

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Evelina VASILIAUSKIENĖ

**MOTYVACIJOS SISTEMOS MODELIS
TRANSPORTO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Evelina Vasiliauskienė

Motyvacijos sistemos modelis transporto įmonėse.

Magistro darbas.

Baigiamajame magistro darbe analizuojama transporto įmonių darbuotojų motyvavimo problema. Tyrimo tikslas yra sudaryti transporto įmonės darbuotojų motyvacijos sistemos modelį. Darbe nagrinėjami darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai; atsižvelgus į transporto įmonių ypatumus, analizuojami motyvavimo būdai. Atliktus anketinį tyrimą, nustatyti poreikiai, motyvavimo veiksniai ir metodai, kurie sukelia transporto darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Atlikta Lietuvos ir užsienio autorių darbuotojų motyvavimo klausimais analizė, egzistuojantys teoriniai požiūriai į motyvaciją, darbuotojų motyvacijos svarbą, motyvacijos teorijos, žmogaus poreikių prioritetai. Siekiama išsiaiškinti, kokie motyvavimo metodai naudojami transporto įmonėse ir kaip jie veikia darbuotojus. Formuojama transporto įmonių darbuotojų motyvacija. Atliktas transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimas. Sudarytas transporto įmonių darbuotojų motyvacijos sistemos modelis.

SUMMARY

Evelina Vasiliauskienė

The model of motivation system in transport organizations

Master's work.

The final master thesis analyses the problem of motivation of employees of transport organizations. The aim of the thesis is to establish the model of motivation system of employees of transport organizations. The thesis analyses the factors, influencing the motivation of employees; with regard to peculiarities of transport organizations the motivation techniques are analyzed. After a survey research, the needs, motivation factors and methods were determined, which influence the satisfaction or dissatisfaction of transport employees with their work. There were performed a survey of literature on the motivation of employees by foreign and Lithuanian authors, the existing approaches to motivation, the importance of employees' motivation, motivation theories, and priorities of human needs. There were established the motivation of employees' in transport organizations. There were performed an analysis of the motivation of employees of transport organizations. Also there were established the model of the motivation of employees in transport organizations. It is tried to find out, which motivation methods are used in transport organizations; and how they influence the employees.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. MOTYVACIJOS TEORIJA.....	9
1.1. Motyvacijos teorijų ypatumai.....	9
1.2. Motyvaciją lemiantys veiksniai.....	17
1.3. Motyvacijos metodai ir priemonės.....	34
2. TRANSPORTO ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA.....	52
2.1. Transporto įmonių ypatumai.....	52
2.2. Transporto įmonių darbuotojų motyvavimo veiksniai ir metodai.....	55
3. TRANSPORTO ĮMONIŲ MOTYVACIJOS SISTEMA.....	61
3.1. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimas.....	61
3.2. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų analizė.....	63
3.3. Transporto įmonės veiklos organizavimo tyrimas.....	71
3.4. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos sistemos modelis.....	73
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	78
LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	10
2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis.....	11
3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	12
4 pav. F. Herzberg motyvacijos teorijos veiksniai.....	14
5 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis.....	15
6 pav. Porter-Lawler modelis.....	16
7 pav. Darbo motyvai pagal P. V. Žuravliov.....	18
8 pav. Stimulai įmonėje pagal O. Poluchiną.....	19
9 pav. Motyvaciją įtakoiantys veiksniai pagal C. Wiley.....	19
10 pav. Darbo motyvaciją skatinantys veiksniai pagal J.Linz.....	19
11 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai pagal R. Česniene.....	20
12 pav. Pagrindinės motyvavimo veiksnių grupės.....	23
13 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai	23
14 pav. Pagrindinės sąlygos pasiekti aukštą vidinę motyvaciją.....	24
15 pav. Gerai suprojektuotas darbas pagal B. R. Jewell.....	24
16 pav. Organizacijos klimato veiksniai.....	28
17 pav. Valdymo metodų grupės pagal A. Sakalą.....	35
18 pav. Aktyvinimo priemonių skirstymas.....	37
19 pav. Moraliniai motyvavimo metodai.....	42
20 pav. Kompleksinis darbo motyvacijos modelis.....	49
21 pav. Respondentų pareigos.....	63
22 pav. Respondentų amžius.....	64
23 pav. Respondentų išsilavinimas.....	64
24 pav. Poreikiai, kuriuos tenkina darbas.....	65
25 pav. Veiksniai, turintys įtakos darbui.....	65
26 pav. Veiksniai, lemiantys sprendimą keisti darbą.....	66
27 pav. Taikomų ir norimų skatinimo būdų palyginimas.....	67
28 pav. Taikomų skatinimo veiksnių įtaka darbui.....	68
29 pav. Vairuotojų kaita transporto įmonėse.....	68
30 pav. Vairuotojų kaitą lemiantys veiksniai.....	69
31 pav. Priežastys, dėl kurių nenorima vykti į Rusiją.....	70
32 pav. Sprendimo būdai vykti į Rusiją.....	70
33 pav. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos sistemos modelis.....	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių autorių motyvacijos sąvokos aiškinimas.....	10
2 lentelė. Mokymo būdai.....	31
3 lentelė. Kliūtys, įtakojusios vairuotojų pavėluotą išvykimą į reisą.....	72

ĮVADAS

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, daugumai Lietuvos įmonių atsivėrė naujos verslo galimybės, naujos nišos, nauji partneriai, klientai ir konkurentai, pasikeitė krovinių geografinis pasiskirstymas. Lietuva tapo viena iš grandžių, jungiančių Rytus su Vakaraais, padidėjo krovinių gabenimo srautai tarp NVS šalių ir Vakarų bei Vidurio Europos. Išaugus prekybai pakilo transporto įmonių teikiamų krovinių vežimo tarptautiniais maršrutais paslaugų paklausa. Tai sąlygojo Lietuvos transporto įmonių plėtrą.

Transportas – viena stambiausių ir, galima sakyti, viena iš pagrindinių Lietuvos ūkio šakų. Atskirų šalies ūkio šakų ir įmonių gamybiniai pajėgumai labai priklauso nuo gerai išvystytos transporto sistemos. Transporto sektorius vaidina svarbų vaidmenį ne tik šalies, bet ir tarptautinėje ekonomikoje. Lietuvoje transporto sektoriuje kartu su sandėliavimu ir ryšiais (2007 m. I - III ketvirčio. statistikos duomenimis) buvo sukurta apie 12 proc. šalies bendrojo vidaus produkto. Iki šiol sėkmingai besiplečianti ūkio šaka perėjo į ekonominį sąstingį, kurį įtakojo bendra Lietuvos ir ES šalių ekonominė padėtis. Ypatinai dabar visoms Lietuvos įmonėms didelę įtaką daro auganti konkurencija, vykstanti globalizacija, įmonių darbo organizavimo formų kaita.

Didelę reikšmę verslo sėkmei ir konkurencingumui daro įmonės darbuotojai, kurie sugeba patenkinti klientus, kokybiškai dirbti, sparčiai įgyvendinti naujoves, kurios padeda įveikti konkurentus. Tik tinkamai parengtas personalas yra efektyvių pokyčių paslaugų teikimo sektoriuje garantas. Įmonės darbuotojai dalyvauja pačiame procese, numato tikslus ir organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, kontroliuoja ir koreguoja vykdymo procesą. Darbuotojai tai daug daugiau nei darbo jėga, jie yra pagrindinis įmonės resursas ir kapitalas. Darbdavys, norėdamas pasiekti maksimalius vykdomos veiklos rezultatus, turi atkreipti savo dėmesį į tai, kokiomis priemonėmis jis galėtų sutelkti visus darbuotojus siekti įmonės tikslų. Motyvacija itin svarbus veiksnys, skatinantis asmenis suderinti savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais, kadangi geras įmonės rezultatas galėtų turėti įtakos ir darbuotojo geresniam pasisekimui ir pripažinimui. Nors įmonių savininkai, vadovai sako, kad darbuotojus labiausiai skatina organizacijos vidinė atmosfera, darbuotojų atstovai tvirtina, jog svarbiausia motyvacija – pinigai. Kvalifikuoti darbuotojai vis dažniau renkasi perspektyvią įmonę, o mažiau kvalifikuoti – didesnę algą.

Įmonių vadovai ir ekspertai pripažįsta, kad finansinę sėkmę dažnai lemia žmogiškieji ištekliai. Savo darbuotojais besirūpinančios kompanijos bent kartą per metus stengiasi iširti mikroklimatą ir darbuotojų lojalumą įmonei.

Įmonė, kuri neteisingai motyvuoja darbuotojus arba neturi motyvavimo sistemos, negalės sėkmingai dirbti, kadangi darbuotojai nebus suinteresuoti įmonės veiklos rezultatu, konkurencingumo didinimu, resursų taupymu ir įmonės planų vykdymu.

Tyrimo temos aktualumas. Transporto sektoriuje kartu su sandėliavimu ir ryšiais 2007 metų I - III ketvirčio statistikos duomenimis, sukūrė 11.72 proc. šalies bendrojo vidaus produkto. Tyrimas aktualus, nes leidžia išanalizuoti konkrečios, vienos iš didžiausių, ekonominės veiklos rūšies – transporto įmonių darbuotojų motyvaciją. Kadangi ši verslo šaka yra plačiai išsivysčiusi Lietuvoje, svarbu, plačiau panagrinėti šios ūkio šakos darbuotojus. Dabartiniu metu įmonės skiria pinigus pastatams, įrangai, reklamai, bet vis dar nepakankamai investuoja į žmones. Nors pastaruosiu metu vis daugiau įmonių bei organizacijų savininkų ir vadovų ima suprasti, kad personalas turi labai svarbią reikšmę organizacijos veiklos sėkmei – vadovai išvelgia ryšį tarp aukštos kvalifikacijos personalo ir įmonės gaunamo pelno bei mėgina suprasti, kad geras personalas užtikrina konkurencinį įmonės pranašumą bei ilgą ir sėkmingą veiklą. Įmonių vadovai pradeda suprasti, kad sunku rasti ir išlaikyti gerą darbuotoją, ir tai leidžia manyti, kad personalo vadyba tebėra ta sritis, kur iškyla nemažai problemų – tai lemia nepakankamos žinios apie personalo vadybą, darbuotojų funkcijų ir galimybės dalyvauti priimant svarbius organizacijai sprendimus ribojimas, per mažas dėmesys darbuotojų pasitenkinimui darbu, darbuotojų poreikių bei įmonės galimybių suderinimui ir kt.

Tyrimo problema.

Nėra sukurto motyvacijos sistemos modelio atspindinčio transporto įmonių veiklos ypatumus.

Tyrimo objektas. Transporto paslaugas teikiančių įmonių darbuotojai.

Tyrimo tikslas – sudaryti transporto įmonės darbuotojų motyvacijos sistemos modelį.

Tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

- Atlikti mokslinės literatūros šaltinių analizę
- Išnagrinėti egzistuojančius teorinius požiūrius į darbuotojų motyvaciją
- Atlikti tyrimą Lietuvos transporto įmonėse
- Apibendrinti Lietuvos transporto įmonėse naudojamus motyvacijos metodus

Tyrimo metodai:

- Mokslinės bei metodinės lietuvių ir užsienio šalių autorių literatūros analizė
- Apklausa
- Stebėjimas
- Duomenų grafinė analizė.
- Duomenų sisteminimas

Darbe pateikti teoriniai motyvacijos modeliai, ir jais remiantis sukurtas transporto įmonių motyvacijos valdymo sistemos modelis, kuris sudaro realią galimybę jį pritaikyti praktikoje.

1. MOTYVACIJOS TEORIJOS

1.1. Motyvacijos teorijų ypatumai

Motyvacija yra susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir neatskiriama nuo jo poreikių. Motyvacijai nuolat skiriamas didelis dėmesys. Keičiantis ekonominei, politinei, socialinei, kultūrinei situacijai, keičiasi požiūriai į darbo motyvaciją, taip pat motyvacijos turinys, jos formos ir metodai. Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja intuityviai derinti įvairius įgūdžius.

Šių dienų verslo sąlygomis svarbu skatinti žmones kuo geriau dirbti. Įmonių vadovai, skatindami savo darbuotojus, gali padėti jiems pasiekti puikių rezultatų, padidinti įmonės pelną ar išgyventi sunkiu laiku.

Įmonių vadovams, kad verslas klestėtų, tenka sunki užduotis - išsirinkti gerus ir kvalifikuotus darbuotojus. Tačiau tai dar nesuteikia garantijos, kad darbuotojai, gavę geresnį pasiūlymą apie didesnę užmokestį ar geresnes darbinės sąlygas ir karjeros galimybes, nepaliks įmonės. Svarbu žinoti, ar darbuotojas yra pakankamai motyvuotas atlikti savo pareigas, panaudodamas visus savo sugebėjimus ir galimybes. Norint pasiekti maksimalius vykdomos veiklos rezultatus, reikia analizuoti kokiomis priemonėmis vadovas galėtų sutelkti visus darbuotojus siekti įmonės tikslų. Motyvacija itin svarbus veiksnys, skatinantis asmenis suderinti savo asmeninius tikslus su įmonės tikslais, kadangi geri įmonės rezultatai turi įtakos ir darbuotojo pripažinimui.

Vadovai turėtų įkvėpti žmones būti išskirtiniais darbe, ir padėti jiems išvelgti įmonės veiklos prasmę. Darbuotojai turėtų jaustis reikalingais ir nepakeičiamais. Labai svarbu skatinti darbuotojų asmenines savybes, ugdyti pasiaukojimą įmonei, taip pat išlaikyti tikėjimą organizacijos sėkme. Profesionalūs, iniciatyvūs ir motyvuoti darbuotojai yra vienas svarbiausių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Motyvuotoje komandoje darbuotojai teikia vieni kitiems energijos siekti geresnių rodiklių. Tokie darbuotojai supranta, kad jų pastangos turi tiesioginės įtakos įmonės finansiniams rodikliams, ir jaučiasi už juos atsakingi.

Analizuojant darbuotojų motyvaciją vartojamos poreikių, motyvų ir motyvavimo sąvokos yra be ne pagrindinės. Vadybos teorijoje motyvavimas apibrėžiamas kaip vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Motyvas, kaip veiklos priežastis, susijęs su objektyvių poreikių patenkinimu, nukreipia atitinkama linkme, t.y. skatina pasirinkti konkretų elgsenos variantą. Poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Norint suvokti motyvacijos esmę, pirmiausia svarbu išsiaiškinti jos sąvoką. Motyvacijos sąvokos įvairių autorių aiškinimas pateiktas 1 lentelėje.

Įvairių autorių motyvacijos sąvokos aiškinimas

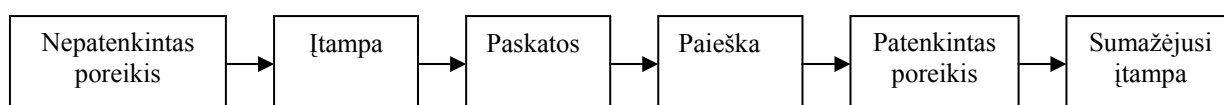
Autorius	Sąvokos apibūdinimas
F. Luthans[27, 12]	Motyvacija - procesas, prasidedantis nuo fiziologinio arba psichologinio poreikio, kuris sukelia norą ir nukreipia elgesį į tam tikro tikslo arba veiksmo pasiekimą
E. Murray[27, 15]	Motyvacija – sąlygų, turinčių poveikio žmogaus elgesiui ir leidžiančių nukreipti jį organizacijai reikalinga linkme, sudominti aktyviu ir sąžiningu darbu, sudarymo procesas.
A. Sakalas ir V. Šilingienė[44, 54]	Motyvacija - savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų skatinimo procesas
B. Leonienė[24, 19]	Motyvacija - poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo
I. Bučiūnienė [8, 14]	Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientacija ir pokyčius
P. Jucevičienė[20, 32]	Motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslus

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline ir teorine literatūra

Dėl sunkumo tiriant motyvaciją iki šiol nėra sukurtos universalios motyvacijos teorijos, nes nėra garantijų, kad tiriami veiksniai ir lemia žmonių pažiūras bei elgesį.

Apie darbuotojų motyvavimą sukaupta teorinių ir praktinių mokslinių sprendimų, tačiau nėra garantijų, kad minėti sprendimai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Pastaruoju metu daug diskutuojama apie darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksinį naudojimą, todėl praktinis požiūris į darbuotojų motyvavimą Lietuvos transporto įmonėms darosi vis aktualesnis.

Motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam paaiškinti sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Visos jos yra savaip teisingos, tačiau nėra universalios motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms. Tačiau kiekvienas požiūris į motyvaciją, suteikia žinių apie šį procesą ir leidžia jas taikyti praktiniame darbuotojų valdyme, parenkant efektyviausias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus.



1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

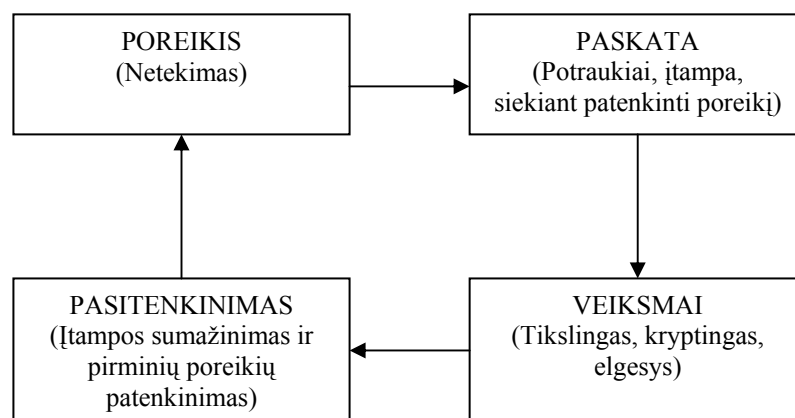
Šaltinis: Robbins, S. P (2003)

Motyvacijos teorijos pirmiausia bando paaiškinti poreikius, kurie skatina žmogų veikti. Skirtingas motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Turinio motyvacijos teorijos, pagrįstos vidinių individualių paskatų identifikacija, kurios skatina žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip (tai A. Maslow, F. Herzberg, M.C. McClelland ir kt.);
2. Proceso motyvacijos teorijos – labiau šiuolaikinės, pagrįstos žmogaus elgesiu, jo išsiauklėjimu bei žiniomis (tai D.Adams, V. Vroom, D. Atkinson, L. Porter ir E. Lawler)

Šios dvi teorijos, nors ir skiriasi, tačiau nepaneigia viena kitos. Dažniausiai konkretaus žmogaus poreikių struktūra yra nustatoma arba įvertinant jo vietą organizacijoje, arba anksčiau įgytą patirtį, todėl galima teigti, kad nėra tam tikros vienos ir geriausios visiems motyvacijos teorijos. Anot N. Paliulio ir E. Chlivicko tai, kas yra geriausia motyvuojant vienu žmonių veiklą yra visiškai nepriimtina kitiems (Paliulis, Chlivickas, 1998)

Turinio motyvacijos teorijos. Šios teorijos iškelia poreikį, kurį būtina patenkinti. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekęs tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis nebe motyvuoja. Yra įvairių poreikių teorijų ir jos skiriasi priklausomai nuo to, kokius lygius išskiria ir kaip supranta poreikių tenkinimą. Bet kurios poreikių teorijos dėsningumas parodytas 2 pav.



2 pav. Motyvacijos turinio teorijos modelis

Šaltinis: Stoner J. A. F (1999)

A. Maslow poreikių hierarchija. Žmonės turi daugybę skirtingų poreikių, kurdamas savo motyvacijos teoriją A. Maslow pripažino, kad individą labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Dominuojantį poreikį lemia dabartinė individo situacija ir patyrimas. Pradedant gyvybiškai būtinais fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesnės pakopos poreikis turi būti patenkinamas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesnės pakopos poreikius. A. Maslow taip pat manė, kad poreikius galima jungti į grupes, ir iš daugybės žmogaus poreikių išskyrė:

1. Fiziologinius;
2. Saugumo;
3. Socialinius;
4. Pagarbos;
5. Savirealizacijos.

1. *Fiziologiniai poreikiai.* Tai oro, vandens, maisto, lytinių santykių poreikiai. Jie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis.

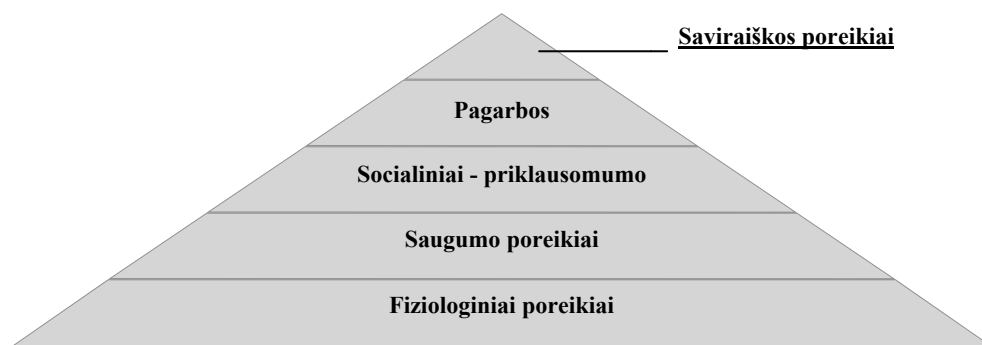
2. *Saugumo poreikiai.* Tai apsaugančios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas, darbo sutartys.

3. *Socialiniai – priklausomumo poreikiai.* Tai meilės, prisirišimo poreikis, poreikis būti priimtam sau lygių, priklausyti kokiam tai socialiniam grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe.

4. *Pagarbos poreikiai.* Šie poreikiai apima dvi poreikių grupes – tai savigarbos ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimui bei kitų pagarbai ir pripažinimui.

5. *Saviraiškos poreikiai.* Tai poreikiai realizuoti save, augti ir tobulėti kaip asmenybei penkis (Paliulis, Chlivickas, 1998).

A. Maslow teigė, kad poreikiai sudaro hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius, ir tik po to jo veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai.



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998)

Laikui bėgant, žmogaus, darbuotojo poreikiai kinta, todėl negalima vienareikšmiškai teigti, kad suveikę motyvai bus efektyvūs visą laiką. Vienas iš pagrindinių įmonės vadovo uždavinių yra nuspėti, kokie poreikiai skatina konkretų darbuotoją veikti.

M. C. McClelland poreikių teorija. Ši teorija pagrindinį dėmesį skiria aukštesnių pakopų poreikiams, todėl išskiria tris poreikių tipus: valdžia, sėkmė ir dalyvavimas.

Valdžios poreikis – išreiškiamas kaip noras paveikti kitus žmones, noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Tai nebūtinai karjeristai, siekiantys valdžios (neteisingai ją suvokiantys), greičiausiai tai savo paties įtakos išreiškimas. Pagal A. Maslow poreikių hierarchiją valdžios poreikis sėkmės poreikis ir būtų tarp pagarbos ir saviraiškos. Šis poreikis patenkinamas, kai darbas sėkmingai užbaigiamas. Dalyvavimo poreikis sutampa su A. Maslow socialinių poreikių apibrėžimu, kadangi darbuotojai yra suinteresuoti pažinti kolektyvo žmones, formuoti draugiškus santykius ir t. t. Žmonės, turintys tokį poreikį suinteresuoti gerinti draugiškus santykius firmoje, suteikti kitiems pagalbą. Vadovas turėtų stengtis išlaikyti tokią atmosferą, kuri nevaržytų asmeninių santykių ir kontaktų. Siekdamas patenkinti jų poreikį vadovas taip pat gali skirti laiko bendrauti su jais ir periodiškai rinkti tokius žmones į vieną grupę. (Paliulis, Chlivickas, 1998)

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Teorija paskelbta 1950 m. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzberg pavadino palaikymo (higieniniais), o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui, pavadino motyvacijos veiksniais.

Palaikymo (higieniniai) veiksniai – tai darbo aplinkos veiksniai, kuriems priklauso organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys, nepalankios darbo sąlygos, tarpusavio santykiai ir pan. Šie veiksniai sukelia nepasitenkinimą darbu ir susiję su aplinka, kurioje atliekamas darbas. Šių veiksnių pašalinimas neturi įtakos pasitenkinimui darbu.

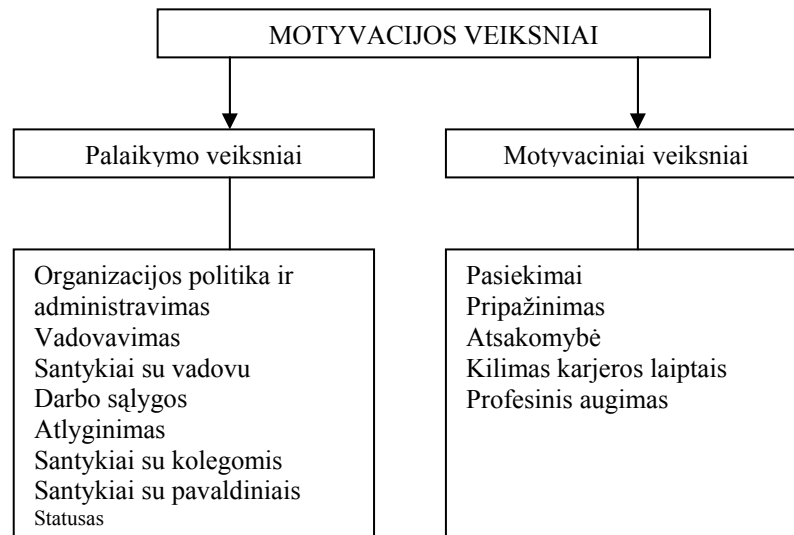
Motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai) – tai saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Šie veiksniai skatina pasitenkinimą darbu (4 pav.).

Palaikymo ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti, kartu atsiranda pasitenkinimas darbu, atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti. Darbuotojų pasitenkinimas labai priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimu, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių. Nepasitenkinimas labiau priklauso nuo organizacijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso bei saugumo (Stankevičienė, Lobanova, 2006)

Teorija X ir teorija Y. Douglas McGregor pasiūlė du aiškiai skirtingus požiūrius į žmogų: vienas yra iš esmės neigiamas ir vadinamas teorija X, antrasis iš esmės teigiamas ir vadinamas teorija Y. Stebėdamas, kaip vadovai elgiasi su savo darbuotojais, D. McGregor padarė išvadą, kad vadovo požiūris į žmogaus prigimtį remiasi tam tikra prielaidų grupe ir kad vadovas pagal šias prielaidas stengiasi formuoti savo elgesį su pavaldiniais.

Pagal teoriją X vadovas daro šias keturias prielaidas:

1. Darbuotojai iš prigimties nekenčia darbo ir, kai tik įmanoma, stengiasi jo vengti.



4 pav. F. Herzberg motyvacijos teorijos veiksniai

Šaltinis: Stankevičienė, A. , Lobanova, L.(2006)

2. Kadangi darbuotojai nekenčia darbo, juos reikia versti, kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai.
3. Darbuotojai vengia atsakomybės ir, jei tik įmanoma, stengiasi gauti oficialius nurodymus.
4. Dauguma darbuotojų iš visų su darbu susijusių veiksnių labiausiai vertina saugumą ir per daug nesistengia ko nors siekti.

Pagal teorija Y vadovas daro šias keturias priešingas prielaidas:

1. Darbuotojai gali laikyti darbą tokiu natūraliu dalyku kaip poilsis arba žaidimas.
2. Jei žmonės įsipareigoja siekti kokių nors tikslų, jie patys sau vadovaus ir patys save kontroliuos.
3. Vidutinis žmogus gali išmokti imtis atsakomybės ir netgi jos siekti.
4. Daugelis žmonių turi gebėjimą priimti novatoriškus, sprendimus, ir tai nebūtinai yra vien tik vadovų reikalas (Robbins, 2003).

Procesinės motyvacijos teorijos. Pagal procesines teorijas analizuojama tai, kaip žmogus paskirsto savo jėgas siekdamas konkrečių tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą elgesio būdą. Procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai. Yra trys pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos: tikslų iškėlimo, paramos, lūkesčių, teisingumo teorijos ir Porter – Lawler modelis.

Tikslų iškėlimo teorija. Ši teorija teigia, kad ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai (Robbins, 2003).

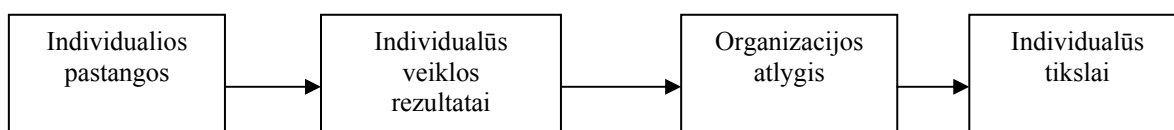
Paramos teorija. Tikslų iškėlimo teoriją papildo paramos teorija. Paramos teorijoje vadovaujamosi bihevioristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama sąlygoja elgesį. Filosofiniu

požiūriu šios dvi teorijos aiškiai prieštarauja viena kitai. Paramos teorijos šalininkai teigia, kad elgesį lemia aplinka, vidiniai kognityvūs įvykiai jų nedomina. (Robbins, 2003)

Porter - Lawler modelis. L. Porter ir E. Lawler išnagrinėjo ir suformavo kompleksinę procesinę motyvacijos teoriją, apimančią vilties bei sąžiningumo teorijų elementus (5 pav.). Jų modelyje figūruoja penki komponentai: pastangos, suvokimas, gauti rezultatai, atlygis (apdovanojimas), pasitenkinimo lygis. Pagal su Porter - Lawler modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, jo gabumų bei charakterio savybių, taip pat nuo darbuotojo suvokimo, kokią vietą jis užima bei kokį vaidmenį atlieka.

Teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlių), ir tai, ką gauna (atlygi), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamu kolegu indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei darbuotoju nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga ir kad egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, egzistuoja neteisybė; tai yra darbuotojai tada mano, kad jiems per mažai arba per daug atlyginama (Robbins, 2003).

Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V. Vroom darbai apie darbo motyvaciją. Iš esmės lūkesčių teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad ši veiksmą lydės konkretus rezultatas ir nuo šio rezultato patrauklumo (5 pav.).



5 pav. Supaprastintas lūkesčių modelis

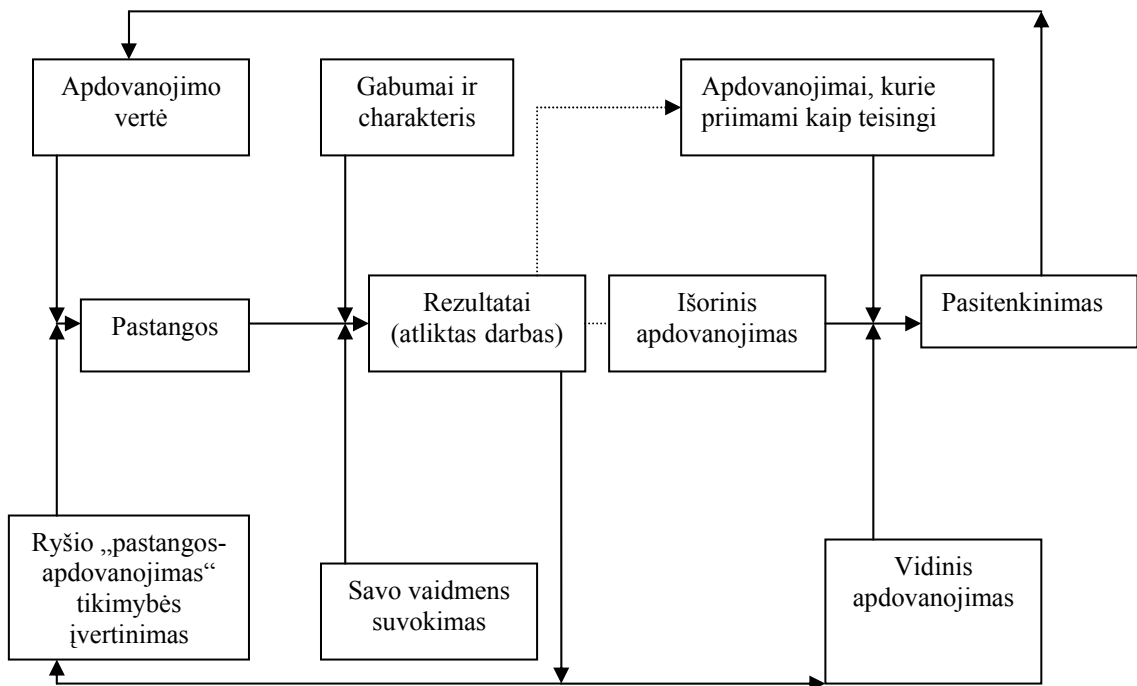
Šaltinis: Robbins, S. P.(2003)

Lūkesčių teorija padeda racionaliai suprasti motyvaciją tam tikram darbui. Stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, t.y. suvokta rezultato vertė, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas, t.y. santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas.

Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai:

1. Patrauklumas – svarba, kuria žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius.

2. Ryšys su veiklos rezultatais – kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio.



6 pav. Porter-Lawler modelis

Šaltinis: Robbins, S. P. (2003)

Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai:

1. Patrauklumas – svarba, kuria žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius.
2. Ryšys su veiklos rezultatais – kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio.
3. Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų – žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus (Robbins, 2003).

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad skirtingas motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi grupes: turinio ir proceso motyvacijos teorijas. Turinio motyvacijos teorijos, pagrįstos vidinių individualių paskatų identifikacija, kurios skatina žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip (tai A. Maslow, F. Herzberg, M. C. McClelland ir kt.). Proceso motyvacijos teorijos – labiau šiuolaikinės, pagrįstos žmogaus elgesiu, jo išsivikslėjimu bei žiniomis (tai D. Adams, V. Vroom, D. Atkinson, L. Porter ir E. Lawler). Turinio motyvacijos teorijos atstovo A. Maslow teigimu žmonės turi daugybę skirtingų poreikių, kurdamas savo motyvacijos teoriją jis pripažino, kad individą labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. M. C. McClelland pagrindinį dėmesį skiria aukštesnių pakopų poreikiams, todėl išskiria tris poreikių tipus: valdžia, sėkmė ir dalyvavimas. Procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, tačiau mano, kad žmonių elgesį nustato ne tik jų pačių poreikiai, bet ir socialiniai poreikiai. Yra keturios pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos: tikslų iškėlimo, paramos, lūkesčių, teisingumo teorijos ir Porter – Lawler modelis. Tikslų iškėlimo teorija teigia, kad ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių

motyvacijos šaltiniu. Paramos teorijoje vadovaujamas biheavioristiniu požiūriu, įrodinėjančiu, kad parama sąlygoja elgesį. Lūkesčių teorijos esmė yra ta, kad tikslo pasiekimas priklauso nuo darbuotojo įsitikinimo, kad jis gali pasiekti tikslą ir jo lūkesčių, ar organizacija deramai jam atsilygins. L. Porter ir E. Lawler išnagrinėjo ir suformavo kompleksinę procesinę motyvacijos teoriją, kurios esmė vilties ir sąžiningumo teorijų elementų apjungimas. Teisingumo teorija teigia, kad darbuotojams yra svarbus teisingas atlygis. Turinio ir proceso motyvacijos teorijos, nors ir skiriasi, tačiau nepaneigia viena kitos. Turinio teorijos gerai žinomos, tačiau jos turi trūkumų, nes ne visada atitinka šiuolaikines sąlygas, bet negalima teigti, kad jos visiškai netinkamos, kadangi yra įmonių, kurių vadovai motyvuoja darbuotojus, remdamiesi šiomis teorijomis. Yra daug motyvacijos teorijų. Kiekviena iš motyvacijų teorijų iš dalies paaiškina, kas, žmonių įsitikinimu, jiems svarbu.

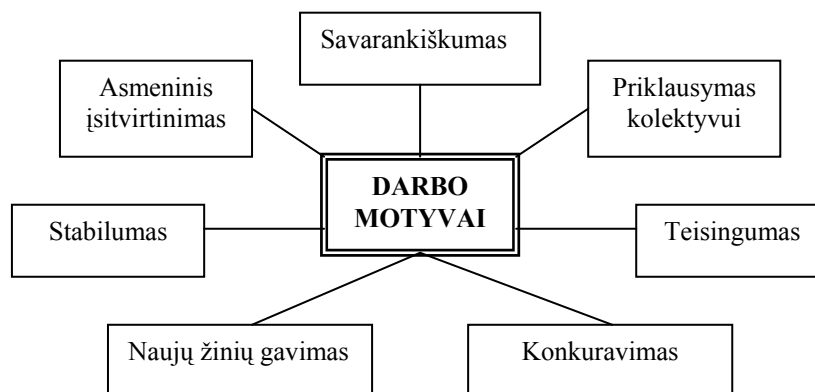
1.2. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai, tai yra pripažinę vadybos specialistai. Galima sąmoningai ir viešai veikti siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir todėl pasireiškia nesąmoningai. Pastebėta, jog darbo motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, kadangi, kaip teigia A. Sakalas (Sakalas, 2000), B. Neverauskas bei J. Rastinis (Neverauskas, Rastinis, 2001), tik per individo parodytą aktyvumą, jo elgseną galima spręsti apie darbuotojo motyvus. Kai darbuotojas daug dėmesio skiria bendravimui su kolegomis, tai to priežastis gali būti įvairūs motyvai: noras veikti ir būti veikiamu, pasitikėjimas, nuobodulys, džiaugsmas, įprotis ir kt. Iš pateikto pavyzdžio matyti, jog tam tikrai žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai, tarp kurių yra konkrečiam elgesiui įtaką darantys faktoriai. Motyvai nuolat keičiasi ir dėl šios priežasties jie yra tas vidinis variklis, kuris verčia žmones siekti tam tikru tikslu dėl asmeninių poreikių tenkinimo (Neverauskas, Rastinis, 2001)

Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūriniu požiūriu, kurį sudaro tokie veiksniai: gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių realizavimą; darbinis veiksmas, būtinas gerovės pasiekimui; materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu.

Bet kuri veikla yra susieta su tam tikrais kaštais ir turi savo vertę. Didelis darbo intensyvumas gali gąsdinti darbuotojus, jei nesudaromos sąlygos darbingumui atstatyti. Galima ir kita situacija, kai darbuotojas, siekdamas tam tikros gyvenimo lygio kokybės, pasirengęs aukoti sveikatą mainais į papildomas geroves (įvairias lengvatas ir kt.), nes visuomenė jas sankcionuoja įstatymiškai. Asmuo, įvertinęs galimus savo elgesio variantus, paprastai renkasi trumpiausią kelią norimam rezultatui pasiekti. Šiuo atveju vieno ar kelių motyvų stiprumas lemia siekiamo rezultato aktualumo laipsnį – kuo svarbesnis rezultatas, tuo aktyviau veikia žmogus, siekdamas patenkinti savo norą. Rusų

mokslininkas P. V. Žuravliov ir jo kolegos pastebėjo, kad darbo motyvai pasireiškia (Žuravliov, 2000) per veiksnius, pavaizduotus 7 pav.



7 pav. Darbo motyvai pagal P. V. Žuravliov

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Žuravliov P. V. (2000)

Dabartinėje vadyboje pavaldinių asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai. Kaip pavyzdį galima paminėti, kad nemažai daliai Lietuvos žmonių priklausymas kolektyvui yra viena iš pagrindinių vertybių, todėl tikėtina, kad šį motyvą ignoruojantiems vadovams sunkiai seksis didinti pavaldinių darbo efektyvumą bei siekti organizacijos tikslų. Beje netinkamai vykęs kai kurių Lietuvos įmonių privatizavimas su po to sekusiais bankrotais gali būti priskiriamas prie teisingumo motyvo ignoravimo pavyzdžiu (Sakalas, 1994)

Analizuojant požiūrius į motyvaciją, aptinkama daug motyvavimo veiksnių. Visos poreikių teorijos daugiau ar mažiau remiasi pačia pirmąja – A. Maslow poreikių teorija, tik patys poreikiai yra praplėsti, pavadinti kitais pavadinimais, skiriasi jų patenkinimo eiliškumas.

Pagrindinės motyvų grupės yra:

- materialiniai motyvai: fiziologiniai;
- moraliniai: saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos.

E. Iljin tuos pačius A. Maslow aprašytus poreikius suskirsto į tris motyvų grupes. (8 pav.)

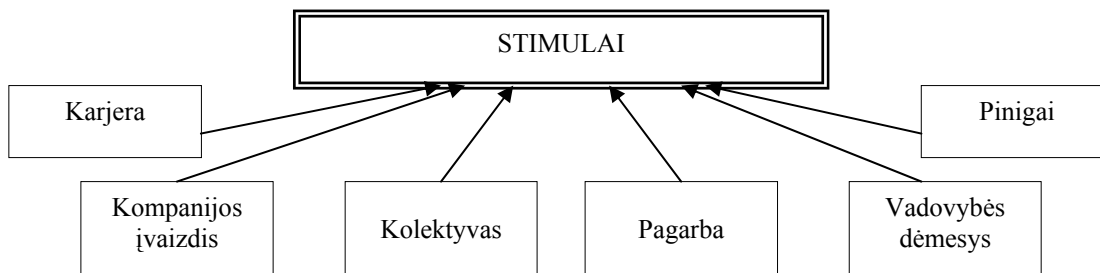
Procesinėse motyvacijos teorijose dėmesys skiriamas tam, kaip darbuotojai paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka atitinkamus veiksnius ir elgesį. Svarbią vietą šioje teorijoje užima sąvoka atlyginimas. Kalbant apie motyvaciją, sąvoka atlyginimas turi daug platesnę reikšmę, negu pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina. Atlyginimas gali būti dvejopas (Adomonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002):

- vidinis, kurį suteikia pats darbas, tai pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turingu ir reikšmingu darbu, ir savigarba, draugyste ir bendravimas;
- išorinis, kurį suteikia organizacija, tai alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir

prestižo simboliai, pripažinimas, papildomai apdovanojimai.

J. S. Adams teisingumo teorijoje pateikia atlygių sąrašą, pagal kurį darbuotojas sprendžia apie teisingumą (Jucevičienė, 1996): užmokestis; piniginis skatinimas, pašalpos; išskirtinis dėmesys; darbo saugumas; karjeros galimybė; statusas; maloni darbo aplinka; galimybė tobulėti; rėmimas, rūpinimasis; pripažinimas; dalyvavimas, sprendžiant svarbius klausimus.

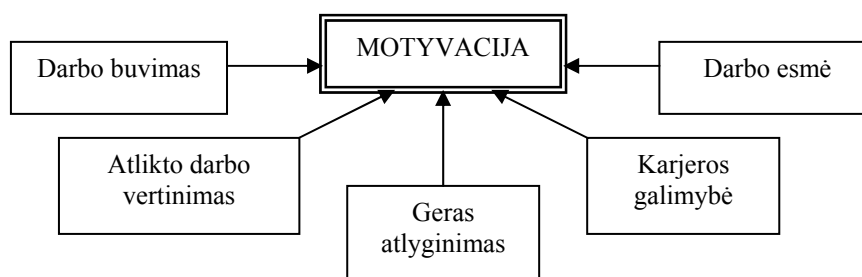
O. Poluchina išskiria šešis veiksnius (9 pav.) :



8 pav. Stimulai įmonėje pagal O. Poluchiną

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Poluchiną, O. (2004)

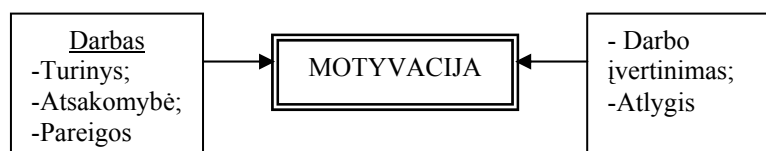
C. Wiley siūlo penkis veiksnius, turinčius įtaką darbuotojų motyvacijai (10 pav.)



9 pav. Motyvaciją įtakojantys veiksniai pagal C. Wiley

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Wiley, C. (1997)

J. Linz išanalizavusi Rusijos darbuotojų darbo motyvaciją, teigia, kad darbuotojus skatina, pirma, pats darbas, jo turinys, atsakomybė, pareigos; antra, atlikto darbo įvertinimas bei atitinkamas atlygis (11 pav.).

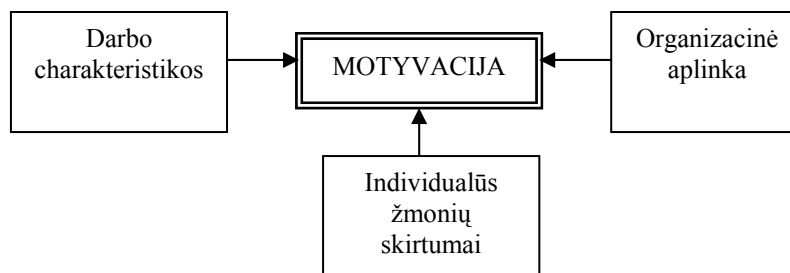


10 pav. Darbo motyvaciją skatinantys veiksniai pagal J.Linz

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Linz, J. (2004)

P. Huddleston ir L. K. Good tirdami Rusijos ir Lenkijos tarnautojų įtakojančius veiksnius, nustatė svarbiausius: atlyginimas ir draugiški darbuotojų tarpusavio santykiai (Huddleston, Good, 1999)

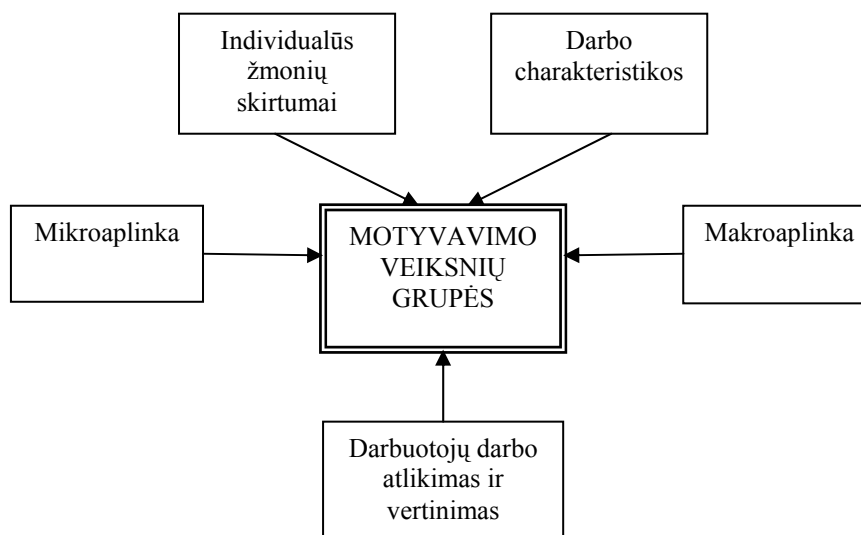
R. Česniene ir kolegos išskiria tris darbinės veiklos motyvaciją lemiančius pagrindinius veiksnius: individualūs žmonių skirtumai; darbuotojo atliekamo darbo charakteristikos; organizacinė aplinka (11 pav.).



11 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai pagal R. Česniene

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Česniene, R. (2002)

Apibendrinant įvairių autorių teorinį motyvacijos veiksnių skirstymą, galima išskirti pagrindines motyvavimo veiksnių grupes (12 pav.): individualūs žmonių skirtumai; darbo charakteristikos; organizacijos aplinka (mikroaplinka); darbuotojų darbo atlikimas ir vertinimas; išorinė aplinka (makroaplinka).



12 pav. Pagrindinės motyvavimo veiksnių grupės

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis mokslinė literatūra

Individualūs žmonių skirtumai. Kiekvienas žmogus yra savitas, turi skirtingus poreikius: vertybes, nuostatas į įvairius dalykus, pomėgius ir pan. Kadangi kiekvieno individo šios savybės yra skirtingos, skiriasi ir dalykai, kurie motyvuoja žmones. Svarbiausi individualūs skirtumai, turintys įtakos darbinės veiklos motyvacijai tai:

- poreikiai;
- nuostatos;
- vertybės

Autorius J. Lapė teigia, kad žmogaus veiklą lemia tokios asmenybės savybės, kaip (Lapė, 1980):

- temperamentas;
- charakteris;
- sugebėjimai;
- kryptingumas.

Poreikiai. Poreikiai – tai stiprus kažko trūkumo jausmas žmogaus gyvenime. Šis jausmas sukuria nemalonią įtampą, kurią individas siekia sumažinti paprastai imdamasis tam tikrų veiksmų patenkinti tą poreikį. Taigi motyvacija kyla iš noro patenkinti poreikį. Vienus žmones motyvuoja poreikis siekti aukštų rezultatų tam tikroje srityje, kitus – noras patikti kitiems, dar kitus – įgyti valdžią ir turtą arba jaustis saugiai darbe. Jei individui pavyksta sumažinti šį trūkumo jausmą, motyvuojančios jėgos stiprumas taip pat sumažėja (Česnienė, 2002)

Nuostatos. Nuostatos yra žmogaus įsitikinimai, elgesio tendencijos ir jausmai apie tam tikrą objektą, įvykį ar asmenį (vadinama nuostatos objektu) (Česnienė, 2002). Taigi nuostatos yra susijusios su elgesiu. Jei taip, vadovai gali pagerinti darbuotojų elgesį keisdami jų nuostatas. Dažniausiai tyrinėjamos su darbu susijusios nuostatos yra pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu – tai su darbu susijusių nuostatų emocinis komponentas. Tyrimais bandoma sužinoti darbuotojų pasitenkinimą tam tikrais darbo aspektais ir bendrą pasitenkinimą darbu. Kita tyrinėjama nuostata – darbo reikšmė darbuotojui. Darbo reikšmė gali būti suprantama kaip darbuotojo išitraukimo į darbą laipsnis. Kitaip tariant, darbas žmogui yra labai svarbus dalykas ar net jo gyvenimo prasmė. Trečia tyrinėjama nuostata, susijusi su darbu – tai darbuotojo lojalumas organizacijai. Lojalumas organizacijai parodo, kiek darbuotojas yra ištikimas organizacijos vertybėms ir tikslams. Nuostatos visada asocijuojasi su žmogaus emocijomis, su tuo, kas žmogui patinka ar nepatinka. Todėl nuostatų formavimuisi turi įtakos įvairios emocijos, pavyzdžiui, nuotaika. Nuostatas formuoja visos žmogaus darbo aplinkos sąlygos, darbo organizavimas, žmonių savitarpio santykiai ir kt. Todėl vadovas, organizuodamas žmonių darbą, turi pagalvoti ir apie tai, kaip jo siūlomos priemonės paveiks žmonių nuostatas, kurios tam tikra prasme lemia ir darbo našumą.

Vertybės – tai individo svarbiausių darbo ir gyvenimo tikslų, šių tikslų siekimo priemonių samprata (Česnienė, 2002). Prie vertybių priskiriami daiktai ar reiškiniai, turintys teigiamą reikšmę individo požiūriu. Vertybes galima klasifikuoti įvairiai. G. England aprašė dvi ryškiausias vertybių sistemas: pragmatišką ir etinę-moralinę. Kitas būdas klasifikuoti kiekvieno individo vertybes buvo pasiūlytas G. Allporto, Ph. Vernono, G. Lindzey'o, t. y. teorinės, ekonominės, estetinės, socialinės, politinės, religinės vertybės. Vertybės papildoma darbinės elgsenos motyvaciją. Dirbdamas individas motyvuoja savo elgseną ne tik poreikiais ir nuostatomis, bet ir vertybių sistema. Jeigu siūlomas elgsenos nėra pateisinamas vertybių sistema, jo gali būti ir nesilaikoma (Česnienė, 2002).

Temperamentas – tai individuali žmogaus ypatybė, kuri jo elgesį daro tipišką, būdingą tik jam. Žmogaus temperamento savybėms būdinga tai, kad jos skirtingai nuo motyvų ir psichinių būsenų, lieka tokios pačios įvairiose veiklos rūšyse, siekiant skirtingų tikslų, tai yra išlieka reliatyviai pastovios, vienodos visa žmogaus gyvenimą arba didesnę jo dalį (Lapė, 1980).

Charakteris – visuma pagrindinių žmogaus psichinių savybių, pasireiškiančių jo elgesiu ir požiūriu į pasaulį bei pati save. Pažindami žmogaus charakterį, galime numatyti, kaip jis pasielgs tam tikromis aplinkybėmis ir ko iš jo galima tikėtis. Asmenybės individualiosios savybės, nusakančios charakterį ir leidžiančios nuspėti žmogaus elgesį tam tikromis sąlygomis, vadinamos charakterio bruožais. Jie skirstomi į 3 pagrindines grupes: moraliniai (jautrumas, sąžiningumas, atidumas); valingieji (ryžtingumas, atkaklumas, santūrumas); emociniai (švelnumas, staigumas ir kt.). Teigiami charakterio bruožai žmogui padeda dirbti, didinti darbo našumą, gerinti jo kokybę. Charakterio trūkumai gali padaryti darbui daug žalos (Lapė, 1980).

Sugebėjimai. Sugebėjimais vadinamos tokios individualios psichinės savybės, kurios padeda lengviau ir greičiau įsigyti žinių, mokėjimų ir įgūdžių ir dėl to lemia veiklos sėkmingumą. Žmogaus sugebėjimai pasireiškia tik jo veikloje. Kol žmogus nedirba, sugebėjimai yra potencialios žmogaus savybės. Pradėjus veiklą žmogaus potencialūs sugebėjimai tampa aktualūs (Lapė, 1980).

Žmogaus sugebėjimai yra dvejopi:

- Bendrieji sugebėjimai – pasireiškiantys įvairiose žmonių veiklos rūšyse. Jie susiję su pojūčių, suvokimo, mastymo, atminties savybėmis (sakysim, sutelktas dėmesys, gera atmintis, orientacija);
- Specialieji sugebėjimai – pasireiškiantys tik tam tikrose veiklos rūšyse. Juos lemia muzikinė klausa, vaizdinių ryškumas, mąstymo kritiškumas ir kt. Vieni jų reikalingi muzikui, kiti – matematikui, tretieji – konstruktoriui ir t. t.

Kiekviena profesija reikalauja tam tikrų sugebėjimų. Žmogus, turintis tai profesijai reikalingų sugebėjimų (jie vadinami profesiniais sugebėjimais), gali sėkmingai ją išmokyti ir dirbti.

Kryptingumas. Asmenybės kryptingumą lemia poreikiai, interesai, idealai, pasaulėžiūra, įsitikinimai, vadinasi, visa žmogaus veikla, kreipianti jį siekti jo gyvenimui svarbiu tikslu. Žmogaus kryptingumo ypatybės yra šios: tam tikras jo lygis, platumas, intensyvumas, pastovumas, veiksmingumas. Kryptingai asmenybei dažniausiai būdingas platus akiratis ir savo profesijos pamėgimas. Šiuos du komponentus reikia skirti. Plataus akiračio darbuotojai domisi ne tik savo profesija, gamykla, įstaiga, bet ir kitomis veiklos sritimis. Tai padeda kelti kvalifikaciją ir siekti didesnių laimėjimų darbe. Antrieji labai mėgsta savo profesiją, bet daugiau niekuo nesidomi. Siauri jų interesai neskatina plėsti akiračio, techninio išsilavinimo. Jie gali būti geri specialistai, bet stokoja kūrybiškumo, sunkiau orientuojasi sudėtingesnėse situacijose, kai reikia žinių apie gretimas mokslo bei darbo sritis (Lapė, 1980).

Darbo charakteristikos. Pirmasis į veiksnius motyvatorius dėmesį atkreipė F. Herzberg. Manipuliuojant veiksniais motyvatoriais galima paskatinti didesnę motyvaciją. Veiksniai motyvatoriai tai: pasiekimo galimybė; pripažinimo galimybė; pranašumo galimybė; darbo esmė; • tobulėjimo galimybė; patikėta atsakomybė už atliekamą darbą, pateikiami 14 pav.



13 pav. Darbo motyvaciją lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Česniene, R.(2002)

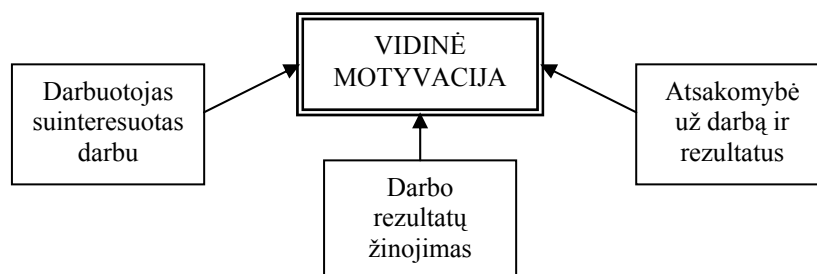
Sužadinti darbo motyvaciją tegali trūkstančių motyvuojamųjų charakteristikų darbui suteikimas. Darbas modifikuojamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaugštinimą ir tobulėjimą. Organizacijose tai pasiekama kuriant ir įgyvendinant „vertikalaus darbo praturtinimo“ programas.

Vadovai, norėdami vertikalčiai praturtinti darbą, turi laikytis šių principų:

1. Skirti darbuotojui naujas, vis sudėtingesnes užduotis, nei tos, kurios buvo sėkmingai atliktos.
2. Skirti darbuotojui specifines ar specializuotas užduotis, duodančias jam galimybę tapti tam tikros srities ekspertu.
3. Suteikti darbuotojui papildomų įgaliojimų ir laisvės jo veiklos srityje.
4. Duoti darbuotojui darbą, kuris tam tikru atžvilgiu ar dimensija yra baigtinis.
5. Sumažinti kontrolę, kartu padidinant darbuotojo atsakomybę.
6. Didinti individualią darbuotojų atsakomybę matuojant savo darbo rezultatus.
7. Duoti nurodymus pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam vadovui, ir atsiskaityti už darbą tiesiogiai vyresniam vadovui.
8. Pakeisti iš esmės organizacijos ir darbuotojo santykį. Pereiti nuo santykių vadovas - pavaldinys prie kitokių, vienas iš kurių yra profesionalumas, kai darbuotojas daugiau darbų atlieka kaip savarankiškas subjektas, nes yra savo srities profesionalas.

Pratęsdami F. Herzberg idėjas, amerikiečių mokslininkai R. Hackman ir G. Oldham pasiūlė motyvacijos modelį, pagrįstą darbų charakteristikomis ir individualiomis žmonių ypatybėmis. Pagal šį modelį, norint pasiekti aukštą vidinę motyvaciją, reikia įvykdyti tris pagrindines sąlygas. Pirmą, darbuotojas turi būti suinteresuotas darbu, darbą suvokti kaip asmeniškai reikšmingą. Antra, vidinė darbo motyvacija egzistuos tik kai darbuotojas jaus asmeninę atsakomybę už darbą ir jo rezultatus.

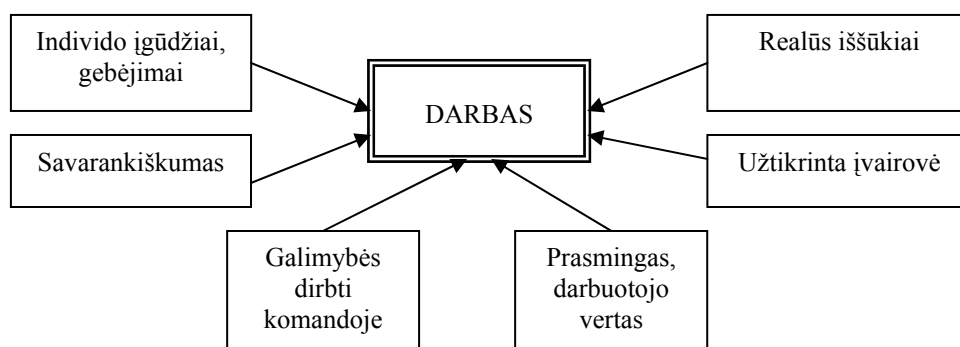
Ir trečia esminė sąlyga – darbo rezultatų žinojimas. Neatsižvelgiant į tai, kiek darbas bus svarbus ar kokia asmeninę atsakomybę jis jaus už darbinę veiklą, jei darbuotojas negali apibrėžti, veikla buvo efektyvi ar neefektyvi, neįmanoma patirti teigiamų ir neigiamų emocijų, kurios esti esminiai vidinės darbo motyvacijos komponentai. Šios trys vidinės darbo motyvacijos egzistavimo sąlygos yra pateiktos kaip kritinės psichologinės būsenos (Česnienė, 2002) (14 pav.).



14 pav. Pagrindinės sąlygos pasiekti aukštą vidinę motyvaciją pagal R. Hackman ir G. Oldham

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Česnienę, R.(2002)

B. R. Jewell vadovams pataria, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti darbu, o organizacija gautų daugiau naudos, vadovybė turi pagalvoti apie darbo projektavimą. Tai reiškia motyvacijos teorijų pritaikymą darbo struktūrai. Gerai suprojektuotas darbas turi (Jewell, 2002): visiškai panaudoti individo įgūdžius ir gebėjimus; kelti realius iššūkius; užtikrinti tam tikrą įvairovę; būti prasmingas ir darbuotojo vertas; užtikrinti tam tikrą savarankiškumo laipsnį; suteikti galimybes dirbti komandoje. (15 pav.)



15 pav. Gerai suprojektuotas darbas pagal B. R. Jewell

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jewell, B.R.(2002)

Tam, kad darbas žmonėms atrodytų įdomus ir turiningas, darbus projektuojant ar perprojektuojant, siūloma taikyti kelias strategijas (Česnienė, 2002) :darbų kaitaliojimas; darbu išplėtimas; darbo praturtinimas; savarankiškos grupės darbas; darbo grafiko keitimas. Taigi, kad šios kritinės psichologinės būsenos atsirastų, darbas, kurį atlieka darbuotojas, turi turėti penkias charakteristikas: įgūdžių įvairovę, užduoties identišumą, užduoties reikšmingumą, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį. Pageidautina, kad darbo procese būtų visos penkios. Jeigu vienos iš jų nėra,

motyvacija yra linkusi mažėti. Pagal šį modelį, skirtingos darbų rūšys turi skirtingą motyvacinį potencialą, vadinasi, jų turiningumo padidinimas taip pat skirtingas (Česnienė, 2002).

Be to, darbo charakteristikų teorija atkreipia dėmesį į tai, kad darbo turiningumo didinimas yra priimtinas ne kiekvienam darbuotojui. Manoma, kad tik turintys augimo (tobulėjimo), savigarbos, saviraiškos poreikį individai teigiamai reaguoja į darbo turiningumo didinimą. Neturintiems aukštesnio lygio poreikių darbuotojams darbo turiningumo pokyčiai nedaro esminės įtakos.

Organizacinė aplinka. Į šią veiksnių grupę įtraukiami:

- tiesioginė darbo aplinka;
- darbuotojų darbo atlikimo vertinimas;
- karjeros planavimas ir darbuotojų mokymas,
- kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas;
- darbuotojų dalyvavimas valdant;
- darbuotojų atlyginimo ir skatinimo sistema;
- organizacinė kultūra.

Tiesioginė darbo aplinka. Tiesioginėje darbo aplinkoje egzistuoja pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai: bendradarbiai (darbo grupė) ir tiesioginiai vadovai (Česnienė, 2002).

Vadovavimas. Vadovavimas – ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Jo specifika ta, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupę, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai. Vadovavimas – tai dinamiškas procesas, kai darbo grupėje vienas individas tam tikra laiko tarpą tam tikrame organizaciniame kontekste daro įtaką kitiems grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės tikslai. (Cole, 1988) Vadovas padeda pavaldiniams pasiekti tikslą nuroydamas kelią, kuriuo reikia sekti (Silverthome, 2001). Vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys darbuotojus suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su organizacijos padalinio (struktūros) bei individo (pavaldinio) tikslais, siekiant bendrų rezultatų (Sakalas, Vanagas, Martinkus, 1996). Atlikus tyrimą G. Barczak nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimo atliekamam darbu priklauso nuo vadovavimo kokybės (Barczak, 2001).

Vadovo autoritetas, valdymo metodai, vadovavimo stilius – tai vadovavimo sėkmę lemiančios sąlygos. Tai pagrindas, kuriuo remdamiesi vadovai, pasirinkę vienokias ar kitokias vadovavimo priemones, veikia bendradarbius. Sėkmingai valdyti galima tik turint autoritetą. Autoritetas – tai ta vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys nurodymus. Jei vadovas neturi autoriteto, valdyti sunkiau. Autoritetas gali būti įgyjamas ir tokiomis priemonėmis kaip valdžia: įsakymais, baudomis, priespauda. Vadovas, kuris naudojasi tokiomis priemonėmis, yra autoritaras. Autoritetui, kuris remiasi pasitikėjimu, kompetencija, įtikinėjimu,

teikiama pirmenybę prieš valdžios autoritetą. Ar vadovas turi autoritetą, sprendžia bendradarbiai. Labai svarbūs simpatijos – antipatijos santykiai. Net ir pasižymint puikiomis asmeninėmis savybėmis, jų išvengti sunku, todėl neformalus profesinis ir asmeninis autoritetas visada svarbiau nei formalus valdžios autoritetas.

Valdymo stilius – tai vadovo poveikio bendradarbiams būdas, kryptingai valdant jų elgsena ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą. Pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, nulemiama bendradarbių elgsena. Skiriami tradiciniai ir naujieji valdymo stiliai. Tradiciniai valdymo stiliai yra autoritariniai. Įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Laukiama, kad pavaldinys visa tai atliks laiku, tačiau jis yra nuolat kontroliuojamas. Tradiciniams priklauso keli skirtingi valdymo stiliai.

- charizmatinis valdymo stilius, jis remiasi asmens spinduliavimo jėga. Vadovui duota išskirtinė dievo dovana veikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų laukia vadovas.

- patriarchalinis valdymo stilių galima palyginti su valdymu šeimoje, remiantis tėvo - motinos autoritetu. Šis stilius turi galias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos.

- tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien nepriimtinas, nors jis turi labai didelę įtaką, ypač formuojantis įmonei.

- autokratinis valdymo stilius, kaip ir patriarchalinis, yra gristas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo bendradarbiais tik tiek, kiek jie yra naudingi.

- biurokratinis stilius mėgina išvengti kai kurių autokratiniam stiliui būdingų bruožų. Tai taip pat autokratinis stilius, skirtumas tik tas, kad žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas įstatymais, įsakymais, reglamentais, standartais.

- kooperatiniame valdymo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviai veikti reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslo, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis valdymo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas iš svarbiausių šio valdymo stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl šių priežasčių kooperatinis valdymo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas.

- laisvasis valdymo stilius iš viso atsisako reglamentuoto valdymo. Darbuotojas pats sprendžia, ką ir kaip daryti. Jei jam duodami nurodymai, tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi. Šis lygybės principas gali privesti prie įprastų darbo santykių iškraipymo. Kartu aukšto sąmoningumo ir profesinio lygio kolektyvuose jis gali pasiteisinti, pavyzdžiui, projektuotojų grupėje sprendimai dažnai priimami susitarus tarpusavyje (Sakalas, 1998).

Reikia pripažinti, kad kiekvienas valdymo stilius turi savo privalumų ir trūkumų. Vadovas turi rodyti bendravimo pavyzdį, pasirinkdamas ne agresyvų, reiklų stilių, o konsultavimo (Thacker, 1997).

Vadovo darbo stiliaus specifikai stiprią įtaką turi jo amžius, temperamentas, sveikata, moralės principai, mąstysena, išsilavinimo lygis. Be to, negalima pamiršti, kad vieno ar kito stiliaus pasirinkimas priklauso nuo pačios organizacijos, jos veiklos specifikos, darbo kolektyvo brandumo, sąmoningumo ir profesinio pasirengimo. Taip pat svarbu atsižvelgti į situaciją, kurioje dirba organizacija: ji stabili ar kritinė. Darbo stilius, tinkamas normaliomis sąlygomis, nebus efektyvus sudėtingoje situacijoje (Česnienė, 2002). Nuo pasirinkto vadovų vadovavimo stiliaus priklauso įmonės darbo sėkmė bei pavaldinių motyvavimo metodų pasirinkimas (Littrel, 2005). Darbo komandos vadovavimas turi tiesioginę įtaką darbų rezultatams bei jų kokybei (Chan, 2000). Pasikeitus aplinkai, reiktų keisti ir savo individualų vadovavimo stilių. Tai gana sudėtinga, nes tam reikia laiko ir nemažų pastangų, tobulinant asmenines savybes, ugdant bendravimo gebėjimus, keliant profesinės kompetencijos lygį. Neretai vadovo individualus darbo stilius formuojamas intuityviai, ilgus metus kaupiant teigiamą patyrimą.

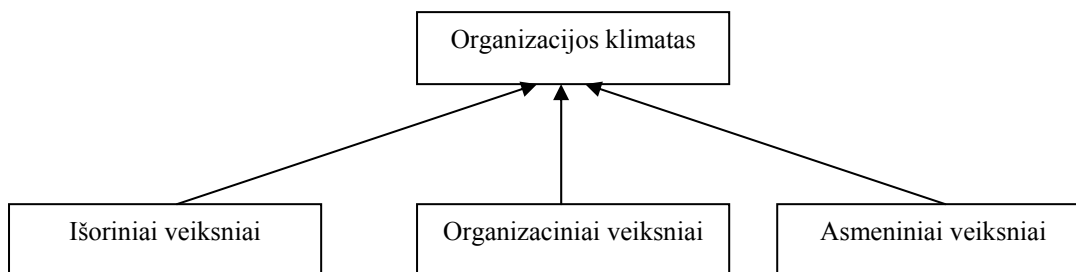
Organizacijos klimatas. Organizacijos klimatas – tai psichologinę organizacijos kokybę, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas. Kaip ir organizacijos klimatas, taip ir etinis klimatas gali būti skirtingas įvairiose organizacijose (Jucevičienė, 1996). Etinis klimatas organizacijoje yra jos darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi. Įvairiose organizacijose, priklausomai nuo jų etinio klimato ypatumų, gali būti įvairiai traktuojami šie klausimai:

- personalo suinteresuotumas;
- kompanijos pelnas;
- veiklos efektyvumas;
- darbuotojų draugiški santykiai;
- komandos interesai;
- socialinė atsakomybė;
- darbuotojų moralė;
- taisyklės ir darbo kodeksai.

Kai etinis klimatas organizacijoje yra aiškus ir teigiamas, darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi ir kaip jiems reikia veikti, kad jų veiksmai etiniu požiūriu būtų priimtini (Jucevičienė, 1996).

Išoriniai veiksniai – tai fizinė bei sociokultūrinė aplinka. Organizaciniai veiksniai apima organizacijos centralizaciją, formalizaciją, technologiją, struktūrą, dydį ir t. t. Asmeniniai veiksniai apima lyderių elgesį ir lyderiavimo stilių.

Organizacijos klimatui turintys poveikį veiksniai parodyti 16 pav.



16 pav. Organizacijos klimato veiksniai

Šaltinis: Robbins, S. P. (2003)

Darbuotojai jaučia, kada organizacijoje klimatas palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą, tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Didelį neigiamą poveikį psichologiniam klimatui turi blogas vadovavimas, t. y. grynas administravimas, nesiskaitymas su kitų nuomone, darbuotojų baudimas už menkiausias klaidas ir kt. Psichologinis klimatas nebus geras, jeigu pavaldinius vadovas laikys žemesnės erudicijos, prastesnės orientacijos, nesugebančius atlikti jiems pavestų darbų (Vanagas, 1979).

Darbo organizavimas. P. Vanagas teigia, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo gamybos veiksnių, bet ir nuo darbo organizavimo. Norint padidinti darbo našumą, sumažinti gamybos išlaidas, reikia gerinti darbo organizavimą, sudaryti optimalias sąlygas maksimaliam darbiniam aktyvumui. Optimaliu darbo organizavimu turi būti išspręsti šie praktiniai uždaviniai (Vanagas, 1979):

- darbo pasidalijimas;
- darbo vietų organizavimas ir aptarnavimas;
- darbo sąlygos;
- darbo ir poilsio režimas.

Darbo pasidalijimas. Darbo pasidalijimas yra darbo pasidalijimas įmonėje ir reiškia vartojamųjų verčių kūrimo proceso suskaidymą į dalinius procesus, kurių skaičius ir turinys priklauso nuo techninių – organizacinių sąlygų, taip pat nuo darbuotojų kiekybinės ir kokybinės sudėties. Pramonės įmonėse yra dvi pagrindinės darbo pasidalijimo formos: funkcinis ir technologinis. Funkcinis darbo pasidalijimas suskirsto darbus pagal atliekamų gamybinių funkcijų

pobūdį. Technologinis darbo pasidalijimas reiškia darbų išskyrimą priklausomai nuo jų atlikimo technologijos pobūdžio. Technologinėse ir funkcinėse grupėse yra skiriamas smulkesnis kvalifikacinis darbo pasidalijimas pagal darbų sudėtingumą, kuris nusakomas darbų kategorija. Reikia skirti dar vieną technologinio ir funkcinio darbo pasidalijimo atvejį – operacinį darbo pasidalijimą, kai gamybos procesas suskaidomas į operacijas (Vanagas, 1979):.

Žinoma daug pavyzdžių, įrodančių, kad darbo pasidalijimas yra vienas iš svarbiausių organizacinių darbo našumo didinimo veiksnių. Didelio darbo pasidalijimo sąlygomis darbininkai greičiau įgauna įgūdžių, atsiranda darbo ritmas, darbo procese naudojamos pastovios darbo priemonės. Be to, didelis darbo pasidalijimas sudaro sąlygas gamybos procesui automatizuoti.

Darbo vietų organizavimas ir aptarnavimas. Darbo vieta yra vieno arba kelių darbininkų veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis gamybinei užduočiai (tarnybinėms pareigoms) atlikti. Darbininkų darbo vietos įrengtos tam tikroms operacijoms atlikti. Darbo vietoje vyksta darbo procesas. Todėl joje darbo priemonės, darbo objektai turi būti parenkami ir išdėstomi taip, kad darbo procesas vyktų efektyviausiai, t. y. su mažiausiomis sąnaudomis pasiekiamas didžiausias darbo proceso našumas. Tai yra pagrindinis darbo vietų organizavimo uždavinys (Vanagas, 1979).

Darbo vietos įranga turi sudaryti palankiausias sąlygas žmogaus veiklai, jo sveikatos ir darbingumo išsaugojimui. Ji turi atitikti darbo specifiką ir žmogaus antropometrines, anatomines ir psichofiziologines savybes. Darbo vietos patogumas priklauso nuo darbo paviršiaus aukščio, atstumo nuo akių iki darbo objekto, žvilgsnio kampo, kėdės aukščio, kūno pozos, erdvės judesiams ir kt. (Lapè, 1980). Kuo geriau organizuota darbo vieta, kuo ji patogesnė, kuo geriau aprūpinta viskuo, kas būtina darbo procesui vyksti be sutrikimų, tuo mažiau darbas vargina žmogų, tuo jis patrauklesnis, tuo darbingesnis žmogus ir našesnis jo darbas.

Darbo sąlygos. Darbo sąlygos yra aplinka, kurioje vyksta darbas. Jas formuoja gamtinės sąlygos, priklausančios nuo įmonės geografinės padėties, darbo priemonės, darbo objektai, technologiniai procesai, sanitariniai – higieniniai (gamybinis mikroklimatas, oro švarumas, triukšmas, virpesiai, spinduliavimas, apšvietimas) ir estetiniai darbo aplinkos veiksniai, socialiniai – psichologiniai veiksniai (gamybinė estetika, psichologinis klimatas) (Vanagas, 1979).

Darbo sąlygų gerinimas yra svarbus darbo našumo didinimo veiksnys. Jis tiesiogiai susijęs su nauja technika, darbo vietų organizavimu, darbo laiko naudojimu. Pagerinus darbo sąlygas, didėja jo patrauklumas, darbuotojų darbingumas, o tuo pačiu mažėja darbo laiko sąnaudos produkcijos vienetui. Be to, esant geroms darbo sąlygoms, didėja efektyvus darbo laiko fondas, nes mažėja normuojamas laikas poilsiui ir neatvykimų dėl susirgimų skaičius.

Darbo ir poilsio režimas. Darbo ir poilsio režimas – tai nustatyta darbo ir pertraukų kaita per pamainą, per savaitę, per mėnesį ir per metus. Ši kaita turi būti organizuota, remiantis žmonių darbingumo bei psichofiziologiniu funkcijų dinamikos ir biologinių ritmų tyrimais (Vanagas, 1979).

Labai svarbus darbo organizavimo uždavinys – atkreipti ypatingą dėmesį į pokyčius požiūryje į personalą: darbo humanizavimą, darbuotojų sugebėjimų, pageidavimų įvertinimą, jų atsakomybės ir savarankiškumo laipsnio didėjimą.

Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas. Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas, net nesiejant jo su atlyginimu, turi skatinamąjį poveikį. Šiuolaikinė darbo atlikimo vertinimo filosofija remiasi šiais bruožais (Butkus, 1996):

- darbo atlikimo vertinimo sistemos visų pirma suvokiamos kaip pagrindas darbuotojui ugdyti savo galimybes, tobulėti;
- darbo rodikliai atitinka darbo procesą, perteikia jo esmę;
- vertinama labiau veikla negu rezultatai;
- darbo atlikimo vertinimo sistema sudaroma vadovui ir darbuotojui kuo glaudžiau bendradarbiaujant;
- darbo atlikimo vertinimo sistema neturi būti skiriama tik kokiai nors darbuotojų kategorijai, o turi būti platesnės darbo su personalu sistemos dalis;
- darbo atlikimo vertinimo sistema neturi būti griežta, sudėtinga, neturi reikėti daug laiko ją tvarkyti.

Reikia atkreipti dėmesį į svarbų žmogaus veiklos skatinimo bruožą: jeigu vertiname darbuotojo kasdienį darbą, jis nori atsiriboti nuo darbo rezultatų, daugiau domėdamasis darbo procesu, o jei vertiname darbuotojo ilgesnio laikotarpio veiklą, jam labiau suprantamas ir priimtinas rėmimasis rezultatais, nes ilgesnis darbas leidžia tikėtis aiškių, apčiuopiamų rezultatų. Todėl kasdienės veiklos vertinimo sistema turi būti papildoma ilgalaikių tikslų sistema. Vadovas su darbuotoju sudaro darbuotojo veiklos programą metams, išreikštą planuojamais rezultatais – kokius apčiuopiamus savo veiklos produktus darbuotojas tikisi pateikti per metus. O vadovas turi sudaryti atitinkamas sąlygas pasiekti tikslų. Tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Visos tikslo siekimo priemonės turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui, atsakomybei, pasitikėjimui savimi. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais (Česnienė, 2002).

Karjeros planavimas, kvalifikacijos tobulinimas. Stiprus darbinės veiklos motyvacijos veiksnys yra galimybė kilti karjeros laiptais. Karjeros planuose pabrėžiami individualus asmenybės ugdymo aspektai. Karjera – tai darbuotojo pareigybių ir darbo vietų raida organizacijoje. Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotoju augimu, tačiau ji apima ir horizontalų judėjimą. Pastarasis, augant darbuotojų reikalavimų lygiui, darosi vis svarbesnis. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais. Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojų

pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidinti darbinės veiklos motyvaciją (Cole, 1988). Individualios karjeros planų pradinis taškas yra individualus tikslai, kurie formuojami priklausomai nuo savo alimybių įvertinimo teisingumo, svarbiausių motyvų. Žinoma, realus jų įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos galimybių.

Dažniausiai skiriamos keturios žmogaus karjeros pakopos (T. Hallo ir K. Nougaim modeliai): pradžios, kilimo (įsitvirtinimo), išlaikymo, nutraukimo (arba išėjimo į pensiją). T. Hallo ir K. Nougaim modelis parodo poreikių ir interesų, užduočių ir veiklos pasikeitimą karjeros eigoje (Bateman, 1991). Karjeros pakopos yra glaudžiai susijusios su žmogaus gyvenimo etapais, kuriuos nustatė E. Eriksonas: jaunystė, jauna branda, branda ir visiška branda, tačiau jie nėra visiškai tapatūs. Su karjeros planavimu organizacijose derinamas darbuotojų mokymas (2 lentelė), kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris taip pat yra labai svarbus motyvacinis veiksnys, nes tuomet padidėja darbinės veiklos vertė. Šiandien teigiama, kad kvalifikacija tampa ketvirtuoju gamybos veiksniu (greta su gamybos priemonėmis, darbo objektais ir darbo ištekliais (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2002)

B. R. Jewell nurodo tokią mokymo veiksnių eigą:

- mokymo poreikių analizė (atotrūkio tarp turimų ir reikiamų žinių analizė, esamo darbo atlikimo lygio ir reikiamų atlikimo standartų analizė);
- mokymo planavimas (nustatyti mokymo tikslus, parengti mokymo programas (jos numato mokymo metodus);
- mokymas (individualus, grupinis);
- mokymo įvertinimas.

2 lentelė

Mokymo būdai

Darbo vietoje	Nedarbo vietoje
<ul style="list-style-type: none"> • demonstravimas • treniruotės • „pasidaryk tai pats“ • darbo kaitaliojimas ir planuota darbinė veikla • mokymas technologijų pagrindu • projektai 	<ul style="list-style-type: none"> • paskaitos • situacijų analizė • imitaciniai žaidimai • diskusijų grupės • ugdymo centrai • dinamikos grupės • mokymas kitose organizacijose

Šaltinis: Jewell, B. R.(2002)

Pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, vyrauja šios naujos tendencijos:

- nuo tradicinio mokymo metodo – paskaitos pereinama prie grupinių mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančiųjų aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;

- pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymosi technologijoms.

- pagal mokymo metu išdėstytos medžiagos išlaikymo atmintyje lygį, mokymo metodai pagal efektyvumą, pradedant nuo efektyviausio išdėstyto taip: pačiam aktyviai dirbant, pačiam dalyvaujant diskusijose, klausant ir matant, klausantis paskaitos metu, skaitant (Leonienė, 2001).

Be B. R. Jewell išvardintų mokymo metodų yra dar tokie mokymo metodai: mokymasis pokalbis; videotreiningas; ekskursijos; stažuotės; savarankikas mokymasis (Leonienė, 2001).

Aukštas technikos, technologijų lygis verčia vis daugiau investuoti į darbuotojų žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą (Milius, 2001).

Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovybės domėjimosi karjeros rezultatais. Tam reikia kurti sekimo (gerąją prasme) sistemą. Turi būti užtikrinama nuolatinė, tačiau neįkyri kontrolė, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė užtikrinama nuolatos vertinant karjeros eigą ir organizuojant pokalbius apie karjerą. Jie turi būti reguliarūs, vykti ne rečiau kaip kartą per metus.

Darbuotojų dalyvavimas valdant. Vadybos specialistai pabrėžia, kad darbinės veiklos motyvacijai turi įtakos ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Manoma, kad leidimas dalyvauti sprendžiant su jų darbu susijusias problemas sudaro sąlygas didinti darbuotojų produktyvumą, nors ir nėra tiek veiksmingas kiek kiti veiksniai.

Dalyvavimas valdant darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams. Tai yra labai svarbu žmonėms, kurie rūpinasi savo gyvenimo prasme. Griežtai apribotas savo darbo vieta ir pareigomis, žmogus sunkiai suvokia tiek savo darbo organizacijoje, tiek pačios organizacijos veiksmų prasmingumą. Ir tai žmogų slegia. Be to, kyla žmonių išsilavinimas ir bendras kultūros lygis, kartu kyla ir reiklumas darbo turiniui. O darbo turiningumas organizacijose dėl techninės pažangos krinta. Todėl žmogus, trokštantis turiningo darbo, sprenddamas organizacijos valdymo problemas, gauna puikią galimybę tenkinti kūrybinius poreikius, tobulėti, nors kasdienis darbas tam teikia nedaug erdvės (Česnienė, 2002).

Tačiau negalima teigti, kad dalyvavimas valdant visuomet darbuotojų vertinamas teigiamai. Valdymo specialistai mano, kad dalyvavimas gali būti pozityvus veiksnys didinant darbo produktyvumą tik kai darbuotojai norės dalyvauti valdant ir savo vaidmenį, priimant sprendimus, laikys teisiškai pagrįstu. Dalyvavimas negali būti efektyvus ten, kur vadovo ir pavaldinių santykiai įtempti, jų interesai tiek tikslų, tiek jų siekimo priemonių atžvilgiu labai skiriasi ir darbuotojai nenori dalyvauti valdant. Kai kurie psichologai teigia, kad dauguma žmonių nėra linkę imtis

iniciatyvos, atsakomybės už organizacijos reikalus. Todėl darbuotojų įtraukimo į valdymą procesas turėtų prasidėti išsiaiškinus, ar darbuotojai yra linkę ir pasirengę dalyvauti.

Išorinės aplinkos veiksniai. F. S. Butkus mano, kad organizacijos veiklą lemia organizaciją supančios aplinkos – vartotojų, gamtos sąlygų bei gyventojų bendrijos, iš kurios atstovų susidaro organizacijos narių bendrija, – keliama reikalavimai. Todėl labai svarbu tą aplinką išnagrinėti. Skiriamos dvi aplinkos rūšys: veiklos aplinka, kurią sudaro organizacijos veikloje tiesiogiai dalyvaujantys arba ją lemiantys aplinkos elementai, ir bendroji aplinka, kuri apibūdinama netiesiogiai.

Veiklos aplinką sudaro: vartotojai, konkurentai, arba panašią produkciją gaminančios organizacijos, tiekėjai (Butkus, 1996).

Organizacijos bendroji aplinka apibūdinama gamtiniais, demografiniais, sociologiniais, ekonominiais, kultūriniais, technologiniais, išsilavinimo, politiniais ir teisiniais bruožais:

Gamtiniai bendrosios aplinkos bruožai: gamtinių išteklių pobūdis, kiekis bei prieinamumas, klimatas. Tais atvejais, kai organizacija vartoja žymesnius kokių nors gamtinių išteklių kiekius, gamta turi būti įtraukiama į veiklos aplinką, o kitais atvejais pakanka įvertinti klimato ypatybes, kurios kartais ir juntamai gali veikti numatomą organizacijos gyvenimą.

Demografiniai bruožai: gyventojų bendrijos darbo ištekliai, kiekis, amžius, lytis.

Sociologiniai bruožai: klasinė gyventojų struktūra ir jų judrumas, socialiniai vaidmenys ir jų apibrėžtumas, socialinių organizacijų pobūdis, socialinių institutų plėtra. Jei šie dalykai, pavyzdžiui, socialinė gyventojų struktūra, arba socialinės organizacijos, esančios aplinkoje, nėra palankus organizacijai, organizacija turi skirti gerokai daugiau dėmesio socialiniams reikalams.

Ekonominiai bruožai: ekonominis organizavimas, privačios ir valstybinės nuosavybės lyginamasis svoris, ekonominio valdymo centralizavimas, bankų sistema, mokesčių politika, investicijų lygis, vartojimo struktūra. Dėl nepalankių bendrosios aplinkos ekonominių charakteristikų gali būti iš viso neįmanoma efektyvi organizacijos veikla arba gali tekti rimtai keisti numatytos veiklos sampratą.

Kultūriniai bruožai: istorinė patirtis, visuomeninė vertė ir normos, tarpasmeniniai santykiai, vadovavimo bruožai, mokslo įtaka kultūrai, racionalizmas. Įvairiose valstybėse kultūriniai aplinkos bruožai organizacijos veikla veikia nevienodai.

Technologiniai bruožai: mokslo ir technikos plėtra, techninė mokslo ir technikos bazė, mokslinės techninės visuomenės sugebėjimas kurti ir įgyvendinti naujas idėjas.

Politiniai bruožai: bendras visuomenės politinis klimatas, politinės valdžios koncentravimas, politiniu organizacijų pobūdis, politinių partijų sistema. Politika lemia visuomenės pagrindines orientacijas, todėl organizacija turi aiškiai suvokti aplinkos politines realijas, kad, neįvertinus kokio reiškinio, nekiltų nereikalinga įtampa organizacijoje.

Teisiniai bruožai: konstitucinės nuostatos, teisinė sistema, valstybinių organų jurisdikcija, organizacijos veiklą liečiantys įstatymai. Organizacija turi veikti pagal visuomenėje įprastas teises normas. Todėl organizacijai prieš pradėdant veikti žmonių bendrijoje, turi būti gerai išnagrinėti veikiantys įstatymai; organizacijos veikla turi būti sutvarkyta taip, kad nebūtų pažeidžiamos galiojančių įstatymų nustatytos normos. Kaip ir nepalankūs bendrosios aplinkos ekonominiai bruožai, nepalankūs teisiniai bruožai gali padaryti taip, kad efektyvi organizacijos veikla būtų iš viso neįmanoma (Butkus, 1996).

Apibendrinant skyrelį, galima teigti, kad F. Herzberg pirmasis atkreipė dėmesį į veiksmius motyvatorius R. Hackman ir G. Oldham pasiūlė motyvacijos modelį, pagrįstą darbų charakteristikomis ir individualiomis žmonių ypatybėmis. Pagrindinės motyvų grupės yra: materialiniai (fiziologiniai) ir moraliniai (saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos) motyvai. Procesinėse motyvacijos teorijose dėmesys skiriamas darbuotojų pastangų paskirstymui skirtingų tikslų pasiekimui ir pasirinkimui atitinkamų veiksmių ir elgesiui. Apibendrinant įvairių autorių teorinį motyvacijos veiksmių skirstymą, galima išskirti pagrindines veiksmių grupes: individualūs žmonių skirtumai; darbo charakteristikos; organizacijos aplinka (mikroaplinka); darbuotojų darbo atlikimas ir vertinimas; išorinė aplinka (makroaplinka). Motyvavimo teorijų analizė leidžia išskirti pagrindinius darbuotojų motyvavimo veiksmius: materialinį atlyginimą, darbo sąlygas, darbo turinį, karjeros galimybes, pasiekimus, santykius su bendradarbiais ir vadovais, tobulėjimą, atsakomybę, pripažinimą. Kiekvienas žmogus yra savitas, turi skirtingus poreikius, vertybes, nuostatas į įvairius dalykus, pomėgius ir pan. Kadangi kiekvieno individo šios savybės yra skirtingos, skiriasi ir dalykai, kurie motyvuoja žmones. Labai svarbu paaisyti darbuotojų asmeninių darbo motyvų, nes tai gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai. Kad darbuotojai būtų tinkamai motyvuojami, organizacijai neužtenka tik identifikuoti darbuotojų motyvaciją, būtina parinkti tinkamus motyvavimo metodus ir priemones poreikiams bei lūkesčiams patenkinti.

1.3. Motyvavimo metodai ir priemonės

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo vadybos uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, skatinti arba motyvuoti darbą. Kadangi organizacijos bendros veiklos tikslai niekada negali savaime sutapti su žmogaus tikslais, kurių siekdamas jis tampa organizacijos nariu, vadybos praktika ir organizacijų teorija žino gausybę būdų, kaip sužadinti darbuotojo iniciatyva organizacijai reikiama linkme, pradėdant prašymu, baigiant apgaule ir prievarta.

Taigi organizacijos narių darbo skatinimo pagrindinis principas – sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Norint išsiaiškinti tas priemones, kuriomis vadovai gali naudotis, žadindami

pavaldinių pastangas norima linkme, būtina suprasti visumą žmogaus poreikių, kurie jį skatina įsitraukti į organizaciją ir joje dirbti.

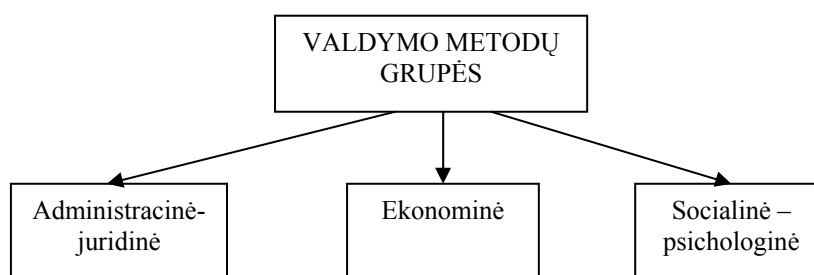
Motyvavimas yra valdymo proceso dalis, todėl motyvavimą įmanoma įgyvendinti pasitelkus klasikinius valdymo metodus. Remiantis pateiktų valdymo metodų apibrėžimu, kad valdymo metodai, yra valdymo sistemos poveikio būdai valdomai sistemai, galima teigti, kad viena iš valdymo metodų paskirčių – darbuotojų motyvavimas. Atitinkamai valdymo metodų visumos apžvalga leidžia igyti bendrą supratimą apie darbuotojų motyvavimo metodus.

Valdymo metodus įmanoma traktuoti kaip universalius, efektyviai taikytinus bet kurioje įmonės veiklos srityje. Valdymo metodai gali būti klasifikuojami į (Leonienė, 2001):

- materialinio skatinimo metodus;
- moralinio skatinimo metodus.

Moralinio skatinimo metodų pagrindą sudaro žmonių pripažinimo ir pagarbos poreikiai. Valdymo procese taikiais skatinimo budais gali būti išskirtinė vadovo pagarba iniciatyviems darbuotojams, padėkos laišakai, sveikinimai švenčių proga, vertingos vardinės dovanos. Materialinio skatinimo metodai remiasi ekonominiais įmonės ir atskirų darbuotojų interesais. Atitinkamai skatinimo priemonės yra premijos, priedai prie atlyginimo, piniginiai prizai už geriausius rezultatus, tarnybinė mašina, atostogos firmos sąskaita ir t. t. Klasifikacijos autorius teigia, kad efektyviausia yra naudoti moralinio ir materialinio stimuliavimo metodų derinį.

A. Sakalas valdymo metodų klasifikaciją taip pat sieja su žmonių poreikiais, kuriuos tenkinant galima paskatinti dirbti ta linkme, kuri leistų pasiekti valdymo subjekto tikslų. Remdamasis žmonių poreikių klasifikacija į materialinius, moralinius, ir organizacinius, jis išskiria tris valdymo metodų grupes (Sakalas, 2003): administraciniai-juridiniai metodai; ekonominiai metodai; socialiniai – psichologiniai metodai, pavaizduoti 17 pav.



17 pav. Valdymo metodų grupės pagal A. Sakalą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sakalą, A. (2003)

Administraciniai-juridiniai valdymo metodai dar vadinami tvarkomaisiais, teisiniais, netgi biurokratiniais, kadangi turi direktyvinį pobūdį ir reglamentuoja žmonių elgesį. Jie sudaro formaliąją organizacijos veiklos dalį ir yra reikalingi ir naudotini tol, kol elgesio taisyklės tampa priimtinos ir vykdomos be specialaus reglamentavimo, pvz. organizacinė kultūros normos.

Ekonominiai valdymo metodai orientuojasi į žmonių bazinius poreikius (A. Maslow poreikių hierarchijoje tai būtų fiziologiniai ir saugumo poreikiai). Kaip žinoma, juos nesudėtinga patenkinti įvairių materialinių gėrybių pagalba. Taigi, ekonominių metodų pagrindas – būtent materialiniai ištekliai, gali būti tiesioginio ir netiesioginio poveikio ekonominiai metodai. Tiesioginio poveikio metodai remiasi hierarchiniais principais ir tiesioginių materialinių išteklių paskirstymu. Netiesioginio poveikio metodai orientuoti į ekonominės ūkinės veiklos skatinimą – ūkiskaitos, kreditavimo, stimuliavimo sistemas.

Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai grindžiami žmogaus kaip asmenybės socialinėms ir psichologinėms nuostatomis, vertybių sistema, veiklos motyvais.

Tik derinant administracinius – juridinius, ekonominius ir socialinius-psichologinius valdymo metodus galima pasiekti gerų rezultatų. Kurį metodą pasirinkti, lemia konkreti situacija. Žemo ekonominio ir kultūrinio išsivystymo stadijose plačiausiai taikomi administraciniai-juridiniai ir ekonominiai metodai. Aukštesniame išsivystymo lygyje svarbesni tampa socialiniai-psichologiniai metodai, tačiau tai nereiškia, kad jų negalima taikyti žemesnio materialinio aprūpinimo lygyje. Daugelis šalių pademonstravo, kad jie lemiami didinant veiklos efektyvumą.

Organizacija, tenkindama savo darbuotojų palaikymo poreikius (mokėdama jiems atlyginimą, sudarydama normalias fizines ir psichologines sąlygas), tik neutralizuoja jų nepasitenkinimą, tačiau neužtikrina tikro pasitenkinimo darbu. Šios priemonės – tai tik būdas išlaikyti žmones organizacijoje, tačiau jos nedidina darbo motyvacijos ir iš esmės neskatina didesnių darbo pastangų. Tik sudarydama darbuotojams sąlygas patenkinti savigarbos, pripažinimo ir saviraiškos poreikius, organizacija iš tikrųjų prisideda prie darbo motyvacijos didinimo (Valackienė, 2005):

Motyvacijos priemonės gali būti skirstomos į dvi pagrindines grupes(18 pav.):

- materialiąsias, įvertinamas;
- grynąją motyvaciją (Bagdonas, Kazlauskienė, 2001).

Šie autoriai skirsto motyvavimo priemones remdamiesi F. Herzberg nuomone, kad yra dvi žmogaus poreikių grupės:

- palaikymo;
- motyvacijos.

Atitinkamai ir motyvavimo priemonės yra dvejopos – patenkinti palaikymo poreikius ir patenkinti motyvuojančius poreikius.

A. Sakalas pateikia personalo stimuliavimo formų įvairovę, kurią sudaro du pagrindiniai blokai: materialinis atlyginimas ir papildomi stimulai (Sakalas, 2003).

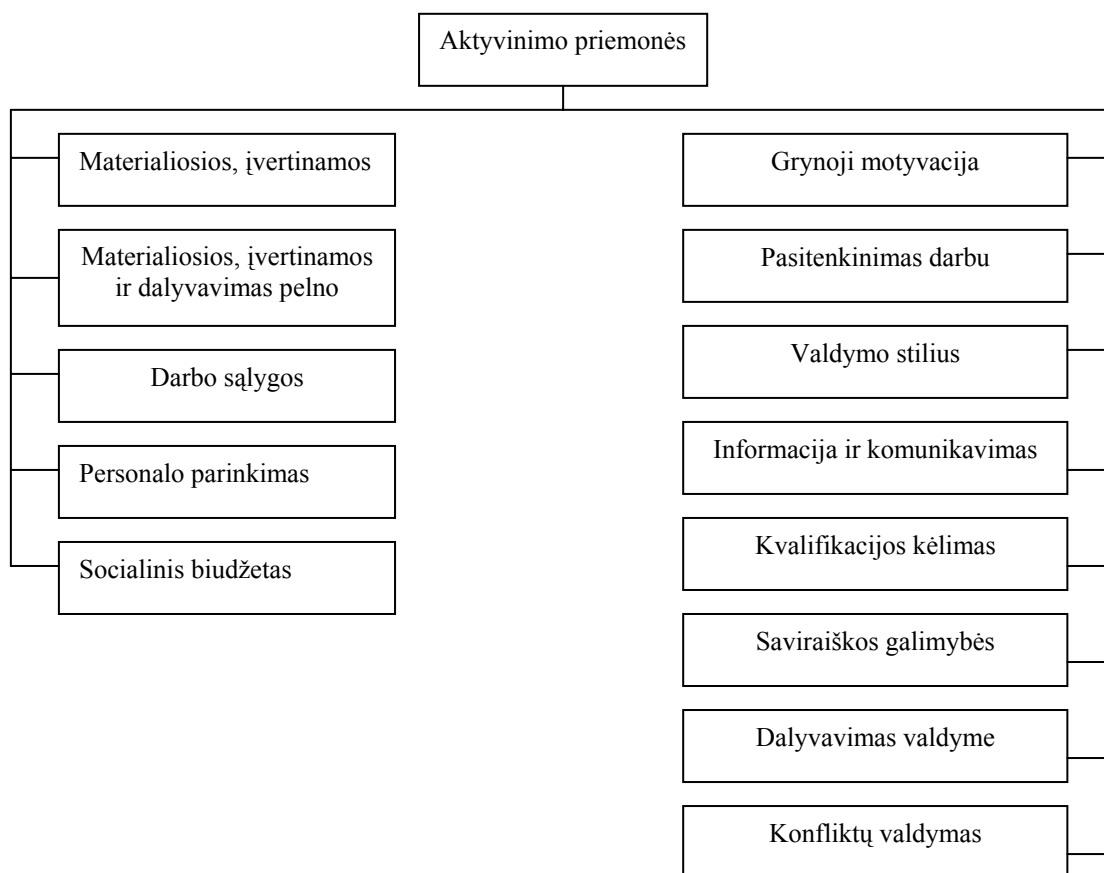
Materialinis atlyginimas – tai darbo užmokestis, nuolaidos, papildomi mokėjimai, dalyvavimas pelnuose, papildomų išmokų planai, atidėti mokėjimai, dalyvavimas akciniame kapitale. Tuo tarpu papildomi stimulai – tai kompanijos mašinos, transporto išlaidų sumokėjimas, maitinimo

atpigginimas, nuolaidos įmonės prekėms, išsilavinimo, kvalifikacijos kėlimo išlaidų apmokėjimas, stipendijų programos, lengvatinių kreditų gavimas, dalyvavimas klubuose, ekskursijos, piknikai, darbuotojų konsultavimas, medicinos aptarnavimas, narystės profesinėse organizacijose, geriausio darbuotojo nustatymas, šeimos narių draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, medicinos profilaktika, nedarbingumo pašalpos, kiti neapmokėti neišėjimai į darbą, taupomieji indėliai, santaupos, pensijos, atostogos, poilsio dienos (Sakalas, 2003).

F. S. Butkus, remdamasis vadybos literatūra rusų kalba, analizuoja vadybos metodus, kurie suprantami kaip vadovo poveikio pavaldiniui būdai ir grupuojami pagal žmogaus poreikius, kas leidžia giliau suprasti įvairius poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumus. Jis išskiria:

Ekonominius metodus (pagal A. Maslow poreikių hierarchiją tenkina fiziologinius poreikius). Tai – darbo užmokestis, įvairios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai.

Psichologinius metodus (tenkina priklausimo, pagarbos ir meilės bei savigarbos poreikius). Tai – darbo vertinimas, moralinis skatinimas, sudarymas galimybių ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio psichologinio klimato sukūrimas.



18 pav. Aktyvinimo priemonių skirstymas

Šaltinis: Bagdonas, E., Kazlauskienė, E (2001)

Teisinius metodus (tenkina saugumo poreikius). Tai – darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovų įsakymai ir pan.

Filosofinius metodus (tenkina gyvenimo prasmės poreikį). Šių metodų apraiškos – paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas (Butkus, 1996).

Ekonominiai metodai. Žemiausias, pagal A. Maslow, poreikių lygis – fiziologiniai poreikiai – skatina žmogų dirbti, gaminti produktus sau vartoti, po to ir mainams. Universali vertės matavimo priemonė – pinigai, kaip tik ir skirti fiziologinių poreikių sukeltam kitų žmonių darbo produktų poreikiui tenkinti – tai atlyginimas už darbą ar kitokios galimybės naudotis kitų pagamintais produktais. Šioje srityje daugiausiai vadybai reikalingų žinių yra sukaupęs ekonomikos mokslas. Todėl ekonominiais metodais vadinami vadybos metodai, kurie remiasi kitų žmonių darbo produktų poreikio tenkinimu. Konkrečios šių metodų apraiškos, greta darbo užmokesčio, yra visokios premijos, privilegijos, lengvatos, organizacijos mokami patarnavimai (Butkus, 1998)

Žmogaus veiklą organizacijoje skatina ne pinigai, o jų gavimo taisyklės. Todėl personalo vadybai ypač svarbu, kad būtų aiškiai ir tiksliai apibrėžtos mokėjimo už darbą taisyklės ir kad jos būtų gerai žinomos visiems organizacijos nariams.

Dabar Lietuvoje gana dažnai praktikuojama per ankstyvąjį kapitalizmą plačiai taikyta atlyginimų įslaptinimo praktika. Kartais tai pateisinama žmogaus asmeninio gyvenimo interesais. Daugybė tyrimų, pastaraisiais metais atliktų įvairiose. Vakarų šalyse, neginčijamai rodo, kad tokia praktika organizacijoms atneša daugiau bloga negu gera. Neturint patikimos informacijos, kyla nereikalingi ir nepagrįsti vadovybės įtarinėjimai, atsiranda pagrindas gandams, didėja įtampa tarp bendradarbių, blogėja darnios veiklos galimybės.

Darbo užmokesčio sistemos skatinamasis poveikis priklauso ne tiek nuo jos teorinio pagrįstumo ir išbaigtumo, kiek nuo to, kaip ja vertina skatinamasis. Net ir pati tobuliausia ir tiksliausia mokėjimo už darbą sistema neskatins žmogaus įtemptai dirbti, jeigu jam atrodys neteisinga, nepakankamai vertinanti jo pastangas. Ir atvirkščiai – trūkumą turinti mokėjimo sistema, jei ji žmogui atrodo pakankamai teisingai vertinanti jo pastangas, skatins jį dirbti našiai ir kokybiškai. Todėl visos darbuotojų mokėjimo už darbą sistemos turi būti rengiamos ne tik atsižvelgiant į skatinamųjų nuomonę, bet ir aktyviai jiems dalyvaujant sistemos kūrimo procese (Butkus, 1998).

Piniginis darbo užmokestis susideda iš trijų dalių pagrindinio, kintamo (priedai, komisiniai, nepiniginiai priedai, apdovanojimai, premijos ir pan.), netiesioginio (pensijų įmokos, draudimo įmokos, bendrovės automobilius ir pan.)(Sakalas, 2003).

Nuo seniausių laikų iki dabar žinomos dvi pagrindines darbo užmokesčio sistemos: vienetinis ir laikinis.

Vienetinis darbo užmokesčio sistemos pagrindas – vienetinis darbo atlygis už viena produktą. Darbo užmokestis už tam tikrą laikotarpį skaičiuojamas padauginus per tą laikotarpį pagamintų

produktų skaičių iš vienetinio įkainio. Tokia darbo užmokesčio sistema skatina darbuotoją pagaminti kiek galima daugiau produktų – taigi kelia darbo našumą. Ji gali būti labai veiksminga ir naudinga organizacijai, kada darbuotojo darbo rezultatai labai aiškūs ir jų kokybė gali būti apibrėžta bei patikrinta. Mat tais atvejais, kai darbo kokybė nėra apibrėžta ir negali būti patikrinta, darbuotojas siekdamas kuo didesnio našumo ir skubėdamas ima po truputį pažeidinėti kokybės reikalavimus.

Laikinis darbo užmokesčio sistemos pagrindas – laikinis darbo atlygis už dirbtą darbo laiką (dažniausiai valanda arba mėnesį). Vienetinė darbo užmokesčio sistema remiasi konkrečiais darbo rezultatais, o laikinė – neabejotina verte mokančiajam pinigus turinčių jo samdomo darbuotojo darbo laiku. Šių dviejų sistemų atsiradimą ir išlikimą lėmė nuolatinis prieštaravimas tarp kiekybės ir kokybės. Net tais atvejais, kai aukštesnei kokybei pasiekti nereikia papildomų sąnaudų, darbo kokybei reikia papildomų dvasinių jėgų – dėmesio, valios įtempimo, sužadintų sudarant reikiamas nuostatas jau darbo pradžioje. Žmogus pradėdamas darbą iš karto turi nusiteikti dirbti dėmesingai, kruopščiai, neskubėdamas. Nustatant mažiausią laikinio atlyginimo įkainį tokį, kad darbo užmokestis už tą patį darbo laiką būtų didesnis, negu sparčiai dirbančio vienetininko, laikinė darbo užmokesčio sistema suprantama kaip privilegija, aukštos darbo kokybės pripažinimas ir sąžiningą žmogų skatina dirbti visų pajėgumu. Lietuvos vadybos praktika kol kas dažnai remiasi iš sovietinių laikų atėjusia tradicija laikinę sistemą taikyti ten, kur darbas yra mažiau intensyvus, kaip neišvengiama blogybė. Net tarifai laikinei darbo užmokesčio sistemai buvo nustatyti gerokai mažesni negu vienetinei.

Dažnai taikoma ir vienetinės darbo užmokesčio sistemos *akordinė atmaina* – vienkartinė vienetinė, kai už tam tikrą, dažniausiai didesnių darbų kompleksą atlikimą nustatytu laiku mokamas tam tikras piniginis atlyginimas. Tokia sistema ypač veiksmingai skatina žmones atlikti darbus nustatytu laiku, bet kokybei ji net pavojingesnė už tradicinę vienetinę sistemą. Mat esant didesniam ir sudėtingam darbų kompleksui yra pavojus, kad kils pagunda nuslėpti nukrypimus nuo kokybės standartų, o tai, jeigu buvo nepastebėta priimant darbus, gali sukelti nepageidaujamų padarinių vartojant produktą. Todėl taikant akordinę darbo užmokesčio sistemą, būtina gerai išnagrinėti produkto kokybės charakteristikas bei gamybos technologijos procesą. Išsiaiškinus proceso elementus, lemiančius produkto kokybę, reikia griežtai kontroliuoti darbų kokybę tam tikrais darbo momentais.

Stiprios ekonomikos šalyse vis labiau plinta laikinio darbo užmokesčio sistemos atmaina – *pareiginių algų sistema*. Laikinis atlyginimas siejamas su darbuotojo kvalifikacija, nustatant ją atitinkantį valandinį tarifinį atlygį, o pareiginė alga, siejama su pareigybe, kuri apibrėžiama planuojant valdymo organizavimo pagrindus ir projektuojant vadybinę organizacijos struktūrą. Paprastai nustatomas mėnesinis pareiginis atlyginimas, kuris nepriklauso nei nuo mėnesio trukmės, nei nuo per mėnesį atliktų darbų kiekio ir kokybės. Tokia sistema labai patraukli žmonėms, kurie

rengiasi sudaryti darbo sutartį su organizacija, nes duoda didžiausias nuolatinio pragyvenimo šaltinio garantijas. Turėdama didžiausią skatinanti poveikį pasirinkti organizaciją nuolatinio darbo vietą, ji visai neskatina siekti konkrečių veiklos rezultatų, o, kaip mano kai kurie personalo vadybos specialistai, teskatina dirbti taip, kad nebūtum išvarytas iš darbo (Butkus, 1998).

Teisingai motyvuotas darbo užmokestis turi teigiamą poveikį personalo darbui (Matulytė, 2003). Norint padidinti skatinamąjį laikinės darbo užmokesčio sistemos poveikį siekti tam tikru konkrečių veiklos rezultatų, ji papildyta darbo užmokesčio svyravimo mechanizmu, realizuojamu taikant nuolatinį premijavimą ar kitaip vadinama kintamąją atlyginimo dalį. Tyrimai rodo, kad darbo užmokesčio svyravimas labiausiai skatina darbuotojo veiklumą norima kryptimi, jei jis sudaro apie pusę garantuoto nuolatinio atlyginimo. Jei svyravimas gerokai mažesnis, tai žmogus nekreipia į jį dėmesio, o jei didesnis, tuomet gali visą dėmesį nukreipti į svyravimą lemiantį rezultatą, apleisdamas kitus organizacijai būtinus darbus. Toks svyravimas pasiekiamas reikiamai sudarius papildomo užmokesčio arba premijavimo nuostatus (Butkus, 1998).

Pasaulinėje praktikoje plačiai taikomos organizacijos *apmokamų paslaugų programos*, kurioms daugelis firmų dabar išleidžia net daugiau nei trečdalį bendrojo darbo užmokesčio fondo pinigų sumos. Šioje srityje organizacijų praktika labai įvairi: ir sveikatos draudimai, ir pensinis draudimas, ir papildomas draudimas nuo bedarbystės, ir transporto išlaidų apmokėjimas, ir automobilio skyrimas, ir sveikatos priežiūros įstaigos sąskaita organizavimas, ir brangiai kainuojančios dantų priežiūros apmokėjimas, ir maitinimas darbe (Butkus, 1998).

A. Stankevičienė siūlo išplėsti darbuotojų dalyvavimą pelnuose ir kapitale (Stankevičienė, 2001). Šiuo atveju susiejami darbdavio ir darbuotojų interesai gauti kuo didesnę pelną. Aišku, tai nereiškia, kad turi būti pasidalinamas visas pelnas arba būtinai tik paprasta pinigine forma. Apskritai, pelno pasidalijimas duoda didesnę naudą, kai yra praktikuojamas greitai augančių, pelningų organizacijų, kurios turi galimybių darbuotojams užtikrinti gerus atlyginimus. Pelno pasidalijimas labiau taikytinas vadovams ir aukšto lygio specialistams, kadangi būtent jų sprendimai dažniausiai ir nulemia firmos pelną (Bučiūnienė, 1998).

Labai plačiai reklamuojamas vadinamasis ESOP (Employee Stock Ownership Plan), pagal kurį organizacija kasmet *skiria tam tikras lėšas savo akcijoms, skiriamoms darbuotojams*, pirkti, tuo taip pat materialiai skatindama darbuotojus, kurie tas akcijas gali gauti išeidami iš organizacijos. Kaip rodo tyrimai, šis planas gerina organizacijos socialinį psichologinį klimatą, mažina įtampą tarp administracijos ir darbuotojų (Butkus, 1998).

Neretai organizacijose kyla nepasitenkinimų ir konfliktų paskirsčius vienkartes *premijas*. Kadangi jos skiriamos retai, o ir jų sumos ne visada didelės, vadovai jomis nepakankamai rūpinasi. Vadovai mano, kad premija atliko savo vaidmenį, jeigu gavusieji patenkinti. Bet premija (ypač vienkartė) skatina ne tik ja gavusius darbuotojus, bet ir negavusius, nes ji rodo vadovybės

orientacijas ir politiką. Kadangi premijos negavusių darbuotojų dažnai būna daugiau, negu gavusių, labai svarbi ir negavusiųjų reakcija į premiją. Todėl kiekvienu vienkartinės premijos skyrimo atveju vadovas privalo nustatyti aiškius premijavimo kriterijus, kurių reikia griežtai laikytis. Apskritai, siekiant didesnio pinigų skatinamojo poveikio, reikia, kad sudarant materialinio skatinimo sistemą, kuo aktyviausiai dalyvautų tie žmonės, kurių veiklą norima skatinti. Ne taip svarbu, kaip piniginio skatinimo sistemą vertina vadovas arba koks konsultantas, daug svarbiau, kaip ta sistema atrodo skatinamajam (Butkus, 1996).

Kiekviena dalis yra reikšminga darbuotojo ekonominiam atlyginimui. Pagrindinis darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus dirbti atsakingiau. Apmokėjimas už geresnius darbo rezultatus skatina tobulinti atliekama darbą. Pelno pasidalinimo metodas motyvuoja jungtis grupiniam darbui ir siekti tobulinti bendrą organizacijos veiklą. Priemokos už darbo stažą yra tam, kad atlygintų darbuotojams už jų ilgalaikę tarnybą ir didelį įnašą į organizacijos veiklą bei paskatintų juos ir toliau likti čia dirbti. Jei darbdavys paprašo darbuotojų pasiaukoti ir dirbti viršvalandžius per poilsio dieną ar jiems nepatogiu laiku, darbuotojams turi būti apmokėta už šiuos nepatogumus. Kiti užmokesčiai yra suteikiami už tą laiką, kurį darbuotojas nedirba, pavyzdžiui už atostogas. Šie priedai neturi tiesioginės skatinamosios vertės, kadangi jie nedidėja, kylant darbo atlikimo kokybei, tačiau gali turėti įtakos bendrai motyvacijai (Bučiūnienė, 1996).

Darbo apmokėjimo sistema vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, idealiu atveju užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma, – visos komandos (brigados) darbu, t. y. kolektyviniu apmokėjimu.

Ekonominiai vadybos metodai yra labai efektyvūs, tenkina vieną svarbiausių visuomenės narių poreikių. Jie vieninteliai iš visų vadybos metodų turi kiekybinę išraišką, todėl vadovybė juos naudodama pagal poreikį gali didinti arba mažinti jų skatinantį poveikį. Vienas didžiausių jų trūkumų – jie vieninteliai turi ribotus išteklius, todėl vadovai turi iš anksto aiškiai apsispręsti dėl jų naudojimo pagrindų ir pasilikti rezervą netikėtoms situacijoms. Dar vienas trūkumas tai, kad jie remiasi labai stipriu ir iš esmės egoistišku poreikiu, ir laiku į tai neatkreipus dėmesio gali būti pažeisti organizacijos arba kitų žmonių interesai.

Psichologiniai metodai. Vadybos metodai, kurie remiasi bendravimo, meilės ir pagarbos bei kuo didesnio savo galimybių išvystymo poreikiu, vadintini psichologiniais metodais. Jų apraiškos: darbo vertinimas, moralinis skatinimas, sudarymas galimybių ugdyti savo gebėjimus, palankaus socialinio psichologinio klimato sukūrimas.

Moralinio skatinimo metodų pagrindą sudaro žmonių pripažinimo ir pagarbos poreikiai. Valdymo procese tokiais skatinimo budais gali būti:

- išskirtinė vadovo pagarba iniciatyviems darbuotojams;

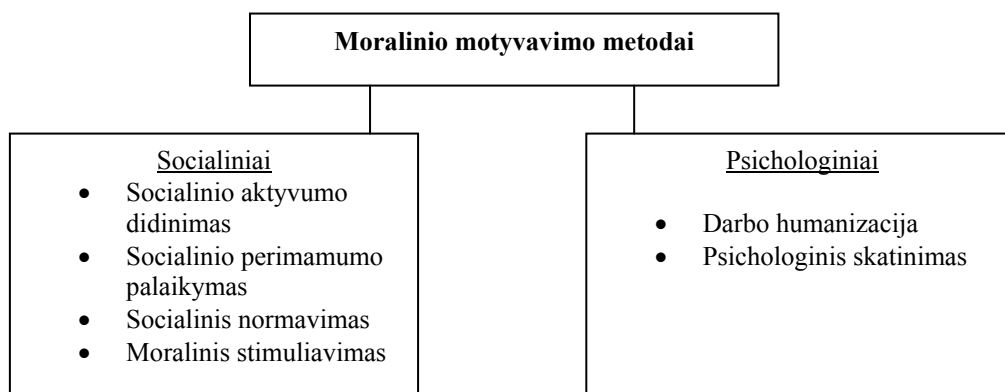
- padėkos laišakai;
- sveikinimai švenčių proga;
- vertingos vardinės dovanos.

Kai kurie autoriai (Šiupienytė, 2001), (Liubertienė, 2001), (Matulytė, 2003) aptariant žmoniškųjų išteklių valdymo strategiją, išskiria socialinius veiksnius kaip priemonę didinanti žmonių suinteresuotumą darbu.

Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai grindžiami socialiniais ir psichologiniais žmonių veiklos aspektais ir turi atitikti etines bei moralines visuomenės normas.

Moraliniai metodai tai: socialinio aktyvumo didinimas (lyderių kopijavimas, pavyzdinio elgesio normų nustatymas), socialinio perimamumo palaikymas (meistriškumo kursai, išventinimas į kvalifikuotus darbuotojus, didelių projektų baigimo šventės), socialinis normavimas (santykių normų nustatymas, vidinės tvarkos taisyklės, firmos etiketas, korporacinė kultūra), moralinis stimuliavimas (stažuotės, kvalifikacijos kėlimo kursai, garbės raštai, padėkos laišakai).

Psichologiniai metodai tai: darbo humanizacija (darbo monotoniškumo pašalinimas: aplinkos spalva, muzika, darbo įrankiai), psichologinis skatinimas (kūrybiškumo, iniciatyvos, savarankiškumo skatinimas).



19 pav. Moraliniai motyvavimo metodai

Šaltinis: Butkus F, S. (2003)

Kaip moralinės skatinimo priemonės (grynoji motyvacija) galima įvardinti tokias priemones (Bagdonas, 2001):

- pasitenkinimas darbu;
- valdymo stilius;
- informacija ir komunikavimas;
- kvalifikacijos kėlimas;
- saviraiškos galimybės;
- dalyvavimas valdyme;
- konfliktų valdymas.

Tam, kad organizacija galėtų taikyti šias moralinio motyvavimo priemones ir metodus, reikia kiekvieną iš jų atskirai iširti, išskiriant galimus tokių priemonių variantus, jų taikymo organizacijose ypatumus, privalumus ir trūkumus.

Pripažinimas ir kritika yra svarbios vadovo valdymo priemonės kooperatiniame valdyme. Abi jos prisideda prie įmonės sėkmės, nes jomis siekiama gerinti bendradarbių darbo rezultatus ir teigiamai veikti įmonės klimata. Tai svarbi tarnybinės priežiūros ir laimėjimų kontrolės dalis.

Pripažinimas yra mažiau nei gyrimas. *Pripažinimas* rodo, kad vadovas žino apie bendradarbio laimėjimus ir juos pripažįsta. Jis dažniausiai išreiškiamas draugišku „Ačiū“, trumpu „Gerai padaryta“. Pripažinimas – tai lyg patvirtinimas, kad darbuotojas elgiasi teisingai. Jis labai svarbus monotoniškame darbe.

Už kiekvieną geresnį nei vidutinišką darbą reikia girti. *Pagyrimas* yra geriau nei pripažinimas, nors skirtumas labai nedidelis ir jį sunku konkrečiai apibūdinti. Labai gerai jį atspindi klausimas „Kaip jūs sugebėjote tai pasiekti?“.

Pripažinimą ir gyrimą reikia dozuoti. Dažnas gyrimas nusibosta, todėl girti reikia tik išskirtiniais atvejais ir ne žmogų, o jo laimėjimus. Tas pats žmogus vieną dieną dirba gerai, o kitą gali padaryti klaidų. Girti darbuotoją reikia, tačiau prie kitų kolegų šis pagyrimas gali būti suprastas kaip netiesioginė jų kritika arba, kad pagyrimas nepelnytas. Šiuo metu paplitusi nuomonė, kad viešas individo laimėjimų pripažinimas skatina bendradarbius didinti darbo efektyvumą, yra nepagrįsta. Ypač, jei kalbama apie grupės rezultatus: reikia, kad vadovas pripažintų grupę, o ne skaidytų ja girdamas jos narius.

Teisingai naudojama *kritika ir peikimas* yra veiksmingos valdymo priemonės.

Žodis „kritika“ yra kilęs iš graikų kalbos ir reiškia „sprendimu įvertinimą“, taigi jo reikšmė nebūtinai neigiama. Tačiau dažniausia kritika taikoma pasmerkti už blogą darbą. Formaliai ji yra nemaloni, netenka teigiamos reikšmės. Dažniausiai neigiamas įvertinimas traktuojamas kaip pasikėsinimas į asmenybę ir bandoma nuo jo apsisaugoti, net ir neteisėtomis priemonėmis. Apie tai turi pagalvoti kiekvienas vadovas. Kritika turi padėti išaiškinti klaidos priežastį, paskatinti darbuotoją pakoreguoti neteisingą darbinę ar asmeninę elgseną. Ja turi būti ne baudžiama, bet padedama tobulėti.

Kritika turi būti dalykinė. Ji nukreipta ne prieš darbuotoją asmeniškai, o prieš blogus darbo rezultatus. Kritikuoti geriausia klausimu forma: „Ką jūs pats galvojate apie savo darbą“, „Kaip tai galėjo atsitikti?“. Taip pasiekama, kad darbuotojas pamato savo klaidas, jas suvokia (galima diskusija), aptariamąs priemonės darbui gerinti. Dažniausiai reikia individualaus pokalbio (Sakalas, 2003).

Drausmė. Labai svarbią vietą gerinant darbuotojų drausmę užima darbo funkcinio pasidalijimo, darbo vietų aptarnavimo, darbo sąlygų, psichologinio klimato, darbo normavimo ir užmokesčio sistemos gerinimas.

Esant optimalioms darbo sąlygoms, t. y. optimaliai temperatūrai, švariam orui, netriukšmingoms patalpoms, gerai estetinei gamybinės aplinkos išvaizdai ir kitiems darbo sąlygų elementams, darbas būna patrauklus, ir todėl mažiau drausmės pažeidimų.

Didelę įtaką darbinei drausmei daro psichologinis klimato t. y. santykių tarp darbuotojų pobūdis. Nuo psichologinio klimato tiesiogiai priklauso žmonių nuotaika, požiūris į kolektyvą, darbą bei drausmę. Psichologinio klimato kokybė priklauso nuo daugelio veiksnių. Svarbiausi veiksniai yra vadovų vadovavimo stilius ir vieno rango darbuotojų tarpusavio santykių pobūdis (Vanagas, 1979).

Psichologiniai vadybos metodai geresni už kitus tuo, kad skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Blogesni jie už kitus tuo, kad, kaip ir ekonominiai metodai, remiasi poreikiais, kurie savo prigimtimi yra egoistiniai. Kadangi nėra tokie aiškūs kaip ekonominiai, jie yra sunkiai atpažįstami ir keičiami. Todėl žmonės, kurių vienas svarbiausių darbo motyvų yra mėgavimasis darbu, yra labai sunkiai valdomi ir gali tapti kliūtimi tobulinant darbų technologiją.

Filosofiniai metodai. Jeigu žmogus, spręsdamas kuo jis gali būti, savo galimybes sieja su geriausiu jų panaudojimu kitų labui, su rezultatais, kuriais naudojasi nebe jis pats, o kiti žmonės, vadovo poveikis turi remtis darbuotojo gyvenimo prasmės poreikių. Šis poreikis iškyla virš A. Maslow poreikių hierarchijos, ir vadybos metodai, sąlygojami žmogaus gyvenimo prasmės poreikių, vadintini filosofiniais. Jų apraiškos: paversti darbuotojus vadybos dalyviais, valdyti ilgalaikiais tikslais, suformuoti korporacinę kultūrą, kaip bendrą vertybinių orientacijų lauką, nukreipiantį kiekvieno organizacijos nario pastangas norima linkme, ugdyti tradicijas.

Organizacijos filosofija gali būti suvokiama spontaniškai, intuityviai arba sąmoningai. Sąmoningai veikiantys darbuotojai tinkamai suvokia pagrindinius žmogaus egzistencijos klausimus ir šiuo supratimu vadovaujasi praktinėje veikloje. Norint apibudinti įmonės filosofiją, reikia atsakyti į du klausimus:

- kokia įmonės egzistavimo prasmė?
- koks įmonės tikslas ir pagrindinės šio tikslo įgyvendinimo sąlygos?

Organizacijos prasmės klausimas yra vienas pirminių filosofinių klausimų. Prasmė priklauso nuo vidinės ir išorinės socialinės, kultūrinės ir ekonominės aplinkos. Tik gerai suprantant aplinką galima spręsti apie prasmę.

Organizacijos tikslus lemia daugelio individų prieštaringi grupiniai interesai, rodantys jų gyvenimo prasmės supratimą.

Šiandien pagrindinis įmonės ekonominis tikslas – kaupiti kapitalą, didinti pelną ir veiklos efektyvumą. Ne mažiau svarbus ir kolektyvo socialiniai tikslai (gerinti įmonės klimatą, sukurti sąlygas ugdyti gabumus, sudaryti optimalias darbo sąlygas ir pan.). Jie derinami su bendraisiais – tarnavimo visuomenei tikslais.

Su įmonės filosofija glaudžiai susijusi organizacijos kultūra (Sakalas, 1998).

Organizacijai būdingų, skiriančių ją iš kitų organizacijų, vertybių, santykių ir elgesio normų visuma vadinama korporacine kultūra. Korporacinė kultūra yra tas organizacijos vertybinių orientacijų laukas, kuris nukreipia kiekvieno organizacijos nario elgesį tam tikra linkme, kaip magnetinis laukas nukreipia įelektrintą dalelę (Butkus, 1996).

S. P. Robbins nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką (Robbins, 2003).

Organizacijos identiškumas apima:

- vizualinę technologijos, elgsenos ir pan. aprašymą - organizacijos įvaizdį;
- įmonės bendradarbiavimo su išore ir tarp bendradarbiu sistema – organizacinę komunikaciją;
- įmonės veiklą ir elgseną - organizacinę elgseną;

Visi šie aspektai suformuoja išorinį, įmonės siekiama įvaizdį – organizacijos įvaizdį. Matomiausia išorinė įmonės simbolių sistema: apranga, elgsena su klientais, priėmimo taisyklės, tačiau ir čia gali nesutapti tikroji ir išorinė įmonės kultūra.

Svarbu suprasti, kad dažnai įmonės kultūra sunkiai suvokiama ir apibūdinama tiksliais apibrėžimais, tačiau ji veikia kolektyvo ir atskirų individų elgseną. Įmonės kultūros sunku išmokti tiesiogiai, ji greičiau perimama per socializacijos procesą. Sukurtos mokymo sistemos, mokančios naują kolektyvo narį kultūrinių tradicijų (kaip jas suvokia organizacijos vadovybė, kolektyvas), veiksmingos tik tada, kai mokymas neatitrūkęs nuo įmonės socialinių realiųjų. Įmonės kultūra yra kompleksinis fenomenas.

Įmonės filosofija ir kultūra turi sąveiką su personalo politika. Personalą politiką veikia vyraujanti įmonės filosofija, atspindinti įmonės vadovybės siekius, ir įmonės kultūrą, kurioje atsispindi įmonės darbuotojų noras vykdyti įmonės filosofijoje suformuluotus reikalavimus. Personalą politika formuojama suderinus norus ir realias galimybes (Sakalas, 1998).

Personalą politikoje akcentuojama:

- saugaus darbo ir gamybos bei socialinių sąlygų užtikrinimas;

- darbo santikos tarp skirtingų personalo grupių: vadovų – specialistų – darbininkų užtikrinimas;
- savininkų ar akcininkų ir personalo interesų derinimas;
- personalo potencialo optimizavimas, pabrėžiant darbuotojų interesų prioritetą;
- darbo apmokėjimo organizavimas, pabrėžiant socialinį problemos aspektą;
- personalo našumo ir efektyvumo motyvavimas.

Organizacijos personalo politika priklauso nuo vadovo filosofijos ir kultūros, nuo jo supratingumo, išsilavinimo, pareigingumo ir griežtumo (Liubertienė, 2002).

Įmonės filosofija, kultūra ir įmonės bei personalo politika yra vienos sistemos elementai, tarpusavyje jie turi būti suderinti. Filosofijoje suformuluojami siekiai, kultūroje atsispindi jų realizavimo galimybės, politikoje įforminami konkretūs realizavimo variantai (Sakalas, 1998).

Jei žmogus turi aiškų ir tvirtą nusistatymą dėl gyvenimo prasmės ir tas nusistatymas yra humanistinis, dorovingas, tai jį efektyviausia veikti filosofiniais vadybos metodais parodant, kad būtent sąžiningai atlikdamas savo pareigas organizacijoje, jis gali labiausiai priartėti prie savo gyvenimo įprasminimo. Nepamirština, kad viskas, ką reikšminga žmogus yra padaręs, padaryta ne siekiant materialios naudos, ne iš baimės ir ne mėgaujantis darbu, o tik siekiant įprasminti savo gyvenimą, palengvinti kitų žmonių dalią. Čia matyti ir pagrindinis trukumas: šių metodų poveikiui gali būti jautrūs pakankamai aukštos kultūros žmonės, ne tik mąstantys apie savo gyvenimo prasmę, bet ir besivadovaujantys aukštais dorovės reikalavimais. Taigi tarp filosofinių vadybos metodų turėtų būti ir kryptingos vadovybės pastangos kelti organizacijos narių bendrąją kultūrą ir dorovę. Dar vienas pabrėžtinas ypatingas filosofinių vadybos metodų taikymo bruožas yra tas, kad juos taikant labai svarbiu poveikio veiksniu tampa paties vadovo asmenybė. Todėl imdamasis plačiai remtis filosofiniais vadybos metodais vadovas turi smarkiai sugriežtinti reikalavimus sau, kitaip gali būti sukompromituota pati žmogaus galimybių geriausiai įprasminti savo gyvenimą dirbant organizacijoje idėja.

Teisiniai metodai. Vienas svarbiausių poreikių, dėl kurių žmogus įsitraukia į organizaciją, yra saugumo poreikis. Šiuolaikinėje labai specializuotoje visuomenėje negalėdamas pats vienas pateikti vartotojui produkto, kuris užtikrintų jam pragyvenimą, ir reaguoti į rinkos konjunktūros pasikeitimus, jis ateina į organizacijas, kuriose randa geriausias sąlygas savo poreikiams tenkinti. Įsitraukdamas į organizaciją jis iš karto sąmoningai susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais, kurių laikosi dėl to, kad nusprendė dirbti būtent šioje organizacijoje.

Vadybos santykiai su žmogumi prasideda tada, kai jis sudaro darbo sutartį su organizacijos vadovu. Tam, kad būtų galima aiškiai apibrėžti kiekvieno žmogaus funkcijas organizacijoje, ją reikia vadybiškai struktūrizuoti, reglamentuoti svarbiausius darbo procesus. Kadangi žmonių tarpusavio įsipareigojimų vykdymo srityje daugiausia vadybai reikalingų žinių yra sukaupęs teisės

mokslas, vadybos metodai, besiremiantys žmogaus saugumo poreikiu, vadintini teisiniais. Jų apraiškos, greta aukščiau minėtų, yra dar kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, planai, vadovu įsakymai ir nurodymai.

Teisiniai vadybos metodai žmogaus veiklos aktyvumą skatina tik didesnės grėsmės akivaizdoje. Normaliai veikiančios organizacijos darbuotojas grėsmę gali pajusti labai retai. Teisiniai vadybos metodai savo skatinančiu poveikiu organizacijai irgi labai svarbūs, kadangi įprastomis sąlygomis saugumo poreikis skatina žmogų prisitaikyti, vengti streso ir įtampos. Žmogus, įeidamas į organizaciją, turi prisiimti tam tikrus išipareigojimus, kurių pats savo valia neprisiimtų, todėl pasirengimas prisitaikyti prie organizacijos yra būtinas. Visi kiti valdymo metodai skatina žmogų būti aktyvesnį, o dauguma teisinių vadybos metodų sudaro aktyvėjimui būtiną socialinį psichologinį foną (Butkus, 1998).

Teisinių metodų privalumas prieš kitus yra tas, kad jie vieninteliai yra tiesioginiai, - apsisprendęs dirbti organizacijoje žmogus susitaiko su tam tikrais reikalavimais, ir jei jie nepažeidžia kitų, jam svarbesnių poreikių, vykdo juos automatiškai, net negalvodamas, kokią iš to turės naudą. Kitų metodų taikymo atveju organizacija nori vieno, o jos narys kažko kito, ir reikia sukurti tokias sąlygas, kad žmogus pasiektų norimą tikslą padaręs tai, ko reikia organizacijai. Todėl teisiniai metodai vyrauja operatyvaus veiklos valdymo srityje. Jų trūkumas toks, kad nuolat naudojami jie slopina iniciatyvą, net ugdo abejingumą ir apskritai trukdo organizacijos kūrybiniam potencialui vystyti. Be to, dėl savo paprastumo jie dažnai tampa per daug patrauklūs nepakankamai darbo skatinimo klausimais apsišvietusiems vadovams, ima ryškiai vyrauti ir gali atvesti prie organizacijos degradavimo.

E. A. Locke ir G. P. Latham kuriant darbo motyvacijos teorijas, kurios yra labiau paplitusios, užbaigtos, platesnės apimties, ir naudingesnės specialistams negu egzistuojančios teorijos, siūlo šešias rekomendacijas (Locke, Latham, 2004):

- Naudoti egzistuojančių motyvacijos teorijų analizes, kad sukurti darbo motyvacijos megateoriją.
- Sukurti neribotą darbo motyvacijos mokslą.
- Naudoti specifinę motyvaciją - studijavimą įvairių santykių, kurie egzistuoja tarp bendrų ir situacinių santykių. Identifikuoti, kaip bendri kintamieji tokie kaip asmenybė susiję su užduočių atlikimo- situaciniais specifiniais kintamaisiais, kaip juos veikia situacijos, ir kaip jie paveikia pasirinkimą ir situacijos suformavimą.
- Studijuoti nesąmoningas ir sąmoningas motyvacijas bei santykį tarp jų.
- Naudoti savistabą, kaip metodą studijuojant motyvaciją.
- Pripažinti žmogaus valios vaidmenį, formuluojant motyvacijos teorijas.

Anot, E. A. Locke ir G. P. Latham darbo motyvacijos laukas ne tikrai progresavo, bet progresavo daugialypėmis kryptimis daugiau kaip praėjusius kelis dešimtmečius. Vis dėlto, mūsų darbo motyvacijos temos žinios yra neužbaigtos. Jie pasiūlė logiškus išaiškinimus, šešias rekomendacijų kategorijas, į kurias reikia atsižvelgti, norint suprasti tarnautojo motyvaciją dvidešimt pirmame amžiuje. Remiantis šiomis pasiūlytomis rekomendacijomis E. A. Locke ir G. P. Latham pasiūlė kompleksinį darbo motyvacijos modelį, kuris pavaizduotas 20 pav.

Šiame paveiksle skaičiais pažymėti išeinantys ryšiai. Motyvacijos modelis prasideda nuo poreikių :

1. Poreikis į vertes. Tai yra mažiausiai patirties būdu tyrinėta priežastinių ryšių. Nors motyvacija turi prasidėti nuo poreikio, kuris yra, objektyvūs reikalavimai organizmo išlikimo ir gerai esantis, kaip darbo vertės auga iš poreikio, nebuvo studijuotas. Nors Maslow buvo dalinai teisingas reikalavime, kad žmonės vertina tai, ko jiems reikia, yra gausių išimčių į šį reikalavimą. Šitos išimtys, žinoma, yra viena iš priežasčių, kodėl mums reikia ir psichologijos mokslo ir etikos kodekso.

2. Asmenybė ir vertės nukreipti į pasitenkinimą. Tai priklausomi ryšiai tarp savigarbos ir neurotinio darbo suvokimo bei darbo pasitenkinimo.

3. Asmenybė ir vertės nukreipti į tikslus ir saviefektyvumą. Asmenybė ir vertės paveikia tikslus ir saviefektyvumą, ir jų atlikimo padariniai yra suderinti tikslus ir darbo efektyvumą.

4. Stimulai nukreipti į tikslus ir saviefektyvumą. Kaip asmenybė, stimulai paveikia tikslus ir saviefektyvumą, kurie savo ruožtu veikia stimulų padarinius.

5. Saviefektyvumas nukreiptas į tikslus. Efektyvumas paveikia tikslo pasirinkimą ir ypač tikslo sudėtingumą.

6. ir 7. Saviefektyvumas ir tikslai nukreipti į mechanizmus. Tikslai ir efektyvumas paveikia tikslų pasiekimą per savo krypties, pastangų, atkaklumo, ir užduoties strategijų ar taktikos padarinius.

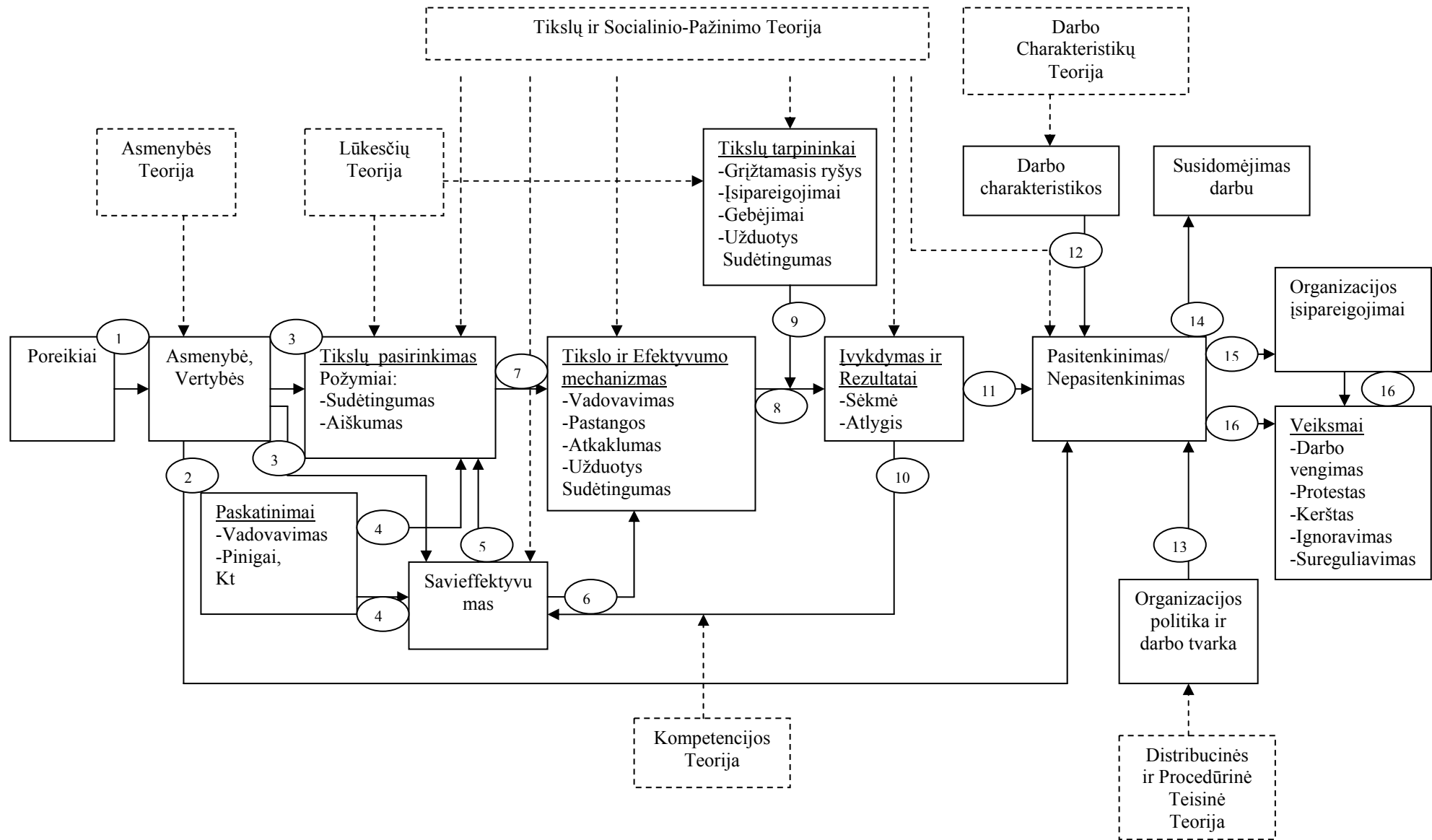
8. Tikslai nukreipti į jų pasiekimą. Tikslai, ypač sudėtingi, daro įtakos jų pasiekimui, ir jie pasiekiami, priklausomai nuo organizacijos politikos, paveikia atlyginimus ir skatinimus.

9. Tikslo regulatoriai. Tikslo pasiekimo padariniai yra veikiami grįžtamojo ryšio, išipareigojimo, gebėjimo, ir užduoties įvykdymo sudėtingumo.

10. Tikslų pasiekimas nukreiptas į saviefektyvumą, jį paveikia .

11. Tikslų įvykdymas nukreiptas į pasitenkinimą. Pasisekimas ir apdovanojimai suteikia pasitenkinimo.

12. Darbo savybės nukreiptos į pasitenkinimą. Protinis iššūkis ir susiję darbo požymiai didina pasitenkinimą.



20 pav. Kompleksinis darbo motyvacijos modelis

13. Organizacinė politika nukreipta į pasitenkinimą. Organizacijos politikos ir veiklos teisingumas bei rezultatų teisingas supratimas, teisingas paskirstymas, paveikia darbuotojų pasitenkinimą.

14. Pasitenkinimas nukreiptas į susidomėjimą darbu. Pasitenkinimas darbu didina susidomėjimą darbu.

15. Pasitenkinimas nukreiptas į organizacinį išipareigojimą. Pasitenkinimas didina organizacijos išipareigojimus.

16. ir 16a. Pasitenkinimas ir išipareigojimas nukreipti į veiksmus. Neasitenkinimas ir išipareigojimai, greta kitų faktorių, paveikia darbuotojų veiksmus, ypač prisiartina prie darbo vengimo.

Keli šio modelio apribojimai:

- Kai kurios priežastinės rodyklės yra praleistos. Pavyzdžiui, saviefektyvumas paveikia išipareigojimą ir pasirinkimus tarp veiksmo alternatyvų ir nepasitenkinimo. Asmenybė ir vertybės gali taip pat paveikti veiksmus, pasireiškiant per darbo nepasitenkinimą. Neteisingas tikslo supratimas neabejotinai paveikia organizacijos išipareigojimus.
- Įvairios teorijos, išskyrus tikslo teoriją, nėra visiškai detalizuotos. Pavyzdžiui, sudėtinga detalizuoti procedūrinį teisingumą.
- Modelyje neparodyti pasikartojantys padariniai, išskyrus saviefektyvumo nukreipto į atlikimą. Modelis yra statiškas, ne dinamiškas. Saviefektyvumas, žinoma, atspindi, kaip žmonės vertina savo įgūdžius ir gebėjimus.
- Modelis susitelkia ties sąmoninga motyvacija ir praleidžia nesąmoningą motyvaciją, išskyrus veiksmus, kurie apimti emocijų.
- Modelis neapima teorijų su abejotinu ar labai apribotu palaikymu (pavyzdžiui, Maslow, Deci).

Yra daug nusistovėjusių darbo motyvacijos teorijų, kurios sudaro motyvacijos teorijos pagrindą, tačiau anot E. A. Locke ir G. P. Latham tam, kad, motyvacija progresuotų toliau, tikslinga skirti didelį dėmesį naujų perspektyvų studijavimui. Laiko perspektyva yra svarbi tiek atskiruose, tiek organizaciniuose lygmenyse. E. A. Locke ir G. P. Latham išvelgė reikalingumą sujungti egzistuojančias motyvacijos teorijas ir procesus kartu į visaapimančią modelį. Pristatę sukurtą kompleksinę darbo motyvacijos modelį, jį orientavo šiuolaikiniam dvidešimt pirmojo amžiaus tarnautojui. Taigi, svarbu gerai išstudijuoti išsivysčiusių šalių darbo patirtį darbuotojų motyvavimo srityje, kad jų siūlomi modeliai nebūtų pritaikomi automatiniu perkėlimu, o išstudijuoti ir priderinti mūsų šalies sąlygoms.

Apibendrinant skyrelį galima teigti, kad šiuolaikiniam požiūriui į motyvacijos sistemą būdingas kompleksinis požiūris. Išsivysčiusių šalių patirtis rodo, kad darbuotojų motyvavimą veikia nuolat kintantys veiksniai - individai, sąlygos, laikas. Motyvacijos veiksnių ir priemonių bei metodų

įvairovė rodo, kad motyvacijos daugelio motyvavimo veiksnių visuma, o motyvavimas – skirtingų motyvavimo metodų ir priemonių kompleksas, kuris sudaromas arba individualiai, arba grupei darbuotojų, išskirtų pagal visiems bendrą kriterijų. Atskiros darbuotojų skatinimo priemonės jau neužtikrina efektyvaus personalo motyvavimo, todėl jos turi sudaryti vientisą sistemą. Personalo motyvavimo sistema turi būti pirmiausia įvertinama ir pastoviai tobulinama.

2. TRANSPORTO ĮMONĖS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SISTEMOS KŪRIMAS

2.1. Transporto įmonių ypatumai

Transportas - svarbi paslaugų srities šaka. Jis formuoja bei parodo šalies gyvenimo būdą, kultūrą, turi įtakos ekonomikos pažangai. Be transporto nebūtų geografinio darbo pasidalijimo, teritorinės gamybos kooperacijos. Jo tinklo struktūra, tankumas ir įvairovė parodo šalių ir regionų svarbą pasaulio ūkyje, išryškina jų ekonominius skirtumus. Išplėtotas transportas - bet kurios šalies pažangos garantas, ekonomikos lygio atspindys. Jis nesukuria materialių vertybių, bet veža keleivius, gabena pramonės ir žemės ūkio produkciją.

Transportas gali būti tokių rūšių:

- *Vandens transportas*
- *Oro transportas*
- *Sausumos transportas*

Vandens transportas paprastai skiriamas į jūrų ir vidaus vandenų. Vandenynai skiria ir jungia žemynus bei šalis ir yra seniausi keliai. Tai svarbi pasaulio transporto sistemos sudedamoji dalis. Be jos nefunkcionuotų pasaulio ūkis. Vandens transporto privalumai: plati transportavimo; geografija; galima gabenti didelių matmenų krovinius; mažos energijos sąnaudos; nedidelė prekių transportavimo savikaina; mažas neigiamas poveikis aplinkai. Vandens transporto trūkumai: nedidelis greitis; priklauso nuo gamtos sąlygų; netinka transportuoti greitai gendančias prekes; sudėtinga ir brangiai kainuojanti uostų įranga.

Oro transportas - vėliausiai atsiradusi ir sparčiai besiplėtojanti transporto šaka. Ji mažai priklauso nuo vietovės, išskyrus pakilimo ir nusileidimo vietas. Oro keliu galima patekti į bet kurią pasaulio vietą. Tam turi būti įrengtas oro uostas arba nusileidimo aikštelė (mažiems lėktuvams). Svarbiausias oro transporto privalumas - greitis. Tai labai svarbu verslui, nes sutaupo daug laiko. Greitis kompensuoja kitų transporto rūšių keleivių ir krovinių vežimo kainą. Nedidelį skrydžio laiką ir saugumą garantuoja brangi technika bei aukštas aptarnavimo lygis. Pastaruoju metu daugiau skraido krovinių lėktuvų, kuriais gabenamos greitai gendančios maisto prekės (vaisiai, uogos, daržovės), gėlės, brangakmeniai, pinigai bei vertybiniai popieriai ir t. t. Moderni technika praplėtė gabenamų krovinių asortimentą ir sutrumpino krovos darbus. Sumažėjo ir krovinių gabenimo trukmė. Oro transporto privalumai: greitas; manevringas; keleiviai vežami ir kroviniai gabenami dideliais atstumais; nereikia tiesti kelių. Oro transporto trūkumai: brangu; sudėtinga ir brangu įrengti oro uostus; daug kainuoja prižiūrėti ir aptarnauti lėktuvus; labai priklauso nuo orų sąlygų; netinka itin dideliems kroviniams gabenti; kelia didelį triukšmą ir teršia aplinką.

Sausumos transportui priskiriamas:

- *geležinkelių,*

- *vamzdynų*,
- *automobilių*.

Ekonomiškai stiprių valstybių *geležinkelių* transportas - krovinių apyvarta, judėjimo greitis ir intensyvumas - rodo šalies ekonomikos lygį. Ekonomiškai atsilikusiose šalyse geležinkelių labai reta. Iki šiol daugelis jų neturi bendros transporto sistemos, geležinkeliai nesujungti, skiriasi jų plotis tarp bėgių. Todėl, gabenant krovinius, juos tenka perkrauti arba keisti riedmenis. Traukiniai važiuoja lėtai, nes daugelis jų morališkai pasenę. Visa tai gerokai apsunkina krovinių gabenimą tarp valstybių ir šalių viduje. Geležinkelių transporto privalumai: pigiai kainuoja vežti; vienu metu gali važiuoti daug keleivių; saugus; punktualus; beveik nepriklauso nuo orų sąlygų. Geležinkelių transporto trūkumai: brangu tiesti geležinkelius; brangūs ir ilgai trunka krovos darbai; mažas manevringumas; labai priklauso nuo kitų transporto rūšių; mažas greitis.

Vamzdynų transportas - unikali transporto rūšis, kurios didžiausias privalumas - maža krovinių gabenimo savikaina. Šiuo metu vamzdynais transportuojama ne tik nafta, gamtinės dujos, bet ir amoniakas, sintetinis spiritas, kitos medžiagos bei žaliavos. Vamzdynai yra patikima, ekologiškai švari transporto rūšis.

Automobilių transportas - sparčiai besiplėtojanti transporto rūšis. Ji patogesnė ir universalesnė nei geležinkelių transportas. Automobilių transporto plėtrai yra svarbi automobilių ir naftos perdirbimo pramonė. Automobiliai šiuo metu yra patogiausia transporto rūšis, leidžia taupyti laiką ir lėšas. Automobilių transporto privalumai: greitis; manevringumas; universalumas; krovinius ir keleivius veža „nuo durų iki durų“; patogumas. Automobilių transporto trūkumai: brangi eksploatacija; brangus kelių tiesimas ir jų eksploatacija; pavojingumas; labai teršia aplinką; mažai vienu metu veža keleivių ir krovinių.

Aukščiau trumpai aptarus visas transporto rūšis, matome didelę jų įvairovę. Kadangi dėl ribotų informacijos išteklių, laiko stokos ir ribotų žmogiškųjų resursų nebuvo galimybės ištirti visų minėtų rūšių transporto įmonių darbuotojų motyvacijos. Todėl pasirinkta siauresnė tyrimo sritis, detaliau bus nagrinėjamos tarptautinių krovinių pervežimų įmonių darbuotojų motyvavimo klausimai, požiūriai bei svarba darbuotojams. Prieš tai dar aptarsime šių įmonių veiklos specifiką.

Pastaruoju metu pagyvėjęs rinkos internacionalizavimas tiesiogiai susijęs su padidėjusiu prekių srauto gabenimu tarp valstybių. Tai sąlygojo transporto įmonių, teikiančių krovinių pervežimo tarptautiniais maršrutais, paslaugas, augimą. Racionalus produkcijos srauto planavimas ir teisingas jo organizavimas duoda didžiulę ekonominę naudą.

Tarptautinis vežimas – transporto priemonės kelionė, kai:

- išvykimo ir atvykimo vietos yra skirtingose valstybėse narėse, tranzitu kertant arba nekertant vienos ar kelių valstybių narių ar šalių, kurios nėra Bendrijos narės, teritorijas;

- transporto priemonės kelionė iš vienos valstybės narės į šalį, kuri nėra Bendrijos narė, arba atvirkščiai, tranzitu kertant arba nekertant vienos ar kelių valstybių narių ar šalių, kurios nėra Bendrijos narės, teritorijas;
- transporto priemonės kelionė tarp šalių, kurios nėra Bendrijos narės, tranzitu kertant vienos ar kelių valstybių narių teritorijas;
- tuščios transporto priemonės, atliekančios šios rūšies transporto operacijas, kelionė.

Transporto inspekcijos duomenimis tarptautiniai krovinių vežimai atliekami naudojant Europos Bendrijos leidimą, Europos Bendrijos leidimo kopiją ir dvišalius arba Europos transporto ministrų konferencijos daugiašalės kvotos leidimus (ETMK leidimai)

Tarptautinis krovinių pervežimas organizuojamas remiantis CMR konvencija, kuria suvienodintos krovinių vežimo sutarties sąlygos.

Kalbant apie tarptautinius pervežimus, tenka susidurti ne tik su vežėju, bet ir su tarpininkais, nes jie skirstomi į vežėjus, turinčius automobilių parką, ir krovinių ir muitinių dokumentus tvarkančius ekspeditorius.

Tarpininkai gali būti logistai - ekspeditoriai, samdantys krovinius automobilius, organizuojantys prekių transportavimą įvairiose didmeninės prekybos ir pramonės įmonėse, didelėse ar vidutinėse krovinių vežiojimo įmonėse, muitinėse. Kartais jie patys vairuoja krovinius automobilius, rūpinasi vežamų krovinių saugumu, perka ir parduoda vežamas prekes. Gali būti tiesiog ekspeditoriai – tai juridiniai asmenys, sudarę krovinių ekspedijavimo sutartį su užsakovu ir įsipareigoję užsakovo lėšomis, jo ar savo vardu gabenantys jam priklausantį krovinį ir atliekantys kitus su tuo susijusius minėtus veiksmus. Kroviniai draudžiami, už jų saugumą atsako ekspeditoriai, o brangius krovinius rekomenduojama drausti papildomai. Ekspeditoriai ar logistai – tai tik viena grandis (Minalga, 2001).

Daug svarbesni, šiuo atveju, yra vairuotojai. Viena iš transporto įmonių ypatybių yra ta, kad didžiąją dalį įmonės darbuotojų sudaro vairuotojai, kurie yra pagrindinė įmonės varomoji jėga. Jie dirba po vieną ir vadovai turi pasitikėti jais. Nors ir betarpiškai bendraujantys su vadybininkais, vairuotojai dažnai patys turi susiorientuoti besikeičiančiose situacijose ir priimti sprendimus. Jų darbo kokybę lemia patirtis ir kompetencija. Tam, kad vairuotojai neieškotų darbo kitose transporto įmonėse, stengtusi našiai dirbti, būtų patenkinti esamomis darbo sąlygomis, įdomiu darbu ir teisingu atlygiu, vadovai turi skatinti juos taip didinant jų darbo motyvaciją.

Dar viena transporto įmonių ypatybė yra ta, kad vairuotojai dirba netipinėmis darbo sąlygomis, sunkiu darbo ir poilsio režimu. Vairuotojų darbo režimas sukelia didelę nelaimingų atsitikimų riziką. Vairuotojų darbo ir poilsio laikas bei su tuo susiję darbo apmokėjimo klausimai – gana plati ir sudėtinga tema. Jau vien dėl to, kad šiuo atveju būtina taikyti daugybę norminių teisės aktų, ne visada derančių tarpusavyje.

Kita transporto įmonių ypatybė – didelė konkurencija. Europoje vežėjų verslas išgyvena aštrios konkurencijos laikotarpį, tai juntama ir Lietuvoje. 2007 m. bendram krovinių vežimo mastui didėti šalyje daugiausia įtakos turėjo kelių transportas - išaugo smulkių transporto įmonių ir krovinių transporto priemonių skaičius. Tačiau lėtėjant šalies ekonomikai ši rinka, anot ekspertų, tapo labiau pažeidžiama. Sėkmingas tokio verslo plėtojimas tapo sudėtingesnis. Kaip pažymi patys vežėjai, krovinių vežimų srityje konkurencija dar labiau padidėjo, visoje eurozonoje juntamas ekonomikos plėtros nuosmukis turi įtakos ir transporto verslui, pripažįsta Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos prezidentas Algimantas Kondrusevičius. Pasak jo, dėl per daug stipraus euro ir pernelyg žemo dolerio kurso, Europos ekonomika tampa mažai konkurencinga, palyginti su trečiųjų šalių ir Amerikos ekonomikomis. Kitas svarbus momentas - naujų konkurentų atsiradimas į Europos Sąjungą pernai įsiliejus Rumunijai ir Bulgarijai. Jų vežėjai yra labai stiprūs ir dideli konkurentai, atėję į tą rinką, kurioje Lietuvos transporto įmonės jau dirbo. Lietuvos vežėjus kol kas gelbsti trečiųjų šalių rinkos, ypač Rusija, Kazachstanas, Ukraina, Baltarusija. Anot, A. Kondrusevičiaus tai yra didelis Lietuvos vežėjų šansas, galimybės ir rezervas, kur dar galima dirbti. (Žvirblytė, 2008).

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad transporto įmonių pagrindiniai ypatumai yra šie: didžiąją dalį įmonės darbuotojų sudaro vairuotojai, dirbantys po vieną ir esantys pagrindinė įmonės varomoji jėga. Vairuotojai dirba netipinėmis darbo sąlygomis, sunkiu darbo ir poilsio režimu. Krovinių vežimų srityje yra didelė konkurencija, todėl transporto įmonės veiklai didelę įtaką daro konkurentų veiksmai ir patirtis. Transporto įmonei siekiant pelno labai svarbu žinoti, ar vairuotojai yra patenkinti darbu, kokie jų poreikiai, motyvai, lūkesčiai. Vadovai turėtų nemažai dėmesio skirti šios darbuotojų grupės motyvacijos darbu analizei, norėdami užsitikrinti sėkmę versle.

2.2. Transporto įmonės darbuotojų motyvavimo veiksniai ir metodai

Transporto įmonės turi savo ypatumus, o tai reiškia, kad šių įmonių darbuotojų motyvavimas turi savo išskirtinumą. Atlikus motyvacijos teorinę analizę, galima išskirti pagrindinius motyvacijos veiksnius:

- *individualūs žmonių skirtumai;*
- *darbo charakteristikos;*
- *organizacijos makroaplinka;*
- *organizacijos mikroaplinka;*
- *darbuotojų motyvavimo metodai.*

Kiekvienas iš šių veiksnių turi įtakos darbuotojų darbo motyvacijai. Išsamiau aptarsiu kiekvieną veiksnį.

Individualūs žmonių skirtumai. Norint nustatyti darbinės veiklos motyvaciją, anot R. Newsom, reikia pažinti asmenybės savybes, Efektyviai vadovauti darbuotojams, nepakanka nustatyti jų sugebėjimus, reikia įsigilinti į jų vidinį pasaulį. Išskiriu tokias pagrindines, formuojančias asmenybės požiūrį į pasaulį, tikrovę, kitus žmones, darbą, kokybę, savybes:

- *Temperamentas ir charakteris.* Nusako socialinį žmogaus vertingumą, jo sąmoningumą, dvasinį išprusimą bei kultūrą.
- *Poreikiai.* Motyvacija kyla iš noro patenkinti poreikį. Todėl pažinus darbuotojų poreikius ir motyvus, galima sėkmingai taikyti motyvavimo priemones jiems patenkinti. Ypač svarbu žinoti darbuotojų motyvus skirstant pareigas, teises ir atsakomybę.
- *Sugebėjimai* – tai iš esmės įgytos žmogaus savybės. Jie tobulėja, kaupiantis veiklos patirčiai. Transporto įmonių darbuotojams, kaip ir bet kokios kitos srities darbuotojams, yra svarbūs bendrieji gabumai: gera atmintis, nuovokumas, pastabumas, kūrybiškumas, jautrumas, ir specialieji - palankus tam tikrai veiklai. Darbuotojų sugebėjimai – tai vienas iš svarbiausių elementų leidžiantis pasiekti sėkmę darbe.
- *Nuostatos* asocijuojasi su žmogaus emocijomis, todėl vadovas turi palaikyti gerą darbuotojų nuotaiką.
- *Vertybės* papildo darbinės elgsenos motyvaciją. Jeigu įmonės suformuotos vertybės sutampa su žmogaus vertybėmis, išauga noras priklausyti šiai įmonei ir našiai dirbti.

Darbo charakteristikos. Vienas iš svarbiausių žmogaus poreikių yra darbas. Tai būtina sąlyga kitiems poreikiams tenkinti. Jei žmogus nedirba, patiria įtampos ir nepasitenkinimo būsenas, o sėkmingas darbas sukelia teigiamas emocijas. Atliekamas darbas – tai įrankis pasiekti pripažinimą ir paaukštinimą, galimybę tobulėti. Išskiriu tokius darbo veiksnius:

- pasiekimo galimybė;
- pripažinimo galimybė;
- darbo esmė;
- atsakomybė už atliekamą darbą;
- darbo įvairovė;

Darbuotojai jaučia pasitenkinimą, kai jie atlieka naudingą darbą, tai leidžia pajusti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą, mokytis ir tobulėti, kilti karjeros laiptais bei būti pripažinti. Kaip buvo minėta transporto įmonėse didžiąją dalį darbuotojų sudaro vairuotojai, todėl svarbios yra jų darbo charakteristikos, pasiekimo galimybės bei atsakomybė už atliekama darbą.

Organizacijos makroaplinka. Daug autorių akcentuoja išorinės aplinkos įtaką asmenybės bei visos organizacijos darbui.

Transporto įmonėms didelį poveikį daro tokie *ekonominiai veiksniai*, kaip bendra šalies ekonominės būklė, jos išsivystymo lygis; šalies ūkio struktūra; mokesčių tarifai ir lengvatos; valiutos stabilumas ir palūkanų norma; bankų sistemų lygis; investicijų šaltiniai ir kapitalo įplaukos; infliacija; darbo jėgos trūkumas ir nedarbas. Nuo jų priklauso kainų lygis, prekių ir paslaugų paklausa; investicijų, žaliavų, gaminių ir darbo išteklių pokyčiai rinkoje.

Politiniai veiksniai veikia transporto įmones dėl vykstančių politinių ir teisinių procesų, susidariusio politinio klimato, t. y. politinis šalies stabilumas, dalyvavimas karinėse sąjungose, prekyba su užsienio šalimis, vyriausybės parama projektams. Politinė aplinka apima ir valstybės institucijas bei interesų grupes, kurios teisės aktais gali sudaryti palankias sąlygas arba apriboti tam tikrų transporto įmonių veiklą. Su transporto įmonių veikla susijusių įmonių santykius, bendravimą su partneriais, vartotojais ar konkurentais reglamentuoja įstatymai ir teisės aktai.

Socialiniai veiksniai – tai makroaplinkos elementas, perteikiantis visuomenės poveikį transporto įmonei. Socialinius veiksnius apibūdina demografiniai rodikliai, žmonių gyvenimo stilius bei socialinės vertybės.

Transporto įmonei svarbūs šie *demografiniai rodikliai*: gyventojų skaičius ir tankumas, pasiskirstymas pagal lytį ir amžių, gimstamumo ir mirtingumo rodikliai, migracija, judėjimo tendencijos, tautinė sudėtis bei jų tendencijos. Demografiniai ir gyvenimo stiliaus pokyčiai veikia darbo jėgos pasiūlą ir vartotojų sudėtį, vartotojų poreikius ir lūkesčius.

Kultūriniai veiksniai sudaro visų kitų politinių, technologinių ir ekonominių pokyčių pagrindą ir lemia žmonių pasirinkimus.

Didelę įtaką transporto įmonės veiklai turi *konkurentų veikla* bei patirtis. Europoje vežėjų verslas išgyvena aštrios konkurencijos laikotarpį. Taip pat pastaraisiais metais išaugusių smulkių transporto įmonių ir krovininių transporto priemonių skaičius pablogino transporto verslo sąlygas. Lietuvos vežėjus kol kas gelbsti trečiųjų šalių rinkos.

Taip pat svarbus makroaplinkos veiksnys *darbo ištekliai*, paskutiniųjų metų migracijos procesai sukėlė didelį darbo jėgos trūkumą. Vairuotojai – pagrindiniai transporto įmonių darbo ištekliai. Galima turėti krovinį, pripirkti naujų mašinų, bet, jei nebus vairuotojų, krovinys stovės. Tarptautinių pervežimų srityje padėtis yra tokia, kad lietuvių vairuotojų trūksta: daugelis, ieškodami geresnio atlyginimo, patraukė į Vakarų. Jų vietą bando užimti kaimyninių šalių – Baltarusijos, Ukrainos, Moldovos – vairuotojai, kurie noriai dirba (kartais net geriau už lietuvius), nereikalaudami už tai papildomo atlygio, sutvarko nedideles technines problemas. Yra kelios problemos: Jiems sudėtingiau išvažiuoti į ES, nes reikia papildomų dokumentų, todėl dažniausiai veža krovinius į Rytus; padirbę maždaug metus ir užsidirbę padorią sumą, minėtų šalių vairuotojai dažnai grįžta namo. Transporto įmonių vadovai, kai nėra yra iš ko rinktis, priima į darbą tuos, kurie ateina. Taigi, bet nebūtinai, galima laukti krovinio vėlavimo, vagysčių, vairuotojų girtavimo ir pan.

Organizacijos mikroaplinka – tai visi veiksniai ir procesai vykstantys transporto įmonės viduje ir turintys įtakos darbuotojų motyvacijai. Vidiniai įmonės aplinkai priskiriu skirtingų autorių pateiktus veiksnius: P. Jucevičienės – organizacijos klimatas; P. Vanago – darbo organizavimas; J. Lapės – vadovavimas.

Be dvasinių savybių, žmogaus darbingumui didelės įtakos turi jo fiziologinės savybės. Transporto įmonės veikla ypatinga tuo, kad pagrindiniai darbuotojai – vairuotojai darbą atlieka kelyje, įtemptomis darbo sąlygomis, intensyviu darbo vykdymo grafiku. Šie faktoriai reikalauja iš darbuotojų didelių pastangų, jėgų, kantrybės, atsargumo. Nepaisant natūralių biologinių ritmų, pažeidžiant įprastą organizmo režimą, pagausėja klaidų, nelaimingų atsitikimų. Todėl labai svarbu, kad būtų sudaryta teigiama psichologinė darbo atmosfera, tinkamai organizuotos darbo vietos, kiek įmanoma pagerintos darbo sąlygos. Žmogaus organizmo funkcijos suaktyvėja ar sulėtėja tam tikru paros metu, tam kad ekonomiškiau ir efektyviau panaudoti organizmo jėgas, lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos, reikia parinkti tinkamą darbo ir poilsio režimą.

Transporto įmonėse darbas vykdomas komandoje. Komanda yra ta organizuota grupė, kurios narius jungia bendri veiklos tikslai, bendros vertybės, kurios nulemia tarpusavio santykius. Todėl yra svarbus administracijos darbuotojų, vairuotojų, pagalbinių darbininkų ir vadovų geranoriški, pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu santykiai. Bendravimo santykius tarp grupės narių lemia šių narių individualūs skirtumai, jų charakteris, nuostatos, vertybės. Šie santykiai sukuria tam tikrą darbo atmosferą, nuotaiką, klimatą, o visi šie veiksniai daro įtaką tu pačių narių norą priklausyti komandai bei našiai dirbti. Darbo organizavimas, taip pat ir organizacijos klimatas tiesiogiai priklauso nuo vadovo, jo asmeninių savybių, vadovavimo metodų ir stiliaus. Be to, nuo vadovo priklauso darbuotojų atliekamo darbo vertinimas bei motyvavimo metodai.

Darbuotojų motyvavimo metodai. Pirmoje darbo dalyje aprašyti įvairių autorių darbuotojų valdymo ir motyvavimo metodai. Manau, kad vadybos metodus, kurie daro įtaką pavaldinių motyvacijai, išsamiausiai išanalizavo F. S. Butkus. Todėl remiuosi jo pasiūlymais ir pateikiu šiuos darbuotojų motyvavimo metodus.

Ekonominiai metodai. Daugumai Lietuvos žmonių pagrindinė paskata įtemptai dirbti yra už darbą gaunamos pajamos. Pinigai yra skirti fiziologiniams žmogaus poreikiams tenkinti, todėl užima pagrindinę poziciją tarp motyvavimo priemonių. Pinigai skatina darbuotojus tik tuo atveju, kai yra aiškios mokėjimo už darbą taisyklės. Darbo užmokestis - tai tiesioginės išlaidos, kurios įtrauktos į transporto įmonių reiso savikainą. Šios išlaidos kartu su kitomis tiesioginėmis išlaidomis (kuro, ryšių, kelių, draudimo ir kt.) negali viršyti reiso pajamų, kad įmonė dirbtų pelningai. Todėl turi būti sukurta tokia užmokesčio sistema, kuri motyvuotų darbuotojus dirbti našiai, ir tuo pačiu metu būtų naudinga įmonei. Transporto įmonėse plačiai paplitęs laikinis darbo užmokestis, nes darbo rezultatų neįmanoma įvertinti per trumpą laiką, taip skaičiuojamas

visų transporto įmonės darbuotojų darbo užmokestis. Transporto įmonėse stengiamasi išmatuoti darbuotojo darbo rezultatus ir pagal kiekvieno dirbančiojo dirbtą laiką ir jo kvalifikaciją taikyti pagrindines pareigines algas kartu priklausomai nuo rezultatų mokant premijas ar priedus. Taip pat transporto įmonėse taikomi ir kiti ekonominio skatinimo metodai: apmokamų paslaugų programos, t. y. sveikatos draudimas, transporto, telefono išlaidų apmokėjimas, automobilio skyrimas ir kita.

Psichologiniai metodai. Materialinis skatinimas – būtinas, tačiau ši motyvacija ne visagalė. Pasiiekti gerų veiklos rezultatų galima tik tuomet, jeigu įmonės nariai našiai, kūrybiškai dirba ne iš baimės, kad už blogą darbą bus nubausti, atleisti iš darbo arba sumažintas atlyginimas, o daugiau iš įsitikinimų – blogai dirbti neleidžia sąžinė. Psichologiniai metodai remiasi bendravimo, meilės, pagarbos ir kuo didesnio savo galimybių išvystymo poreikiais. Psichologinis skatinimas yra ypatingai svarbus vairuotojams, nes sukuria teigiamą darbo atmosferą, padeda įveikti darbo sunkumus. Naudojami tokie metodai:

- Pripažinimas ir pagyrimas. Visi autoriai išskiria šio metodo ypatingą reikšmę darbuotojų motyvavime. Šis metodas nereikalauja jokių išlaidų, bet turi didžiulį skatinamąjį poveikį. Mokslinės literatūros autoriai nesutaria vienu klausymu: „Ar pagyrimas ir pripažinimas turi būti viešas, ar „prie keturių akių“? Manau, kad vadovui reikia manipuliuoti pagyrimais ir žinant, kad darbuotojui viešas pagyrimas sukelia didesnę vidinį pasitenkinimą, naudoti viešą pagyrimą. Svarbu šį metodą taikyti saikingai ir pagrįstai.
- Nuolatinis darbo vertinimas parodo, kad vadovybė žmogumi domisi, seka jo darbą, siekia, kad jis tobulėtų.
- Dalykinė kritika padeda darbuotojui pamatyti savo klaidas, pasitaisyti. Svarbu, kad kritika būtų pateikta tinkamai, nežeminant žmogaus asmenybės, kritikuojamas turi būti žmogaus blogas darbas, o ne pats žmogus.
- Pokalbiai vadovo su pavaldiniais leidžia ne tik aptarti darbo eigą, iškilusias problemas, tolimesnio darbo planus, priemones darbui gerinti, bet ir parodo vadovo pagarbą pavaldiniui, įtraukia darbuotojus į transporto įmonės valdymą, skatina siekti bendrų tikslų.
- Drausmė – tai tam tikra nustatyta tvarka, kuri ypatingai svarbi transporto įmonėms, ypač vairuotojams dirbantiems pavojingomis sąlygomis. Bendra veikla negali būti efektyvi, jei nebus suderintas visų transporto įmonės darbuotojų darbas. Bendrai veiklai būtina sąlyga įteisintos visiems privalomos elgesio normos. Darbo drausmei privalo paklusti visi įmonės darbuotojai. Svarbiausios darbuotojų pareigos gerai vykdyti paskirtas užduotis, laikytis bendros įmonės tvarkos, tausoti bendrą nuosavybę, laikytis apsaugos taisyklių.
- Be bausmių apseiti negalima, ypač transporto įmonėse, kur vartojantys alkoholį, nesilaikantys darbų saugos reikalavimų vairuotojai dažnai pažeidžia vidaus tvarkos taisykles ir savo elgesiu kelia

pavojų bendradarbiams, o kelyje kitiems eismo dalyviams. Tačiau reikia nepamiršti, kad bausmė turi tik trumpalaikį poveikį.

- Karjeros planavimas patenkina darbuotojų profesinio augimo siekius, padidina darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis ir taip padidina darbinės veiklos motyvaciją.
- Darbuotojų dalyvavimas valdyme leidžia išreikšti savo nuomonę darbo atžvilgiu, dalyvauti priimant sprendimus, tai ypač svarbu dirbant komandinį darbą.

Filosofiniai metodai. Filosofiniai metodai siejami su žmogaus gyvenimo prasmės poreikiu. Transporto įmonės dažnai skelbia savo įmonės filosofiją, kuri siejama su vertybių formavimu. Ją apibūdina įmonės prasmė ir tikslai. Įmonės filosofija formuoja korporacinę kultūrą ir personalo politiką, nuo kurių priklauso psichologinis organizacijos klimatas, darbo organizavimas, darbo apmokėjimo principai, personalo motyvavimo metodai. Filosofiniai metodai užima svarbią vietą transporto įmonių valdyme, nes jų įgyvendinimas lemia įmonių darbo sėkmę ir konkurencingumą rinkoje.

Teisiniai metodai. Teisiniai metodai užtikrina žmogaus saugumo poreikį. Transporto įmonė, kaip ir bet kurios kitos srities organizacijos, turi savo teisinių metodų apraiškas:

- Kiekviena transporto įmonė sudaro savo vidaus tvarkos taisykles, kurios negali prieštarauti valstybiniam įstatymams, t. y. įmonės vidaus įstatymai:
- Vadybinė organizacijos struktūra nusako pavaldumo ryšį ir ryšį tarp organizacijos narių;
- Pareiginiai nuostatai nusako kiekvieno transporto įmonės darbuotojo funkcijas, teises ir atsakomybę;
- Svarbiausiu užduočių vykdymo tarnybinės instrukcijos;
- Darbo dienos režimas.
- Įsakymai, kiek vyriausybiniams, tiek ir įmonių vadovų.
- Darbo sutartis suteikia darbuotojui teisių bei atsakomybę už atliekamą darbą.

Visi vadybos metodai organizacijoje turi būti taikomi kompleksiskai dėl dviejų priežasčių: pirma, kiekviena metodų rūšis turi savo trūkumų, kurie, nekompensuoti kitų metodų pranašumais, gali atnešti organizacijai blogų padarinių. Antra, kad ir koks būtų žmogus, jis turi visus poreikius, kai kuriuos, gal ir neaiškiai išreikštus ir įsisąmonintus, su įvairiose situacijose kintančiais prioritetais. Kadangi transporto įmonėje dirba darbuotojai, kurie skiriasi socialine – ekonomine padėtimi, išsilavinimu, amžiumi ir t. t. Tai reiškia, kad vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams ir net vienam darbuotojui esant skirtingoms aplinkos sąlygoms. Vadinasi, norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, įmonei tikslinga sukurti kiekvienam individualią motyvavimo sistemą, atsižvelgdama į tai, ką tas darbuotojas labiausiai vertina.

3. TRANSPORTO ĮMONIŲ MOTYVACIJOS SISTEMA

3.1. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimas

Motyvacijos modelio sukūrimas transporto įmonėms galimas tik ištyrus motyvacijos veiksnius ir metodus, kurie leidžia suprasti, kokie poreikiai, motyvavimo veiksniai arba metodai sukelia transporto įmonių darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu.

Todėl buvo atliktas transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimas, kurio tikslas – transporto įmonių darbuotojų motyvuojančių veiksnių identifikavimas. Tyrimui atlikti naudojamas pirminių duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa. Iš kiekybinių tyrimo metodų buvo pasirinktas anketavimas, duomenys apdoroti Microsoft Excel programa. Pasirinktas anketinis apklausos metodas, nes šis metodas daugiausiai atitinka tyrimo keliamiems tikslams. Anketavimas, būdamas labiausiai paplitusiu socialiniu apklausos būdu, yra laikomas vienu pigiausiu ir mažiausiai laiko sąnaudų reikalaujančių duomenų rinkimo metodu. Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išvengiant tyrinėtojo įtakos. Dar vienas svarbus anketinis apklausos pranašumas yra apklausos anonimiškumas, todėl apklausiami asmenys žinodami, kad apklausa anoniminė, gali neslėpdami tiesos atsakinėti į klausimus. Renkant reikiamus duomenis kitu metodu, pavyzdžiui interviu, dauguma darbuotojų būtų atsisakę tiesiogiai išsakyti savo vertinimus arba atsakinėdami į pateiktus klausimus nebūtų atvirai. Tyrimo tikslas:

- ištirti veiksnius, kurie įtakoja transporto įmonių darbuotojų darbą;
- ištirti darbuotojų motyvavimo metodus, kuriuos naudoja įmonės vadovai;
- ištirti motyvavimo metodus, kurie, darbuotojų nuomone, turi būti taikomi įmonėje;
- ištirti darbuotojų poreikius.

Svarbiausias apklausos etapas yra pasiruošimas apklausai. Šiame etape išskirti du pagrindiniai darbai: apklausos anketų paruošimas ir respondentų parinkimas. Duomenų analizės etape vykdomas duomenų kodavimas ir kiekybinė jų analizė.

Formuluojant klausimus, buvo sutelktas dėmesys į klausimo stilių, tam, kad būtų užmegztas kuo glaudesnis ryšis tarp tyrėjo ir respondento. Klausimai supaprastinti, kad būtų suprantami ir mažiausiai išsilavinusiems respondentams.

Anketos pradžioje kreipiamasi į respondentą. Nurodoma, kas atlieka tyrimą, koks atliekamos apklausos tikslas, taip pat pažymėta, kad tyrimas atliekamas tik mokymo tikslais. Anketoje paaiškinta, kaip teisingai reikia pažymėti pasirinktus atsakymo variantus.

Demografiniai klausimai įrašyti žemiau kreipimosi į respondentą. Respondentų buvo paprašyta nurodyti savo amžių, išsilavinimą, stažą transporto įmonėje, užimamas pareigas, transporto įmonės veiklos metus, vairuotojų skaičių įmonėje. Tyrimo išskeltus tikslus, demografiniai aspektai įgauna

žymiai svarbesnę reikšmę, kadangi yra pastebėta ne viena tendencija, parodanti, kad nuo darbuotojo asmeninių veiksnių, kuriuos atspindi šie demografinio pobūdžio duomenys, priklauso ir pasitenkinimo darbu lygis.

Kuriant anketą buvo atsižvelgta į įvairių autorių analizuotus veiksnius, sąlygas, kriterijus bei teorijas, kurie buvo išanalizuoti pirmoje darbo dalyje ir apibendrinti antroje. Visos poreikių teorijos daugiau ar mažiau remiasi pirmąja – A. Maslow – poreikių teorija, tik patys poreikiai yra išplėsti, pavadinti kitais pavadinimais, skiriasi jų patenkinimo eiliškumas.

Transporto įmonių darbuotojų poreikiams ištirti naudojami A. Maslow poreikio lygiai, t. y. fiziologiniai, saugumo, priklausymo, pagarbos ir saviraiškos. Pirmieji du poreikių lygiai priskirti prie pagrindinių, o priklausymo, pagarbos ir saviraiškos – prie antrinių. Pagrindą sudaro visiems žmonėms būdingi fiziologinio pobūdžio poreikiai. Pakankamas fiziologinių poreikių realizavimas lemia tolimesnį individo elgesį – rūpinimąsi savo asmeniniu saugumu, tapimą socialinės grupės nariu, pripažinimo įgijimą ir saviraišką.

Anketavimu siekiama ištirti, kaip esamas darbas tenkina transporto įmonių darbuotojų poreikius: ar patenkinti pirminiai poreikiai (darbo užmokestis, tinkama darbo aplinka, normalios darbo sąlygos, tvarkinga įranga, kasmetinės atostogos, saugus darbas, socialinės garantijos, draudimas); ar, patenkinus fiziologinius poreikius, žmogus pradeda rūpintis kito lygio (noras nuolat tobulėti, eiti aukštesnes pareigas, dirbti kūrybiškai, dalyvauti priimant svarbius sprendimus, siekti pripažinimo, norima atsakomybė, bendravimo galimybės, buvimas darbo grupės nariu).

Siekiant ištirti, kas turi įtakos žmonių darbinei veiklai, naudojami tokie veiksniai: individualios žmonių savybės; darbo charakteristikos; organizacijos aplinka; organizacijos psichologinis klimatas; darbo organizavimas; vadovavimo metodai; saugumas; personalo politika. Labai svarbu išsiaiškinti, ko siekia žmogus ateidamas dirbti į įmonę, kas lemia jo sprendimą renkantis darbą tam tikroje įmonėje, kokie rodikliai yra svarbiausi: atlyginimo dydis; geros darbo sąlygos; tinkamas darbo režimas; galimybė kilti karjeros laiptais; įdomus darbas; savirealizacijos galimybė; galimybė tobulintis. Anketinės apklausos pagalba galima ištirti įmonių vadovų taikomus motyvacijos metodus: ekonominius (premijos paskyrimas, atlyginimo padidinimas); psichologinius (padėka, pagyrimas, savarankiškumo suteikimas, pakėlimas pareigose). Be to, norima išsiaiškinti, kaip taikomi įmonės motyvavimo metodai skatina darbuotojus dirbti našiau bei nustatyti vadovų veiksmų atsaką į darbuotojų pastangų didinimą. Anketoje yra grupė klausimų, kurie padeda nustatyti darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, pasitenkinimo laipsnį juo. Tam, kad nustatyti pasitenkinimo arba nepasitenkinimo darbu priežastį, pateikiami darbą apibūdinantys aspektai: darbo režimas; darbo apimtis; savarankiškumas; darbo organizavimas; darbo vertinimas; galimybė tobulėti; darbo sąlygos.

Respondentai – tai transporto įmonių darbuotojai. Tyrimas atliktas keliuose Šiaulių rajono transporto įmonėse, t. y. uždaros akcinės bendrovės. Tyrime dalyvavo 76 darbuotojai: 6 aukštesnio valdymo lygio darbuotojai: direktoriai; padalinio vadovai; 11 vadybininkų; 3 buhalterės; 2 administratorės; 54 vairuotojai.

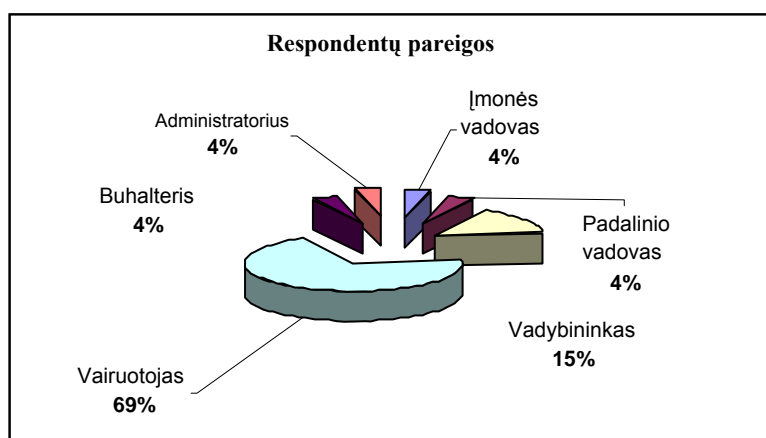
Anketos išdalintos asmeniškai, informavus respondentus apie vykdomo tyrimo tikslus ir gautos informacijos anonimiškumą.

3.2. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų analizė

Anketų duomenys apdoroti Microsoft Excel programa. Kiekvienos įmonės duomenys suvesti į lenteles, apskaičiuotas procentinis atsakymų pasiskirstymas kiekvienam klausimui. Pagal jį išaiškinamos darbuotojų nuomonių tendencijos.

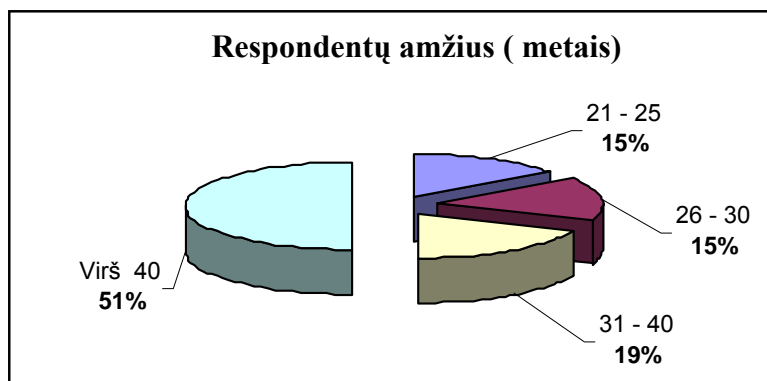
Dalyvavusieji tyrime apklaustieji - 76 darbuotojai, kurie skirstomi pagal užimamas pareigas, išsilavinimą ir amžių. Grupuojant respondentus pagal požymius, papildomai galima išsiaiškinti grupei būdingus poreikių ypatumus.

21 pav. pateikti duomenys apie respondentų užimamas pareigas, kurie procentais pasiskirstė taip: 69 % – vairuotojų (transporto įmonėse jie sudaro didžiausią procentą visų darbuotojų), 15 % – vadybininkai, 12 % - kiti administracijos darbuotojai, kurie pasiskirstė po 4 % (įmonės vadovai, padalinio vadovai, buhalterės ir administratorės). Respondentų pasiskirstymą pagal pareigas nulėmė tai, kad didžiausią dalį visų apklaustųjų sudarė vairuotojai.



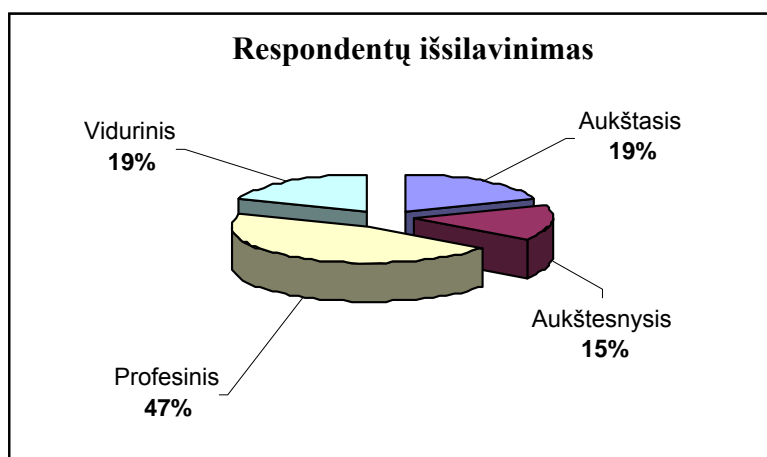
21 pav. Respondentų pareigos

Daugumos darbuotojų amžius viršija 40 metų ribą (22 pav.). Jie brandaus amžiaus žmonės, galima sakyti, žinantys savo vietą gyvenime ir turintys aiškiai suformuotą požiūrį vienu ar kitu klausimu. Didžiausią dalį - 51 % respondentų, turinčių virš 40 metų amžiaus, sudaro vairuotojai. Šio amžiaus vairuotojai yra sukaupę didžiausią darbo patirtį, yra pastovūs ir patikimi darbuotojai, nelinkę dažnai keisti darbo.



22 pav. Respondentų amžius

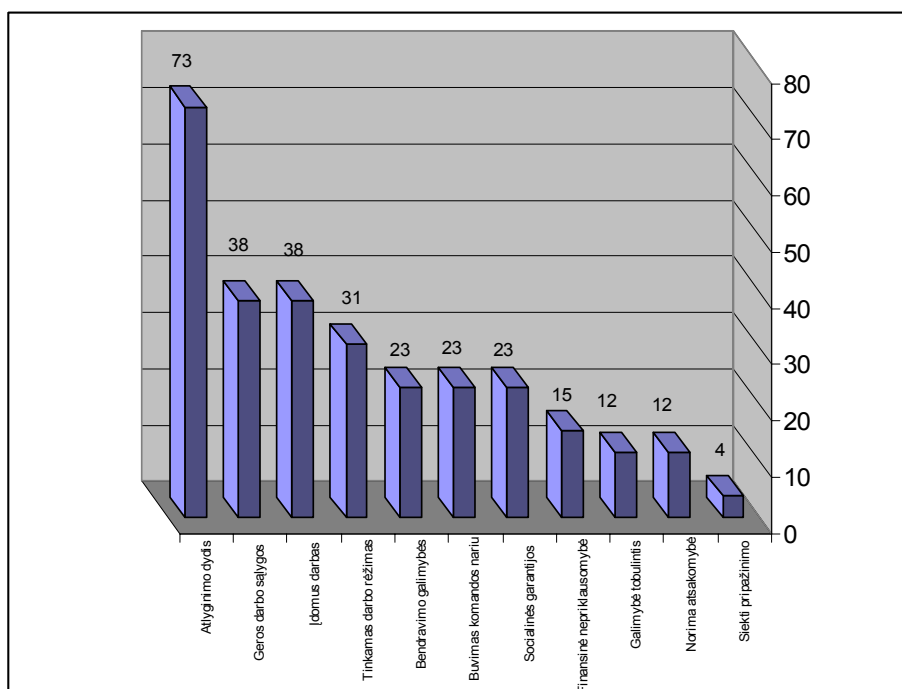
Dauguma valdymo lygio darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, kita dalis – aukštesnįjį, ir tik keletas iš žemesnio valdymo lygio – vidurinį. Dauguma vairuotojų turi profesinį išsilavinimą, mažesnė dalis vidurinį. Kiti administracijos darbuotojai turi aukštąjį, yra keletas žmonių, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą (23 pav.)



23 pav. Respondentų išsilavinimas

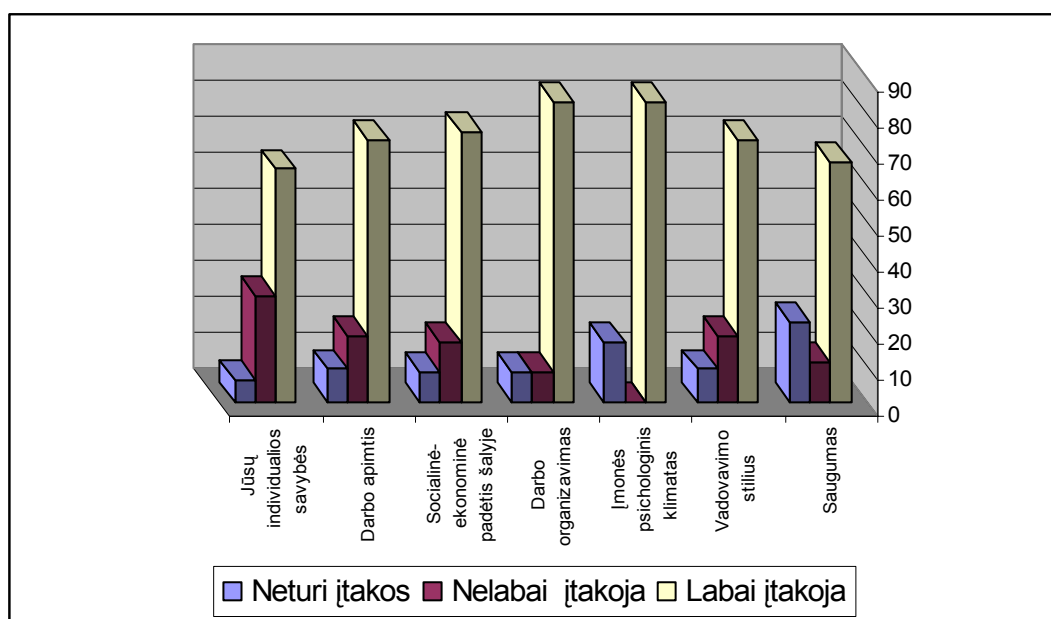
Taigi, tipinis šio tyrimo respondentas – brandaus amžiaus, viršijantis 40 metų ribą transporto įmonės darbuotojas, turintis profesinį išsilavinimą.

Siekiant išsiaiškinti, kokius poreikius tenkina darbas, anketose buvo pasiūlyta įvertinti poreikius, kurie suskirstyti pagal A. Maslow lygius .



24 pav. Poreikiai, kuriuos tenkina darbas

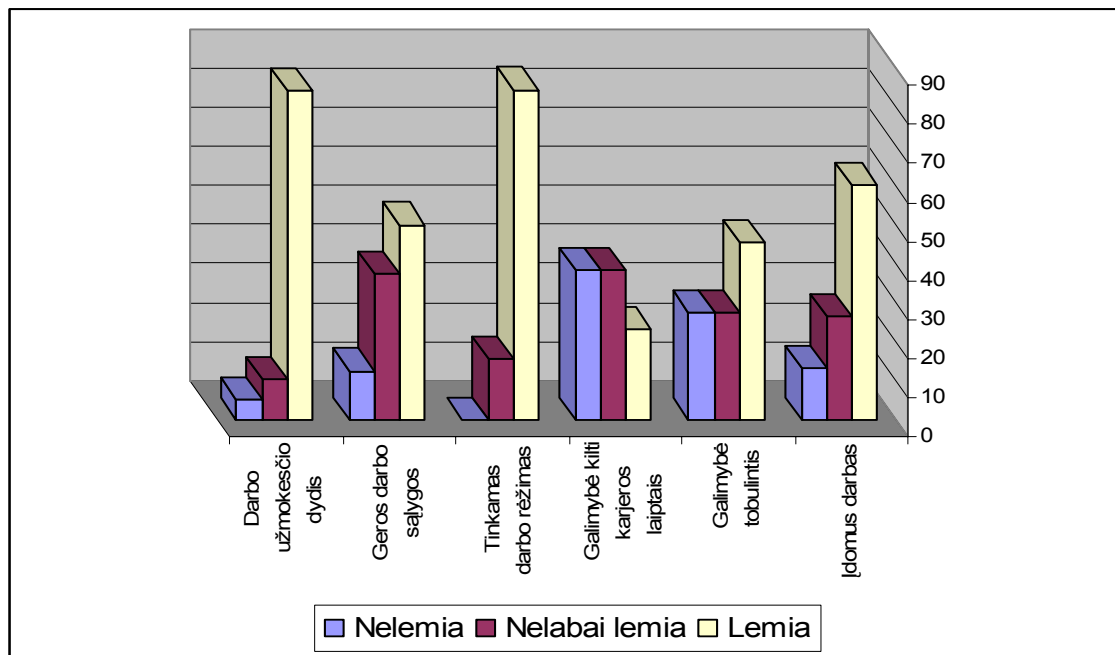
Darbas pirmiausiai tenkina beveik visų darbuotojų fiziologinius (dirbti gerom sąlygom, gauti stabilų atlyginimą) bei saugumo poreikius (socialines garantijos, finansinė nepriklausomybė). 17 % vairuotojų ir 50 % vadybininkų pareiškė, kad darbas suteikia jiems finansinę nepriklausomybę. 95 % aukštojo lygio, 25 % vadybininkų, 28 % vairuotojų darbas tenkina įdomaus darbo poreikį. Tai rodo, kad didelė dalis darbuotojų turi galimybę dirbti kokybiškai ir našiai. 17 % vairuotojų, 25 % vadybininkų darbas tenkina bendravimo galimybes ir buvimą komandos nariu. Tai skatina dirbti komandoje ir gerina įmonės psichologinį klimatą.



25 pav. Veiksniai, turintys įtakos darbui

Visi anketoje paminėti veiksniai, t.y. individualios darbuotojo savybės, darbo apimtis, socialinė ekonominė padėtis šalyje, darbo organizavimas, įmonės psichologinis klimatas, vadovavimo stilius ir saugumas, respondentų nuomone, turi nemažai įtakos darbui. 65 % apklaustųjų nurodė, kad individualios savybės labai įtakoja jų darbą. 73 % atsakiusių pažymėjo, kad labai įtakoja jų darbą darbo apimtis, 75 % nurodė, kad labai didelę įtaką turi socialinė-ekonominė padėtis šalyje, po 83 % - darbo organizavimas ir įmonės psichologinis klimatas, 73 % - vadovavimo stilius ir 67 % - saugumas. Visi veiksniai daugiau nei 50 % buvo įvertinti kaip labai svarbūs ir labai įtakoja respondentų darbą. Daugumos transporto įmonių darbuotojų nuomone, jų darbinė veikla labiausiai priklauso nuo darbo organizavimo ir įmonės psichologinio klimato. Tokius veiksnius pasirinko ir aukštojo valdymo lygio darbuotojai ir vairuotojai.

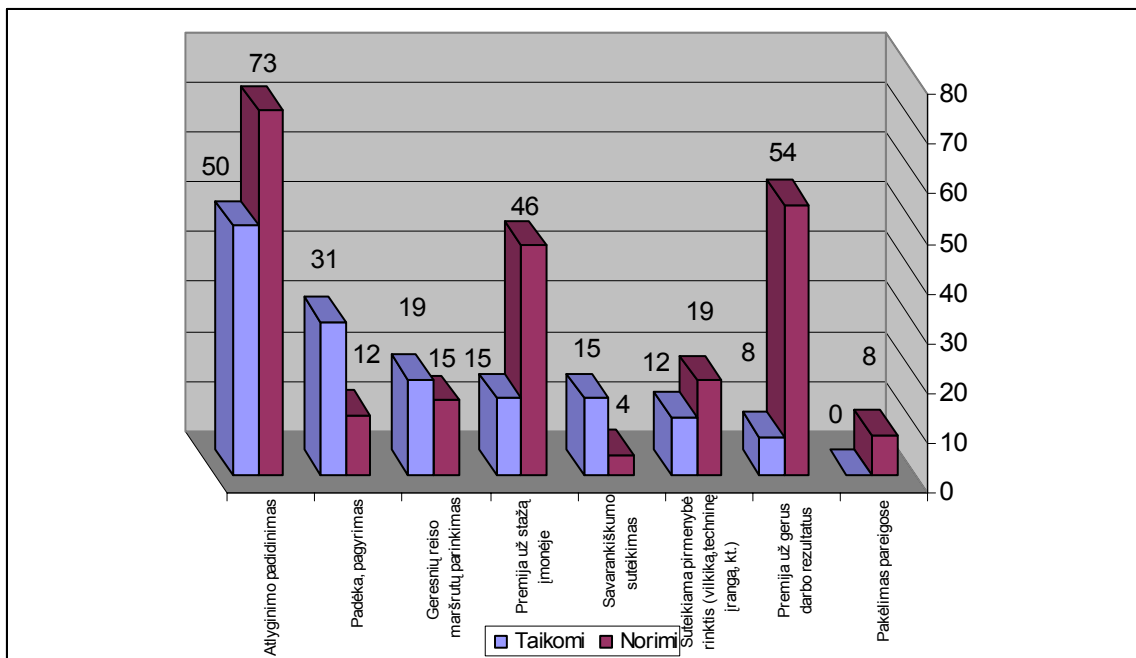
Veiksniai, tokie, kaip darbo užmokesčio dydis, geros darbo sąlygos, tinkamas darbo režimas, galimybė kilti karjeros laiptais, galimybė tobulintis, įdomus darbas, lemia darbuotojų sprendimą keisti darbą. (26 pav.) Labiausiai tokį darbuotojų sprendimą lemia veiksniai: tinkamas darbo režimas, kurį nurodė 85 % atsakiusių, ir darbo užmokesčio dydis, kurį nurodė – 84 % transporto įmonės darbuotojų, nepriklausomai nuo pareigų, išsilavinimo ir amžiaus. 60 % atsakiusių nurodė, kad apsisprendimą keisti darbą lemia įdomus darbas, 50 % - geros darbo sąlygos, 45 % - galimybė tobulintis. 38 % atsakiusių nurodė, kad sprendimo keisti darbą nelemia galimybė kilti karjeros laiptais, o 27 % - nelemia galimybė tobulintis.



26 pav. Veiksniai, lemiantys sprendimą keisti darbą

Darbo užmokesčio, kaip lemiančio veiksnio pasirinkimas įrodo A. Maslow teoriją, jog žmonės pirmiausiai nori patenkinti savo fiziologinius poreikius. Žmogui pirmiausia reikia tokio darbo užmokesčio, kuris garantuotų prasimaitinimą. Jam būtinas tinkamas darbo režimas. Šių poreikių patenkinimas yra asmens egzistavimo sąlyga, todėl natūralu, kad kurio nors iš jų nerealizavus, kito lygio poreikiai vargu ar bus svarbūs. Patenkinęs fiziologinius, saugumo poreikius, žmogus, pagal A. Maslow, pradeda rūpintis aukštesnių poreikių, saugumo, pagarbos, savirealizacijos patenkinimu.

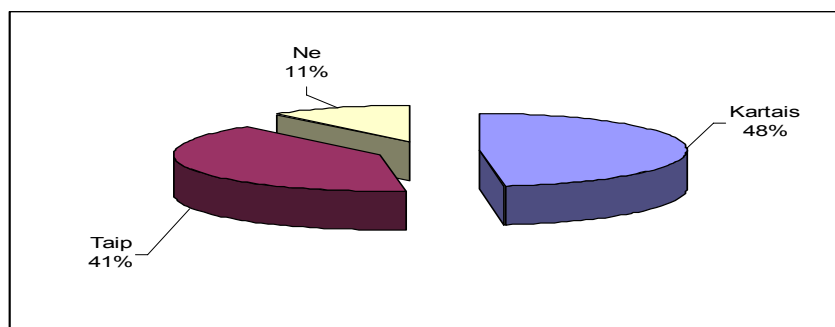
Transporto įmonėse taikomi ekonominiai (atlyginimo padidinimas, premija už stažą įmonėje, premija už gerus rezultatus) ir psichologiniai (padėka, savarankiškumo suteikimas, pakėlimas pareigose) motyvavimo metodai (27 pav.). Valdymo lygio darbuotojai motyvuojami dažniausiai ekonominiiais metodais ir savarankiškumo suteikimu, bet retai jiems skiriama padėka. Vairuotojai skatinami didinant jiems atlyginimą, be to, dažniau pagiriami už gerai atliktą darbą nei valdymo lygio darbuotojai. 50 % respondentų nurodė, kad įmonėje taikoma skatinimo priemonė – atlyginimo padidinimas, 73 % respondentų nurodė, kad įmonėje turėtų būti taikoma ši skatinimo priemonė. 8 % apklaustųjų nurodė, kad darbuotojai skatinami išmokant jiems premijas už gerus darbo rezultatus, tačiau 54 % respondentų mano, kad ši skatinimo priemonė turėtų būti taikoma transporto įmonėje. 15 % apklaustųjų nurodė, kad jų įmonėje mokama premija už stažą, 46 % respondentų norėtų, kad vadovai taikytų šią skatinimo priemonę.



27 pav. Taikomų ir norimų skatinimo būdų palyginimas

Vidurinių bei profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų motyvacijai didžiausia įtaką turi darbo užmokesčio padidinimas, taip pat juos motyvuoja galimybė dirbti savarankiškai. Darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą, prioritetus suteikia atlyginimui, savarankiškumui, premijoms bei karjerai.

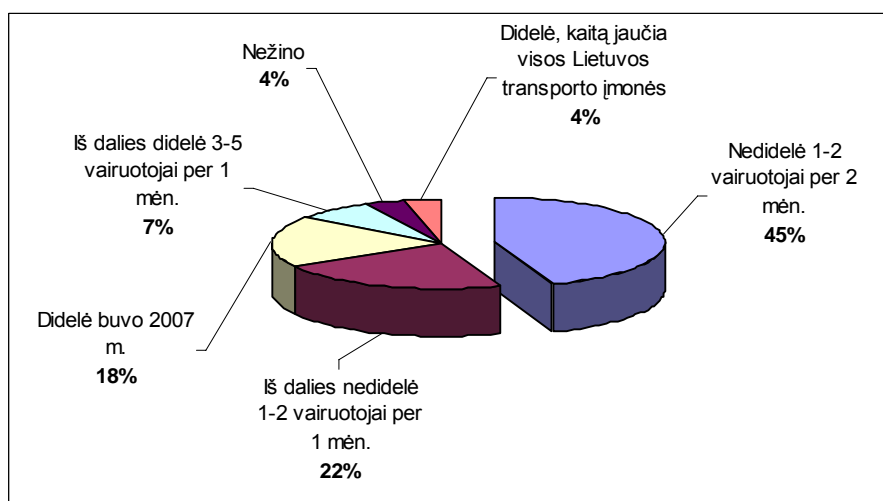
Taigi, palyginus taikomus ir norimus skatinimo būdus, efektyviausios transporto įmonėse taikomos motyvacijos priemonės yra ekonominės, t.y. atlyginimo padidinimas, premijos paskyrimas, pakėlimas pareigose. Darbuotojams mažiau rūpi padėka ir pagyrimai. Šis faktas dar kartą įrodo, kad nepakankamai patenkinti fiziologiniai Lietuvos transporto įmonių darbuotojų, daugiausiai vairuotojų, poreikiai.



28 pav. Taikomų skatinimo veiksnių įtaka darbui

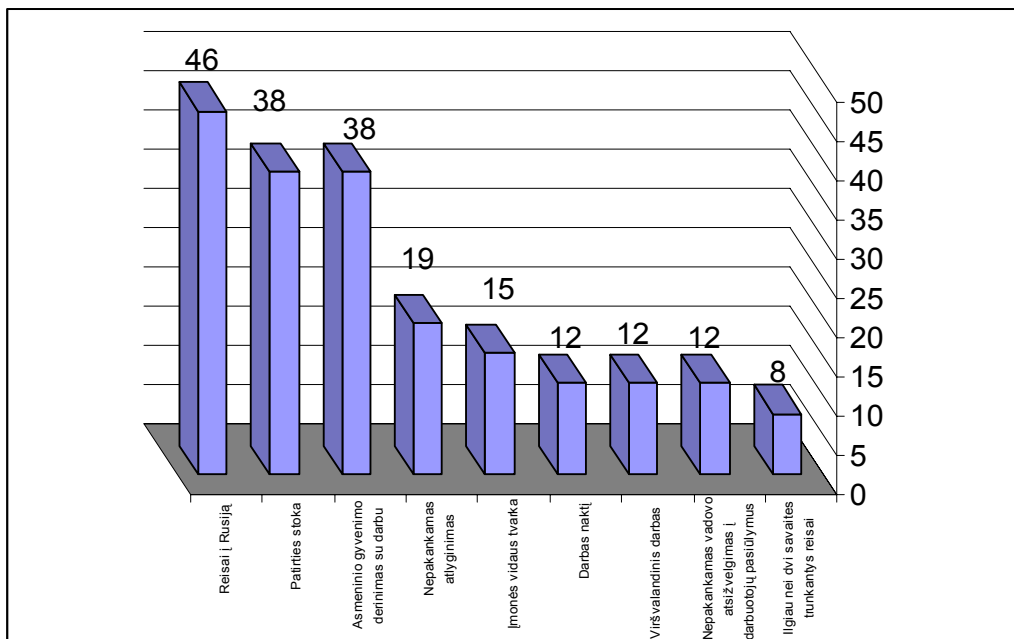
Tik kartais taikomi skatinimo veiksniai, 48 % respondentų nuomone, turi įtakos jų darbui. 41 % apklaustųjų mano, kad įmonėje taikomi skatinimo veiksniai daro įtaką, o 11 %, iš jų visi vairuotojai, atsakė, kad skatinimo veiksniai nedaro įtakos jų darbui. (28 pav.)

Taigi, galima teigti, kad transporto įmonės darbuotojų nuomone taikomų skatinimo veiksnių įtaką darbui nėra didelė.



29 pav. Vairuotojų kaita transporto įmonėse

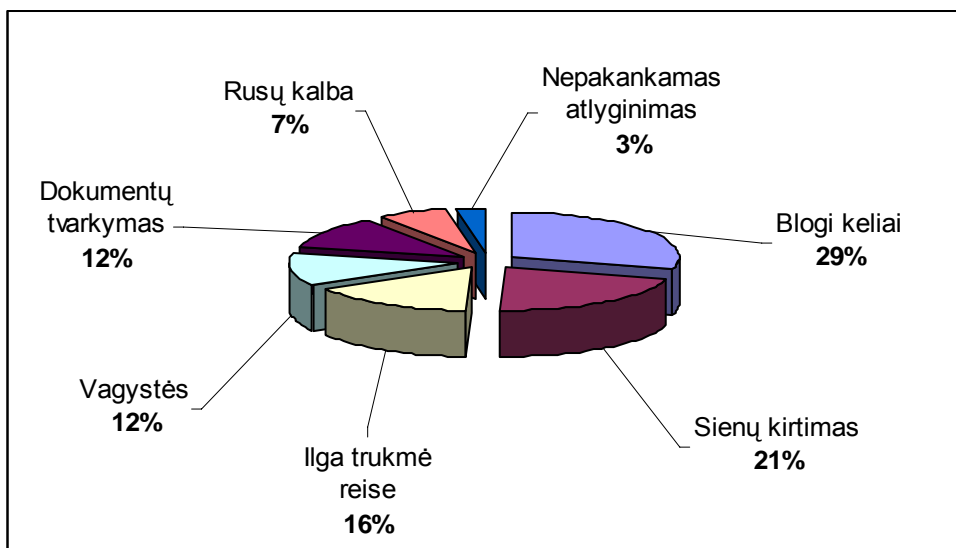
Anketoje buvo pateikta grupė klausimų siekiant išsiaiškinti vairuotojų kaitos lygį ir priežastis. 45 % apklaustųjų nurodė, kad transporto įmonėse vairuotojų kaita nedidelė 1-2 vairuotojai per 2 mėn. (29 pav.) 18 % atsakė, kad didelė vairuotojų kaita buvo 2007 m. 2008 m. jaučiamas sąstingis Lietuvos ekonomikoje. Nedidelės transporto įmonės yra prie bankroto ribos, o didesnių transporto įmonių plėtimosi politika pasikeitė, jų tikslas - „susispausti, kad išgyventi“. Po pelningų 2006 metų ir mažiau pelningų 2007 metų, transporto įmonės išgyvena sunkų laikotarpį, o tai jaučiama ir atsispindi įmonių darbuotojų kaitoje. Transporto įmonėms šiuo metu vairuotojų netrūksta, todėl įmonėms išsprendė didelio vairuotojų trūkumo problema.



30 pav. Vairuotojų kaitą lemiantys veiksniai

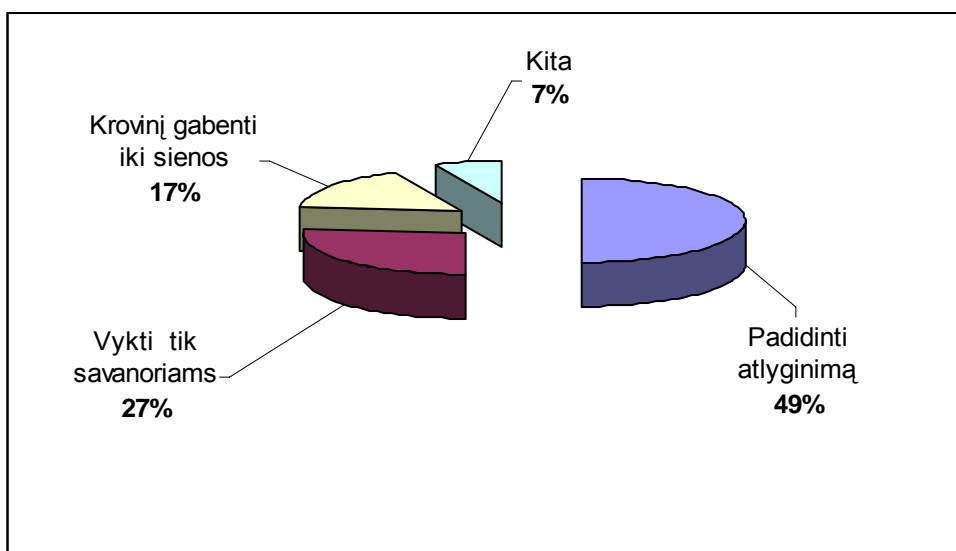
Vairuotojų kaitą daugiausiai lemia reisių į Rusiją. Net 46 % apklaustųjų nurodė šį veiksnį. Nors šis veiksnys ir turi didelės įtakos vairuotojų naujo darbo paieškoms, tačiau ne visos transporto įmonės pajėgios išsilaikyti negabendamos krovinių į Rusiją, bei teikdamos transporto paslaugas tik ES šalyse. 38 % apklaustųjų nurodė, kad vairuotojų kaitą taip pat lemia patirties stoka ir asmeninio gyvenimo derinimas su darbu. Tik 19 % apklaustųjų nurodė, kad vairuotojų kaitą lemia nepakankamas atlyginimas (30 pav.)

Nenoras vykti į Rusiją, 29 % apklaustųjų nuomone, yra susijęs su blogais keliais. 21 % nurodė problematišką sienų kirtimą, 16 % - ilgą trukmę reise, 12 % - didelę vagysčių tikimybę ir sudėtingą dokumentų tvarkymą.



31 pav. Priežastys, dėl kurių nenorima vykti į Rusiją

Kadangi krovinių gabenimas į Rusiją neišvengiamas dėl pelningos rinkos, anketoje respondentams buvo suformuoti keli sprendimų variantai, kurie gal būtų padėti išspręsti arba sumažinti vairuotojų nenorą vykti į Rusiją. 49 % respondentų atsakė, kad problemą galima išspręsti padidinus atlyginimą vykstantiems į Rusiją. Piniginė skatinimo priemonė būtų efektyvi sprendžiant šią problemą (31 pav.) 27 % respondentų atsakė, kad reikėtų sudaryti sąlygas vykti savanoriams, 17 % - krovinių gabenti iki sienos. 7 % respondentų nurodė kitus sprendimo būdus, iš kurių vienas – spręsti sienų kirtimo klausimą aukštesniame Lietuvos ir Rusijos valdžios lygmenyje.



32 pav. Sprendimo būdai vykti į Rusiją

Galima teigti, kad vairuotojų kaitą didžiausia dalimi lemia reisai į Rusiją. Vieni vairuotojai nenoriai vyksta, o kiti stengiasi surasti darbą tokiose transporto įmonėse, kur yra galimybė vykti tik į ES šalis. Tai rimta problema, nes daugeliui įmonių naudinga palaikyti komercinius ryšius su

Rusija. Taigi, vadovai turėtų labiau skatinti vykstančius vairuotojus į Rusiją, mokėti didesnę pareiginių atlyginimą ar naudoti kitas veiksmingas materialines skatinimo priemones. Taip pat svarbu leisti tais maršrutais vykti savanorius vairuotojus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tipinis respondentas – tai brandaus amžiaus, viršijantis 40 metų ribą transporto įmonės darbuotojas, turintis profesinį išsilavinimą. 95 % aukštojo lygio, 25 % vadybininkų, 28 % vairuotojų darbas tenkina įdomaus darbo poreikį, tai rodo, kad nemaža dalis darbuotojų turi galimybę dirbti kokybiškai ir našiai. 17 % vairuotojų, 25 % vadybininkų darbas tenkina bendravimo galimybes ir buvimą komandos nariu, galima teigti, kad tai skatina dirbti komandoje ir gerina įmonės psichologinį klimatą. 50 % respondentų nurodė, kad įmonėje taikoma skatinimo priemonė – atlyginimo padidinimas, 73 % respondentų nurodė, kad įmonėje turėtų būti taikoma ši skatinimo priemonė. 8 % apklaustųjų nurodė, kad darbuotojai skatinami išmokant jiems premijas už gerus darbo rezultatus, tačiau 54 % respondentų mano, kad ši skatinimo priemonė turėtų būti taikoma transporto įmonėje. 15 % apklaustųjų nurodė, kad jų įmonėje mokama premija už stažą, 46 % respondentų norėtų, kad vadovai taikytų šią skatinimo priemonę. Taigi, palyginus taikomus ir norimus skatinimo būdus, efektyviausios transporto įmonėse taikomos motyvacijos priemonės yra ekonominės, t.y. atlyginimo padidinimas, premijos paskyrimas, pakėlimas pareigose. Darbuotojams mažiau rūpi padėka ir pagyrimai. Šis faktas dar kartą įrodo, kad nepakankamai patenkinti fiziologiniai Lietuvos transporto įmonių darbuotojų, daugiausiai vairuotojų, poreikiai. Tik kartais taikomi skatinimo veiksniai 48 % respondentų nuomone turi įtakos jų darbui, galima teigti, kad transporto įmonės darbuotojų nuomone taikomų skatinimo veiksnių įtaką darbui nėra didelė. 45 % apklaustųjų nurodė, kad transporto įmonėse vairuotojų kaita nedidelė 1-2 vairuotojai per 2 mėn. ir ją didžiąja dalimi lemia reisai į Rusiją. Nenoras vykti į Rusiją, 29 % apklaustųjų nuomone, yra susijęs su blogais keliais, 21 % nurodė problematišką sienų kirtimą, 16 % - ilgą trukmę reise, 12 % - didelę vagysčių tikimybę ir sudėtingą dokumentų tvarkymą. Taigi, vadovai turėtų labiau skatinti vykstančius vairuotojus į Rusiją, mokėti didesnę pareiginių atlyginimą ar naudoti kitas veiksmingas materialines skatinimo priemones. Taip pat svarbu leisti tais maršrutais vykti savanorius vairuotojus.

3.3. Transporto įmonės veiklos organizavimo tyrimas

Be anketinės apklausos buvo atliktas tyrimas stebėjimo metodu. Jo struktūrą sudarė tokie komponentai:

- 1) stebėtojas – tyrinėtojas
- 2) stebimas objektas – vairuotojai,
- 3) stebėjimo aplinkybės – priežastys įtakojusios vairuotojų neišvykimą į reisą laiku.

Pagal tai, ar tiriamieji žino, jog yra stebimi, stebėjimas gali būti atviras (reaktyvus) arba slaptas (nereaktyvus). Buvo atliekamas slaptas pasyvus vairuotojų stebėjimas 2008 m. sausio 02 d. iki sausio 31 d., tyrinėtojas į stebimo proceso situaciją nesikišo. Stebėjimo duomenys buvo protokoluojami. Vairuotojų skaičius per 2008 m sausio mėn. svyravo nuo 36 iki 41, vilkikų skaičius 2008 m. sausio 01 d. buvo 28, sausio 31 d. – 31. 26 reisai buvo pradėti 2008 m. sausio mėn. , 14 reisų buvo užbaigtų 2008 m. sausio mėn. Žemiau pateiktoje lentelėje matyti stebėjimo duomenų suvestinė.

3 Lentelė

Kliūtys, įtakojusios vairuotojų pavėluotą išvykimą į reisą

Eil.Nr.	Kliūtys	Dažnumas	Iš viso:
1	Dėl ligos, kai nėra kuo pakeisti	x	1
2	Laiku išvažiavus, tačiau sugrįžus dėl gedimų(mechanikas)	xx	2
3	Nesuorganizuotas sklandus reisas(vadyba)	xxx	3
4	Techniškai išvykimui neparuoštas automobilis(mechanikas)	xx	2
5	Žalingi įpročiai (girtavimas)	xx	2
6	Dėl šeimyninių aplinkybių	x	1
7	Vairuotojų trūkumas, nėra kam važiuoti	x	1
8	Neperspėtas neatvykimas važiuoti į reisą	x	1
	Iš viso:		13

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis stebėjimo duomenimis

Dažniausiai per stebėjimo laikotarpį pasitaikiusi kliūtis, sutrukdžiusi išvykti laiku, buvo nesuorganizuotas sklandus reisas. Tai reiškia, kad įmonės vadybininkai nepakankamai gerai atliko savo darbą. Tam turi įtakos jų darbo stažas transporto įmonėje bei kompetencija. Nenuodugniai išanalizavę krovinių pasiūlą ir suradę krovinius išvežimui, bet nesuradę atgalinio krovinio, jie tuo pačiu vertė laukti vairuotojus krovinio iškrovimo vietoje. Du kartus per stebėjimo laikotarpį atsiradusios kliūtys laiku išvykti vairuotojui į reisą buvo dėl mašinų gedimo. Šias kliūtis lėmė mechaniko ir vairuotojų kompetencija. Laiku nepastebėjus ir neįvertinus automašinų gedimo lygio, nebesuspėta jų suremontuoti iki numatyto išvykimo į reisą. Du kartus per stebėjimo laikotarpį sugrįžo automašinos jau išvykusios į reisą, nors ir dėl nedidelių gedimų ir įmonėje suremontuotos vėl išvyko į reisą, tačiau tai lėmė pavėluotą nuvykimą pas klientą. Tai, galima sakyti, lėmė nepakankama techninė automobilio apžiūra prieš išvykstant. Dvi kliūtys išvykimo laiku į reisą buvo vairuotojų girtavimas. Turėję išvykti į reisą vairuotojai nei paskambino nei atvyko, todėl

vadybininkų rūpestis buvo surasti kitus vairuotojus, kurie galėtų kuo greičiau išvykti į reisą. Po vieną kartą pasitaikė kliūtys dėl ligos, šeimyninių aplinkybių, vairuotojų trūkumo ir neatvykimo į darbą.

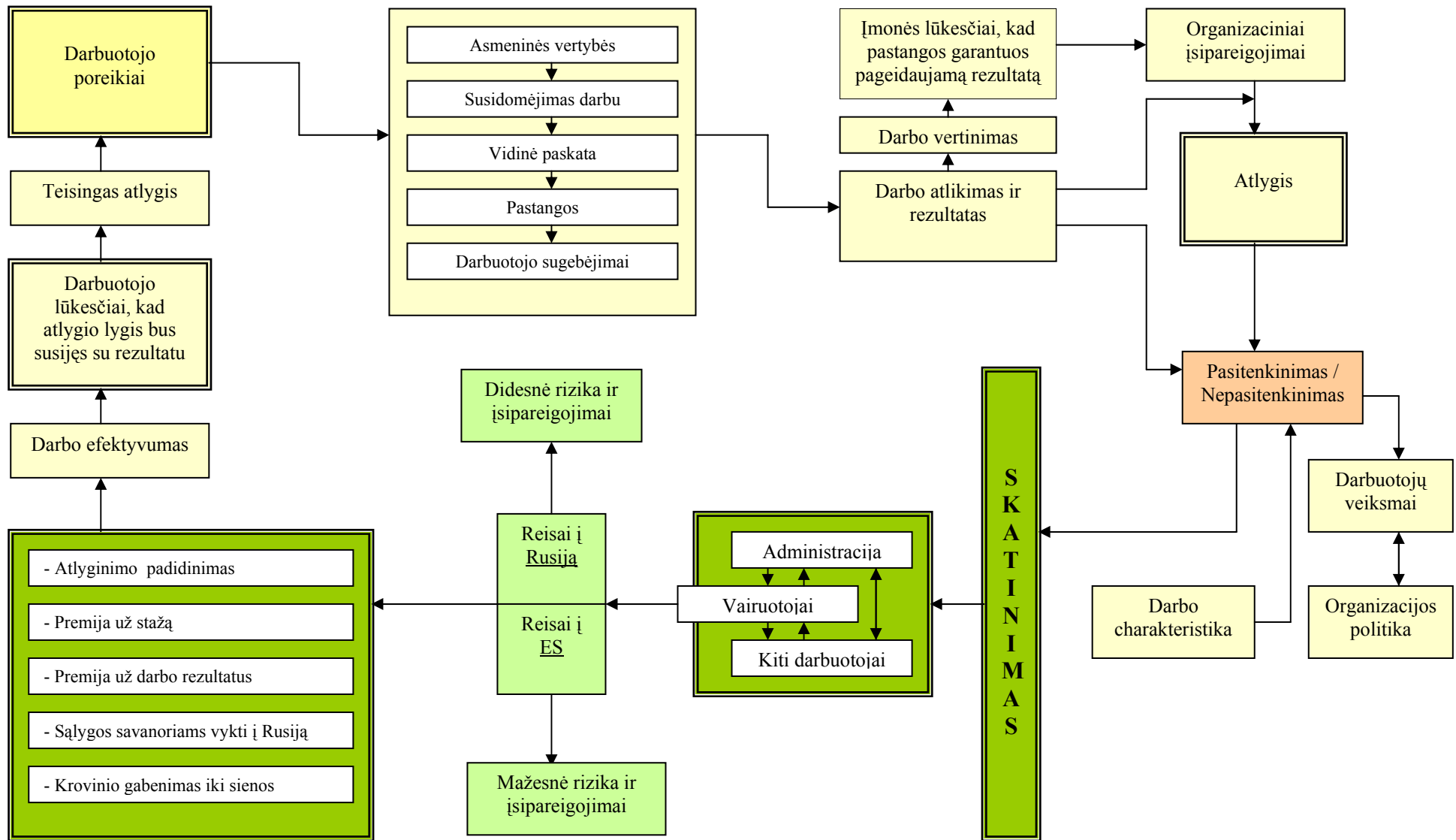
Apibendrinant stebėjimo rezultatus galima teigti, kad egzistuoja kliūtys, trukdančios laiku vairuotojams išvykti į įmonės vadybininkų suplanuotus reisu. Dažniausiai stebėjimo laikotarpiu atsiradusios kliūtys buvo : vadybininkų nesuorganizuotas sklandus reisas; vairuotojų sugrįžimas iš pradėto reiso atgal į įmonę dėl automašinos gedimų; laiku išvykti į reisą techniškai neparuoštos automašinos; žalingi vairuotojų įpročiai (girtavimas). Visa tai parodo, kad transporto įmonėje egzistuoja sklاندaus išvykimo į reisą problemą, į kurią įmonės vadovybė privalo atkreipti dėmesį ir stengtis kuo greičiau ją spręsti, tuo sušvelninant egzistuojančio neefektyvaus darbo pasekmes, kurios smarkiai veikia visos įmonės finansinius rodiklius. Taigi, problemos buvimą lemia atskirų darbuotojų kompetencija bei komandinio darbo nebuvimas. Mano manymu, darbuotojai galėtų dirbti našiau, jei vadovybė taikytų veiksmingas motyvacijos sistemas. Motyvuoti darbuotojai darytų mažiau klaidų, jaustų pasitenkinimą gerai atliktu darbu, bei bendrai dirbtų įmonės labui.

3.4. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos sistemos modelis

Atlikus literatūros darbo motyvavimo tema analizę bei tyrimą, siūlau transporto įmonėms taikyti šį darbuotojų motyvacijos sistemos modelį (34 pav.)

Modelis pradedamas nuo darbuotojo poreikių į asmenines vertes. Tai yra mažiausiai patirties būdu tyrinėta priežastinių ryšių. Nors Maslow buvo dalinai teisingas reikalavime, kad žmonės vertina tai, ko jiems reikia, tačiau yra išimčių, žinoma, yra viena iš priežasčių, kodėl mums reikia ir psichologijos mokslo ir etikos kodekso.

Asmeninės vertybės į susidomėjimą darbu, vidinę paskatą, tuo susijusias darbuotojo pastangas. Darbuotojo pastangos gali padidinti ir jo sugebėjimus ir iš kurių eina ryšys į darbo atlikimą ir rezultatus. Darbo vertinimas priklauso nuo darbo atlikimo ir rezultatų , todėl įmonės lūkesčiai, kad darbuotojo pastangos garantuos pageidaujamą rezultatą yra pagrįsti. Iš to seka organizaciniai įsipareigojimai darbuotojui, susiję su kintamu apmokėjimu už darbą dydžiu priklausomu nuo atliktų darbo rezultatų, darbo kokybės, didesnės rizikos bei įsipareigojimų. Organizaciniai įsipareigojimai taip pat lemia ir darbuotojų veiksmus. Atlygis už darbą lemia darbuotojų nepasitenkinimą ar pasitenkinimą darbu, kuri įtakoja darbo charakteristikos ir organizacijos politika. Darbo atlikimas ir rezultatas įtakoja darbuotojo nepasitenkinimą ar pasitenkinimą darbu, tačiau tai būdinga aukštesnio lygio darbuotojams (įmonės vadovams, padalinio vadovams, kitiems administracijos darbuotojams). Modelyje nepasitenkinimas ar pasitenkinimas darbu daugiau ar mažiau veikia visus įmonės



33 pav. Transporto įmonių darbuotojų motyvacijos modelis, sudarytas autorės

darbuotojus, kadangi nagrinėjama įmonių grupės darbuotojai – transporto įmonės darbuotojai, tai didžiausią dėmesį siūlau atkreipti į vairuotojų, kaip pagrindinių įmonės darbuotojų lūkesčius.

Atlikus anketinį tyrimą gauti rezultatai parodė, kad vairuotojams aktuali problema reisų parinkimas. Daugeliui svarbu, kad nereikėtų vykti į Rusiją, todėl modelyje parodytos dvi reisų kryptys, kurios išsišakoja į didesnę riziką ir įsipareigojimus ir mažesnę riziką ir įsipareigojimus. Kad vadovai išspręstų nenoro vykti į Rusiją problemą, siūlau diferencijuoti skatinimo sistemas ir vykstantiems į Rusiją taikyti didesnę atlyginimą, suteikti galimybę vykti savanoriams ar krovinių gabenti iki sienos, kur tolimesnį jo vežimą prisiimtų užsakovai ar krovinio gavėjai. Skatinimo sistema svarbi transporto įmonės darbuotojams, tačiau pagrindiniai našesnio darbo stimulai didesnis darbo atlyginimas, premijos už darbo rezultatus, premijos už darbo stažą. Visos šios skatinimo priemonės tiesiogiai veikia transporto įmonės darbuotojų darbo našumą ir, kaip daugelio transporto darbuotojų buvo nurodyta, nebuvo taikyta įmonėje. Darbo efektyvumas susijęs su darbuotojų lūkesčiais, kad atlyginimo lygis bus susijęs su rezultatu ir tai transporto darbuotojai supranta kaip teisingą atlygį, kuris atitinka darbuotojo poreikius.

Modeliuojant transporto įmonių motyvacijos sistemą naudoti antroje darbo dalyje pateikti veiksniai ir metodai, turintys įtaką darbuotojų motyvacijai.

Motyvacija - tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvas, kaip veiklos priežastis, susijęs su objektyvių poreikių patenkinimu, nukreipia atitinkama linkme, t.y. skatina pasirinkti konkretų elgsenos variantą. Poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Motyvų gali būti labai įvairių. Norint paveikti, reikia juos suprasti ir kuo tiksliau apibūdinti. Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie poreikių egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio, susiejant poreikius, motyvus ir elgesį. Remiantis A. Maslow žmonių poreikių hierarchija, galima išskirti tokius poreikių lygius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos. Poreikiai išdėstyti hierarchine tvarka – reiškia, kol nepatenkinamas žemesniojo lygio poreikis, negalima tikėtis aukštesnio lygio poreikių patenkinimo. Žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvus, tai priklauso nuo temperamento, charakterio, nuostatų, vertybių, požiūriu. Šių savybių formavimuisi turi įtakos kultūriniai ir socialiniai veiksniai – kultūra, socialinė klasė, šeima, demografiniai veiksniai – amžius, lytis, šeimos statusas, išsilavinimas, pajamos, rasė, tautybė. Daugumos šių rodiklių vadovai kontroliuoti negali, tačiau būtina turi į juos atsižvelgti, priimdami bet kurį sprendimą personalo valdymo srityje.

Didelę įtaką žmonių darbo motyvacijai turi organizacijos mikroaplinka ir vadovybės taikomi valdymo metodai. Sudarytos darbo sąlygos, darbo organizavimas, organizacijos psichologinis klimatas netiesiogiai veikia darbuotojus. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojai pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Atliktas tyrimas rodo, kad šie

organizacijos mikroaplinkos aspektai turi didelę įtaką transporto įmonių darbuotojų veiklai. Todėl vadovai turi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Be vadovo, įmonės mikroaplinkai įtakos turi ir dirbantys čia darbuotojai. Jų asmeninės savybės, tarpusavio santykiai sudaro kolektyvo psichologinio klimato pagrindą. Norėdami tiesiogiai veikti darbuotojus, vadovai taiko filosofinius, teisinius, ekonominius bei psichologinius motyvavimo metodus. Įmonė taikydama filosofinius metodus nori pakeisti darbuotojų vertybių sistemą, kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais, t. y. įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda ir t. t. Taikant teisinius metodus vadovybė veikia darbuotojus įsakymais, nurodymais, instrukcijomis, reikalavimais. Šis metodas nustato tam tikrus darbuotojų elgesio apribojimus, apibrėžia kiekvieno žmogaus funkcijas organizacijoje, nustato įmonės išipareigojimus darbuotojams, tuo užtikrindamas jų saugumą.

Transporto įmonių darbuotojų tyrimas rodo, kad atliekamo darbo aspektai turi pakankamai didelę įtaką renkantis darbą. Dėl to darbuotojų motyvacija siejama su tam tikromis darbo charakteristikomis, išskiriant tam tikrus darbo proceso bruožus, kurie leidžia patenkinti tokius žmogaus poreikius, kaip saviraiškos ir potencialių galimybių panaudojimo, užtikrinant pasitenkinimą darbo turiniu, nepriklausomybę ir pripažinimą.

Kai išorinis objektas individo atžvilgiu turi patraukiančią jėgą, atitinka šio individo poreikį, atsiranda vidinė paskata – teigiamas objekto įvertinimas ir energija jo siekti, veikti.

Darbo atlikimas priklauso ne tik nuo pastangų, bet ir nuo asmens gabumų, patirties. Asmuo su didesniais gabumais pasiekia geresnių darbo rezultatų, sąlygota aukštesnio pastangų lygio, nei asmuo su mažesniais gabumais. Darbuotojai įdėdami nemažai pastangų, tikisi, kad pastangos garantuos pageidaujamą rezultatą, o atlikę darbą – kad darbo užmokesčio lygis bus susijęs su rezultatu (atlygiu).

Priklausomai nuo įmonės vadovo pasirinktos vertinimo sistemos, vertinami darbuotojų pastangos bei darbo rezultatai arba tik darbo rezultatai.

Darbo atlikimo įvertinimas yra labai svarbus veiksnys organizacijos elgsenoje. Darbą įvertinti reikia todėl, kad būtų galima lanksčiai paskirstyti resursus, atlyginti darbuotojams, informuoti darbuotojus apie jų darbo rezultatus, užtikrinti pagrįstus santykius tarp atskirų darbuotojų grupių, numatyti kvalifikacinio tobulėjimo poreikius bei atsižvelgti į tai, jog kiekvienas darbuotojas turi jausti, kad jis turi lygias darbo galimybes, lyginant su kitais darbuotojais.

Įvertinęs rezultatus, vadovas numato atlygio būdą bei dydį. Siekiant patenkinti darbuotojų poreikius, taikomi ekonominiai (darbo užmokestis, premijos) ir psichologiniai metodai (pripažinimas, pagyrimas, tobulintis, pakėlimas pareigose) metodai. Darbuotojai nevienodai siekia vidinių ir išorinių atlygių. Kaip rodo tyrimas, transporto įmonių darbuotojai daugiau vertina

tinkamą darbo užmokestį, premijas, galimybę mokytis ir kilti karjeros laiptais mažiau – pripažinimą bei pagyrimą.

Aukštos kokybės darbas turi įtakos ekonominiams ir psichologiniams atlygiams. Jei šie atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, tuomet išauga ir pasitenkinimas, kadangi darbuotojas jaučia, jog gauna atlygius proporcingai pagal atlikto darbo kokybę. Esant aukštam pasitenkinimo darbu lygiu, darbuotojas yra motyvuotas dirbti ir siekti aukštesnius poreikius.

Antra vertus, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas. Asmens pasitenkinimo lygis sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo atlikimo lygį bei darbuotojo veiksmus. Viso šito rezultatas yra nuolat veikiantis darbo atlikimo – pasitenkinimo pastangų ryšys.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų sukurtas teorijas galima teigti, kad yra dvi pagrindinės motyvacijos teorijų grupės: turinio ir proceso motyvacijų teorijos. Turinio teorijos buvo sukurtos praeitame amžiuje, todėl jos vis dažniau kritikuojamos šiuolaikinių mokslininkų, nes jos iš dalies atitinka dabartines sąlygas, spartėjantį gyvenimo tempą. Esminis proceso ir turinio teorijų panašumas – jose nagrinėjami tokie žmonių poreikiai, kaip pagarba savęs realizavimas. Esminis proceso teorijų skirtumas - tas, kad jos nepripažįsta fiziologinių ir saugumo poreikių, kaip motyvuojančių veiksnių. Esant motyvavimo veiksnių gausai taikli darbuotojų motyvacija yra sudėtinga ir individuali kiekvienam darbuotojui, kadangi žmonės yra skirtingi su savo lūkesčiais, poreikiais bei asmeniniais bruožais. Atskiros darbuotojų skatinimo priemonės neužtikrina efektyvaus personalo motyvavimo, todėl jos turi sudaryti vientisą sistemą, kurią tikslinga įvertinti ir pastoviai tobulinti.
- Atlikus literatūros analizę, galima teigti, kad transporto įmonėms būdingi šie pagrindiniai ypatumai: didžiąją dalį įmonės darbuotojų sudaro dirbantys po vieną vairuotojai, kurių darbo kokybę lemia patirtis ir kompetencija, o jų darbo rezultatai svariai įtakoja visos įmonės veiklos rezultatus; vairuotojai dirba netipinėmis darbo sąlygomis, sunkiu darbo ir poilsio režimu. Galima išskirti dvi esmines problemas, su kuriomis susiduria transporto įmonės – tai nuolatinė stipri konkurencija bei vairuotojų trūkumas.
- Atliktas tyrimas parodė, kad tipinis respondentas – tai brandaus amžiaus, viršijantis 40 metų ribą transporto įmonės darbuotojas, turintis profesinį išsilavinimą. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:
 - didelė dalis aukšto lygio vadovų turi galimybę dirbti kokybiškai ir našiai, net 95 % aukštojo lygio vadovų, 25 % vadybininkų, 28 % vairuotojų darbas tenkina įdomaus darbo poreikį;
 - palyginus taikomus ir norimus skatinimo būdus, efektyviausios transporto įmonėse taikomos motyvacijos priemonės yra ekonominės, t.y. atlyginimo padidinimas, premijos už darbo stažą ir darbo rezultatus paskyrimas. 50 % respondentų nurodė taikomą vadovų skatinimo priemonę – *atlyginimo padidinimą*, 73 % - nurodė, kad norėtų, kad ši skatinimo priemonė būtų taikoma. 8 % apklaustųjų nurodė, kad darbuotojai skatinami išmokant jiems *premijas už gerus* darbo rezultatus, tačiau 54 % mano, kad ši skatinimo priemonė turėtų būti taikoma. 15 % apklaustųjų nurodė, kad jų įmonėje mokama *premija už stažą*, 46 % respondentų norėtų, kad vadovai taikytų šią skatinimo priemonę. Darbuotojams mažiau rūpi padėka ir pagyrimai. Šis faktas dar kartą įrodo, kad nepakankamai patenkinti fiziologiniai

Lietuvos transporto įmonių darbuotojų, daugiausiai vairuotojų, poreikiai. Taikomi skatinimo veiksniai transporto įmonėse 48 % respondentų nuomone tik kartais turi įtakos jų darbui, o 11 % - iš vis neturi įtakos, galima teigti, kad transporto įmonėse taikomų skatinimo veiksnių įtaką darbui nėra didelė;

- vairuotojų nenoras vykti į Rusiją yra pagrįstas, tyrimo duomenimis 29 % apklaustųjų nuomone, nenoras vykti susijęs su blogais keliais, 21 % - problematišku sienų kirtimu, 16 % - ilga trukme reise, 12 % - didele vagysčių tikimybe ir sudėtingu dokumentų tvarkymu. Vadovams tikslinga labiau skatinti vykstančius į Rusiją vairuotojus, t. y. mokėti didesnę pareiginių atlyginimą ar naudoti kitas veiksmingas materialines skatinimo priemones. Taip pat svarbu leisti tais maršrutais vykti savanorius vairuotojus;
- vairuotojų išvykimo į reišius laiku kliūtys yra našaus darbo problema, kuri tyrimo duomenimis, susidarė dėl ligos, šeimyninių aplinkybių, vairuotojų trūkumo ir neatvykimo į darbą. Tris kartus iš trylikos per stebėjimo laikotarpį pasitaikiusi kliūtis, sutrukdžiusi išvykti laiku buvo nesuorganizuotas sklandus reišas. Tai reiškia, kad įmonės vadybininkai nepakankamai gerai atliko savo darbą. Tam turi įtakos jų darbo stažas transporto įmonėje bei kompetencija, galima teigti, kad įmonės darbuotojai nesuinteresuoti sėkminga įmonės veikla ir darbu komandoje bei nepakankamai motyvuojami;
- Atlikus literatūros darbo motyvavimo tema analizę bei tyrimą, siūlau transporto įmonėms taikyti sukurtą darbuotojų motyvacijos sistemos modelį, kurio esmė yra ta, kad jis atspindi transporto įmonių veiklos ypatumus ir todėl tikslinga jį taikyti transporto įmonėse.

LITERATŪRA

1. Adomonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V.(2002) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E.(2001) Biznio įvadas. Kaunas: Technologija.
3. Barczak, G. (2001) Factors influencing product development team satisfaction. *European Journal of Innovation Management*, 4(1), p. 32-36.
4. Baublys, A. ir kt. (2003). Transporto ekonomika. Vilnius: Technika.
5. Bateman, T. S. ,Organ. (1991) D.W. *Organizational Behavior*. Boston: Irwin. Homewood 4. 1991.485 p.
6. Bučiūnienė, I. (1996) Personalo motyvavimas. Kaunas: KTU.
7. Butkus, S. F.(1996) Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Litera.
8. Butkus, F. S. (1998) Personalo vadyba. Vilnius: Technika.
9. Butkus, F. S.(2003) Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
10. Cole G.(1988) *Personnel management*. London: D. P. Publications LTD.
11. Česnienė, R. (2002) Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Damašienė, V. (2002) Valdymo pagrindai. Šiaurės Lietuva.
13. Dubinas, V. (1995) Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
14. Gereikienė, V., Marčinskas, A.(2002) Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste. *Ekonomika. Mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 37-46.
15. Huddleston, P., Good, L. K.(1999) Job motivators in Russian and Polish retail firms. *International Journal of Retail & Distribution Management* . 27(9), p. 383-393.
16. Jewell, B. R(2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press.
17. Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
19. Lapė, J.(1980) *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas..
20. Leete, L. (2000) Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 43(4), p. 423-446.
21. Leonienė, B. (2001) Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
22. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai.

23. Linz, S. J.(2004) Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics*. 33(3), p. 261-289.
24. Litvinenka, M. (2003). Kelių transporto tarptautinio verslo konkurencingumas. *Transporto pasaulis*, 11 (35), p. 24.
25. Liubertienė, A.(2002) Aplinkos poveikis darbui su personalu Lietuvoje. Verslas, vadyba ir studijos 2001: mokslinės konferencijos, įvykusios Vilniuje 2001 m. lapkričio 29-30 d., medžiaga. T.I. Vilnius, p. 340-343.
26. Locke, E.A., Latham, G. P.(2004). What should we do about motivation theory? Six recommendation for the twenty – first century. *Academy of Management Review*, 29(3), p. 388-403.
27. Luthans, F. (1973) *Organizational behavior: a modern behavioral approach to management*. New York: McGraw-Hill.
28. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*, 14 (2), p.57-65
29. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2002) Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
30. Matulytė, J. (2003) Prekybos darbuotojų motyvacijos ypatybės: tyrimo kryptys. 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo - Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2003 m. vasario 13 d., medžiaga: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vilnius: Technika, p. 169-173.
31. Matuzienė, I., Petkienė, E., Tijūnaitienė, R.(2004) Darbo motyvacijos problematikos analizė. Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004“ medžiaga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 184-189.
32. Milius, M. (2001) Veiklos motyvavimo problemos. 4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo - Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2001 m. vasario 14 - 15d., medžiaga: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vilnius, , p. 88-92.
33. Minalga, R. (2001). *Logistika*. Vilnius.
34. Neverauskas, B., Rastinis, J. (2001) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: technologija.
35. Paliulis, N., Chlivickas, E. (1998) *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika.
36. Palidaukaitė, J.(2007) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p.33-45
37. Poluchina, O. (2004) Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis. *Vadovo pasaulis*, N5 (91), p. 18-21.
38. Robbins,S. P.(2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.

39. Sakalas, A.(1994) Personalo vadyba. Kaunas: Technologija.
40. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B.(1996) Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A., Šalčius, A.(1997) Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija.
42. Sakalas, A. (1998) Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
43. Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
44. Sakalas, A. (2003) Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
45. Sakalas, A., Sanevičienė, A. (2003). Įmonės krizių vadyba. Kaunas: Technologija.
46. Stankevičienė, A.(2001) Šiuolaikiškų personalo politikos nuostatų įgyvendinimas. Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. 4, p. 71-78.
47. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006) Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
48. Steponėnaitė, G.(2005) Transporto įmonių personalo motyvavimo sistemų tobulinimo galimybių analizė. 8-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo - Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2005 m. gegužės 12 d.,pranešimų rinkinys: transportas. Vilnius, p. 371-376.
49. Stoner, J. A. F. (1999) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. Strang, K. D.(2005) Examining effective and ineffective transformation project leadership. Team Performance Management, 11(3/4), p. 68-103.
51. Šiupienytė, R.(2001) Žmoniškieji ištekliai. 4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo-Lietuva be ateities“, įvykusios Vilniuje 2001 m. balandžio 24 d., medžiaga: aviacijos technologijos. Vilnius: Technika, p.229-234.
52. Takahashi, K.(2006) Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. Career Development International. 11(3), p. 193-203.
53. Thacker, R. A.(1997) Team leader style: enhancing the creativity of employees in teams. Training for Quality, 5(4), p. 146-149.
54. Valackienė, A. (2005) Krizių valdymas ir sprendimu priėmimas. Kaunas: Technologija.
55. Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo Ministerijos [žiūrėta 2008-04-25] Prieiga per internetą: <http://www.vkti.gov.lt/index.php?623358392>.
56. Vanagas, P. (1979) Darbo mokslinis organizavimas. Vilnius: Mintis.
57. Wiley, C. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International Journal of Manpower. 18(3), p. 263-280.
58. Žvirblytė, J. Vežėjams negera, kaip po baliaus. [žiūrėta 2008-04-30] Prieiga per internetą: <http://www.balsas.lt/naujiena/194458>
59. Журавлев, П.В.(2000) Технология управления персоналом. Москва: Экзамен.