

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

REDA ŠČERBAUSKIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

ORGANIZACIJOS MOTYVACIJOS SISTEMOS
TOBULINIMO GALIMYBĖS : UAB „STUDIO MODERNA“
ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

REDA ŠČERBAUSKIENĖ

ORGANIZACIJOS MOTYVACIJOS SISTEMOS
TOBULINIMO GALIMYBĖS : UAB „STUDIO MODERNA“
ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
prof.dr. Diana Šaparnienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojama organizacijos motyvacijos sistema ir jos tobulinimo galimybės. Rašant magistro darbo temą buvo analizuojama tiek lietuvių, tiek užsienio autorių mokslinė literatūra bei straipsniai, tokiu būdu buvo aktualizuojami temos aktualumo ir problematikos aspektai, nagrinėjamos įvairių autorių išvalgos nagrinėjama tematika. Autoriai vieningai pabrėžia, kad motyvacija organizacijoje padeda siekti geresnių rezultatų. Tačiau norint sukurti veiksmingą organizacijos motyvacijos sistemą, visų pirma reikia išsiaiškinti, kas darbuotojus motyvuoja siekti geresnių rezultatų. Akivaizdu, kad bet kurios organizacijos tikslas – teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius, ir tuo remiantis sukurti motyvavimo sistemą, kurią būtina nuolat tirti ir tobulinti.

Magistro darbo tikslas - išanalizavus organizacijos motyvacinės teorijos ir pagrindines motyvacijos sistemas bei atlikus empirinį tyrimą, išanalizuoti UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemą ir numatyti jos tobulinimo galimybes. Norint išsiaiškinti organizacijos motyvacijos sistemą buvo pasitelkta fokus grupė.

Magistro darbe naudoti tyrimo metodai:

- lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė;
- aplausta fokus grupė, pagal priede pateiktą anketą;
- iškelti pagrindiniai motyvacijos probleminiai klausimai UAB „Studio Moderna“ organizacijoje;
- probleminiai motyvacijos klausimai pateikti aukštesnio rango darbuotojams ir su jais aiškinamasi, kaip būtų galima tobulinti motyvaciją ir išvengti problemų.
- Sudaryta motyvacijos schema, kuri vėliau bus pateikta šios organizacijos vadovams.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistema nėra veiksminga, darbuotojai nėra tinkamai motyvuoti šioje organizacijoje. Respondentų nuomone, labiausiai, šios organizacijos darbuotojus, motyvuotų materialinai veiksniai. Pasitelkus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą empirinio tyrimo rezultatų pagrindu buvo sukurtas UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis, bei apibrėžtos organizacijos motyvacijos tobulinimo galimybės.

Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiama motyvacijos samprata, jos reikšmė darbuotojams, pagrindinės teorijos, darbuotojų motyvavimo priemonės, ES šalių patirtis. Antroje darbo dalyje aprašoma organizacijos motyvacijos sistemos tobulinimo galimybių tyrimo metodologija. Trečioje dalyje, remiantis gautais tyrimo rezultatais pateikiamas UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis, apibrėžtos organizacijos motyvacijos tobulinimo galimybės bei išvados.

SUMMARY

The Master's Thesis provides the analysis of the motivation system in a company and the possibilities for its improvement. For the analysis of the topic, scientific papers and articles of Lithuanian, as well as foreign authors were examined, in this way actualizing the aspects of topicality and the main problem, and examining the insights of various authors on this topic. The authors unanimously emphasize the importance of motivation in reaching for better results. However, in order to create an effective motivational system, it is first necessary to find out, what motivates the employees to reach for better results. It is obvious, that the aim of any organization is to accurately determine the possibilities for work motivation, to raise realistic aims and objectives for the employee motivation, be able to identify the priorities of the subordinates and based on this information, to create a motivational system, which should be constantly reviewed and improved. The aim of Master's Thesis – having analyzed the motivational theories and systems and having conducted the empirical research, to analyze Ltd 'Studio Moderna' motivational system and determine the possibilities for its improvement. In order to determine the motivational system, a focus group was formed.

Research methods used in Master's Thesis:

- Analysis of scientific literature of Lithuanian and foreign authors;
- Focus group survey based on the questionnaire provided in the Appendix;
- Raising the main problematic questions with regards to motivation in the company Ltd. 'Studio Moderna';
- Submitting the problematic questions about motivation to the employees of a higher rank, in order to determine the ways of improving the motivation and avoiding problems;
- Motivational scheme drawn, which later will be submitted to the heads of this organization.

Research results have shown, that the motivational system of Ltd. 'Studio Moderna' is not effective, and the employees are not properly motivated. According to the respondents, the best motivation for the employees of this company, would be materialistic factors. Having analyzed the scientific literature of Lithuanian and foreign authors, Ltd 'Studio Moderna' motivational model was created, based on the results of empirical research; also, the possibilities for the improvement of motivation were defined.

The Master's Thesis consists of three main parts. In the first part, the definition of motivation is provided based on theoretical perspective, as well as its meaning to the employees and the main theories, means of motivating and the experience of EU countries. In the second part, methodology for examining the possibilities of improving the motivational system in an organization is described. In the third part, Ltd. 'Studio Moderna' motivational model is provided, based on the research results, possibilities for improving the motivational system are determined, and conclusions are drawn.

TURINYS

PAGRINDINĖS DARBO SAŲOKOS IR TERMINAI.....	6
LENTELIŲ SARAŠAS.....	7
ILIUSTRACIJŲ SARAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
I.TEORINIAI ORGANIZACIJŲ MOTYVACIJOS SISTEMŲ RAIŠKOS IR VYSTYMO ASPEKTAI.....	11
1.1 Motyvacijos teorijų mokslinis diskursas.....	11
1.2 Organizacijos motyvacijos sistemos bruožai ir vaidmuo.....	18
1.3 Praktinės motyvavimo priemonės ir metodai.....	20
1.4 Motyvacijos sistemos kūrimo etapai.....	26
1.5 Žmogiškieji ištekliai ir jų vaidmuo organizacijoje	28
1.6 Aplinkos įtaka organizacijos motyvacijos sistemos vystymui.....	32
1.7 Organizacijų motyvacijos sistemų raiškos Lietuvoje ir užsienyje geroji patirtis.....	36
II.ORGANIZACIJOS MOTYVACINĖS SISTEMOS ANALIZĖS IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	42
2.1 Tyrimo metodika.....	42
2.2 Tyrimo imties charakteristikos.....	43
III. UAB „STUDIO MODERNA“ MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	46
3.1 UAB „Studio Moderna“ veiklos pristatymas.....	46
3.2 UAB „Studio Moderna“ darbuotojų motyvacijos sistema ir jos probleminės sritys: respondentų Fokus grupėje nuomonės raiška.....	47
3.3 UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemos tobulinimo galimybės: ekspertų nuomonės raiška.....	55
3.4 UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemos modelis.....	57
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪROS SARAŠAS.....	62
PRIEDAI	65

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI

Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai (Šavareikienė, 2008).

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų (Stankevičiūtė, Lobanova, 2006).

Motyvavimo sistema – finansinių ir nefinansinių įvairių motyvavimo priemonių visuma, kurios būtų suderintos su organizacijos kultūra, atmosfera, struktūra bei valdymo stiliumi (Šavareikienė, 2008).

Motyvas – veiklos stimulai, susiję su žmonių poreikių tenkinimu, t.y. jų aktyvumą skatinantys bei veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai (Kočiūnas, Augis, 1993).

Poreikis – vidinė žmogaus būseną, kurią sukelia ko nors stoka (Barvydienė, Kasiulis, 2006)

Premija – personalo motyvacijos priemonė, papildomas atlygis už darbą, mokamas už laukiamus pasiektus rezultatus. Tai yra vienkartinė išmoka (Apskaitos anglų-lietuvių kalbų aiškinamasis žodynas, 2009).

Priedas prie atlyginimo – tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Tai yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis (Dessler, 2001).

Nauda – tai netiesioginė finansinė išmoka, kurią darbuotojas gauna už tai, kad dirba kompanijoje (Dessler, 2001).

Darbuotojų pripažinimo programa – programa, kurios tikslas yra kad būtų viešai pastebėtas kiekvienas nusipelnęs darbuotojas (Robbins, 2003).

Materialinė motyvavimo priemonė – tai skatinimas, išreikštas darbo užmokesčiu ir kitomis pinigėmis išmokomis bei papildomomis paskatomis (Šavareikienė, 2008).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ankstyvieji motyvacijos medeliai.....	12
2 lentelė. A. Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje	13
3 lentelė. Pagrindiniai vertikalaus darbo praturtinimo principai.....	15
4 lentelė. Motyvavimo priemonių ir kriterijų klasifikacija.....	20
5 lentelė. Darbų projektavimo strategijos.....	22
6 lentelė. 2001-2012m. Eurostat duomenys imigracija ir emigracija Lietuvoje	36
7 lentelė. Fokus grupės klausimynas.....	43
8 lentelė. Tikslinės (fokus) grupės imties charakteristika.....	44
9 lentelė. Ekspertų charakteristika.....	45
10 lentelė. Motyvavimo priemonės pagal svarbumą.....	51
11 lentelė. Ekspertų nuomonės raiška.....	55

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teisingumo būsenos lygybė.....	16
2 pav. Bendrieji organizacijos bruožai.....	19
3 pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapai.....	26
4 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	31
5 pav. ES užimtumo lygis 15-64 m amžiaus grupė.....	37
6 pav. ES regioninio užimtumo lygio sklaida 2005 ir 2010m.....	37
7 pav. ES užimtumo lygis 2005-2010m., 15-64m grupė (proc.).....	38
8 pav. ES pajamos verslo ekonomikos subjektuose.....	41
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	44
10 pav. 2013m. apdraustųjų darbuotojų skaičius UAB „Studio Moderna“.....	46
11 pav. Pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
12 pav. Skatinimo priemonės pagal amžiaus grupę.....	49
13 pav. Motyvavimo metodai pagal svarbumą.....	50
14 pav. Teisinga ir motyvuojanti darbo apmokėjimo sistema.....	56
19 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis.....	58
20 pav. UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis.....	59

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Vis dažniau kalbama apie darbuotojų motyvacijos procesą. Pastebėta, kad efektyviai valdoma informacija ir žinios turi didelės įtakos motyvacijos didėjimui. Vidaus komunikacijos vaidmens augimą motyvacijos procese galima sieti su svarbiausių veiksmų, skatinančių darbuotojų motyvaciją, kitimu.

Motyvacijos reiškinį nagrinėjo nemažai tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų (F. Taylor(1930), A. Maslow(1943), F. Herzberg(1955), A. Mayo(1960), D. McGreggor(1960), D. McClelland(1961), W. Porter(1970), E. E. Lawler(1970), C. Alderfer(1972), I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (1996), A. Seilius (2001), L. Marcinkevičiūtė (2003) ir kt.). Pasak M.W. Stuhlfaut (2010) motyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip pamatas kūrybiškumui. D.Kareckaitė (2006) ir G.Dargužytė (2007) teigia, kad motyvuojant darbuotojus atsiskleidžia jų galimybės ir sugebėjimai, o tai leidžia efektyviau panaudoti išteklius ir pasiekti gerų organizacijos veiklos rezultatų. Gurhan-Canli ir Maheswaran (1998); Petty ir Wegener (1999) pažymi, kai motyvacija yra žema darbuotojai mažiau įsitraukia į organizacijoje vystančius procesus. Jie apdoroja mažiau informacijos ir informacijos apdorojimas dažnu atveju būna nekokybiškas (Sharon, 2010).

L.Šimanskienė ir A.Seilius (2009) rašo, kad reguliuojant žmogaus darbą, pinigai gali turėti pagalbinių motyvacinių ypatumų. Naudojant juos kaip pagalbines formas, jie motyvuoja, nes suteikia pajamų, kurios patenkina tiek fizines, tiek psichologines reikmes. Pasak A.Šadrakovo (2007) nors motyvavimas pinigais išlieka svarbus, tačiau pinigai negali išspręsti visų klausimų, tad tokio atlygio kartais nepakanka. Ch.Musselwhite (2011) taip pat pabrėžia, kad materialinis motyvavimas gali sustiprinti pageidaujamą elgesį, bet tai neefektyvus ilgalaikis motyvatorius. Akcentuojama, kad daugeliui darbuotojų nepakanka vien tik gero atlyginimo (B.S.Frey 2001). Be piniginių atlygių, darbuotojus dar galima motyvuoti pabrėžiant jų nuopelnus, taip pat suteikiant didesnę atsakomybę ar statusą veiklos hierarchijoje. Šią nuomonę patvirtina ir E.Brazaitytė (2008) teigdama, kad prie premijų greit įprantama ir tai tampa jau nebe išskirtiniu, o savaime suprantamu dalyku. Todėl dažnos premijos greit pasimiršta, dar greičiau išleidžiamos ir ilgai jos nebėra vertinamos kaip ypatingas pasiekimas. Taigi organizacijoms reikia ieškoti ir kitų darbuotojų skatinimo būdų – nematerialines motyvavimo priemones, kurios gali padėti išspręsti darbuotojų motyvavimo stokos problemas.

Darbuotojų motyvavimas suprantamas kaip tarpusavyje susijusių siekių, aktyvinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama suinteresuotumui ir aktyvinimui didinti (A.Lenkauskaitė, 2010). Darbuotojų motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima motyvuoti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus įmonės pasiekimus. Darbo motyvavimas yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (L.Šalkauskienė ir kt., 2006). Norint suprasti motyvavimo reikšmę, svarbu suvokti kaip

motyvavimas susijęs su gerais veiklos rezultatais. G. Dargužytės (2007) teigimu motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu. Anot autorės, vadovų dėmesys darbuotojams, bei išlaidos motyvacijai didinti visuomet atsiperka, nes darbuotojai tampa lojalūs savo įmonei, kuria gerą įmonės įvaizdį teigiamai atsiliepdami visuomenėje.

Norint, kad darbuotojas būtų motyvuotas jam pavestas užduotis atlikti kaip įmanoma geriau, būtina išsiaiškinti kokie yra jo poreikiai, tikslai, ko jis siekia, ateidamas dirbti būtent į šią kompaniją. Motyvuoti darbuotoją galima keliais būdais – materialiomis ir nematerialiomis motyvavimo priemonėmis. Ir tik išsiaiškinus kas motyvuoja darbuotoją, galima kurti ilgalaikę motyvavimo sistemą, kurios pagalba darbuotojas patenkins savo poreikius, lūkesčius, o kompanija gaus produktyvesnį, efektyviau atliekamą darbą iš tokio darbuotojo. Šiai dienai ne visi vadovai supranta, kad motyvuoti darbuotoją yra būtina. Tai padaryti galima ne tik materialinėmis priemonėmis, bet ir moralinėmis. Vadovas turi suprasti, kad norint įgyvendinti iškeltus organizacijos tikslus, labai svarbi yra darbo motyvacija, o ypač svarbu yra nefinansinės motyvavimo priemonės ir darbuotojų mokymas naudotis įvairiais savimotyvacijos būdais.

Bet kurios organizacijos vadovo tikslas – teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius, ir tuo remiantis sukurti veikiančią personalo motyvavimo sistemą (Šavareikienė, 2008).

Tyrmo problematika. Universalios motyvavimo sistemos nėra, kurią būtų galima pritaikyti bet kurioje organizacijoje. Tai neįmanoma, nes skiriasi organizacijos personalas kartu su savo poreikiais, lūkesčiais, siekiais bei atėjimo tikslais būtent į tą organizaciją, taip pat skiriasi ir organizacijų struktūros. Didžiausias sunkumas iškyla kokią motyvuojančią priemonę pasirinkti, kad motyvuotų visus darbuotojus. Todėl norint, kad organizacija klestėtų, augtų jos pelnas, pirmiausiai reikėtų išsiaiškinti, kokios motyvuojančios priemonės juos labiausiai veikia ir ką būtų galima patobulinti.

Organizacijose neretai nėra sistemingos motyvavimo sistemos, o tik keletas pavieniui naudojamų jos priemonių. Todėl norint geriau išsiaiškinti kas motyvuoja organizacijos darbuotojus ir galėtų labiau motyvuoti yra poreikis tyrimų. Magistro darbo kontekste nagrinėjama UAB „Studio Moderna“ motyvavimo sistema, todėl tyrimu siekiama atsakyti į šiuos probleminius klausimus:

- Kokia organizacijos motyvavimo sistemos raiškos ir vystymo situacija?
- Kokios organizacijos motyvacijos sistemos raiškos probleminės sritys?
- Kokios organizacijos motyvacijos sistemos tobulinimo galimybės?

Tyrimo objektas – organizacijos motyvavimo sistemos tobulinimas.

Darbo tikslas – išanalizavus organizacijų motyvacijos teorijas ir pagrindines motyvacijos sistemas, ištirti UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemą ir numatyti tobulinimo galimybes.

Tikslui pasiekti buvo iškelti šie **uždaviniai**:

- atlikti teorinę darbo organizacijos motyvacijos ir motyvavimo analizę, atskleidžiant pagrindines sąvokas ir bruožus;
- išanalizuoti esamas motyvavimo sistemą ir priemones UAB „Studio Moderna“
- atskleisti UAB „Studio Moderna“ motyvacijos priemones ir jų teikiamą naudą darbuotojams;
- išsiaiškinti motyvacijos problemas UAB „Studio Moderna“;
- pateikti motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes;

Pagrindinis ginamasis teiginys: organizacijos darbuotojams yra netenkinančių motyvacijos sistemos veiksmų, todėl išryškėjus tokiems veiksniams reikalingas tobulinimas

Tyrimo metodai. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai:

- lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė;
- apklausa fokus grupė, pagal priede pateiktą anketą;
- iškelti pagrindiniai motyvacijos probleminiai klausimai UAB „Studio Moderna“ organizacijoje;
- probleminiai motyvacijos klausimai pateikti aukštesnio rango darbuotojams ir su jais aiškinamasi, kaip būtų galima tobulinti motyvaciją ir išvengti problemų.
- Sudaryta motyvacijos schema, kuri vėliau bus pateikta šios organizacijos vadovams.

Empyriniam tyrimui atlikti buvo pasirinkta apklausa organizacijos darbuotojų fokus grupėje. Tai dviejų UAB „Studio Moderna“ parduotuvių darbuotojai, kurie dalyvavo bendroje diskusijoje pagal apibrėžtus tyrimo klausimus. Vėliau, apibendrinus fokus grupės tyrimo rezultatus klausimus ir išskyrus problemines sritis, buvo atliekamas interviu su organizacijos vadovais, kurio metu analizuojama motyvacijos sistemos tobulinimo kryptys ir galimybės. Viską apibendrinus pateikta organizacijos motyvacijos sistemos tobulinimo schema.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Motyvaciją nagrinėjo bei aprašė daug užsienio bei Lietuvių autorių. Norint labiau motyvuoti darbuotojus organizacijos gali pasinaudoti moksline literatūra. Atlikus organizacijoje tyrimą ir išsiaiškinus motyvacijos veiksmus bei probleminius klausimus atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus galima parodo ar organizacijoje reikia tobulinti motyvacijos sistemą. O pateiktomis išvadomis, schema ir rekomendacijomis galima siekti tobulinti organizacijos motyvacijos sistemą.

I. TEORINIAI ORGANIZACIJŲ MOTYVACIJOS SISTEMŲ RAIŠKOS IR VYSTYMO ASPEKTAI

1.1 Motyvacijos teorijų mokslinis diskursas

Motyvacija, kaip individo fenomenas, įvairių autorių yra apibrėžiama skirtingai. Įvairios motyvacijos teorijos yra skirtingai klasifikuojamos įvairių autorių. Anot Seiliaus (1998) motyvacijos teorijos skirstomos į dvi kategorijas: turinio ir procesines. Turinio motyvacijos teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių poreikių, kurie priverčia žmones pasielgti taip, o ne kitaip. Tai A. Maslow, D. McClelland ir F. Herzbergo teorijos. Procesinės motyvacijos teorijos remiasi tuo, kaip žmonės elgiasi vertinant jų pažinimą ir suvokimą. Tai laukimo ir pažinimo teorijos bei Porterio ir Lawlerio motyvacijos modelis. Stoner J. A. F. Ir kiti autoriai (1999) motyvacijos teorijas skirto pagal laikmetį, t.y. ankstyvosios motyvacijos teorijos ir šiuolaikinės, kur šiuolaikinėms motyvavimo teorijoms yra priskiriamos aukščiau minėtos turinio ir proceso teorijos.

Ankstyvųjų teorijų teoretikai teigia, kad vadovų tikslas yra priversti darbuotojus priimti jo sukurtą darbinę situaciją. Anot F. Tyloro, pagrindinis tradicinio modelio teiginys yra tas, kad vadovai darbą išmano geriau už darbininkus, kurie dažniausiai yra tingūs, ir kuriuos skatina tik pinigai.

Po F. Taylor atliktų bandymų, buvo akcentuojama darbo procesų ir poreikių svarba, todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: turinio (poreikių) motyvacijos teorijos, kurios nagrinėja *kas* duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu; proceso motyvacijos teorijos, kurios nagrinėja *kaip* skatinamas žmogaus elgesys (Stoner ir k t. 1999). Elton Mayo (1880-1949) ir jo amžininkais gilindamiesi į darbuotojų motyvavimą sukūrė žmonių santykių teoriją. Anot E. Mayo ir žmonių santykių modelio, užduočių monotoniškumas skatina darbuotojų demotyvaciją, o socialiniai kontaktai su darbuotojais, jų geresnis pažinimas – skatina darbuotojų motyvaciją, stiprina ją. Vadinas, vadovai gali skatinti savo darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami jiems galimybę jaustis svarbiais ir naudingais. Šio modelio dabartinė patirtis apima pasiūlymų dėžutes, kompanijų uniformas, organizacijos informacinius biuletenius bei darbuotojų indėlį į veiklos vertinimo procesą. Pagal šį modelį vadovai tikisi, kad darbuotojai pripažins vadovo valdžią, nes vadovas sugeba atsižvelgti į jų nuomonę ir sudaro jiems galimybę daryti įtaką darbinei situacijai.

Žmonių išteklių modelis siejamas su Douglas McGregor vardu. D. McGregor išskyrė dvi vadovų teiginių apie savo pavaldinius grupes. Tradicinis požiūris, dar vadinamas Teorija X, teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, ir nors suvokia darbą kaip neišvengiamą būtinybę, visais įmanomais būdais stengiasi jo išvengti. Dauguma nori, kad jiems būtų vadovaujama ir jie galėtų išvengti atsakomybės. Taigi darbas užima geriausiu atveju antrą vietą žmogaus vertybių skalėje, todėl vadovai turi priversti savo pavaldinius dirbti.

D. McGregor Teorija Y yra optimistiškesnė. Ji teigia, kad darbas yra toks pat natūralus dalykas kaip poilsis ar žaidimas. Pagal šią teoriją žmonės iš tiesų nori dirbti ir, esant palankioms aplinkybėms, patiria didelį pasitenkinimą darbe. Žmonės sugeba prisiimti atsakomybę.

Pasak autorių, pagal žmonių išteklių modelį, vadovas turi sukurti pavaldiniui tokį darbinį klimatą, kuris skatintų pavaldinių asmeninį tobulėjimą, t.y. įtraukti juos į valdymą (Stoner ir kt., 1999).

Ankstyvieji motyvacijos modeliai

1 lentelė

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
<p>Teiginiai: Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu, kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.</p>	<p>Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.</p>	<p>Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.</p>
<p>Elgesio linija: Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. Vadovas turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.</p>	<p>Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. Vadovas turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.</p>	<p>Vadovas turėtų išnaudoti dar neišnaudotus ar nepakankamai išnaudotus žmonių išteklius. Vadovas turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tik leidžia jų sugebėjimai. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.</p>
<p>Galimi rezultatai: Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.</p>	<p>Jei vadovas dalinsis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai patenkins jų pagrindinį poreikį jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai. Jei vadovas tenkins šiuos poreikius, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai “noriai bendradarbiaus”.</p>	<p>Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. Jeigu darbuotojai visiškai išnaudoja savuosius išteklius, sukuriama “šalutinis produktas” – didėja pasitenkinimas darbu.</p>

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos pagal tai, kuo darbuotojo elgesys yra grindžiamas darbe ir kokios priežastys tai lemia, skirstomos į dvi pagrindines motyvacijos teorijas: turinio ir proceso.

Turinio teorijos akcentuoja veiksnius, kurie yra susiję su darbuotojų poreikiais bei jų deficitu. Vadinas, darbuotojas yra motyvuotas tol, kol jis dar nepatenkino savo poreikio arba tam tikro pasitenkinimo lygio. O jei poreikis yra patenkintas, tai jis daugiau nebemotyvuoja. Turinio teorijos

analizuoja ko reikia žmogui, kad jis gyventų pilnavertį gyvenimą, t.y. koki vaidmenį vaidina darbas, tenkinant tuos poreikius.

Pagal tai, kokie poreikių lygiai yra išskiriami ir kaip suprantamas tų poreikių patenkinimas, yra įvairių turinio teorijų.

Viena iš populiariausių turinio teorijų yra A. Maslow poreikių hierarchijos teorija. A. Maslow poreikių hierarchija teigia, kad žmonės siekia patenkinti penkių tipų poreikius: fiziologinius, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Ši teorija susilaukė daug daugiau dėmesio nei bet kuri kita motyvacijos teorija. Anot A. Maslow (1943), individą skatina jį dominantys poreikiai, kuriuos lemia dabartinė individo situacija, patyrimas. Pradedant gyvybiškai būtiniais fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesniosios pakopos poreikis turi būti patenkintas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesniosios pakopos poreikius.

A. Maslow idėjos gali būti pritaikytos ir organizacijoje (žr. 2 lentelė):

A. Maslow poreikių hierarchijos pritaikymas organizacijoje

2 lentelė

Poreikiai	Organizacijos salygos
Fiziologiniai	Užmokestis, kompanijos pastatas, patalpos
Saugumo	Pašalpos, pensijos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba, papildomas užmokestis
Socialiniai	Kavos pertraukėlės, sportinės varžybos, išvykos
Pagarbos	Autonomija, atsakomybė, prestižinis firmos pastatas ir vieta, nepiniginis ir piniginis atlygis
Saviraiškos	Paaukštinimas, autoritetas

Poreikių teorijos taikymas – tai iššūkis vadovams dėl kelių priežasčių. Visų pirma, šių dienų vadovas dirba sudėtingame santykių sukuryje su žmonėmis, kurių poreikiai yra labai įvairūs. Tą įvairumą dar labiau pabrėžia kultūrų, amžiaus, tikėjimo skirtumai (Hofstede G., 1980). O antra, poreikiai kinta. Nors A. Maslow mąstė, jog žmonės jo hierarchijų piramidėje visada kyla aukštyn, tačiau kartais gali būti aplinkybių priversti leistis žemyn. Galima pateikti tokio leidimosi pavyzdį – etatų mažinimas Lietuvos įmonėse. Žmonių pagarbos sau, socialiniai ir net saugumo poreikiai gali labai greitai būti nebepatenkinami, net jei jie ir nepraranda darbo. Žmogus dirbantis labai prasmingą darbą, tačiau nuolat matydamas, kaip atleidžia bendradarbius, pradeda nerimauti, kad gali ateiti ir jo eilė. O, tai rodo esminio saugumo poreikį. Taip pat ši teorija buvo kritikuojama dėl to, kad nebuvo atsižvelgta į darbuotojų vertybių sistemą arba, kad vienu metu gali būti svarbūs keli poreikiai, esantys skirtingose hierarchijos lygiuose. Taipogi yra sudėtinga išmatuoti poreikių svarbą (Sakalas,

2003). Tačiau nepaisant šios kritikos, ši teorija padarė teigiamą poveikį tolimesniems darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo tyrinėjimams.

Apjungti A. Maslow pateiktas poreikių kategorijas bandė C. Alderfer savo ERG teorijoje. Ši teorija teigia, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikius. Jei pastangos pasiekti vieną poreikių pakopą žlunga, tai individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį. ERG teorija, kurios pradininkas C. Alderferis, skiriasi nuo A. Maslow teorijos dviem pagrindiniais aspektais:

1. ERG teorijoje poreikiai suskirstyti į tris kategorijas: egzistencijos (fundamentalieji A. Maslow poreikiai), bendravimo (tarpasmeninių santykių poreikiai) ir augimo poreikiai (kūrybiškumo, tobulėjimo);
2. C. Alderferis pabrėžė, kad jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, tai vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau ir buvo patenkinti. O A. Maslow teigė priešingai, kad patenkintas poreikis praranda galimybę motyvuoti elgesį. C. Alderferis išivaizdavo žmones tai pakylančius, tai nuleidžiančius poreikių hierarchijos laiptais, priklausomai nuo laiko ir situacijos (Stoner ir kt., 1999).

F. Herzberg toliau plačiau nagrinėjo A. Maslow pateiktą teoriją. F. Herzberg pateikė savo dviejų veiksmų teoriją. Ši teorija išskiria du veiksmus – pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Dviejų faktorių motyvacijos teorija yra panaši kai kuriais aspektais į A. Maslow teoriją. Ši teorija siejasi ir su motyvacija, ir su pasitenkinimu darbu.

Nepasitenkinimo veiksniai („higieniniai“ veiksniai) – tai darbo užmokestis, darbo sąlygos, uždarbis; darbuotojų tarpusavio santykiai ir kompanijos vykdoma politika, t.y. visa tai, kas lemia darbo aplinką. Teigiamas šių veiksmų vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą.

Pasitenkinimo veiksniai (motyvacijos veiksniai) – tai penki faktoriai, lemiantys pasitenkinimą darbu. Jie daugiausiai yra susiję su pačia darbo esme ir pobūdžiu: atsakomybės lygis; paaugstinimas tarnyboje; darbo esmė; pasiekimo galimybė; pripažinimo galimybė, t.y. viskas, kas susiję su darbo turiniu bei atlygiu už darbo rezultatus. Šie penki veiksniai labai retai būdavo minimi, kai darbuotojai apibūdindavo tas situacijas, kurios sukėlė nepasitenkinimą darbu. Taigi, kai veikdavo vienas iš šių faktorių, darbuotojai jausdavo pasitenkinimą. Tačiau, kai jų nebūdavo, jie nejausdavo nepasitenkinimo. F. Herzberg pavadino šiuos penkis faktorius motyvatoriais, nes jie skatino žmones dirbti produktyviai.

F. Herzberg (1968) pateikė išvadą, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra vienas kito priešingybė. Jis pabrėžė, kad pasitenkinimo darbu priešingybė yra pasitenkinimo nebuvimas, tuo pačiu nepasitenkinimo darbu priešingybė yra nepasitenkinimo nebuvimas.

Ši dviejų faktorių teorija suformavo naują požiūrį į motyvacijos procesą. Pagal ją, higieninių faktorių trūkumas sukelia nepasitenkinimą darbu, pavyzdžiui: nesaugios darbo sąlygos, triukšminga

aplinka, mažas atlyginimas. Tačiau pakeitus šias sąlygas darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo lygis nepakils, o tik išnyks nepasitenkinimas. Todėl vadovo tikslas yra panaikinti nepasitenkinimą darbu, o po to jau kitomis priemonėmis, tenkinant darbuotojų aukštesnius poreikius, motyvuoti juos efektyviai veiklai. Jis turi pateikti darbuotojams tokių higieninių ir motyvuojančių veiksmų rinkinį, kad darbuotojai jaustų visų individo poreikių patenkinimą (Stoner ir kt., 1999).

Ši teorija pabrėžia, kad yra svarbus vadovų dėmesys žmonių skirtumams, taikant motyvavimo metodus.

Pasak F. Herzberg dviejų faktorių motyvacijos teorija plačiai taikoma daugelyje organizacijų personalo valdymui, jų motyvavimui. Šios teorijos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo“ programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbuotojai turi galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą. Čia darbuotojui suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai, kai tuo tarpu esant „horizontaliam darbo praturtinimui“, pavedamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys.

Pagrindiniai vertikalaus darbo praturtinimo principai pateikti 3 lentelėje (Robbins, 2003):

3 lentelė

Pagrindiniai vertikalaus darbo praturtinimo principai	Įtraukiamos motyvuojančios charakteristikos
Kontrolės minimizavimas, išsaugant atsiskaitomybę	Atsakomybė, pasiekimas
Individų atsakomybės už individualų darbą didinimas	Atsakomybė, pripažinimas
Aiškiai apibrėžtos veiklos srities nustatymas (modulis, padalinys, sfera ir pan.)	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
Papildomas valdžios suteikimas darbuotojui jo veiklos srities ribose; darbo laisvė	Atsakomybė, pasiekimas, pripažinimas
Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, o ne jo tiesioginiam viršininkui	Vidinis pripažinimas
Naujų užduočių skyrimas	Tobulėjimas, pasiekimas
Specialių ar specializuotų užduočių, įgalinančių tapti ekspertais, skyrimas	Atsakomybė, tobulėjimas, pasiekimas

Procesinėse motyvacijos teorijose taip pat dėmesys skiriamas poreikiams ir jų tenkinimui, tačiau darbuotojo elgsenos motyvai yra suvokimo ir laukimo funkcijos, kurios yra susijusios su situacija ir galimais jo pasirinkto elgsenio rezultatais (Sakalas, 2003).

Teisingumo teorija pabrėžia individo vertinimą atlygio ir nuobaudų sistemos atžvilgiu, t.y. ar individas tai laiko teisingu ir pakankamu, ar ne. Teisingumo teoriją išvystė J.S. Adams. Teisingumą galėtume apibūdinti kaip santykį tarp individo įdėtų išteklių (pastangos, sugebėjimas) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimas, paaukštinimas). Remiantis šia teorija, pavieniai asmenys motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms. Žmonės apie atlygio teisingumą sprendžia arba juos lygindami su kitų gautais už panašų indėlį, arba

su kuriuo nors kitu juos atitinkančiu pastangos/atlygio santykiu (Stoner ir kt., 1999). Pagal šią teoriją, teisingumo būseną yra nusakoma tokia lygybe:

$$\frac{\text{Asmens rezultatai}}{\text{Asmens indėliai}} = \frac{\text{Kitų rezultatai}}{\text{Kitų indėliai}}$$

1pav. Teisingumo būsenos lygybė

Ši teorija turi keturis pagrindinius teiginius:

- žmogus stengiasi sukurti ir išlaikyti teisingumo būseną;
- suvokimas, kad padėtis yra neteisinga, sukuria įtampą, kurią žmogus stengiasi sumažinti ar visai panaikinti;
- kuo neteisingumas yra geriau suvokiamas, tuo didesnė motyvacija sumažinti tą įtampą;
- žmonės nepalankų jiems neteisingumą (per maža alga) suvokia greičiau negu jiems palankų (per didelę alga).

Svarbu yra tai, kad žmonės yra skirtingi, todėl ir jų metodai suvokiamai neteisybei pašalinti ar sumažinti yra skirtingi. Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir tik tuomet spręstų kokią neteisybę patyrė konkretus darbuotojas konkrečioje situacijoje. Kadangi pakankamai sudėtinga yra nustatyti teisingumo/ neteisingumo lygį, todėl ši teorija yra kritikuojama. Kita iš proceso motyvavimo teorijų yra Vilčių teorija. Ši teorija siejama su V. Vroom. Šios teorijos esmė ta, kad žmonės pasirenka, kaip elgtis, iš alternatyvių poelgių, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką iš kiekvieno galima laimėti. Todėl yra nagrinėjami trys veiksniai:

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 – kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio;
3. Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų – žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus (Robbins, 2003).

Įmonės vadovas, norėdamas motyvuoti dirbančiuosius remiantis lūkesčių modeliu, galėtų veikti taip:

stengtis paveikti darbuotoją, įvertinant suvokimą, kokio atlyginimo jis tikisi ir realią tikimybę uždirbti;

akcentuoti atlygio vertę bei lūkesčių ir instrumentalumo santykius, taip pat instrumentalumo ir valentingumo santykius (Robins, 2003).

Labai svarbu vadovams taikant šį modelį detaliam išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti toki motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti vadovui norimą darbuotojo elgesį. Tačiau kaip jau su anksčiau minėtomis teorijomis ir modeliais, čia taip pat susiduriama su pritaikymo problema. Visų pirma, kiekvienas vadovas turėtų suprasti, kad trijų veiksnių motyvacijai nustatyti neužtenka, reikia įvertinti daugiau asmenybės savybių ir kai kuriuos organizacijos bruožus.

Dar viena procesinė motyvavimo teorija, tai Pastiprinimo teorija. Šioje teorijoje požiūris į motyvaciją grindžiamas “pasekmių dėsniumi” – idėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti.

Ši teorija siejama su profesoriaus B. F. Skinner vardu. Ši teorija aiškina, kaip konkretaus elgesio pasekmės veikia jo pasikartojimą (Stoner, 1999). Ši teorija analizuoja elgesio kontrolę, o tai daro ją svarbia nagrinėjant motyvaciją.

Remdamiesi šia teorija, vadovai gali manipuliuoti pavaldinių elgesiu, iš anksto žinodami galimus reakcijos variantus. Tinkamai parinktų paskatų sistema motyvuoja dirbančius, todėl jų elgesys dėsningai pasikartoja. Remiantis šia teorija ir analizuojant darbuotojų elgseną, buvo ieškoma būdų, kurie leistų modifikuoti elgesį norima kryptimi. Taigi nustatyti elgsenos modifikavimo metodai yra šie:

Teigiamas pastiprinimas – teigiamų pasekmių naudojimas skatinant pageidaujamą elgesį;

Mokymasis vengti – elgesio keitimas, kad išvengti neigiamų pasekmių;

Slopinimas – nepageidaujamo elgesio nepastiprinimas, kol toks elgesys nustoja kartotis;

Bausmė – jos taikymas siekiant sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį.

Gebėjimas valdyti darbuotojų elgesį yra ir mokslas, ir kartu menas, priklausantis nuo vadovo individualių savybių, nuo jo pasiruošimo. Efektyvus teigiamo pastiprinimo taikymas darbo procese virsta teigiama motyvacija (Šavareikienė, 2008).

Tikslų nustatymo teorija taip pat priskiriama procesinėms motyvacijos teorijoms, kuri pabrėžia tikslų nustatymą, nustatymo procesą ir kaip patys tikslai veikia motyvaciją. Ši teorija teigia, kad ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių (Robbins, 2003). Šios teorijos esminis teiginys yra tas, kad individai jaučiasi motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų iškeltų tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi pasiekti (Šavareikienė, 2008). Konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų (Stoner, 1999).

Tikslų nustatymo ir siekimo procesas susideda iš tokių etapų:

Nustatomas standartas, kurį reikia pasiekti;

Įvertinama standarto pasiekimo galimybė;

Palyginama, kaip įvertintas standartas atitinka asmeninius tikslus;

Jei standartas priimamas ir tikslas jau nustatytas, visas elgesys yra nukreipiamas šiam tikslui įgyvendinti.

Taigi apžvelgus įvairias motyvacinės teorijas, galima teigti, kad kompanijų vadovai turi galimybę rinktis kaip nustatyti kas motyvuoja jų darbuotojus, kaip juos motyvuoti ir tokiu būdu pasiekti abipusiai naudingų rezultatų.

Lyginant proceso ir turinio teorijas pastebimi ir panašumus ir skirtumus tarp jų. Pirma, turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės, labiau įtakojamos žmonių individualumų. Antra, turinio teorijos labiau domisi konkrečių poreikių prigimtimi, t.y. motyvų turiniu, o proceso teorijos – poreikių ir motyvų realizavimu. Ir trečia, proceso teorijos nagrinėja, kaip yra skatinamas žmogaus elgesys, kai tuo tarpu turinio teorijos informuoja kodėl žmogus elgiasi vienaip ar kitaip (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Įsisavinus šią gausią siūlomų motyvacijos teorijų informaciją, kompanijos gali sužinoti kas ir kaip motyvuoja jų darbuotojus, kokius poreikius jie siekia patenkinti, ir kaip kompanija galėtų jiems padėti tuos poreikius patenkinti, kokius individualius tikslus darbuotojai sau kelia, ir kaip tuos tikslus kompanija galėtų suderinti su kompanijos keliamais tikslais ir visi gautų norimą rezultatą. Nors daugelyje teorijų yra ieškoma universalių darbo motyvavimo dėsnų, ir dėmesys nėra kreipiamas. Individualiai į darbuotojus, tačiau kiekviena šių teorijų padeda suprasti kas ir kodėl motyvuoja darbuotojus. O kompanijos užduotis yra pasirinkti jai tinkamą teoriją pagal kompanijos keliamus tikslus, uždavinius, propaguojamas vertybes bei požiūrius.

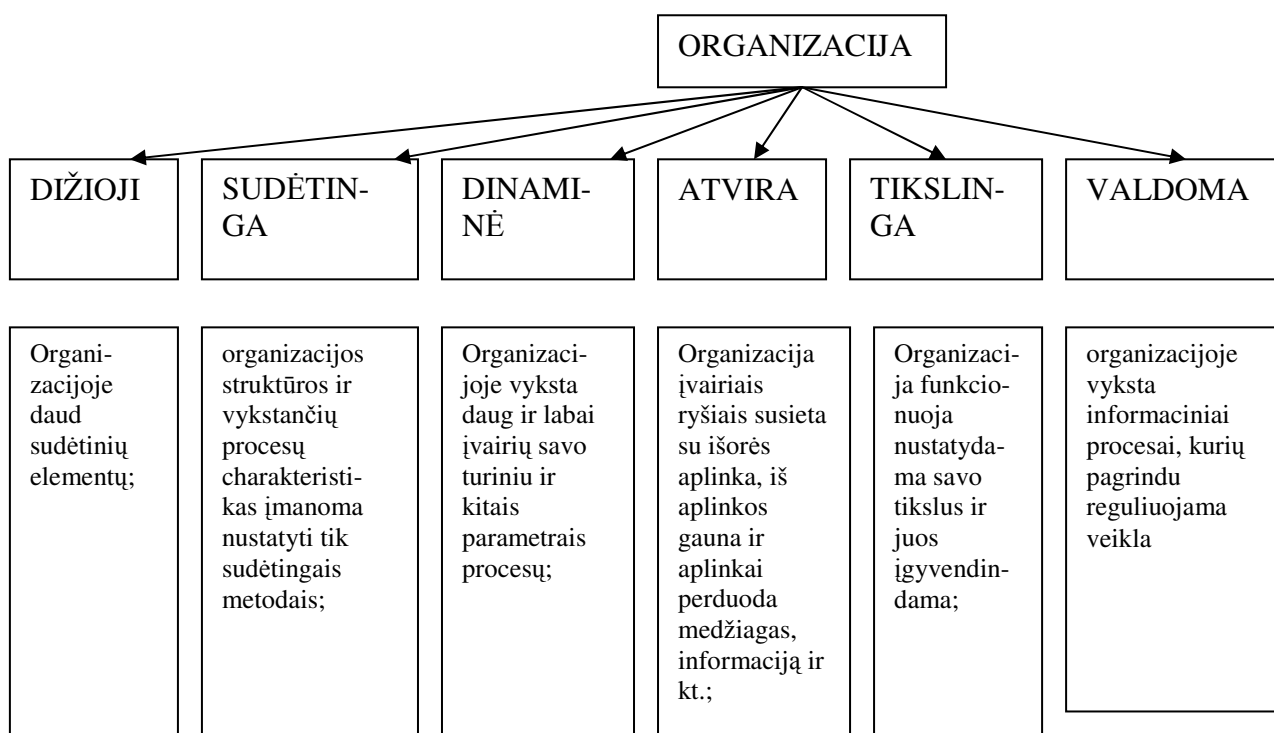
1.2 Organizacijos motyvacijos sistemos bruožai ir vaidmuo

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

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

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

Kiekviena organizacija kažkuo tai skiriasi savo bruožais. Organizacija yra socialinė sistema, nes organizacija – žmonių, kuriuos sieja bendravimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė. Organizacija yra ekonominė sistema, nes organizacija – objektas, kuriame vyksta tiesioginis žemės (plačiąja prasme), fizinio kapitalo ir darbo jėgos jungimasis, kitaip tariant, vyksta pirminis ekonominis procesas, atsiranda vienoks ar kitoks produktas. Kadangi organizacijos veikloje dalyvauja žmonės, tie žmonės organizacijos viduje ir pati organizacija su išore susieti ekonominiais ryšiais, todėl organizacija vadinama socialine ekonomine sistema.



2 pav. Bendrieji organizacijų bruožai

Apibendrinant remiantis sisteminiu požiūriu ir atlikus elementarią analizę, galima teigti, kad organizacija pagal bendruosius bruožus gali būti didžioji, sudėtinga, dinaminė, atvira, tikslinga ir valdoma.

1.3 Praktinės motyvavimo priemonės ir metodai

Kiekvienas darbuotojas yra unikalus su skirtingais savo poreikiais ir tikslais, todėl ir motyvavimo priemonės turi būti įvairios, kad kiekvienas darbuotojas rastų sau tinkamas, naudingas, ir kurios motyvuotų darbuotoją siekti geresnių rezultatų ir tuo pačiu gerinti kompanijos produktyvumą.

Poreikių ir motyvų sąsajų tyrimams yra atlikta daug darbų, tačiau A. Maslow išvadų niekam nepavyko paneigti. Jo nustatyta penkių lygių poreikių hierarchija išlieka viena svarbiausių ir pagrindine metodologine poreikių ir motyvavimo mechanizmų analizės bei tobulinimo ašimi (Zakarevičius, 2003).

Veiklos motyvavimo tyrimams ir skatinimo metodų bei priemonių analizei, įvertinimui yra skirta daug tyrimų. Tai F. Herzberg (1955), D. McGregor (1960), V. Vroom (1964), B. Skinner (1969) ir kiti darbai. Lietuvoje taip pat motyvavimo ir skatinimo klausimus plačiai nagrinėjo daugelis tyrinėtojų, tai I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (1996), A. Seilius (2001), L. Marcinkevičiūtė (2003) ir kt., tačiau vieningo motyvavimo būdų bei priemonių apibūdinimo bei klasifikacijų nėra (Šavareikienė, 2008). Motyvavimo priemonės yra grupuojamos į įvairias grupes ir pagal skirtingus klasifikavimo kriterijus. Pagal atliktą P. Zakarevičiaus (2003) šių būdų, priemonių ir kriterijų analizę, yra siūloma juos klasifikuoti taip, kaip pateikta žemiau esančioje lentelėje:

4 lentelė

Motyvavimo priemonių ir kriterijų klasifikacija

Sociopsichologiniai būdai		Užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomaus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas.
Organizaciniai (administraciniai) būdai		Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas.
Ekonominiai (materialiniai) būdai	Nepiniginiai	Nuolaidos perkant organizacijos produkciją, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai.
	Piniginiai	Darbo užmokestis, dalis pelno išmokėjimas, sutaupytų lėšų padalijimas, šventinės premijos, fiksuotos ryšio, transporto, reprezentacinės išmokos.

Nepaslaptis, kad mes dirbame dėl pinigų. Todėl pagrindinė materialinė pinigine skatinamoji priemonė išlieka darbo užmokestis. Anot Zakarevičiaus (2003), geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kai darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė), kintamoji dalis ir premijos. Nepiniginės motyvavimo priemonės yra svarbios, nes jos skatina gerą mikroklimatą,

draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius. Todėl jei kompanija turi finansines galimybes, turėtų į tai atsižvelgti.

Organizacinės motyvavimo priemonės skatina darbuotojus geriau atlikti savo darbą, kuomet jie tiksliai ir apibrėžtai žino savo pareigas, užduotis ir kokio rezultato yra tikimasi iš jų. Tačiau veiklos reglamentavimas neturėtų būti per daug griežtas, nes tai varžo darbuotojų saviraiškos, dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes, ir tai gali sukelti priešingą šių motyvavimo priemonių reakciją, t.y. neefektyvų ir nerezultatyvų darbą bei sukelti darbuotojų nepasitenkinimą (Zakarevičius, 2003).

Sociopsichologiniai motyvavimo būdai suteikia darbuotojams vidinį saugumą bei pasitenkinimą darbu, skatina tobulėjimą, o tai atsiliepia darbo rezultatuose.

Taigi kompanijos turėtų parinkti ne tik įvairių motyvavimo priemonių, kurios skatintų darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų, bet ir įvairių motyvavimo metodų, pavyzdžiui, ne tik ekonominiai skatinimo būdai, bet ir organizaciniai ar sociopsichologiniai. Tai visų motyvavimo metodų bei priemonių komplekso sisteminė plėtra. Esant sudėtingai šių dienų ekonominiai situacijai, kompanijos turėtų pirmiausia pasirūpinti, kad būtų užtikrintos ekonominės motyvavimo priemonės, t.y. darbo užmokestis. Tačiau tam, kad motyvavimo priemonės bei būdai būtų veiksmingi ir teiktų naudą darbuotojams taip, kaip to tikisi tiek darbuotojai, tiek organizacija, kiekviena organizacija turėtų parengti savo personalo motyvavimo priemonių motyvavimo sistemą, kuri apimtų kuo įmanoma įvairesnes motyvavimo formas, metodus bei priemones, ir nuosekliai jį realizuoti.

Tai, kas motyvuoja vienus, gali visiškai nemotyvuoti kitų. Tačiau galima nustatyti pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos motyvavimui (Jewell, 2002):

- Mokėjimo normos, kaip higienos veiksnys;
- Saugus pragyvenimo šaltinis;
- Paramos, paaukštinimo ir gyvenimo lygio gerinimo perspektyvos;
- Socialinė grupė;
- Vadovavimo stilius ir kokybė;
- Darbo pobūdis;
- Iššūkio pojūtis atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus;
- Savarankiškumo ir atsakomybės siekis;
- Galimybės dalyvauti priimančiam sprendimui;
- Darbo sąlygos.

Kad darbuotojai būtų patenkinti darbu, darbo sąlygomis, o vadovybė būtų patenkinta darbo našumu ir jo kokybe, darbo pobūdžiui, struktūrai turi būti pritaikyta motyvacijos teorija, t.y. darbas turi būti gerai suprojektuotas (Jewell, 2002):

- Visiškai panaudoti darbuotojo įgūdžius ir gebėjimus;
- Kelti realius iššūkius;

- Užtikrinti tam tikrą įvairovę;
- Būti prasmingas ir darbuotojo vertas;
- Užtikrinti tam tikrą savarankiškumo laipsnį;
- Suteikti galimybes dirbti komandoje.

Darbus projektuojant ar perprojektuojant, galima taikyti kelias strategijas (Jewell, 2002):

5 lentelė

Darbų projektavimo strategijos

Strategija	Strategijos apibūdinimas
Darbų kaitaliojimas	Pats kaitaliojimas, tai jau savaime yra praturtinimas. Tai sisteminis ir planuotas darbuotojų judėjimas nuo vieno darbo prie kito, užtikrinant įvairovę. Tuo pačiu didėja darbuotojų patirtis ir užtikrinamas individualus tobulėjimas.
Darbų išplėtimas	Darbo išplėtimas nereiškia didesnio darbo krūvio darbuotojui. Tai darbo perprojektavimas, kuomet užduotys yra sujungiamos į naują, platesnio pobūdžio darbą, suteikiantį daugiau įvairovės.
Darbo praturtinimas	Šis darbo projektavimas apima laimėjimus, pripažinimą ir kitus aukšto lygmens skatinamuosius veiksnius. Praturtinimas reiškia didesnę pasitenkinimą, įgyjant daugiau savarankiškumo ir gaunant daugiau dalyvavimo priimančias sprendimus. Įvairūs autoriai, pateikia skirtingas darbo praturtinimo charakteristikas, tačiau čia pateikiu pagrindinius darbo praturtinimo būdus: užduočių sujungimas, darbo vienetų sudarymas, ryšių užmezgimas su klientais, vertikalaus apkrovimo taikymas (atsakomybės suteikimas), atviri grįžtamojo ryšio kanalai.
Savarankiškos grupės darbas	Ši sąvoka apibūdina patyrusią darbuotojų grupę, kuriai suteikiama daugiau galimybių veikti savo nuožiūra ir priimti sprendimus. Užduotis yra apibrėžiama, tačiau suteikiama veiksmų laisvė. Norint taikyti šią strategiją, reikia patyrusios darbo jėgos, kuri gebėtų prisiimti atsakomybę, ir vadovų, kurie norėtų perleisti valdžią grupei.
Darbo grafiko keitimas	Tai gali būti trumpesnė darbo savaitė, skatinant darbuotojus laisvalaikio galimybe. Pritaikius alternatyvią darbo grafiko keitimo strategiją, darbuotojai bus labiau patenkinti darbu. Lanksti darbo sistema leidžia darbuotojams pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką.

Anot Baršauskienės (1999), atsižvelgiant į išsivysčiusių pasaulio šalių darbuotojų motyvavimo praktiką, galima teigti, kad atskiros, pavienės motyvavimo priemonės neatneš laukiamos naudos, t.y. nebus veiksmingos. Todėl kompanijos turėtų taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, bet sistemingas motyvavimo sistemas, kurias sudarytų tokios dalys:

- Ambicingi organizacijos tikslai;

- Organizacijos kultūra, pagrįsta visiems priimtiniomis vertybėmis;
- Komunikacija, informavimas;
- Darbuotojų priėmimas, kvalifikacijos kėlimas ir karjera;
- Teisinga ir efektyvi atlyginimo už darbą sistema;
- Geros darbo sąlygos ir režimas;
- Tinkamas vadovavimas

Visos organizacija yra suinteresuota turėti motyvuotus darbuotojus, kurie ne tik galėtų, bet ir norėtų siekti geresnių rezultatų. Tuo tikslu yra kuriamos įvairios motyvavimo programos pritaikant darbuotojų ir organizacijos poreikius bei galimybes. Programa yra suvokiama, kaip motyvavimo priemonių visuma, t.y. motyvavimo sistema. Todėl toliau nagrinėsime darbuotojų motyvavimo programas, kurios yra gan dažnai taikomos šiuolaikinėse kompanijose

Darbuotojų pripažinimo programos. Darbuotojų pripažinimas – tai vidinis apdovanojimas. Tokia darbuotojų motyvavimo priemonė yra aktuali ypač šiais sunkiais ekonominiais laikais, kuomet kiekviena beveik organizacija mažina savo kaštus visose įmanomose srityse, o labiausiai ten, kur nėra apčiuopiamo kaštų grįžimo, t.y. darbuotojų motyvacija. Todėl pripažinimo programos tampa vis populiareesnės, nes jos nereikalauja didelių kaštų (Robbins, 2003).

Darbuotojų pripažinimas gali būti išreikštas įvairiu pavidalu: grupiniais ir individualiais laimėjimais. Galimi tokie darbuotojų pripažinimo programos pavyzdžiai: asmeniškasis padėkojimas už gerai atliktą darbą; pagirti darbuotoją per susirinkimą visiems girdint ar apie tai parašyti kompanijos žurnale; surengti oficialias apdovanojimo ceremonijas, įteikiant atminimo dovanas ar ženklus.

Pagal pastiprinimo teoriją, jei tam tikras poelgis yra paskatinamas išreiškiant pripažinimą iškart, kai šis poelgis įvyko, tai tikėtina, kad toks poelgis bus pakartotas.

Tikslinis valdymas. Šią programą pasiūlė P. Ducker, kaip priemonę motyvuoti žmones, o ne juos valdyti. Šioje programoje yra akcentuojami kartu su darbuotojais iškelti tikslai, kurie yra apčiuopiami, patikrinami ir pamatuojami (Robbins, 2003). Pagal šią programą, organizacijos bendrieji tikslai yra paverčiami kiekvieno darbuotojo individualiais tikslais. Tikslinio valdymo programa veikia dvejomis kryptimis: „iš apačios aukštyn“ ir „viršaus žemyn“. Tai reiškia, kad žemesnio lygio tikslai yra sujungiami su aukštesnio lygio, taip sudarydami tikslų hierarchiją. Dėl tokios tikslų hierarchijos, kiekvienas darbuotojas žino kokį konkretų indėlį jis turi įnešti į savo padalinio veiklos rezultatus.

Tikslinę valdymo programą sudaro keturios sudėtinės dalys: tikslo konkretumas, grupinis sprendimų priėmimas, aiškus įvykdymo terminas ir rezultatų įvertinimas. Kaip teigia Robbins (2003), praktikoje pasitaiko pavydžių, kuomet tikslinio valdymo programa nepateisino kompanijos lūkesčių, tačiau tai nutiko dėl nerealių tikslų nustatymo.

Dar viena žinoma motyvavimo programa, tai elgsenos modifikavimas. Šią programą sudaro penki etapai. Pirmasis etapas yra išsiaiškinti su darbo rezultatais susijusią elgseną. Toliau bandoma įvertinti tą elgseną. Trečiame etape bandoma išsiaiškinti elgsenos pasekmes. Tada yra sukuriama intervencijos strategija ir ji įgyvendinama. Ir galiausiai reikia įvertinti ar pagerėjo darbo rezultatai (Robbins, 2003).

Ši programa yra taikoma norint padidinti darbuotojų produktyvumą, sumažinti pravaikštų, klaidų, vėlavimo į darbą skaičių. Robbins (2003) teigia, kad apžvelgus daugybę elgsenos modifikavimo programų, buvo pastebėta, kad vidutiniškai jos 17% pagerino darbuotojų veiklos rezultatus.

Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos. Šios programos logika yra tokia, kad jei darbuotojas bus įtrauktas į kompanijos valdymą, jam bus patikėta sprendimų priėmimo funkcija, daranti poveikį jiems patiems, turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti atsidavimu kompanijai, siekti geresnių produktyvesnio darbu ir būti labiau patenkintiems savo darbu.

Darbuotojų įtraukimas į valdymą galimas šiomis formomis:

- dalyvavimu valdyme. Šio valdymo savybė – grupinis sprendimų priėmimas, t.y. darbuotojai turi reikšmingą galią sprendimų priėmime. Tačiau kai kurie tyrimai parodė, kad šitas būdas nėra labai veiksmingas siekiant darbuotojų veiklos rezultatams pagerinti;

- reprezentaciniu dalyvavimu – darbininkai dalyvauja valdyme, tačiau netiesiogiai. Yra steigiamos darbuotojų grupės (darbo tarybos arba darbuotojų atstovai), kurios atstovauja visiems darbuotojams, kurios realiai dalyvauja kompanijos valdyme. Kai kuriose Vakarų Europos šalyse yra įstatymai, užtikrinantys, kad būtų steigiamos tokios reprezentuojančios darbuotojus grupės. Reprezentacinio dalyvavimo tikslas – persikirstyti valdžią taip, kad profsajungų reikalavimai ir vadovybės bei akcininkų interesai būtų labiau subalansuoti.

- darbuotojų akcijų planas. Tai organizacijose įdiegti naudų planai, pagal kuriuos darbuotojai gali įgyti kompanijos akcijų.

Pagal dviejų veiksmų teoriją, darbuotojų įtraukimas į valdymą gali sukelti jų vidinę motyvaciją, suteikdami galimybę tobulėti, imtis atsakomybės bei labiau įsitraukti į darbą.

Kintamo atlygio programos. Kintamo atlygio programos – tai vienetinio atlygio planas, atlygio priedas, pelno dalijimasis, premijos, naudos pasidalijimas. Šios atlygio formos yra ypatingos tuo, kad darbuotojui yra mokama ne tik už išdirbtą laiką ar stažą, bet dalis atlyginimo priklauso nuo individualių ar visos organizacijos veiklos rezultatų. Uždarbis svyruoja kartu su pasiektais darbo rezultatais.

Plačiau taikomos kintamo atlygio programos yra šios:

vienetinis atlygis – tai tokia programa, kai darbuotojas negauna bazinio atlygio, ir jam yra mokama tik už tai, ką pagamina ar parduoda.

Premijos gali būti mokamos tiek aukščiausio lygio vadovams, tiek paprastiems darbuotojams už gerai atliktą darbą. Tai yra vienkartinė išmoka.

Pelno dalijimasis – tai visą organizaciją apimančios programos, paskirstančios atlygį pagal tam tikrą formulę, kuri vertina organizacijos pelningumą. Tai gali būti tiesioginės piniginės išmokos arba laisvi akcijų pasirinkimai.

Naudos pasidalijimas – tai yra pagal formulę apskaičiuojamų grupinių paskatų planas. Pagerėjęs grupės produktyvumas – lyginant dabartinį laikotarpį su ankstesniu – lemia, kokia bus skirta pinigų suma.

Kintamo atlygio programos atitinka lūkesčių teorijos prognozes. Norint, kad motyvacija būtų kuo didesnė, darbuotojai turi pastebėti stiprų ryšį tarp darbo rezultatų ir už juos gaunamą atlygį. Šios programos turi didelę motyvacijos galią, todėl yra gan dažnai taikomos praktikoje. Pasak Robbins (2003), yra tyrimų, kurie patvirtina, kad šios programos stiprina darbuotojų motyvaciją bei didina jų produktyvumą, mažina pravaikštas ir skundus.

Igūdžiais pagrįsti atlygio planai. Taikant igūdžiais pagrįstą atlygio planą, darbuotojo atlyginimas priklauso ne nuo jo užimamų pareigų ar atlygio kategorijos, bet nuo to, kokius igūdžius jis turi arba kiek darbų gali atlikti. Tačiau šiuose planuose nėra atsižvelgiama į darbo kokybę, nes yra vertinamas tik tas faktas, kas ir kiek turi konkrečių igūdžių.

Tačiau šie planai gali būti naudingi kompanijai tuomet, kai yra mažinamas darbuotojų kiekis. O tai yra aktualu ypač esant šių dienų sudėtingai ekonominei situacijai, kuomet nemažai įmonių yra priverstos mažinti darbuotojų skaičių. Tada kompanijai reikia labiau darbuotojų – universalų, nei tik tam srities specialistų. Tai skatina darbuotojus įgyti daugiau igūdžių, tobulėti, tai gerina komunikaciją organizacijoje, nes darbuotojai turi galimybę suprasti vienas kito darbus. Taip pat rečiau galima išgirsti frazę: „Tai neįeina į mano pareigas“.

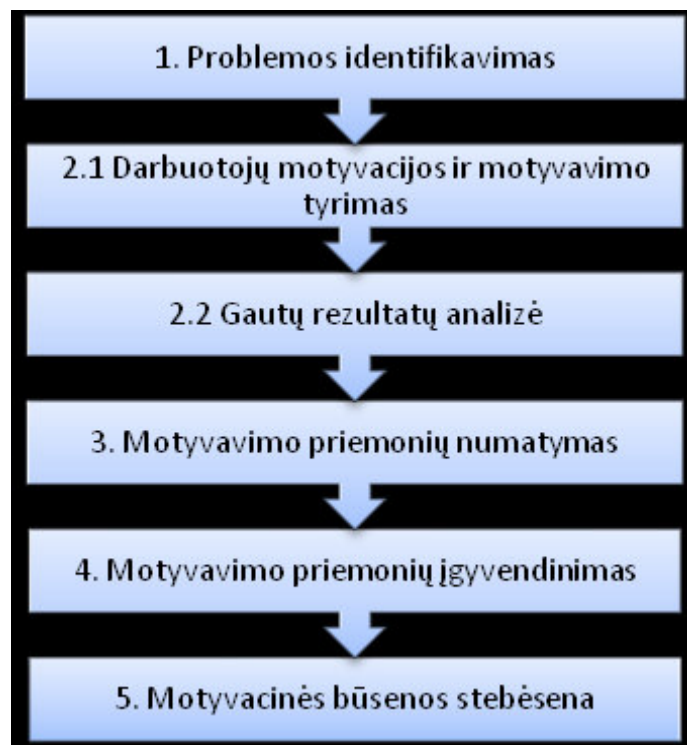
Igūdžiais pagrįsti atlygio planai dera su keliomis motyvacinėmis teorijomis:

- su A. Maslow teorija, nes skatina darbuotojus išmokti naujų gebėjimų, tobulėti.
- Su pasiekimų teorija, nes darbuotojams mokama už naujų igūdžių įgijimą.
- Su teisingumo teorija. Tiek, kiek darbuotojai vertina gebėjimų svarbą darbe, igūdžiais pagrįstas atlygis gali sustiprinti teisingumo suvokimą ir padėti optimizuoti darbuotojų motyvaciją.

Nemažai atlikta tyrimų igūdžiais pagrįsto atlygio taikymui ir efektyvumui parodė, kad igūdžiais pagrįstas atlygis yra vis plačiau taikomas, ir kad tai sąlygoja geresnius darbuotojų rezultatus bei didesnę pasitenkinimą darbu (Robbins, 2003). Tačiau kintant technologijoms, kinta ir igūdžių poreikiai, dėl to ši teorija yra kritikuojama. Nors žvelgiant iš kitos pusės, darbuotojai tada yra patys suinteresuoti nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu. Taip pat taikant šią teoriją galima susidurti su dar vienu keblumu, t.y. igūdžių patikrinimu – ne visus igūdžius galima vienodai vertinti .

1.4 Motyvacijos sistemos kūrimo etapai

Norint, kad motyvacija veiktų organizacijos darbuotojus, visų pirma reikia sukurti pačią motyvaciją. Motyvacijos kūrimas susideda iš tam tikrų etapų. Bivainis (2011) siūlo motyvavimo sistemą kurti nuosekliai, tam tikrais etapais:



3 pav. Motyvavimo sistemos kūrimo etapai (Bivainis 2011)

Visi etapai yra labai svarbūs. Tad apžvelgsiu kiekviena išsamiai :

1. Problemos identifikavimas, t.y. iškeliamą problemą – ar apskritai yra vieningos motyvavimo sistemos poreikis organizacijoje ar ne;

2. Priklausomai nuo atsakymo į pirmojo etapo klausimą, formuluojami sekantys veiksmai. Jei tyrimas parodo, kad motyvavimo sistemos, darbuotojų nuomone, nereikia, tuomet tyrimas baigtas. Jei paaiškėja, kad motyvavimo sistema yra reikalinga, tuomet sekantys etapai šie:

2.1. Atliekamas motyvacijos ir motyvavimo tyrimas organizacijoje. Motyvacinės situacijos analizei taikomi du pagrindiniai metodai (Bivainis 2011):

- Organizacijos vidaus dokumentų analizė;
- Darbuotojų apklausa;

Apklausos metu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę įvairiais motyvacijos aspektais (Bivainis 2011):

- apie darbo sąlygas, kiek kurios jiems svarbios, kiek kokie veiksniai turi įtakos jų darbo našumui, kokie dalykai darbe patrauklūs ir kas jiems nepatinka;
- apie atlygio susiejimą su darbo rezultatais kiekiu, kokybės ir laiko požiūriais;
- apie horizontalius ir vertikalius darbuotojų santykius padalinio ir visos organizacijos;
- apie darbe patiriamas teigiamas ir neigiamas emocijas;
- apie tikslų, užduočių ir darbo rezultatų nustatymo aiškumą, pagrįstumą, objektyvumą ir skaidrumą;
- apie darbo kontrolę, rezultatų apskaitą ir vertinimą;
- apie jų matomas galimybes didinti veiklos intensyvumą ir efektyvumą.

2.2 Įvertinamos esamos pavienės motyvavimo priemonės bei jų efektyvumas, nauda. Turint organizacijos vidaus dokumentų analizės rezultatus ir apdorotas darbuotojų apklausos anketas galima nustatyti motyvavimo spragas, silpnas vietas ir parengti sintezuotą organizacijos darbuotojų motyvacinės būklės įvertinimo paveikslą (Bivainis 2011);

3. Pagal darbuotojų motyvacinės būklės įvertinimą numatomos priemonės būklei gerinti. Kiekvienu atveju sprendimai individualūs, susieti su nustatytais spragomis ir orientuoti į motyvacinės būklės sistemiškumo didinimą (Bivainis 2011);

4. Motyvavimo priemonių įgyvendinimas apima:

- prioritetų nustatymą;
- įgyvendinimo prielaidų analizę;
- įgyvendinimo plano (programos) parengimą.

5. Įgyvendinat motyvavimo priemones svarbus vaidmuo tenka stebėsenai. Stebėsenos uždavinys – įvertinti motyvavimo priemonių taikymo teisingumą, jų ekonominį efektyvumą. Apskritai organizacijos motyvacinei būklei būdinga dinamika. Keičiasi darbuotojai, keičiasi jų poreikiai, lėtai bet nuolat keičiasi darbuotojų motyvacinis profilis, todėl tik stebėseną, tiek atliekant organizacijos vidaus dokumentų analizę, tiek organizuojant darbuotojų apklausą, gali padėti laiku nustatyti nepageidautinas tendencijas (Bivainis 2011). Darytina išvada, kad pastebėjus motyvavimo priemonių efektyvumo sumažėjimą, būtina keisti visą motyvavimo sistemą, iš naujo įvertinant visus motyvavimo sistemos etapus.

Apibendrinant galima teigti, kad kuriant motyvaciją reikia žengti laipteliais nuo pirmo iki penkto, nepraleidžiant tam tikrų etapų.

1.5 Žmogiškieji ištekliai ir jų vaidmuo organizacijoje

Veiklos valdymas laikomas vienu iš žmogiškųjų išteklių valdymo metodų, padedančių siekti strateginių tikslų versle. Dauguma autorių pažymi, kad šiuolaikinėse organizacijose žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniu įmonės kapitalu. Vita Juknevičienė straipsnyje „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“ akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniais resursais, kuriais disponuoja tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos. Pasak autorės tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas“ (Juknevičienė, 2006, p. 97). Minčiai, kad darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas pritaria ir A. Vasiljevas, R. Pučėtaitė, kurie straipsnyje „Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis“ pažymi, kad žmogiškieji ištekliai vertę kuria pagerindami organizacijos produktyvumą arba padidindami jos sugebėjimus patenkinti vartotojų poreikius (Vasiljevas, Pučėtaitė, 2005). E.E. Jančauskas taip pat įsitikinęs, kad žmogiškieji ištekliai yra lemiamas sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys (Jančauskas, 2006).

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

Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Organizacijos darbuotojai nustato visuotinas strategijas ir tikslus, sukuria projektavimo darbų sistemas, gamina prekes ir jas parduoda, dalyvauja kontroliuojant kokybę, paskirstant finansinius išteklius, rinkos produktus ir paslaugas. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo vaidmuo tikslingai apibrėžtas, svarbu maksimalus asmeninis įnašas siekiant strateginių organizacijos tikslų. Mokslinėje literatūroje (Daugėlienė, Marcinkevičienė 2009) pažymima, kad norėdami konkuruoti pasaulinėje ekonomikoje, besivystančių ir išsivysčiusių šalių ekonomikos dalyviai privalo turėti galimybę pritaikyti naujas

žinias ir naujus darbo metodus. Pripažįstama, jog šalių ekonomikos vystymąsi lemia šie reiškiniai: mokymasis, tyrimai, inovacijos, taip pat bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis.

Teoriškai žmogiškųjų išteklių vadyba nesiskiria nuo kitų išteklių organizacijoje valdymo, o praktiškai – skiriasi. Egzistuoja du skirtingi požiūriai žmogiškųjų išteklių vadybą. Perspektyvų kompleksas vertina žmones kaip potencialiai kūrybingus ir sudėtingus išteklius, kurių elgesys priklauso nuo skirtingų veiksnių: asmeninių savybių bei aplinkos įtakos.

Organizacinio elgesio teoretikai mano, kad žmogaus elgesį ir jo funkcijų (vaidmenų) organizacijoje atlikimą lemia keturios kintamos funkcijos: gebėjimas, motyvacija, vaidmens suvokimas ir situaciniai atsitiktinumai (McShane 1995).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas remiasi santykiais tarp organizacijos strateginio valdymo bei organizacijos žmonių. Sugebėjimas pritaikyti žmogiškuosius išteklius prie organizacijos strategijos ir šių išteklių panaudojimas efektyvesniam organizacijos tikslų vykdymui yra kertinė strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ašis. Visgi tai nėra lengvas uždavinys, kadangi yra sunku analizuoti ir įvertinti esamą padėtį, kadangi žmogiškieji ištekliai yra kintantis ir problematiškas veiksnys organizacijoje.

Žmogiškųjų išteklių valdymas laikomas neatsiejamu nuo geros komunikacijos organizacijoje. Kiekvienas turi jaustis svarbus ir būti išgirstas. Vadovai siekiami skatinti komunikaciją „iš apačios į viršų“, kas reiškia, jog visada yra atsižvelgiama pavaldinių nuomonę, išklausomi jų pasiūlymai ir geriausi bei naudingiausi iš jų įvertinami ir už tai atlyginama, darbuotojai motyvuojami. Kaip bebūtų gaila, nemaža dalis vadovų vis dar naudoja vien tik „iš viršaus į apačią“ vadinamą komunikaciją įmonėje, kai visa informacija tik įsakymai žemesniems pavaldiniams ir jokie grįžtamojo ryšio ar artimo kontakto su kitais darbuotojų lygmenimis.

Svarbus dėmesys skiriamas ir vertinimo sistemoms. Teigiama, kad vertinimas gali turėti didelę įtaką žmogiškųjų išteklių tam tikroms iniciatyvoms bei apskritai žmogiškųjų išteklių valdymui. Svarbu yra ir įvertinti kolektyvą kartu, bei kiekvieną jo individą atskirai už kiekvieną teigiamą indėlį į kompanijos saugoma ir strateginių tikslų siekimą. Vertinimai turi būti atliekami kiekvienos žmogiškųjų išteklių intervencijos proceso pradžioje bei periodiškai, nes jie tiesiogiai įtakoja pavaldinių savijautą ir elgesį darbo vietoje.

Monkevičienės ir Liugailaitės-Radzvickienės (2009) teigimu, organizacijos vertybės, reiškančios esminius veiklos principus, vaidina svarbų vaidmenį organizacijos valdyme, reikšmingai įtakodamos strateginį organizacijos vystymą. Organizacija gali pasirinkti skirtingus būdus savo veiklai orientuoti pagal numatomą kryptį (savo strategiją), tačiau, kad ir kokius būdus ji pasirinktų, visuomet atsiranda vertybinis aspektas.

Analizuojant organizacijos strategijos ir vertybių ryšį išryškėja požiūris, kad organizacijos misija gali būti ta strateginio valdymo sritis, kurioje integruotos įvairios dimensijos, tarp jų ir vertybės bei

strategija. Sąveikaudamos tarpusavyje šios dimensijos padeda organizacijai įgyvendinti misiją ir kartu yra neatskiriamos viena nuo kitos.

Kitas požiūris – vertybės kaip organizacijos vizijos dedamoji. Vertybėmis grindžiama organizacijos vizija tampa tarsi atskaitos tašku ir taip padeda pasiekti strateginius tikslus.

Organizacijos strategijos ir vertybių ryšys gali būti dvejopas:

1) kai strategija suprantama kaip sprendimų priėmimo procesas, o vertybės kaip principai, kuriais vadovaujantis priimami atitinkami sprendimai, vertybės yra strategijos formavimo veiksnys, jos parodo, kaip organizacija turėtų elgtis;

2) kai strategija suprantama kaip gairės arba kaip orientacija į ateitį, vertybės yra strategijos formavimo priemonė – šiuo atveju strategija nurodo savotišką ateities sprendimų planą, o vertybės padeda įvertinti alternatyvas ir kažkurias iš jų pasirinkti.

Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė (2009) išskiria devynias vertybių įtraukimo į strategiją priežastis:

1) vertybės yra suformuotos pačių organizacijos darbuotojų, yra jos kultūros išraiška ir formuoja bei parodo jos identitetą, palaiko reputaciją visuomenės akyse;

2) vertybės yra sėkmės siekimo ženklas: jos parodo kaip siekiama verslo sėkmės, per ką ji atsiskleidžia;

3) vertybės apibrėžia santykius su klientais, tiekėjais, kolegomis, partneriais;

4) vertybės padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų: padeda įgyvendinti strategiją (misiją, tikslus);

5) vertybės yra tai, kas sklinda iš organizacijos vidaus, kas susiformuoja per ilgą laiko tarpą ir yra saugoma;

6) vertybės daro įtaką sprendimų priėmimui;

7) vertybės išreiškia organizacijos privalumus: leidžia išsikovoti lyderio poziciją, siekti tapti geriausiu, leidžia tikėti sėkme;

8) vertybės kuria vertę: padeda užtikrinti pelną ir sukurti naudą vartotojui;

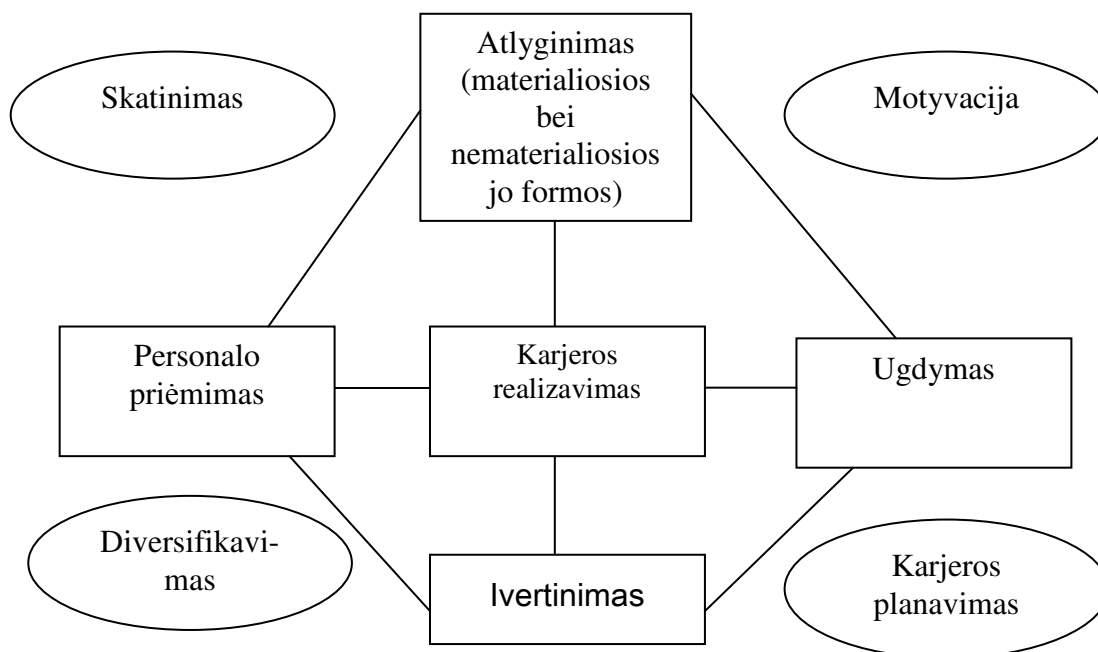
9) vertybės yra visos veiklos pagrindas, t.y. padeda įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir orientuotis į ateitį.

Kad organizacijos vertybės iš tikrųjų būtų naudingos formuojant ir įgyvendinant strategijas, jas reikia tinkamai komunikuoti. Verta pasistengti, kad vertybes žinotų ne tik visi organizacijos darbuotojai, bet ir visos interesų grupės, galinčios prisidėti prie jų realizavimo. Viešai skelbiamos vertybės sukuria stipresnę organizacijos narių bendrumo jausmą ir padeda sukurti gerus santykius su rinkos dalyviais (McDonald ir Ganz, 1992). Tai yra atvirumo visuomenei ženklas, atspindintis organizacijos socialinę atsakomybę.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. J. A. F Stoner ir kiti (1999) teigia, kad žmogiškųjų

išteklių procesas – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis aprūpinti organizaciją reikiama žmogiškaisiais ištekliais numatytoms pareigoms reikiamu laiku vykdyti.

Žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikro proceso modelį galima skaidyti į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias šio proceso funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Būtent šios struktūrinės dalys išskiriamos tradiciniame personalo valdymo modelyje (3 pav.).



4pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada 2000)
Šaltinis: Chlivickas, Papšienė, 2009.

Apibendrinant, žmogiškieji ištekliai organizacijoje turi didelę reikšmę. Žmogiškieji ištekliai lemia ir organizacijos veiklą bei rezultatus. Kiekviena organizacija skirtinga, taip pat skiriasi ir jos žmogiškieji ištekliai.

1.6 Aplinkos įtaka organizacijos motyvacijos sistemos vystymui

Kiekviena įmonė teikia paslaugą tam tikroje aplinkoje, kuri turi įtakos jos veiklai. Organizacijos aplinką galima suskirstyti į mikroaplinką ir makroaplinką. Gan dažnai išoriniai veiksniai iš esmės yra vienodi daugeliui toje pačioje aplinkoje veikiančių institucijų ir jų įtaką vienoms ar kitoms institucijoms lemia pati institucijos veiklos sistema. Didžiausias dėmesys įmonės vidiniai aplinkai skiriamas keturioms funkcijoms – planavimui, organizavimui, kontrolei ir vadovavimui.

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

Sėkmingesniai socialinės apsaugos uždavinių sprendimui viso pasaulio mastu buvo būtinas platesnis, kompleksiškas problemų supratimas. Atitinkamo bendro konteksto ir palankaus socialinei apsaugai viešo diskurso atsiradimas priklauso nuo daugelio sutelktų verslo, viešojo administravimo, kultūros ir mokslo žmonių pastangų. Tarptautinės, nacionalinės ir vietinės institucijos, jeigu nori išvengti neigiamos globalizacijos įtakos socialinėje sferoje, turi pasirūpinti ir daugeliu neatidėliotinai spęstinių uždavinių, nepriklausančių įprastinei socialinės apsaugos kompetencijai. Globaliniai kolektyviniai veiksmai, krizių valdymas, globalinio ekonominio stabilumo užtikrinimas, aplinkos apsauga, tyrimų ir žinių ekonomikos plėtra, tarptautinių vystymosi ir paramos programų efektyvumas gali ne tik pagerinti ekonomikos plėtotės rodiklius, bet ir gerokai palengvinti socialinės apsaugos uždavinių sprendimą.

Vadybininkai turi analizuoti išorinę aplinką, kad sumažintų ar pašalintų grėmes ir įvertintų galimybes. Tai apima nuolatinį procesą tiriant dabartinių ir potencialių konkurentų aplinkos konkurencinio intelekto peržiūrėjimą ir kontroliavimo gavimą. Šitas veiksmas aprūpina vertingais įvertinimais, kad išvystytų prognozes. Be to, daug firmų naudoja scenarijų, planuojamč laukimą ir reaguoja į kintamus ir trukdančius aplinkos pokyčius.

Yra išskiriami du aplinkų tipai: bendra aplinka ir konkurencinė aplinka. Bendrą aplinką sudaro šešios dalys, tai yra demografinės, sociakultūrinės, politinės/teisines, technologinės, ekonominės, ir globalinės. Tendencijos ir įvykiai, įvykstantys šiose dalyse, tokiose kaip gyventojų senėjimas, aukštesni procentiniai dydžiai moterų darbovietėje, aplinkos įstatymai, ir palūkanų normos didėjimas (ar mažėjimas), gali turėti dramatišką poveikį įmonei.. Duota tendencija ar atvejis gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį kai kurioms pramonės šakoms arba jokių poveikį apskritai kitiems.

Darbo našumo augimas yra vienas iš šalies ekonomikos konkurencingumo veiksnių, tačiau jis vis dar žemas, jo augimo tempas lėtas. Konkurencinga aplinka susideda iš susijusių su pramone faktorių ir turi labiau tiesioginį poveikį negu bendra aplinka. Penkių jėgų pramonės analizės modelis apima naujų dalyvių grėsmę, pirkėjo valdžią, tiekėjo valdžią, pakaitalo grėsmes, ir konkurenciją tarp konkurentų. Mokslininkai aptariama, kiek iš pakeitimų, sukeltų skaitmeninės ekonomikos, gali būti suprastas penkių pajėgų analizės kontekstas. Penkių pajėgų analizės apribojimas apima jos statišką vaizdą ir jo nesugebėjimą pripažinti jų vaidmenį. Nors atkreipiamas dėmesys į bendrą aplinką ir konkurencingą aplinką atskiruose skyriuose, jie yra ganėtinai susiję. Duota aplinkos tendencija ar atvejis, toks kaip etninės gyventojų ar technologinių naujovių sudėties pakeitimai, dažniausiai turi labiau didesnę poveikį kai kurioms pramonės šakoms negu kitiems. Strateginių grupių sąvoka yra taip pat svarbi išorinei įmonės aplinkai. Jokios dvi organizacijos nėra visiškai skirtingos, tačiau nėra ir visiškai vienodos. Klausimas iškyla, kaip įmonės grupės pramonėje turi panašumų jų ištekliuose ir strategijose. Strateginė grupių sąvoka yra vertinga todėl, kad nustatytų judrumo barjerus tarp grupių, identifikuodama grupes su ribinėmis konkurencingomis padėtimis, vaizduodama žemėlapyje būsimas pastovių strategijų kryptis, ir vertindama pramonės tendencijų reikšmę strateginei grupei visumoje.

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

Aleksandras Vasiliauskas knygoje „Strateginis valdymas“ skiria du organizacijos išorinės aplinkos lygius: makroaplinką ir šakinę aplinką. Makroaplinką A. Vasiliauskas apibūdina panašiai kaip Karlisle. Pasak A. Vasiliausko, makroaplinka – tai „veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai“ (Vasiliauskas, 2004, p. 60). Jo išskiriama šakinė aplinka atitinka Karlisle išskirtą tarpinę (rinkos) aplinką. A. Vasiliauskas šakinę aplinką apibūdina kaip veiksnius, kurie yra būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia

organizacija. Pasak jo, šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius. (Vasiliauskas, 2004).

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

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

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

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

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

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

J. Kvedaravičius taip pat įsitikinęs, kad organizacijos esmė atsiskleidžia tik tada, kai yra tinkamai stebima išorės aplinka ir efektyviai reaguojama į joje vykstančius pokyčius. Autorius akcentuoja, kad tik stebėsenos efektyviam organizacijos funkcionavimui neužtenka. Pasak jo, būtina ne tik stebėti aplinką, bet ir reaguoti į joje vykstančius pokyčius, pačiai organizacijai bandyti veikti išorės aplinką. Jis pastebi, kad šis aspektas organizacijose labai dažnai užmiršamas: išanalizavus organizacijos situaciją ir suvokus, kaip nagrinėjamu metu išorinė aplinka ją veikia, dažnai galvojama, kad panašus bus ir tolesnis veikimas, visai neįvertinant, kad organizacija gali

sušvelninti neigiamą tam tikros aplinkos įtaką, „nuteikti“ aplinką palankiau firmai (ryškiausias tokios galimybės pavyzdys yra visuomenės nuomonės apie organizaciją formavimas, jos „nuraminimas“).“ (Kvedaravičius, 2006, p. 275). J. Kvedaravičius pastebi, kad organizacijos tikslai paprastai formuojami nekreipiant dėmesio į išorę, beveik neįvertinant išorės aplinkos pakeitimo galimybes. Pasak jo, tai lemia, kad nėra iki galo išnaudojamos galimybės, esančios už organizacijos ribų. J. Kvedaravičius akcentuoja, kad bandyti priderinti išorės aplinką prie savo poreikių tapo kiekvienos organizacijos būtinybe, išgyvenimo sąlyga: „visos firmos yra sraute, nešamos greitėjančių aplinkos pokyčių, bet sėkmingos išlieka tik tos, kurios pastatė ir valdo tam tikro tipo laivelį, darniai ir teisingai atskiriantį ir sujungiantį jų vidinę ir išorinę aplinką“ (Kvedaravičius, 2006, p. 277).

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

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

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

L. Bourdeu teigia (1999), kad tai vystymasis, kuris patenkina šiandienos poreikius, nepažeisdamas ateities kartų gebėjimo patenkinti savo poreikius; žmonių gyvenimo kokybės gerinimas, rūpinantis supančios ekosistemos išsaugojimu; vystymasis, užtikrinantis aplinkos, ekonominę ir socialinę gerovę visiems visuomenės nariams be grėsmės toms sistemoms, kurios tą gerovę užtikrina; vystymasis, skatinantis žmonijos ekonominį ir socialinį progresą ir užtikrinantis, jog tas progresas yra lydimas kitų sričių pažangos.

1.7 Organizacijų motyvacijos sistemų raiškos Lietuvoje ir užsienyje geroji patirtis

Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje daugiausia organizacijos darbuotojus motyvuoja materialūs veiksniai. Alga yra vienas iš motyvavimo faktorių. Tačiau, kai negauna darbuotojai tinkamo atlygio, dažniausiai ieško geriausio varianto poreikiams patenkinti. Vieni darbuotojai ieško kito geriau apmokamo darbo, kiti dirba ir toliau toje pačioje įmonėje laukdami geresnio atlygio, o dar kiti išvyksta net į kitas šalis, kur atlyginimai didesni. Pagal statistikos duomenis, Lietuva viena iš daugiausiai emigruojančių žmonių. Rezultatai rodo, kad darbuotojai nebegali patenkinti savo poreikių ir išvyksta į kitas šalis.

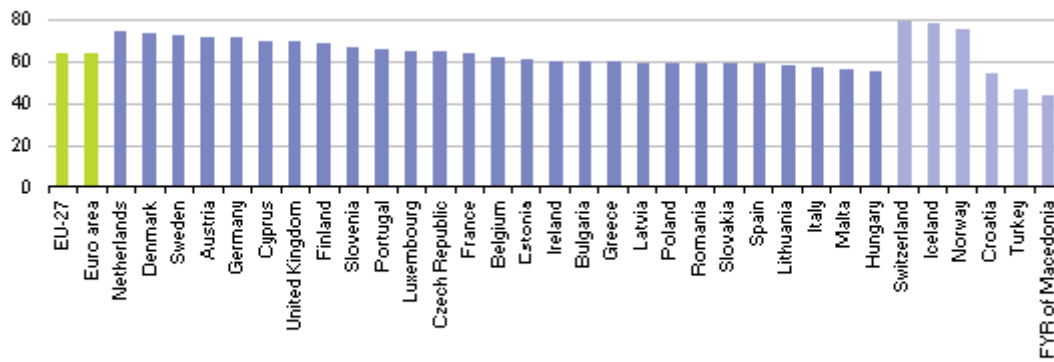
Remiantis Eurostat duomenimis Lietuvoje emigracijos rodikliai tūkstančiui gyventojų yra didžiausi Europos Sąjungoje.

6 lentelė

2001-2012m. Eurostat duomenys imigracija ir emigracija Lietuvoje

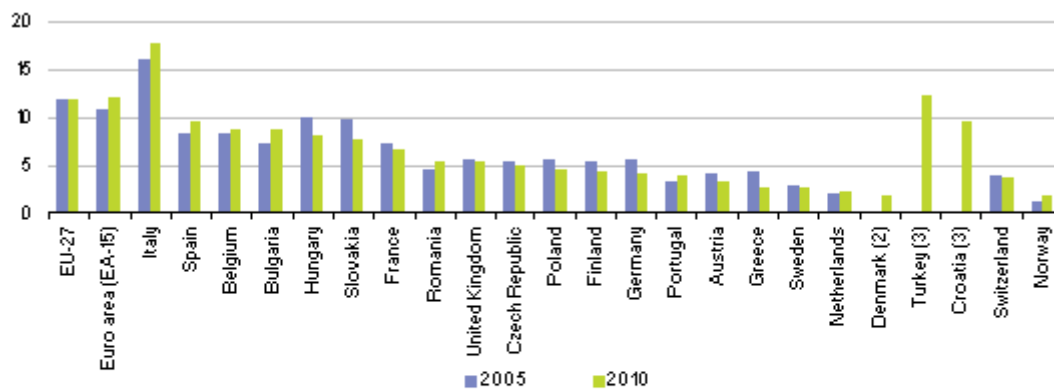
Metai	Imigracija	Emigracija	Imigracijos ir emigracijos
			skaičiaus skirtumas
2001	4694	30236	-25542
2002	5110	17849	-12739
2003	4728	28051	-23323
2004	5553	40331	-34778
2005	6789	62847	-56058
2006	7745	34713	-26968
2007	8609	32327	-23718
2008	9297	26761	-17464
2009	6487	40444	-33957
2010*	5213	83157	-77944
2011	15685	53863	-38178
2012	19843	41100	-21257

Užimtumo lygis labai skiriasi ne tik skirtingose ES valstybėse narėse, bet ir atskiruose jų regionuose.



Source: Eurostat (online data code: ifs_i_emp_a)

5pav. ES užimtumo lygis 15-64 m amžiaus grupė.



- (1) At the NUTS 2 level: Estonia, Cyprus, Latvia, Lithuania, Luxembourg and Malta are treated as one region, as was Denmark in 2005; Ireland and Slovenia have only two regions; for non-member countries statistical regions equivalent to NUTS level 2 are used.
 (2) 2005, not relevant; 2009 instead of 2010.
 (3) 2005, not available.

Source: Eurostat (online data code: tsisc050)

6pav. ES regioninio užimtumo lygio sklaida 2005 ir 2010m.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU-27	62.2	62.6	62.4	62.6	63.0	63.5	64.5	65.4	65.9	64.6	64.2
Euro area	61.4	62.1	62.3	62.6	63.1	63.7	64.7	65.6	66.0	64.7	64.2
Belgium	60.5	59.9	59.9	59.6	60.3	61.1	61.0	62.0	62.4	61.6	62.0
Bulgaria	50.4	49.7	50.6	52.5	54.2	55.8	58.6	61.7	64.0	62.6	59.7
Czech Republic	65.0	65.0	65.4	64.7	64.2	64.8	65.3	66.1	66.6	65.4	65.0
Denmark	76.3	76.2	75.9	75.1	75.7	75.9	77.4	77.1	77.9	75.7	73.4
Germany (1)	65.6	65.8	65.4	65.0	65.0	66.0	67.5	69.4	70.7	70.9	71.1
Estonia	60.4	61.0	62.0	62.9	63.0	64.4	68.1	69.4	69.8	63.5	61.0
Ireland	65.2	65.8	65.5	65.5	66.3	67.6	68.7	69.2	67.6	61.8	60.0
Greece	56.5	56.3	57.5	58.7	59.4	60.1	61.0	61.4	61.9	61.2	59.6
Spain (1)	56.3	57.8	58.5	59.8	61.1	63.3	64.8	65.6	64.3	59.8	58.6
France	62.1	62.8	63.0	64.0	63.8	63.7	63.7	64.3	64.9	64.1	64.0
Italy (2)	53.7	54.8	55.5	56.1	57.6	57.6	58.4	58.7	58.7	57.5	56.9
Cyprus	65.7	67.8	68.6	69.2	68.9	68.5	69.6	71.0	70.9	69.9	69.7
Latvia	57.5	58.6	60.4	61.8	62.3	63.3	66.3	68.3	68.6	60.9	59.3
Lithuania	59.1	57.5	59.9	61.1	61.2	62.6	63.6	64.9	64.3	60.1	57.8
Luxembourg	62.7	63.1	63.4	62.2	62.5	63.6	63.6	64.2	63.4	65.2	65.2
Hungary	56.3	56.2	56.2	57.0	56.8	56.9	57.3	57.3	56.7	55.4	55.4
Malta	54.2	54.3	54.4	54.2	54.0	53.9	53.6	54.6	55.3	54.9	56.0
Netherlands (3)	72.9	74.1	74.4	73.6	73.1	73.2	74.3	76.0	77.2	77.0	74.7
Austria (2)	68.5	68.5	68.7	68.9	67.8	68.6	70.2	71.4	72.1	71.6	71.7
Poland	55.0	53.4	51.5	51.2	51.7	52.8	54.5	57.0	59.2	59.3	59.3
Portugal	68.4	69.0	68.8	68.1	67.8	67.5	67.9	67.8	68.2	66.3	65.6
Romania (4)	63.0	62.4	57.6	57.6	57.7	57.6	58.8	58.8	59.0	58.6	58.8
Slovenia	62.8	63.8	63.4	62.6	65.3	66.0	66.6	67.8	68.6	67.5	66.2
Slovakia	56.8	56.8	56.8	57.7	57.0	57.7	59.4	60.7	62.3	60.2	58.8
Finland	67.2	68.1	68.1	67.7	67.6	68.4	69.3	70.3	71.1	68.7	68.1
Sweden (1)	73.0	74.0	73.6	72.9	72.1	72.5	73.1	74.2	74.3	72.2	72.7
United Kingdom	71.2	71.4	71.4	71.5	71.7	71.7	71.6	71.5	71.5	69.9	69.5
Iceland	.	.	.	83.3	82.3	83.8	84.6	85.1	83.6	78.3	78.2
Norway	77.5	77.2	76.8	75.5	75.1	74.8	75.4	76.8	78.0	76.4	75.3
Switzerland	78.3	79.1	78.9	77.9	77.4	77.2	77.9	78.6	79.5	79.0	78.6
Croatia	.	.	53.4	53.4	54.7	55.0	55.6	57.1	57.8	56.6	54.0
FYR of Macedonia	39.6	40.7	41.9	43.3	43.5
Turkey	44.6	44.6	44.9	44.3	46.3
Japan	68.9	68.8	68.2	68.4	68.7	69.3	70.0	70.7	70.7	70.0	70.1
United States	74.1	73.1	71.9	71.2	71.2	71.5	72.0	71.8	70.9	67.6	66.7

(1) Break in series in, 2005.

(2) Break in series in, 2004.

(3) Break in series in, 2010.

(4) Break in series in, 2002.

Source: Eurostat (online data code: lfsi_emp_a)

7 pav. ES užimtumo lygis 2005-2010m., 15-64m grupė (proc.)

Europos Sąjungos (ES) statistikos agentūros „Eurostat“ duomenimis, nedarbo lygis euro zonoje, atsižvelgiant į sezoninius svyravimus, 2013 m. vasario mėnesį, palyginti su sausiu, išliko stabilus ir sudarė 12,0 proc. Visoje ES nedarbas 2013 m. vasario mėn., palyginti su sausio mėn., ūgtelėjo nuo 10,8 proc. Iki 10,9 proc. Palyginti su 2012 m. vasario mėn., nedarbo lygis ir euro zonoje, ir visoje ES smarkiai išaugo: tada jis atitinkamai sudarė 10,9 proc. Ir 10,2 proc.

2013 m. vasario mėn. Visoje ES darbo neturėjo 26,338 mln. Žmonių, iš jų 19,071 mln. – euro zonoje. Palyginti su 2013 m. sausio mėnesiu, nedirbančių asmenų skaičius visoje ES padidėjo 76000, euro zonoje – 33 000. Palyginti su 2012 m. vasario mėnesiu, visoje ES bedarbių skaičius padidėjo 1,805 mln., euro zonoje – 1,775 mln.

Mažiausi nedarbo rodikliai užregistruoti Austrijoje (4,8 proc.), Vokietijoje (5,4 proc.), Liuksemburge (5,5 proc.) ir Nyderlanduose (6,2 proc.), o didžiausi – Graikijoje (26,4 proc. 2012 m. gruodžio mėn.), Ispanijoje (26,3 proc.) ir Portugalijoje (17,5 proc.).

Palyginti su praėjusiais metais, nedarbo lygis išaugo devyniolikoje šalių narių, aštuoniose – mažėjo. Labiausiai nedarbas išaugo Graikijoje (nuo 21,4 proc. Iki 26,4 proc. 2011 m. – 2012 m. gruodžio mėn.), Kipre (nuo 10,2 proc. Iki 14,0 proc.), Portugalijoje (nuo 14,8 proc. Iki 17,5 proc.) ir Ispanijoje (nuo 23,9 proc. Iki 26,3 proc.). Labiausiai nedarbo lygis mažėjo Latvijoje (nuo 15,6 proc.

Iki 14,3 proc. 2011 m. – 2012 m. ketvirtą ketvirtį), Estijoje (nuo 10,8 iki 9,9 proc. 2012 m. – 2013 m. sausio mėn.) ir Airijoje (nuo 15,1 proc. Iki 14,2 proc.).

Per metus euro zonoje vyrų nedarbo lygis išaugo nuo 10,7 proc. Iki 11,9 proc., o visoje ES – nuo 10,1 proc. Iki 10,8 proc. Moterų nedarbo lygis euro zonoje padidėjo nuo 11,2 proc. Iki 12,0 proc., visoje ES – nuo 10,3 proc. Iki 10,9 proc.

2013 m. vasario mėnesį visoje ES darbo neturėjo 5,694 mln. Jaunų (iki 25 m.) žmonių, iš jų 3,581 mln.– euro zonoje. Palyginti su praėjusių metų vasario mėn., jaunų nedirbančių žmonių skaičius padidėjo 196 000 visoje ES ir 188 000 euro zonoje. 2013 m. vasario mėn. Jaunimo nedarbas visoje ES sudarė 23,5 proc., euro zonoje – 23,9 proc. Prieš metus jis sudarė atitinkamai 22,5 proc. Ir 22,3 proc. 2013 m. vasario mėn. Mažiausias jaunimo nedarbo lygis buvo stebimas Vokietijoje (7,7 proc.), Austrijoje (8,9 proc.) ir Nyderlanduose (10,4 proc.), o aukščiausi jo rodikliai buvo Graikijoje (58,4 proc. 2012 m. gruodžio mėn.), Ispanijoje (55,7 proc.), Portugalijoje (38,2 proc.) ir Italijoje (37,8proc.).

Palyginimui: 2013 m. vasario mėnesį nedarbo lygis JAV sudarė 7,7 proc., 2013 m. sausio mėn. Japonijoje – 4,2 proc.

„Eurostat“ duomenimis, **Lietuva** yra tarp aštuonių ES šalių narių, kuriose nedarbas mažėjo. 2013 m. vasarį mūsų šalyje nedarbo lygis, palyginti su 2013 m. sausio mėn., smuktelėjo nuo 13,3 proc. iki 13,1 proc.

Stiprėjanti tarptautinė ekonominė integracija, vadinamoji globalizacija, teikia daug galimybių. ES įmonės gauna galimybę lengviau patekti į naujas ir augančias rinkas ir naudotis finansavimo bei technologijų šaltiniais. ES vartotojai gauna didesnę pigesnių prekių pasiūlą. Tai atveria Europos Sąjungai daug didesnio produktyvumo ir faktinio darbo užmokesčio perspektyvas. Europos Komisijos vertinimu, maždaug penktadalis ES-15 šalių gyvenimo lygio augimo per pastaruosius 50 metų yra globalizacijos nuopelnas. Kaip tik dėl šios priežasties ES tvirtai stoja už didesnę ekonominę atvirumą. ES prekybos politika yra svarbi pasaulio prekybos liberalizavimo valdymo priemonė.

Tačiau visuomenė dažnai globalizaciją sieja su darbo vietų praradimu, darbo užmokesčio mažinimu ir darbo sąlygų blogėjimu. Šis nerimas kyla, nes baiminamasi, kad išaugusi konkurencija su mažo darbo užmokesčio šalimis užkrauna pernelyg didelę našta ant vietos gamintojų ir darbininkų pečių, todėl gali tekti iš dalies arba visiškai uždaryti gamyklas gimtojoje šalyje, ir perkelti jas į užsienį. Nors toks nerimavimas nėra naujas reiškinys, jis padidėjo į pasaulio prekybos rinką įsiveržus Kinijai ir Indijai. Dėl plačiai naudojamų informacinių technologijų vis labiau nyksta riba tarp to, ką galima nusipirkti, ir to, ko negalima.

Tinkamos atsako į globalizaciją priemonės gali būti vienas didesnių augančios ekonomikos šalių politikos uždavinių, t. Y. Jos privalo parodyti, kad sugeba sėkmingai susitvarkyti su struktūriniais ekonomikos pokyčiais. Siekiant naudotis globalizacijos privalumais, būtinas prisitaikymo procesas,

nes gamybos veiksniai, tokie kaip investicinis kapitalas, persikelia iš veiklos ir įmonių, kurios negali atlaikyti išaugusios konkurencijos, į struktūras, kurios sugeba tokiomis aplinkybėmis kelstėti. Vis dėlto nors ir įrodyta, kad globalizacija nėra susijusi su bendru darbo vietų sumažėjimu, dėl ekonominių struktūrų prisitaikymo atsiranda išlaidų, susijusių su išteklių perkėlimu iš vienos įmonės ar veiklos į kitą. Kuo darbo jėga, kapitalas ir produktai yra nelankstesni, tuo toks struktūrinis prisitaikymas brangiau kainuoja. Tai bent trumpą laiką gali stipriai justi konkretūs sektoriai ir regionai, kuriuose tokie sektoriai susitelkę.

Politikos požiūriu, pagrindinis uždavinys yra sugebėti paversti galimą globalizacijos naudą į realią naudą kuo mažesnėmis socialinėmis sąnaudomis. ES rinkų veikimo gerinimo ir naujovių diegimo skatinimo priemonės padės sutrumpinti prisitaikymo procesą, o kryptingi politiniai veiksmai, tokie kaip Europos prisitaikymo prie globalizacijos fondo veikla, padės visiems dėl globalizacijos nukentėjusiems darbuotojams. Be šių vidaus problemų, ES susiduria ir su svarbiais išorės uždaviniais, kurie turi būti sprendžiami politinėmis priemonėmis, t. yra. būtina:

- skatinti pasaulio prekybą ir išsaugoti Europos, kaip pirmaujančio pasaulio prekybos bloko, pozicijas;

- valdyti migraciją, kaip darbo jėgos šaltinį, atsaką į visuomenės senėjimą ir naudą vystymuisi;

- išsaugoti ES, kaip tiesioginių užsienio investicijų (TUI) šaltinio ir paskirties vietas, pozicijas;

- bendradarbiaujant su kitomis šalimis valdyti pasaulio ekonomikos pusiausvyros sutrikimus.

Komisija atlieka svarbų vaidmenį kuriant nuoseklią globalizacijos uždavinių sprendimo politikos strategiją. Ji atidžiai analizuoja pagrindinių pasaulio prekybos ir TUI srautų tendencijų raidą bei ES veiklos šioje srityje rezultatus. Ji taip pat nuolat analizuoja globalizacijos poveikį ES ekonominės veiklos rodikliams ir, remdamasi savo analize, teikia konsultacijas politikos klausimais.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Belgium	31 644	33 109	34 330	34 643	35 704	36 673	37 674	38 659	40 698	:	:
Bulgaria	1 430	1 514	1 588	1 678	1 784	1 978	2 195	2 626	3 328	4 085	:
Czech Republic	4 616	5 142	6 016	6 137	6 569	7 405	8 284	9 071	10 930	10 596	11 312
Denmark	40 962	41 661	43 577	44 692	46 122	47 529	48 307	53 165	55 001	56 044	:
Germany	34 400	35 200	36 400	37 200	38 100	38 700	39 364	40 200	41 400	41 100	42 400
Estonia	3 887	4 343	4 778	5 278	5 658	6 417	:	:	10 045	9 492	9 712
Ireland	:	:	:	:	:	40 462	:	39 858	45 893	45 207	:
Greece	14 723	15 431	16 278	16 739	:	:	:	:	25 915	29 160	:
Spain	17 432	17 874	18 462	19 220	19 931	20 333	21 402	21 891	25 208	26 316	:
France	26 712	27 418	28 185	28 847	29 608	30 521	31 369	32 413	33 574	34 132	:
Italy	19 991	20 583	21 076	21 494	:	22 657	23 406	:	:	:	:
Cyprus	16 086	16 736	17 431	18 165	19 290	20 549	21 310	:	:	24 775	25 251
Latvia	3 247	3 426	3 523	3 515	3 806	4 246	5 211	6 690	8 676	8 728	8 596
Lithuania	3 591	3 726	4 046	4 195	4 367	4 770	5 543	6 745	7 398	7 406	7 234
Luxembourg	35 875	37 745	38 442	39 587	40 575	42 135	43 621	45 284	47 034	48 174	49 316
Hungary	4 173	4 898	5 846	6 447	7 119	7 798	7 866	8 952	10 237	9 603	10 100
Malta	13 461	13 791	14 068	14 096	14 116	14 706	15 278	15 679	16 158	:	:
Netherlands	31 901	33 900	35 200	36 600	37 900	38 700	40 800	42 000	43 146	44 412	:
Austria	:	:	:	:	34 995	36 032	36 673	37 716	32 787	33 384	:
Poland	6 226	7 510	7 173	6 434	6 230	6 270	8 178	:	10 787	8 399	:
Portugal	12 620	13 338	13 322	13 350	13 700	14 042	14 893	15 345	16 691	17 129	17 352
Romania	1 748	1 993	2 075	2 142	2 414	3 155	3 713	4 825	5 457	5 450	5 891
Slovenia	10 316	10 851	11 461	11 932	12 466	12 985	13 687	14 625	15 997	16 282	17 168
Slovakia	3 583	3 837	4 582	4 945	5 706	6 374	7 040	8 400	9 707	10 367	10 777
Finland	27 398	28 555	29 916	30 978	31 988	33 290	34 080	36 114	37 946	39 197	:
Sweden	31 621	30 467	31 164	32 177	33 344	34 027	35 084	36 871	37 597	34 746	40 008
United Kingdom	37 676	39 233	40 553	38 793	41 266	42 866	44 496	46 051	:	38 047	:
Iceland	37 641	34 100	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Norway	36 202	38 604	43 750	40 883	42 152	45 560	47 221	:	:	51 343	:
Switzerland	43 682	:	48 499	:	45 760	:	46 058	:	47 088	:	:
Croatia	:	:	:	8 491	9 036	9 634	:	:	11 979	11 969	:

(1) Enterprises with ten or more persons employed (unless otherwise stated); NACE Rev. 2 Sections B to N for 2008 to 2010; NACE Rev. 1.1 Sections C to K before 2008. Full-time equivalents (FTU): Latvia 2000-2003, Lithuania 2000-2007 and 2009-2010, Poland 2000, 2002-2003 and 2008. All enterprises: Belgium, Bulgaria, France, Malta and Finland, Estonia and Luxembourg 2008-2010, Austria 2008-2009, Romania 2008 and Norway 2009. All enterprises and full-time equivalents (FTU): Czech Republic 2000-2001 and 2007-2010, Estonia 2000-2005, Italy 2000-2006, Cyprus 2009-2010, Lithuania 2008, Poland 2009, Romania 2000-2003, Slovenia 2000-2007, Switzerland 2008 and Croatia 2008-2009.

Source: Eurostat (online data codes: earn_gr_nace2 and earn_gr_nace)

8 pav. ES pajamos verslo ekonomikos subjektuose (visą darbo dieną dirbančių samdomųjų darbuotojų vidutinis metų darbo užmokestis neatskaičius mokesčių (EUR))

Lyginant Lietuvą su kitomis ES šalimis emigracija dižiausia, o pagal gaunamas pajamas galima priskirti prie mažiausiai uždirbančiųjų, o tai susiję ir su motyvacijos veiksniu, kai darbuotojų poreikiai nepilnavertiškai patenkinami.

II. ORGANIZACIJOS MOTYVACINĖS SISTEMOS ANALIZĖS IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1 Tyrimo metodika

Tyrimo metodologija yra įvairių tyrimo principų, priemonių ir būdų, kurie padeda siekti tyrimo tikslo, visuma. Šio darbo tyrimo tikslas suplanuotas ir atliktas naudojant kokybinius, vienas kitą papildančius, metodus: anketinė apklausa, fokus grupės diskusija ir ekspertų apklausa.

Tyrimo teorinis pagrindas grindžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų nagrinėjusių organizacijos motyvacijos teorinėmis įžvalgomis. A. Maslovas (1943) teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių ir išskyrė 5 poreikius: fiziologiniai, saugumo, socialiniai- priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Labai panaši į A. Maslow teoriją yra C. P. Alderfer (1969) teorija, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai: egzistencijos poreikiai; sąveikos poreikiai; augimo poreikiai. Tačiau C. P. Alderfer (1969) mano, kad patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius. Be to, C. P. Alderfer teigia, kad vienu metu gali veikti keli poreikiai. D. C. McClelland (1967) išskyrė tris pagrindinius darbo situacijose poreikius: sėkmės poreikis, valdžios poreikis ir narystės poreikis.

Tyrimas buvo atliktas siekiant nustatyti motyvavimo sistemos pritaikymą, jos tobulinimo galimybes. Anot K. Kardelio (2002), apklausa – vienas iš populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodas (Kardelis, 2002). Apklausti galima su respondentais bendraujant tiesiogiai, telefonu, faksu, paštu, naudojantis internetu. Apklausoje metodas populiariausias todėl, kad jį gana paprasta atlikti, jis pigus ir per trumpą laiką galima surinkti daug informacijos.

UAB „Studio Moderna“ darbuotojų motyvacijos tyrimui šiame darbe atlikti pasirinktas fokus ir ekspertinės apklausoje metodas, naudojant iš anksto parengtą tyrimo strategiją. Šioje įmonėje dirba pakankamai daug darbuotojų, tai bendraujama buvo ne su visais įmonės darbuotojais, o pasirinkau Šiaulių regioną.

Tyrimo instrumentą, atliekant apklausą Fokus grupėje, sudarė 6 pagrindiniai diskusiniai klausimai. Prieš atliekant apklausą Fokus grupėje, jos dalyviams buvo pateiktas Apklausoje lapas – Klausimynas, kurio tikslas – išsiaiškinti kai kurias motyvacijos sistemos raiškos ir ypatybių charakteristiškas kiekybiškai ir talentiškai padaryti įvadą į tyrimo kontekstą.

Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos principų: gavus įstaigos vadovų sutikimą atlikti tyrimą, paprašyta respondentų sutikimo dalyvauti tyrime, vėliau, bendraujant tiesiogiai, pabrėžiama jų apsisprendimo teisė, dalyvauti ar nedalyvauti tyrime (teisė savarankiškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime).

Tyrimo instrumentas (žiūr. Priedą), kuri buvo sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta medžiaga. Fokus gupei buvo pateikti 6 klausimai, kurie buvo analizuojami.

7 lentelė.

Fokus grupės klausimynas.

Nr.	Fokus grupės klausimynas
1	Ar jaučiatės tinkamai skatinami motyvacijos metu?
2	Ar tenkina dabartinis gaunamas atlyginimas?
3	Ar motyvacijos veiksniai turi įtakos darbui?
4	Kokios motyvacijos priemonės Jus labiausiai motyvuotų dirbti?
5	Ar vadovo pagyrimas paskatintų Jus dirbti geriau?
6	Kokias motyvacijos problemas išskirtumete UAB „Studio Moderna“ organizacijoje siekiant motyvacijai gerinti?

Duomenys apdoroti *Microsoft Excel* programa. Gauti atsakymai išnagrinėti ir pateikta tyrimo rezultatų analizė.

2.2 Tyrimo imties charakteristikos

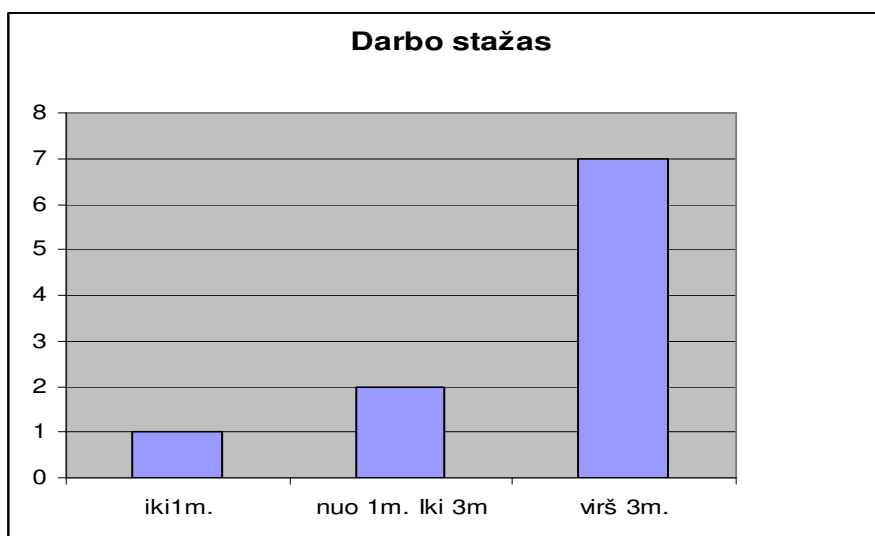
Apklausoje dalyvavo vien moterys, tai parduotuvių darbuotojos ir aukštesnes pareigas užimančios moterys.

Tikslinės (fokus) grupės imtis. Metodologų (Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008, Luobikienė, 2006, ir kt.) teigimu, fokus grupės skaičius gali svyruoti nuo 6 iki 12 narių. Tačiau dažniausiai diskusijų grupę patariama sudaryti iš 8-10 žmonių, nes tuomet kiekvienas dalyvis gali išsakyti savo požiūrį į tiriamąją problemą. Pripažystama, kad grupę turi sudaryti panašaus amžiaus ir rango žmonės, draudžiama vadovų ir pavaldinių dalyvavimas vienoje grupėje. Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime dalyvavo 10 darbuotojų. Tikslinės (fokus) grupės imties charakteristika pateikta 6 lentelėje.

Tikslinės (fokus) grupės imties charakteristika

Respondentai	Sociodemografiniai duomenys		
	Amžius	Pareigos	Darbo stažas (metais)
1 informantas	23	pardavėja-konsultantė	2
2 informantas	23	pardavėja-konsultantė	2
3 informantas	25	pardavėja-konsultantė	3
4 informantas	27	vyr. Pardavėja	5
5 informantas	26	pardavėja-konsultantė	3
6 informantas	20	pardavėja-konsultantė	1
7 informantas	24	pardavėja-konsultantė	3
8 informantas	31	pardavėja-konsultantė	4
9 informantas	36	pardavėja-konsultantė	3
10 informantas	31	pardavėja-konsultantė	4

Iš 6 lentelės matyti, kad tyrime dalyvavusios panašaus amžiaus ir panašias pareigas užimančios darbuotojos, kurios dirba aptarnavimo stityje.



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.

Lietuvoje ši organizacija pakankamai jauna, todėl ir darbuotojų darbo stažas šioje organizacijoje pakankamai mažas. Dar lemia ir tai, kad fokus apklausa vyko Šiauliuose, o šis miestas vienas iš daugiausiai bedarbių. Todėl darbuotojai stengiasi išlaikyti darbo vietą ir retai kada keičia darbo vietą.

Apklausus darbuotojus ir issiaiškinus probleminius klausimus, vėliau buvo kalbama su aukštesnias pareigas užimančiais darbuotojais (ekspertais) ir klausiami jų nuomonė, kad būtų galima panaikinti arba bent jau sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą.

Tyrime apklausti keturi ekspertai.

Ekspertų charakteristika.

	Pareigos
Ekspertas 1	Šiaulių - Panevėžio regiono vadovė
Ekspertas 2	Mažmeminių parduotuvių vadovė
Ekspertas 3	Pardavimų mokymų trenerė
Ekspertas 4	Mažmeminių parduotuvių vadybininkė

Ekspertai buvo apklausiami tiesiogiai, telefonu ir bendraujant elektroniniu paštu.

III. UAB „STUDIO MODERNA“ MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

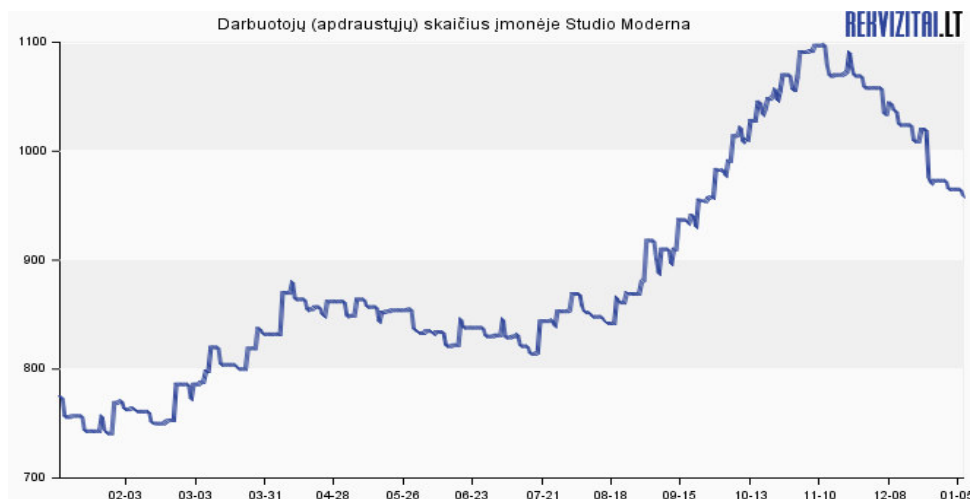
3.1 UAB „Studio Moderna“ veiklos pristatymas

UAB „Studio Moderna“ pradėjo savo veiklą 1992 metais Slovėnijoje. Šios įmonės pirmoji sėkmė atėjo per nugaros skausmo ribotuvą, kuris pavadintas KOSMODISK. Vėliau pasipildė naujais prekiniais ženklais, šiai dienai visiems gerai žinomi, Dormeo, Top Shop, Bigfish, Delimano, Wellneo.

Ši įmonė yra besiplečianti verslo organizacija ir dirba tarptautiniu mastu net 21 šalyje: Albanija, Bosnija ir Hercegovina, Bulgarija, Kroatija, Čekija, Estija, Vengrija, Kosovas, Latvija, Lietuva, Makedonija, Lenkija, Moldova, Juodkalnija, Rumunija, Rusija, Serbija, Slovakija, Slovėnija, Turkija ir Ukraina.

Nuo 2003 metų savo klientams Lietuvoje, kaip ir vartotojams visame pasaulyje, pasiūlė unikalią galimybę smagiai apsipirkti, sėdint savo kėdėje, naudojantis naujausiomis technologijomis, užtikrinant visišką saugumą. Šiais metais Lietuvoje ši vis besiplečianti organizacija jau atverė duris 11 parduotuvių, o taip pat dirba skambučių centras, galima pirkti ir internetu.

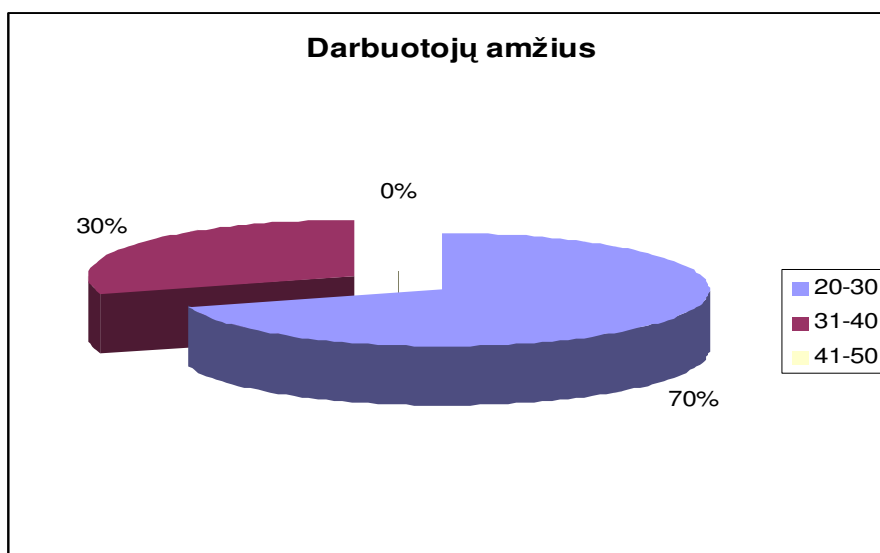
Šioje organizacijoje Lietuvoje, pagal 2014-01-01 duomenis, dirba 965 darbuotojų. Tačiau ši organizacija vis plečiasi ir atveria vis naujų parduotuvių duris. Šiuo metu parduotuvės yra didžiosiuose miestuose, tačiau planuojama parduotuves atidaryti ir mažesniuose miestuose, kad klientai rastų prekių jiems artimiausiuose miestuose. Jau nuo 2013 metų atsirado keliaujanti parduotuvė, kuri pabuvojo Mažeikiuose, Plungėje ir šiuo metu Kėdainiuose.



10 pav. 2013m. apdraustųjų darbuotojų skaičius UAB „Studio Moderna“

Akivaizdžiai paveikslėlyje matome, kad 2013 metais daugiausiai darbuotojų buvo dirbančių metų pabaigoje.

UAB „Studio Moderna“ organizacijoje dirba pakankamai jaunas kolektyvas.



11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Šiaulių regiono didžiąją dalį darbuotojų sudaro nuo 20m. iki 30m. ir tik nedidelė dalis virš 30m. UAB „Studio Moderna“ įmonėje dirba pakankamai jaunas kolektyvas.

3.2 UAB „Studio Moderna“ darbuotojų motyvacijos sistema ir jos probleminės sritys: respondentų Fokus grupėje nuomonės raiška

Kaip ir kituose verslo organizacijose, taip ir „Studio Moderna“ įmonėje veikia darbuotojų motyvacijos sistema. Šioje įmonėje darbuotojai motyvuojami materialiai ir įvairiais paskatinimais.

Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo jų pačių kiek jie užsidirba. Jų atlyginimas susideda iš fiksuoto atlyginimo, tai pradirbtų darbo valandų, ir kintamo atlyginimo, tai pasiektų pardavimo rezultatų, parduotų įmonės kortelių (Club5), į parduotuvę įeinančių ir aptarnaujančių klientų rodiklio. Kuo rodikliai didesni, tuo darbuotojo atlyginimas didesnis.

Įmonės motyvacijos sistema nukreipta į darbuotojų skatinimą už veiklos rezultatus. Už gerus veiklos rezultatus darbuotojai yra paskatinami dovanomis, pagyrimais, diplomais.

Darbuotojos, kurios dirba šventinėmis dienomis yra motyvuojamos didesniu atlyginimu. Šventinėmis dienomis atlyginimas mokamas už dirbamas valandas dvigubai.

Atsižvelgiant į tai, jog yra priimtas naujas valstybės įstatymas dėl nedarbo dienų mamoms, auginančioms 2 mažamečius vaikus iki 12 metų, pastaroji įstatyminė nuostata taip pat gali būti įvardijama kaip vienas iš motyvacijos elementų. Vis tik, kol kas aptariama nuostata nėra pilnai įgyvendinama nagrinėjamoje organizacijoje.

UAB „Studio Moderna“ nematerialūs skatinimai:

- * Kasmetiniai renginiai. Kasmet vyksta du renginiai (kalėdinis ir vasaros iškyla). Į juos kviečiami visi įmonės darbuotojai. Šių renginių metu suteikiama galimybė susipažinti ir pabendrauti su kolegomis, kuriuos įprastai susitikti sunkoka.

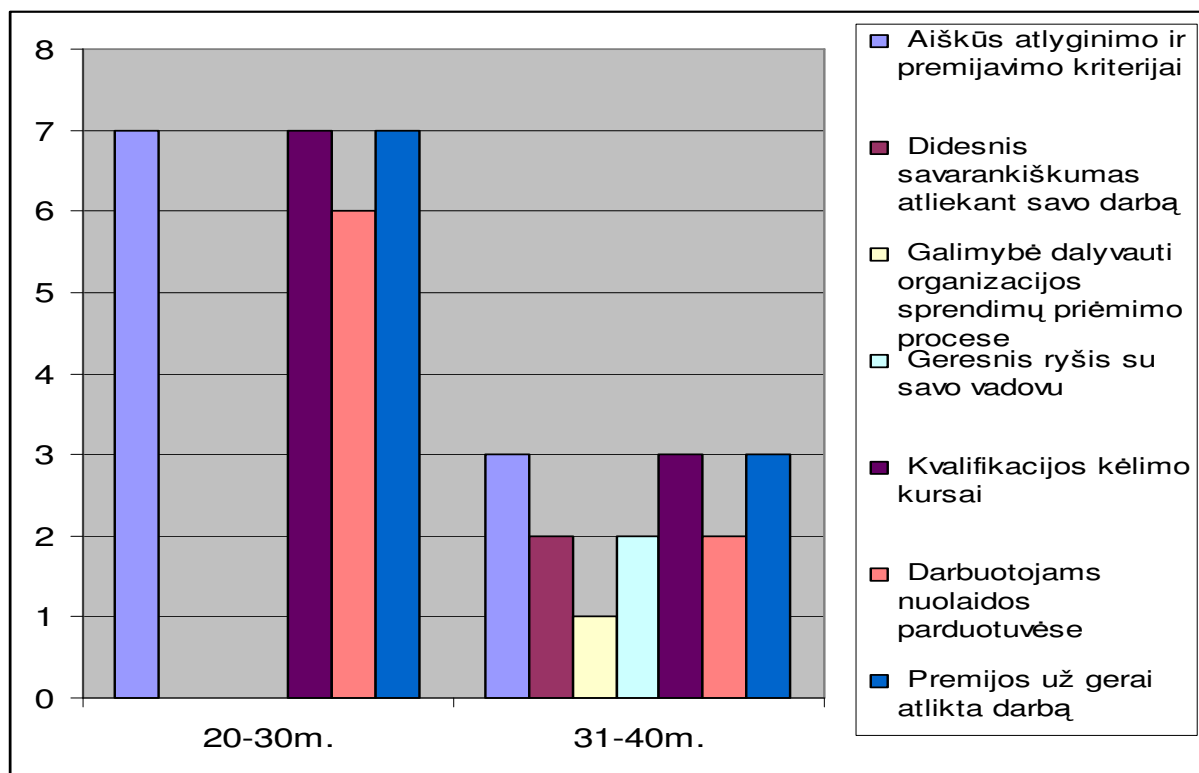
- * Mokymai. Nuolat rengiami mokymai (psichologinio pobūdžio, pardavimo skatinimo ir pan.).

- * Karjeros galimybė. Atsiradus naujai darbo pozicijai įmonėje, pirmiausia skelbiama vidinė atranka, informacija apie poziciją laišku išplatinama visiems įmonės darbuotojams. Tik neradus tinkamo kandidato įmonės viduje, skelbiama išorinė atranka.

- * Tam tikrų prekių įsigijimas už savikainą arba su labai didele nuolaida. Per metus kelis kartus skelbiamas tam tikrų prekių kiekis, kur gali darbuotojai įsigyti prekių už savikainą arba pigiau, o jei nėra tos prekės tam sąraše darbuotojas per metus vieną kartą gali tam tikrai prekei prisitaikyti savo asmeninę 20 proc. nuolaidą.

Apibendrinant, UAB „Studio Moderna“ įmonėje veikiančią motyvacijos sistemą galima teigti, kad joje yra taikomi ne tik materialiniai motyvacijos skatinimo veiksniai, bet ir nematerialiniai. Vis tik toliau tyrimu siekiama atskleisti, kokios probleminės motyvavimo sistemos sritys ir kokios jos tobulinimo galimybės.

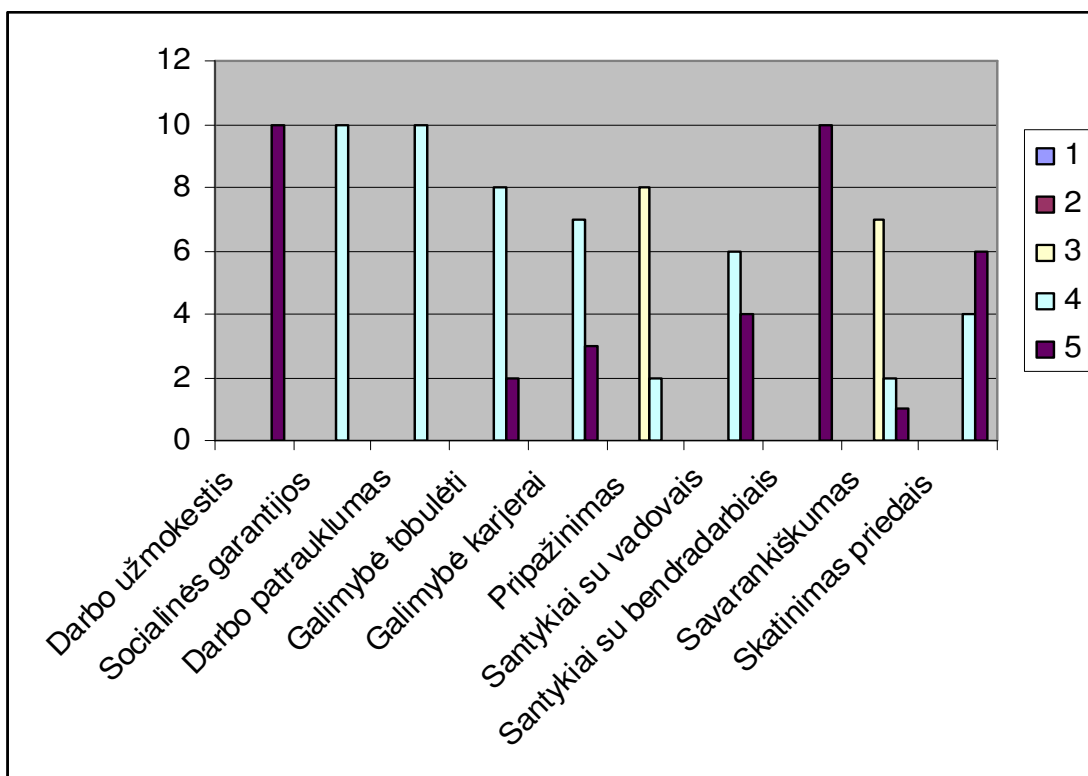
Norint išsiaiškinti, kas, apklausos dalyvių nuomone, geriau skatina dirbti, Apklausos lape – Klausimyne buvo pateikti keli variantai, iš kurių buvo galima pasirinkti net po kelis variantus.



12 pav. Skatinimo priemonės pagal amžiaus grupę.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad darbuotojus geriau ir efektyviau dirbti skatintų aiškūs atlyginimo ir premijavimo kriterijai, kvalifikacijos kėlimo kursai, premijos už gerai atliktą darbą. Pateikti duomenys rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojams taip pat yra svarbu galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese ir geresnis ryšys su savo vadovu. Tai patvirtino ir atsakymai Fokus grupėje. Kaip teigė darbuotojai, tai jiems pati svarbiausia motyvavimo priemonė yra gaunamas atlygis už darbą. Tačiau norint tinkamai ir gerai atlikti darbą jie negali apsieiti be mokymų, kurie padeda geriau ir efektyviau siekti rezultatų.

Pateiktame paveikslėlyje matome kokie motyvavimo metodai darbuotojams yra svarbiausi. Pateikiama balais nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu).



13 pav. Motyvavimo metodai pagal svarbumą.

Taigi iš rezultatų matyti, kad visiems darbuotojams svarbiausias yra darbo užmokestis ir santykiai su bendradarbiais. Akivaizdu, kad atlygis už darbą yra itin svarbus veiksnys, leidžiantis patenkinti poreikiams. Santykiai su bendradarbiais, jų pagalba reikiamu metu taip pat padeda siekti geresnių rezultatų.

Rezultatai rodo, kad taip pat svarbu yra ir socialinės garantijos ir darbo patrauklumas. Dauguma iš apklaustųjų siekia ir nori tobulėti, nori kilti karjeros laiptais, nori gerų santykių su vadovais ir jų supratingumo.

Tyrimas išryškino, kad šios įmonės daugiausiai darbuotojams vidutiniškai svarbu prismažinimas ir savarankiškumas. Darbuotojai stengiasi dirbti ir gerai atlikti jiems pavestas užduotis.

Fokus grupės dalyviai įvertino motyvavimo priemones pagal svarbumą (kur 1 - visiškai nesvarbu, o kur 5 – labai svarbu).

Motyvavimo priemonės pagal svarbumą

	1	2	3	4	5
Piniginės premijos					10
Dalis organizacijos pelno			2	8	
Ilgalaikė darbo sutartis					10
Saugi darbo aplinka					10
Socialinės garantijos/parama					10
Išskirtinė vadovo pagarba					10
Kompanijos lokacija			8	2	
Vertingos dovanos			2	7	1
Dalyvavimas valdyje			7	2	1
Organizacijos šventės ir renginiai			10		
Individualių pasiekimų įvertinimas				1	9
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas				10	
Karjeros galimybės				7	3
Sveikinimai švenčių proga			8	2	
Organizacijos organizuojami mokymai					10
Paaukštinimas			1	8	1
13 – tas atlyginimas				3	7
Slenkantis darbo grafikas			2	6	2
Gera darbo atmosfera					10

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojams svarbiausia yra piniginės premijos, ilgalaikė darbo sutartis, saugi darbo aplinka, socialinės garantijos, išskirtinė vadovo pagarba, organizacijos organizuojami mokymai ir gera darbo atmosfera. Akivaizdžiai matome, kad respondentams mažiausiai svarbu yra organizacijos šventės ir renginiai. Taigi, svarbu ir moralinės ir materialinės motyvavimo skatinimo priemonės.

Apklausus Fokus grupėje metu paklausus „ar jie jaučiasi tinkamai skatinami tiek materialiai ir nematerialiai motyvacijos metu“, dauguma respondentų atsakė jį ne. Apie 70 proc. apklaustųjų pritarė, kad jie nėra tinkamai skatinami motyvacijos metu. Galima teigti, kad vadovai teigia, jog motyvacijos sistema egzistuoja, tačiau realiai neišsiaiškina kas darbuotojus labiausiai motyvuotų. Likusiųjų respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 20 proc. respondentų jaučiasi iš dalies motyvuoti, o 10 proc. - motyvuoja skatinimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovai turėtų daugiau bendrauti su darbuotojais ir išsiaiškinti kas darbuotojus labiausiai motyvuoja. Organizacija siekdama tam tikrų tikslų privalo išsiaiškinti darbuotojų norus ir juos patenkinti, nes jei darbuotojus motyvuotų atlygis už pasiektus rezultatus, tai ir įmonė siektų geresnių rezultatų ir didesnio pelno. Galima daryti prielaidą, kad jei darbuotojai nebus motyvuoti, tai įmonėje bus didesnė darbuotojų kaita.

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad juos labiausiai motyvuotų kaip ir dauguma kitų įmonių darbuotojus, tai materialus skatinimas: didesnis atlyginimas ir premijos.

Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai nepatenkinti savo atlyginimu, kuris anot autorių yra pagrindinis motyvavimo stimulus. Dižioji dauguma mano, kad jų pastangos ir darbas neatitinka jų atlygio.

Motyvaciniai veiksniai gali būti ne tik materialūs, bet ir nematerialūs. Motyvaciniai veiksniai gali būti ir laimėjimas, pripažinimas, atsakomybės ir paaukštinimo galimybės, tai kas susiję su darbo turiniu ir atlygiu už darbo rezultatus.

Taigi rezultatai rodo, kad motyvaciniai veiksniai respondentas yra svarbūs ir jie turi įtakos jų vykdomai darbinei veiklai.

Fokus grupės dalyviai išskiria šias pagrindines priemones, kurios juos labiau motyvuotų :

- didesnis fiksuotas atlyginimas ir mažesnis procentas nuo rezultatų;
- galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją;
- vienkartinės premijos, paskatinimai;
- didesnis bendravimas ir pagyrimai už nuopelnus iš vadovų pusės.

Dažnai vadovai būna labai užsiėmę ir savo pavaldiniams skiria mažai dėmesio.

Fokus grupės dalyviai teigia, kad darbuotojoms vadovo dėmesys ir pagyrimai suteiktų ir paskatintų dar labiau stengtis siekti geresnių rezultatų.

Apibendrinant, pasak respondentų, labiau juos motyvuotų, jeigu vadovai išsiaiškintų kas juos motyvuoja. Šiai dienai UAB „Studio Moderna“ naudoja įvairias motyvaciją didinančias priemones, tačiau neatsižvelgia į tai, kas darbuotojus motyvuoja ir kokia iš to nauda patiems darbuotojams ir organizacijai.

UAB „Studio moderna“ neišimtis ir susiduria su probleminėmis sritimis, kurias išsprendus galėtų didėti darbuotojų motyvacija . Fokus grupė išskiria šias problemas:

1. Darbuotojų poreikių išsiaiškinimas, siekiant geresnių rezultatų.
2. Netenkinanti darbuotojus atlyginimo sistema.
3. Vadovų įpročiai darbuotojų veiklą vertinti labiausiai atsižvelgiant į pardavimo rodiklius. Tačiau finansinių rodiklių vertinimas yra nepakankama priemonė, siekiant visapusiškai įvertinti darbuotojo indėlį į darbą. Norint organizacijoje užtikrinti kompleksiško vertinimo principus, būtina vertinti tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius.
- 4 .Dabartinė atlyginimo sistema nemotyvuoja darbuotojus parduoti kuo didesnę prekių kiekį. Sistema skatina kuo geriau aptarnauti klientą ir tik vienam skirti kuo daugiau laiko.
- 5 .Neatsižvelgiama į lojalumą įmonei. Atlygis nekyla, nepaisant to, kiek laiko asmuo yra išdirbęs įmonėje.

Norint pagerinti darbuotojų motyvacijos sistemą, reikia atsižvelgti į šias pagrindines problemas ir spręsti kaip jas panaikinti arba bent jau sumažinti .

Vienaip ar kitaip darbuotoją elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokį darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, įmonės politika, darbo turinys ir pan.

Dar vienas motyvuojantis veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, primami, išklausomi ir pan. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams.

Norint išsiaiškinti darbuotojų poreikius galima pasitelkti A. Maslow pateiktą poreikių hierarchiją:

Saviraiškos Visavertiškumo jausmas, kvalifikacijos kėlimo galimybė;

Vadovo įtaka: sunkių darbų paskyrimas, kūrybinės galimybės, rizikos prisiėmimas.

Pagarbos Statusas, pasitenkinimas savimi, svarbaus darbo paskyrimas;

Vadovo įtaka: geros veiklos pripažinimas, svarbaus darbo paskyrimas, atsakomybė.

Socialiniai Prisiiršimas, priėmimas, priklausymo grupei jausmas;

Vadovo įtaka: stabili grupės aplinka, paslaugumo sąveika, dalyvavimas susirinkime.

Saugumo Apsauga, apsaugojimas nuo fizinės žalos;

Vadovo įtaka: saugios darbo sąlygos, darbo apsauga, naudingos programos įdiegimas.

Fiziologiniai Išgyvenimas, maistas, vanduo;

Vadovo įtaka: oro kondicionierius, švarus oras, teisingas atlyginimas.

Atlygio sistema susieja darbuotojų pastangas, veiklos rezultatus ir jiems mokamą atlygį. Darbuotojų atliekamas darbas padeda kompanijai pasiekti verslo tikslus, kurie susiję su bendra strategija ir kompanijos misija. Tinkamai sukurta ir valdoma atlygio sistema yra vertinga valdymo priemonė.

Šiai dienai, pasak respondentų, atlyginimo sistema jų netenkina, nes per dideli reikalavimai, kurių didžioji dalis darbuotojų nepasiekia daugiau nei pusę metų. UAB „Studio Moderna“ atlyginimas mokamas už išdirbtas valandas, tai yra fiksuotas atlygis ir už tam tikrus pasiektus rezultatus – kintamas atlyginimas. Pasak respondentų, kintamam atlyginimui yra per dideli reikalavimai, nes jie jų nesiekia ar siekia labai mažą procentą ir tuo pačiu negauna kintamo atlygio prie atlyginimo.

Visi darbuotojai kažkuo tai skiriasi, o taip pat ir jų požiūris į darbą, vieni atlieka darbus vienokius geriau kiti kitus geriau, tačiau jų rezultatai yra vertinami nuo rezultatų. Siekiant tobulinti motyvaciją vadovai darbų atlikimus turėtų suskirstyti atsižvelgiant į tai, kas jiems sekasi geriausiai, nesukeliant tam papildomų nesklandumų.

UAB „Studio Moderna“ įmonėje klientas yra pats svarbiausias, todėl jam yra skiriama didžiausias dėmesys. Ypač vertinami lojalūs klientai, kurie grįžta vis dažniau apsipirkti, o jiems yra suteikiamos specialios kainos tam tikroms prekėms, kurios kas ketvirtį keičiasi ir per metus pereina nuolaidos visoms prekėms.

Apibendrinant, Fokus grupės dalyvius labiau motyvuoja materialūs veiksniai, tačiau yra ir nematerialių veiksnių, kurie skatina geriau dirbti. Bendraujant su jais išryškėjo probleminiai klausimai, kurie jų nemotyvuoja.

Ekspertų analizė. Šiam tyrimui atlikti buvo apklausti keturi ekspertai, kurie užima aukštesnes pareigas, nei pardavėjai-konsultantai. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir UAB „Studio

Moderna“, vyksta darbuotojų kaita. Vieni darbuotojai išeina dėl netenkinančio atlyginimo arba jiems yra pasiūlomos iš konkurentų geresnės darbo sąlygos ir lankstesnis darbo grafikas, kiti keičia darbą dėl kitų priežasčių arba išvyksta į užsienį. Ekspertų paklausus „, ar šiai dienai susunku rasti gerą darbuotoją, kuris atitiktų šios įmonės reikalavimus“, ekspertų atsakymai pasiskirstė taip :

Ekspertas 1. Sunku , nes dauguma nori dirbti, tačiau netenkina siūlomas atlyginimas;

Ekspertas 2. Šiai dienai sunku, nes dauguma jaunų šeimų išvykę į užsienį, o šioje įmonėje dirba pakankamai jaunas kolektyvas. Pasirinkimo ratas yra sumažėjęs nei prieš kokius 5 metus ar dar seniau;

Ekspertas 3. Norink dirbti šioje įmonėje turi praeiti atranką ir atitikti reikalavimus. Iš daugumos į atranką pakviestųjų įmanoma išsirinkti geriausia, tačiau ar jis pritaps ir stengsis gerai dirbti galima spręsti tik praėjus tam tikram laikui, pvz. bandomasis 3 mėnesių laikotarpis;

Ekspertas 4. Norinčių dirbti yra daug, tačiau ar jie atitiks reikalavimus ir ar įmonės galimi pasiūlymai tenkins darbuotoją. Viską parodo laikas ir rezultatai ir išlieka tik stipriausieji.

Paklausus ekspertų „, į ką labiausiai atkreipiamas dėmesys priimant naują darbuotoją“ ekspertų atsakymai pasiskirstė taip :

Ekspertas 1. Pirmiausiai atkreipiu dėmesį į išvaizdą ir išsilavinimą, o tik vėliau bendraujant su juo galiu suprasti ar jis tinka organizacijai;

Ekspertas 2. Iš atsiūstos CV susidarau pirminį vaizdą, vėliau bendraujant išsiaiškinu kokie jo siekiai ir norai, ir tik tada galiu kviesti dirbti darbuotoją į organizaciją, jei jis atitinka reikalavimus;

Ekspertas 3. Dirbant aptarnavimo srityje labai svarbu išvaizda, darbuotojas turi būti išsilavines ir lengvai bendraujantis.

Ekspertas 4. Atkreipiu dėmesį į išvaizdą, išsilavinimą, jo bendravimo įgūdžius, norą dirbti, darbo stažą.

Iš ekspertų atsakymų matome, kad jiems labai svarbu darbuotojo išvaizda, išsilavinimas, bendravimas ir noras dirbti. Pirminė darbuotojų atranka dažniausiai vyksta paskelbiant internete, kad yra laisva darbo vieta. Tada, atrankai yra skiriamas darbuotojas, kuris turi atsirinkti iš gausybės atsiūstų gyvenimo aprašymų ir pasikviesti juos antrai atrankai. Antroje atrankoje yra bendraujama tiesiogiai su kiekvienu individualiai ir sprendžiama ar kviesti tolesniai atrankai ar ne. Trečioje atrankoje išlieka stipriausieji, kurie mokosi apie prekes, parodo savo iniciatyvą ir norą dirbti, vėliau rašo organizacijos sudarytą testą.

Apibendrinant, darbuotojo atranka, tai ilgas procesas, kurį turi pereiti norintis dirbti šioje organizacijoje. Kaip matome iš respondentų pasiskirstymą, tai dažniausiai yra atrenkamas jaunas kolektyvas.

Kitas klausimas buvo pateiktas ekspertams apie lojalius darbuotojus: „, kokia nuomonė apie darbuotojus, kurie dirba šioje organizacijoje nuo parduotuvės atidarymo“. Ekspertų atsakymai pateikti 10 lentelėje.

Ekspertų nuomonės raiška

	Ekspertų nuomonė apie lojalius darbuotojus
Ekspertas 1	Smagu, kad darbuotojai yra lojalūs ir galime patenkinti jų poreikius, tuomet jiems nereikia keisti darbo, o jie atneša organizacijai puikius rezultatus;
Ekspertas 2	Lojaliam darbuotojui reikia mažiau pastangų ir mokymų. Visada ilgiau dirbantis darbuotojas geriau dirba ir jo rezultatai geresni, nei katik atėjusio darbuotojo, kuriam dar reikia mokytis ir perprasti organizacijos siekius ir tikslus;
Ekspertas 3	Šioje organizacijoje darbuotojų kaita pakankamai didelė ir lojalių darbuotojų, kurie dirba UAB „Studio Moderna“ tikrai nėra daug. Tačiau visada smagu, kad yra tokių darbuotojų, kurie prisideda prie bendrų rezultatų ir tikslų siekimo.
Ekspertas 4	Darbuotojų kaita nėra blogai organizacijai, nes nauji darbuotojai atneša vis naujasnes idėjas. Jų noras dirbti ir išlikti organizacijoje jiems suteikia siekti geresnių rezultatų. O ilgiau dirbantys darbuotojai privesti taip pat pasistengti, kad jų pardavimai ir darbo indėlis nebūtų rezultatyviai mažesnis.

Apibendrinant pastebima, kad ekspertams smagu, kad yra lojalių darbuotojų, nors ir nedaug tokių yra. Tačiau, jei nebūtų darbuotojų kaitos, seniau dirbantys darbuotojai mažiau stengtūsi ir jų rezultatai tikrai būtų mažesni. Na, o katik priimti darbuotojai organizacijai atneša naujovių, nes visų žmonių poreikiai ir norai skirtingi, o kartais tų naujovių taip trūksta.

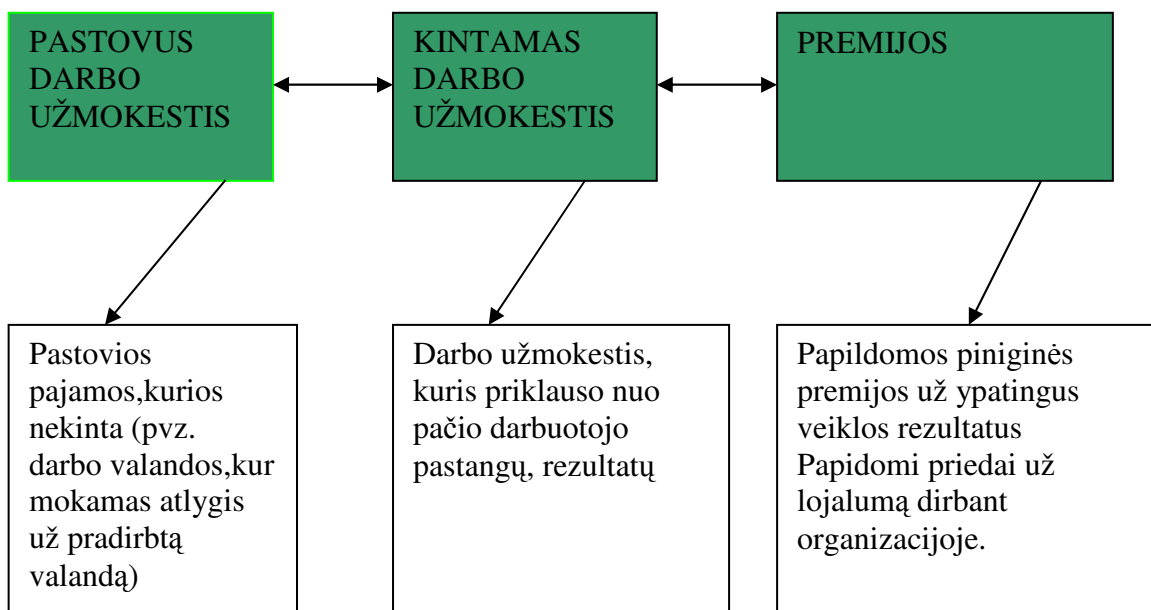
**3.3 UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemos tobulinimo galimybės:
ekspertų nuomonės raiška**

Tyrimas Fokus grupėje parodė, kad organizacijos darbuotojai nesijaučia pakankamai gerai motyvuojami. Pasak jų, pirmiausia dirbti motyvuoja atlyginimas, kuris yra pakankamai mažas. Todėl organizacijos vadovai turėtų pagrindinį dėmesį skirti darbuotojų motyvavimui darbo užmokestį.

Pasitelkus darbuotojų motyvavimo modelį įmonė išsiaiškintų kas darbuotojus motyvuoja labiausiai ir taip galėtų skatinti atsižvelgdama į jų poreikius. Apžvelgus mokslinę literatūrą pastebime, kad yra materialios ir nematerialios motyvavimą skatinančios priemonės.

Kadangi, darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone, tai darbo užmokestis turi būti stimulus darbuotojų motyvacijai didinti, todėl įmonėje sukurta darbo apmokėjimo sistema turi savalaikiai ir teisingai įvertinti darbuotojų pasiekimus ir skatinti gerų darbo rezultatų siekimą.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima būtų diegti tokią apmokėjimo sistemą:



14 pav. Teisinga ir motyvuojanči darbo apmokėjimo sistema

Premijavimo sistema turėtų garantuoti materialinį darbuotojų suinteresuotumą nuolat didinti darbo našumą ir kokybę, tuo pačiu įtakotų didelį suinteresuotumą siekti įmonės tikslų, kurių pasiekimas patenkintų ir individualius poreikius. Tobulinant premijavimo nuostatus reikia nustatyti konkrečius rodiklius, už kuriuos bus mokama premija. Premijos turėtų būti skiriamos už ypatingus, svarbius įmonei pasikeitimus, gerokai padidinusius jos pelną arba pagerinus veiklos kokybę. Premiją būtų galima skirti ir kaip 13 atlyginimą tiems, kas dirba įmonėje ne vienerius metus arba atitinkamą atlyginimą priklausomai nuo pradirbtų metų. Premijos taip pat galėtų būti individualios ir kolektyvinės.

Dauguma vadovų darbuotojus vertina pagal tam tikrus rodiklius. Dažniausiai darbuotojai vertinami pagal pasiektus pardavimo rodiklius, tačiau neatsižvelgiama kiek jie dirba ir už tai negauna jokio paskatinimo. Todėl vadovų, bent jau pagyrimas ar padėka darbuotoją motyvuotų siekti ne tik rezultatų, bet ir atlikti kitus darbus, kuri sukurtų gerą atmosferą darbe ir draugišką kolektyvą.

UAB „Studio Moderna“ įmonėje yra mokoma kaip aptarnauti klientą, siekiama kuo geriau suteikti klientui informaciją ir vienam klientui skirti pakankamai laiko, kad jis pirktų už kuo didesnę pinigų sumą, tačiau neskatina parduoti didesnę prekių kiekį atskirai kiekvienam klientui.

Darbuotojai, siejantys savo ateitį su įmone, norėtų, kad ateityje jų atlyginimas kiltų, tuo įsitikindami, kad jų darbas yra vertinamas ir jiems tobulėjant deramai atlyginama. Kaip teigia Sakalas (2001), nei vienas darbuotojas nesuinteresuotas palikti įmonės, kurioje jam garantuotos materialinio augimo perspektyvos. Vadovas turėtų skatinti siekti aukštesnių rezultatų, pabrėždamas galimybę gauti didesnę atlyginimą. Siekiant, kad darbuotojai nebūtų demotyvuoti, finansinis skatinamas – pirmasis žingsnis nepasitenkinimo darbu pašalinimui.

Remiantis F.Herzberg dviejų veiksmų teorija, vienas iš motyvuojančių veiksmų yra pripažinimas. Pastebima, kad darbuotojams dažniausiai trūksta jų įdėtų pastangų įvertinimo. Leonienės (2001) teigimu, vadovo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia ne tik teigiamą savęs vertinimą, bet ir padidina darbingumą.

Kiekvienas darbuotojas įmonėje pirmiausiai siekia patenkinti socialinį poreikį, draugiški santykiai ir pritaipimas prie grupės pasiekiamas bendraujant.

Taikant bendradarbiavimo metodą, įmonės personalas turi nuolat bendrauti vieni su kitais, konsultuotis iškilus problemoms, tuo pačiu suteikiant atsakomybę už atliekamą darbą. Vadovas turėtų suteikti laisvę išreikšti save, kad darbuotojai jaustųsi nepriklausomi. Pavyzdžiui, pardavimo darbuotojams, kurie įgyja pardavimo patirties, turėtų būti suteikiama galimybė patiems sudaryti pardavimo planus, dalyvauti naujų pardavimo darbuotojų apmokymuose, tuo parodant, kad jų dalyvavimas įmonės veikloje yra vertinamas. Remiantis F.Herzberg, nors higieniniai veiksniai ir nesukelia pasitenkinimo darbu, tačiau bendradarbiavimas (tiek su vadovu, tiek su bendradarbiais) gali sukelti didžiausią pasitenkinimą darbu.

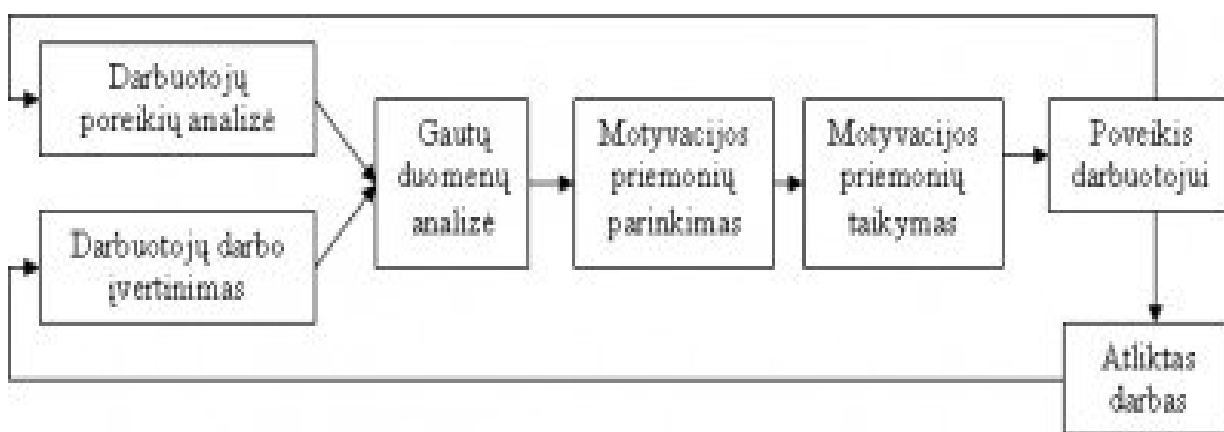
3.4 UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemos modelis

Organizacijos motyvacijos sistema turi būti prioritetine organizacijos dalimi, nes no jos veiksmingo įgyvendinimo didele dalimi priklauso visos organizacijos sėkmė, Sistema turi būti nuolat atnaujinama ir tobulinama. Magistro darbo kontekste siekiant suskurti UAB „Studio Moderna“ motyvacijos sistemos modelį ir numatyti sistemos tobulinimo kryptis.

16 paveikslėlyje pateiktas egzistuojantis UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis. Tyrimas parodė, kad egzistuojantis modelis turi būti tobulinamas. Organizacijoje turėtų būti gan dažnai

analizuojamas, nes darbuotojai keičiasi, o taip pat keičiasi jų norai ir poreikiai. Visų pirma reikia išsiaiškinti darbuotojų norus ir poreikius, išsiaiškinti kas darbuotojus labiausiai motyvuoja, ko jie tikisi už gerai atliktą darbą. Pasak autorių, poreikių išsiaiškinimui galima pasitelkti anketines apklausas, bendraujant tiesiogiai ar įvairiais kitais būdais. Tik išsiaiškinus jų poreikius, galima analizuoti kokias priemones pasirinkti ir taikyti, kad darbuotojas dar labiau stengtusi ir būtų motyvuotas siekti geresnių rezultatų. Atlikus darbą reikia stebėti kiekvieno darbuotojo individualiai pasiektus rezultatus ir įvertinti ar viskas gerai, ar dar reikia kažką keisti.

15 paveikslėlyje pateikta darbuotojų motyvavimo modelis, kaip vadovai turėtų tinkamai analizuoti ir išsiaiškinti darbuotojų poreikius.



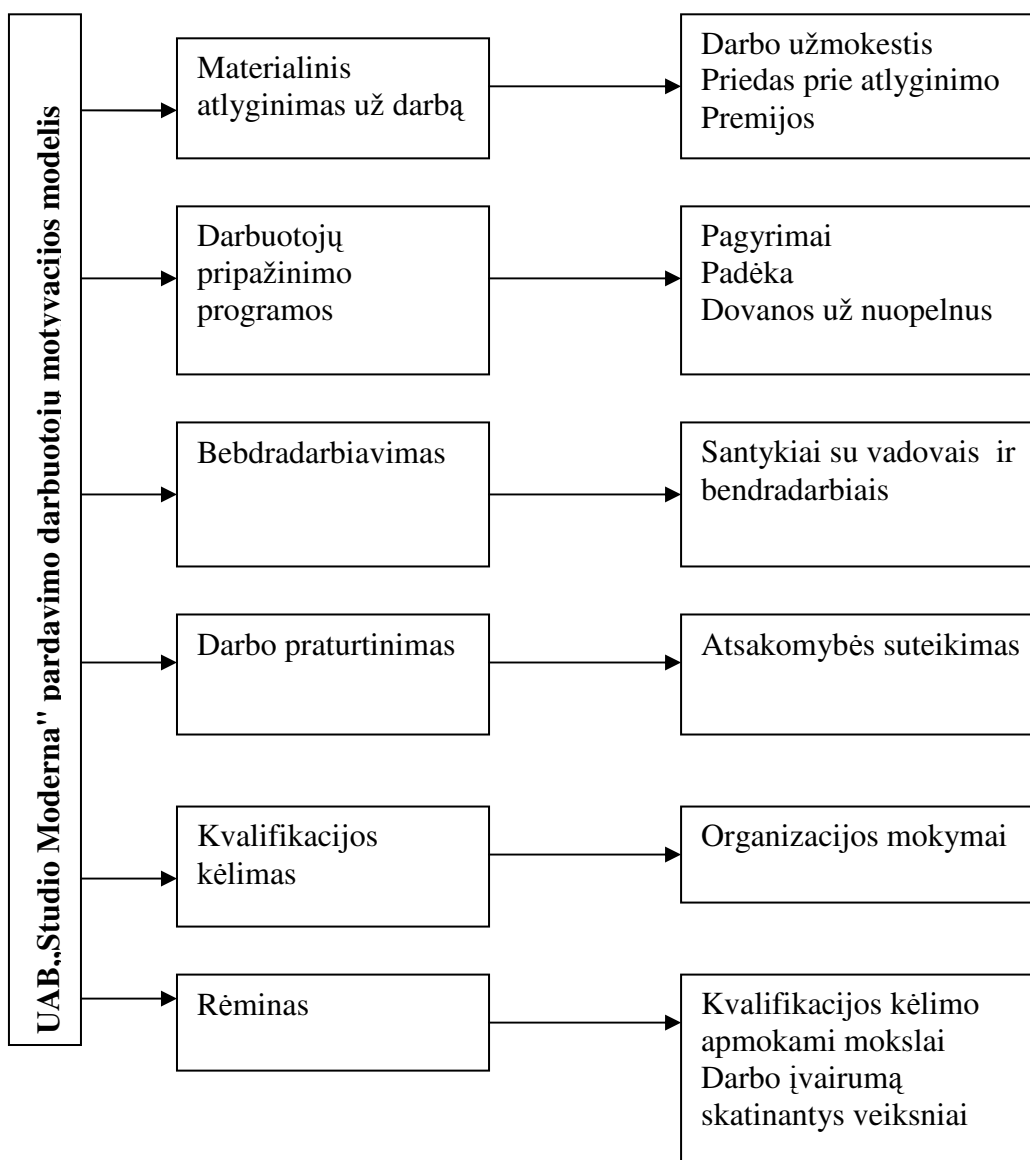
15 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis

Apibendrinant, galima teigti, kad šį modelį turėtų naudoti dauguma organizacijų, nes tik išsiaiškinę ko nori darbuotojai ir patenkinus jų poreikius, vadovai gali pasiekti daug geresnių rezultatų.

Kitos motyvavimo priemonės, kurios skatintų darbuotojus tai – darbuotojų pripažinimo programos, bendradarbiavimas tiek su vadovais tiek su bendradarbiais, atsakomybės suteikimas kiekvienam darbuotojui individualiai, pastebėjus krentančius rezultatus vykdyti vidinius organizacijos mokymus ir respondentai būtų labai motyvuoti, jei jų kvalifikacijos kėlimo mokslai būtų apmokami organizacijos lėšomis.

Remiantis tyrimo rezultatais buvo sudarytas specialiai UAB „Studio Moderna“ organizacijai motyvacijos modelis.

UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis



16 pav. UAB „Studio Moderna“ motyvacijos modelis

Apibendrinant, šis modelis UAB „Studio Moderna“ organizacijai padėtų siekti geresnių pardavimo rezultatų. Atsižvelgdami vadovai į šį modelį sustiprintų darbuotojų motyvaciją. Tačiau, vadovai turėtų nepamiršti, jog darbuotojų kaita organizacijoje vyksta ir kartais nuo karto padaryti analizę darbuotojų poreikiams išsiaiškinti.

IŠVADOS

Išvados, išplaukiančios iš teorinio tyrimo konteksto:

Išanalizavus teorija pastebima, kad motyvacijos teorijų yra daug, kurios remiasi įvairiais aspektais. Daugelį šiuolaikinių požiūrių į motyvacijos teoriją bei praktiką skirsto į kategorijas: poreikių patiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių) bei tikslų nustatymo teorijos. Vis dėlto visiems požiūriams bendra yra tai, kad svarbiausias vaidmuo tenka vadovo žinojimui, kas darbuotojui svarbu.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo :

UAB „Studio Moderna“ yra pelno siekianti organizacija. Tačiau, norint siekti geresnių rezultatų pardavimo srityje būtina atsižvelgti į darbuotojų motyvacijos veiksnius ir jos tobulinti.

UAB „Studio Moderna“ įmonėje respondentų nuomonė parodė, kad svarbiausias darbinės veiklos motyvas jiems yra darbo užmokestis.

Atsižvelgiant į šiandieninę ekonominę situaciją, įmonės vadovas turi pradėti taikyti motyvavimo priemones turintiems aukštąjį išsilavinimą ir didžiausią darbo įmonėje patirtį, kad pastarieji labiau norėtų dirbti, pasitikėtų vadovu, patirtų pasitenkinimą darbe, sugebėtų prisiimti atsakomybę, jos sąmoningai siekti dėl organizacijos tikslų. Kita vertus, įmonėje nėra visiškai panaudojami žmogiškieji ištekliai, vadinasi, vadovas turėtų labiau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, į vadovavimą įmonei bei įmonės tikslų siekimą.

Organizacijoje darbuotojai nesijaučia pakankamai motyvuojami darbui, išreiškiama neigiama nuomonė darbo užmokesčio atžvilgiu, teigiama, jog per mažai vadovai bendrauja su pavaldiniais ir neišsiaiškina jų poreikių bei norų kurie motyvuotų juos geriau dirbti.

Sukurta UAB „Studio Moderna“ motyvavimo sistema apibrėžia veiksnius, kurie patenkintų darbuotojų poreikius. Tam, kad sukurta motyvavimo sistema būtų efektyvi, reikalinga optimaliai suderinti moralines ir materialines skatinimo priemones, nes moralinis paskatinimas, nepatenkinus materialinių poreikių, laukiamo efektyvumo negali duoti, taip pat nebūtų efektyvus ir materialinio skatinimo suabsoliutinimas. Būtina atsižvelgti į individualius pageidavimus, o motyvavimo priemones pagal galimybes derinti prie atskirų darbuotojų, susiejant motyvavimo priemones su siektiniais rezultatais.

Tyrimo pagrindinis ginamas teiginys, jog organizacijos darbuotojams yra netenkinančių motyvacijos sistemos veiksnių pasitvirtino ir reikalingas tobulinimas.

REKOMENDACIJOS

UAB „Studio Moderna“ vadovams

1. Vadovams rekomenduočiau stengtis atkreipti dėmesį ir išanalizuoti darbuotojų individualius poreikius.
2. Peržiūrėti ir patobulinti darbuotojų darbo užmokesčio sistemą, kad būtų aiški ir integruotai apimtų visus įmonės darbuotojus. Reikalinga peržiūrėti ne tik fiksuoto darbo užmokesčio svertus, bet ir skaidrinti premijavimo sistemą.
3. Tikintis ir siekiant efektyvesnio darbinės veiklos atlikimo, reikalinga stengtis suteikti daugiau autonomijos ir laisvės darbuotojams priimti reikiamus sprendimus, pabrėžiant jų kaip darbuotojų, eikšmę ir atliekamo darbo vertę bei sudarant galimybę asmeniškai planuoti savo laiką ir veiklas.
4. Stiprinti UAB „Studio Moderna“ vadovaujančias pareigas užimančių asmenų vadovavimo ir komunikacijos įgūdžius, akcentuojant didesnę dėmesį skirti darbuotojų pripažinimui.
5. Svarbu, kad motyvacijos veiksniai ir tobulinimas būtų ne tik popieriuje, tačiau ir iš tiesų realiai veiktų.

UAB „Studio Moderna“ darbuotojams

1. Nesureikšminti vien materialių motyvavimo veiksnių, o išvelgti ir moralinius motyvavimą skatinančius veisnius.
2. Probleminius klausimus išsakyti vadovams, o ne diskutuoti tarp darbuotojų.
3. Siūlyti vadovams savo poreikius motyvacijai stiprinti bei jos tobulinimui.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Bagdonienė, L.; Bagdonas, E. ir kt. Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
2. Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005.
3. Butkus, F. S. Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius: Technika, 2002.
4. Dessler, G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
5. Chmiel, N. Darbo ir organizacinė psichologija. Vilnius, 2005.
6. Ginevičius, R.; Sūdžius, V. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 2007.
7. Gražulis, V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius, 2005.
8. Gudas, S. Organizacijų veiklos modeliavimas. Kaunas: Technologija, 2000.
9. Jančauskas, E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius, 2006.
10. Jewell, B. R. Integruotos verslo studijos. Vilnius, 2002.
11. Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006 m., nr. 6, p. 96-102.
12. Kvedaravičius, J. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
13. Matkevičienė, R. Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2007 m., nr. 41, p. 58-69.
14. Nugaraitė, A. Komunikacijai viešajame administravime – žalia šviesa. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2005 m., nr. 3, p. 31-33.
15. Pruskus, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius, 2004.
16. Radzevičius, G. Krizių valdymo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2003 m., Nr. 25
17. Robbins, P. S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas, 2003.
18. Sakalas, A.; Šilingienė, V. Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000.
19. Stankevičienė, A.; Lobanova, L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
20. Šavareikienė, D.; Dubinas, V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. *Šiauliai*, 2003.
21. Šulcienė, I. Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis? *Vadovo pasaulis*, 2006 m., nr. 2, p. 10-13.
22. Tapinienė, J. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. *Marketingas*, 2006 m., nr. 10, p. 10-12.
23. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2004.

24. Vasiljevas, A.; Pučėtaitė, R. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005 m., nr. 36, p. 193-210.
25. Žemaitytė, K. Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 2005 m., nr. 5, p. 4-7.
26. Zakaravičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje. Priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas..
27. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Kaunas, 2001.
28. BerbeI Švalbje, Flaincas Švalbje. Pateikime motyvų sau ir kitiems. - *Personalo vadyba*, Vilnius, 1996. Nr. 3, p. 18 - 22.
29. Strategic human resource management : contemporary issues / Mike Millmore ... [et al.]. Harlow : Pearson Education, 2007. 571 p
30. Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2006). *Strategic human resource management: theory and practice*. 2nd edition. London: SAGE. 350 p.
31. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Markevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. Vilnius: Technika. 548 p.
32. Dess, G., G., Lumpkin, G., T., Eisner, A. B. (2010). *Strateginis valdymas: tekstas ir atvejai*. Penktas leidimas. Niujorkas: McGraw-Hill Irwin, p. 501.
33. Grauslytė D., „Vadovas ir pasaulis“ 2008. Nr 5 prieiga per internetą <http://www.paciolis.lt/>
34. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005, Nr. 34, 77–91.
35. Foster J. Darbo motyvacija. *Darbo ir organizacinė psichologija* / N. Cmiel. (ir kt.) Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 290–314.
36. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V, (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
37. Luobikienė I. (2006). Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija.
38. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzickienė L. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14
39. Žąptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė . *Filosofija.Sociologija* . 2007. T.18 . Nr 4 .
40. Lipinskienė D. Motyvuojanti atlyginimo sistema. Kaunas,.Technologija, 2012
41. Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai, 2008.
42. Dwivedula R., Bredillet C. N. 2010. Profiling work motivation of project workers. In *International Journal of Project Management*. 28 (2010), 158-165p.

43. Rimkutė G. Merkevičius J. (2012). Straipsnis: „Virtualios organizacijos personalo motyvavimo veiksniai.
44. Kirklienė D. (2010). Straipsnis : „ Kaip šiemet motyvuoti darbuotojus?“
45. Lipinskienė D. Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. Klaipėda, 2012

PRIEDAI

ORGANIZACIJOS MOTYVACIJOS SISTEMOS TOBULINIMO GALIMYBĖS : UAB „STUDIO MODERNA“ ATVEJIS

TIKSLINĖS (FOKUS) GRUPĖS A P K L A U S A

Vis dažniau kalbama apie darbuotojų motyvacijos sistemas, jų tobulinimą. Teigiama, kad efektyviai valdoma organizacija, kurioje itin didelis dėmesys skiriamas darbuotojų motyvavimo sistemos raiškai, pasiekia geresnių rezultatų. Vis tik, ne retai tiek mokslinėje literatūroje, tiek žiniasklaidoje diskutuojama nepakankamas dėmesys darbuotojų motyvavimui tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose

Šio tyrimo tikslas –

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

Xxxxx

Xxxxx

Xxxxxx

Tyrimo atlikimo data:

Tyrimo atlikimo laikas:

Tyrimo atlikimo vieta:

Tyrimą dalyvių skaičius:

Tyrimą atliko:

APKLAUSOS LAPAS - KLAUSIMYNAS

Prašome Jūsų užpildyti apklausos lapą pažymint tinkamus, Jūsų nuomone, atsakymų variantus. Jums tinkantį atsakymą žymėkite

1. Jūsų amžius:

- 20 – 30 metų
- 31 – 40 metų
- 41 – 50 metų,
- Daugiau nei 50 metų

2. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?

- iki 1m.
- nuo 1m. iki 3m.
- virš 3m.

3. Kas skatintų Jūs geriau atlikti savo darbą (galite pažymėti kelis)?

- Aiškūs atlyginimo ir premijavimo kriterijai
- Didelis savarankiškumas atliekant savo darbą
- Galimybė dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese
- Geresnis ryšis su savo vadovu
- Kvalifikacijos kėlimo kursai
- Darbuotojams nuolaidos parduotuvėse
- Premijos už gerai atliktą darbą
- Kita -----

4. Įvertinkite balais pagal svarbumą nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) šiuos motyvavimo metodus (įvertinkite kiekvieną veiksnį):

Motyvavimo metodai	1	2	3	4	5
Darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo patrauklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė karjerai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santykiai su bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinimas priedais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kaip vertinate pagal svarbumą šias motyvavimo priemones? (kur 1 (visiškai nesvarbu), o 5 (labai svarbu))

Motyvavimo priemonės	1	2	3	4	5
Piniginės premijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalis organizacijos pelno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgalaikė darbo sutartis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugi darbo aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos/parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išskirtinė vadovo pagarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompanijos lokacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertingos dovanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvavimas valdyme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos šventės ir renginiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualių pasiekimų įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveikinimai švenčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos organizuojami mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paaukštinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 – tas atlyginimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slenkantis darbo grafikas _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gera darbo atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kokios paskatos priemonės Jums yra reikšmingos?

Tik materialinės

Tik moralinės

Ir moralinės, ir materialinės

TIKSLINĖS (FOKUS) GRUPĖS APKLAUSA

Ar jaučiatės tinkamai skatinami motyvacijos metu?

Ar tenkina dabartinis gaunamas atlyginimas?

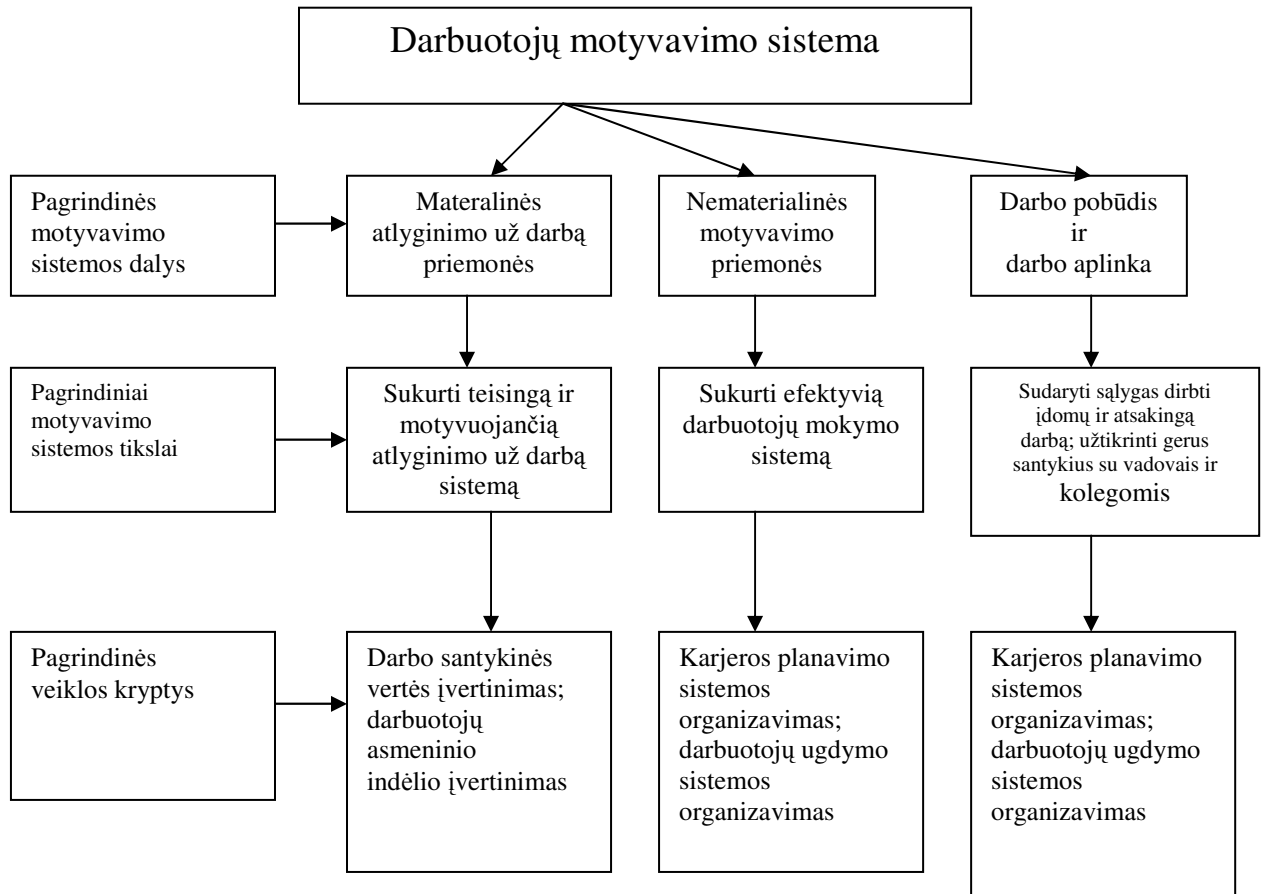
Ar motyvacijos veiksniai turi įtakos darbui?

Kokios motyvacijos priemonės Jus labiausiai motyvuotų dirbti?

Ar vadovo pagyrimas paskatintų Jus dirbti geriau?

Kokias motyvacijos problemas išskirtumete UAB „Studio Moderna“ organizacijoje siekiant motyvacijai gerinti?

Darbuotojų motyvavimo sistema



Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Taylor	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos
1960	Socialiniai: • bendravimo • priklausymo	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose.
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom	Savalaikis norimo elgesio patiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais.
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas;

Lietuva ES šalių kontekste

**Neto migracija ES
valstybėse**
1000 gyventojų

Valstybė	Metai	
	2010	2011
Lietuva	-23,7	-12,6
Latvija	-3,5	-11,2
Airija	-7,5	-7,3
Portugalija	0,4	-2,3
Graikija	-0,1	-1,3
Ispanija	1,3	-0,9
Bulgarija	-3,2	-0,7
Lenkija	-0,1	-0,1
Rumunija	0	-0,1
Estija	0	0
Slovakija	0,6	0,5
Prancūzija	0,8	0,8
Slovėnija	-0,3	1
Vengrija	1,2	1,3
Čekija	1,5	1,6
Malta	5,4	1,7
Nyderlandai	2	1,8
Danija	3	2,4
Suomija	2,6	3,1
Vokietija	1,6	3,4
Jungtinė Karalystė	3,9	3,5
Italija	5,1	4
Austrija	3,3	4,4
Švedija	5,3	4,8
Belgija	7,9	6,5
Liuksemburgas	15,1	21,2
Kipras	19,2	21,3

Neto migracija – tai imigrantų ir emigrantų skaičiaus skirtumas. Šalių, į kurias daugiau žmonių atvyksta nei išvyksta (nes jos patrauklios, vykdo migrantų pritraukimo programas), neto migracija yra teigiama, pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės. Tuo tarpu iš kitų šalių išvykstančių žmonių skaičius gerokai pranoksta atvykstančių, pavyzdžiui, Lietuvos ir Airijos, todėl jų neto migracija – neigiama.