

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Neringa ŠEPUTYTĖ

**DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS
ANALIZĖ IR TOBULINIMO GALIMYBĖS
(UAB „OMNITEL“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Neringa ŠEPUTYTĖ

**DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ SISTEMOS
ANALIZĖ IR TOBULINIMO GALIMYBĖS
(UAB „OMNITEL“ PAVYZDŽIU)**

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

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

Vadovas Doc. Dr. Jonas Pacevičius.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas Dr. Artūras Blinstrubas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Neringa Šeputytė

Darbuotojų darbo motyvacinių priemonių sistemos analizė ir tobulinimo galimybės (UAB „Omnitel“ pavyzdžiu)

Magistro darbas

Efektyvus personalo valdymas galimas tik tada, kai tinkamai suprantama žmogaus poreikių ir vertybių sistema. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, kokios motyvacijos priemonės įmonėje panaudojamos efektyviausiai ir kurios aktualiausios darbuotojams. Tyrimo metu apklausus 109 salonų darbuotojus ir regionų vadovus, siekta išsiaiškinti, kurios motyvacijos priemonės labiausiai atitinka darbuotojų lūkesčius, ir kaip motyvaciniai darbuotojų poreikiai priklauso nuo demografinių veiksnių. Atlikus tyrimą nustatyta, kad svarbiausios UAB „Omnitel“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemos yra vadovų įvertinimo stoka, nepakankamos kvalifikacijos kėlimo galimybės, tai, kad atokesniuose regionuose darbuotojai neturi karjeros galimybių. Taip pat kai kurios darbo sąlygos (nuolatinis stresas, darbo programų dažni trikdžiai) kelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu. Siekiant išspręsti šias darbuotojų skatinimo problemas, svarbu parinkti optimaliausius darbuotojų valdymo metodus, teisingai paskirstyti darbus, atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius ir savybes.

SUMMARY

Neringa Šeputytė

Analysis of employees' motivation system and facilities of improvement (JSC "Omnitel" model)

Master work

Effective management of staff may only be when the human needs and values are properly understood. This study aimed to find out what motivates the company to use the most effective methods and which are concentrated in the workers. The study surveys 109 salons staff and regional leaders, sought to clarify the motivation of the most consistent with the expectations of employees, and motivating employees as the needs of demographic factors. The study found that the most important problem of UAB Omnitel' employee motivation system is the lack of leaders assessment, lack of training opportunities, and the fact that the fringes do not have career opportunities for employees. Also, some operating conditions (constant stress, work programs, frequent interruptions) a workers' dissatisfaction with the work. To remedy these incentive problems, it is important to choose the optimal staff management methods, the fair distribution of work, to take into account the individual needs and characteristics.

TURINYS

<u>Ivadas.....</u>	<u>5</u>
<u>1. Motyvacijos samprata.....</u>	<u>8</u>
<u>2. Motyvacijos sistemų tyrimų apžvalga</u>	<u>13</u>
<u>2.1. Motyvacijos sistemų tyrimų ištakos – motyvacinių faktorių svarbos kaita istoriniu aspektu... 13</u>	
<u>2.2. Motyvacijos veiksnių svarbos pagrindimas – mokslinių tyrimų Herzberg teorijos pagrindu patirtis.....</u>	<u>15</u>
<u>2.2.1. Frederick Herzberg dviejų veiksnių teorija (motyvacijos ir higienos veiksnių teorija).....</u>	<u>15</u>
<u>2.2.2. Higienos veiksnių svarbos analizė</u>	<u>17</u>
<u>2.2.3. Motyvacinių veiksnių svarba motyvacijos sistemoje.....</u>	<u>19</u>
<u>2.3. Motyvacinių sistemų tyrimai Lietuvoje.....</u>	<u>22</u>
<u>3. Motyvacinės sistemos tyrimas UAB „Omnitel“.....</u>	<u>28</u>
<u>3.1. Įmonės apibūdinimas.....</u>	<u>28</u>
<u>3.1.2. Motyvacinių priemonių sistemos UAB „Omnitel“ apibūdinimas.....</u>	<u>29</u>
<u>3.2. Tyrimo organizavimas.....</u>	<u>32</u>
<u>3.3. Tiriamųjų bazės apžvalga - tyrimo demografinių duomenų analizė.....</u>	<u>36</u>
<u>3.4. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....</u>	<u>40</u>
<u>3.4.1. Palaikančių (higienos) veiksnių patenkinimas ir svarba UAB „Omnitel“ motyvacijos sistemoje.....</u>	<u>40</u>
<u>3.4.2. Finansinio atlygio svarbos UAB Omnitel motyvacinių priemonių sistemoje, išsiaiškinimas</u>	<u>51</u>
<u>3.4.3. Motyvatorių svarba UAB „Omnitel“ motyvacijos priemonių sistemoje</u>	<u>57</u>
<u>3.4.4. Darbuotojų nuomonių apie motyvacijos sistemos tobulinimo galimybes analizė.....</u>	<u>63</u>
<u>3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas.....</u>	<u>66</u>
<u>Išvados.....</u>	<u>67</u>
<u>rekomendacijos</u>	<u>69</u>
<u>LITERATŪRA.....</u>	<u>70</u>
<u>1 priedas.....</u>	<u>74</u>
<u>2 priedas.....</u>	<u>79</u>

ĮVADAS

Verslo pasaulis nestovi vietoje. Vis greičiau ir intensyviau kinta rinkos sąlygos bei verslo aplinka, stiprėja konkurencija. Todėl kiekvienai įmonei, norinčiai išlaikyti konkurencingumą ir pelningumą tokiomis rinkos sąlygomis, reikia produktyvaus valdymo.

Pagrindinė valdymo užduotis – numatyti trokštamą organizacijos ateitį ir vesti į tą ateitį organizaciją. Tam būtina planuoti ir tinkamai organizuoti įmonės veiklą. Tačiau kad visi numatyti planai virstų tikrove, vadovai turi tinkamai stimuliuoti žmones, kurie dirba įmonėje ir siekia numatytų tikslų. Laimingi ir motyvuoti darbuotojai yra didžiausias įmonės turtas, nes tai – viena iš esminių sėkmingos organizacijos veiklos priežasčių. Tuo tarpu nepatenkintas darbuotojas nesistengs dirbti, savo aplinkos žmonėms skleis ne itin patrauklią informaciją apie įmonę, galų gale ieškosis kito darbo ir paliks nepatrauklią darbovietę, o organizacija tuo pačiu patirs nuostolius ieškodama naujo darbuotojo ir stengdamasi įtraukti jį į įmonės veiklą.

Efektyvus personalo valdymas galimas tik tada, kai suprantama žmogaus poreikių ir vertybių sistema. Motyvacijos teorijų gausa ir įvairovė įrodo, kad tikrosios priežastys, skatinančios žmogų veikti, yra labai įvairios ir sudėtingos. Jos sąlygojami individualumo, susiklosčiusios gyvenimo situacijos, kuri vyksta tam tikru laiku bei tam tikromis aplinkybėmis. Laikui bėgant, keičiasi žmonių požiūris į tą patį darbą, keičiasi ir vertybinės orientacijos, taigi netgi tie patys motyvacijos metodai gali tapti neefektyvūs.

Motyvacijos svarbą valdymo procese akcentuoja daugelis mokslinių darbų vadybos tema rašančių autorių. Šią problemą nagrinėjo žinomi vadybos teoretikai F. Teilor, A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, E. Lawler ir jų pasekėjai. Jie, tirdami darbuotojų veiklą organizacijoje skatinančius veiksnius, rekomendavo vadovams konkrečias priemones darbuotojų motyvacijai didinti. Lietuvoje pirmieji darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti 1927 m. (J. Vabalas-Gudaitis, A. Gučas). Darbuotojų motyvavimo problemas savo darbuose nagrinėjo L. Marcinkevičiūtė, I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, I. Bakanauskienė ir kt.

Tyrimo problema:

Lietuvoje mobiliojo ryšio skverbtis jau prieš kelerius metus pasiekė ir perkopė 100%. Daugelis žmonių naudojami netgi ne vieno operatoriaus paslaugomis, kad pasiektų maksimaliai pigiausią kainą. Mobiliojo ryšio operatoriams neliko kaip dalintis rinkos, teko imtis kitų priemonių savo klientų skaičiui ir įmonės rodikliams išlaikyti. Pagrindiniais įmonės vertės rodikliais tapo ne kaina, o aptarnavimo kokybė, inovacijos ir įmonės greita reakcija į rinkoje vykstančius pokyčius.

Savaime suprantama, kad su visais pokyčiais didėja ir reikalavimai, keliami darbuotojams. Aptarnavimo kokybės iškeltas tikslas salonų darbuotojams – 9,5 balo, inovacijos verčia kasdien vis daugiau žinoti ir mokėti. Tokios paslaugos, kaip mobilus internetas, elektroninis parašas, internetas (tiek telefone, tiek kompiuteryje) reikalauja daug žinių, o dažniems mokymams įmonė ne visada gali skirti laiko ir pinigų.

Ar šie faktoriai (didėjantys žinių, aptarnavimo, prisitaikymo reikalavimai) mažina darbuotojų motyvaciją ir galėjo įtakoti faktą, kad darbuotojų kaitos procentas keletą pastarųjų metų, nors ir nežymiai, didėja? Ar įmonėje yra sukurtas tinkamas motyvacijos modelis? Ar pakankamai (tinkamai) naudojamos motyvacijos priemonės? Ar naujų (kitokių nei dabartinio motyvacijos modelio) motyvacinių priemonių naudojimas galėtų teigiamai paveikti darbuotojų darbą, padidinti jų lojalumą kompanijai ir sumažinti darbuotojų kaitą?

Tyrimo problemą galima apibrėžti tokiu klausimu: kokie faktoriai įtakoja darbuotojų motyvaciją UAB Omnitel?

Todėl šio **darbo objektas** – UAB „Omnitel“ prekybos darbuotojų motyvacijos sistema. Tyrimo objektas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių.

- UAB „Omnitel“ taiko daugmaž vienodą motyvacijos sistemą visiems įmonės darbuotojams. Tačiau prekybos salonų darbuotojų kaita pastaraisiais metais buvo didžiausia.
- Prekybos salonų darbuotojai sudaro didžiąją dalį visų įmonės darbuotojų, todėl motyvacijos tyrimas šioje imtyje atspindi realią įmonės situaciją.
- Prekybos salonų darbuotojų darbo sąlygos (darbo laikas, krūvis, darbo aplinka) vieni iš įvairiausių ir dinamiškiausių, o reikalavimai irgi dideli. Todėl motyvacijos sistemos trūkumai šioje srityje vieni iš pastebimiausių.

Darbo tikslas: išsiaiškinti, ar motyvacijos priemonių sistema UAB Omnitel yra efektyvi siekiant organizacijos tikslų, ir kokios yra šios motyvacijos priemonių sistemos tobulinimo galimybės.

Darbo tikslo įgyvendinimui išsikeliam šiuos uždavinius:

1. Išnagrinėti motyvacijos sistemų atsiradimo ištakas ir jų aktualumą šiais laikais.
2. Remiantis atliktais tyrimais, išsiaiškinti palaikomųjų (higienos) ir motyvatorių svarbą šiuolaikinėse įmonėse.

3. Tyrimo pagalba išsiaiškinti, kokios motyvacijos priemonės panaudojamos tinkamai motyvuojant UAB Omnitel darbuotojus.
4. Remiantis tyrimo duomenimis, pateikti rekomendacijas motyvacijos priemonių sistemos tobulinimui UAB Omnitel

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, skirtingų autorių nuomonių palyginimas, susistemimas, savo išvadų pateikimas. Darbuotojų motyvacijos tema vykdytų tyrimų pastaraisiais metais apžvalga ir rezultatų palyginimas su teorinėmis prielaidomis.

Nestruktūrizuotas interviu

Anketinė apklausa, kurios rezultatų skaičiavimui ir analizei naudota SPSS 17.0 programa.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Suprasti motyvacijos procesą nėra labai lengvas uždavinys, nes motyvacija kiekvienu atveju yra skirtinga. Ji atsiranda žmogaus sąmonėje ir skiriasi priklausomai nuo asmenybės, jos savybių, ir netgi keičiasi laikui bėgant.

Kaip teigia R. L. Daft (2003, psl. 546), darbuotojų motyvacija įtakoja veiklos produktyvumą, ir todėl vadovų darbas yra nukreipti pastangas organizacijos tikslų siekimui. Motyvacijos mokymasis padeda vadovui suprasti, kas ragina žmones veikti, kas įtakoja jų veiksmų pasirinkimą ir kodėl jie išlaiko vienokią ar kitokią veiksmų kryptį.

Pats žodis motyvacija kilęs iš lotyniško žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti“.

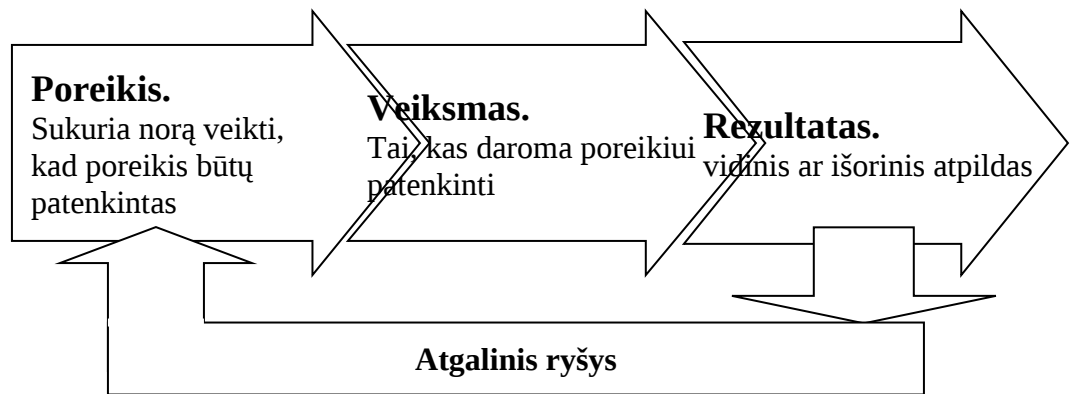
Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų (A. Seilius, 1994).

Tuo tarpu R. L. Daft (2003, psl. 546) motyvacija vadina vidinę ar išorinę jėgą, kuri sužadina žmoguje atkaklumą ir užsidegimą veikti tam tikra kryptimi. Kitaip tariant, jis motyvaciją apibūdina kaip veiksmų sužadinimą, nukreipimą tam tikra kryptimi ir užsispyrimą juos atlikti. Panašų motyvacijos apibrėžimą pateikia B. R. Jewell (2000): motyvacija – tai veiksnys, skatinantis darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis. Motyvaciją suderinus su sugebėjimais, gaunamas rezultatas – atlikta veikla.

Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą (W. G. Nickels ir kt., 1993).

A. W. Sherman Jr. ir kiti (1988, psl. 290) pabrėžia, kad, nors yra daugybė skirtingų autorių motyvacijos apibrėžimų, nė vienas iš jų neišreiškia motyvacijos sąvokos pilnai. Tačiau galima padaryti išvadą, kad motyvacija visų pirma susijusi su trimis veiksniais: tai, kas skatina elgesį, kas nukreipia elgesį tam tikra kryptimi ir kaip šis elgesys yra palaikomas ir sustiprinamas.

1 pav. parodytas paprastas motyvacijos modelis. Motyvacijos atsiradimą skatina iškilęs poreikis. Visiems žmonėms ko nors reikia – maisto, pinigų, mokymosi ir darbo, draugų ir bendravimo ir pan. Visi šie poreikiai skatina žmogų elgtis taip, kad juos patenkintų. Tačiau pasirinkus atitinkamą veiksmą, galima patenkinti poreikį, nepilnai patenkinti arba visiškai nepatenkinti. Jei pasirinktas veiksmas yra sėkmingas, žmogus gauna vidinį ar išorinį atlygį, t.y. patenkina poreikį. Taip sukuriamas ir atgalinis ryšys – kitą sykį žmogus žino, ką turi daryti, kad gautų laukiamą atpildą. Tai reiškia, kad patirtis įtakoja žmogų būsimoje situacijoje. Žmogus stengiasi pakartoti tą veiklą, kuri siejasi su poreikių patenkinimu ir vengia tokios, kurią atliekant poreikis nebuvo pilnai patenkintas.



1 pav. Paprasčiausias motyvacijos modelis

Šaltinis: R. L. Daft. 2003. *Management*. South-Western Thomson psl. 547

Taigi, poreikiai motyvuoja kiekvieną žmogų veikti, tik kiekvienas tam darbui turi skirtingas priežastis (pinigai, bendravimas su kolegomis, asmenybės tobulėjimas, patirtis, socialinės garantijos ir pan.). Žmonės jaučia poreikį tada, kai jaučia fiziologinį ko nors trūkumą (A. Seilius, 1994). Šie poreikiai būna išoriniai – maistas, piniginis atlyginimas, paaukštinimas ir pan., ir vidiniai – tobulėjimas, pasitenkinimas ir pan. (R. L. Daft, 2003).

Galima ir kitokia poreikių klasifikacija, kurią pateikia A. Seilius (1994): poreikiai gali būti skirstomi į pirminius, kurie savo prigimtimi yra fiziologiniai (maistas, vanduo, miegas ir kt.) ir antrinius, kurie savo prigimtimi yra psichologiniai (poreikis sėkmei, pagarbai, valdžiai ar pan.). Dėl tokio motyvų skirtumo vadovams tikras iššūkis motyvuoti darbuotojus siekti savo ir organizacijos tikslų, skiriant darbui visas savo pastangas.

Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) išskiria glaudžiai tarpusavyje susijusius, žmogų skatinančius dirbti motyvus:

1. Tiesioginiai - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais;

2. Netiesioginiai - tai tokie motyvai, kuriems veikiant individą skatina dirbti ne pats darbas ar jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir pan. Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, būna aukšta darbo kokybė.

Kaip jau minėta, jei teisingai pasirenka veiksmą, darbuotojas gauna atpildą, kuriuo laikoma viskas, ką žmogus vertina. Atpildas taip pat būna dvejopas – vidinis ir išorinis. Vidinis atpildas – tai dažniausiai pasitenkinimas, kurį žmogus jaučia atlikdamas tam tikrą veiksmą (pvz. žmogus džiaugiasi išsprendęs problemą ar susidorojęs su sunkia užduotimi, didžiuojasi savimi). Išorinis atlyginimas – tai

atlygis, dažniausiai gaunamas iš kito žmogaus, dažniausiai vadovo, įskaitant algą, paaukštinimą, pagyrimą. Išorinis atlygis – tai tiesiog gerai atlikto veiksmo pasekmė.

Nors išorinis atpildas labai svarbus, gero vadovo uždavinys – siekti, kad žmogus pats būtų patenkintas savo atliktu darbu (t.y. gautų vidinį atlygį), nes šiais laikais talentingiausi ir perspektyviausi darbuotojai vertina ne tik išorinę naudą (algą, karjeros galimybes, netgi dėmesį ir pagyrimus), bet ieško tokio darbo, kuris teiktų jiems pasitenkinimą. Taigi, labai svarbus vadovo darbo uždavinys – sukurti tokią motyvavimo sistemą, kad darbuotojai visais atvejais dirbtų produktyviai ir jaustų pasitenkinimą darbu.

Tačiau, norint suprasti darbuotojus motyvuojančias jėgas, susiduriama ir su sunkumais (A. W. Sherman Jr. ir kiti, 1988):

- Kadangi motyvacija yra kompleksinė jėga, kurią lemia ne vienas, o daugelis poreikių, gali būti sunku suprasti, būtent kurie veiksniai motyvuoja atskirą darbuotoją. Taip yra visų pirma todėl, kad motyvų neįmanoma pamatyti, jie gali būti identifikuoti tik iš žmonių elgesio, o tai labai sudėtinga.
- Žmogaus elgesį labai retai įtakoja tik vienas motyvas. Darbuotojas gali turėti daugybę vidinių norų ir nuojautų, kurie kartais netgi prieštarauja viena kitai. Pavyzdžiui, žmogus gali tuo pačiu norėti tiek karjeros galimybių, tiek ir daugiau laiko būti su šeima.
- Žmonės dažnai siekia tų pačių tikslų skirtingais būdais. Pavyzdžiui, vienas žmogus, norintis aukštesnio statuso, pilnai šį poreikį patenkins paaukštinimu, tuo tarpu kitas, ir sulaukęs paaukštinimo, toliau sieks savo tikslų, stengsis tobulėti ir pan.
- Vadovams labai sunku išsiaiškinti, kokios emocijos veikia žmogų už organizacijos ribų – kaip jis gyvena, ką patiria šeimoje, ką veikia laisvalaikiu, nes visa tai taip pat įtakoja individo mąstyseną ir elgesį.

Vien dėl šių sunkumų, norint pritaikyti motyvacijos sistemą kurioje nors įmonėje, reikia atsižvelgti visų pirma į žmonių asmeninius skirtumus. Reikia suprasti, kad kiekvienas žmogus yra unikali būtybė, todėl jo elgesį įtakoja daugelis skirtingų veiksnių (pagal A. W. Sherman ir kt., 1988):

- Suvokimas. Kiekvienas žmogus žiūri į pasaulį skirtingu kampu, todėl ir įvairias vadovybės instrukcijas ir veiksmus priima skirtingai. Svarbu ir tai, kaip žmogus suvokia save. Tai lemia, kaip darbuotojas gali pasielgti skirtingoje situacijoje.
- Nuostatos ir vertybės. Dauguma žmonių turi išankstinius įsitikinimus arba nuostatas apie viską – darbą, vadovus, profesines grupes ir pan. Šie įsitikinimai labai įtakoja žmogaus mąstymą ir

jausmus, taigi tuo pačiu ir darbą. Tą patį būtų galima pasakyti ir apie vertybes. Vertybės – tai daiktai, veikla ar orientacijos, kuriuos žmogus supranta kaip labai jam svarbius. Vertybės įtakoja žmonių sprendimų priėmimą, pasirinkimą, motyvaciją, bendravimą. Tai dažniausiai būna kultūros ir auklėjimo pasekmė, todėl labai sunku jas pakeisti.

- Susidomėjimas. Jis vaidina didelį vaidmenį darbuotojų motyvacijoje. Jei darbuotojui darbas, kurį jis turi atlikti, bus įdomus, jis stengsis kuo geriau jį atlikti. Todėl tinkamas darbų paskirstymas bus naudingas tiek organizacijai, tiek individui.

- Jausmai. Kad ir kaip būtų, jie įtakoja daugelį mūsų veiksmų. Iki XX a. vidurio jokių jausmų, o ypač neigiamų, darbe nebuvo galima reikšti, nes tai buvo netoleruojama vadovų. Dabar, pasikeitus požiūriui į asmenybę, manoma, kad vadovybės atsižvelgimas ir pagarba darbuotojo jausmams padeda sustiprinti darbuotojo ištikimybę organizacijai ir teigiamai įtakoja jo motyvaciją.

- Asmeninės savybės (asmenybė). Čia slypi didžiausi žmonių tarpusavio skirtumai. Asmeninėms savybėms apibūdinti skirta daugybė žodžių – savim pasitikintis, atsakingas, punctualus, kategoriškas ir pan. Todėl tik žinodami, kokios savybės būdingos žmogui, galėsime su juo produktyviai bendrauti.

Apibendrinant galima motyvaciją apibrėžti kaip procesą, kurio metu kilę tam tikri vidiniai ar išoriniai poreikiai pastūmėja žmogų elgtis vienaip ar kitaip tam, kad tie poreikiai būtų patenkinti. Tinkamai pasirinkus veiksmus poreikiui patenkinti, sulaukiama atpildo, t.y. to, ką žmogus vertina (atpildas vėlgi yra vidinis ar išorinis). Kaip matome, veiksniai, įtakojantys darbuotojų motyvaciją, labai individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos veiksnių, bet ir nuo asmenybės, jai tuo metu aktualių poreikių, netgi nuo auklėjimo ir pan. Tačiau reikia įvertinti ir tą veiksnį, kad radus tinkamą būdą motyvuoti darbuotoją, tai gali labai teigiamai paveikti jo darbo kokybę ir produktyvumą (o tai yra pagrindinis vadovavimo uždavinys). Todėl būdų motyvuoti darbuotojus buvo ieškoma jau nuo XX a. pradžios. Tiesa, priemonės, kurios buvo siūlomos vadovams motyvacijos lygiui pakelti, skirtingais laikotarpiais labai skyrėsi, priklausomai nuo tuo metu vyravusio požiūrio į darbuotoją ir vadovavimą jam. Bet visos sukurtos teorijos išvelgė motyvacijos darbuotojams svarbą ir siūlė savus būdus motyvacijai padidinti, kurie vienaip ar kitaip reikšmingi ir šiais laikais.

Kiekvienas naujas požiūris praplečia suvokimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa

išsivysčiusių Vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis (L. Marcinkevičiūtė, 2003).

2. MOTYVACIJOS SISTEMŲ TYRIMŲ APŽVALGA

2.1. Motyvacijos sistemų tyrimų ištakos – motyvacinių faktorių svarbos kaita istoriniu aspektu

Darbuotojų motyvacijos tyrinėjimus pradėjo Frederick W. Taylor pačioje XX a. pradžioje. Tuomet, pagal klasikinį vadybos modelį, buvo išsivystęs požiūris, kad žmogus – tai ekonominis gyvūnas, kuris dirbs sunkiau tam, kad uždirbtų daugiau. Žmogus, kaip buvo įsitikinę mokslininkai J. Bentham ir J. S. Mill, veikia tik tam, kad patenkintų fizinius poreikius ir išvengtų skausmo (Graham, Bennett, 1998, psl. 60). Tuomet buvo manoma, kad produktyviausias darbuotojų motyvavimo būdas – piniginis atlygis. Taylor samprotavo, kad jei žmones motyvuoja pinigai, tai mokant jiems daugiau, dirbama bus produktyviau. Tuo pačiu įmonės ieškojo ir produktyvesnių darbų atlikimo būdų, nes tai leido gaminti prekes mažesnėmis sąnaudomis ir didesniais kiekiais, tokiu būdu gauti didesnę pelną ir daugiau mokėti darbuotojams. Ieškant produktyvumo padidinimo būdų, plačiai paplito nuomonė, kad geriausias būdas rezultatams pagerinti – darbų supaprastinimas.

Darbo supaprastinimo pagrindinis tikslas – padidinti darbo produktyvumą sumažinant užduočių, skirtų vienam žmogui, skaičių (Daft, 2003, psl. 562). Kitaip tariant, tai – darbo pasidalijimas, kai užduotys žmogui padaromos lengvos, pasikartojančios ir apibrėžtos. Kai sumažėja užduočių painumas ir kiekis, žmogus gali labiau susikaupti ir padaryti daugiau besikartojančių užduočių. Taigi, trys pagrindiniai darbo rodikliai – laikas, darbo atlikimo būdai ir darbo taisyklės.

Visi šie procesai lėmė naujo darbo apmokėjimo būdo – atlyginimo pagal rezultatus – atsiradimą. Tokio atlyginimo esmė ta, kad mokama už atlikto darbo kiekį, pvz. Nustatytas įkainis vienam pagamintam produktui. Taip, buvo manoma, galima paskatinti darbuotojus dirbti produktyviau, stengiantis uždirbti kuo daugiau.

Taigi, Taylor teorija, lėmusi mokslinio valdymo teorijos atsiradimą, patyrė didelę sėkmę ir buvo sėkmingai pritaikyta daugelyje įmonių XX a. pradžioje. Darbo produktyvumas padidėjo, todėl pakilo ir atlyginimai. Beje, darbų supaprastinimas ir vienetinis darbo apmokėjimo būdas taikomas dar ir šiais laikais. Tačiau laikui bėgant ėmė aiškėti, kad ne tik pinigai lemia žmonių darbo produktyvumą. Labai svarbų vaidmenį čia vaidina ir žmonių požiūris, tai, kaip jie jaučiasi darbe. Didžiausią įtaką tokiam požiūrio pasikeitimui turėjo keletas Harward universiteto mokslininkų atlikti tyrimai 1927-1933 m. Hawtorne gamykloje.

Iš tiesų mokslininkai Hawtorne gamykloje tyrė ergonominių darbo sąlygų ryšį su darbo produktyvumu, vėlgi ieškant būdų kaip pagerinti darbuotojų produktyvumą. Tačiau tyrimų rezultatai nustebino ir sutrikdė mokslininkus. Padidinus darbo vietos apšvietimą, produktyvumas sparčiai

padidėjo, tačiau nepasikeitė ir sumažinus apšvietimą iki mėnulio šviesos lygio. Tyrimai buvo atlikti ir keičiant kitas ergonomines sąlygas, tačiau rezultatai buvo tie patys – produktyvumas didėjo nežiūrint į tai, kaip tyrėjai keitė darbo sąlygas. Galiausiai mokslininkai suprato, kad šį reiškinį nulėmė tai, kad tiriamieji darbuotojai pajautė dėmesį jų atliekamam darbui ir todėl jų atsakomybė už atliekamą darbą padidėjo. Šis reiškinys pavadintas Hawthorno reiškiniumi.

Hawthorno reiškinys – tai reiškinys, kuomet darbuotojų produktyvumas padidėja, kai jie mano gaunantys ypatingą vadovybės dėmesį jų darbui (R.E Griffin, R. J. Ebert, 1996). Šie Hawthorne tyrinėjimai labai įtakojo vadybos mokslą, nes lėmė žmonių santykių mokyklos atsiradimą, ir vadovai ėmė suprasti, kad nepiniginiai atlygiai, tokie kaip darbuotojų tarpusavio bendravimas, motyvuoja darbuotojus labiau nei pinigai. Į žmogų imta žiūrėti ne kaip į ekonominį gyvūną, o sukurtas socialinio žmogaus požiūris.

Be abejo, šie požiūriai buvo vis labiau plėtojami, atliekama vis daugiau tyrimų, bandoma surasti tinkamiausius darbuotojų motyvavimo principus. Vėliau atsiradusi žmonių išteklių vadybos mokykla pateikė žmogaus - asmenybės požiūrį. Vadovai ėmė suprasti, kad žmones motyvuoja daugybė veiksnių, o į darbą jie žiūri ne kaip į prievolę, o nori dirbti ir darbas yra jiems toks pat natūralus kaip žaidimas (žr. McGregor teorija X ir teorija Y). Tuo laiku šios teorijos šalininkai vadovai ėmė suprasti, kad žmogus yra pajėgus atlikti darbus ir be įsakinėjimų ir griežtos priežiūros, tereikia tik tinkamai jį paskatinti.

Šiuolaikinis požiūris į darbuotojų motyvaciją remiasi pagrindinėmis motyvacijos teorijomis, kurios yra gana skirtingos (vienos pabrėžiančios poreikių svarbą žmogaus nuostatoms, kitos teigiančios, kad žmogus veikia remdamasis savo požiūriu į darbą ir į laukiamus rezultatus), tačiau vienaip ar kitaip iš visų šių teorijų yra ko pasimokyti.

Visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos suskirstytos į dvi pagrindines grupes:

- Turininės motyvacijos teorijos;
- Procesinės motyvacijos teorijos.

Turininės motyvacijos teorijos didžiausią dėmesį skyrė veiksniams, kurie įtakoja motyvaciją, t.y. poreikiams. Procesinės motyvacijos teorijos daugiau atsižvelgia į patį darbo procesą ir teigia, kad darbuotojų veiksmus įtakoja ne tik poreikiai, bet ir kiti veiksniai – laukiamas atlygis, viltis ir galutinis rezultatas.

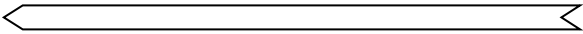
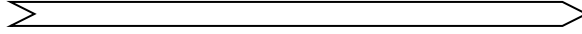
Tačiau kaip dažnu atveju paaiškėja praktikoje, vienas modelis, tinkantis visiems darbuotojams, niekada nepasitvirtina, todėl pabandysime įsigilinti į atskirus veiksnius, turinčius reikšmę darbuotojų pasitenkinimui ir motyvacijai, ir pagrįsti jų pritaikomumą praktikoje.

2.2. Motyvacijos veiksnių svarbos pagrindimas – mokslinių tyrimų Herzberg teorijos pagrindu patirtis

Darbuotojų motyvacinių sistemų tyrimai atliekami nuolat ir visame pasaulyje. Daugelis jų remiasi Herzberg dviejų veiksnių teorija, kurią lengva pritaikyti ir praktikoje, tuo pačiu ši teorija paprastai suteikia daug informacijos vadovams darbuotojų motyvavimo klausimais.

2.2.1. Frederick Herzberg dviejų veiksnių teorija (motyvacijos ir higienos veiksnių teorija)

Frederick Herzberg savo teoriją sukūrė 1950-taisiais. Savo teoriją jis pasiūlė atlikęs grupės specialistų apklausą apie tai, kada jie jautėsi ypač gerai ir ypač blogai savo darbe. Susistemines gautus atsakymus, F. Herzberg padarė išvadą, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbe beveik visada priklauso nuo skirtingų veiksnių. Taigi, jis suskirstė veiksnius į tokius, kurie motyvuoja (motyvatorius) ir tokius, kurie kelia nepasitenkinimą arba tiesiog sukuria ramybę, bet nemotyvuoja (tokie veiksniai pavadinti higienos arba priežiūros veiksniais) (žr. pav. 2).

HIGIENOS VEIKSNIAI (daro įtaką nepasitenkinimui darbu)		MOTYVACIJOS VEIKSNIAI (įtakoja pasitenkinimą darbu)	
Nepasitenkinimas	Pasitenkinimo nebuvimas	Nėra pasitenkinimo darbu	Pasitenkinimas
			
Pinigai		Prasmingas darbas	
Statusas		Pasiekimų pripažinimas	
Saugumas		Laimėjimų pojūtis	
Darbo sąlygos		Savalaikis paaukštinimas	
Nauda		Atsakomybės padidinimas	
Valdymo praktika		Pats darbas	
Tarpasmeniniai ryšiai			

2 pav. Herzberg dviejų poreikių hierarchija

Šaltinis: pagal Mondy R. W., Premeaux S. R. 1993. *Management: Concepts, practices and skills*.
Massachusetts, psl. 302

Prie higienos poreikių priskiriami užmokestis, darbo sąlygos, priežiūra ir kt., t.y. veiksniai, susiję su darbo sąlygom.

Norint paskatinti žmones, F. Herzberg siūlo pabrėžti veiksnius, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip paaukštinimo pareigose galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai (motyvatorių grupė). Šie poreikiai patenkinami vidujai ir todėl skatina darbuotojus įdėti daugiau pastangų į atliekamą darbą.

Reikia pažymėti, kad F. Herzberg motyvatoriai labai panašūs į A. Maslow hierarchijos saviraiškos ir pagarbos poreikius, o higienos poreikiai sutampa su A. Maslow fiziologiniais, saugumo ir socialiniais poreikiais (žr. pav. 4). A. Maslow ir F. Herzberg teorijos labai panašios ir tuo, kad abi išskyrė fiziologinius poreikius kaip svarbiausius, ir kol jie nebus patenkinti, darbuotojui kels tik nepasitenkinimą darbu. Tai pakeitė požiūrį į žmogų, kaip į ekonominį gyvūną, parodė, kad jie turi dar ir kitų poreikių.

Maslow teorija	Herzberg teorija
Saviraiška Pagarba	Motyvuojantys veiksniai
Socialiniai poreikiai Saugumo ir ateities Užsitikrinimo poreikis	
Fiziologiniai	Higienos veiksniai

3 pav. A. Maslow ir F. Herzbergo poreikių teorijų santykis.

Šaltinis: Seilius A. 1994. *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda, psl. 270

Tačiau šiaip ar taip, F. Herzberg teorija labiausiai naudinga tuo, kad ji labiau įsigilino į skirtumus tarp aukštesnių ir žemesniųjų poreikių, t.y. svarbiausia jo tyrimo išvada ta, kad ne visų poreikių tenkinimas sukels žmogui pasitenkinimą. Labiau šiuo atveju reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad pasitenkinimui darbu didesnę įtaką turi vidiniai poreikiai (sėkmė, pripažinimas ir pan.), todėl reiktų ne

nuolat gerinti fizines darbo sąlygas, o paieškoti būdų, kaip galima būtų suteikti darbui didesnę prasmę ir kad jis keltų žmogui daugiau pasitenkinimo.

Atsižvelgiant į šias išvadas, labai svarbus F. Herzberg teorijos rezultatas buvo jo pasiūlytos darbo praturtinimo programos, kurios siūlė darbui suteikt daugiau prasmės padidinant darbuotojų atsakomybę, duodant jam didesnę sprendimų priėmimo laisvę ir pan. (plačiau žr. darbo projektavimas). Šios darbo praturtinimo programos – puikus įrankis vadovams, siekiantiems padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbe, jo produktyvumą ir ištikimybę įmonei.

2.2.2. Higienos veiksnių svarbos analizė

Prie higienos poreikių priskiriami užmokestis, darbo sąlygos, priežiūra, tarpasmeniniai santykiai ir kt., t.y. veiksniai, susiję su darbo sąlygom. F. Herzberg teigė, kad žmonės siekia patenkinti higienos poreikius todėl, kad kitaip jie jaustųsi blogai, tačiau patenkinus šiuos poreikius jie tiesiog tampa įprastu dalyku ir nebūtinai kelia pasitenkinimą. Kitaip tariant, šių veiksnių pakanka, kad būtų užtikrintos darbuotojų pastangos, bet vien jų negana. Vadovai, patenkinę higienos veiksniais, tiesiog nuramins darbuotojus, o ne didins suinteresuotumą darbu.

Gera motyvacijos priemonė, kurią darbuotojai vertina kaip apdovanojimą, yra kolegų įvertinimas. Ši motyvacijos rūšis (tinkamas kolegų įvertinimas), ypač komandiniame darbe, yra labai aukštai įvertinta Anglijos įmonių BT ataskaitoje, kurioje net 88% darbuotojų džiaugiasi, kad jų idėjos ir nuomonės yra vertinamos kitų kolektyvo narių (Quader M.Sh., 2009).

Slovėnijos tyrime¹ antrą vietą pagal svarbumą užima **santykiai su bendradarbiais**. Šiuolaikinė organizacija yra labiau orientuota į komandinį darbą, kuriame kiekvieno nario rezultatai priklauso nuo kitų darbo. Savo ruožtu, komandos darbo sėkmė priklauso nuo narių santykių. Dar didesnis vaidmuo sėkmingam bendradarbiavimui skiriamas Japonijoje. Pagrindinis skirtumas tas, kad nors vakarų šalyse (kad ir Slovėnijoje) santykiai organizacijose labai svarbūs (galbūt JAV šiek tiek mažiau), tačiau čia geras bendradarbiavimas dažniausiai ir apsiriboja gerais santykiais darbe

Labai svarbu, kad darbuotojas nesijaustų izoliuotas. Jam labai svarbu bendrauti ne tik su kolegomis, bet ir su vadovu. Darbuotojas turi turėti galimybę susisiekti su vadovu tada, kai jam iškyla problemų. Vadovas taip pat turi domėtis darbuotojo veikla. Labai naudinga reguliariai susitikti su darbuotojais tam, kad sužinotumėt, ko kiekvienas darbuotojas nori, kokių tikslų turi, kokios jo ateities vizijos. Tai, visų pirma, ne tik suteikia darbuotojui svarbumo įmonei jausmą, bet ir suteikia vadovams

¹ Tyrimo metu buvo apklausti ir įvertinti 212 jaunų ekspertų iš 12 didžiausių ir sėkmingiausių Slovėnijos industrinių organizacijų

žinių, ko galima tikėtis iš tokio darbuotojo, kaip galima dar geriau jam vadovauti, kokių motyvacijos priemonių galima imtis norint pagerinti jo produktyvumą ir pan. **Santykiai su tiesioginiu vadovu** Slovėnijoje buvo išrinkti kaip trečias pagal svarbumą motyvacinis veiksnys. Kaip jau buvo minėta anksčiau, šiuolaikiniai vadovai prisiima atsakomybę už personalo tobulinimą ir ugdymą, bei skatina jų kūrybiškumą.

Vienas iš materialinių veiksnių, labiausiai įtakojančių darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu, yra **darbo užmokestis**. Labai svarbu parinkti tinkamą darbo apmokėjimo sistemą, nes darbo ir užmokesčio sistemos turi skatinti darbuotojus dirbti našiai, kokybiškai ir gerai. Jos bus veiksmingiausios, kai žmogus tvirtai tikės, kad už darbą jam apmokama pakankamai ir teisingai. Darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį, nes jį vertindami, darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Atlyginimas siejamas su dviem žmonių poreikiais – “pragyvenimo šaltiniu” ir “savęs vertinimu.

Herzbergo prielaida, kad pinigai yra higieninis poreikis, sukėlė daug diskusijų. Visi žinome, kad darbo užmokestis yra labai svarbus veiksnys, ko gero svarbiausias išorinis atlygis. Gerai suderintas ir pakankamas atlyginimas labai įtakoja darbuotojų pastangas dirbti. Vieni teigia, kad pinigai yra pagrindinis poreikis, remdamiesi šiais argumentais (H. T. Graham, R. Bennett, 1998, psl. 71):

1. Didelė alga suteikia galimybę susikurti tokį gyvenimą, pirkti tokias prekes ar paslaugas, kurias labai vertina didžioji dalis darbuotojų.
2. Didelės pajamos rodo profesinę kompetenciją ir yra sėkmės rodiklis. Tai jau savaime svarbus motyvuojantis veiksnys.
3. Pinigai vienu metu gali patenkinti daugelį poreikių. Jie gali būti panaudoti nusipirkti tokių prabangos dalykų, kurie patenkintų pagarbos poreikius, arba finansuoti asmeninius pomėgius, kurie patenkintų saviraiškos poreikius. Žmonės gali sakyti, kad jie nevertina piniginio atlyginimo, tačiau vis tiek nori daiktų, kurie nuperkami už tuos pinigus.
4. Savo algos palyginimas su kitų padeda susieti savo ir kitų darbus.

Atlyginimas ir kiti materialiniai paskatinimai Slovėnijoje atsiranda tik šeštoje vietoje. Materialinio atlygio tyrimas Japonijoje davė panašius rezultatus: darbuotojams užduotas klausimas, kaip jie pasielgtų, jeigu panašaus pobūdžio įmonė pasiūlytų jiems panašų darbą už 20 proc. Didesnį atlyginimą. Tyrėjus nustebino gauti rezultatai, nes jie tikėjosi, kad rezultatai bus panašūs kaip 7 dešimtmetyje, kai dauguma apklaustųjų be abejonės sutikdavo keisti darbą dėl aukštesio atlygio. Šiuo atveju tik penktadalis pasisakė, kad priimtų pasiūlymą ir pakeistų darbą. Netoli pusės darbuotojų (42 proc.) neatmestų šios galimybės, tačiau pirma norėtų pasikalbėti su savo viršininku. Apie trečdalis likusių respondentų pasisakė, kad “parodytų savo kantrybę ir lojalumą” ir liktų toliau dirbti įmonėje.

Tuo tarpu Anglijos telekomunikacijų koncerne atliktas tyrimas rodo, kad piniginis atlygis daro didelę įtaką įmonės darbuotojų elgesiui. Tačiau, kita vertus, ten atliktas tyrimas tik įrodė Herzbergo teiginį, kad pinigai yra higienos, o ne motyvacinis faktorius – tiesiog darbuotojai nenori uždirbti mažiau, nei kiti tos srities darbuotojai, kas įtakoja, kad per mažas darbuotojų piniginis įvertinimas tik sukėlė jų nepasitenkinimą, kai tuo tarpu permokėjimas nepadarė jokio naudingo pokyčio darbuotojų darbe.

Kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą gauna pakankamai. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu didėja, pakėlus darbo užmokestį ne mažiau kaip 20 procentų. Pagrindinis darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus dirbti atsakingiau, apmokėjimas už geresnius darbo rezultatus skatina tobulinti atliekamą darbą, o priemokos už darbo stažą yra tam, kad atlygintų darbuotojams už jų ilgalaikę tarnybą ir didelį įnašą į organizacijos veiklą bei paskatintų juos toliau likti dirbti. Kad ir kaip būtų, pinigai yra geresnis motyvatorius trumpam laikui, nei ilgalaikėje perspektyvoje. Materialios motyvavimo priemonės, tokios kaip premijos, apdovanojimai turi dar vieną minusą – jos dažniausiai naudojamos retai (kartą per metus, kai aiškūs metų rezultatai). Tuo tarpu darbuotojus reikia skatinti nuolat. Tinkamiausias būdas tam – nepiniginės motyvacijos priemonės.

HR Focus žurnalo duomenimis, tik trečdalis visų įmonių mano, kad efektyviai **komunikuoja** apie įmonės atlygio idėją ir sistemą. Tačiau 80 procentų tiki, kad komunikacija apie atlygio sistemą turi svarbų arba labai svarbų vaidmenį įmonės veikloje, darbuotojų pasitenkinimui, išlaikymui ir lojalumui. Darbuotojų informavimas apie situaciją kompanijoje. Tai gali būti labai naudinga priemonė motyvuoti darbuotojus. Kuo pilniau darbuotojai žino apie įmonės būklę, kuo geriau jie yra supažindinti su įmonės strategija, tuo labiau jie pasijaučia esą įmonės dalimi. Šis informuotumas leidžia atsirasti jausmui „mus sieja bendras darbas“.

Su įmonės informacija darbuotojus galima supažindinti įvairiais būdais: išleidžiant įmonės laikraštuką ar kitą informacinį leidinį, pateikiant informaciją internetiniame puslapyje ir pan.

2.2.3. Motyvacinių veiksnių svarba motyvacijos sistemoje

Norint paskatinti žmones, Herzberg siūlo pabrėžti veiksnius, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip paaukštinimo pareigose galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai (motyvatorių grupė). Šie poreikiai patenkinami vidujai ir todėl skatina darbuotojus įdėti daugiau pastangų į atliekamą darbą.

Tokijoje, Rikkyo universitete Amerikos mokslininkų vydytame tyrime² gauti rezultatai parodė, kad labiausiai vadovus įkvepia **įdomus darbas**. Jauni žmonės, savo srities žinovai šį veiksnį išrinko kaip svarbiausiąjį motyvacinį faktorių. Neturėjimas galimybės patenkinti šio poreikio, nuviltų šiuos specialistus bei priverstų ieškoti naujojo darbo. Viena iš dažniausių priežasčių, priverčianti aukštai kvalifikuotus specialistus keisti darbą tai rutina. Kai darbas tampa nebe „iššūkis“, o monotoniškai įprastas, darbuotojas jaučiasi tarsi sustojęs ir nebetobulėantis. Kvalifikuoti darbuotojai, o ypač aukštesniojo ir vidutinio lygio vadovai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie reikalauja kūrybiškumo, sprendimų laisvės bei įgūdžių ir gebėjimų panaudojimo. Taigi viena iš itin svarbių užduočių aukščiausiems organizacijos vadovams – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų savirealizacijos poreikį. Labiau atsakingas darbas, daugiau užduočių, neleidžiančių atsirasti nuoboduliui gali padėti organizacijai išsaugoti gerą specialistą ir netgi „užsiauginti“ savo organizacijai lojalų aukštesniojo lygio vadovą.

Perspektyviausi darbuotojai kuo greičiau tikisi pasiekti optimalaus profesionalių ir asmeninių gabumų brandumo lygio tam, kad galėtų prisiimti didesnę atsakomybę.

Įvertinimas – viena iš pačių stipriausių priemonių, kurias vadovas gali panaudoti darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui padidinti, ir suteikti prasmę darbuotojo kasdieniam darbui (B. Nelson, P. Economy, 2005). Vien todėl vienas populiariausių nematerialinių motyvavimo priemonių – pripažinimo programos. Geriausios iš šių programų naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek grupinius laimėjimus.

Darbuotojų pripažinimo programose naudojami metodai:

- Asmeninė padėka darbuotojui už gerai atliktą darbą;
- Raštas ar elektroninis laiškas su padėka už gerą darbą;
- Darbuotojų pagyrimas įmonės stende, informaciniam leidinyje;
- Oficialios apdovanojimo ceremonijos;
- Vardas „geriausias mėnesio darbuotojas“ ir įvairi atributika su panašiais užrašais (marškinėliai, kepurė, puodukas, užrašų knygutė ir pan.)

Darbuotojų pripažinimo programos yra ypač vertinamos todėl, kad yra labai paprastos, veiksmingos ir reikalauja labai mažai (arba išvis nereikalauja) investicijų. Tačiau reikia būti atsargiems ir vėlgi visų pirma įvertinti darbuotojų poreikius. Ar, pavyzdžiui, geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai nesupriešins darbuotojų ir nepaskatins konkurencijos, kuri paaštrintų konfliktus ir keltų tik neigiamas emocijas? Tačiau gerai pažįstant savo darbuotojus neturėtų kilti problemų sugalvojus vieną

² Tyrimas buvo inicijuotas Amerikos mokslininkų, siekiant išsiaiškinti kultūrinius skirtumus tarp motyvacinių priemonių įtakos JAV ir Japonijos darbuotojų motyvacinėms sistemoms.

ar kitą darbuotojų pripažinimo išraiškos būdą. Svarbiausia - ne tik tiesiog atkreipti dėmesį į ypatingas darbuotojų pastangas, bet domėtis jų darbu nuolat. Bob Nelson (Scofidio N., 2009) atliko internetinį tyrimą, kuriame žmonės turėjo suskirstyti pagal svarbą 52 faktorius, kurie motyvuoja juos darbe. Svarbiausias žmonių išskirtas faktorius buvo „vadovybės įvertinimas ir įtraukimas“ – atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, įtraukimas į sprendimų priėmimą, laisvės atlikti savo darbus savarankiškai suteikimas, supratimas, darbuotojui padarius klaidą.

Dalyvavimas organizacijoje – tai vadovo inicijuota ir visų darbuotojų sąmoningai palaikoma organizacijos nuolatinio tobulėjimo filosofija, sukurta visiems dalyvaujant, kurios sąmoningai laikomasi įgyvendinant organizacijos misiją, tikslus bei strategiją, derinant kiekvieno individo išlikimą su organizacijos išlikimu, individų interesus su organizacijos interesais, individams sąmoningai atsisakant kai kurių savo teisių ir laisvių organizacijos naudai.

Kolektyvinis valdymas – tai darbuotojų motyvacijos padidinimo būdas, suteikiant jiems galimybę išreikšti nuomonę apie savo darbą ir įmonės valdymą bei pateikti pasiūlymus (R. E. Griffin, R. J. Ebert, 1996). Toks motyvacijos būdas leidžia darbuotojams pajusti, kad jie prisideda prie įmonės valdymo, pateikdami pasiūlymus problemoms spręsti.

Organizacijos dydis. Didėjant darbininko tiesiogiai suvokiamos organizacijos (įstaigos, o ne korporacijos) dydžiui, pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja tol, kol nesiimama priemonių šiai tendencijai sustabdyti. Stambiose organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai ima jausti, kad jie nebet kontroliuoja įvykių, darančių jiems įtaką. Didelės organizacijos vadovai gali imtis tam tikrų koreguojančių veiksmų, stengdamiesi palaikyti tą bendradarbių artumo lygį, kurį turi maža organizacija, pavyzdžiui, suteikdami didelę autonomiją šios organizacijos struktūrinėms dalims (P. Jucevičienė, 1996.)

Daugelis žmonių yra įvertinę mokslo reikšmę, todėl įmonės suteikiama galimybė mokytis ar kelti kvalifikaciją gali būti pakankamai reikšmingu motyvu dirbti įmonėje ir nuolat gerinti savo darbo rezultatus. Kokybės, kompetencijos ir darbuotojų dalyvavimo darbe akcentavimas bei spartūs technologijų ir kiti pokyčiai didina mokymo svarbą tiek organizacijos, tiek atskiro žmogaus požiūriu. Be abejo, svarbiausia, kad pats darbuotojas norėtų mokytis ir siektų žinių, jie turi matyti mokymosi prasmę savo veiklai. Šių dienų darbdaviai supranta, kad darbuotojų veikla priklauso nuo jų turimų žinių ir įgūdžių. Todėl vis dažniau, siekiant geresnių darbuotojų darbo rezultatų, jie yra skatinami **mokytis**, kelti kvalifikaciją. J. Allan (1996) išskiria tokią mokymų naudą motyvuojant darbuotojus:

- Mokymas jau savaime gali būti motyvatorius. Mokantis siekiama kokių nors tikslų, o tai leidžia patenkinti savirealizacijos poreikius ir didžiuotis savimi. Tai, kad darbuotojas yra mokomas, kelia jo vertę organizacijoje, pats darbuotojas pasijunta svarbus.

- Mokymai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų (juk tai ir yra mokymo esmė!), o tai vėlgi neša naudą tiek organizacijai, tiek ir pačiam darbuotojui.

Tyrimų autoriai teigia, kad 21-ojo amžiaus vadovai atsisakys rutininio darbo, kuris viešpatavo industriniame laikotarpyje. Šiuolaikinės organizacijos reikalauja kūrybiškų žmonių, kurių pagrindiniai motyvaciniai veiksniai ne atlyginimo dydis, o galimybė realizuoti save kaip individą, t.y. panaudoti savo profesinius bei asmeninius sugebėjimus.

2.3. Motyvacinių sistemų tyrimai Lietuvoje

Apie motyvaciją sukaupta nemažai žinių ir Lietuvoje, tačiau nėra aišku, ar galima drąsiai perkelti šiuos motyvacijos modelius į Lietuvos rinkos sąlygas. Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai darė didelę įtaką Lietuvos įmonėms, keitėsi organizacijų kultūra, vadovavimo modeliai. Nėra aišku, kuriuos iš modelių, rastų užsienio literatūroje, galima sėkmingai pritaikyti Lietuvoje.

Laikotarpis prasidėjęs Lietuvoj 1991 metais buvo unikalus. Atgavus Lietuvos nepriklausomybę ir atsisakius nuo centralizuoto ūkio vystymo, buvo pradėtos esminės ūkio reformos. Komandiniai- administraciniai santykiai buvo keičiami naujais rinkos ekonomikos santykiais, vykdoma liberalizacija, valstybinės nuosavybės denacionalizavimas ir privatizavimas.

Tuo laiku įmonėse, neatsižvelgiant į esminius darbuotojų kultūrinius bei ekonominius skirtumus, buvo taikomi vakarietiški motyvacijos ir vadovavimo modeliai. Lietuvoje įmonių darbuotojai, nespėdavę suvokti vienų, būdavo priversti persiorientuoti į kitas užsienietiškas valdymo koncepcijas.

1991 – 1994 metų laikotarpiu atlikti darbo motyvacijos tyrimai parodė, kad pagrindinis darbininkų darbo motyvas buvo užmokestis, pinigai. Tai lėmė – žemas pragyvenimo lygis bei nepatenkinti materialiniai poreikiai. 1992 metais smukus gyvenimo lygiui labai svarus darbo motyvas buvo darbo turinys. Kitas svarbus motyvatorius buvo geros darbo sąlygos. Labiau buvo akcentuojama psichologinė aplinka. Tai lėmė to laikotarpio socialinis nestabilumas ir įtampa.

Galime sakyti, kad vienu metu buvo aktualūs keleto poreikių hierarchijos lygmenų poreikiai. Nepasitvirtino A. Maslow teiginys, kad aukštesnio lygio poreikiai aktyvizuojasi tik esant patenkintiems žemesnio lygio poreikiams

Atliekant darbo motyvacijos tyrimus išryškėjo ir neigiama tendencija. Darbuotojams vis mažesnę įtaką darė tai, kad įmonės produkcija būtų vertinama pirkėjų. Jie nebuvo informuojami apie įmonės padėtį rinkoje, neturėjo žinių apie organizacijos problemas. Ryšiai, siejantys darbuotojus su

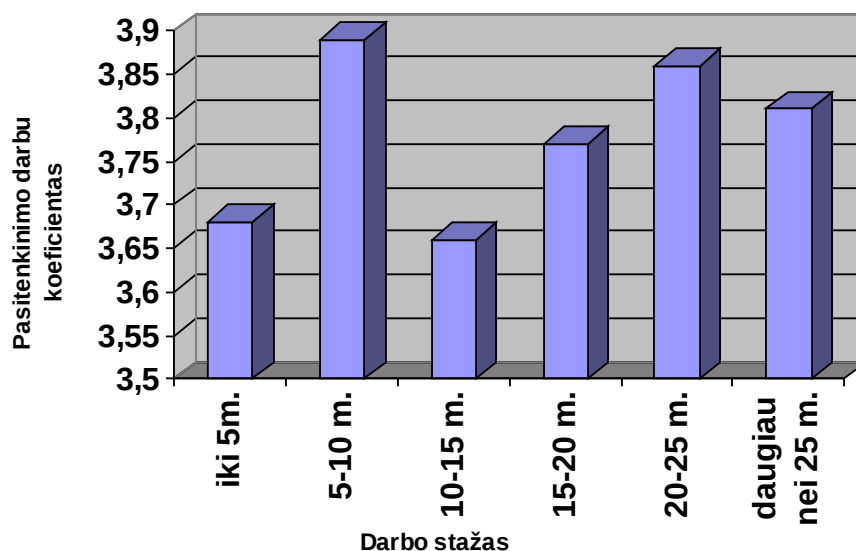
įmone, darėsi vis silpnesni. Tai reiškia, kad darbuotojai visai buvo nesupažindinami su organizacijos tikslais, neįjautė savo darbo reikšmės galutiniam produktui. Tai trukdė darbuotojams pasinaudoti savo kūrybiniais sugebėjimais, džiaugtis pasiektu rezultatu, vystyti savo sugebėjimus. Išvardintos priežastys demotyvuoja personalą. Dėl jų organizacijos nepasinaudoja potencialiomis darbuotojų galimybėmis.

Tai rodo, kad organizacijų vadovams reikėjo keisti vadovavimo stilių, požiūrį į darbuotojus, labiau atsižvelgti į vidinius žmogaus motyvatorius.

Remiantis TNS Gallup (2005) atlikto tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkmė bei išsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. Iš šių motyvacinių veiksnių darbuotojai labiausiai yra nusivylę atlygiu už atliekamą darbą, asmeninių idėjų bei pasiūlymų įvertinimu ir netiki savo įmonių sėkme.

TNS Gallup atliktų tyrimų eigoje (2005) buvo pastebėta, kad tiek Lietuvoje, tiek kaimyninėse valstybėse pastebima tendencija, kad darbuotojų prisirišimas tiesiogiai yra susijęs su darbuotojų amžiumi. Labiausiai prisirišę yra jauni (18 – 25 m.) ir prieš pensijinio bei pensijinio (56 – 74 m.) amžiaus darbuotojai. Vyresnio amžiaus darbuotojai neturi didelių profesinių ambicijų ir net trys ketvirtadaliai iš jų prisiriša prie turimo darbo nemotyvuojami, siekdami tik saugumo ir stabilaus atlyginimo garantijų. O jaunimas tiki įmonės ateities vizija, jos konkurencingumu, o svarbiausia, kad turi stiprią vidinę motyvaciją lipti karjeros laiptais. Amžius, kuomet darbuotojai dažniausiai suabejoja esamomis darbo sąlygomis bei praranda motyvaciją yra 36 – 45 m.

Šią tendenciją papildė Šiaulių miesto įmonėse atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbo stažo. Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog labiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, turintys 5–10 m. darbo stažą (pasitenkinimo darbu vidutinis lygis yra 3,89). Mažiausiai patenkinti darbu yra darbuotojai, turintys 10–15 m. darbo stažą (pasitenkinimo darbu vidutinis lygis yra 3,66) (žr. 4 pav.).



4 pav. Pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo darbo stažo

Šaltinis: Šalkauskienė L., Stankevičienė J. Gedvilienė M. Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. 2006. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006-1 (6)

Dar vienas įdomus TNS Gallup tyrimų pastebėjimas – darbuotojų prisirišimą nulemia įmonių dydis. Kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra prisirišę šioje organizacijoje dirbantys žmonės. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimo galimybių bei aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį vystymąsi.

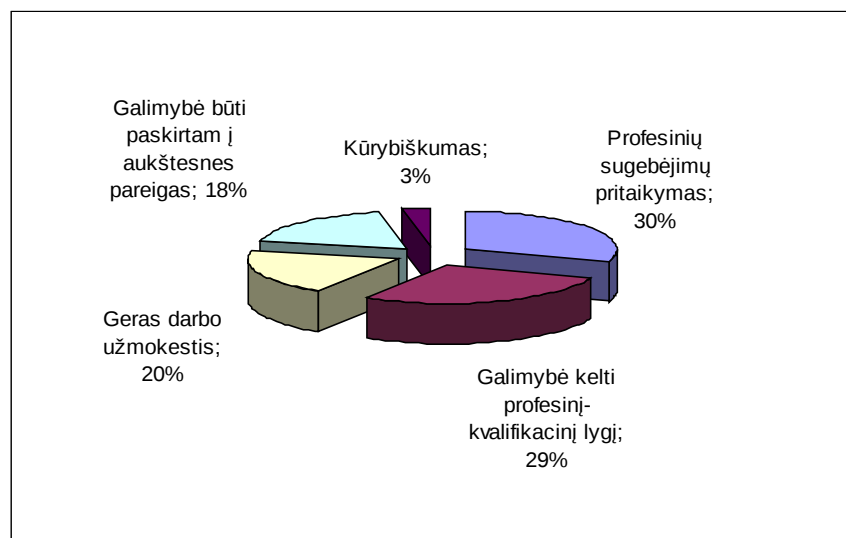
Šiuolaikinės moderniosios kokybės vadybos teorijos vienareikšmiškai aktualizuoja humanistinį pradą darbo santykiuose, lygiavertiškumą ir partnerystę, darbuotojo motyvavimo, saviraiškos ir tobulėjimo skatinimą kaip įmonės veiklos efektyvumo garantą. Tačiau Lietuvoje įmonių vadovai nelinkę taikyti anksčiau išvardintas idėjas praktikoje, kaip ir prieš gerą dešimtmetį, kai Lietuva atgavo nepriklausomybę. Nors kategoriškai teigti, kad niekas nepasikeitė taip pat negalima.

L. Marcinkevičiūtės tyrimu nustatyta, kad pagrindiniu veiklos motyvu tarp vadovujančių darbuotojų yra sugebėjimų pritaikymas darbe. Tai įvardijo net 30% respondentų. Tačiau kita vertus, darbuotojų motyvacija labai priklauso ir nuo atlikto darbo įvertinimo. Šiauliuose atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dauguma darbuotojų (62,5%) yra tik kartais įvertinami už gerai atliktą darbą. 22,5% apklaustųjų teigia, jog vadovas niekada jų neįvertina, 15% respondentų mano, jog už gerai atliktą darbą visuomet yra įvertinami. 57,5% darbuotojų tik kartais jaučia, jog jų atliekamas darbas yra labai svarbus įmonei. 22,5% apklaustųjų teigia, jog niekada nejuntą dirbantys reikšmingą darbą, 20% respondentų teigia, jog supranta atliekamo darbo svarbą ir reikšmingumą įmonei. Taigi,

darbo įvertinimo ir svarbos suvokimas, kaip motyvacinės sistemos dalis, nėra labai vertinami Lietuvos įmonėse.

Kitas svarbus motyvatorius – galimybė kelti savo profesinį - kvalifikacinį lygį (29%). Ne ką mažesnis motyvatorius – geras darbo užmokestis (20%). 18% respondentų vertina galimybę būti paskirtam į aukštesnes pareigas. Likę 3% pasisako už kūrybiškumą (3 pav.).

Remiantis tyrimo duomenimis, būtina akcentuoti, kad darbą vadovaujantys darbuotojai suvokia ne tik kaip pragyvenimo priemonių įsigyjamo šaltinį, bet ir kaip vertybę, kuri įprasmina darbuotojo gyvenimą, lemia jo vietą visuomenėje, tuo platesnės perspektyvos vadovautis ne išoriniais, bet vidiniais, asmenybės imperatyvais, tačiau darbo užmokestis, tiksliau noras užsidirbti daugiau, praktiškai dominuoja iki šių dienų.



5 pav. Lietuvos įmonių vadovujančiųjų darbuotojų veiklos motyvų struktūra

Šaltinis: Marcinkevičiūtė L. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03s)/ L. Marcinkevičiūtė; Lietuvos žemės ūkio universitetas. Akademija, psl. 10

Anot L. Marcinkevičiūtės, kalbant apie vykdančiųjų darbuotojų motyvavimo tyrimus, reikia pabrėžti, kad Lietuvoje jų atlikta labai mažai. Daugelis darbininkų paklausti ar panaudoja savo sugebėjimus darbe teigia, jog nežino, nes nėra įvertinę jų arba neišsivaizduoja kaip juos pritaikyti praktiškai. Taigi jų atsakymus galime paaiškinti stiprių vidinių ir išorinių motyvų stoka. Tuo tarpu Šiauliuose atlikto tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad didžioji dalis darbuotojų (57,5%) tik kartais yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, tik labai nedidelė dalis darbuotojų (9%) nurodė, jog visada yra

įtraukiami į sprendimų priėmimą. Todėl galima teigti, jog Šiaulių miesto įmonių darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą lygis yra žemas.

Gauti rezultatai atspindi daugelyje Lietuvos organizacijų vyraujančią nuostatą, jog valdymo sprendimų priėmimas laikytinas organizacijos vadovų reikalu, t. y. susidariusias problemas sprendžia tik pats vadovas.

Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai norėtų prisiimti didesnę atsakomybę darbe, buvo teigta, kad daugiau nei pusė (66,5%) respondentų pagalvotų apie galimybę prisiimti didesnę atsakomybę darbe, 19% apklaustųjų nedvejodami prisiimtų didesnę atsakomybę, o 14,5% apie tai nenori nė girdėti.

Kaip ir prieš dešimtmetį taip ir dabar viena iš pagrindinių demotyvacijos priežasčių yra nepakankamas turimos informacijos kiekis pas darbuotojus apie įmonių problemas. Kita svarbi demotyvacijos priežastis yra Lietuvos įmonių vadovų požiūris, kad savo pavaldinius reikia sistemingai ir pastoviai konsultuoti ir kontroliuoti. Galima sakyti, kad vadovų požiūris į darbuotojus nelaibai pasikeitė nuo pat nepriklausomybės atgavimo. Jis toks pats paviršutiniškas.

Kalbant apie materialinį atlygį, taip pat matomi rezultatai keliuose tyrimuose. Rinkos ir viešaisiais tyrimais užsiimanti įmonė „Spinter tyrimai“ išsiaiškino, kad tik 30 šalies dirbančių asmenų linkę manyti, kad jų gaunamas atlygis yra adekvatus jų atliekamam darbui. Tuo tarpu didžioji dalis (apie 60 proc) laikosi priešingos nuomonės - kad jo ir darbdavio mainai nėra lygiaverčiai. Įdomu tai, kad finansiškai neįvertinti dažniau jaučiasi jauniausio ir vyriausio amžiaus darbuotojai vyrai. Prisiminus bendro darbo pasitenkinimo tyrimą pasitvirtina faktas, kad labiausiai darbu patenkinti mažesnę darbo stažą turintys ir labai ilgą stažą turintys darbuotojai.

Ankstesniais laikais buvo orientuojamasi į tam tikras motyvacijos priemones. Šių laikų tyrimai rodo, kad pavienių motyvacijos priemonių nebeužtenka, reikia naudoti išplėstas motyvacinės programas, motyvacijos modelius, jungiančius tiek materialias, tiek nematerialias motyvacijos priemones. Kita vertus, ir šie modeliai bus veiksmingi tik tuomet, kai taikomos priemonės sutaps su darbuotojų lūkesčiais.

Norint suprasti darbuotojų elgsenos prigimtį ir išsiaiškinti jos dėsningumus, būtina gilintis ne vien į biologinius, bet ir į socialinius elgsenos mechanizmus.

Taigi, nereikia užmiršti, kad tai, kas veiksminga motyvuojant vieną darbuotoją, nebūtinai motyvuos kitą, nes norai ir poreikiai skiriasi. Tiesiog reikia labai gerai pažinti savo darbuotojus, kad būtų galima surasti tinkamiausią įrankį valdymui, atsižvelgiant tiek į tai, ko darbuotojas nori (poreikius), tiek į tai, ko jis tikisi (lūkesčiai).

Motyvacijos teorijų gausa leidžia suprasti, kad motyvacija nėra tiesiog vidinė nekontroliuojama jėga, verčianti darbuotojus elgtis vienaip ar kitaip. Motyvacijos procesą taip pat įtakoja tokie veiksniai kaip organizacijos dydis, struktūra, organizacinė kultūra, darbo sąlygos, sąlygos, kompensacijos, kitų darbuotojų ir vadovų veiksmai, darbo grupė bei kiti.

Taip pat akivaizdu, kad kiekviena teorija yra teisinga ir nepaneigia viena kitos, todėl kol kas sukurti vieno universalaus motyvacijos modelio neįmanoma, kaip ir neįmanoma vienareikšmiškai paaiškinti paties motyvacijos proceso. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui.

Motyvacijos teorijų gausa ir skirtingumas, mokslininkų siūlytų būdų motyvacijai padidinti gauna tik įrodo, kad motyvacija – labai sudėtingas, nuo daugelio veiksnių priklausantis procesas. Tačiau, kita vertus, įmonėje labai svarbu sukurti tinkamą motyvacijos sistemą, kad darbuotojai būtų patenkinti darbu ir panaudotų darbe visas savo galimybes, visomis išgalėmis padėtų siekti įmonės tikslų, tuo pačiu patenkindami savo poreikius.

Svarbiausia neužmiršti, kad jokia motyvacijos sistema neveiks su visais darbuotojais. Visi žmonės yra skirtingos asmenybės su skirtingais poreikiais. Taip pat motyvacijos sistemą reikia pasirinkti atsižvelgiant į įmonės tikslus, veiklos pobūdį, dydį ir pan. Kaip jau ne sykį minėta, bet kokios motyvacijos priemonės bus veiksmingos ir turės labai teigiamų rezultatų įmonės veikloje, jei jos atitiks darbuotojų lūkesčius. Taigi viena iš svarbiausių vadovų užduočių formuojant motyvacijos modelį savo įmonėje yra ta, kad jie turi pažinti savo įmonėje dirbančius žmones, žinoti, ko jie laukia ir tikisi iš darbo, kokie jų poreikiai, kaip supranta save kaip įmonės ar kolektyvo dalį ir pan., nes tuomet bus galima suderinti įmonės tikslus su darbuotojo poreikių patenkinimu ir taip padėti darbuotojams, siekiant asmeninių tikslų, labai prisidėti prie įmonės produktyvumo didėjimo.

3. MOTYVACINĖS SISTEMOS TYRIMAS UAB „OMNITEL“

3.1. Įmonės apibūdinimas

UAB „Omnitel“ – didžiausia mobiliojo ryšio bendrovė Baltijos šalyse, „Teliasonera“ grupės narė. Bendrovė kuria bei teikia patikimas, naujoviškas, lengvai ir paprastai naudojamas plataus spektro telekomunikacijų paslaugas, skirtas perduoti balsą, vaizdus, duomenis, informaciją, pramogas ir finansines operacijas. Bendrovės paslaugos apima visas gyvenimo sritis – namus, laisvalaikį, darbą, mokslą, verslą – todėl padeda ir išspręsti kasdienes buitines klausimus, ir efektyviai valdyti stambius verslus. Bendrovė siekia, kad kiekvienas klientas gautų tinkamiausias paslaugas, kuriomis lengva būtų naudotis, aukščiausią produktų ir aptarnavimo kokybę bei maksimalią naudą.

Šiuo metu „Omnitel“ – viena didžiausių ir geriausiai dirbančių bendrovių šalyje, turinti 2 milijonus vartotojų. Nuo 1996 m. „Omnitel“ stabiliai užima Lietuvos mobiliojo ryšio rinkos lyderio pozicijas, o nuo 2001 metų yra didžiausia mobiliųjų telekomunikacijų bendrovė Baltijos šalyse.

2004 metais „Omnitel“ tapo „Teliasonera“ grupės nare. „Teliasonera“ šiuo metu valdo 100 proc. „Omnitel“ akcijų.

2007 metų rudenį „Omnitel“ nupirko UAB „Mikrovisatos prekyba“ akcijas ir taip įsigijo dukterinę įmonę, pervadintą į UAB „Omnitel salonai“. Baigiant integracijos projektą, nuo 2009 metų Balandžio 1 dienos UAB „Omnitel salonai“ sujungta su UAB „Omnitel“. Taip pat įmonė turi keliasdešimt „Omnitel MINI“ salonų, kurie priklauso „Omnitel“ partneriams.

„Omnitel“ paslaugas teikia ir dar daugiau partnerių – tokios įmonės kaip „BMS Megapolis“, „ICG kompiuteriai“ ir t.t.

UAB „Omnitel“ jau keletą metų iš eilės patenka į „Verslo žinių“ ir karjeros portalas cv.lt organizuojamų „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų pirmąjį penketuką (Dževalskytė, Ranonytė, 2007). Tai rodo, kad įmonė turi tikrai didelį prestižą prieš potencialius darbuotojus.

UAB „Omnitel“ ir UAB „Omnitel salonai“ dirba keli šimtai darbuotojų, įmonės personalas pagal veiklą suskirstytas į penkis pagrindinius skyrius:

- Bendrieji skyriai;
- Komercijos skyrius;
- Tinklo technologijų skyrius;
- Finansų skyrius;
- Komunikacijos skyrius.

Šie skyriai savo ruožtu suskirstyti į mažesnius skyrius ir darbo grupes. Pilna visos įmonės ir platesnio - komercijos skyriaus organizacinė struktūra pateikta 1 ir 2 prieduose. Lietuvoje šiuo metu yra 45 salonai, kuriuose dirba 202 darbuotojai – 41 salono vadovas ir 161 prekybos salono konsultantas.

„Omnitel“ klientų aptarnavimo salono funkcijos:

- Padėti įgyvendinti įmonės tikslus, vykdyti paskirtus planus;
- Platinti Omnitel paslaugas ir skatinti jų vartojimą;
- Formuoti teigiamą klientų nuomonę apie įmonės veiklą;
- Spręsti klientams iškilusias problemas;
- Organizuoti salono darbą, užtikrinti, kad visada užtektų visų reikiamų išteklių ir prekių;
- Užtikrinti gerą klientų aptarnavimą.

Visiems – tiek salonų vadovams, tiek salonų konsultantams taikoma vieninga motyvacijos sistema.

3.1.2. Motyvacinių priemonių sistemos UAB „Omnitel“ apibūdinimas

Finansinį skatinimą sudaro:

Darbo užmokestis. Įmonėje taikoma mišri darbo užmokesčio sistema. Tai reiškia, kad atlyginimas susideda iš pastovios dalies ir priedų, kurie priklauso nuo darbo rezultatų. Priedai skaičiuojami atsižvelgiant į tai, kaip buvo įgyvendinti salonui ir konkrečiam darbuotojui iškelti tikslai. Pasiiekus ir viršijus iškeltus lūkesčius, galima gauti net 50 procentų didesnę atlygį, nei nustatytasis pastovus darbo užmokestis.

Lengvatos ir privilegijos.

- UAB „Omnitel“ gerai išvysčiusi lengvatų ir privilegijų sistemą. Visi darbuotojai, dirbantys įmonėje, yra apdrausti gyvybės draudimu, ir nelaimės atveju gautų išmokas atitinkamai pagal pakenkimo sveikatai pobūdį. Darbuotojui žuvus, jo artimieji taip pat gautų didelę išmoką.
- Darbuotojai turi sveikatos draudimą. Kasmet darbuotojams, išdirbusiems įmonėje daugiau kaip metus, yra suteikiama 6000 Lt medicininiams išlaidoms – gydymuisi, vaistams, sveikatos stiprinimui ir kt.
- Įmonė darbuotojams, dirbantiems įmonėje metus ir ilgiau, perveda įmokas (siekiančias iki 5 proc. Darbuotojo atlyginimo) į aukštesnės pakopos pensijų fondą ar kaupiamąjį draudimą.

- Darbuotojas gauna 1000 Lt dovaną gimus vaikui.
- Darbuotojas gauna 1000 Lt paramą ir tris apmokamas laisvas dienas šeimos nario mirties atveju.
- Kasmet darbuotojai, dirbantys įmonėje ilgiau nei metus, gauna penkių šimtų litų nuolaidą prekėms (telefonams ar jų priedams) įsigyti.
- Nemokamas tarnybinis telefonas ir apmokama telefono sąskaita.
- Apmokamas mokslas. Kasmet yra skiriama pinigų suma darbuotojų mokslams apmokėti. Apmokami mokslai darbuotojams, kurie dirba įmonėje daugiau nei metus, pirmiausia tiems, kurie siekia magistro (ar aukštesnio) laipsnio bei tiems, kurių studijos labiausiai atitinka dirbamą darbą.
- Papildomi apmokami laisvadieniai – mamadienis – viena diena per mėnesį (darbuotojoms, auginančioms 2 ir daugiau vaikų iki 16 metų), trys apmokamos laisvos dienos skiriamos darbuotojo vestuvėms.
- Kitos lengvatos, pvz. Nuolaida tam tikriems partnerių produktams ar paslaugoms įsigyti (nemokama Laisvalaikio kortelė ar pan.)

Yra ir **nematerialinio skatinimo** nusistovėjusi sistema, tapusi tradicija ir padedanti motyvuoti darbuotojus:

Bendravimas:

- Pyrago diena. Tai paskutinis kiekvieno mėnesio ketvirtadienis, kai 9 valandą (kituose salonuose – pagal galimybes) darbuotojai susirenka gerti kavos ir valgyti pyrago, tuo pačiu turėdami galimybę aptarti svarbiausius įmonės ar kolektyvo įvykius ir šiaip pabendrauti. Taip pat į pyrago dieną kviečiami kolegos iš kitų padalinių (rinkodaros, personalo skyriaus ar pan.), kad būtų galima su jais padiskutuoti aktualiais klausimais neformalioje aplinkoje.
- Kasmetiniai renginiai. Kiekvienais metais yra du renginiai (kalėdinis ir vasaros piknikas), į kuriuos kviečiami visi įmonės darbuotojai. Šių renginių metu suteikiama galimybė susipažinti ir pabendrauti su tais kolegomis, su kuriais sunku įprastai susitikti (pradedant sandėlio ar archyvo darbuotojais, baigiant kolegomis iš kitų regionų).

Darbuotojų pripažinimo programos. Tai straipsniai apie labiausiai nusipelnčius kolegas vidiniame įmonės leidinyje, „Olimpiados“, kuriose skelbiami ir apdovanojami geriausių rezultatų pasiekę darbuotojai.

Mokymai. Yra sudaromos kasmetinės mokymo programos ir darbuotojai nuolat kelia savo kvalifikaciją, kas padeda geriau aptarnauti klientus ir taip padidinti tiek klientų pasitenkinimą, tiek darbuotojų motyvaciją.

Karjeros galimybė. Atsiradus naujai darbo pozicijai įmonėje, visuomet pirmiausia skelbiama vidinė atranka, informacija apie poziciją laišku išplatinama visiems įmonės darbuotojams. Tik neradus tinkamo kandidato įmonės viduje, skelbiama išorinė atranka. Taip pat sudaroma karjeros kilimo galimybė kitose įmonių grupės „Tellia Sonera“ įmonėse Skandinavijos šalyse.

3.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimo respondentai.

Iš viso įmonėje dirba keli šimtai darbuotojų.

Kadangi mažmeninių pardavimų kanalas – vienas daugiausiai darbuotojų įmonėje apimantis skyrius, tyrimui pasirinkta būtent ši įmonės dalis. Anketos buvo išsiųstos visiems Omnitel salonų darbuotojams ir salonų vadovams, bei mažmeninių kanalų regionų vadovams.

Tyrimo eiga.

Kad susižinoti pirminę situaciją ir patobulinti tyrimo instrumentą, buvo atlikta mini apklausa su darbuotojais ir salonų vadovais. Buvo atliktas apžvalginis tyrimas tam, kad išsiaiškinti, kiek tikslingas ir kokio pobūdžio tyrimas reikalingas. Apžvalginio tyrimo metu išsiųsta mini anketėlė penkiolikai darbuotojų ir atliktas mini interviu su penkiais salonų vadovais.

Darbuotojams buvo pateikti tokie klausimai:

- Ar esate motyvuotas gerai dirbti ir atlikti savo pareigas? Kodėl?
- Kaip manote, kokių veikslių galėtumėte imtis jūsų vadovybė, kad padidintumėte jūsų motyvaciją dirbti?

Iš penkiolikos darbuotojams išsiųstų klausimynų grįžo vienuolika laiškų su atsakymais. Klausimyne sąmoningai buvo pateikti atviri klausimai, kurie suteikė galimybę kolegoms patiems pagalvoti, kokios darbo sąlygos juos tenkina ir kokios – ne. Tuo pačiu autorei buvo pateikta naujų minčių, kurios leido patobulinti tyrimo įrankį – anketą, kuri bus pateikiama visiems salonų darbuotojams.

Į klausimą „Ar esate motyvuotas gerai dirbti ir gerai atlikti savo pareigas?“ 6 darbuotojai atsakė, kad jie yra motyvuoti ir savo pareigas atlieka taip gerai, kaip tik gali. Tuo tarpu likę 5 darbuotojai nesijaučia visiškai laimingi. Trys darbuotojai atsakė, kad motyvacija darbui nėra labai stipri, o likę du darbuotojai teigė, kad motyvacija labai susilpnėjo per pastaruosiuosius metus.

Kaip priežastys, kodėl darbuotojai nesijaučia labai motyvuoti, buvo įvardinta stresas, nepatenkintų klientų vizitai (darbinės situacijos) (3 darbuotojai), didelis darbo krūvis, finansinio atlygio sistema (vienas darbuotojas), nepakankamas įvertinimas.

Priežastys, lėmusios motyvacijos sumažėjimą būtent pastaruosiuosius metus buvo:

- Besikeičiantis darbo pobūdis (nuo eilinio konsultanto pereinama prie proaktyvaus pardavėjo – mini verslininko modelio);

- Priedų sistemos skaičiavimo pasikeitimas;
- Sumažėjęs natūralus klientų srautas salonuose (nuobodulys, mažesnės galimybės užsidirbti priedus prie algos).

Dėl motyvacijos susilpnėjimo net septyni darbuotojai pasisakė, kad ekonominė krizė šalyje paveikė motyvaciją dirbti. Kaip svarbiausia priežastis buvo nurodytas klientų srauto sumažėjimas ir iš to sekančios sumažėjusios galimybės užsidirbti priedą prie algos. Tačiau, kita vertus, net 3 darbuotojai pasisakė, kad krizė privertė juos atsakingiau pažvelgti į darbą ir labiau stengtis, kad neprarastų darbo. Vienas darbuotojas, kuris kaip motyvacijos sumažėjimo priežastį įvardijo įmonės daromus pokyčius (leidžiamus naujus pasiūlymus (labiau orientuotus į įmonės naudas), akcijas).

Į klausimą, kokių priemonių jūsų darbovietė turėtų imtis kad padidintų motyvaciją, du darbuotojai įvertino didesnę materialinę atlygį, net trys įvardijo, kad turėtų išleisti geresnių pasiūlymų, kurie padidintų klientų srautus. Du darbuotojai įvardijo keliamų planų sumažinimą, kas leistų greičiau pasiekti iškeltus tikslus ir taip pasididinti atlygį (premijas). Taip pat kaip galimybė nurodyta buvo darbuotojų įtraukimas į kai kurių sprendimų priėmimą (pasiūlymų klientams kūrimas, planų darbuotojams/salonams sudarymas, darbo grafiko laiko suderinimas).

Salonų vadovams buvo pateikti tokie klausimai:

- Ar esate motyvuoti gerai dirbti savo darbą? Ar įmonės priemonės pakankamos?
- Ar manote, kad jūsų salono darbuotojai motyvuoti? Kokių priemonių imatės, kad papildomai paskatintumėte darbuotojus?
- Kokias galimybes matote?

Į klausimą „Ar esate pakankamai motyvuoti? Ar įmonės priemonės pakankamos?“ keturi iš penkių atsakė, kad yra motyvuoti gerai dirbti savo darbą. Vienas kaip mažos motyvacijos priežastį įvardija pervargimą ir stresą, per didelę darbų apkrovą. Įmonės teikiamos motyvacijos priemonės daugumos nuomone pakankamos, išvelgti trūkumai – per maža komunikacija, informacijos apie artimiausius planus ir priimamus sprendimus trūkumas, įvertinimo trūkumas.

Apie salono darbuotojų motyvaciją beveik vieninga dauguma buvo atsakyta, kad darbuotojai pakankamai motyvuoti. Papildomo paskatinimo priemonės – pagyrimai, gerų darbų pastebėjimas (visi intervuoti kolegos teigia naudojantys šią skatinimo priemonę), kitais atvejais – susitikimai su kolegomis neformalioje aplinkoje (vienas iš vadovų), mažos dovanėlės pasiekus tikslą (du kolegos), papildomas laisvadienis (vienas kolega), galimybė prisidėti prie grafiko sudarymo.

Kaip galimybes darbuotojų motyvaceinei sistemai pagerinti, salonų vadovai įvardijo dažnesnį darbuotojų įvertinimą (daugiausiai žodinių, vienas – mini dovanėles). Taip pat buvo pasiūlyta didesnės atsakomybės suteikimas (pvz. deleguoti darbuotojus į vadovų mėnesinį susirinkimą vietoj savęs).

Šis pirminis – apžvalginis tyrimas suteikė galimybę pasidaryti išvadas ir patobulinti pagrindinį tyrimo instrumentarijų – anketą.

Pagrindinis tyrimas – darbuotojų anketavimas buvo pradėtas vykdyti patobulinus tyrimo instrumentą pagal pirminės apklausos metu gautus pastebėjimus. Kadangi tyrimas buvo vykdytas UAB „Omnitel“ salonuose, kurie išsibarstę po visą Lietuvą, buvo sukurtas elektroninis anketos variantas. Elektroninė anketa patalpinta į Omnitel vidinį tinklą Omni2.0. Šis vidinis žiniatinklis sukurtas dalintis informacija, pranešti įmonei aktualias naujienas, aptarti bendras temas. Priėjimas prie šio internetinio žiniatinklio galimas tik iš įmonės tinklui priklausančių kompiuterių. Kadangi po patalpinimo tinklapyje anketų grįžtamumas nebuvo didelis, po kelių dienų buvo pakartotinai išsiųsti priminimai visiems salonų darbuotojams ir regionų vadovams elektroniniu paštu.

Taigi, anekta iš viso buvo išsiųsta 202 mažmeninių kanalų darbuotojams, tačiau atmetus atostogaujančius (įskaitant ir motinystės atostogose esančias darbuotojas), bei sergančius (tuos, kurie apklausos metu neturėjo galimybės naudotis darbiniais kompiuteriais), reali tyrimo imtis – apie 165 darbuotojus. Užpildytos ir grąžintos buvo 109 anketos. Anketos grįžtamumo ir tinkamumo lygis – 66 % - leidžia daryti išvadą, kad tyrimo imtis pakankama grupinėms tendencijoms išsiaiškinti ir atskleidžia tikrąją situaciją.

Tyrimo metodai

1. Duomenų rinkimo metodai. Atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Kadangi darbu buvo siekiama atskleisti esamą situaciją (kokios motyvacinės priemonės taikomos ir kurios aktualiausios Omnitel darbuotojams), tai pasirinktas kiekybinis – pozityvistinis tyrimas, kuriam svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti tai paaiškinti (Valackienė, 2004).

Kaip teigia I. Luobikienė (2000), apklausa gali būti taikoma tada, kai tyrimo dalykas yra visuomenės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt. Kaip teigia K. Kardelis (2002, p. 181) apklausos klausimų tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį.

Duomenų apdorojimo metodai. Duomenys surinkti anoniminių anketų pagalba, o jų rezultatai analizuojami naudojant SPSS programa.

Anketos duomenų interpretavimui naudotas ekspertinių įvertinimų metodas. Šio metodo naudojimas paremtas hipoteze, kad apibendrinus apklausoje dalyvaujančių darbuotojų nuomones, galima susidaryti adekvatų darbuotojų veiklos motyvų hierarchijos modelį.

Hipotezių tikrinimas - χ^2 kriterijus. Prognozuojant socialinius rodiklius, dažnai vertinami ryšiai tarp tiriamųjų požymių. Sudarius dviejų ar daugiau kintamųjų dažnių lentelę yra naudojamas suderinamumo kriterijus (χ^2), kuriuo tikrinama, ar tarp stebimų dažnių yra reikšmingas statistinis ryšys (Rudzikienė, 2005, p. 36). V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2001, p. 199) teigia, jog šis, neparametrinis kriterijus, parodo ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, tai yra tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu. Pasirenkamas reikšmingumo lygmuo α , tai yra p-reikšmė (tikimybė, kad kriterijaus statistika T ne mažesnė už stebimą realizaciją t^*).

Kompiuterinėse duomenų analizės programose skaičiuojamas *mažiausias* reikšmingumo lygmuo, su kuriuo nagrinėjamu atveju teisinga nulinė hipotezė gali būti atmesta. Šis reikšmingumo lygmuo vadinamas *stebimuoju reikšmingumo lygmeniu (p-level)*. Jeigu teigiama, kad skirtumai reikšmingi esant 5 proc. reikšmingumo lygmeniui (kai $\alpha \leq 0,05$) turima galvoje, jog egzistuoja 5 proc. tikimybė, kad rezultatai yra nepatikimi, t.y. esant teisingam rezultatui, daug kartų kartodami tyrimą, penkis kartus iš šimto galime suklysti ir teisingą rezultatą atmesti.

Tai vienas dažniausiai taikomų neparametrinės statistikos testų. Jis leidžia patikrinti bet kokio skirstinio dėsnio hipotezę. S. Martišius ir V. Kėdaitis (2004, p. 251) pažymi, jog testas χ^2 – vienas iš seniausių statistinių testų, sudarytų dar XX amžiaus pradžioje šiuolaikinės matematinės statistikos teorijos pradininko K. Pirsono.

Tyrimo instrumentas. Anketa sudaryta remiantis Andriaus Bernotavičiaus magistro darbe (2007) naudotos anketos pavyzdžiu. Šiam tyrimui buvo parengta anketa, sudaryta iš klausimų su pasirenkamaisiais atsakymų variantais. Uždaro tipo klausimai pasirinkti, nes, kaip patvirtina ir K. Kardelis (2002, p. 185) jie turi pranašumų, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų lengviau pasirinkti; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti; 4) didesnis indikatorius patikimumas.

Anketa sudaryta remiantis Herzberg dviejų veiksmų teorija, suskirstant motyvacinius faktorius į motyvacinių ir higienos faktorių grupes. Anketa sudaryta iš 2 dalių – tiriamosios ir demografinės.

Tiriamąją anketos dalį sudarė klausimų grupės:

1. Apie darbo sąlygas (įeina klausimai apie darbo vietos įrengimą, darbo laiko pasirinkimą, pačią darbo esmę, stresą darbe ir kt.)
2. Apie tarpusavio santykius ir kvalifikacijos kėlimą (įeina klausimai apie santykius su bendradarbiais ir santykius su vadovu, apie įvertinimą ir tobulėjimo/mokymosi galimybes).
3. Apie darbo užmokestį (įeina klausimai apie nuolatinę algą ir apie priedus, apie užmokesčio dydžio konkurencingumą lyginant su kolegomis ir kitomis įmonėmis)
4. Apie dalyvavimą sprendimų priėmimo, karjeros galimybes (įeina klausimai apie įtraukimą į sprendimų priėmimą, atsakomybę ir iniciatyvumą darbe, karjerą)
5. Apie norimus pokyčius įmonėje (paprašyta atrinkti kriterijus, kurie galėtų prisidėti prie motyvacijos didinimo)

Demografinėje klausimų dalyje pateikti klausimai apie darbuotojų:

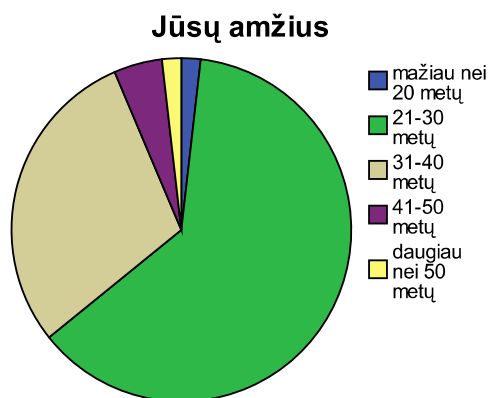
1. Amžių
2. Lytį
3. Išsilavinimą
4. Šeimyninę padėtį
5. Darbo įmonėje laiką
6. Darbo pobūdį – vadovaujamas darbas ar ne
7. Regioną, kuriame darbuotojas dirba.

3.3. Tiriamųjų bazės apžvalga - tyrimo demografinių duomenų analizė

Tyrime, kaip ir minėta, anketas užpildė 109 darbuotojai. Iš jų 71 moteris (65,14 %) ir 38 vyrai (34,86%).

Pagal amžių susiskirstymas būtų sekantis:

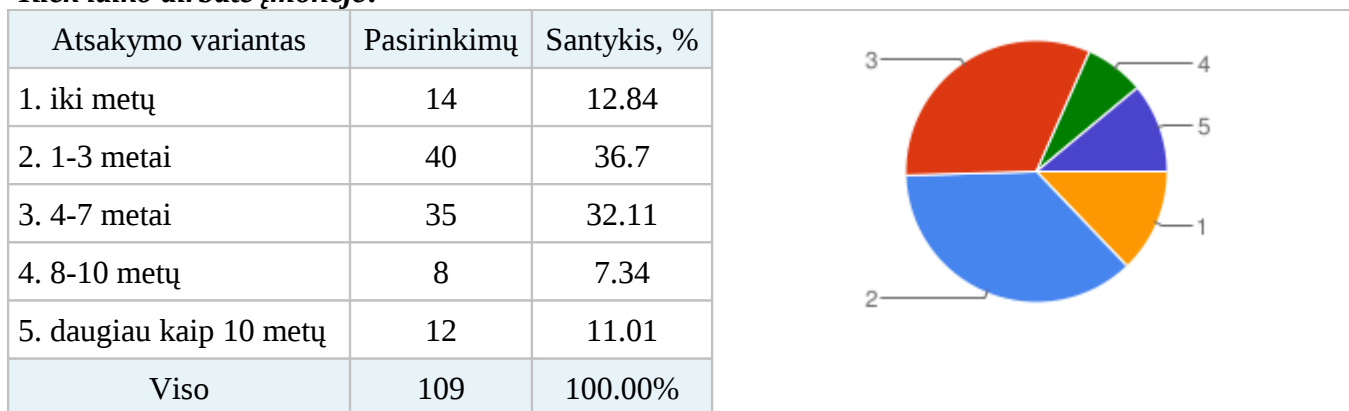
- Mažiau nei 20 metų – 2 respondentai (1,83%)
- 20-30 metų – 68 respondentai (62,39%)
- 31-40 metų – 32 respondentai (29,36%)
- 41-50 metų – 5 respondentai (4,59%)
- Daugiau kaip 50 – 2 respondentai (1,83%)



6 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Amžiaus proporcijos atspindi įmonės personalo situaciją – kolektyvas yra gana jaunas, daugumai Omnitel – tik pirmoji darbovietė, kuri dažnai darbovietė tampa ilgam laikui. Tai nusako ir respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje. Net 12 respondentų (11,01%) įmonėje dirba daugiau kaip 10 metų, t.y. praktiškai nuo įmonės susikūrimo. Dar 8 respondentai (7,34%) įmonėje dirba 8-10 metų, 35 respondentai (32,11%) – 4-7 metus, didžiausias procentas respondentų – 36,7%, arba 40 darbuotojų, įmonėje dirba nuo metų iki 3 metų. Likusieji 14 respondentų įmonėje dirba pirmuosius metus.

Kiek laiko dirbate įmonėje?

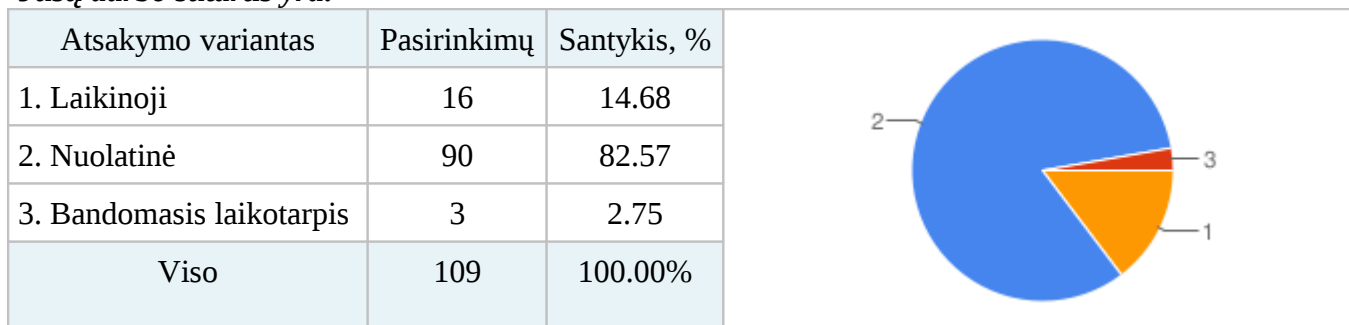


7 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą įmonėje laiką

Dar vienas faktorius, galintis turėti įtakos darbuotojų motyvacijos tyrime – darbo sutarties trukmė. 82 procentai iš visų apklaustųjų (90 respondentų) dirba pagal neterminuotąsias darbo sutartis. 16 darbuotojų turi laikinąsias darbo sutartis (dažniausiai dirbantys laike kitos darbuotojos motinystės

atostogų). Trys iš visų respondentų (2,75 proc.) dar nėra pabaigę bandomojo laikotarpio, t.y. dirba įmonėje mažiau nei 3 mėnesiai.

Jūsų darbo sutartis yra:



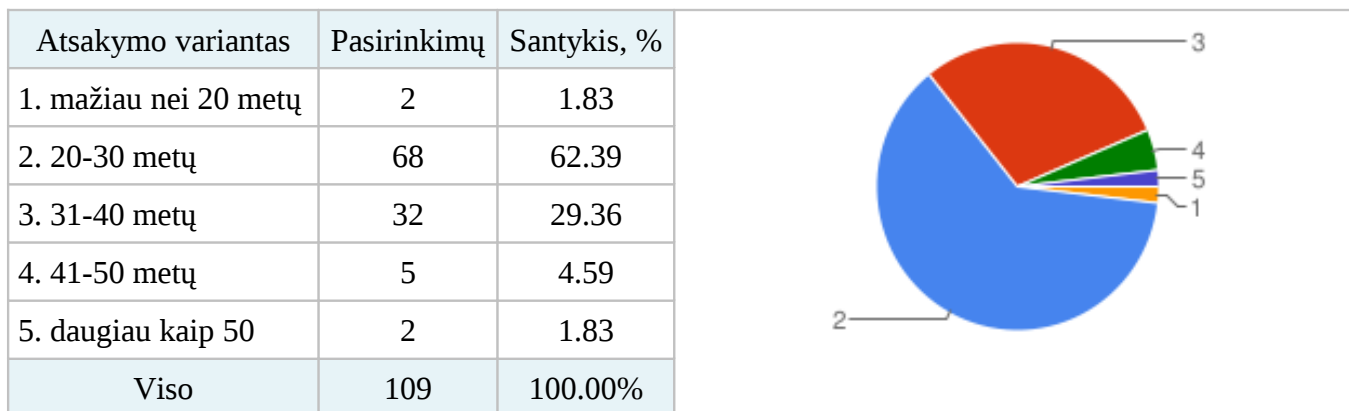
8 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal darbo sutarties trukmę

Iš visų atsakiusiųjų 109 respondentų kiek daugiau nei ketvirtis, t.y. 26,61 procentas, arba 29 respondentai yra dirbantys vadovaujama darbą. Tai gali būti:

- Prekybos salono vadovas;
- Regiono mažmeninių kanalų vadovas.

Salonuose dirbantis kolektyvas – jaunas ir dinamiškas. Respondentų amžiaus pasiskirstymas pavaizduotas lentelėje ir grafike:

Jūsų amžius:

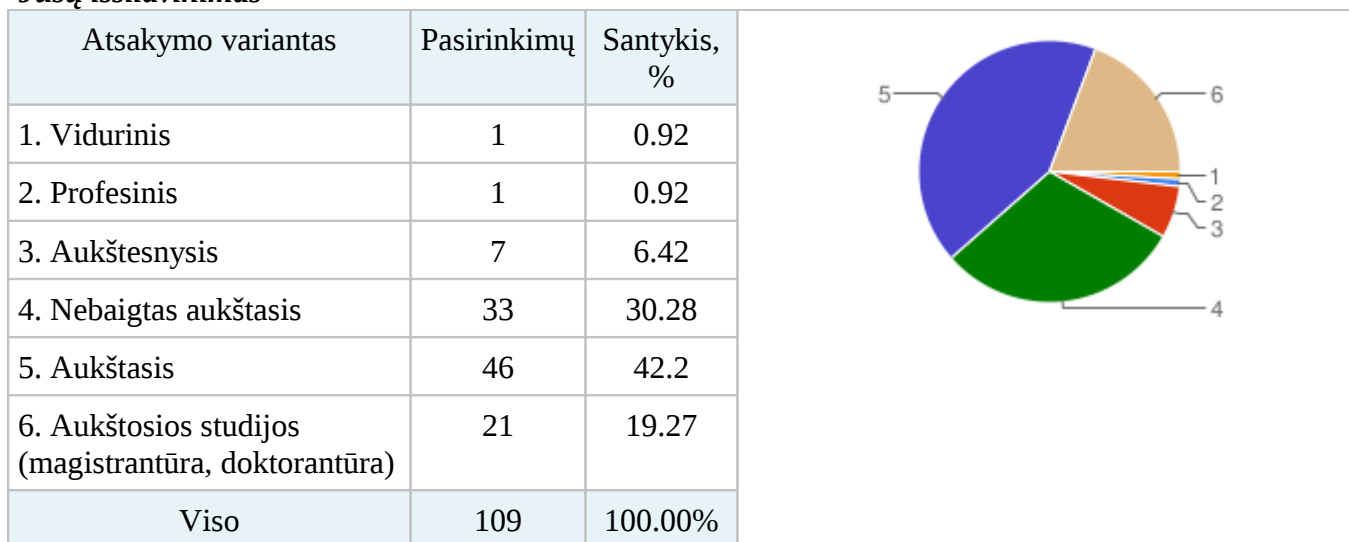


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Taigi, salonuose dirbantis kolektyvas – jaunas ir dinamiškas, kupinas geros energijos ir noro tobulėti. Tai atskleidžia ir faktas, kad mažiausiai 33 darbuotojai (trečdalis visų apklaustųjų) yra studijuojantys (klausime apie išsilavinimą pažymėję „nebaigtas aukštasis“). Dar 21 darbuotojas studijuoja, arba jau yra baigę aukštesnes studijas – magistrantūrą ar doktorantūrą. Aukštąjį išsilavinimą

turi 46 darbuotojai, tai yra net 42,2 procentų visų apklaustųjų. Likę respondentai turi aukštesnį išsilavinimą (7 darbuotojai), profesinį išsilavinimą (po 1 darbuotoją). Vienas darbuotojas turi vidurinį išsilavinimą, tačiau tai paaiškina faktas, kad darbuotojas yra pats jauniausias iš respondentų (vienintelis pažymėjęs amžių „iki 20“) ir dirbantis pagal laikinąją darbo sutartį.

Jūsų išsilavinimas



10 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Toks respondentų pasiskirstymas patvirtina tai, jog Omnitel darbuotojams yra keliami kvalifikaciniai reikalavimai, todėl jie pretenduodami į prekybos salono konsultanto, o tuo labiau į prekybos salono vadovo poziciją turi turėti atitinkamą išsilavinimą - turi turėti aukštąjį išsilavinimą, arba bent jau studijuoti aukštojoje mokykloje..

Paskutinis iš pateiktų demografinių klausimų – darbuotojų pasiskirstymas pagal regioną. Šis veiksnys gali turėti įtakos tokiems veiksniams, kaip darbuotojų poreikis karjerai, mokymams, bendradarbiavimo klausime.

Viso Lietuvoje salonai yra suskirstyti į keturis regionus:

- Vakarų (Klaipėdos ir Tauragės apskrityse esantys salonai)
- Šiaurės (Šiaulių, Telšių, Panevėžio apskričių salonai)
- Rytų (Vilniaus, Utenos apskritys)
- Pietų (Kauno, Marijampolės, Alytaus apskrityse esantys salonai)

Anketą užpildžiusieji pagal regionus, kuriuose dirba, pasiskirstė taip:

- Vakarų regionas – 18 anketų
- Šiaurės regionas – 34 anketos
- Rytų regionas – 36 anketos
- Pietų regionas – 21 anketos

Didžiausias aktyvumas (lyginant proporciškai dirbančių regionuose ir užpildžiusiųjų anketas skaičių) pastebėtas tarp Šiaurės regiono darbuotojų.

3.4. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

3.4.1. Palaikančių (higienos) veiksnių patenkinimas ir svarba UAB „Omnitel“ motyvacijos sistemoje

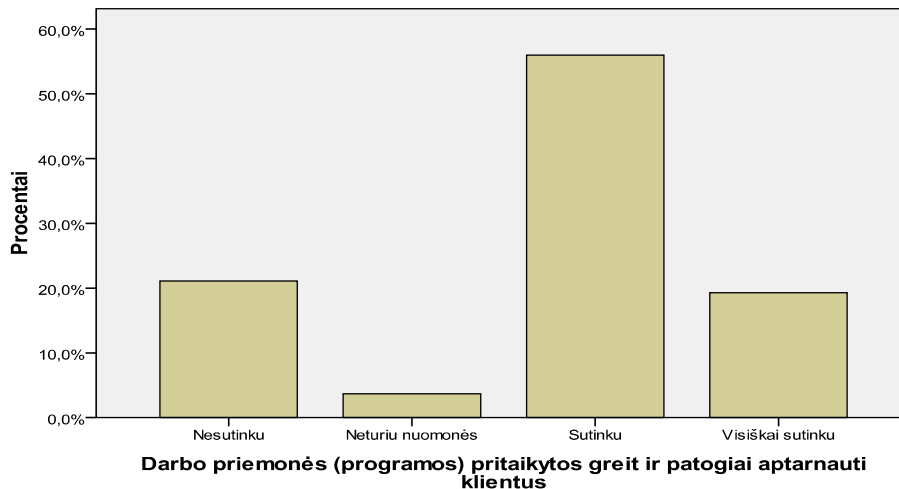
Pirmasis klausimų blokas – apie darbo sąlygas – atskleidžia, kaip įmonėje darbuotojai patenkinti darbo priemonėmis, pobūdžiu, darbo sąlygomis ir įmonės prestižo svarba darbuotojams. Remiantis Herzbergo teorijos prielaidomis, šie faktoriai neįtakoja darbuotojų motyvacijos, t.y. kad neturi jokios įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tačiau, kita vertus, kai šie faktoriai neatitinka darbuotojų lūkesčių, atsiranda darbuotojų nepasitenkinimo darbu požymiai.

Taigi, šie faktoriai užtikrina pirminių darbuotojų poreikių patenkinimą.

Darbo vietoje darbuotojas praleidžia didžiąją dienos dalį (atskirais atvejais net 12 valandų per dieną), todėl labai svarbu, kad darbo vieta darbuotojams būtų įrengta patogiai. Darbo vietos įrengimu patenkinti/visiškai patenkinti 96 iš 109 apklaustųjų darbuotojų, arba beveik 90 procentų visų apklaustųjų darbuotojų.

Tačiau darbo priemonių (programų ir sistemų) darbas neatitinka net 20,56 % visų darbuotojų poreikių.

Darbo priemonių atitikimo darbuotojų poreikiams suvestinė



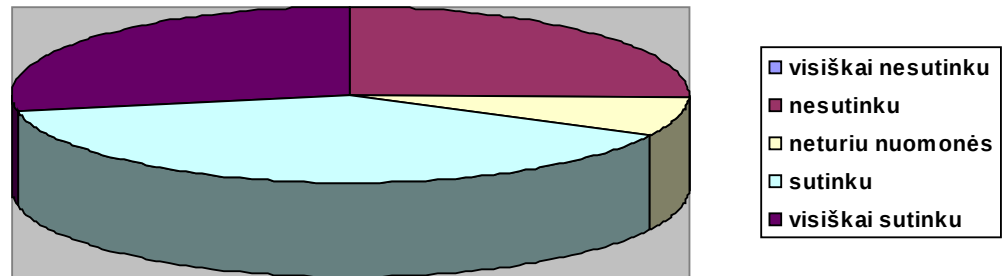
11 pav. Darbo priemonių atitikimo darbuotojų poreikiams suvestinė

Tai galėtų būti susiję su dažniais sistemų ir programų trukdžiais, ko pasekoje darbuotojai negali tinkamai aptarnauti klientų kartais net po kelias valandas. Neaptarnauti klientai pradeda reikšti nepasitenkinimą, o tai skatina darbuotojų neigiamas emocijas – stresą, pyktį. Kas savaitę vidutiniškai sistemų priežiūros operatoriai užfiksuoja nuo 20 iki 50 problemų, susijusių su tam tikrais sistemų gedimais, problemomis.

Kitas faktorius, galintis neigiamai įtakoti darbuotojų nuomonę apie darbo priemonių ir sistemų pritaikymą lengvam ir patogiam darbuotojų darbui – tai klientų aptarnavimo programų ir sistemų gausa. Kiekvienas darbuotojas, aptarnaujantis klientus, turi mokėti dirbti mažiausiai su 6 programomis, o dar yra gausybė papildomų programėlių, padedančių sužinoti daugiau reikalingos informacijos. Tačiau reikšmingų korelacijų tarp darbo priemonių ir sistemų atitikimo darbuotojams ir demografinių rodiklių nenustatyta. Tai reiškia, kad nėra ryškios priklausomybės tarp amžiaus, lyties, stažo ir pan. bei darbuotojų pasitenkinimo (nepasitenkinimo) darbo priemonėmis lygio.

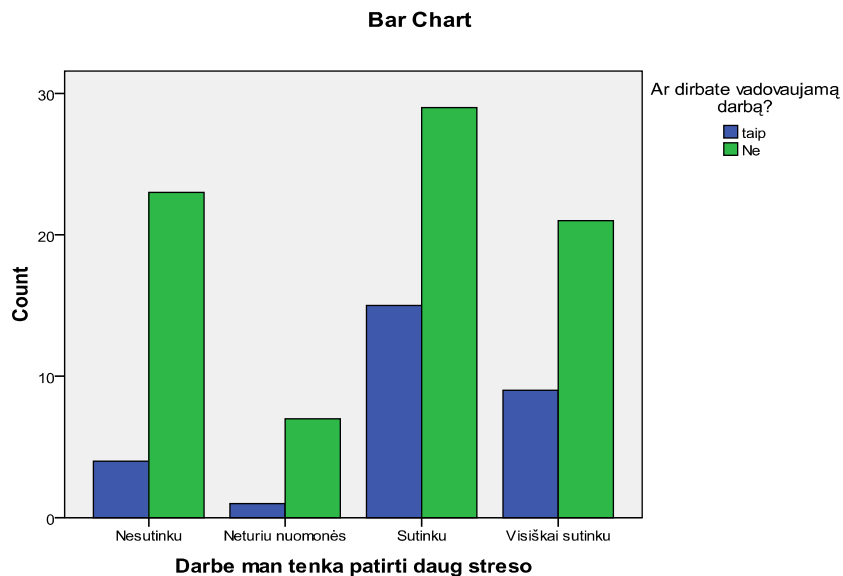
Kita vertus, kad tinkamai atlikti savo darbus, reikalinga laiku ir pakankamai gauti informaciją. Kaip išsiaiškinta tyrimo metu, didžioji dauguma darbuotojų sutinka, kad informacijos jie gauna laiku ir pakankamai. Tai patvirtino 83 respondentai, arba 77,6 procentai visų apklaustųjų. Statistiškai reikšmingų priklausomybių tarp pasitenkinimo gaunamu informacijos kiekiu ir demografinių rodiklių nenustatyta, nes reikšmingumo koeficientas p visais atvejais didesnis už reikšmingumo lygmenį 0,05.

Kaip paaiškėjo, vienas iš esminių darbo aplinkos faktorių, galinčių turėti neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, yra patiriamas darbe stresas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tik ketvirtadalis visų darbuotojų (27 darbuotojai, arba 25,23 % respondentų) nesutinka su teiginiu, kad darbe jam tenka patirti daug streso. Dar aštuoni darbuotojai neturi nuomonės šiuo klausimu, o visi kilsieji darbuotojai sutinka/visiškai sutinka su šiuo teiginiu (žr. Pav.)



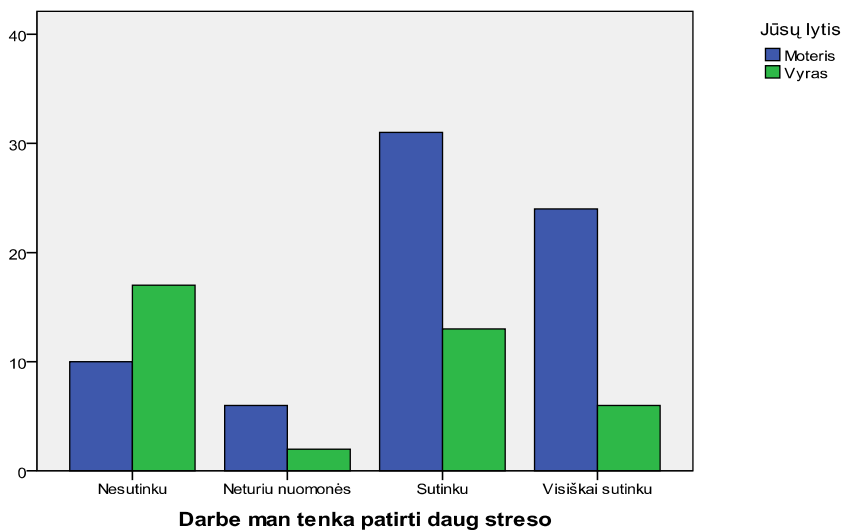
12 pav. Teiginio „Darbe man tenka patirti daug streso“ atsakymų pasiskirstymas

Kaip paaiškėjo atlikus Spirmeno hipotezių priklausomybės testą, labiausiai patiriamas darbe stresas priklauso nuo užimamų pareigų. Tai reiškia, kad vadovai streso darbe patiria daugiau nei salonų konsultantai. Tokia priklausomybė galėjo išsivystyti dėl to, kad vadovai darbe turi daug daugiau atsakomybės sričių nei salonų konsultantai. Vadovai atsakingi už tinkamą salono darbą, ir tuo pačiu už kiekvieno konsultanto pareigų tinkamą vykdymą. Be to, labiausiai stresą sukeliančias – konfliktines situacijas, tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojo ir kliento, dažniausiai tenka spręsti salono ar regiono vadovams. Tai, kaip vadovai ir salonų konsultantai pasiskirstė pagal nuomonę apie darbe patiriamą stresą, matome grafike.



13 pav. Patiriamo darbe streso priklausomybė nuo užimamų pareigų lygio

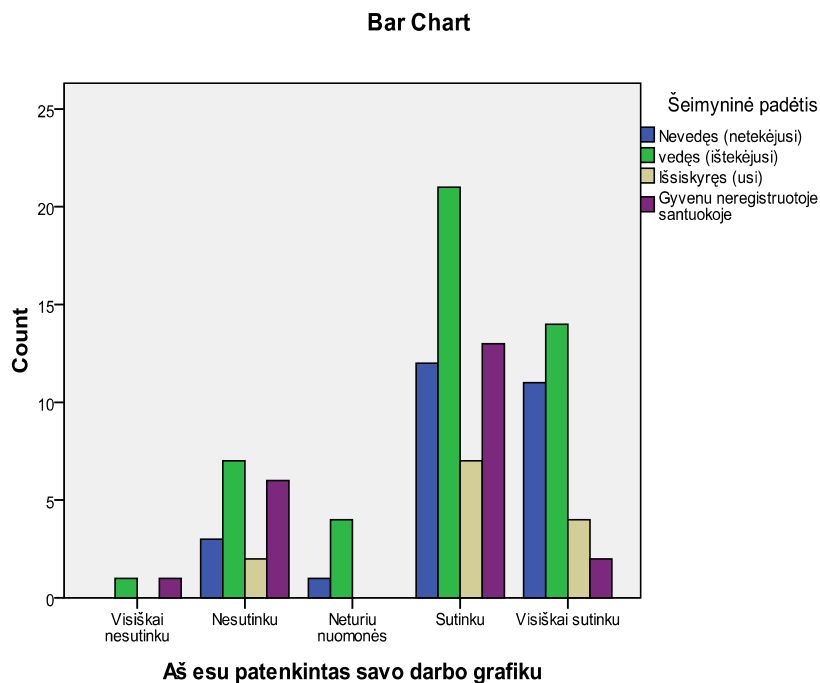
Kitas kriterijus, nuo kurio labai priklauso darbuotojų požiūris į patiriamą darbe stresą – lytis. Nustatyta, kad moterys darbe patiria daugiau streso nei vyrai. Chi-kvadrato testas (lentelė) atskleidžia, kad ši priklausomybė statistiškai reikšminga ($p=0,004$, t.y. $p<0,05$)



14 pav. Patiriamo darbe streso priklausomybė nuo respondentų lyties

Tyrimas atskleidė, kad savo darbo grafiku daugelis darbuotojų yra ganėtnai patenkinti. Nepatenkintų savo darbo grafiku yra 18, visiškai nepatenkinti – 2 darbuotojai. Atitinkamai panaši padėtis yra ir su atostogų laiku. 15 darbuotojų pasisakė, kad jie negali laisvai pasirinkti atostogų laiko. Ši tendencija gali būti susijusi su dabartiniu dideliu darbo įtemtumu ir apkrovomis, nes darbuotojų buvo prašyta kovo-balandžio mėnesiais neiti atostogų, ir atostogas galėjo darbuotojai pasiimti tik išskirtiniais atvejais (būtinoms mokymosi atostogoms ar pan.). Taip pat nepatenkinti darbo laiko ir atostogų pasirinkimu gali būti mažesniuose salonuose dirbantys darbuotojai, nes dažnai tokiuose salonuose sunku vienam darbuotojui išėjus užtikrinti pakankamą klientų aptarnavimo lygį, dėl to yra nustatomos griežtesnės taisyklės darbo laiko ir atostogų pasirinkimui.

Atlikus Pirsono hipotezių suderinamumo analizę paaiškėjo, kad tai, kad darbuotojo pasitenkinimas darbo grafiku ir atostogų grafiku tiesiogiai priklauso nuo dviejų demografinių veiksnių – tai darbuotojo šeimyninė padėtis ($p=0.026$) ir darbo pobūdis - vadovaujamas darbas ar ne (0.047).



15 pav. Pasitenkinimo darbo grafiku priklausomybė nuo užimamų respondentų šeimyninės padėties

Iš tyrimo paaiškėjo, kad labiausiai grafiku nepatenkinti yra vedę, arba neregistruotoje santuokoje gyvenantys darbuotojai. Du respondentai teiginį „aš esu patenkintas savo darbo grafiku“

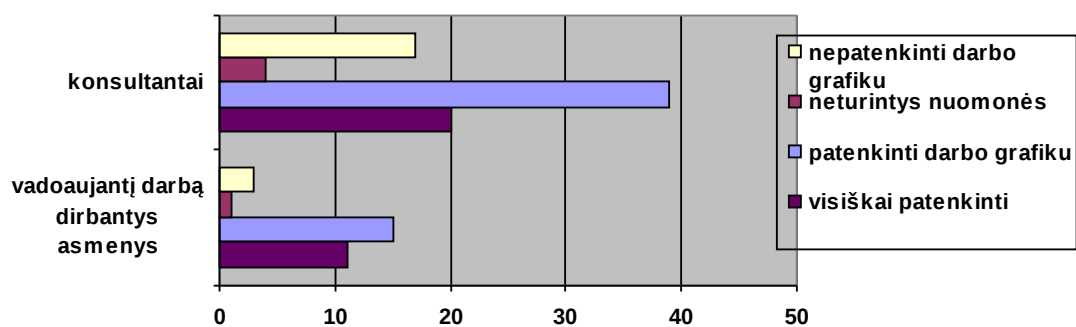
įvertino „visiškai nesutinku“ – vienas iš jų vedęs, kitas gyvenantis neregistruotoje santuokoje. Iš aštuoniolikos darbuotojų, įvertinę šį teiginį „nesutinku“, tik trys yra nevedę (netekėjusios).

Tai, kad šeimas turintys darbuotojai yra nepatenkinti savo darbo grafiku, ko gero labiausiai įtakoja tai, kad didelė dalis Omnitel salonų yra įsikūrę prekybos centruose, ir dirba ilgas darbo valandas. Tokiu atveju dažnai kyla keblumų mažesnius vaikus turinčioms mamoms, nes nėra kas pasirūpintų tinkamai vaikais, kol mamos dirba.

Dėl tos pačios priežasties vedę (ištekėjusios) darbuotojai labiau nepatenkinti ir atostogų grafiku. Apsunkintas atostogų pasirinkimas sudaro daugiau problemų turintiems šeimoms, nes paprastai šeimoje derinti atostogų laiką reikia dviems žmonėms, o jei šeimoje yra mažamečių vaikų, dažnai atostogas reikia priderinti ir prie nustatytų mokyklų atostogų grafikų. Taigi didžiausia tikimybė, kad jeigu darbuotojams neleidžiama laisvai pasirinkti darbo ir atostogų laiko, labiausiai tai sukels turinčių šeimoms darbuotojų nepasitenkinimą.

Kitas demografinis rodiklis, įtakoiantis darbuotojų požiūrį į darbo grafiką ir atostogų laikotarpio pasirinkimą – *darbo pobūdis*. Išsikelta hipotezė H_0 , kad pasitenkinimas darbo laiku ir atostogų grafikais nepriklauso nuo darbuotojo užimamų pareigų lygio. Išsikelta hipotezė H_1 , kuri teigia, kad pasitenkinimas darbo laiku ir atostogų grafikais priklauso nuo darbuotojo užimamų pareigų lygio. Nustatyta p reikšmė – 0.006 – yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį 0.05, todėl hipotezė apie šių faktorių nepriklausomumą atmesta.

Paaikškėjo, kad labiau patenkinti darbo grafiku yra vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Lentelėje pateikiama informacija apie darbuotojų pasitenkinimo darbo ir atostogų grafikais priklausomybę nuo užimamų pareigų



16 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbo ir atostogų grafikais priklausomybė nuo užimamų pareigų

Kitaip tariant, savo darbo grafiku patenkinti arba visiškai patenkinti 89.7% visų vadovujančias pareigas užimančių darbuotojų, kai tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas darbo laiku mažesnis – 73 procentai.

Tokią priklausomybę, kai darbuotojo užimamos pareigos įtakoja darbuotojo pasitenkinimą darbo grafikai ir atostogų grafiku, gali įtakoti tai, kad vadovai turi didesnę laisvę pasirinkti darbo ir poilsio laiką. Taip yra nes:

- o Salonų vadovai yra atsakingi už darbo grafikų sudarymą, todėl sudarydami grafiką gali labiau atsižvelgti į savo poreikius.
- o Salonų vadovai tvirtina arba atmeta atostogų prašymus

Tiriant įmonės prestižo svarbą įmonės darbuotojams paaiškėjo, kad darbuotojams įmonės prestižas yra ganėtinai svarbus (tai liudija 81 respondentas). Tačiau darbuotojams, dirbantiems pagal laikinąją darbo sutartį, arba darbuotojams, kurie nėra baigę bandomojo laikotarpio, įmonės prestižas yra svarbesnis, nei darbuotojams, dirbantiems pagal nuolatinę darbo sutartį. Šių faktorių priklausomybę rodo chi-kvadrato testu gautas rezultatas $p=0,037$. Tai rodo, kad nulinė hipotezė apie šių požymių nesuderinamumą gali būti atmesta.

Visų pirma, rinkdamiesi darbą, žmonės renkasi darbo pasiūlymus pagal sritį, kurioje jiems būtų įdomu dirbti. Tik pats darbuotojas geriausiai žino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui būdingas vidinis atlygis. Jeigu darbuotojas randa patinkantį darbą, tai to darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvuojantis faktorius. Šį teiginį puikiai išrodo respondentų atsakytas klausimas apie darbo įdomumą. Tai, kad atliekamas darbas yra įdomus, patvirtino 88,8% visų apklausoje dalyvavusių respondentų (į teiginį „sutinku, kad mano darbas yra įdomus“ atsakė 62 darbuotojai, kad „visiškai sutinku <...>“ atsakė 33 darbuotojai). 11 respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu, ir viso labo vienas darbuotojas patvirtino, kad šis darbas jam nėra įdomus. Taigi, pats darbo pobūdis ir esmė darbuotojams priimtini ir atitinka jų lūkesčius.

Taigi, kaip paaiškėjo darbo sąlygų tyrimo dalyje, didžiausias grėsmes darbuotojų nepasitenkinimui darbu kelia tai, kad darbuotojams tenka darbe patirti daug streso (kaip paaiškėjo, ypač vadovams) ir apribotas darbo laiko derinimo bei atostogų laiko pasirinkimo galimybės.

Sekanti klausimų grupė buvo pateikta siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie **tarpusavio santykius ir kvalifikacijos kėlimo** galimybes.

Nuo kolektyvo priklauso daugelis nematerialinių motyvacijos priemonių. Darbuotojų motyvaciją labai įtakoja klimatas įmonėje, organizacinė kultūra. Geri tarpusavio santykiai, stiprūs

ryšiai didina darbuotojų lojalumą. Dėl to Omnitel organizuoja šventes – kad sustiprintų ryšius, kad pabendrauti galėtų skirtinguose miestuose, skirtinguose padaliniuose dirbantys darbuotojai rengiamas Kalėdų balius, vasaros piknikas, atskiros neformalios šventės, susitikimai, pyrago diena kartą per mėnesį, įmonės rezultatų aptarimai neformalioje aplinkoje ir t.t

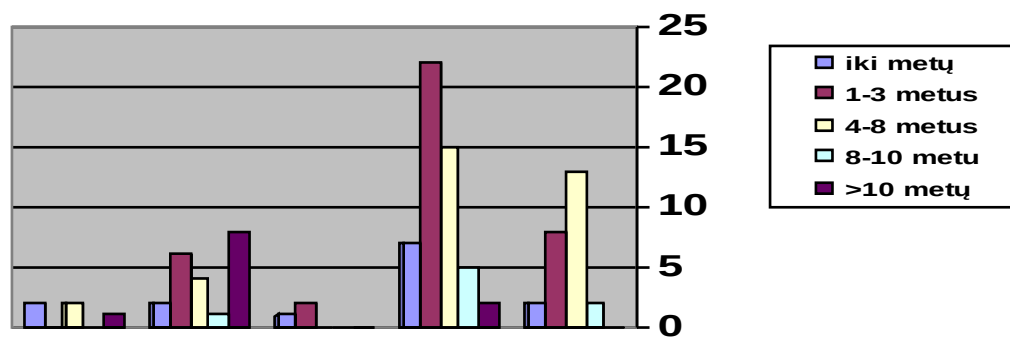
Pirmasis teiginys „Aš jaučiuosi kolektyvo dalimi“ nesukėlė jokių abejonių, kad įmonėje kolektyviškumo dvasia labai stipri. Tai, kad nesutinka su šiuo teiginiu, atsakė viso labo 3 darbuotojai, arba 2.8 % visų apklaustųjų, todėl analizuoti giliau šį teiginį nėra prasmės.

Analizuojant teiginį „Aš nuolat jaučiu paramą iš savo bendradarbių“, su šiuo teiginiu visiškai sutiko 20 (18.69%), sutiko 65 (60.75%) visų apklaustųjų. O net dešimt darbuotojų teigia, kad jie nesulaukia paramos iš savo bendradarbių. Be abejo, tarp šių, teigiančių, kad negauna paramos iš savo kolegų, yra ir visi, kurie prieš tai buvusiame klausime atsakė, kad nesijaučia kolektyvo dalimi.

Dar vienas klausimas, padedantis atskleisti kolektyviškumo dvasią, yra bendravimas ne darbo metu. Kaip žinoma, dažniausiai santykius ne darbo metu lemia ir kultūriniai skirtumai. Pavyzdžiui, Japonijoje išsigalėję šeimos tipo santykiai organizacijose, t.y. kolegoms artimai bendrauja ir ne darbo metu, netgi teigiama, kad santykiai su kolegomis turi būti tokie pat svarbūs kaip ir santykiai šeimoje.

Kaip rodo Lietuvoje atlikti tyrimai, geri santykiai su kolegomis labai svarbūs ir mūsų šalyje. Tai patvirtina ir Omnitel salonų darbuotojų tarpe atliktas tyrimas. Teiginį „Su kai kuriais bendradarbiais bendrauju ir nedarbo metu“ teigiamai įvertino 77 iš 109 respondentų. Tačiau vis dėlto 22 darbuotojai paneigė, kad bendrauja su kolegomis ne darbo metu, o 5 kolegos visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. Taigi, ketvirtadalis visų darbuotojų, nors ir jaučiasi kolektyvo dalimi, pilnai pasitenkina santykiais darbo metu, ir bendravimas po darbo su kolegomis jiems nėra aktualus.

Paanalizavus bendravimo su kolegomis po darbo priklausomybę nuo demografinių rodiklių, paaiškėjo, kad noras bendrauti su kolegomis artimiau priklauso daugiausiai nuo darbo stažo.



17 pav. Bendravimo su kolegomis ne darbo metu priklausomybė nuo išdirbto įmonėje laiko

Su bendravimu ne darbo metu susijęs ir sekantis klausimas - „Aš nekantriai laikiu įmonės organizuojamų renginių (vakarėlių)“. Neigiamai į šį klausimą atsakė 26 darbuotojai. Galima daryti prielaidą, kad tiems darbuotojams, kuriems bendravimas po darbo nėra svarbus, tie nesureikšmina ir įmonės organizuojamų vakarėlių. Tai patvirtina ir Spirmeno koreliacijos koeficiento apskaičiavimas. Gautas rezultatas – 0,001 įrodo, kad šie kriterijai labai stipriai koreliuoja tarpusavyje.

Iš dalies tai, kad ketvirtis visų darbuotojų nesiekia bendradarbiauti ne darbo metu, nėra labai teigiamas reiškinys, nes stipri bendrumo dvasia ir labai geri santykiai kolektyve labai padidina ir darbuotojo lojalumą kompanijai.

Vienas iš svarbiausių, kaip teigia daugelis motyvacijos teorijų (ir patvirtina praktiniai tyrimai), darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių – tai įvertinimas.

Kaip paaiškėjo atlikus tyrimą, Omnitel darbuotojai jaučiasi vertinami. Su teiginiu „Darbe aš esu vertinamas ir gerbiamas kaip specialistas“ visiškai sutinka 18 darbuotojų, arba 16.82% visų apklaustųjų. Dar 66 apklaustieji, arba 61.68% visų respondentų teigia, kad darbe jie jaučiasi vertinami. Viso labo 4 darbuotojai nusprendė, kad darbe jie nėra pakankamai vertinami, tačiau tai sudaro vos 3.74% visų respondentų, todėl nėra tikslinga aiškintis tolimesnes tendencijas ir priklausomybes.

Kolektyviškumo jausmui ne mažiau įtakos daro ir santykiai su vadovu. Kaip jau buvo kalbėta teorinėje dalyje, vadovo nuoširdus įvertinimas ir pagyrimas, geri santykiai su vadovu – vieni aukščiausiai vertinamų svarbos kriterijų darbo pasitenkinimui.

Tai, kaip vadovas padeda darbe, užtikrindamas tinkamas darbo sąlygas ir stengdamasis pagerinti darbo sąlygas, rodo lentelė.

1 lentelė

Mano vadovas daro viską, kad mums būtų sudarytos geresnės darbo sąlygos – atsakymų variantai

	Dažnis	Procentai	Tikroji procentinė dalis	Cumulative Percent
Nesutinku	11	10,1	10,1	10,1
Neturiu nuomonės	18	16,5	16,5	26,6
Sutinku	59	54,1	54,1	80,7
Visiškai sutinku	21	19,3	19,3	100,0
Viso	109	100,0	100,0	

Kaip matome, didžioji dauguma darbuotojų sutinka, kad vadovas stengiasi visomis priemonėmis pagerinti darbuotojų darbo sąlygas ir atmosferą darbe. Taip teigia 80 darbuotojų, arba 73,4% visų respondentų.

Kitam klausime, ar vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir jį paskatina, teigiamai atsakė 75 darbuotojai, tačiau išryškėja tendencijos, kad net 16 darbuotojų iš 109 (arba 14,7 % respondentų) nesijaučia tinkamai įvertinti. Įdomus šio faktoriaus priklausomumas nuo užimamų pareigų pobūdžio. Paašškėjo, kad nei vieno iš 16-os atsakiusiųjų, kad nesutinka, jog vadovas pastebi indėlį į darbą ir nepaskatina, nėra nei vieno vadovaujančias pareigas užimančio darbuotojo. Tai galėtų reikšti, kad aukštesnio lygio vadovai (t.y. užimantys regiono vadovo ir aukštesnes pozicijas) labiau pastebi pavaldžių darbuotojų (salonų vadovų, regionų vadovų) indėlį. Tokia tendencija galėjo susiklostyti dėl to, kad vadovai turi nuolatinius susirinkimus (kaip įprastai vykstančius kas dvi savaites), kurių metu aptariamais pasiekti rezultatai bei ieškoma sprendimų, kelių tikslų pasiekimui. Šių susirinkimų metu, atariant rezultatus, geriausias rezultatus pasiekę vadovai nelieka nepastebėti ir sulaukia atitinkamo dėmesio. Tačiau, kaip rodo praktika, šis įvertinimas dažniausiai ir lieka vadovo asmeniniu reikalu – atgalinis ryšys nenukeliauja į saloną, darbuotojai ne visada sulaukia tokios informacijos apie salono pasiektus rezultatus ir bendrą vaizdą visų Lietuvos salonų atžvilgiu.

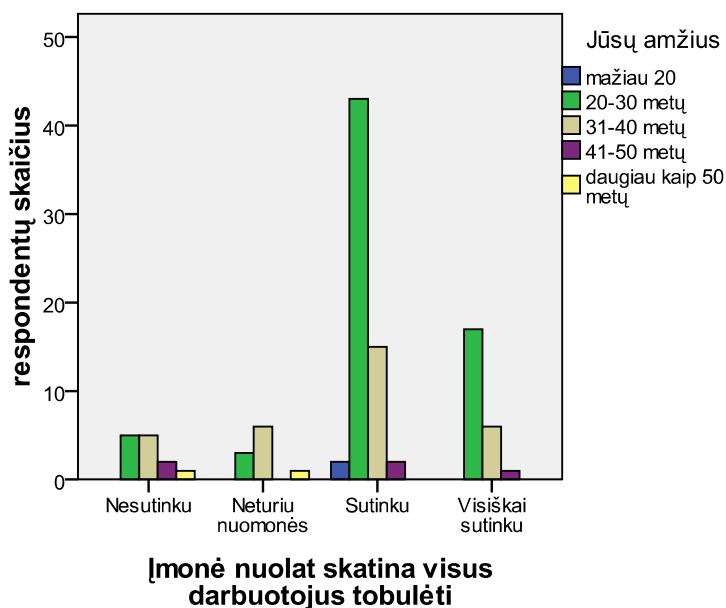
Panašus klausimas „mano gerai atlikti darbai nelieka nepastebėti“ paryškina šią tendenciją. Priklausomumo tendencijos atsiskleidžia atlikus chi-kvadrato testą. Vienintelis priklausomumo kriterijus ($p=0,036$) gaunamas palyginus atsakymų priklausomumą nuo regiono, kuriame respondentas dirba. Paašškėjo, kad nepakankamai įvertinti darbuotojai dažniausiai jaučiasi Pietų, t.y. Kauno regione. Tai būtų galima tapatinti su regiono mažmeninių kanalų vadovo diktuojamu valdymo stiliumi. Visgi kiekvienas salono vadovas valdymo patirties pirmiausia semiasi iš regiono vadovų. Be abejo, darbuotojų įvertinimas labai priklauso ir nuo salonų vadovų valdymo stiliaus ir vidinių savybių. Tuo tikslu yra rengiami salonų vadovų mokymai įvairiais vadovavimo klausimais. Tačiau, kaip matome, gal didesnė salonų vadovų kaita Pietų regione, o gal ir vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų kompetencijos lemia, kad visgi ne visi darbuotojai jaučiasi teisingai ir laiku pastebimi.

Svarbus ir teigiamą poveikį turintis organizacinės elgsenos veiksnys – kolegų tarpusavio pagalba. Pagalbos reikia visiems darbuotojams, nuo jų darbo pradžios organizacijoje, ir visą karjeros laiką. Tačiau ar tai, kad kolegos jaučiasi kolektyvo dalimi, ir jaučia paramą iš kitų kolegų, reiškia, kad visada sulaukiama ir pagalbos? Kaip rodo tyrimas, visgi gera bendradarbiavimo politika lemia, kad 99 respondentai atsakė, kad jie gali visada kreiptis į kolegas ar vadovą pagalbos, ir tik trys iš visų 109 respondentų atsakė, kad negali kada panorėję kreiptis pagalbos.

Kaip sako daugelis motyvacijos teorijų, vienas iš svarbiausių motyvacijos veiksnių – tobulėjimo poreikio patenkinimas. Darbuotojas, kuriam svarbu mokytis ir kuris nori tobulėti, gaudamas šią galimybę ne tik patenkina savo mokymosi poreikį, bet ir duoda daugiau naudos įmonei, nes yra inovatoriškesni, turėdami daugiau žinių gali geriau atlikti savo pareigas.

Tuo tikslu darbuotojams buvo pateikta porą klausimų apie jų požiūrį į kvalifikacijos kėlimo galimybes UAB Omnitel. Su tuo, kad įmonė skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti, sutinka 78.5% visų apklaustųjų. Tačiau tik 66.35% visų darbuotojų sutinka, kad įmonė suteikia tobulinimosi-kvalifikacijos kėlimo galimybę.

Su tuo, kad įmonė skatina darbuotojus nuolat tobulėti, labiau sutinka jaunesni darbuotojai. Kaip matome, jauniausi (iki 30 metų) darbuotojai dažniausiai sutinka, kad įmonė skatina juos nuolat tobulėti, kai tuo tarpu vyresnių amžiaus grupių respondentų atsakymai pasiskirstę maždaug vienodai tarp „sutinku“ ir „nesutinku“.



18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Įmonė skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti“ atsakymų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Ši priklausomybė nuo amžiaus grupių pasitvirtino ir atlikus koreliacijos analizę. Pagal Spirmeno koreliacijos koeficientą, kurio dydis ($p=0.010$), galima teigti, kad įmonės skatinimas tobulėti stipriai koreliuoja su darbuotojų amžiaus kriterijumi, t.y. požiūrio į įmonės politiką tobulinimosi atžvilgiu tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų amžiaus.

Tuo tarpu jei paanalizuosime darbuotojų požiūrį į įmonės suteikiamą galimybę kelti kvalifikaciją, chi-kvadrato testas leidžia patvirtinti, kad su teiginiu, jog įmonė suteikia galimybę kelti savo kvalifikaciją, labiausiai sutinka vadovaujama darbą dirbantys respondentai. Išsikelta hipotezė H_0 , kad požiūris į įmonės suteikiamas galimybes kelti kvalifikaciją nepriklauso nuo darbo pobūdžio (vadovaujamas darbas ar ne). Hipotezė H_1 tvirtina, kad požiūris į įmonės suteikiamas galimybes kelti kvalifikaciją priklauso nuo to, ar vadovaujama darbą dirba respondentas, ar ne. Atlikus chi-faktoriaus analizę gauti rezultatai (reikšmingumo faktorius $p=0.015$) rodo, kad hipotezė apie šių veiksnių nepriklausomumą gali būti atmesta.

Taigi, organizacinės elgsenos, bendravimo ir bendradarbiavimo faktorių įtakos, bei kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybių svarbos analizę, paaiškėjo, kad organizacinė kultūra ir komandos jausmas įmonėje labai stiprus, kolegos jaučiasi vertinami, sulaukia pagalbos iš kitų kolegų ir vadovų. Tačiau yra ir neigiamų sferų – tai, kad daug salonų konsultantų jaučiasi nepakankamai įvertinti, t.y. trūksta atgalinio ryšio iš vadovų apie rezultatų pasiekimą. Taip pat paaiškėjo faktas, kad nemažas procentas darbuotojų (salono konsultantai) mano, kad jiems nesuteikiama pakankamai kvalifikacijos tobulinimo galimybių.

3.4.2. Finansinio atlygio svarbos UAB Omnitel motyvacinių priemonių sistemoje, išsiaiškinimas

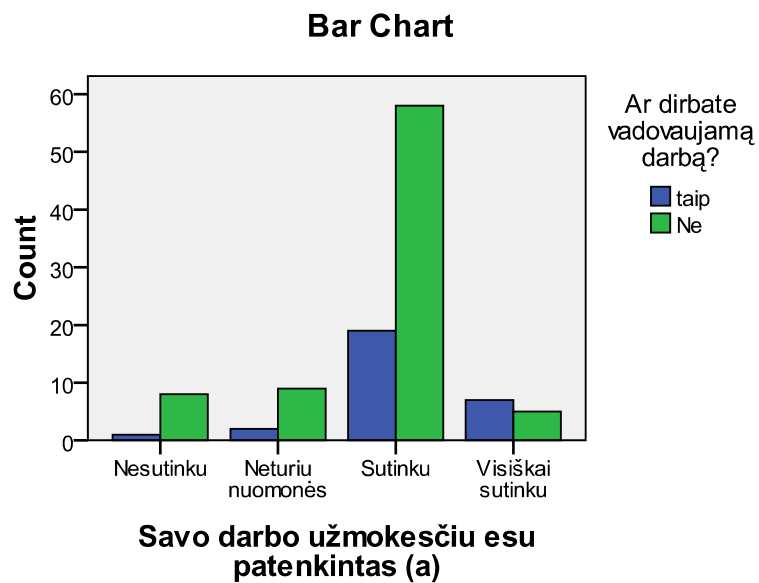
Viena iš labiausiai diskutuotinų, bet tuo pačiu viena iš svarbiausių darbuotojų motyvacijos sričių – finansinis atlygis. Nors pagal F. Herzbergo teoriją finansinis atlygis – ne motyvacinis veiksnys, o tik higienos faktorius, tačiau daugelis atliktų tyrimų leido suabejoti šiuo teiginiu.

Kaip rodo tyrimai, atlikti tiek pasaulyje, tiek ir vėliau atlikti tyrimai Lietuvoje, finansinis atlygis – vis dar labai svarbus kriterijus tiek renkantis darbą, tiek palaikant darbo motyvaciją. Todėl labai tikslinga paanalizuoti finansinio atlygio svarbą UAB Omnitel motyvacijos priemonių sistemoje. Tuo tikslu buvo sukurtas klausimų/teiginių blokas apie finansinį atlygį.

Kaip minėta, Omnitel salonų darbuotojams (tiek salonų konsultantams, tiek vadovams) taikoma mišri atlygio sistema, t.y. stabilus atlyginimas plius priedai, gaunami priklausomai nuo asmeninių (salonų vadovams – priklausomai nuo salono) rezultatų. Kaip rodo tyrimas, tokia darbo apmokėjimo sistema įmonėje pasiteisina. Net 92 darbuotojai iš visų apklaustųjų paliudijo, kad galimybė užsidirbti priedus paskatina juos dirbti geriau.

Apskritai, savo darbo užmokesčiu yra patenkinti arba visiškai patenkinti 87 apklaustieji darbuotojai. 9 darbuotojai jaučiasi nepakankamai finansiškai įvertinami už savo darbą ir pastangas.

Pasitenkinimas darbo užmokesčiu labiau jaučiamas salonų vadovų tarpe. Tai patvirtina ir chi-kvadrato analizės rezultatai: (lentelė)



19 pav. Pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu priklausomybė nuo užimamų pareigų

2 lentelė

Chi-kvadrato (tikrinant pasitenkinimo gaunamu darbo užmokesčiu ir pareigų lygio priklausomybę) rezultatai

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,839 ^a	3	,049
Likelihood Ratio	7,230	3	,065
Linear-by-Linear Association	5,096	1	,024
N of Valid Cases	109		

a. 3 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.39.

Kaip matome, $p=0.049$, todėl galime teigti, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu reikšmingai priklauso nuo užimamų pareigų. Tačiau pasitenkinimas darbo užmokesčiu kone labiausiai priklauso nuo paties darbuotojo suvokimo, ar jam mokamas darbo užmokestis teisingas ir lygys jo įdedamoms pastangoms.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbo užmokesčio teisingumą, darbuotojų vertinimui pateiktas teiginys „Finansinis atlygis adekvatus mano įdedamoms pastangoms“, kurį, kaip ir daugelį kitų anketos klausimų, darbuotojai turėjo įvertinti skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Teiginį teigiamai įvertino net 88 darbuotojai (77 sutinka su šiuo teiginiu, 11 – visiškai sutinka). Tačiau visgi atsirado 12 darbuotojų, kurie nesutinka arba visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. T.y. daugiau nei dešimtadalis visų respondentų mano, kad jų darbo užmokestis neteisingas, neatitinka jų įdedamų pastangų.

J. S. Adams teisingumo motyvacijos teorija (plačiau – R.L. Daft, 2003) teigia, kad kiekvienas ieško balanso tarp to, kokias pastangas mes įdedame į darbą (indėlis) ir to, kokis rezultatus iš to gauname (atlygis). Vėliau lyginame savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Jei šis santykis sutampa su kolegos, tuomet laikome, kad situacija yra teisinga ir egzistuoja teisingumas.

Tiriant darbuotojų požiūrį į atlyginimo teisingumą, buvo pateikti du teiginiai, kuriuos įvertino darbuotojai, t.y. pirmasis „lyginant su kolegomis, mano darbo užmokestis yra teisingas“ ir „lyginant su kitų įmonių darbuotojais, aš pakankamai gerai uždirbu“. Kaip paaiškėjo, 12 respondentų (arba 11.21%) visų respondentų mano, kad jų darbo užmokestis nėra teisingas, lyginant su kolegomis, 10 respondentų (arba 9.35%) mano, kad lyginant su kitų įmonių darbuotojais, jų darbo užmokestis nėra teisingas.

Net 13 darbuotojų pirmame teiginyje, ir 19 darbuotojų antrajame teiginyje pažymėjo, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. Tai gali reikšti, kad darbuotojai arba nežino, kokius atlyginimus gauna jų bendradarbiai ir kolegos iš kitų įmonių, arba tiesiog nelygina jų atlyginimų su savais, automatiškai darydami prielaidą, kad jų darbo užmokestis teisingas.

Chi-kvadrato analize siekta patvirtinti arba paneigti hipotezę H_0 – darbuotojų teisingo apmokėjimo (lyginant su kitų įmonių darbuotojais) suvokimas nepriklauso nuo užimamų pareigų lygio. Chi-kvadrato reikšmės atrodytų taip:

3 lentelė

Darbuotojų atlyginimo teisingumo vertinimo (lyginant su kitų įmonių darbuotojais) atsakymų priklausomybės nuo respondentų darbo pobūdžio Chi-kvadratas

		Ar dirbate vadovaujamą darbą?		Viso:
		taip	Ne	
Lyginant su kitų įmonių darbuotojais, aš gerai uždirbu	Nesutinku	2	8	10
	Neturiu nuomonės	1	18	19
	Sutinku	17	49	66
	Visiškai sutinku	9	5	14
viso:		29	80	109

Apskaičiavus chi-kvadrato rezultatus gauname:

4 lentelė

Chi-kvadrato rezultatai

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,859 ^a	3	,002
Likelihood Ratio	14,887	3	,002
Linear-by-Linear Association	8,558	1	,003
N of Valid Cases	109		

Chi-kvadrato testo rezultatai, kuomet reikšmingumo koeficientą gauname $p=0,002$, leidžia atmesti išsikeltą hipotezę H_0 . Galime teigti, kad teisingo atlygio (lyginant su kitų įmonių darbuotojais) suvokimas reikšmingai priklauso nuo užimamų pareigų lygio. Paanalizavus giliau, matome, kad neteisingai finansiškai įvertinti labiau jaučiasi salono konsultantai nei salonų vadovai.

Visgi, 10 procentų visų darbuotojų, kurie mano, kad jų darbo atlygis neatitinka įdedamų pastangų, tai nėra mažas skaičius. Tokią situaciją reiktų pakeisti, nes darbuotojai dažniausiai imasi priemonių, kaip pakeisti jų pastebėtą nelygybę (R. L. Daft, 2003, psl. 555). Tokiu atveju darbuotojai, jaučiantys, kad jų atlyginimas, lyginant su kolegomis, neteisingas, gali imtis šių lygybės įvedimo principų:

- Pakeisti pastangas. Žmogus gali pasirinkti, padidinti ar sumažinti savo darbo pastangas įmonėje. Pavyzdžiui, žmogus, manantis kad už pastangas jam atlyginama per mažai, gali imti mažiau stengtis ar tiesiog dirbti tiek, kiek reikia kad jo neišmestų. Žmogus, kuris jaučia kad gauna per daug, gali kaip tik imti daugiau dirbti ir labiau stengtis.

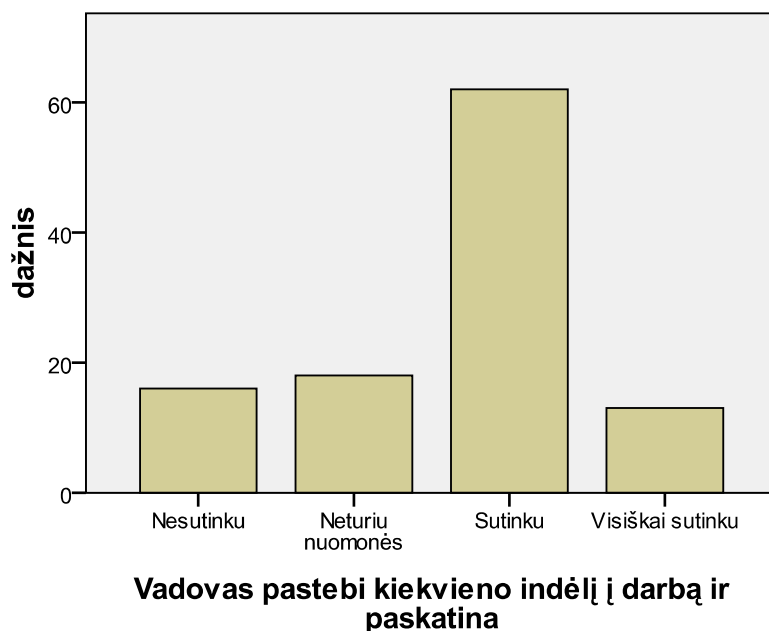
- Stengtis pakeisti atlygį. Pavyzdžiui, nepakankamai apmokamas darbuotojas gali pareikalauti didesnės algos arba geresnio kabineto, daugiau laisvo laiko.

- Iškreipti teisingumo suvokimą. Jei žmogus nėra pajėgus pakeisti indėlius ar atlygį, jis gali perdėtai iškelti statusą, susijusį su jo darbu, arba tiesiog sumenkinti kitų rezultatus tam, kad jaustųsi lygus.

- Palikti darbą. Žmonės, kurie jaučia, kad, atsižvelgiant į įdedamas pastangas, jie gauna neteisingą atlygį, gali tiesiog nuspręsti palikti darbą, o ne kęsti neteisybę. Naujame darbe jie tikisi balanso tarp įdedamų pastangų ir atlygio.

- Tiesiog pasirinkti kitą asmenį, kurio pastangos ir atlygis panašus, ir lygintis su juo.

Teiginiu „didesnis atlyginimas mane paskatintų dirbti dar geriau“ siekta išsiaiškinti, kokią reikšmę darbuotojai teikia atlyginimui kaip motyvacinei priemonei. Šio teiginio vertinimai matomi lentelėje ir grafike:



20 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir paskatina“ atsakymų pasiskirstymas

5 lentelė

Atsakymų į klausimą “vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir paskatina” atsakymų pasiskirstymas

		Vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir paskatina			
		Dažnis	Procentai	Reikšmingas procentas	Sukauptasis dažnis
reikšmė	Nesutinku	16	14,7	14,7	14,7
	Neturiu nuomonės	18	16,5	16,5	31,2
	Sutinku	62	56,9	56,9	88,1
	Visiškai sutinku	13	11,9	11,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Kaip matome, net 87 darbuotojai, arba net 81.31% visų respondentų teigia, kad didesnis atlyginimas paskatintų juos dirbti dar geriau. Tačiau kita vertus, kitame klausime, ar darbuotojai rinktųsi kitą darbą, jei jam būtų pasiūlytas didesnis darbo užmokestis, net 54 darbuotojai, arba 50.47% visų respondentų atsakė, kad dėl didesnio darbo užmokesčio nekeistų savo darbo.

Atsakymų į klausimą “Vien dėl geresnio atlyginimo nekleisčiau savo darbo” priklausomybės nuo pasitenkinimo darbo užmokesčiu Chi-kvadratas

		Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas (a)				Viso
		Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku	
Vien dėl geresnio atlyginimo nekleisčiau savo darbo	Visiškai nesutinku	0	0	4	0	4
	Nesutinku	5	5	8	2	20
	Neturiu nuomonės	3	3	22	1	29
	Sutinku	1	3	36	3	43
	Visiškai sutinku	0	0	7	6	13
Viso		9	11	77	12	109

Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų, tie, kurie labiausiai nepatenkinti savo darbo užmokesčiu, keistų savo darbo vietą, jei tik jiems būtų pasiūlyta didesnė alga. Tuo tarpu tie, kurie patenkinti arba visiškai patenkinti savo darbo užmokesčiu, nekeistų savo darbo vietos ir gavę darbo pasiūlymą su didesniu darbo užmokesčiu. Taigi, teisinga darbo užmokesčio sistema – labai svarbus kriterijus, lemiantis ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, ir jų lojalumą įmonei.

Išanalizavus visą eilę kriterijų apie finansinio atlygio svarbą, galime padaryti tokias išvadas:

- galima patvirtinti, kad pinigai – svarbus motyvacinis faktorius Omnitel darbuotojams, tačiau organizacijos vidinė kultūra tokia stipri, kad kitoje darbovietėje siūlomas didesnis finansinis atlygis nesuviliotų daugiau nei pusės darbuotojų.
- Didžioji dalis darbuotojų jaučiasi teisingai finansiškai įvertinti tiek kolegų, tiek kitų įmonių darbuotojų atžvilgiu. Likusius (tuos, kurie jaučiasi neteisingai finansiškai įvertinti) reiktų identifikuoti, kad neteisingumo jausmas nepaskatintų jų imtis neigiamų priemonių vidiniam teisingumui harmonizuoti.
- Mišri darbo užmokesčio sistema atitinka tiek darbuotojų, tiek įmonės poreikius, nes galimybė užsidirbti priedus skatina darbuotojus siekti palankesnių įmonei rezultatų.

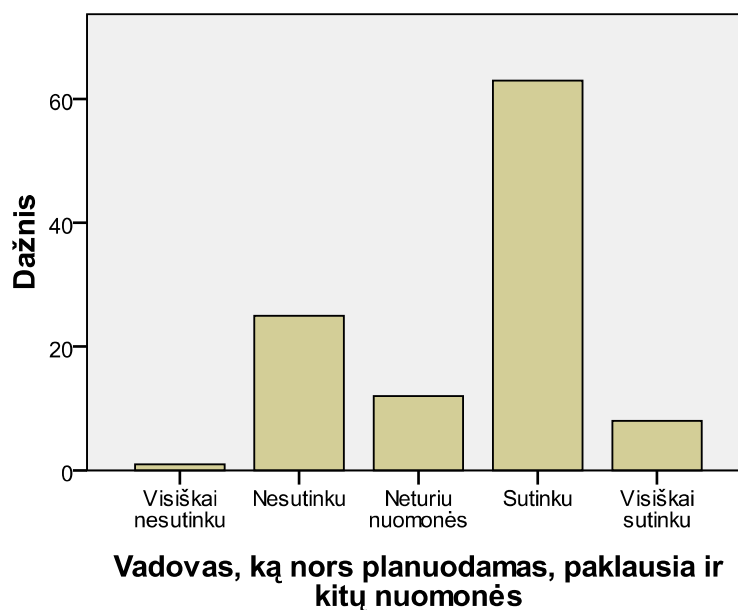
3.4.3. Motyvatorių svarba UAB „Omnitel“ motyvacijos priemonių sistemoje

Dar viena klausimų grupė pateikta siekiant išsiaiškinti, kaip įmonėje tenkinami (ar netenkinami) vieni iš svarbiausių motyvacinių veiksnių – įtraukimas į sprendimų priėmimą, saviraiškos poreikio patenkinimas ir karjeros galimybės.

Kaip rodo motyvacijos teorijos, o ir patvirtina atlikti tyrimai, darbuotojams labai svarbu, kad vadovai jais pasitikėtų, įtrauktų į įmonės veiklą, sprendimų priėmimą. Tuomet darbuotojai jaučia savo indėlio įmonės labai svarbą, o šis jausmas skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų.

Taigi, siekta išsiaiškinti, kaip, darbuotojų nuomone, įmonės vadovai vertina jų indėlį į darbą, ar leidžia prisidėti priimant sprendimus, ar išklauso nuomonę ir pan.

Pirmiausia siekta išsiaiškinti, ar vadovai, planuodami tam tikrus veiksmus, paklausia kitų nuomonės. Atsakymų išsidėstymą matome grafike:



21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Vadovas, ką nors planuodamas, paklausia ir kitų nuomonės“ atsakymų pasiskirstymas

Kaip matome, didesnioji dalis respondentų (64,49%) sutinka, kad vadovai paklausia jų nuomonės priimdami sprendimus. Tačiau vis dėlto didelė dalis – beveik ketvirtadalis – visų respondentų teigia, kad jie nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą. Paanalizavus šiuos duomenis atidžiau, galima įžvelgti, kad kone labiausiai ši nuomonė priklauso nuo darbo pobūdžio – ar darbuotojas dirba vadovaujama darbu, ar ne. Šios priklausomybės statistinį reikšmingumą patvirtina ir

Spirmeno koreliacijos testas. Šiuo atveju gauname, kad Spirmeno koreliacijos $p=0,014$, t.y. mažiau už reikšmingumo koeficientą 0,05. Tendencija matoma ir chi-kvadrato analizėje, kuri pateikta lentelėje:

7 lentelė

Vadovas, ką nors planuodamas, paklausia ir kitų nuomonės * Ar dirbate vadovaujama darba? – Chi kvadrato lentelė

			Ar dirbate vadovaujama darba?		Viso
			Taip	Ne	
Vadovas, ką nors planuodamas, paklausia ir kitų nuomonės	Visiškai nesutinku	Kiekis	0	1	1
		% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	,0%	1,3%	,9%
		% viso	,0%	,9%	,9%
	Nesutinku	Kiekis	4	21	25
		% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	13,8%	26,3%	22,9%
		% viso	3,7%	19,3%	22,9%
	Neturiu nuomonės	Kiekis	1	11	12
		% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	3,4%	13,8%	11,0%
		% viso	,9%	10,1%	11,0%
	Sutinku	Kiekis	20	43	63
		% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	69,0%	53,8%	57,8%
		% viso	18,3%	39,4%	57,8%
Visiškai sutinku	Kiekis	4	4	8	
	% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	13,8%	5,0%	7,3%	
	% viso	3,7%	3,7%	7,3%	
Viso	Kiekis	29	80	109	
	% tarp Ar dirbate vadovaujama darba?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% viso	26,6%	73,4%	100,0%	

Kaip matome, darbuotojai, kurie atsakė, kad vadovai neklausia jų nuomonės priimdami sprendimus, pasiskirstę proporcingai nevienodai, priklausomai pagal pareigų lygį. Iš vadovaujama darbą dirbančių žmonių tik 13,8% , arba 4 darbuotojai pasakė, kad vadovai neįtraukia jų į sprendimų priėmimą. Tuo tarpu neįtraukiami į sprendimų priėmimą jaučiasi net 27,6% salono konsultantų, t.y. 22 darbuotojai. Tokia tendencija galėjo susidaryti dėl to, kad vadovaujantį darbą dirbantys kolegos dalyvauja periodiniuose susirinkimuose, kuriuose aptariamais praėjusių periodų rezultatai ir keliami tikslai ateinančiam laikotarpiui. Taigi vadovai, diskutuodami apie tikslus ir jų įgyvendinimo priemones, turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir taip prisidėti prie sprendimų priėmimo. Ko gero, tai ir lemia labiau teigiamą nuomonę apie įtraukimą į sprendimų priėmimą.

Galimybė išsakyti savo nuomonę ir būti išklaustam atsispindi ir kito klausimo-teiginio rezultatuose. Respondentai paprašyti įvertinti teiginį „Vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia“. Kaip rodo rezultatai, tik penki darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu. Patikrinus statistiškai

reikšmingas koreliacijas paaiškėjo prieš tai nagrinėtame teiginyje išaiškėjusi tendencija – kad atsakymai į šį klausimą priklauso nuo užimamų pareigų lygio. Spirmeno koreliacijos koeficientas $p=0,016$ reiškia, kad požiūris į tai, ar vadovai išklauso darbuotojų nuomonę, tiesiogiai priklauso nuo užimamų pareigų. Analizės duomenys tai patvirtina: visi vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai teigia, kad vadovai išklauso jų nuomonės ir į ją atsižvelgia (žr. Pav)

8 lentelė

Klausimo “vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia” atsalmų priklausomybės nuo darbo pobūdžio dažnių lentelė

		Ar dirbate vadovaujama darba?		Viso
		taip	Ne	
Vadovas visada išklauso mano nuomonės ir į ją atsižvelgia	Nesutinku	0	5	5
	Neturiu nuomonės	2	9	11
	Sutinku	17	54	71
	Visiškai sutinku	10	12	22
Viso		29	80	109

Nuo to, kaip vadovai išklauso darbuotojus ir priima iniciatyvą, dažnai priklauso ir pačių darbuotojų iniciatyvumas. Kai darbuotojai turi gerų minčių, tačiau vadovybė jų neišklauso, dažnai tos mintys lieka neišsakytos ir neįvertintos. Nuspręsta išsiaiškinti, ar Omnitel darbuotojai dažnai siūlo idėjas, rodo iniciatyvą. Paprašius įvertinti savo iniciatyvumą, net 71 darbuotojas (66,35% respondentų) patvirtino, kad darbe jie dažnai reiškia idėjas. Tačiau 17 darbuotojų (beveik 16 procentų) teigia, kad iniciatyvos darbe nerodo.

Chi-kvadrato pagalba patikrinus ryšį tarp teiginių paaiškėjo, kad statistiškai reikšminga yra priklausomybė tarp to, kaip vadovai išklauso darbuotojų nuomonę ir į ją atsižvelgia, bei darbuotojų iniciatyvumo reiškiant savo idėjas ($p=0.002$):

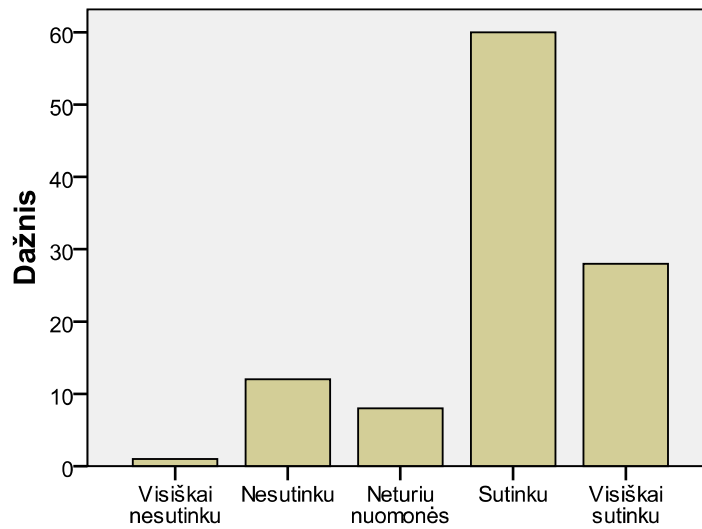
Klausimų “Darbe aš dažnai siūlau idėjas, rodau iniciatyvą” ir “Vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia” atsakymų priklausomybė

		Vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia				viso
		Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku	
Darbe dažnai siūlau savo idėjas, rodau iniciatyvą	Nesutinku	3	0	13	1	17
	Neturiu nuomonės	0	3	12	4	19
	Sutinku	2	8	40	9	59
	Visiškai sutinku	0	0	6	8	14
viso		5	11	71	22	109

Kaip rodo lentelės rezultatai, trys iš penkių darbuotojų, kurie jaučiasi neišklausomi vadovo, nerodo ir savo iniciatyvos, neteikia idėjų. Kiti du darbuotojai stengiasi reikšti savo idėjas nepriklausomai nuo to, kad, kaip darbuotojai teigia, vadovas neišklauso jų nuomonės. Kur kas didesnė dalis darbuotojų pažymėjo, kad jie nerodo iniciatyvos, nors vadovai ir visad aišklauso jų nuomonės. Tai gali lemti tiesiog psichologiniai faktoriai. Tačiau visgi bedra tendencija rodo, kad mažiau iniciatyvūs yra ir mažiau idėjų teikia tie, kurie jaučiasi neišklausomi vadovo, arba tie, kurie mano, kad į jų nuomonę nėra atsižvelgiama.

Dar vienas veiksnys, kuris gali daryti įtaką darbuotojų iniciatyvumui, yra ne tik vadovo požiūris į teikiamas idėjas (ir išklausymas), bet ir aukštesnės vadovybės požiūris. Tam tikslui darbuotojų paprašyta įvertinti, ar aukštesnioji vadovybė atsižvelgia į teikiamus pasiūlymus. Išanalizavus gautus rezultatus, paaiškėjo, kad tik vos daugiau nei pusė (52,33%) darbuotojų mano, kad jų iniciatyva ir idėjos teigiamai įvertinamos (arba būtų įvertintos) aukštesniosios vadovybės. Tuo tarpu beveik penktadalis apklaustųjų – 21 respondentas mano, kad aukštesnės valdžios teigiamos reakcijos į pasiūlymus nesulauktų.

Darbuotojų motyvaciją, kuri susijusi su aukštesnių poreikių patenkinimu, lemia ir karjeros galimybės. Kaip teigia ne viena motyvacijos teorija, karjeros galimybės yra svarbi motyvacinės sistemos dalis, ir skatina darbuotoją labiau stengtis įmonės labui. Tuo tarpu jau prieš dirbinantis įmonėje kiekvienas stengiasi išvelgti darbo perspektyvas ir galimybes. Tačiau ar kiekvienas, dirbantis Omnitel, jaučia poreikį kilti karjeros laiptais ir nuo ko tai priklauso? Tam tikslui darbuotojai paprašyti įvertinti teiginį „aš noriu kilti karjeros laiptais“.



Aš noriu kilti karjeros laiptais

21 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Aš noriu kilti karjeros laiptais“ atsakymų pasiskirstymas

Kaip matomedidžioji dauguma darbuotojų nori kilti karjeros laiptais (80,7 % - kurie pažymėjo „sutinku“ ir „visiškai sutinku“), tačiau vis dėlto 13 darbuotojų teigia neturintys karjeros lūkesčių ir nesiekiantys palypėti hierarchijos laipteliais. Atlikus statistinio reikšmingumo patikrinimą, tiriant šio teiginio priklausomybę nuo demografinių veiksnių, paaiškėjo, kad karjeros lūkesčiai priklauso nuo amžiaus.

10 lentelė

Noro kilti karjeros laiptais priklausomybė nuo respondentų amžiaus – Chi kvadratas

	Jūsų amžius					viso
	mažiau 20	20-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	daugiau kaip 50 metų	
Aš noriu kilti karjeros laiptais						
Visiškai nesutinku	0	0	1	0	0	1
Nesutinku	1	4	5	2	0	12
Neturiu nuomonės	0	3	2	2	1	8
Sutinku	0	39	19	1	1	60
Visiškai sutinku	1	22	5	0	0	28
viso	2	68	32	5	2	109

Priklausomybės statistinį teisingumą leido patvirtinti gautas chi-kvadrato kriterijaus reikšmė:

11 lentelė

Chi kvadrato rezultatų lentelė

Chi-Square Tests

	Reikšmė	df	Reikšmingumo kriterijus
Pearson Chi-Square	31,763 ^a	16	,011
N of Valid Cases	109		

a. 20 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Taigi, pagal gautus duomenis matome, kad mažiausiai karjeros lūkesčių turi vyresni nei 30 metų darbuotojai. Jaunesni nei 30 metų darbuotojai turi didžiausias karjeros ambicijas ir siekia aukštesnių pareigų. Tokia tendencija galėjo susiklostyti visų pirma vien dėl darbo pobūdžio. Visų pirma, pastaraisiais metais klientų aptarnavimo srityje dirbančių darbuotojų amžius vis jaunėjo. Be to, kaip jau paaiškėjo ankstesnio tyrimo metu, klientų aptarnavimo darbas mutuoja – ilgėja darbo valandos (ypač salonuose, veikiančiuose prekybos centruose), prekybos darbuotojai patiria ir daug streso, o vadovai – dar daugiau.

Kaip bebūtų, vis dėl to karjeros siekia dauguma dirbančiųjų. Tačiau ar jie turi pakankamai galimybių siekti karjeros dirbdami UAB Omnitel? Kaip paaiškėjo uždavus tokį klausimą darbuotojams, tik 41 procentas visų apklaustųjų mano, kad jie turi galimybių kopti karjeros laiptais, tuo tarpu daugiau nei trečdalis visų respondentų (34,58 % arba 37 darbuotojai) mano, kad tokios galimybės jie neturi. Atlikus chi-kvadrato testą, išaiškėjo tos pačios tendencijos kaip prieš tai analizuotame klausime – tai, kaip darbuotojai žiūri į karjeros galimybes, labiausiai priklauso nuo amžiaus ($p=0.001$). tačiau įdomu ir tai, kad šiame klausime labai išryškėjo požiūris į karjeros galimybes priklausomybė nuo regiono, kuriame dirba darbuotojas. Nustatyta, kad karjeros galimybių nemato tik šeši Rytų regiono darbuotojai, kai tuo tarpu kituose regionuose tokių darbuotojų pasiskirstė nuo 9 iki 15-os. Tai gali lemti natūralios priežastys – įmonės centriniai padaliniai, vadovybė, ir dauguma skyrių įsikūrę Vilniuje, ir pereiti į atsilaisvinusias vietas turint pakankamą kvalifikaciją, nėra taip sudėtinga. Tuo tarpu atokesniuose salonuose, ir tuose, kurie įsikūrę mažesniuose miesteliuose pareigybių skaičius yra minimalus, o ir darbo vietos atsilaisvina daug rečiau nei kitur.

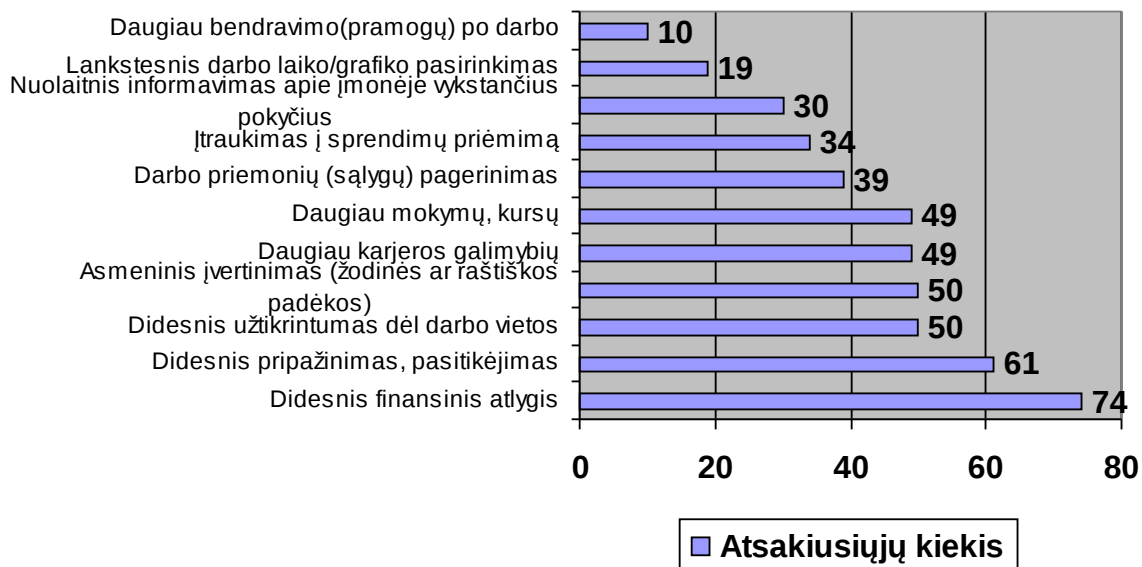
Išanalizavę psichologinių motyvatorių reikšmę ir įtaką UAB Omnitel, galime padaryti keletą išvadų:

- Darbuotojai, ypač jaunesnio amžiaus, nori kilti karjeros laiptais, deja, nemato tam pakankamai galimybių.
- Labiau neišklausomi ir neįvertinami jaučiasi prekybos salonų konsultantai.
- Tie darbuotojai, kurie mano, kad vadovas jų neišklauso ir neatsižvelgia į jų nuomonę, mažiau linkę rodyti iniciatyvą ar teikti pasiūlymus.

3.4.4. Darbuotojų nuomonių apie motyvacijos sistemos tobulinimo galimybes analizė

Paskutinioji klausimų grupė buvo skirta nustatyti, kokios materialinės ar nematerialinės priemonės padėtų darbuotojams darbe jaustis labiau motyvuotiems ir geriau dirbti. Šiame klausime buvo paprašyta kolegų įvertinti kelis svarbiausius motyvacinius veiksnius, kurie jiems svarbiausi, ir kelis – kurie neturi jokios reikšmės jų motyvacijai.

Tai, kaip darbuotojai įvertino svarbiausius jiems motyvacijos veiksnius, kurie padėtų jiems darbe labiau stengtis, matome pateiktame grafike:



21 pav. Respondentų poreikių motyvacijos sistemos pagerinimui rezultatai

Kaip matome, nors, anot Herzbergo teorijos, finansinis atlygis yra tik higienos faktorius, daugumai darbuotojų (69,7 procento visų respondentų) jis yra vienas iš svarbiausių motyvacinių veiksmių. Taigi, dauguma darbuotojų jaustųsi labiau motyvuoti, jei uždirbtų daugiau nei šiuo metu.

Kiti faktoriai, išsidėstę tarp prioritetinių poreikių, yra priskiriami motyvaciniais faktoriams (remiantis Herzbergo teorija).

Antru pagal svarbumą įvertintas faktorius – didesnis pripažinimas ir pasitikėjimas darbe. Jį kaip labai svarbų įvertino net 61, t.y. daugiau nei pusė visų apklaustųjų. Kaip išsiaiškinome tyrimo metu, panašiai toks kiekis darbuotojų buvo pažymėję, kad sutiktų prisiimti didesnę atsakomybę darbe, taigi pažymėtina, kad darbuotojai turi daugiau savarankiškumo, atsakingesnių darbų, ir būti pastebėti, t.y. kad vadovai įvertintų pastangas.

Vienodai svarbiais faktoriais buvo įvertinta tobulėjimo galimybės (daugiau mokymų, kursų), daugiau karjeros galimybių, asmeninis įvertinimas (asmeninis dėmesys – žodinės ar raštiškos padėkos) bei didesnis užtikrintumas dėl darbo vietos.

Tai, kad darbuotojai sunerimę dėl darbo vietos saugumo – ganėtinai netikėtas kriterijus, kuris labiausiai, ko gero, įtakojamas šiandieninių rinkos tendencijų. Šis nerimas dėl darbo vietos saugumo paaiškėjo jau atlikus apžvalginį tyrimą, tačiau šio veiksmio svarba ir stipri įtaka darbuotojų pasitenkinimui paaiškėjo tik atlikus tyrimą.

Įdomu tai, kad nerimas dėl darbo vietos saugumo nepriklauso nuo darbo sutarties trukmės (Spirmeno koreliacijos koeficiento $p=0,318$ – šie teiginiai nekoreliuoja tarpusavyje). Tai rodo, kad dėl darbo vietos saugumo sunerimę tiek pagal terminuotas, tiek pagal neterminuotas darbo sutartis dirbantys kolegos.

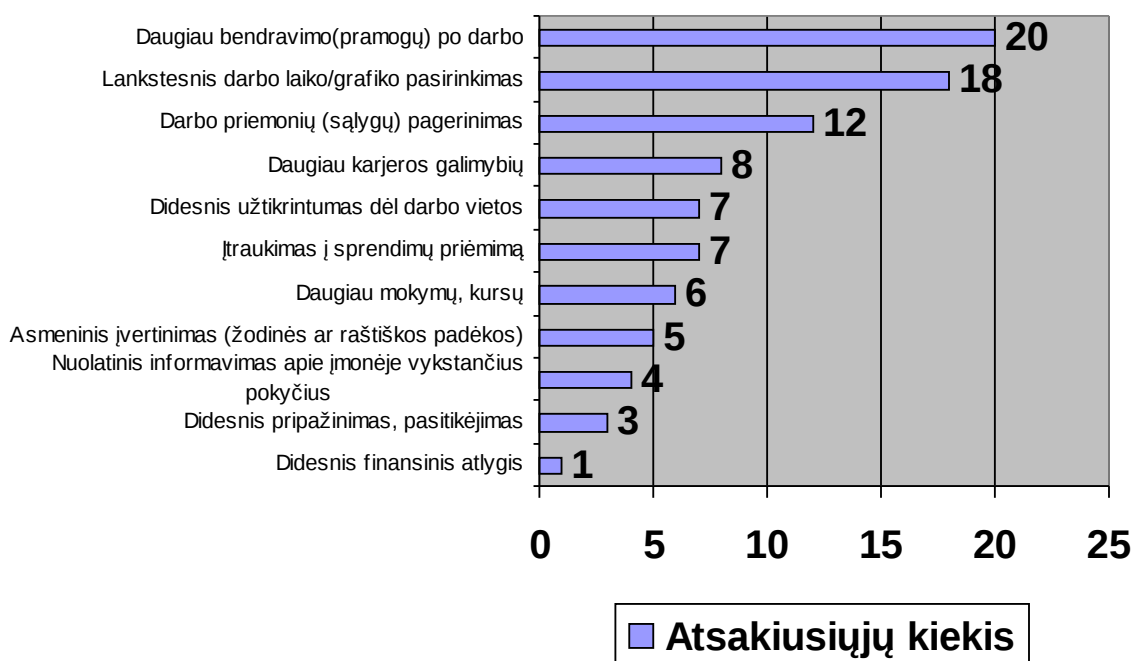
Taigi, remiantis šiandieninėmis tendencijomis, kai nedarbas Lietuvoje sparčiai didėja, ir net didžiausios kompanijos atleidžia nemažą dalį savo darbuotojų, įmonė turėtų imtis priemonių darbuotojų nuraminimui, ir nuolat informuoti apie situaciją.

Tuo tarpu tobulėjimo, karjeros, asmeninio įvertinimo poreikiai tik parvirtino tyrimo tendencijas. Nors santykinai šie poreikiai yra patenkinami įmonėje (pagal tyrimą, daugiau nei pusė darbuotojų teigia, kad jie turi tobulėjimo galimybes bei yra vertinami), tačiau, kaip ir teigia motyvacijos teorijos, motyvatorių sustiprinimas tik padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei lojalumą įmonei.

Darbo sąlygų (priemonių) pagerinimas, nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius poreikius, įtraukimas į sprendimų priėmimą, lankstesnis darbo ir atostogų grafiko pasirinkimas, bei daugiau bendravimo po darbo atsidūrė antroje lentelės pusėje, lyginant svarbą su anksčiau aptartais veiksmiais.

Tačiau, vis dėlto, net 39 darbuotojai, t.y. daugiau kaip trečdalis visų apklaustųjų nurodė, kad darbo priemonių (sąlygų) pagerinimas teigiamai paveiktų jų motyvaciją. Iš to, remiantis anksčiau darytu tyrimu, galima daryti prielaidą, jog darbo sistemų dažni trukdžiai ir gedimai ganėtinai stipriai demotyvuoja darbuotojus, o šių trikdžių pašalinimas teigiamai paveiktų darbuotojų motyvaciją.

Be abejo, išsiaiškinus veiksnius, kuriuos darbuotojai išskyrė kaip svarbius jų motyvacijos sistemai, svarbu ir apžvelgti, kuriuos iš tų pačių veiksnių kai kurie darbuotojai įvertino kaip visai nesvarbius.



21 pav. Respondentų nesvarbiais vertinamų motyvacijos veiksnių dažniai

Kaip matome iš pateiktos lentelės, duomenys atspindi bendras tendencijas – tai, ką darbuotojai mažiausiai rinkosi kaip svarbius motyvaciją pagerinti galinčius faktorius, šiuo atveju dažnai buvo pažymėta kaip nesvarbūs (arba nedarantys teigiamo poveikio motyvacijai) veiksniai.

Visi Herzbergo paminėti higienos veiksniai (išskyrus finansinį atlygį) buvo dažniausiai darbuotojų pažymėti kaip nesvarbūs jų motyvacinėi sistemai. Tuo tarpu svarbiausius toje pat motyvacijos teorijoje minimus motyvatorius (pripažinimas, pasitikėjimas, informavimas apie situaciją įmonėje, asmeninis įvertinimas ir t.t.) kaip visiškai nesvarbius įvertino tik 3-5 darbuotojai iš visų 109 respondentų.

3.5. Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimė dalyvavo 109 UAB Omnitel salonų darbuotojai. Tyrimo respondentų skaičius (66% visos galimos imties) leidžia daryti išvadą, kad tyrimo rezultatai atspindi realią situaciją įmonėje.

Tyrimo metu į motyvacinę sistemą pažvelgta iš dviejų pusių:

Kaip darbuotojų lūkesčius atitinka palaikantys (higieniniai) veiksniai – darbo sąlygos (darbo vietos įrengimas, darbo ir atostogų grafikai ir pan.), tarpusavio santykiai darbe (santykiai su kolegomis ir su vadovu).

Kokią vietą darbuotojų motyvacinėje sistemoje užima motyvatoriai (psichologinių poreikių patenkinimas) – saviraiškos, tobulėjimo galimybės, įvertinimas ir pan.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad Omnitel motyvacinė sistema turi daugelį taigiųjų pusių:

1. UAB Omnitel labai stiprus kolektyviškumo jausmas. Tai, kad jaučiasi kolektyvo dalimi, paliudijo 97 % visų respondentų.
2. Darbo pobūdis ir įdomumas atitinka beveik 90% darbuotojų poreikius. Tai reiškia, kad jau patį darbo pobūdį galima laikyti motyvuojančiu faktorium.
3. 90 % visų darbuotojų patenkinti darbo vietos įrengimu ir patogumu.
4. Didžioji dauguma darbuotojų (77%) patenkinti informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui atlikti, srautais (gauna informaciją laiku ir pakankamai).

Tačiau motyvacinė sistema turi ir trūkumų:

1. Didžioji dauguma (beveik $\frac{3}{4}$ visų darbuotojų) teigia, kad darbe patiria daug streso (ypatingai vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai).

2. Dalis darbuotojų teigia, kad vadovai neisšklauso jų nuomonės ir į ją neatsižvelgia. Beveik trečdalis mano, kad jų iniciatyva nebūtų įvertinta aukštesniosios vadovybės. Tai silpnina darbuotojų norą reikšti iniciatyvą ar kurti naujas idėjas.

3. Beveik ketvirtadaliui darbuotojų nepasitenkinimą kelia dažni darbo programų sutrikimai, dėl kurių jie negali tinkamai atlikti savo tiesioginio darbo.

4. Penktadalis visų darbuotojų (ypač pasižymi turinčių šeimas darbuotojų tarpe) nepatenkinti darbo grafikais, dažniausiai dėl to, kad negali prisidėti prie grafikų sudarymo.

5. 20 % salono konsultantų mano, kad jų darbai nėra pakankamai įvertinami, kai tuo tarpu salonų ar regionų vadovai jaučiasi pakankamai įvertinami.

6. 35 % darbuotojų teigia, kad turi nepakankamai kvalifikacijos kėlimo galimybių.

7. 80 % darbuotojų teigia, kad nori kilti karjeros laiptais, tačiau tik 40 % teigia kad turėtų tam galimybę.

IŠVADOS

Veiksniai, įtakojantys darbuotojų motyvaciją, labai individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos veiksnių, bet ir nuo asmenybės, jai tuo metu aktualių poreikių, netgi nuo auklėjimo ir pan. Tačiau reikia įvertinti ir tą veiksnių, kad radus tinkamą būdą motyvuoti darbuotoją, tai gali labai teigiamai paveikti jo darbo kokybę ir produktyvumą (o tai yra pagrindinis vadovavimo uždavinys).

Priemonės, kurios buvo siūlomos vadovams motyvacijos lygiui pakelti, skirtingais laikotarpiais labai skyrėsi, priklausomai nuo tuo metu vyravusio požiūrio į darbuotoją ir vadovavimą jam. Bet visos sukurtos teorijos išvelgė motyvacijos darbuotojams svarbą ir siūlė savus būdus motyvacijai padidinti, kurie vienaip ar kitaip reikšmingi ir šiais laikais.

Ankstesniais laikais buvo orientuojamasi į tam tikras motyvacijos priemones. Šių laikų tyrimai rodo, kad pavienių motyvacijos priemonių nebeužtenka, reikia naudoti išplėstas motyvacinės programos, motyvacijos modelius, jungiančius tiek materialias, tiek nematerialias motyvacijos priemones. Kita vertus, ir šie modeliai bus veiksmingi tik tuomet, kai taikomos priemonės sutaps su darbuotojų lūkesčiais.

Šiuolaikinis požiūris į darbuotojų motyvaciją remiasi pagrindinėmis motyvacijos teorijomis, motyvacinių sistemų tyrimai atliekami nuolat ir visame pasaulyje. Daugelis jų remiasi Herzberg dviejų veiksnių teorija, kurią lengva pritaikyti ir praktikoje, tuo pačiu ši teorija paprastai suteikia daug informacijos vadovams darbuotojų motyvavimo klausimais.

Norint suprasti darbuotojų elgsenos prigimtį ir išsiaiškinti jos dėsningumus, būtina gilintis ne vien į biologinius, bet ir į socialinius elgsenos mechanizmus.

Tyrimo metu darbuotojams pateikta anketa, kuri leido atsakyti, kaip įmonėje patenkinami darbuotojų lūkesčiai, ar atitinka reikalavimus darbo sąlygos, ar pakankamai saviraiškos ir karjeros galimybių, ar darbuotojai pakankamai įvertinami už gerai atliktus darbus ir pan. Anketų užpildymo aktyvumas (66 procentai visos imties) leidžia manyti, kad tyrimo rezultatai atitinka realią įmonėje esančią situaciją ir yra statistiškai reikšmingi.

Kaip paaiškėjo aiškinantis darbo sąlygas, ir jų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, labiausiai darbuotojų nepasitenkinimą darbu kelia tai, kad darbuotojams tenka darbe patirti daug streso (kaip paaiškėjo, ypač vadovams) ir apribotos darbo laiko derinimo bei atostogų laiko pasirinkimo galimybės.

Organizacinės elgsenos, bendravimo ir bendradarbiavimo faktorių įtakos, bei kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybių svarbos analizę, paaiškėjo, kad organizacinė kultūra ir komandos jausmas įmonėje labai stiprus, kolegos jaučiasi vertinami, sulaukia pagalbos iš kitų kolegų ir vadovų. Tačiau yra ir neigiamų sferų – tai, kad daug salonų konsultantų jaučiasi nepakankamai įvertinti, t.y.

trūksta atgalinio ryšio iš vadovų apie rezultatų pasiekimą. Taip pat paaiškėjo faktas, kad nemažas procentas darbuotojų (salono konsultantai) mano, kad jiems nesuteikiama pakankamai kvalifikacijos tobulinimo galimybių.

Išanalizavus visą eilę kriterijų apie finansinio atlygio svarbą, galima patvirtinti, kad pinigai – svarbus motyvacinis faktorius Omnitel darbuotojams, tačiau organizacijos vidinė kultūra tokia stipri, kad kitoje darbovietėje siūlomas didesnis finansinis atlygis nesuviliotų daugiau nei pusės darbuotojų. Didžioji dalis darbuotojų jaučiasi teisingai finansiškai įvertinti tiek kolegų, tiek kitų įmonių darbuotojų atžvilgiu. Likusius (tuos, kurie jaučiasi neteisingai finansiškai įvertinti) reiktų identifikuoti, kad neteisngumo jausmas nepaskatintų jų imtis neigiamų priemonių vidiniam teisingumui harmonizuoti.

Mišri darbo užmokesčio sistema atitinka tiek darbuotojų, tiek įmonės poreikius, nes galimybė užsidirbti priedus skatina darbuotojus siekti palankesnių įmonei rezultatų.

Išanalizavę psichologinių motyvatorių reikšmę ir įtaką UAB Omnitel, galime teigti, kad darbuotojai, ypač jausnesnio amžiaus, nori kilti karjeros laiptais, deja, nemato tam pakankamai galimybių. Taip pat paaiškėjo, kad darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti savo vadovų, ypač tai pasireiškė salonų konsultantų tarpe. Šis faktas įtakoja tai, kad tie darbuotojai, kurie mano, kad vadovas jų neišklauso ir neatsižvelgia į jų nuomonę, mažiau linkę rodyti iniciatyvą ar teikti pasiūlymus.

Kaip pastebėta, didžioji dalis darbuotojų motyvacinėje sistemoje dominuojančių veiksnių susiję ne su bendra įmonės veikla, o daugiau priklausančios nuo tiesioginių vadovų. Tam, kad pilnai patenkinti darbuotojų poreikius, svarbu tiesioginiams vadovams atsižvelgti į darbuotojų individualius poreikius ir skirtumus.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus motyvacinių priemonių sistemos UAB Omnitel efektyvumą ir identifikavus jos trūkumus, galime teigti, kad UAB Omnitel galėtų pasiekti didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu, padarę keletą permainų įmonės veikloje:

Vienas iš svarbiausių motyvacinių faktorių įmonės motyvacinėje sistemoje – finansinis atlygis. Kaip paaiškėjo, salonų konsultantus siekti geresnių darbo rezultatų skatina galimybė užsidirbti papildomus priedus. Rekomenduotina peržiūrėti priedų sistemą, pakoreguojant ją ir pritaikant, kad planai taptų pasiekiamesni, ir tokiu būdu būtų lengviau gauti piniginių papildomą paskatinimą. Taip bus galima padidinti finansinį atlygį darbuotojams (kaip paaiškėjo tyrimo metu, didesnis atlyginimas paskatintų labiau stengtis darbe net 70% procentų visų respondentų). Be to, tokiu būdu bus įtvirtintas teisingumo principas įmonėje (darbuotojai tikėtų, kad jų atlygis adekvatus įdedamoms pastangoms).

Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų tobulėjimo poreikius. Reikėtų suteikti darbuotojams galimybes dažniau dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose. Kvalifikacijos kėlimo poreikių patenkinimas įgalina patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją. Darbuotojams rekomenduojama rengti kursus pardavimų, konfliktų valdymo, laiko planavimo kursus (padėtų sumažinti ir stresą darbe), o vadovams – įvairiais personalo valdymo klausimais (darbuotojų ugdymas, vertinimas ir pan.)

Vadovams, siekiant didesnio darbuotojų dvasinio pasitenkinimo (ir tokiu būdu paskatinant juos toliau siekti gerų rezultatų) rekomenduotina dažniau teikti darbuotojams atgalinį ryšį apie pasiektus rezultatus, išskiriant ir papildomai paskatinant geriausių rezultatų pasiekusius darbuotojus. Visos darbuotojų pastangos turėtų būti pastebėtos ir tinkamai įvertintos. Kaip minėta, pravartu suorganizuoti vadovams mokymus, kurie padėtų vadovams išmokti tinkamai ugdyti ir vertinti personalą.

Kad pagerinti darbo sąlygas (panaikintų darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastis) galima:

Suaktyvinti IS sistemų, darbui reikalingų programų priežiūrą ir nuolatinį aptarnavimą, kad būtų sumažintas problemų, susijusių su darbo programų gedimais, skaičius.

Vadovams labiau paskirstyti darbus ir atsakomybės sritis tarp darbuotojų, kad sumažėtų salonų vadovų apkrovimas (kuris yra viena pagrindinių salonų vadovų streso, patiriamo darbe, priežastis).

Įtraukti darbuotojus į darbo laiko grafiko ir atostogų grafiko sudarymą (ypatingai salonuose, kuriuose daugiau dirba šeimas turinčių darbuotojų).

LITERATŪRA

2. Allan J. 1996. *How to be better at... motivating people*. London: The Industrial Society
3. Armstrong M. *Part II: Organizational Behavior: Chapter 9: Motivation*. Handbook of human resource Management practise. 1999 Vol. 7 p105-127
4. Bakanauskienė, I. (1998). *Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 4, p. 17-29.
5. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas.: VDU leidykla.
6. Bittel L. R. 1978. *Encyclopedia of Professional management*. New York: McGraw-Hill.
7. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga* / I. Bučiūnienė. – Kaunas: Technologija, PSL. 67-68
8. Cole G. A. 1997. *Personnel Management: Theory and Practice*. London: Ashford Colour Press.
9. *Communicate better about rewards programs*. HR Focus, January 2009, psl. 12
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas I*. Vilnius: TEV.
11. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymas II*. Vilnius: TEV.
12. Daft R. L. (2003). *Management*. South-Western Thomson
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Dibachi F., Dibachi R. (2003). *Just Add Management. Seven steps to creating a productive workplace and motivating your employees in challenging times*. New York: McGraw-Hill.
15. Ferrell O. C., Hirt G. (1989). *Business*. Boston: Houghton Mifflin Company
16. Graham H. T., Bennett R. (1998). *Human Resources Management, ninth edition*. London: Pitman Publishing.
17. Griffin R. E., Ebert R. J. (1996). *Business*. New Jersey: Prentice Hall.
18. Griniuvienė L. (2001) *Statistikos praktiniai darbai*. Vilnius, VPU. Prieiga internetu: <<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/26320.pdf>> [žiūrėta 2009 04 15]
19. Grudienė, S. (1998). *Išeina darbuotojas... Ar visada vadovas žino kodėl? Vadovo pasaulis*. 12, p.12-14.
20. Jewell B. R. (2000). *Integruotos verslo studijos*. The Baltic Press
21. Jucevičienė, P.(1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
22. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika*. Kaunas: Technologija.

23. Kuehl C. R., Lambing P. 1996. *Small business. Planning And Management. Third edition.* Philadelphia: The Dryden Press
24. Mann G. A.(2006), *A Motive To Service: Public Service Motivation in Human Resource Management and Role of PSM in the Nonprofit Sector // Public Personnel Management.* 2006 Spring. Volume 35 No. 1. Prieiga internetu: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21085033&site=ehost-live>> [žiūrėta 2009-11-27].
25. Marcinkevičiūtė L. (2005) *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005/34
26. Marcinkevičiūtė L. (2003). *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03s)/* L. Marcinkevičiūtė; Lietuvos žemės ūkio universitetas. Akademija, psl. 10
27. Mondy R. W., Premeaux S. R. 1993. *Management: Concepts, practices and skills.* Massachusetts: Allyn and Bacon
28. Nelson B., Economy P. 2005. *The management bible.* John Wiley&Sons.
29. Nickels W. G., McHugh J. M., McHugh S. M. 1993. *Understanding Business. Second edition.* Boston: Irvin
30. Quader M. Shahedul (2008) *A critical analysis of high performing teams: a case study based on the British Telecommunication (BT) PLC.* Journal of Services Research, Oct2008, Vol. 8 Issue 2, p175-216
31. Robbins S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Poligrafija ir informatika.
32. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas.* Kaunas: Technologija.
33. Scofidio B. (2009) *Now's the time to motivate.* Corporate meetings & incentives. January 2009, psl. 06
34. Seilius A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas.* Klaipėda
35. Seilius A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui.* Klaipėda: KU leidykla.
36. Sherman A. W. Jr., Bohlander G. W., Chruden H. J. (1988). *Managing Human Resources.* West Chikago, Il: South-Western Publishing Co.
37. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje.* Vilnius: Technika
38. *Šalies darbuotojai jaučiasi neįvertinti.* Prieiga per internetą <<http://www.spinter.lt/lt/news/09.html>> [Žiūrėta 2008 05 14]
39. Šalkauskienė L., Stankevičienė J. Gedvilienė M. (2006) *Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu.* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006-1 (6)

40. Torrington D., Hall L. (1991). *Personnel management: A New Approach*. New York: Prentice Hall.
41. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: KTU leidykla.
42. Ware J., Michels B., Primer D. (2004). *Investment leadership. Building a winning culture for long-term success*. New Jersey: John Wiley & Sons.

PRIEDAI

Anketos darbuotojui pavyzdys

Darbe mes praleidžiame didžiąją savo dienos ir gyvenimo dalį. Todėl norime, kad darbas būtų malonus ir tenkintų mūsų lūkesčius. Tinkama darbuotojų motyvacija – svarbus uždavinys įmonės vadovams ir personalo specialistams, o motyvacijos sistema aktuali kiekvienam darbuotojui, ir įtakoja tiek norą dirbti, tiek įdedamas pastangas.

Jūsų išsakyta nuomonė apie motyvacinę sistemą Jūsų darbovietėje padės išsiaiškinti, kokios motyvacijos priemonės šiuo metu yra aktualiausios ir parengti rekomendacijas motyvacijos sistemos tobulinimo galimybėms³.

Anketa yra anoniminė – nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia! Jūsų atsakymai bus naudojami tik analizuojant grupines tendencijas.

Žemiau kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai. Ties kiekvienu teiginiu (žymėjimo pavyzdyje nurodytu būdu) pažymėkite **tik po vieną** atsakymą, kuris atitinka Jūsų nuomonę. **TAISYKLĖ:** kaip didesnį apskritimą žymite, tuo labiau pritariate atitinkamai nuomonei (teiginiui).

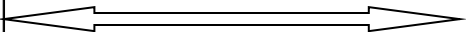
Žymėjimo pavyzdys:

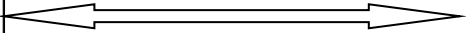
TEIGINYS	Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku				
	○	○	○	○	○
Mano darbo vieta įrengta moderniai ir patogiai	○	○	○	○	○

APIE DARBO SĄLYGAS	Visiškai nesutinku ←————→ Visiškai sutinku				
	○	○	○	○	○
Mano darbo vieta įrengta moderniai ir patogiai	○	○	○	○	○
Darbo priemonės (programos, sistemos) parengtos taip, kad būtų galima greit ir patogiai aptarnauti klientus	○	○	○	○	○
Aš esu patenkintas savo darbo grafiku	○	○	○	○	○
Aš galiu rinktis, kada išeiti atostogų	○	○	○	○	○
Darbe man tenka patirti daug streso	○	○	○	○	○
Mano darbas yra įdomus	○	○	○	○	○
Darbui reikalingą informaciją gaunu laiku ir pakankamai	○	○	○	○	○

³ Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistro dieninių studijų skyriaus studentė Neringa Šeputytė. Iškilusius klausimus, savo pastabas ir rekomendacijas galite rašyti el. p. n.seputyte@omnitel.net

Įmonės prestižas man yra svarbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APIE TARPUSAVIO SANTYKIUS, KVALIFIKACIJOS KĖLIMĄ	Visiškai nesutinku		Visiškai sutinku		
Aš jaučiuosi kolektyvo dalimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš nuolat jaučiu paramą iš bendradarbių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su kai kuriais bendradarbiais bendrauju ir nedarbo metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš visada laikiu įmonės organizuojamų renginių (vakarėlių)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe aš esu vertinamas ir gerbiamas kaip specialistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas padaro viską, kad mums būtų sudarytos geresnės darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano gerai atlikti darbai nelieka nepastebėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš bet kada galiu kreipis į kolegas (vadovą) pagabos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonė suteikia galimybę man kelti savo kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonė skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir paskatina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vien tik dėl geresnio atlyginimo nekeisčiau savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APIE DARBO UŽMOKESTĮ	Visiškai nesutinku  Visiškai sutinku				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbo užmokesčiu esu patenkinta(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimbė užsidirbti priedus paskatina mane dirbti geriau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansinis atlygis adekvatus mano įdedamoms pastangoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyginant su bendradarbiais, mano darbo užmokestis teisingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyginant su kitų įmonių darbuotojais, aš pakankamai gerai uždirbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis atlyginimas paskatintų mane dirbti dar geriau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APIE DALYVAVIMĄ SPRENDIMŲ PRIĖMIME, KARJEROS GALIMYBES	Visiškai nesutinku  Visiškai sutinku				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas, ką nors planuodamas, paklausia ir kitų nuomonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia pakankamai savarankiškumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sutikčiau prisiimti didesnę atsakomybę darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe dažnai siūlau savo idėjas, rodau iniciatyvą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano idėjos ir pasiūlymai yra (būtų) teigiamai įvertinami ne tik mano tiesioginio vadovo, bet ir aukštesnios vadovybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš visada informuotas apie visus pokyčius ir suprantu jų priežastis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš noriu kilti karjeros laiptais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ties kiekviena motyvavimo priemone pažymėkite tik po vieną apskritimą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. TAISYKLĖ: kuo didesnę apskritimą pažymite, tuo didesnę svarbą priskirate atitinkamai motyvacijos priemonei. Žymėdami mažą apskritimą išreiškiate, kad atitinkama motyvacijos priemonė Jums visiškai nesvarbi.

ĮVERTINKITE, KURIOS IŠ ŽEMIAU PATEIKTŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ DARYTŲ DIDŽIAUSIA ĮTAKĄ JŪSŲ DARBO REZULTATAMS	Visiškai nesvarbu Labai svarbu				
	←				→
Didesnis finansinis atlygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didesnis užtikrintumas dėl darbo vietos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugiau bendravimo (pvz. pramogų po darbo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugiau karjeros galimybių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugiau mokymų, kursų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažinimas, pasitikėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo sąlygų (priemonių) pagerinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atsakykite į keletą klausimų apie save:

Jums tinkantį atsakymo variantą žymėkite X

Jūsų lytis:	
Vyras	<input type="radio"/>
Moteris	<input type="radio"/>

Kiek laiko dirbate įmonėje?	
<1 metai	<input type="radio"/>
1-3 metai	<input type="radio"/>
3-5 metai	<input type="radio"/>
5-10 metų	<input type="radio"/>
>10 metų	<input type="radio"/>

Jūsų amžius:	
<20 metų	<input type="radio"/>
20-30 metų	<input type="radio"/>
30-40 metų	<input type="radio"/>
>40 metų	<input type="radio"/>

Jūsų darbo sutartis yra:	
Laikinoji	<input type="checkbox"/>
Nuolatinė	<input type="checkbox"/>

Jūsų išsilavinimas:	
Vidurinis	<input type="radio"/>
Profesinis	<input type="radio"/>
Nebaigtas aukštasis	<input type="radio"/>
Aukštesnysis	<input type="radio"/>
Aukštasis	<input type="radio"/>
Aukštosios studijos (magistratūra, doktorantūra)	<input type="radio"/>

Šeimyninė padėtis	
Vedęs (usi)	<input type="radio"/>
Išsiskyręs (usi)	<input type="radio"/>
Našlys (ė)	<input type="radio"/>
Nevedęs (usi)	<input type="radio"/>
Gyvenu neregistruotoje santuokoje	<input type="radio"/>

Dėkojame, kad užpildėte anketą!
Sėkmės darbe!



Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimo rezultatai (χ^2 kriterijus)

Motyvaciniai veiksniai	Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Išsilavinimas	Darbo stažas	trukmėDarbo sutarties	pobūdisDarbo
Mano darbo vieta įrengta moderniai ir patogiai	0.605	0.492	0.858	0.149	0.673	0.201	0.328
Darbo priemonės (programos, sistemos) parengtos taip, kad būtų galima greit ir patogiai aptarnauti klientus	0.697	0.266	0.927	0.122	0.724	0.653	0.352
Aš esu patenkintas savo darbo grafiku	0.973	0.094	0.026	0.162	0.072	0.051	0.006
Aš galiu rinktis, kada išeiti atostogų	0.145	0.286	0.197	0.119	0.113	0.421	0.017
Darbe man tenka patirti daug streso	0.004	0.629	0.056	0.242	0.235	0.093	0.038
Mano darbas yra įdomus	0.197	0.484	0.741	0.224	0.105	0.106	0.633
Darbui reikalingą informaciją gaunu laiku ir pakankamai	0.110	0.711	0.092	0.393	0.441	0.115	0.406
Įmonės prestižas man yra svarbus	0.088	0.660	0.031	0.215	0.949	0.037	0.610
Aš jaučiuosi kolektyvo dalimi	0.445	0.190	0.811	0.346	0.680	0.202	0.090
Aš nuolat jaučiu paramą iš bendradarbių	0.859	0.065	0.179	0.863	0.695	0.318	0.122
Su kai kuriais bendradarbiais bendrauju ir nedarbo metu	0.621	0.091	0.295	0,511	0.561	0.623	0.210
Aš visada laikiu įmonės organizuojamų renginių (vakarėlių)	5.202	0.384	0.438	0.0016	0.024	0.278	0.072
Darbe aš esu vertinamas ir gerbiamas kaip specialistas	0.323	0.897	0.629	0.037	0.144	0.130	0.002
Mano vadovas daro viską, kad mums būtų sudarytos geresnės darbo sąlygos	0.391	0.093	0.472	0.367	0.326	0.559	0.159

Mano gerai atlikti darbai nelieka nepastebėti	0.552	0.149	0.106	0.705	0.398	0.363	0.067
Aš bet kada galiu kreiptis į kolegas (vadovą) pagalbos	0.577	0.771	0.785	0.057	0.701	0.637	0.220
Įmonė man suteikia galimybę kelti savo kvalifikaciją	0.989	0.260	0.916	0.558	0.892	0.349	0.015
Įmonė skatina visus darbuotojus nuolat tobulėti	0.546	0.010	0.710	0.802	0.146	0.633	0.064
Vadovas pastebi kiekvieno indėlį į darbą ir paskatina	0.527	0.732	0.726	0.614	0.729	0.512	0.001
Vien dėl geresnio atlyginimo nek leisčiau savo darbo	0.674	0.628	0.107	0.123	0.061	0.932	0.005
Galimybė užsidirbti priedus paskatina mane dirbti geriau	0.207	0.845	0.102	0.098	0.884	0.402	0.964
Finansinis atlygis adekvatus mano įdedamoms pastangoms	0.119	0.225	0.856	0.121	0.088	0.704	0.179
Lyginant su bendradarbiais, mano darbo užmokestis teisingas	0.777	0.772	0.751	0.170	0.941	0.065	0.119
Lyginant su kitų įmonių darbuotojais, aš pakankamai gerai uždirbu	0.121	0.477	0.823	0.238	0.549	0.845	0.002
Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas (a)	0.741	0.409	0.802	0.299	0.632	0.669	0.049
Didesnis atlyginimas paskatintų mane dirbti dar geriau	0.736	0.688	0.095	0.360	0.606	0.252	0.358
Vadovas, ką nors planuodamas, paklausia ir kitų nuomonės	0.155	0.265	0.565	0.764	0.354	0.856	0.139
Mano vadovas pasitiki darbuotojais, suteikia pakankamai savarankiškumo	0.585	0.409	0.598	0.655	0.466	0.192	0.205
Sutikčiau prisiimti didesnę atsakomybę darbe	0,109	0.177	0.647	0.033	0.480	0.964	0.340
Darbe dažnai siūlau savo idėjas, rodau iniciatyvą	0.345	0.496	0.821	0.063	0.559	0.270	0.154
Vadovas visada išklauso mano nuomonę ir į ją atsižvelgia	0.737	0.435	0.512	0.709	0.280	0.216	0.091
Mano idėjos ir pasiūlymai yra (būtų) teigiamai įvertinami ne tik mano	0.328	0.753	0.194	0.359	0.865	0.685	0.237

tiesioginio vadovo, bet ir aukštesnios vadovybės							
Aš visada informuotas apie pokyčius ir suprantu jų priežastis	0.003	0.975	0.808	0.018	0.524	0.082	0.617
Aš noriu kilti karjeros laiptais	0.561	0.011	0.140	0.640	0.066	0.988	0.343
Aš turiu galimybę kilti karjeros laiptais	0.210	0.026	0.671	0.045	0.894	0.743	0.230