyginimas neturi tiesioginio ryšio su jo pastangomis ir sugebėjimais
- Didelė dalis vairuotojų laisvalaikiu mėgsta keliones.
- Didžiausią pasitenkinimą darbe teikia savarankiškumas reiso metu.

3. MOTYVAVIMO SISTEMOS KŪRIMAS

Motyvacinės sistemos kūrimas ypatingai atsakingas ir sudėtingas darbas. (Žabtorius, 2007) Atlikus tyrimo rezultatų analizę apibendrinus rezultatus, įvertinus atrastus dėsningumus ir nustačius kai kurių faktorių koreliaciją buvo padarytos pirminės išvados apie „Busturo“ vairuotojų motyvavimo sistemos efektyvumą. Pagrindinės iš jų:

- Bendrovėje egzistuoja tik piniginės skatinimo priemonės (premijos), kurių skyrimo tvarka nėra tiksliai reglamentuota. Jos dažniausiai skiriamos ne už pasiekimus, o už prasižengimų nebuvimą. Kitokių materialinių ir nematerialinių skatinimo priemonių praktiškai nenaudojama
- Nusistovėjusi tvarka neskatina vairuotojų iniciatyvos kelti kvalifikaciją, domėtis naujovėmis, siekti išsilavinimo.
- Vairuotojų atlyginimas beveik nepriklauso nuo jų pastangų, darbo stažo, sugebėjimų.
- Ko gero, vienintelė užsitarnaujama privilegija yra už neperturkiama darbo stažą bendrovėje suteikiamos papildomos atostogos. Ji nėra efektyvus motyvavimo faktorius, kadangi taikoma mechaniškai, neatsižvelgiant į darbuotojo asmenybę.
- Vairuotojai praktiškai neturi nei profesinės nei tarnybinės karjeros galimybių.
- Didesnę vairavimo patirtį turintys vairuotojai, mano, kad jų atlyginimas neatitinka jų pastangų ir sugebėjimų ir neteisingai įvertinamas lyginant su bendradarbiais.
- Avaringumas dėl vairuotojų kaltės neturi tiesioginės priklausomybės nuo vairavimo stažo.
- Iki 30 procentų vairuotojų pasirengę arba ruošiasi palikti bendrovę dėl didesnio atlyginimo, o tai yra tikrai ne patys blogiausi darbuotojai.
- Absoliuti dauguma potencialių „bėglių“ nepatenkinti atlyginimo nustatymo teisingumu, o tai gali būti ir tokio apsisprendimo viena iš priežasčių.
- Artimiausiais metais pagėrėjus bendrai ekonominei situacijai ir išaugus vairuotojų poreikiui kitose transporto įmonėse „Busturas“ susidurs su personalo trūkumo problema, kuriai spręsti bus reikalingos didelės papildomos lėšos

Bendrovės vadovybė buvo supažindinta su preliminariais rezultatais ir negalutinėmis išvadomis, kurias ji perdavė išnagrinėti įmonėje dirbantiems įvairių sričių specialistams. Įvertinusi specialistų nuomonę vadovybė padarė išvadas dėl atlikto tyrimo ir jo metu gautų rezultatų. Apibendrinus jas galima išdėstyti taip:

- Tyrimo metu išaiškinti nauji faktai, kurių egzistavimą galima buvo nustatyti tik naudojant pasirinktą tyrimo metodiką.

- Nustatyti faktai neprieštaruoja bendrovės vadovų ir specialistų turimai patirčiai be to leidžia išreikšti kai kurių reiškinų mastą.
- Nėra žinoma jokių praktinių duomenų, kurie prieštarautų tyrimo rezultatams ir preliminarioms išvadoms.
- Tiek ilgametė praktika, tiek tyrimo duomenys rodo, kad nesiimant papildomų organizacinių priemonių artimiausiais metais bendrovė turės problemų ritmingo keleivių pervežimo užtikrinime.

Įvertinęs atlikto tyrimo objektyvumą ir profesionalumą įmonės generalinis direktorius paprašė pateikti konkrečius, realiai įgyvendinamus pasiūlymus personalo dalies vadybos gerinimui. Nors magistro baigiamieji darbai, kaip taisyklė, nėra praktiškai diegiami, atsižvelgę į Šiaulių universiteto, Šiaulių pramoninkų asociacijos ir Šiaulių prekybos pramonės ir amatų rūmų 2009 m. Sausio 12 d. pasirašytą memorandumą dėl trišalės partnerystės kuriant žinių ekonomikos branduolį Šiaulių regione nusprendėme pateikti konkrečius, praktiškus, realiai įgyvendinamus siūlymus ir prisidėti prie jų įdiegimo. Minėtas memorandumas be kita ko numato, kad „baigiamųjų darbų temas bus stengiamasi priartinti prie praktikos“ (Šiaulių kraštas, 2009.01.15, 5psl.)

Buvo apsispręsta kurti iš esmės naują vairuotojų motyvavimo sistemą, kuri apimtų daugelį jų veiklos sričių. Kuriama motyvacijos sistema turi tenkinti tokias būtinas sąlygas:

- Turi būti suderinta su Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksu ir kitais teisės aktais, įmonės kolektyvine sutartimi.
- Neturi kardinaliai keisti dabar egzistuojančios darbo tvarkos taisyklių, pareiginių nuostatų.
- Neturi niekam pabloginti materialinės padėties t.y. įvedus šią sistemą niekas neturi gauti mažesnio atlyginimo negu iki sistemos įvedimo.
- Sistema neturi daryti įtakos įmonės teikiamoms socialinėms garantijoms.
- Sistema turi būti ekonomiškai efektyvi t.y. jos įdiegimo kaštai neturi viršyti gaunamos ekonominės naudos.

Remiantis tyrimo medžiaga ir praktine patirtimi suformuluoti konkretūs uždaviniai, kuriuos turi išspręsti naujos sistemos įdiegimas:

- Sudaryti sąlygas kiekvieno vairuotojo pasiekimų ir sugebėjimų individualiam vertinimui
- Sukurti profesinės karjeros darymo galimybes
- Pasiiekti, kad veiklos ir sugebėjimų vertinimai būtų vieši.
- Išplėsti nematerialinio skatinimo sritį.

- Užtikrinti sistemos lankstumą keičiantis ekonominėms ir kitokioms bendrovės veiklos sąlygoms
- Užtikrinti paprastą sistemos tobulinimą įvedant naujas skatinamąsias veiklas ar panaikinant praradusias reikšmingumą, neefektyvias.
- Motyvacinė sistema turi naudoti tiek sukaupties tiek efektines(momentines) paskatas

Šiems uždaviniams spręsti pasiūlyta Vairuotojų atestavimo sistema, kuri bus nuolat veikianti personalo vadybos dalis. Ji sukurta remiantis atliktais tyrimais, bendradarbiaujant su įmonės administracija ir profsajungomis. Sistemos esmė Busturo vairuotojų kvalifikacinių klasių (toliau klasių) suteikimas vairuotojams įvertinant jų dalykines ir asmenines savybes bei veiklos rezultatus. Įvertinimas vykdomas suteikiant vardą - Busturo vairuotojo klasę. Šis vardas turi suteikti ir materialinę naudą ir moralinį pasitenkinimą. Klasės suteikiamos įvertinus būtinų reikalavimų klasei gauti įvykdymą ir suskaičiuotus kvalifikacinius balus(toliau balus) gautus vairuotojo per atestacinį periodą. Būtinai reikalavimai ir balų apskaičiavimo rodikliai yra nurodyti šios Tvarkos prieduose, kurie yra neatskiriama jos dalis. Tvarkos įvedimui taikomas pereinamasis laikotarpis, kurio metu vyksta galutinis tvarkos parametrų įvertinimas. Klasės suteikimas nėra premijavimo būdas skiriamas už gerus rezultatus ar kokia nors proga, kaip ir nuobauda negali būti klasės panaikinimas.

Klasės suteikiamos įvykdžius būtinus reikalavimus kiekvienai klasei ir surinkus reikalingą balų skaičių. Būtinai reikalavimai patekti 17 lentelėje, iš kurios matome, kad tai reikalavimai nepertraukiamam darbo stažui bendrovėje, kas atitinka reikalavimus kvalifikacijai ir tuo pačiu skatina nekaitaloti darbovietės be rimtų priežasčių. Numatoma, kad pirmoji atestacija galima praėjus vieneriems metams po įsidarbinimo. Tai nėra didelis laikotarpis įvertinus darbuotojų turimą nepertraukiamą darbo stažą (7 lentelė) Nors labai griežti reikalavimai keliami darbo disciplinai atsižvelgus į tai, kad drausminės nuobaudos „Busture“ pakankamai retas reiškinys tai neturėtų sukelti didelių rūpesčių. Griežtai reglamentuojami „santykiai“ su kelių policija, kuriuos privalo deklaruoti pats vairuotojas, kadangi nėra mechanizmo užtikrinančio visų pažeidimų registravimą darbovietėje.

Būtinai minimalūs reikalavimai atestacijai

Rodiklis	3-čia klasė	2-a klasė	1-ma klasė	Pastabos
Minimalus nepertrauktas darbo stažas BUSTURE (metais)	1	3	8	Patvirtina personalo skyrius
Galiojanti pastaba	Galima	Galima	Negalima	
Galiojantis papeikimas	Galima	Negalima	Negalima	
Galiojantis kelių policijos įspėjimas	Galima	Galima	Negalima	Deklaruoja pats vairuotojas atestacijos paraiškoje
Galiojantis kelių policijos bauda	Galima	Negalima	Negalima	
Neįskaitinis autoįvykis dėl vairuotojo kaltės	Galima	Negalima	Negalima	
Įskaitinis autoįvykis dėl vairuotojo kaltės	Negalima	Negalima	Negalima	
Minimalus kvalifikacinių balų skaičius	50	70	100	

Siūlomos motyvavimo sistemos esmė yra vairuotojų veiklos vertinimas. Įvertinimas vykdomas suteikiant vardą - Busturo vairuotojo klasę. Šis vardas turi suteikti ir materialinę naudą ir moralinį pasitenkinimą. Materialinė nauda gaunama nustačius skirtingus premijų dydžius, valandinius vienetinius tarifus priklausančius nuo turimos klasės. Psichologinį pasitenkinimą suteikia specialūs vardiniai pažymėjimai-sertifikatai patvirtinantys turimą vardą. Atskirais nustatytais, kai „Busturo“ vairuotojo pirma klasė bus suteikta trečią kartą iš eilės, tokiam asmeniui suteikiamas „Nusipelnusio Busturo Darbuotojo“ vardas ir prisegamas tą faktą žymintis ženkliukas. Paprastai vertinimas vykdomas periodinės atestacijos metu, kai įvertinami per tam tikrą laikotarpį sukaupti balai. Šis vertinimas turi ir efektingą t.y žinomą iš karto rezultatą ir kaupiamąjį poveikį. Vairuotojas žino, kad jo veiklos rezultatai yra fiksuojami ir vėliau bus susumuoti. Visuomet yra galimybė kompensuoti padarytas klaidas. Jeigu nesiseka vienoje srityje yra galimybė atsigriebti kitoje. Taip susidaro galimybės siekti tobulėjimo, daryti profesinę karjerą. Siūloma sistema skatina nuolatinį tobulėjimą ar bent pasiekto lygio palaikymą, nes atestacija vykdoma periodiškai. Taip sukuriama konkurencingumas tarp vairuotojų leidžia jaunesniems, bet daugiau pastangų dedantiems darbuotojams aplenkti seniau dirbančius. Vertinimo sistema susideda iš dviejų pagrindinių dedamųjų: privalomi rodikliai apimantys reikalavimus darbo stažui, darbo ir vairavimo drausmei ir kaupiamieji apimantys 6 vairuotojų veiklos sritis

- Kvalifikacija
- Darbo ir vairavimo disciplina
- Darbinė veikla
- Gauti paskatinimai

- Nedarbinė veikla
- Sveikas gyvenimo būdas

Rodiklių svarbumas nustatomas pagal balų skaičių, kuris už juos skiriamas. Vienas svarbiausių pagrindinių rodiklių, kuriuo suinteresuota bendrovė yra vairuotojo kvalifikacija, kuri priklauso nuo vairuotojo darbo stažo, išsilavinimo, teorinių žinių. Visi rodikliai priklauso nuo darbuotojo pastangų ir jis gali siekti geriausio įvertinimo srityse, kurios jam yra labiausiai priimtinos. Kelių eismo taisyklių idealus žinojimas yra kiekvieno profesionalo pareiga, jau nekalbant apie žmones vežiojančius vairuotojus.

Vairavimo ir darbo disciplina susijusi ne tik su ekonominiais rodikliais, bet ir su svarbiausia sąlyga įmonės veiklai - keleivių saugumu. Saugaus eismo ir saugaus darbo reikalavimų pažeidimai susiję su žmonių sveikata ir gyvybe reikalauja išskirtinio dėmesio. Papildomi motyvai laikytis šių svarbių taisyklių yra svarbi šios sistemos dalis.

Darbinėje veikloje labai vertingi ekonominiai rodikliai, pagalba organizuojant darbą ruošiant naujus kadrus. Didžiąją reikšmę turi darbo kultūra sukurianti bendrą įmonės įvaizdį jos klientų akyse. Šioje sistemoje nevertinami nuvažiuoti kilometrai, pervežtas keleivių skaičius, gautos pajamos, nes tai yra ne motyvavimo, atlyginimo už nuveiktą darbą reikalas. Antra vertus vairuotojas tiesiogiai įtakoti šių rodiklių negali.

Paskatinimų įtraukimas į motyvavimo sistemą padeda atlikti kaupiamąją funkciją, juos sumuoti. Čia turima galvoje netik bendrovės vadovybės paskatinimai, kurie gali būti materialiniai ir nematerialiniai, bet ir kitų valstybinių ar visuomeninių institucijų skirti prizai, apdovanojimai ar suteikti vardai. Geri keleivių atsiliepimai taip pat yra vairuotojo paskatinimas ir labai prisideda prie bendro įmonės įvaizdžio kūrimo.

Nemaža vairuotojo veiklos dalis tiesiogiai nesusijusi su jo darbu - keleivių vežiojimu ar autobuso priežiūra, bet yra be galo svarbūs bendram darbui ir perspektyvų gerinimui. Visų pirma tai racionalizaciniai pasiūlymai leidžiantys taupyti materialinius resursus, gerinti darbo sąlygas, didinti keleivių saugumą.

Daug diskusijų projekto svarstymo metu sukėlė sveiko gyvenimo būdo rodikliai ypač kūno masės indeksas. Kraujo spaudimo matavimai atliekami kiekvienos darbo dienos pradžioje padeda įvertinti tos dienos vairuotojo sveikatos būklę ir niekam nekelia abejonų, nes yra tiesiogiai susiję su eismo saugumu. Kūno masės indeksas atspindi bendrą sveikatos būseną ir taipogi su eismo bei keleivių saugumu susijęs nors ir ne visiškai tiesiogiai. Įmonė ir ekonomiškai suinteresuota savo darbuotojų sveikata ir turi vienareikšmiškai skelbti savo požiūrį motyvuodama vairuotojus sveikam gyvenimo būdui, be to valstybės normatyviniais aktais nustatyti minimalūs reikalavimai vairuotojo

sveikatai, kurių neįvykdžius negalima dirbti šio darbo, tai visiškai normalu, skatinti šių reikalavimų viršijimą.

Kvalifikacinius balus vairuotojai gali kaupti šešiose svarbiausiose veiklos srityse darančiose rimtą įtaką bendrovės konkurencingumui ir ekonominiams rodikliams. Ši tvarka nereikalauja minimalaus balų skaičiaus kurioje nors konkrečioje srityje, todėl įvairių gabumų turintiems žmonėms sudarytos panašios sąlygos siekti aukščiausio kvalifikacinio įvertinimo. Praradus balus vienoje srityje yra galimybė kompensuoti juos kitoje. 18 lentelėje nurodytos sritys ir joms priskiriami konkretūs rodikliai, už kuriuos atestuojamajam pridedami arba atimami kvalifikaciniai balai. Kvalifikacijos srityje lemiantys yra darbo stažas, kuris yra ir tarp būtinųjų rodiklių i teorinių testų laikymas.

20 lentelė

Kvalifikacinių balų skaičiavimo rodikliai

ATESTAVIMO RODIKLIAI	Atimami balai	Pridedami balai	Vertintojas
1. KVALIFIKACIJA			
<u>Išsilavinimas</u>			Personalo sk.
Aukštasis neuniversitetinis(kolegija)		10	
Aukštasis universitetinis		15	
<u>Nepertraukiamas darbo stažas "BUSTURE"</u>			Personalo sk.
Virš 2 metų		5	
Virš 5 metų		10	
Virš 10 metų		20	
Virš 15 metų		25	
Virš 20 metų		30	
Virš 25 metų		40	
Virš 30 metų		50	
<u>Teoriniai testai(kiekvienas)</u>			Vykdytojai
Be klaidų		15	
1 klaida		5	
3 klaidos	10		
4 ir daugiau klaidų	30		
2. NUSIŽENGIMAI, NUOBAUDOS			
Kelių policijos administracinė bauda atestuojamuoju laikotarpiu	20		Vairuotojas
Neįskaitinis autoįvykis dėl vairuotojo kaltės.	30		Vairuotojas
Motyvuoti keleivių nusiskundimai	5		
Saugaus darbo, priešgaisrinės saugos ir kt. taisyklių pažeidimas	20		Saugos specialistas

3. PASKATINIMAI			
Savivaldybės ir respublikiniai paskatinimai		15	
Bendrovės vadovybės paskatinimai		10	Personalo sk.
Teigiami atsiliepimai žiniasklaidoje		3	Vairuotojas
4 . DARBINĖ VEIKLA			
Reikšminga kuro ekonomija/pereikvojimas	5	10	
Darbo kultūra(išvaizda, autobuso būklė, bendravimas su keleiviais, vairavimo stilius ir pan.)	5	Iki 10	Vadovas
Darbas su mokiniu(už kiekvieną atestacijos laikotarpį)		10	
Vadovavimas brigadai(atestavimo metu)		20	
Veiksmai keliantys įmonės prestižą		5	Komisija
5. NEDARBINĖ VEIKLA			
Dalyvavimas oficialiuose bendrovės renginiuose		2	Organizatoriai
Atstovavimas bendrovei miesto renginiuose		5	Administracija
Atstovavimas bendrovei respublikiniuose renginiuose		15	Administracija
Racionalizacinis pasiūlymas(priimtas)		5	Tech. Direktorius
Racionalizacinis pasiūlymas(jdiegtas)		10	
6. SVEIKAS GYVENIMO BŪDAS			
<u>Kūno masės indeksas</u>			Medikas
Iki 30		2	
Iki 25		5	
<u>Kraujospūdis</u>			Medikas
Normalus		8	
Normaliai aukštas		3	
<u>Vidutinis per metus dėl ligos praleistų darbo dienų skaičius</u>			Personalo sk.
Nesirgo		10	
Iki 6 dienų		5	

Atlikus apytikslius vertinimus, nustatyta, kad 100 ir daugiau balų surinks 10-15 proc. vairuotojų, virš 70 balų - 25-30 proc., 50 balų surinks apie pusė visų atestuojamųjų, o maždaug 15 proc. liks neatestuoti.

4. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMAS

Administracijai buvo pateiktas pilnai parengtas vairuotojų atestavimo tvarkos projektas susidedantis iš dešimties skyrių ir turintis keturis priedus. Buvo sudarytas reikalingų darbų ir priemonių sąrašas, sudaryta įdiegimo vykdymo planas grafikas, apskaičiuotos įdiegimui reikalingos lėšos ir apskaičiuotas jų panaudojimo efektyvumas. Tvarkos skyriai:

1. Bendroji dalis, kurioje aprašoma atestavimo sistema esmė ir taikymo procedūra
2. Atestavimo sistemos tikslai ir uždaviniai
3. Bendrosios nuostatos, kurios apsprendė atestavimo principus, atestatų galiojimo terminus, pakartotines atestacijas ir kt.
4. Atestavimo komisijos reglamentas numatė komisijos sudėtį, posėdžių vedimo tvarką, sprendimų priėmimo tvarką.
5. Atestavimo procedūra nurodė kaip konkrečiai vykdomas atestavimas, kokie yra dalyvių ir komisijos veiksmai ir informavimo taisyklės.
6. Neeilinės atestacijos vykdymo tvarka nurodo situaciją, kurios metu iškyla poreikis neeilinei atestacijai ir jos pravedimo taisyklės
7. Atestuotų vairuotojų privilegijų sąrašė surašyti privalumai, kuriuos įgyja atestuotas vairuotojas. Tai yra tiek materialiniai tiek psichologiniai sėkmingos atestacijos rezultatai
8. Administracijos veiksmai reikalingi sėkmingam atestacijos vykdymui
9. Pereinamojo laikotarpio taisyklės būtinos pirmajai atestacijai, kadangi gal trūkti duomenų, būti netiksliai nustatyti kai kurių rodiklių vertinimai iškilti nenumatytų klausimų
10. Baigiamosios nuostatos numato Tvarkos keitimo ir atšaukimo tvarką.

Tvarkos Priede Nr. 1 nurodyti būtini reikalavimai konkrečioms klasėms, kurių neįvykdžius klasės negali būti suteiktos.

Tvarkos Priede Nr. 2 surašyti atestavimo rodikliai, jų vertinimo kriterijai nurodytos vertinančios institucijos.

Tvarkos Priede Nr. 3 aprašyta teorinių testų sudarymo tvarka

Kadangi naujos sistemos diegimas liečia didelį skaičių pagrindinių įmonės darbuotojų, reikalauja tam tikrų materialinių ir intelektualinių resursų, buvo pasiūlytas tvarkos įdiegimo grafikas, numatantis įdiegimo darbus, jų vykdymo terminus. Atsakingi asmenys bus paskirti 2010 06 15 d, sudarius atestavimo komisiją.

Administracija ir bendrovės specialistai susipažinę su pateiktu projektu bei įdiegimo grafiku esminių pastabų neturėjo ir buvo priimtas sprendimas dėl įdiegimo ir pradėti sistemos paruošiamieji darbai.

21 lentelė

Finansinis sistemos diegimo planas-grafikas

Darbu(etapu) pavadinimas	Vykdymo laikas	Darbu mastas žm/val	Bendros finansinės išlaidos Lt	
Sukurti preliminarią atestavimo Tvarką	10.04.10	ĮVYKDYTA		
Parengti reikalingų dokumentų formas	10.08.01	40	1050	
Pritaikyti bendrovės internetinę svetainę atestavimo reikmėms.	10.08.01	50	2600	
Parengti teorinius testus, sukomplektuoti informacijos šaltinius testų laikymui	10.08.15	120	2400	
Sudaryti ir suderinti su kiekvienu vairuotoju atestavimo grafikus, išaiškinant atestavimo esmę.	10.07.15-10.20	110	3000	
Vairuotojų atestavimas	10.08.01-12.01	220	4500	
Parengti užduotį Busturo vairuotojo klasės pažymėjimo ir „Nusipelnusio Busturo Darbuotojo“ ženklo sukūrimui, organizuoti konkursą	10.10.01	40	1050	
Sukurti ir pagaminti klasės pažymėjimus ir „Nusipelnusio Busturo Darbuotojo“ ženklus	10.12.01	40	4000	
Parengti, suderinti su suinteresuotomis šalimis ir pateikti valdybos tvirtinimui galutinę Tvarką	10.12.10	80	4100	
Pažymėjimų įteikimas	10.12.20-12.24			
Iš viso:		550	22700	

Projekto ekonominio efektyvumo įvertinimas

Ekspertų vertinimais sekančiais metais darbo rinkoje toliau didės vairuotojų poreikis(šiuo metu tai irgi paklausiausia specialybė), todėl bendrovė norėdama išvengti kadru trūkumo ir išlaikyti stabilų darbo ritmą turės didinti darbo užmokesčio fondą vairuotojams. Priklausomai nuo bendros ekonominės situacijos, kad pasiekti 2008 metų lygį numatomas būtinas 4 - 10 procentų vairuotojų DUF didėjimas. Iš atliktų tyrimų rezultatų matome, kad visi pasirengę palikti bendrovę yra nepatenkinti atlyginimo dydžiu ir darbo vertinimo(atlyginimų apskaičiavimo) sistema. Tikėtina, kad pertvarkius atlyginimų apskaičiavimą, nusiteikusių keisti darbovietę sumažėtų dvigubai, nes būtų pašalinta viena iš dviejų pagrindinių priežasčių. Tokiu atveju laikytina, kad motyvacinės sistemos įvedimas dvigubai sumažintų papildomų lėšų poreikį.

Apytikslės UAB „Busturas“ išlaidos vairuotojų darbo užmokesčiui:

Vairuotojų metinis darbo užmokesčio fondas-	5,1 ml. Lt
Sodros mokestis	1,6 ml. Lt
Iš viso	6,7 ml. Lt

Numatomas būtinas išlaidų vairuotojų darbo užmokesčiui didėjimas 260-670 tūkst. litų per metus

Įdiegta vairuotojų motyvacijos sistema per metus sutaupys maždaug pusę visų būtinų darbo užmokesčio didėjimo išlaidų t.y. nuo 130 iki 335 tūkst. Lt.

Įvertinus 22,7 tūkst. Lt įdiegimo išlaidas galima tikėtis, kad metinis ekonominis efektas vien tik darbo užmokesčio fondo ekonomijos sudarys nuo 107 iki 302 tūkst. Lt.

Dėl didesnio suinteresuotumo padidės keleivių srautas ir už jų pervežimą gaunamos pajamos, tačiau pakeitimų įtaką šiam padidėjimui apskaičiuoti neįmanoma, nes jis priklauso ir nuo daugelio kitų faktorių.

Sutaupytos lėšos gali būti nukreiptos investicijoms ir kreditų grąžinimui.

IŠVADOS

Atlikus populiariausių motyvavimo teorijų analizę „Busture“ naudojamų motyvavimo priemonių aspektu paaiškėjo, kad nėra bendros visa apimančios motyvavimo sistemos užtikrinančios visapusišką motyvavimo instrumentų panaudojimą.

Bendrovėje nustatyti pastovūs, visiems vienodi vienetiniai ir valandiniai tarifiniai įkainiai. Premijos irgi vienodos, skiriamos ne už laimėjimus, o už nusižengimų nebuvimą.

Nėra praktinių galimybių pagerinti savo materialines sąlygas, imantis sunkesnės, atsakingesnės veiklos.

Miesto, tarpmiestiniai ar tarptautiniai maršrutai vertinami kaip lygiaverčiai ir paskyrimas į juos vykdomas tik atsižvelgiant į vairuotojo charakterį ar asmenines nuostatas.

Tyrimo metu nustatyti faktai ir dėsningumai patvirtina teorinės dalies pastebėjimus. Atskleistas iš esmės naujas reiškinys, kad vairuotojai nepatenkinti netik atlyginimo dydžiu, bet ir dar labiau jo nustatymo tvarka. Tyrimo rezultatai akivaizdžiai rodo, kad nepasitenkinimo lygis tiesiogiai susijęs su turima darbo patirtimi.

Apie 20 procentų vairuotojų nusiteikę palikti bendrovę, gavę didesnio atlyginimo pasiūlymą. Nusiteikimas keisti darbą turi tiesioginį aiškiai išreikštą statistinį ryšį su neigiamu atlyginimo nustatymo tvarkos vertinimu. Įvertinus aukščiau išdėstytus faktus galima manyti, kad prasidėjus darbuotojų migracijai, bendrovę pirmiausiai paliks didesnę patirtį turintys ir vadovybės labiau vertinami vairuotojai.

Siekdama ritmingo darbo palaikymo, darbuotojų kontingento išsaugojimui, vadovybė darbo užmokesčio fondo didinimui turės skirti nemažas lėšas, kurios bus panaudojamos neefektyviai, nes nebus nukreiptos geriausių išsaugojimui.

Bendrovės vadovai ir specialistai pripažino, kad tyrimo metu surinkti duomenys, nustatyti dėsningumai ir iš jų daromos išvados atitinka realybę. Praktinėje veikloje nenustatyta faktų, kurie prieštarautų tyrimo rezultatams.

Kokybiškas tyrimas ir patirčiai neprieštaraujančios preliminarios išvados, sudaro galimybę pasinaudojant tyrimo duomenimis, kurti vairuotojų motyvavimo sistemą iš dalies ar visiškai išsprendžiančią motyvavimo problemas.

Pasiūlyta motyvavimo sistema remiasi pagrindinėmis motyvavimo teorijomis, pasaulyje egzistuojančių motyvavimo sistemų patirtimi, atlikto tyrimo rezultatais ir bendrovės darbo specifika bei tradicijomis.

Sukurta motyvavimo sistema praktiškai įgyvendinta duos ekonominį efektą, su kuriuo palyginus investavimo sąnaudos yra nedidelės.

Dabar yra palankios sąlygos sistemos įdiegimui ekonomine prasme, kadangi atlyginimai yra pasiekę „dugną“.

REKOMENDACIJOS

Tvarkos diegimas yra labai atsakingas procesas, turėsiantis įtakos netik vienos didžiausių miesto įmonių pagrindinei darbuotojų daliai, bet ir viso miesto bei regiono gyvenimui, todėl turi būti pravedamas labai atsakingai, imantis visų galimų priemonių klaidų išvengimui. Reikia nepamiršti, kad gali būti ir sąmoningų pastangų kompromituoti naująją tvarką.

Prieš pradėdant realius darbus, būtinas visapusiškas kolektyvo, o ypač jo atstovų supažindinimas su pakeitimų tikslais ir naujovių esme.

Būtina pasiekti, kad pastangos konkrečiai klasei gauti būtų adekvačios jos gavimą lydinčiam pasitenkinimu ir materialinei naudai. Aukštesnės klasės vairuotojų skaičius turėtų būti mažesnis lyginant su žemesne.

Klaidų išvengimui ir reikalavimų patikslinimui turi būti numatytas pereinamasis (bandomasi) laikotarpis, kurio metu nustatyti rodikliai (balų skaičius) gali būti keičiami patikslinus reikalavimus ir kriterijus. Galutinė tvarka tvirtinama pasibaigus pereinamajam laikotarpiui, įvertinus visas pastabas ir pasiūlymus.

Atestacija turi būti tik laisvanoriška, pagrįsta atestuojamojo moraliniu ir materialiniu suinteresuotumu. Nenorinčių dalyvauti atestacijoje absoliutinė materialinė padėtis neturi pablogėti. Santykinė Pablogės tik santykinė jų padėtis, bet tai įvyks dėl jų pačių kaltės negalės būti priekaištų dėl dirbančiųjų sąlygų bloginimo.

Teorinių testų laikymui turi būti nurodyti prieinami šaltiniai, kurių studijavimas leistų atsakyti į visus testų klausimus.

Kadangi sukurta Tvarka yra labai lanksti ir lengvai modifikuojama ar tobulinama, kiekvienai metai surinkus pastabas ir pasiūlymus iš darbuotojų, specialistų, profsąjunginių organizacijų ir kitų suinteresuotų asmenų, svarstyti ir įdiegti Tvarkos tobulinimo pakeitimus ir papildymus.

Motyvacinio klimato gerinimui negalima apsiriboti vien atestacijos įvedimu. Atsižvelgus į tyrimo duomenis reikėtų:

- Išsiaiškinti kokių kenksmingų faktorių labiausiai yra veikiami vairuotojai ir neatidėliotinai imtis visų galimų priemonių jų apsaugojimui.
- Peržiūrėti remonto priemonių įsigijimo ir naudojimo tvarką, siekiant sumažinti nepatogumus dėl jų trūkumo.
- Nustatyti tvarką gretutinių, susijusių su transporto vairavimu, specialybių įsisavinimui ir tobulinimui.

- Atsižvelgus į tai, kad viena iš „Busturo“ veiklos sričių yra turistinių kelionių organizavimas, daugelis darbuotojų yra kelionių mėgėjai yra efektyvu ir tikslinga organizuoti kolektyvines ekskursijas darbuotojams ir jų šeimų nariams, dalį kelionės išlaidų prisiimant pačiai bendrovei.
- Remiantis vairuotojų atestavimo patirtimi parengti remonto tarnybos darbuotojų ir kito aptarnaujančio personalo atestavimo tvarką

NAUDOTA LITERATŪRA

- 1 Ar motyvavimo sistema veikia kaip personalo vadybos sistema 2005 04 21 V, Nr. 76, Karjera ir vadyba, Nr. 16, 6p. <http://archyvas.vz.lt/print.php?strid=1002&id=238189>
- 2 Bagdanavičius, J., Šiaudvytis, V., Vaitelienė, A., (2007) Statistikos metodai socialiniuose-ekonominiuose tyrimuose. Vilnius.
- 3 Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
- 4 Bakanauskienė, I., Ubartas, M., (2009). Motyvacinių teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 49, p.7-17.
- 5 Bakštys, A. (2007). Skaičiavimo statistika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 6 Barvydienė, V., Kasiulis, J., (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
- 7 Bernatavičius, A., (2009). Darbuotojų motyvavimo efektyvumo įvertinimas AB „Mažeikių nafta“ matavimo prietaisų ir automatizacijos ceche. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- 8 Bigley, G.A., Porter, L.W., Steers R.M. (2003). Motivation and Work behavior. New York. The McGraw-Hill Company.
- 9 Brockbank, W., Ulrich, D. (2007). Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius
- 10 Burkauskas, A., Susnienė, D., Šiuolaikiniai transporto sistemos raidos aspektai. Mokslinės konferencijos, įvykusios Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje 2006 m. gegužės 30 d., medžiaga. http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/transporto_vadyba.pdf
- 12 Butkus, F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius
- 13 Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 14 Dubinas, V., Šavareikienė, D. (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 15 Furr, D.S., Petrick, J.A. (1995). Total quality in managing human resources. USA, Delray Beach
- 16 Gibb, S. (2008). Human resource development. New York.
- 17 Graham, H.T. (1991). Human resources management. London
- 18 Grauslytė, D., Darbuotojų motyvacijos modelis. Vadovas ir pasaulis 2008 Nr.5 <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>
- 19 Gražulis, V. (2005). Motyvacijos pasaulis- jo supratimo keliai ir klystkeliai, Vilnius.
- 20 Hall, L., Torrington, D. (1991). Personal management: a new approach. Cambridge
- 30 Jėčiuvienė, M., Darbo santykių gerinimo būdai ir metodai. Mokslinės konferencijos, įvykusios Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje 2006 m. gegužės 30 d., medžiaga. http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys1/files/transporto_vadyba.pdf

- 31 Jucevičienė, P., (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija
- 32 Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2008). Studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 33 Kardelis, K., (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus
- 34 Kvedaras, B., Sapagovas(1974). Skaičiavimo metodai. Vilnius: Mintis
- 34 Lewis, P., Millimore, M., Morrow, T., Saunders, M., Thornhill, A. (2007). Strategic human resource management. London.
- 35 Lietuvos darbo biržos tinklalapis
www.ldb.lt/informacija
- 36 Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334
37. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 38 Lynn, Van, Der, Wagen.(2008). Customer service intelligence. Oxford
- 39 Lobanova, L., Stankevičienė, A., Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius: 2006.
http://www.vgtu.lt/upload/vvf_tevk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf
- 40 Masalskienė, E., Masalskis, V., Darbuotojų skatinimas - padėti ar tik netrukdyti? "Pačiolis" – "Vadovas ir pasaulis" 2007m. Nr.6
<http://www.manager.lt/blog/articles/view/darbuotoju-skatinimas-padeti-ar-tik-netrukdyti>
- 41 Masalskienė, E., Motyvacija darbe. Ar jums būdinga pasiekimų motyvacija? 2009.10.04
<http://www.saviugdosklubai.lt/skaitykla/straipsniai/vadyba/1193-motyvacija-darbe-ar-jums-bdinga-pasiekim-motyvacija>
- 42 Maslow, A. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
- 43 Mikėnienė, O. Personalo vadyba pagal Walt Disney. „Vadovas ir pasaulis“ 2008, Nr.3
<http://www.personaloprojektai.lt/main.php/id/197/lang/1>
- 44 Pacevičius, J. (1999). Studijuojantiems psichologiją. Pirmas sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- 45 Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: Empirinio tyrimo rezultatų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 47, p. 73-88.
- 46 Ramanauskas, J., Poviliūnas, A., Vadybos ir administravimo mokslinio straipsnio savitumai ir struktūra. ISSN 1822-6760 Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008. Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)
<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/6.pdf>
- 47 Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
- 48 Sakalas, A. (2001) Personalo vadyba. Kaunas: Technologija
- 49 Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
- 50 Schuller, B.J. (2009). The development of human resources in Europe with focus on the Baltic countries. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 51, p. 111-127.

- 51 Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese.
<http://www.lnb.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/20200810172236.pdf>
- 52 Šiaulių kraštas, 2009.01.15, 5psl.
- 53 Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Filosofija. Sociologija. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105–117
http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf
- 54 Žirgūtis, V. Organizacijų valdymas įvertinant įtakos grupių poveikį
<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/218.pdf>
- 55 Егоршин, А.П.(1999). Управление персоналом. Нижний Новгород
- 56 Uždarosios akcinės bendrovės „Busturas“ Kolektyvinė sutartis.(2008)