

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rūta KACEVIČIŪTĖ

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMA IR JOS
TOBULINIMAS UAB “STANSEFABRIKKEN” PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rūta KACEVIČIŪTĖ

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMA IR JOS
TOBULINIMAS UAB “STANSEFABRIKKEN” PAVYZDŽIU**

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

Magistro darbo autorius Rūta Kacevičiūtė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Irina Žalienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rūta Kacevičiūtė

Personalo motyvavimo sistema ir jos tobulinimas UAB “Stansefabrikken” pavyzdžiu.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluota UAB “Stansefabrikken” personalo motyvavimo sistemos problema, išanalizuoti, susisteminti ir įvertinti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai motyvavimo sistemos aspektai, atliktas darbuotojų motyvavimo tyrimas, bei pateikiami tyrimo rezultatai, kurie padėjo atskleisti darbuotojų požiūrį į įmonėje taikomą motyvavimo sistemą, metodus bei priemones. Apklausos metu buvo išsiaiškinta, kad darbuotojai skatinami ne tomis priemonėmis, kokiomis norėtų būti motyvuojami patys darbuotojai. Patvirtinama autoriaus suformuluota anketinio tyrimo hipotezė, kad UAB “Stansefabrikken” taikoma personalo motyvavimo sistema nėra gera, nes netinkamai taikoma ir netenkina darbuotojų poreikių ir norų.

Gautomis darbuotojų motyvavimo apklausos tyrimo išvadomis bei pasiūlymais galėtų pasinaudoti UAB „Stansefabrikken“ vadovybė, siekdama didinti darbuotojų motyvacijos lygį.

SUMMARY

Rūta Kacevičiūtė

Personnel motivation system and its improvement of JSC "Stansefabrikken" model.

Master's work.

This master's final paper formulates problem of JSC “Stansefabrikken” personnel motivation system, analyzing and assessing theoretical and practical motivation system aspects by various Lithuanian and foreign authors, it is made a research of employees in order to understand what they are thinking about the motivation system existing in their company, motivation methods and tools. According to this research was made a decision that employees are encouraged not to those methods, which would like to be motivated by the workers themselves. It was confirmed by the author of the study questionnaire formulated hypothesis that the JSC “Stansefabrikken” motivation system is not so good and do not apply to employees needs and desires.

This personnel motivation research gave some conclusions and proposals, which can be used by JSC “Stansefabrikken” managers to increase the level of employees motivation.

TURINYS

ĮVADAS

1. PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Motyvavimo, motyvacijos ir motyvų sampratų esmė ir ypatumai	11
1.2. Motyvacijos teorijų analizė.....	13
1.2.1. Poreikių teorijos.....	13
1.2.2. Procesinės teorijos	18
1.3. Darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai	21
1.3. Motyvavimo metodai ir priemonės	22
1.5. Darbo motyvacijos esmė	26
1.5.1. Motyvacijos įtaka darbo našumui.....	26
1.5.2. Demotyvaciją sukeltantys veiksniai	28
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	30
2.1. Anketinio metodo samprata socialiniuose moksluose.....	30
2.2. UAB "Stansefabrikken" personalo motyvavimo sistemai išanalizuoti taikomo instrumentarijaus apibūdinimas	
3. UAB „STANSEFABRIKKEN“ PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ, REMIANTIS DARBUOTOJŲ TYRIMO REZULTATAIS.....	35
3.1. UAB „Stansefabrikken“ charakteristika.....	35
3.2. UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų apklausos analizė.....	39
3.2.1. Darbuotojų analizė demografiniu aspektu	39
3.2.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu analizė.....	42
3.2.3. Darbuotojų motyvavimo sistemos analizė įmonėje.....	49
3.2.4. Darbuotojų darbo aplinkos ir sąlygų analizė	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	
LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI	
PRIEDAI	

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams.....	12
2 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai.....	12
3 lentelė. Atlyginimo už darbą sudėtis.....	24
4 lentelė. Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma.....	25
5 lentelė. Fizinį ir protinį darbą dirbančių darbuotojų skirtumai.....	27
6 lentelė. Anketos privalumai ir trūkumai.....	31
7 lentelė. UAB „Stansefabrikken“ ilgalaikiai tikslai.....	36
8 lentelė. UAB „Stansefabrikken“ taikomų, morimų ir efektyviausių priemonių penketukas.....	55

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis.....	11
2 pav. Šiuolaikinės darbo motyvacijos teorijos.....	13
3 pav. A. Maslow'o poreikių hierarchija.....	15
4 pav. Herzbergo motyvacijos teorija.....	16
5 pav. F. Herzbergo motyvaciniai ir higieniniai veiksniai ir jų poveikis.....	17
6 pav. L.V. Porter ir E. Lawler darbo motyvacijos modelis.....	19
7 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai.....	20
8 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....	23
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	40
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	41
12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar Jums patinka dirbti šioje įmonėje“.....	42
13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ką darytumėte, jei turėtumėte galimybę pereiti dirbti tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą į kitą įmonę“.....	43
14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ką Jūs vertinate savo darbe“.....	44
15 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kas Jums yra darbas“.....	46
16 pav. Respondentų gaunamos pajamos UAB „Stansefabrikken“.....	47
17 pav. Respondentų lūkesčiai lyginant gaunamas pajamas su tomis, kurias jie norėtų gauti....	47
18 pav. Respondentų gaunamo atlyginimo pasiskirstymas tarp lyties.....	48
19 pav. Respondentų pasitenkinimas gautinu atlyginimu.....	49
20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas apie motyvavimo sistemos egzistavimą įmonėje..	49
21 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar taikoma tinkama motyvavimo sistema“.....	50
22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie materialines pinigines skatinimo priemones UAB „Stansefabrikken“.....	51
23 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie materialines nepinigines skatinimo priemones UAB „Stansefabrikken“.....	52
24 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie taikomas ir laukiamas motyvavimo priemones UAB „Stansefabrikken“.....	53
25 pav. Respondentų gaunamų pajamų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	54
26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į teiginius apie savijautą darbe.....	57

Rūta Kacevičiūtė. Personalo motyvavimo sistema ir jos tobulinimas UAB „Stansefabrikken“ pavyzdžiu.

27 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į santykius su bendradarbiais.....59

28 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į santykius su bendradarbiais.....60

IVADAS

Temos aktualumas. Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo teigiama, kad valdymo efektyvumas priklauso nuo to, kaip vadovas geba savo darbuotojus sudominti esamu darbu ir skatinti efektyviai dirbti. Dar prieš atsirandant motyvacijos terminui, vadovai žinojo nemažai būdų, kaip skatinti žmones geriau dirbti. Neblogai veikė „pyrago ir botago“ principas, tačiau gyvenimas nestovi vietoje, todėl ankstesni metodai pasidarė nebeveiksmingi. Specialistų nuomone, taikant bausmes padėtis pagerinama tik trumpam ir jomis neįmanoma užtikrinti nuolatinio darbuotojo veiklos tobulėjimo.

Psichologai teigia, kad žmogus jaučia poreikius, kai jam fiziologiškai ar psichologiškai kažko trūksta. Poreikiai skatina žmones veiksmui, kad galėtų juos patenkinti. Tai patvirtina ir ilgus metus trunkantys psichologiniai tyrimai, kurie leidžia daryti išvadas, kad teigiamos emocijos, gera nuotaika, kurią darbuotojas patiria sulaukęs tinkamo savo darbo rezultatų įvertinimo daro tiesioginę įtaką jo mąstysenai, psichologiniam gerbūviui, kas sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas leidžia pajusti teigiamą savęs vertinimą ir dėl to darbuotojas jaučiasi reikšmingesniu, naudingesniu. Taigi darbuotojų darbo rezultatų pripažinimas, grįžtamasis ryšys, skatins darbuotoją, tikintis tokio pat rezultato, elgtis taip pat, o gal net ir geriau ateityje. Galima būtų tvirtinti, kad tinkamas skatinimas įgalina darbuotoją kurį laiką dirbti vieniems, be vadovo pagalbos, nes remdamiesi patirtimi jie priima sprendimus pagal vadovui priimtinius modelius. Vadovai turėtų į tai atsižvelgti ir tinkamai panaudoti šių darbuotojų ryžtą, bet tai nėra taip paprasta, nes žmonės yra labai skirtingi ir tai, kas vieną skatina, kitam gali neturėti jokio poveikio.

Darbuotojų darbingumas priklauso ne vien nuo fizinių bet ir nuo psichologinių veiksnių: vadovo darbo stiliaus, jo dėmesio darbuotojams, grupinio susiklausymo, grupinės nuostatos. Žmonių poreikiai, jų darbo sąlygos, ypač psichologinis darbo klimatas, yra galinga darbo produktyvumą didinanti jėga, o darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurta visiems priimtinos motyvacijos teorijos, nes žmogaus elgesio priežastis sąlygoja tam tikri veiksniai, susidarę tam tikru laiku. Motyvai priklauso nuo aplinkos sąlygų ir laiko, jie nėra pastovūs ir nuolat kinta: patenkinus troškimą, jo vietą skubiai užima kitas ir taip be galo. Natūralu, kad visą savo gyvenimą žmogus nepaliaujamai ko nors nori, o norai kinta ir tampa sudėtinga vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausia motyvuoti darbuotojus, todėl ir kyla poreikis tyrinėti motyvaciją, jos teorijas, kurios padės parinkti efektyvias motyvavimo priemones ir metodus darbuotojų skatinimui, nes tik tai skatins tokį darbuotojų elgesį, kuris padės įmonei siekti ilgalaikių tikslų.

Taigi galima daryti išvadą, kad šio darbo tema aktuali, nes personalas yra didžiausias organizacijų turtas, nuo kurio priklauso įmonės sėkmė, populiarumas, vartotojų požiūris ir lojalumas. Todėl reikia nepamiršti nuolat jo skatinti, motyvuoti. Konkurencinėje kovoje laimės tik tos įmonės, kurių vadovai sugebės surasti, suburti ir išlaikyti efektyvią, nuolat tobulėjančią darbuotojų komandą. Tai pasiekti padėtų efektyvus darbuotojų motyvavimas.

Tyrimo tikslas. Ištirti personalo motyvavimo sistemą ir jos tobulinimą

Tyrimo objektas. UAB “Stansefabrikken” personalo motyvavimo sistema.

Problema. Norėdamos sėkmingai veikti dinamiškomis laisvosios rinkos sąlygomis, įmonės susiduria su poreikiu didinti konkurencinį pranašumą. Vadovams būtina suprasti, kad vienintelis būdas išlaikyti lyderio pozicijas rinkoje – reguliarius darbuotojų motyvavimas. Pastaruoju metu įmonės gerus darbuotojus išlaiko tik tuo atveju, jeigu vykdo jų lūkesčius atitinkančią motyvavimo programą. Įmonės patrauklumą išlaikyti yra pakankamai sudėtinga, nes kiekvienam darbuotojui aktualios skirtingos motyvavimo priemonės, atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją, požiūrius, vertybes ir poreikius. Taigi, problemos dažniausiai kyla dėl tinkamiausių motyvavimo priemonių parinkimo, jų pritaikymo bei išlaikymo.

Hipotezė. UAB “Stansefabrikken” taikoma personalo motyvavimo sistema nėra gera, nes netinkamai taikoma ir netenkina darbuotojų poreikių ir norų.

Uždaviniai.

1. Išanalizuoti personalo motyvavimo esmę, ypatumus;
2. Ištirti motyvavimo teorijas ir atskleisti veiksnius, įtakančius motyvacijos procesą;
3. Atskleisti darbuotojų motyvavimo metodus ir priemones;
4. Atlikus anketinę apklausą įvertinti UAB “Stansefabrikken” personalo motyvavimo sistemą;
5. Pateikti UAB “Stansefabrikken” personalo motyvavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė. Taikyta, norint atskleisti darbo motyvacijos sampratą, pateikti darbo motyvacijos teorijas lyginamuoju aspektu; pateikti motyvavimo priemones ir metodus, siekiant pagrįsti darbuotojų motyvavimo sistemos svarbą.
2. Ankletinė apklausa raštu. Darbuotojai buvo apklausti remiantis darbo autorės Anketą sudaro 33 klausimai, kurie suskirstyti į tam tikrus blokus, kuriuose pateikti klausimai apie asmenį, jo pasitenkinimą darbu įmonėje, personalo motyvavimo sistemą bei darbo sąlygas ir aplinką UAB „Stansefabrikken“ (žr. 1 priedą).

3. Statistinis duomenų apdorojimas. Duomenys statistiškai apdoroti taikant Microsoft Excel ir SPSS programa. Duomenys buvo grupuojamai analizuojami, pateikiami lentelių ir grafikų pavidalu.

Darbo struktūra ir apimtis. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys, t.y. teorinė, metodinė ir tiriamoji. Pirmojoje, teorinėje dalyje, pagrindinis dėmesys skiriamas motyvacijos esmei, jos vaidmeniui darbuotojų motyvavimo sistemoje. Antrojoje dalyje smulkiau aprašytas tyrimo metodologija ir organizavimas UAB „Stansefabrikken“. Praktinė darbo dalis susideda iš UAB „Stansefabrikken“ veiklos apibūdinimo, aprašymo bei šios įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo.

Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir praktinė dalys, išvados ir rekomendacijos bei literatūros sąrašas. Darbe pateikti 28 paveikslai, 8 lentelės, 4 priedai. Darbo apimtis – 68 puslapiai. Panaudoti 68 mokslinės literatūros šaltiniai.

Magistriniame darbe autorė naudojos įvairia moksline literatūra, mokslo leidiniuose paskelbtais straipsniais, straipsniais žurnaluose, laikraščiuose bei internete. Darbo autorė rėmėsi ir pokalbiais su įmonės darbuotojais, savo asmenine patirtimi, nes šioje įmonėje dirba.

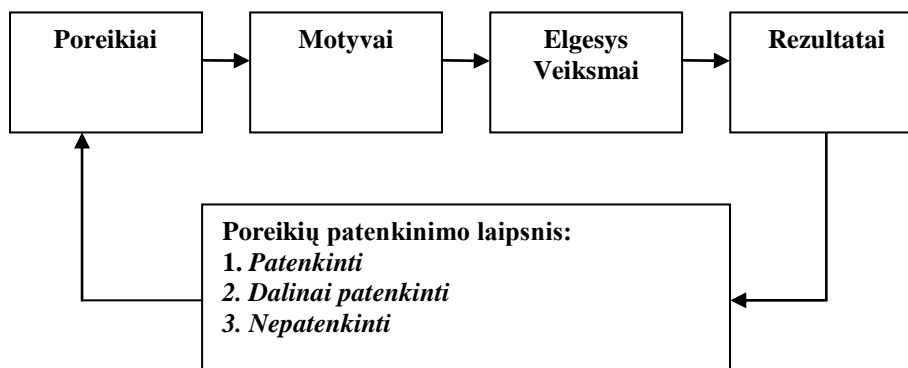
1. PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvavimo, motyvacijos ir motyvų sampratų esmė ir ypatumai

Motyvacija, kaip savęs ir kitų paskatinimo procesas, gyvuoja jau nuo senų laikų. Kiekvienas darbdavys savotiškai suprato ir iki šiol supranta kas yra motyvacija ir kokios yra jos priemonės, bet darbo motyvacijos esmė išlieka ta pati – darbuotojas paveikiamas darbdavio turi pasiekti trokštamą rezultatą (čia kiekvienam yra svarbūs individualūs norai, jų patenkinimas, geriausia kai darbdavio bei darbuotojo poreikiai ir norai sutampa). Svarbiausia išsiaiškinti, kas bei kaip motyvuoja žmogų.

Darbo motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Darbo motyvai glaudžiai susiję su tikslais, kurių žmogus siekia ir realizuoja darbinėje veikloje, nes motyvas yra išsąmonintas žmogaus poreikis (Marcinkevičiūtė, 2002) (1 pav).

Kaip teigia V. Gražulis (2005) darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Dėl šių priežasčių visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesiui nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. Pasiekus vienus tikslus, palaispniui atsiranda naujų – tokiu būdu ciklas nuolat atsinaujina.



1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis

Šaltinis: Sakalas, A. ir Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. p. 108. Neverauskas B. ir Rastenis J. (2001). Vadybos pagrindai. p. 67

Potraukio ar troškimo išryškėjimas, jo padiktuoti veiksmai, pasitenkinimas, kurį suteikia tikslu buvusio objekto įgijimas, - visa tai net ir kartu mums duoda tik dirbtinį, izoliuotą, atskirą atvejį, išplėstą iš viso motyvacinės visumos kompleksu. Motyvacijos nauda organizacijai ir darbuotojui pateikta 1 lentelėje.

Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams

Motyvacijos nauda darbuotojui	Motyvacijos nauda organizacijai
1. noras būti darbe;	1. aukštesnis darbo našumo lygis;
2. didžiavimasis savo darbu;	2. mažesnė darbo jėgos kaita;
3. neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimas;	3. mažiau pravaikštų;
4. atsidavimas ir pasitenkinimas darbu;	4. geresnė kokybė ir mažiau nuostolių;
	5. didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi;
	6. didesnė tikimybė, kad idėjos bus idiegtos ir prisiimta atsakomybė.

Šaltinis: Bruce J. Lewell (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press. p.14

Anot Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999), Stoner ir kitų autorių motyvacijos sąvoka traktuojama labai panašiai (žr. 2 lentelę).

Motyvacijos apibrėžimai

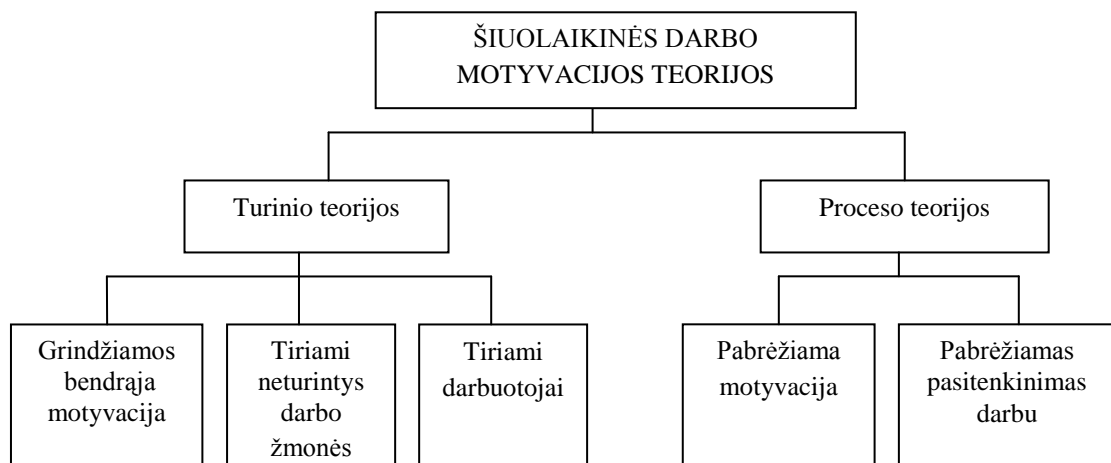
Autorius	Apibrėžimas
Baršauskienė V., Janulevičiūtė B.	Motyvas - veiklos priežastis, susijusi su objektų poreikių patenkinimu. Skatinamoji priežastis, veiksnys; vidinis veiksnys, skatinantis kokią nors veiklą. Motyvacija - elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai. Motyvavimas - poveikis darbuotojų motyvacijai.
Stoner J. A. F. ir kt.	Motyvacija - psichologinė savybė, lemianti asmens išsipareigojimo laipsnį. Motyvavimas - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.
Myers D. G.	Motyvas - sprendžiama iš elgesio, pvz, alkis, lytinis potraukis, laimėjimų poreikis. Motyvacija - tai poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą
Palubinskas G. T.	Motyvavimas - tikslai, kurių žmonės nesupranta, nėra skatinantys, bet neskatina ir lengvai pasiekiami tikslai. Truputėlį aukštesni už galimus pasiekti, tikslai turi skatinamąją galią. Konkretūs tikslai gerina veiklą, sudėtingi tikslai (jeigu jie priimtini) – labiau skatina veiklą, negu lengvi.
Barvydienė V., Kasiulis J.	Motyvas - veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Motyvacija - elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvavimas - poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai) – motyvavimo priemonės ir metodai).
Sakalas A., Šilingienė V.	Motyvavimas - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
Leonienė B.	Motyvacija – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo. Motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones.
Albrechtas J.	Motyvacija – tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje. Motyvas yra veiklos dingstis, priežastis, paskata ką nors daryti.
Valackienė A.	Motyvacija – tai procesas, skatinantis imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslų.
Šavareikienė D., Dubinas V.	Motyvacija apibūdina kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimą, kurį sukelia įvairūs motyvai. Motyvas [lot. motivum] yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas.

Apibendrinant galime teigti, jog minėtų autorių motyvacijos sąvoka turi tą pačią reikšmę. Motyvacija tai žmogaus iniciatyvos didinimas darbe skatinant jo poreikius įvairiomis priemonėmis, norint pagerinti darbo efektyvumą bei darbo kokybę. Būtina darbuotojų motyvavimą traktuoti kaip sudėtinę įmonių valdymo strategijos dalį.

1.2. Motyvacijos teorijų analizė

Motyvacijos teorijos bando paaiškinti žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai. Viena seniausių motyvavimo teorijų yra **“pyrago ir botago” politika**. Tuo buvo siekiama paklusnumo, nuolankumo vadovams, o vykdytojai taip darė, neturėdami kitos išeities ir siekdami išgyventi. Ši motyvavimo būdą derinant su darbo specializacija ir kooperavimu, žymiai padidėjo darbo našumas, pagerėjo žmonių gyvenimas, o vadovai ilgainiui pradėjo suprasti, kad paprastas meduolis ne visada skatina žmogų uoliau dirbti, todėl teko ieškoti naujų motyvavimo metodų ir priemonių.

Literatūroje išskiriamos poreikių ir procesinės teorijos (2 pav.), kurias ir panagrinėsiu savo magistriniame darbe.



2 pav. Šiuolaikinės darbo motyvacijos teorijos

Šaltinis: Chmiel., N. Darbo ir organizacinė psichologija. Poligrafija ir informatika. psl.293.

1.2.1. Poreikių teorijos

Poreikių teorijose akcentuojami žmonių poreikiai (kas motyvuoja žmones veiklai), nuo kurių priklauso jų elgsena; nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tada, kai jis ar

ji gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos (Barvydienė, Kasiulis, 1998):

1. A.Maslowo teorija;
2. F.Hertzbergo dviejų veiksnių teorija;
3. K.Alderferio poreikių teorija.

Procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos (Barvydienė, Kasiulis, 1998):

1. V.Vroomo vilčių teorija;
2. J.Adamso teisingumo teorija;
3. E.Lawlerio – L.Porterio motyvacijos modelis.

Tačiau būtina pažymėti, kad abiejų grupių teorijos nėra viena kitą pakeičiančios, nors kai kuriuos klausimus ir aiškina skirtingai. Šiame darbe bus nagrinėjama ir remiamasi dviem motyvacijos teorijom, tai A.Maslow poreikių hierarchijos teorija ir V.Vroomo lūkesčių teorija.

Motyvacijos tyrimuose bei praktikoje poreikių teorijos tradicija ilgalaikė. Kaip rodo pats terminas, poreikių teorija dėmesį telkia į tai, ko žmogui reikia, kad gyventų pilnavertį gyvenimą. Praktiškai poreikių teorija nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vadina tenkinant šiuos poreikius. Todėl, remiantis poreikių teorija, žmogus motyvuotas tada, kai jis savo gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis nebemotyvuoja (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Surinkęs daug konkrečių sociologinių tyrimų medžiagos, A.Maslow nustatė, kad žmones dirbti, veikti skatina noras patenkinti savo poreikius (Dževeckytė, 2006). A.Maslow apžvelgė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausių – savirealizacijos poreikių. Taigi visus šiuos poreikius A.Maslow išdėstė griežtos hierarchinės struktūros būdu. Poreikiai buvo sugrupuoti į **pirminius** ir **antrinius**. Pirminiai poreikiai - tai tie poreikiai, kurie yra fiziologinės kilmės ir yra įgimti. Tai gali būti miegas, oras, vanduo, maistas ir pan. O antriniai poreikiai – tai tokie poreikiai, kurie yra psichologinės kilmės. Tai – pasisekimas, pagarba, prisirišimas, valdžia, priklausomumas. (Sakalas, Šilingienė, 2007).

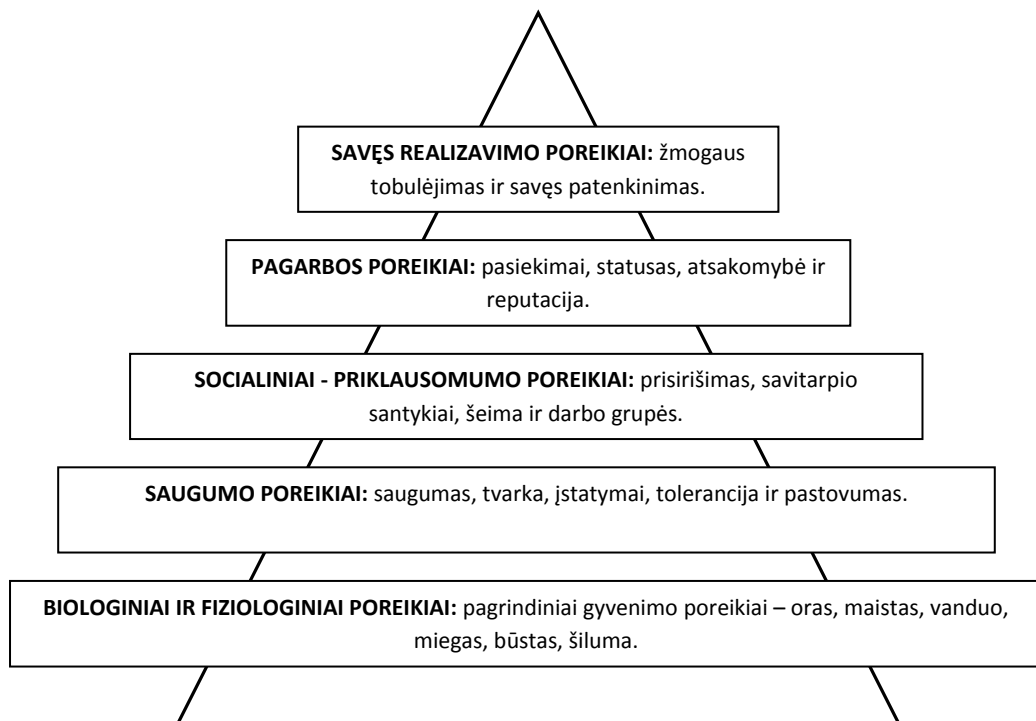
Pirminiai poreikiai yra genetiniai, o antriniai priklauso nuo patirties. Kadangi žmonių patirtis skiriasi, tai antriniai poreikiai labai skiriasi negu pirminiai (Seilius, 1998).

Poreikiai tiesiogiai nėra pastebimi. Kad jie yra mes galime matyti iš to, kaip žmogus elgiasi, nes poreikį jaučiantis žmogus yra skatinamas veikti, ką nors daryti, o jo tikslas yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo lygį žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (Sakalas, Šilingienė, 2000):

Pasak Sakalo (1998), kol neatsiranda naujas trūkumas, patenkintas poreikis daugiau neturi jokios įtakos tolimesnei veiklai. Kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama:

1. tikslas turi būti vertas dėmsio (motyvacijos stiprumas);
2. turi būti stimulus siekti tikslo (atlyginimas už pastangas);
3. tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė).

A.Maslow poreikių hierarchija pavaizduota 3 pav. A.Maslowo nuomone, 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 žemesniosios pakopos poreikis turi būti patenkinamas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesniosios pakopos poreikius (Robbins, 2003).



3 pav. A. Maslow'o poreikių hierarchija

Šaltinis: Maslow's Hierarchy of needs. <http://www.businessballs.com/maslow.htm>

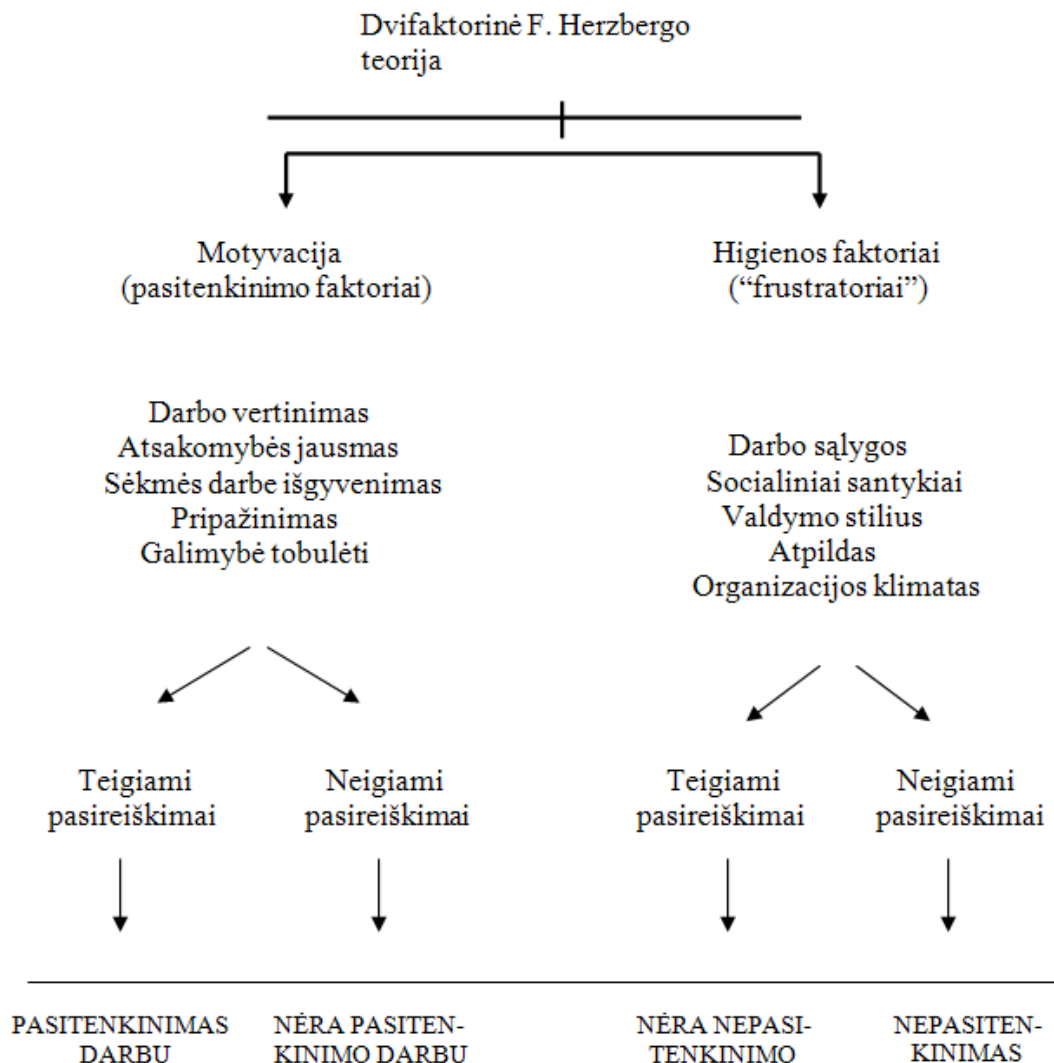
Pateiktoje A. Maslow poreikių hierarchijos struktūroje: žemiausieji poreikiai, kuriuos patenkinti reikia pirmiausia, yra:

1. **fiziologiniai** – maisto, drabužių, būsto, leidžiantys žmogui egzistuoti – visa tai žmogui reikia tam, kad išgyventų.

2. **saugumo ir tikėjimo ateitimi** – būti apsaugotam nuo pavojų egzistencijai, keliamų gyvenamosios aplinkos ir įsitikinimą, kad fiziologiniai poreikiai bus patenkinti ir ateityje.
3. **priklausymo arba socialinius poreikius** - jie apima socialinio tarpusavio ryšio, priklausomybės kokiam tai socialiniam ratui, palaikymo ir kt. jausmus.
4. **meilės ir pagarbos** - savigarbos, kompetencijos, aplinkinių pagarbos poreikis;
5. **savęs realizavimo** poreikis vainikuoja visą žmogaus poreikių piramidę. Tai poreikis realizuoti savo potencines galimybes asmenybei tobulėti.

Žemesnio lygio poreikiai veikia žmogų anksčiau, negu pradeda veikti aukštesnio lygio motyvai ir, atitinkamai, turi įtakos žmogaus elgesiui pirmiau nei aukštesnieji lygiai.

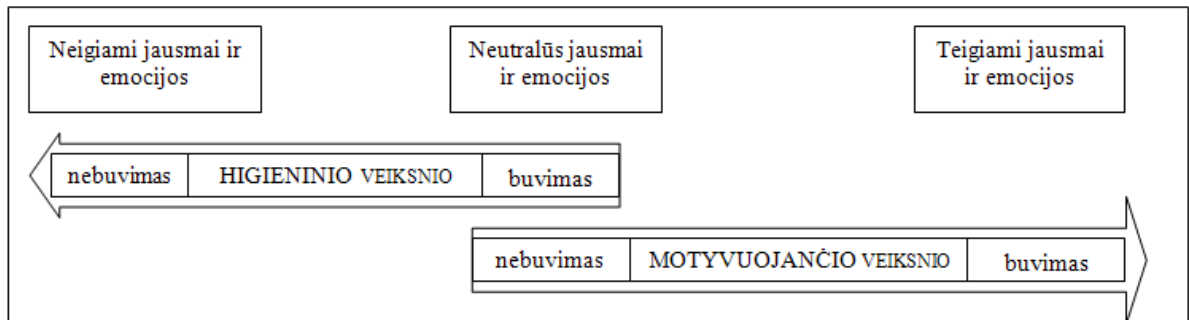
Dar viena plačiai literatūroje aptariama motyvacijos teorija – tai F. Herzbergo motyvacijos teorija (4 pav.), kuri taip pat pagrįsta poreikiais.



4 pav. Herzbergo motyvacijos teorija

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V. (2000). „Personalo valdymas“, K.: Technologija

F. Herzberg teorija turi daug bendra su A.Maslow teorija. Jo nagrinėti darbo aplinkos veiksniai padeda patenkinti A.Maslow išskirtus fiziologinius bei saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai – aukštesnių lygių poreikius. Esminis skirtumas yra tas, kad A.Maslow'as fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip pirmines žmogaus veiklos priežastis, o F.Herzbergas, atvirkščiai – teigė, kad higieniniai veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų pritaikymas bus klaidingas bei netinkamas. F. Herzbergo motyvaciniai ir higieniniai veiksniai ir jų poveikis pateikti 5 pav.



5 pav. F. Herzbergo motyvaciniai ir higieniniai veiksniai ir jų poveikis
Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V. (2000). „Personalo valdymas“, K.: Technologija

Psichologas C.Alderferis praplėsdamas A.Maslowo poreikių teoriją suformulavo naują poreikių skirstymo modelį todėl, kad A.Maslowo teorijos taikymo praktikoje tyrimai atskleidė šios poreikių teorijos netobulumus. C.Alderferis savo poreikių teoriją pavadino ERG teorija.

C.Alderferis sutiko su A.Maslowu, kad darbuotojų poreikius galima susieti subordinacijos ryšiais pagal tam tikrą hierarchiją. Tačiau jo sukurtoji ERG teorija skiriasi nuo A.Maslowo teorijos. C.Alderferis ir A.Maslowo poreikių palyginimas pavaizduotas 3 paveiksle. C.Alderferis suskirstė visus poreikius tik į tris pakopas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000):

Pirma pakopa, egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir A.Maslowo fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykiai) ir socialinius poreikius. Trečia pakopa – augimo poreikiai. Juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Pagrindiniai C.Alderferis ir A.Maslowo teorijų skirtumai:

1. Pagal ERG teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu;
2. Nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesnio lygmens poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš tenkinant aukštesnio lygmens poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai;
3. Visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu.

ERG teorija teigia, jog patenkinus žemesnio lygmens poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesnio lygmens poreikiai tampa dar svarbesni. C.Alderferis pabrėžė, kad, jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti. A.Maslowas teigė priešingai, kad vieną kartą patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį. Tuo tarpu, kai A.Maslow įsivaizdavo žmones tolygiai kylančius hierarchijos laiptais, C.Alderferis matė juos tai pakylančius, tai nusileidžiančius – priklausomai nuo laiko ir situacijos. Tai ir vėl reiškiny, kurį tiesiog atmintinai žino žmonės, kuriuos tai palietė (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

1.2.2. Procesinės teorijos

Procesinės teorijos - jau pats pavadinimas rodo, kad šios teorijos yra susijusios su procesu ir daugiau dėmesio yra skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą. Procesinės teorijos yra statiškesnės.

Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos:

1. V.Vroomo vilčių teorija;
2. J.Adamso teisingumo teorija;
3. E.Lawler – L.Porter motyvacijos modelis (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

V.Vroomo vilčių teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad ši veiksmą lydės konkretus rezultatas ir nuo šio rezultato patrauklumo. Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai (Robbins, 2003):

1. **Patrauklumas** – svarba, kurią žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius.
2. **Ryšys su veiklos rezultatais** – kiekvienas 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).

Taigi galime daryti išvadą, kad lūkesčių teorijoje pirmiausia yra pabrėžiamas atlygis. Dėl to privalome tikėti, kad organizacijos siūlomas atlygis dera su darbuotojo noru. Taip pat tai asmeniniais interesais grindžiama teorija, pagal kurią kiekvienas žmogus stengiasi maksimizuoti savo numatomą pasitenkinimą. Mums turi rūpėti atlygio patrauklumas, todėl reikia žinoti, kaip žmogus vertina organizacijos atlygį ir darbuotojams turi būti atlyginta tokiais dalykais, kuriuos

jie vertina teigiamai. Antra, lūkesčių teorijoje akcentuojamas pageidaujamas elgesys. Ar žmogus žino, ko iš jo tikimasi ir kaip jis bus vertinamas? Ir galiausiai teorijoje nagrinėjami žmogaus lūkesčiai - tai, kas realistiška, neturi reikšmės. Darbuotojo pastangų lygį lemia jo paties įsivaizduojami darbo rodikliai, atlygis ir įgyvendintų tikslų rezultatai, o ne objektyvūs rezultatai (Robbins, 2003).

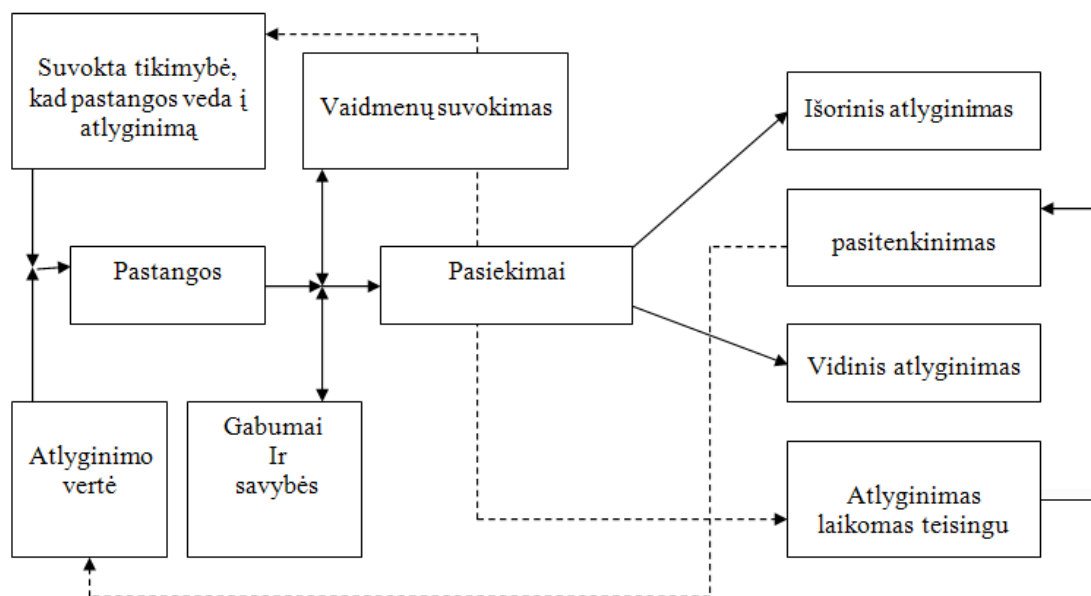
J.Adamso teisingumo teorija paaiškina, kad žmonės subjektyviai nustato santykį tarp įdėtų pastangų ir atlygio, o po to jį sugretina su kitų žmonių atlygiu. Jeigu darbo sąnaudų ir atlygio už jį palyginimas išreiškia neteisybę, t.y. žmogus mano, kad už tą patį darbą kolega gavo didesnę atlyginimą, tuomet pasireiškia psichologinė įtampa.

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: tol, kol darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Kadangi darbuotojų, galvojančių, kad jų darbas atlyginamas neteisingai, darbo našumas sumažėja, tai vadovas privalo jam paaiškinti, kodėl yra skirtumai tarp atlyginimų.

E.Lawler ir L.Porter išplėtojo V.Vroom teoriją analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką tokie veiksniai kaip:

1. darbuotojo pastangos;
2. gabumai bei darbo sėkmei būtinos savybės;
3. darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas.

L.V. Porter ir E. Lawler sudarė tokį darbo motyvacijos modelį, kurį pateikiu 6 pav.



6 pav. L.V. Porter ir E. Lawler darbo motyvacijos modelis

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė V., (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Taikant šį modelį, vadovas turi atsižvelgti į tai, kokią atlyginimą vertina darbuotojas; įvardyti, kokių rezultatų tikisi iš darbuotojo; įsitikinti, kad tie rezultatai yra realiai pasiekiami; nustatyti rezultatus atitinkantį atlygį; įsitikinti, kad atlyginimas už darbo rezultatus yra teisingas.

Tai pat L.V.Porter ir E. Lawer teigia, kad dažniausiai darbuotojas už laimėjimus ir pasiektus rezultatus dažniausiai sulaukia dvejopo atlyginimo:

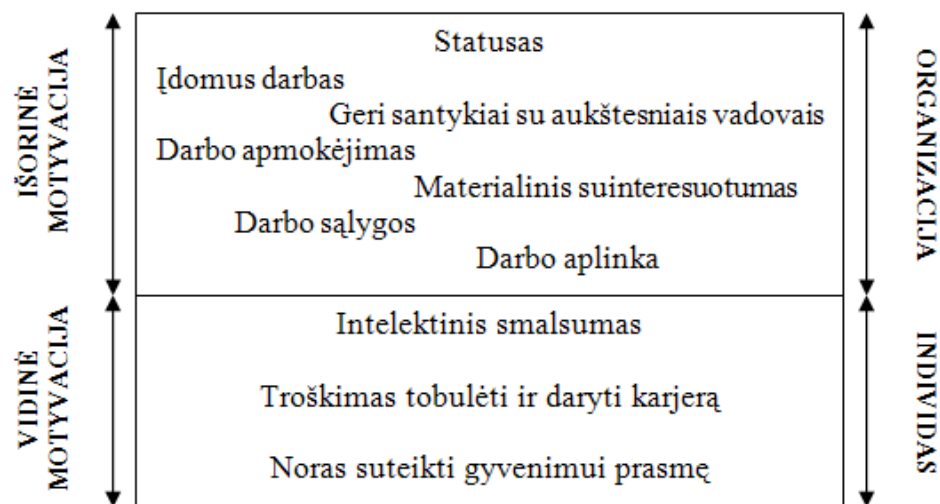
1. išorinio – tai gali būti premijos, pagyrimai, paaukštinimas pareigose – visa tai, ką gali suteikti vadovas;
2. vidinio – tai, ką jį darbuotojas didžiudamasis savimi, savo laimėjimais, lūkesčių išsipildymu.

7 pav. Pateikti išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai pagal L.V.Porter ir E. Lawer.

Pasak Albrechto (2005) vidiniai motyvai - tai žmogaus padėties, išsilavinimo, darbo, pomėgio rezultatas, kai tuo tarpu išoriniai motyvai yra siejami su stimulų sistema. Kiekvienam motyvui egzistuoja keletas stimulų.

Kad pasiektų gera motyvaciją, vadovas darbuotojams turi parinkti tinkamu išorinius motyvus ir derinti juos su vidiniais.

Motyvai nuolat keičiasi, todėl tai skatina žmones nuolatos siekti tam tikrų tikslų tam, kad būtų patenkinti poreikiai.



7 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos šaltiniai

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė V., (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Apibendrinant motyvacijos teorijas reikia pabrėžti, kad motyvacija bus efektyvi tik tuo atveju, jeigu bus įvertinta:

1. Individualios darbuotojų savybės – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai.

2. Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė.

3. Organizacijos ypatybės – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai (Albrechtas, 2005).

1.3. Darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Jau labai seniai pastebėta, kad norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme yra galimybė taikyti įvairias priemones, nes poveikis darbuotojams yra daug stipresnis, kai jis yra tinkamai skatinamas t.y. pasirenkami tinkamos skatinimo priemonės, kurias trumpai ir panagrinėsiu.

Įmonės kultūra. Labai svarbi yra ir vidinė organizacijos kultūra, kuri skatina siekti bendrų tikslų, todėl vis labiau suvokiama įmonės tradicijų puoselėjimo svarba.

Įmonės kultūra - tai tarsi organizacijos veidas. Stipri ir tinkamai suformuota įmonės kultūra padeda įgyvendinti strateginius tikslus, gerina darbuotojų santykius, stiprina išsipareigojimus, nusako elgesio standartus. Jis įsitikinęs taip pat įsitikinęs, kad labiausiai prisidėti prie įmonės kultūros kūrimo ir plėtros privalo vadovas, kuris tarsi nupiešia gaires, kuriomis yra kuriama organizacijos kultūra, tačiau pabrėžia dar ir tai, kad vienas vadovas tos kultūros tikrai nesukurs. Ją turi brandinti visas kolektyvas, todėl labai svarbu atsirinkti tuos darbuotojus, kurie atitinka įmonės vertybes. Nepriklausomai nuo įmonės dydžio, kultūra puoselėjama vadovaujantis tais pačiais principais, kurie užtikrina organizacijos istorijos tęstinumą, skatina narių vienybę, tarpusavio bendradarbiavimą bei lojalumą (Jonaitytė, 2004).

Pasitikėjimas ir atsakomybė. Nepasitikėjimas pavaldiniais gniuždo ir vadovus, ir paprastus darbuotojus. Vadovai užsikrauna ant savo pečių darbus vien dėl to, jog nepasikliauja kitais, ir, be abejo, jiems pritrūksta laiko (Duobienė, 2005). Psichologinė įtampa kolektyve tampa neišvengiama. Darbuotojai jaučia nepasitenkinimą, nebepasitiki savo gebėjimais, kompetencija, o vėliau ima nebegebtį ir vadovo.

Kompetencija ar nekompetentingumas, atsakomybė ar hiperatsakomybė, kontrolė ar gebėjimas bendradarbiauti - esminiai dalykai hierarchiniuose darbo santykiuose, o juose atsiskleidžia ir vadovų tipai: autoritarinis - nekompetentingas ar besiiimantis perdėm didelės atsakomybės, demokratinis - gebantis bendradarbiauti su pavaldiniais ir pseudodemokratinis vadovas.

Kvalifikacijos kėlimas. Sėkmingos investicijos – tai ne tik investicijos į modernius įrengimus, biuro techniką, statybą, žaliavas – tai pirmiausia investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Žmonės turi būti pasiruošę aptarnauti naujas technologijas, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius

reikalavimus atitinkančius sprendimus. Taigi kiekvienam darbuotojui būtina profesinė kvalifikacija tam tikram darbui atlikti.

Sėkminga įmonių veikla, geri finansiniai rodikliai labai priklauso nuo motyvuoto personalo, žinančio naujausius laimėjimus, gebančio juos pritaikyti savoje įmonėje. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo stimulų sistemą. Žinoma, įmonė tikrai gali puikiai veikti ir be šių dalykų, tačiau tokiu atveju būtų galima daryti išvadas, kad vadovas visai nesirūpina įmonės ateitimi, orientuojasi į trumpalaikį rezultatą: prastas užsienio kalbų mokėjimas, nepasiruošimas dirbti rinkos sąlygomis Lietuvoje, ar užsienyje – visa tai trukdo siekti ilgalaikių ir strateginių įmonės tikslų.

Komunikacija. Sėkminga komunikacija stiprina darbuotojų lojalumą įmonei. O komandos vienybė ir susiklausymas yra ypač svarbus nelaimių atveju. Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais.

Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. Nereikia pamiršti, kad kalbame ne tik apie formaliąją (oficialiąją informaciją), bet ir neformalius vakarėlius, parūkymus ir kitokius bendravimo būdus, kai pasikeičiama naujienomis, gandais ir pan.

Tradiciniai vidinės komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaustyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (Tapinienė, 2006).

1.4. Motyvavimo metodai ir priemonės

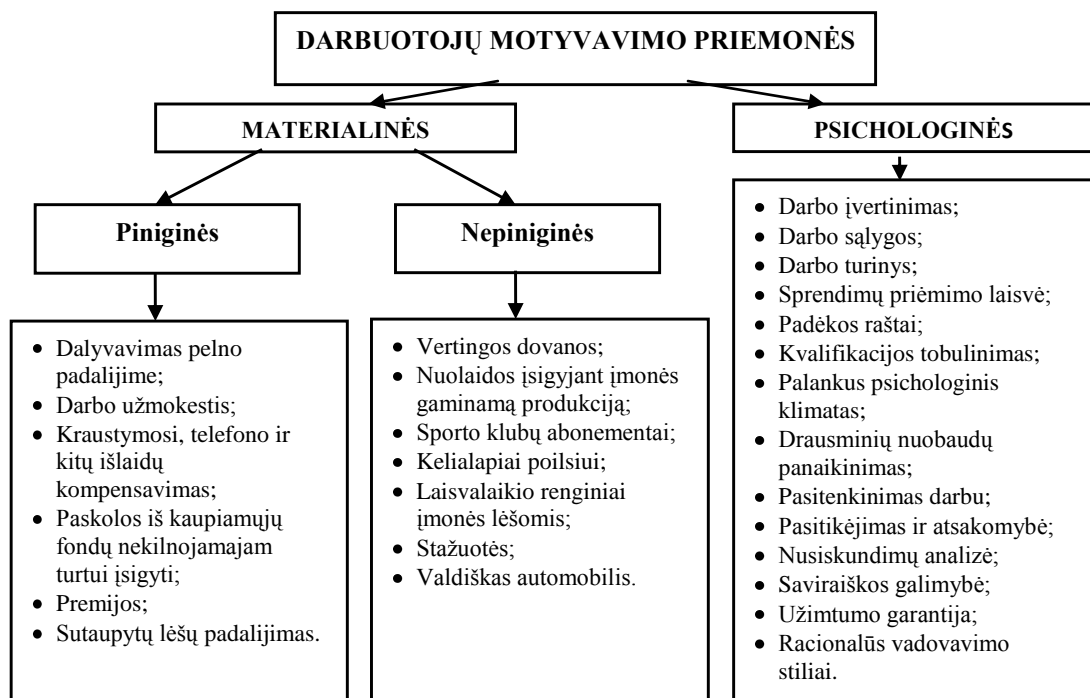
Materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės. L. Marcinkevičiūtė (2005) teigia, kad darbuotojų motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai nustatyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus.

Anot L. Marcinkevičiūtės (2005) mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini, nes tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai

psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas (žr. 8 pav.).

Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė yra labai didelė, todėl darbuotojų motyvavime turėtų būti taikomi jungtiniai kelių motyvavimo priemonių deriniai.

Prie materialinių piniginių darbuotojų motyvavimo priemonių priskiriamas: dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas ir kt.



8 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 34, p. 81;

Tūkstantmetė pinigų, kaip darbą motyvuojančio veiksnio, panaudojimo praktika suformavo ir iki šių dienų išlaikė dvi pagrindines darbo užmokesčio sistemas: **vienetinę ir laikinę**.

Taikant vienetinę darbo užmokesčio sistemą nustatomas darbo užmokesčio įkainis už padarytą produkcijos vienetą, o darbo užmokestis už tam tikrą laiko tarpą apskaičiuojamas dauginant per tą laiką padarytų produktų skaičių iš įkainio. Vienetinės darbo užmokesčio formos esmė yra ta, kad darbo užmokesčio dydis tiesiogiai priklauso nuo nustatytos kokybės atlikto darbo kiekio, atsižvelgiant į darbo turinį ir sąlygas.

Taikant laikinę darbo užmokesčio sistemą pagrindinis darbo matas yra darbuotojo dirbtas laikas, už kurio vienetą, dažniausiai valandą, darbuotojui nustatomas tarifinis įkainis, priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacijos. Darbo užmokestis už tam tikrą laikotarpį

apskaičiuojamas dauginant per tą laiką dirbtų laiko vienetų, kuriems nustatytas įkainis, skaičių iš įkainio.

Išskiriama ir daugiau šių sistemų populiariųjų atmainų:

vienetinės – tiesioginė, progresinė, regresinė, diferencijuota, fiksuotų priedų, asmeninių priedų, netiesioginė;

laikinės – paprastoji, kelių atlygių, asmeninių priedų, su privaloma įvykdyti normuota užduotimi, Japonų tradicinė pagal amžių, Japonų sintezuota pagal rezultatus (Vanagas, 2004).

Tačiau vienetinėmis ir laikinėmis darbo užmokesčio priemonėmis neapsiribojama ir praktikoje dažniausiai taikomos mišrios darbo apmokėjimo sistemos, kurias sudaro bazinis darbo užmokestis, priedai už individualias savybes, darbo našumą ir pan.

Galima naudoti 3 lentelėje pateiktą atlyginimo už darbą sistemą.

3 lentelė

Atlyginimo už darbą sudėtis

Atlyginimas		
	Materialinis atlyginimas	Moralinis atlyginimas
Darbo užmokestis	Pastovioji dalis , kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys	Vadovų taikomos moralinio poveikio priemonės , kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas
	Kintamoji dalis , kurios dydį lemia dalykinės darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe	
Vienkartinės išmokos	Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui	

Šaltinis: Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad pastovus darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į darbo vietos keliamus reikalavimus, kintamoji darbo užmokesčio dalis skirta įvertinti individualius darbuotojų pasiekimus, nes pastovioji darbo užmokesčio dalis ir proporcingas darbo užmokesčio didinimas neįvertina darbuotojo pastangų. Na, o premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, unikalius, svarbius įmonei laimėjimus - vienkartiniai atlyginimai neturi būti įprasti ir nuolatiniai.

Materialinės nepiniginės darbuotojų motyvavimo priemonės yra: vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui ir kt. Papildomas 100 ar daugiau litų išlaikys tik tą darbuotoją, kuris neturi kito pasirinkimo ir pagrindinis jo darbo motyvas yra pinigai, tačiau patiems geriausiems darbuotojams, kuriems yra svarbios karjeros, nuolatinio tobulinimosi galimybės, didesnės atsakomybės reikalaujančios

Rūta Kacevičiūtė. Personalo motyvavimo sistema ir jos tobulinimas UAB „Stansefabrikken“ pavyzdžiu.

užduotys, vadovavimo galimybės bei kitos įvairios materialaus, bet ne piniginio atlygio priemonės (Petrauskienė, 2004). Jiems reikalingas ne tik darbinis automobilis, mobilus telefonas, nešiojamasis kompiuteris ar sveikatos draudimas, bet ir kvietimai į sporto klubus, sveikatos centrus ar VIP vakarėlius, teatrą, koncertus.

Psichologinės darbuotojų motyvavimo priemonės tai darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas ir pan.

L. Marcinkevičiūtė (2005) akcentuoja, kad psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis - psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

Tuo tarpu Butkaus nuomone (2003) darbuotojų poreikiai pagal A. Maslow poreikų piramidę tenkinami naudojant teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo veiksnių grupes (4 lentelė)

4 lentelė

Darbuotojų valdymo metodų ir poveikio priemonių visuma

Darbuotojų motyvavimas pagal A. Maslow poreikų piramidę			
Fiziologiniai poreikiai	Saugumo poreikiai	Priklausymo, pagarbos poreikiai	Saviraiškos poreikiai
Valdymo metodai			
Ekonominiai valdymo metodai	Teisiniai valdymo metodai	Psichologiniai valdymo metodai	Filosofiniai valdymo metodai
Motyvavimo metodai ir priemonės			
Darbo užmokestis, premijos priedai, įmonės apmokamos paslaugos.	Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, instruktavimas.	Moralinis skatinimas, darbo vertinimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybės.	Dalyvavimas įmonės valdyme, komunikacija, grįžtamasis ryšys, informuotumas.

Šaltinis: Butkus, F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas

Ekonominiai darbuotojų valdymo metodai. Jie yra efektyvūs, nes žemesnio ekonomikos išsivystymo šalyse atitinka vieną svarbiausių visuomenės narių poreikių.

Teisiniai darbuotojų valdymo metodai. Darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, instruktavimas – tai teisinės motyvavimo priemonės, kuriomis siekiama patenkinti darbuotojų saugumo poreikį. Pvz. Darbo sutartis yra darbdavio ir darbuotojo susitarimas, kuriuo darbuotojas

įsipareigoja atlikti tam tikrą sulygtą darbą, o darbdavys darbuotojui įsipareigoja suteikti sutartyje sulygtą darbą, mokėti darbo užmokestį ir užtikrinti tinkamas darb sąlygas.

Taip pat darbdavys privalo supažindinti darbuotją su jo sulygto darbo profesine rizika darbo vietoje, t.y. instrukuoti darbuotoją.

Psichologiniai darbuotojų valdymo metodai. Tai tokios motyvavimo priemonės, kaip moralinis skatinimas, darbo vertinimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, kvalifikacijos kėlimas bei karjeros galimybės. Visa tai tenkina pagarbos, priklausymo poreikius. Dažniausiai tai yra siejama su psichologiniu komfortu darbe: tiek bendraujant su kolegomis, tiek atliekant darbą ergonominėje aplinkoje, su geros būklės rengimais ir pan.

Filosofiniai darbuotojų valdymo metodai. Jie reikalingi tam, kad darbuotojas jaustųsi svarbus, nors šiek tiek dalyvaudamas įmonės veikloje, prisiodėdamas prie jos. Gaudamas daugiau informacijos apie įmonės veiklą, jis galės dalyvauti sprendimų primėmimo procese, o tai skatins darbuotoją prisiimti didesnę atsakomybę, skatins isakytisavo iėjas ir mintis vadovybei.

Apibedrinant būtų galima sakyti, kad darbuotojų motyvavimas, parenkant įvairias motyvavimo priemones bei metodus yra vienas efektyviausių bei jos narių valdymo instrumentų, kuriuo tinkamai naudojantis galima pasiekti neįtikėtinai gerų rezultatų.

1.5. Darbo motyvacijos esmė

Motyvacija yra plati sąvoka, aprėpianti keletą terminų bei nusakanti įtaką žmonių elgesio veržlumui ir kryptingumui. Tai poreikiai, polinkiai, nuostatos, interesai, siekiai, vertybės. Siekimas patenkinti poreikius yra pirmasis motyvacijos šaltinis. Gerų veiklos rezultatų motyvacija yra susijusi su vidiniais ir išoriniais veiksniais, lemiančiais žmonių veiklą.

1.5.1. Motyvavimo įtaka darbo našumui

Šiandieninių ekonomikos iššūkių akivaizdoje įmonės vadovai yra priversti atsakingiau formuoti įmonės biudžetą, keisti ne tik ilgalaikius, bet ir trumpalaikius tikslus. Taip pat įmonės vadovams sunkmetis ragina prisiminti tai, kas iš tikro ekonomiką daro konkurencingą ir padeda išgyventi netgi pačius sunkiausius laikus. Tai – darbo našumas, arba produktyvumas.

Ekonominę plėtrą ir našumą lemia kapitalas, bet tik tuo atveju, jei kapitalas suprantamas plačiąja prasme: susidedantis iš dviejų dalių - materialinio ir žmogiškojo. Darbo našumas visų pirma priklauso nuo žmogiškojo veiksnio, t.y. nuo to, kaip žmogus nori ir sugeba dirbti. Jo sugebėjimą dirbti sąlygoja ir jo išsilavinimas, sukaupta patirtis, bet ar bus panaudotas jo turimas

potencialas priklauso ir nuo to, kaip žmogus bus nusiteikęs ir pasiruošęs atlikti jam pavestą darbą. Čia išskiriami fizinis ir psichologinis pajėgumas. Fizinis žmogaus pajėgumas - tai jo amžius, nuovargis, darbo ritmas, o psichologinis – žmogaus siekis užsidirbti, suinteresuotumas užduotimi, pripažinimo siekis. Psichologinis žmogaus nusiteikimas dažnai priklauso nuo materialaus ir nematerialaus atlyginimo už darbą (Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A., 2003).

Didžiausiu XX a. amžiaus kompanijų turtu buvo fizinis kapitalas, t.y. – gamybos priemonės, o XXI a. uždavinys – protinio darbo našumo padidinimas.

Fizinį darbą dirbančių darbuotojų darbo našumas. Darbininkas, dirbdamas rankiniu būdu, pagamina daugiau jei jis dirba intensyviau ir/arba ilgesnį laiką. Jo našumą padidina naudojami įrankiai ir valdomi mechanizmai (Okas, 2006).

Apmokyti darbininkus pagal nustatytą eiliškumą atlikti tam tikrus judesius ir vykdyti pasikartojančias, nesudėtingas operacijas nėra sunku, nereikalauja daug investicijų. Tai suteikia prioritetus šalims, kuriose yra daug jaunų menkai išsilavinusių žemos kvalifikacijos žmonių ir kurių skaičius nuolat didėja.

Tuo tarpu protinio darbo našumą lemia visai kitokie veiksniai, nes šiems žmonėms yra svarbi pati užduotis, gaimybė save kontroliuoti, nuolat tobulėti, mokyti kitus, šie žmonės vertinami dažniausiai ne pagal darbo kiekybę, o pagal atliekamo darbo kokybę. Protinio darbo darbuotojų „gamybos priemonės“ yra jų galvose, todėl labai svarbu juos tinkamai motyvuoti, kad jie norėtų likti dirbti būtent toje įmonėje (Okas, 2006).

Ekonomikos teorijoje fizinio darbo darbuotojai traktuojami kaip išlaidos, kai tuo tarpu protinio darbo darbuotojai - svarbiausiu turtu. Fizinio ir protinio darbo darbuotojų skirtumai pateikiami 5 lentelėje. Taigi galime daryti išvadas, kad išlaidas būtina kontroliuoti ir mažinti, o turtą – didinti.

5 lentelė

Fizinį ir protinį darbą dirbančių darbuotojų skirtumai

Fizinio darbo darbuotojai	Protinio darbo darbuotojai
vykdytojai	idėjų ir inovacijų generatoriai
nesunkiai pakeičiami	adekvatūs pakeitimai – reti
jiems nepriklauso gamybos priemonės	gamybos priemonės nuo jų neatskiriamos
dažniausiai patirtis vertinga tik ten, kur jie dirba	patirtis ir protas naudotini plačiai
darbo vieta jiems labiau reikalinga, nei ji jai	jie daugiau reikalingi įmonėms, nei ji jiems
galima „nupirkti“	„nupirkti“ yra brangu

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003) Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.

Ilgalaikiais socialinių mokslų tyrimais buvo nustatyti šeši pagrindiniai veiksniai, kurie yra būtini tam, kad žmonės jaustų motyvaciją ir našiai dirbtų:

1. Erdvė sprendimams priimti – žmonės turi turėti pakankamai erdvės norimiems sprendimams priimti.
2. Galimybė mokytis darbe ir tęsti mokslus. Mokymasis – pagrindinis žmogaus poreikis, nes jis nuolatos stengiasi tobulėti.
3. Įvairovė. Darbas turi būti įvairus, kad žmonės nesikankintų dėl nuobodulio ir nuovargio. Darbas turi būti įvairus ir reikalauti bent šiek tiek pastangų.
4. Abipusė parama ir pagarba. Žmonėms reikia, kad kolegos darbe būtų supratingi, vieni kitiems padėtų, gerbtų.
5. Darbo prasmė. Ji apima produkto vertę, kokybę, bendrąsias žinias.
6. Ateitis, kurios trokštame. Ateityje, kurios žmogus trokšta, svarbiausia, kad būtų pusiausvyra tarp atliekamo darbo ir asmeninio gyvenimo. Taip pat turi būti karjeros kelias, einantis į priekį, netrukdantis žmogui augti kaip asmenybei, leidžiantis tobulinti savo gabumus, patirti mažiau stresų ir turėti daugiau laisvo laiko (Deborah, 2004).

1.5.2. Demotivaciją sukeltantys veiksniai

Demotivacija – tai viskas, kas slopina jūsų entuziazmą ir stabdo pakeliui į užsibrėžtą tikslą.

Pasak Bučiūnienės (2002), demotivacija – tai tarsi griaunamasis mechanizmas, kuris susideda iš kelių etapų. Specialistai, nuolat sprendžiantys motyvacijos ir demotivacijos problemas, mano, kad už demotyvacinę darbuotojo būklę pirmiausia turi būti atsakingas įmonės vadovas, kuris turi laiku pastebėti pirmuosius nepasitenkinimo židinius. Tai – pirmasis demotivacijos etapas.

Antrasis etapas – atvirai rodomas nepasitenkinimas. Tai nustatoma tuomet, kai darbuotojas tiesiog ignoruoja nurodymus, kalba irzliai, šiurkščiai - kitaip sakant, stengiasi išvengti darbo.

Paskutinis – trečiasis - demotivacijos etapas yra naujo darbo paieška, bet jei darbuotojas nesusiranda naujos darbo vietos, tai darbas įmonėje jam tampa nepakeliama katorga.

Labai svarbu laiku pastebėti demotyvuotą darbuotoją, nes šis darbuotojas gali daryti tiesioginę neigiamą įtaką visam kolektyvui. Tokiu atveju galėtų padėti anoniminė darbuotojų apklausa, kuri padėtų išsiaiškinti nepasitenkinimo priežastis.

Darbuotojai taip pat gali prarasti motyvaciją ir dėl to, kad vadovai neišnaudoja visų jų gebėjimų, žinių bei įgūdžių ir jie netenka galimybės save realizuoti. Labai svarbu, kad darbuotojas nesijaustų taip, tarsi jo nuomonė ir visos idėjos būtų ignoruojamos.

Niekam ne paslaptis, kad Lietuvoje labai populiarūs ir materialinė demotyvacija. Dažniausiai pasitaikantys atvejai Lietuvoje, kai darbuotojas priimamas į darbą trijų mėnesių bandomajam laikotarpiui, per kurį jam nustatomas minimalus darbo užmokestis. Pasibaigus tam laikotarpiui, darbuotojas taip ir lieka su tuo pačiu minimaliu darbo užmokesčiu, tačiau jam niekas nė nesistengia aiškinti, kodėl taip yra arba paaiškinama, kad per tą laiką dar nespėjo nustatyti jo kompetencijos lygio ir bandomasis laikotarpis pratęsiamas. Dažnai, nenorint kelti atlyginimo, teisinamasi sudėtinga įmonės finansine padėtimi. Tas darbuotojus visiškai demotyvuoja, net jei jie ir yra aukštai pakilę karjeros laiptais. Dar vienas pasitaikantis demotyvacijos variantas (materialinės demotyvacijos) – nuolatinis delsimas išmokėti atlyginimą ar jo priedus. Taip darbuotojas nuolatos jaučiasi nesaugus dėl savęs, savo ateities.

Reikia pažymėti, kad darbuotoją kur kas lengviau demotyvuoti nei motyvuoti. O kartais demotyvacijos procesas būna toks „veiksmingas“, kad sustabdyti jo nebeįmanoma.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Anketinio metodo samprata socialiniuose moksluose

K. Kardelio (2002) nuomone, kiekviena mokslo sritis bei kryptis, be bendrųjų mokslo metodologijos principų, turi ir savų bruožų, nusakančių konceptualias tyrimų idėjas, tikslus, objektus bei pastarųjų pažinimo metodus, tame tarpe yra ir socialiniai mokslai, turintys savus tyrimo metodus.

Socialiniai tyrimai yra orientuoti į žmogaus asmenybę, kurios objektu gali būti žmogaus elgesys, gyvenimo būdas, asmenybės struktūra ir jos ugdymas. Todėl kalbant apie socialinių tyrimų tikslus išskiriamos tokios esminės jų kryptys, kaip noras suprasti socialinę realybę bei jos rėmuose nustatyti atskirų individų ar grupių elgsenos ypatumus (Kardelis, 2002). Patys tyrimo metodai gali būti įvairiai klasifikuojami. Skiriami šie socialinių mokslų aprašomi tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa;
2. Interviu;
3. Stebėjimas;
4. Eksperimentas ir kt.

Dažniausiai socialiniuose tyrimuose naudojamas duomenų rinkimo metodas anketinė apklausa.

Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą Pasak I. Luobikienės, anketinė apklausa, tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. Anketa – tai klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinių ar procesą, visuma (Luobikienė, 2000). Ji turi būti sukurta taip, kad ją būtų galima lengvai apdoroti ir būtų suprantama respondentui.

Anketinė apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį, galimybę respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi, suteikia galimybę apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymų į klausimus eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu. Taip pat anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis nei interviu (Luobikienė, 2000).

Anketos, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdo, privalumai ir trūkumai pateikti 6 lentelėje.

Anketos privalumai ir trūkumai

ANKETOS PRIVALUMAI	ANKETOS TRŪKUMAI
1. Užtikrina pakankamą atrankos dydį.	1. Apklausėjo įtaka respondentams (balso, išvaizdos, bendravimo kultūros).
2. Galimybė respondentams minimaliai konsultuotis su apklausos organizatoriumi.	2. Laiko limitas: atsakant į anketos klausimus laikas ribojamas. Dėl respondentų reakcijos nevienodumo, mąstymo ypatumų, kyla rizika, kad kai kurie respondentai nepilnai arba skubotai užpildo anketas.
3. Galimybė apklausėjui kontroliuoti situaciją.	3. Aplinkos įtaka: dažnai anketuojama neįprastinėje, bet rašymui tinkamoje vietoje
4. Galimybė pagal respondentų reakciją preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą.	
5. Anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis nei interviu.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Luobikienė, I. (2005). Sociologinių tyrimų metodologija. Kaunas: Technologija.

Kaip matyti iš 6 lentelės, anketa turi daugiau privalumų nei trūkumų, todėl mes ir pasirinkome anketinį apklausos būdą. Anketinis metodas vienas populiariausių sociologinių tyrimo metodų. Jo lengvumas vilioja dažnai metodą taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos, tačiau svarbu, kad gautami duomenys būtų patikimi.

2.2. UAB "Stansefabrikken" personalo motyvavimo sistemai išanalizuoti taikomo instrumentarijaus apibūdinimas

Išanalizavus visus sociologinės informacijos gavimo būdus, buvo pasirinktas anketavimas, kuris padėjo surinkti duomenis, padėsiančius įvertinti UAB “Stansefabrikken” motyvacijos sistemą, buvo naudotas apklausos raštu metodas (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede), tačiau, kad anketinė apklausa duotų naudos, anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, skatinti respondento norą bendradarbiauti ir į klausimus atsakyti nuoširdžiai, todėl sudarinėdama anketą vadovavausi K. Kardelio knygoje išskirtais reikalavimais anketai:

1. bendrieji anketos reikalavimai:

- pirmiausia turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, po to pateikima trumpa anketos užpildymo instrukcija;

- apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- kuo mažiau respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas;
- svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai; svarbus ir anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija, - tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas;
- reikia vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą;
- reikia vengti sudėtingų, erzinančių klausimų.

2. klausimų paruošimo rekomendacijos (dėl klausimų turinio):

- ar reikalingas klausimas? Kuo jis bus naudingas?
- ar reikalingi keli klausimai, ar tik vienas?
- ar klausimas turi būti konkretus, susijęs su respondento patirtimi?
- ar respondentas turi teikiamą informaciją, kad galėtų atsakyti į klausimą?
- ar klausimas tikslus, ar nereikės papildomų klausimų?
- ar gausime tą informaciją, apie kurią klausiame? (Kardelis, 2002).

Reikalavimų anketai autorius pateikia daugiau, tačiau šie reikalavimai yra esminiai, sudarant anketą jiems reikia skirti daugiausia dėmesio.

UAB „Stansefabrikken“ buvo atliktas kiekybinis tyrimas – organizuota anketinė apklausa. Anketa susideda iš 33 klausimų.

Tyrimo dalyvavo visi UAB „Stansefabrikken“ gamybos padalinio darbuotojai, kuriems buvo išdalintos 99 anketų. Tyrimo metu grįžo 90 pateiktų anketų. Deja, ne visos anketos buvo tinkamai užpildytos.

Tyrimo instrumentika – anketą sudarė 33 klausimai: 23 klausimai apima motyvacinius veiksnius. Anketoje taip pat buvo pateikti 7 demografinio pobūdžio klausimai: lytis, amžius, išsilavinimas, padalinys, kuriame daruotojas dirba, pareigos, darbo stažas, atlyginimas.

Darbe tiriami veiksniai sudarantys motyvavimo sistemą, priemones:

1. Pasitenkinimas darbu;
2. Materialinės piniginės motyvavimo priemonės;
3. Materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės;
4. Psichologinės motyvavimo priemonės;
5. Darbo aplinka ir sąlygos;

Anketoje išskiriami pagrindiniai ir šalutiniai kintamieji.

Pagrindiniai kintamieji:

1. Pasitenkinimas darbu;
2. Pagrindinės motyvavimo priemonės;
3. Darbo aplinka ir sąlygos;

Šalutiniai kintamieji:

1. Amžius;
2. Lytis;
3. Atlyginimo dydis;
4. Darbo stažas;

Anketinės apklausos duomenys nagrinėjami procentine išraiška.

Anketų klausimai buvo formuluojami kaip nuomonės klausimai, nes tyrimo tikslas išsamiai ištirti darbuotojų motyvavimo sistema, išsiaiškinti pagrindinius motyvavimo sistemos elementus. Tyrimo metu klausimams buvo taikomi pagrindiniai metodologiniai reikalavimai.

Anketų klausimai pagal formą suskirstyti tik į uždarus klausimus, kad respondentui būtų paprasčiau atsakyti į klausimą.

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tyrėjo asmenybė nedaro jokios įtakos matavimo procedūrai, bei rezultatams.

Tyrėjas nedaro jokios įtakos respondentams, nes anketos anoniminės.

Tyrimas buvo vykdomas UAB „Stansefabrikken“ 2009 02 20 iki 2009 03 09, apklausiant visus gamybos darbuotojus, kurių įmonėje dirba 99. Atliekant apklausą buvo susidurta su sunkumais, t.y. respondentai nenorėjo pildyti anketos, nes į tyrimą žiūrėjo skeptiškai, arba dėl kitų asmeninių priežasčių. Kad gauta informacija atitiktų tikrovę ir padėtų tolimesniems tyrimams buvo nustatytas imties nustatytas imties dydis.

Imties dydis buvo paskaičiuotas pagal formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}},$$

čia n – reikiamų respondentų skaičius;

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$);

N – tiriamos visumos skaičius.

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{99}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0101} = \frac{1}{0,012601} = 79$$

Taigi pagal paskaičiuotą formulę imties dydis yra 79. UAB „Stansefabrikken“ buvo išdalintos 99 anketos. Iš išplatintų 99 anketų sugrįžo 90, tačiau 8 buvo sugadintos (pažymėta daugiau atsakymų, negu prašoma anketoje, nepilnai užpildytos ir pan.). Kadangi buvo gautos 81 gerai užpildytos anketos, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs.

Tyrimo duomenims apdoroti taikiau matematinės statistikos metodus.

χ^2 (chi kvadrato) kriterijus gali būti taikomas statistinėms hipotezėms tikrinti, kai požymių reikšmės imtyje pasiskirsčiusios pagal bet kokį dėsnį (Gonestas ir Strielčiūnas, 2003). Hipotezių apie atsakymų dažnio skirtumus grupėse patikimumas patikrintas χ^2 kriterijumi. Naudoti tokie statistinių išvadų patikimumo lygiai: $p > 0,05$ - nereikšmingi; o jeigu $p < 0,05$ - reikšmingi;

Pagrindinė formulė χ^2 kriterijaus apskaičiuotajai reikšmei rasti yra ši:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{O_i - E_i}{E_i}$$

čia O_i – eksperimentiniu būdu gauti dažniai;

E_i – teoriškai numatyti (tikėtini) dažniai;

i – galimų įvykių, kategorijų, grupių skaičius.

Gauti duomenys buvo grupuojami, analizuojami bei pateikiami lentelių bei grafikų pavidalu, naudojantis Excel ir SPSS programa.

3. UAB „STANSEFABRIKKEN“ PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ, REMIANTIS DARBUOTOJŲ TYRIMO REZULTATAIS

3.1. UAB „Stansefabrikken“ charakteristika

UAB „Stansefabrikken“ įkurta 2003 metais ir, šiuo metu užsiima gaminių iš lakštinio metalo gamyba, gaminių surinkimu ir miltelinu dažymu.

Bendrovė turi ambicijų tiekti rinkai aukščiausios kokybės gaminius, kurių parametrai, gamybos procesas ir aplinkosaugos reikalavimai atitiktų tarptautinius standartus.

Pagrindinės šiuo metu naudojamos technologijos – štapavimas išcentriniais ir CNC presais, metalo gaminių lankstymas, virinimas, paviršiaus dažymas miltelinu būdu, surinkimas ir pakavimas.

UAB „Stansefabrikken“ vizija – tapti „pasaulinio lygio“ subkontraktoriumi bei vienu iš pirmaujančių gaminių iš lakštinio metalo gamintojų Europoje. Norint įgyvendinti šią viziją, reikia:

1. išlaikyti užimamas rinkas Skandinavijos šalyse, tenkinant padidėjusius užsakovų kiekybinius ir kokybinius reikalavimus;
2. užimti naujus rinkos segmentus Skandinavijos šalyse – lanksčiai reaguojant į įvairius tų šalių įstatyminės bazės pasikeitimus (pvz. Švedijoje numatoma įstatymiškai reguliuoti pašto dėžučių dydį);
3. išlaikyti užimamas rinkas Vakarų Europos šalyse;
4. tęsti glaudų bendradarbiavimą su nuolatiniais užsakovais – taikyti nuolaidų sistemas, greitinoti užsakymų įvykdymo laiką, siūlyti naujus produktus;
5. tapti pirmaujančia įmone Lietuvos Respublikoje, tiekiant miltelinu dažymu nudažytus metalo gaminius.

Vizijos įgyvendinimui taip pat yra iškelti konkretūs ir rodikliais išreikšti ilgalaikiai tikslai, pateikiami 7 lentelėje:

Siekdama ilgalaikių tikslų, UAB „Stansefabrikken“ yra numačiusi ir trumpalaikį tikslą – kiekvienais metais padidinti gaminamos produkcijos asortimentą 15 proc. Toks tikslas suformuotas atsižvelgiant į tai, kad metalo gaminių rinkoje yra nuolatinis naujų gaminių poreikis. Tikrai platus parduodamos produkcijos asortimentas gali užtikrinti nuolatinį užsakymų didėjimą.

UAB „Stansefabrikken” ilgalaikiai tikslai

Eil.Nr.	Tikslas	Matavimo vnt.	Esama situacija, 2009 m.	Siekiami rezultatai
1	Gamybinis plotas	m ²	6 500	11 000
2	Darbuotojų skaičius	žm.	120	160
3	Apdirbta metalo	t	2 300	4 800

Šaltinis: UAB „Stansefabrikken” administracija, 2009 m.

UAB „Stansefabrikken” pagrindinė veikla – komplektuojančių gaminių gaminimas iš lakštinio metalo. Yra gaminami ir galutiniai gaminiai, tokie kaip pašto dėžutės, elektros spintos, įvairios dėžės rampos ir kita produkcija iš metalo lakštų. Didžioji dalis Bendrovės pagamintos produkcijos yra parduodama su užsakovų prekinio ženklu. Pagrindinė pardavimo rinka – Skandinavijos šalys. Čia parduodama apie 60 proc. visos produkcijos. Kita svarbi rinka – Vakarų Europos šalys, kuriose parduodama apie 25 proc. visos produkcijos. 10 proc. produkcijos parduodama Pabaltijo šalyse ir, tik 5 proc. produkcijos yra skirta Lietuvos rinkai. Be pagrindinės savo veiklos – metalo apdirbimo, UAB „Stansefabrikken” teikia ir miltelinio dažymo paslaugas. Be to, apdirbant metalo plokštes, lieka ir šalutinis produktas – metalo atliekos. Siekdama užtikrinti aplinkosauginius reikalavimus ir sumažinti sąnaudas Bendrovė parduoda metalo laužą. 2007 metais UAB „Stansefabrikken”, įvertinusi rinkos poreikį, pradėjo gaminti motorinių transporto priemonių priekabas.

Per paskutinius 3-4 metus stebimas stabilus UAB „Stansefabrikken” apyvartos augimas. Kiekvienais metais apyvartos apimtys padidėdavo 30 proc. Tokį didėjimą lemia Bendrovės, kaip kokybiškos ir laiku pagamintos produkcijos, gamintojo, reputacijos augimas. Patikimos įmonės vardas ypatingai svarbus Skandinavijos šalyse, kadangi į mažai žinomas bendroves tų šalių užsakovai žiūri itin atsargiai. Taip pat, UAB „Stansefabrikken” turi patikimų užsakovų ratą, kurių užsakymų mastas nuolatos auga.

Bendrovės vadovybė supranta, kad metalo gaminių gamyba ir tiekimas yra sudėtingas, atsakingas ir imlus žmoniškųjų išteklių kompetencijai procesas. Be to, UAB „Stansefabrikken” yra socialiai orientuota, t.y. jaučia atsakomybę prieš visuomenę už savo veiklą:

1. saugo aplinką, naudoja ekologiškai saugias technologijas;
2. investuoja į darbuotojų mokymus, kvalifikacijų kėlimą;
3. parduoda metalo laužą, o ne išmeta jį į sąvartynus.

Bendrovė taip pat jaučia pagarbą savo darbuotojams, todėl savo socialinį statusą formuoja bei įgyvendina kaip personalo politikos dedamąją dalį.

UAB „Stansefabrikken“ vienintelis akcininkas yra Norvegijos bendrovė Stafa Industrier AS. Jai priklauso 100 proc. UAB „Stansefabrikken“ akcijų. Norvegijos įmonė yra įsikūrusi adresu - Stykkene, N-4790 Lillesand, Norvegija.

Įmonėje funkcionuoja 3 pagrindiniai padaliniai: pardavimų, gamybos ir tiekimo. Tiekimo padalinio funkcijos – transporto organizavimas, logistika, žaliavų tiekimo užtikrinimas, žaliavų pirkimų organizavimas. Gamybos padalinio funkcijos – nepertraukiamas gamybos organizavimas, įrengimų priežiūra, naujų operacijų kūrimas. Pardavimų padalinys koordinuoja užsakymus ir įveda naujus gaminius į rinką. Kiti UAB „Stansefabrikken“ administracijos darbuotojai rūpinasi gaminių kokybės užtikrinimu, vykdo personalo atranką, organizuoja stambius projektus. UAB „Stansefabrikken“ organizacinė schema pateikiama priede nr. 2.

UAB „Stansefabrikken“ išskiriami tokie pagrindiniai skyriai:

1. **Administracija.** Administracijai priklauso Bendrovės generalinis direktorius ir personalo ir administracijos vadovė. Administracija yra atsakingi už Bendrovės tinkamą valdymą, personalo atranką ir darbuotojų mokymus. Šiame skyriuje dirba 2 vadovai.
2. **Pardavimų skyrius.** Pardavimų skyrius yra atsakingas už Bendrovės produkcijos pardavimą, naujų užsakymų gavimą, naujų projektų vystymą. Skyriuje dirba 6 darbuotojai.
3. **Pirkimų skyrius.** Šio skyriaus funkcija – žaliavų tiekimo užtikrinimas, naujų įrengimų pirkimas, derybos su tiekėjais ir naujų tiekėjų paieška. Skyriuje dirba 3 darbuotojai.
4. **Technikos skyrius.** Šio skyriaus darbuotojų pagrindinė funkcija – įrengimų priežiūra, jų aptarnavimas, gedimų šalinimas ir programinės įrangos priežiūra. Skyriuje dirba 2 darbuotojai.
5. **Kokybės skyrius.** Skyriaus specialistai privalo užtikrinti gaminamos produkcijos kokybę, nuolat tirti bandomuosius produktus, siūlyti naujus technologinius sprendinius. Skyriuje dirba 2 darbuotojai.
6. **Planavimo skyrius.** Pagrindinė funkcija – remiantis statistine medžiaga, finansinės atskaitomybės dokumentais ir Bendrovės pajėgumais, prognozuoti galimas gamybos apimtis ir žaliavų poreikį. Skyriuje dirba 2 darbuotojai.
7. **Gamybos skyrius.** Kadangi UAB „Stansefabrikken“ yra gamybinė įmonė, šis skyrius yra pats didžiausias ir svarbiausias. Skyrius yra atsakingas už

nepertraukiamą gamybos vykdymą, kokybiškos produkcijos tiekimą ir užsakymų įvykdymą laiku. Skyriuje dirba 5 vadovai, kurie vadovauja atskiriems padaliniams:

- **štapavimo baras.** Šio baro darbuotojai aptarnauja štapavimo stakles, kurios iš metalo lakštų „iškerpa“ gaminius, už gaminių, suknedijimą, varžtų įsriegimą ir kitoki mechaninį apdorojimą. Bare dirba 20 darbuotojų;
- **lankstymo baras.** Šio baro darbuotojai aptarnauja lankstymo stakles, kuriomis gaminiams yra suteikiama atitinkama forma. Bare dirba 28 darbuotojai;
- **dažymo baras.** Šio baro darbuotojai paruošia ir nudažo gaminius miltelinio dažymo linija. Bare dirba 27 darbuotojas;
- **surinkimo baras.** Šio baro darbuotojai yra atsakingi už gaminių, kuriuos sudaro kelios dalys, surinkimą, pagamintos produkcijos pakavimą. Bare dirba 19 darbuotojai;
- **sandėlis.** Sandėlio darbuotojai sandėliuoja nupirktas žaliavas ir pagamintą produkciją, žaliavas išduoda barų darbuotojams, o gatavą produkciją – užsakovams. Sandėlyje dirba 5 darbuotojai.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 str. 1 d. numatyta, kad kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju. Remiantis Konstitucija UAB „Stansefabrikken“ įsteigta Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba. Tarnybos funkcijas atlieka darbų saugos konsultantai atvykstantys į įmonę mažiausiai vieną kartą per savaitę. Atliktas profesinių rizikų vertinimas ir vykdoma prevencija šioms rizikoms išvengti. Visi darbų vadovai, dirbantys atskiruose baruose, yra atestuoti darbų saugos ir sveikatos klausimais. Naujai atėję darbuotojai apmokomi, instruktuojami ir atestuojami pagal nuostatų reikalavimus. Kiekvienam naujai atėjusiam darbuotojui yra išduodama „Įvadinio mokymo ataskaita“ (Priedas Nr. 3 „Įvadinio mokymo ataskaita gamybos darbuotojams“, Priedas Nr. 4 „Įvadinio mokymo ataskaita administracijos darbuotojams“). Šia ataskaita darbuotojai įsipareigoja susitikti su skyrių vadovais, o vadovai įsipareigoja supažindinti su svarbiausiais dalykais, tvarka, vyraujančia įmonėje.

Taip pat darbuotojai aprūpinami asmeninėmis apsauginėmis priemonėmis ir tvarkingais darbo įrankiais. Kiekvienais metais įmonės lėšomis, kaip reikalauja nuostatai, tikrinama darbuotojų sveikata.

Su visais darbuotojais sudaromos darbo sutartys, nelegalų nėra. Darbuotojams atlyginimas išmokamas visas, pervedant į asmenines banko sąskaitas. Dėl išvardintų priežasčių įmonė gali laisvai dalyvauti viešuose konkursuose dėl darbų pirkimo.

3.2. UAB “Stansefabrikken” gamybos darbuotojų apklausos analizė

3.2.1. Darbuotojų analizė demografiniu aspektu

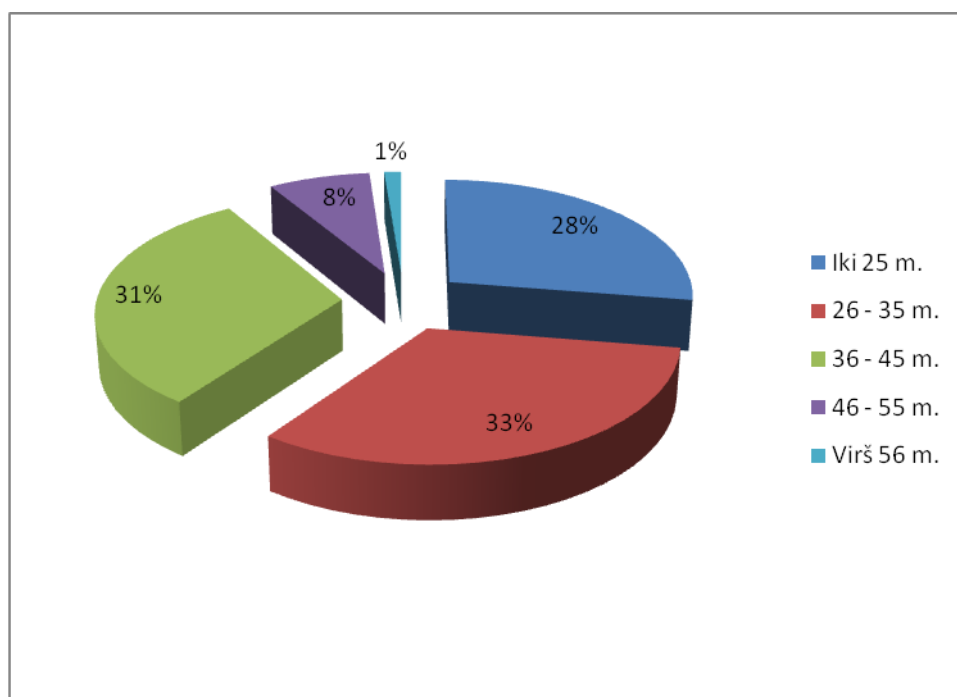
Atliekant darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimo tyrimą gamybinėje įmonėje UAB “Stansefabrikken”, buvo siekiama apklausti gamybos padalinio darbuotojus. Tyrimo tikslas – įvertinti UAB “Stansefabrikken” darbuotojų motyvavimo sistemą ir pateikti siūlymus, kaip būtų galima ją patobulinti. Anoniminė anketinė apklausa buvo atlikta nuo 2009 m. vasario mėn. 20 d. iki 2009 m. kovo mėn. 9 d.

Darbuotojų poreikių tenkinimui įtakos turi ne tik jų veiklos sritis, bet ir lytis, amžius, darbo stažas. Priklausomai nuo šių veiksnių keičiasi asmenų poreikiai. Pirmoje anketos dalyje buvo svarbu sužinoti respondentų demografinius duomenis. Kalbant apie respondentų sudėtį, tikslinga palyginti, kiek vyrų ir kiek moterų dalyvavo tyrime. Tyrimo imties charakteristika atliekama remiantis duomenimis, gautais iš anketos demografinio klausimų bloko. Tyrime dalyvavo 54 % vyrai, t.y. vos 8 % daugiau nei moterų. Kad vyrų yra šiek tiek daugiau nei moterų sąlygoja ir specifinė įmonės veikla. UAB „Stansefabrikken“ yra gamybinė įmonė ir atitinkamiems darbams atlikti reikalinga didesnė darbo jėga, tačiau net 46 % moterų rodo, kad daug darbų patikima būtent joms, nes jos, atlikdamos kai kuriuos darbus, yra kruopštesnės ir atidesnės.

Norint išsiaiškinti respondentų amžių, išskirtos penkios amžiaus grupės (iki 25 metų, nuo 26 iki 35 metų, nuo 36 iki 45 metų, nuo 46 iki 55 metų, virš 56 ir daugiau metų). Pagal gautus rezultatus didžioji dalis (net 33 %) apklaustųjų darbuotojų amžius yra nuo 26 iki 35 metų. Net 31% respondento amžius nuo 36 iki 45 m., 28 % - iki 25 m., ir tik 8 % darbuotojų, kurių amžius nuo 45 iki 55 m., 1 % - virš 56 m.

Skirtingų kartų atstovus dažniausiai motyvuoja skirtingi aspektai. Jaunesnio amžiaus darbuotojus labiau motyvuoja geras atlyginimas (nes gal kaip tik tuo metu kuriama šeima, įsigyjamas būstas ir kitaip siekiama ir norima susikurti pagrindą po kojomis), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensija mažai imponuoja. Šiek tiek vyresnius darbuotojus vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa ir socialiniai veiklos aspektai: norisi daugiau laiko skirti šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės tarsi nustumiamos į šalį, tampa mažiau svarbios, mažiau dėmesio skiriama ir kompetencijos plėtojimui. Vyresniems nei 50 m. amžiaus darbuotojai yra labai suinteresuoti išlaikyti darbo vietą (nes tokiam amžiuje labai sunku rasti naują darbo vietą, darbdaviai dažniausiai jau nebenori priimti tokio amžiaus žmonių, nes jiems sunkiau adaptuotis naujoje įmonėje, sunkiau pakeisti jų nuostatas, įsitikinimus ir pan.),

jiems tampa svarbus jų darbo pripažinimas, bendradarbių pagarba, jų žinių ir patirties įvertinimas, nors kvalifikacijos kėlimui dėmesio skirti nesistengiama.



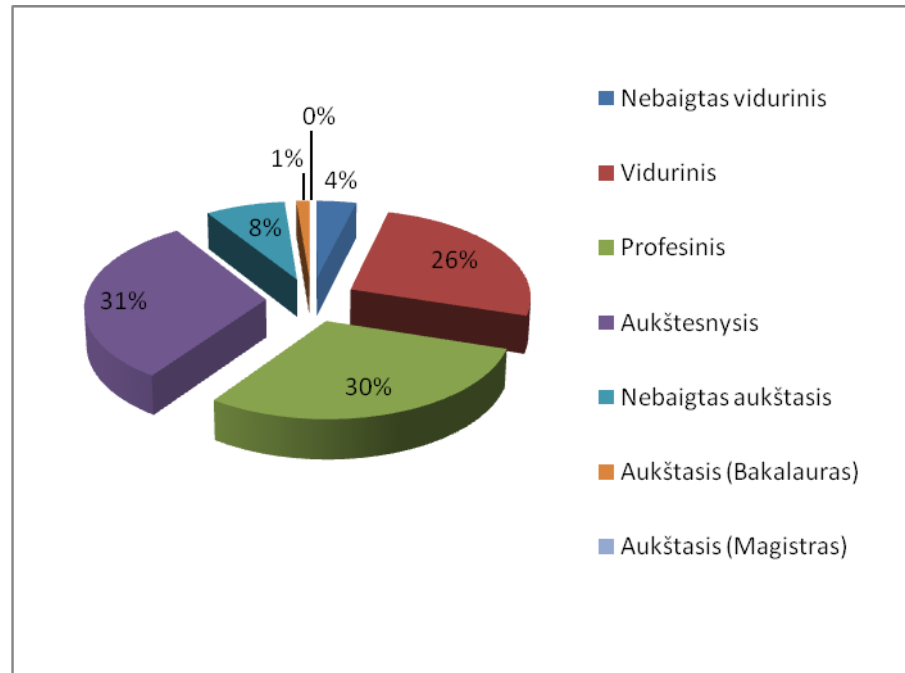
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. (N=81)

Pagal pateiktus rezultatus, įmonėje dirba gana jaunas kolektyvas, kuris linkęs į naujoves ir greitai prisitaikantis prie jų. Šią tendenciją galima paaiškinti tuo, kad įmonė naudoja naujausias, moderniausias technologijas, kurioms reikalingi jauno amžiaus darbuotojai, kurie greičiau prisitaiko prie nuolat kintančių šios įmonės technologijų. Taip pat jauni darbuotojai įneša į UAB „Stansefabrikken“ naujas idėjas bei energiją. Tai yra gerai, tačiau kartu įmonei tai didžiulis iššūkis, nes jaunesnio amžiaus darbuotojai nėra tokie pastovūs, jie reiklesni, ambicingesni lyginant su vyresnio amžiaus darbuotojais.

10 paveikslo duomenys rodo UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą.

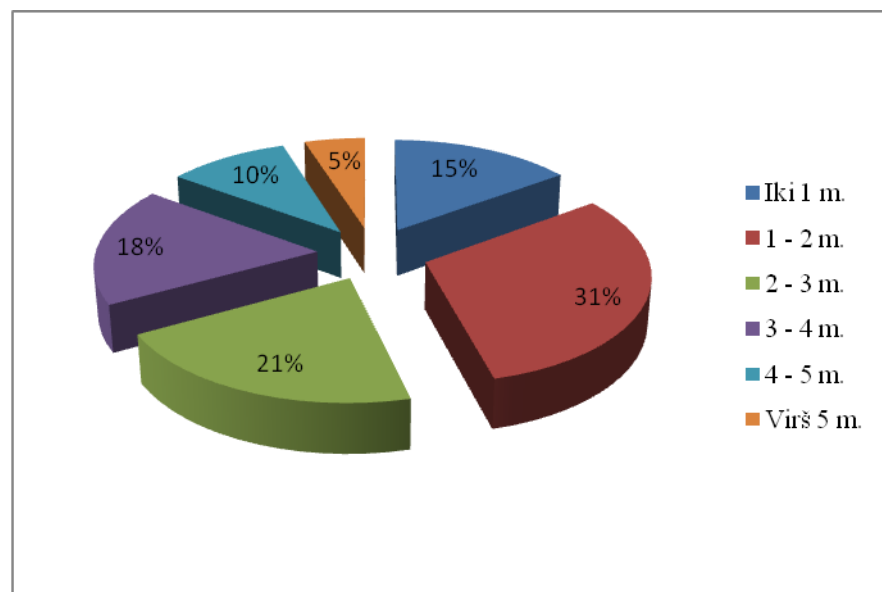
Nustatyta, kad didesnė apklaustųjų dalis turi aukštesnįjį (31 %) ir profesinį (30 %) išsilavinimą, nuo jų tik šiek tiek atsilieka (26 %) vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Natūralu, kad didžioji dalis darbuotojų yra įgiję aukštesnįjį ar profesinį išsilavinimą, nes to reikalauja pati įmonės veiklos specifika - modernūs įrengimai. Nedidelė dalis respondentų (4 %) neturintys vidurinio išsilavinimo, kiek daugiau (8 %) – nebaigę aukštojo išsilavinimo, 1 % - turi aukštąjį bakalauro, neatsirado nė vieno žmogaus su aukšuoju magistriniu išsilavinimu. Tai nestebina, nes tyrimas buvo atliktas gamybos padalinyje, kur žmonės su aukšuoju išsilavinimu tokio darbo tiesiog nenorėtų dirbti. Vienas darbuotojas su aukšuoju ir keli nepabaigę jo yra

padalinių vadovai. Tai yra tie žmonės, kuriems reikia šiek tiek daugiau žinių, kad galėtų ne tik planuoti savo darbus, bet ir užtikrinti nenutrūkstamą gamybos procesą savame padalinyje.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=81)

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje pateiktas 11 paveiksle. Respondentai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į 6 kategorijas: iki 1 metų, nuo 1 iki 2 metų, nuo 2 iki 3 metų, nuo 3 iki 4 metų, nuo 4 iki 5 metų ir virš 5 metų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc. (N=81)

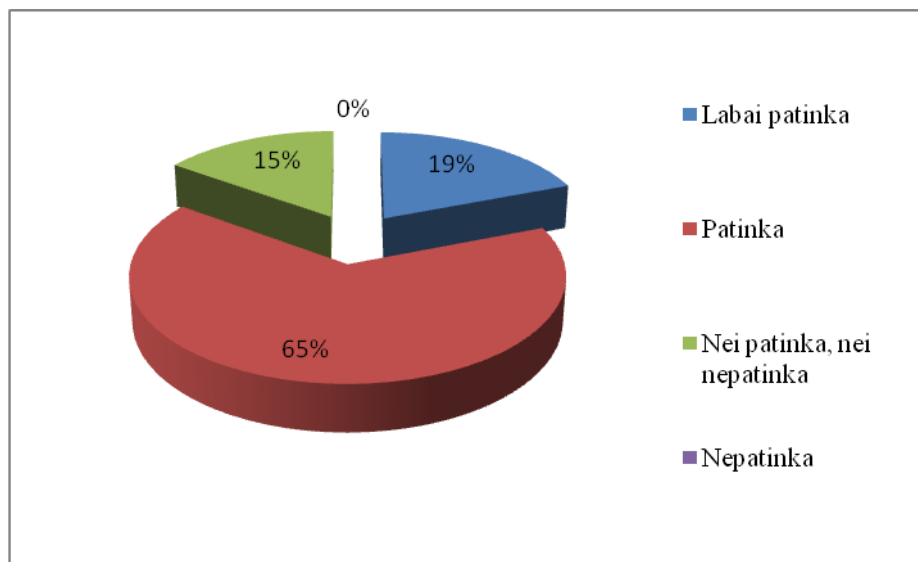
Apklausti 31 % darbuotojų, kurių darbo stažas yra nuo 1 iki 2 metų, 21 % darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 2 iki 3 metų. Nemaža dalis yra ir tų – 18 %, kurie UAB „Stansefabrikken“ dirba nuo 3 iki 4 metų, 15 % respondentų darbo stažas įmonėje iki 1 metų, 10 % - nuo 4 iki 5 metų, o tų, kurie įmonėje dirba beveik nuo jos įsikūrimo pradžios yra 5 %.

Pasiskirstymas pagal darbo stažą parodė, kad nemaža dalis įmonės personalo – tai stabiliai dirbantys ir įmonei lojalūs darbuotojai, kuriems patinka dirbti būtent šioje įmonėje (žr. 11 pav.)

3.2.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausos analizė

Norėdami išlaikyti esamus geriausius darbuotojus ir patraukti stipriausių kandidatų dėmesį, įmonė privalo būti ta vieta, kur žmonės nori dirbti. Toks požiūris turi būti įmonės tradicija, nes tikriausiai visi suprantame, kad per vieną dieną geros atmosferos ir atitinkamo įvaizdžio nesuformuosime. Žmonėms, išgirdusiems įmonės pavadinimą, turi kilti teigiamos asociacijos apie galimas perspektyvas, saugumą, pagarbą, sąžiningumą ir panašius dalykus, kurie žmonėms kelia pasitikėjimą. To turi siekti kiekviena įmonė ir tai turi būti nuolatinis jos tikslas.

Norėdama išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi UAB „Stansefabrikken“ anketoje buvo pateiktas ir klausimas apie darbą pastarojoje įmonėje (žr. 12 pav.). Net 65 % dirbti UAB „Stansefabrikken“ patinka, 19 % - labai patinka. Bendra procentine išraiška darbas patinka 84 % visų apklaustųjų darbuotojų. 15 % respondentų darbas nei patinka, nei nepatinka ir nė vienas respondentas neatsakė, kad jam darbas įmonėje nepatinka. Iš gautų rezultatų matyti, kad beveik visiems darbuotojams UAB „Stansefabrikken“ yra tokia darbo vieta, kurioje jie save įsivaizduoja.

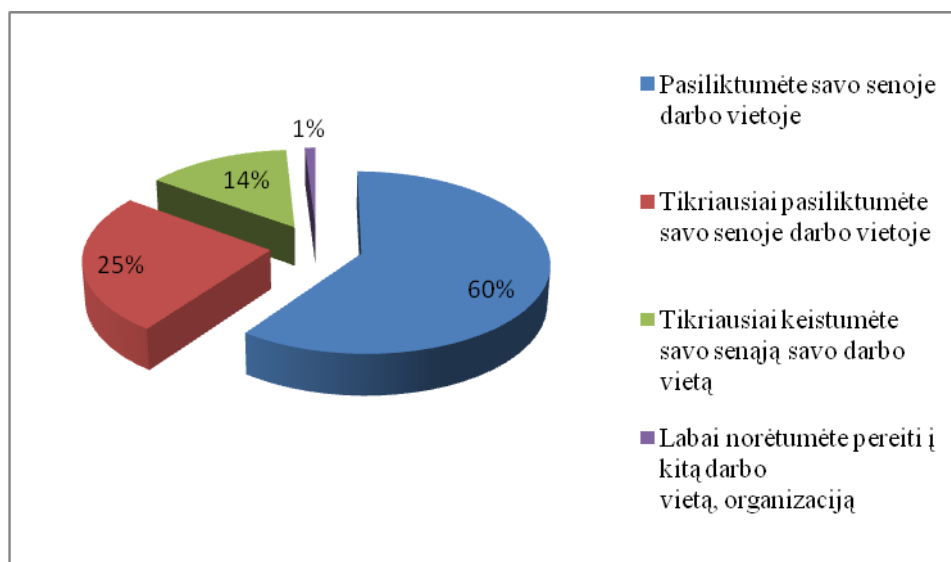


12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar Jums patinka dirbti šioje įmonėje“, proc. (N=81)

Taip pat lojalumą įmonei ir įmonė, kaip gerą darbo vietą patvirtina ir respondentų atsakymai į užduotą klausimą, ką jie darytų, jei turėtų galimybę pereiti dirbti tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą, tik į kitą organizaciją. Respondentų atsakymų į klausimą pasiskirstymas pateiktas 14 pav. Net 60 % respondentų pasiliktų savo darbo vietoje, o 25 % - tikriausiai pasiliktų savo darbo vietoje. Bendra procentine išraiška net 75 % pasiliktų savo darbo vietoje. 14 % galvoja, kad keistų savo senąją darbo vietą į naująją, o 1 % pereitų dirbti į kitą įmonę.

Perspektyviose, efektyviai dirbančiose įmonėse pabrėžiamas darbuotojų lojalumas ir motyvacija: siekiama, kad jų darbuotojai asmeniškai įsitrauktų į savo darbą, "sirgtų" už savo kolegas, rodytų iniciatyvą. Vadovai taip pat žino, kad turėti lojalų darbuotoją reiškia galėjimą juo pasitikėti priimant svarbius sprendimus, atvirai aptarti problemas; galimybę be rizikos investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą (pavyzdžiui, siūsti darbuotoją į mokymus, stažuotes, konferencijas, nebijant, kad šioms dalykams skirtos investicijos netrukus "nuplauks" konkurentams).

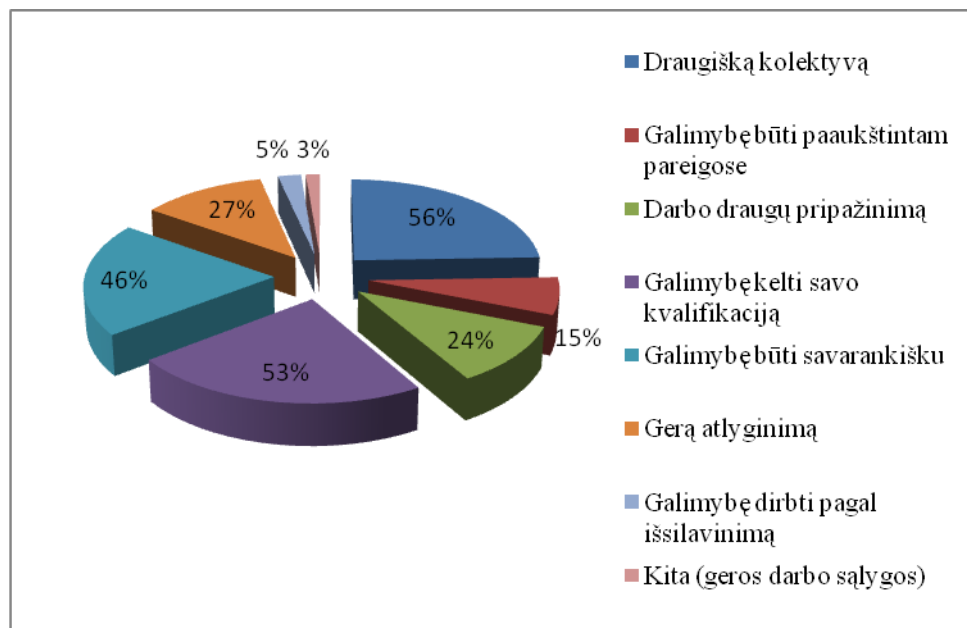
Tas pasitenkinimas darbu taip pat sukelia patrauklią darbo aplinką, skatina darbuotojus mokytis, jų darbas tampa efektyvesnis, profesionaliau atliekamas, priešingai nei žemos motyvacijos rezultatas – apatija, nenuoseklumas darbe, asmeninės atsakomybės vengimas. Kai asmuo nejaučia pasitenkinimo darbu, kai jo norai neatitinka jo lūkesčiais, tuomet keičiasi darbuotojo nuostatos, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas, bendrų įmonės tikslų siekimas, komandos rezultatų siekimas, o tai nelabai naudinga ir įmonei kadangi didėja darbuotojų pravaikštų skaičius, nenoras dalyvauti mokymuose, kelti savo kvalifikacijos tobulėti. Taip pat tai gali paskatinti darbuotoją pasitraukti iš darbo. Todėl kiekvienai įmonei labai svarbu reaguoti į tai, ko darbuotojai nori ir tai, ką įmonė jiems gali pasiūlyti padėdama išspręsti esamą problemą ir sumažinti atotrūkį tarp darbuotojų lūkesčių ir esamos situacijos.



13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ką darytumėte, jei turėtumėte galimybę pereiti dirbti tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą į kitą įmonę“, proc. (N=81)

Atotrūki tarp darbuotojų lūkesčių ir norimos situacijos UAB „Stansefabrikken“ reikia mažinti dar ir todėl, kad pagal statistines analizes $p < 0,05$, $\chi^2 = 13,357$, o pagal tai galime teigti, kad skirtumas tarp darbuotojo pasitenkinimo atliekamu darbu ir pasilikimas šioje darbo vietoje, esant galimybei pereiti dirbti į tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą į kitą įmonę, yra statistiškai reikšmingas.

Iš aukščiau pateiktų 12 ir 13 pav. matyti, kad daugumai darbuotojų tikrai patinka darbas, kurį jie atlieka, o UAB „Stansefabrikken“ kaip darbo vieta, tad anketoje ne veltui buvo pateiktas klausimas, ką darbuotojas labiausiai vertina savo darbe ir buvo pateikta keletas svarbiausių veiksnių, kurie galėtų būti svarbūs: draugiškas kolektyvas, galimybė kilti karjeros laiptais, kolegų pripažinimas, kvalifikacijos kėlimas, savarankiškumo suteikimas, geras atlyginimas, galimybė dirbti pagal išsilavinimą, kita. Respondentams buvo leista nurodyti kelis variantus.



14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ką Jūs vertinate savo darbe“, proc. (N=81)

Pagal gautus rezultatus, kurie pateikti 14 pav. matyti, kad 56 % visų respondentų darbe vertina draugišką kolektyvą. Galima būtų daryti prielaidą, kad darbe vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, pagarba ir supratimas, kad kolegos nesipyksta ir stengiasi paliakyti draugiškus santykius.

53 % visų respondentų pažymėjo, kad vertina galimybę kelti savo kvalifikaciją. Tai nestebina, nes būtinumą mokyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačios įmonės interesai bei poreikiai - įmonė nestovi vietoje ir siekdami tapti pilnaverčiu ir konkurencingu subjektu, supranta šiuolaikinių ir modernių gamybos patalpų įrengimų poreikį. Todėl reguliariai investuoja į naujus ir veiksmingus automatizuotus įrengimus, robotus. Tai garantuoja stabilius

gamybos procesus, kurių dėka gaminama nepriekaištingos kokybės produkcija. Tokiu būdu įmonė gali pasiūlyti vartotojams produktą reikiamu laiku, tinkamoje vietoje ir prieinamą kainą. Taigi nauji įrengimai gamyboje reikalauja darbuotojų nuolatos kelti kvalifikaciją. Nuolatinis mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir darbuotojui, ir įmonei.

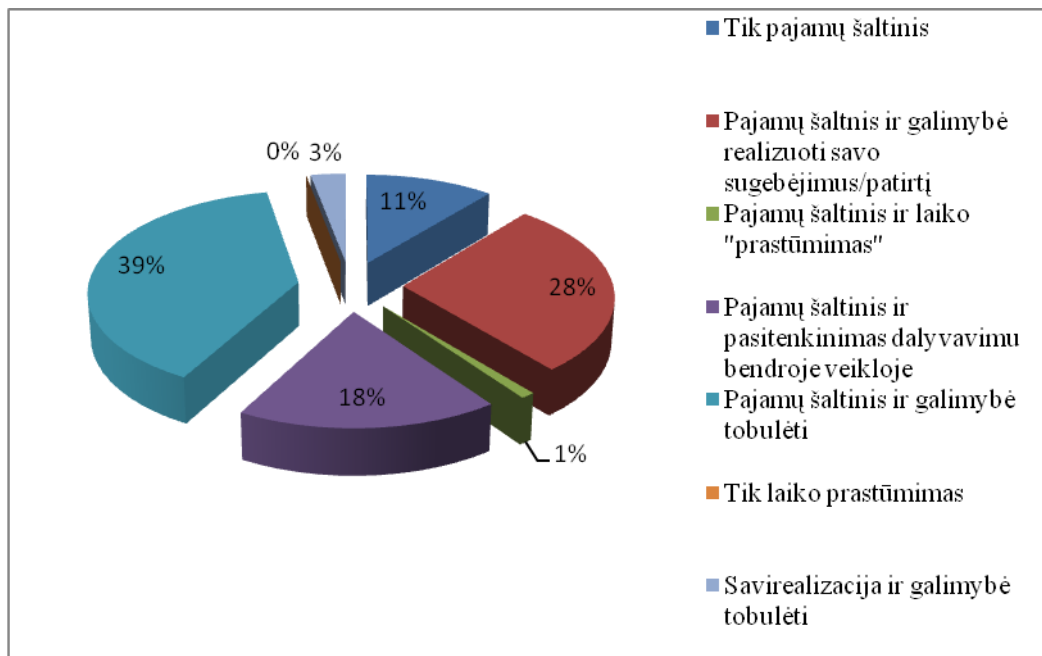
46 % visų respondentų pažymėjo, kad savo darbe vertina galimybę būti savarankišku. Galima būtų teigti, kad įmonės vadovai stengiasi ugdyti darbuotojų savarankiškumą, o tai labai svarbu, nes skatina darbuotoją savarankiškai priimti jo kompetenciją atitinkančius sprendimus, padeda darbinėse situacijose ieškoti geriausių sprendimų, imtis iniciatyvos spręsti problemas. Gamybinėje įmonėje labai svarbu greitai reaguoti į iškilusią problemą ir spręsti ją taip, kad įrengimas kuo trumpesnę laiką stovėtų be darbo.

27 % ir 24 % respondentų pažymėjo, kad darbe vertina, gerą atlyginimą, darbo draugų pripažinimą, 15 % - galimybę būti paaukštintm pareigose.

Tik 5 % nurodė, kad vertina galimybę dirbti pagal išsilavinimą. Pagal tokį atsakymo pažymėjimą galima būtų teigti, kad darbuotojas nelabai sieja savo atliekamo darbo su profesija. 3 % apklaustųjų įrašė, kad darbe vertina geras darbo sąlygas ir kad darbas yra jų hobis.

Galime daryti išvadas, kad skirtingiems žmonėms tos pačios įmonės patrauklumą išlaikyti yra gana sudėtinga: vienam darbe svarbiausia atlygis, suvokiamas kaip "teisingas", atitinkantis įdėtas pastangas, kitam svarbiausia – statusas, priemonės pasiekti aukštesnę padėtį visuomenėje, pareigų prestižas, valdžia, kurią suteikia einamos pareigos, pripažinimas ne tik pačioje kompanijoje, bet ir už jos ribų, pagarba, savo vertės pajautimas, trečiam – draugiški santykiai ir buvimas kartu su vienminčiais, ketvirtam – galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir prisidėti prie kompanijos valdymo, penktam reikia saugumo ir stabilumo, šeštam visiškai užtenka kitame skyriuje dirbančios žavios kolegės – kol ji čia dirbs, kompanija nepraras specialisto.

Vienas pagrindinių kriterijų, tiriant įmonės motyvacijos sistemą, yra darbo užmokestis, kuris mokamas darbuotojams. Siekiant skatinti darbuotojus dirbti efektyviau, pelningiau, našiau taupiau, reikia juos aktyviai skatinti įvairiomis motyvacinėmis priemonėmis, nes pagal 15 pav. pateiktą informaciją matome, kad darbas 39 % respondentų - tai pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti, 28 % - pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus bei patirtį, 18 % - pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, 11 % - tik pajamų šaltinis, 1 % respondentų tai yra pajamų šaltinis ir laiko prastūmimas, o 3 % - tik savirealizacija ir galimybė tobulėti. Iš to galime daryti išvadą, kad beveik visiems respondentams labiausiai svarbus darbo užmokestis, kuris ir yra viena savibiausių kriterijų įmonės motyvacinėje sistemoje.



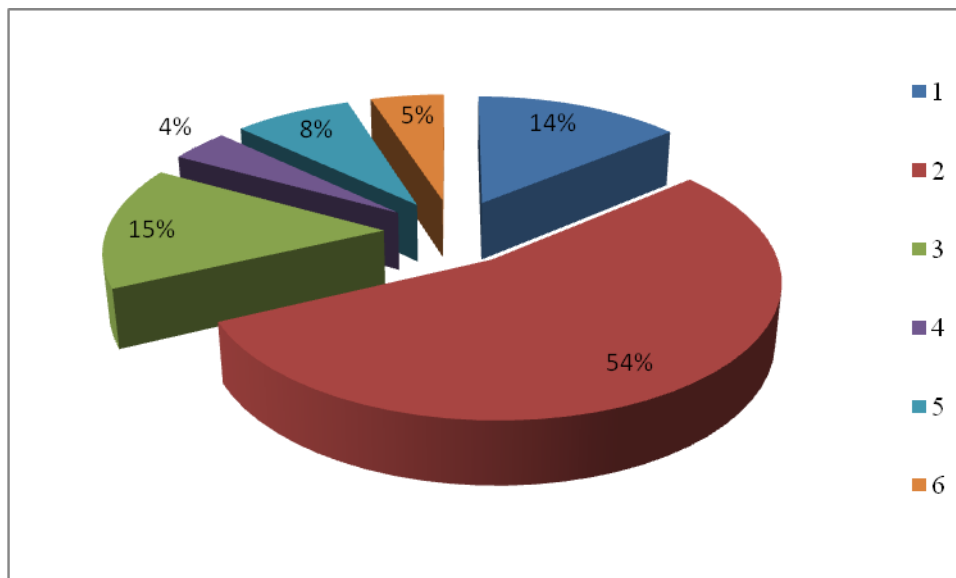
15 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kas Jums yra darbas“, proc. (N=81)

Galime daryti išvadą, kad visų pirma darbas yra priemonė išgyventi, antra – savirealizacijos galimybę, galimybę išreikšti save, savo gebėjimus, patirtį, talentus, perkurti pasaulį pagal save. Akivaizdu, kad tam, jog darbas teiktų džiaugsmą, nebūtų nuobodus, reikia ir materialinio suinteresuotumo, ir moralinio pasitenkinimo.

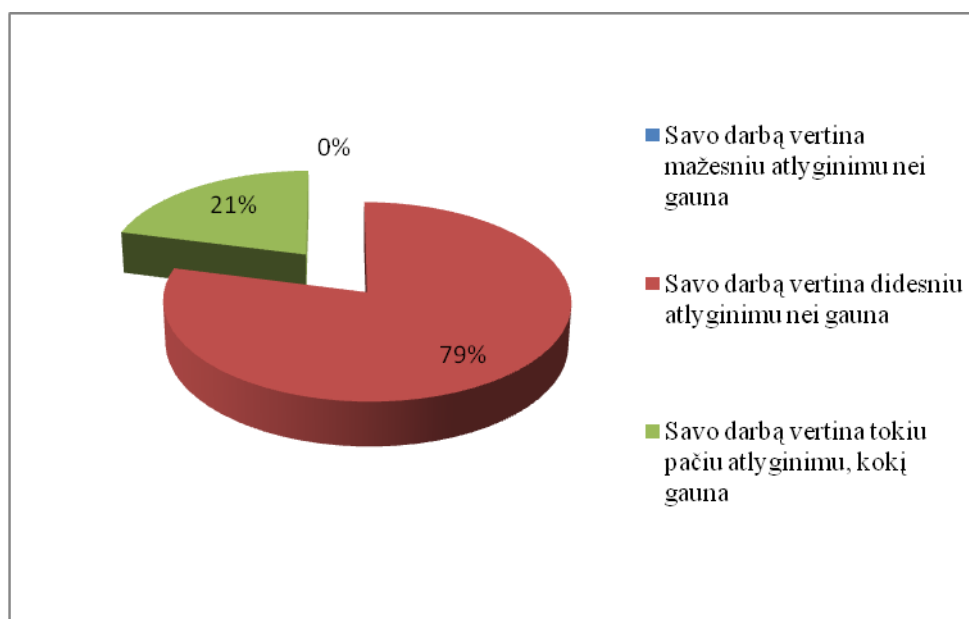
To pasekoje anketoje darbuotojams buvo pateikti klausimai apie esamą atlyginimą, nustatyti įmonės darbuotojų pasitenkinimo lygį gaunamu darbo užmokesčiu, jo atitikimą atliekamam darbui, taip pat buvo paprašyti nurodyti, jei turėtų galimybę, koku atlyginimu įvertintų savo atliekamą darbą.

Negalėdama atskleisti įmonės darbuotojų gaunamo atlyginimų lygio, jį suskirsčiau į 6 lygius: nuo 1 - pačio žemiausio iki 6 - pačio aukščiausio. Darbuotojų gaunamas darbo užmokestis UAB „Stansefabrikken“ 17 pav. Iš pateikto grafiko matyti, kad daugiau kaip pusė darbuotojų - 54 % - gauna 2-o lygio darbo užmokesčių, 15 % - 3-io lygio, 14 % - 1-o lygio. 4-o, 5-o ir 6-o lygio darbo užmokesčių gauna atitinkamai 4 %, 8 % ir 5 % darbuotojų.

Palyginus UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų gaunamas pajamas (16 pav.) su norimomis gauti pajamomis už atliekamą darbą arba taip, kaip jie vertina savo darbą gauti rezultatai pateikti Rezultatai tarp šių dviejų veiksmių, aišku, kaip ir buvo galima tikėtis, nenustebino, nes darbuotojų lūkesčiai buvo didesni palyginus su jų gaunamu mėnesiniu atlyginimu (žr. 17 pav.).



16 pav. Respondentų gaunamos pajamos UAB „Stansefabrikken“, proc. (N=81).

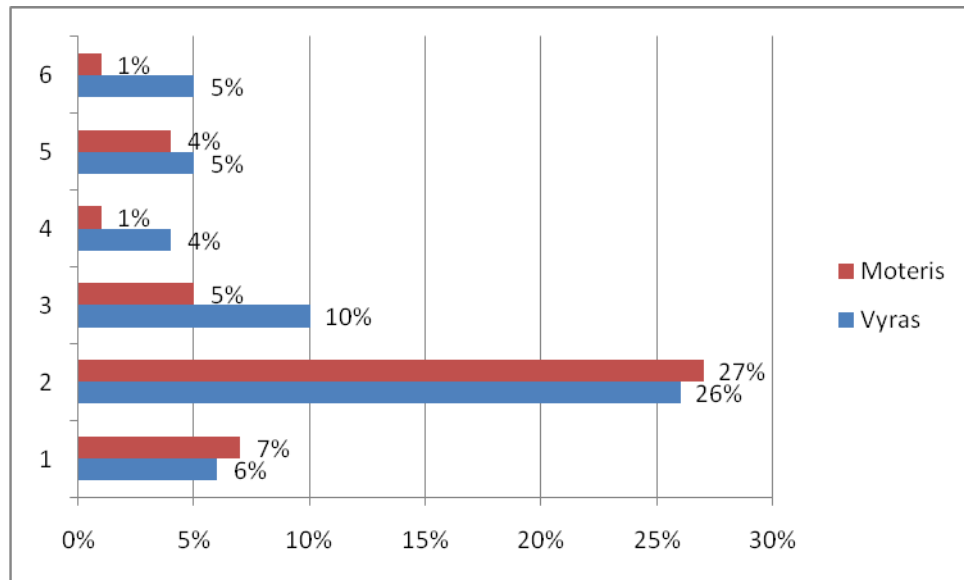


17 pav. Respondentų lūkesčiai lyginant gaunamas pajamas su tomis, kurias jie norėtų gauti, proc. (N=81).

Net 79 % respondentų savo darbą vertintų didesniu atlyginimu nei gauna, 21 % savo atliekamą darbą vertina tokiu pačiu atlyginimu, kokį gauna. Nė vienas respondentas nepasijuto pervertintas ir savo darbo neįvertino mažesniu mėnesiniu atlyginimu nei įprastai gauna.

Kadangi kiekvienas darbuotojas nori būti atitinkamai įvertintas už savo atliekamą amžių, nepriklausomai nuo savo lyties, amžiaus ar darbo stažo įmonėje, SPSS programos pagalba bandžiau išsiaiškinti statistinį reikšmingumą tarp lyties ir gaunamų pajamų įmonėje. Išanalizavus skirtumą tarp lyties ir gaunamų pajamų UAB „Stansefabrikken“ galima teigti, kas skirtumas yra statistiškai nereikšmingas, nes $p > 0,05$, $\chi^2 = 3,008$, žr. 18 pav. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad

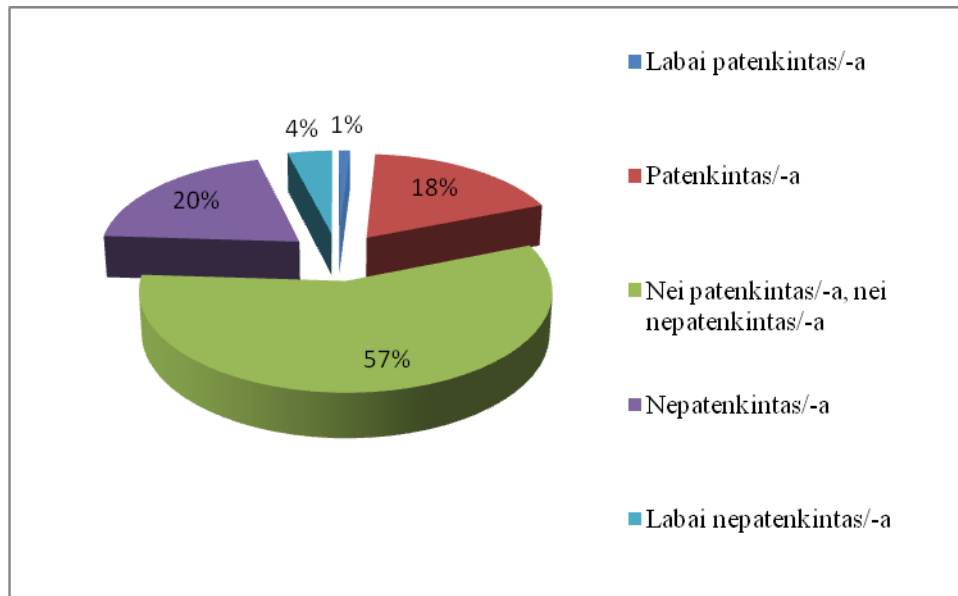
UAB „Stansefabrikken“ vadovai stengiasi, kad kiekvieno darbuotojo, tiek vyro, tiek moters darbas būtų įvertintas pagal atliekamo darbo sudėtingumą, suteiktą atsakomybę ir kokybę.



18 pav. Respondentų gaunamo atlyginimo pasiskirstymas tarp lyties, proc. (N=81)

Pagal aukščiau pateikto grafiko duomenis matyti, kad procentaliai daugiau moterų gauna 1-o ir 2-o lygio darbo užmokestį, o visuose kituose lygiuose moteris lenkia vyrai: 3-iolygio darbo užmokestį gauna 10 % vyrų ir 5 % moterų; 4-o lygio – 4 % vyrų ir 1 % moterų; 5-o lygio – 4 % moterų ir 5 % vyrų; 6-o lygio darbo užmokestį gauna 1 % moterų ir 5 % vyrų.

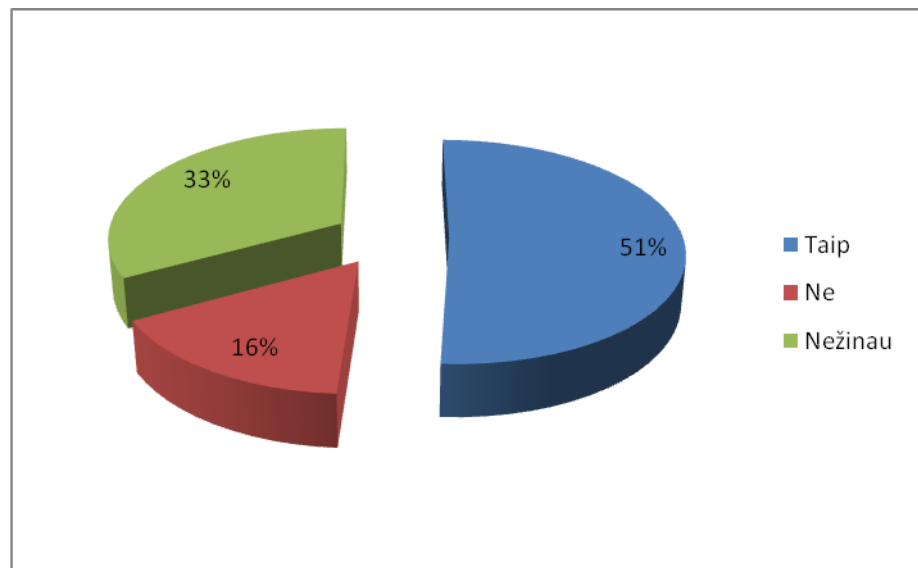
Analizės metu gauti rezultatai apie pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu patenkintų yra 18 %, labai patenkintų – 1 %. Iš 19 pav. matome kad net 57% darbuotojų, yra nei patenkinti nei nepatenkinti savo darbo užmokesčiu, 20 % respondentų yra nepatenkinti savo atlyginimu, 4 % - labai nepatenkinti. Jeigu lyginsime nepatenkintus respondentus su patenkintais galime teigti, kad darbuotojai nėra labai patenkinti savo darbo užmokesčiu. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad didesnei daliai repondentų darbo užmokestis arba kitaip materialinis skatinimas yra labai stiprus motyvatorius. Siekiant išlaikyti darbuotojus, įmonei reikėtų persvarstyti kai kurių darbuotojų darbo užmokestį, nes darbuotojai jaučiantys, kad įgijo patirties, dirba daug geriau nei anksčiau, bet nėra už tai skatinami, neįvertinamas jų idėlis, pradeda dėti tiesiog mažiau pastangų į savo atliekamą darbą, tai sumažina efektyvumą ir produktyvumą – veikia kaip demotyvuojantis veiksnys.



19 pav. Respondentų pasitenkinimas gautinu atlyginimu, proc. (N=81)

3.2.3. Darbuotojų motyvavimo sistemos analizė įmonėje

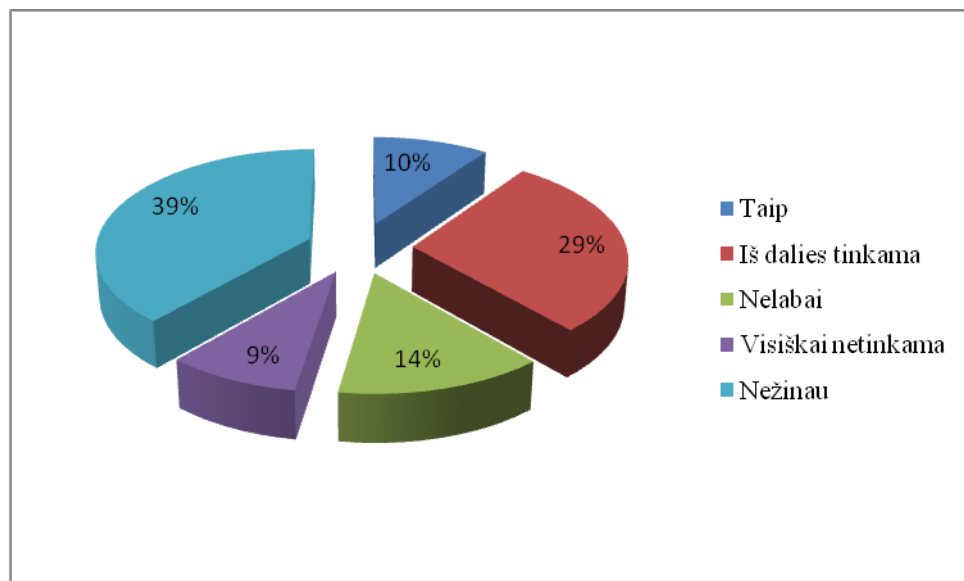
Buvo svarbu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie įmonėje veikiančią motyvavimo sistemą. 51 % respondentų atsakė, kad motyvavimo sistema yra taikoma, 33 % nežino, o 16 % teigia, kad motyvavimo sistema UAB „Stansefabrikken“ neegzistuoja. Respondentų atsakymai 20 pav.



20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas apie motyvavimo sistemos egzistavimą įmonėje, proc. (N=81)

Gerai, kad įmonėje taikoma motyvacinė sistema, tačiau vien tik taikyti motyvacinę sistemą nepakanka, todėl respondentai atsakinėjo, ar jų nuomone taikoma sistema yra tinkama. Rezultatai nebuvo tokie geri, nes tik 10 % respondentų atsakė, kad ji tinkama, 29 % - iš dalies

tinkama. Bendra procentine išraiška (39 %) patenkintų ir iš dalies patenkintų procentinis darbuotojų skaičius nesiekia nė 50 %. 14 % apklaustųjų atsakė, kad motyvavimo sistema nelabai tinkama, 9 % - visai netinkama. Gauti duomenys pateikti 21 pav:



21 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar taikoma tinkama motyvavimo sistema“, proc. (N=81)

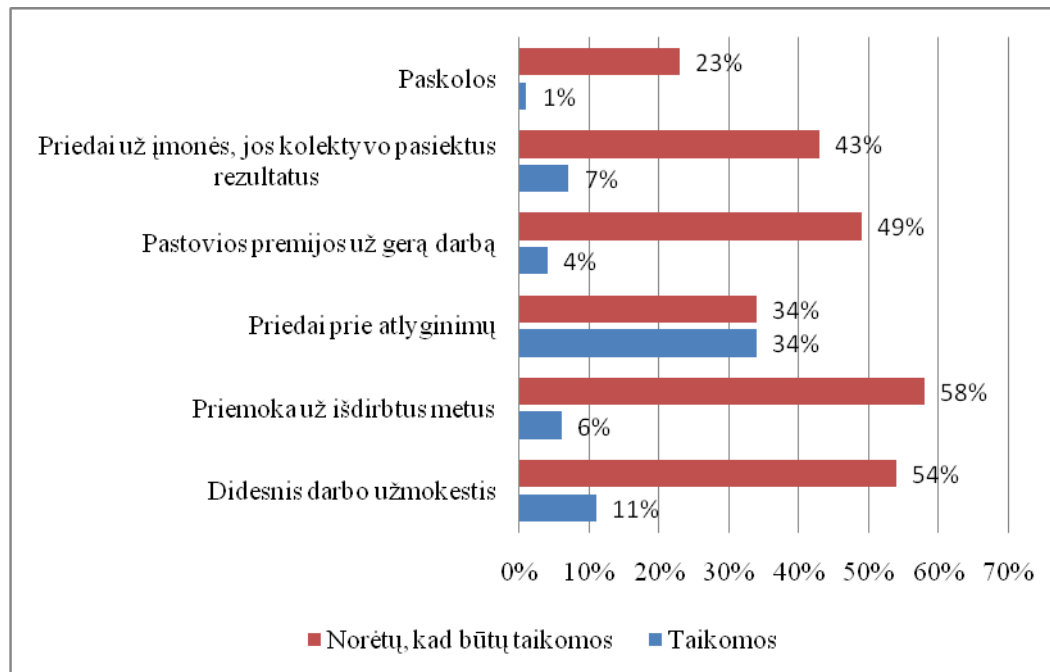
Net 57 % apklaustųjų turėdami teisę tobulinti motyvavimo sistemą būtinai tą padarytų.

Darbuotojų motyvavimas darbui įvairiomis priemonėmis yra nuolatinė įmonės vadovų užduotis, nes tik nuo tinkamo skatinimo priklauso, kaip darbuotojas bus motyvuotas dirbti, kokia bus jo atliekamo darbo kokybė, efektyvumas, našumas, netgi jo santykiai su bendradarbiais.

Norint išsiaiškinti, kas labiausiai skatina ir motyvuoja darbuotojus, anketoje UAB „Stansefabrikken“ darbuotojai buvo prašyti pažymėti įmonėje taikomas materialines pinigines, materialines nepinigas ir psichologines motyvavimo priemones, nurodyti tas motyvavimo priemones, kurių jie norėtų, kad būtų taikomos.

Pagal 22 pav. pateiktus duomenis matyti, kad 34 % respondentų pažymėjo, kad UAB „Stansefabrikken“ taikoma motyvavimo priemonė yra priedas prie atlyginimo, jie ir toliau nori, kad jie būtų mokami. Visos kitos materialinio piniginio skatinimo priemonės taikomos rečiau: didesnę darbo užmokestį kaip motyvavimo priemonę pažymėjo 11 % respondentų, 54 % norėtų, kad būtų taikoma ši motyvavimo priemonė. Priemoką už išdirbtus metus, kaip taikomą motyvacinę priemonę pažymėjo - 6 %. Ši priemoka buvo taikoma nuo pat įmonės įsikūrimo pradžios 2003 m., tačiau 2008 m. pabaigoje, jos pirmą kartą buvo atsisakyta, atsižvelgiant į ekonominę situaciją rinkoje, norint nemažinti darbuotojų skaičiaus, bet sumažinti įmonės patiriamus kaštus atlyginimams. Pateiktoje lentelėje palyginus respondentų, pažymėjusių

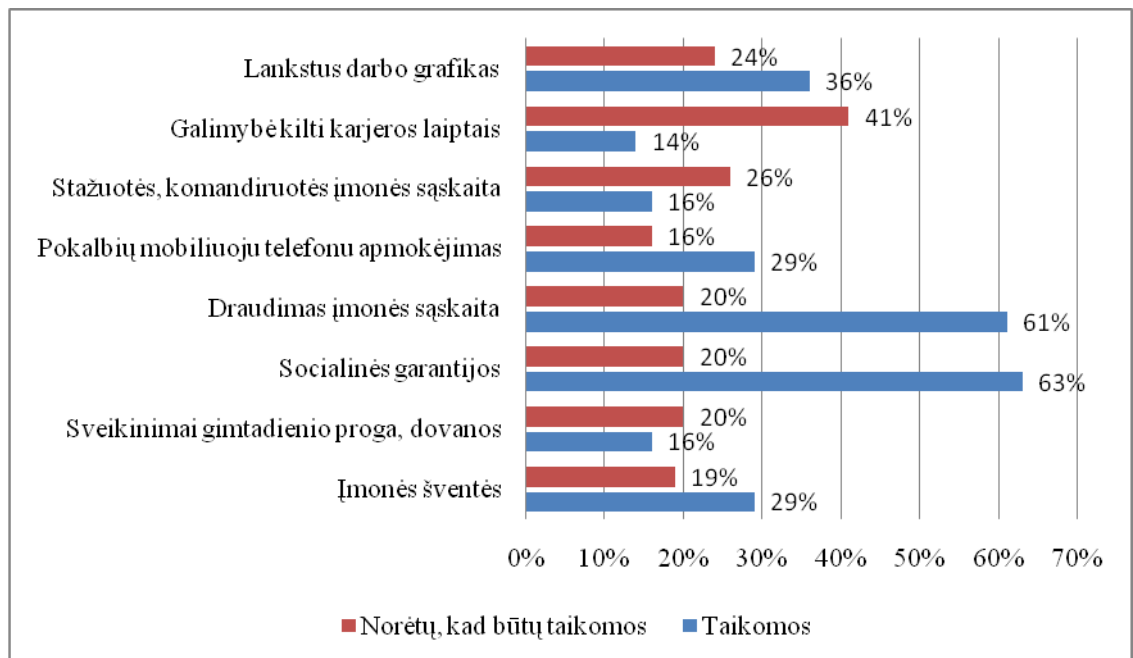
taikomą skatinimo priemonių procentą ir norimą, kad būtų taikoma, matyti, kad UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų lūkesčiai yra didesni nei teikia egzistuojanti motyvavimo sistema.



22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie materialines pinigines skatinimo priemones UAB „Stansefabrikken“, pažymėjusiųjų proc. (N=81)

Šiandieninėje rinkoje veikiančių įmonių vadovai supranta, kad vien tik pinigų už darbą darbuotojui neužtenka, kad žmogus atėjęs į darbą nori ne tik gauti piniginių atlyginimą už darbą, bet ir realizuoti save, tobulėti ir pan. Todėl tyrimo metu bandžiau išsiaiškinti, kokios materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės yra taikomos UAB „Stansefabrikken“, kurias norima, kad būtų taikomos. Respondentų analogiškai pildė lentelę anketoje. Gauti rezultatai pateikti 22 pav. Šiame paveikslėlyje matyti, kad kaip dažniausiai taikomą materialinę nepiniginę motyvavimo priemonę respondentai nurodė socialines garantijas ir draudimą įmonės sąskaita. Rezultatai tikrai nėra nestebina, nes nuo įmonės įsikūrimo pradžios darbuotojams mokami atlyginimai, priedai buvo mokami oficialiai. To pasekoje, kiekvienas darbuotojas buvo įsitikinęs, kad įvykus nelaimingam atsitikimui, susirgus jis praras darbingumą, turės visas socialines garantijas, jo pajamos beveik nesumažės.

Taip pat įmonė kiekvieną savo darbuotoją yra apdraudusi draudimu nuo nelaimingų atsitikimų, kuris galioja visą parą. Keista tik tai, kad šią motyvavimo priemonę pažymėjo tik 61 % respondentų. Galima daryti prielaidą, kad dalis darbuotojų apie šią motyvavimo priemonę nėra informuoti arba jiems tai nėra labai aktualu – dauguma darbuotojų yra apsidraudę asmeniškai, taip pat negalvoja, kad jiems gali kas nors atsitikti. Tą patvirtina ir tai, kad tik 20 % nurodė, kad norėtų, jog ši motyvavimo priemonė būtų taikoma.



23 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie materialines nepinigines skatinimo priemones UAB „Stansefabrikken“, pažymėjusiųjų proc. (N=81)

Pagal gautus rezultatus, kurie pateikti 23 pav. matyti, kad skatinant darbuotojus labai svarbu prisiminti, kad ne tik pinigai gali motyvuoti darbuotoją, bet ir tokios priemonės kaip galimybė kilti karjeros laiptais, stažuotės, komandiruotės įmonės sąskaita, lankstus darbo grafikas – tai yra puikūs motyvavimo būdai, kurie jei bus taikomi atsižvelgiant į tai, ko kiekvienam darbuotojui duos laukiamos naudos.

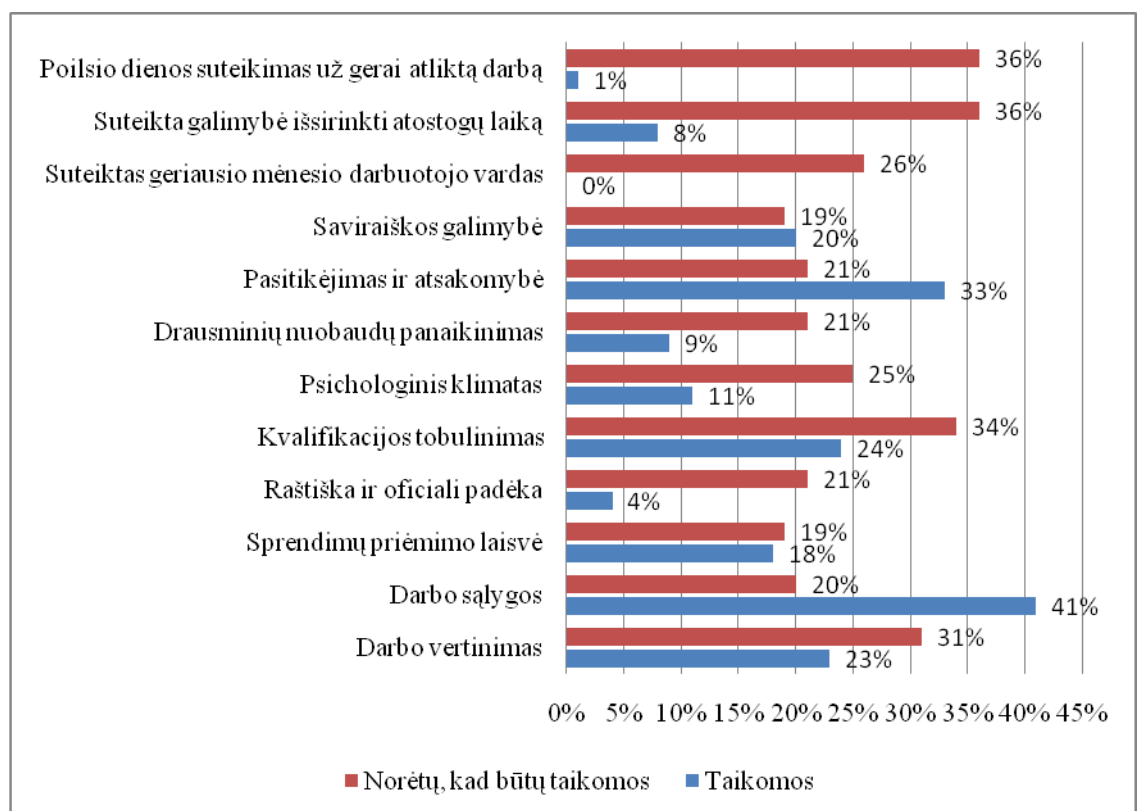
Palyginus gautus materialinių piniginių motyvavimo priemonių rezultatus su materialiniais nepiniginiais matomas akivaizdus skirtumas. UAB „Stansefabrikken“ darbuotojai daugiau žymėjo materialines pinigines motyvavimo priemones. Tai nenuostabu, nes šiandieninė situacija rinkoje yra tokia, kad žmonės nesijaučia tikri savo ateitimi, bijo netekti pajamų šaltinio, sunki ekonominė situacija, kai didinami mokesčiai, brangsta maisto produktai, elektra, šildymas skatina kiekvieną žmogų galvoti apie finansinę gerovę, kai dažno darbuotojo pagrindinės pajamos yra darbo užmokestis, priedai, premijos ir pan.

Nepaisant materialinių piniginių ir materialinių nepiniginių motyvavimo priemonių labai svarbios yra psichologinės motyvavimo priemonės, kitaip dar vadinamos moralinio skatinimo priemonėmis. Jų pagrindinis tikslas yra sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, padedantį darbuotojams pasiekti geresnių rezultatų, darnesnės darbuotojų veiklos, taip pat labai įtakoja darbuotojų suinteresuotumą savo paties darbo rezultatais, jų efektyvumu. Juk galime pripažinti, kad nė viena darbadavys tikrai negalės priversti darbuotoją pamėgti savo darbą, tačiau gali sudaryti tam sąlygas, sukurdamas aplinką, kuri skatintų dirbti produktyviai. Taigi tinkamai derinant materialines ir psichologines motyvavimo priemones įmonė galės siekti savo tikslų.

Norėdama išsiaiškinti, ar UAB „Stansefabrikken“ darbuotojams yra taikomos psichologinio motyvavimo priemonės ir kas juos motyvuoja labiausiai, anketoje paprašiau pažymėti taikomas ir norimas, kad būtų taikomos priemones. Gauti rezultatai pateikti 24 pav.

Analizės duomenys rodo, kad UAB „Stansefabrikken“ darbuotojams dažniausiai taikomos psichologinio motyvavimo priemonės yra darbo sąlygos (41 %), pasitikėjimas ir atsakomybė (33 %), kvalifikacijos tobulinimas (34 %), darbo vertinimas (23 %). Galima teigti, kad būtent šios motyvavimo priemonės atitinka respondentų lūkesčius. Tai, kad mažesnė dalis respondentų žymėjo, kad nori, jog būtų taikomos šios motyvavimo priemonė parodo tai, kad darbuotojas tam tikrus dalykus supranta, kaip savaime suprantamą dalyką įmonėje, kuri nori sėkmingai išsilaikyti rinkoje.

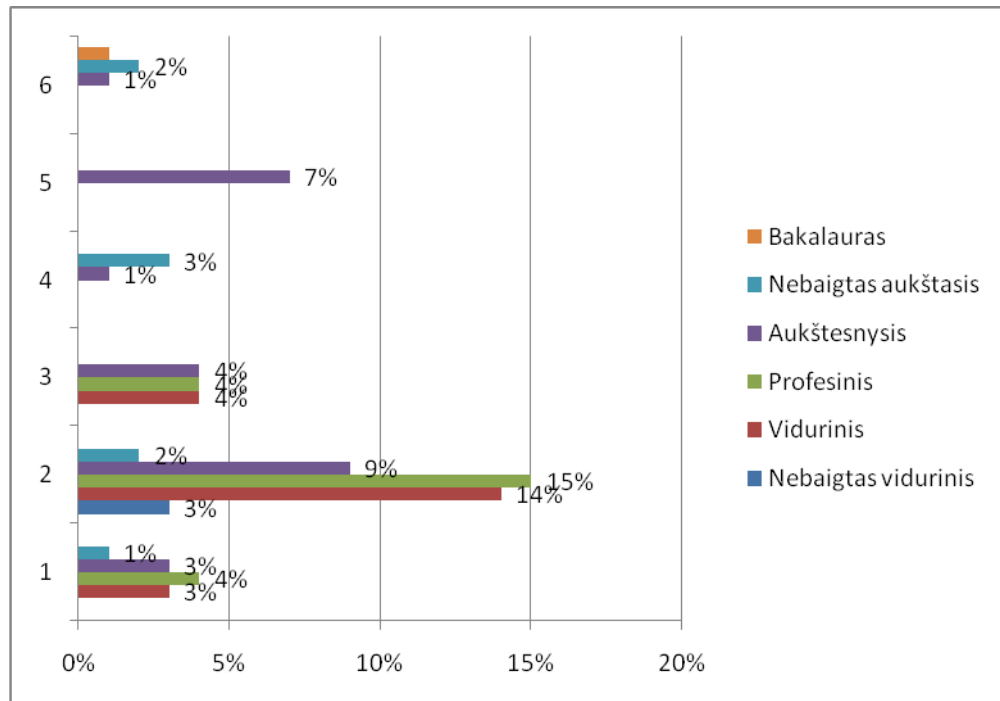
Rezultatai taip pat parodo, kad norimiausios taikytinos psichologinės motyvavimo sistemos priemonės būtų poilsio suteikimas už laiku ir gerai atliktą darbą, galimybė išsirinkti atostogų laiką. Taip manė ir anketoje pažymėjo 36 % respondentų.



24 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie taikomas ir laukiamas motyvavimo priemones UAB „Stansefabrikken“, pažymėjusiųjų proc. (N=81)

34 % respondentų pažymėjo ir kvalifikacijos tobulinimą, kaip minėjau ir anksčiau, šiandieninėje rinkoje veikiančios gamybinės įmonės, norėdamos prisitaikyti prie rinkos sąlygų turi pakankamai dėmesio skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, apmokant juos dirbti su

naujausiais įrengimais, kurie padeda taupyti laiko ir energijos sąnaudas. Nenuostabu, kad darbuotojas nori, jog jam būtų organizuojami mokymai, keliama kvalifikacija, nes jis supranta, kad jei nesugebės prisitaikyti prie naujovių, tai jo vietą užims kitas žmogus. Neturėtume pamiršti, kad kvalifikacijos kėlimas yra svarbus veiksnys darbo užmokesčio augimui. UAB „Stansefabrikken“ tikrai pasiruošusi daugiau mokėti tam žmogui, kurio aukštesnis išsilavinimas, didesnė profesinė kompetencija. Tą parodo ir statistinė analizė pagal kurią darbo užmokesčio dydis yra statistiškai reikšmingas išsilavinimui, nes $p < 0,05$, o $\chi^2 = 71,17$.



25 pav. Respondentų gaunamų pajamų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=81)

Pagal aukščiau pateiktą paveikslėlį matome, kad 4-o, 5-o ir 6-o lygio darbo užmokesčių UAB „Stansefabrikken“ dažniausiai gauna tik tie darbuotojai, kurie turi ne žemesnį kaip aukštesnį išsilavinimą. Visuose kituose, žemesniuose darbo užmokesčio, lygiuose yra įvairaus išsilavinimo darbuotojų, kurie priklausomai nuo savo kompetencijos lygio, atliekamo darbo kokybės, atsakomybės laipsnio gauna 1-o, 2-o ar 3-io lygio atlyginimą. Žmogaus išsilavinimas dar neparodo, kad jam reikia mokėti tam tikrą darbo užmokesčio lygį, nes turėdamas aukštesnį arba profesinį išsilavinimą, jis paprasčiausiai gali būti ne tos srities specialistas, kokio reikia UAB „Stansefabrikken“, taigi jam tenka persikvalifikuoti ir susikti dirbti už mažesnę atlyginimą, kol įgis tam tikrą komeptencijų arba rinktis kitą darbą.

31 % respondentų nurodė, jog norėtų, kad jų darbas būtų tinkamai vertinamas. Darbo atlikimo vertinimas yra labai svarbus veiksnys organizacijoje, nes vertinant darbą būtų galima lanksčiai paskirstyti darbo užmokesčio resursus individualiems priedams, atlyginant

darbuotojams už jų darbo rezultatus tuo pačiu informuojant darbuotoją apie jo pasiektus rezultatus.

Apibedrinant UAB „Stansefabrikken“ taikomas darbuotojų motyvavimo priemones galima palyginti dažniausiai respondentų pažymėtas taikomas, norimas ir efektyviausias darbuotojų skatinimo priemones. Kadangi darbuotojai anketoje buvo paprašyti pažymėti ir penkias efektyviausias motyvavimo priemones, tai sudarytas taikomų, norimų ir efektyviausių priemonių penketukas UAB „Stansefabrikken“ atrodytų taip, kaip pavaizduota 8 lentelėje.

8 lentelė

UAB „Stansefabrikken“ taikomų, norimų ir efektyviausių priemonių penketukas, proc. (N=81)

Daugiausiai taikomos motyvavimo priemonės	Daugiausiai norimos motyvavimo priemonės	Efektyviausiai skatinančios motyvavimo priemonės
1.Socialinės garantijos (63 %)	1.Priemoka už išdirbtus metus (58 %)	1.Didesnis darbo užmokestis (61 %)
2.Draudimas įmonės sąskaita (61 %)	2. Didesnis darbo užmokestis (54 %)	2.Priedai prie atlyginimų (43 %)
3.Darbo sąlygos (41 %)	3. Pastovios premijos už gerą darbą (49 %)	3. Priemoka už išdirbtus metus (40 %)
4. Lankstus darbo grafikas (36 %)	4. Priedai už įmonės, kolektyvo pasiektus rezultatus (43 %)	4. Pastovios premijos už gerą darbą (34 %)
5.Priedai prie atlyginimų (34 %)	5. Galimybė kilti karjeros laiptais (41 %)	5.Priedai už įmonės, jos kolektyvo pasiektus rezultatus/paskolos/socialinės garantijos (28 %)

Lentelėje pateikti rezultatai tik patvirtina, kad šiuo metu efektyviausiai skatinančios motyvavimo priemonės UAB „Stansefabrikken“ darbuotojams - materialinės piniginės, kai tuo tarpu jie daugiausiai skatinami materialinėmis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Labai gerai, kai darbuotojai skatinami ne tik materialinėmis priemonėmis, tačiau netikslingas motyvavimas arba motyvavimas parenkant kitokias motyvavimo priemones nei tikisi darbuotojas irgi nėra naudingas, nes tai gali demotyvuoti darbuotoją, mažinti jų pasitenkinimą darbu, o tai sąlygoja tam tikras pasekmes kaip:

1. Krenta produktyvumas;
2. Didėja darbuotojų kaita (tai įtakoja net tik įmonės taikoma motyvavimo sistema, bet ir ekonominė šalies situacija – jei ji aukšto lygio ir bedarbystė maža, tai darbuotojų kaita auga ir atv.);
3. Didėja pravaikštų skaičius ir pan.

Pastebima ir tai, kad darbuotojai net jei ir norėtų, kad būtų taikoma vienokia ar kitokia motyvavimo priemonė, tačiau ji nebūtinai būtų efektyvi: priedai už išdirbtus metus, pastovios premijos už gerą darbą, priedai už įmonės ir kolektyvos pasiektus rezultatus.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojas supranta, kad šios motyvavimo priemonės rezultatas priklauso ne tik nuo jo pastangų, bet ir nuo kitų veiksnių. 58 % UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų pažymėjo, jog norėtų, kad ši motyvavimo priemonė būtų taikoma įmonėje, tačiau tik 40 % procentų manė, kad tai efektyvu. Pvz. darbuotojas už kiekvienus išdirbtus metus gauna vis didesnę vadinamą „trylikimą atlyginimą“ (1 m. – 25 % metinio atlyginimo, 2 m. – 50 %, 3 m. – 75 %, virš 4 m. 100 %), šis priedas mokamas metų gale, atsižvelgiant į tai, kiek laiko įmonėje darbuotojas dirba. Norėdamas gauti šį priedą darbuotojas, privalo dirbti iki metų pabaigos, nes išėjęs anksčiau jo negaus, kad gautų didesnę priedą, turi ilgiau ir dirbti, todėl dažniausiai šis priedas yra tarsi maža dovanėlė švenčių proga, neskatinti keisti planų pereiti į kitą darbo vietą. Sudarius efektyviausių skatinimo priemonių penketuką priemonė už išdirbtus metus užėmė pirmąją vietą galbūt todėl, kad 2008 m. pabaigoje pirmą kartą nuo įmonės įsikūrimo pradžios dėl sunkios ekonominės padėties rinkoje buvo atsisakyta, kol situacija pagerės. Tai, žinoma demotyvavo darbuotojus.

Pastovios premijos už gerą darbą greitai tampa neefektyvios, nes darbuotojas gali „užmigti ant laurų“, o premija už bendrus kolektyvo ar įmonės rezultatus tiesioginės įtakos nedaro, nes tai ne visiškai priklauso nuo dedamų pastangų į darbą – svarbu, kad kiekvienas kolektyvos narys dėtų visas pastangas, kad siektų bendro tikslo, tačiau visi žinome, kad praktiškai tai yra beveik neįmanoma.

3.2.4. Darbuotjų darbo aplinkos ir sąlygų analizė

Įmonės vadovai kartais sėkmingai bando pasitelkti darbo sąlygas kaip motyvuojamą veiksnių. Tačiau šios pastangos atsiremia į kai kuriuos sunkumus. Vienas iš jų – tas, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir suteiktą laisvę, todėl, norint naudoti jas organizacijos patrauklumui didinti, tenka atsižvelgti į kiekvieno žmogaus individualius poreikius.

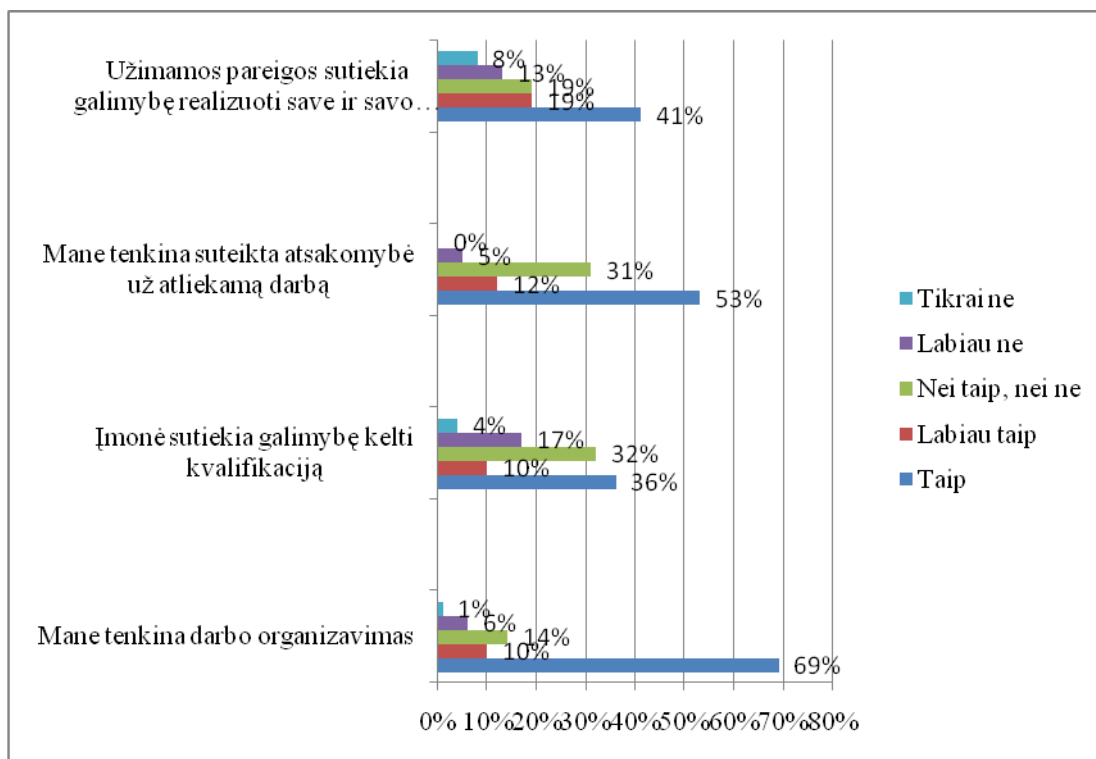
Kitas sunkumas tas, kad darbo sąlygų pagerinimo įtaka yra gana trumpalaikis motyvuojamas veiksnys, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką.

Norėdama gauti daugiau informacijos apie UAB „Satnsefabrikken“ darbuotojų psichologinį motyvavimą ir jo efektyvumą kiekvienam darbuotojui anketoje buvo dar vienas klausimų blokas, pavadintas darbo aplinka ir sąlygos. Šis blokas buvo suskirstytas į tris

svarbiausias dalis: savijautą darbe, santykius su kolektyvo nariais bei darbo sąlygas. Kiekvienoje dalyje buvo pateikti teiginiai, prie kurių kiekvienas darbuotojas turėjo pažymėti labiausiai tiesą atspindintį atsakymą.

Vienas iš svarbių motyvatorių darbe yra tas, kaip žmogus jame jaučiasi. 26 pav. pavaizduotas respondentų atsakymų pasiskirstymas apie jų savijautą darbe.

Analizės metu vertinant teiginį „Mane tenkina darbo organizavimas (darbo pertraukėlės, poilsis, darbo valandos)“ nustatyta, kad 69 % visų respondentų į šį teiginį atsakė „taip“, 10 % - „labiau taip“, bendra procentine išraiška 79 % darbo organizavimu patenkintų darbuotojų. Nepsisprendžiančių darbuotojų, kurie negaėjo atsakyti nei „taip“ nei „ne“ buvo 14 %, atsakiusių „tikrai ne“ arba „labiau ne“ buvo atitinkamai 1 % ir 6 %. Mano nuomone, rezultatai labai geri, nes įmonė iš tiesų stengiasi, kad fizinį darbą dirbantis darbuotojas tinkamai pailsėtų. Darbuotojams skiriamos pertraukos pailsėti ir pavalgyti, kasdieninis (tarp pamainų), kassavaitinis poilsis, šventės, atostogos, darbo metu jam skiriama pietų pertrauka ir specialiosios pertraukėlės, kurios įtraukiamos į darbo laiką.



26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į teiginius apie savijautą darbe, proc. (N=81)

Į teiginį „Įmonėje, kurioje dirbu suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą“ bendra procentine išraiška 46 % respondentų nuomone, darbas leidžia tobulėti ir gilinti profesines žinias. Tikrai nemaža dalis darbuotojų dalyvauja įmonėje organizuojamuose

visiniuose mokymuose, tačiau 21 % juose nadalyvauja arba liko jais nepatenkintas ir/ar tai neatitinko jo poreikių.

Remiantis gautais rezultatais, įmonės vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, o ypatingai tai svarbu gamybinei įmonei, nes tai padėtų darbuotojui galimybę geriau realizuoti save ir savo sugebėjimus, prisitaikant prie įmonės specifikos, nes pagal teiginį „Mano užimamos pareigos suteikia galimybę pilnai realizuoti save ir savo sugebėjimus“ 41 % atsakė teigiamai, 19 % labiau teigiamai, neapsisprendusiųjų buvo irgi 19 %, o bendra procentine išraiška nepatenkintų – 21 %.

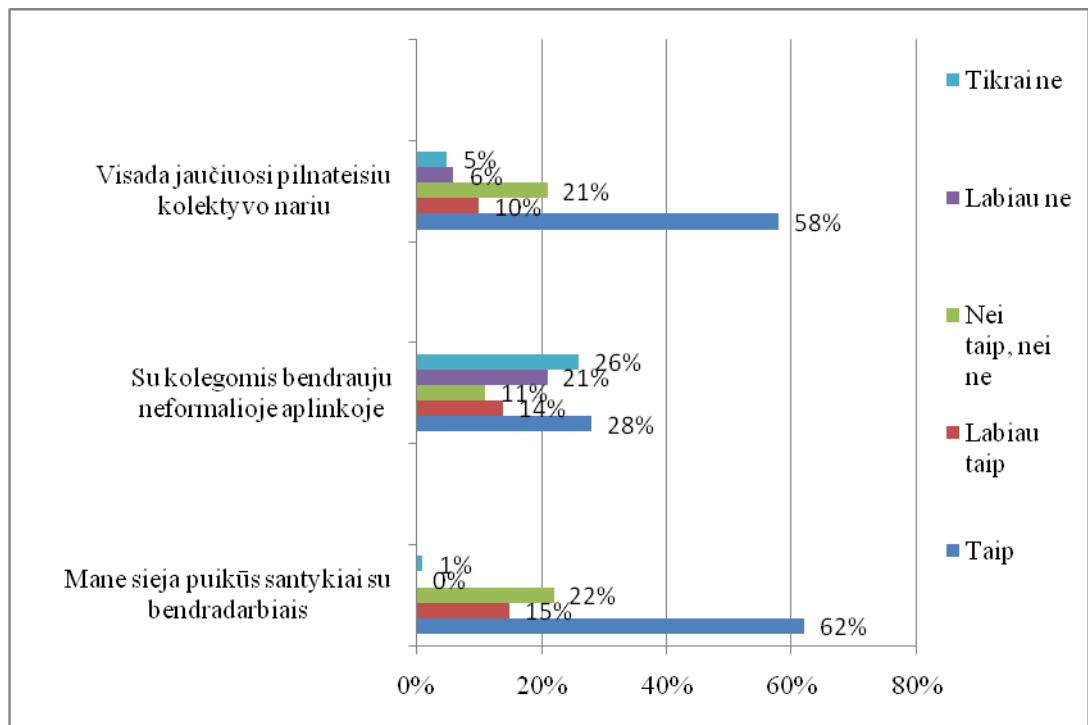
Įmonės vadovams reikėtų pamąstyti ir apie tą 21 % darbuotojų, kurie nemato savo darbe jokios galimybės realizuoti save ir savo sugebėjimus, nes tuomet, kai pasiekiamas tobulumas ir sustingstama viename taške, tuo metu, kai darbuotojas jaučiasi viską mokąs ir diena iš dienos kartoja tą patį, tai tuomet jis pradeda jaustis nebetobulėjantis, praranda interesą, darbas tampa nuobodus ir rutininis.

53 % darbuotojų yra visiškai patenkinti suteikta atsakomybė už atliekamą darbą, o bendra procentine išraiška tai yra 65 %, tai galėtų reikšti, kad darbuotojai nevengia jos ir priimti Pasitikėjimas ir atsakomybės suteikimas darbuotojui darbe reiškia, kad jis gali savarankiškai priimti svarbius sprendimus, kad gali organizuoti savo darbą, planuoti savo laiką, imtis naujų veiksmų, kurie užtikrintų ir jo asmeninę, ir kompanijos sėkmę; tai reiškia, kad darbuotojo nereikia stumti, kad į jį nežiūrima įtariai, kad nėra sekamas kiekvienas jo žingsnis, o tai labai svarbu operatyviai sprendžiant iškilusias problemas, priimant tam tikrus sprendimus, ypatingai gamybinėje įmonėje, kur gyvenimas „verda“, tokių žmonių tikrai labai reikia.

Darbo organizavimas bendrąja prasme yra vientisų (techninių, technologinių, socialinių) kūrimas, įgyvendinimas ir tobulinimas. Svarbiausi organizavimo elementai ir yra žmogus ir jo darbas. Organizavimo funkcija yra kiekvienam darbuotojui nurodyti jo darbą bei suteikti įgaliojimų, tam darbui kokybiškai atlikti, t.y. suteikti tam tikras teises ištekliams panaudoti ir atsakomybę už tų išteklių panaudojimą.

Darbininkų darbo organizavimą lemia darbo pasidalijimas ir kooperavimasis. Kuo geresnis operacinis darbo pasidalijimas, tuo daugiau yra galimybių naudoti specialius įrengimus, įrankius, prietaisus ir tuo lengviau darbininkui įgyti reikiamų darbo įgūdžių.

Nemažiau svarbus ir psichologinis klimatas, arba tai, kaip mes bendraujame su kolegomis, ar jaučiamės komandos dalimi. Kiekvienam žmogui labai svarbūs tarpusavio santykiai. Ir tai yra vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių darbuotojo lojalumą įmonei, produktyvumą bei pasitenkinimą atliekamu darbu.

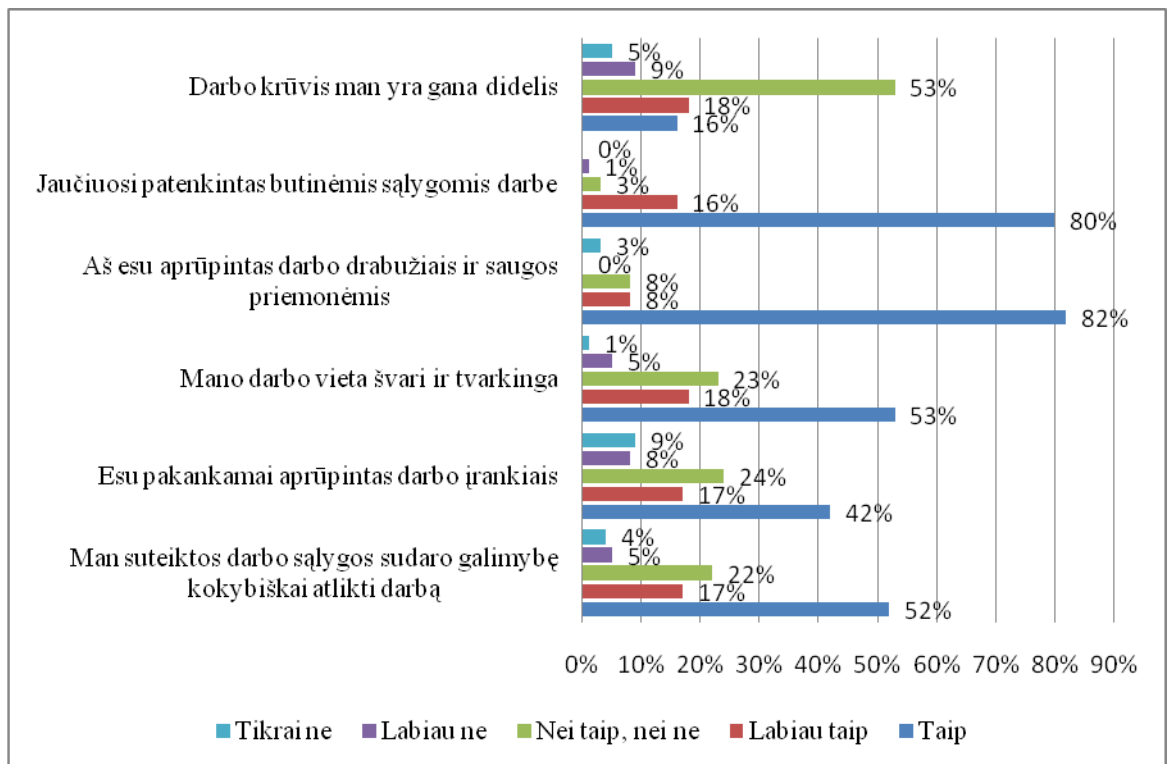


27 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į santykius su bendradarbiais, proc. (N=81)

Su kolektyviniu darbu susiduriama, kai žmonės priverstinai ar savarankiškai susiburia į grupę siekti bendro tikslo. Įmonėse vartojama sąvoka – grupė – suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Darbuotojų dalyvavimas bendroje grupės veikloje motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge.

Analizės duomenys rodo, kad UAB „Stansefabrikken“ į teiginius „Visada jaučiuosi pilnateisiu komandos nariu“ ir „Mane sieja puikūs santykiai su bendradarbiais“ daugiausia rinkosi atsakymus „taip“ ir „labiau taip“ (27 pav.), Pasirinkusiųjų atsakymus „labiau ne“ ir „tikrai ne“ buvo labai maža dalis, o tai reiškia, kad daugiau negu pusė darbuotojų darbe jaučia puikų psichologinį klimatą. Įmonei tai geras ženklas, nes žmonės labiau įsitraukia į tokią darbinę aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą, kur yra komanda. Organizacijos ir paties darbo patrauklumą didina vadovo pasitikėjimas pavaldiniais, pagarbos ir paramos jiems rodymas. Mums yra patrauklus darbas toje įmonėje, kurioje galime patenkinti savo aktualius poreikius.

Taigi ir viena dažniausių priežasčių, kodėl darbas nedžiugina, tampa prasti santykiai su kolegomis. Priežasčių, kodėl tie santykiai nesiklosto irgi gali būti įvairių: skirtingi charakteriai, požiūriai, nesupratimas, nenoras suprasti, juntama konkurencija, o visa tai sudaro nuolatinę įtampą, kuri skaudina ir galų gale gali baigtis noru keisti darbą.



28 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į santykius su bendradarbiais, proc. (N=81)

Darbo našumas gali kristi dėl įvairiausių priežasčių, nes gyvenime žmogui neužtenka tik gauti atlyginimą, puikiai sutarti su kolegomis, tačiau labai svarbu ir darbo aplinka bei sąlygos, kurios yra suteikiamos darbuotojams. Taigi norėdami tinkamai motyvuoti darbuotojus darbdaviai privalo pasirūpinti ir jomis. Vienas iš svarbių veiksnių yra darbo krūvis. Respondentams buvo pateiktas teiginys „Mano darbo krūvis yra gana didelis“, su kuriuo nesutiko 5 % ir 9 % respondentų, neapsisprendusiųjų ir pasirinkusiųjų atsakymą „nei taip, nei ne“ buvo 53 %, o teiginiui pritarusių ir pasirinkusių atsakymus „labiau taip“ ir „taip“ buvo analogiškai 18 % ir 16 %. Galima būtų daryti išvadą, kad darbuotojai nėra labai patenkinti esamu darbo krūviu ir reikėtų įsitikinti, ar iš tiesų darbo krūvis nėra per didelis, nes darbas gali būti malonus ir keliantis entuziazmą, bet jeigu jo krūvis viršys darbuotojo galimybes, jis fiziškai ar protiškai pervargs. O persitempusio žmogaus, kad ir kaip jis norėtų dirbti, darbas nebus efektyvus. Be to, per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo sveikatai, todėl būtina kartas nuo karto peržiūrėti UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų krūvį.

Dar vienas svarbus veiksnys darbuotojui yra buitinės sąlygos darbe, pati darbo vieta. Buitinės sąlygos turi būti sukurtos tam, kad darbuotojas turėtų galimybę normaliomis sąlygomis papietauti darbe, pailsėti per jam suteiktas pertraukėles, turėti galimybę nusiprausti po dienos darbo ir pan. Su teiginiu „Jaučiuosi patenkintas buitinėmis sąlygomis darbe“ bendra procentine išraiška sutiko 96 % UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų.

Didelė dalis respondentų teigiamai atsakė ir į tokius teiginius kaip „Aš esu aprūpintas darbo drabužiais ir saugos priemonėmis“ – jų yra net 90 % bendra procentine išraiška. Tai nestebima, nes įmonė tikrai rūpinasi savo darbuotojais: kokybiški darbo drabužiai individualiai užsakomi kiekvienam darbuotojui. Taip pat tik atėjusiam darbuotojui yra išduodamos apsauginės priemonės, kurios periodiškai keičiamos, priklausomai nuo tai apsauginei priemonei numatyto nusidėvėjimo termino.

Darbo vietos organizavimas taipogi yra labai svarbus veiksnys organizuojant darbą. Kiekviena darbo vieta yra specifiška, todėl darbo vietos įrengimas priklauso nuo jos konkrečios paskirties.

Darbo vieta – tai vieno ar kelių darbuotojų veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis darbui atlikti. Nuo jos įrengimo priklauso kiekvieno darbuotojo darbo intensyvumas bei saugumas. Taigi svarbiausi reikalavimai darbo vietai, kad ji būtų: saugi darbo atžvilgiu, aprūpinta technologine, organizacine įranga, atitiktų technologinius reikalavimus, numatytos optimalios darbo zonos, užtikrinančios, kad darbuotojas atliks labai mažai nereikalingų judesių. Apklausus UAB „Stansefabrikken“ darbuotojus, gauti rezultatai parodė, kad įmonės vadovai rūpinasi darbuotojų darbo vieta. Į teiginį „Mano darbo vieta švari ir tvarkinga“ 53 % respondentų pasirinko atsakymą „Taip“, 18 % - „Labiau taip“. 23 % darbuotojų buvo neapsisprendę ir pasirinko atsakymą „Nei taip, nei ne“, nelabai patenkintų ir visiškai nepatenkintų darbo vieta analogiškai buvo 5 % ir 1 %.

Visi šie rezultatai turėtų džiuginti įmonės vadovus, nes darbuotojų atsakymai parodo, kad UAB „Stansefabrikken“ yra sukurtos patogios darbo vietos, nekeliančios rūpesčio darbuotojams dėl jų saugumo, nepatogumo. Darbuotojų aprūpinimas darbo drabužiais ir saugos priemonėmis ne tik teigiamai nuteikia patį darbuotoją, tačiau padeda kurti įmonės įvaizdį klientų ir darbuotojų atžvilgiu, švarūs ir tvarkingi drabužiai gerina darbo kokybę.

Į teiginį „Esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais“ 42 % darbuotojų pasirinko atsakymą „Taip“, 17 % - „Labiau taip“. Taigi bendra procentine išraiška net 59 % jaučiasi pakankamai aprūpinti darbo įrankiais. 24 % respondentų pasirinko atsakymą „Nei taip, nei ne“, 8 % ir 9 % nurodė, kad nėra pakankamai arba neaprūpinti darbo įrankiais - bendra procentine išraiška sudaro 17 %.

Didelę įtaką darbuotojo susikaupimą darbui ir darbo našumui daro ir tai, kaip darbuotojas aprūpintas gamybos įrankiais, technologine įranga. Labai svarbu, kad kuo mažesnėmis sąnaudomis, be pertrūkių kiekvienas darbuotojas būtų aprūpintas specialiais, geros kokybės, reikiamos nomenklatūros įrankiais, kad galėtų netrukdomai atlikti jam pavestą darbą. Įrankiai turi būti techniškai tvarkingi, kad nekeltų pavojaus darbuotojų sveikatai ir gyvybei.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės:

1. Motyvacija padeda darbuotojui suprasti savo poreikius ar vidines paskatas, skatinančias veikti, siekiant tam tikrų asmeninių ar organizacijos tikslų.
2. Sukurta daug motyvacijos teorijų, tačiau nėra vienos, visiems priimtinos. Literatūros šaltiniuose skiriamos dvi teorijų rūšys: turinio (aiškinami žmogaus poreikiai) ir proceso (skiriamas dėmesys motyvacijai).
3. Darbuotojų motyvaciją lemia skirtingi veiksniai, atsižvelgiant į jų poreikius, kompetenciją, požiūrį ir vertybes.
4. Poveikis darbuotojams yra daug stipresnis ir efektyvesnis, kai motyvavimo sistema yra pritaikyta konkrečiai organizacijai ar joje egzistuojančioms atskiroms grupėms. Netinkamas motyvavimas, metodai ar priemonės gali sukelti atvirkštinį procesą – demotyvaciją.

Empirinės:

1. 33 % UAB „Stansefabrikken“ darbuotojų nežino apie įmonėje taikomą motyvacinę sistemą, 16 % - pažymėjo, kad tokios sistemos iš viso nėra. Iš to darau išvadą, kad darbuotojai nėra tinkamai informuoti apie motyvacijos sistemą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai taip pat nežino, ko įmonė siekia ir ką jis turėtų daryti, kad padėtų įmonei įgyvendinti jos tikslus.
2. Rezultatų analizė parodė, kad UAB „Stansefabrikken“ darbuotojai daugiausia yra motyvuojami materialinėmis nepiniginėmis skatinimo priemonėmis, nors didelė dalis respondentų nurodė, jog norėtų būti motyvuojami materialinėmis pinigėmis skatinimo priemonėmis. Tiek materialinės, tiek nematerialinės priemonės turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandieną ir rytdieną jausmą - tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių.
3. Vienas iš efektyviausių motyvavimo priemonių UAB „Stansefabrikken“ darbuotojai nurodė didesnę darbo užmokestį, priedus prie atlyginimų, priemonę už išdirbtus metus, individualūs ir kolektyviniai priedai, socialinės garantijos. Pastarojo pasirinkimą tikriausiai įtakojo ekonominis sunkmetis.
4. Tyrimų rezultatų analizė UAB „Stansefabrikken“ parodė, kad nors darbuotojai nėra visiškai patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, tačiau, turėdami galimybę pereiti dirbti tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą, į kitą organizaciją 60 % pasiliktu šioje įmonėje, 25 % - tikriausiai pasiliktu. Tokį respondentų atsakymą būtų galima vertinti dvejopai: arba darbas pasirenkamas dėl rinkoje susiklosčiusios sunkios ekonominės situacijos ir čia darbuotojai jaučiasi saugūs bei užtikrinti, arba įmonėje pasilikti skatina kiti –

nematerialiniai – veiksniai (pagal apklausos rezultatus darbas didesnei daliai respondentų ne tik pajamų šaltinis, bet ir galimybė tobulėti, realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį).

5. Rezultatų analizė UAB “Stansefabrikken” vertinant darbuotojų darbo aplinką ir sąlygas leido padaryti išvadas, kad darbuotojai darbe jaučiasi gerai, puikiai sutaria su bendradarbiais, yra aprūpinti darbo drabužiais ir saugos priemonėmis, jiems suteiktos galimybės kokybiškai atlikti darbą, jų darbo vieta atitinka visus reikalavimus. Tai reiškia, kad įmonės vadovai tikrai stengiasi užtikrinti palankias darbo sąlygas. Tačiau tik 36 % sutiko, kad įmonėje sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą.

Rekomendacijos:

Atlikus tyrimą apie UAB “Stansefabrikken” personalo motyvavimo sistemą, tobulinant ją, rekomenduojama:

1. Supažindinti darbuotojus su įmonės tikslais, įtraukti į įmonės veiklą, dar kartą pristatyti įmonėje veikiančią motyvavimo sistemą, darbuotojams motyvuoti taikomus metodus ir priemones, gauti grįžtamąjį ryšį. Leisti savo darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi Jums ir kad Jūs juos vertinate. Tai galima daryti visų skyriaus/kompanijos darbuotojų akivaizdoje pabrėždiant, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas kompanijai, pagiriant už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą.
2. Kadangi Lietuvoje žmonės nesijaučia pakankamai materialiai aprūpinti, siūlyčiau vadovams ieškoti galimybių į pirmąją vietą darbuotojų motyvacijos sistemoje iškelti materialinį skatinimo būdą.
3. Galima sudaryti premijų, priklausančių nuo įmonės pelno, sistemą. Tokia sistema motyvuoja darbuotojus įvairiomis priemonėmis kelti įmonės apyvartą ir jaustis prisidedančiu prie įmonės sėkmės.
4. Kadangi sėkmingos investicijos yra ne tik investicijos į modernius įrengimus, bet ir į žmogiškąjį kapitalą, siūlyčiau įmonės vadovams suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis, rasti resursų organizuoti vidinius mokymus darbuotojams, juolab, kad 53 % respondentų nurodė, kad vertina galimybę kelti savo kvalifikaciją – visa tai leis darbuotojams plėtoti savo kūrybiškumą bei potencialą, suteiks galimybę kopti karjeros laiptais.
5. Suteikti žmonėms daugiau įgaliojimų ir laisvės savo darbe, didinti jų pačių atsakomybę už savo darbą, nuolat informuoti darbuotojus, kaip yra vertinamas jų darbas, pateikti konstruktyvią kritiką.

6. Norėdami pasiekti aukštą motyvacijos lygį, būtina taikyti ne pavienes skatinimo priemones, bet sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus geriau dirbti.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
2. Appleby, C., R. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius.
3. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla
4. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: KTU
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė (1999), *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Barvydienė V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
7. Batra, G. S. Human Resource Auditing as a Tool of Human Resource Valuation: Interface and Emerging Practices. *Managerial Auditing Journal*, 1996, T.8, Vol.11, 23–30.
8. Blockienė, G. (2000). *Vadovavimo įtaka darbuotojų motyvacijai*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU.
9. Bučiūnienė, I. (1996). *Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės*. Socialiniai mokslai. Vadyba. Kaunas: Technologija.
10. Bučiūnienė, I. (2006). *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai*. Vadovo pasaulis. 2006 04
11. Buelens, M., Kreirner, R., Kiniški, A. (2002). *Organizational behaviour*. London.
12. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
13. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas
14. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
16. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Deborah, T. (2004). *Rask pusiausvyrą. Svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. BBC books. Alma litera.
18. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Duobienė, J. (2005). *Poreikių trikampio reikšmė organizacijai*. Vadovo pasaulis, 12 (110).
20. Dževeckytė, R. (2006). *Didesnė alga – ne panacėja darbuotoją išlaikyti*. Verslo žinios, 144 (28).

21. Furst, M. (1998). *Psichologija*. Vilnius: Lumen leidykla.
22. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija, p. 8.
23. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*, 4(90), p. 42-47.
24. Jewell, P., Bruce R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
25. Jonaitytė, A. (2004). *Į darbą kaip į šventę*. *Vadovo pasaulis* Nr. 6, p. 45.
26. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas mokomoji knyga*. Šiauliai ŠU I-kl., p. 45.
27. Kardelis, K., (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija,
29. Kučinskienė R. (2000). *Personalo vystymas - tiltas į įmonės ateitį*. *Vadovo pasaulis*. Nr.2.
30. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. *Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*, Kaunas: Šviesa, p. 142 – 146.
31. Liker, J. K. (2006). *Toyota Sėkmės kelias. 14 galingiausių pasaulyje kompanijos valdymo principų*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
32. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
33. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika : mokomoji knyga*. Kaunas: KTU.
34. Luobikienė, I. (2002). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija
35. Marcinkevičiūtė L. (2002). *Darbuotojų motyvavimo būdai. Vagos. Mokslo darbai. 55 (8)*
36. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Vilnius
37. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p.77-91.
38. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
40. Minkutė – Henrichson, R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas, kaip asmenybės motyvavimo stadijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.
41. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
42. Okas, A. (2006). *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius: Verslo žinios. a. p. 37 – 39.
43. Pacevičius, J. (2002). *Vadybinės veiklos psichinė saviraiška ir jos efektyvumo būdai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ŠU leidykla.

44. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
45. Pankevičienė, A. (2004). *Organizacijos patrauklumas darbuotojams*. VŽ Nr. 29, Karjera ir vadyba, p. 2.
46. Petrauskienė, D. (2004). *Kiek kainuoja darbuotojų skatinimas*. Vadovo pasaulis Nr. 7-8, p. 70.
47. Pinnington, A., Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource*. Oxford: Oxford University press.
48. Poluchina O. *Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?* [Internete]. [žiūrėta 2007-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.excelsitas.com/?lt=1078390514>
49. Poluchina O. *Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai* [Internete]. [žiūrėta 2008-02-10]. Prieiga per internetą: <http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>
50. Poluchina, O. (2004). *Ne vien duona žmogus gyvas*. Vadovo pasaulis, 3(89), p. 14-16.
51. Ranonytė, A., Dževeckytė, R.(2006). *Darbuotojui butelio pieno nebeužtenka*. VŽ Nr. 110, Mano karjera Nr.22, p.2
52. Ratkevičienė, V. (1999). *Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, p.144-151.
53. Rinkevičienė, V. (2003). *Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas*. Vadovo pasaulis, 11(85), p. 18-22.
54. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Šadrakov, A. (2004). *Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas*. Vadovo pasaulis, 3(89), p. 17-18.
56. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija.
57. Šavareikienė D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 87.
58. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
59. Sokol, J. (2001). *Apie tai, dėl ko žmonės dirba. Atlyginimo sistemos*. Vadovo pasaulis, 5(55).
60. Sokol, J. (2001). *Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti. Atlyginimo sistemos (4)*. Vadovo pasaulis. Nr.10.
61. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2000). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika
62. Taločkienė, V. *Pasitenkinimo darbu pasekmės*. [žiūrėta 2007-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>>.

63. Tapinienė, J. (2006). *Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus*. Vadovo pasaulis. Nr.10.
64. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
65. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
66. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
67. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, p. 100.
68. Wiley, C. (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. Tennessee. USA: University of Tennessee at Chattanooga.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Šį tyrimą atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos vadybos studentė Rūta Kacevičiūtė

Mielas UAB “Stansefabrikken” DARBUOTOJAU, prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Nuoširdūs atsakymai padės suprasti Jūsų poreikius ir įvertinti darbuotojų skatinimo priemones bei pagrįsti jų svarbą UAB „Stansefabrikken“ motyvavimo sistemoje.

Garantuojamas visiškas atsakymų anonimiškumas.

Dėmesio! Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų – svarbiausia sužinoti Jūsų nuomonę apie UAB „Stansefabrikken“ motyvacijos sistemą. Jums tereikia išsirinkti ir varnele pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Asmens duomenys		
<p>1. Jūsų lytis:</p> <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<p>2. Jūsų amžius:</p> <input type="checkbox"/> Iki 25 <input type="checkbox"/> 26 - 35 <input type="checkbox"/> 35 - 45 <input type="checkbox"/> 46 - 55 <input type="checkbox"/> Virš 55	<p>3. Jūsų išsilavinimas:</p> <input type="checkbox"/> Nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Profesinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> Aukštasis (Bakalauras) <input type="checkbox"/> Aukštasis (Magistrantūra)
<p>4. Padalinys, kuriame dirbate:</p> <input type="checkbox"/> Administracija <input type="checkbox"/> Štampavimo baras <input type="checkbox"/> Lankstymo baras <input type="checkbox"/> Dažymo baras <input type="checkbox"/> Surinkimo baras <input type="checkbox"/> Sandėlysis	<p>5. Jūsų pareigos:</p> <input type="checkbox"/> Vadovas <input type="checkbox"/> Specialistas <input type="checkbox"/> Pamainos meistras <input type="checkbox"/> Gamybos darbuotojas	<p>6. Kiek laiko dirbate įmonėje?</p> <input type="checkbox"/> Iki 1 m. <input type="checkbox"/> 1 - 2 m. <input type="checkbox"/> 2 – 3 m. <input type="checkbox"/> 3 – 4 m. <input type="checkbox"/> 4 – 5 m. <input type="checkbox"/> Virš 5 m.
<p>7. Jūsų vidutinės mėnesinės pajamos:</p> <input type="checkbox"/> Iki 1000 lt <input type="checkbox"/> 1000 - 1500 lt <input type="checkbox"/> 1500 - 2000 lt <input type="checkbox"/> 2000 - 2500 lt <input type="checkbox"/> 2500 – 3500 lt <input type="checkbox"/> Virš 3500 lt	<p>8. Ar esate patenkintas dabartiniu savo atlyginimo dydžiu?</p> <input type="checkbox"/> Labai patenkintas/-a <input type="checkbox"/> Patenkintas/-a <input type="checkbox"/> Nei patenkinta/-a, nei nepatenkintas/-a <input type="checkbox"/> Nepatenkintas/-a <input type="checkbox"/> Labai nepatenkintas/-a	<p>9. Kokiu mėnesiniu atlyginimu įvertintumėte savo atliekamą darbą:</p> <input type="checkbox"/> Iki 1000 lt <input type="checkbox"/> 1000 - 1500 lt <input type="checkbox"/> 1500 - 2000 lt <input type="checkbox"/> 2000 - 2500 lt <input type="checkbox"/> 2500 – 3500 lt <input type="checkbox"/> 3500 - 4500 lt(įrašykite kitą sumą)
<p>10. Kas Jums yra darbas (pasirinkite vieną labiausiai priimtina atsakymą)?</p> <input type="checkbox"/> Tik pajamų šaltinis <input type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį <input type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir laiko "prastūmimas" <input type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje <input type="checkbox"/> Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti <input type="checkbox"/> Tik laiko prastūmimas <input type="checkbox"/> Savirealizacija ir galimybė tobulėti		

Jūsų pasitenkinimas įmone, kurioje dirbate		
<p>11. Ar Jums patinka dirbti šioje įstaigoje?</p> <p><input type="checkbox"/> labai patinka</p> <p><input type="checkbox"/> patinka</p> <p><input type="checkbox"/> nei patinka, nei nepatinka</p> <p><input type="checkbox"/> nepatinka</p>	<p>12. Jei Jūs turėtumėte galimybę pereiti dirbti tokį patį darbą, už tokį patį atlyginimą, į kitą organizaciją, Jūs?</p> <p><input type="checkbox"/> Pasiliktumėte savo senoje darbo vietoje.</p> <p><input type="checkbox"/> Tikriausiai pasiliktumėte savo senoje darbo vietoje.</p> <p><input type="checkbox"/> Tikriausiai keistumėte savo senąją darbo vietą.</p> <p><input type="checkbox"/> Labai norėtumėte pereiti į kitą darbą, organizaciją.</p>	
<p>13. Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe (gali būti keli variantai):</p> <p><input type="checkbox"/> draugišką kolektyvą;</p> <p><input type="checkbox"/> galimybę būti paaukštintam pareigose;</p> <p><input type="checkbox"/> darbo draugų pripažinimą;</p> <p><input type="checkbox"/> galimybę kelti savo kvalifikaciją;</p> <p><input type="checkbox"/> galimybę būti savarankišku;</p> <p><input type="checkbox"/> gerą atlyginimą;</p> <p><input type="checkbox"/> galimybę dirbti pagal išsilavinimą.</p> <p><input type="checkbox"/> Kita.....</p>		
Motyvavimo sistema įmonėje		
<p>14. Ar įmonėje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>	<p>15. Jei įmonėje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema, ar ji tinkama?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Iš dalies tinkama</p> <p><input type="checkbox"/> Nelabai</p> <p><input type="checkbox"/> Visiškai netinkama</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>	<p>16. Jei turėtumėte teisę, ar siūlytumėte tobulinti esamą motyvavimo sistemą?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p><input type="checkbox"/> Nežinau</p>

Pirmame stulpelyje pažymėkite motyvavimo priemones, kurios šiuo metu taikomos Jūsų įmonėje. Antrajame – pažymėkite veiksnius, kurie Jūsų įmonėje šiuo metu nėra taikomi, tačiau jei būtų taikomi, labiau Jus skatintų geriau atlikti darbą. Trečiajame – išsirinkite 5, Jūsų nuomone, efektyviausias motyvavimo priemones.

	Motyvavimo priemonės	Yra taikomos	Norėtumėte, kad būtų taikomos	5 efektyviausios motyvavimo priemonės
17. Materialinės piniginės skatinimo priemonės	a) Didesnis darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Priemoka už išdirbtus metus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Priedai prie atlyginimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Pastovios premijos už gerą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Priedai už įmonės, jos kolektyvo pasiektus rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Paskolos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Materialinės nepiniginės skatinimo priemonės	a) Įmonės šventės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Sveikinimai gimtadienio proga, dovanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Draudimas įmonės sąskaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Pokalbių mobiliuoju telefonu sąskaitų apmokėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Stažuotės, komandiruotės įmonės sąskaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Galimybė kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Lankstus darbo grafikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Psichologinės motyvavimo priemonės	a) Darbo įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Sprendimų priėmimo laisvė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Raštiška ir oficiali padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Kvalifikacijos tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f) Psichologinis klimatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Drausminių nuobaudų panaikinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Pasitikėjimas ir atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	i) Saviraiškos galimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	j) Suteiktas geriausio mėnesio darbuotojo vardas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	k) Suteikta pirmenybė išsirinkti gerenį atostogų laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	l) Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbo aplinka ir sąlygos					
	Taip	Labiau taip	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Tikrai ne
20. Man patinka darbas, kurį dirbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mane tenkina darbo organizavimas (pertraukėlės, poilsis, darbo valandos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Įmonė, kurioje dirbu, suteikia man galimybę kelti kvalifikaciją bei profesinį meistriškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mane tenkina suteikta atsakomybė už atliekamą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mano užimamos pareigos suteikia galimybę pilnai realizuoti save ir savo sugebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mane sieja puikūs santykiai su bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Su kolegomis bendrauju neformalioje aplinkoje (Šv. Kalėdos, Naujieji metai, gimtadieniai ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Visada jaučiuosi pilnateisiu kolektyvo nariu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Man suteiktos darbo sąlygos sudaro galimybę kokybiškai atlikti darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Aš esu pakankamai aprūpintas darbo įrankiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Mano darbo vieta tvarkinga, šviesi ir švari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Aš esu aprūpintas darbo drabužiais ir saugos priemonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Jaučiuosi patenkintas buitinėmis sąlygomis darbe (tualetas, valgomasis, rūbinės, rūkymo vieta,)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Darbo krūvis man yra gana didelis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuoširdžiai dėkoju Jums už atsakymus ir linkiu sėkmės darbe!!!



**ĮVADINIO MOKYMO ATASKAITA
GAMYBOS DARBUOTOJAMS**

3 PRIEDAS
F BP-05-3
Leidimas A

Darbuotojas

_____ (vardas, pavardė)

Pareigos

PERSONALO IR ADMINISTRACIJOS VADOVĖ	Vardas, pavardė, parašas
1) Supažindino darbuotoją su įmonės veikla, vystymosi istorija, tradicijomis. 2) Pasirašė darbo sutartį. 3) Pasirašytinai supažindino su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis. 4) Pasirašytinai supažindino su pareiginiiais nuostatais ir įteikė jų kopiją darbuotojui. 5) Parodė įmonės patalpas, darbo ir poilsio vietas, persirengimo kambarius ir kt.	
KOKYBĖS DIREKTORIUS	Vardas, pavardė, parašas
1) Supažindino su organizacijos kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema. 2) Supažindino su organizacijos kokybės ir aplinkos apsaugos politika. 3) Išaiškino, kokią įtaką jo darbas turi aukštai produktų ir paslaugos kokybei ir kliento patenkinimui.	
GAMYBOS DIREKTORIUS	Vardas, pavardė, parašas
1) Išaiškino reikalavimus išdėstytus darbuotojo pareiginiuose nuostatuose. 2) Supažindino su aktualiomis procedūromis, instrukcijomis ir kita dokumentacija. 3) Išaiškino asmenines pareigas ir atsakomybę, laikantis procedūrų ir kitų reikalavimų. 4) Išaiškino galimas pasekmes, jei būtų nukrypta nuo nustatytų reikalavimų. 5) Supažindino su darbo tvarka, darbo laiku, pamainų grafiku ir kt. 6) Supažindino su atlyginimo skaičiavimo ir išmokėjimo tvarka. 7) Išaiškino, kaip darbuotojo pastangos, iniciatyva, kokybiškai atliktas darbas įtakos įmonės veiklą bei darbuotojo darbo užmokestį.	
SDG konsultantas	Vardas, pavardė, parašas
1) Supažindino su įvagine profesinės sveikatos ir darbo saugos instrukcija. 2) Supažindino su priešgaisrinės saugos taisyklėmis.	
BARO MEISTRAS	Vardas, pavardė, parašas
1) Supažindino su bare galiojančia tvarka, procedūromis, instrukcijomis ir kita dokumentacija. 2) Išaiškino, kokią įtaką jo darbas turi produktų kokybei. 3) Išaiškino, koks esamas arba galimas poveikis aplinkai priklauso nuo jo darbo veiklos. 4) Pasirašytinai supažindino su profesinės sveikatos ir darbo saugos instrukcijomis. 5) Išaiškino ir išmokino kaip saugiai dirbti įrenginiais, įrankiais ir matavimo prietaisais. 6) Išaiškino kada ir kokias asmenines apsaugos priemones privalu naudoti. 7) Užpildė darbuotojo asmeninių apsaugos priemonių apskaitos kortelę. 8) Pastabos ir komentarai apie darbuotojo gebėjimus: _____ DĖMESIO!!! Baro meistras neturi leisti darbuotojui dirbti, kol neatlikti visi aukščiau surašyti mokymai ir instruktavimai.	

Susipažinau ir sutinku:

Pareigos _____

Parašas _____

Vardas ir pavardė _____

Data _____

DĖMESIO!!! Užpildytą ataskaitą pristatyti Personalo ir administracijos vadovei. Darbuotojui atlyginimas nebus skaičiuojamas ir mokamas tol, kol ši ataskaita nebus pristatyta Personalo ir administracijos vadovei.



**ĮVADINIO MOKYMO ATASKAITA
ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJAMS**

4 PRIEDAS

F BP-05-1
Leidimas A

Darbuotojas

_____ (vardas, pavardė)

Pareigos

Personalo ir administracijos vadovė	Vardas, pavardė, parašas
1. Supažindino darbuotoją su įmonės veikla, vystymosi istorija, tradicijomis. 2. Pasirašė darbo sutartį. 3. Pasirašytinai supažindino su vidaus darbo tvarkos taisyklėmis. 4. Pasirašytinai supažindino su pareiginiiais nuostatais ir įteikė jų kopiją darbuotojui. 5. Pasirašytinai supažindino su profesinės sveikatos ir darbo saugos instrukcijomis. 6. Parodė įmonės patalpas, darbo ir poilsio vietas, persirengimo kambarius ir kt. 7. Supažindino su darbo tvarka, darbo laiku ir kt. 8. Supažindino su atlyginimo skaičiavimo ir išmokėjimo tvarka.	
KOKYBĖS DIREKTORIUS	Vardas, pavardė, parašas
1. Supažindino su organizacijos kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema. 2. Supažindino su organizacijos kokybės ir aplinkos apsaugos politika. 3. Išaiškino, kokią įtaką jo darbas turi aukštai produktų ir paslaugos kokybei ir kliento patenkinimui.	
SDG konsultantas	Vardas, pavardė, parašas
1. Supažindino su įvadine profesinės sveikatos ir darbo saugos instrukcija. 2. Supažindino su priešgaisrinės saugos taisyklėmis.	
TIESIOGINIS VADOVAS	Vardas, pavardė, parašas
1. Išaiškino reikalavimus išdėstytus darbuotojo pareiginiuose nuostatuose. 2. Supažindino su aktualiomis procedūromis, instrukcijomis ir kita dokumentacija. 3. Išaiškino asmenines pareigas ir atsakomybę, laikantis procedūrų ir kitų reikalavimų. 4. Išaiškino galimas pasekmes, jei būtų nukrypta nuo nustatytų reikalavimų. 5. Išaiškino, kaip darbuotojo pastangos, iniciatyva, kokybiškai atliktas darbas įtakos įmonės veiklą bei darbuotojo darbo užmokestį. 6. Supažindino su padalinyje galiojančia tvarka, procedūromis, instrukcijomis ir kita dokumentacija. 7. Išaiškino, kokią įtaką jo darbas turi kliento poreikių patenkinimui.	

Susipažinau ir sutinku:

Pareigos

Parašas

Vardas ir pavardė

Data

DĖMESIO!!! Užpildytą ataskaitą pristatyti Personalo ir administracijos vadovei. Darbuotojui atlyginimas nebus skaičiuojamas ir mokamas tol, kol ši ataskaita nebus pristatyta Personalo ir administracijos vadovei.