

# ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS PAGRINDU SUKURTA VERTĖ

*Jurgita Kasparienė*

*Klaipėdos valstybinė kolegija, Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija*

*Asta Mačiunskienė*

*Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija*

*DOI: <https://doi.org/10.52320/svv.v1iIX.347>*

## Anotacija

Šiandieninės organizacijos veikia intensyvios konkurencijos ir labai dinamiškos išorinės aplinkos sąlygomis. Šių aplinkybių kombinacijoje itin aktualūs tampa gebėjimai strategijoje identifikuoti tinkamus, efektą - pažangą duodančius tikslus, bei gebėjimas pasiekti išsikeltus tikslus. Organizacijos strategija tampa aktuali, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptį, kuriamų produktų ir teikiamų paslaugų paklausą, išlikti rinkoje ir gauti pelno. Todėl strateginis planavimas tampa ypač svarbus stabilaus verslo pagrindas. Organizacijos norėdamos pasiekti strategijoje suplanuotus tikslus, turi turėti unikalūs, išskirtinius išteklius. Vienas svarbiausių – darbuotojai. Tai yra vienas sunkiausiai pasiekimų konkurencinių pranašumų. Turėti darbuotojus (žmogiškuosius išteklius) nėra svarbiausia užduotis, svarbiausia užduotis yra organizacijos žinios, dalijimasis su darbuotojais bei gebėjimas strategiškai kryptingai valdyti darbuotojus. Organizacijos vadovų pagrindinė užduotis tampa gebėjimas suderinti atskirų darbuotojų ir organizacijos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei kartu pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Svarbu tampa ne tik turėti išskirtinius žmogiškuosius išteklius, tačiau ir sukurti tokią motyvacinę sistemą, kuri sąlygotų darbuotojų prisidėjimą prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacijos tikslai, kuriama vertė, darbuotojų motyvacinė sistema, darbuotojų motyvavimo priemonės.

## Įvadas

**Temos aktualumas ir naujumas.** Strategiškai valdant organizaciją, darbuotojai (žmogiškieji ištekliai) yra svarbiausias jos konkurencinio pranašumo šaltinis, nes kuriant, įgyvendinant, valdant bei kontroliuojant pačios organizacijos strategiją dalyvauja organizacijos darbuotojai. Chan Su Jung & Geon Lee (2012) teigia, kad įsipareigojimas darbui, tikslo specifiškumas, misijos specifiškumas gali prisidėti prie organizacijų veiklos gerinimo. Mokslininkai teigia, kad siekiant padidinti tikslo svarbą, išorinis atlygis, toks kaip padidintas atlyginimas ar paaugstinimas, turi būti glaudžiai susijęs su veiklos lygiu, o taip pat darbuotojo įsipareigojimas bei misijos specifiškumas, kaip vidiniai motyvaciniai veiksniai, gali turėti stipresnę ryšį su organizacijos veikla nei pasitenkinimas atlyginimu, kaip išorinis atlygis.

Darbuotojai yra ta organizacijos dalis, nuo kurios tiesiogiai priklauso įmonės veiklos rezultatai. Visoms organizacijoms darbuotojų motyvacija yra aktuali, nes ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis organizacijos įvaizdis, patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos, užimtumas. Jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu, nėra pakankamai motyvuotas, jis gali pasirinkti kitą, patrauklesnę organizaciją. Todėl organizacijos vadovui ypač svarbu išlaikyti motyvuotą darbuotoją, nes organizacija investuoja į darbuotoją, o naujam darbuotojui surasti, jį paruošti reikalingos naujos papildomos lėšos. Todėl svarbu surasti kompleksą motyvavimo priemonių, sukurti organizacijos motyvacinę sistemą, kuri tiktų daugumai organizacijos darbuotojų. Svarbu tinkamai įvertinti, kas gali paskatinti darbuotojus, sudominti siekti įmonės tikslų, suderinti įmonės ir darbuotojo asmeninius interesus (Viningienė, 2012).

Norint tinkamai užtikrinti organizacijos veiklą, kintančiomis aplinkos sąlygomis, organizacija turi turėti, įgyvendinti bei prižiūrėti objektyvią veiklos vertinimo informaciją. Nuolatinis veiklos rezultatų vertinimas, gautos informacijos analizavimas ir vertinimas, padeda įvertinti veiklos rezultatyvumą bei efektyvumą ir priimti perspektyvinius valdymo sprendimus. Organizacijos veikla dažniausiai vertinama taikant pavienius finansinius rodiklius arba finansinių rodiklių sistemas, tačiau tai gali pateikti nepilną informaciją apie organizacijos veiklos efektyvumą. Reikalingos veiklos vertinimo sistemos, kurios savyje integruoja ir kitokius rodiklius, kurie gali nustatyti ne tik finansinę organizacijos būklę, bet ir gali atskleisti ir veiklos problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Todėl organizacijos privalo nuolat vertinti savo veiklą, kurioje būtų vertinami ne tik finansiniai, bet ir nefinansiniai rodikliai, t.y. tokie, kurie padeda organizacijai pasiekti įvardintus tikslus, strateginius planus (Kozyriūtė, Tamulevičienė, 2018).

**Tyrimo problema** galima apibūdinti taip, kokie rodikliai identifikuojami organizacijų strateginiuose planuose; kaip motyvavimo priemonės yra pasitelkiamos siekiant kurti organizacijai vertę.

**Tyrimo objektas** – motyvacinės sistemos vertės vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai suformuluoti motyvacinės sistemos vertės kūrimo modelį susietą su strateginių tikslų pasiekimu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti organizacijos tikslų formulavimą.
2. Identifikuoti organizacijos motyvacinės sistemos sąsaja su darbuotojų tikslais, sukurta vertė.

**Tyrimo metodai:** analizė, sintezė, lyginimas, apibendrinimas.

## 1. Organizacijos tikslų formulavimas mokslinių straipsnių pagrindu

Strategijos organizacijoms valdyti pradėta taikyti XX a. pradžioje. Jankūnienė (1998) teigia, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę. Hofer ir Schendel (2001) strategiją apibrėžia kaip taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius (Valentinavičius, 2009).

Lukaševičius, Martinkus (2002) teigia, kad organizacijos strateginę esmę atskleidžia šios charakteristikos: strategija turi tam tikrą nustatytą tikslinę orientaciją; parenkami strategijos veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti; strategija rengiama tam tikrai vidutinei trukmei (3-7 metų), siekiant nustatyti perspektyvą; strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės išteklius; strategija tuo efektyvesnė, kuo daugiau pridėtinės vertės sukurama organizacijai; strategija yra efektyvi, kai organizacija įgyja didesnę konkurencinį pranašumą.

Organizacijos ištekliai gali būti skirstomi į fizinį kapitalą, žmogiškąjį kapitalą, organizacinį kapitalą, o pagal savo prigimtį gali būti skirstomi į materialiuosius (fizinius, finansinius, technologinius) ir nematerialiuosius (žmogiškuosius, inovatyvius, reputacijos) išteklius.

Durkovič (2009) teigia, kad tradiciniam požiūriui į žmogiškųjų išteklių plėtrą būdinga tai, kad jis nėra susietas su planuojamais įmonės tikslais. Technologijų plėtra, radikalus mašinų, naujų medžiagų, darbo metodų, organizavimo, žinių pokyčiai, struktūriniai ekonomikos pokyčiai, staigus nuolatinis poreikis tobulinti išsilavinimą, sparti ir intensyvi kova su konkurentais sukuria tradicinio požiūrio į darbuotojų ugdymą organizacijoje keitimo prielaidas. Spartūs technologiniai ir struktūriniai pokyčiai, kasmetinis žinių senėjimas (ypač specializuotų žinių) reikalauja lanksčios organizacijos, kokybiškai kitokio vadovavimo ir valdymo, taip pat pritaikomų švietimo ir mokymo sistemų.

Straipsnyje Durkovič (2009) teigia, kad dabartinės žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijos tikslas – ugdyti darbuotojus, kad jie galėtų ne tik darbui ir įgūdžiams, bet ir mąstymui, problemų sprendimui, bendradarbiavimui, gebėjimui *priimti atsakomybę* ir pan. Šiai koncepcijai būdingas strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių ugdymą, t. y. ugdymo tikslų susiejimas su organizacijos tikslais. Darbuotojų ugdymas yra pačios žmogiškųjų išteklių ugdymo koncepcijos pagrindas. Kiti ištekliai taip pat turi įtakos konkurenciniam pranašumui, tačiau labai menkai ir jų svarba daugiausiai priklauso nuo darbuotojų. Žmogiškieji ištekliai sunkiai pasiekiami konkurentams ir jie yra pagrindas įgyvendinant organizacijos strategiją. Organizacija sėkminga tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove ir sėkme. Kūrybingi, išradingi išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaukina savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti naujoje verslo aplinkoje. Konkurentų spaudimas, technologinė plėtra ir globali rinka skatina plėtoti žmogiškuosius išteklius (Išoraitė, 2011).

Vasiliauskas (2005) kalbėdamas apie organizacijos pranašumą teigia, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per ilgą laiką negali imituoti konkurentai. Pranašumai per ilgą laiką turi tapti organizacijos ištekliumi, kultūros, tradicijų, patyrimo ir pan. dalimi. Kultūra ir patyrimas susiję su organizacijos žmonėmis, kurių darbas yra unikalus.

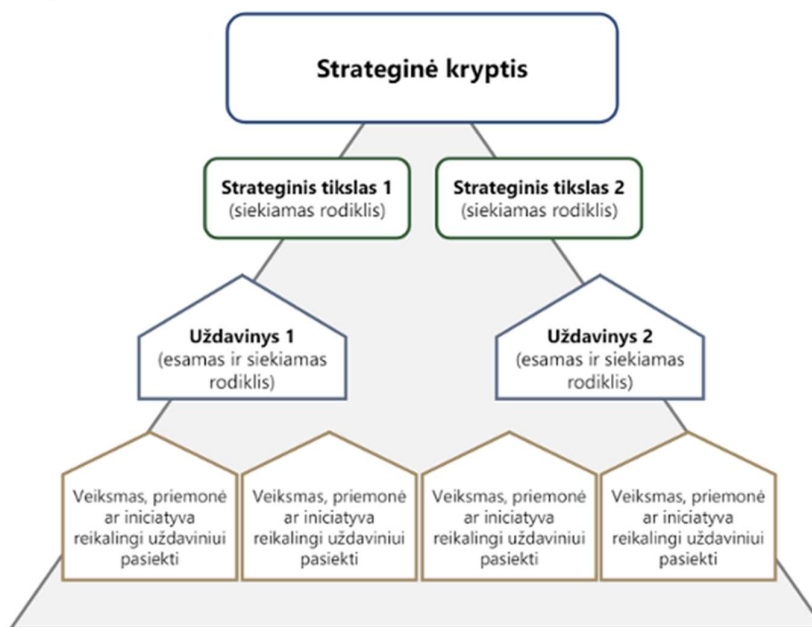
Suformuotos verslo strategijos nebus veiksmingos, jei nebus atsižvelgta į organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikius. Todėl reikia parengti veiksmingas organizacijos žmogiškųjų išteklių motyvavimo priemones, kurios pirmiausia būtų nukreiptos darbuotojų saviraiškos poreikių realizacijai, nes šie poreikiai dabar organizacijoms yra svarbiausi konkurencinio pranašumo užsitikrinimo veiksniai.

Kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir realizuodami saviraišką siekia jį geriau atlikti, tuomet jie išsiugdo specifinius, konkurentų sunkiai imituojamus gabumus, o tai padeda geriau patenkinti pirkėjų poreikius ir kartu pasiekti geresnių sutarčių sąlygų su tiekėjais. Tai padidina organizacijos užimamą rinkos dalį, nustatomą pagal verslo profilį, ir kelia veiklos pelningumą.

Lietuvoje ilgą laiką žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojų motyvacinė sistema buvo vertinama daugiau kaip administracinė veikla, o ne organizacijos strategijos dalis. Organizacija gali nepasiekti iškeltų tikslų ir uždavinių, jei ji nevertins darbuotojų kaip strateginės galimybės įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą. Organizacijos vadovai turi įvertinti darbuotojų galimybes, asmeninius tikslus su organizacijos tikslais. Organizacijos gali susikurti savo konkurencinį pranašumą, valdydamos žmogiškuosius išteklius. Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija (Išoraitė, 2011).

Išoraitė (2011) teigia, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su tradicine žmogiškųjų išteklių praktika, tokia kaip atranka, mokymas, ugdymas, atlyginimas. Siekimas konkurencinio pranašumo, panaudojant žmogiškuosius išteklius, reikalauja, kad veikla būtų valdoma strategiškai perspektyviai. Straipsnyje pateikiami žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modeliai. Autorė teigia, kad žmogiškųjų išteklių funkcijos integravimas į strategijos formavimą padeda strateginio planavimo darbo grupei padaryti efektyvesnę pasirinkimą, kadangi žmogiškieji ištekliai įgyvendins organizacijos strategiją.

Įmonės strateginės veiklos – tai žemėlapis, kuris padeda įmonei suprasti, kokia kryptimi ji juda, leidžia nenukrypti bei greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Strateginio valdymo visuose etapuose dalyvauja žmogiškieji ištekliai. Darbo apmokėjimas ir motyvacija bei darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas yra tik du iš keturių žmogiškųjų išteklių strategijos elementų (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, darbo apmokėjimas ir motyvacija, žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimo sistema, darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas), kuris yra būtinas, norint pasiekti užsibrėžtiems tikslams (Išoraitė, 2011).



1 pav. Esminiai strategijos komponentai. Strateginių tikslų žemėlapis

Šaltinis: Strateginis planavimas ir valdymas valstybės valdomose įmonėse. Įžvalgos ir rekomendacijos. Valdymo koordinavimo centras.

Kaip minėta, žmogiškieji ištekliai (darbuotojai) dalyvauja visuose strateginio valdymo etapuose. Organizacijos darbuotojai renkasi ir kuria organizacijas, kad kartu galėtų pasiekti individualius ir organizacinius tikslus, o planavimas yra esminė organizacijos plėtros funkcija, siekiant tikslų. Chan Su Jung & Geon Lee (2012) teigia, kad tikslo nustatymas ir jo turėjimas gali turėti įtakos motyvacijai ir

individualiems darbo rezultatams. Mokslininkai ryšį tarp tikslų ir darbuotojų motyvacijos bei tarp tikslų ir individualių rezultatų aiškina dviem aspektais – tikslo turiniu ir su tikslu susijusiomis darbo nuostatomis. **Tikslų turinys** ir su tikslu susijusios **darbo nuostatos** yra du esminiai aspektai, paaiškinantys ryšį tarp tikslų ir darbuotojų motyvacijos bei tarp tikslų ir individualių rezultatų.

**Tikslo turinys** apibrėžia, ko siekiama, o **su tikslu susijusios darbo nuostatos** atspindi darbuotojo požiūrį į tikslą ir jo pasiryžimą jį pasiekti. Todėl kalbant apie tikslo turinį, galima teigti, kad tikslai darbuotojui turi būti aiškūs ir konkretūs, suprantami ir įgyvendinami, didinantys darbuotojų motyvaciją. Taip pat kartu ir **sudėtingi, bet pasiekiami tikslai, kurie** skatintų darbuotojus stengtis, didintų pasitenkinimą pasiekus tikslą, stiprintų savigarbą. Tikslo turinys turi sietis su individualiomis darbuotojo vertybėmis ir interesais, didinantys išitraukimą ir motyvaciją. Čia svarbus tampa grįžtamasis ryšys ir pripažinimas, nes organizacijos ar padalinio lyderis turi stebėti pažangą ir teikti grįžtamąjį ryšį, skatinti darbuotojus siekti tikslų.

**Su tikslu susijusių darbo nuostatų poveikis motyvacijai ir rezultatams siejamas su darbuotojo pasitikėjimu pačiu savimi**, vidine motyvacija siekti tikslo, jausmu, kad pats darbuotojas kontroliuoja savo rezultatus, įsipareigojimu bei teigiamas požiūriu į atsiradusius iššūkius bei vidinę ir išorinę darbuotojo motyvaciją įveikti iššūkius ir pasiekti tikslą.

Siekiant organizacijos tikslų svarbu, kad organizacijos ar padalinio lyderis įtrauktų darbuotojus, leistų jiems dalyvauti tikslų formulavime, o tai gali didinti darbuotojo išitraukimą ir motyvaciją; taip pat nustatytų specifinius, išmatuojamus, pasiekiamus, aktualius ir riboto laiko tikslus (SMART); suteiktų reikiamus išteklius tikslui pasiekti; stebėtų pažangą ir teiktų grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant galima teigti, kad **organizacijos strategija ir tikslai glaudžiai susiję su darbuotojų motyvacija, nes aiškūs, sudėtingi ir prasmingi tikslai, kartu su teigiamomis su darbu susijusiomis nuostatomis, skatina darbuotojų išitraukimą, pastangas ir veda prie geresnių individualių ir organizacijos rezultatų.**

## 2. Organizacijos motyvacinės sistemos sąsajos su darbuotojų tikslais

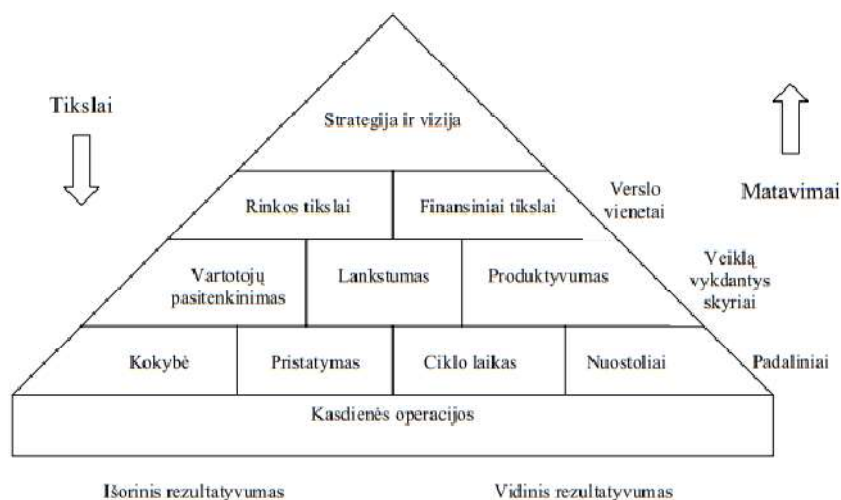
Chan Su Jung & Geon Lee (2012) teigia, kad įsipareigojimas siekti tikslo yra susijęs su tuo, kaip darbuotojas priima darbą ar organizacijos tikslą ir pasiryžta jį pasiekti nepaisant sunkumų ar kliūčių. Darbuotojai, kurie yra labiau ištraukę į savo darbą, turės didesnę norą, tikslą pasiekti per savireguliacines funkcijas, palyginus su tais, kurių įsipareigojimai tikslų siekimui yra mažesni. Analizuodamas mokslinę literatūrą, Chan Su Jung & Geon Lee (2012) iškėlė penkias hipotezes, kalbėdamas apie valstybės tarnautojus, tačiau pažymintis, kad tai veikia ir kitose organizacijose: 1 H – darbuotojų įsipareigojimas siekti darbo yra teigiamai susijęs su jų suvokimu apie organizacijos veiklą; 2 H – darbuotojų suvokimas apie darbo ir tikslo specifiką yra teigiamai susijęs su jų suvokimu apie organizacijos veiklą; 3 H – darbuotojų suvokimas apie misijos specifiką yra teigiamai susijęs su jų suvokimu apie organizacijos veiklą; 4 H – organizacijos strateginio planavimo gebėjimai yra teigiamai susiję su valstybės darbuotojų suvokimu apie organizacijos veiklą; 5 H – tikslo ypatybės (misijos specifiškumas, darbo tikslo specifiškumas ir įsipareigojimas iki tikslo) individualiu lygmeniu ir (strateginio) planavimo gebėjimai organizacijos lygmeniu teigiamai sąveikauja numatant darbuotojų suvokimą apie organizacijos veiklą). Chan Su Jung & Geon Lee (2012) remiasi Jung ir Rainey (2011) teiginiu, kad darbo ir tikslo specifiškumas turi teigiamos įtakos valstybės įstaigų darbuotojų darbo motyvacijai.

Organizacijos siekia turėti kuo geresnius veiklos rezultatus, nes tai garantuoja darbuotojų, klientų, tiekėjų, savininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą bei ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Sėkmingam organizacijos funkcionavimui įtakos turi konkurencijos stiprėjimas, technologiniai pokyčiai, rinkos globalizavimo tendencijos, sparčiai augantys vartotojų reikalavimai. Dėl to organizacija turi turėti, įgyvendinti bei prižiūrėti objektyvią veiklos vertinimo informaciją. Nuolatinis veiklos rezultatų matavimas, gautos informacijos analizavimas ir vertinimas, padeda įvertinti veiklos rezultatyvumą bei efektyvumą ir priimti perspektyvius valdymo sprendimus (Kozyriūtė, Tamulevičienė, 2018).

Kozyriūtė, Tamulevičienė (2018) teigia, kad organizacijos veikla dažniausiai vertinama taikant pavienius finansinius rodiklius arba finansinių rodiklių sistemas. Tai gali pateikti nepilną organizacijos veiklos efektyvumo vaizdą. Organizacijos, kurios į veiklos efektyvumo vertinimą įtraukia nefinansinius

rodiklius, dažnai gali identifikuoti problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Sližytė (2009) teigia, kad organizacijos veiklos vertinimo sistema turi būti suprantama kaip tarpusavio ryšiais susijusių elementų, procesų, funkcijų visuma.

Organizacija turi galimybę pasirinkti tradicines vertinimo veiklos vertinimo sistemas. Vertinant darbuotojų ir tikslų pasiekimą skirtinguose organizacijos lygmenyse, manoma, kad tikslinga pasirinkti veiklos vertinimo piramidę (SMART). Tai „veiklos vertinimo sistema, kurios pagrindiniu pranašumu laikomas hierarchinio požiūrio į veiklos vertinimą susiejimas su procesų analize“ (autoriai Lynch ir Cross (1991)). Tai kai „kiekvieno hierarchinio lygio padalinys turi tikslus, nukreiptus į strategijos įgyvendinimą, organizacijos išorinio ir vidinio rezultatyvumo didinimą“ (Sližytė, 2009, p. 39). Aukščiausiam piramidės lygmenyje yra organizacijos strategija ir vizija, antrajame – verslo vienetui yra nustatomi rinkos bei finansiniai tikslai, trečias lygmuo vertina vartotojų pasitenkinimą, lankstumą ir produktyvumą, ketvirtas lygmuo skirtas išreikšti kokybės, pristatymo, ciklo laiko ir nuostolių vertinimo kriterijus, paskutiniame piramidės lygmenyje pateikiamas kasdienių operacijų vertinimas (Sližytė, 2009).



2 pav. Veiklos vertinimo piramidė (SMART)

Šaltinis: Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas).

Didžiausias veiklos vertinimo piramidės pranašumas yra strateginių ir operatyvinių tikslų sujungimas per visus hierarchinius lygmenis. Kiekvienas padalinys turi savo tikslus, žino savo atsakomybes. Žemesnio hierarchinio lygmens padalinio veikla per tikslų įgyvendinimą turi patenkinti aukštesnio lygio padalinio tikslus (Kozyriūtė ir kt., 2018). Sistema aiškiai apibrėžia, kad, pvz., patenkinant kokybės reikalavimus bus patenkinti vartotojų poreikiai, dėl to gali didėti rinkos dalis ir organizacija gali pasiekti vizijoje numatytą organizacijos būseną. Taip pat svarbus veiklos vertinimo piramidės ypatumas yra tas, kad atskiriamas organizacijos išorinis ir vidinis rezultatyvumas (Sližytė, 2009, p. 39). Vidinis rezultatyvumas suprantamas kaip vidinė organizacijos veikla, o išorinis – kaip organizacijos veikla, tiesiogiai veikianti vartotojus, kitus įtakotojus ir priklausanti nuo išorinių veiksmų. Sližytė (2009) pažymi, kad sistema turi trūkumų: veiklos vertinimo piramidė nepaaiškina, kurie veiklos vertinimo rodikliai yra svarbiausi.

Tačiau čia reikėtų grįžti prie darbuotojų ir darbuotojų motyvacinės sistemos ir jos vertės kūrimo. Kaip minėta anksčiau, organizacijos vadovų pagrindinė užduotis tampa gebėjimas suderinti atskirų darbuotojų ir organizacijos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei kartu pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Svarbi tampa pati sistema, kuri sąlygotų darbuotojų prisidėjimą prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Kad organizacija pasiektų suplanuotus strateginius tikslus, yra nustatomi tikslų matavimo rodikliai: paruošiamas metinis rodiklių sąvadas. Kiekvienam tikslui pasiekti yra įvardijamas matavimo rodiklis, kuris atspindi tikslo siekimo progresą. Rodiklis turi būti kiekybinis ir parodo, kaip tikslas bus įgyvendintas. Kitas žingsnis, yra nustatomi kiekvieno rodiklio dydžiai ir matavimo vienetai. Rodiklio

dydžiai yra kiekybinė kiekvieno tikslo pasiekimo išraiška ir tai tampa visos organizacijos pamatuotais tikslais. Svarbu nustatyti rodiklių matavimo formules, matavimo periodiškumą bei darbuotoją, atsakingą už rodiklių pasiekiamumą.

4 lentelė. Ilgalaikiai vadovų tikslai (3-5 metų laikotarpiui)

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė			Faktinė vertė ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	Komentarai, paaiškinimai	Siektina vertė strat. laikotarpio pabaigoje
			T	T+1	T+2			
Strat. kryptis 1	Tikslas 1.1	Rodiklis 1.1.1	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklio vertė}	{Rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastys ir/ar netikėti pokyčiai vykdymo eigoje}	{Rodiklio vertė}
		Rodiklis 1.1.2	...	...	...	...	...	...
	Tikslas 1.2	Rodiklis 1.2.1	...	...	...	...	...	...
		...	...	...	...	...	...	...
Strat. kryptis 2	Tikslas 2.1	...	...	...	...	...	...	

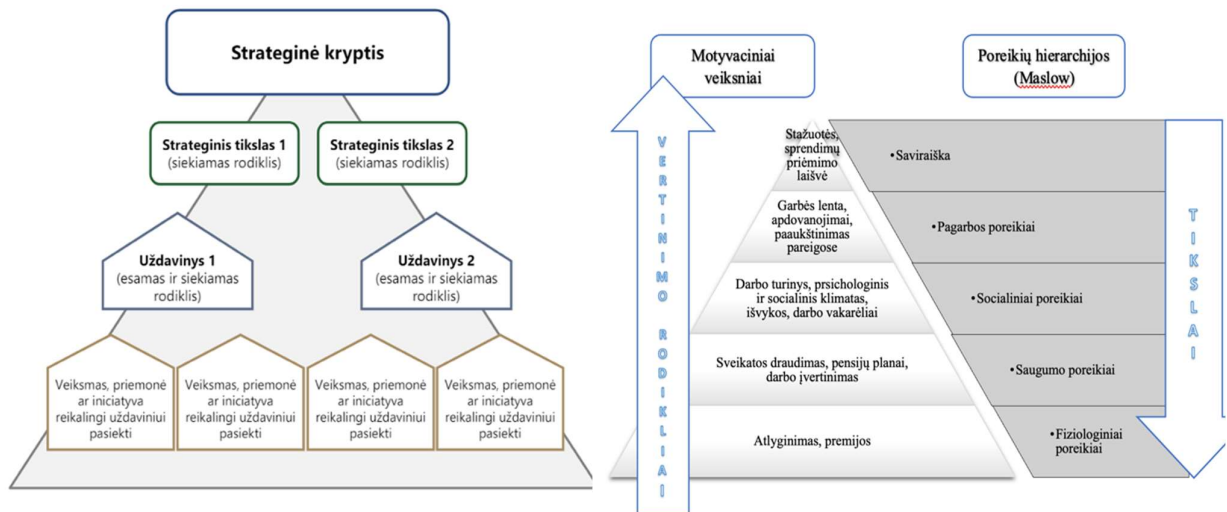
Šaltinis: Valdymo koordinavimo centras. Prieiga internetu: <https://governance.lt/valdysena-lietuvoje/#tikslu-nustatymas>

Kaip minėta anksčiau, norint pasiekti strateginius organizacijos tikslus, vadovai turi formuluoti aiškius, suprantamus, unikalius tikslus darbuotojams. Jei suformuluoti skirtinguose organizacijos lygiuose tikslai dera su darbuotojų individualiais tikslais, tai organizacija ne tik pasieks strateginius tikslus, bet tai gali teikti apčiuopiamos naudos – produktyvesnis darbas, padidėjęs pelningumas, geresnis organizacijos įvaizdis, patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos, užimtumas, padidėjęs organizacijos konkurencingumas, inovacijų ir technologijų diegimas.

Slišytė (2009) pažymi, kad organizacijos gali susidurti su duomenų apibendrinimo problema. Matuojant veiklos vertinimo rodiklius gaunama daugybė duomenų, bet jų atskira analizė ne iki galo užtikrina kompleksiskumą, sudėtinga apibendrinti, nuspręsti, kurios organizacijos veiklos sritys yra labiausiai problematiškos. Mokslininkė pažymi, kad gautus duomenis galima grupuoti (nes jie gali skirtis net matavimo vienetais, pvz., vieni duomenys vertinami procentais, kiti pinigine išraiška ir pan.) pagal standartų pasiekimo lygį arba palyginant su praėjusiu laikotarpiu. Taip galima identifikuoti veiklos sritis, tikslus, rezultatus, kurie yra pasiekti, kurie ne ir gautą duomenų informaciją galima naudoti organizacijos valdyme.

Vertinant tikslų pasiekimą, nustatytų rodiklių įgyvendinimą, svarbus vaidmuo tenka vadovui, padalinio lyderiui, kuris numatytų tikslų įgyvendinimą gali siekti keliais būdais: kelti realiai įvykdomus individualius tikslus ir įvertinti laimėjimus, analizuoti darbuotojų veiklą ir skatinti jų atsakomybę už savo veiklos rezultatus, nurodyti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojų veiklos vietas, nustatyti ugdymo poreikius, padėti darbuotojui tobulėti, vykdyti darbuotojų pasitenkinimo tyrimą.

Organizacija turi galimybę pati susikurti darbuotojų motyvacinę sistemą ir aprašą, kur nustato darbuotojų motyvavimo tikslus, priemones, jų skyrimo principus, sistemos įgyvendinimą ir priežiūrą. Įvertinus tai, kad siekiant padidinti skirtinguose organizacijos veiklos lygiuose siekiamo tikslo, organizacijos motyvacinė sistema ir motyvavimo priemonės gali būti parenkamos ir gali veikti skirtingai. Darbo autorės sukūrė šį motyvacinės sistemos ir darbuotojų siekiamų tikslų, skirtinguose organizacijos lygmenyse, modelį.



3 pav. Motyvacinės sistemos ir darbuotojų siekiamų tikslų, skirtinguose organizacijos lygmenyse, modelis sudarytas darbo autorių

Vadovai turi suprasti, kas vieną darbuotoją motyvuoja ir kokios motyvavimo priemonės yra tinkamos ir kas skatina darbuotoją siekti geresnių rezultatų, o kitą darbuotoją gali palikti abejingu arba net demotyvuoti jo elgesį. Kiekvieno darbuotojo motyvacija yra unikali. Todėl svarbu pradėti nuo individualaus pokalbio, kurio metu būtų įvertinti pasiekimai ir lūkesčiai. Darbuotojų motyvacija remiasi ne tik trumpalaikiais paskatinimais, bet ir karjeros galimybėmis bei asmeninio tobulėjimo palaikymu. Vertinant darbuotojų pasiekimus ir siūlant aiškias karjeros perspektyvas, galima užtikrinti jų lojalumą ir ilgalaikį įsitraukimą į organizacijos veiklą.

Strategiškai valdant organizaciją, darbuotojai yra svarbiausi, kuriant, įgyvendinant, valdant bei kontroliuojant pačios organizacijos strategiją.

### Išvados

1. Tikslai darbuotojui turi būti aiškūs ir konkretūs, suprantami ir įgyvendinami, didinantys darbuotojų motyvaciją, taip pat kartu ir sudėtingi, bet pasiekiami, tikslai, kurie skatintų darbuotojus stengtis, didintų pasitenkinimą pasiekus tikslą, stiprintų savigarbą. Tikslų turinys turi sietis su individualiomis darbuotojo vertybėmis ir interesais, didinantys įsitraukimą ir motyvaciją.

2. Vertinant darbuotojų ir tikslų pasiekimą skirtinguose organizacijos lygmenyse, manoma, kad tikslinga pasirinkti veiklos vertinimo piramidę (SMART). Tai veiklos vertinimo sistema, kurios pagrindiniu pranašumu laikomas hierarchinio požiūrio į veiklos vertinimą susiejimas su procesų analize. SMART sistemos kiekvienas padalinys turi savo tikslus bei žino savo atsakomybę. Žemesnio lygmens padalinių veikla per tikslų įgyvendinimą turi tenkinti aukštesnio lygio padalinių tikslus, o norint įgyvendinti strategiją valdymo pastangos per vertinimą turi būti nukreiptos iš apačios į viršų, remiantis šiuo principu, žemiausio lygio veiksniai yra pagrindiniai elementai, lemiantys strategijos įgyvendinimą.

### Literatūra

1. Chan Su Jung & Geon Lee (2013). *Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies*, *Public Management Review*, 15:6, 787-815, Prieiga: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212>
2. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos / Societal Studies*, 3 (1), p. 31-58.
3. Jankūnienė, J. (1998). Požiūris į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 8, p. 20 - 32.
4. Kozryūtė, L., Tamulevičienė, D. (2018). Šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos: lyginamoji analizė. *VU EVAF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 2017. Vilnius: *Vilniaus*



5. Lipinskienė D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda.
6. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
7. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2002). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: technologija.
8. Lynch, R. L., Cross, K. F. (1991). *Measure Up. The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
9. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas).
10. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: technologija ir praktika. Business: theory and practice*. p. 130 - 141.
11. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: technologijos, p. 24-37.
12. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbo sąsajos. *Regional formation and development studies*. Prieiga: <https://core.ac.uk/download/pdf/233177154.pdf>
13. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
14. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
15. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė., *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*. Lietuvos mokslų akademija, 18,4 (2007): 112, Prieiga: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>

## VALUE CREATED BY AN ORGANISATION'S EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM

*Jurgita Kasparienė*

*Klaipėdos valstybinė kolegija, Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija*

*Asta Mačiunskienė*

*Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija*

### Summary

Today's organisations operate in an intensely competitive and highly dynamic external environment. Organisations need to have unique and distinctive resources to achieve the goals set out in their strategy. One of the most important is the workforce. This is one of the most difficult competitive advantages to achieve. Having employees (human resources) is not the most important task, the most important task is the organisation's knowledge, sharing with employees and the ability to manage employees in a strategic way. The ability to align the objectives of individual employees with those of the organisation, to get the best result and to achieve the organisation's objectives together becomes a key task for the organisation's managers. It becomes important not only to have outstanding human resources, but also to create a motivational system that will lead to employees contributing to the achievement of strategic objectives.

This paper analyses how an organisation's motivational system can contribute to the achievement of the organisation's strategic objectives. After analysing the motivational tools, the stages of motivational system development, and the achievement of employee and organisational goals at different levels of the organisation, it can be summarised that organisational goals must be clear and specific, understandable and achievable for employees, increasing their motivation, and at the same time, challenging but achievable goals that encourage employees to strive for their best, increase their satisfaction when they reach the goal, and boost their self-esteem. The content of the goal must be related to the individual employee's values and interests, increasing engagement and motivation. Every organisation is different and unique, and it is challenging to design a system that is effective and beneficial for every organisation. Therefore, each organisation must design and implement a motivational system that is best suited to their organisation and that is linked to employee performance appraisal to increase employee motivation, as this is the only way that employees will achieve the best results. To assess the performance of employees and the achievement of objectives at different levels of the organisation, it is considered appropriate to adopt the performance measurement pyramid (SMART). This is a performance appraisal system whose main advantage is that it combines a hierarchical approach to performance appraisal with process analysis. In SMART, each unit has its own objectives and responsibilities. The performance of the lower-level units must meet the objectives of the higher-level units through the achievement of objectives, and to implement the strategy the management effort has to be bottom-up through evaluation, according to which the lowest level factors are the key elements in the implementation of the strategy.

**Keywords:** organisational objectives, value creation, employee motivation system.