

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Milda Judelytė,  
Ryšių su visuomene magistro studijų programos studentė

**VERSLO ORGANIZACIJOS  
VIDAUS KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMAS  
DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS PRISTATYMU**

Magistro darbas

Vadovas doc. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2009

## MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

Milda Judelytė

*Magistro darbo pavadinimas lietuvių kalba:* Verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui

*Magistro darbo pavadinimas anglų kalba:* Internal communication means' application for the employees motivation system presentation in a business organisation

**Patvirtinu magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.**

---

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

**Sutinku, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.**

---

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** \_\_\_\_\_

---

(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

*Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja*

**Magistro baigiamasis darbas įregistruotas**

---

(instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

---

(data) (instituto / katedros reikalų tvarkytojos parašas)

*Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas*

**Recenzentu skiriu** \_\_\_\_\_

(recenzento vardas, pavardė)

---

(data) (instituto / katedros vadovo parašas)

*Pildo recenzentas*

**Darbą recenzuoti gavau.** \_\_\_\_\_

## REFERATO LAPAS

### **Judelytė, Milda**

*Ju 29 Verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui*: magistro darbas/ Milda Judelytė; mokslinis vadovas doc. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 95 lap.: lent. – Mašintr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 82-84 (45 pavad.).

UDK 004.7

**Raktiniai žodžiai:** *verslo organizacija, darbuotojų motyvacija, motyvacinės sistemos, motyvacijos priemonės, vidaus komunikacija, vidaus komunikacijos priemonės.*

Magistro darbo *objektas* - vidaus komunikacija verslo organizacijoje. Pasirinkus šį objektą kaip mokslinės pažinties veiklos dalyką, tyrime analizuotas vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymo procese. Darbo *tikslas* - pristatyti verslo organizacijos sampratą, pagrindines motyvacinės sistemas ir įvertinti verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui. Darbo *uždaviniai*: išanalizuoti verslo organizacijos sampratą, jos kitimą, aptarti organizacijos sandarą ir svarbiausius jos elementus; aptarti motyvacijos sampratą, pristatyti pagrindines motyvacinės sistemas ir išskirti efektyvios motyvacinės sistemos sąlygas; aptarti vidaus komunikacijos svarbą verslo organizacijoje; aptarti įmonės „Neo Group“ motyvacinę sistemą; išanalizuoti įmonės „Neo Group“ vidaus komunikacijos ypatumus; įvertinti vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą įmonės „Neo Group“ darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Taikant teorinės literatūros analizės, sintezės bei lyginimo metodus prieita prie išvados, kad organizacija yra atvira ekonominė-socialinė sistema, kurios funkcionavimui didelę įtaką turi ne tik vidaus, bet ir išorės aplinka. Organizacijos, kaip socialinės sistemos, sandarą sudaro daugybė elementų, tačiau patys svarbiausi yra struktūra ir žmogiškieji organizacijos ištekliai. Darbuotojai yra ypatingas organizacijos ištekliai, nuo kurio kvalifikacijos bei turimos kompetencijos priklauso sėkminga organizacijos veikla. Todėl pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas, kurios kiekvienam darbuotojui organizacijoje leistų efektyviai realizuoti ir plėtoti savo potencialą. Siekiant šio tikslo itin svarbus vaidmuo tenka darbuotojų motyvavimui, kuris užima itin svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Išanalizavus pagrindines motyvacijos sistemas, atlikus individualųjį

nestruktūrizuotą ekspertinį interviu su įmonės „Neo Group“ generaliniu direktoriumi ir šios verslo organizacijos darbuotojų anketinę apklausą padaryta prielaida, kad organizacijose dažnai taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos, susidedančios iš materialinių ir moralinių skatinimo priemonių ir atitinkančios didžiąją dalį efektyvios motyvacinės sistemos sąlygų: yra įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema, sukurta palanki darbo aplinka, užtikrintas solidus socialinių garantijų paketas, skatinamas darbuotojų tobulėjimas, bandomas užtikrinti efektyvus komunikacijos procesas.

Naudojantis teorinės literatūros analizės, sintezės bei lyginimo metodais bei įvertinus empirinę atlikto tyrimo medžiagą prieita prie išvados, kad vidaus komunikacijos vaidmuo verslo organizacijų motyvacijos procese yra įvairialypis: vidaus komunikacija padeda išsiaiškinti individualius darbuotojų poreikius, kurių pažinimas svarbus kuriant efektyvią motyvacijos sistemą, per vidaus komunikacijos priemones darbuotojams yra skleidžiama informacija apie organizaciją ir joje taikomas įvairias motyvacijos priemones. Be to, pati vidaus komunikacija tam tikra prasme veikia kaip motyvacijos priemonė, nes organizacijose padeda kurti motyvacijai palankią aplinką.

Įmonėje „Neo Group“ atliktas tyrimas atskleidė, kad verslo organizacijų darbuotojai informaciją pageidauja gauti kuo įvairesniais vidaus komunikacijos kanalais. Nustatyta, kad labiausiai įmonių darbuotojų norimi šaltiniai yra tiesioginiai vadovai. Tyrimas parodė, kad verslo organizacijos vidaus komunikacijai skiria didelį dėmesį, tačiau, nepaisant to, daugelyje organizacijų susiduriama su informacijos sklaidos įmonės viduje sunkumais, vidaus komunikacija darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui naudojama neefektyviai. Nustatyta, kad paprastai darbuotojai, kurie labiausiai nepasitiki organizacijoje taikomais komunikacijos šaltiniais, nėra patenkinti informacijos sklaida, yra mažiau lojalūs ir motyvuoti, dažniau galvoja apie darbo keitimą, jaučiasi nesaugūs dėl savo ateities nei tie, kuriuos informacijos sklaida įmonėje tenkina. Taigi vidaus komunikacijos priemonių efektyvumas yra susijęs su darbuotojų motyvacijos ir lojalumo įmonei didėjimu, bet tai nėra vienintelis tai lemiantis veiksnys. Prieita prie išvados, kad verslo organizacijos veikla yra efektyvi, kai organizacija turi efektyvią motyvacinę sistemą, kuri darbuotojams pristatoma per vidaus komunikacijos priemones, kai vidaus komunikacija yra efektyviai naudojama ne tik informacijai apie organizaciją skleisti, darbuotojų motyvacinei sistemai pristatyti, bet ir pati veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė, kurdama organizacijoje palankią motyvacinę aplinką.

Magistro darbas gali būti naudinga medžiaga mokslinei ir akademiniai bendruomenei, tyrinėjančiai vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvacijos procese, bei verslo organizacijų atstovams, kurie planuoja ir valdo vidaus komunikaciją organizacijoje.

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. VERSLO ORGANIZACIJOS SAMPRATA.....	7
1.1. Verslo organizacijos apibrėžtis.....	7
1.1.1. Organizacija kaip ekonominė-socialinė sistema.....	9
1.1.2. Išorės aplinkos įtaka verslo organizacijai.....	11
1.2. Organizacijos sandara.....	14
1.2.1. Struktūra – svarbiausias sandaros elementas.....	14
1.2.2. Žmogiškieji ištekliai – didžiausias organizacijos turtas.....	16
2.MOTYVACIJOS SAMPRATA.....	18
2.1. Motyvacijos termino samprata ir istorinė raida.....	18
2.2. Poreikių svarba motyvacijos teorijose.....	20
2.3. Materialinės ir moralinės darbuotojų skatinimo priemonės.....	22
2.4. Pagrindinės motyvacijos sistemos.....	26
2.4.1. Turinio motyvacijos teorijos.....	28
2.4.2. Proceso motyvacijos teorijos.....	30
2.5. Efektyvios motyvacinės sistemos sąlygos.....	34
3. VIDAUS KOMUNIKACIJA VERSLO ORGANIZACIJOJE.....	36
3.1. Vidaus komunikacijos samprata ir svarba.....	36
3.1.1. Vidaus komunikacijos priemonės, turinys, tėkmė.....	37
3.1.2. Vadovo vaidmuo vidaus komunikacijos procese.....	43
3.2. Efektyvi vidaus komunikacija – svarbi verslo sėkmės sąlyga.....	45
3.3. Vidaus komunikacija kaip motyvacinės sistemos pristatymo priemonė.....	49
4. ĮMONĖS „NEO GROUP“ VIDAUS KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMAS MOTYVACINĖS SISTEMOS PRISTATYMIUI: TYRIMAS.....	51
4.1. Tyrimo metodologija.....	51
4.2. Tyrimo rezultatai.....	54
4.2.1. Įmonės „Neo Group“ motyvacinės sistemos analizė.....	54

4.2.2. Vidaus komunikacijos ypatumai įmonėje „Neo Group“ .....	57
4.2.3. Vidaus komunikacijos priemonių efektyvumo vertinimas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.....	63
IŠVADOS.....	77
Internal communication means‘ application for the employees motivation system presentation in a business organisation (summary).....	80
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	82
Priedai.....	85
<i>1 priedas.</i> Interviu su įmonės „Neo Group“ generaliniu direktoriumi Linu Bulzgiu transkriptas.....	85
<i>2 priedas.</i> Išsamus įmonės „Neo Group“ motyvacijos priemonių aprašymas.....	90
<i>3 priedas.</i> Anketos pavyzdys.....	93

## IVADAS

Šiuo metu informacija organizacijų veikloje įgyja vis didesnę, galima sakyti, net lemiamą reikšmę. Šiuolaikinėse organizacijose vis daugiau dėmesio skiriama efektyviai komunikacijai, tiek su išorinėmis, tiek su vidinėmis publikomis.

Jei anksčiau dauguma organizacijų didesnę dėmesį skirdavo išorės komunikacijai, tai šiuo metu vis labiau atsižengiama į vidaus komunikaciją. Organizacijų vadovai pradėjo suprasti, kad investuoti į vidaus komunikaciją verta, nes ji yra labai svarbus vadybos instrumentas, būtinas efektyviai organizacijos veiklai.

Vis dažniau kalbama ir apie vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvacijos procese. Pastebėta, kad efektyviai valdoma informacija ir žinios turi didelės įtakos motyvacijos didėjimui. Vidaus komunikacijos vaidmens augimą motyvacijos procese galima sieti su svarbiausių veiksmų, skatinančių darbuotojų motyvaciją, kitimu. Jei anksčiau pagrindiniai motyvai, skatinantys darbuotojų motyvaciją, buvo materialiniai išteklių, tai paskutiniu metu atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojus šiuo metu motyvuoja kiek kiti dalykai: pripažinimas visuomenėje, galimybė darbe realizuoti save, geri santykiai su kolegomis, mokymosi galimybės, jausmas, kad jie yra svarbūs organizacijai ir pan.

Tokių pokyčių akivaizdoje itin svarbi priemonė darbuotojų motyvavimui didinti tampa vidaus komunikacija. Vis daugiau organizacijų vadovų suvokia, kad reikia stengtis, kad darbuotojai kuo geriau žinotų ir suvoktų organizaciją, kad organizacijos įvaizdis jiems būtų priimtinas, artimas ir aiškus, o jie jaustųsi svarbia organizacijos dalimi. Nes tik toks darbuotojas, kuris žino esminę informaciją apie organizaciją, jos finansinę padėtį, ateities tikslus, perspektyvas, kuris turi visą reikalingą su jo darbu susijusią informaciją, suvokia, kad jis organizacijoje yra svarbus, o jo įdėtas indėlis - reikšmingas, yra motyvuotas geriau dirbti ir tinkamai atstovauti organizacijai. Pasiiekti tokį darbuotojų supratimą padeda ne kas kita, o efektyvi vidaus komunikacija.

Vidaus komunikacija darbuotojų motyvacijos procese atlieka itin svarbų vaidmenį. Ji padeda išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kuriuos žinoti svarbu norint sukurti efektyvią motyvacijos sistemą. Taip pat per vidaus komunikacijos priemones darbuotojams yra skleidžiama informacija apie organizacijoje taikomas įvairias motyvacijos priemones. Be to, vidaus komunikacija tam tikra prasme pati veikia kaip motyvacijos priemonė, nes organizacijoje padeda sukurti motyvacijai palankią aplinką. Taigi verslo organizacija, norėdama tinkamai vertinti ir motyvuoti savo darbuotojus, privalo neužmiršti, kad vidaus komunikacija atlieka svarbų vaidmenį tiek efektyvios motyvacijos sistemos kūrimo, tiek jos perdavimo ir pristatymo darbuotojams procese.

Darbo **tema**: verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Magistro darbo **objektas**: vidaus komunikacija verslo organizacijoje. Pasirinkus šį objektą kaip mokslinės pažinties veiklos **dalyką**, tyrime analizuotas vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymo procese.

Temos **aktualumas** sietinas su organizacijose vis didėjančiu dėmesiu vidaus komunikacijai. Šiuolaikinėse organizacijose ji laikoma vienu svarbiausiu vadybos instrumentu, padedančiu vieningai siekti organizacijos tikslų. Vidaus komunikacijos priemonėmis darbuotojams ne tik perteikiama įvairaus pobūdžio informacija apie organizaciją, kurios tikslas – skatinti darbuotojų motyvaciją. Kurdama palankią motyvacinę aplinką pati vidaus komunikacija organizacijoje veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė. Todėl tampa aktualu aptarti vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvavimo procese. Nors tyrimų apie vidaus komunikacijos efektyvumą ir naudą organizacijose yra atlikta gana nemažai, tačiau šiame darbe pasirinktas vienas iš vidaus komunikacijos taikymo organizacijoje aspektų – komunikacijos vaidmuo organizacijos darbuotojų motyvavimo procese. Taigi į vidaus komunikaciją pažvelgta kiek kitu aspektu nei įprastai. Tyrinėjamas vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymo procese, neužmirštant, kad ir pati vidaus komunikacija organizacijoje veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė.

Darbo **tikslas** – pristatyti verslo organizacijos sampratą, pagrindines motyvacines sistemas ir įvertinti verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Tiksliui pasiekti buvo iškelti šie **uždaviniai**:

- išanalizuoti verslo organizacijos sampratą, jos kitimą, aptarti organizacijos sandarą ir svarbiausius jos elementus;
- aptarti motyvacijos sampratą, pristatyti pagrindines motyvacines sistemas ir išskirti efektyvios motyvacinės sistemos sąlygas;
- aptarti vidaus komunikacijos svarbą verslo organizacijoje;
- aptarti įmonės „Neo Group“ motyvacinę sistemą;
- išanalizuoti įmonės „Neo Group“ vidaus komunikacijos ypatumus;
- įvertinti vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą įmonės „Neo Group“ darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Tiksliui pasiekti ir tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo taikyti **metodai**: teorinės literatūros analizė, sintezė bei lyginimas taikyti aptariant verslo organizacijos sampratą, jos kitimą, analizuojant motyvacijos termino sampratą, pristatant pagrindines motyvacines sistemas bei aptariant vidaus



komunikacijos svarbą organizacijoje, akcentuojant jos vaidmenį darbuotojų motyvavimo procese. Siekiant praktiškai įvertinti vidaus komunikacijos priemonių taikymą darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui atliktas giluminis nestruktūrizuotas individualusis interviu su įmonės „Neo Group“ generaliniu direktoriumi ir šios verslo organizacijos darbuotojų anketinė apklausa. Analizuotas vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumas įmonės „Neo Group“ darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui. Tyrimu taip pat siekta įvertinti, kaip organizacijos darbuotojai vertina vidaus komunikaciją savo įmonėje, išsiaiškinti, kokią įtaką ji turi motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, nustatyti kokie komunikacijos kanalai yra laikomi labiausiai norimais ir patikimais.

Rengiant darbą naudotasi įvairiomis vadybos teoriją, personalo motyvavimą ir darbo motyvacijos sampratą analizuojančiomis knygomis ir šias temas analizuojančiais moksliniais straipsniais, kaip V. Juknevičienės „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo išteklių valdymui“, R. Matkevičienės „Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas“, A. Vasiljevo, R. Pučėtaitės „Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinėmis etikos priemonėmis“, bei kitais. Aptariant pagrindines motyvacijos sistemas nemažai naudingos informacijos rasta jas nagrinėjusių užsienio šalių psichologų knygose: R. Kreitner, A. Kinicki „Organizational behavior“, G. Moorhead, R. W. Griffin „Organizational behavior: managing people and organizations“, A. Maslow „Motivation and Personality“ ir kitose. Pristatant vidaus komunikacijos sampratą naudinga buvo žmoniškųjų išteklių ir finansų valdymo konsultacijų bendrovės „Watson Wyatt“ kasmet atliekamo tyrimo „Communication ROI“ ataskaita, žurnale „Communication World“ išspausdintos publikacijos, C. Van Real, C. J. Fombrun knyga „Essentials of Corporate Communication“, įvairių kitų Lietuvos ir užsienio autorių publikacijos ir tyrimai.

Darbas **sudarytas** iš keturių dalių. Pirmoje dalyje aptariama verslo organizacijos samprata, analizuojama, kaip bėgant laikui keitėsi organizacijos koncepcijos suvokimas, pateikiama verslo organizacijos sisteminė samprata, aptariama organizacijos sandara ir svarbiausi jos elementai. Antroje dalyje supažindinama su motyvacijos termino samprata ir raida, pristatomos svarbiausios motyvacinės sistemos. Trečioji dalis skirta vidaus komunikacijos svarbai verslo organizacijoje aptarti. Ketvirtoje dalyje pristatomas darbo autorės įmonėje „Neo Group“ atliktas tyrimas, atskleidžiantis praktinę vidaus komunikacijos priemonių taikymo darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui reikšmę.

Magistro darbe didžiausias dėmesys skiriamas vidaus komunikacijos vaidmens motyvacijos procese aptarimui, analizuojama praktinė vidaus komunikacijos priemonių taikymo motyvacinės sistemos pristatymui reikšmė, todėl darbas gali būti naudinga medžiaga mokslinei ir akademiniai bendruomenei, tyrinėjančiai vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvacijos procese, bei verslo organizacijų atstovams, kurie planuoja ir valdo vidaus komunikaciją organizacijoje.

## 1. VERSLO ORGANIZACIJOS SAMPRATA

Jau keletą dešimtmečių organizacija tyrinėjama pačiais įvairiausiais aspektais. Per tą laiką ne kartą keitėsi požiūris į organizaciją, jos struktūrą, funkcijas, valdymo būdus, organizavimo formas, joje vykstančius procesus. Nuo organizacijos supratimo kaip įrankio, mašinos, kuri yra priemonė užsidirbti pelnui, pamažu prieita prie organizacijos kaip gyvo organizmo sampratos, o pastaruoju metu vis dažniau vyrauja požiūris, analizuojantis organizaciją kaip socialinę-ekonominę sistemą.

Šioje darbo dalyje ir pabandysime panagrinėti, kaip keitėsi organizacijos koncepcijos suvokimas ir kas yra būdinga verslo organizacijai, kuri yra suvokiama kaip sistema. Bandysime patyrinti verslo organizacijos sisteminę sampratą, organizacijos sandarą ir svarbiausius jos elementus – struktūrą ir žmogiškuosius išteklius.

### 1.1. Verslo organizacijos apibrėžtis

Analizuojant literatūrą galima pastebėti, kad įvairūs autoriai organizacijos sąvoką apibūdina skirtingai. E. Bagdonas, L. Bagdonienė organizaciją apibūdina kaip socialinę grupę, kuri suburia žmones ir organizuoja jų darbą, gamina ar tikrina paslaugas ir paskirsto uždirbtas pajamas, yra atvira aplinkai, turi tikslą veikti, išgyventi, didinti pelnus ir t.t. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Romualdas Ginevičius, Vytautas Sūdžius knygoje „Organizacijų teorija“ pastebi, kad organizacija yra vienas iš seniausių ir sudėtingiausių visuomenės veiklos darinių (Ginevičius, Sūdžius, 2007). Bruce R. Jewell knygoje „Integruotos verslo studijos“ teigia, kad verslo organizacijos terminu yra apibūdinama organizacija, kuri parduoda prekes ar teikia paslaugas siekdama pelno, priklausančio jos savininkams (Jewell, 2000).

Algimantas Sakalas, Violeta Šilingienė pažymi, kad visas organizacijas vienija keletas panašių bruožų: tikslas (visos organizacijos siekia tam tikrų tikslų), personalas (be jo negali egzistuoti jokia organizacija), personalo valdymas ir organizacijos kultūra (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Palmira Jucevičienė teigia, kad organizacija priimta laikyti individų grupes, tam tikrais būdais veikiančias kartu, siekiant tikslo (Jucevičienė, 1996). Socialinis organizacijos aspektas akcentuojamas ir knygoje „Organizacijų vadyba“, kur pateikiamas toks organizacijos apibrėžimas: „Organizacija – tai sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susibūrusi siekti bendrų tikslų“ (Bagdonienė ir kiti, 2004, p. 19).

Socialinį veiksnių straipsnyje „Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas“ išskiria ir socialinių mokslų daktarė Renata Matkevičienė. Ji pažymi, kad dažnai pateikiant organizacijų

apibrėžimus yra nurodomos tokios organizacijų charakteristikos: dirbančių kartu žmonių grupė; tam tikri veiklos ir priklausymo susitarimai; administravimas; organizavimas; taisyklės. Straipsnio autorė teigia, kad šie bruožai būtini kiekvienai organizacijai suvokti ir akcentuoja, kad, be viso to, labai svarbu yra, kad kiekviena organizacija egzistuoja visuomenėje, kiekvieną organizaciją sudaro žmonės. Remdamasi šiuo teiginiu R. Matkevičienė daro išvadą, kad organizacija turi ne tik formalius apibrėžties reikalavimus, bet ir socialinius: „Organizacijos yra socialiniai dariniai, suformuojami žmonių, siekiančių atitinkamų tikslų, turintys struktūrą ir tikslų bei uždavinių įgyvendinimo kontrolės mechanizmą“ (Matkevičienė, 2007, p. 60).

Galima teigti, kad organizacijos, kaip socialinio darinio, suvokimas leidžia ją analizuoti kaip tam tikrą socialinę sistemą. Reikia pastebėti, kad organizacijos, kaip sistemos, suvokimas nėra senas. Iš pradžių organizacijos buvo suvokiamos kaip mašinos, darbo įrankiai, kurių pagrindinis tikslas – uždirbti pelną savininkams. Jonas Kvedaravičius knygoje „Organizacijų vystymosi vadyba“ pastebi, kad toks organizacijos suvokimas yra susijęs su žodžio „organizacija“ kilme. Nes žodis organizacija yra kilęs iš graikiško žodžio organ, reiškusio instrumentas. Autorius svarsto, kad galbūt dėl tokios šio žodžio kilmės, organizacijos ilgaainiui ėmė suvokti save kaip galingą darbo įrankį, tam tikrą mechanizmą (Kvedaravičius, 2006). R. Ginevičius, V. Sūdžius pastebi, kad požiūris į organizaciją, kaip į sudėtingą mašiną, buvo būdingas klasikinės vadybos mokyklos atstovams. Remiantis šiuo požiūriu organizacija ir jos sudedamosios dalys buvo nagrinėjamos kaip sudėtinga mašina, kurios visi elementai sujungti į visumą, ir jokių nukrypimų negali būti, jei nenorima, kad organizacijos veikla išsiderintų: „Kiekviena tokios sistemos dalis atlieka griežtai reglamentuotą funkciją. Žmogus buvo suvokiamas kaip detalė, kuri privalo vykdyti nustatytą jam skirtą darbą ir kuris turi būti parinktas pagal sugebėjimus“ (Ginevičius, Sūdžius, 2007, p. 314-315).

Tačiau pamažu naujos mokslinės idėjos formavo naują vadybos teorijos supratimą, kur organizacija pradėta suvokti kaip gyvas organizmas, akcentuojant jos sugebėjimą vystytis, atsinaujinti.

Garetas Morganas knygoje „Organizacijos įvaizdžiai“ išskiria aštuonias organizacijos kaip gyvo organizmo metaforas:

1. Organizacija kaip mechanizmas. Ši metafora apibūdina organizaciją, kurioje viskas yra labai mechanizuota. Organizacija čia yra suvokiama kaip galingas darbo įrankis, mechanizmas, kuris veikia pagal tam tikrą tvarką ir taisykles.
2. Organizacija kaip organizmas. Ši metafora remiasi organizacijos, kuri yra orientuota į socialinius poreikius, koncepcija.
3. Organizacija kaip smegenys. Remiantis šia metafora akcentuojamas nuolat besimokančios organizacijos įvaizdis.

4. Organizacija kaip kultūros skleidėja. Šia metafora akcentuojama, kad kiekvienai organizacijai yra būdinga tam tikra kultūra, vertybės, ideologija, papročiai, tradicijos. Visi šie aspektai daro įtaką organizacijos strategijos parinkimui ir taikymui.
5. Organizacija kaip politinė sistema. G. Morgan į organizacijas žvelgia kaip į mini valstybes, kurios gali būti unitarinės (visi darbuotojai siekia vieno tikslo), pliuralistinės (organizacijos viduje yra daugybė interesų) arba radikali (organizacijos viduje vyksta skirtingų interesų grupių kova).
6. Organizacija kaip psichiatrijos ligoninė. Ši metafora remiasi požiūriu, kad kiekvienos organizacijos viduje yra tam tikras požiūris, įsitikinimai, kurie yra nenuneigiami. Kuriant organizacijos kultūrą šie įsitikinimai tampa dominuojantys.
7. Organizacija kaip srautas ir transformacija. Teigiama, kad organizacijos pačios save atkartoja ir plečiasi atskleisdamos savo kodus. Tie kodai gali būti iššifruojami remiantis įvairiais įvaizdžiais, mitais, metaforomis.
8. Organizacija kaip viešpatavimo įrankis. Remiantis šia metafora organizacija yra suvokiama kaip viešpatavimo įrankis toje aplinkoje, kurioje ji funkcionuoja (Morgan, 2005, p. 189-194).

Kiekviena iš šių Morgano apibūdintų metaforų padeda geriau suprasti organizacijos veikimą. Morgano nuomone, nėra vienos teisingos metaforos. Tiesiog toks metaforinis organizacijos suvokimas padeda geriau suprasti organizaciją ir jos funkcionavimą (Morgan, 2005).

Šiuo metu, kaip minėjome, organizacija vis dažniau analizuojama remiantis ne gyvo organizmo, bet sistemos samprata. Tad verta panagrinėti tokios sampratos svarbiausius aspektus.

### **1.1.1. Organizacija kaip ekonominė-socialinė sistema**

Kalbant apie organizaciją, kaip apie sistemą, pažymima, kad organizacija yra atvira sistema, kuriai įtakos turi jos viduje ir išorėje vykstantys procesai.

Socialinių mokslų daktarė R. Matkevičienė pastebi, kad organizacija yra atvira sistema, nes ji yra orientuota ne tik į viduje keliamus uždavinius, tikslus, bet ir į išorės aplinką: „Organizacijos apibrėžtis nurodo tam tikrą organizacijos veiklos dvilypumą: organizacijos orientaciją į išorę (gebėjimas įvertinti išorės veiksnių galimą poveikį organizacijai, nustatyti ir numatyti galimą organizacijos atsaką į šiuos veiksnius) ir į vidų (organizacijos vidaus veiklos peržiūrėjimas ir pritaikymas atsižvelgiant į aplinkos kismą). Tokia dvikryptė organizacijos veiklos apibrėžtis nurodo galimybę organizaciją analizuoti kaip atvirą socialinę sistemą“ (Matkevičienė, 2007, p. 66).

Kalbant apie organizaciją, kaip apie sistemą, derėtų paaiškinti pačios sistemos sampratą. J. Kvedaravičius teigia, kad „klasikiniu požiūriu sistema – tai dviejų ar daugiau elementų sąjunga, atitinkanti tokias tris sąlygas:

- kiekvienas sistemos elementas daro įtaką kitų elementų elgesiui;
- kiekvieno elemento elgesys daro įtaką visumos elgesiui;
- jeigu egzistuoja elementų pogrupiai, tai kiekvienas iš jų veikia visumą ir nė vienas nedaro įtakos savarankiškai, kitaip tariant – sistemos elementai tarpusavyje susiję taip, kad pogrupiai nesusidaro“ (Kvedaravičius, 2006, p. 197).

Būtina akcentuoti, kad sistemos elementai neturi tokių savybių, kurias turi sistema kaip visuma. Todėl sistemos ypatumas atsiranda tik dėl elementų sąveikos, o ne pačių elementų.

Romualdas Ginevičius ir Vytautas Sūdžius knygoje „Organizacijų teorija“ sistemą apibrėžia kaip vientisą, susidedančią iš tam tikrų dalių, elementų, susietų tarpusavio ryšiais, visumą, kurioje:

- „egzistuoja įvairūs elementų ryšiai;
- vidaus sistemos elementai toliau neskaidomi;
- su aplinka už jos ribų sistema palaiko ryšius kaip vienas darinys;
- bendra visuma išliks viena sistema, jei per evoliucinį procesą jos elementai vienareikšmiškai atitinka vienas kitą“ (Ginevičius, Sūdžius, 2007, p. 17).

Saulius Gudas knygoje „Organizacijų veiklos modeliavimas“ sistemą apibrėžia kaip „tarpusavyje susietų elementų aibę, kuri, panaudodama elementų tarpusavio ryšius, siekia įgyvendinti savo tikslus. Tikslu neturinti sistema yra tiesiog aibė susietų elementų“ (Gudas, 2000, p. 13).

Apibendrinami šiuos požiūrius į sistemą galime teigti, kad organizacija yra atvira sistema, kurią sudarantys elementai sąveikauja tarpusavyje, siekdami įgyvendinti savo tikslus.

Požiūriui, kad organizaciją pirmiausia derėtų tyrinėti kaip sistemą, pritaria ir Palmira Jucevičienė. Knygoje „Organizacijos elgsena“ ji teigia, kad organizacija visų pirma yra socialinė sistema, sudaryta iš aibės elementų – žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais, o šių ryšių visuma sudaro sistemos struktūrą (Jucevičienė, 1996). Panašią organizacijos, kaip socialinės sistemos, sampratą pateikia ir R. Ginevičius, V. Sūdžius, kurie teigia, kad organizacija gali būti suvokiama kaip socialinė kultūrinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupės (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

Knygoje „Organizacijų vadyba“ pateikiama organizacijų kaip socialinių sistemų klasifikacija pagal M. Blau ir W. Scott. Pagal ją organizacijos kaip socialinės sistemos klasifikuojamos į: bendrų interesų asociacijas (pvz., kultūrinės organizacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės ir kt.), verslo

organizacijas, aptarnaujančias organizacijas, bendros naudos organizacijas (pvz., kariuomenė, policija, gamtos apsaugos institucijos, gaisrinės ir kt.). (Bagdonienė ir kiti, 2004, p. 19).

Kai kurie autoriai pastebi, kad organizaciją derėtų analizuoti ne tik kaip socialinę, bet ir kaip ekonominę sistemą, nes vien socialinis organizacijos, kaip sistemos, suvokimas yra per siauras. J. Kvedaravičius teigia, kad didžiausia klaida esti tada, kai organizacijos turinys supaprastinamas iki santykių. Pasak jo, „organizacija yra tiek kooperacijos realybė, taip pat gamybinė ir technologinė, tiek ir žmonių santykių realybė ir, be to, kultūros realybė“ (Kvedaravičius, 2006, p. 233).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad verslo organizacija yra atvira socialinė-ekonominė sistema, kuri yra orientuota ne tik į tam tikrą veiklą, išsikeltų tikslų, uždavinių siekimą, vidaus aplinką bet ir į išorės aplinką.

### **1.1.2. Išorės aplinkos įtaka verslo organizacijai**

Organizacijos, kaip atviros socialinės-ekonominės sistemos, funkcionavimui didelę įtaką turi ne tik vidaus aplinka (išsikelti tikslai, uždaviniai, organizacijos kultūra, sandara, strategija, struktūra, personalas ir kt.), bet ir išorės aplinka, kuri sėkmingam organizacijos vystymuisi turi ne mažesnę reikšmę nei vidaus aplinka. Nes situacija ir pokyčiai vidaus aplinkoje paprastai yra sąlygojami ir kontroliuojami pačios organizacijos. Tuo metu valdyti išorės aplinką pačiai organizacijai yra daug sudėtingiau.

Požiūrį, kad verslo organizacijos išorės aplinka yra valdoma daug sunkiau nei vidaus aplinka, išsako daugelis organizacijų vadybos teoretikų ir praktikų. Karlisle skiria tris organizacijos aplinkas: vidinę, tarpinę (rinkos) ir makroaplinką. Vidinėje aplinkoje jis išskiria tokius komponentus kaip darbuotojus, jų žinias, įgūdžius, kvalifikaciją. Pasak Karlisle, šiai aplinkai galima daryti didžiausią poveikį norima linkme. Tarpinę (rinkos) aplinką, anot jo, sudaro specifinės organizacijos, žmonių grupės, su kuriomis firma turi ir palaiko abipusius ryšius (tiekėjai, vartotojai, konkurentai, profesinės sąjungos, valdžios institucijos). Šiai aplinkai organizacija taip pat gali daryti įtaką, pavyzdžiui, pasitelkti reklamą, keisti kainas, derėtis su tiekėjais, sudaryti atitinkamas konkurencijos sąlygas. Makroaplinką Karlisle apibrėžia kaip visoms organizacijoms bendrą aplinką, kuri kiekvienai organizacijai daro netiesioginę įtaką, tačiau ta įtaka yra labai stipri ir beveik nenuspėjama. Pasak Karlisle, makroaplinkoje veikia tarpusavyje susiję makroekonominiai, politiniai, teisiniai, sociokultūriniai, technologiniai, geografiniai ir kiti veiksniai (Karlisle, 1987).

Aleksandras Vasiliauskas knygoje „Strateginis valdymas“ skiria du organizacijos išorinės aplinkos lygius: makroaplinką ir šakinę aplinką. Makroaplinką A. Vasiliauskas apibūdina panašiai kaip Karlisle.

Pasak A. Vasiliausko, makroaplinka – tai „veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai“ (Vasiliauskas, 2004, p. 60). Jo išskiriama šakinė aplinka atitinka Karlisle išskirtą tarpinę (rinkos) aplinką. A. Vasiliauskas šakinę aplinką apibūdina kaip veiksnius, kurie yra būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Pasak jo, šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius. (Vasiliauskas, 2004).

Išorės aplinkos svarbą verslo organizacijai akcentuoja daugelis autorių. Antanas Seilius knygoje „Organizacijų tobulinimo vadyba“ pažymi, kad „kiekvieną verslo organizaciją, dirbančią rinkos sąlygomis, veikia daugybė išorinių jėgų (veiksnių), kurios kiekviena atskirai arba visos kartu gali žymiai paveikti (nulemti) tos organizacijos išlikimą. Kaip antai, geopolitiniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai bei technologiniai veiksniai gali stimuliuoti arba žlugdyti verslą“ (Seilius, 1998, p. 17).

Dar stipriau išorės aplinkos poveikį organizacijai akcentuoja Karlisle. Jis pažymi, kad organizacijos gebėjimas prisitaikyti prie šios aplinkos yra būtina jos egzistavimo sąlyga (Karlisle, 1987).

R. Ginevičius, V. Sūdžius teigia, kad pagal santykį su vidine ir išorine aplinka organizacijos gali būti:

1. nestebinčios aplinkos ir nesuvokiančios, kas vyksta aplinkoje;
2. stebinčios, kas vyksta aplinkoje, bet nesugebančios suvokti, kas vyksta, ir reaguoti į pokyčius, todėl nieko nedarančios;
3. stebinčios, kas vyksta aplinkoje, įvertinančios susiklosčiusią padėtį ir atitinkamai reaguojančios siekiant užsibrėžtų tikslų, darant įtaką aplinkai (atsižvelgiant į vartotojo poreikius, tiriant rinką, veikiant valdžios institucijas, politikus ir pan.) (Ginevičius, Sūdžius, 2007, p. 23).

Dauguma autorių akcentuoja, kad sėkmingai gyvuoja pagal šią klasifikaciją trečiame punkte paminėtos organizacijos, t.y. organizacijos, kurios daug dėmesio skiria savo vidaus ir išorės aplinkos stebėsenai ir reaguoja į šiose aplinkose vykstančius pokyčius.

R. Matkevičienė pabrėžia, kad norėdamos ne tik išgyventi šiuolaikinės atkaklios konkurencijos sąlygomis, bet ir gauti pelno, verslo organizacijos privalo ne tik pažinti save, savo vidinę aplinką, bet ir nuolat analizuoti, stebėti išorės aplinką. Pasak autorės, išorės aplinkos stebėseną yra svarbi, nes ji „<...> verslo organizacijai teikia informacijos iš skirtingų aplinkos sektorių ir sudaro sąlygas organizacijai mokytis, tinkamai taikyti informaciją ir žinias savo veikloje“ (Matkevičienė, 2007, p. 67).

J. Kvedaravičius taip pat įsitikinęs, kad organizacijos esmė atsiskleidžia tik tada, kai yra tinkamai stebima išorės aplinka ir efektyviai reaguojama į joje vykstančius pokyčius. Autorius akcentuoja, kad tik stebėsenos efektyviam organizacijos funkcionavimui neužtenka. Pasak jo, būtina ne tik stebėti aplinką, bet ir reaguoti į joje vykstančius pokyčius, pačiai organizacijai bandyti veikti išorės aplinką.

Jis pastebi, kad šis aspektas organizacijose labai dažnai užmirštas: „<...> išanalizavus organizacijos situaciją ir suvokus, kaip nagrinėjamu metu išorinė aplinka ją veikia, dažnai galvojama, kad panašus bus ir tolesnis veikimas, visai neįvertinant, kad organizacija gali sušvelninti neigiamą tam tikros aplinkos įtaką, „nuteikti“ aplinką palankiau firmai (ryškiausias tokios galimybės pavyzdys yra visuomenės nuomonės apie organizaciją formavimas, jos „nuraminimas“).“ (Kvedaravičius, 2006, p. 275). J. Kvedaravičius pastebi, kad organizacijos tikslai paprastai formuojami nekreipiant dėmesio į išorę, beveik neįvertinant išorės aplinkos pakeitimo galimybes. Pasak jo, tai lemia, kad nėra iki galo išnaudojamos galimybės, esančios už organizacijos ribų. J. Kvedaravičius akcentuoja, kad bandyti priderinti išorės aplinką prie savo poreikių tapo kiekvienos organizacijos būtinybe, išgyvenimo sąlyga: „visos firmos yra sraute, nešamos greitėjančių aplinkos pokyčių, bet sėkmingos išlieka tik tos, kurios pastatė ir valdo tam tikro tipo laivelį, darniai ir teisingai atskiriantį ir sujungiantį jų vidinę ir išorinę aplinką“ (Kvedaravičius, 2006, p. 277).

Panašios pozicijos dėl būtinybės organizacijai bandyti keisti savo aplinką yra ir A. Meskon. Jis teigia, kad organizaciją, kaip sistemą, veikia aplinka (vidinė ir išorinė), t.y. „tam tikri jos kintantys veiksniai, tiek ir sistemos nulemti pokyčiai daro įtaką (vidinei ar/ir išorinei) aplinkai. Todėl organizacijos vadybininkai privalo turėti omenyje aplinkos poveikį organizacijai ir organizacijos įtaką aplinkai“ (Meskon, 1988, p. 78)

R. Ginevičius, V. Sūdžius akcentuoja, kad organizacija gali gyvuoti ir plėtotis, jei „išorinė aplinka yra palanki jai veikti, o vidinė yra tinkamai kuriama ir puoselėjama, atitinka racionalumo ir optimalumo reikalavimus“ (Ginevičius, Sūdžius, 2007, p. 315).

Toks autorių požiūris puikiai reziumuoja išorės aplinkos svarbą organizacijai. Apibendrinant galima pasakyti, kad išorės aplinka verslo organizacijai turi būti ne mažiau svarbi nei vidaus. Norėdama efektyviai funkcionuoti organizacija turi nuolat stebėti išorės aplinką, reaguoti į joje vykstančius pokyčius ir stengtis pakeisti tam tikras šios aplinkos dalis. Išorės aplinkos stebėseną organizacijai yra svarbi, nes ji sudaro sąlygas efektyviai reaguoti į išorės aplinkoje vykstančius pokyčius bei tinkamai pritaikyti iš išorės aplinkos gautą informaciją ir žinias tobulinant organizacijos veiklą.

Toliau daugiau aptarsime su vidaus aplinka susijusius aspektus, nes darbe pagrindinis dėmesys skiriamas tokiems vidaus aplinkos elementams kaip organizacijos personalui, jo motyvavimo problemai, vidaus komunikacijai organizacijoje.



## **1.2. Organizacijos sandara**

Kiekviena organizacija turi tam tikrą sandarą, tam tikrą veiklos modelį. Daugelis autorių organizacijos sandarą tyrinėja pasitelkdami 7-S modelį. J. Kvedaravičius teigia, kad pagal šį modelį „organizaciją sudaro strategija, struktūra, sistemos, kultūra, personalas, sugebėjimai ir veiklos būdas“ (Kvedaravičius, 2006, p. 295). A. Davis knygoje „Mastering Public Relations“ taip pat įvardija tokius 7-S organizacijos modelio elementus. Jis teigia, kad didžiausias organizacijos veiklos efektyvumas pasiekiamas, kai strategija atitinka kultūrą, kuri yra persismelkusi visuose kituose elementuose (Davis, 2004).

Knygoje „Organizacijų vadyba“ be 7-S organizacijos modelio taip pat nagrinėjamas D. Boddy ir R. Paton organizacijos modelis, kurį sudaro tokie elementai: technologija, procesai, žmonės, kultūra, struktūra, valdžia (Bagdonienė ir kiti, 2004).

Abiejuose šiuose modeliuose išskiriami tokie elementai kaip struktūra, personalas (žmonės), valdžia (veiklos būdas), kultūra. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos sandaroje šie elementai yra ypač svarbūs. Analizuojant literatūrą galima pastebėti, kad organizacijos, kaip socialinės sistemos, pačiomis svarbiausiomis sandaros dalimis yra įvardijama struktūra ir žmonės (žmogiškieji organizacijos ištekliai). J. Kvedaravičius teigia, kad „sistema be struktūros neįmanoma. Sistema visada yra struktūrizuotas objektas, tai esminis sistemos elementas, suponuojantis jos identitetą, visi kiti elementai gali būti suprantami kaip svarbūs, tačiau lemiami struktūros“ (Kvedaravičius, 2006, p. 382). Struktūrą, kaip svarbiausią bet kokios organizacijos sandaros elementą, ir žmogiškuosius išteklius, kurie literatūroje paprastai įvardijami kaip didžiausias organizacijos turtas, paanalizuosime kiek išsamiau.

### **1.2.1. Struktūra – svarbiausias sandaros elementas**

Struktūra yra neatsiejamas bet kokios organizacijos sandaros elementas. Struktūros yra reikalingos tiek mažoms, tiek didelėms verslo organizacijoms. Struktūros parinkimas – itin svarbus uždavinys, nes efektyvus organizacijos darbas pirmiausia priklauso nuo tinkamai parinktos organizacijos struktūros.

Struktūros svarbą knygoje „Integruotos verslo studijos“ akcentuoja ir B. J. Jewell. Jis teigia, kad tinkamos organizacijos struktūros parinkimas yra labai svarbus uždavinys, nes tinkamai parinkta organizacijos struktūra skatina motyvaciją, efektyvumą ir padeda siekti tikslų. Tuo metu netinkamai parinkta organizacijos struktūra, anot jo, sukelia tokius neigiamus padarinius, kaip „menką motyvacijos ir moralės lygį, neefektyvų sprendimų priėmimą, nepakankamą komunikaciją, susiskaldymą ir kooperacijos trūkumą, organizacijos tikslų nepaisymą, nesugebėjimą reaguoti į pakitusias išorės

sąlygas, funkcijų dubliavimą, sumažėjusią galimybę ugdyti būsimų vadovų kartas“ (Jewell, 2000, p. 54).

Analizuojant literatūrą, galima rasti labai įvairių struktūros aiškinimų. F. S. Butkus teigia, kad organizacijos struktūra yra organizacijos, kaip sistemos, sandara ir vidinė forma: „Organizacijos struktūra yra tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių komercinės ūkio veiklos vykdymą, vartotojų poreikių tenkinimą ir kitų tikslų įgyvendinimą, visuma“ (Butkus, 2002, p. 19).

J. Gibsonas teigia, kad organizacijos struktūra – „tai abstrakti, faktiškai gyvenime neegzistuojanti sąvoka. Tai pareigybių ir pareigybių grupių modelis, turintis svarbių individualaus ir grupinio elgesio motyvų“ (Gibson, 2000, p. 428).

V. Ginevičius, R. Sūdžius teigia, kad organizacijos struktūra reikalinga organizacijos dalims išskirti, pasitikėti tarpusavyje, veiklai koordinuoti, įgaliojimams deleguoti, taip pat ir veiklos savikontrolei bei kontrolei užtikrinti. Pasak jų, organizacijos struktūra aprėpia:

- funkcinę ir organizacinę struktūrą;
- organizacinių santykių schemą (tokie parametrai kaip hierarchija, plati ir siaura organizacija);
- aukščiausio valdymo lygio ir profesionalaus personalo tarpusavio santykių schemą. (valdžia, centralizacija) (Ginevičius, Sūdžius, 2007, p. 149).

Remiantis įvairių autorių pateiktomis struktūros sampratomis, galima teigti, kad organizacijos struktūroje atsispindi organizacijos personalo vidaus santykiai, atsakomybės ir valdžios delegavimas, padalinių pavaldumas.

Nuo visų minėtų kriterijų ir priklauso organizacijos struktūra. Kiekvienai organizacijai yra būdinga savita vidinė struktūra. Vienos organizacijos yra mažiau, kitos daugiau struktūrizuotos, kai kurioms yra būdingos itin neformalios organizacinės struktūros. Remiantis struktūros griežtumo organizacijoje kriterijumi yra skiriamos formalios ir neformalios organizacijos. Jewell knygoje „Integruotos verslo studijos“ teigia, kad formalios organizacijos terminas pirmiausia apibūdina iš anksto suplanuotą funkcijų struktūrą organizacijos viduje. Pasak jo, organizacija yra formali tuo požiūriu, kad joje viskas suplanuota ir griežtai paskirstytos pareigybės. Neformalią organizaciją Jewell apibrėžia kaip asmeninių ir socialinių santykių tinklą: „Jos veikla nėra griežtai suplanuota, o organizuojama darbuotojams tarpusavyje spontaniškai bendraujant.<...> Grupės narių elgsena remiasi nerašytomis normomis, o ne iš anksto nustatytomis taisyklėmis“ (Jewell, 2002, p. 46).

Galima teigti, kad verslo organizacijai dažniausiai vis dėlto yra būdinga formali struktūra, kuri paprastai yra suformuota apgalvotai. Apibendrinant galima pasakyti, kad struktūra yra pats svarbiausias organizacijos sandaros elementas, kurį parinkti reikia itin atsakingai, nes sėkmingai parinkta struktūra lemia efektyvų visos organizacijos darbą. Organizacijos struktūroje yra daugybė svarbių parametru,

tokių kaip valdžios tipas, valdžios delegavimo mastas, kontrolės mastas, centralizacija, decentralizacija. Visi jie lemia organizacijos struktūros pobūdį. Svarbu paminėti, kad organizacija nuolat kinta, todėl kisti, tobulėti turi ir jos struktūra bei kiti organizacijos sandaros elementai. Nes tik tokia organizacija, kuri nuolat kinta tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai, gali efektyviai prisitaikyti prie taip pat nuolat kintančių vidaus ir išorės veiklos sąlygų.

### **1.2.2. Žmogiškieji ištekliai – didžiausias organizacijos turtas**

Kitas itin svarbus organizacijos sandaros elementas – žmogiškieji ištekliai. Dauguma autorių pažymi, kad šiuolaikinėse organizacijose žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniu įmonės kapitalu. Vita Juknevičienė straipsnyje „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“ akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniais resursais, kuriais disponuoja tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos: „<...> tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas“ (Juknevičienė, 2006, p. 97). Minčiai, kad darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas pritaria ir A. Vasiljevas, R. Pučėtaitė, kurie straipsnyje „Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis“ pažymi, kad žmogiškieji ištekliai vertę kuria pagerindami organizacijos produktyvumą arba padidindami jos sugebėjimus patenkinti vartotojų poreikius (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005). E.E. Jančiauskas taip pat įsitikinęs, kad žmogiškieji ištekliai yra lemiamas sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys (Jančiauskas, 2006).

Pripažįstant žmogiškuosius išteklius itin svarbiu organizacijos elementu, organizacijose didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių vadybai, valdymui. Literatūroje galima rasti įvairių sąvokos žmogiškųjų išteklių vadyba, valdymas aiškinimų. V. Juknevičienė teigia, kad „žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma (Juknevičienė, 2006, p. 98). Pasak M. Armstrong, žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš valdymo proceso dalių, kuri yra susijusi su žmonių santykių palaikymu, darbuotojų gerovės užtikrinimu, kuris turi labai didelę įtaką efektyviam darbuotojų darbui ir jų motyvacijai (Armstrong, 1994). Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova teigia, kad pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas yra sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas galėtų atskleisti, ugdyti ir plėtoti savo potencialą (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

G. Dessler knygoje „Personalo valdymo pagrindai“ pažymi, kad žmogiškųjų išteklių vadyba apima tokias sritis: „darbuotojo atliekamo darbo proceso analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų adaptavimą, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikaciją, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų atsakomybės ugdymą“ (Dessler, 2001, p. 18). E. E. Jančauskas knygoje „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ teigia, kad be minėtų sričių žmogiškųjų išteklių vadyba dar apima ir lygių galimybių užtikrinimą, karjeros planavimą, lyderystę ir darbuotojų motyvaciją (Jančauskas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai yra ypatingas organizacijos išteklius, nuo kurio kvalifikacijos bei turimos kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Todėl pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos, valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas, kurios kiekvienam darbuotojui organizacijoje leistų efektyviai realizuoti ir plėtoti savo potencialą. Žmogiškųjų išteklių valdymas įmonėje susideda iš daugelio elementų: darbuotojų paieškos ir atrankos, jų vertinimo, darbo kultūros, darbuotojų verbavimo, jų išlaikymo, ugdymo, vertinimo, disciplinos palaikymo, mokymo, ugdymo ir motyvavimo. Motyvavimas užima itin svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdymo procese, todėl motyvacijos samprata išsamiau bus aptarta kitoje darbo dalyje.

## 2. MOTYVACIJOS SAMPRATA

Šioje darbo dalyje išsamiau patyrinėsime vieno svarbiausių organizacijos sandaros elemento – organizacijos žmogiškųjų išteklių – motyvacijos problemą.

Nuo senų laikų žmonės norėdami paveikti kitų elgesį ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo labai įvairias poveikio priemones: prievartą, materialines ir moralines nuobaudas ir paskatas. Tačiau visos šios priemonės tada dar nebuvo įvardijamos motyvacijos terminu. Pirmieji tyrimai, analizuojantys motyvaciją, pradėti tik XX amžiaus pradžioje. Ši įdomų ir sudėtingą reiškinių tyrinėjo daugybė mokslininkų. Daugumos jų atlikti tyrimai svarbūs ir aktualūs iki šių dienų. Šioje darbo dalyje, pagrindinį dėmesį skirdami darbo motyvacijai, pabandysime paanalizuoti pačią motyvacijos sampratą, panagrinėti, kaip keitėsi jos suvokimas skirtingais laikotarpiais, bei kaip šis reiškinys suvokiamas šiandien. Taip pat panagrinėsime ankstyvasias ir šiuolaikines motyvacijos teorijas, kurios itin svarbios motyvacijos esmės ir prasmės suvokimui.

### 2.1. Motyvacijos termino samprata ir istorinė raida

Į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labai dėmesį atkreipė jau senovės Graikijos filosofai, tačiau pats terminas motyvacija atsirado tik XX amžiaus pradžioje. Iki tol psichologai kalbėjo tik apie motyvus. Vladimiras Gražulis knygoje „Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai“ teigia, kad terminas „motyvavimas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t.y. motyvus (Gražulis, 2005). Ilona Bučiūnienė knygoje „Personalo motyvavimas“ teigia, kad pirminė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksnių, darančių įtaką ekonomikos veikėjų, o ypač vartotojų elgesiui. Autorė pažymi, kad dėl termino „motyvacija“ autorystės varžėsi du marketingo ir reklamos specialistai Ernest Dichter ir Louis Cheskin. Jų nuomone, motyvacijos mokslas ir jo metodai siekia paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis (Bučiūnienė, 1996). Taigi sąvoka motyvacija gimė ekonomikos, o tiksliau marketingo srityje. Ir tik vėliau ją perėmė darbo psichologai ir sociologai.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus motyvacijos apibrėžimus. Palmira Jucevičienė knygoje „Organizacijos elgsena“ aiškindama motyvaciją remiasi psichologų V. Oven, R. D. Froman ir H. Moscow pateiktu apibrėžimu: „<...> beveik visi psichologai nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. Motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip

elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia“ (Jucevičienė, 1996, p. 100). Autorė taip pat akcentuoja, kad svarbu motyvacijos nesupainioti su motyvais. Anot jos, motyvacija yra sudėtingesnis darinys. Ji apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui (Jucevičienė, 1996).

Algimantas Sakalas, Violeta Šilingienė knygoje „Personalo valdymas“ teigia, kad motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti siekiant užsibrėžto tikslo.

Kai kurie autoriai (Bučiūnienė, 1996) pažymi, kad motyvacijos sąvokos apibrėžimas priklauso nuo motyvacijos teorijų. Visos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie yra jų poreikiai. Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios vidinės jo priežastys ir ištakos, motyvacijos teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis: turinines ir procesines (jas išsamiau aptarsime kitoje šio darbo dalyje). Tačiau svarbu pažymėti, kad šių krypčių atstovai paprastai skirtingai apibrėžia motyvaciją. I. Bučiūnienė pažymi, kad turininės motyvacijos krypties atstovai motyvaciją apibrėžia kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimą, kuri sukelia įvairūs motyvai. Šios teorijos šalininkai motyvus kildina iš poreikių. Procesinėse teorijose motyvacija apibrėžiama kaip visuma siekių ir laukimų, susijusių su darbu. Autorė savo knygoje „Personalo motyvavimas“ remiasi G. Cuendet pateiktu darbo motyvacijos apibrėžimu: „Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius“ (Bučiūnienė, 1996, p. 31). I. Bučiūnienė įsitikinusi, kad šis apibrėžimas neprieštarauja skirtingų krypčių motyvacijos teorijoms ir geriausiai atskleidžia darbo motyvacijos esmę.

Siekiant geriau suvokti motyvacijos esmę verta pasigilinti į istorinę darbuotojų motyvacijos proceso raidą, kurioje atsiskleidžia motyvacijos sąvokos kitimo vingrybės. Tyrinėjant motyvacijos sampratos kitimo virsmą aiškiai matoma, kad įvairiais laikotarpiais įmonėse taikyti motyvavimo metodai ir priemonės kito priklausomai nuo besikeičiančių socialinių ir ekonominių sąlygų. Taip pat motyvacijos sąvokos sampratos kitimui įtakos turėjo įvairiais laikais vyravęs skirtingas požiūris į žmogų. XX amžiaus pradžioje Vakarų Europos ir Jungtinių Amerikos Valstijų įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, kuri turi fiziologinius ir saugumo poreikius. Įmonė, norėdama patenkinti šiuos poreikius ir priversti žmogų dirbti, tais laikais daugiausiai naudojo tokias motyvavimo priemones kaip gerą darbo organizaciją, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės ir nuobaudų sistemą. V. Gražulis pažymi, kad šiame ankstyvajame vadybos teorijų vystymosi etape buvo manyta, kad nustačius efektyvius užduočių atlikimo metodus, organizacijos tikslų turėtų būti siekiama pasiaukojančiu darbu.

Žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvuli“, kuris už didesnę atlyginimą dirba uoliau (Gražulis, 2005). Toks ekonominis žmogaus vertinimas vadybos teorijū buvo laikomas tradiciniu modeliu. Tradiciniame modelyje motyvacija daugiausiai sieta su geru atlyginimu už darbą. Vyravo požiūris, kad tai, ką žmonės dirba, nėra taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už tą darbą.

Po pasaulinės ekonominės krizės pradėta domėtis ne vien piniginiu darbuotojų skatinimo aspektu. Ekonominį žmogaus vertinimą, kuris buvo būdingas tradiciniam modeliui pakeitė žmonių santykių modelis. Jis rėmėsi prielaida, kad visi žmonės yra socialinės sistemos nariai, todėl jie gali būti paskatinti paprasčiausiai parodant jiems dėmesį. Šiame modelyje poreikis būti darbe pripažintu individu pasirodė ne mažiau svarbus negu veiklos piniginis įvertinimas. I. Bučiūnienė išskiria tokias pagrindines šiam modeliui būdingas motyvavimo priemones: „<...> žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinami, pasitelkiant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, įvertinant individualius pasiekimus, išskiriant kiekvieno indėlį kolektyviniuose rezultatuose, įtraukiant į sprendimų priėmimą ir kitos motyvavimo priemonės 1920-1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių“ (Bučiūnienė, 1996, p. 36). Taigi žmonių santykių modelyje motyvacija sieta su žmonių poreikiais jaustis svarbiais, jų troškimu kam nors priklausyti ir noru, kad būtų pripažintas jų individualumas.

Dar vėliau buvo suprasta, kad organizacijoje darbuotojus skatina ir daugelis kitų faktorių. Darbuotojus pradėta vertinti kaip turinčius kūrybinį pradą, gebančius dirbti savarankiškai ir tinkamai kontroliuoti savo veiksmus. Šis požiūris, kai darbuotojai buvo skatinami dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos, kūrybingumo veiksnius, pavadintas žmogiškųjų išteklių modeliu. Šis modelis aktualus iki šių dienų. I. Bučiūnienė pažymi, kad šiame motyvacijos sampratos etape labai svarbu darbuotojams yra suteikti laisvę, atsisakyti racionalumo apribojimų ir leisti atsiskleisti darbuotojų saviraiškos ir kūrybiškumo poreikiams, kurie yra svarbi efektyvesnės veiklos sąlyga (Bučiūnienė, 1996).

Tokie buvo ankstyvieji požiūriai į darbuotojų motyvaciją. Aptarus visus modelius aiškiai matyti, kaip pereinant iš vieno vadybos etapo į kitą, keitėsi požiūris į žmogų ir jam motyvuoti taikomi metodai.

## **2.2. Poreikių svarba motyvacijos teorijose**

Grįžtant prie šiuolaikinės motyvacijos sampratos, labai svarbu yra aptarti poreikių sąvoką.

Pradėjus giliau analizuoti motyvacijos reiškinių suvokta, kad žmonių poreikiai yra galinga darbo našumą veikianti jėga. Neatsitiktinai žmonių poreikius akcentuoja visos šiuolaikinės motyvacijos

teorijos, o darbuotojų motyvavimo organizacijose pagrindiniu tyrimo objektu taip pat dažniausiai yra žmonių poreikiai.

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Dauguma autorių (Bučiūnienė, Jucevičienė, Gražulis, Sakalas, Šilingienė ir kt.) sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego, sekso poreikiai. Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz. pasisekimo, pagarbos, valdžios poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami sukaupus patirtį. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Dažnai per poreikių sampratą yra aiškinamas ir pats motyvacijos procesas. Štai Danguolė Šavareikienė ir Valentinas Dubinas knygoje „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ teigia, kad „poreikiai – tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai, o pats motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris suteikia naują poreikį“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 27). Autoriai akcentuoja, kad poreikiai „aktyvina individą konkrečiai veiklai, jie yra žmogaus aktyvumo varomoji jėga. Pažymėtina jų savybė – nenutrūkstamumas. Nesibaigiantys poreikiai tarnauja kaip šaltinis pastoviam aktyvumui palaikyti“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 28).

P. Jucevičienė teigia, kad žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Anot jos, suvoktas poreikis nusakomas noru. (Jucevičienė, 1996).

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė knygoje „Administravimo principai“ teigia, kad žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kokį nors trūkumą. Kai žmogus jaučia poreikį, jis skatina jį veikti, siekti tikslo. Pasiekęs tikslą, žmogus savo poreikius patenkina, patenkina iš dalies arba nepatenkina. Pasitenkinimas arba nepasitenkinimas, pasak autorių, turi įtakos tam, kaip elgsis žmogus kitąkart panašioje situacijoje. Paprastai individų elgesys kartojasi tada, kai situacijos yra susiję su poreikių patenkinimu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

A. Sakalas ir V. Šilingienė akcentuoja, kad poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Anot jų, būtent poreikiai yra konkrečių veiksmų motyvai. Poreikį jaučiantis žmogus yra skatinamas veikti. Pasak autorių, tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Šiais laikais niekas neabejoja, kad poreikiai yra labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai siekia organizacijos tikslų, kai yra tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl



vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius, siekti organizacijos tikslų, būtinai privalo žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Remiantis šia išvada galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas organizacijoje turi būti realizuojamas priklausomai nuo darbuotojų ir organizacijos poreikių. Todėl, siekiant efektyvaus motyvavimo, yra būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė, taip pat ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius. Nes skirtingų žmonių poreikiai yra skirtingi. Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kiti trokšta pripažinimo, valdžios. Kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, ketvirti darbe siekia realizuoti save.

### **2.3. Materialinės ir moralinės darbuotojų skatinimo priemonės**

Atsižvelgiant į įvairius darbuotojų poreikius, yra skiriamos įvairios darbuotojų skatinimo priemonės.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas knygoje „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ išskiria tris motyvacijos strategijas:

- Skatinimas ir bausmė. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai, – mokama gerai; tiems, kurie dirba dar geriau, – mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai, – baudžiami.
- Motyvavimas darbu. Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia jam pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta.
- Sisteminiis vadovavimas. Darbo tikslai turi būti nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbus grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Kaip aptarta, poreikių formavimuisi didelę įtaką daro organizacijos galimybės pasiūlyti vienokių ar kitokių motyvų krepšelį, kuris atitiktų darbuotojų poreikius. V. Gražulis pažymi, kad motyvai išlieka vien prielaidomis ir negali susiformuoti iki tol, kol vadovai nepradeda daryti poveikio (įtakos) darbuotojų elgesiui (Gražulis, 2005). O siekiant daryti poveikį (įtaką) galima naudoti materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) ir moralinio skatinimo priemones.

Dauguma autorių (Gražulis, Sakalas, Šilingienė, Jucevičienė ir kiti) kalbėdami apie poveikio darbuotojams darymą skiria dvi grupes skatinimo priemonių: moralines ir materialines. Šiam bendram skirstymui pritaria visi autoriai, tačiau jie pateikia skirtingus požiūrius apie tai, kokie motyvacijos metodai sudaro šias dvi skatinimo priemonių grupes.

A. Sakalas ir V. Šilingienė pateikia apibendrintą motyvavimo priemonių sistemą. Šių autorių motyvavimo sistemos esmė pateikta pirmoje lentelėje (žr. 1 lentelę). Lentelėje matyti, kad norint sukurti efektyvią motyvavimo sistemą turi būti užtikrintos tiek materialios, tiek nematerialios

priemonės. Prie materialių priemonių priskiriama teisingos ir motyvuojančios atlyginimo už darbą sistemos sukūrimas. Joje didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas objektyviam asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimui (žr. 1 lentelę). Nematerialinio poveikio sistema susideda iš dviejų dalių: personalo pažinimo sistemos ir darbo pobūdžio ir aplinkos (žr. 1 lentelę). Personalo pažinimo sistemos turinį sudaro efektyvios personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemos, kuri sudarytų sąlygas darbuotojams plėtoti savo gebėjimus organizacijoje ir užtikrintų galimybę kilti karjeros laiptais, sudarymas (žr. 1 lentelę). Akcentuojama, kad kuriant darbo aplinką svarbu darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimą, sukurti atsakomybės ir įgaliojimų mechanizmą, kurio efektyvus veikimas sudarytų darbuotojams sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, atitinkantį jų sugebėjimus darbą (Sakalas, Šilingienė 2000).

1 lentelė. Motyvavimo priemonių sistema.

Motyvavimo priemonių sistemos dalys	Materialinio poveikio sistema	Nematerialinio poveikio sistema	
		Personalo pripažinimo sistema	Darbo pobūdis ir aplinka
<b>Pagrindiniai priemonių sistemos tikslai</b>	Sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą.	Sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą.	Sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą; užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis.
<b>Poveikio priemonių sistemos turinys</b>	Darbo santykinės vertės įvertinimas, darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas.	Karjeros planavimo sistemos organizavimas; Personalo ugdymo sistemos organizavimas.	Palankių darbui sąlygų sudarymas; Konfliktų sprendimas; Delegavimas ir kontrolė; Grupinio darbo organizavimas.

Šaltinis: (Sakalas, Šilingienė 2000, p. 129).

Skatinimo priemonių skirstymui į materialines, kurios gali būti tiesioginės ir netiesioginės, ir moralines pritaria ir I. Bučiūnienė. Autorė daugiau dėmesio skiria materialinių skatinimo priemonių analizei. Knygoje „Personalo motyvavimas“ ji pateikia materialinių skatinimo priemonių schemą, kurioje atsispindi pagrindinės galimos tiesioginio ir netiesioginio materialinio skatinimo priemonės (žr. 2 lentelę). Lentelėje matyti, kad autorė išskiria tris materialinio skatinimo priemonių grupes: tiesioginį darbo užmokestį, netiesioginį piniginių darbo užmokestį ir netiesioginį natūrinį atlyginimą (žr. 2 lentelę). Tiesioginį darbo užmokestį gali sudaryti tokie komponentai: pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga klasifikacija, kintamoji dalis, kuri priklauso nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe, kintamoji dalis, kuri priklauso nuo kolektyvo pasiekimų ir fiksuotos kintamos pajamos, skiriamos už ypatingus pasiekimus. Netiesioginį piniginių darbo užmokestį, susijusį su įmone, gali sudaryti šie komponentai: dalies pelno išmokėjimas, įmonės akcijų įsigijimas, darbuotojų taupymo fondas, savišalpos kasos, gyvenimo draudimas, kreditinės kortelės, laikino ar pastovaus invalidumo mokėjimas. Netiesioginio natūrinio atlyginimo komponentais gali būti: reprezentacinės išlaidos, tarnybinis būstas, įmonės automobilis, dalyvavimas oficialiuose

pietuose, automobilio draudimas, asmeninis telefonas, kelionės į užsienį ar kitas įmones, nuolaida įmonės produkcijai, įmonės paskolos, laisvalaikio praleidimo lengvatos, mokymosi stipendijos, dovanos, parama šeimai (žr. 2 lentelę) (Bučiūnienė, 1996).

2 lentelė. Materialinio skatinimo priemonės

Tiesioginis darbo užmokestis	Pastovioji dalis, jos dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys ir reikalinga klasifikacija Kintamoji dalis, priklausanti nuo individualių darbuotojo pasiekimų, jo elgesio darbe Kintamoji dalis, priklausanti nuo kolektyvo pasiekimų Fiksuotos kintamos pajamos už ypatingus pasiekimus
Netiesioginis piniginis darbo užmokestis, susijęs su įmone	Dalies pelno išmokėjimas Įmonės akcijų įsigijimas Darbuotojų taupymo fondas, savišalpos kasos Gyvenimo draudimas Kreditinės kortelės Laikino ar pastovaus invalidumo mokėjimas
Netiesioginis natūrinis atlyginimas	Reprezentacinės išlaidos Tarnybinis būstas, įmonės automobilis Dalyvavimas oficialiuose pietuose Automobilio draudimas Asmeninis telefonas Kelionės į užsienį ar kitas įmones Nuolaida įmonės produkcijai Įmonės paskolos Laisvalaikio praleidimo lengvatos Mokymosi stipendijos Dovanos, parama šeimai

Šaltinis: (Bučiūnienė 1996, p. 48).

Itin išsamią materialinių ir moralinių motyvacijos skatinimo priemonių klasifikaciją knygoje „Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai“ pateikia V. Gražulis. Materialinį skatinimą, kaip ir kiti autoriai, jis skirsto į tiesioginį ir netiesioginį. **Tiesioginio materialinio skatinimo priemonėms** jis priskiria:

- *Pagrindinis darbo užmokestis;*
- *Papildomas darbo užmokestis.* Premijos, priemokos, priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir t.t.
- *Vienartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno.* Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kitų švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
- *Dalyvavimas pelnuose.* Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
- *Dalyvavimas akciniame kapitale.* Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)

- *Papildomų išmokų programos.* Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.

Prie **netiesioginių moralinių skatinimo priemonių** autorius priskiria šias priemones:

- *Išlaidų transportui apmokėjimas.* Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.
- *Išmokos iš taupomųjų fondų.* Taupomieji indėliai su palūkanomis ne mažesnėmis negu komerciniuose bankuose.
- *Maitinimas organizacijos lėšomis.* Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui.
- *Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas.* Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
- *Stipendijų fondai.* Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
- *Mokymo, auklėjimo programų fondai.* Darbuotojų mokymui, darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
- *Medicininio aptarnavimo programos.* Nemokamo (iš dalies mokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.
- *Būsto statybos programos.* Visiškai arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.
- *Socialinių paslaugų ir lengvatų programos.* Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms padengimas.
- *Gyvybės draudimo programos;*
- *Sveikatos draudimo programos,*
- *Atskaitymų į pensijų fondus programos.*

Akcentuodamas moralinių skatinimo priemonių svarbą, V. Gražulis išskiria tokias **nematerialaus (moralinio) skatinimo priemones**:

- *Užimtumo laiko reguliavimas.* Papildomų laisvų dienų (atostogų) skyrimas, galimybė pasirinkti atostogų laiką, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
- *Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas.* Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.

- *Pripažinimo priemonių programa.* Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai, nuotraukos garbės lentoje, dovanos.
- *Socialinių ir kultūrinių priemonių programos.* Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, įvairios kultūrinės pramogos (Gražulis, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek materialinio, tiek moralinio skatinimo priemonių spektras yra pakankamai platus. Paprastai materialinio skatinimo priemonės yra skirstomos į tiesiogines ir netiesiogines. Tiesiogines materialines skatinimo priemones sudaro darbo užmokestis ir įvairūs papildomai gaunami pinigai (priedai, premijos, dividendai ir pan.). Taigi tiesioginės materialinės priemonės dažniausiai yra išreiškiamos grynujų pinigų pavidalu. Naudojant netiesiogines materialinio skatinimo priemones, darbuotojai skatinami ne tiesiogiai išmokant jiems grynuosius pinigus, bet suteikiant jiems finansinę naudą per įvairias kitas priemones (kelionės išlaidų apmokėjimas, tarnybinio automobilio suteikimas, įvairios gyvybės draudimo, sveikatos apsaugos programos, stipendijos ir pan.) Moralinės skatinimo priemonės labiau susijusios su darbuotojų savirealizacija darbe. Jos nesusiję su tiesiogine finansine nauda, bet padeda užtikrinti gerą darbuotojų psichologinę savijautą. Visas šias skatinimo priemones galima naudoti sudarant organizacijos motyvacijos sistemą, tačiau parenkant priemones būtina atsižvelgti į organizacijos darbuotojų individualius poreikius.

## **2.4 Pagrindinės motyvacijos sistemos**

Motyvacijai ir jos tyrimams nuo seno buvo skiriamas didelis dėmesys. Motyvacijos reiškinį tyrinėjo daug mokslininkų, kurie jo esmę išdėstė įvairiose mokslinėse motyvacijos teorijose.

Literatūroje pateikiamas labai įvairus motyvacijos sistemų klasifikavimas. Dažniausiai jis priklauso nuo mokslininko požiūrio į nagrinėjamą klausimą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų skaičių.

Įvairių teorijų klasifikavimą knygoje „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ pateikia D. Šavareikienė ir V. Dubinas. Vieną iš teorijų klasifikavimo variantų autoriai pateikia remdamiesi psichologės E. Iljin skirstymu. Pagal ją minėtos knygos autoriai skiria penkias motyvacijos teorijų grupes:

- poreikių motyvacijos teorijos;
- bihevioristinės motyvacijos teorijos;
- kognityvinės motyvacijos teorijos;
- psichoanalitinės motyvacijos teorijos;

- biologizatorinės motyvacijos teorijos;

Šalia šio skirstymo D. Šavareikienė ir V. Dubinas taip pat pateikia ir kitas alternatyvas. Remdamiesi F. Landy ir W. Becker motyvacijos teorijų nagrinėjimu valstybinių problemų kontekste, knygos autoriai teigia, kad motyvacijos teorijos gali būti skirstomos ir į tokias penkias rūšis:

- poreikių teorija;

- pastiprinimo teorija;

- teisingumo teorija;

- lūkesčių (vilčių) teorija;

- tikslų nustatymo teorija (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

V. Gražulis knygoje „Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai“ pastebi, kad motyvavimo procesą skirstyti į aukščiau išskirtas penkias kategorijas buvo įprasta praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje. Vėliau, pasak jo, motyvavimo proceso tyrimų metodinių pagrindų tobulinimas suformavo naują mąstymą apie tai, kaip gerinti santykius tarp vadovo ir pavaldinių, kuris lėmė kitokį teorijų klasifikavimą. Autorius teigia, kad atsižvelgiant į tai, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės to priežastys, visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes:

- turinio teorijas, kurios analizuoja motyvacijos turinį (poreikius);

- proceso teorijas, kurios analizuoja motyvacijos procesą (Gražulis, 2005).

Apibendrinami įvairias klasifikacijas, motyvacijos teorijų skirstymui į dvi pagrindines grupes – turinines ir procesines - pritaria ir daugelis kitų autorių (Bučiūnienė, Jucevičienė, Robbins ir kt.). Tad šiame darbe analizuodami pagrindines motyvacijos sistemas remsimės šia klasifikacija.

Per laiką buvo sukurta nemažai tiek vienos, tiek kitos krypties motyvacijos sistemų. A. Sakalas, V. Šilingienė pastebi, kad tokią motyvacijos teorijų gausą lėmė faktas, kad darbuotojų motyvacija yra labai sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti reikėjo daugybės įvairių teorijų. Pasak jų, motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Autoriai pastebi, kad dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Todėl kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Dauguma autorių pripažįsta, kad nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau žinant jas galima parinkti efektyviausias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus. Todėl šiame darbe bandyta paanalizuoti ir išsamiau susipažinti su svarbiausiomis motyvacijos sistemomis.

### 2.4.1. Turinio motyvacijos teorijos

Turinio (turininės) motyvacijos teorijos remiasi žmogaus poreikių identifikavimu. Šiose teorijose akcentuojami žmonių poreikiai – tai, kas motyvuoja žmones veiklai. Taip pat nagrinėjami asmeniniai individų tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Turinio motyvacijos krypties atstovų sukurtos sąvokos, tokios kaip poreikis, stimulus, tikslas, motyvas naudojamos žmogaus elgesiui tirti, vertinti ir pagrįsti.

P. Jucevičienė teigia, kad turininėse teorijose motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai: „motyvacija – tai poreikis arba potraukis, skatinantis mus veikti vardan tam tikro tikslo“ (Jucevičienė, 1996, p. 9).

D. Šavareikienė ir V. Dubinas taip pat teigia, kad turinio motyvacijos teorijų pagrindas yra žmogaus poreikių tenkinimas. Pasak jų, poreikiai transformuojasi į vidines paskatas, dėl kurių įtakos formuojasi tam tikri individo elgesio stereotipai. (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Požiūriui, kad turininėse teorijose pagrindinis motyvacijos pagrindas yra poreikiai, pritaria ir kiti autoriai. Pavyzdžiui, V. Gražulis pažymi, kad turinio teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro elgesio priežastimi, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja tam tikrų poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra (Gražulis 2005).

Taigi poreikiai šios krypties motyvacijos teorijose yra suprantami kaip žmogaus aktyvumo šaltinis.

Visi minėti autoriai (Bučiūnienė, Jucevičienė, Gražulis, Šavareikienė, Dubinas) turinio motyvacijos teorijų grupėje išskiria garsiausias ir labiausiai pripažintas šias poreikių teorijas:

- A. Maslow poreikių hierarchijos teorija;
- Alderfer poreikių teorija;
- F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija;
- D. McClelland poreikių teorija.

Darbe jau buvo minėta, kad ankstyvųjų motyvacijos sistemų pažinimas svarbus ir šiandien, nes jos padeda pažinti motyvacijos esmę, rasti efektyviausius motyvavimo metodus. Tad aktualu trumpai paanalizuoti visas aukščiau išskirtas svarbiausias turinio motyvacijos teorijas.

Apibendrinant visas nagrinėtas poreikių teorijas galima pasakyti, kad vienas didžiausių jų privalumų – galimybė šias teorijas pritaikyti praktikoje. Jos vertingos sprendžiant, kaip organizacijos gali padėti patenkinti darbuotojų poreikius. Tuo visos jos ir panašios – visos jos aiškina motyvaciją per žmogiškųjų poreikių patenkinimą.

P. Jucevičienė remdamasi psichologų Schermerhorn, Hunt ir Osborn knygoje pateikta šių teorijų palyginimu, lygina jas lentelėje (žr. 3 lentelę). Joje matyti, kad visos poreikių teorijos akcentuoja

žmonių poreikius, tik skirtingai juos įvardija. Pagal Maslow teoriją žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę. Einant nuo žemiausio piramidės lygio, poreikiai išsidėsto tokia tvarka: egzistencijos, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos. Taigi Maslow apžvelgė motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją nuo svarbiausių – fiziologinių iki aukščiausių – savirealizacijos poreikių. (Maslow, 1970). Maslow išskirtų poreikių hierarchija yra griežta: pradedant egzistencijos ir baigiant piramidės viršuje esančiais saviraiškos poreikiais (žr. 3 lentelę). Alderfer išskiria tris poreikių tipus: egzistencijos, giminystės ir augimo, tačiau nesujungia jų į griežtą hierarchiją. Jo poreikių teorija teigia, kad vienu metu individą motyvuoti gali visų trijų grupių poreikiai ir nebūtinai nuo žemiausių iki aukščiausių, hierarchija nėra svarbi (žr. 3 lentelę). McClelland taip pat skiria tris poreikių grupes: prisijungimo, pasisekimo ir valdžios. Jis teigia, kad nuo to, kurie iš šių poreikių dominuoja, priklauso darbuotojo teikiama pirmenybė vienokio ar kitokio pobūdžio darbui. 3 lentelėje matyti, kad Herzberg žmogų motyvuojančius veiksnius skirsto į dvi grupes: higienos ir motyvatorius (žr. 3 lentelę). P. Jucevičienė teigia, kad „<...> Herzberg teorijos higienos veiksniai atitinka Maslow teorijos fiziologinius, saugumo, socialinius, Alderfer teorijos – egzistencijos ir giminystės, McClelland teorijos - pasiekimo ir valdžios poreikius“ (Jucevičienė, 2000, p. 134). Pasak autorės, iš visų poreikių teorijų būtent Herzberg dviejų veiksnų teorija yra labiausiai ištirta ir lengviausiai pritaikoma praktikoje.

3 lentelė. Poreikio motyvacijos teorijų palyginimas

<b>HERZBERG</b> <b>Dviejų veiksnų</b> <b>teorija</b>	<b>MASLOW</b> <b>Poreikių hierarcijos</b> <b>teorija</b>	<b>ALDERFER</b> <b>EGA teorija</b>	<b>McCLELLAND</b> <b>Poreikių teorija</b>
Motyvatoriai	Saviraiškos poreikiai	Augimo poreikiai	Pasiekimo poreikis
	Pagarbos poreikiai		
	Socialiniai poreikiai	Giminystės poreikiai	Valdžios poreikis
Higienos veiksniai	Saugumo poreikiai	Egzistencijos poreikiai	Prisijungimo poreikis
	Egzistencijos poreikiai		

*Šaltinis: (Jucevičienė, 1996, p. 134).*

Apibendrinant galima teigti, kad nors minėtos poreikių teorijos susiformavo istoriškai skirtingais laikotarpiais, tačiau vėliau atsiradusios idėjos niekada neištumdavo ankstesniųjų, paprastai jas papildydavo ir gyvuodavo kartu. Visos turinio motyvacijos teorijos į pirmą vietą iškėlė žmogiškojo veiksnio reikšmę. Kiekviena iš pateiktų teorijų apibūdina pagrindinius žmonių poreikius, išskirdama



tuos, kurie žmogų motyvuoja atitinkamiems elgesio modeliams. Svarbiausias visų šių teorijų tikslas – padėti vadovams suvokti motyvus kaip organizacijos personalo varomąją jėgą. Suvokus šių teorijų pagrindinius požiūrius, vadovams atsiveria galimybė organizuoti personalo darbą taip, kad jis tenkintų darbuotojų poreikius ir motyvuotų juos efektyvesnei veiklai.

#### **2.4.2. Proceso motyvacijos teorijos**

Proceso (procesinėse) teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų. Jose daugiau gilinamasi į patį motyvacijos procesą.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas teigia, kad proceso motyvacijos teorijos stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius. Šio tipo teorijos neginčija poreikių egzistencijos, bet teigia, jog individualias žmogaus savybes lemia ne vien jie. Proceso motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmonės pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo. Tačiau šiose teorijose akcentuojama, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai. Procesinėse teorijose žmogaus elgesiui, o ypač jo individualioms savybėms, paaiškinti remiamasi požiūriu, kad individo elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija. V. Gražulis teigia, kad proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus, dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita (Gražulis, 2005).

N. Chmiel knygoje „Darbo ir organizacinė psichologija“ teigia, kad turininėse teorijose yra nagrinėjamas klausimas „kodėl žmonės dirba?“, o procesinėse teorijose siekiama atsakyti į klausimą „kokie veiksniai daro įtaką žmonių darbo intensyvumui?“ (Chmiel, 2005).

Natūralu, kad ir motyvacijos samprata proceso teorijose šiek tiek skiriasi nuo jos sampratos turininėse teorijose. I. Bučiūnienė pateikia tokius proceso teorijoms būdingus motyvo ir motyvacijos apibrėžimus: „Procesinėse teorijose motyvas yra suprantamas kaip hipotetinis konstruktas, naudojamas individų veiklos, atliekamos identiškomis sąlygomis, skirtumams paaiškinti. O darbo motyvacija apibrėžiama kaip visuma siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinį koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamose funkcijose, matyti, kaip šis darbas pripažįstamas organizacijoje ir t.t.“ (Bučiūnienė, 1996, p. 18).

Bendriausiu atveju procesinės motyvacijos krypties literatūroje motyvas įvardijamas kaip santykio individas-aplinka būseną, kuri yra labiau trokštama, teikianti daugiau pasitenkinimo negu neutrali būseną. Sąvoka motyvas šiuo atveju apima tokias sąvokas kaip poreikis, stimulus, potraukis, veržimasis ir t.t. I. Bučiūnienė teigia, kad procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad „stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia vienokį ar kitokį elgesį. Tuo metu turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja“ (Bučiūnienė, 1996, p. 18-19).

Taigi proceso teorijomis nepaneigiamas poreikis, tačiau daugiau gilinamasi ne į poreikius, o į patį motyvacijos procesą.

Išskirtinos šios pagrindinės proceso motyvacijos teorijos:

- V. Vroom vilčių (lūkesčių) teorija;
- J. Adamso teisingumo teorija;
- Porter ir Lawler lūkesčių teorijos modelis.

Verta jas trumpai aptarti.

#### ***V. Vroom vilčių (lūkesčių) teorija***

1964 m. psichologas, organizacijos elgsenos specialistas Victor Vroom savo darbuose analizavo, kaip darbuotojų motyvacijos lygis priklauso nuo jų sampratos apie savo gebėjimus. Jo sukurta teorija vadinama vilčių arba laukimo teorija. Pagrindinė jos idėja yra, kad motyvacijos procesas tarsi susideda iš trijų tarpusavyje susijusių blokų: pastangų, vykdymo ir rezultato. Vroom teorija teigia, kad individo pastangos pasiekti konkrečius rezultatus priklauso nuo jo įsitikinimo tvirtumo, kad gali tai pasiekti. Taigi galima teigti, kad pagrindinė teorijos idėja teigia, kad veikimas tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad po tam tikros veiklos bus pasiektas rezultatas, taip pat nuo tų lūkesčių stiprumo ir rezultato patrauklumo individui. P. Jucevičienė pažymi, kad Vroom teorijoje teigiama, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: lūkesčiai, instrumentalumas, valentingumas: „Valentingumas čia suprantamas kaip suvokta rezultato esmė, tai laukiamas pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis, gaunamas iš rezultatų, susijusių su darbu. Jis susijęs su noro pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu. Instrumentalumas – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Jis išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą, atlygis bus gautas. Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą. Galima sakyti, kad lūkesčiai išreiškiami viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti“ (Jucevičienė, 1996, p. 101).

Motyvaciją, kaip minėjome, lemia visi šie veiksniai. Visi jie vienas su kitu susiję ir nuo jų priklauso motyvacijos stiprumas. P. Jucevičienė knygoje „Organizacijos elgsena“ pateikia lentelę, kurioje aiškiai

matyti, kaip motyvacijos stiprumą lemia įvairūs valentingumo, lūkesčių ir instrumentalumo deriniai (žr. 4 lentelę). Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Jei kuris nors iš komponentų yra mažas, geriausiu atveju motyvacija bus nuosaiki (žr. 4 lentelę). Tačiau P. Jucevičienė akcentuoja, kad išskirtinis atvejis šioje komponentų kombinacijoje yra neigiamas valentingumas: „Jis pastebimas tada, kai darbuotojas nenori būti paaukštintas tarnyboje, nes bijo stresų, nenori prarasti viršvalandinio mokesčio ir vengia atsakomybės. Taigi kur paaukštinimas turi neigiamą valentingumą, darbuotojas vengs jį užsitarnauti. Vengimo stiprumas priklauso ne tik nuo lūkesčių, bet ir nuo instrumentalumo (Jucevičienė, 1996, p. 103) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Valentingumo, lūkesčių, instrumentalumo ir motyvacijos tarpusavio ryšys.

<b>Valentingumas</b>	<b>Lūkesčių tikimybė</b>	<b>Instrumentalumas</b>	<b>Motyvacija</b>
Stipriai teigiamas	Didelė	Didelis	Stipri
Stipriai teigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Didelis	Nuosaiki
Stipriai teigiamas	Maža	Mažas	Silpna
Stipriai teigiamas	Didelė	Didelis	Stiprus vengimas
Stipriai teigiamas	Didelė	Mažas	Nuosaikus vengimas
Stipriai teigiamas	Maža	Didelis	Nuosaikus vengimas
Stipriai teigiamas	Maža	Mažas	Silpnas vengimas

Šaltinis: (Jucevičienė 1996, p. 103).

Taigi visi šie komponentai atitinkamai derinami kombinacijose daro vienokį ar kitokį poveikį darbuotojo motyvacijai. Taikant šią teoriją praktikoje svarbu nepamiršti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo ir lūkesčių kombinaciją. Sudarant motyvacijos sistemą svarbu į ją atsižvelgti.

Kalbant apie Vroom vilčių (lūkesčių) sistemos kritiką galima paminėti tokį aspektą, kad ne visada motyvacijai nustatyti pakanka jo išskirtų trijų veiksnių.

Apibendrinant galima teigti, kad vilčių (lūkesčių) teorija teigia, kad darbuotojai turi savo poreikius, žino, ko jie trokšta iš savo darbo. Jie veikia įgyvendindami šiuos poreikius, priimdami sprendimus, kokiose organizacijose ir kaip sunkiai dirbti.

### ***J. Adamso teisingumo teorija***

Adamso teisingumo teorija aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei ir požiūriui į darbą. Psichologai R. Kreitner, A. Kinicki knygoje „Organizational behavior“ teigia, kad teisingumo teorija yra motyvacijos teorija, kuri aiškina, kaip žmonės siekia dorumo ir teisingumo socialinių pasikeitimų aplinkoje (Kreitner, Kinicki, 1995). Tokiam požiūriui pritaria ir psichologai G.

Moorhead ir R. W. Griffin. Jie pažymi, kad teisingumo teorija remiasi labai paprasta prielaida – žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai (Moorhead, Griffin, 1995). Taigi galima sakyti, kad esminis šios teorijos teiginys yra, kad darbuotojai, vertindami individualų atlygį už pasiektus darbo rezultatus, siekia socialinio teisingumo. Kitaip sakant, žmogus lygina savo pastangas ir atlygį su tą patį darbą atliekančių bendradarbių atlygiu ir remdamasis šiuo lyginimu modifikuoja savo elgesį darbe. Jei atlygis yra proporcingas į darbą įdėtoms pastangoms, darbuotojai jaučia pasitenkinimą ir yra motyvuojami. A. Sakalas, V. Šilingienė pažymi, kad, kai žmogus mato, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, kyla jo psichologinė įtampa. Jis mano, kad gauna per mažai, ir dažniausiai pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad gauna per daug, stengiasi ir toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Paprastai ir suprantamai teisingumo teorijos esmę aiškina S. P. Robbins. Pasak jo, teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teisingumas egzistuoja tuo atveju, jei, darbuotojų manymu, šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga. Tačiau, jei santykis nėra lygus, tada darbuotojai išvelgia neteisybę. Jie mano, kad jiems per mažai arba per daug atlyginama (Robbins, 2003).

Taigi teisingumo teorija teigia, kad žmonėms rūpi ne tik gaunamo atlyginimo dydis, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlyginimu.

Teorija labiausiai kritikuojama dėl šių dviejų aspektų:

- Skirtingi asmenys turi skirtingą indėlio ir atlygio suvokimą.
- Skirtingi asmenys skirtingai suvokia indėlio ir atlygio svarbą.

### ***Porter ir Lawler lūkesčių teorijos modelis***

Šioje teorijoje remiamasi Vroom vilčių ir Adamso teisingumo teorijomis. Teorija siūlo darbo motyvacijos modelį, kurį sudaro penki elementai: pastangos, suvokimas, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas. A. Sakalas, V. Šilingienė teigia, kad šio modelio esmė – tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, gabumų ir to, kaip žmonės suvokia savo reikšmingumą. O pastangų dydis, pagal šią teoriją, priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Dar vienas svarbus Porter-Lawler modelio teiginys yra, kad rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą.

Šios teorijos autoriai atskyrė išorinį ir vidinį atlyginimą. Išorinis atlyginimas suprantamas kaip uždarbis, pripažinimas, paaukštinimas ir kt. O vidinis atlyginimas susijęs su asmeniniu tobulėjimu, lūkesčių išsipildymu, didžiavimusi pasisekimu. Išsamiau vidinio ir išorinio atlyginimo ypatybes knygoje „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ nagrinėja D. Šavareikienė ir V. Dubinas. Jie teigia, kad atlyginimas yra labai svarbus individo elgesį darbe lemiantis komponentas. Autoriai pažymi, kad Porter-Lawler modelyje vidinis atlyginimas aiškinamas kaip psichologinis atpildas, kurį individas jaučia asmeniškai ir tai teikia jam pasitenkinimą. Tai pasitenkinimas sėkme, padidėjęs savigarbos, asmeninio tobulėjimo jausmas. Išorinis atlyginimas - tai tarsi gaunamas „iš šalies“ individo atlygis: uždarbis, skiriamos premijos ir paskatos, pagyrimai, kilimas karjeros laiptais, pripažinimas (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Atlyginimo sąvokos supratimas nagrinėjant šią teoriją svarbus, nes jos autoriai atkreipė dėmesį į tai, kad, sudarant efektyvią motyvavimo sistemą, labai svarbu išsiaiškinti, kokią atlyginimą vertina kiekvienas darbuotojas. Siekiant tai išsiaiškinti itin svarbus organizacijoje tampa komunikacinis procesas. Nes efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje gali padėti tinkamai nustatyti darbuotojų poreikius, įvertinti jų galimybes ir lūkesčius.

Apibendrinant visas aptartas procesines teorijas galima daryti išvadą, kad procesinėse teorijose pasitenkinimo darbu šaltiniu yra laikomas sąmoningų ir nesąmoningų lūkesčių pasiekimas. Šiose teorijose motyvacija yra susijusi su lūkesčiais, o pasitenkinimas darbu - su jų rezultatais. Taigi pasitenkinimas eina po motyvacijos. O turininėse teorijose patenkinimas daro įtaką pasitenkinimo atsiradimui. Tokiu būdu motyvacija sudaro nesibaigiančią grandinę: atsiradęs nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu, jį patenkinus sukeliamas patenkinimas, tada prasideda naujas ciklas: siekiama patenkinti naują pagal hierarchiją aukštesnį poreikį.

## **2.5. Efektyvios motyvacinės sistemos sąlygos**

Kaip minėta darbo pradžioje, šiame darbe aptartos teorijos yra pagrindas visoms šiuolaikinėms motyvacijos teorijoms. Todėl šiuolaikinių organizacijų vadovai, siekdami sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą, turėtų ne tik taikyti naujas ir šiuo metu populiarias motyvacijos priemones, bet ir neužmiršti ankstyvųjų motyvacijos sistemų, kurios geriausiai atspindi motyvacijos reiškinių esmę ir prasmę. Galima daryti išvadą, kad visos šiame darbe aptartos motyvacijos teorijos ( tiek turininės, tiek procesinės) darbuotojų motyvavimo procese akcentuoja tokius svarbiausius aspektus: visų žmonių skirtingumą; būtinybę darbuotojams kelti tokius tikslus, kurie būtų pasiekiami; atlygio už darbą individualizavimą; atlygio siejimą su darbo rezultatais.

Remiantis šiame darbe aptartomis svarbiausiomis motyvacijos sistemomis, galima bandyti sudaryti efektyvios motyvacinės sistemos modelį.

Galima teigti, kad efektyviai motyvacinei sistemai yra būtinos šios sąlygos:

- jos kūrėjai turi būti susipažinę su ankstyvosiomis motyvacijos teorijomis ir kurdami motyvacinę sistemą neužmiršti jose aptartų priemonių;
- būtina išanalizuoti organizacijos darbuotojų individualius poreikius;
- motyvavimo priemonės ir metodai turi būti parenkami atsižvelgiant į nustatytus poreikius;
- būtina užtikrinti geriausiai darbuotojų poreikius atitinkančių materialinių ir moralinių skatinimo priemonių įdiegimą organizacijoje;
- sukurti efektyvią darbuotojų ugdymo sistemą, kuri sudarytų sąlygas darbuotojams realizuoti save, savo gebėjimus organizacijoje, leistų kilti karjeros laiptais;
- sukurti palankią darbuotojams darbo aplinką;
- organizacijoje sukurti atsakomybės ir įgaliojimų mechanizmą, kuris sudarytų sąlygas darbuotojams dirbti įdomų, atitinkantį jų sugebėjimus darbą;
- siekiant informuoti darbuotojus apie įmonėje taikomas motyvacijos priemones naudinga pasitelkti įvairias vidaus komunikacijos priemones;
- didelį dėmesį skirti objektyviam darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimui ir pagal jį nustatyti atlygį, atlygis privalo būti susietas su darbo rezultatais.

Galima teigti, kad motyvacinės sistemos kūrime turėtų būti šie svarbiausi etapai: darbuotojų poreikių analizė, motyvacijos priemonių parinkimas pagal poreikius, informacijos apie organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą sklaida per vidaus komunikacijos priemones.

Natūralu, kad net naudojantis šiomis rekomendacijomis, kiekvienoje organizacijoje sukurtas motyvacinės sistemos modelis bus kitoks, nes kiekviena organizacija siekia kitokių tikslų, turi kitokius uždavinius, veikia skirtingais metodais, kiekvienoje dirba skirtingi darbuotojai, kurių poreikiai yra skirtingi. Tačiau galima teigti, kad vis tik tai yra bendriausios sąlygos, kurias reikėtų įgyvendinti siekiant organizacijoje sukurti efektyvią motyvavimo sistemą.

### **3. VIDAUS KOMUNIKACIJA VERSLO ORGANIZACIJOJE**

Bet kuri organizacija, bendraudama su tikslinėmis grupėmis, nuolat turi galvoti apie profesionalius ryšius su visuomene. Ryšiai su visuomene organizacijai turi padėti siekti jos išsikeltų tikslų ir uždavinių. Viena iš efektyviausių padedančių tai daryti priemonių yra komunikacija. Kuo toliau, tuo labiau suvokiama, kad komunikacija yra vienas svarbiausių dalykų užtikrinant organizacijos reputaciją, jos įvaizdį, veiklos efektyvumą ir grįžtamąjį ryšį.

Paprastai organizacijos komunikacija skirstoma į išorės ir vidaus. Viešųjų ryšių specialistas Liutauras Ulevičius pažymi, kad išorės komunikacija apima tuos veiksmus, kurie skirti informaciją perduoti asmenims, nesantiems organizacijos nariais, o vidaus komunikacija skirta darbuotojams (Ulevičius, 2006). Išorės komunikacija leidžia įgyvendinti didžiąją dalį organizacijos viešųjų ryšių tikslų: skleisti informaciją apie organizaciją, kurti ir propaguoti organizacijos įvaizdį, ieškoti rėmėjų, sąlygoti valstybinių institucijų sprendimus ir kt. Tačiau organizacijoje ne mažiau nei išorės yra svarbi ir vidaus komunikacija. Didesnėse organizacijose susiduriama su problema, kad atsiranda atotrūkis tarp valdymo aukščiausios ir žemutinės grandies. Vidaus komunikacija – tai ryšių su visuomene dalis, kuri gali sumažinti šią prarają. Efektingai įgyvendinama vidaus komunikacija taip pat padeda gerinti darbuotojų motyvaciją, komandos dviasią, dalyvavimą organizacijos reikaluose, padeda lengviau įveikti krizes. Vidaus komunikacija svarbų vaidmenį atlieka ir efektyvios motyvacijos sistemos kūrimo ir jos perdavimo darbuotojams procese.

Šioje darbo dalyje pagrindinis dėmesys ir bus skiriamas vidaus komunikacijos sampratos ir svarbos aptarimui, jos turinio, kanalų, tėkmės organizacijoje analizei ir vidaus komunikacijos vaidmens darbuotojų motyvacijos procese aptarimui.

#### **3.1. Vidaus komunikacijos samprata ir svarba**

Jei anksčiau organizacijos daugiau dėmesio skirdavo išorės komunikacijai, tai paskutiniu metu pradėta suprasti, kad organizacijoje ne mažiau nei išorės yra svarbi vidaus komunikacija. Vidaus komunikaciją galima apibrėžti kaip organizacijos bendravimą su vidinėmis publikomis, kurio tikslas – gerinti organizacijos veiklos rezultatus.

Vidaus komunikacija yra vienas iš ryšių su visuomene elementų. V. Pruskus knygoje „Multikultūrinė komunikacija ir vadyba“ teigia, kad vidaus komunikacija yra ryšių su visuomene elementas, kuris „padeda abipusiškai sukurti ir palaikyti komunikacijos linijas, supratimą, prieinamumą bei kooperaciją

tarp organizacijos ir jos žmonių, padeda vadovybei likti informuotai ir atsakyti į visuomenės nuomonę, apibrėžia jos atsakomybę tarnauti visuomenės interesams, padeda neatsilikti nuo gyvenimo ir efektyviai pasinaudoti pokyčiais, kurie iš anksto įspėja numatyti tendencijas“ (Pruskus, 2004, p. 10-11).

Viešųjų ryšių specialistas Liutauras Ulevičius vidaus komunikaciją apibrėžia kaip organizacijos bendravimą su vidinėmis publikomis, siekiant jų supratimo ir paramos įgyvendinant organizacijos veiklos strategijas. Pasak jo, pagrindinis vidaus komunikacijos proceso tikslas – pagerinti organizacijos verslo rezultatus (Ulevičius, 2006). Anot socialinių mokslų daktarės Audronės Nugaraitės, organizacijos vidaus komunikacija – tai sudėtinga informacijos kanalų sistema, perduodanti didelius informacijos kiekius. A. Nugaraitė akcentuoja, kad vidaus komunikacijai galioja kitokie dėsniai ir aplinka nei išorės komunikacijai, todėl svarbu atskirti šiuos terminus (Nugaraitė, 2005).

Specializuotos mokymų bendrovės UAB „Komunikacijos mokykla“ direktorė Jurga Tapinienė straipsnyje „Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus“ teigia, kad tradiciniai vidaus komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Pasak jos, vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti (Tapinienė, 2006).

Apibendrinant visus šiuos požiūrius į vidaus komunikaciją galima teigti, kad vidaus komunikacija organizacijoje apima komunikavimą su organizacijos vidinėmis publikomis, siekiant jas informuoti apie organizacijos tikslus, pokyčius, ateities perspektyvas ir pan., tokiu būdu vidines publikas kuo daugiau įtraukiant į organizacijos veiklą, kad jos jai padėtų siekti geresnių veiklos rezultatų.

Bandysime paanalizuoti, kaip vyksta vidaus komunikacijos procesas organizacijoje, kokia yra efektyvios komunikacijos nauda ir kokį vaidmenį vidaus komunikacija atlieka motyvacinės sistemos pristatyme.

### **3.1.1 Vidaus komunikacijos priemonės, turinys, tėkmė**

Vidaus komunikacijos efektyvumas organizacijoje labai priklauso nuo komunikacijos struktūros, jos skleidimo būdų ir turinio. Paprastai komunikacija yra klasifikuojama pagal tokius kriterijus: priemones, turinį, formalumo laipsnį ir sklidimo tėkmę. Trumpai aptarsime visus šios klasifikacijos kriterijus.

Analizuojant literatūrą galima rasti labai įvairias vidaus komunikacijos priemonių klasifikacijas. Vieni autoriai pateikia labai bendras vidaus komunikacijos priemonių grupes, kiti jas rūšiuoja labai smulkiai. Pavyzdžiui, Liutauras Ulevičius knygoje „Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene“ pateikia penkias apibendrintas vidaus komunikacijos priemonių grupes:



- Vadybos priemonės (susirinkimuose pateikiama informacija).
- Skelbimai, informacijos lentos. Pasak L. Ulevičiaus, tai efektyvi vidaus komunikacijos priemonė, kai darbuotojai neturi nuolatinės darbo vietos (pvz. dirba didelės gamybinės bazės teritorijoje). Tokioje erdvėje rekomenduojama įrengti informacijos stendą, kuriame turėtų būti pateikiama atitinkamai darbuotojų grupei reikalinga informacija.
- Vidaus žiniasklaida. Tai organizacijos viduje leidžiami laikraščiai, radijo stotys ar net vidaus televizijos programos.
- Elektroninė erdvė (intranetas, el. paštas).
- Renginiai (Ulevičius, 2006).

Reikia pastebėti, kad toks informacijos kanalų grupavimas į kelias grupes yra labai apibendrintas. Dažnai vidaus komunikacijos kanalai yra klasifikuojami smulkiau. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė knygoje „Komunikacija: teorija ir praktika“ skiria tokias komunikavimo su darbuotojais priemones: naujienų laikraščiai, biuleteniai, ataskaitos, skelbimų lentos, vidaus televizija, internetas ir intranetas, susirinkimai ir konferencijos (Baršauskienė, 2005). Be jau minėtų komunikacijos kanalų A. Davis knygoje „Mastering Public Relations“ dar skiria tokius kanalus: prezentacijos, ranka rašyti laiškai, parodos, veiklos ataskaitos, seminarai, mokymo programos (Davis, 2004).

Apibendrinant aptartas klasifikacijas, galima išskirti tokius pagrindinius vidaus komunikacijos įrankius, kurie naudojami tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose:

- internetinis puslapis,
- intranetas, el. paštas;
- spausdintinė periodinė informacija: periodiniai, projektiniai ir proginiai leidiniai, vidiniai laikraščiai;
- brošiūros, pozicijos įvairiais klausimais;
- organizacijos vadovo, įvairių padalinių vadovų laiškai darbuotojams;
- plakatai, atvirutės;
- skelbimai spaudoje, kitose masinės informacijos priemonėse;
- visuotiniai ar padalinių susirinkimai;
- organizacijos veiklos ataskaitos;
- darbuotojų darbo efektyvumo vertinimai;
- seminarai, mokymo programos;
- skelbimų lentos;
- formalios verslo gerinimo programos ir kt.

Žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo konsultacijų bendrovės „Watson Wyatt“ 2005 m. atlikto tyrimo „Communication ROI“ ataskaitoje akcentuojama, kad labai svarbu tinkamai pasirinkti vidinės komunikacijos įrankį. Rekomenduojama prieš nusprendžiant, kokius įrankius naudoti vidinei komunikacijai įgyvendinti, atlikti analizę, kuri padėtų nustatyti, kokio dydžio yra informacijos trūkumas kiekvienu klausimu ir kokie komunikacijos kanalai labiausiai tinka jam sumažinti (*Communication ROI tyrimo ataskaita*, 2006).

Vidaus komunikacija taip pat yra klasifikuojama pagal turinį. Specializuotos mokymų bendrovės UAB „Komunikacijos mokykla“ direktorė Jurga Tapinienė straipsnyje „Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar priišti darbuotojus“ pagal turinį komunikaciją skirsto į tris grupes:

- Personalo (žmogiškųjų išteklių) komunikacija. Jai priskiriama informacija, susijusi su įdarbinimu, atlyginimų, priemonių, kompensacijų sistemomis, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos kėlimu ir panašiai. Šiai sričiai priskiriami ir įvairūs įmonės renginiai, sveikinimai su gimtadieniu ir pan.
- Verslo komunikacija. Tai naujienos apie įvairius pokyčius verslo organizacijoje (nauji produktai, paslaugos, verslo rinkos ir t.t.), informacija apie organizacijos strategiją, tikslus, pokyčius (pavyzdžiui, vadovybės kaitą, reorganizaciją). Pasak autorės, šią informaciją darbuotojams turėtų pateikti vadovai, nes jie yra žmonės, geriausiai žinantys organizacijos tikslus ir siekius. Vadovo vaidmens svarba vidaus komunikacijos procese išsamiau bus aptarta kitoje šio darbo dalyje.
- Neformalioji komunikacija. Ją galima apibūdinti kaip organizacijoje sklindančius gandus, kurie natūraliai atsiranda visose kompanijose, kai darbuotojai tarpusavyje bendrauja ir palaiko glaudžius ryšius (Tapinienė, 2006).

A. Sakalas, V. Šilingienė skiria penkias informacijos, kurią privalo gauti darbuotojai, rūšis: „asmeninė informacija (tai informacija, susijusi su jų tiesioginiu darbu organizacijoje: darbo sąlygos, užmokestis ir pan.), darbinės instrukcijos, darbiniai paaiškinimai, procedūrinė informacija, apmokymo instrukcijos (jos skirtos darbuotojų motyvacijai palaikyti, kvalifikacijos kėlimui, mokymui reglamentuoti, susiejant vykdomas funkcijas su organizacijos tikslais)“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 95).

Dar smulkiau informacija pagal turinį klasifikuojama Žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo konsultacijų bendrovės „Watson Wyatt“ 2005 m. atlikto tyrimo „Communication ROI“ ataskaitoje. Joje pažymima, kad vidaus komunikacijos turinį turėtų sudaryti informacija, kuri:

- padeda darbuotojams suprasti verslą ir jo veikimo principus;
- teikia darbuotojams finansinę informaciją, informaciją apie organizacijos tikslus, ateities perspektyvas;
- šviečia darbuotojus apie organizacijos kultūrą, vertybes;

- teikia informaciją apie atlygį, socialinį paketą, motyvaciją;
- aiškina ir paremia naujas programas, strategijas, vykstančius pokyčius;
- parodo, kad kiekvienas darbuotojas organizacijai yra svarbus ir reikšmingas;
- padeda suprasti, kad kiekvieno darbuotojo indėlis yra labai svarbus, kad nuo kiekvieno priklausotų visos organizacijos veiklos rezultatai (*Communication ROI tyrimo ataskaita, 2006*).

Apibendrinant visas aptartas komunikacijos pagal turinį klasifikacijas, galima teigti, kad komunikacine infrastruktūra vidinei organizacijos auditorijai perduodami pranešimai turėtų būti skaidomi į tokias esmines grupes:

- informacija apie organizacijos veiklos planus;
- personalo politika (informacija apie karjeros galimybes, darbuotojo atliekamo darbo svarbą organizacijai, socialinį paketą, motyvavimą ir pan.)
- informacija, susijusi su tiesioginiu darbu;
- naujienos apie organizacijoje vykstančius pokyčius, diegiamas naujoves;
- informacija, formuojanti teigiamą požiūrį apie organizaciją (organizacijos pasiekimai, laimėjimai, konkurencingumas ir pan.)

Paprastai nuo komunikacijos turinio priklauso ir jos formalumo laipsnis. Komunikacija organizacijoje gali būti formali ir neformali. Jewell pažymi, kad formali komunikacija yra sutvarkyta, sankcionuota, oficiali, o neformali komunikacija yra neoficiali, neplanuota, vykstanti už formalių organizacijos kanalų (Jewell, 2002). Knygoje „Essentials of Corporate Communication“ teigiama, kad formali komunikacija skleidžiama per organizacinę liniją (vyriausi vadovai informuoja sau pavaldžius vadovus, kurie išskirsto informaciją visoje kompanijoje) ir per komunikacijai skirtą žiniasklaidą (vidinius laikraščius, video medžiagą, pastabų lentas, intranetą ir kt.), o neformali komunikacija organizacijoje paprastai sklinda kaip gandai (Van Real, Fombrun, 2006). Jewell pastebi, kad kiekvienas formalios komunikacijos kanalų trūkumas skatina darbuotojus dažniau naudotis neformaliais kanalais – t.y. gandai, kuriuos autorius apibūdina kaip slaptąjį žinių perdavimą. Jewell akcentuoja, kad tokie neformalios komunikacijos kanalai, kaip gandai, turi ir teigiamų aspektų: blaško monotonią, tenkina personalo poreikius, aprūpina su darbu susijusia informacija, kurios neteikia formalūs kanalai, yra veiksmingas informacijos platinimo būdas. Tačiau, naudojant neformalią komunikaciją, visada yra informacijos iškraipymo pavojus. Todėl vadovai, norėdami sušvelninti gandų sklidimą, turėtų su darbuotojais būti atviresni formaliuose komunikacijos kanaluose (Jewell, 2002).

Dar vienas kriterijus, pagal kurį klasifikuojama komunikacija, yra jos sklidimo organizacijoje kryptis (tėkmė). Pagal informacijos perdavimo kryptį skiriamos dvi komunikacijos rūšys: vertikalioji (iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų) ir horizontalioji. Kristina Žemaitytė straipsnyje „Įmonės

reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė“ pažymi, kad horizontalioji komunikacija - tai komunikacija tarp to paties lygmens darbuotojų. Pasak jos, ji paprastai atsiranda tarp darbo grupės narių, tarp kelių darbo grupių, tarp skirtingų grandžių narių, tarp linijinių ar patariamųjų to paties lygio vadovų. K. Žemaitytės teigimu, pagrindinis horizontaliosios komunikacijos tikslas – „sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą“ (Žemaitytė, 2005, p. 4). Dar vienas šios komunikacijos privalumas, pasak autorės, yra tas, kad ji sudaro organizacijos nariams galimybę užmegzti santykius su kolegomis, o šie santykiai itin svarbūs darbuotojų pasitenkinimui (Žemaitytė, 2005). V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė nurodo tokius horizontaliosios komunikacijos privalumus: „palengvėja užduočių koordinavimas, bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija, padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių“ (Baršauskienė, 2005, p. 128). Taigi galima teigti, kad horizontalioji komunikacija – tai tarp tuose pačiuose organizacijos lygmenyse dirbančių asmenų užsimezgęs bendravimas, kuris padeda koordinuoti užduotis, spręsti problemas, palaikyti draugiškus santykius su kolegomis.

Vertikaliąją komunikaciją – tai komunikacijos rūšis, kai informacija organizacijoje keliauja hierarchine grandine žemyn (iš viršaus į apačią) arba aukštyn (iš apačios į viršų). K. Žemaitytė pažymi, kad informacijos srautas iš viršaus į apačią prasideda nuo aukščiausiųjų valdymo lygių, po to keliauja žemyn per valdymo lygius, kol pasiekia eilinius darbininkus. Pasak jos, pagrindinis vertikaliosios komunikacijos iš viršaus į apačią tikslas – informuoti, instrukuoti darbuotojus ir pateikti žinių apie organizacijos tikslus ir politiką (Žemaitytė, 2005). Kita vertikaliosios komunikacijos sklaidimo kryptis – iš apačios į viršų. Autorė pastebi, kad pagrindinis komunikacijos priešinga kryptimi, t.y. iš apačios į viršų, tikslas – „pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokio tipo komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas“ (Žemaitytė, 2005, p. 4).

Ingrida Šulcienė straipsnyje „Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis?“ akcentuoja, kad šiuolaikinės verslo organizacijos itin turėtų skatinti komunikaciją, kylančią iš apačios į viršų. Pasak jos, veiksminga komunikacija iš apačios į viršų gali net atstoti tyrimus. Nes, jei ši komunikacijos kryptis organizacijoje yra aktyvi, patys darbuotojai kompanijos vadovams suteikia daug reikalingos informacijos apie rinką: klientų poreikius, konkurentų veiksmus ir panašiai (Šulcienė, 2006).

Vis dėlto daugelyje organizacijų vertikaliai sklindanti komunikacija daugiau juda kryptimi iš viršaus į apačią negu iš apačios į viršų. Tokia tendencija pastebima ir knygoje „Essentials of Corporate Communication“, kurioje teigiama, kad daugelyje kompanijų vidaus komunikacija sklinda daugiau vertikaliai nei horizontaliai, taip pat žemyn mieliau nei aukštyn (Van Real, Fombrun, 2006). Kaip minėta, informacijos srovė žemyn paprastai įtraukia įvairias užduotis, su darbu susijusius prašymus,

kuriuos paprastai išsako aukščiausio lygio vadovai žemesnio lygio vadovams, o šie – savo pavaldiniams. Atlikti tyrimai rodo, kad dėl žemyn sklindančios informacijos organizacijose problemų paprastai nekyla. Pavyzdžiui, Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos „Watson Wyatt“ 2005 m. atlikto tyrimo „Communication ROI“ rezultatai parodė, kad darbuotojai beveik patenkinti vertikaliaja įmonės komunikacija iš viršaus į apačią (nuo vadovų iki žemiausių grandžių darbuotojų). Tyrimas atskleidė, kad 68 proc. respondentų mano, kad organizacija suteikia pakankamai informacijos apie tikslus ir verslo planus, 53 proc. respondentų teigė, kad organizacija atskleidžia pakankamai duomenų apie įmonės finansus, 56 proc. – kad organizacija juos įvertina ir atlygina už sėkmingus darbus (*Communication ROI tyrimo ataskaita*, 2006). Tačiau šis tyrimas atskleidė kitą problemą – neefektyvią komunikaciją iš apačios į viršų. Didelė dalis apklaustų darbuotojų skundėsi grįžtamojo ryšio nebuvimu. Nors 59 proc. apklaustųjų manė, kad organizacijos vadovai išklauso darbuotojų nuomonę, tačiau net 73 proc. respondentų pažymėjo, kad, nepaisant to, kad vadovybė išklauso jų nuomonę, tačiau į ją neatsižvelgia (*Communication ROI tyrimo ataskaita*, 2006).

J. Tapinienė teigia, kad Lietuvos įmonėse atlikti vidaus komunikacijos tyrimai rodo, kad padėtis mūsų šalyje dar prastesnė. Pasak jos, Lietuvos įmonėse dirbantys darbuotojai gauna visas darbuo reikalingas instrukcijas, tačiau jiems labai trūksta informacijos apie organizacijos tikslus, laukiančius pokyčius. Darbuotojai pasigenda ir vadovų dėmesio jų išsakomoms problemoms (Tapinienė, 2006).

Tokie tyrimų rezultatai komunikacijos specialistus privertė didesnę dėmesį skirti būtent komunikacijos iš apačios į viršų efektyvinimui. Van Real, Fombrun teigia, kad atlikus daugybę tyrimų nustatyta, kad darbuotojai daug mieliau siunčia informaciją aukštyn, jei tiki, jog jų ir vadovų santykiai yra pakankamai geri. Tokiais atvejais jie yra linkę siųsti palankesnę ir svarbesnę informaciją aukštyn. Panašus mechanizmas egzistuoja, jei darbuotojai mano, kad žmonės, su kuriais jie bendrauja, gali turėti įtakos jų karjeros galimybėms (van Real, Fombrun, 2006).

Atsižvelgiant į tokias tyrimų išvadas, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų santykių efektyvumas priklauso ne tik nuo vidaus komunikacijos struktūros, tėkmės, turinio, pasirinktų kanalų, bet ir nuo tiesioginio vadovo gebėjimo efektyviai komunikuoti su savo pavaldiniais. Šioje situacijoje vadovas atlieka ypatingą vaidmenį – jis pats tampa svarbiu komunikacijos kanalu. Todėl aktualu aptarti vadovo vaidmenį komunikacijos procese.

### 3.1.2. Vadovo vaidmuo vidaus komunikacijos procese

Vadovu, kaip informacijos šaltiniu, organizacijose pasikliaujama seniai. Prieš atsirandant tokiems vidaus komunikacijos kanalams kaip vidiniai laikraščiai, skelbimų lentos, intranetas ir kt., vadovas daugelyje organizacijų būdavo pats svarbiausias informacijos šaltinis. Išpopuliarėjus įvairiems naujiems vidaus komunikacijos kanalams, vadovo vaidmuo organizacijos komunikacijos procese buvo kiek nustumtas į šalį. Tačiau paskutiniu metu vadovo dalyvavimas vidaus komunikacijos procese vėl tampa itin aktualus. Vis dažniau kalbama apie tai, kad vadovai organizacijose yra bene svarbiausi informacijos šaltiniai. Tai patvirtina įvairūs vidaus komunikacijos tyrimai.

Vieną tokių tyrimų knygoje „Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals“ pateikia McGraw-Hill. Jis aprašo įvairiose šalyse atliktą tyrimą, kurio esmė buvo išsiaiškinti, kiek svarbus yra vadovo vaidmuo vidaus komunikacijos procese. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai yra svarbiausias informacijos šaltinis savo darbuotojams, kad jiems labiausiai patinka informaciją išgirsti iš savo vadovų lūpų (McGraw-Hill, 1994).

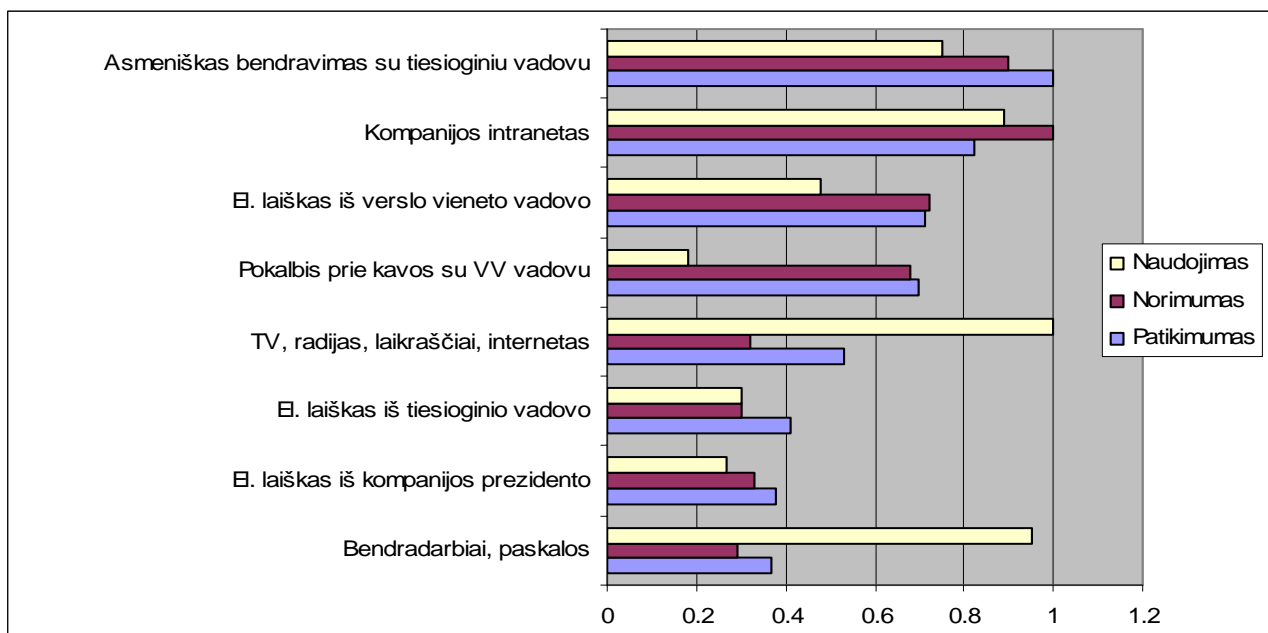
Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos „Watson Wyatt“ 2005 m. atlikto tyrimo „Communication ROI“ rezultatai taip pat parodė, kad darbuotojai labiausiai informaciją nori gauti iš savo tiesioginio vadovo (*Communication ROI tyrimo ataskaita* 2006).

Žurnale „Communication World“ išspausdintame straipsnyje „Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance“ aprašomas 2002 m. vienoje kompanijoje atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti 1425 darbuotojai. Apklausos metu buvo bandyta išsiaiškinti, kokie komunikacijos šaltiniai darbuotojų yra labiausiai mėgiami ir naudojami, ir kuriuos iš jų darbuotojai laiko labiausiai patikimais.

Atlikus šį tyrimą paaiškėjo, kad nė vienas šaltinis neturi lygių dviejų svarbiausių charakteristikų: lengviausio priėjimo prie informacijos ir didžiausio patikimumo. Tačiau paaiškėjo du kanalai, kurie yra labiausiai vertinami ir dažniausiai naudojami darbuotojų, – tai tiesioginis vadovas ir intranetas. Iš diagramos matyti, kad pats patikimiausias informacijos šaltinis yra tiesioginis vadovas. Šio šaltinio patikimumas, laikymas tinkamu naudoti (labiau mėgstamas nei kiti) ir naudojimo dažnumas buvo vertinami apylygiai. (žr. 1 diagramą). Iš diagramos matyti, kad po vadovo patikimiausias informacijos šaltinis yra intranetas. Tai vienintelis kanalas po tiesioginio vadovo, kurio naudojimas, šiam šaltiniui skiriama pirmenybė ir jo patikimumas beveik sutampa (žr. 1 diagramą). Kitų šaltinių atveju yra labai dideli svyravimai tarp patikimumo, norėjimo tą šaltinį naudoti ir naudojimo dažnumo. Iš diagramos matyti, kad kai kurie dažniausiai naudojami šaltiniai darbuotojų nėra laikomi patikimais. Pavyzdžiui,

gandus darbuotojai įvardijo kaip vieną dažniausiai naudojamų šaltinių, tačiau davė jam mažiausius balus už patikimumą bei skiriamą pirmenybę (žr. 1 diagramą) (*Communication World*, 2005).

1 diagrama. Labiausiai darbuotojų mėgstami, dažniausiai naudojami ir patikimiausi komunikacijos kanalai.



Šaltinis: (*Communication World*, 2005).

Remiantis šiuo ir anksčiau aptartais tyrimais galima teigti, kad, nepaisant greito technologijų kitimo ir naujų komunikacijos kanalų atsiradimo, vadovas vis dar yra labai svarbus veikėjas organizacijos vidaus komunikacijos procese.

Tačiau svarbu pažymėti, kad vadovo vaidmuo vidaus komunikacijos procese šiuo metu įgyja kiek kitokį tikslą. Jei anksčiau pagrindinis vadovo uždavinys buvo tik informuoti savo pavaldinius, jis buvo vienintelė grandis, kurios pagalba administracija galėjo informuoti darbuotojus, tai šiuo metu yra ir daugiau kanalų, kuriais galima greitai ir tiksliai perduoti informaciją darbuotojams. Tai lemia, kad vadovo vaidmuo vidaus komunikacijoje pasikeitė iš turinio pranešinėtojo į konteksto pranešinėtoją. Žurnale „*Communication World*“ išspausdintame straipsnyje „*Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance*“ rašoma, kad vadovo rolė vidaus komunikacijos srityje pakito nuo paprasčiausio klausinėjimo „kaip sekasi?“ iki padėjimo darbuotojams suprasti „ką tai reiškia būtent man?“. Straipsnyje akcentuojama, kad vadovai turėtų taip komunikuoti su savo pavaldiniais, kad galėtų atsakyti į tokius jų klausimus:

- Koks mano darbas?
- Kaip aš laikausi?

- Ar tai kam rūpi?
- Kaip mes laikomės?
- Kur mes esame linkę?
- Kuo aš galiu padėti? (*Communication World*, 2005, p. 20).

Žurnale „Communication World“ aprašytame tyrime, kurį aptarėme anksčiau, buvo prieita prie išvados, kad „kuo geresni vadovo ir pavaldinio santykiai, kuo jie geriau komunikuoja, tuo labiau patenkinti darbuotojai visuose savo darbo aspektuose“ (*Communication World*, 2005, p. 18).

Remiantis šiuo ir kitais aptartais tyrimais galima teigti, kad komunikacijos kanalas tarp vadovo ir darbuotojų yra itin svarbus. Vadovo ir darbuotojų komunikavimas turėtų apimti tiek klausymą, tiek kalbėjimą. Darbuotojai turi gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus ir nebijoti klausti. Vadovai turėtų skatinti darbuotojus kuo aktyviau dalyvauti pokalbiuose ir kalbėti taip, kad vadovas ir pavaldinys vienas kitą suprastų.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo komunikacija su darbuotojais turi du teigiamus aspektus: ji suteikia informacijos kontekstą ir paveikia veiklos efektyvumą darbo metu. Kai vadovai efektyviai bendrauja su savo darbuotojais, iš jų galima tikėtis kur kas aukštesnių darbo rezultatų. Tačiau, kad ir kokia svarbi yra vadovo komunikacija, šiuolaikinėje organizacijoje vien ja nereikėtų apsiriboti. Ši komunikacija turėtų rasti vietą daug platesnėje vidaus komunikacijos programoje, kuri turėtų įtraukti ir kitus vidaus komunikacijos kanalus.

### **3.2. Efektyvi vidaus komunikacija – svarbi verslo sėkmės sąlyga**

Vidaus komunikacijos svarbą pripažįsta vis daugiau organizacijų vadovų. Todėl aktualu paanalizuoti, dėl kokių priežasčių vidaus komunikacija yra toki svarbi organizacijoje ir, kaip ji turėtų būti skleidžiama, kad būtų efektyvi.

Pastaruoju metu pastebima, kad pamažu kinta vidaus komunikacijos organizacijoje vaidmuo. Žinyne „Viešieji ryšiai versle“ teigiama, kad, jei anksčiau pagrindinis vidaus komunikacijos tikslas buvo informuoti darbuotojus, tai dabar pagrindinis tikslas yra keisti darbuotojų elgesį. Jei anksčiau vidaus komunikacija buvo vienpusė be atgalinio ryšio, tai dabar stengiamasi, kad ji būtų dvipusė su atgaliniu ryšiu ir matavimu. Anksčiau vidaus komunikacija buvo pasitelkiama tam tikrų pokyčių metu, dabar akcentuojama, kad organizacijoje ji turi būti vykdoma nuolat (*Viešieji ryšiai versle*, 2005).

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė pažymi, kad jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais (Baršauskienė, 2005). Socialinių mokslų daktarė Audronė Nugaraitė teigia, kad ilgą laiką didesnis



dėmesys buvo skiriamas išorės komunikacijai. Tačiau vėliau atlikti tyrimai patvirtino teiginį, kad daugiau nei septyniasdešimt procentų problemų išorės komunikacijoje atsiranda dėl nesutvarkytos vidaus komunikacijos, todėl organizacijos vis daugiau dėmesio ėmė skirti vidaus komunikacijai (Nugaraitė, 2005).

Minčiai, kad dėl neefektyvios vidaus komunikacijos organizacijose kyla įvairiausių problemų, pritaria ir specializuotos mokymų bendrovės UAB „Komunikacijos mokykla“ direktorė Jurga Tapinienė. Straipsnyje „Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus“ ji pateikia šios mokymų bendrovės atlikto Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatus, kurie aiškiai rodo vidaus komunikacijos svarbą organizacijose. Tyrimas parodė, kad šalies įmonės dėl komunikacijos problemų rizikuoja netekti 15% vadovaujančio personalo, 7% administracijos ir net 58,6% specialistų. Tyrimo autoriai Lietuvos įmonių darbuotojams pataria naudoti daugiau ir įvairesnių komunikacijos su darbuotojais priemonių, informuoti apie bendrovės veiklą, tikslus, įtraukti darbuotojus į organizacijos vidaus gyvenimą, sprendimų priėmimo procesą“ (Tapinienė, 2006).

Vidaus komunikacijos svarbą knygoje „Krizių valdymo problemos“ akcentuoja ir Gediminas Radzevičius. Jis teigia, kad darbuotojų nuostatos ir lojalumas tiesiogiai priklauso nuo jų dalyvavimo komunikacijos procese. Autorius pažymi, kad vidaus komunikacija ypač svarbi yra, kai atsiranda vidiniai ar aplinkos pokyčiai: vadovų pasikeitimas, naujos linijos atidarymas ar senos linijos uždarymas, įvedami naujos apskaitos standartai, keičiamas elgesio kodeksas, verslo koncentracija ar panašiai (Radzevičius, 2003). Vis dėlto, kaip jau minėjome, šiuo metu vidaus komunikacija organizacijoje aktuali net ir tada, kai joje nevyksta jokie pokyčiai.

Žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo konsultacijų bendrovės „Watson Wyatt“ 2005 m. atliktas tyrimas „Communication ROI“, kurio tikslas – įvertinti investicijų, skiriamų komunikacijai, grąžą ir efektyvumą, parodė, kad vidaus komunikacija organizacijoje yra labai svarbus veiksnys, lemiantis geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Tyrimo ataskaitoje teigiama, kad kompanijose, taikančiose geriausią vidinės komunikacijos praktiką, investicijų grąža akcininkams yra 57% didesnė. Be to, efektyviai komunikuojančių organizacijų rinkos rodiklių rezultatai vidutiniškai 19,4% geresni nei to nedarančiųjų. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad jis atskleidė, jog efektyviai su savo darbuotojais komunikuojančios organizacijos beveik visose srityse lenkia to nedarančias (*Communication ROI tyrimo ataskaita*, 2006).

Vis labiau pripažįstant vidinės komunikacijos svarbą organizacijoje, viešųjų ryšių specialistai analizuoja, kokius teigiamus rezultatus organizacijai gali duoti efektingai įgyvendinama vidinė komunikacija. Charles Handy knygoje „Understanding organizations“ išskiria tokius teigiamus vidaus komunikacijos aspektus:

- efektyviai vykdoma vidinė komunikacija gali pakeisti darbuotojų nuostatas bei elgesį ir taip padėti veiklos strategijai;
- organizacijos efektyviai komunikuojančios su savo darbuotojais žymiai lenkia to nedarančias;
- efektyvi vidinė komunikacija didina darbuotojų aganžuotumą;
- padeda darbuotojams jaustis organizacijos dalimi;
- skatina darbuotojų entuziazmą, pasitenkinimą, ambicijas;
- padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus;
- padeda didinti pelną;
- padeda integruoti naujus darbuotojus į organizaciją
- padeda darbuotojams suprasti verslą;
- padeda šviesti darbuotojus apie organizacijos kultūrą ir vertybes;
- padeda aiškinti ir populiarinti naujas programas ir taisykles (Handy, 1993).

Kad vidaus komunikacija organizacijoje būtų efektyvi ir padėtų pasiekti aukščiau išskirtus aspektus, reikalinga įvairių veiksmų dermė: turi būti tinkamas komunikacijos turinys, tinkamai parinkti informacijos skleidimo kanalai, vertikali informacija organizacijoje efektyviai turi skliti ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų, privalo būti grįžtamasis ryšys.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė teigia, kad teigiamų santykių su darbuotojais galima pasiekti, kai:

- yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų;
- laisvai sklinda tiksli ir objektyvi informacija;
- dirbama be ginčijų;
- kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei saviraiškos galimybės;
- yra sudarytos geros darbo sąlygos;
- organizaciją lydi sėkmė, į ateitį yra žiūrima optimistiškai (Baršauskienė, 2005).

Taip pat labai svarbu, kad visa darbuotojams skleidžiama informacija padėtų jiems susidaryti bendrą vaizdą apie organizaciją. Darbuotojai ne tik turi žinoti finansinę situaciją, svarbiausius tikslus, verslo planus, ateities perspektyvas, bet ir jausti, kad patys gali dalyvauti įvairių sprendimų priėmime, kad jų nuomonė ir požiūris yra svarbūs.

Jau aptartas Žmogiškųjų išteklių ir finansų valdymo konsultacijų bendrovės „Watson Wyatt“ 2005 m. atliktas tyrimas „Communication ROI“ parodė, kad geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios darbuotojams sugeba sukurti platų regėjimo lauką, t.y. kurių darbuotojai turi aiškų vaizdą apie kompaniją ir jaučiasi esantys jos dalimi. Teigiama, kad darbuotojai turintys aiškų „regėjimo lauką“ yra labiau linkę pateikti atsiliepimus, kurie yra susiję su verslo strategija ir yra naudingi organizacijai, nes

lemia tolesnę pažangą, inicijuoja įvairius pasikeitimus (*Communication ROI tyrimo ataskaita*, 2006). Remiantis šiuo tyrimu galima daryti išvadą, kad, kai darbuotojai supranta, kad jų veiksmai yra tiesiogiai susiję kuriant verslo rezultatus, jie yra labiau linkę imtis teisingų veiksmų be vadovavimo.

Efektyvi vidinė komunikacija glaudžiai susijusi ir su darbuotojų lojalumu kompanijai, nuo kurio priklauso ir darbuotojų motyvacija. Antroje šio darbo dalyje, analizuojant motyvacijos sampratą, prieita prie išvados, kad žmonės yra linkę susitapatinti su grupe tuomet, kai jie jaučiasi saugūs ir pripažinti dėl tam tikro asmeninio indėlio į grupę. Svarbu pažymėti, kad vidaus komunikacija šiame procese (siekiame darbuotojams parodyti jų asmeninį indėlį, jų svarbą kompanijoje) užima labai svarbų vaidmenį.

Van Real, Fombrun teigia, kad pozityvios komunikacijos pasekmė yra darbo našumas, nes efektyvi komunikacija pagerina darbuotojų identifikaciją organizacijoje, stiprina darbuotojų savivoką ir pasitikėjimą, didina lojalumą kompanijai ir stiprina jausmą, kad darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Pasak jų, visa tai daug labiau motyvuoja darbuotojus ir didina jų darbo našumą (Van Riel, Fombrun, 2006).

Apibendrinant aptartus vidaus komunikacijos efektyvumo veiksnius, galima teigti, kad vidaus komunikacija organizacijoje yra efektyvi, kai:

- darbuotojai mato save kaip vienos komandos narius, teigiamai vertina savo darbdavį, yra lojalūs;
- darbuotojai yra patenkinti gaunamu atlygiu, socialinių paslaugų paketu ir mano, kad atlygio sistema yra teisinga;
- darbuotojai ne tik turi pakankamai informacijos, susijusios su jų tiesioginiu darbu, bet žino ir supranta organizacijos tikslus, ateities perspektyvas ir dirba efektyviai, kad jų pasiektų;
- komunikacinė infrastruktūra yra gerai sutvarkyta, todėl informacija gaunama laiku, darbuotojai nėra apkrauti pertekline informacija;
- informacijos srautai yra gerai valdomi, informacija organizacijoje sklandžiai sklinda tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai (ir iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų);
- darbuotojai jaučiasi svarbia organizacijos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvi vidinė komunikacija turėtų siekti šių tikslų: stengtis, kad kompanijos reputacija taptų kuo svarbesnė kiekvieno darbuotojo gyvenime, aiškinti darbuotojams, ką reiškia priklausyti šiai kompanijai, aiškinti naudą, kurią gaus darbuotojai tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvaudami įmonės veikloje.

### 3.3. Vidaus komunikacija kaip motyvacinės sistemos pristatymo priemonė

Vidaus komunikacija verslo organizacijoje yra labai glaudžiai susijusi su darbuotojų motyvacija. Antroje šio darbo dalyje, tyrinėdami motyvacijos sampratą, priėjome prie išvados, kad verslo organizacijos efektyvios motyvacinės sistemos kūrime turėtų būti šie svarbiausi etapai: *darbuotojų poreikių analizė, motyvacijos priemonių parinkimas pagal poreikius, informacijos apie organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą sklaida per vidaus komunikacijos priemones*. Galima teigti, kad vidaus komunikacijos vaidmuo ypatingai svarbus yra dviejuose šių etapų: nustatant darbuotojų poreikius ir skleidžiant darbuotojams informaciją apie organizacijoje taikomas motyvacijos priemones. Svarbu aptarti, kokį vaidmenį vidaus komunikacija atlieka kiekviename iš šių etapų.

***Darbuotojų poreikių analizė.*** Nagrinėjant motyvacijos sampratą, buvo aptarti jos kitimo etapai ir prieita prie išvados, kad šiuo metu dominuoja žmogiškųjų santykių modelis, kuriame motyvacija siejama su žmonių poreikiais jaustis svarbiais, jų troškimu kam nors priklausyti ir noru, kad būtų pripažintas jų individualumas. Padaryta išvada, kad darbuotojų motyvavimas organizacijoje turi būti realizuojamas priklausomai nuo darbuotojų ir organizacijos poreikių. Todėl, siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą, yra būtina darbuotojų poreikių analizė, nepaprastai svarbu išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo individualius poreikius. Vidaus komunikacija poreikių analizės etape atlieka itin svarbų vaidmenį. Aptarta, kad vertikaliai komunikacija organizacijoje sklinda ne tik iš viršaus į apačią (nuo vadovų iki žemiausių grandžių darbuotojų), bet ir iš apačios į viršų (nuo žemiausių grandžių darbuotojų iki vadovų). Darbuotojų poreikių nustatymo procese itin svarbi iš apačios į viršų sklindanti informacija, nes būtent ji ir atspindi darbuotojų norus ir poreikius. Ankstesnėse darbo dalyse išsiaiškinta, kad, kai komunikacija organizacijoje yra efektyvi, paprastai darbuotojai noriai dalijasi informacija, jos sklaida iš apačios į viršų yra pakankama, tad tokiu atveju darbuotojų poreikius identifikuoti yra pakankamai nesudėtinga. Darbuotojų poreikius sužinoti padeda ir įvairūs vidaus komunikacijos tyrimai, kurių metu bandoma išsiaiškinti darbuotojų nuomonę įvairiais klausimais.

***Informacijos apie organizacijoje taikomą motyvacinę sistemą sklaida per vidaus komunikacijos priemones.*** Organizacijoje egzistuojanti motyvacijos sistema darbuotojams gali būti pristatoma pasitelkiant įvairius vidaus komunikacijos kanalus. Jau anksčiau aptarta, kad labai svarbu yra tinkamai juos pasirinkti, taip pat atkreipti dėmesį į komunikuojamos informacijos turinį, struktūrą, tėkmės kryptį. Vidaus komunikacijos priemonėmis darbuotojams turi būti perteikiama ne tik informacija apie įvairias materialines ir nematerialines skatinimo priemones, kurios tiesiogiai susiję su darbuotojų motyvacija, bet ir kitokio pobūdžio informacija, kuri galėtų skatinti darbuotojų motyvaciją. Pavyzdžiui, svarbios yra žinios, kurios perteikia teigiamą informaciją apie organizacijos finansinius rodiklius, gerą

organizacijos įvaizdį ir pan. Būtina prisiminti, kad darbuotojų motyvacijai įtakos turi ne tik per vidaus komunikacijos priemones skleidžiama informacija apie įvairias motyvacijos priemones, bet ir visa kita teigiama informacija apie įmonę, kuri padeda kurti palankią motyvacinę aplinką.

Dar vienas aspektas, kurį būtina aptarti kalbant apie vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvacijos procese, yra, kad vidaus komunikacija tam tikra prasme pati veikia kaip motyvacijos priemonė. Juk nuo to, kiek efektyvi bus vidaus komunikacija, priklauso ir darbuotojų motyvacijos efektyvumas.

Nagrinėjant motyvacijos sampratą prieita prie išvados, kad darbuotojų motyvacija kyla iš:

- platesnės perspektyvos supratimo;
- organizacijos tikslų ir savo vietos joje supratimo;
- supratimo, kad organizacijos sėkmė priklauso ir nuo jo asmeninio indėlio;
- supratimo, kad darbuotojo balsas organizacijai yra svarbus;
- suvokimo, kad darbuotojas gali daryti įtaką organizacijai (jo siūlymai, sprendimai bus išgirsti ir į juos atsižvelgta).

Pasiekti tokį darbuotojų supratimą padeda ne kas kita, o efektyvi vidaus komunikacija. Aptarus įvairius atliktus tyrimus prieita prie išvados, kad pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos yra didesnis tada, kai darbuotojai yra patenkinti ryšiais tarp jų ir vadovų, kai turi pakankamai informacijos apie situaciją organizacijoje, kai jaučiasi svarbūs ir reikalingi. Pasiekti visų šių tikslų ir padeda vidaus komunikacija. Juk darbuotojų nuostatos ir lojalumas tiesiogiai priklauso nuo jų dalyvavimo komunikacijos procese. Efektyvi vidaus komunikacija gali pakeisti darbuotojų nuostatas ir elgesį, ir taip padėti verslo strategijai.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vidaus komunikacija darbuotojų motyvacijos procese atlieka itin svarbų vaidmenį. Ji padeda išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kuriuos žinoti svarbu norint sukurti efektyvią motyvacijos sistemą, per vidaus komunikacijos priemones darbuotojams yra skleidžiama informacija apie organizacijoje taikomas įvairias motyvacijos priemones. Be to, vidaus komunikacija tam tikra prasme pati veikia kaip motyvacijos priemonė, nes organizacijoje padeda sukurti motyvacijai palankią aplinką.

#### **4. ĮMONĖS „NEO GROUP“ VIDAUS KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ TAIKYMAS MOTYVACINĖS SISTEMOS PRISTATYMU: TYRIMAS**

Pastaruoju metu vis daugiau organizacijų supranta komunikacijos svarbą. Jei anksčiau dauguma organizacijų didesnę dėmesį skirdavo išorės komunikacijai, tai šiuo metu vis labiau atsigręžiama į vidaus komunikaciją. Organizacijų vadovai pradėjo suprasti, kad vidaus komunikacija yra labai svarbus vadybos instrumentas, būtinas efektyviai organizacijos veiklai. Efektyviai įgyvendinama vidaus komunikacija, sėkmingos jos programos padeda didinti vidinę organizacijų kultūrą, didina darbuotojų lojalumą įmonei.

Darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti tada, kai suvokia, kad organizacijoje turi plačią tobulėjimo perspektyvą – galimybę kelti savo kvalifikaciją, mokytis, tobulėti, siekti karjeros, kai jaučiasi saugūs dėl savo ateities, yra patenkinti įmonėje garantuojamu socialinių garantijų paketu, jaučia, kad jie įmonei yra svarbūs, o jų indėlis į organizacijos veiklos rezultatus yra vertinamas. Siekiant visų šių tikslų labai svarbus vaidmuo ir tenka vidaus komunikacijai. Kalbant apie vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvacijos procese būtina pastebėti, kad per vidaus komunikacijos priemones ne tik skleidžiama informacija apie organizacijoje taikomas įvairias motyvacijos priemones, bet ir pati vidaus komunikacija tam tikra prasme veikia kaip motyvacijos priemonė, nes organizacijoje padeda kurti motyvacijai palankią aplinką.

Atliktame tyrime pagrindinis dėmesys ir skirtas vidaus komunikacijos vaidmeniui verslo organizacijos motyvacijos priemonių pristatymo procese.

##### **4.1. Tyrimo metodologija**

Tyrimo *aktualumas*. Šio tyrimo aktualumas sietinas su organizacijose vis didėjančiu dėmesiu vidaus komunikacijai. Vidaus komunikacija organizacijose šiuo metu laikoma vienu svarbiausiu vadybos instrumentu. Efektyviai įgyvendinama ji padeda vieningai siekti organizacijos tikslų.

Vidaus komunikacija organizacijoje yra nuolatinis procesas, kurio metu yra skleidžiama ir keičiamasi informacija. Vidaus komunikacijos priemonėmis darbuotojams perteikiama įmonės filosofija, vertybės, vizija, tikslai, siekiai, taip pat informacija apie organizacijos motyvacinę sistemą. Pati vidaus komunikacija organizacijoje taip pat veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė, nes padeda kurti palankią motyvacinę aplinką. Juk teigiama informacija apie įmonės veiklos rezultatus, jos finansinę padėtį, gerą klientų, investuotojų nuomonę, geras darbo sąlygas, darbuotojų poreikius

tenkinantį socialinių paslaugų paketą yra labai svarbus veiksnys, kuris didina darbuotojų lojalumą. Todėl tampa aktualu aptarti vidaus komunikacijos vaidmenį darbuotojų motyvavimo procese.

Tyrimo metu iškeltas *probleminis klausimas*, ar vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui yra susijęs su verslo organizacijos darbuotojų motyvacijos ir lojalumo įmonei didėjimu?

Tyrimo *naujumas*. Nors tyrimų apie vidaus komunikacijos efektyvumą ir naudą organizacijose yra atlikta gana nemažai, tačiau šiame tyrime pasirinktas vienas iš vidaus komunikacijos taikymo organizacijoje aspektų – komunikacijos vaidmuo organizacijos darbuotojų motyvavimo procese. Taigi tyrime į vidaus komunikaciją pažvelgta kiek kitu aspektu nei įprastai. Tyrinėjamas vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymo procese, neužmirštant, kad ir pati vidaus komunikacija organizacijoje veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė.

Tyrimo *tikslas*: įvertinti įmonės „Neo group“ vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Tyrimo *uždaviniai*:

- aptarti įmonės „Neo Group“ motyvacinę sistemą;
- išanalizuoti įmonės „Neo Group“ vidaus komunikacijos ypatumus;
- įvertinti vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą įmonės „Neo Group“ darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Tyrimo *objektas* – įmonės „Neo group“ vidaus komunikacija. Pasirinkę šį objektą kaip mokslinės pažinties veiklos dalyką, tyrime analizavome vidaus komunikacijos priemonių taikymą darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymo procese.

Tyrimo metu iškelta tokia *hipotezė*: efektyvus vidaus komunikacijos priemonių taikymas didina verslo organizacijos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei.

Tyrimo *metodai*: giluminis nestruktūrizuotas individualusis interviu, anketinė apklausa.

Tyrimui pasirinkta Klaipėdos rajone įsikūrusi plastiko taros žaliavą gaminanti įmonė „Neo group“. Šios įmonės pasirinkimą lėmė jos dydis, žinomumas šalyje, kasmet gerėjantys verslo rezultatai ir tai, kad „Neo Group“ yra viena didžiausių aukščiausios kokybės PET (polietilentereftalato) granulių, naudojamų įvairioms vartojimo prekių pakuotėms, gamintojų ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje.

2006 m. „Neo Group“ buvo pripažinta progresyviausia įmone Vakarų Lietuvoje. 2007 m. įmonė apdovanota Lietuvos Pramoninkų konfederacijos įsteigtu prizu „Lietuvos metų eksportuotojas – 2007“. Įmonė per 2007 m. eksportavo produkcijos už daugiau nei 828 mln. litų. „Neo Group“ yra viena didžiausių įmonių Lietuvoje pagal pardavimų pajamas, kurios kasmet auga labai sparčiai. Dienraščio „Verslo žinios“ kasmet sudaromame didžiausių Lietuvos įmonių top tūkstantuke 2006 m. įmonė užėmė

24 vietą, jos pardavimų pajamos buvo 611,356 tūkstančiai litų. 2007 metais įmonė pakilo į 10 vietą, o jos pardavimų pajamos sudarė vieną milijardą 110,615 tūkstančius litų.

Tyrimas „Neo Group“ įmonėje buvo vykdomas dviem etapais. Pirmajame etape taikytas giluminio nestruktūrizuoto individualiojo interviu metodas. Interviu ekspertu pasirinktas įmonės „Neo Group“ generalinis direktorius Linas Bulzgys. Šio respondento pasirinkimą lėmė tai, kad įmonės generalinis direktorius yra pakankamai kompetentingas kalbėti apie įmonėje taikomą darbuotojų motyvacinę sistemą, naudojamas vidaus komunikacijos priemonės, nes jis yra pagrindinis įmonės veiklą koordinuojantis asmuo. Interviu su juo buvo atliktas vasario pabaigoje. Pokalbis įrašytas į diktofoną, o vėliau išrašytas jo transkriptas, kuriuo remiantis aptarta įmonės „Neo Group“ motyvacinė sistema ir vidaus komunikacijos ypatumai.

Antrojo tyrimo etapo metu atlikta visų įmonės „Neo group“ darbuotojų apklausa. „Neo Group“ įmonės darbuotojų apklausa buvo vykdoma kovo pradžioje. Anketinės apklausos tyrimo imtis – 93 įmonės „Neo Group“ darbuotojai. Atliekant apklausą personalo vadovei iš viso buvo perduota 190 anketų (tiek darbuotojų dirba įmonėje), kurias ji turėjo išdalinti įmonės darbuotojams. Personalo vadovė pati anketas išdalijo administracijos darbuotojams, o gamybos padalinyje dirbantiems darbuotojams jas perdavė per jų tiesioginius vadovus. Iš 190 anketų iš viso išdalintos 173, nes septyniolikos darbuotojų tą dieną, kai vyko apklausa, nebuvo darbe (dalis buvo išvykę į užsienį, keli turėjo nedarbingumo pažymėjimus, dar keli buvo išėję atostogauti). Anketoje (anketos pavyzdys pateiktas 3 priede) darbuotojams buvo pateikta 15 uždarų klausimų, kuriais siekta įvertinti, kaip organizacijos darbuotojai vertina vidaus komunikaciją savo įmonėje, išsiaiškinti, kokią įtaką ji turi motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, nustatyti, kokie komunikacijos kanalai yra laikomi labiausiai norimais ir patikimais, kokios rūšies informacijos įmonės darbuotojams labiausiai trūksta. Taip pat siekta įvertinti vidaus komunikacijos priemonių taikymo efektyvumą įmonės „Neo Group“ darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui.

Iš išdalintų 173 anketų, iš viso gautos 93 užpildytos. 64 anketas užpildė gamybos padalinio darbuotojai, 29 – administracijos darbuotojai. Išsamesni imties duomenys pateikti aptariant tyrimo rezultatus. Anketinio tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excell programą. Antrajame tyrimo etape anketinės apklausos metodas pasirinktas, nes jis leido apklausti reprezentatyvų tiriamųjų skaičių. Pasirinktas anoniminio anketavimo metodas suteikė galimybę gauti patikimus duomenis, nes ne visi darbuotojai nusiteikę savo poziciją išreikšti atskleisdami savo asmens duomenis.

Tyrimo metu derinti giluminio nestruktūrizuoto individualiojo interviu ir anketinės apklausos metodai sudarė galimybę išsiaiškinti ir palyginti įmonės vadovybės ir darbuotojų požiūrį į vidaus komunikaciją ir jos vaidmenį motyvacijos procese.



## 4.2. Tyrimo rezultatai

Jau minėta, kad tyrimas buvo atliekamas dviem etapais. Pirma, atliktas giluminis nestruktūrizuotas individualusis interviu su įmonės generaliniu direktoriumi Linu Bulzgiu, o antrojo etapo metu visi įmonės darbuotojai apklausti anketinės apklausos metodo būdu. Kiekvieno etapo metu gauti rezultatai bus aptarti atskirai.

### 4.2.1. Įmonės „Neo Group“ motyvacinės sistemos analizė

Atlikus giluminį nestruktūrizuotą individualųjį interviu su įmonės „Neo Group“ generaliniu direktoriumi Linu Bulzgiu paaiškėjo, kad šioje įmonėje darbuotojų motyvacijai yra skiriamas didelis dėmesys. Motyvacinę sistemą įmonėje sudaro įvairios tiek materialinio, tiek nematerialinio skatinimo priemonės.

Remiantis antroje darbo dalyje aptarta materialinių ir nematerialinių motyvacijos priemonių klasifikacija, visas įmonėje „Neo Group“ taikomas materialinio skatinimo priemones galima skaidyti į dvi grupes: tiesiogines ir netiesiogines. Trumpai aptarsime, kokios skatinimo priemonės patenka į šias dvi grupes.

*Tiesioginės materialinės skatinimo priemonės* yra šios:

- Pagal bendrą rinkos situaciją pakankamai aukšti darbuotojų atlyginimai;
- Įvairios piniginės išmokos (gimus vaikui, vedybų proga, pašalpos darbuotojų vaikų mokymosi reikmėms, pašalpos laidotuvėms, tryliktas atlyginimas).

Įmonėje taikomos tokios *netiesioginės materialinės skatinimo priemonės*:

- Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų (juo apdrausti visi darbuotojai);
- Sveikatos draudimas;
- Mokymosi stipendijos;
- Įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai;
- Aukščiausio lygio vadovams skiriami tarnybiniai automobiliai ir galimo išnaudoti kuro limitas;
- Aukščiausio lygio vadovams apmokamos telefono sąskaitos.

Įmonėje „Neo Group“ daug dėmesio skiriama ir moralinėms skatinimo priemonėms.

Įmonėje taikomos tokios pagrindinės *moralinės (nematerialios) skatinimo priemonės*:

- Kuriama palanki motyvacinė aplinka;
- Darbuotojams sudaromos sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese;
- Įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema;
- Galimybė kilti karjeros laiptais;
- Kultūrinės ir sportinės veiklos rėmimas.

Išsamus kiekvienos motyvacijos priemonės aptarimas pateikiamas 2 priede.

Apibendrinant visas įmonėje „Neo Group“ taikomas materialines ir nematerialines skatinimo priemones galima sudaryti lentelę, kurioje aiškiai atsispindi visa įmonės motyvacinė sistema (žr. 5 lentelę). Lentelėje matyti, kad įmonės motyvacinę sistemą sudaro materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės. Materialinės skatinimo priemonės yra dvejopo pobūdžio: tiesioginės ir netiesioginės. Pagrindinės įmonėje taikomos tiesioginės materialinės skatinimo priemonės yra: pakankamai aukšti darbuotojų atlyginimai, įvairios piniginės išmokos. Tiesioginės materialinės priemonės įmonėje yra išreiškiamos grynujų pinigų pavidalu. Naudojant netiesiogines materialinio skatinimo priemones įmonėje „Neo Group“ darbuotojai skatinami ne tiesiogiai išmokant jiems grynuosius pinigus, bet suteikiant jiems finansinę naudą per įvairias kitas priemones (draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, sveikatos draudimas, mokymosi stipendijos, įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, galimybė naudotis tarnybiniais automobiliais ir nustatytu kuro limitu, telefono sąskaitų apmokėjimas). Moralinės skatinimo priemonės mažiau susiję su tiesiogine finansine nauda, o labiau su darbuotojų savirealizacija darbe. Jos taikomos siekiant užtikrinti gerą darbuotojų psichologinę savijautą. Įmonėje „Neo Group“ moralinių (nematerialaus) skatinimo priemonių sistemą sudaro: palankios motyvacinės sistemos kūrimas, sąlygų sudarymas dalyvauti sprendimų priėmimo procese, motyvuojanti atlyginimų sistema, galimybė kilti karjeros laiptais, kultūrinės ir sportinės veiklos rėmimas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Įmonės „Neo Group“ motyvacijos priemonių sistema

<b>Motyvacijos priemonių rūšys:</b>	<b>Motyvacijos priemonių turinys</b>
Materialinės tiesioginės skatinimo priemonės	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pakankamai aukšti darbuotojų atlyginimai.</li> <li>2. Įvairios piniginės išmokos (gimus vaikui, vedybų proga, pašalpos darbuotojų vaikų mokymosi reikmėms, pašalpos laidotuvėms, tryliktas atlyginimas).</li> </ol>
Materialinės netiesioginės skatinimo priemonės	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų.</li> <li>2. Sveikatos draudimas.</li> <li>3. Mokymosi stipendijos.</li> <li>4. Įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai.</li> <li>5. Tarnybiniai automobiliai ir kuro limitas aukščiausio lygio vadovams.</li> <li>6. Telefonų sąskaitų apmokėjimas aukščiausio lygio vadovams.</li> </ol>
Moralinės (nematerialaus) skatinimo priemonės	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palankios motyvacinės sistemos kūrimas.</li> <li>2. Sąlygų sudarymas dalyvauti sprendimų priėmimo procese.</li> <li>3. Motyvuojanti atlyginimų sistema.</li> <li>4. Galimybė kilti karjeros laiptais.</li> <li>5. Kultūrinės ir sportinės veiklos rėmimas.</li> </ol>

Antroje darbo dalyje nagrinėjant motyvacijos sampratą, buvo išskirtos svarbiausias efektyvios motyvacinės sistemos sąlygas. Vertinant, kiek iš šių sąlygų atitinka įmonėje „Neo Group“ taikoma darbuotojų motyvacijos sistema, galima teigti, kad ji atitinka ne visas, bet didžiąją dalį šių sąlygų. Organizacijoje didelis dėmesys yra skiriamas vidaus komunikacijai. Stengiamasi, kad vertikali įmonės komunikacija vyktų ne tik iš viršaus į apačią (nuo vadovų iki žemiausių grandžių darbuotojų), bet ir iš apačios į viršų. Tokiu būdu stengiamasi išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir į juos atsižvelgti parenkant motyvacijos priemones. Interviu su įmonės „Neo group“ generaliniu direktoriumi atskleidė, kad daug dėmesio yra skiriama siekiant sukurti palankią darbuotojams darbo aplinką. Taip pat yra užtikrintas gana solidus socialinių garantijų paketas. Įmonėje įdiegta ir pakankamai motyvuojanti atlyginimų sistema, darbuotojams sudarytos galimybės atskleisti savo gebėjimus, kilti karjeros laiptais. Stengiamasi, kad darbuotojai įmonėje jaustųsi svarbūs, reikalingi, skatinamas darbuotojų tobulėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje taikoma motyvacinė sistema, susidedanti iš materialinių ir moralinių skatinimo priemonių, atitinka didžiąją dalį efektyvios motyvacinės sistemos sąlygų: įmonėje įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema, sukurta palanki darbo aplinka, užtikrintas solidus socialinių

garantijų paketas, skatinamas darbuotojų tobulėjimas, bandomas užtikrinti efektyvus komunikacijos procesas.

#### 4.2.2. Vidaus komunikacijos ypatumai įmonėje „Neo Group“

Įmonėje „Neo group“ vidaus komunikacijai yra skiriama daug dėmesio. Tiesiogiai už komunikaciją įmonėje yra atsakingas marketingo skyrius, kuriame dirba du darbuotojai. Tačiau, pasak įmonės generalinio direktoriaus, šie žmonės tik kuria pagrindines komunikavimo strategijas, o į vidaus komunikacijos procesą stengiamasi įtraukti visus įmonės darbuotojus.

Iš viso įmonėje „Neo Group“ dirba 190 darbuotojų, iš kurių 90 dirba administracijoje, o 100 gamybos padalinyje. Vidaus komunikacijos priemonės yra bendros tiek administracijoje, tiek gamybos padalinyje dirbantiems žmonėms, tačiau kai kurios iš jų yra labiau orientuotos į gamybos padalinyje, o kai kurios į administracijoje dirbančius darbuotojus.

Įmonėje „Neo group“ naudojamos tokios pagrindinės *vidaus komunikacijos priemonės*:

- vidinis įmonės laikraštis;
- el. paštas;
- bendravimas su tiesioginiais vadovais;
- susirinkimai;
- verslo apžvalgų pristatymas darbuotojams;
- skelbimai skelbimų lentose;
- bendri renginiai.

Išsamiau aptariant kiekvieną iš šių priemonių buvo akcentuoti tokie pagrindiniai aspektai: priemonės naudojimo dažnumas, taikymo pobūdis, paskirtis (daugiau taikoma administracijos ar gamybos padalinio darbuotojams), taip pat bandyta paanalizuoti, koks vidaus komunikacijos turinys perduodamas šiomis priemonėmis. Analizuojant vidinio laikraščio turinį tematikos prasme, remtasi ne tik ekspertinio interviu su įmonės generaliniu direktoriumi analize, bet nagrinėtas ir kol kas dar vienintelis išleistas šio laikraščio numeris.

**Vidinis įmonės laikraštis.** Pasak generalinio direktoriaus L. Bulzgio, tai nauja, įmonėje neseniai pradėta naudoti komunikacijos priemonė, kuri, tikimasi, taps tradicinė: „*Kol kas dar išleistas tik vienas laikraščio numeris, tačiau planuojame, kad vidinis laikraštis bus leidžiamas kartą į ketvirtį.*“

Paanalizavus pirmąjį ir kol kas vienintelį įmonės „Neo Group“ vidinio laikraščio numerį išskirtos tokios pagrindinės temos, kuriomis jame rašoma: veiklos rezultatai, prognozės ateičiai, informacija apie įmonėje gaminamą produkciją, technologijos ypatumus, ekologija, socialinė atsakomybė, parama,

personalo politika (žr. 6 lentelę). Lentelėje pateikiama pagrindinė informacija, kuria rašoma išskirtos tematikos straipsniuose ir pateikiamos ištraukos iš pirmojo „Neo Group“ vidinio laikraščio numerio straipsnių.

6 lentelė. Svarbiausios įmonės „Neo Group“ vidinio laikraščio temos

<b>Esminės vidinio laikraščio temos</b>	<b>Jose pateikiama informacija:</b>	<b>Pavyzdžiai:</b>
Veiklos rezultatai	Informacija apie gamybos, pardavimų apimtis, įmonės pasiekimus, darbuotojus, klientus, tiekėjus.	„<...> bendras pardavimų skaičius sumažėjo 16 proc. lyginant su tuo pačiu periodu 2007 metais. Eksportas sumažėjo 5 proc. ir šiuo metu sudaro 70 proc. viso parduodamo PET kiekio.“
Prognozės ateičiai	Apžvelgiamos ateities prognozės, keliama tikslai ateinančiam ketvirčiui.	„<...> sunku tikėtis, kad ketvirtasis šių metų ketvirtis bus optimistiškesnis – PET ruošinių ir gėrimų gamintojai taip pat stipriai įtakojami ekonominės krizės.“
Informacija apie įmonėje gaminamą produkciją, technologijos ypatumus	Pateikiama informacija apie įmonėje gaminamą produkciją, informuojama, kur toliau patenka įmonėje gaminamos PET granulės, kas iš jų gaminama. Detaliai aiškinamas plastikinio butelio gamybos procesas, vaizdu iliustruojamas PET granulių, kurias ir gamina „Neo Group“ įmonė, procesas.	„<...> žaliava, mažo cilindro ar žirnelio formos, vadinama granule, išlydoma ir įpurškiama į formą. Taip gaunamas ruošinys arba kitaip – performa. Vėliau performa įstatoma į pūtimo formą ir, panaudojant aukšto slėgio orą, suformuojamas butelis.“
Ekologija, socialinė atsakomybė, parama	Akcentuojama, kad įmonė daug dėmesio skiria aplinkosaugai, vietos bendruomenių paramai.	„<...> esame pagrindiniai Gargždų futbolo komandos „Banga“ rėmėjai. Kodėl „Banga“? Tai yra pirmoji mūsų rajono religija, klubas, kurio svarba Gargždų miestui ir visam Klaipėdos rajonui negali būti pervertinta.“
Personalo politika	Informuojama apie personalo ypatumus: kiek žmonių dirba, kiek iš jų yra vyrų ir moterų, koks vidutinis darbuotojų amžius, kokia buvo darbuotojų kaita paskutiniu metu ir pan., skelbiama informacija apie atsilaisvinusias darbo vietas.	„<...> vidutinis darbuotojų amžius – 35,5 metų (moterų - 34, vyrų – 37). Kalbant apie išsilavinimą – net 42 proc. specialistų yra įgiję aukštąjį, o 18 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą.“
Juokai	Linksmos istorijos apie kolektyvo vidaus gyvenimą, anekdotai.	„<...> mūsų gamykloje toks prietaras: jei vyr. inžinierius rėkia, vadinasi, vėl ne tą variklį surinkom. - O ką surinkom? - O va, ką rėkia, tą ir surinkom...“

Iš išskirtų esminių temų matyti, kad vidiniame laikraštyje aptariamoms gana rimtoms temoms, tačiau yra stengiamasi, kad laikraščio tonas būtų ne oficialus, o „draugiškas“. Nemažai dėmesio skiriama tematikos grupei, kurią apibūdinome kaip juokus. Laikraštyje bandoma kurti neoficialaus bendravimo aplinką. Tai rodo ir pirmame puslapyje išspausdintas generalinio direktoriaus L. Bulzgio kreipimasis į darbuotojus. „Manome, kad šis laikraštis bus tinkama priemonė visapusiškai informuoti „Neo group“

*darbuotojus apie įmonės veiklą – mūsų pasiekimus, darbuotojus, klientus, tiekėjus, technologiją, ekologiją ir kt. Taip pat ir „paskaldyti bajkes“ – gera nuotaika šiais nelengvais laikais yra labai svarbu*“, - rašo generalinis direktorius savo išanginiame žodyje. Šie sakiniai iliustruoja kuriamą draugišką santykį su darbuotojais. Darbuotojus stengiamasi įtraukti ir į patį laikraščio kūrimo procesą, jiems siūloma siūlyti temas, kuriomis galėtų rašyti redakcijos grupė, taip pat sugalvoti laikraščiu pavadinimą. Originaliausio varianto autorių žadama apdovanoti vertingu prizų. Apibendrinant galima teigti, kad vidinis įmonės laikraštis yra ne tik išsamus informacijos šaltinis, kuriame pateikiama daug duomenų apie įmonės veiklą, bet taip pat ir tam tikras įrankis, kuriuo įmonėje kuriama teigiama, draugiška aplinka, skatinanti darbuotojus aktyviau dalyvauti įmonės vidaus gyvenime.

**El. paštas.** Generalinis direktorius teigė, kad el. paštu apie įmonės naujienas dažniausiai yra informuojami administracijoje dirbantys darbuotojai, taip pat gamybos padalinio vadovai, t.y. tie darbuotojai, kurie turi galimybę naudotis kompiuteriu ir internetu. Kadangi gamybos padalinyje dirbantys darbuotojai galimybės savo darbo vietoje nuolat naudotis kompiuteriu ir internetu neturi, jiems yra daugiau taikomos kitos vidaus komunikacijos priemonės. L. Bulzgys mano, kad el. laiškus administracijos darbuotojams galima vertinti ir kaip tam tikrą tiesioginio bendravimo su vadovu formą, nes laiškus darbuotojams siunčia jis pats. Administracijos darbuotojai, turintys bet kokių klausimų, yra raginami tiesiogiai juos išsakyti generaliniam direktoriui.

**Bendravimas su tiesioginiais vadovais.** Trečioje darbo dalyje aptarėme tyrimus, kurie atskleidė, kad vadovo vaidmuo vidaus komunikacijos procese yra nepaprastai svarbus. „Neo Group“ įmonėje vadovų vaidmuo komunikacijos procese yra aktyvus, ypač gamybos padalinyje. Jau minėjome, kad administracijos darbuotojai svarbiausią informaciją gauna el. paštu, tuo metu gamybos padalinio darbuotojams pagrindinę informaciją žodžiu komunikuoja jų tiesioginiai vadovai. Generalinis direktorius informaciją perduoda gamybos padalinio direktoriui, o jis ją toliau komunikuoja kitiems gamybos padalinio vidurinės grandies vadovams, o pastarieji – savo pavaldiniams.

Gamybos padalinio vidurinės grandies vadovai su savo pavaldiniais bendrauja kasdien, todėl toks informacijos perdavimo būdas yra gana operatyvus. Pavojus slypi tik tame, kad per kelis vadovų lygius perduodama informacija kol ateina iki padalinių gali būti iškreipiama, kiek pakeičiamas ar interpretuojamas jos turinys. Išsamiau informacijos sklaidos gamybos padalinyje ypatumus ir vidurinės grandies vadovų vaidmenį vidaus komunikacijos procese aptarsime analizuodami tyrimo antrojo etapo rezultatus.

**Susirinkimai.** Įmonės „Neo group“ generalinis direktorius teigė, kad susirinkimai įmonėje paprastai yra organizuojami, kai norima aptarti kažkokias iškilusias problemas, aptarti naujas idėjas, planuojamus pokyčius. Pasak L. Bulzgio įmonėje organizuojami darbuotojų susirinkimai paprastai

apima ne visą organizaciją, o atskirus padalinius. Generalinio direktoriaus teigimu, susirinkimai įmonėje dažnai kaip vidaus komunikacijos priemonė pasirenkami, kai norima pristatyti įvairių atliktų tyrimų rezultatus arba darbuotojus informuoti apie įmonėje vykstančius pokyčius (žr. 7 lentelę). Įmonėje dažnai yra atliekami įvairūs vidiniai tyrimai, o jų rezultatai vėliau susirinkimuose pristatomi darbuotojams. Paskutinis įmonės personalo nuomonės tyrimas atliktas 2008 m. vasarą. Įmonės vadovybė atlikto tyrimo rezultatus susistemino ir pristatė įmonės darbuotojams. Buvo organizuotas susirinkimų ciklas, kuriame įmonės darbuotojai buvo supažindinami su atlikto tyrimo rezultatais, aptariamos tyrimo metu išryškėjusios svarbiausios problemos, kartu su darbuotojais buvo ieškoma išeičių, kaip pagerinti esamą situaciją.

Kitas susirinkimų ciklas įmonėje neseniai organizuotas siekiant darbuotojus informuoti apie įmonėje vykdomą reorganizaciją, kurios metu ženkliai sumažintas darbuotojų skaičius.

7 lentelė. Pagrindinės įmonės „Neo Group“ susirinkimų temos

Pagrindinės susirinkimų temos	Pavyzdžiai
Atliktų tyrimų rezultatų pristatymas darbuotojams	Siekiant išsiaiškinti, kokios nuotaikos tvyro tarp darbuotojų, įmonėje neretai atliekami įvairūs vidiniai tyrimai. Vienas paskutiniųjų tokių tyrimų - „Neo Group“ įmonės personalo nuomonės tyrimas - buvo atliktas 2008 metų vasarą. Tyrimą atliko UAB „GKT“, jo vadovas – Gintautas Klusas. Tyrimo metu gautas 171 respondento atsakymas į klausimus apie kompaniją, tiesioginį vadovą ir kolegas. Susirinkimo metu tyrimo rezultatai pristatyti darbuotojams.
Įmonėje vykstantys pokyčiai	Neseniai įmonėje vyko reorganizacija, sumažintas darbuotojų skaičius. Vykdamas pokyčius personalo srityje, atskiroms darbuotojų grupėms buvo organizuojami susirinkimai, kurių metu kalbėta apie vykstančius pokyčius, aiškinta, kodėl jie reikalingi.

**Verslo apžvalgų pristatymas darbuotojams.** Kiekvieną ketvirtį yra rengiamos „Neo group“ verslo apžvalgos. Parengtos apžvalgos yra išsiunčiamos į darbuotojų el. paštus. O vėliau tiek administracijos, tiek gamybos padalinio darbuotojams yra organizuojami susirinkimai, kurių metu generalinis direktorius susirinkusiesiems pristato ketvirčio veiklos rezultatus. Po generalinio direktoriaus apžvalgos, darbuotojai uždavinėja klausimus, vyksta diskusija. Generalinis direktorius teigė, kad paprastai šiuose susirinkimuose yra aptariamos ir kitos tuo metu įmonei svarbios realijos. *„Smagu, kad verslo apžvalgoms pristatyti organizuojamuose susirinkimuose darbuotojai dažnai iškelia ir kitų svarbių klausimų, kuriuos stengiamės aptarti. Mane džiugina, kad darbuotojams rūpi įmonės situacija, ir jie nebijo teirautis juos dominančių dalykų“*, - sakė L. Bulzgyis.

**Skelbimai skelbimų lentose.** Ši komunikacijos priemonė daugiau yra orientuota į gamybos padalinio nei į administracijos darbuotojus. Gamybos padalinio patalpose įrengtose lentose yra iškabinami skelbimai su darbuotojams aktualia informacija. Pavyzdžiui, pranešama apie prieš šventes

sutrumpintą pamainų darbo laiką, pasikeitusį darbo grafiką ir pan. Paprastai skelbimų lentose skelbiama tik aktuali ir trumpa informacija, didesnės apimties pranešimams skelbti taikomos kitos vidaus komunikacijos priemonės.

**Bendri renginiai.** Įmonėje per metus organizuojami du bendri renginiai darbuotojams: kalėdinė šventė darbuotojų vaikams ir vasaros šventė. Vasaros šventė paprastai vyksta gamtoje, yra organizuojamos įvairios sportinės varžybos, į komandas susibūrę atskiri padaliniai kovoja dėl įmonės įsteigtų vertingų prizų. Pasak generalinio direktoriaus, tokiose šventėse svarbi informacija paprastai nėra komunikuojama, tačiau jos svarbios siekiant palaikyti kolektyvo vienybę, bendrumą, paskatinti atvirą, nuoširdų bendravimą tarp kolektyvo narių.

Apibendrinant įmonėje taikomų vidaus komunikacijos priemonių apžvalgą galima pasakyti, kad pasirinktos priemonės yra gana įvairios, tačiau jų nėra daug. Susirinkimai, verslo apžvalgų pristatymai įmonėje nėra dažni (verslo apžvalgos vyksta kartą į ketvirtį, susirinkimų dažnumas priklauso nuo to, ar yra iškilusių svarbių problemų, kurias būtina aptarti). Vidinio laikraščio kol kas dar pasirodė tik vienas numeris, jei jis bus leidžiamas kartą į ketvirtį, tai taip pat nebus itin operatyvus informacijos šaltinis. Taigi, galima sakyti, kad kasdien informaciją darbuotojai daugiausiai gauna tokiais pagrindiniais būdais: administracijos darbuotojai – iš gaunamų el. laiškų, gamybos padalinio darbuotojai – iš savo tiesioginių vadovų ir skelbimų lentose iškabintų skelbimų.

Aptartomis vidaus komunikacijomis priemonėmis perduodamos informacijos turinys yra įvairus. Remiantis įmonės vidinio laikraščio tematikos analize ir įmonės generalinio direktoriaus išskirtomis pagrindinėmis sritimis, kurioms, pasak jo, vidaus komunikacijos procese skiriamas itin didelis dėmesys, galima teigti, kad įmonės „Neo Group“ darbuotojams skleidžiama tokia pagrindinė informacija:

- apie įmonės veiklą ir veiklos rezultatus (informacija apie darbuotojus, tiekėjus, klientus, technologiją, jos gedimus, gamybos, pardavimų apimtis ir pan.);
- apie įmonėje vykstančius pokyčius;
- prognozės ateičiai (informacija apie keliamus tikslus, uždavinius, įmonės konkurencingumą);
- informaciją apie personalo politiką (informacija apie darbuotojų materialinį ir nematerialinį skatinimą, socialines garantijas, naujų darbo vietų atsiradimą ir pan.);
- teigiama informacija (apie įmonės pasiekimus, laimėjimus, įgyvendintus tikslus).

Įvertinant naudojamas komunikacijos priemones ir per jas skleidžiamos informacijos turinį, galima išskirti tokius svarbiausius įmonės „Neo group“ vidaus komunikacijos tikslus:

- siekti, kad darbuotojai turėtų pakankamai žinių apie įmonės veiklą, finansinius rezultatus, tolesnei veiklai keliamus tikslus ir uždavinius;



- stengtis, kad darbuotojai būtų informuoti apie įmonėje vykstančius pokyčius, suprastų jų svarbą ir naudą;
- stengtis, kad darbuotojai būtų išsamiai informuoti apie materialaus ir nematerialaus skatinimo priemones, socialinių garantijų paketą, kad jaustųsi užtikrinti ir saugūs dėl savo ateities;
- kurti organizacijoje palankią motyvacinę aplinką;
- formuoti teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją;
- skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai, siekti, kad jie jaustųsi svarbūs ir įvertinti;
- įtraukti darbuotojus į įmonės vidaus gyvenimą;

Įmonės „Neo Group“ vidaus komunikacijos analizė atskleidė, kad įmonėje daug dėmesio skiriama efektyvios komunikacinės infrastruktūros užtikrinimui. Siekiant užtikrinti sklandžią informacijos sklaidą, įgyvendinamos daugelis teorinėje darbo dalyje aptartų efektyvios vidaus komunikacijos rekomendacijų. Daug dėmesio skiriama efektyviam vertikalios komunikacijos ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų užtikrinimui. Kaip ir rekomenduojama daugelyje vidaus komunikacijos srityje atliktų tyrimų, itin didelis dėmesys skiriamas tiesioginių vadovų vaidmeniui vidaus komunikacijos procese. Jie įmonėje yra itin svarbus, ypač gamybos padalinio darbuotojų, informacijos šaltinis.

Tyrimas atskleidė, kad įmonėje daug dėmesio skiriama ir vidaus komunikacijos vaidmeniui darbuotojų motyvacijos procese. Per vidaus komunikacijos priemones darbuotojams ne tik skleidžiama įvairiapusiška informacija apie įmonę ir jos veiklą, ateities tikslus, perspektyvas, taikomas materialines ir moralines skatinimo priemones, bet ir pati vidaus komunikacija įmonėje veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė, nes padeda kurti palankią motyvacinę aplinką (stengiamasi, kad darbuotojai suvoktų platesnę savo darbo įmonėje perspektyvą, suprastų, kad įmonės sėkmė priklauso nuo jų asmeninio indėlio). Tokio suvokimo siekiama įtraukiant darbuotojus į įmonės veiklą, akcentuojant, kad kiekvienas darbuotojas yra svarbus ir reikšmingas, o jų įdėtas indėlis – vertinamas.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad įmonėje „Neo Group“ vidaus komunikacijai skiriamas didelis dėmesys, o komunikuojant su organizacijos darbuotojais stengiamasi įgyvendinti tradicinius vidaus komunikacijos tikslus.

#### 4.2.3. Vidaus komunikacijos priemonių efektyvumo vertinimas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui

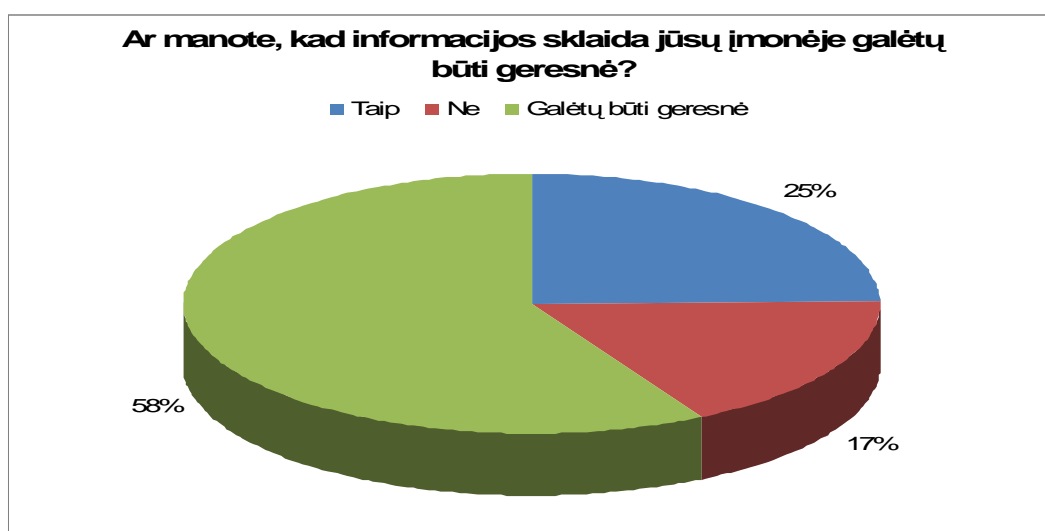
Kovo pradžioje vykdytos „Neo Group“ įmonės darbuotojų anketinės apklausos tyrimo imtis – 93 įmonės „Neo Group“ darbuotojai. Iš išdalintų 173 anketų, iš viso gautos 93 užpildytos. 64 anketas užpildė gamybos padalinio darbuotojai, 29 – administracijos darbuotojai. Išsamesni imties duomenys pateikti lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Respondentų charakteristika

<b>Amžius:</b>	
Iki 25 metų	7%
Nuo 26 iki 35 metų	45%
Nuo 36 iki 45	33%
Virš 45 metų	15%
<b>Darbo stažas įmonėje:</b>	
Iki 1 metų	3%
Nuo 1 iki 2 metų	19%
Virš 2 metų	78%
<b>Padalinys:</b>	
Administracijos darbuotojai	31%
Gamybos padalinio darbuotojai	69%

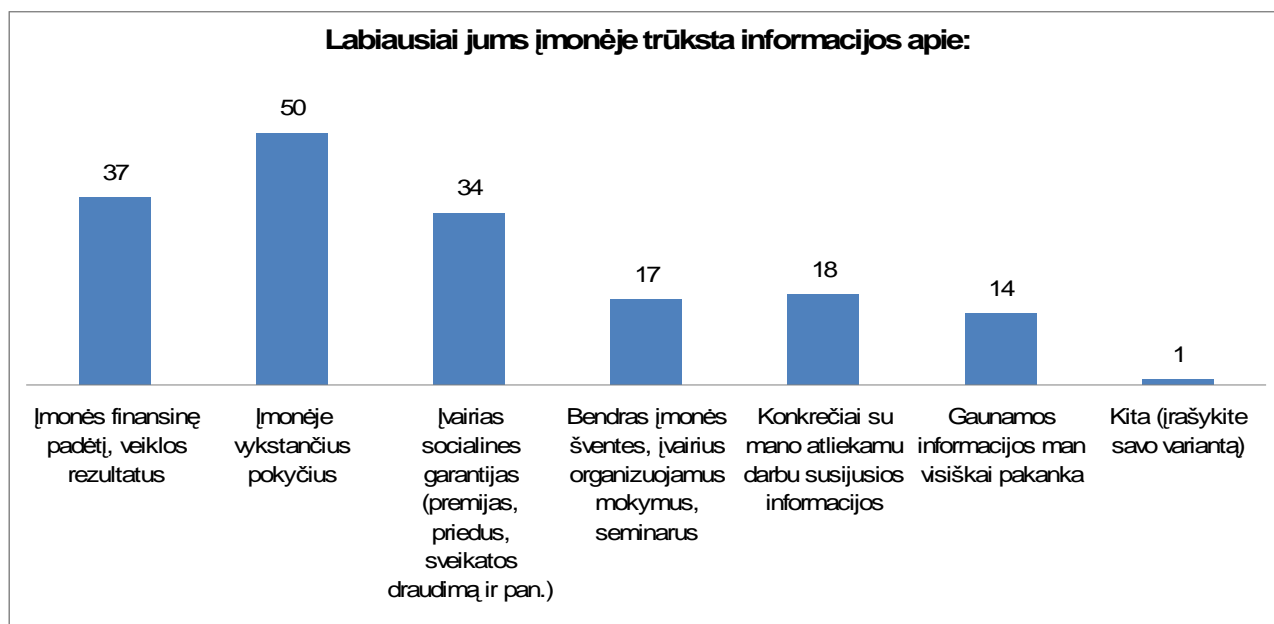
Tyrimo metu išsiaiškinta, kad įmonės „Neo Group“ darbuotojai informacijos sklaidą savo įmonėje vertina patenkinamai. Į klausimą, ar juos tenkina informacijos sklaida įmonėje, 56% respondentų atsakė, kad ji galėtų būti geresnė, 25% teigė, kad informacijos sklaida juos tenkina ir 17% sakė, kad ja yra nepatenkinti (žr. 2 diagramą). Tad tik ketvirtadalis apklaustųjų yra patenkinti informacijos sklaida įmonėje.

2 diagrama. Įmonės „Neo Group“ darbuotojų nuomonė apie informacijos sklaidą įmonėje



Klausimas apie tai, kokios rūšies informacijos labiausiai trūksta, taip pat atskleidė, kad informacijos sklaida įmonėje nėra nepriekaištinga. Paprašyti įvardinti, kokios rūšies informacijos įmonėje jiems trūksta labiausiai, respondentai turėjo apibraukti vieną arba kelias informacijos rūšis iš pasiūlytų šešių variantų arba pasirinkti „kita“, įrašydami informacijos rūšį, kuri nebuvo pateikta tarp šešių variantų. Skaičiuojant respondentų atsakymus į šį klausimą, skaičiuota, kiek kartų buvo apibraukta kiekviena pasiūlyta informacijos rūšis. Nors į klausimą apie informacijos sklaidą 25%, t.y. ketvirtadalis visų respondentų, atsakė, kad yra patenkinti informacijos sklaida įmonėje, tačiau paklausti, kokios informacijos labiausiai trūksta, tik keturiolika respondentų (t.y. 15%) atsakė, kad gaunamos informacijos jiems visiškai pakanka (žr. 3 diagramą). Tad galima daryti išvadą, kad vis dėlto didžioji dalis „Neo Group“ darbuotojų informacijos sklaida įmonėje nėra patenkinti ir jiems paprastai trūksta vienos ar kitos rūšies informacijos. Tyrimas atskleidė, kad labiausiai įmonės darbuotojai pasigenda informacijos apie įmonėje vykstančius pokyčius – šį punktą apibraukė net 50 respondentų, t.y. 54% visų apklaustųjų (žr. 3 diagramą). Kitos labiausiai trūkstamos informacijos rūšys pavaizduotos 3 diagramoje, kurioje virš kiekvieno stulpelio pateiktas skaičius respondentų, kurie pažymėjo, kad šios rūšies informacijos jiems trūksta labiausiai (žr. 3 diagramą).

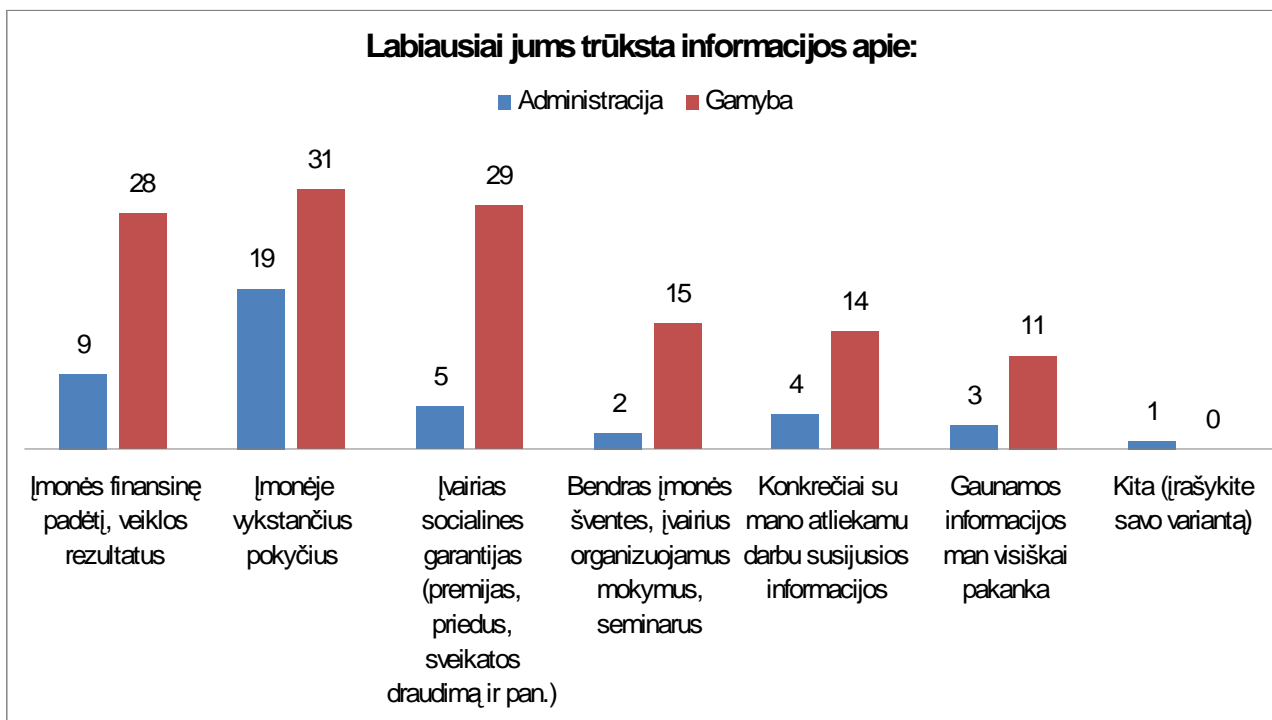
3 diagrama. Labiausiai trūkstamos informacijos rūšys



Paanalizavus, kaip skiriasi gamybos padalinio ir administracijos darbuotojų išsakyta nuomonė dėl labiausiai trūkstamų informacijos rūšių, pastebėta, kad ji panaši. Tiek gamybos padalinio, tiek administracijos darbuotojams labiausiai informacijos trūksta apie įmonėje vykstančius pokyčius (žr. 4 diagramą). Gamybos darbuotojai kaip labiausiai trūkstamos informacijos rūšis dar nurodė informaciją

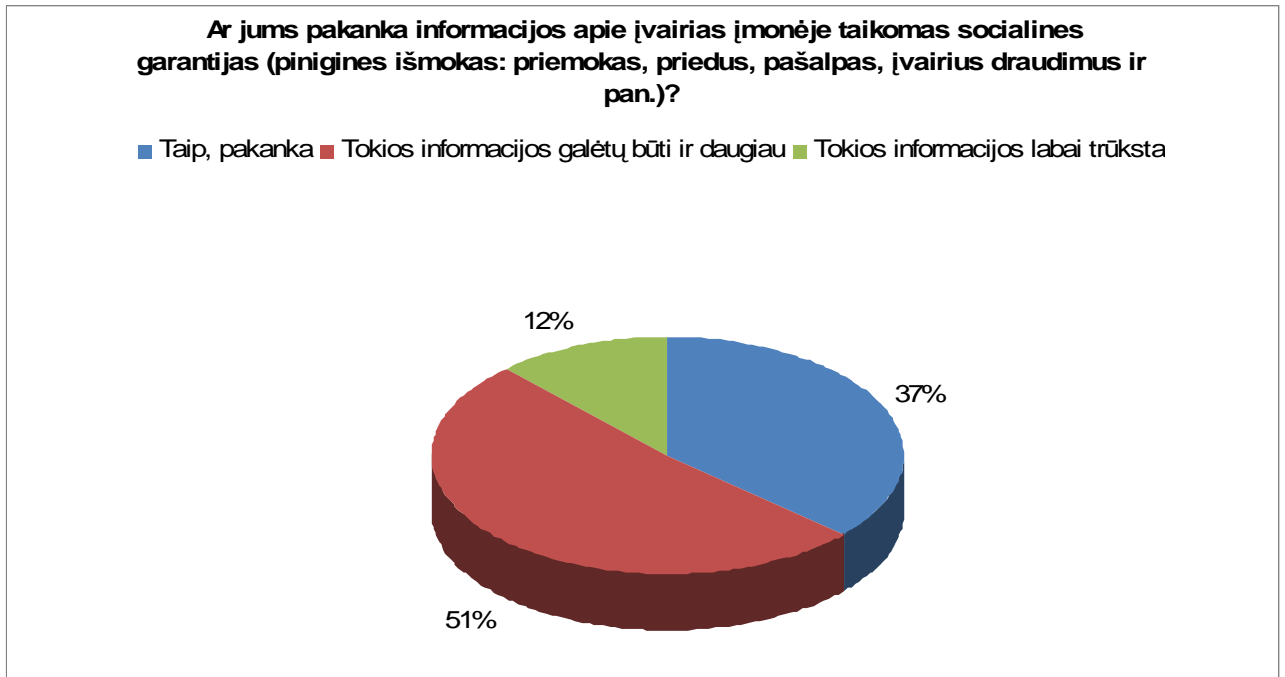
apie įvairias socialines garantijas ir įmonės finansinę padėtį, veiklos rezultatus. Informacijos trūkumą apie įmonės finansinę padėtį teigė jaučiantys ir devyni administracijos darbuotojai, t.y. net 35% visų administracijos darbuotojų, kurie teigė, kad vienokios ar kitokios informacijos jiems trūksta. (žr. 4 diagramą).

4 diagrama. Labiausiai trūkstamos informacijos rūšys tarp gamybos ir administracijos darbuotojų



Nors klausime apie labiausiai trūkstamos informacijos rūšis tik 34 respondentai (t.y. 37%) visų apklaustųjų atsakė, kad labiausiai jiems trūksta informacijos apie įvairias socialines garantijas, tačiau kitas anketos klausimas parodė, kad tokių darbuotojų yra daug daugiau. Į klausimą, ar pakanka informacijos apie socialines garantijas, kiek daugiau nei pusė respondentų (net 51%) atsakė, kad tokios informacijos galėtų būti daugiau, dar 12% teigė, kad informacijos apie socialines garantijas labai trūksta. Tik 37% pripažino, kad jos pakanka (žr. 5 diagramą). Taigi galime daryti išvadą, kad informacija apie įvairias socialines garantijas yra viena iš labiausiai norimų informacijos rūšių, kurios darbuotojams šiuo metu nėra pateikiama pakankamai. Informacija apie socialines garantijas yra pagrindas informacijos, pristatančios darbuotojams įmonėje taikomas materialines ir nematerialines motyvavimo priemones, tad galima daryti išvadą, jog vidaus komunikacijos priemonės darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui naudojamos nepakankamai efektyviai.

5 diagrama. Įmonės „Neo Group“ darbuotojų nuomonė dėl informacijos apie socialines garantijas



Remiantis respondentų atsakymais į klausimus apie labiausiai trūkstamas informacijos rūšis, galima išskirti sritis, apie kurias įmonės „Neo Group“ darbuotojai norėtų žinoti daugiau, tai:

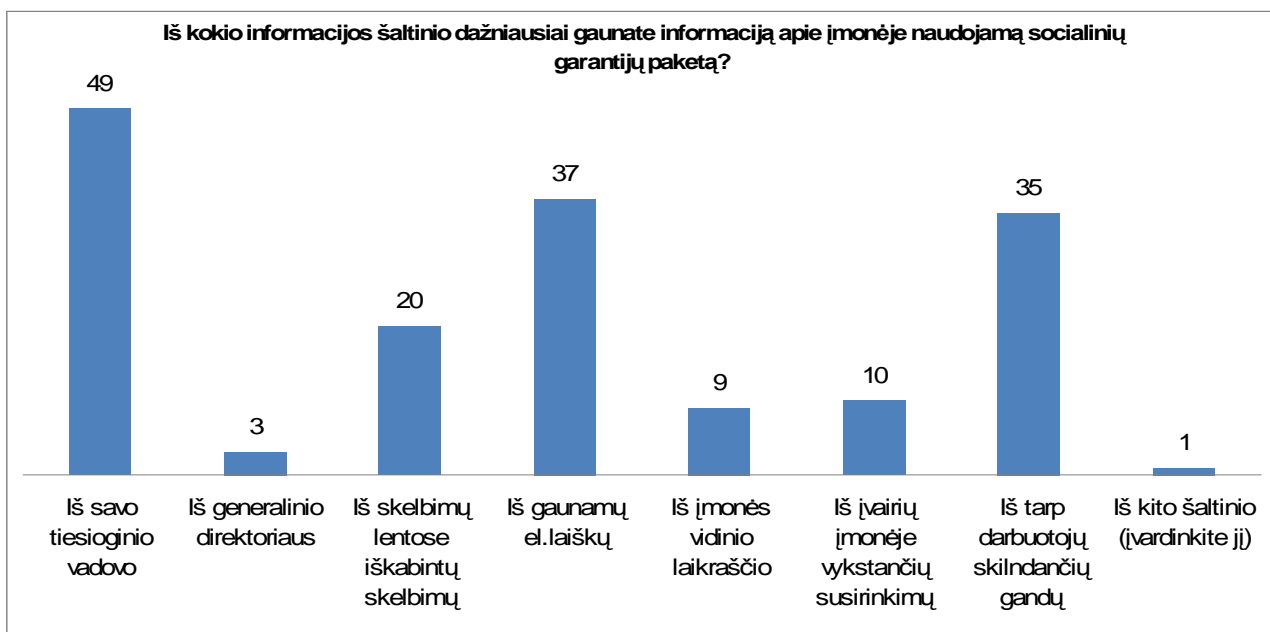
- įmonėje vykstantys pokyčiai;
- įmonės finansinė padėtis ir veiklos rezultatai;
- socialinių garantijų paketas.

Aptardami vidaus komunikacijos svarbą akcentavome, kad aukščiau išskirtų rūšių informacija darbuotojams yra itin svarbi, nes tik turėdami jos pakankamai darbuotojai dirba efektyviai, yra patenkinti savo darbu. Todėl įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį, kad minėtos informacijos spragos įmonėje būtų užpildytos, nes, kitu atveju, informacijos trūkumas gali prisidėti prie darbuotojų blogos savijautos, lojalumo įmonei mažėjimo ir demotyvacijos.

Tyrimo metu taip analizuoti įmonėje taikomi vidaus komunikacijos šaltiniai. 6 diagramoje atsispindi šaltiniai, kuriuos įmonės „Neo Group“ darbuotojai nurodė kaip tuos, iš kurių gauna daugiausiai informacijos apie socialinių garantijų paketą (žr. 6 diagramą). Interviu su įmonės „Neo Group“ generaliniu direktoriumi analizė atskleidė, kad kasdien informaciją darbuotojai daugiausiai gauna tokiais pagrindiniais būdais: administracijos darbuotojai – iš gaunamų el. laiškų, gamybos padalinio darbuotojai – iš savo tiesioginių vadovų ir skelbimų lentose iškabintų skelbimų. Galima teigti, kad apklausa patvirtino šią tendenciją. Matyti, kad du populiariausi šaltiniai, iš kurių darbuotojai

gauna daugiausia informacijos apie socialinių garantijų paketą, yra: tiesioginis vadovas ir elektroniniai laiškai (žr. 6 diagramą). Trečioje vietoje – gandai, ketvirtoje – skelbimai skelbimų lentose (žr.6 diagramą).

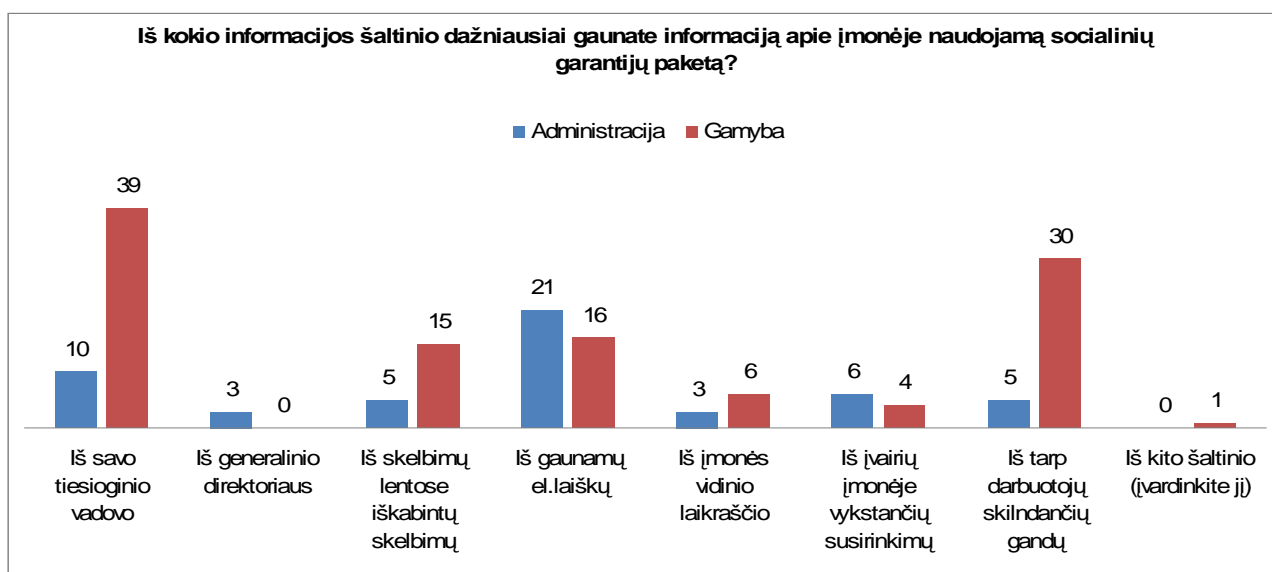
6 diagrama. Informacijos šaltiniai, kuriais dažniausiai gaunama informacija apie socialines garantijas



Paanalizavus, kaip skiriasi administracijos ir gamybos padalinio darbuotojų įvardyti šaltiniai, pastebėta, kad tarp gamybos darbuotojų populiariausi šaltiniai, iš kurių dažniausiai gauna informaciją apie socialines garantijas, yra: tiesioginis vadovas, gandai, el. laiškai, skelbimai. Tarp administracijos darbuotojų populiariausi šaltiniai pasiskirstė taip: el. laiškai, tiesioginis vadovas, susirinkimai (žr. 7 diagramą). Pirmoje vietoje kaip dažniausi nurodyti tiek administracijos (el. laiškai), tiek gamybos padalinio darbuotojų (tiesioginiai vadovai) šaltiniai atitinka įmonės komunikacinę strategiją, t.y. sieki, kad administracijos darbuotojus informacija daugiausia pasiektų el. laiškais, o gamybos padalinio darbuotojus – per jų tiesioginius vadovus. Tačiau gamybos padalinio darbuotojų antru pagal dažnumą įvardytas šaltinis – gandai – turėtų kelti susirūpinimą įmonės vadovybei. Aptarėme, kad horizontaliai įmonėje sklindanti komunikacija turi įvairių privalumų, tačiau didžiausias jos trūkumas – iškraipoma informacija. Tad yra nemaža tikimybė, kad gandais gamybos padalinio darbuotojus pasiekianti informacija apie įmonėje taikomas įvairias socialines garantijas, nėra teisinga. Faktas, kad antru pagal dažnumą šaltiniu, iš kurio gauna informaciją apie socialines garantijas, gamybos padalinio darbuotojai nurodė gaudus, siejasi ir su anksčiau aptartais respondentų atsakymais į klausimus apie informacijos sklaidą ir labiausiai trūkstamos informacijos rūšis. Informaciją apie įmonės socialinių garantijų paketą gamybos padalinio darbuotojai nurodė kaip vieną iš labiausiai trūkstamų informacijos rūšių, tad

natūralu, kad negaudami pakankamai informacijos apie tai iš oficialių šaltinių, darbuotojai dalijasi gandai. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai informacijos šaltiniai, kuriais įmonės darbuotojams komunikuojama informacija apie socialines garantijas, yra: tiesioginis vadovas, el. laiškai, gandai, skelbimai skelbimų lentose. Skiriasi gamybos padalinio ir administracijos nurodyti šaltiniai. Administracijos darbuotojai daugiausiai informacijos apie socialines garantijas gauna iš el. laiškų. Gamybos padalinio darbuotojai – iš tiesioginių vadovų ir gandų. Tai rodo, kad informacijos apie socialines garantijas itin trūksta gamyboje dirbantiems darbuotojams, negaudami informacijos iš oficialių šaltinių, jie dalijasi gandai. Toliau paanalizavus darbuotojų labiausiai norimus ir patikimus informacijos šaltinius, bus galima pateikti rekomendacijas, kuriuos dar oficialius šaltinius reikėtų įtraukti perduodant informaciją apie socialines garantijas, kad šios informacijos sklaida įmonėje pagerėtų.

7 diagrama. Dažniausi informacijos šaltiniai, kuriais gaunama informacija apie socialines garantijas, tarp administracijos ir gamybos padalinio darbuotojų

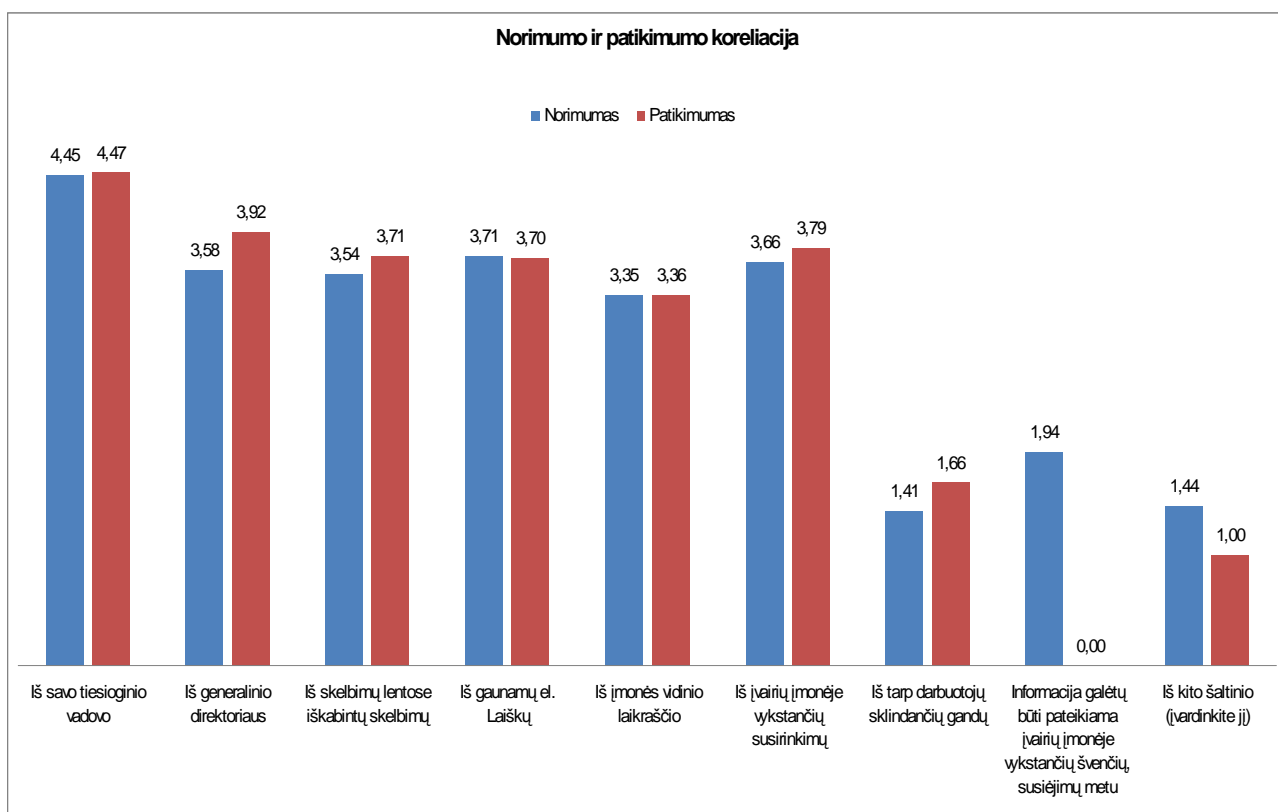


Apklausoje metu taip pat bandyta išsiaiškinti, kokius šaltinius darbuotojai laiko labiausiai patikimais ir labiausiai norimais. Klausimuose apie labiausiai norimą ir patikimą šaltinį darbuotojai buvo paprašyti prie kiekvieno šaltinio nurodyti balą nuo 1 iki 5 (1 – visai nenorimas, labai nepatikimas; 2 – ne itin norimas, nepatikimas; 3 – pusiau norimas, pusiau patikimas; 4 – norimas, patikimas; 5 – labai norimas, labai patikimas). Suskaičiavus visus pasirinkimus buvo išvestas vidurkis, rodantis patikimumą ir norimumą. Labiausiai norimi šaltiniai išsidėstė tokia tvarka: tiesioginis vadovas (4,45 balo), el. laiškai (3,71 balo), susirinkimai (3,66 balo), generalinis direktorius (3,58), skelbimai skelbimų lentose (3,54 balo), įmonės vidinis laikraštis (3,35 balo), renginiai (1,94 balo), kitas šaltinis (1,44), gandai (1,41) (žr.

8 diagramą). Pagal patikimumą šaltiniai išsirikiavo taip: tiesioginis vadovas (4,47 balo), generalinis direktorius (3,92 balo), susirinkimai (3,79 balo), skelbimų lentose iškabinti skelbimai (3,71), el. laiškai (3,70), įmonės vidinis laikraštis (3,35), gandai (1,66), kitas šaltinis (1,00) (žr. 8 diagramą).

Iš 8 diagramos matyti, kad yra du šaltiniai, kurių norimumo ir patikimumo kriterijai beveik idealiai sutampa – tai tiesioginis vadovas (norimumas – 4,45, patikimumas – 4,47) ir el. laiškai (norimumas – 3,71, patikimumas – 3,70). Tad galima teigti, kad įmonės pasirinkta komunikacinė strategija daugiausiai informacijos darbuotojams teikti per el. laiškus ir tiesioginius vadovus yra pasirinkta teisingai. Tačiau svarbu pažymėti, kad kitų šaltinių norimumo ir patikimumo kriterijai taip pat nėra labai nutolę. Maždaug kiek šaltinis norimas, tiek jis ir laikomas patikimu. Faktas, kad tokių šaltinių kaip skelbimai skelbimų lentose, susirinkimai, vidinis laikraštis, generalinis direktorius norimumo ir patikimumo kriterijai nedaug skiriasi, o informacijos sklaidos efektyvumas, daugiausiai naudojant du šaltinius (el. laiškus ir tiesioginius vadovus), nėra itin efektyvus rodo, kad įmonėje reikėtų daugiau dėmesio skirti ir kitų šaltinių įtraukimui į komunikacijos procesą.

8 diagrama. Labiausiai norimi ir patikimi šaltiniai



9 lentelėje palyginti labiausiai norimi šaltiniai pagal amžiaus grupes (žr. 9 lentelę. Pirmas prie šaltinio skliausteliuose pateiktas skaičius – šaltinio norimumo toje amžiaus grupėje vidurkis, antras – patikimumo vidurkis. Primename, kad 1 – visai nenorimas, labai nepatikimas šaltinis; 2 – ne itin



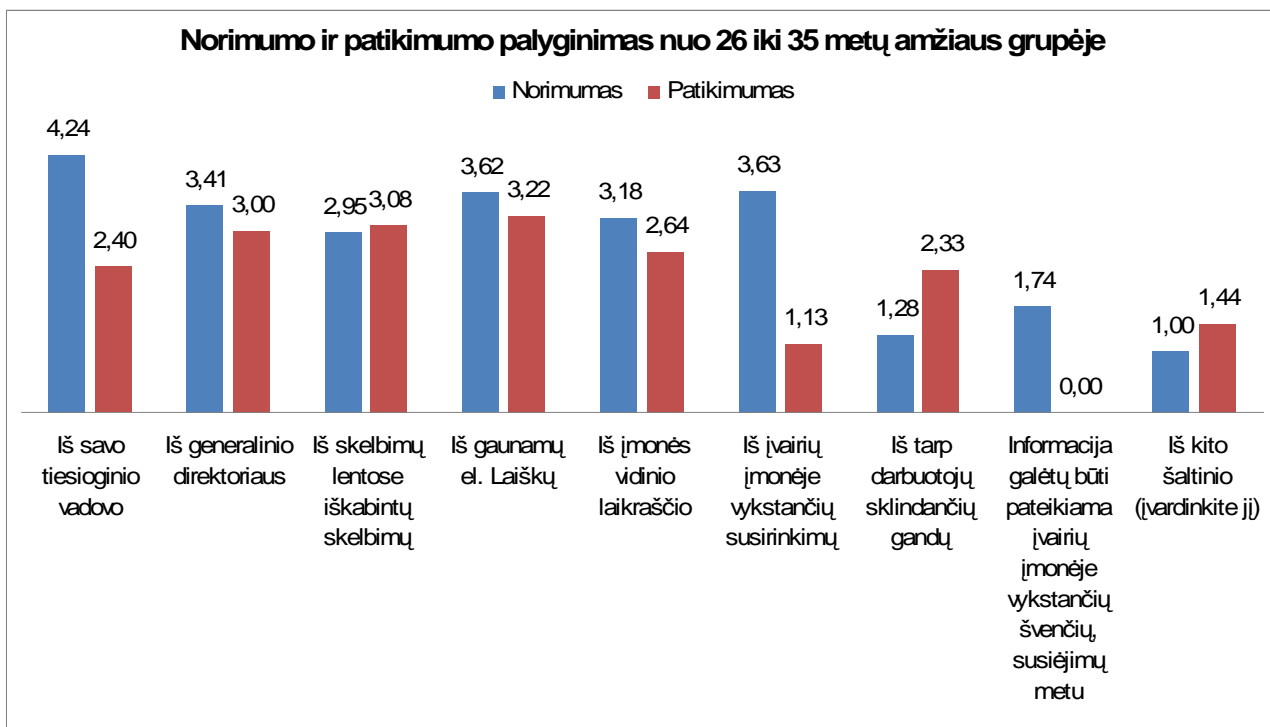
norimas, nepatikimas; 3 – pusiau norimas, pusiau patikimas; 4 – norimas, patikimas; 5 – labai norimas, labai patikimas). Palyginus labiausiai norimus šaltinius pagal amžiaus grupes paaiškėjo, kad visose amžiaus grupėse labiausiai norimas šaltinis yra tiesioginis vadovas (žr. 9 lentelę). Kiti labiausiai norimi šaltiniai visose amžiaus grupėse yra panašūs, tik išsidėstę skirtinga pirmumo tvarka: skelbimų lentose iškabinti skelbimai, el. laiškai, susirinkimai, generalinis direktorius (žr. 9 lentelę). Taip pat pastebėta, kad labiausiai įmonėje taikomais vidaus komunikacijos šaltiniais nepasitiki darbuotojai nuo 26 iki 35 metų. Tris šaltinius (tiesioginis vadovas, susirinkimai, el. laiškai) jie įvertino vienodu norimumo balu, t.y. 4 – norimas šaltinis, tačiau visiems jiems davė labai mažus patikimumo balus: tiesioginį vadovą įvardijo kaip nepatikimą, susirinkimus kaip labai nepatikimą, el. laiškus kaip pusiau patikimą šaltinį. Kai tuo metu visų kitų amžiaus grupių darbuotojai išskirtus labiausiai norimus šaltinius įvardijo kaip labai patikimus arba patikimus (žr. 9 lentelę). 26-35 metų amžiaus grupės respondentai sudaro 45% visų apklaustųjų, todėl galima teigti, kad beveik pusė įmonės darbuotojų nepasitiki įmonėje naudojamais informacijos šaltiniais, tai sudaro 58% visų apklaustų administracijos darbuotojų ir 38% - visų apklaustų gamybos padalinio darbuotojų.

9 lentelė. Labiausiai norimi šaltiniai pagal amžiaus grupes

<p><b>Iki 25 metų:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginis vadovas (5; 4)</li> <li>2. Skelbimų lentose iškabinti skelbimai (4; 4)</li> <li>3. El. laiškai (4; 4)</li> </ol>	<p><b>Nuo 26 iki 35 metų:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginis vadovas (4; 2)</li> <li>2. Susirinkimai (4; 1)</li> <li>3. El. laiškai (4; 3)</li> </ol>
<p><b>Nuo 36 iki 45 metų:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginis vadovas (5; 5)</li> <li>2. Generalinis direktorius (4; 4)</li> <li>3. Susirinkimai (4; 4)</li> </ol>	<p><b>Virš 45 metų:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginis vadovas (4; 5)</li> <li>2. Generalinis direktorius (3; 4)</li> <li>3. Skelbimų lentose iškabinti skelbimai (3; 4)</li> </ol>

26-35 metų amžiaus grupės darbuotojų nepasitikėjimas informacijos šaltiniais aiškiai atsispindi 9 diagramoje, kurioje pavaizduoti šios amžiaus grupės darbuotojų išskirti labiausiai norimi ir patikimi šaltiniai. Diagramoje matyti, kad pačiu patikimiausiu šaltiniu šios amžiaus grupės darbuotojai laiko skelbimų lentose iškabintus skelbimus, bet ir šį šaltinį vertina tik 3,08 balo, t.y. tik kaip pusiau patikimą. Suapvalinus diagramoje nurodytą patikimumo vidurkį, pusiau patikimais šaltiniais šios amžiaus grupės darbuotojai dar laiko: generalinį direktorių, el. laiškus ir įmonės vidinį laikraštį (žr. 9 diagramą).

9 diagrama. Labiausiai norimi ir patikimi šaltiniai tarp 26-35 metų darbuotojų



Anketinėje apklausoje 7,8 ir 9 klausimai buvo skirti išsiaiškinti darbuotojų lojalumui įmonei. Analizuojant šį klausimų bloką galima teigti, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs įmonei. Į klausimą, ar didžiuojatės, kad dirbate šioje įmonėje net 64% respondentų atsakė teigiamai ir tik 9% neigiamai (žr. 10 lentelę). Į klausimą, ar dirbdamas šioje įmonėje jaučiatės svarbus ir vertinamas, teigiamai atsakė 41% apklaustųjų, 47% teigė, kad kartais kyla abejonių, o 12% sakė, kad ne (žr. 10 lentelę). Atsakymai į klausimą, ar vadovybė visada reaguoja į jūsų išsakytas problemas parodė, kad grįžtamasis ryšys įmonėje yra pakankamai sklandus. 46% respondentų teigė, kad vadovybė paprastai jų problemas išklauso ir į jas reaguoja, 48% teigė, kad vadovybė problemas paprastai išklauso, tačiau nesulaukia jokios jos reakcijos ir tik 6% apklaustųjų sakė, kad vadovybė problemų nei išklauso, nei į jas reaguoja (žr. 10 lentelę). Galima pastebėti, kad šiame klausimų bloke per daug neišsiskyrė administracijos ir gamybos padalinio darbuotojų pozicijos. Į minėtus klausimus gana panašiai atsakė tiek administracijos, tiek gamybos padalinio darbuotojai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. „Neo Group“ darbuotojų lojalumas įmonei

<b>Ar vadovybė visada reaguoja į Jūsų išsakytas problemas?</b>			
	<i>Visi</i>	<i>Gamyba</i>	<i>Administracija</i>
Vadovybė mano išsakytas problemas Paprastai išklauso ir į jas reaguoja	46%	45%	45%
Vadovybė problemas paprastai išklauso, bet nesulaukiu jokios jos reakcijos	48%	50%	45%
Vadovybė nei išklauso mano problemų, nei į jas reaguoja	6%	5%	10%
<b>Ar dirbdamas šioje įmonėje jaučiatės svarbus ir vertinamas?</b>			
	<i>Visi</i>	<i>Gamyba</i>	<i>Administracija</i>
Taip	41%	38%	48%
Kartais kyla abejonių	47%	48%	45%
Tikrai ne	12%	14%	7%
<b>Ar didžiuojatės, kad dirbate šioje kompanijoje?</b>			
	<i>Visi</i>	<i>Gamyba</i>	<i>Administracija</i>
Taip	64%	61%	73%
Ne	9%	8%	10%
Nežinau	27%	31%	17%

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad įmonės darbuotojai yra pakankamai lojalūs savo įmonei, dauguma jų jaučiasi svarbūs, reikalingi ir išklausti. Vis dėlto vadovybė turėtų atkreipti dėmesį, kad apie pusė (t.y. 47%) respondentų kartais abejoja, ar jie įmonėje yra svarbūs ir vertinami. Būtina atsižvelgti ir į didelį procentą atsakiusių, kad vadovybė problemas paprastai išklauso, tačiau į jas nereaguoja.

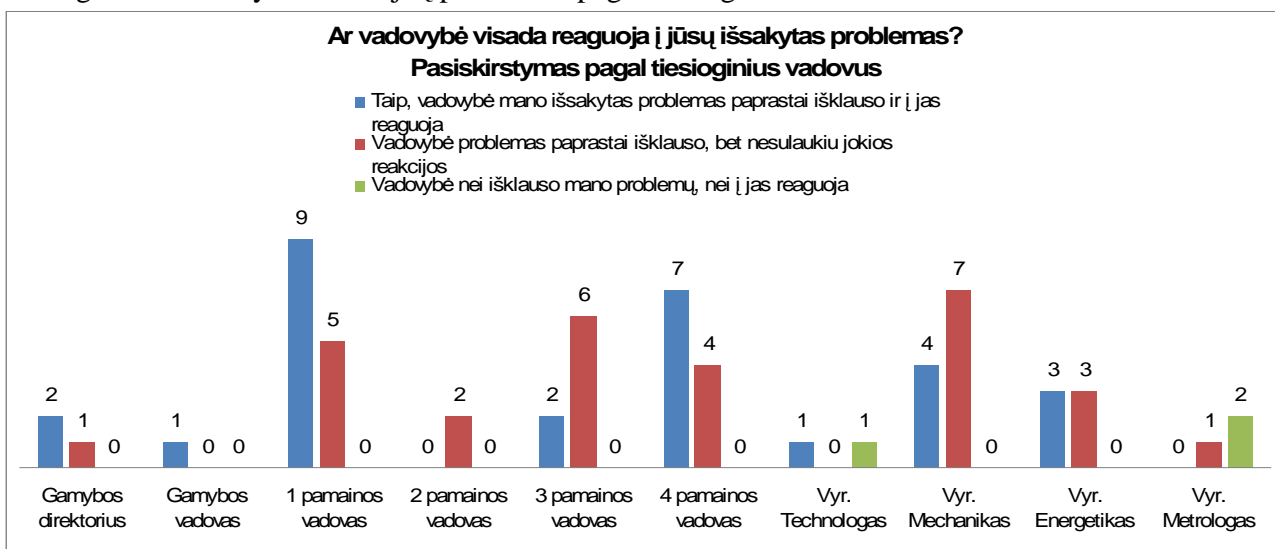
Išsamiau paanalizavome, kaip į aukščiau išskirtus klausimus apie lojalumą įmonei atsakė 26-35 metų darbuotojai, kurie buvo išskirti kaip labiausiai nepasitikintys įmonėje skleidžiama informacija. Nustatyta, kad net 75% visų atsakiusių, kad nesididžiuoja, jog dirba šioje kompanijoje, priklauso amžiaus grupei nuo 26 iki 35 metų. 64% visų atsakiusių, kad šioje kompanijoje nesijaučia svarbūs ir vertinami taip pat yra šios amžiaus grupės. Tad galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie skundžiasi informacijos trūkumu, nepasitiki įmonėje taikomais komunikacijos šaltiniais, yra mažiau lojalūs įmonei ir jaučiasi mažiau vertinami ir svarbūs nei tie darbuotojai, kurie yra patenkinti informacijos sklaida ir aukštai vertina šaltinių patikimumą.

Tokią tendenciją atskleidė ir lyginimas, kaip informacijos sklaidos efektyvumas susijęs su darbuotojų lojalumu įmonei. Iš visų atsakiusių, kad didžiuojasi, jog dirba šioje įmonėje, 38% teigė, kad juos tenkina informacijos sklaida įmonėje. Iš teigusiu, kad dirbdami šioje įmonėje jaučiasi svarbūs ir vertinami, 65% sakė, kad juos tenkina informacijos sklaida įmonėje. Iš atsakiusių, kad įmonė visada išklauso jų problemas ir į jas reaguoja, 56% teigė, kad informacijos sklaida įmonėje juos

tenkina. Iš visų atsakiusiųjų, kad niekada negalvoja apie darbo vietos keitimą net 66% teigė, kad informacijos sklaida įmonėje juos visiškai tenkina. Kai tuo metu iš nuolat galvojančiųjų apie darbo vietos keitimą tik 14% teigė esantys patenkinti informacijos sklaida, o po 43% procentus teigė, kad yra visiškai ja nepatenkinti arba kad ji galėtų būti geresnė. Taigi galima daryti išvadą, kad efektyvi vidaus komunikacija prisideda prie darbuotojų lojalumo didinimo.

Minėjome, kad įmonėje „Neo Group“ svarbus vaidmuo vidaus komunikacijos procese tenka tiesioginiams vadovams, ypač gamybos padalinyje, kuriame darbuotojams pagrindinę informaciją žodžiu komunikuoja jų tiesioginiai vadovai. Generalinis direktorius informaciją perduoda gamybos padalinio direktoriui, o jis ją toliau komunikuoja kitiems gamybos padalinio vidurinės grandies vadovams (jų yra devyni: gamybos vadovas, vyr. technologas, vyr. mechanikas, vyr. energetikas, vyr. metrologas ir keturių pamainų vadovai). Siekdami įvertinti vidaus komunikacijos sklaidos per tiesioginius vadovus efektyvumą, gamyboje dirbančių darbuotojų anketoje paprašėme įvardinti, kas yra jų tiesioginis vadovas. Tačiau susidurta su problema, kad ne visi gamybos padalinio darbuotojai anketose įvardijo savo tiesioginį vadovą. Didelė dalis jo iš viso nepažymėjo, kiti – apibraukė visus galimus pasirinkimus, tokiu būdu taip pat neatskleisdami savo tiesioginio vadovo. Vis dėlto 10 diagramoje pabandėme palyginti, kaip į klausimą, ar vadovybė reaguoja į išsakytas problemas, atsakė gamybos padalinio darbuotojai, kurie anketose nurodė savo tiesioginį vadovą. Diagramoje matyti, kad labiausiai vadovybės dėmesiu jų problemoms yra patenkinti 1 ir 4 pamainų vadovų pavaldiniai (žr. 10 diagramą). Galima daryti prielaidą, kad 1 ir 4 pamainų vadovų vaidmuo komunikacijos procese yra efektyvus, nes būtent šių pamainų darbuotojai nevengė įvardyti savo tiesioginių vadovų ir pakankamai gerai vertino informacijos sklaidą įmonėje.

10 diagrama. Vadovybės reakcija į problemas pagal tiesioginius vadovus



10 ir 11 klausimai apie darbo vietos keitimą atskleidė, kad didelė dalis įmonės „Neo group“ darbuotojų nesijaučia saugūs dėl savo ateities. Paklausti, ar galvoja apie darbo vietos keitimą, 55% atsakė, kad kartais apie tai galvoja, 38% teigė, kad niekada apie tai negalvoja, o 7% sakė, kad apie tai galvoja nuolat (žr. 11 lentelę). Išsiskyrė administracijos ir gamybos darbuotojų atsakymai. Paaiškėjo, kad mintys apie darbo keitimą dažniau kamuoja gamyboje dirbančius darbuotojus. Iš jų 9% nuolat galvoja apie darbo keitimą (kai tuo metu administracijoje – 3%), 63% apie tai galvoja kartais (administracijoje - 38%) ir tik 28% gamybos darbuotojų niekada negalvoja apie darbo keitimą, kai administracijoje apie tai negalvoja net 59% apklaustų darbuotojų (žr. 11 lentelę).

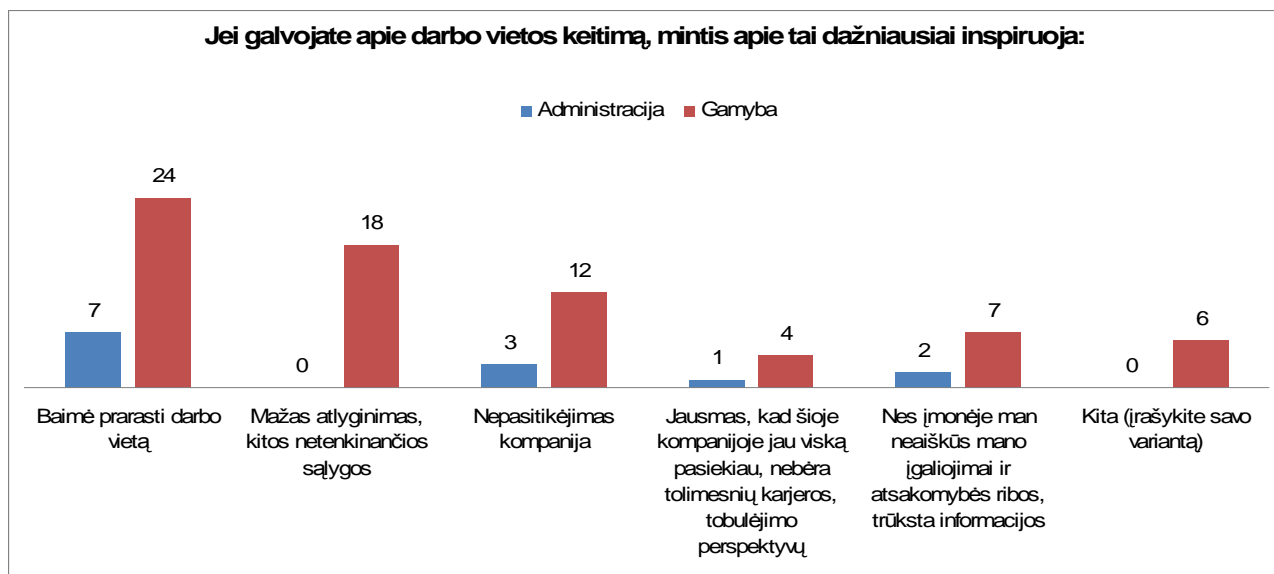
11 lentelė. „Neo Group“ darbuotojų pozicija dėl darbo vietos keitimo

<b>Ar galvojate apie darbo vietos keitimą?</b>	<b>Visi</b>	<b>Gamybos padalinio darbuotojai</b>	<b>Administracijos darbuotojai</b>
Taip, nuolat	7%	9%	3%
Ne, niekada	38%	28%	59%
Kartais	55%	63%	38%

Paanalizavus darbuotojų nuomonę dėl darbo vietos keitimo paaiškėjo, kad dažniausiai apie darbo keitimą galvoja nuo 25 iki 36 metų darbuotojai. Šios amžiaus grupės respondentai sudaro net 86% visų nuolat apie darbo keitimą galvojančių respondentų ir 80% visų respondentų, kurie apie darbo vietos keitimą galvoja kartais. Reikia pažymėti, kad šią amžiaus grupę išskyrėme kaip labiausiai nepasitikinčią įmonėje naudojamais komunikacijos šaltiniais ir nepatenkintą informacijos sklaida. Taigi galima daryti išvadą, kad tie darbuotojai, kurie nėra patenkinti informacijos sklaida, nepasitiki įmonėje komunuojama informacija, dažniau jaučiasi nesaugūs dėl savo ateities įmonėje nei tie, kuriuos tenkina informacijos sklaida. Taigi galima teigti, kad vidaus komunikacijos efektyvumas yra susijęs su gera darbuotojų savijauta ir saugumo jausmu dėl savo ateities įmonėje.

11 diagramoje atsispindi pagrindiniai veiksniai, kurie inspiruoja „Neo Group“ darbuotojų mintis apie darbo keitimą. Pagrindinis motyvas, skatinantis galvoti apie darbo vietos keitimą tiek tarp administracijos, tiek tarp gamybos padalinio darbuotojų yra baimė prarasti darbo vietą (žr. 11 diagramą). Toliau motyvai rikiuojasi tokia tvarka: mažas atlyginimas, kitos netenkinančios sąlygos; nepasitikėjimas kompanija, neaiškūs įgaliojimai ir atsakomybės ribos; jausmas, kad nebėra tolesnių karjeros, tobulėjimo perspektyvų ir „kita“ (žr. 11 diagramą). Kaip „kita“ motyvai buvo įvardyti šie veiksniai: „nepatogus darbo grafikas“, „ketinu bandyti jėgas kitoje sferoje“, „neaiškios įmonės perspektyvos“, „noras tobulėti ir kilti karjeros laiptais“, „trūksta išankstinės informacijos, sprendimai priimami slapta, o vykdomi spontaniškai“.

11 diagrama. Pagrindiniai mintis apie darbo vietos keitimą inspiruojantys veiksniai tarp administracijos ir gamybos darbuotojų



Apibendrinant pagrindines priežastis, skatinančias darbuotojus galvoti apie darbo keitimą, galima teigti, kad didžioji dalis jų yra susijusi su nepakankama informacijos sklaida įmonėje. Analizuodami įmonės motyvacinę sistemą priėjome prie išvados, kad ji yra gana efektyvi: įmonėje įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema, sukurta palanki darbo aplinka, užtikrintas solidus socialinių garantijų paketas, skatinamas darbuotojų tobulėjimas. Tačiau darbuotojų nuomonė kitokia: „mažas atlyginimas“, „nebėra tolimesnių karjeros, tobulėjimo perspektyvų“, „neaiškūs mano įgaliojimai“ ir pan. Tad galima daryti prielaidą, kad galbūt motyvacinė sistema yra efektyvi, tačiau ji nepakankamai pristatoma darbuotojams per vidaus komunikacijos priemones. Tokią prielaidą inspiruoja pastebėjimas, kad apie darbo keitimą skatinantys galvoti motyvai labai susiję su darbuotojų kaip labiausiai trūkstamomis įvardytomis informacijos rūšimis: įmonėje vykstančiais pokyčiais, įmonės finansine padėtimi, veiklos rezultatais, socialinių garantijų paketu. Galima pastebėti aiškią sąsają tarp veiksmų, skatinančių mintis apie darbo keitimą, ir išskirtų labiausiai trūkstamų informacijos rūšių. Pavyzdžiui, aiški sąsaja tarp motyvo „nepasitikėjimas kompanija“ ir fakto, kad darbuotojams itin trūksta informacijos apie įmonėje vykstančius pokyčius, įmonės veiklos rezultatus, finansinę padėtį. Faktas, kad nepakankama informacijos sklaida įmonėje inspiruoja darbuotojų nesaugumo jausmą ir mintis apie darbo keitimą, dar kartą patvirtina jau anksčiau padarytą išvadą, kad informacijos sklaidos įmonėje efektyvumas susijęs su gera darbuotojų savijauta, jų saugumo jausmu dėl ateities. Taigi galima teigti, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad efektyvus vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui didina verslo organizacijos darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonei, pasitvirtino

iš dalies. Nes, viena vertus, vidaus komunikacijos priemonės įmonėje nėra taikomos efektyviai, didelė dalis darbuotojų nėra patenkinti informacijos sklaida, tačiau darbuotojų lojalumas įmonei yra didelis (64% didžiuojasi, kad dirba šioje kompanijoje, nuolat apie darbo keitimą galvoja tik 7% respondentų).

Kita vertus, vidaus komunikacijos svarbą motyvacijos procese itin vaizdžiai iliustravo darbuotojų nuo 26 iki 35 metų amžiaus grupė. Ši amžiaus grupė labiausiai nepasitiki įmonėje taikomais komunikacijos šaltiniais, yra nepatenkinta informacijos sklaida, ir būtent šioje amžiaus grupėje yra daugiausiai nelojalių, nemotyvuotų ir dažnai apie darbo vietos keitimą galvojančių darbuotojų. Taigi galima daryti išvadą, kad vis dėlto vidaus komunikacijos priemonių efektyvumas yra susijęs su darbuotojų motyvacijos ir lojalumo įmonei didėjimu, bet tai nėra vienintelis tai lemiantis veiksnys. Vis dėlto galima teigti, kad, kai darbuotojai turi pakankamai informacijos apie įmonę, jos veiklos rezultatus, finansinę padėtį, ateities perspektyvas, kai jaučiasi esantys svarbia įmonės dalimi, yra daug lojalesni ir jaučiasi saugesni dėl savo ateities.

Apibendrinant atliktos anketinės apklausos rezultatus galima pasakyti, kad informacijos sklaida įmonėje „Neo Group“ nėra nepriekaištinga. Tik ketvirtadalis apklaustųjų yra patenkinti informacijos sklaida įmonėje, likusieji nėra ja patenkinti arba mano, kad sklaida galėtų būti geresnė. Labiausiai darbuotojai pasigenda informacijos apie įmonėje vykstančius pokyčius, įmonės finansinę padėtį, veiklos rezultatus ir socialinių garantijų paketą. Atsižvelgiant į darbuotojų išsakytus vertinimus apie informacijos sklaidą ir trūkstamos informacijos rūšis galima teigti, kad vidaus komunikacija įmonėje ne itin efektyviai atlieka tas funkcijas, kurios buvo išskirtos svarbiausiomis interviu analizėje su generaliniu direktoriumi. Galima teigti, kad įmonės vadovybė mano, kad situacija vidaus komunikacijos procese yra geresnė nei ji yra iš tiesų.

Vis dėlto galima pastebėti, kad gana efektyviai įgyvendinamas siekis skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai, siekti, kad jie jaustųsi svarbūs ir įvertinti duoda rezultatų - didžioji dalis darbuotojų didžiuojasi, kad dirba „Neo Group“ įmonėje.

Galima daryti išvadą, kad vidaus komunikacijos procesas įmonėje „Neo Group“ turi trūkumų. Didžioji dalis darbuotojų nėra patenkinti informacijos sklaida įmonėje. Darbuotojai itin prastai informuoti apie įmonėje vykstančius pokyčius. Taip pat jiems trūksta informacijos apie įmonės veiklą, finansinę padėtį, socialinių garantijų paketą. Motyvacinė sistema yra pristatoma neefektyviai, nes darbuotojams trūksta informacijos apie socialinių garantijų paketą, įmonės veiklą, finansinę padėtį. Tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl didžioji dalis darbuotojų nesijaučia saugūs ir užtikrinti dėl savo ateities. Įmonė vidaus komunikacijai skiria didelį dėmesį, tačiau, nepaisant to, joje susiduriama su informacijos sklaidos įmonės viduje sunkumais.

## IŠVADOS

- Organizacija yra atvira ekonominė-socialinė sistema, kurios funkcionavimui didelę įtaką turi ne tik vidaus, bet ir išorės aplinka. Tik tokia organizacija, kuri nuolat stebi ne tik vidaus, bet ir išorės aplinką, reaguoja į joje vykstančius pokyčius, stengiasi savo veikloje pritaikyti iš išorės gautą informaciją, nuolat kinta tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai, gali veikti sėkmingai ir efektyviai prisitaikyti prie vidaus ir išorės sąlygų.
- Organizacijos, kaip socialinės sistemos, sandarą sudaro daugybė elementų, tačiau patys svarbiausi yra struktūra ir žmogiškieji organizacijos ištekliai. Darbuotojai yra ypatingas organizacijos išteklius, nuo kurio kvalifikacijos bei turimos kompetencijos priklauso sėkminga organizacijos veikla. Todėl pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas, kurios kiekvienam darbuotojui organizacijoje leistų efektyviai realizuoti ir plėtoti savo potencialą. Siekiant šio tikslo itin svarbus vaidmuo tenka darbuotojų motyvavimui, kuris užima reikšmingą vietą žmogiškųjų išteklių valdymo procese.
- Dažniausiai visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes: turinio teorijas, kurios analizuoja motyvacijos turinį (poreikius), ir proceso teorijas, kurios analizuoja motyvacijos procesą. Motyvacijos teorijos (tiek turininės, tiek procesinės) darbuotojų motyvavimo procese akcentuoja tokius svarbiausius aspektus: visų žmonių skirtingumą; būtinybę darbuotojams kelti tokius tikslus, kurie būtų pasiekiami; atlygio už darbą individualizavimą; atlygio siejimą su darbo rezultatais. Žinant motyvacijos teorijas, atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, galima parinkti efektyvius darbuotojų motyvavimo metodus.
- Remiantis darbe pateikta teorine ir empirine medžiaga, galima daryti prielaidą, kad organizacijose dažnai taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos, susidedančios iš materialinių ir moralinių skatinimo priemonių ir atitinkančios didžiąją dalį efektyvios motyvacinės sistemos sąlygų: yra įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema, sukurta palanki darbo aplinka, užtikrintas solidus socialinių garantijų paketas, skatinamas darbuotojų tobulėjimas, bandomas užtikrinti efektyvus komunikacijos procesas.
- Vidaus komunikacijos vaidmuo verslo organizacijų motyvacijos procese yra įvairialypis: vidaus komunikacija padeda išsiaiškinti individualius darbuotojų poreikius, kurių pažinimas svarbus kuriant efektyvią motyvacijos sistemą, per vidaus komunikacijos priemones darbuotojams yra skleidžiama informacija apie organizaciją ir joje taikomas įvairias motyvacijos priemones. Be to, pati vidaus komunikacija tam tikra prasme veikia kaip motyvacijos priemonė, nes organizacijose



padeda kurti motyvacijai palankią aplinką. Taigi vidaus komunikacija organizacijose tampa svarbia priemone darbuotojų motyvacijai didinti. Efektyviai įgyvendinama ji padeda darbuotojams aiškiai suvokti organizaciją, savo vaidmenį joje, jaustis svarbiais ir reikšmingais, žinoti, kad organizacija vertina jų įdėtą indėlį. Toks suvokimas motyvuoja darbuotojus, skatina juos geriau dirbti ir tinkamai atstovauti organizacijai.

- Pagrindinės verslo organizacijose naudojamos vidaus komunikacijos priemonės yra: vidinis laikraštis, el. laiškai, susirinkimai, verslo apžvalgos, renginiai, skelbimų lentose iškabinti skelbimai, tiesioginiai vadovai. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai informaciją pageidauja gauti kuo įvairesniais vidaus komunikacijos kanalais, todėl reikėtų neapsiriboti vienu ar dviem šaltiniais, o į organizacijos vidaus komunikacijos procesą stengtis įtraukti kuo daugiau įvairių informacijos šaltinių.
- Atliktas tyrimas parodė, kad verslo organizacijų vadovai daug geriau vertina informacijos sklaidą organizacijose ir motyvacinę sistemą pristatančių vidaus komunikacijų priemonių efektyvumą negu organizacijų darbuotojai, kurių manymu, vidaus komunikacijos priemonės motyvacinės sistemos pristatymui yra naudojamos nepakankamai efektyviai.
- Negaudami pakankamai informacijos iš oficialių vidaus komunikacijos šaltinių, darbuotojai dalijasi gandais. Siekiant išvengti gandų, kurie iškraipo oficialią organizacijos vadovybės poziciją vienais ar kitais klausimais, būtina stengtis, kad visa reikalinga informacija darbuotojus pasiektų oficialiais komunikacijos kanalais.
- Šiuolaikinės verslo organizacijos vidaus komunikacijai skiria didelį dėmesį, tačiau, nepaisant to, daugelyje organizacijų susiduriama su informacijos sklaidos įmonės viduje sunkumais. Didžiausia problema – neefektyvi vertikali komunikacija iš apačios į viršų.
- Atliktas tyrimas atskleidė, kad labiausiai įmonės darbuotojų norimi šaltiniai yra tiesioginiai vadovai. Jie laikomi ir labiausiai patikimu šaltiniu. Tiesioginių vadovų vaidmuo itin svarbus siekiant užtikrinti efektyvų grįžtamąjį ryšį.
- Nepakankama informacijos sklaida organizacijose, neefektyviai pristatoma darbuotojų motyvacinė sistema yra viena priežasčių, kuri lemia, jog darbuotojai organizacijose jaučiasi nesaugūs dėl savo ateities, dažnai susimąsto apie darbo vietos keitimą. Paprastai darbuotojai, kurie labiausiai nepasitiki organizacijoje taikomais komunikacijos šaltiniais, nėra patenkinti informacijos sklaida, yra mažiau lojalūs ir motyvuoti, dažniau galvoja apie darbo keitimą, jaučiasi nesaugūs dėl savo ateities nei tie, kuriuos informacijos sklaida įmonėje tenkina. Taigi galima teigti, kad vidaus komunikacijos priemonių efektyvumas yra susijęs su darbuotojų motyvacijos ir lojalumo įmonei didėjimu, bet tai nėra vienintelis tai lemiantis veiksnys.

- Verslo organizacijos veikla yra efektyvi, kai organizacija turi efektyvią motyvacinę sistemą, kuri darbuotojams pristatoma per vidaus komunikacijos priemones, kai vidaus komunikacija yra efektyviai naudojama ne tik informacijai apie organizaciją skleisti, darbuotojų motyvacinei sistemai pristatyti, bet ir pati veikia kaip tam tikra motyvacijos priemonė, kurdama organizacijoje palankią motyvacinę aplinką.

## SUMMARY

The *object* of a master's work – internal communication in business organisation. By choosing this object as a scientific knowledge activity *matter*, internal communication means' application in employees motivation system presentation process was analysed in this survey. The *purpose* of the work is to present the conception, main motivation systems of a business organisation and evaluate internal communication means' application efficiency for employees' motivation system presentation.

The topicality of the work is related to increasingly rising attention to internal communication. In modern organisations it is thought to be one of the most important mean of management, that helps organisation to seek its purposes. Not only various type of information about organisations, that purpose is to motivate employees, is conveyed by internal communication means. Internal communication also acts as a particular mean of motivation by creating advantageous motivation surroundings. That is why it is relevant to consider internal communication role in the employees motivation process.

The *tasks* of the work : to analyse the conception of a business organisation, its variation, to consider the structure and the main elements of the organisation; to consider the conception of motivation, to present main motivation systems and to differentiate conditions of effective motivation system; to consider the importance of internal communication in the business organisation; to discuss the motivation system of a company „Neo Group“. To analyse internal communication peculiarities of a company „Neo Group“ for the employees motivation system presentation.

By applying theoretical literature analysis, synthesis and comparison methods it was concluded that organisation is an open economic – social system, that is hardly influenced not only by internal, but also by external surroundings. Organisation's as a social system structure is made of plenty of elements, however the most important are structure and organisation's human resources. Employees are specific organisation's resource, because their qualification and competence is important for the successful organisation's activity. That is why the main purpose of human resources management is to create conditions, that let every employee realize and develop his potential. By seeking this aim, a very important role goes to employees motivation, that occupies a very important place in a human resources administration process. After analysing main motivation systems, accomplishing individual non- structural expert interview with „Neo Group“ director and after the survey with „Neo Group“ employees it was made an assumption that organisations often apply employees' motivation systems, that consist of material and ethical stimulation and correspond to the biggest part of an effective

motivation system conditions : there is a motivating remuneration system also an advantageous work surroundings, there is ensured a sedate package of guarantee, effective communication process and employees' perfection is being stimulated.

After evaluating theoretical and empirical material, there is concluded that internal communication part in business organisation's motivation processes is diverse: internal communication helps to find out individual needs of all employees, that are important for creating effective motivation system, via internal communication means information about organisation and various applicable motivation means is being disseminated. Furthermore, internal communication itself works as motivation system, because it helps to create an advantageous surroundings for motivation.

The survey, accomplished in the company „Neo Group“ educed that business organisations employees prefer to get information by various channels. It was determined that the most desirable channels are companies' direct managers. The survey also demonstrated that business organisations dedicate big part of attention for an internal communication, however there are many companies that still collide with information dispersion trouble, internal communication for employees motivation system presentation is being used uneffectively.

It is determined that employees, that do not trust communication sources, that are used in a company, are often not satisfied with information dispersion, also less loyal and motivated, more often think about changing of a place and feel uncertain about their future comparing with those, who are satisfied with information dispersion. Therefore internal communication means' effectiveness is related to employees motivation and loyalty growth in the organisation, but it is not the only crucial factor.

Finally, it was come to conclusion, that business organisation's activity is effective, when organisation has an effective motivation system, which is presented to the employees via internal communication means, when internal communication is effectively used not only for spreading information about organisation, presenting employees' motivation system, but also when it works as a particular motivation mean, which creates favourable motivation atmosphere in the organisation.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.
2. BAGDONIENĖ, L.; BAGDONAS, E. ir kt. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
3. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, B. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005.
4. BUČIŪNIENĖ, I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
5. BUTKUS, F. S. *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika, 2002.
6. DESSLER, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
7. CHMIEL, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Vilnius, 2005.
8. GINEVIČIUS, R.; SŪDŽIUS, V. *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika, 2007.
9. GRAŽULIS, V. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005.
10. GUDAS, S. *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Kaunas: Technologija, 2000.
11. JANČAUSKAS, E.E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius, 2006.
12. JEWELL, B. R. *Integruotos verslo studijos*. Vilnius, 2002.
13. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 1996.
14. JUKNEVIČIENĖ, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006 m., nr. 6, p. 96-102.
15. KVEDARAVIČIUS, J. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
16. MATKEVIČIENĖ, R. Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2007 m., nr. 41, p. 58-69.
17. NUGARAITĖ, A. Komunikacijai viešajame administravime – žalia šviesa. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2005 m., nr. 3, p. 31-33.
18. PRUSKUS, V. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, 2004.
19. RADZEVIČIUS, G. Krizių valdymo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003 m., nr. 25
20. ROBBINS, P. S. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003.
21. SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2000.
22. SEILIUS, A. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda, 1998.

23. STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006.
24. ŠAVAREIKIENĖ, D.; DUBINAS, V. *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai, 2003.
25. ŠULCIENĖ, I. Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis? *Vadovo pasaulis*, 2006 m., nr. 2, p. 10-13.
26. TAPINIENĖ, J. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. *Marketingas*, 2006 m., nr. 10, p. 10-12.
27. ULEVIČIUS, L. *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltija, 2006.
28. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2004.
29. VASILJEVAS, A.; PUČĖTAITĖ, R. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005 m., nr. 36, p. 193-210.
30. *Viešieji ryšiai versle: žinynas*. Vilnius, 2005.
31. ŽEMAITYTĖ, K. Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 2005 m., nr. 5, p. 4-7.
32. AMSTRONG, M. *Human Resource Management. Strategy and Action*. Kogan Page, 1994.
33. CARLISLE H. M. *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovations*. Chicago: Science Research Associates, 1987.
34. Communication ROI 2005-2006 m. tyrimo atsakaita <interaktyvus> <žiūrėta 2009 sausio 15 d.> Prieiga per internetą: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1>.
35. DAVIS, A. *Mastering Public Relations*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2004.
36. GIBSON J.L.; IVANCEVICH J. M.; DANNELY J. H. *Organizations: Behavior, Structure, processes*. USA, Australia: Irwin, 2000.
37. HANDY, C. *Understanding organizations*. London, 1993.
38. KREITNER, R.; KINICKI, A. *Organizational Behavior*. Irwin, 1995.
39. Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance. *Communication World*, 2005, March-April.
40. MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row, 1970.
41. MC GRAW, H. *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*, 1994.
42. MESCON, M. H.; ALBERT, M.; KHEDOURI, F. *Management*. London, 1988.

43. MOORHEAD, G.; GRIFFIN, R.W. *Organizational Behavior: managing people and organizations*. Boston, Toronto, 1995.
44. MORGAN, G. *Images Organization*. New edition of the International Best Seller, 2005.
45. VAN REAL, C.; FOMBRUN, C. J. *Essentials of Corporate Communication*. London and New York, 2006.

## **1 PRIEDAS. INTERVIU SU ĮMONĖS „NEO GROUP“ GENERALINIU DIREKTORIUMI LINU BULZGIU TRANKSRIPTAS**

### **Kokios yra pagrindinės jūsų įmonėje naudojamos darbuotojų motyvavimo priemonės?**

- Dauguma įmonėje taikomų motyvacijos priemonių yra apibrėžtos kolektyvinėje sutartyje. Joje apibrėžtos įvairios išmokos (priedai, pašalpos, premijos) jų dydis, skyrimo tvarka, įvairios kitos socialinės garantijos.

### **- Gal galėtumėte konkrečiai įvardyti, kokias išmokas ir kokiais atvejais yra numatyta skirti?**

- Darbdavys išpareigoja mirus darbuotojui skirti jo laidotuvėms 20 MGL dydžio pašalpą, ji skiriama laidojusiam asmeniui. Pašalpos darbuotojui yra skiriamos ir jo artimojo (tėvo, motinos, sutuoktinio, vaiko, įvaikio, globotinio) mirties atveju, tokios pašalpos dydis yra 15 MGL. Piniginės išmokos darbuotojams mokamos ir gimus vaikui, tada skiriama 20 MGL dydžio dovana. Vedybų proga skiriamas 4 MGL dydžio priedas. Taip pat yra skatinami įmonei lojalūs, ne vienus metus joje dirbantys darbuotojai. Jiems yra mokami priedai už darbo stažą bendrovėje. Penkis metus įmonėje išdirbusiam darbuotojui skiriamas vienkartinis 4 MGL dydžio priedas prie atlyginimo. Už kiekvienus sekančius pradirbtus penkis metus vienkartinė išmoka didinama 2 MGL. Darbuotojams, auginantiems mokyklinio amžiaus vaikus, kiekvienam iš jų mokymosi reikmėms įsigyti kasmet yra skiriama 2 MGL dydžio pašalpa, kuri išmokama kasmet su liepos mėnesio atlyginimu.

### **- Kokios dar socialinės garantijos įrašytos kolektyvinėje sutartyje?**

- Visi darbuotojai yra apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų. Draudimą ir anksčiau minėtas socialines garantijas darbdavys išpareigoja skirti nepriklausomai nuo įmonės finansinės padėties.

### **- O kokios yra motyvacinės priemonės, kurios įrašytos kolektyvinėje sutartyje, tačiau kurias įmonė skiria atsižvelgdama į savo finansines galimybes?**

- Esant finansinėms galimybėms, darbdavys gali finansiškai remti darbuotojų kultūrinę ir sportinę veiklą, sporto kompleksus. Taip pat, jei yra finansinės galimybės, Kalėdų proga įteikiame dovanėles darbuotojų vaikams (iki dvylikos metų), rengiame jiems šventinį vakarą. Kartą metuose visiems bendrovės darbuotojams ir jų šeimos nariams yra rengiama vasaros šventė. Jei leidžia galimybės, metų gale darbuotojams išmokamas tryliktas atlyginimas.

### **- Visos aukščiau jūsų įvardintos motyvacijos priemonės yra įvardintos darbo sutartyje. Ar įmonėje yra tokių, kurios neįtrauktos į darbo sutartį?**

- Taip, yra ir sutartyje nenumatytų skatinimo priemonių. Įmonės vadovų grandžiai yra suteikiami tarnybiniai automobiliai, kuro limitas, taip pat skiriama tam tikra suma telefono sąskaitai. Manau, svarbi motyvacijos priemonė yra ir sveikatos draudimas. Norintys būti juo apdrausti darbuotojai turi



sumokėti du šimtus litų per metus, kitą sumos dalį padengia įmonė. Iš pradžių sveikatos draudimas nebuvo paklausus tarp darbuotojų, daugelis nežinojo, kaip juo naudotis, neįvertino jo teikiamų privalumų. Tačiau pastaruoju metu vis daugiau darbuotojų nori būti apdrausti.

**- Kokią naudą gauna darbuotojai apsidraudę įmonės siūlomu sveikatos draudimu?**

- Sveikatos draudimu apsidraudę darbuotojai už tam tikrą sumą gali naudotis visomis sveikatos priežiūros paslaugomis: privačiai lankytis pas įvairių sričių medicinos specialistus, darytis įvairius diagnostinius tyrimus, naudotis odontologo paslaugomis, pirkti reikalingus vaistus, maisto papildus. Taip pat už sveikatos draudime numatytą sumą galima naudotis įvairiomis sveikatingumo paslaugomis, lankyti spa centrus, baseinus ir panašiai.

**- Šiuo metu sudėtinga ekonominė situacija daugelį įmonių verčia mažinti įmonėje naudojamų motyvacinių priemonių paketą. Ar jūsų įmonėje yra priemonių, kurių teko atsisakyti?**

- Sunki ekonominė situacija iš esmės įmonės motyvacijos politikos nepakeitė. Nors pas mus, kaip ir daugelyje įmonių, sunkmetis privertė imtis tam tikrų pokyčių, struktūrinių pertvarkų, tačiau esminiai mūsų principai, įmonės filosofija nepakito. Ir toliau darbuotojų akyse stengiamės išlikti patraukliu ir patikimu darbdaviu, todėl iš esmės motyvacinio paketo nekeitėme. Taupydami atsisakėme vienintelės anksčiau darbuotojams teiktos baseino paslaugos. Darbuotojams du kartus per savaitę su savo šeimos nariais buvo suteikta galimybė lankytis baseine ir pirtyse, tačiau šiais metais, taupydami, šio dalyko atsisakėme.

**- Dažnai teigiama, kad vienas svarbiausių darbuotojus motyvuojančių dalykų yra atlyginimas. Kokia padėtis šiuo klausimu jūsų įmonėje?**

- Mūsų įmonės darbuotojų atlyginimai, lyginant bendras tendencijas rinkoje išties yra neblogi. Manau, esame įdiegę pakankamai motyvuojančią atlyginimų sistemą. Tik pradėjęs dirbti įmonėje darbuotojas bandomojo laikotarpio metu gauna 80 proc. to atlyginimo, kurį gaus ateityje. Po bandomojo laikotarpio atlyginimas didinamas iki 90 proc. to atlyginimo, kuris bus mokamas ateityje. Maždaug per pusę metų naujo darbuotojo atlyginimas pakeliamas iki tokios sumos, kurią gauna kiti tos pačios specializacijos darbuotojai. Manome, kad natūralu, jog, ką tik į įmonę atėjęs dirbti žmogus gauna šiek tiek mažiau nei čia dirbantys seniau. Mūsų įmonėje darbas yra specifinis, naujai atėjusį žmogų seniau čia dirbantys iš pradžių turi apmokyti, jį prižiūrėti, jam padėti. Tad, manome, kad būtų neteisinga, kad naujokas gautų tokį pat atlyginimą kaip ir tie, kurie jį moko, jam padeda ir, galima sakyti, iš pradžių atlieka dalį jo darbo. Manau, kad darbuotojai turi visas sąlygas kilti karjeros laiptais. Dėl tam tikrų priežasčių iš įmonės išėjus darbuotojui, kas galėtų jį pakeisti pirmiausia yra ieškoma įmonės viduje. Tokiu atveju paprastai užimti aukštesnes pareigas yra siūloma gerus darbo rezultatus demonstruojančiam darbuotojui.

**- Kokiais dar būdais įmonėje kuriama palanki motyvacinė aplinka?**

- Daug dėmesio skiriame darbuotojų saugai ir sveikatai. Darbo aplinka ir darbo vietos mūsų įmonėje atitinka darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų reikalavimus. Bendrovės lėšomis darbuotojams sudaromos sveikos ir saugios darbo sąlygos. Darbuotojai mokomi, instruktuojami ir atestuojami darbų, priešgaisrinės ir civilinės saugos bei darbo higienos klausimais, vadovaujantis galiojančiais norminiais aktais. Stengiamės, kad darbuotojai savo darbo vietose jaustųsi saugiai ir komfortabiliai.

Daug dėmesio skiriame ir darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui. Siekiant skatinti tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimo arba perkvalifikavimo laikotarpiu darbuotojui yra mokamas jo vidutinis darbo užmokestis. Darbuotojai dažnai siunčiami į įvairius kvalifikacinius mokymus. Įmonė moka ne tik už mokymus, pažymėjimus, bet darbuotojui apmoka ir ten praleistą laiką. Administracijos darbuotojai siunčiami ne tik į kvalifikacinius mokymus, bet ir edukacinius mokymus, seminarus.

Visi darbuotojai turi visas galimybes mokytis aukštosiose mokyklose, jiems suteikiamos galimybės pasiimti nemokamų atostogų. Darbuotojams, kurie mokosi profesinėse, aukštesniosiose ar aukštosiose mokyklose ir kai jų pasirinkta specialybė atitinka bendrovės interesus, nustatyta tvarka yra suteikiamos mokamos mokymosi atostogos ir jų metu mokamas vidutinis darbo užmokestis.

Stengiamės, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi reikalingas ir svarbus. Norėdami darbuotojams parodyti, kad jie tiesiogiai prisideda prie įmonės veiklos rezultatų, pelno, esame sudarę galimybes darbuotojams pristatyti įvairias savo idėjas. Darbuotojai gali vadovybei pateikti savo sukurtą novatorišką projektą su pasiūlymu, kaip sutaupyti kažkurioje srityje, su efektyvinti įmonės veiklą, įdiegti kokias naujoves ir panašiai. Tokios idėjos yra svarstomos ir, jei jos pasirodo priimtinos, yra įdiegiamos įmonėje. O darbuotojui už tai skiriama premija.

**- Pakalbėkime apie jūsų įmonės vidaus komunikaciją. Kokios vidaus komunikacijos priemonės yra naudojamos?**

- Administracijos darbuotojams didžioji dalis reikalingos informacijos yra siunčiama į jų elektroninius paštus. Gamybos padalinyje dirbantys darbuotojai paprastai gauna žodinę informaciją iš savo tiesioginių vadovų, kuriems informaciją tiekia gamybos direktorius, kuris informaciją gauna tiesiogiai iš manęs. Stengiamės efektyviai komunikuoti su gamybos padalinio vadovais (jų be gamybos direktoriaus iš viso yra devyni: gamybos vadovas, vyr. technologas, vyr. mechanikas, vyr. energetikas, vyr. metrologas ir keturių pamainų vadovai), kad vėliau gamybos grandyje dirbantiems darbuotojams jie galėtų perteikti visą reikalingą informaciją.

**- Kokie kiti šaltiniai yra naudojami jūsų įmonės vidaus komunikacijos procese?**

- Kartą į metų ketvirtį yra rengiamos verslo apžvalgos, kurios vėliau pristatomos darbuotojams susirinkimų metu. Paprastai susirinkimuose, kuriuose pristatomi įmonės ketvirčio veiklos rezultatai, aptariame ir kitus tuo metu aktualius klausimus. Jie įmonėje paprastai yra organizuojami, kai norima aptarti kažkokias iškilusias problemas, aptarti naujas idėjas, planuojamus pokyčius. Dažniausiai susirinkimai organizuojami ne visiems darbuotojams kartu, o atskiriems padaliniais. Dažnai per susirinkimus darbuotojams pristatome įvairių įmonės viduje atliktų tyrimų rezultatus, kalbame apie įmonėje vykstančius pokyčius. Paskutiniu metu per susirinkimus daug dėmesio skyrėme įmonėje vykstančiai reorganizacijai, stengėmės darbuotojams paaiškinti, kodėl ji reikalinga, kokios priežastys privertė ženkliai sumažinti darbuotojų skaičių ir panašiai. Kitas naudojamas komunikacijos šaltinis yra skelbimai. Nemažai informacijos gamybos darbuotojams yra pateikiama išskabinant skelbimus skelbimų lentose. Anksčiau įmonėje turėjome ir intranetą, bet jo atsisakėme, nes paaiškėjo, kad jis nebuvo efektyvus. Daugiau nei pusė mūsų darbuotojų dirba gamyboje ir jie nelabai turi galimybių kasdien pasitikrinti elektroninį paštą, todėl, kaip minėjau, komunikavimui su jais naudojame kitu šaltinius – pirmiausia jų tiesioginius vadovus, o taip pat skelbimų lentas. Gamybos direktorius nuolat organizuoja susirinkimus su atskirais padaliniais, kuriuose perduoda svarbiausią informaciją, aptaria aktualias problemas. Neseniai įmonėje įdiegėme dar vieną naują komunikacijos šaltinį – pradėjome leisti vidinį laikraštį įmonės darbuotojams. Įmonėje vyksta ir tam tikra neformali komunikacija. Darbuotojai turi progų pabūti kartu, pabendrauti neoficialių renginių metu.

**- Gal galite plačiau papasakoti apie įmonės vidinį laikraštį?**

- Tai nauja, įmonėje neseniai pradėta naudoti komunikacijos priemonė, kuri, tikimasi, taps tradicinė. Kol kas dar išleistas tik vienas laikraščio numeris, tačiau planuojame, kad vidinis laikraštis bus leidžiamas kartą į ketvirtį. Laikraštyje darbuotojams pateikiame išsamią informaciją apie įmonės veiklos rezultatus, gamybos, pardavimų apimtis, mūsų pasiekimus, darbuotojus, klientus, tiekėjus, informuojame apie prognozes ateinančiam ketvirčiui. Stengiamės plėsti įmonės darbuotojų akiratį, rašyti apie įmonėje gaminamą produkciją, parodyti, kur toliau patenka mūsų įmonėje gaminamos PET granulės, kas iš jų gaminama. Daug dėmesio skiriame technologijų aptarimui, ekologijos klausimams. Tačiau stengiamės, kad laikraščio tonas nebūtų oficialus, o, atvirkščiai, „draugiškas“. Sieksime, kad ateityje laikraštyje atsirastų daugiau informacijos, susijusios su kolektyvo vidaus gyvenimu, linksmy istorijų apie darbuotojus ir pan. Tikimės, kad vidinis įmonės laikraštis pamažu taps informatyviu vidaus komunikacijos šaltiniu, suartinančiu kolektyvo narius.

**- Kokio pobūdžio informacija dažniausiai yra komunikuojama darbuotojams?**

- Stengiamės, kad darbuotojai gautų pakankamai informacijos, susijusios su jų tiesioginiu darbu. Taip pat daug dėmesio skiriame informacijai apie įmonės finansinę padėtį, veiklos rezultatus. Taip pat komunikuojame ir informaciją apie įvairias įmonėje taikomas socialines garantijas. Jau minėjau, kad dauguma jų yra įrašytos kolektyvinėje sutartyje. Apskritai įmonėje stengiamės sudaryti palankią komunikacinę aplinką, raginame darbuotojus drąsiai apie visas kilusias idėjas kalbėtis su savo tiesioginiais vadovais. Bendraudamas su jais bandau išsiaiškinti darbuotojų nuotaikas, sužinoti apie jų problemas. Tai žinant daug lengviau ieškoti sprendimų joms spręsti.

**- Panašu, kad esate iš tų vadovų, kurie supranta vidaus komunikacijos svarbą ir skiria jai daug dėmesio?**

- Tikrai taip. Manau, kad su gera vidaus komunikacija yra susiję daugybė dalykų: darbuotojų motyvacija dirbti geriau, jų lojalumas įmonei ir pan. Norėdami išsiaiškinti, kokios nuotaikos tvyro tarp darbuotojų įmonėje neretai atliekame įvairius vidinius tyrimus. Vienas paskutiniųjų tyrimų - „Neo Group“ įmonės personalo nuomonės tyrimas - buvo atliktas 2008 metų vasarą. Tyrimą atliko UAB „GKT“, jo vadovas – Gintautas Klusas. Tyrimo metu gautas 171 respondento atsakymas į klausimus apie kompaniją, tiesioginį vadovą ir kolegas. Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, kad apie 39 proc. respondentų patikino, kad šiuo metu jie galvoja apie darbo keitimą, tuo būdu signalizuodami, kad šiuo metu nesijaučia komfortabiliai. Tarp darbuotojų iki 25 metų amžiaus šis procentas siekia 60, kai kuriuose gamybiniuose padaliniuose 70 proc. Tačiau išanalizavus visą klausimų apie vadovus ir kompaniją bloką paaiškėjo, kad dėl šios savo būsenos darbuotojai labiau yra linkę kaltinti pačią kompaniją negu tiesioginius vadovus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiausiai įtakos darbuotojų nelojalumui turintys veiksniai yra: neaiškumas ir neužtikrintumas dėl savo ateities, karjeros ir saugumo. Išanalizavus visą klausimų apie vadovus ir kompaniją bloką paaiškėjo, kad dėl šios savo būsenos darbuotojai labiau yra linkę kaltinti pačią kompaniją negu tiesioginius vadovus. Lyginant klausimų blokus apie kompaniją ir vadovą, pastebėtas per mažas vidurinės grandies vadovų vaidmuo pavaldinių orientavimo procese. Viena iš tyrimo rekomendacijų buvo didinti įgaliojimus ir atsakomybę vidurinės grandies vadovams, labiau juos įtraukti į komunikacijos procesą. Atlikus šį tyrimą, jo rezultatai susirinkimuose buvo pristatyti ir darbuotojams, kartu buvo ieškoma išeičių, kaip pagerinti esamą situaciją.

## 2 PRIEDAS. IŠSAMUS ĮMONĖS „NEO GROUP“ MOTYVACINIŲ PRIEMONIŲ APRAŠYMAS

*Tiesioginės materialinės skatinimo priemonės* yra šios:

- Pagal bendrą rinkos situaciją pakankamai aukšti darbuotojų atlyginimai;
- Įvairios piniginės išmokos:
  - b. priedai už darbo stažą bendrovėje (*„Penkis metus įmonėje išdirbusiam darbuotojui skiriamas vienkartinis 4 MGL dydžio priedas prie atlyginimo. Už kiekvienus sekančius pradirbtus penkis metus vienkartinė išmoka didinama 2 MGL“*, - sakė įmonės generalinis direktorius Linas Bulzgys.);
  - c. Piniginės išmokos gimus vaikui (20 MGL dydžio);
  - d. Piniginės išmokos vedybų proga (4 MGL dydžio priedas);
  - e. Pašalpos darbuotojų vaikų mokymosi reikmėms (*„Darbuotojams, auginantiems mokyklinio amžiaus vaikus, kiekvienam iš jų mokymosi reikmėms įsigyti kasmet yra skiriama 2 MGL dydžio pašalpa, kuri išmokama kasmet su liepos mėnesio atlyginimu“*, - teigė L. Bulzgys.);
  - f. Pašalpos laidotuvėms (Pasak L. Bulzgio, *„darbdavys išsipareigoja mirus darbuotojui skirti jo laidotuvėms 20 MGL dydžio pašalpą, ji skiriama laidojusiam asmeniui. Pašalpos darbuotojui yra skiriamos ir jo artimojo (tėvo, motinos, sutuoktinio, vaiko, įvaikio, globotinio) mirties atveju, tokios pašalpos dydis yra 15 MGL“*);
  - g. Tryliktas atlyginimas (Jis darbuotojams, jei leidžia įmonės finansinė padėtis, yra išmokamas metų gale).

Įmonėje taikomos tokios *netiesioginės materialinės skatinimo priemonės*:

- Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų (juo apdrausti visi darbuotojai);
- Sveikatos draudimas (*„Norintys būti juo apdrausti darbuotojai turi sumokėti du šimtus litų per metus, kitą sumos dalį padengia įmonė. Sveikatos draudimu apsidraudę darbuotojai už tam tikrą sumą gali naudotis visomis sveikatos priežiūros paslaugomis: privačiai lankytis pas įvairių sričių medicinos specialistus, darytis įvairius diagnostinius tyrimus, naudotis odontologo paslaugomis, pirkti reikalingus vaistus, maisto papildus. Taip pat už sveikatos draudime numatytą sumą galima naudotis įvairiomis sveikatingumo paslaugomis, lankyti spa centrus, baseinus ir panašiai“*, - apie sveikatos draudimo privalumus pasakojo įmonės generalinis direktorius.);

- Mokymosi stipendijos (L. Bulzgys akcentavo, kad visiems darbuotojams yra sudarytos galimybės mokytis aukštosiose mokyklose, jiems suteikiama galimybė pasiimti nemokamų atostogų. O darbuotojams, kurie mokosi profesinėse, aukštesniosiose ar aukštosiose mokyklose ir kai jų pasirinkta specialybė atitinka bendrovės interesus, nustatyta tvarka yra suteikiamos mokamos mokymosi atostogos ir jų metu mokamas vidutinis darbo užmokestis.);
- Įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai (L. Bulzgys pasakojo, kad kvalifikacijos kėlimo arba perkvalifikavimo laikotarpiu darbuotojui yra mokamas jo vidutinis darbo užmokestis. Generalinis direktorius teigė, kad įmonė moka ne tik už mokymus, pažymėjimus, bet darbuotojui apmoka ir ten praleistą laiką. Administracijos darbuotojai siunčiami ne tik į kvalifikacinius mokymus, bet ir edukacinius mokymus, seminarus);
- aukščiausio lygio vadovams skiriami tarnybiniai automobiliai ir galimo išnaudoti kuro limitas;
- aukščiausio lygio vadovams apmokamos telefono sąskaitos.

Kaip minėjome, įmonėje „Neo Group“ daug dėmesio skiriama ir moralinėms skatinimo priemonėms.

Įmonėje taikomos tokios pagrindinės **moralinės (nematerialios) skatinimo priemonės**:

- Kuriama palanki motyvacinė aplinka (Generalinis direktorius pabrėžė, kad daug dėmesio skiriama darbuotojų saugai ir sveikatai: *„Darbo aplinka ir darbo vietos mūsų įmonėje atitinka darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų reikalavimus. Bendrovės lėšomis darbuotojams sudaromos sveikos ir saugios darbo sąlygos. Darbuotojai mokomi, instruktuojami ir atestuojami darbų, priešgaisrinės ir civilinės saugos bei darbo higienos klausimais, vadovaujantis galiojančiais norminiais aktais. Stengiamės, kad darbuotojai savo darbo vietose jaustųsi saugiai ir komfortabiliai.“* L. Bulzgys teigė, kad įmonėje daug dėmesio skiriama ir vidaus komunikacijai. Pasak jo, stengiamasi, kad darbuotojai gautų visą jų darbui atlikti reikalingą informaciją, žinotų apie įmonės finansinę padėtį, veiklos rezultatus, vykstančius pokyčius, jaustųsi svarbūs, reikalingi ir įvertinti, žinotų, kad jų indėlis yra vertinamas.);
- Darbuotojams sudaromos sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Įmonės generalinis direktorius pasakojo, kad norint darbuotojams parodyti, jog jie išties tiesiogiai prisideda prie įmonės veiklos rezultatų, pelno, yra sudarytos galimybės darbuotojams pristatyti įvairias savo idėjas: *„Darbuotojai gali vadovybei pateikti savo sukurtą novatorišką projektą su pasiūlymu, kaip sutaupyti kažkurioje srityje, su efektyvinti įmonės veiklą, įdiegti kokias naujoves ir panašiai. Tokios idėjos yra svarstomos ir, jei jos pasirodo priimtinos, yra įdiegiamos įmonėje. O darbuotojui už tai skiriama premija.“*);

- Įdiegta motyvuojanti atlyginimų sistema (L. Bulzgys teigė, kad tik pradėjęs dirbti įmonėje darbuotojas bandomojo laikotarpio metu gauna 80 proc. to atlyginimo, kurį gaus ateityje. Po bandomojo laikotarpio atlyginimas didinamas iki 90 proc. to atlyginimo, kuris bus mokamas ateityje. Pasak jo, maždaug per pusę metų naujo darbuotojo atlyginimas pakeliamas iki tokios sumos, kurią gauna kiti tos pačios specializacijos darbuotojai. L. Bulzgys įsitikinęs, kad tokia sistema yra teisinga seniau dirbančių darbuotojų atžvilgiu. *„Manome, kad natūralu, jog, ką tik į įmonę atėjęs dirbti žmogus gauna šiek tiek mažiau nei čia dirbantys seniau. Mūsų įmonėje darbas yra specifinis, naujai atėjusį žmogų seniau čia dirbantieji iš pradžių turi apmokyti, jį prižiūrėti, jam padėti. Tad, manome, kad būtų neteisinga, kad naujokas gautų tokį pat atlyginimą kaip ir tie, kurie jį moko, jam padeda ir, galima sakyti, iš pradžių atlieka dalį jo darbo“*, - kabėjo įmonės generalinis direktorius. Jau minėjome, kad darbuotojų lojalumas taip pat yra skatinamas mokant jiems priedus pagal įmonėje išdirbtą laiką.);
- Galimybė kilti karjeros laiptais (L. Bulzgys sakė, kad įmonėje kiekvienas darbuotojas turi galimybę pakilti pareigose: *„Dėl tam tikrų priežasčių iš įmonės išėjus darbuotojui, kas galėtų jį pakeisti pirmiausia yra ieškoma įmonės viduje. Tokiu atveju paprastai užimti aukštesnes pareigas yra siūloma gerus darbo rezultatus demonstruojančiam darbuotojui.“*);
- Kultūrinės ir sportinės veiklos rėmimas. (Įmonės generalinis direktorius pasakojo, kad Kalėdų proga darbuotojų vaikams (iki dvylikos metų) yra rengiamas šventinis vakaras, įteikiamos dovanėlės. Kartą metuose visiems bendrovės darbuotojams ir jų šeimos nariams yra rengiama vasaros šventė. Pasak jo, dvejus metus įmonės darbuotojams su šeimos nariais du kartus per savaitę buvo suteikta galimybė lankytis baseine su pirtimis, tačiau šiais metais dėl sunkios ekonominės situacijos šios paslaugos atsisakyta.)

### 3 PRIEDAS. ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiami įmonės „Neo Group“ darbuotojai,

**Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus apibraukiant pasirinktą variantą (galima viename klausime apibraukti ir kelis).**

**Anketa yra anoniminė, todėl garantuojame maksimalų Jūsų asmens konfidencialumą.**

**Gauti duomenys bus naudojami rengiant magistro darbą tema „Verslo organizacijos vidaus komunikacijos priemonių taikymas darbuotojų motyvacinės sistemos pristatymui“.**

**Ačiū už pagalbą.**

1. Ar manote, kad informacijos sklaida jūsų įmonėje yra pakankama?
  - a. Taip
  - b. Ne
  - c. Galėtų būti ir geresnė
  
2. Labiausiai įmonėje jums trūksta informacijos apie:
  - a. Įmonės finansinę padėtį, veiklos rezultatus
  - b. Įmonėje vykstančius pokyčius
  - c. Įvairias socialines garantijas (premijas, priedus, sveikatos draudimą ir pan.)
  - d. Bendras įmonės šventes, įvairius organizuojamus mokymus, seminarus
  - e. Konkrečiai su mano atliekamu darbu susijusios informacijos
  - f. Gaunamos informacijos man visiškai pakanka
  - g. Kita (įrašykite savo variantą).....
  
3. Ar jums pakanka informacijos apie įvairias įmonėje taikomas socialines garantijas (pinigines išmokas: priemokas, priedus, pašalpas, įvairius draudimus ir pan.)?
  - a. Taip, pakanka.
  - b. Tokios informacijos galėtų būti ir daugiau
  - c. Tokios informacijos labai trūksta
  
4. Iš kokio informacijos šaltinio dažniausiai gaunate informaciją apie įmonėje naudojamą socialinių garantijų paketą (įvairias pinigines išmokas, sveikatos, kitokius draudimus), galimybę dalyvauti įvairiose šventėse, mokymuose, seminaruose, naudotis tam tikromis paslaugomis?
  - a. Iš savo tiesioginio vadovo
  - b. Iš generalinio direktoriaus
  - c. Iš skelbimų lentose iškabintų skelbimų
  - d. Iš gaunamų el. laiškų
  - e. Iš įmonės vidinio laikraščio
  - f. Iš įvairių įmonėje vykstančių susirinkimų
  - g. Iš tarp darbuotojų sklindančių gandų
  - h. Iš kito šaltinio (įvardinkite jį).....
  
5. Iš kokio šaltinio informacijos norėtumėte gauti daugiau? (Prie kiekvieno šaltinio apibrėžkite pasirinkta skaičių penkiabalėje sistemoje, kur 5 – labai norimas šaltinis, 4 –norimas šaltinis, 3 – pusiau norimas, 2- ne itin norimas, 1 – visai nenorimas šaltinis.)

a. Iš savo tiesioginio vadovo	1	2	3	4	5
b. Iš generalinio direktoriaus	1	2	3	4	5
c. Iš skelbimų lentose iškabintų skelbimų	1	2	3	4	5
d. Iš gaunamų el. laiškų	1	2	3	4	5
e. Iš įmonės vidinio laikraščio	1	2	3	4	5
f. Iš įvairių įmonėje vykstančių susirinkimų	1	2	3	4	5
g. Iš tarp darbuotojų sklindančių gandų	1	2	3	4	5
h. Informacijos galėtų būti pateikiama įvairių įmonėje vykstančių švenčių, susiejimų metu	1	2	3	4	5
i. Iš kito šaltinio (įvardinkite jį).....	1	2	3	4	5



6. Koks iš šių šaltinių jums atrodo pats patikimiausias? (1- labai nepatikimas, 2- nepatikimas, 3- pusiau patikimas, 4 patikimas, 5- labai patikimas. Prie kiekvieno šaltinio apibrėžkite po 1 labiausiai tinkantį skaičių).

a. Tiesioginis vadovas	1	2	3	4	5
b. Generalinis direktorius	1	2	3	4	5
c. Skelbimai skelbimų lentose	1	2	3	4	5
d. El. laiškai	1	2	3	4	5
e. Įmonės vidinis laikraštis	1	2	3	4	5
f. Susirinkimai	1	2	3	4	5
g. Gandai	1	2	3	4	5
h. Kitas šaltinis (įvardinkite jį) .....	1	2	3	4	5

7. Ar vadovybė visada reaguoja į jūsų išsakytas problemas?
- Taip, vadovybė mano išsakytas problemas paprastai išklauso ir į jas reaguoja
  - Vadovybė problemas paprastai išklauso, bet nesulaukiu jokios jos reakcijos
  - Vadovybė nei išklauso mano problemų, nei į jas nereaguoja
8. Ar dirbdamas šioje kompanijoje jaučiatės svarbus ir vertinamas?
- Taip
  - Tikrai ne
  - Kartais kyla abejonių
9. Ar didžiuojatės, kad dirbate šioje kompanijoje?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau
10. Ar galvojate apie darbo vietos keitimą?
- Taip, nuolat
  - Ne, niekada
  - Kartais
11. Jei galvojate apie darbo vietos keitimą, mintis apie tai dažniausiai inspiruoja:
- Baimė prarasti darbo vietą
  - Mažas atlyginimas, kitos netenkinančios sąlygos
  - Nepasitikėjimas kompanija
  - Jausmas, kad šioje kompanijoje jau viską pasiekiau, nebėra tolesnių karjeros, tobulėjimo perspektyvų.
  - Nes įmonėje man yra neišskūs mano įgaliojimai ir atsakomybės ribos, trūksta informacijos.
  - Kita (įrašykite savo variantą).....

**Informacija apie respondentą:**

12. Jūsų amžius:
- Iki 25 metų
  - Nuo 26 iki 35 metų
  - Nuo 36 iki 45 metų
  - Virš 45 metų
13. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje?
- Iki 1 metų
  - Nuo 1 iki 2 metų
  - Virš 2 metų
14. Jūs dirbate:
- Administracijoje
  - Gamyboje

15. Jei dirbate gamyboje, jūsų tiesioginis vadovas yra:

- a. Gamybos direktorius
- b. Gamybos vadovas
- c. 1 pamainos vadovas
- d. 2 pamainos vadovas
- e. 3 pamainos vadovas
- f. 4 pamainos vadova

- g. Vyr. technologas
- h. Vyr. mechanikas
- i. Vyr. energetikas
- j. Vyr. metrologas