

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
Kodas 62103S117

EVELINA DRAGŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA:

VIDAUS MARKETINGO ASPEKTAS

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

EVELINA DRAGŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA:
VIDAUS MARKETINGO ASPEKTAS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof.dr. Regina Virvilaitė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Bakalaurantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. MOTYVACIJOS TEORIJŲ ANALIZĖ	7
1. 1. Motyvacijos samprata	7
1. 2. Turinio motyvacijos teorijos	8
1. 2. 1. A.Maslow poreikių hierarchija	8
1. 2. 2. K. Alderfer ERG teorija	9
1. 2. 3. D. McClelland laimėjimų motyvacija	10
1. 2. 4. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos modelis	12
1. 3. Procesinės motyvacijos teorijos	13
1. 3. 1. V.Vrumo lūkesčių teorija	13
1. 3. 2. Pastangos ir įvykdymas: L. Porteris ir E. Louleris	16
1. 3. 3. J. Adams teisingumo teorija.....	18
2. PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINĖS STUDIJS	20
2.1. Darbuotojų motyvavimo priemonės	20
2.2. Pardavimo padalinio darbuotojų motyvacija	22
2.3. Pagrindiniai darbuotojo pasitenkinimo darbu principai	29
2. 4. Darbuotojų motyvacija vidaus marketingo aspektu	33
2.5. Pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimo vidaus marketingo aspektu teorinis aprašas	37
3. PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS	40
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	40
3.2. Kokybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai	40
3.2.1. Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga	40
3.2.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	41
3.3. Kiekybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai	43
3.3.1. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga	43
3.3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	43
4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	51
LITERATŪROS SĄRAŠAS	54
SANTRAUKA (anglų kalba)	57
1 PRIEDAS	58
2 PRIEDAS	61

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė. Darbuotojų stažas įmonėje	48
2 lentelė. Darbuotojų išsilavinimas įmonėje	49

Paveikslai:

1 paveikslas. A. Maslow poreikių hierarchija	8
2 paveikslas. Lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo bei motyvacijos ryšys	15
3 paveikslas. Lūkesčių teorijos modelis	16
4 paveikslas. Neteisybė, kaip motyvacijos procesas	18
5 paveikslas. Pardavimo agentų skatinimo sistemos ryšys su pardavimo padalinio tikslais	22
6 paveikslas. Atlyginimo sistemos poveikis pardavimo agentų pastangoms	23
7 paveikslas. Pardavimo agentų darbo motyvacija	24
8 paveikslas. Veiksniai, nuo kurių priklauso pardavimų personalo darbo rezultatai	27
9 paveikslas. Darbo turiningumo ir motyvacijos modelis	30
10 paveikslas. Vidaus marketingas ir kliento orientacija	33
11 paveikslas. Vidaus marketingo procesas	35
12 paveikslas. Dirbamo darbo vertinimas	44
13 paveikslas. Darbo santykių ir aplinkos vertinimas	44
14 paveikslas. Darbo užmokesčio vaidmens vertinimas	45
15 paveikslas. Darbuotojus motyvuojančių veiksnių vertinimas	46
16 paveikslas. Darbuotojus demotyvuojančių veiksnių vertinimas	46
17 paveikslas. Veiksnių, kurie leistų dar labiau įsitraukti į darbą vertinimas	47

ĮVADAS

Aktualumas. Paslaugų organizacijose, tame tarpe pardavimo padaliniuose, paslaugų tiekėjai įgyja ypatingą svarbą, nes jie iš dalies formuoja klientų požiūrį į paslaugas teikiančią organizaciją. Ilgainiui pastebima, kad organizacijoje, kur yra taikoma darbuotojų motyvacija, yra mažesnė darbuotojų kaita, jie yra patenkinti savo darbu ir todėl geba suteikti kokybišką paslaugą. Geriausiai dirba ir naudą įmonei neša motyvuoti ir puikiai įmonėje besijaučiantys darbuotojai. Tik nedaugelis iš pardavimo padalinio darbuotojų nuo pat pirmos dienos nusiteikę siekti didelių laimėjimų, taigi daugelio jų darbo motyvacijos lygiui padidinti reikia tam tikrų stimulų. Pardavimo padalinio darbuotojų motyvavimo sistema yra vienas iš valdymo sprendimų, leidžiančių labai efektyviai siekti pardavimo tikslų.

Problema. Paslaugų atsiradimas rinkoje iškelė specifinių problemų, kurioms spręsti reikia ypatingos strategijos. Nepakankamas darbuotojų motyvavimas skatina darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir didelę jų kaitą įmonėje. Išskyla būtinybė, kad pardavimo padalinio vadovai suvoktų, kad motyvuotas, apmokytas, turintis visas paslaugai reikalingas medžiagas ir priemones, komunikacijos priemonių dėka gavęs laiku ir tikslią informaciją, pardavimo padalinio darbuotojas suteiks visai kitokią paslaugą, negu ta, kurią suteiktų pervargęs, suirzęs bei skubantis. Todėl magistro darbe tiriama problema susijusi su darbuotojų motyvacija ir jos stiprinimu.

Darbo objektas - darbuotojų motyvavimo priemonės.

Darbo tikslas – teoriškai pagrindus ir empiriškai patikrinus pardavimo padalinio darbuotojų motyvaciją vidaus marketingo aspektu, pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti motyvacijos teorijų analizę.
2. Išanalizuoti ir apibendrinti pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos priemones.
3. Išstudijuoti darbuotojų motyvaciją vidaus marketingo aspektu.
4. Atlikti pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos empirinį tyrimą ir apibendrinti tyrimo rezultatus pateikiant rekomendacijas darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Darbo metodai:

1. Mokslinės - teorinės literatūros analizė.
2. Kokybinis tyrimas (giluminis interviu)
3. Kiekybinis tyrimas (apklausa)

Pagrindinė naudota literatūra: lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, pirminiai duomenys bei internetinė medžiaga.

Teorinė darbo reikšmė:

- Atlikta motyvacijos teorijų analizė
- Išanalizuotos ir apibendrintos pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos priemonės.
- Išstudijuota darbuotojų motyvacija vidaus marketingo aspektu.

Praktinė darbo reikšmė:

- Atliktas pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos empirinis tyrimas vadovų bei darbuotojų požiūriu.
- Apibendrinti tyrimo rezultatai bei pateiktos rekomendacijos darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Darbo loginė struktūra. Magistro darbą sudaro keturios dalys.

Pirmoje darbo dalyje yra išskirtos motyvacijos turinį (K. Alderferio, F. Herzbergo, D. McClellando darbai) bei motyvacijos procesą (V. Vrumas, L. Porteris ir E. Lawleris) atskleidžiančios teorijos.

Antroje darbo dalyje pateikiamos darbuotojų motyvavimo priemonės, pardavimo padalinio darbuotojų motyvacija, pagrindiniai darbuotojo pasitenkinimo darbu principai, išskirta darbuotojų motyvacija vidaus marketingo aspektu, bei atliktas pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimo vidaus marketingo aspektu teorinis aprašas.

Trečioje dalyje pateikiama uždarnosios akcinės bendrovės “Švyturys – Utenos alus” darbuotojus motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių analizė, suformuojami siūlymai kaip pagerinti įmonės pardavimo padalinio darbuotojų motyvaciją.

Ketvirtoje darbo dalyje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Darbą sudaro 58 puslapiai, 17 paveikslų, 2 lentelės, 2 priedai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas, santrauka (anglų kalba) bei priedai.

1. MOTYVACIJOS TEORIJŲ ANALIZĖ

Norint, kad darbuotojų skatinimo sistema būtų veiksminga individo lygmeniu, ji turi būti kuriama, remiantis darbuotojų motyvacijos pagrindais. Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daugybė teorijų. Motyvacijos teorijos mėgina paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato, kokie yra jų poreikiai.

1.1. Motyvacijos samprata

Darbuotojo motyvacija dirbti susideda iš visų veiksnių - sąmoningų ir nesąmoningų - sukeliančių darbuotojo norą pasiekti tam tikrų tikslų. Vadybininkai turėtų žinoti veiksnius, sukuriančius motyvaciją, kad galėtų stimuliuoti darbuotojus dirbti stipriau, greičiau, efektyviau ir entuziastingiau. Dalinai darbuotojus motyvuoja poreikis užsidirbti pragyvenimui ir dalinai tokie žmogiški poreikiai kaip darbo sėkmės poreikis, užtikrintumas dėl darbo vietos, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis ir panašiai. Organizacijos atlygio sistemos (atlyginimas, papildomos lengvatos, užtikrintumas dėl darbo vietos, karjeros galimybės ir t.t.) gali būti naudojamos pirminiam motyvui (užsidirbti duonai) tenkinti, o darbo struktūra bei pobūdis tenkina antrinį motyvą. Daugelis tyrinėjimų kėlė sau užduotį atrasti motyvacijos darbe šaltinius, bet dauguma motyvacijos teorijų nėra išsamios, todėl neįmanoma pateikti aiškiai apibrėžtų išvadų.

B.F. Skinner savo operantinio sąlygojimo teorija bandė įrodyti, jog motyvacija kyla iš stimulo ir atsako sąveikos. Pavyzdžiui, skurdas priverčia žmogų ieškotis darbo. O įsidarbinus dirbti daug tam, kad būtų gaunamos maksimalios pajamos. Greitas atlygis (didelis atlyginimas) gaunamas už teisingą elgesį (entuziastingą darbą). Pastangos apibrėžiamos kaip išmokto elgesio ir stimulo rezultatas. Šiuolaikinės teorijos susikoncentruoja ties motyvacijos ir žmogiškųjų poreikių santykiu. Pastarajam priskiriamas pagrindinis vaidmuo motyvacijos procese.

Reikėtų trumpai paminėti vidinės ir išorinės motyvacijos sąvokas. Mūsų gyvenimo veikloje reiškiasi dvi laimėjimų motyvacijos rūšys. Vidinė motyvacija - tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Išorinė motyvacija - tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės. Vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija (noras turėti gerai apmokamą darbą) didelių laimėjimų nelemia (J. Spenc, R. Helmreich, 1983). Šie mokslininkai išskyrė tris vidinės motyvacijos apraiškas: meistriškumo siekį (siekimasis tobulėti esame darbe), norą dirbti ("Man patinka sunkus darbas"), rungtyniavimą ("Man patinka darbas, kur reikia įgūdžių ir tenka rungtyniauti").

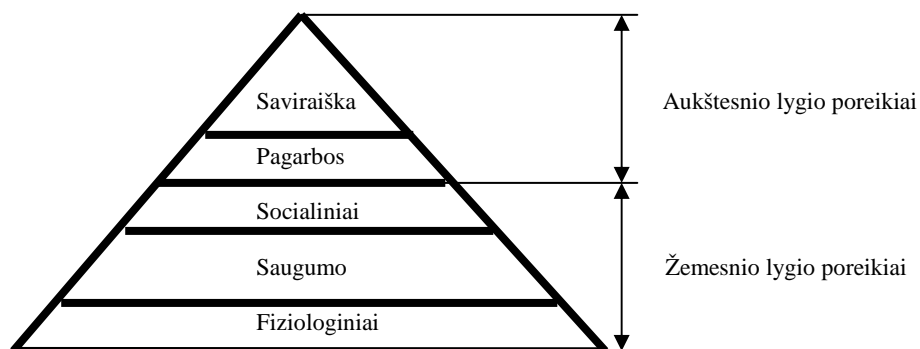
Atliekant šiuolaikinius tyrimus išskiriamos motyvacijos turinio teorijos arba kitaip dar vadinamos pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijomis bei procesinės motyvacijos teorijos.

1.2. Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos

Labiausiai pripažintos yra šios turinio (poreikių) motyvacijos teorijos: A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, K. Alderfer ERG teorija, D. McClelland pasiekimų teorija, F. Herzberger dviejų veiksnių teorija ir kitos. Čia pagrindinis dėmesys skiriamas motyvacijos esmę sudarančių veiksnių tyrimui. Vienas iš pirmųjų motyvacijos tyrinėtojų C. Bernard, nagrinėdamas daugybę žmogaus poreikių patenkinimo būdų organizacijoje, išskyrė konkrečius stimulatorius: materialinius, asmeninius nematerialinius – prestižo ir valdžios siekius, dvasinius. Bet jis nesukūrė motyvacijos teorijos.

1. 2. 1. A. Maslow poreikių hierarchija

Vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų, vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo A. Maslow. A. Maslow motyvacijos šaltiniu laiko žmogaus poreikius, kuriuos klasifikuoja į grupes pagal penkis hierarchijos lygmenis, kurie sudaro piramidę (1 pav).



Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas, 2000.

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Taigi, kol poreikis nepatenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis, o kai jis patenkinamas, tada motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.

Bučičienė I. (2002) šiuos penkis lygmenis apibūdina taip:

Norėdamas patenkinti savo *fiziologinius poreikius*, pardavimo agentas gali sutikti dirbti tik už komisinius, rizikuodamas saugumu, tai yra negaudamas jokių pastovių garantuotų pajamų. Pagrindinė fiziologinių poreikių patenkinimo priemonė yra darbo užmokestis.

Pardavimo agentų *saugumo poreikiai* patenkinami, gavus pastovią darbo užmokesčio dalį, nepriklausančią nuo darbo rezultatų, bei įvairias socialines garantijas. Pavyzdžiui JAV ir Vakarų

Europos kampanijų, be privalomojo valstybės draudimo, apdraudžia darbuotojus ir jų šeimos narius papildomu ligos ar pensijų draudimu, suteikia darbuotojams papildomas atostogas ir t.t. Norėdami patenkinti saugumo poreikius, pardavimo padalinio darbuotojai geriau renkasi žinomas, patikimas įmones, sutikdami gauti netgi žemesnį darbo užmokestį.

Socialiniai bendravimo poreikiai pasireiškia, darbuotojui jaučiantis grupės ir organizacijos nariu. Įvertinant pardavimo agentų darbo specifiką (jų darbas gana nepriklausomas, jie dirba savarankiškai), kai kurios įmonės kuria organizacijos kultūrą, paremtą organizacijos normomis ir ritualais, nukreiptais į darbuotojų lojalumo didinimą, siekiant “pririšti” darbuotojus prie įmonės, kad jie neišeitų pas konkurentą, pasiūliusį didesnį darbo užmokestį.

Pagarbos ir savigarbos poreikius patenkina tinkamas darbo ir jo rezultatų pripažinimas, materialinio ir nematerialinio skatinimo sistema. Pardavimo padalinio vadovas turi naudoti ne tik formalius skatinimo priemones, bet ir sugebėti laiku pastebėti ir tinkamai įvertinti darbuotojų pastangas.

Aukščiausio lygio – darbuotojų *saviraiškos poreikiai* – patenkinami, kai darbe žmogus gali išreikšti savo kūrybines, asmeninio tobulėjimo galimybes. Tai įprasmina individo veiklą. Saviraiškos poreikiai pardavimo agentų darbe pasireiškia, jiems pasiekus profesinį tobulumą, kai jie sugeba įtikinti klientą ir efektyviai organizuoti darbą.

Maslow teorija yra kritikuojama dėl keleto priežasčių. Pirmiausia dėl to, kad teorija teigia, jog žmonės siekia patenkinti aukštesniojo lygio poreikius po to, kai buvo patenkinti žemesniojo lygmens poreikiai. Bet kai kuriems individams būdingas stiprus noras siekti aukštesniojo lygmens poreikių, pilnai nepatenkinus žemesniojo lygio poreikių. Antra, individas nebūtinai laikosi A. Maslow poreikių hierarchijos pagal jo siūlomą klasifikaciją. Kai kuriems vyrams ir moterims, pagarbos poreikis gali būti svarbesnis nei prieraišumo siekimas. Iš tikrųjų, kai kurie A. Maslow hierarchijoje minimi poreikiai gali būti nevienodai svarbūs skirtingiems žmonėms.

Taigi, apibendrinant A. Maslow teoriją, Bučiūnienė I. (2002) teigia, kad nepatenkinti poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį, todėl pardavimo padalinio vadovas turi pažinti savo darbuotojus ir atitinkamai parinkti motyvavimo priemones, kad jos būtų veiksmingos, siekiant pardavimo tikslų.

1.2.2. K. Alderfer ERG teorija

Maslow teorija plačiai priimtina, lengvai suprantama ir gali paaiškinti daug, bet ne viską, apie elgesį darbe. Internetiniame puslapyje, kur pateikiamas straipsnis apie motyvaciją pagal Alderferį (2001), K. Alderfer pasiūlė Maslow teorijos modifikaciją, kurią sudaro trys poreikių lygiai:

a) E - egzistavimo poreikiai - apytiksliai atitinkantys Maslow fiziologinius poreikius.

b) R - prierašumo poreikiai - įskaitant meilės poreikius ir tą pagarbos poreikio dalį, kuri susijusi su žmogiškaisiais santykiais.

c) G - augimo poreikiai - įskaitant saviraiškos poreikius, ir tą dalį pagarbos poreikių, kuri susijusi su individualiomis pastangomis.

ERG teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir A. Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa — santykių (arba giminystės, bendravimo) poreikiai, kurie apima saugumo, ir socialinius (priklausomumo ir dalinai pagarbos) poreikius. Viršūnėje yra augimo poreikiai, juos sudaro pagarbos saviraiškos ir poreikiai, teigiama internetiniame puslapyje, kur pateikiamas straipsnis apie motyvaciją pagal Alderferį (2001). Alderfer (žinoma kaip ERG) teorija teigia, jog patenkinus žemesniojo lygmens poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni.

Anot Sakalo A., Šilingienės V. (2000), galima išskirti tokius K. Alderfer ir A. Maslow teorijų skirtumus:

- Pagal ERG teoriją, žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu;
- Nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesnio lygmens poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš tenkinant aukštesniojo lygmens poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai;
- Visos trys poreikių grupės gali veikti vienu metu;
- Pagal K. Alderfer teoriją - galimas poreikių tenkinimo atvirkštinis procesas. Jeigu aukštesniame poreikių lygyje esančiojo žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį;
- Alderfer teorija taip pat teigia, kad jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius.

Taigi, Alderfer teorija (žinoma kaip ERG teorija) atitinka Maslow mintis, teigdama, kad patenkinus vieno lygmens poreikius aukštesnis lygmuo įgauna svarbą, bet priduria, kad nepatenkinus vieno lygmens poreikių, žemesnis lygmuo tampa svarbesniu, pavyzdžiui nusivylimas karjera (augimo poreikis) gali sukelti norą įsitraukti į socialinę aplinką (prieraišumo poreikis). Alderfer teigia, kad jo teorija pateikia platesnį elgesio paaiškinimą nei Maslow.

1.2.3 Davido McClelland laimėjimų motyvacija

Pasak D. McClelland žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo jau turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Šios įvairių žmonių kokybės yra gana skirtingos, tačiau

darbo veiklos aspektu galima išskirti kelis gana pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus motyvaciniais modeliais. Anot Jucevičienės P. (1996), koks modelis konkrečiam žmogui būdingas, labiausiai priklauso nuo kultūrinės aplinkos, kurioje šis žmogus gyvena. Ypač dažnai pasitaiko šie keturi motyvaciniai modeliai: pasiekimo, vienijimo, kompetencijos ir valdžios.

Valdžios motyvacinis modelis remiasi polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Tokie žmonės siekia įtakoti savo organizacijas ir netgi linkę į riziką. Gavę valdžią, jie gali ją panaudoti tiek konstruktyviai, tiek destruktvyviai. Tokie žmonės gali būti puikiais vadovais, jeigu jų vadovavimo pobūdis yra institucinis, o ne asmeninis. Institucinis vadovavimo pobūdis išreiškia vadovo polinkį veikti kitų žmonių elgesį visos organizacijos labui.

Vienijimo motyvacinis modelis remiasi pastangomis vienyti žmones socialiniu pagrindu. Žmonės, vedami vienijimo motyvacijos, dirba geriau tuomet, kai jų mokėjimas bendradarbiauti ir kooperuotis yra pastebimas ir jie yra pagiriami. Vedami vienijimo motyvacijos, jie linkę į draugiškus santykius su bendradarbiais. Jie patiria vidinį pasitenkinimą, būdami su draugais, todėl darbe tokie žmonės siekia turėti galimybę laisvai vystyti tokius santykius.

Pasiekimo motyvacijos modelis paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslų. Individas, turintis šį polinkį, nori vystytis ir tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Pasiekimai jam yra svarbūs dėl jo paties, o ne dėl šiuos pasiekimus lydinių apdovanojimų ir atlyginimų. Tokie darbuotojai pasiaukojančiai dirba tada, kai supranta, kad įgis asmeninį pripažinimą ir pasitikėjimą.

Kompetencijos motyvacinis modelis remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jie yra linkę gerai atlikti darbą todėl, kad tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami.

Motyvacinių modelių žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Anot Jucevičienės P. (1996), taip vadovai gali gana nesunkiai sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas. Pavyzdžiui, žmogui, vedamam pasiekimo motyvacijos principų, galima duoti darbą, pirmiausia išsiaiškinus šio darbo sunkumus ir pateikus jį kaip iššūkį. Žmogui, siekiančiam kompetencijos, reikia išsiaiškinti, kaip yra svarbu to darbo, kuris jam užduodamas, kokybė.

Taigi, kuo stipresnė laimėjimų motyvacija, tuo daugiau pasiekama. Galima teigti, jog motyvacinių modelių žinojimas padeda vadovams suprasti kiekvieno darbuotojo požiūrį į darbą. Taip vadovai gali gana nesunkiai sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas.

1.2.4 F. Herzberg dviejų veiksnų motyvacijos modelis

Amerikiečių psichologas F. Herzberg paskelbė motyvacijos teoriją, kuri dalina darbo aplinkos veiksnus į dvi rūšis - motyvuojančius veiksnus ir higieninius arba palaikymo veiksnus. Jis nustatė veiksnus, sukeliančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Teorijai pagrįsti Herzberg atliko daugybę tyrimų apklaudamas įvairių specialybių darbuotojus. Tyrimų metu Herzberg nustatė pasitenkinimą sukeliančius veiksnus:

- Pasiekimai
- Pripažinimas kolegų tarpe
- Atsakomybė
- Galimybė daryti karjerą
- Pats darbas

Šiuos veiksnus psichologas pavadino motyvatoriais, teigia Bučiūnienė E. (1996). Jie nesukelia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu.

Veiksniai, kurių nebuvimas arba neadekvatumas darbe sukelia nepasitenkinimą:

- Darbo užmokestis
- Santykiai su pavaldiniais
- Organizacijos kontrolės tipas
- Įmonės politika
- Materialinės darbo sąlygos
- Socialinės paskatos

Šiuos veiksnus, pasak Jucevičienės P. (1996), Herzberg pavadino higieniniais arba palaikančiais. "Palaikantys veiksniai yra būtini, norint išlaikyti normalų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Šie veiksniai tiesiogiai neformuoja motyvacijos, bet jų nebuvimas gali sukelti žymų nepasitenkinimą darbu."

Viena paradoksiškiausių išvadų, kurių priėjo Herzberg analizuodamas palaikymo veiksnus, ta, kad darbo užmokestis nėra motyvuojantis veiksnys.

Herzberg nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai ir suformavo septynis pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims praturtinti:

- 1) sumažinti kontrolę, suteikiant operatoriui atsakomybę;
- 2) didinti atsakomybę, matuojant rezultatus;
- 3) kiekvienam duoti pilną ir natūralų darbo vieneta, kartais visai grupei;
- 4) didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę;
- 5) vykdytojo ataskaita vadovui;

- 6) papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis;
- 7) papildoma užduotis gali išplaukti iš darbuotojo asmeninių savybių.

Anot Sakalo A., Šalčiaus A. (1997), F. Herzberg teigia, jog pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvatoriai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnių (higieninių) — tai ir sudaro “dvigubo tęstinumo” efekto prasmę: “pasitenkinimo” priešingybė yra “pasitenkinimo nebuvimas”, o “nepasitenkinimo” priešingybė yra “nepasitenkinimo nebuvimas”. Vadovai, siejantys eliminuoti nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, gali pasiekti tik ramybės būseną, bet ne motyvaciją.

Pasak P. Jucevičienės (1996), “darbuotojai visų pirma stipriausiai yra motyvuojami to, ką daro patys. Kuomet žmonės pajaučia atsakomybę arba įgyja pripažinimą dėl savo pačių veiksmų, tada jie ypač stipriai motyvuojami tolesnei veiklai. Jeigu šios Herzberg teorijos išvados yra teisingos, tai galima režiuruoti, kad vadovų pagrindinis uždavinys, motyvuojantis darbuotojus, yra aprūpinti juos palankia darbo aplinka, tai yra daugiau padėti darbuotojų darbui negu juos valdyti”.

Galima teigti, kad poreikių teorijos yra panašios, nes jos visos aiškina motyvaciją per žmogiškų poreikių patenkinimą. Vienas iš didžiausių turinio motyvacijos teorijų privalumų - galimybė nesunkiai pritaikyti jas praktikoje. Jos vertingos, sprendžiant, kaip organizacijos gali padėti patenkinti darbuotojų poreikius. F. Herzberg, praplėtes iki tol buvusias poreikių teorijas, sukūrė teoriją, lengvai pritaikomą motyvacijai įmonėje tirti. Pagal dviejų veiksnių motyvacijos teoriją, pasitenkinimą atliekamu darbu įtakoja galimybės patenkinti aukštesniojo lygio poreikius - pagarbos ir saviraiškos (A. Maslow), o nepasitenkinimą - galimybių patenkinti žemesniojo lygmens poreikius nebuvimas.

1.3. Procesinės motyvacijos teorijos

Procesinės motyvacijos teorijose žmogaus elgesiui paaiškinti remiamasi prielaida, kad asmens elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija. Reikšmingumas, kurį individas priskiria pasekmėms, nustatomas pagal jo vertybines nuostatas, kurios dažniausiai apibūdinamos kaip motyvo sąvoka.

1.3.1. V.Vrumo lūkesčių teorija

Paskirstant užduotis, pardavimo agentams labai svarbu įvertinti Vrumo lūkesčių teoriją. Minėtas autorius motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų - lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo (I. Bučiūnienė, 1996):

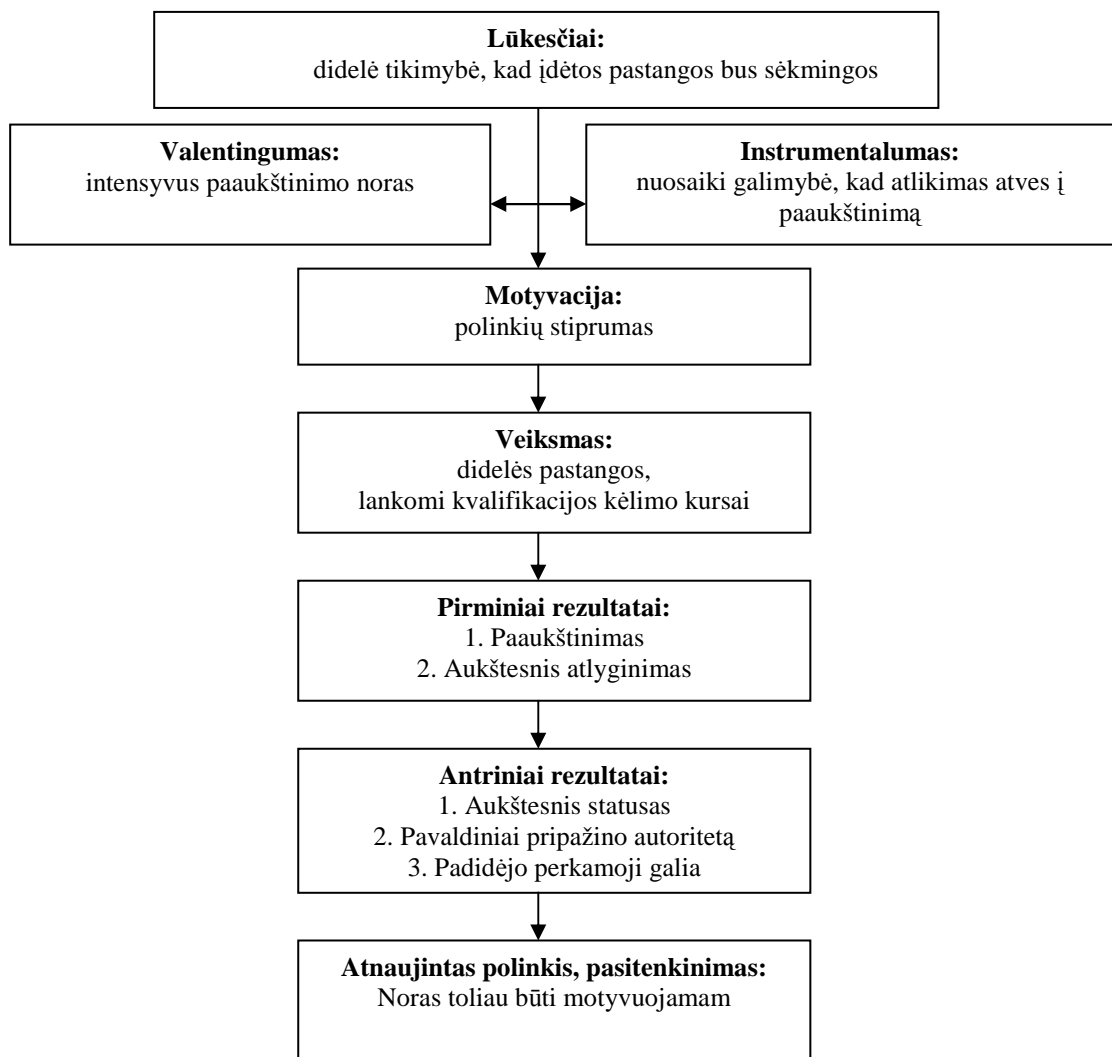
- lūkesčių E, tai yra darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savų pastangų ir pasiekimo. Jis išreiškiamas tikimybe ir pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Tai savęs įvertinimas, sėkmės tikimybė.
- instrumentalumo I, tai yra ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija ar vidinis pasididžiavimas, atsirandęs sėkmės dėka, kiti vidiniai subjektyvūs rezultatai). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis. Tai tikimybė, kad duotasis elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą.
- valentingumas V – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Tai reikšmingumas, kurį turės laukiamas atlyginimas individui. Šis dydis, pačio darbuotojo priskirtas laukiamam atlyginimui už darbo rezultatus, gali būti ir teigiamas ir neigiamas. Tai, kad valentingumas gali būti neigiamas, stebina, juk jeigu teigiamas rezultatas yra pasiektas, valentingumas turėtų būti teigiamas. Vis dėlto tai gali būti tuo atveju, kai rezultatų buvo laukiama, bet jie darbuotojui nebepatinka.

Norint motyvuoti asmenis, remiantis lūkesčių modeliu, galima veikti taip:

1. Stengiamasi paveikti darbuotoją, įvertinus suvokimą, kokio lygio atlyginimo jis tikisi, ir realią tikimybę uždirbti.
2. Akcentuojama atlygio aktuali vertė bei lūkesčių ir instrumentalumo santykis, o taip pat instrumentalumo ir valentingumo santykis.

Stipriausią motyvaciją sąlygoja didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Jei kuris nors iš komponentų yra mažas, geriausiu atveju motyvacija bus nuosaiki.

Lūkesčių teorijos veikimo principą (2 pav.) motyvuojant darbuotoją, galima pailustruoti šiuo pavyzdžiu (Jucepičienė P., 1994, 67 p): darbuotojas labai stengiasi gerai dirbti, jam tai sekasi (L didelis). Jis galvoja kad jam ir toliau seksis ir jis bus paaukštintas tarnyboje (V didelis). Tačiau jam trūksta išsilavinimo meistro vietai užimti (I nedidelis). Jis tai supranta. Vadovas, norėdamas sustiprinti jo motyvaciją, turi jam nurodyti kelius, kaip pakelti kvalifikaciją ir gal net sudaryti tam sąlygas. Taip darbuotojas bus efektyviau motyvuojamas ir padidins savo pastangas. Dėl to jis sulauks pirminių ir antrinių rezultatų, kuriais taip pat bus motyvuojamas. Be to, jis išlaikys norą ir toliau būti motyvuojamu (reikės iš naujo įvertinti visus veiksnius) .



Šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena, 1996

2 pav. Lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo bei motyvacijos ryšys

Svarbiausia yra tai, jog, taikydami šį modelį, vadovai yra skatinami detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Tačiau taikant šį modelį susiduriama ir su problemomis, teigia Jucevičienė P. (1996). Ne visai pakanka šių trijų veiksnių motyvacijai nustatyti. Reikėtų daugiau įvertinti asmenybės savybes ir kai kuriuos organizacijos bruožus.

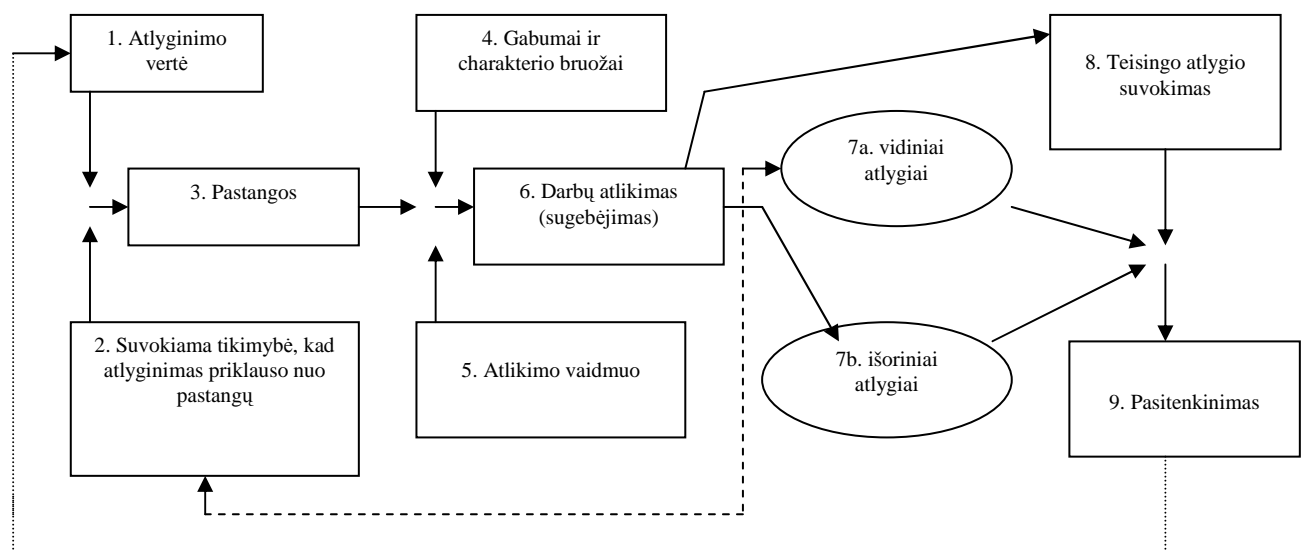
Taigi pardavimo agento motyvacija, imantis bet kokios veiklos daugiau ar mažiau nesąmoningai pereina šias tris tikimybes (lūkesčiai, valentingumas, instrumentalumas), ir jų įvertinimas lemia darbuotojo pastangų intensyvumą.

1.3.2. Pastangos ir įvykdymas: L. Porteris ir E. Louleris

Du organizacijos elgsenos tyrinėtojai – L. Porteris ir E. Laueris išvystė lūkesčių motyvacijos modelį, išplėsdami V. Vrumo teoriją. Jų teigimu, du veiksniai apibrėžia pastangų kiekį, investuojamą į darbą:

- a) Mastas, iki kurio psichologinis ir piniginis atlygis, gaunamas atliekant darbą, patenkindavo darbuotojo poreikius saugumui, pagarbai, nepriklausomybei, saviraiškai.
- b) Darbuotojo lūkesčiai, kad dedant dideles pastangas į darbą bus pasiektas patenkinantis atlygis.

Tuo būdu, kuo patrauklesnis darbuotojui tam tikras apdovanojimas; kuo didesnė tikimybė, kad įdėtos pastangos leis pasiekti norimą atlygį, tuo daugiau darbuotojas stengsis gerai atlikti savo darbą. Taigi, L. Porteris ir E. Louleris sukūrė sintetinį motyvacijos modelį, apimantį anksčiau paminėtų motyvacijos teorijų elementus (3 pav.).



Šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena, 1996

3 pav. Lūkesčių teorijos modelis

Šis modelis akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (3), darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų (4) ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5). Dedamų pastangų lygis savo ruožtu priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir nuo to, kiek darbuotojas tiki dedamų pastangų ir galimo atlyginimo glaudžiu ryšiu (2). Pasiekus reikalaujamą rezultatą, galimas suteikti vidinis (7b) ir išorinis (7a) atlyginimas. Punktyrinė linija tarp rezultatų ir teisingu laikomo atlyginimo (8) panaudota siekiant parodyti, kad žmonės subjektyviai suvokia atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą (analogiškai teisingumo teorijai). Pasitenkinimas (9) – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant

teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų (1). Šis vertinimas turi didelę įtaką darbuotojo ateities situacijos vertinimui.

Remiantis jų teorija, motyvacija tai poreikių, lūkesčių ir atlyginimo teisingumo funkcija. Darbo rezultatyvumas priklauso nuo atlyginimo naudos, įdėtų pastangų, suvokiamo atlyginimo už pastangas tikimybės; nuo asmeninių darbuotojo savybių ir gabumų potencialo bei to, kaip darbuotojas vertina savo vaidmenį.

Porteris L. ir Louleris E. atskyrė išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo darbo uždarbio, pripažinimo, paaukštinimo tarnyboje ir pan., ir vidinį atlyginimą, tai yra asmeninio tobulėjimo jausmas, lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme.

Anot Leonienės B. (2001), Porteris ir Laueris atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo – išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo, kuriuos suteikti gali vadovas ar darbo grupė bei vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiuodamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

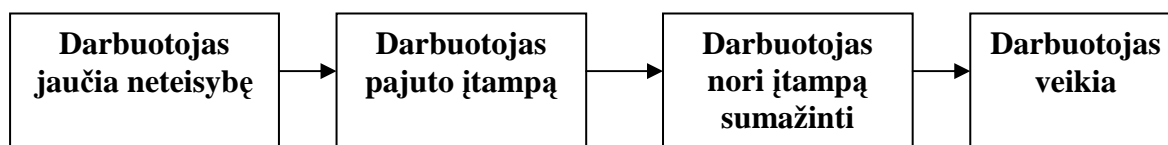
Apibendrinant pažymėtina, kad iš šio modelio nagrinėjimo paaiškėja viena Porterio ir Lauerio teorijos išvadų: rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą, teigia Sakalas A, Šilingienė V. (2000). Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriu – kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies rodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties – pasekmės ryšio elementas.

Porterio-Loulerio modelis parodo, kad motyvacija nėra tik paprastas elementas priežasčių-pasekmių grandinėje. Vieningos tarpusavyje susijusių elementų sistemos rėmuose ji apjungia tokias sąvokas, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlyginimas, kuris suprantamas kaip teisingumas, pasitenkinimas suvokiamas kaip vidinio ir išorinio atlyginimų rezultatas, įvertinant jų teisingumą. Remiantis teisingumo teorija, žmonės visada linkę subjektyviai vertinti jų gautą atlygį su kito darbuotojo už analogišką darbą gautu atlyginimu. Viena iš svarbiausių šios teorijos išvadų – rezultatyvus darbas visada lemia darbuotojo pasitenkinimą.

1.3.3. J. Adams teisingumo teorija

Kalbant apie pardavimo agentų skatinimą, būtina išnagrinėti J.Adams teisingumo teorijos teiginius. Anot Bučiūnienės I. (2002), teisingumo teorija remiasi nuostata, kad labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas vertina gautą atlygį, ir laiko jį teisingu ir pakankamu, ar ne. Teisingumas apibūdinamas kaip individo įdėtų išteklių (pvz. pastangų, sugebėjimų, rezultatų) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimo, pripažinimo, paaukštinimo) santykis.

Pirmo lygio teisingumas pasireiškia taip: darbuotojai motyvuojami, kai patiria pasitenkinimą tuo, kad gauna atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms, teigia Bučiūnienė I. (2002). Antro lygio teisingumas pasireiškia, kai darbuotojai palygina savo pastangas su kitų pastangomis ir savo pastangų (atlygio) santykį su kitų pastangų (atlygio) santykiu. Daugelis tyrimų, susijusių su teisingumo teorija, akcentuoja pinigus kaip svarbiausią atlyginimo už darbą elementą, todėl, kuriant skatinimo sistemą, pardavimo padalinio vadovas turi nustatyti tokius skatinimo kriterijus, kurie leistų išvengti subjentyvumo ir su tuo susijusio pasitenkinimo dėl neteisingumo įvertinimo.



Šaltinis: Jucevičienė P. Organizacijos elgsena, 1996

4 pav. Neteisybė, kaip motyvacijos procesas

Kai darbuotojas supranta, kad yra vertinamas neteisingai, jis jaučia įtampą, kurią siekia sumažinti arba panaikinti. Ši situacija stimuliuoja darbuotojo veiksmus (4 pav.).

Anot Jucevičienės P. (1996), galimi tokie teisingumo atvejai:

- Teisingumas. Jis esti tada, kai vieno žmogaus atlygio ir indėlio santykis yra lygus kito žmogaus atlygio ir indėlio santykiui.
- Negatyvus neteisingumas. Kai pirmasis darbuotojas gauna “per mažai”, lyginant su antruoju.
- Pozityvus neteisingumas. Kai pirmasis darbuotojas gaus “per daug”, lyginant su antruoju.

J. Adamso teorija teigia:

- 1) negatyvus neteisingumas mažiau toleruojamas nei pozityvus;
- 2) pozityvus neteisingumas mažiau patrauklus nei teisingas atlygis;
- 3) neteisingumas motyvuoja darbuotoją jį sumažinti arba panaikinti. Motyvacijos stiprumas priklauso nuo laukto atlygio ir indėlio santykio, gauto atlygio ir indėlio santykio skirtumo.

Teisingumo teorijos esmė yra tokia: kol žmogus nemany, kad už savo darbą gauna teisingą atlyginimą, jis stengsis mažinti darbo intensyvumą. Šeibokienė A. (2002) teigia, kad reikia nepamiršti, kad teisingumas suvokiamas santykinai. Žmonės lygina savo ir kitų darbo užmokesčių, neatsižvelgdami į darbo patirtį, našumą, kvalifikacijų skirtumą ir pan.

Poreikių teorijose akcentuojami darbuotojų poreikiai - kas motyvuoja juos veiklai; nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o

tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą.

Taigi, kaip teigia Bučiūnienė I. (1996), procesinės motyvacijos teorijos nuo turininių skiriasi tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turinio motyvacijos teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl.

Iki šiol nemažai dėmesio buvo skirta motyvacijos teorijų analizei, kadangi tik susipažinę su motyvacijos teorijomis bei darbuotojo poreikiais vadovai ir vadybininkai, gali efektyviai savo kasdieniniame darbe panaudoti tokius įrankius kaip įvairūs patarimai moksliniuose straipsniuose bei įvairioje spaudoje, mokančius kaip skatinti darbuotojus.

2. PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINĖS STUDIJOS

Tik nedaugelis iš pardavimo padalinio darbuotojų nuo pat pirmos dienos nusiteikę siekti didelių laimėjimų, taigi daugelio jų darbo motyvacijos lygiui padidinti reikia tam tikrų stimulų. Pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistema yra vienas iš valdymo sprendimų, leidžiančių labai efektyviai siekti pardavimo tikslų.

2.1. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones dirbti, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktinis darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena bei rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų, skirtų darbui, mažėjimu ir padažnėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą, savo straipsnyje teigia Šulgienė T. (2003).

Įvairios motyvavimo teorijos ginčijasi, kiek pinigų reikia rezultatyviai darbuotojų veiklai motyvuoti. Klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbi našumo. Teisingumo teorija, priskiriama žmonių elgsenos reguliavimo teorijoms, aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu. Pasak Baršcyko K. (1999), moderniosios vadybos mokyklai priskirtina visuotinės kokybės vadybos teorija tvirtina, kad darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai dirbs geriau, o idealiu atveju – be klaidų tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. Todėl siūloma kurti darbuotojų paskatų ir pripažinimo programas, kurios yra bendrų visuotinės kokybės programų dalis.

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis – jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas. Yra keletas skatinimo planų rūšių, teigia Dessler G. (2001). Pavyzdžiui, individualaus skatinimo programų atveju kiekvienam darbuotojui atskirai išmokamas priedas prie bazinio atlyginimo, jei jų darbas atitinka individualiai suformuluotus standartus. Kintamo užmokesčio metodas reiškia, jog atlyginimai nustatomi tam tikroms darbuotojų grupėms priklausomai nuo pasiekto darbo našumo ar kurio nors kito firmos pelningumo rodiklio; šiuo atveju išmokos nėra nuolatinis darbuotojo bazinio atlyginimo priedas.

Taikant ekonominės motyvacijos metodus, vadovo užduotis yra sukurti premijinių išmokų už produktyvumą sistemą, vienetinę darbo apmokėjimo bei darbo sutarčių sistemas. Ši užduotis nėra tokia paprasta kaip atrodo, nes kiekvienos įmonės situacija unikali, o tai reiškia, kad premijavimo sistema kiekvienu atveju taip pat turi būti unikali. Reikėtų paminėti, jog materialinių motyvų skatinamoji galia prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Šio lygio ribose materialinių motyvų įtaka pasireiškia ryškiausiai.

Kuo toliau, tuo labiau organizacijos pradeda domėtis ir diegti nepiniginės motyvacijos sistemas, kai derinamos finansinės ir nefinansinės skatinimo priemonės, teigia savo straipsnyje Dževeckytė R. (2004). Visame pasaulyje populiariausių motyvavimo priemonių dešimtuose yra darbuotojų gyvybės draudimas ir kaupimas jų pensijai. Specialistai pripažįsta, kad mūsų šalyje šioje srityje žengiami dar tik pirmieji žingsniai. Bendrovė, skirdama lėšų darbuotojo draudimui bei papildomai pensijai kaupti ir tuo suteikdama jiems daugiau saugumo, gali sukurti puikią motyvavimo bei pririšimo prie įmonės sistemą. Šiandien gaudami pragyvenimui pakankamą atlyginimą daugelis bendrovių darbuotojų nesijaučia saugūs dėl rytdienos – ar vis dar turės darbą, kas atsitiks, jeigu rimtai susirgs ir nebegalės dirbti, kokią gaus pensiją. Gyvybės draudimo pranašumas – darbdavys įmonės lėšomis apdraudžia savo darbuotojų gyvybę ir taip pat kaupia lėšas papildomoms būsimoms darbuotojų pensijoms. Kaupimas derinamas su darbuotojų gyvybės draudimu – taip užtikrinamos išmokos ne tik sulaukus pensinio amžiaus, bet ir įvykus nelaimingam atsitikimui ar susirgus. Toks draudimas leidžia darbdaviui pačiam kurti darbuotojų skatinimo bei motyvavimo sistemą.

Dar būtų galima paminėti tokias nepiniginės motyvacijos formas, kaip darbo sąlygos, santykiai tarp darbuotojų ir vadovų, pasitikėjimas, darbo aiškumas, įtakos organizaciniams sprendimams darymas bei įmonės įvaizdis.

Organizacijos kartais sėkmingai bando pasitelkti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos atsiremia į kai kuriuos sunkumus. Vienas iš jų – tas, kad darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir suteiktą laisvę, todėl, norint naudoti jas organizacijos patrauklumui didinti, tenka atsižvelgti į kiekvieno žmogaus individualius poreikius. Kitas sunkumas tas, kad darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai yra gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką.

Žmonės labiau įsitraukia į tokią darbinę aplinką, kur jaučia bendradarbių paramą ir palaikymą, kur yra komanda, kuri kartu leidžia net ir savaitgalius, švenčia ir atostogauja. Įsipareigodami tam tikrai organizacijai, žmonės rizikuoja – savo įvaizdžiu, laiku, karjera, finansais. Pasitikėjimas darbuotoju darbe reiškia, kad jis gali savarankiškai priimti svarbius sprendimus, organizuoti savo darbą, planuoti savo laiką, imtis naujų veiksmų, kurie užtikrintų ir jo asmeninę, ir

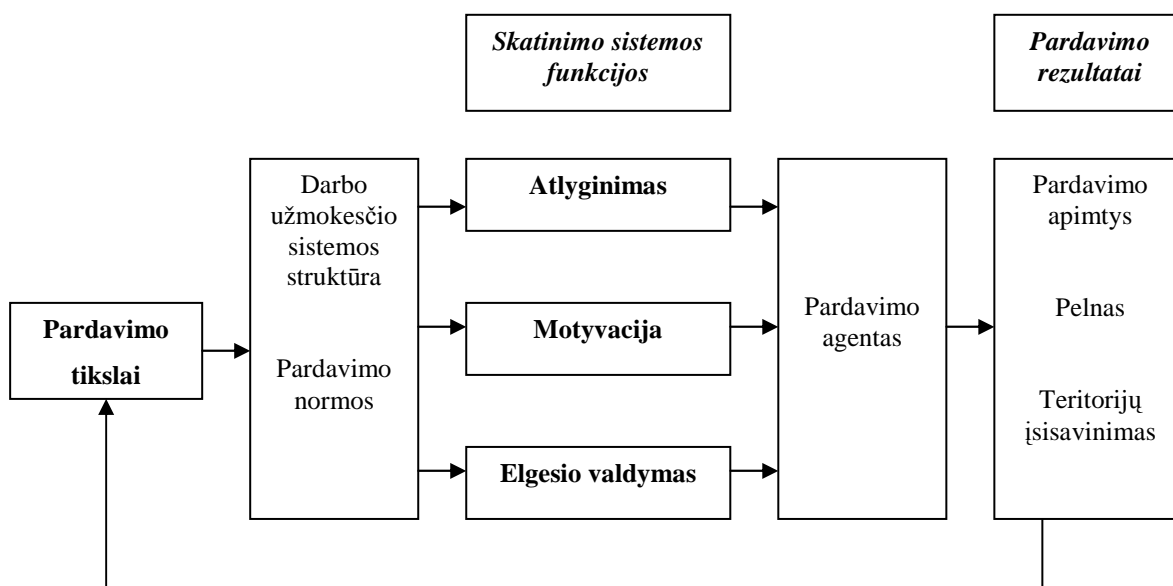
įmonės sėkmę; tai reiškia, kad į darbuotoją nežiūrima įtariai, kad nėra sekamas kiekvienas jo žingsnis.

Kai darbas yra neaiškus, normos ir tikslai nenuspėjami, žmonės menkai įsitraukia į darbą, teigia Pankevičienė A. (2004). Kai darbuotojas nežino, kokios yra jo darbo užduotys (t.y. jis nežino, kokios yra jo pareigos ir už ką jis atsakingas), jis esti nerimastingesnis. Dėl to ir darbas, ir organizacija tampa mažiau patrauklesni. Dažnai ir organizacijos tikslai yra neaiškūs, sunkiai apibrėžiami ar net diskutuoti. Tyrimai rodo ir tai, kad žmogus įsitraukia į darbą tiek, kiek darbas atitinka jo sugebėjimus, t.y. ar jam suteikiama galimybė daryti tai, ką jis geriausiai sugeba.

Taigi norint sustiprinti darbuotojų motyvaciją ir pasiekti, kad organizacija taptų jiems patraukli, reikia daugiau erdvės suteikti darbuotojų galimybės pasireikšti, mažiau kontroliuoti pavaldinius, didinti jų atsakomybę už savo darbą, suteikti žmonėms daugiau įgaliojimų ir laisvės savo darbe, skatinti pateikti savo idėjas ir pasiūlymus, dalyvauti sprendžiant darbo problemas, nuolat supažindinti su žmones, kaip yra vertinamas jų darbas, pateikti tik konstruktyvią kritiką, skatinti darbuotojus imtis naujų ir sunkių užduočių, dalytis svarbia informacija ir įtraukti į sprendimų priėmimą.

2.2. Pardavimo padalinio darbuotojų motyvacija

Marketingo vadovas turi kuo geriau suprasti veiksnius, kurie apsprendžia pardavimo skyriaus darbuotojų sėkmingą darbą, nes tik juos išmanydamas, vadovas galės pagerinti vieno darbuotojo ar pardavimo agentų grupės darbą.



Šaltinis: Bučiūnienė I., Pardavimo valdymas, 2002, p. 118

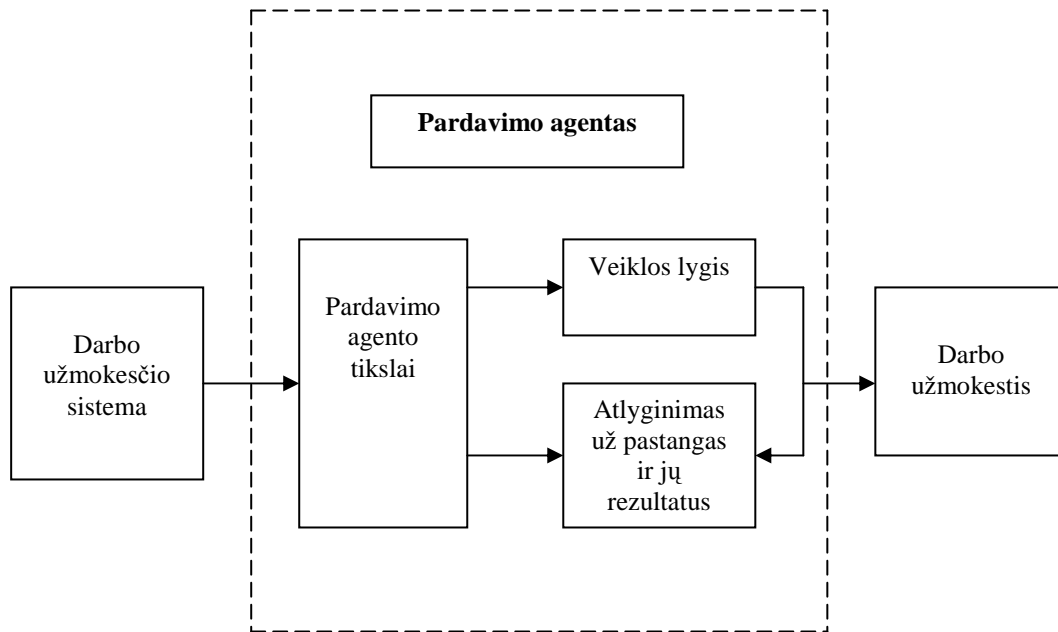
5 pav. Pardavimo agentų skatinimo sistemos ryšys su pardavimo padalinio tikslais

Anot Bučiūnienės I. (2002), tinkamai parengta skatinimo sistema atlieka keletą funkcijų:

- Atlyginamosios darbuotojų pastangos, atsižvelgiant į darbo rinkos situaciją;
- Tinkama skatinimo sistema daro poveikį darbuotojų motyvacijai;
- Leidžia nukreipti darbuotojų veiklą pageidaujama linkme, tai yra skatina pardavimo agentus siekti įmonės tikslų.

Pardavimo agentų skatinimo sistemos ryšys su pardavimo padalinio tikslais parodytas 5 paveiksle.

Pasak Bučiūnienės I. (2002), kuriant pardavimo agentų skatinimo sistemą, pardavimo padalinio vadovas turi galimybę kontroliuoti pardavimo agentų veiklą, tai yra jų pardavimus, atlyginimus, išlaidas, gaunamą pelną. Šiems tikslams pasiekti dauguma įmonių pasirenka darbo užmokesčio sistemas, kurios skiriasi nuo kitų įmonės padalinių darbo užmokesčio sistemų.



Šaltinis: Bučiūnienė I., Pardavimo valdymas, 2002, p. 119

6 pav. Atlyginimo sistemos poveikis pardavimo agentų pastangoms

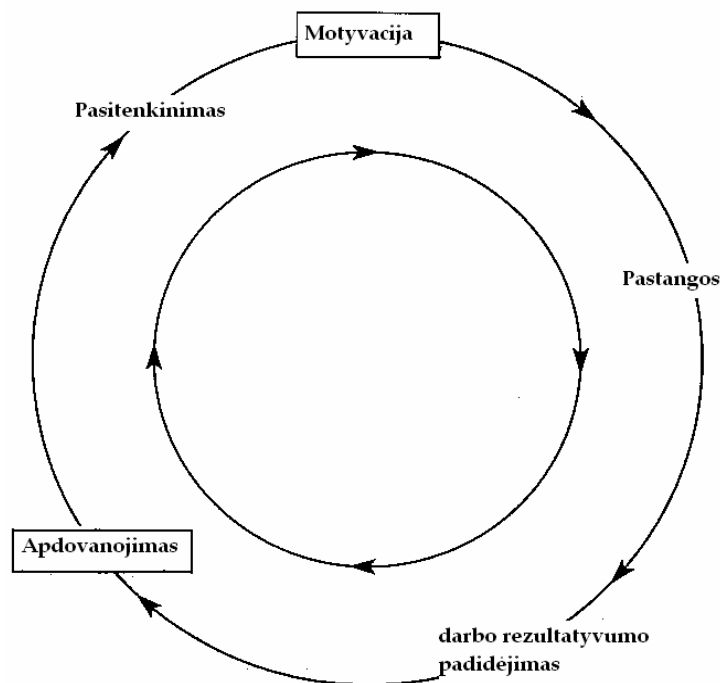
Įvertinant pardavimo agentų darbų specifiką, tai yra tai, kad dažniausiai jie dirba savo teritorijose ir jų darbas gana sunkiai kontroliuojamas, atlyginimo už darbą sistema turi atlikti kontrolės funkciją. Kaip teigia Bučiūnienė I. (2002), analizuojant atlyginimo už darbą sistemą iš pardavimo agento pozicijų, galima konstatuoti, kad darbuotojas, kaip ir įmonė, turi savus tikslus. Atsižvelgdamas į šiuos tikslus, jis pats gali kontroliuoti savo veiklą: reguliuoti pardavimo apimtį, įvertindamas savo veiklą; reguliuoti pardavimo apimtį, įvertindamas savo laiko ir pastangų paskirstymą ir pageidaujama gauti darbo užmokestį. Pardavimo agento atlyginimo sistemos

poveikis jo pastangoms pateikiamas 6 paveiksle. Būtent darbo užmokesčio sistema turi būti vidinis stimulas, skatinantis pardavimo agentus racionaliau išnaudoti savo laiką ir pastangas.

Anot Bučiūnienės I. (2002), pardavimo padalinio darbuotojai gali būti skatinami dviem lygiais:

1. Kiekvieno pardavimo padalinio darbuotojo skatinimas;
2. Viso pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistema.

Abiejuose lygiuose būtina nustatyti skatinimo apimtį, kad pardavimo agentai sėkmingai vykdytų jiems nubrėžtus tikslus. Taip pat labai svarbu tinkamai parinkti skatinimo metodus kiekvienoje situacijoje bei susieti ją su kitomis pardavimo padalinio valdymo sudedamosiomis dalimis.



Šaltinis: P.Doyle, P. Stern, Marketing Management and strategy, 2006, p. 304

7 pav. Pardavimo agentų darbo motyvacija

Norint, kad darbuotojų skatinimo sistema būtų veiksminga individo lygmeniu, ji turi būti kuriama, remiantis darbuotojų motyvacijos pagrindais. Pardavimo agentai tik tada siekia užbrėžtų uždavinių ir efektyviai pasistengia, kai yra tinkamai motyvuojami.

Pardavimo agentų darbo motyvavimo principai išskirti 7 paveiksle. Aukšta pardavimo agentų motyvacija skatina labiau stengtis darbe, o tai savo ruožtu padidina jo rezultatyvumą, ir tai susiję su atlyginimo padidėjimu bei didesniu pasitenkinimu darbu. Modelis parodo, kad pardavimų vadybininkams turi galimybę daryti įtaką pardavimo agentų darbui, atitinkamai juos stimuliuojant ir

kuriant efektyvią skatinimo sistemą. Kaip teigia P.Doyle, P. Stern (2006), Bučiūnienė I. (2002), nustatyta, kad pardavimo agentų darbo motyvaciją sąlygoja šie veiksniai:

- stipraus vadovo lyderio pozicija. Kai kuriems vadybininkams būdingos individualios savybės, įkvepiančios pardavimų komandą siekti aukštų darbo rezultatų.
- Pozityvi reakcija į vadovo žodžius ir veiksmus. Paprastai pardavimo agentai pozityviai reaguoja į pagyrimus, gerus atsiliepimus, vadybininkų nuoširdumą ir problemų supratimą.
- Įsitikinimai. Būtina apmokyti pardavimo agentus dirbti naujais metodais, kurie padėtų jiems parduoti ir stimuliuotų jų pastangas.
- Dalyvavimas nubrėžiant tikslus. Kai pardavimo agentas dalyvauja iškeliant tikslus, jis turi galimybę pareikšti savo nuomonę; dėl to didėja jo savigarba, pasitikėjimas savo jėgomis, o tada auga pardavimai. Vadovui taip pat naudinga, nes per tikslų iškėlimo pokalbį jis sužino daug vertingos informacijos apie pardavimo agentų darbą, pardavimo agentai neprieštarauja dėl didesnių kvotų, yra labiau motyvuoti.

Stimuliuojant papildomas pardavimo agentų pastangas, nereikėtų pamiršti įvertinti tų, kurie pasiekė aukštų rezultatų. Anot P.Doyle, P. Stern (2006), Bučiūnienė I. (2002), Nustatyta, kad patraukliausi agentų apdovanojimo tipai yra šie (pateikiami jų mažėjimo tvarka):

- Piniginis apdovanojimas. Už gerų rezultatų pasiekimą pardavimo agentai pirmiausia laukia darbo užmokesčio padidinimo, komisinio apdovanojimo.
- Pakėlimas į aukštesnes pareigas. Geriausi pardavimo agentai tikisi būti pakelti į aukštesnes pareigas artimiausiu laiku.
- Asmeninis augimas. Pardavimo agentai norėtų tobulėti, įgyti naujos aptirties ir žinių.
- Tikslų siekimas. Akivaizdus pasiekimas suteikia pasitenkinimą daugeliui pardavimo agentų ir stimuliuoja tolesniai veiklai.

Tyrimai taip pat parodė, kad net ir žemesnio lygio pardavimo padalinio darbuotojams yra svarbūs ir stimuliuoja efektyviau dirbti tokie veiksniai kaip vadovybės pagarba ir teigiamas požiūris, saugumo jausmas ir pasiekimų pažinimas, teigia Bučiūnienė I. (2002). Daugelyje šaltinių minima, kad šie nefinansiniai stimuliai turi didelę reikšmę pardavimo agentų motyvacijai.

Kuriama pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistema turi apimti tris pagrindinius skatinimo būdus (pagal Bučiūnienę I. (2002)):

1. tiesioginį materialinį skatinimą priedų, premijų, komisinių, apdovanojimų už gerus rezultatus konkursuose, pensijų lengvatų, papildomo draudimo ir kitokiomis formomis;
2. paaukštinimą – stambesnių klientų, didesnių pardavimo teritorijų priskyrimą, pakėlimą į aukštesnes pareigas organizacijos viduje, sudarytą galimybę kelti kvalifikaciją.
3. neekonominio skatinimo formas: iškilmingų priėmimų organizavimą, pasižymėjusiems darbuotojams pagerbti, nedidelių dovanų, pasižymėjimo liudijimų įteikimą, pasižymėjusių

darbuotojų vardų skelbimą specialiuose biuleteniuose, galimybę tapti garbingų klubų nariu ir t.t.

Vis dėlto pripažįstama, kad piniginis skatinimas – vienas iš pagrindinių stimulų, siekiant aukštų darbo laimėjimų.

Rengiant pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistemą, pasak Bučiūnienės I. (2002), susiduriama su šiomis problemomis:

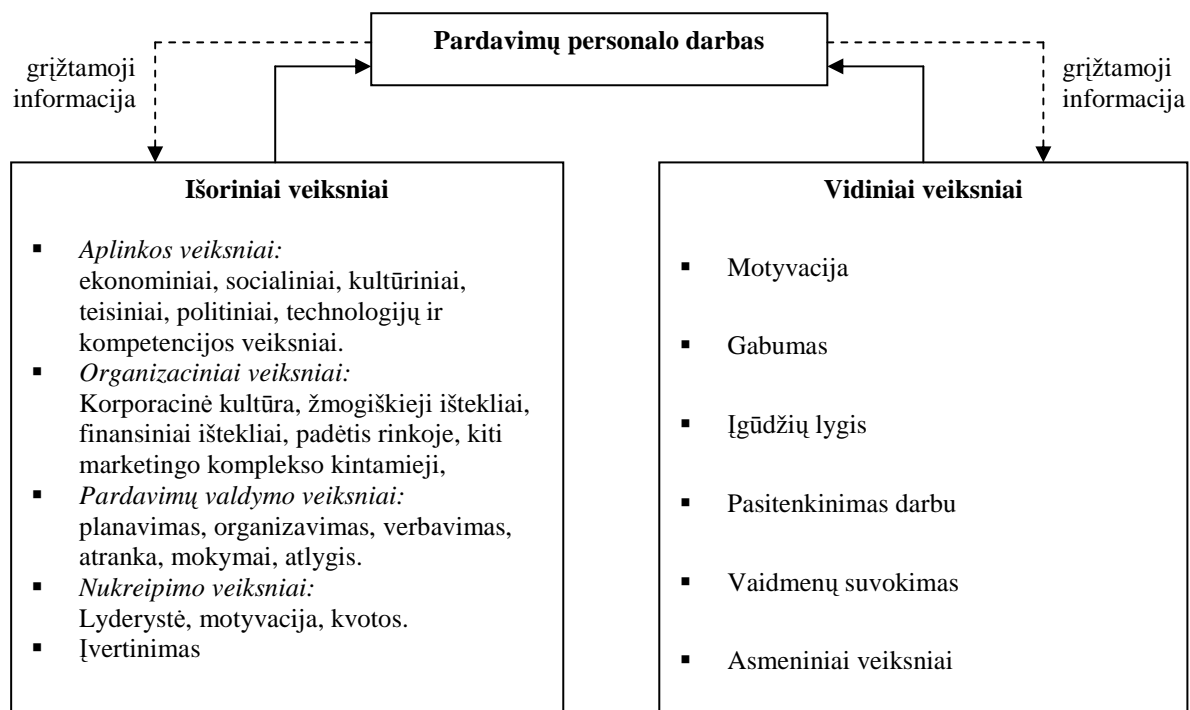
1. kiekvienoje darbuotojų skatinimo sistemoje glūdi užslėptas konfliktas, kadangi tai yra pajamos darbuotojui, kurias jis yra linkęs didinti, ir išlaidos įmonei, kuri, norėdama padidinti pelną ir pateikti į rinką konkurencingų kainų prekes, pageidauja jas mažinti. Todėl įmonė, norėdama išlikti konkurencingas savo kainomis ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, turi ieškoti abi puses tenkinančio kompromiso.
2. nėra vienos geriausios skatinimo sistemos visoms situacijoms. Kiekviena įmonė, kurdama savo skatinimo sistemą, turi įvertinti kitų sėkmingai veikiančių įmonių patirtį ir kurti savo skatinimo sistemą, atitinkančią jos strateginius tikslus ir veiklos bei prekių specifiką.
3. pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistema turi būti susijusi su bendraja įmonės skatinimo sistema, tačiau, kaip rodo pasaulio įmonių patirtis, dažniausiai įmonėse kuriama atskira pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistema, ir jų darbo užmokesčio lygis yra aukštesnis, už kitų padalinių darbuotojų.

Pagrindiniai indikatoriai, leidžiantys spręsti apie pardavimo padalinio darbuotojų skatinimo sistemos veiksmingumą, kaip teigia Bučiūnienė I. (2002), nustatomi, atsakant į tris klausimus:

- ar pardavimo agentai patenkinti skatinimo sistema?
- Ar skatinimo sistema padeda siekti iškeltų tikslų?
- Ar skatina pardavimo agentus parduoti didelį pelną duodančias prekes ir atlikti būtinus misionieriškus darbus?

Jei atsakymai neigiami, vadinasi, būtina esamą skatinimo sistemą reorganizuoti.

Siekiant kuo geriau paaiškinti klausimą, kokie veiksniai apsprendžia pardavimo agento sėkmingumą, yra sudaryta nemažai įvairių modelių. Vienas jų parodytas 8 paveiksle. Kaip matome darbo rezultatus apsprendžia tiek vidiniai arba individualūs, tiek ir išoriniai veiksniai.



Šaltinis: P.L. Dubois, A.Jolibert, Marketing management: A value – creation process, 2007, 368p.

8 pav. Veiksniai, nuo kurių priklauso pardavimų personalo darbo rezultatai

VIDINIAI VEIKSNIAI. Pardavimo agento motyvacija yra pagrindinė jėga, nuo kurios priklauso, kiek jėgų jis arba ji įdės į darbą (į pardavimo skambučių planavimą, į kliento pateiktų klausimų atsakymą, ataskaitų rengimą ir kt.) ir kaip jis arba ji reaguos į visokius paskatinimus, teigia P.L. Dubois, A.Jolibert (2007). Savaiame suprantama, pardavimo personalą motyvuoja tokie finansiniai paskatinimai kaip komisiniai nuo pardavimų, algos garantijos ir premijos. Tačiau pardavimų personalą galima motyvuoti ir tokiomis priemonėmis kaip pardavimų surinkimai ir konkursai, lavinimas ir mokymai, informacijos apie įmonę ir jos planus suteikimu.

Pasak P.L. Dubois, A.Jolibert (2007), kaip bebūtų marketingo vadovas privalo suprasti, kas motyvuoja jo darbuotojus lygiai taip pat gerai kaip supranta, kas motyvuoja jo klientus pirkti jo siūlomas prekes. Skirtingus žmones, kurie dirba pardavimo agentais, motyvuoja skirtingi dalykai. Pvz., iš lojalumo įmonei labiau motyvuotas bus daug metų įmonėje dirbantis pardavimo agentas negu naujai į darbą priimtas agentas, kuris stengiasi pelnyti kuo geresnę reputaciją, kad ateityje galėtų padaryti karjerą. Vienus pardavimo agentus (kaip ir apskritai kai kuriuos žmones) pinigai motyvuoja labiau nei kitus. Todėl labai svarbu žinoti, kas motyvuoja kiekvieną pardavimų skyriaus darbuotoją.

P.L. Dubois, A.Jolibert (2007) teigimu, pardavimų skyriaus darbuotojų darbo rezultatai priklauso dar ir nuo gabumų arba kitaip sakant, nuo jų įgimto gebėjimo parduoti. Vyrauja nuomonė, kad kai kurie žmonės yra tiesiog apsigimę pardavėjai, o kiti – ne. Tačiau toks pasakymas reikštų,

kad pardavimo įgūdžių išmokti neįmanoma, o tai – netiesa. Vis dėlto yra tokių pardavimo gabumų – pvz., įsijautimas arba mokėjimas įtikinėti – kurių neįmanoma taip paprastai išmokyti, ir tiems, kurie tokių sugebėjimų turi, tai suteikia privalumų, lyginant su kitais darbuotojais.

Gabumai yra įgimtas dalykas. Tačiau vienodai svarbūs yra įgyti įgūdžiai ir sugebėjimai. Kaip sako P.L. Dubois, A.Jolibert (2007), gerų pardavimo įgūdžių galima išmokti. Yra daug visokių kursų, kuriuos darbuotojams siūlo ir pačios įmonės, ir kitos specializuotos firmos. Lankydami tokius kursus, pardavimo agentai gali išmokti geresnių komunikacinių, derėjimosi, užbaigimo ir kitų įgūdžių, reikalingų asmeniniam pardavimui. Be to, techninio pardavimo atveju, pardavimo sugebėjimus papildo nuolatinis techninių su produktu susijusių žinių atnaujinimas.

Nieko nuostabaus, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susijęs su geresniais pardavimo agentų darbo rezultatais, teigia P.L. Dubois, A.Jolibert (2007). Tyrimais nustatyta, kad pasitenkinimas yra susijęs su vidine ir išorine motyvacija. Vidinė motyvacija kyla iš vidaus ir yra susijusi su pasitenkinimu, kurį žmogus gauna iš skirtingų darbo aspektų. Išorinis pasitenkinimas išplaukia iš įvairių atlygio formų: paaukštino, algos pakėlimo ar įvairių piniginių konkursų.

Pardavimo agentas turi suprasti ir savo viršininko lūkesčius, ir tai, kokio pobūdžio turi būti pardavimas, kad pasiteisintų, teigia P.L. Dubois, A.Jolibert (2007). Šios žinios yra vadinamos vaidmens suvokimu.

Ir galiausiai, kai kuriose ūkio šakose sėkmė priklauso dar ir nuo asmeninių bruožų: nuo lyties, patrauklumo, išsilavinimo lygio ir kitų panašių veiksnių.

IŠORINIAI VEIKSNIAI. Darbo rezultatams esminės įtakos turi išoriniai veiksniai. P.L. Dubois, A.Jolibert (2007) teigimu, pagrindinės išorinių veiksnių grupės yra tokios:

- *Klientai.* Vartotojų skonio pasikeitimas, jų pirkimo elgsenos pokyčiai ir jų pačių konkurencinės sąlygos, savaime suprantama, dar labiau apsunkina pardavimų personalo darbą.
- *Konkurentai.* Norint sėkmingai prekiauti, reikia nuolat sekti konkurencijos sąlygas. Ir tai reiškia ne vien tik kainas (į kurias pardavimų skyriaus darbuotojai dažniausiai visą savo dėmesį). Tai reiškia, kad reikia atidžiai stebėti konkurentų strategijas, jų finansinę padėtį, produktų linijas ir kitus su tuo susijusius veiksnius.
- *Ūkio šakos aplinka.* Technologijų kaita, socialiniai pokyčiai, ekonominiai poslinkiai, valstybinis reguliavimas ir politika turi įtakos darbui.

Apskritai, sumanus pardavimo agentas sudaro produkto arba produkto linijos marketingo planą, ir paskui analizuodamas situaciją, įsisavina visą informaciją.

Taigi, pardavimų personalo darbo rezultatai priklauso nuo daug elementų, įskaitant asmeninius, vidinius ir išorinius veiksnius. Aukščiausio lygio marketingo vadovai turi išmanyti šiuos veiksnius ir optimizuoti juos.

2.3. Pagrindiniai darbuotojo pasitenkinimo darbu principai

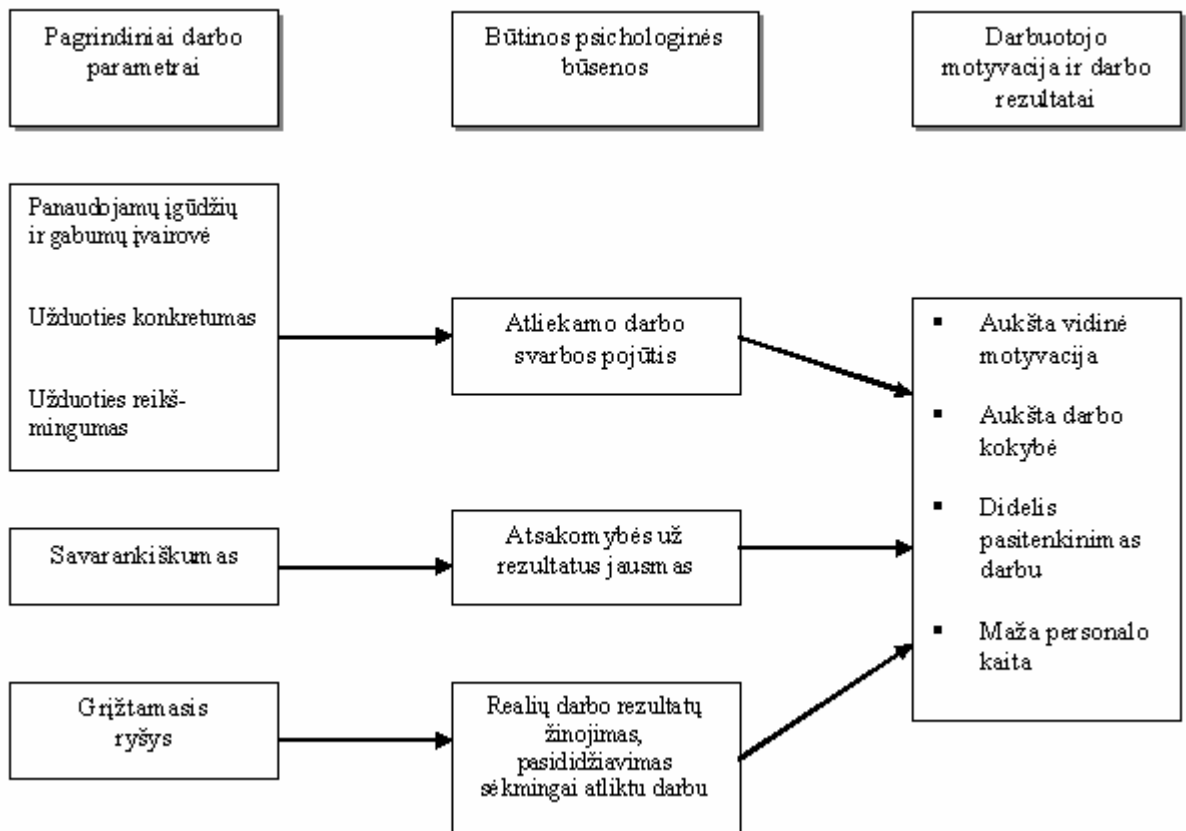
Naujos darbo vietos suteikimas, o taip pat įprastinių darbo sąlygų pakeitimas skatina darbuotoją, sukelia jo norą pasireikšti iš gerosios pusės. Jeigu žmogui nesuteikiama galimybė pasijusti reikalingu, nepriklausomu darbuotoju, kuriuo pasitikima ir kuris yra gerbiamas, jis nusivilia darbu.

Netgi ekonominiu požiūriu, darbo jėga yra nepaprastai brangus resursas, o tai reiškia, kad juos reikia panaudoti maksimaliai. Vadovas taip pat turi suprasti, kad egzistuoja ir moralinis faktorius. Šios problemos suvokimas iškelia naują klausimą vadovui: Koks turi būti idealus darbas pavaldiniams? Taigi, idealus darbas turėtų pasižymėti šiomis savybėmis:

- būti vientisu, t.y. atvesti prie konkrečių rezultatų;
- būti darbuotojų vertinamas kaip svarbus ir vertas būti atliktu,
- suteikiantis galimybę darbuotojui priimti sprendimus, reikalingus užduotims įvykdyti, t.y. reikia suteikti autonomiją (nustatytose ribose). Kitas variantas – grupei suteikta autonomija;
- užtikrinti grįžtamąjį ryšį su darbuotoju, vertinant jo darbo rezultatus bei efektyvumą;
- suteikti darbuotojo požiūriu teisingą atlyginimą.

Pagal šiuos principus suprojektuotas darbas užtikrina vidinį darbuotojo pasitenkinimą darbu. Tai labai galingas motyvuojantis veiksnys, kadangi skatina kokybiškai atlikti darbą, o taip pat remiantis kylančiu poreikių patenkinimo principu, skatina atlikti sudėtingesnę darbą. Remiantis šia koncepcija buvo sukurtas darbo charakteristikų modelis pagal R. Hackman ir G. Oldham motyvacijos principus (9 pav).

Tik darbai ir užduotys, kurie leidžia individui pajusti visas tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu bei patys tampa darbinės veiklos motyvaciniais veiksniais, teigia Wilf H. Ratzburg (2001).



Šaltinis: Wilf H. Ratzburg, The Hackman-Oldham Job Characteristics Model and Job Design, 2001 [47]

9 pav. Darbo turiningumo ir motyvacijos modelis

Gabumų ir įgūdžių įvairovė (darbo įvairumas). Šis terminas apibūdina lygį, nusakantį kiek reikia įvairių veiksmų atliekant darbą bei numatantį įvairių personalo gabumų ir įgūdžių panaudojimą. Jeigu darbuotojas jaučia, kad dar kas nors gali šį darbą atlikti taip pat gerai, vargu ar darbuotojo akyse ši užduotis bus vertinga, todėl mažai tikėtina, jog jis didžiuosis įvykdęs šią užduotį. Darbas, kuriam atlikti nepanaudojami vertingi darbuotojo įgūdžiai nesukelia ir noro gilinti savo žinias (profesinio tobulinimo kursuose). Taip pat egzistuoja optimalus įvairumo lygis. Jis individualus kiekvienam darbuotojui.

Darbo užduoties vientisumas (konkretumas). Šis parametras suprantamas kaip tam tikros ir vientisos darbo operacijos. Su šia sąvoka tamptariai susijęs aiškus ir suprantamas užduoties formulavimas iš vadovo pusės.

Darbo užduoties reikšmingumas. Šis parametras nusako atliekamo darbo įtakos laipsnį kitų žmonių gyvenimui ar darbui organizacijoje arba išorinėje aplinkoje. Svarbos supratimas artimai susijęs su vykdytojo vertybių sistema. Darbas gali būti įdomus ir turiningas, bet žmonės gali likti nepatenkinti tol, kol nepajaus, kad jų darbas svarbus ir jį reikia atlikti.

Autonomija (savarankiškumas). Autonomija apibūdina, kiek laisvės ir nepriklausomybės suteikiama darbuotojui jo darbo vietoje, sudarant užduočių įvykdymo grafikus ir naudojant veiksmus siekiant reikalingo rezultato. Jeigu sprendimus priima kiti žmonės, geras darbo įvykdymas vargu ar bus vertinamas kaip atlygis (moralinis). Žmogus jaus, kad užduoties įvykdymo kokybė priklausys nuo tų sprendimų teisingumo, o ne nuo jo asmeninių pastangų. Darbuotojas neišgyvens darbo “nuosavybės” jausmo. Šis parametras susijęs su darbuotojų saviraiškos poreikiais. Nesant darbo vientisumo, neįmanoma ir autonomija, nes gali sutrikti bendra atskirų veiksmų atlikimo koordinacija. Autonomijos laipsnis priklausys nuo žmogaus. Kiekvienam tarnautojui egzistuoja optimalus autonomijos lygis, jam suteikiantis realų asmeninės atsakomybės jausmą bei sumažinantį stresų skaičių.

Grižtamasis ryšys. Grižtamasis ryšys leidžia darbuotojui gauti informaciją apie jo darbo rezultatus. Grižtamojo ryšio efektyvumas priklausys nuo darbo vientisumo. Žymiai lengviau užtikrinti grįžtamąjį ryšį aptariant “užbaigto darbo” rezultatus, negu atskirus dar neužbaigtų užduočių fragmentus.

Plėsdami kiekvienos užduoties frontą ir norėdami, kad darbuotojas atsakytų už kelias tarpusavyje susijusias operacijas, turime didinti autonomiją. Tuo pačiu metu, taip didinamas darbo vientisumas, o tai reiškia greito ir efektyvaus grįžtamojo ryšio užtikrinimą. Darbuotojas taip pat intensyviai naudoja savikontrolės metodus, tai yra asmeninį grįžtamąjį ryšį. Darbuotojas atranda galimybę pačiam rasti savo trūkumus, kurie priimami žymiai lengviau nei tuo atveju, kai kas nors kitas nurodo mūsų klaidas.

Wilf H. Ratzburg (2001) teigia, kad grįžtamojo ryšio svarba akivaizdi. Žmonės turi žinoti, ar gerai jie atlieka savo darbą. Vadybininkai yra svarbus tokio grįžtamojo ryšio šaltinis. Vis dėlto, geriausia grįžtamojo ryšio kokybė tada, kai darbuotojai patys kontroliuoja savo darbo kokybę.

Aptarti veiksniai padės geriau įvertinti darbo sudėtingumą, svarbą ir reikšmingumą. Jeigu darbo užduotims nebūdingi šie parametrai, jos neturės vidinio motyvacinio potencialo. Gera užduočių įvykdymo kokybė nesukurs nei atsakomybės jausmo, nei naujumo pojūčio, nei jausmo, kad įgijote kažką naudingą.

Darbo užduotys, atitinkančios visus aprašytus parametrus, skatina darbuotojų vidinę motyvaciją, užtikrina gerą darbo kokybę, teikia pasitenkinimą. Tada darbas sukuria asmeninio indėlio į gaminamą produkciją ar suteikiamas paslaugas pojūtį, suteikia bendrystės jausmą.

Tik toks darbas suteikia galimybę žmogaus saviraiškai, kuri “įprogramuota” jo bendrauti linkusioje prigimtyje.

Studijuojant pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos teorijas, labai svarbu yra išstudijuoti darbuotojų motyvaciją vidaus marketingo aspektu, kadangi Berry L. (1983) teigia, jog vidaus marketingas – tai verbavimas, samdymas, tobulinimas, motyvavimas ir išlaikymas

kvalifikuotų darbuotojų, kurie ypač gerai atitinka reikalavimus teikiant paslaugas. Anot Ballantyne D. (1991), vidaus marketingas yra bet kokia marketingo forma organizacijos viduje, kuri telkia darbuotojų dėmesį į vidinę veiklą, kuri turi būti pakeista tam, kad galėtų būti įgyvendinti marketingo planai.

2.4. Darbuotojų motyvacija vidaus marketingo aspektu

Vidaus marketingo koncepcija kilo iš paslaugų marketingo ir jos pagrindinis uždavinys, pasak Gummesson (2000), yra padaryti taip, kad visi susidūrimuose su paslauga dalyvaujantys darbuotojai – priekinės linijos dirbantieji ar aptarnaujantis personalas – geriau atliktų savo darbą sąveikaudami su klientais. Koncepcijos taikymas peržengė tradicines ribas ir dabar ji priimama įvairiose organizacijose. Vidaus marketinge vidinę rinką sudaro organizacijos dirbantieji ir, pagal kokybės vadybos teorijas, darbuotojai vieni kitiems yra vidiniai klientai.

Kaip teigia Bručienė L., Petrauskienė I., XX a. 9-ajame dešimtmetyje susiformavo vidaus marketingo kertinės nuostatos:

- organizacijos darbuotojai laikomi vidiniais vartotojais. Tai reiškia, kad vienas darbuotojas teikia paslaugą kitam darbuotojui;
- vidiniai vartotojai turi būti patenkinti darbu, kad galėtų efektyviai parduoti paslaugą išoriniam vartotojui.

Anot Cahill D.J (2006), vidaus marketingas patraukia, ugdo, motyvuoja ir išlaiko kvalifikuotus darbuotojus per darbo produktus, kurie patenkina jų poreikius.

Vitkienės E. (2004) teigimu, vidaus marketingas skatina darbuotojus dirbti paslaugiai ir orientuotis į vartotoją laikantis marketingo koncepcijos, pagal kurią aktyviai ir koordinuotai viduje derinamos įvairios veiklos rūšys. Vidaus marketingo būtinybė nėra visai naujas dalykas. Tam tikra prasme firmos/paslaugų įmonės juo naudojasi jau ilgą laiką. Naujas yra jungiančios koncepcijos, kaip dalies visaapimančios programos, siekiant bendrų tikslų, įvedimas, kad galima būtų efektyviau valdyti paslaugų įmonių veiklą.

Vitkienė E. (2004) teigia, kad paslaugų marketingas išskiria du vidaus marketingo aspektus, kurie nusako du vadovavimo procesų tipus:

- 1)požiūrio/orientacijos;
- 2)ryšių/informacijos valdymas.

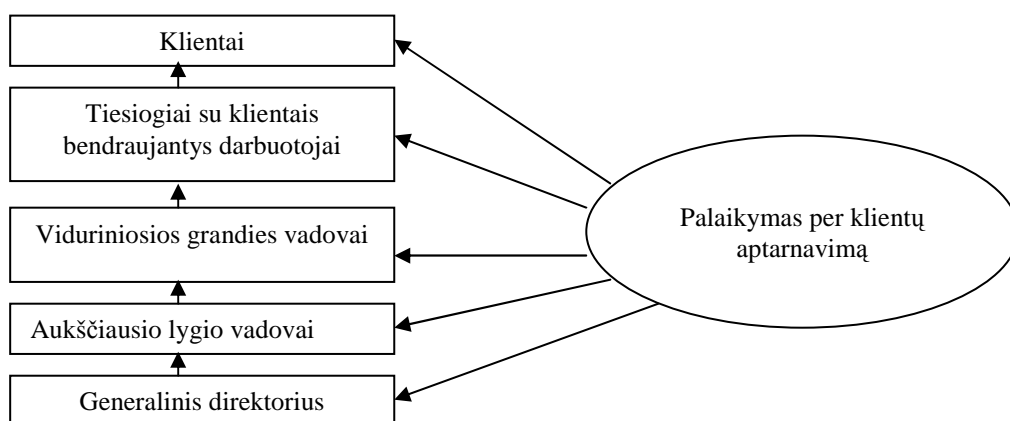
Pirma, darbuotojų nuostatos ir į vartotojus nukreiptos sąmoningumo bei paslaugumo motyvacijos turi būti valdomos. Tai galima būtų pavadinti vidaus marketingo požiūrių/nuostatų vadyba. Ši vidaus marketingo dalis organizacijoje dažnai yra vyraujanti, nes užsiima

konkurencingumu, įgyvendinant paslaugų marketingo strategiją. Tai išmintingo marketingo požiūrio, kai paslaugų įmonės kuria ateities sąlygas greičiau nei prisitaiko prie jau esamų, būtinybė.

Antra, paslaugų įmonės vadovams, darbuotojams reikia informacijos, kad būtų pasirengę atlikti savo, kaip lyderio bei vadovo ir kaip paslaugų tiekėjo, pareigas paslaugų įmonės vartotojams (vidaus ir išorės).

Anot Bradley F. (2003), kadangi klientų patenkinimas yra svarbiausias marketingo uždavinys, tai labai svarbu, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas, kuriam tenka tiesiogiai bendrauti su klientais, suvoktų marketingo esmę – vieniems tai reiškia vidinį maketingą, kitiems – išorinį. Todėl galima sakyti, kad klientų yra ir įmonės išorėje, ir viduje. Dėmesį sutelkiant į klientus, tokiu būdu į organizaciją galima pažvelgti iš visai kitokios perspektyvos. Tradicinėse organizacijose generalinis direktorius ir aukščiausio lygio vadovai būna diagramos viršūnėje, o pardavimų personalas ir kiti tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai - jos apačioje. Daugeliu atvejų tokiose schemose klientai iš viso nebūna pavaizduoti.

Pagal visai priešingą požiūrį, vadovaujantis stipriu marketingo, o ypač vidaus marketingo pajautimu, klientai yra vaizduojami pačioje viršūnėje, šiek tiek žemiau - tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai, paskui – vidurinėsios grandies vadovai, ir galiausiai aukščiausio lygio vadovai (10 pav.). Kadangi tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai pasitinka klientus ir tenkina jų poreikius, tai organizacijoje daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama būtent šiems darbuotojams. Pagal tokį požiūrį vidurinėsios grandies vadovai yra tam, kad palaikytų viduriniųjų veikėjų sluoksnį. Svarbu paminėti, kad kiekvienas yra kažkieno klientas. Būtent dėl to klientai vaizduojami pačiame viršuje, nes yra labai svarbūs organizacijos išlikimui ir augimui.



Šaltinis: Bradley F. Strategic marketing in the customer driven organization, 2003, p. 8

10 pav. Vidaus marketingas ir kliento orientacija

Anot Vitkienės E. (2004), vidaus marketingas, kaip holistinės vadybos procesas, siekiantis sujungti daugybę paslaugų įmonės funkcijų, veikia dviem būdais:

- Pirma, jis užtikrina, kad visų lygių įmonės darbuotojai, įskaitant ir vadovus, supranta vartotojo problemą.
- Antra, užtikrina, kad visi darbuotojai bus tinkamai parengti ir skatinami paslaugiai veikti.

Paslaugų įmonėje nepakanka vien kontaktinio personalo darbo ir atsidavimo; jiems turi padėti ir nematomieji organizacijos darbuotojai. Todėl vidaus marketingas neretai vadinamas bendradarbių marketingu. R. Norman teigia, kad pagrindinės vidaus marketingo funkcijos yra šios:

- Palaikyti nustatytą paslaugų kokybės lygį;
- Padėti dirbti produktyviai ir valdyti sąnaudas;
- Motyvuoti personalą ir ugdyti profesionalizmą;
- Palengvinti darbuotojų samdą (Bagdonienė, 2004, p. 34).

Kaip svarbiausiu vidaus marketingo uždaviniu Anosike P. U. Ir Ahmed K.P. (2006) laiko paskatinti ir motyvuoti darbuotojus link tarpfunkcinio organizacinių siekių įgyvendinimo. Tinkamomis vidaus marketingo programomis organizacijos gali pritraukti, verbuoti ir išlaikyti tinkamą darbuotojų mišinį tam, kad visuomet būtų teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos.

Tik visų darbuotojų pastangos, pasak L. Bagdonienės (2004), pagalba vienu kitiems, patarimai gali sukurti gerą paslaugą. Nuoširdus personalo bendradarbiavimas kuria gerą vidinį įvaizdį, ugdo pasididžiavimo savo organizacija jausmą. Taigi vidaus marketingo veiksmingumas priklauso nuo organizacijos identiteto, vertybių ir kultūros.

Vidaus marketingo produktas, Gronroos C. (1994) teigimu, tai vidiniai veiksmai – darbas ir darbo aplinkos. Jos turi:

- 1) skatinti darbuotojus palankiai reaguoti į vadovybės reikalavimus dirbti vartotojui ir dalyvauti ryšio marketinge (kaip “marketingo specialistai”);
- 2) pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Tai priklauso nuo vadovavimo metodų, politikos personalo atžvilgiu, darbo pobūdžio, jo planavimo ir vykdymo procesų.

Bendras vidaus marketingo proceso tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais ir į vadovaujančias pareigas, išlaikyti daugiau dirbančiųjų ir ugdyti motyvuotus ir orientuotus į klientus darbuotojus (Grönroos, 1994). Vidaus marketingo procesas gali būti realizuotas dviejuose skirtinguose lygiuose: strateginiame ir taktiniame. Pažymėtina, kad vidaus marketingo proceso tikslas strateginiame lygyje yra nutiesti kelią vidinei aplinkai, kuri stiprintų darbuotojų orientaciją į klientus, pardavimą ir motyvaciją dirbti. Tai pasiekama per palaikančius valdymo metodus, personalo politiką, vidinio mokymo politiką ir planavimo bei kontrolės procedūras.

Vidaus marketingo praktika kilo iš paslaugų industrijos, kur pirmą kartą ji buvo panaudota kaip priemonė informuoti visus darbuotojus, kad būtina patenkinti klientą. Vidaus marketingas reiškia marketinginių metodų panaudojimą darbuotojų motyvavimui, koordinavimui ir

integravimui, siekiant įgyvendinti įmonės marketingo strategiją. Anot Ferrel O.C. (2005), vidaus marketingo tikslai yra tokie:

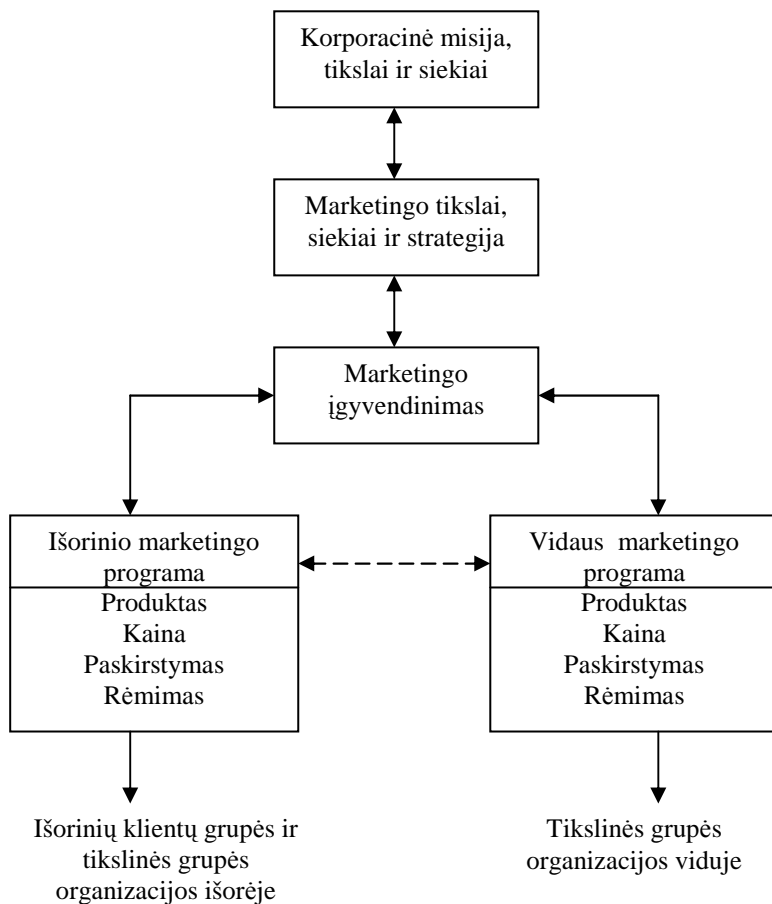
- 1) padėti visiems darbuotojams suprasti savo vaidmenį marketingo strategijos įgyvendinime;
- 2) išugdyti motyvuotus ir į klientą orientuotus darbuotojus;
- 3) užtikrinti išorinių klientų pasitenkinimą.

Vitkienė E. (2004) išskiria dvejopus vidaus marketingo tikslus:

1) užtikrinti, kad paslaugų įmonės darbuotojai būtų orientuojami į vartotoją ir skatinamas jų paslaugumas, kas padėtų sėkmingai atlikti jų, “marketingo darbuotojų” pareigas;

2) pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus.

Taigi pagrindinis tikslas – vadovauti darbuotojams ir vidaus veiksmų programas įgyvendinti taip, kad jie jaustų, jog yra skatinami elgtis kaip “marketingo specialistai”, teigia Vitkienė E. (2004). Iš čia išplaukia ir antrasis tikslas: kuo geriau organizuotas vidaus marketingas, tuo geresnis paslaugų įmonės, kaip darbdavio, įvaizdis.



Šaltinis: Ferrell O.C. Marketing strategy, 2005, p.271

11 pav. Vidaus marketingo procesas

Vidaus marketingo procesas yra tiesioginis ir paremtas daugeliu tų pačių principų, kurie naudojami tradiciniame išoriniame marketinge. Kaip matyti 11 pav., yra ir marketingo įgyvendinimo bei išorinio marketingo programos rezultatas ir indėlis į ją. Kitaip sakant, nei marketingo strategija, nei jos įgyvendinimas be vidaus marketingo programos apsvarstymo yra neįmanomas.

Anot Ferrell O.C. (2005), vidaus marketingo programos elementai – produktas, kaina, paskirstymas ir rėmimas – yra panašūs į išorinio marketingo programos elementus. Vidiniai produktai paprastai reiškia marketingo strategijas, kurias reikia „parduoti“ įmonės viduje. Tačiau kalbant tiksliau, vidiniai produktai yra bet kurio darbuotojo užduotys, poelgiai, nuomonės, požiūriai arba vertybės, kurios yra būtinos norint įgyvendinti marketingo strategiją.

Marketingo strategijos – ypač naujos – įgyvendinimas neretai iš darbuotojų pareikalauja pasikeitimų, teigia Ferrell O.C. (2005). Jiems gali tekti sunkiau dirbti, pakeisti darbų paskyrimus, ar net pakeisti savo požiūrį, išplėsti sugebėjimų diapazoną. Didesnės pastangos ir pokyčiai, kurių iš darbuotojų pareikalauja strategijos diegimas, prilygsta vidinei kainai. Darbuotojai moka šią kainą per tai, ką privalo padaryti, kaip privalo pasikeisti arba ko turi atsisakyti, kad marketingo strategija būtų įgyvendinta.

Pasak Ferrell O.C. (2005), vidinis paskirstymas (arba distribucija) reiškia marketingo strategijos vidinį komunikavimą. Planavimo užsiėmimai, seminarai, oficialios ataskaitos ir tarpasmeniniai pokalbiai – visa tai vidinio paskirstymo pavyzdžiai. Į vidinį paskirstymą taip pat įeina darbuotojų švietimas, mokymai, socializacijos programos, sukurtos tam, kad padėtų pereiti prie naujos marketingo strategijos. Galiausiai visos komunikacijos nukreiptos į darbuotojų informavimą ir įtikinimą apie marketingo strategijos privalumus sudaro vidinį rėmimą. Vidinis rėmimas gali būti kalbų, vaizdinių pristatymų, garsajuosčių ir (arba) vidinių informacinių biuletenių pavidale. Turint galvoje šiandien vis didėjančią darbuotojų įvairovę, kažin ar galima tikėtis, kad viena priemonė sugebėtų sėkmingai komunikuoti viską, ką reikia. Įmonės turi suvokti, kad svarbios informacijos pateikimas darbuotojams vieną kartą ir viename pavidale nėra gera komunikacija. Komunikacijos negalima laikyti įvykusia tol, kol darbuotojai iki galo nesupranta strategijos.

Pasak L. Bagdonienės, paslaugas teikiančių darbuotojų žinios ir įgudžiai, jų pritaikymo būdai, išsipareigojimai yra paslaugos teikimo pagrindas. Personalo svarba didėja teikiant tas paslaugas, kurių esmė – ilgalaikė sąveika su vartotoju, o darbuotojas yra vyraujantis jos dalyvis. Kaip teigia Zeithaml ir Bitner, paslaugų organizacijoje personalas įgyja ypatingą svarbą, nes, vartotojo akimis, darbuotojai yra pati paslauga arba net visa paslaugų organizacija, be to, darbuotojai yra tam tikra prasme marketingo specialistai (Zeithaml, Bitner, 1996). Kadangi kontaktinis personalas atstovauja organizacijai ir turi tiesioginės įtakos vartotojo pasitenkinimui, šie asmenys tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į paslaugas teikiančią organizaciją. Taigi, nuo

tinkamai atrinkto, motyvuoto, kvalifikuoto aptarnaujančio personalo priklausu, koks bus vartotojo požiūris į paslaugas teikiančią organizaciją. Kuo tas požiūris bus palankesnis, tuo įmonė geriau konkuruos tam tikrų paslaugų rinkoje.

Sėkmingai įgyvendinama vidaus marketingo kūrimo strategija įmonėje didina darbuotojų pasitenkinimą, gerina jų veiklos produktyvumą, lojalumą įmonei. Patenkinti darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus, prisiima didesnę atsakomybę ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Tai įgalina darbuotojus tenkinti vis sudėtingesnius vartotojų poreikius, kas yra būtina sąlyga organizacijos konkurencingumui stiprinti.

Taigi, galime daryti išvadą, jog vidaus marketingas reiškia marketinginių metodų panaudojimą darbuotojų motyvavimui, koordinavimui ir integravimui, siekiant įgyvendinti įmonės marketingo strategiją. Vidaus marketingas taip pat aiškiai pripažįsta, jog išorinių klientų patenkinimas priklauso nuo įmonės vidinių klientų– nuo jos darbuotojų. Jei vidiniai klientai nėra pakankamai apsišvietę strategijos klausimais ir nėra deramai motyvuoti ją įgyvendinti, kažin ar galima tikėtis, kad išoriniai klientai bus patenkinti iki galo.

2.5. Pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimo vidaus marketingo aspektu teorinis aprašas

Darbuotojų motyvacijos tyrimuose taikomos bendrosios marketingo tyrimų metodologinės nuostatos. Kadangi atliekant UAB „Švyturys - Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimą bus atliekamas ir kokybinis, ir kiekybinis tyrimas, siūloma remtis Shiffman (1987) aprašomu marketingo tyrimo proceso nuoseklumu.

UAB „Švyturys - Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimą siūloma pradėti nuo *problemos formulavimo*. Į šį etapą taip pat įeina *tyrimo tikslų ir uždavinių* nustatymas.

Nustačius tyrimo tikslus ir uždavinius, toliau reikia rinkti antrinius duomenis. Kadangi antrinių duomenų apie UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvaciją nėra, todėl iš karto pereinama prie kito tyrimo proceso etapo – pirminio tyrimo (kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai).

Atliekant kokybinį tyrimą, pirmiausia pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas, sudaromas pokalbio planas ir numatoma jo aplinka. Toliau atliekamas kokybinių duomenų rinkimas ir analizė. Kokybinis tyrimas baigiamas ataskaitos parengimu.

Kokybinių tyrimų populiarumo priežastys:

1. kokybinis tyrimas yra daug pigesnis už kiekybinį.
2. išskyrus kokybinį tyrimą, nėra geresnio būdo suprasti ir įsigilinti į darbuotojo jausmus, polinkius, motyvus.

3. kokybiniai tyrimai labai papildo ir sustiprina kiekybinius tyrimus.

Kokybinės apklausos yra atliekamos norint:

1. nustatyti žmogaus elgesio priežastis, kurių negalima nustatyti tiesiogiai, užduodant klausimą bei motyvus, kurių pats vartotojas net neįtaria turįs, arba kurių nenori ar negali išreikšti.
2. atlikti pradinį rinkos arba produktų kategorijos tyrimą; arba paruošti koncepciją prieš pradėdant kiekybinę apklausą.
3. iširti naują rinką arba mažai žinomą jos dalį.
4. gauti aiškesnį vaizdą ar geriau suprasti tą sritį, kur paprasti tyrimai nedavė rezultatų ir pan.
5. paskatinti kūrybinį aktyvumą, rasti reikiamą vartotojų vartojamą išsireiškimą.

Kokybiniam pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos UAB „Švyturys – Utenos alus“ tyrimui buvo pasirinktas giluminio interviu metodas. Giluminis interviu - tai viena iš apklausos atmainų, kuri vyksta ne pagal iš anksto parengtą scenarijų ar struktūrą, o formuojasi iš pokalbio metu gaunamų atsakymų į pokalbį vedančiojo klausimus. Giluminio interviu idėja priversti respondentą išsikalbėti iš anksto pasirinkta tema, išsiaiškinti, kodėl grupės nariai elgiasi vienaip ar kitaip, arba ką jie galvoja apie tam tikrą problemą. Šio pokalbio metu yra galimybė labiau įsigilinti į kai kurias temas, nesitaikant prie nelanksčios iš anksto sugalvotos schemos. Apklausėjas šiame procese t.b. pasyvus, nenukreipiantis pokalbio, nerodantis emocijų, nedarantis spaudimo respondentui, bet turėtų skatinti išsakyti, bei demonstruoti supratimą ir kantrumą. Interviu trunka apie 1val. Jis taikomas informacijos surinkimui apie naujas koncepcijas, dizainą, reklamą ir produkto pristatymo metodus, t.p. padeda geriau suvokti darbuotojo elgesį priimančiam sprendimus individualiame lygyje bei gauti duomenis apie tam tikrų produktų panaudojimą. Šis metodas ypač tinka tiriant intymius labai asmeniškus klausimus, kurie paprastai neaptariami grupėse.

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai naudojami hipotezių formulavimui ir projektuojant kiekybinį tyrimą. Hipotezė – tai neįrodytas teiginys ar tam tikras galima sprendimas, kuris, remiantis empiriniais duomenimis, gali būti patvirtintas arba atmestas.

Projektuojant kiekybinį tyrimą parenkamas kiekybinio tyrimo metodas, sudaromas tyrimo planas ir nustatomos duomenų rinkimui naudojamos priemonės. Atlikus tyrimą analizuojami gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.

Kiekybiniam pardavimų padalinio darbuotojų motyvacijos UAB „Švyturys – Utenos alus“ tyrimui buvo pasirinktas apklausos metodas. Apklausa yra labiausiai paplitęs ir dažnai vienintelis tyrimui naudojamas pirminių duomenų rinkimo būdas. Pagrindinis apklausos privalumas yra jos lankstumas. Dažniausiai apklausos būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Struktūrizuota apklausa atliekama pagal iš anksto parengtą klausimyną (anketą). Klausimyno

parengimas reikalauja žinių, profesionalumo ir kūrybiškumo. Jį kuriant labai svarbu įvertinti dvi aplinkybes. Pirma, būtina išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti ką norime iširti ir į kokius galutinius klausimus atsakyti, pasitelkdami tuos duomenis, kuriuos planuojame surinkti. Antra, kokie duomenys turi būti surinkti, kad vėliau juos apdorojant ir interpretuojant būtų galima atsakyti į svarbiausius tyrimo klausimus (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2000).

Kiekybiniame pardavimų padalinio darbuotojų motyvacijos UAB “Švyturys – Utenos alus” tyrime buvo pasirinkti visi darbuotojai, dirbantys įmonės pardavimų padalinyje. Kiekybiniame tyrime naudotos apklausos anketa pateikiama 1 priede. Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai, respondentui pasiūlant alternatyvius atsakymus. Uždaro tipo klausimai suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus. Tyrimui pasirinkta anketinė apklausa, kurios metu anketą pildo ir atsakymus registruoja respondentas savarankiškai. Apklausa atliekama anonimiškai.

Empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti pardavimo padalinio darbuotojus motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius vadovų ir darbuotojų požiūriu. Atlikus empirinį tyrimą, vertinami gauti tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados bei įmonės vadovybei rekomendacijos dėl darbuotojų motyvavimo stiprinimo.

3. PARDAVIMO PADALINIO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS

Detaliau susipažinus su vidaus marketingo bei personalo motyvacijos teorijomis, apžvelgus užsienio šalių darbuotojų motyvacijos ypatumus, bus atliekamas UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimas.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimui pradėti, pirmiausia reikia nustatyti tyrimo tikslus ir uždavinius.

Tyrimo tikslas - identifikuoti UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojus motyvuojančius veiksnius ir pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacijos stiprinimui.

Kad būtų pasiektas tyrimo tikslas, reikia įgyvendinti tokius uždavinius:

- 1) išsiaiškinti pardavimo padalinio darbuotojus motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius vadovų požiūriu,
- 2) išsiaiškinti pardavimo padalinio darbuotojus motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius darbuotojų požiūriu,
- 3) įvertinti tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvavimo stiprinimui.

Nustačius tyrimo tikslus ir uždavinius, toliau reikia rinkti antrinius duomenis. Kadangi antrinių duomenų apie UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvaciją nėra, todėl buvo atliktas pirminis UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimas. Šiam tyrimui naudojami kokybinis (giluminis interviu) ir kiekybinis (anketa) tyrimai.

3.2. Kokybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai

3.2.1. Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Kokybinio tyrimo metu naudota giluminio interviu struktūra pateikiama 2 priede. Jo klausimus galima susikirstyti į tris grupes:

- **Pirmosios grupės klausimai** atskleidžia bendrą vadovų požiūrį į darbuotojų motyvaciją.
- **Antrosios grupės klausimai** atskleidžia UAB „Švyturys – Utenos alus“ taikomas motyvavimo priemones.

- **Trečiosios grupės klausimai** padeda išsiaiškinti vadovų taikomas motyvavimo priemones savo pavaldiniams.

Svarbu pažymėti, jog tam tikra klausimų struktūra nustatoma iš anksto, bet tolimesnė pokalbio seka priklauso nuo respondentų atsakymų. Klausimų duomenys fiksuojami pokalbio metu, o vėliau nuodugnai analizuojami. Tai atliekant, svarbu atsižvelgti į respondentų nuotaikas bei kūno kalbą, kurią jie naudojo reikšdami savo nuomonę.

Tyrimo vieta, laikas ir imties atranka. Kokybinis tyrimas vyko 2007 m. gegužės 2-4 dieną. Tyrimas buvo atliekamas kiekvieno vadovo darbo vietoje, pasirenkant kiekvienam patogų laiką. Kiekviename interviu dalyvavo tik tyrėjas ir apklausiamasis. Jo metu buvo apklausti tik tie UAB „Švyturys – Utenos alus“ vadovai, kurie turi tiesiogiai jiems pavaldžių darbuotojų, nes įmonėje yra nemažai vadovų, neturintys pavaldinių. Pardavimų skyriuje visoje Lietuvoje yra 7 vadovai, turintys tiesiogiai jiems pavaldžių darbuotojų, todėl jie visi dalyvavo tyrime. Giluminiai interviu truko nuo 45 minučių iki 1 valandos.

3.2.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Vadovų požiūris į darbuotojų motyvaciją. Atlikus kokybinį tyrimą, paaiškėjo, kad UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio vadovai, kaip darbuotojus labiausiai motyvuojančius veiksnius išskyrė darbo sąlygas, bendrą darbo atmosferą, draugišką kolektyvą, bei papildomas priemones, tokias kaip sporto klubai, automobilis, telefonas ir panašiai. Vadovai įvardino ir atlyginimą, bei premijas, bet visi pabrėžė, kad jis nėra vienas iš pagrindinių motyvų.

Kaip labiausiai darbuotojus demotyvuojančius veiksnius vadovai išskyrė didelį darbo krūvį neatitinkantį darbo užmokesčio, neteisingą vadovų kritiką, slogią atmosferą kolektyve bei pažadėto atlygio negavimą.

Analizuojant veiksnius, geriausiai apibūdinančius „geras darbo sąlygas“, visi 7 vadovai išskyrė gerą atmosferą darbe (draugišką kolektyvą), socialines garantijas bei darbo priemones suteikiančias geriau (greičiau bei paprasčiau) atlikti darbą, taip pat darbo pasiskirstymas, suprantama atlygio sistema bei mokymai.

Įmonėje taikomos motyvavimo priemonės. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog visi 7 UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio vadovai įsitikinę, kad įmonėje egzistuoja komandinis darbas, kadangi be jo gerų rezultatų nepasieksi. Įmonės vadovai teigia, kad įmonė motyvuoja ir siekia išlaikyti darbuotojus, suteikdama jiems socialines garantijas, mokymus, metines premijas, kasmetinius atlyginimų peržiūrėjimus, bei organizuodama šventes, išvykas, abonementus į sporto klubus, teatrus bei kitus renginius.

Įmonė pakankamai rūpinasi vadovų ugdymu, kvalifikacijos kėlimu, bet nepakankamai skiria dėmesio žemesnio lygio darbuotojams. UAB „Švyturys – Utenos alus“ vyksta personalo kaita daugiausia dėl didelio darbo krūvio, sistemos nebuvimo bei darbų paskirstymo, bet vadovai pabrėžia, kad personalo kaita yra ne tik šios įmonės, o visos Lietuvos įmonių problema.

Vadovų taikomos motyvavimo priemonės savo pavaldiniams. Tyrimo metu pardavimo padalinio vadovai, kaip pagrindinius motyvavimo metodus taikomus savo pavaldiniams išskyrė premijavimą, įvairių konkursų organizavimą su priziniu fondu, bonusų sistemą, asmeninius pokalbius, pagyrimus už gerą darbą, susibūrimus po darbo, suteikiamą visą reikamą informaciją ir asmeninius apmokymus.

Dar labiau įsitraukti į darbą pavaldiniams leistų suteikiama didesnė sprendimo laisvė, teikiama reikiama vadovų pagalba darbe, komandinis darbas, patogiausios pateiktos pagalbines priemonės tokios kaip kainininkai, sutartys, užsakymų surinkimas, ir be abejo dar labiau įsitraukti į darbą leistų didesnė pačių darbuotojų savimotyvacija.

Giluminio interviu metu buvo išsiaiškinta, kad UAB „Švyturys – Utenos alus“ pardavimo padalinio vadovų nuomonės išsiskyrė kalbant apie darbuotojų išnaudojamas galimybes, nes 3 vadovai teigė, jog darbuotojų galimybės yra išnaudojamos pilnai, o keturi teigė, jog dėl laiko stokos, dėmesio kiekvienam darbuotojui, bei pačių nenoro ar nežinojimas kokios jų galimybės - nepilnai. Psichologinis klimatas darbe kartais dėl darbo krūvio ir tempo yra įtemptas, o santykiai su pavaldiniais yra pakankamai geri ir draugiški.

Atsakant į klausimą, ar skatina darbuotojus ieškoti naujų ir geresnių būdų, kaip atlikti savo darbą, vadovai atsakė, kad nuolat skatina darbuotojus perduodami jiems savo žinias, asmeninius pamokymus. Už gerai atliktą darbą vadovai darbuotojus vertina labai įvairiai, nuo pagyrimo ar išreikštos padėkos iki piniginių premijų.

Tyrimo metu taip pat vadovų nuomonė išsiskyrė dėl jų nuomonės, ar darbuotojai patenkinti darbo organizavimu. Trys vadovai teigė, kad darbuotojai yra patenkinti, o keturi teigė, jog nepatenkinti, kadangi jie jaučias didelį darbo krūvį, bei yra paskirstomos per daug neįgyvendinamos užduotys. Pardavimo padalinio vadovai dažnai stengiasi išsiaiškinti darbuotojų poreikius, visada išklauso ir jeigu jų poreikiai realūs - patenkina juos. Darbuotojais yra pasitikima, suteikiama pakankamai savarankiškumo, nes be pasitikėjimo nebūtų gero darbo ir gerų rezultatų.

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo rezultatus, kiekybiniam tyrimui galima išskirti tokias hipotezes:

- Darbo užmokestis nėra pagrindinė darbuotojus motyvuojanti priemonė,
- Mažai skiriama dėmesio darbuotojų apmokymams ir kvalifikacijos kėlimui,
- Pardavimo padalinio darbuotojų darbo rezultatai nepakankamai įvertinimi darbo užmokesčiu,

- Darbuotojams nesuteikiama sprendimo laisvė, reikiama vadovų pagalba darbe.
- Didelis darbo krūvis, sistemos nebuvimas bei darbų paskirstymas lemia darbuotojų nepasitenkinimą darbu.

3.3. Kiekybinio tyrimo projektavimas, eiga ir rezultatai

3.3.1. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Kiekybiniame tyrime naudotos apklausos anketa pateikiama 1 priede. Anketoje pateikiami klausimai skirstomi į šias grupes:

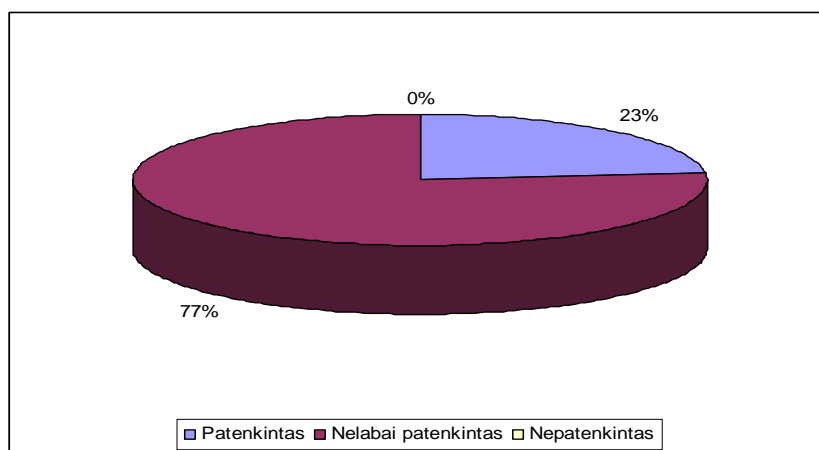
- darbuotojų darbo bei darbo aplinkos vertinimas (1 - 4 klausimai),
- darbuotojus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai (5 -7 klausimai),
- darbuotojų lūkesčiai motyvavimo sistemoje (8 – 11 klausimai)
- darbuotojų demografinės charakteristikos (12 – 15 klausimai).

Kiekybinis tyrimas vyko 2007 m. gegužės 4-11 dienomis. Anketos buvo persiūtos elektroniniu paštu visiems UAB “Švyturys – Utenos alus” pardavimo padalinio darbuotojams. Atgal jau užpildytos anketos buvo siunčiamos paštu arba faksu. Tyrimo imtis – visi pardavimo padaliniuose dirbantys darbuotojai (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Panevėžyje) t.y. 92 darbuotojai. Sugrįžo 81 anketa, t.y. anketų grįžtamumas 88 %. Sugadintų anketų nebuvo.

3.3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

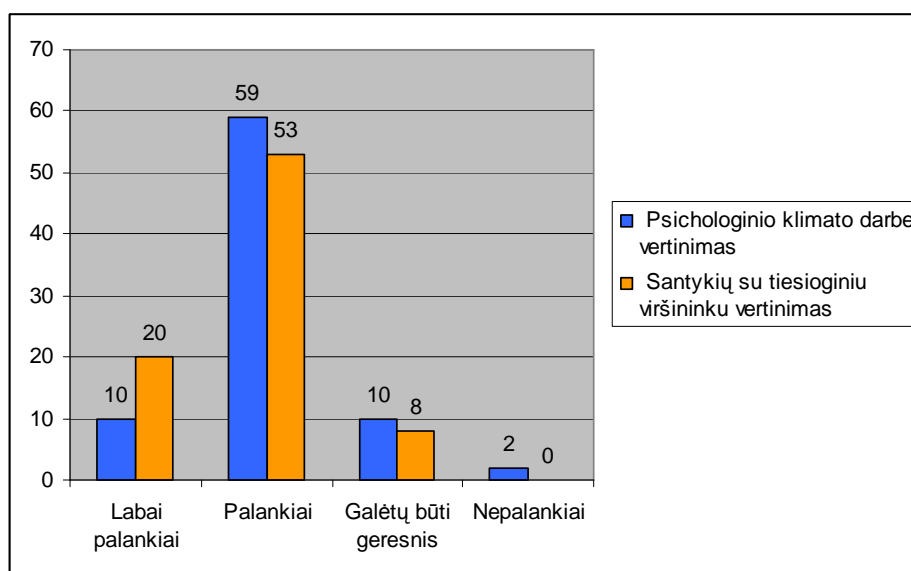
Atlikto kiekybinio tyrimo metu siekta išsiaiškinti pardavimo padalinio darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Darbuotojų darbo bei darbo aplinkos vertinimas. Remiantis pardavimo padalinio darbuotojų atsakymais nustatyta, kad dauguma respondentų (77%) yra nelabai patenkinti savo darbu įmonėje ir tik 23% patenkintų respondentų, bet tuo pačiu nebuvo nė vieno respondento, kuris būtų visiškai nepatenkintas savo darbu įmonėje (12 pav.).



12 pav. Dirbamo darbo vertinimas

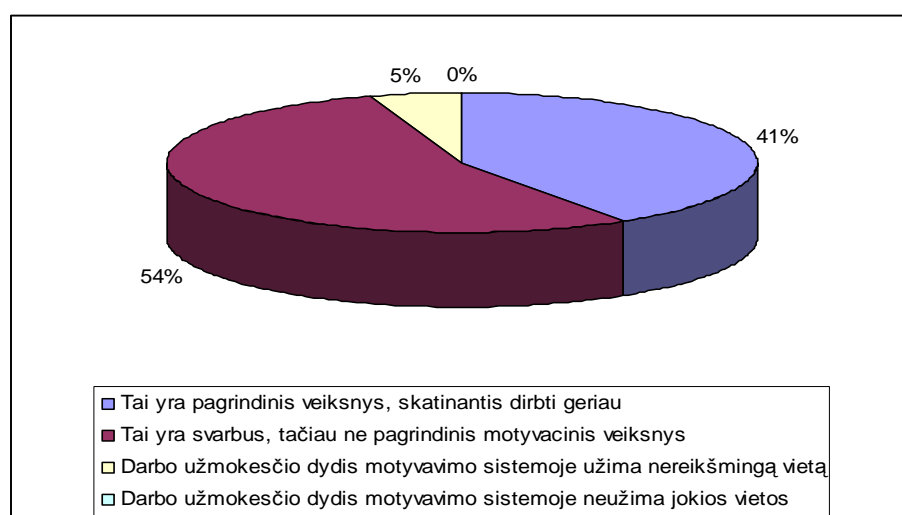
Tyrimo metu pastebėta, kad darbo santykiai ir aplinka yra vertinama palankiai, kadangi 10 respondentų (12%) labai palankiai ir 54 respondantai (74%) palankiai vertina psichologinį klimatą darbe bei 20 respondentų (25%) labai palankiai ir 53 respondantai palankiai (65%) vertina santykius su tiesioginiu viršininku. Galėtų būti geresni psichologinis klimatas norėtų 10 respondentų (12%) ir santykiai su tiesioginiu viršininku norėtų 8 respondantai (10%), ir tik 2 respondantai vertino nepalankiai psichologinį klimata darbe, kur nė vieno nebuvo pareiškusio, kad santykiai su tiesioginiu viršininku yra nepalankūs (13 pav.).



13 pav. Darbo santykių ir aplinkos vertinimas

Į klausimą, ar įmonėje egzistuoja komandinis darbas, net 47 respondantai (58%) mano, jog įmonėje komandinis darbas egzistuoja tik iš dalies, ir 34 respondantai (42%) mano, jog komandinis darbas įmonėje tikrai egzistuoja. Nebuvo nė vieno respondento, kuris teigtų, jog įmonėje išvis neegzistuoja komandinis darbas.

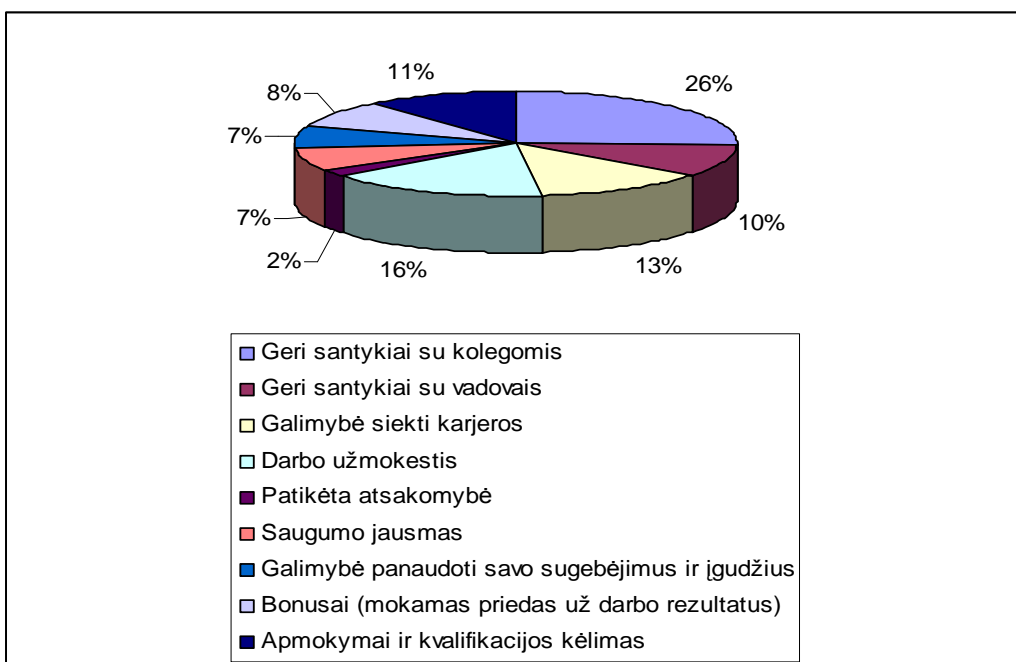
Darbuotojus motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai. Tyrimo metu pastebėta, kad darbo užmokestis pardavimo padalinio darbuotojams yra svarbus, tačiau nepagrindinis motyvacinis veiksnys (54%). 41% respondentų teikia pirmenybę darbo užmokesčiui, ir jiems tai yra pagrindinis veiksnys, skatinantis dirbti geriau, ir tik 5% respondentų darbo užmokesčio dydis motyvavimo sistemoje užima nereikšmingą vietą. Bet nebuvo nė vieno respondento, kuriam darbo užmokesčio dydis motyvavimo sistemoje neužimtų visiškai jokios vietos (14 pav.).



14 pav. Darbo užmokesčio vaidmens vertinimas

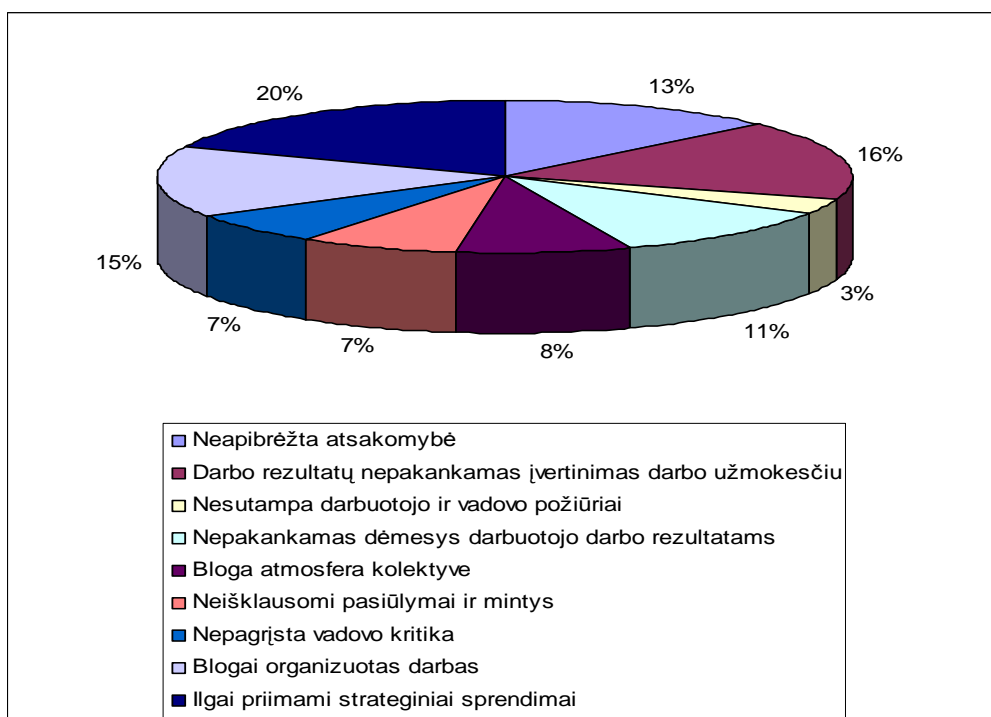
Analizuojant pardavimo padalinio respondentų nuomonę apie juos labiausiai motyvuojančius veiksnius darbe, buvo paprašyta jų pažymėti tris iš devynių labiausiai motyvuojančius veiksnius.

Tyrimo metu pastebėta, kad daugiausia, net 62 respondentai (26%) paminėjo gerus santykius su kolegomis, antroje vietoje, t.y. 39 respondentai (16%), yra darbo užmokestis, ir trečias veiksnys labiausiai motyvuojantis darbuotojus dirbti – 31 respondentas (13%) - galimybė siekti karjeros. Taip pat labai svarbu respondentams yra apmokymai ir kvalifikacijos kėlimas (11%), geri santykiai su vadovais (10%), bonusai (mokamas priedas už darbo rezultatus) (8%), galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius bei saugumo jausmas motyvuoja vienodai (po 7%), o mažiausiai motyvuojantis pardavimo padalinio darbuotojus veiksnys (2%) yra jiems patikėta atsakomybė (15 pav.).



15 pav. Darbuotojus motyvuojančių veiksnių vertinimas

Analizuojant respondentų nuomonę apie juos labiausiai demotyvuojančius veiksnius darbe, buvo taip pat paprašyta jų pažymėti tris iš devynių labiausiai atimančius norą dirbti veiksnius.



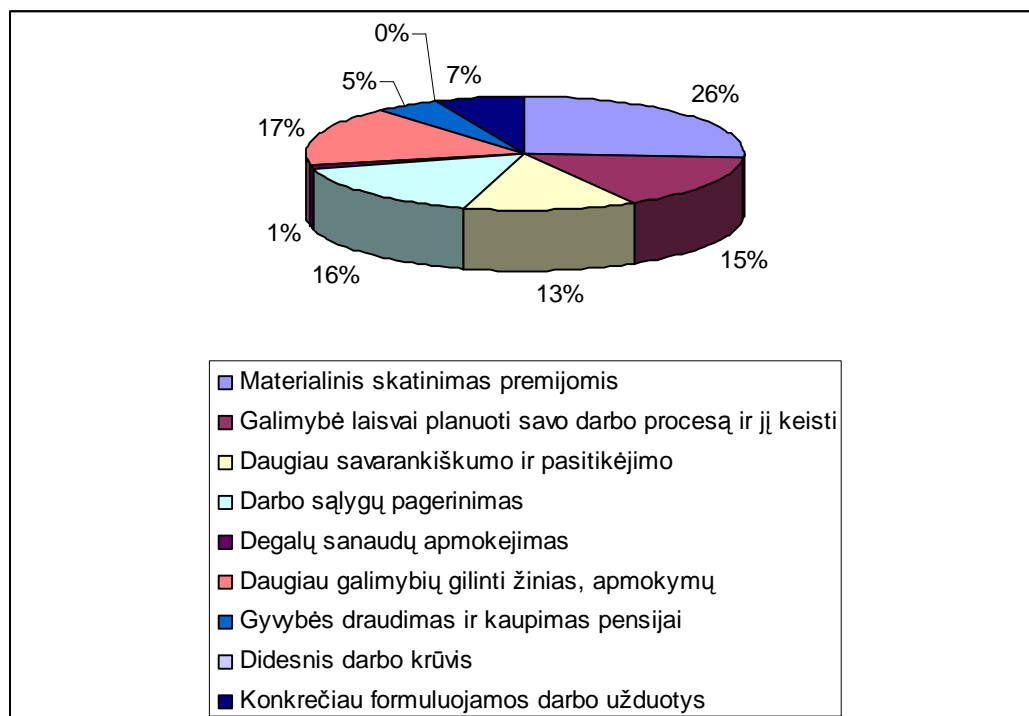
16 pav. Darbuotojus demotyvuojančių veiksnių vertinimas

Tyrimo metu pastebėta, kad daugiausia, 45 respondentai (20%) paminėjo ilgai priimamus strateginius sprendimus, 40 respondentų (16%) pabrėžė, kad juos demotyvuoja darbo rezultatų nepakankamas įvertinimas darbo užmokesčiu, bei blogai organizuotas darbas - 37 respondentai (15%). Taip pat respondentams atima norą dirbti neapibrėžta atsakomybė (13%), nepakankamas

dėmesys darbuotojo darbo rezultatams (11%), bloga atmosfera kolektyve (8%), neišklausomi pasiūlymai ir mintys bei nepagrįsta vadovo kritika demotyvuoja vienodai (po 7%), o mažiausiai demotyvuojantis veiksnys yra nesutampantys darbuotojo ir vadovo požiūriai (3%).

Darbuotojų lūkesčiai motyvavimo sistemoje. Analizuojant respondentų atsakymus apie jų panaudojamas galimybes įmonėje, 45% respondentų jaučiasi pilnai panaudojami, 33% respondentų pageidautų dirbti sudėtingesnę darbą ir 22% apie tai net negalvoja.

Analizuojant pardavimo padalinio respondentų nuomonę apie veiksnius, leidžiančius jiems dar labiau įsitraukti į darbą, reikėjo pažymėti tris respondentams labiausiai tinkančius veiksnius. Nustatyta, kad 64 respondentai (26%) labiau įsitrauktų į darbą, jei jie būtų labiau skatinami materialinėmis premijomis, 41 respondentas (17%) labiau įsitrauktų į darbą, jei būtų suteikiama daugiau galimybių gilinti žinias bei suteikiami apmokymai, ir 40 respondentų (16%) labiau įsitrauktų į darbą, jei būtų pagerintos darbo sąlygos. Taip pat labai svarbūs veiksniai respondentams yra galimybė laisvai planuoti savo darbo procesą ir jį keisti (15%), daugiau savarankiškumo ir pasitikėjimo (13%), konkrečiau formuluojamos darbo užduotys (7%), gyvybės draudimas ir kaupimas pensijai (5%), ir tik 1% respondentų paminėjo degalų sąnaudų apmokėjimą. Vienintelis veiksnys, kuris leistų labiau įsitraukti į darbą nebuvo paminėtas nė vieno respondento – didesnis darbo krūvis (17 pav.).



17 pav. Veiksnų, kurie leistų dar labiau įsitraukti į darbą vertinimas

Analizuojant respondentų atsakymus ką jie darytų taip pat, kaip ir jų vadovai, motyvuodami darbuotojus, buvo pateikti 6 variantai, iš kurių respondentas turėjo pasirinkti 3 labiausiai jam

tinkančius variantus. Nustatyta, kad tik 1% respondentų viską darytų taip pat. Daugiausia, 29% respondentų, taip pat skirtų apmokymus ir skatintų mokytis, 23% respondentų dalintųsi darbo patirtimi, 16% respondentų palaikytų demokratišką atmosferą, 16% respondentų naudotų tokią pačią nuo rezultatų priklausančią atlyginimų sistemą ir 15% respondentų palaikytų tokį patį kontrolės lygį.

Analizuojant pardavimo padalinio respondentų atsakymus ką jie darytų kitaip, negu jų vadovai, motyvuodami darbuotojus, buvo pateikti 8 variantai, iš kurių respondentas turėjo pasirinkti taip pat 3 labiausiai jam tinkančius variantus. Nustatyta, kad tik 3% respondentų nieko nekeistų, 19% respondentų išklaustų darbuotojų nuomones (tobulintų komunikaciją), 18% respondentų skirtų daugiau dėmesio apmokymams, 17% respondentų dažniau girtų už gerai atliktą darbą, 16% respondentų suteiktų daugiau veiksmų laisvės, 11% respondentų įsteigtų geriausio vadybininko prizą (pereinamą), 9% respondentų skirtų didesnę dėmesį bendravimui, bendroms šventėms ir 7% respondentų sukurtų aiškias pareigines instrukcijas.

Darbuotojų demografinės charakteristikos. Tyrimo metu pastebėta, kad pardavimų padalinyje dirba net 89% vyrų ir tik 11% moterų. Daugiausia šiame padalinyje dirbančiųjų sudaro jaunimas 18-25 metų (36%) ir 26-35 metų (55%) amžiaus. Vyresnių nei 36 metai darbuotojų pardavimų padalinyje sudaro tik 9% (1 lentelė).

1 lentelė

Darbuotojų darbo stažas įmonėje

Darbo stažas įmonėje	Respondentai	Procentas
mažiau nei 1m.	29	36%
nuo 1m. iki 2m.	26	32%
nuo 3m. iki 5m.	16	20%
nuo 6m. iki 10m.	10	12%
nuo 11m. iki 15m.	0	0%

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Darbuotojai turintys darbo stažą mažiau nei 1 metai (36%), ir turintys darbo stažą nuo 1 iki 2 metų (32%) sudaro didžiausią procentą dirbančiųjų. Turinčiųjų darbo stažą nuo 3 iki 5 metų (20%), bei nuo 6 iki 10 metų (12%) yra pakankamai nedaug, o darbuotojų turinčių darbo stažą didesnę nei 11 metų išvis nėra (2 lentelė).

Darbuotojų išsilavinimas įmonėje

Išsilavinimas	Respondentai	Procentas
aukštasis	39	49%
nebaigtas aukštasis	26	32%
techninis	10	12%
vidurinis	6	7%
nebaigtas vidurinis	0	0%

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad įmonės pardavimų padalinyje respondentų išsilavinimas yra aukštas, nes net 49% turi aukštąjį išsilavinimą ir 32% turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Darbuotojai turintys techninį arba vidurinį išsilavinimą sudaro tik 19% visų darbuotojų.

Taigi, galima teigti, kad pardavimų padalinyje dirba daugiausia vyrai, 18-25 metų ar 26-35 metų amžiaus, turintys darbo stažą mažiau nei 1 metai, arba nuo 1 iki 2 metų bei įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Atlikus pardavimo padalinio darbuotojų kiekybinį tyrimą, galima patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes:

1. Darbo užmokestis darbuotojams yra svarbus, tačiau nepagrindinis motyvacinis veiksnys (54%), ir 41% darbuotojų teikia pirmenybę darbo užmokesčiui, ir jiems tai yra pagrindinis veiksnys, skatinantis dirbti geriau. Tai tik sąlyginai patvirtina hipotezę „Darbo užmokestis nėra pagrindinė darbuotojus motyvuojanti priemonė“
2. Įmonė pakankamai rūpinasi vadovų ugdymu, kvalifikacijos kėlimu, bet nepakankamai skiria dėmesio žemesnio lygio darbuotojams. Tai visiškai patvirtina hipotezę „Mažai skiriama dėmesio darbuotojų apmokymams ir kvalifikacijos kėlimui“.
3. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojus labiausiai demotyvuoja ilgai priimami strateginiai sprendimai, įmonėje darbuotojų darbo rezultatai nepakankamai įvertinimi darbo užmokesčiu, bei blogai organizuotas darbas. Tai visiškai patvirtina hipotezę „Pardavimo padalinio darbuotojų darbo rezultatai nepakankamai įvertinimi darbo užmokesčiu“.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai labiau įsitrauktų į darbą, jei jie būtų labiau skatinami materialinėmis premijomis, jei būtų suteikiama daugiau galimybių gilinti žinias bei skiriami apmokymai ir jei būtų pagerintos darbo sąlygos. Tai iš dalies paneigia hipotezę „Darbuotojams nesuteikiama sprendimo laisvė, reikiama vadovų pagalba darbe“.

5. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad įmonėje vyksta personalo kaita dėl didelio darbo krūvio, sistemos nebuvimo, darbų paskirstymo. Tai patvirtina hipotezę „Didelis darbo krūvis, sistemos nebuvimas bei darbų paskirstymas lemia darbuotojų nepasitenkinimą darbu“.

Apibendrinant abiejų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad didžiausią dėmesį reikėtų skirti darbuotojų apmokymams, kvalifikacijos kėlimui, darbo krūvio mažinimui, darbo rezultatų atitinkamam įvertinimui darbo užmokesčiu, bei gerai organizuotam darbui. Darbuotojų apmokymų bei kvalifikacijos kėlimo poreikį įtakoja darbuotojų amžius bei maža darbo patirtis. UAB „Švyturys - Utenos alus“ darbuotojų lūkesčius iš dalies atitinka santykiai tarp vadovų ir pavaldinių bei psichologinis klimatas darbe.

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis teorinių sprendimų apibendrinimais ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti šias išvadas:

1. Remiantis teorinėmis studijomis, nustatyta, kad motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi grupes – poreikių ir procesinės teorijos. Poreikių teorijose akcentuojami žmonių poreikiai - kas motyvuoja žmones veiklai, procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t.y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą.
2. Išanalizavus darbuotojų motyvaciją tyrinėjusių mokslininkų nuostatas, daroma išvada, kad motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi grupes – tai materialinis atlyginimas ir nefinansinės skatinimo priemonės, tokios, kaip darbo sąlygos, santykiai tarp darbuotojų ir vadovų, pasitikėjimas, darbo aiškumas, pasiekimų pripažinimas, įtakos organizaciniams sprendimams darymas. Tokie nefinansiniai stimuliai turi didelę reikšmę pardavimo agentų motyvacijai.
3. Remiantis pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos vidinio marketingo aspektu teorinėmis studijomis, daroma išvada, kad sėkmingai įgyvendinama vidinio marketingo kūrimo strategija įmonėje didina darbuotojų pasitenkinimą, gerina jų veiklos produktyvumą, lojalumą įmonei. Patenkinti darbuotojai labiau įsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus, prisiima didesnę atsakomybę ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Tai įgalina darbuotojus tenkinti vis sudėtingesnius vartotojų poreikius, kas yra būtina sąlyga įmonės konkurencingumui stiprinti.
4. Remiantis kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimo metodais pagrįsto pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad, įmonės pardavimo padalinio vadovai bei darbuotojai įsitikinę, jog įmonėje egzistuoja komandinis darbas, kadangi be jo gerų rezultatų nepasiekiami. Taip pat jie visi įsitikinę, kad psichologinis klimatas darbe kartais dėl darbo krūvio ir tempo yra įtemptas, bet santykiai su vadovais yra pakankamai geri ir draugiški.
5. Remiantis empiriniu pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimu, galima tvirtinti, kad didžioji dauguma UAB „Švyturys - Utenos alus“ pardavimo padalinio darbuotojų yra nelabai patenkinti savo darbu įmonėje. Darbuotojus labiausiai motyvuojantys veiksniai yra geri santykiai su kolegomis, darbo užmokestis, ir galimybę siekti karjeros, taip pat apmokymai ir kvalifikacijos kėlimas. Darbo užmokestis yra svarbus, tačiau nepagrindinis motyvacinis veiksnys 54 proc. darbuotojų, bet beveik visiems likusiems darbuotojų teikia pirmenybę darbo užmokesčiui, ir jiems tai yra pagrindinis veiksnys, skatinantis dirbti geriau.

Labiausiai demotyvuojantys veiksniai yra ilgai priimami strateginiai sprendimai, nepakankamas įvertinimas darbo užmokesčiu, bei blogai organizuotas darbas, taip pat neapibrėžta atsakomybė, nepakankamas dėmesys darbuotojo darbo rezultatams.

6. Remiantis pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimu, galima daryti išvadą, kad darbuotojai darytų taip pat, kaip ir jų vadovai, motyvuodami darbuotojus: taip pat skirtų apmokymus ir skatintų mokytis, dalintųsi darbo patirtimi, palaikytų demokratišką atmosferą, bei darytų kitaip, negu jų vadovai, motyvuodami darbuotojus: išklaustų darbuotojų nuomones (tobulintų komunikaciją), skirtų daugiau dėmesio apmokymams, dažniau girtų už gerai atliktą darbą.
7. Remiantis empiriniu pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijos tyrimu, galima tvirtinti, kad kalbant apie darbuotojų panaudojamas galimybes įmonėje, beveik pusė darbuotojų jaučiasi pilnai panaudojami, o trečdalis pageidautų dirbti sudėtingesnę darbą. Beveik trečdalis darbuotojų labiau išitrauktų į darbą, jei jie būtų labiau skatinami materialinėmis premijomis, jei būtų suteikiama daugiau galimybių gilinti žinias bei suteikiami apmokymai, ir jei būtų pagerintos darbo sąlygos.

Remiantis teorinių sprendimų apibendrinimais ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos šios rekomendacijos:

- Mažinti darbo krūvį darbuotojams bei pagerinti darbo sąlygas, kadangi tai yra pagrindiniai veiksniai, kurie pardavimo padalinio darbuotojams neleidžia pilnai įsitraukti į darbą. Sumažinti darbo krūvį darbuotojams galima tik daugiau dėmesio skiriant darbo organizavimui, greičiau priimamiems strateginiams sprendimams.
- Empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojai labiau įsitrauks į darbą, kai jiems bus suteikiama daugiau apmokymų bei galimybių gilinti žinias, kadangi tik lankydami įvairius kursus, pardavimo padalinio darbuotojai gali išmokti geresnių komunikacinių, derėjimosi, užbaigimo ir kitų įgūdžių, reikalingų asmeniniam pardavimui. Todėl manoma, kad turi būti skiriama daugiau dėmesio apmokymams bei žinių gilinimui.
- Darbuotojams suteikti daugiau galimybių laisvai planuoti savo darbo procesą ir jį keisti, daugiau savarankiškumo ir pasitikėjimo, dažniau girti už gerai atliktą darbą, dažniau išklausyti darbuotojų nuomones. Taip darbuotojai labiau įsitrauks į darbą, kadangi šie nefinansiniai stimulai turi didelę reikšmę pardavimo padalinio darbuotojų motyvacijai.
- Darbuotojus labiau skatinti materialinėmis premijomis, atitinkamai darbo užmokesčiu vertinti darbuotojo atliekamą darbą, kadangi piniginis skatinimas pardavimo padalinio darbuotojams yra vienas iš pagrindinių stimulų, siekiant aukštų darbo laimėjimų. Būtent darbo užmokesčio sistema turi būti vidinis stimulus, skatinantis pardavimo padalinio darbuotojus racionaliau išnaudoti savo laiką ir pastangas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. *Administravimo principai*. (2000) Kaunas: Technologija, 228 p. ISBN 9986-13-814-0
2. BAGDONIENĖ, Liudmila; HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. (2004) Kaunas: Technologija, 470 p. ISBN 9955-09-579-2
3. BARCZYK, Casimir C. *Visuotinės kokybės vadyba*. (1999) Vilnius: Eugrimas, 255 p. ISBN 9986-05-347-1
4. BERRY, L. L., SHOSTACK, L. G., UPAH, G. D. *Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing*. (1983) Chicago: American Marketing Association. P. 8-25.
5. BRADLEY F. *Strategic marketing in the customer driven organization*. (2003) Chichester : Wiley, P.287 ISBN 0-470-84985-1
6. BUČIŪNINĖ, Iona. *Darbo motyvacijos kitimas Lietuvos pramonės įmonėse rinkos santykių formavimosi laikotarpiu: daktaro disertacijos santrauka, socialiniai mokslai, vadyba*. (1996) Kaunas: Technologija, 24 p.
7. BUČIŪNIENĖ, Iona. *Personalo motyvavimas*. Mokomoji knyga. (1996) Kaunas: Technologija, 76 p. ISBN 9986-13-434-X
8. BUČIŪNIENĖ, Iona. *Pardavimo valdymas*. (2002) Kaunas: Technologija, 205 p. ISBN 9955-09-206
9. CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. (1991) Buttenvort Heinemann.
10. DESSLER, G. *Personalo valdymo pagrindai*. (2001) Kaunas: Poligrafija ir informatika, 343 p. ISBN 9986-850-36-3
11. DOYLE, P.; STERN, P. *Marketing management and strategy*. (2006) Prentice Hall, P.446 ISBN 13978-0-273-69398-7
12. DUBOIS, P.L.; JOLIBERT, A. *Marketing management: A value – creation process*. H. Muhlbacher, 2007, P.466 ISBN 978-0-333-77319-2
13. FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. *Marketing strategy*. (2005) 628 p. ISBN 0-324-20140-0
14. GRAHAM, H. T.; BENNET, Roger. *Human Resources Management*.(1998) London: Pearson Professional Limited, 60-74 p. ISBN 0 273 63401 1
15. GRÖNROOS, C. *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. (1994) Management Decision, Vol. 32, No. 2, p. 4 - 20.
16. GUMMESSON, E. *Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations*. in Varey, R. J. and Lewis, B.R., *Internal Marketing: Directions for Management*, (2000) NY, Routledge, p. 27 – 42.
17. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena*. (1994) Kaunas: Technologija, 284 p. ISBN 9986-13-178-2
18. KULVINSKIENĖ, V. R.; ŠALČIUS, A. *Darbo veiklos motyvacija*. (1994) Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 26-27 p. ISBN 9986-19-074-6
19. LEONIENĖ, B. *Darbuotojų vadyba*. (2001) Kaunas: Šviesa, 198 p.
20. MYERS, G. David. *Psichologija*. (2000) Vilnius: Poligrafija ir informatika, 426-430 p. ISBN 9986-850-29-0
21. RUSSELL, S. Winer. *Marketing management*. (2007) Third edition. New York university, Upper Saddle River, New Jersey, p. 500 ISBN 0-13-196334-1
22. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. (2001) Kaunas: Technologija, 81 p. ISBN 9986-13-915-5

23. SAKALAS, A.; ŠALČIUS, A. *Karjeros valdymas*. (1997) Kaunas: Technologija, 111 p. ISBN 9986-13-606-7
24. SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. *Personalo valdymas*. (2000) Kaunas: Technologija,
25. STONER, J.; FREEMAN, E., Gilbert D. *Vadyba*. (1999) Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p. ISBN 9986-850-28-2
26. ŠEIBOKONIENĖ, A. *Vadybos pagrindai*. (2002) Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija,
27. VITKIENĖ, E. *Paslaugų marketingas*. (2004) Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 127 p. ISBN 9955-585-64-1
28. ИЛЪИН, Е. П. *Мотивация и мотивы*. (2000) СПб: Питер, 67-68 p. ISBN 5-272-00028-5
29. *Управление персоналом организации: Учебник/* Под ред. Кибанова А. Я. (2001) Москва: ИНФРА-М, 267 p. ISBN 5-16-000315-0

STRAIPSNIŲ IR INTERNETO ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

30. BADU, Edwin Ellis. *Employee motivation in university libraries in Ghana: a comparative analysis* [interaktyvus]. 2005 [Žiūrėta 2007 m. sausio 26 d.] Prieiga per internetą: <http://idv.sagepub.com/cgi/reprint/21/1/38.pdf>
31. BUČIŪNIENĖ, Iona. *Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės*. Socialiniai mokslai: Vadyba. (1996) Nr. 4(8), 8–11 p.- ISSN 1392-0758
32. CAHILL, J. Dennis. *Internal marketing. Your Company's Next Stage of Growth* [interaktyvus]. January 2006 [Žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.] Prieiga per internetą: http://www.amazon.com/gp/reader/0789060051/ref=sib_dp_pt/104-9277975-2898368#reader-link
33. GRIMALDI, L. Program Notes. (Top firms for employee motivation). *Meetings and conventions*. JAV: 2000, Nr. 10
34. HOPENIENĖ, R. *Paslaugų marketingas* [interaktyvus]. 2006 [Žiūrėta 2007 m. sausio 26 d.] Prieiga per internetą: http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2006_2007_ruduo/Paslaugu_marketingas/Izang%20p_PM_evoliucija.pdf
35. SIMONKEVIČIENĖ, I. *Neišnaudotos galimybės*. Vadovo pasaulis. 2001, Nr. 9
36. ZEMDLIAUSKAITĖ, A. *Kaip surasti gerą darbuotoją ir jį išlaikyti?* NK Verslas. 2002, Nr. 3
37. Straipsnis apie motyvaciją pagal Alderferį: tekstas iš žurnalo internete [interaktyvus]. Placa Nr.1, 2001 m. kovas. [Žiūrėta 2007 m. sausio 28 d.] Prieiga per internetą: <http://www.placa.pl/motyw6.html>
38. Straipsnis apie X ir Y McGregoro teorijas [interaktyvus]. Placa Nr.2, 2001 m. [Žiūrėta 2007 m. sausio 28 d.] Prieiga per internetą: <http://www.placa.pl/motyw7.html>
39. SMERTINIENĖ, R. *Vidinės rinkodaros niuansai*. Verslo žinios, 2003, lapkričio 13 d.
40. PERVAIZ, K. Ahmed, MOHAMED, Rafiiq. *Internal marketing. Tools and concepts for customer-focused management* [interaktyvus]. January 2004 [Žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.] Prieiga per internetą: http://www.amazon.co.uk/gp/reader/0750648384/ref=sib_dp_pt/026-6037639-8134842#reader-link
41. RICHARD, J. Varey and Barbara R. Lewis. *Internal marketing: directions of management* [interaktyvus]. October 2000 [Žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.] Prieiga per internetą: http://www.amazon.com/gp/reader/0415213185/ref=sib_dp_pt/104-9277975-2898368#reader-link
42. PASCHAL, U Anosike, PERVAIZ, K. Ahmed. Ahmed *International marketing: perceptions from theory and practise* [interaktyvus]. 2006 [Žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.] Prieiga per internetą: <http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs-wp005-06-anosike-ahmed.pdf> ISSN 1363 - 6839
43. BALLANTYNE, David *Internal marketing, collaboration and motivation in service quality management* [interaktyvus]. 2001 [Žiūrėta 2007 m. vasario 7 d.] Prieiga per internetą: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/500/2/SWP2391.pdf>

44. OAKNER, Larry. *Managing your brand through your employees* [interaktyvus]. April 2005 [Žiūrėta 2007 m. vasario 6 d.] Prieiga per internetą: http://www.brandchannel.com/images/Papers/97_InternalBrandAlignment.pdf
45. WILF H. RATZBURG. *The Hackman-Oldham Job Characteristics Model and Job Design* [interaktyvus]. September 2001 [Žiūrėta 2007 m. sausio 25 d.] Prieiga per internetą: <http://www.geocities.com/Athens/forum/1650/hackmanoldham.htm>
46. DŽEVECKYTĖ, R. *Motyvacija – ne tik didesnė alga*. Verslo žinios. 2004, Nr. 81.
47. ŠULGIENĖ, T. *Gera darbo motyvacija yra saugumas ir užtikrintumas*. Verslo žinios. 2003, Nr. 161.
48. ZEITHAML V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1996) *The Behavioural Consequences of Service Quality*. Journal of Marketing, Vol. 60, April 1996, pp. 31-46
49. ŽILIONIENĖ, V. *Jei vadovauti – tai motyvuotiems darbuotojams*. Verslo žinios. 2002, Nr. 89.
50. PANKEVIČIENĖ, A. *Organizacijos patrauklumas darbuotojams*. Verslo žinios. 2004, Nr. 29.

Evelina Dragūnaitė. **Motivation of Employee of Sales Department: Internal Marketing Aspect**
// MBA Graduation paper. – Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2007. – 61 p.

SUMMARY

This work consists of three main sections, the first two being theoretical, and the remaining one being practical. Motivational theories (Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland) as well as motivational process (V. Vroom, Porter ir Lawler) have been described in the first section of the paper.

Means of employee motivation, sales department staff incentives and main principles of personnel satisfaction measures are all described in great detail in section two. This section also deals with the various facets of employee motivational systems. Worker incentive systems with the reference to internal marketing have been explained in this section too. Sales department staff motivational research (with reference to internal marketing) has been accomplished and results were rendered in this section.

Analysis of “Švyturys – Utenos alus” company employee motivational and demotivational strategies have been presented in the last section of paperwork. Recommendations about how to improve sales department staff performance and motivation are given in this section.

Purpose of the work - to evaluate motivation of sales staff department with reference to internal marketing.

Tasks of the work:

1. To describe facets of employee motivation analysis.
2. To present sales department personnel motivational theories.
3. To evaluate key factors which best motivates employees by conducting a research and to summarize data gathered in the process as well as to present recommendations to aforementioned company managers.

Object of the work – Motivation of Employee

The main used literature: scientific literature of Lithuanian and foreign authors, publications, primary data and material from Internet. This work consists of 57 pages, 17 pictures, 2 tables, 2 appendixes.

ANKETA

Gerb. Respondente,

Šis tyrimas vykdomas sienkiant išsiaiškinti kas šiai dienai Jus labiausiai motyvuoja, kas leistu Jums dar labiau įsitraukti į darbą bei padidinti savo atliekamų darbų efektyvumą. Tyrimą atlieka VU Kauno humanitarinio fakulteto studentė Evelina Dragūnaitė. **Ačiū už dalyvavimą**

1. Ar Jūs patenkintas savo darbu įmonėje?

<input type="checkbox"/>	Patenkintas;
<input type="checkbox"/>	Nelabai patenkintas;
<input type="checkbox"/>	Nepatenkintas.

2. Ar įmonėje egzistuoja komandinis darbas?

<input type="checkbox"/>	Taip
<input type="checkbox"/>	Ne
<input type="checkbox"/>	Iš dalies

3. Kaip vertinate psichologinį klimatą darbe?

<input type="checkbox"/>	Labai palankiai
<input type="checkbox"/>	Palankiai
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti geresnis
<input type="checkbox"/>	Nepalankiai

4. Kaip vertinate savo santykius su tiesioginiu viršininku?

<input type="checkbox"/>	Labai palankiai
<input type="checkbox"/>	Palankiai
<input type="checkbox"/>	Galėtų būti geresni
<input type="checkbox"/>	Nepalankiai

5. Kaip Jūs vertinate motyvacinį darbo užmokesčio vaidmenį?

<input type="checkbox"/>	Darbo užmokesčio dydis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis Jus dirbti geriau, stengtis tobulėti
<input type="checkbox"/>	Darbo užmokesčio dydis yra svarbus, tačiau ne pagrindinis motyvacinis veiksnys
<input type="checkbox"/>	Darbo užmokesčio dydis motyvavimo sistemoje užima nereikšmingą vietą
<input type="checkbox"/>	Darbo užmokesčio dydis motyvavimo sistemoje neužima jokios vietos

6. Kas šiai dienai Jus darbe labiausiai motyvuoja (skatina)? (išvardinkite tris labiausiai tikusius)

<input type="checkbox"/>	Gerai santykiai su kolegomis
<input type="checkbox"/>	Gerai santykiai su vadovais
<input type="checkbox"/>	Galimybė siekti karjeros
<input type="checkbox"/>	Darbo užmokestis
<input type="checkbox"/>	Patikėta atsakomybė
<input type="checkbox"/>	Saugumo jausmas
<input type="checkbox"/>	Galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir įgudžius
<input type="checkbox"/>	Bonusai (mokamas priedas už darbo rezultatus)
<input type="checkbox"/>	Apmokymai ir kvalifikacijos kėlimas

7. Kas Jums labiausiai atima norą dirbti? (išvardinkite tris labiausiai tikusius)

<input type="checkbox"/>	Neapibrėžta atsakomybė
<input type="checkbox"/>	Darbo rezultatų nepakankamas įvertinimas darbo užmokesčiu
<input type="checkbox"/>	Nesutampa mano ir vadovo požiūriai
<input type="checkbox"/>	Nepakankamas dėmesys mano darbo rezultatams
<input type="checkbox"/>	Bloga atmosfera kolektyve (intrigos)
<input type="checkbox"/>	Neišklausomi mano pasiūlymai ir mintys
<input type="checkbox"/>	Nepagrįsta vadovo kritika
<input type="checkbox"/>	Blogai organizuotas darbas
<input type="checkbox"/>	Ilgai priimami strateginiai sprendimai

8. Ar dabartiniame darbe pilnai panaudojamos Jūsų galimybės?

<input type="checkbox"/>	Pilnai panaudojamos visos galimybės
<input type="checkbox"/>	Pagaaidučiau dirbti sudėtingesni darbą
<input type="checkbox"/>	Apie tai negalvojau

9. Kas, Jūsų nuomone, leistų Jums dar labiau įsitraukti į darbą (išvardinkite tris labiausiai tikusius)

<input type="checkbox"/>	Materialinis skatinimas premijomis
<input type="checkbox"/>	Galimybė laisvai planuoti savo darbo procesą ir jį keisti
<input type="checkbox"/>	Daugiau savarankiškumo ir pasitikėjimo
<input type="checkbox"/>	Darbo sąlygų pagerinimas
<input type="checkbox"/>	Dėgalų sanaudų apmokejimas
<input type="checkbox"/>	Daugiau galimybių gilinti žinias, apmokymų
<input type="checkbox"/>	Gyvybės draudimas ir kaupimas pensijai
<input type="checkbox"/>	Didesnis darbo krūvis
<input type="checkbox"/>	Konkrečiau formuluojamos darbo užduotys

10. Ką Jūs darytumėte taip pat, kaip ir Jūsų vadovas, motyvuodamas darbuotojus (išvardinkite tris labiausiai tikusius)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Palaikyčiau tokį patį kontrolės lygį |
| <input type="checkbox"/> | Dalinčiausi darbo patirtimi |
| <input type="checkbox"/> | Skirčiau apmokymus ir skatinčiau mokytis |
| <input type="checkbox"/> | Viską daryčiau taip pat |
| <input type="checkbox"/> | Palaikyčiau demokratišką atmosferą |
| <input type="checkbox"/> | Naudočiau tokią pačią nuo rezultatų priklausančią atlyginimų sistemą |

11. Ką Jūs darytumėte kitaip, negu Jūsų vadovas, motyvuodamas darbuotojus (išvardinkite tris labiausiai tikusius)

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Dažniau girčiau už gerai atliktą darbą |
| <input type="checkbox"/> | Išteigčiau geriausio vadybininko prizą (pereinamą) |
| <input type="checkbox"/> | Suteikčiau daugiau veiksmų laisvės |
| <input type="checkbox"/> | Nekeisčiau nieko |
| <input type="checkbox"/> | Sukurčiau aiškias paregines instrukcijas |
| <input type="checkbox"/> | Skirčiau didesnę dėmesį bendravimui, bendroms šventėms (dalyvaujant vadovams) |
| <input type="checkbox"/> | Išklausyčiau darbuotojų nuomones (tobulinčiau komunikaciją) |
| <input type="checkbox"/> | Skirčiau daugiau dėmesio apmokymams |

12. Amžius

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 18-25 |
| <input type="checkbox"/> | 26-35 |
| <input type="checkbox"/> | 36-45 |
| <input type="checkbox"/> | 46-55 |
| <input type="checkbox"/> | 55 ir daugiau |

13. Lytis

- | | |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Vyras |
| <input type="checkbox"/> | Moteris |

14. Darbo stažas įmonėje

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | mažiau nei 1m. |
| <input type="checkbox"/> | nuo 1m. Iki 2m. |
| <input type="checkbox"/> | nuo 3m. Iki 5m. |
| <input type="checkbox"/> | nuo 6m. Iki 10m. |
| <input type="checkbox"/> | nuo 11m. Iki 15m. |

15. Jūsų išsilavinimas

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | aukštasis |
| <input type="checkbox"/> | nebaigtas aukštasis |
| <input type="checkbox"/> | techninis |
| <input type="checkbox"/> | vidurinis |
| <input type="checkbox"/> | nebaigtas vidurinis |

KLAUSIMAI VADOVAMS:

1 klausimų grupė:

Kas labiausia motyvuoja darbuotojus?

Kas labiausia demotyvuoja darbuotojus?

Išvardinkite tris veiksnius, geriausiai apibūdinančius “geras darbo sąlygas“?

2 klausimų grupė:

Ar įmonėje egzistuoja komandinis darbas?

Kaip jūsų įmonė motyvuoja ir siekia išlaikyti darbuotojus?

Ar įmonė pakankamai rūpinasi personalo ugdymu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu?

Kodel jūsų nuomone įmonėje yra didelė personalo kaita?

3 klausimų grupė:

Kokius pagrindinius motyvavimo metodus taikote savo pavaldiniams?

Kas leistų jūsų pavaldiniams labiau įsitraukti į darbą?

Ar pilnai išnaudojate darbuotojų galimybes?

Kaip vertinate psichologinį klimatą darbe, santykius su pavaldiniais?

Ar skatinate darbuotojus ieškoti naujų ir geresnių būdų, kaip atlikti savo darba?

Ar vertinate darbuotojus už gerai atliktą darbą? Jei taip, tai kaip?

Ar darbuotojai yra patenkinti darbo organizavimu (darbo krūviu, grafiku, užduočių paskirstymu)?

Ar dažnai aiškinatės darbuotojų poreikius?

Ar jūs pasitikite darbuotojais, suteikdami jiems pakankamai savarankiškumo?