

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

MARTYNAS JOČYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TAIKYMAS TARPTAUTINĖSE
KOMPANIJOSE**

KAUNAS 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

MARTYNAS JOČYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACINIŲ SISTEMŲ TAIKYMAS TARPTAUTINĖSE
KOMPANIJOSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

KAUNAS 2008

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Motyvacijos samprata ir raida.....	7
1.2. Motyvacijos teorijos.....	11
1.3. Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai.....	22
1.4. Darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėmis sąlygomis.....	23
1.4.1. Darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus.....	27
1.4.2. Nepiniginiai motyvavimo metodai.....	29
1.4.3. Darbo motyvų sistemos formavimas (motyvvavimas).....	30
1.4.4. Motyvacija ir personalo valdymas.....	32
1.4.5. Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija.....	34
2. TYRIMŲ ANALYZĖ IR SPECIALISTŲ KOMENTARAI.....	37
2.1. Atlikti motyvacinių priemonių tyrimai Lietuvoje ir užsienyje.....	37
2.2. Specialistų komentarai apie motyvacijos tendencijas Lietuvoje.....	45
2.3. Populiarėjančios motyvavimo priemonės Lietuvoje.....	48
2.4. Motyvavimo priemonių tyrimas Lietuvoje įsteigtose tarptautinėse kompanijose.....	54
2.4.1. Tyrimo struktūra ir procesas.....	54
2.4.2. Verslo problema.....	55
2.4.3. Tyrimo pobūdis.....	56
2.4.4. Tyrimo metodo pasirinkimas.....	56
2.4.5. Tyrimo imčių atrinkimas ir duomenų rinkimas.....	57
3. TYRIMO REZULTATAI.....	58
3.1. Gauti tyrimo duomenys, jų analizė.....	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	80
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	86
SANTRAUKA (anglų kalba).....	90
1 PRIEDAS.....	92
2 PRIEDAS.....	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvo apibrėžimai.....	8
2 lentelė Motyvacijos apibrėžimai.....	8
3 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida.....	11
4 lentelė Motyvacijos teorijų apibrėžimai.....	12
5 lentelė Motyvacijos teorijos.....	21
6 lentelė Motyvavimo apibrėžimai.....	24
7 lentelė Pagrindinės priemonės, kuriomis disponuoja vadovai, darbuotojų motyvacijai didinti.....	25
8 lentelė Materialinių nepiniginių priemonių apmokestinimas.....	58
9 lentelė Pagal amžių pageidaujamos motyvacinės priemonės.....	70
10 lentelė Pagal atlyginimą pageidaujamos motyvacinės priemonės.....	73
11 lentelė Pagal pareigas pageidaujamos motyvacinės priemonės.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg.....	16
2 pav. V, L ir I galimų reikšmių intervalai.....	18
3 pav. L.W.Porter, E.E.Lawler darbo motyvacijos schema.....	19
4 pav. Paklausiausios motyvacinės priemonės Lietuvoje.....	37
5 pav. 7 svarbiausi veiksniai darbe.....	38
6 pav. Pasiskirstymas tarp motyvacijos priemonių grupių.....	39
7 pav. Darbuotojų pageidaujami motyvavimo būdai.....	40
8 pav. Svarbiausi motyvavimo būdai pardavėjams.....	41
9 pav. Motyvuojančios priemonės esamame darbe.....	42
10 pav. Motyvuojančios priemonės esamame darbe 2.....	43
11 pav. Motyvacinės priemonės taikomos darbuotojams.....	61
12 pav. Respondentų amžius.....	62
13 pav. Užimamos pareigos.....	63
14 pav. Atlyginimas per mėnesį.....	64
15 pav. Ar respondentai susipažinę/supažindinti su visomis motyvavimo priemonėmis.....	65
16 pav. Ar darbuotojus motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės.....	65
17 pav. Motyvacinių priemonių grupės.....	66
18 pav. Motyvuojančios priemonės, kurių pageidautų darbuotojai	67
19 pav. Ar Jums patinka Jūsų darbas.....	69

ĮVADAS

Plėtojantis rinkos sąlygomis Lietuvoje, darbdaviai vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Tai yra itin svarbu užtikrinant savo įmonės produktyvumą, išlaikant gerus specialistus, kuriant teigiamą organizacijos klimata.

Kuomet kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas be galo yra svarbu viršininkui, nebūtinai taip pat svarbu yra ir jo pavaldiniui. Norėdami motyvuoti savo darbuotojus, darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta. Kuo daugiau darbuotojas turės galimybių diskutuoti apie savo darbo poreikius ir lūkesčius, tuo geriau vadovas supras kaip išlaikyti pasitenkinimą darbu bei produktyvumą. Susidarys geresnės sąlygos vadovauti ir apsaugoti darbuotojus nuo stresinių situacijų, frustracijų ar apatiško požiūrio į darbą.

Personalo motyvuojančios darbo apmokėjimo sistemos Lietuvoje nėra pakankamai iširtos, yra tik teoriniai pamastymai, kurie retai naudojami praktikoje, dėl įmonių vadovų neryžtingumo ir nenoro darbuotojams mokėti didesnę atlyginimą. Taip pat yra daugybė “vietinių” motyvavimo sistemų arba bendrų sistemų modifikacijų, kurias susigalvoja patys įmonių vadovai, kadangi yra sunku pritaikyti bendras motyvavimo sistemas aprašytas literatūroje arba kitų kompanijų.

Darbo objektas – darbuotojų motyvavimo priemonės.

Darbo tikslas – remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir specialistų komentarais, pateikti motyvavimo priemonių taikymo darbuotojams pasiūlymus tarptautinėse įmonėse, įvertinant darbuotojų amžių, gaunamas pajamas, užimamas pareigas.

Šio tikslo įgyvendinimui, buvo sprendžiami sekantys uždaviniai:

- Išnagrinėti pagrindinius teorinius motyvacijos, motyvavimo ir darbo motyvacijos aspektus;
- Apžvelgti atliktus tyrimus, apie paklausiausias, populiariausias motyvacines priemones Lietuvoje;
- Išsiaiškinti kokios naujos motyvavimo priemonės naudojamos Lietuvos įmonėse;
- Pateikti specialistų komentarus, darbuotojų motyvavimo klausimais;
- Iširti, Lietuvoje veikiančių statybinės technikos ir metalo prekybos, tarptautinių kompanijų, naudojamas darbuotojų skatinimo priemones, bei jų pageidavimus. Rezultatus suskirstant į grupes pagal amžių, gaunamas pajamas, užimamas pareigas.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys: motyvacijos teoriniai aspektai; tyrimų analizė ir specialistų komentarai; darbuotojų motyvavimo priemonių tyrimo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Pirmojo dalyje pateikti motyvacijos teoriniai pagrindai. Pateikti įvairių autorių motyvacijos apibrėžimai, motyvacinės teorijos, jų skirstymas, taip pat apžvelgta materialinės, materialinės nepiniginės ir nematerialinės motyvavimo priemonės.

Antroje dalyje analizuojami Lietuvoje pastaruoju metu atlikti tyrimai, susiję su darbuotojų motyvacija, taip pat apžvelgiami keli tyrimai atlikti Anglijoje. Pateikiami specialistų komentarai, populiarėjančios motyvavimo priemonės Lietuvoje.

Trečioje dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai. Taip pat pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Metodika: rašant magistro darbą vadovautasi lietuvių bei užsienio autorių teorine medžiaga. Analitinėje dalyje – pateikiama aprašomoji analizė jau atliktų tyrimų, bei pateikiami specialistų komentarai. Motyvavimo priemonių tyrimas atliktas anketinės apklausos būdu, pateikiant jas, jau atrinktų kompanijų darbuotojams.

Darbo apimtis ir naudoti šaltiniai: šiame darbe yra 94 lapai, pirmąją darbo dalį sudaro 30 lapų, antrąją - 21 lapas ir trečiąją dalį sudaro 22 lapai. Baigiamajame darbe yra vienuolika lentelių bei devyniolika paveikslų. Darbo pabaigoje pateikiami du priedai. Literatūros šaltinių sąrašą (viso 66) sudaro įvairūs lietuvių bei užsienio autorių literatūra, taip pat internetiniai puslapiai.

1. MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

Motyvacija visada susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo poreikių. Kiekvienoje visuomeninėje ekonominėje formacijoje motyvacijai buvo skiriamas didelis dėmesys, tik skyrėsi motyvacijos turinys, formos ir metodai. XXI amžiuje, keičiantis pagrindinėms žmonijos egzistencijos vertybėmis, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizmą, keičiasi ir motyvacijos turinys bei formos. Surandami tokie veiklos motyvai, kurie priklauso nuo pačio žmogaus prigimties ir jo vertybinių orientacijų, nukreiptų stiprinti dvasingumą ir puoselėti žmogų supančią aplinką, nepažeidžiant jos natūralaus vieningumo (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.4).

1.1. Motyvacijos samprata ir raida

Kiekvieno individo elgesį lemia tam tikros priežastys. Pavyzdžiui, plaukų auginimas nereikalauja jokios motyvacijos, tuo tarpu, norint juos apkirpti, elgiamasi motyvuotai. Į žmonių motyvavimo svarbą veikti bendruomenės labai atkreipė dėmesį dar Platonas, kuris savo garsiojo veikalo „Valstybė“ penktoje knygoje siūlė „jaunuolius, kurie pasižymėjo kare ar kaip kitaip, pagerbti ir apdovanoti bei suteikti jiems didesnių galimybių pasirinkti žmonas, kad galėtų pradėti kuo daugiau vaikų“. Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t.y. motyvus.

Kaip teigia S.Michel (1992) pats žodis motyvacija kuris dabar yra labai paplitęs, atsirado tik apie dvidešimtuosius šio amžiaus metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie iššaukia tai „kas verčia veikti“.

Pirmiausia pateiksime sąvokos „motyvas“ apibrėžimus (1 lentelė), o antroje lentelėje pateiksime keletos lietuvių ir užsienio autorių motyvacijos apibrėžimus.

Motyvo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
J.Mikulis „Pažangios vadybos principai“ p.78 2007 m.	Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu.
D.Šavareikienė, V.Dubinas „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ p.4 2003 m.	Motyvas yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas.
G.Felser „Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas“ p.24 2006 m.	Motyvo sąvoka charakterizuoja organizamo pasirengimą reaguoti į ką nors apibrėžtą.
M.G. Aamodt „Applied Industrial/Organizational Psychology“ p.16 1999 m.	Motyvai lemia, kas tam tikroje situacijoje skatina, o kas sukelia vien abejingą reakciją.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinus, pateikiamas motyvo sąvokos, galima teigti jog motyvas – tai argumentas ir/arba veiklos priežastis, kuris skatina pradėti veikti, siekti užsibrėžtų tikslų, patenkinti savo poreikius ar reaguoti į ką nors apibrėžtą.

Motyvacijos apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
J. Bučiūnienė „Personalo motyvavimas : mokomoji knyga“ p.7 1996 m.	Motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksnių, įtakančių ekonomikos veikėjų, o ypačiai vartotojų elgesį.
V. Gražulis „Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai“ p.5 2005 m.	Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo.
V.Barvydienė, J.Kasiulis „Vadovavimo psichologija“ p.9 1998 m.	Motyvacija — elgesio, veiksnių, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.
T.Deborah „Rask pusiausvyrą“ p.165 2005 m.	Motyvacija psichologijoje – visus organizmo veiksmus skatinanti jėga. Gali būti naudojamas kaip poreikio sinonimas.
G.Felser „Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas“ p.10 2006 m.	Motyvacija yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto.

D.Šavareikienė, V.Dubinas „Integruota vadybinio proceso motyvacija“ p.4 2003 m.	Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai.
S.P.Robbins „Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą“ p.39 2007 m.	Motyvacija – tai ryšys tarp darbuotojų pastangų ir atlikto darbo įvertinimo, tarp talikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir/ arba tarp jų gaunamo ir trokštamo atlygio.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Taigi apibendrinus motyvacijos sąvokas galima teigti, kad motyvacija tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos.

Toliau trumpai apie motyvacijos raidą

Jau pačioje vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Tuo atveju, jeigu vadovo nurodymo vykdytojui negarantuojamos jokios paskatos, neverta net tikėtis, kad jis bus tinkamai įvykdytas. Noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui.

Dar gilioje senovėje gerai buvo žinoma, kaip sąmoningai paveikti individą, kad jis įvykdytų atitinkamas užduotis. Vienas iš pirmųjų žmogaus veiklos skatinimo, aktyvinimo metodų yra „botago ir meduolio“ metodas. Biblijoje, senovės padavimuose, net Antikos mituose yra pasakojimų, kaip valdovai būsimiems didvyriams žadėdavo apdovanojimų, o nepaklususiems grasindavo atimsią gyvybę.

Prasidėjus pramoninei revoliucijai, darbininkų ekonominės ir socialinės gyvenimo sąlygos buvo nepaprastai sunkios. Jie dirbdavo po 14 valandų per parą labai kenksmingomis ir net pavojingomis sąlygomis. Darbo užmokestis buvo be galo menkas, jo vos užtekdavo pragyventi. Dauguma buvo priversti kovoti už būvį.

XX a. Pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių, o įmonė, norėdama juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti naudojo tokias motyvavimo priemones kaip gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą. Žmogaus socialiniai, priklausymo grupei, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkiami, naudojant tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, suteikiant didesnę atsakomybę, mažinant kontrolę, išskiriant kiekvieno indėlį kolektyvinį rezultatą ir

kitos motyvavimo priemonės 1930 – 1960 m. buvo laikomos vienais iš svarbiausių gamybos efektyvumo didinimo veiksnių (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.11).

Labai didelę reikšmę *motyvacijos raidai turėjo pramoninės psichologijos mokslo atsiradimas* ir ypač apie 1950 m. susiformavusi šio mokslo kryptis – biheviorizmas. Šios psichologijos krypties objektas yra žmonių elgsena darbo vietoje. Vienoks ar kitoks elgesys, bihevioristų nuomone, priklauso nuo aplinkos sąlygų. Dėl pramoninės psichologijos ir biheviorizmo apie 1990 m. atsirado ir plėtojamos įvairios psichologinės motyvacijos teorijos (Almonaitienė, 2003, p.16).

Teigiamos emocijos, puiki nuotaika, kurias individas patiria sulaukęs tinkamo savo veiklos rezultatų įvertinimo, daro įtaką jo psichiniam būviui, mąstysenai, valiai, vidaus organų veiklai ir raumenų aktyvumui. Tai savo ruožtu sąlygoja jo elgesį kolektyve ir darbingumą. Individo aktyvumo, darbingumo didėjimą galima pagrįsti ir tuo, kad vadovo ar kolektyvo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia teigiamą savęs vertinimą. Dėl to darbuotojas ima jaustis esąs reikšmingesnis, naudingas, o kadangi tai jam malonu, ir ateityje tikėdamasis tokio pat atlyginimo, elgsis analogiškai arba sieks dirbti dar geriau. O ar gali vadovas dar daugiau ko nors tikėtis (Robbins, 2007, p.133).

B.Nelsonas ir P.Ekonomis (1999) knygoje „Vadyba žaliems“ nurodo, kad jų atliktame tyrime 58 procentai darbuotojų nurodė retai sulaukdavę asmeninės vadovo padėkos, nors, jų nuomone, toks pripažinimas yra geriausias paskatinimas. Kitu geriausiu paskatinimu už gerai atliktą darbą darbuotojai pripažino raštišką padėką, kurios nesulaukė vadovu nusivylė 76 procentai apklaustųjų. Beje, šie autoriai pastebi, kad pati šiurkščiausia klaida, kurią daro vadovai, norėdami darbuotojams būti geri, — vienodas atlyginimas visiems. Jie tvirtina, kad „nėra nieko ne sąžiningiau už vienodą elgesį su nevienodais darbuotojais“, nes tai paprastai įkelia naujų vadybos problemų (Nelsonas, Ekonomis, 1999, p.15).

Patirtis rodo, kad užuot ėmęsi aktyvinančių skatinimo priemonių, daugelis vadovų mieliau taiso savo darbuotojų klaidas ir už jas baudžia, įspėdami, peikdami ar net atleisdami iš darbo. Bausmių sistemą dažniau taiko: pastovūs, į kraštutinumus linkę vadovai, nes taip gali pademonstruoti teiktą galią. Galia bausti darbuotojus juos drąsina, suteikia daugiau pasitikėjimo.

Taikant bausmes galima tik trumpam pagerinti padėtį, neišmanoma užtikrinti nuolatinio veiklos tobulėjimo, aišku, negalima teigti, kad derėtų visiškai atsisakyti bausmių. Juk iš tikrųjų kartais vadovui nebelieka nieko kito, kaip tik barti, bausti ar atleisti darbuotoją. Tačiau prieš imantis šių priemonių siūloma bandyti pasitelkti pripažinti, pagyrimus, deramą materialinį atlygį ir šitaip „išprovokuoti“ pageidaujamą darbuotojo elgesį, t. Y. Jį motyvuoti (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.13).

Pirmoje lentelėje pavaizduota, kaip istoriškai kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai įvairių vadybos koncepcijų požiūriu (I.Bučionienė, 1996):

3 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė raida

LAIKOTARPIS	DARBUOTOJŲ POREIKIAI	VADYBOS KONCEPCIJŲ AUTORIAI	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS POREIKIAMS TENKINTI
1930	Saugumo, materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W.Tayloras	Darbo sąlygos Darbo užmokestis Griežta kontrolė ir nuobaudos Gera darbo organizacija Griežta reglamentacija
1960	Socialiniai: <ul style="list-style-type: none"> • bendravimo • priklausymo 	K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	Bendri susirinkimai; Šventės, pokalbiai; Tinkamas valdymo stilius; Teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; Asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose. Individualių laimėjimų vertinimas Kontrolės mažinimas Dėmesys darbuotojui
1970	Saviraiškos, pagarbos	E. Locke L.Porter E. Lawler V. Vroom S. Adamsas	Savalaikis norimo elgesio pastiprinimas; Supažindinimas su organizacijos tikslais. Individualių tikslų nustatymas Darbo rezultatų tinkamas ir teisingas vertinimas
1980	Potencialių savo galimybių realizavimas	V. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Darbuotojo susiejimas su organizacija; Bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kliento kultas, kokybės filosofija, karjera; Profesijų sugretinimas; Kvalifikacijos kėlimas Įsipareigojimų ir atsakomybės delegavimas

Šaltinis: BUČIŪNIENĖ I. (1996) Personalo motyvavimas, p.10.

1.2. Motyvacijos teorijos

Šiuolaikinių motyvacijos požiūrių analizė padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia kasdieninius vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijoje.

Norėdami aptarti motyvacijos teorijas, pirmiausia turėtume apibrėžti, kas tai yra motyvacijos teorija.

Motyvacijos teorijų apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimai
F.Landy, W.Becker „Motivation Theory Reconsidered“ p.24 1987 m.	Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos.
G.Felser „Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas“ p.14 2006 m.	Motyvacijos teorijos iliustruoja ne tik įvairiausių motyvavimo formų egzistavimą, bet ir tai, jog asmens ir situacijos sąveika padeda psichologams atpažinti skirtingus elgesio pavyzdžius.
T.Deborah „Rask pusiausvyrą“ p.170 2005 m.	Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Motyvacijos teorijų klasifikavimas priklauso nuo tyrinėtojo požiūrio į nagrinėjamą problemą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių. Tyrinėjant motyvacijos problemą psichologiniu požiūriu E.Iljin (2000) skiria penkias motyvacijos teorijų grupes:

- Poreikių motyvacijos teorijos
- Biheavioristinės motyvacijos teorijos
- Kognityvinės motyvacijos teorijos
- Psichoanalitinės motyvacijos teorijos
- Biologizatorinės motyvacijos teorijos

Tyrinėjant vadybinius problemas F.Landy ir W. Becker (1987) knygoje „Motivation Theory Reconsidered“ motyvacijos teorijas skiria į penkias rūšis:

- Poreikių teorija
- Pastiprinimo teorija
- Teisingumo teorija
- Lūkesčių teorija
- Tikslų nustatymo teorija

J. Bučiūnienė (1996) knygoje „Personalo motyvavimas“ skiria dvi kryptis:

- Turininės motyvacijos teorijos
- Procesinės motyvacijos teorijos

Šiame darbe plačiau analizuosime Turinio motyvacijos teorijas ir Procesos motyvacijos teorijas, kadangi jos atspindi šiuolaikines motyvavimo tendencijas ir nagrinėja tokius klausimus kaip pripažinimas, paaukštinimas, atsilyginimą už darbo rezultatus, darbuotojų pasiektų rezultatų susiejimą su įmonės pasiekimais, pasitenkinimą darbo rezultatais ir t.t. Visi šie klausimai tampa

ypatingos svarbos siekiant darnaus, produktyvaus ir motyvuoto darbuotojų darbo, siekiant bendrą įmonės tikslą.

Turinio teorijos

Turininėse teorijose motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Poreikis apibūdinamas kaip objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą. Taigi poreikiai yra žmogaus aktyvumo šaltinis (Bučiūnienė, 1996, p.9).

Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra – motyvų ir motyvacijos turiniu. Jos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu. Iš turinio teorijų galėtume išskirti A.Maslow poreikių hierarchiją, D.C.McClelland poreikių rūšis bei F.Herzberg veiksmų teoriją.

A.Maslow poreikių hierarchija. A.Maslow buvo pirmasis, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Remdamasis klinikiniais stebėjimais, išvystė dvi pagrindines idėjas:

Pirmoji idėja. Žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę. Einant nuo žemiausio piramidės lygio, poreikiai išsidėsto tokia tvarka:

- fiziologiniai poreikiai – reikalingi išgyventi, tai poreikis vandeniui, maistui ir kt.
- saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas ir kt.
- socialiniai poreikiai – apima individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą ir kt.
- pagarbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam ir kt.
- saviraiškos poreikiai – poreikis realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

Šie poreikiai gali būti išdėstyti hierarchine tvarka, tačiau A.Maslow norėjo parodyti, kad žemiausių lygių poreikiai turi būti patenkinti norint siekti aukštesnių poreikių.

Motyvacija žmogui nurodo platų jo poreikių spektrą. Norėdami motyvuoti žmogų, vadovas privalo suteikti asmeniui galimybę patenkinti jo pagrindinį poreikį tokiu būdu, kuris padeda pasiekti visos organizacijos tikslus. Vadovui reikia atidžiai stebėti savo pavaldinius, kad jis galėtų spręsti, kokie aktyvus poreikiai valdo jo pavaldinius. Paprastai laikui bėgant, poreikiai kinta, todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką.

Antroji idėja. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada kai duotasis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (Bučiūnienė, 1996, p.10).

Sunku paaiškinti darbuotojų demotyvaciją, nes pasiekusiam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A Maslow teorijoje nėra numatytas arba kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių.

ERG teorija. Tai modifikuota Moslow poreikių hierarchijos teorija. Moslow teorija buvo kritikuojama už tai, kad praktikoje ji nepakankamai pasitvirtindavo. Psichologas Clayton Alderfer (1972), išnagrinėjęs ją, pasiūlė savo ERG teoriją (existence - egzistencija, relatedness - endravimas, growth – augimas). Alderfer išskiria tik tris poreikių kategorijas:

1. Egzistencijos poreikiai (fizinės, sveikatos ir gerovės).
2. Bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai).
3. Augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikiai).

Atlikus ERG teorijos ir Moslow poreikių hierarchijos teorijos lyginamąją analizę, galima rasti nemažai bendrų bruožų: abi numato hierarchinę poreikių struktūrą, abi tvirtina, kad individas kyla poreikių laiptais nuosekliai, žingsnis po žingsnio. Tačiau C. Alderfer sumažino poreikių skaičių iki trijų ir laikėsi nuomonės, kad postūmiai tarp jų vyksta daug sudėtingiau pagal principą „frustracija“ – „regresija“. Šio principo esmė ta, kad susidarius tam tikrai situacijai, jei nepavyksta patenkinti žemesnio lygio poreikių, individas grįžta prie jau patenkintų žemesnio lygio poreikių, mobilizuodamas visas pastangas pajamų didinimui. ERG teorijos modelis mažiau kategoriškas už Moslow poreikių hierarchijos teoriją: čia daroma prielaida, kad žmonės gali judėti hierarchijos laiptais ne tik aukštyn, bet ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius. Tai buvo naujas požiūris į poreikių vaidmenį, ypač aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarba organizacijoje, ieškant atitinkamų būdų rasti pasitenkinimą darbo procese (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.45).

D.C.McClelland poreikių teorija. Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.

Valdžios poreikis pasireiškia kaip siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms. Turintys šį poreikį žmonės yra energingi ir aktyvūs, nebijantys konfrontacijos ir besistengiantys neužleisti pirminių pozicijų. Teigiamas lyderio valdžios įvaizdis turi pasireikšti jo suinteresuotumu visos grupės tikslais, jų nustatymu, pasiekimo užtikrinimu, narių pasitikėjimo savo jėgomis, bei kompetencijos formavimu, o tai labai sustiprina jų motyvaciją darbe.

Narystės poreikis. Tokie žmonės suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai pažįstamų kompanijoje, labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai, bendravimas, bendradarbiavimas.

Sėkmės poreikis. Šis poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui (Fesler, 2006, p.96).

F.Herzberg dviejų veiksmų teorija. Šeštajame dešimtmetyje Frederick Herzberg papildė A.Maslow poreikių hierarchijos teoriją. Jis nustatė veiksmus, iššaukiančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Šiuo tikslu buvo atlikta daugelis tyrimų. Tyrimų rezultatai parodė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksmų šaltinis yra skirtingas. (Bučiūnienė, 1996, p.10).

F. Herzbergo teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniųjų lygių poreikiais. Tačiau A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip žmogaus elgsenos priežastį, jeigu vadovas sudaro sąlygas darbuotojui patenkinti šiuos poreikius, tai šis dirbs geriau. F. Herzbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas nekreips dėmesio tol, kol jų nebuvimas arba pritaikymas bus netinkamas ar neteisingas.

Kai kurie veiksniai, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys, iššaukia nepasitenkinimą. Bet kai į juos atsižvelgiama, jie neiššaukia nepasitenkinimo. F. Herzberg šiuos veiksmus pavadinio higieniniais veiksniais, nes jie sudaro įmonės žmoniškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą. Čia kalbama apie ryšius su pavaldiniais ir vadovais, darbo užmokestį ir socialines paskatas, materialines darbo sąlygas, personalo politiką ir organizacijoje atliekamos kontrolės tipą.

Tam tikri veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu. F.Herzberg juos pavadino motyvaciniais veiksniais.

Pirmos klasės (motyvuojantys) veiksniai yra (Graham, Bennett, 1998, p.69-70):

1. pasiekimų galimybė (achievement (angl.));
2. pripažinimas (recognition (angl.));
3. atsakomybė (responsibility (angl.));
4. paaukštinimo perspektyvos (promotion prospects (angl.));
5. darbas pats savaime (work itself (angl.)).

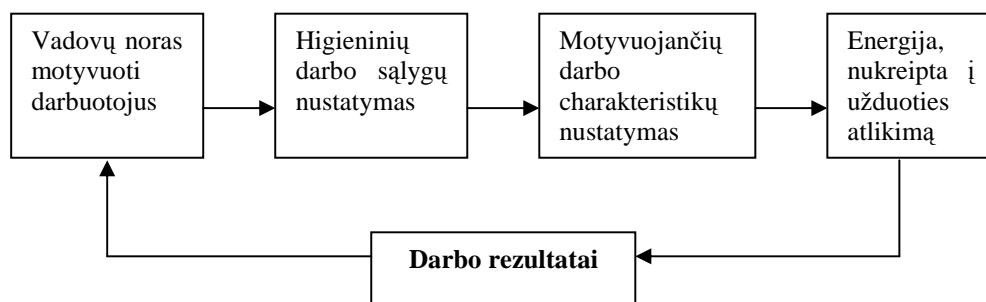
Darbuotojams sukėlę nepasitenkinimą (arba higienos, palaikantys) veiksniai yra (Graham, Bennet, 1998, p.70):

1. užmokestis (pay);
2. santykiai su kitais (relations with others (angl.));
3. priežiūros tipas (type of supervision (angl.));
4. organizacijos politika (company politcy (angl.));

5. fizinės darbo sąlygos (physical working conditions (angl.));
6. papildomos socialinės garantijos (fringe benefits (angl.)).

Pagal motyvacinės higienos teoriją patenkinimą atliekamu darbu įtakoja galimybės patenkinti pagarbos ir saviraiškos poreikius, nepatenkinimą – žemesnio lygmens poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių – patenkinimo galimybės nebuvimas (Jucevičienė, 1996, p.133).

Herzberg higieninė – motyvacinė teorija ir darbo praturtinimo koncepcija parodė, kad vidinė darbuotojų motyvacija veda į didesnius kiekybinius ir kokybinius pasiekimus, negu vien materialinis skatinimas. Ne kontrolės ir nuobaudų sistemos griežtinimas, o darbo praturtinimas t.y. sudėtingesnių ir kompleksiškesnių užduočių patikėjimas, atsakomybės už savo darbo rezultatus suteikimas, kontrolės sumažinimas, galimybė pasidalinti savo pasiekimais ir patirtimi su bendradarbiais leidžia „sutaikyti“ žmogų su jo darbu (Bučiūnienė, 1996, p.35).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

1 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg

Turinio motyvacijos teorijos į pirmą vietą išskėlė žmogiškojo faktoriaus reikšmę.

Apibendrinant turinio teorijas galima pastebėti, kad F.Herzberg skirsto veiksnius, motyvuojančius individą, į dvi grupes: higienos ir motyvatorius. Herzberg teorijos higienos veiksniai atitinka Maslow teorijos fiziologinius, saugumo, socialinius (Jucevičienė, 1996, p.134).

Proceso teorijos

Proceso teorijos skiriamos į lūkesčių ir teisingumo. Proceso teorijos neginčija poreikių egzistavimo, bet laiko, kad žmogaus elgesį apsprendžia ne tik jie. Žmogaus elgesiui, o ypač jo individualioms ypatybėms paaiškinti remiamasi prielaida, kad asmenybės elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija. Reikšmingumas, kurį subjektas priskiria pasekmėms nustatomas pagal jo vertybines nuostatas, kurios dažniausia apibūdinamos „motyvo“ sąvoka.

Proceso motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas. Kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turinio teorijos

stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? (Bučiūnienė, 1996, p.19)

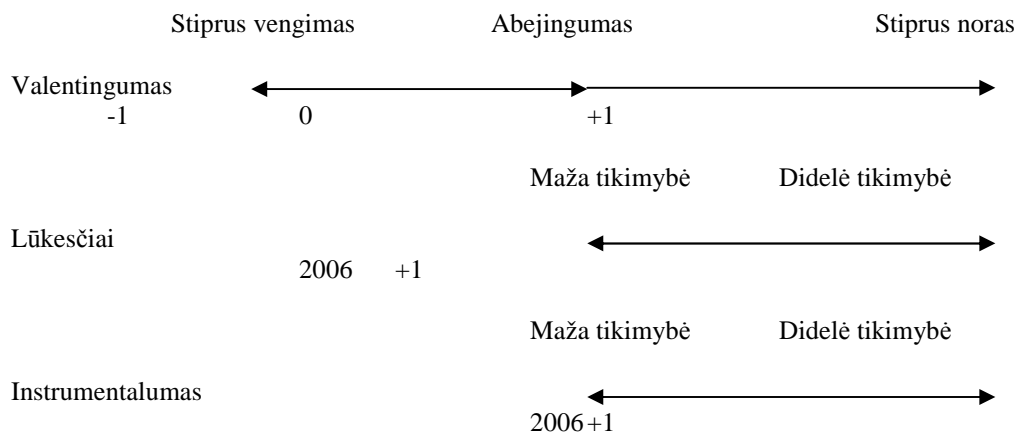
V. Vroom Lūkesčių teorija. Šios teorijos ištakomis laikomi V.Vroom darbai (1964m.) apie darbo motyvaciją. Pagrindinė mintis yra ta, kad tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad tam tikrą veiklą seks tam tikras rezultatas, stiprumo ir to rezultato patrauklumo individui. Tai teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kokią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Asmuo yra sprendimo priėmėjas, kuris deda pastangas į veiklą. Ši teorija teigia, kad yra trys faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų motyvaciją – *valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai*. Šie veiksniai priklauso nuo darbo proceso ir darbo rezultato.

Valentingumas (V) – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai reikšmingumas, kurį turės laukiamas individui atlyginimas. Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasekmių polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas, jo bendra amplitudė gali būti nuo -1 iki +1. Kai žmogus rezultatui yra abejingas, valentingumas lygus 0.

Instrumentalumas (I) – tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Darbo procesas dar vadinamas pirmo lygio rezultatu, kuris veda prie antro lygio rezultatų, t.y. atlygio. Darbuotojas turi tikėti, kad yra ryšys tarp pirmo ir antro lygio rezultatų, kad pirmo lygio rezultatai yra instrumentalūs antro lygio rezultatų įgijimui arba išvengimui. Instrumentalumas interpretuojamas ne tik kaip ryšys tarp dviejų rezultatų, bet ir kaip galimybė išgauti rezultatą.

Lūkesčiai (L) – tai suvokta tikimybė, kad pastangos ves prie efektyvaus darbo proceso. kai kuriuose darbuose gali nebūti jokio ryšio tarp to, kaip labai žmogus stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Kituose priešingai, gali būti labai aiškus ryšys: kuo labiau stengiesi, tuo efektyvesnis darbo procesas. Praktikoje lūkesčiai kartais matuojami ne tik kaip suvoktas santykis tarp pastangų ir darbo proceso, bet ir kaip santykis tarp pastangų ir darbo rezultatų (Jucevičienė, 1996, p.102).

Pagal *lūkesčių* teoriją, pirmasis motyvacinis komponentas yra norimas rezultatas, jo valentingumas, jei asmuo yra abejingas rezultatui, tai nėra priežasties sunkiai dirbti, kad būtų pasiektas rezultatas. Antra, asmuo privalo tikėti, kad yra ryšys tarp darbo atlikimo ir rezultato pasiekimo (instrumentalumas). Trečias lemiamas faktorius, yra lūkesčių supratimas. Žmonės turi matyti ryšį tarp to, kaip sunkiai jie stengiasi ir to, kaip gerai atlieka darbą. Darbuotojas nebus motyvuotas dirbti, jei manys, kad jo pastangos nepadės jam pasiekti norimo darbo atlikimo.



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ P. (1996) Organizacijos elgsena, p.102.

2 pav. V, L ir I galimų reikšmių intervalai

Trys lūkesčių modelio veiksniai gali derintis įvairiose kombinacijose. Stipriausią motyvaciją sąlygoje didelis valentingumas, didelė lūkesčių tikimybė ir didelis instrumentalumas. Neigiamas valentingumas pastebimas tada, kai darbuotojas nenori būti paaukštintas tarnyboje, nes bijo stresų, nenori prarasti viršvalandinio užmokesčio ar vengia papildomos atsakomybės. Vengimo stiprumas priklauso ne tik nuo lūkesčių, bet ir nuo instrumentalumo. Žmonės iš savo patirties išmoksta vertinti gaunamą atlygį, lūkesčius ir instrumentalumą, moka įkainoti savo darbą.

Tačiau taikant šį modelį susiduriama ir su problemomis: tyrimai parodė, kad vienos organizacijose jis veikia pakankamai gerai, o kitose – ne. Gana nelengva, nors ir įmanoma, nustatyti V, L, I, (parengus klausimyną su programuotais atsakymais, juose nurodant V, L, I ranginius lygius). Ne visai pakanka šių trijų veiksnių motyvacijai nustatyti. Reikia daugiau įvertinti asmenybės savybes ir kai kurias organizacijos bruožus. (Jucevičienė, 1996, p.105).

Taikydami Lūkesčių teorijos modelį, vadovai yra paskatinti detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį. Taip pat jie turi pripažinti, kad kiekvienas individas turi savo unikalią valentingumo, instrumentalumo kombinaciją. Motyvavimas remiantis lūkesčiais ir tikslais yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus. Siekiant tokios pusiausvyros, organizacijai labai svarbu suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. O kiekvienam darbuotojui kiek galima aiškiau išreikšti savo norus. (http://think.w3.lt/docs/think_org_psichologija.pdf).

Teisingumo motyvacijos teorija (J.Adams, 1965). Tai teorija aiškinanti kaip žmogus paskirsto savo jėgas tikslams pasiekti. Joje teigiama, kad žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su savo pastangų, kurias atiduoda organizacijai ir to, ką iš jos gauna palyginimas, taip pat lyginant tai, ką gauna individas ir ką gauna kiti už tokį pat darbą.

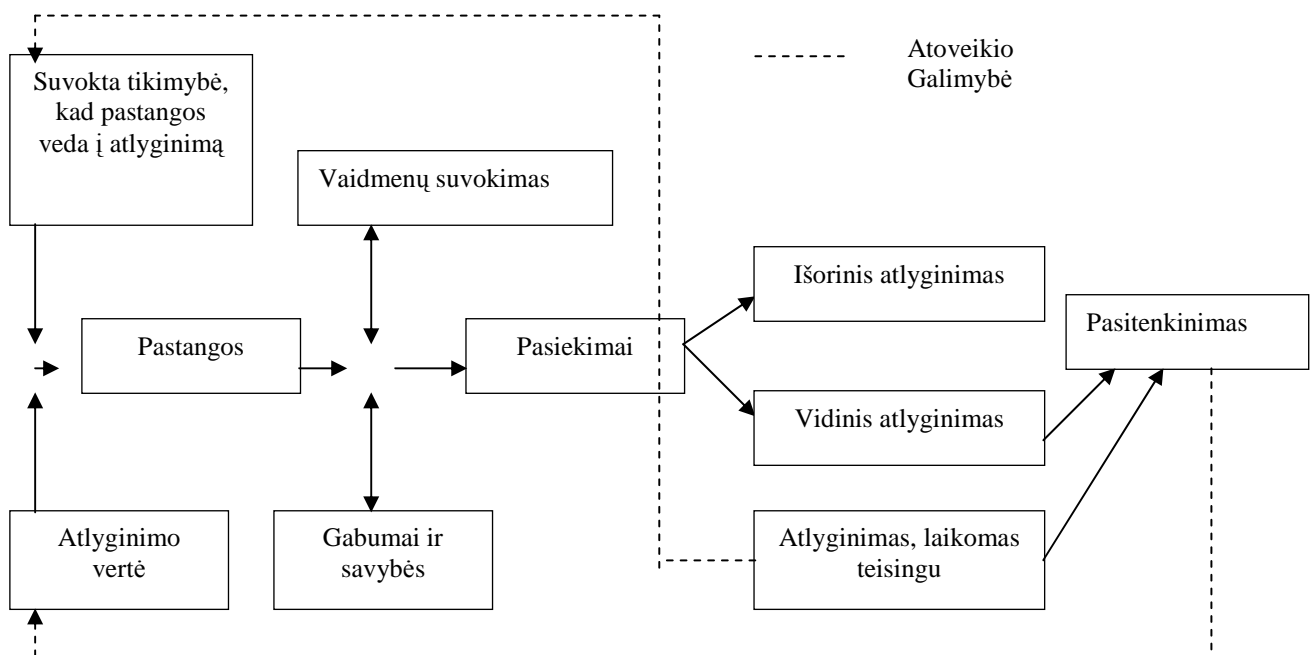
Pagrindinė D.Adams modelio mintis yra ta, kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Jei palyginimas rodo disbalansą ir neteisybę, jei žmogus mano, kad už tokį pat darbą kitas gavo daugiau, tai asmuo jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų gražintas teisingumas. Tuomet vadovas privalo motyvuoti šį darbuotoją ir teisybei gražinti ištaisyti disbalansą.

Kiekvienas darbuotojas savaip išivaizduoja atlygio teisingumą ir dažniausiai remiasi palyginimais: su kolegomis; su organizcijos politika; su pačiu savimi. Būna labai sudėtinga, jei supratimas yra iškreiptas. Vadovas turėtų pasirūpinti pastangų ir atlygio pusiausvyrą, skatinimo principus reikėtų aiškiai fiksuoti ir visiems nedviprasmiškai paskelbti. Kitaip nebus galima didinti motyvacijos pasitelkus lūkesčius ar tikslus, arba tai sukels rimtų konfliktų organizacijoje.

Vadovas mėgindamas spręsti motyvacijos problemą, turi išsiaiškinti konkrečius darbuotojo lūkesčius ir palyginti juos su įmonės ar savo paties lūkesčiais. Tada belieka juos sujungti. Toks sujungimas, yra supratimas, kad už konkretų lūkesčių patenkinimą darbuotojas turi atitinkamai patenkinti ir vadovo lūkesčius (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.19).

E.Lawler – L.Porter modelis (1968m.). Du organizacijos elgsenos tyrinėtoja 1968 metais L. W. Porter ir E. E. Lowler, išvystė lūkesčių motyvacijos modelį, išplėsdami Vroom darbą. Šis modelis: identifikuoja žmonių valentingumo ir lūkesčių šaltinį, susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu.

L.W.Porter ir E. E Lawler atskyrė išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaukštinimo tarnyboje ir k. T., ir vidinį atlyginimą t.y. asmeninio tobulėjimo jausmas, lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme (Robbins, 2007, p.63).



Šaltinis: Bučiūnienė I. (1996) Personalo motyvavimas, p.21.

3 pav. L.W.Porter, E.E.Lawler darbo motyvacijos schema

Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – *rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą*. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Šis modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.21).

Proceso teorijų apibendrinimas

Sąvoka motyvas šių teorijų atžvilgiu, apima tokias sąvokas kaip poreikis, stimulus, potraukis, polinkis, veržimasis ir t.t. Nežiūrint į visų šių sąvokų reikšmių atspalvių skirtumus, šių terminų reikšmės parodo veiklos kryptingumo dinamiką ir tam tikras tikslines būsenas, kurias nepriklausomai nuo jų specifikos, subjektas stengiasi pasiekti įvairiausiais keliais ir priemonėmis.

Proceso teorijos skiriasi tuo nuo poreikių, kad jos stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip perauga specifinį elgesį. Motyvacijos proceso teorijų šalininkai mano, kad kiekvienas individas turi unikalų motyvų rinkinį ir todėl neįmanoma jo aprašyti.

Norint pritaikyti lūkesčių teorijos modelius praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančią šių modelių pagrindą ir lemiančias individo elgesį organizacijoje (Hellriegel, Slogum, Wodman, 1992):

- individo ir aplinkos santykis sąlygoje elgesį. Nei individas nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio;
- individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijose;
- skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą. Be to, turi skirtingus lūkesčius;
- individai, rinkdamiesi sprendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis. Individai daro tokius sprendimus, kurie, jų manymu, atneš didžiausią naudą, ir bus išvengta nepageidaujamų rezultatų.

Visumoje lūkesčių teorija teigia, jog žmonės turi savo poreikius, žino, ko jie nori iš savo darbo. Jie veikia, įgyvendinami šiuos poreikius ir idėjas, priimdami sprendimus, kur dirbti ir kaip sunkiai dirbti.

Toliau pateiksime apibendrinančią motyvacijų teorijas lentelę.

Motyvacijos teorijos

Teorijos	Autoriai	Bruožai
Turinio teorijos:	Abraham Maslow, Frederick Herzberg ir David McClelland	Turinio motyvacijos teorijos pirmiausia siekia apibrėžti poreikius, kurie priverčia žmones dirbti. Poreikių identifikavimas iš šios pusės svarbus tuo, jog šie poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. Šios motyvacijos krypties atstovų sukurtos ir įvestos sąvokos – poreikis, stimulus, impulsas, tikslas, motyvas,- naudojamos žmogaus elgesiui tirti, įvertinti ir pagrįsti. Turinio motyvacijos teorijose motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.
1. A.Moslow poreikių hierarchijos teorija		Dvi pagrindinės idėjos: žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, kurie sudaro piramidę (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos poreikiai); kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada kai duotasis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis.
2. ERG teorija		Tai modifikuota Moslow poreikių hierarchijos teorija. Clayton Alderfer išskiria tik tris poreikių kategorijas: egzistencijos poreikiai (fizinės, sveikatos ir gerovės); bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai); augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikiai).
3. F.Herzberg dviejų veiksmų teorija		Ji pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F. Herzbergas pavadino higieniniais, o veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui pavadino motyvacijos veiksniais. Darbo aplinkos veiksniai – tai organizacijos politika, saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, kontrolė, administracijos elgesys. Motyvacijos veiksniai: saviraiška, pažanga, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė. Norint sėkmingai pritaikyti F. Herzbergo teoriją praktikoje, reikėtų sudaryti darbo aplinkos ir ypač motyvuojančių veiksmų sąrašą ir pateikti juos darbuotojams, kad šie nurodytų savo prioritetus.
4. D.C.McClelland poreikių teorija		Jis susitelkė ties trimis poreikiais: sėkmės, valdžios, narystės.
Proceso teorijos:	E.Lawler– L.Porter, V.Vroom ir J.Adams	Procesinės teorijos tiria kaip žmogus paskiria savo pastangas tikslų pasiekimui, ir kokį elgesio tipą jis pasirenka. Procesinės teorijos nepaneigia poreikių egzistavimo, bet laiko, jog žmogaus elgesį apibrėžia ne tik jie. Pagal procesinės teorijas žmogaus elgesys yra pirmiausia laukimo ir suvokimo funkcija, taip pat surištų su tam tikra situacija pasekmių ir pasirinkto elgesio tipu. Motyvas procesiniuose teorijose apima tokias sąvokas kaip stimulus, potraukis, polinkis, veržimasis. Proceso teorijos nepaneigia žmogaus poreikių svarbos, bet manoma, kad žmogaus elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija.
1. E.Lawler – L.Porter modelis		Viena iš svarbiausių E.Lawler – L.Porter išvadų – rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą. Jie teigia, kad baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui.
2. V. Vroom Lūkesčių teorija		Jis ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: Lūkesčiai – tai suvokta tikimybė, kad pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą; instrumentalumas – išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą atlygis bus gautas. Jei darbuotojas mato, kad skatinimas vyksta iš karto po atlikto darbo, instrumentalumas bus didelis, jeigu skatinimo realybė nėra aiški, suinteresuotumas bus mažas; valentingumas – susijęs su noru pasiekti tikslą, gauti atlygį stiprumu. Atlygio poveikio individui jėga taip pat vadinama valentingumu. Žmonės gali turėti teigiamus ir neigiamus darbo pasekmių polinkius, todėl valentingumas gali būti teigiamas ir neigiamas.
3. Teisingumo motyvacijos teorija		Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: tol, kol darbuotojai nebus tikri, jog darbas yra atlyginamas teisingai, jie stengsis sumažinti darbo produktyvumą. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus: žmogus lygina save su su kitais organizacijos nariais arba kitų organizacijų darbuotojais, vykdančiais analogiškas funkcijas. Kadangi darbuotojų, galvojančių, kad jų darbas atlyginamas neteisingai, darbo našumas sumažėja, tai vadovas privalo jam paaiškinti, kodėl yra skirtumai tarp atlyginimų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip matyti motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam aiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų ir modelių. Visi jie turi stiprių ir silpnų pusių. Nėra tobulo teorijos, modelio, tačiau kiekvienas jų praplečia mūsų supratimą apie motyvaciją.

Apžvelgus motyvacijos teorijas nuspresta, kad atliekant tyrimą, pateikiant jo rezultatus bei pasiūlymus bus remiamasi A.Moslow teorija. Kadangi darbuotojai bus skirstomi pagal amžių, gaunamas pajamas, užimamas pareigas t.y. socialinę padėtį. O suskirsčius darbuotojus į tokias grupes, lengviausia motyvacinės priemonės taikyti, pagal A.Moslow poreikių hierarchijos piramidę, kadangi jaunam darbuotojui visų pirmą norėsis patenkinti fiziologinius poreikius, o tik vėliau socialinius, saugumo ir pan. Vyresniam darbuotojui, kuris galbūt gauna didesnę atlyginimą, norėsis patenkinti saviraiškos ar pagarbos poreikius, nes ankstesnius ji jau bus patenkines.

1.3. Pagrindiniai motyvacijos šaltiniai

Poreikiai. Sakome, kad žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kokį vidinį ar išorinį trūkumą. Visus poreikius galima suskirstyti į pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai – tai žmogaus įgimti poreikiai (valgymas, miegas ir kt.). Antriniai poreikiai – tai psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės poreikis ir kt.). Antriniai poreikiai vystosi tobulėjant žmogaus asmenybei, kaupiantis jo gyvenimo patirčiai. Poreikis skatina žmogaus norą veikti ir pasiekti tikslą. Pasiekęs tikslą žmogus savo poreikius patenkina, nepatenkina, arba patenkina iš dalies. Todėl vadovas, žinodamas, kad poreikiai sąlygoja žmogaus siekimą juos patenkinti turi sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojai galėtų šiuos poreikius patenkinti (Fester, 2006, p.51).

D. Rilis (1993) nurodo penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius. Tai bendriniai socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai.

Bendriniai psichologiniai motyvatoriai. Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą. Galima teikti, kad tai auklėjimo pasekmė, kai vaikui nuo mažens įteigiama, jog kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau.

Organizacijos tikslai. Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais. Gerai, kai taip atsitinka, tačiau kai kurių organizacijų tikslai nėra stiprūs motyvatoriai, nes organizacijos tikslai yra neaiškūs, sunkiai apibrėžiami ir net diskutuoti.

Darbo turinys. Daugumai individų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Niekas kitas nei pats individas geriau nežino, kas jam patinka darbe, be abejo, ne visi randa patinkamą darbą, tačiau nemažai daliai žmonių tai pavyksta, o tai reiškia, kad darbo turinys gali veikti kaip stiprus motyvatorius.

Iš tikrųjų, darbo turinys kaip motyvacijos šaltinis nėra visiškai nepavaldu organizacijai. Kai kuriuos darbus galima reorganizuoti, pašalinti darbuotojo nepageidaujamus ir įtraukti jo pasitenkinimą sustiprinančių elementų, nors, be abejo, šios galimybės ribotos.

Darbo sąlygos. Kalbant apie darbo sąlygas, D. Ralis išskiria tris jų kategorijas. Pirmajai priklauso fizinė ir psichologinė aplinka, antrajai – įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, trečiajai – darbuotojų autonomijos laipsnis.

Akivaizdu, kad darbo sąlygos priklauso prie išorinių motyvatorių, nes tai gali kontroliuoti organizacija. Įvairių lengvatų bei fizinių ir psichologinių darbo sąlygų svarba muotyvuojant darbuotojus akivaizdi. Ypač svarbios pastarosios, ir organizacijoms dažnai nesunku jas kontroliuoti. Nors sunkoka pakeisti psichologines sąlygas, nes gali tekti keisti žmonių pažiūras ir elgsenas.

Dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės. Kai kuriems žmonėms tai svarbiausia darbo sąlyga.

Pinigai. Paprastai žmonės dirba tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Be to jie tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins, už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Be abejo, tai stiprus motyvatorius, tačiau, kaip ir kiti, jis turi ir didelių trūkumų. Pirmiausia reikėtų atminti, jog individui svarbūs du skirtingi dalykai – tiek atlyginimo pakėlimas, tiek jo gaunamo atlyginimo dydis. Daugumai svarbesnis antrasis, nes pagal tai jie sprendžia, ar deramai atlyginama už jų atliekamą darbą (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.14).

Aptarus penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius matyti, kad vienas iš pagrindinių motyvacijos šaltinių yra pinigai, kitaip tariant darbo užmokestis. Kadangi jis yra darbuotojo pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė. Kuo didesnę darbuotojo pajamų dalį sudaro darbo užmokestis, tuo žmogus skiria jam didesnę reikšmę. Dažnai darbo užmokestis tiesiogiai veikia ne tik pragyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei pripažinimą įmonėje ir už jos ribų. Žmogaus darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą dažniausiai lemia būtent darbo užmokestis. Jis dirbančiajam svarbiausias: motyvuoja tam tikrus tikslus, skatina žmogų pasirinkti vieną ar kitą įmonę ar organizaciją, dirbti vieną ar kitą darbą. Darbo užmokestis atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį.

1.4. Darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėmis sąlygomis

Prieš pradėdant analizuoti darbuotojų motyvavimą šiuolaikinėmis sąlygomis, tikslinga būtų apibrėžti kas yra motyvavimas. Anot V.Gražulio motyvacijos sąvoka reikia skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies.

Motyvacijos apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
V. Gražulis „Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai“ p.5 2005 m.	Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre
J.Mikulis „Pažangios vadybos principai“ p.78 2007 m.	Motyvacijos – poveikis darbuotojų motyvacijai (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai)
T.Alessandra, P.Hunsaker „Communication at work“ p.88 1993 m.	Motyvacijos, kitaip skatinimas, aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti.
G.Felser „Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas“ p.23 2006 m.	Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija
http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2779	Motyvacijos yra savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens ar organizacijos naudai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Darbo motyvai atsiranda tik tuomet. Kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Dėl šių priežasčių visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesiui nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais (Gražulis, 2005, p.5).

Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai, nuo 1980 m. iki dabar. Šių metodų autoriai išskiria labai daug, atsižvelgdami į kompanijų, šalių, vadybos patirtį. Personalo motyvacijos atsiradimą priemonių lėmė tai:

- tarptautinė konkurencija, tarp JAV, Vakarų Europos ir Japonijos;
- ekonominiai reikalavimai, naftos krizė, pabrangę energetiniai išteklių;
- suvokimas, kad žmogus turi būti pripažintas socialine būtybe, toks koks yra su savo gabumais, privalumais, sugebėjimais, silpnybėmis ir t.t.
- suvokti, kad įmonė gali išlikti tik pastoviai tobulėdama, gamindama aukštos kokybės produkciją, teikdama paslaugas ir pastoviai jas gerindama. Tai galima pasiekti tik sutelkiant darbuotojus bendro tikslo siekimui.

Motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvų darbo naudingumą ir jį vystyti. Būtina įvertinti mentalinių veiksmų darbe pasireiškimą. (Bučiūnienė, 1996, p.38).

K.E.Weick teigia, kad bet kuri įmonė, kokioje šalyje ji bebūtų įsikūrusi, yra susijusi su tos šalies kultūra ir tradicijomis, kurios daro įtaką žmonių tarpusavio santykiams organizacijos viduje ir ryšiams su aplinka.

Amerikos mokslininkas W. Ouchi išanalizavęs Japonijos įmonių veiklą, sukuria teoriją Z – organizacijos, besiremiančios aukšta vidine kultūra, modelį. T. Piters ir R. Votermen siūlo visiškai atsisakyti racionalumo ir taikyti evoliucinę, netvarkingą valdymo teoriją, kuri tinka tiek didelio tiek mažesnio masto naujovėms įdiegti, našumui bei efektyvumui didinti.

Octave Gelinier nurodo tokias pagrindines priemones, kuriomis disponuoja įmonių vadovai, siekdami didinti darbuotojų motyvaciją ir aktyvumą (7 lentelė)

7 lentelė

Pagrindinės priemonės, kuriomis disponuoja vadovai, darbuotojų motyvacijai didinti

Nepiniginiai veiksniai
<ol style="list-style-type: none">1. Teisiniu požiūriu teisinga sėkmė, įmonės etika, naudingi tikslai2. Garbingi tikslai, kompetetingi vadovai, informacija apie įmonės veiklą3. Geras darbuotojų profesinis ruošimas ir geri jo metodai4. Darbuotojų autonomija, sprendimų priėmimo laisvė, valdžia5. Įnašas į pažangą, iniciatyva, participatyvinis valdymas6. Socialiniai ryšiai, grupėms suteikia atsakomybę, savo nuomonės išreiškimas, klausymas, nusiskundimų analizė.7. Pokalbiai apie darbą, be didesnių konfliktų, santarvė.8. Žodžio teisė ir asmeninė laisvė, profsajungų laisvė.9. Žinių ir sugebėjimų įgijimas.10. Priimtina profesinė ateitis
Piniginiai ir materialiniai veiksniai
<ol style="list-style-type: none">1. Dinamiškas atlyginimas, pasidalijimas sėkme2. Fizinės darbo sąlygos ir darbo laikas.3.
Pagrindinės demotyvacijos priežastys (veikiančios priešingai, nei anksčiau paminėtos)
<ol style="list-style-type: none">1. Pagarbos, teisingumo, asmens įvertinimo trūkumas.2. Struktūros sunkumas, anoniminiai sprendimai, kvalifikacijos praradimas.3. Savavališki, neteisėti pakeitimai, pagrįsti apytikre informacija; nesaugumas.4. Atleidimai.

Šaltinis: BUČIŪNIENĖ I. (1996) Personalo motyvavimas, p.39.

C.Vermot-Gaud pateikia penkis motyvavimo priesakus įmonei:

1. Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu:
 - apibrėžti bendras vertybes ir vadovautis jomis;
 - sukurti projektą, kuris būtų bendro darbo, atitinkančio šias vertybes, prasme;
 - užtikrinti visų darbuotojų supratimą;
 - kasdieniniu pavyzdžių patvirtinti, kad organizacijos keliami reikalavimai atitinka projektą.
2. Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu:

- nustatyti tikslus,- aktyvaus dalyvavimo įmonės tikslų įgyvendinime jausmas įpareigoja dirbančiuosius;
 - būti teisingu ir reikliu, nustatyti darbuotojams realius, bet pastangų reikalaujančius tikslus,- tai sukelia reikalingumo jausmą;
 - suteikti savikontrolės priemones,- tai patvirtina, kad darbuotojai yra gerbiami ir laikomi partneriais;
 - suteikti teisę suklysti,- ji tampa žinių šaltiniu;
 - įtraukti darbuotojus į su jais susijusių sprendimų priėmimą, deleguoti,- tada jaučiamasi dalyviais;
 - skatinti iniciatyvą, išlaikant vidinę vienybę,- ši laisvė leidžia įvertinti save ir išsiskleisti vidiniams sugebėjimams.
3. Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę:
- vystyti tarnavimo vidiniam klientui aistrą;
 - vystyti pastovų rūpinimąsi klientu;
 - vystyti įmonės pilietybės jausmą.
4. Motyvuoti naudingumo jausmu ir įsipareigojimu:
- padėti darbuotojams pasiekti sėkmę: 1) kuo sunkiau ji yra pasiekama, tuo vertingesnė darbuotojo akyse, 2) kuo labiau darbuotojas jo trokšta, tuo ji yra vertingesnė įmonei;
 - skatinti grupes, o ne atskirus darbuotojus: sėkmė atšvenčiama,- vadovavimas, įvertinant sėkmę yra labiau motyvuojanti, nei išryškinant klaidas;
 - kompleksiskai panaudoti visus atlyginimo elementus: nė vienas atskirai paimtas elementas neatves į pageidaujamus rezultatus.
5. Motyvuoti iššūkiais ir viltimi:
- suderinti du reikalavimus: 1) dalyvauti tam tikroje bendroje veikloje, tai leidžia veikti kryptingai, 2) palikti kiekvienam tam tikrą veiklos laisvę, kuri leidžia išmokti ir praturtinti asmenybę;
 - suteikti vystymosi perspektyvas (esminis motyvavimo veiksnys);
 - pabrėžti, kad tobulėjimas ne visada atitinka paaukštinimą,- dažniausiai sugebėjimų praplėtimą.

Cuendet G., Emery Y., Nankobogo F. nurodo, kad įmonės vadovas, norėdamas motyvuoti savo darbuotojus, turi būtinai diegti keturis elementus.:

1. vystyti stimuliuojančią įmonės kultūrą;

2. dinamizuoti vadovavimą;
3. samdyti potencialiai motyvuotus darbuotojus
4. įgyvendinti atitinkamą socialinę ir organizacinę politiką

Analizuojant šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui (Bučiūnienė, 1996, p.39-42).

1.4.1. Darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, kaip bebūtų, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandieną ir rytdieną jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, žmogus jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Tačiau tie, kurie tvirtina, kad pinigai, darbuotojų gaunami už darbą, yra pati geriausia jų motyvavimo priemonė, teisūs tik iš dalies. Pinigai žmones ypač skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai skatina kur kas mažiau, nes svarbesni tampa kiti — socialiniai — motyvatoriai. *Motyvatoriai* — pasitenkinimą individui keliantys veiksniai, lemiantys poreikį keistis (Allan, 1997, p.85).

Tai, kad darbo užmokestis neprarado motyvacinės reikšmės, rodo tas faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą keliančių veiksnių. Net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti.

Kiek reikia pinigų rezultatyviai darbuotojų veiklai motyvuoti, ginčijamasi nuo seno. Klasikinei vadybos mokyklai atstovaujančios teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo 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. Tie, kuriems atrodo, kad jų darbas yra teisingai atlyginamas, stengiasi ir toliau dirbti taip pat intensyviai; tie, kuriems atrodo, jog už darbą gauna per mažai, pradeda mažiau dirbti.

Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad teisingumas suvokiamas santykiškai, — žmonės mėgsta lyginti save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, kvalifikacijos, atsakomybės skirtumus. 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. *Paskata* — išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti poveikį jų darbo našumui.

Paskatomis derėtų atlyginti darbuotojams už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas. Paskatos atveria bendravimo galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama (Deborah, 2005, p.166).

Pripažinimas — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepinimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A. Maslowo poreikių hierarchijoje yra ypač svarbus. Todėl vadovai nuolat turi atminti, kad jų darbuotojai laukia, jog bus pripažinti už savo nuveiktą darbą. Rasdami laiko padėkoti darbuotojams už gerą darbą, vadovai paskatina juos ir toliau gerai dirbti organizacijos labui. Tai galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas. Taikant moralinio poveikio priemones, darbuotojams bus sudaromas psichologinis komfortas. Vienkartinės išmokos (premijos) skiriamos grupei darbuotojų ar atskiriems asmenims už itin reikšmingus rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną ir pagerinusius veiklos kokybę, kuri turi teigiamą poveikį ilgalaikiam pelnui.

Pastoviajai darbo užmokesčio dalies dydį galėtų lemti

- darbo sudėtingumas, nuo kurio priklauso darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti;
- nervinės įtampos lygis darbe;
- konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis.

Vienkartinės išmokos, kurios skiriamos už itin reikšmingus rezultatus, turėjusius aiškios įtakos organizacijos pelnui arba jos veiklos kokybei, neturi būti įprastinės, o ypatingos (Stanickas, Vyšniauskas, 1997, p.38).

Darbo kodekso 233 straipsnis “Darbdavio taikomi paskatinimai” teigia, kad “už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį nepriekaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.)”. (Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 233 straipsnis)

Darbuotojų motyvavimas remiasi atskiomis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kuri sunku valdyti kaip vientisą visumą. Kartais tiesiog neįmanoma perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčių, įvertinti vidinį atlygį ir stengtis reguliuoti sudėtingą žmonių elgesį. Tačiau motyvacija yra svarbi tuo, kad gali

paskatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus (Mikulis, 2007, p.79).

1.4.2. Nepiniginiai motyvavimo metodai

Vakarų šalių tyrimai parodė, kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios kompanijos naudoja vis daugiau ir daugiau nepiniginius motyvus, kad reaguoti kaip į individualius, taip ir kolektyvinius kompanijos darbuotojų poreikius.

Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Kai kurie iš jų yra pateikti žemiau. Visi jie yra susieti su samdomųjų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). O tai pat būtina rasti balansą tarp laiko, praleisto darbe ir rūpinimąsi gimine bei jų gerove.

Pagrindiniai standartiniai moraliniai stimulai:

1. Kompanijos pavadinimas (korporatyvinis brendas)

Kiekvienas darbuotojas troško dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Ne vieną kartą turbūt teko girdėti iš pažįstamų vadovų, kad darbuotojas išėjo į stambesnę, visiems žinomą kompanija ir jų pastangos pasiūlyti aukštesnį atlyginimą prie nieko neatvedė. Kompanijų lyderių darbuotojas mano, kad jie ten gali pasiekti daug daugiau, palaipsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbant mažai žinomoje įmonėje. Senai žinoma, kad profesionalios karjeros elementas yra kadrų rotacija, kuri turi daugiau šansų egzistuoti būtent didesnėje įmonėje. Šiais laikais dažniau yra naudojama horizontali rotacija, kurią galima priskirti prie moralinių motyvacijos būdų. Pareigų keitimas leidžia darbuotojui pastoviai tobulintis, tai tam tikra galimybė siekti plataus akiračio žmogaus titulo. Bet kaip jau ir sakiau, vienam tai bus motyvacija kitam kančia: nelįskite prie manęs, man ir taip gerai, demotyvacija.

2. Galimybė save realizuoti

Čia galima kalbėti apie darbuotojų statusą ir įgaliojimus. Ką gali daryti bendradarbis savo darbo vietoje? Ar gali nepriklausomai nuo nieko priimti sprendimus? Darbuotojo vystymosi galimybė. Kada darbuotojas nemato jokių savo vystymo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.

3. Savo dalyvavimo organizacijos veikloje suvokimas

Darbuotojo dalyvavimas įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, itin svarbių sprendimų priėmime ir t.t. Darbuotojo dalyvavimas pagrindiniame kompanijos planų realizavime taip pat yra motyvuojanti jėga.

4. Darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje

Pastovus bendradarbių informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes įdiegia jausmą su pavadinimu mus sieja bendras darbas. Kuo pilniau darbuotojai yra informuoti apie

kompanijos būklę, kuo geriau jie yra susipažinti su kompanijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, kaip rodo praktika, atlieka skiriamas jiems pareigas. Šio pilno informuotumo pasiekimo būdai yra įvairūs: pavyzdžiui, tai gali būti korporatyvinis informacinis leidinys, kuriame būtų paskelbtos visos naujienos, liečiančios kompanijos veiklą; tai gali būti korporatyvinis kompanijos internetinis tinklapis, kuriame taip pat galima rasti paskutines žinias, perskaityti pokalbį su vadovu ir t.t.

5. Kompanijos stabilumas

Šis stimulus yra taip pat vienas stipriausias. Jis sukelia pasitikėjimą kompanija. Nes jei kompanijai ateina sunkus laikas, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi patys įsimylėję kompaniją darbuotojai pradės ieškoti naujo darbo.

6. Kolektyvinis darbas

Toks darbo principas būdingas daugybei kompanijų, o bendrais bruožais smulkioms įmonėms. Darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą: jokių būdu nesugriaukite atsiradusias neformalias grupes, jei jie nedaro žalos organizacijos tikslams. Bet komandos susiglaudimas tai kiekvienam vadovui nemažai svarbus uždavinys su kylančiomis pasekmėmis

7. Darbuotojų įvertinimas

Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir tai jie tikisi. Sveikinimai, įvairios padėkos formos gali įtakoti veiklos efektyvumą. Gerai būtų parengti savo paties korporatyvinius personalo vertinimo mechanizmus. Tokio proceso rezultatu gali tapti darbuotojo kryptingumas karjeros atžvilgiu: pakėlimas / pažeminimas tarnyboje, atlyginimo paaugštinimas / sumažinimas, perkėlimas į kitą ofisą, atskirą kabinetą ir t.t. Iš kitos pusės jūsų personalo skyrius gali parengti vertinimo blankus (anketas), kuriuose darbuotojas nurodytų: ką jis padarė per metus arba pusmetį, su kokiais sunkumais susidūrė, kaip įveikė visas kliūtis, kokių žinių ir įgūdžių pritrūko, koks planas buvo praeitiems metams ir ką jis pasiekė, kokie planai yra būsimiems metams, karjeros vystymosi planas, kas yra būtina įvairiems uždaviniams ir užduotims įvykdyti. Savo darbo vietoje kiekvienas nori parodyti ką jis sugeba ir kokią įtaką turi kitiems, todėl labai reikalingas konkretaus darbuotojo darbo rezultatų pripažinimas, galimybės suteikimas priimti sprendimus, kurie liečia jo kompetenciją, konsultuoti kitus darbuotojus.

<http://www.excelsitas.com/?lt=1087981352>

1.4.3. Darbo motyvų sistemos formavimas (motyvavimas)

Formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai - **tiesioginis ir netiesioginis**. Yra du tiesioginio poveikio būdai. Pirmasis vadinamas *tiesiogine motyvacija*. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių

sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais. Kartu formuojasi ir po to pasireiškia asmeninis darbuotojų suinteresuotumas efektyviais darbo rezultatais. Tiesioginė motyvacija yra galima tik tam tikromis sąlygomis. Šis būdas reikalauja kruopštaus individualaus darbo su žmonėmis ir jų gyvenimo bei darbo orientacijos pažinimo. Be to, šis poveikio būdas yra imlus darbui, todėl operatyviam valdymui naudojamas gana ribotai (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p.23).

Operatyviam valdymui tinkamesnis kitas tiesioginio poveikio būdas, vadinamas *valdinga* arba *priverstine motyvacija*. Šis būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma - įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai.

Operatyvaus valdymo sąlygomis *priverstinė motyvacija* turi privalumų. Jai nereikia pažinti subjektyvaus darbuotojų pasaulio, pakanka panaudoti pačius elementariausius poreikius, būdingus visiems žmonėms. Priverstinė motyvacija pakankamai operatyvi, nereikia naudoti kokių nors realių gyvenimo gėrybių. Priverstinė motyvacija turi psichologinio bei socialinio pobūdžio trūkumų. Ji neskatina siekti pašalinti valdymo subjekto keliamo pavojaus. Dažnai valdymo objektas tampa didėjančios baimės šaltiniu. Darbuotojas bijo prarasti turimas darbo pozicijas. Taigi priverstinė motyvacija gali tapti tiek konstruktyvaus aktyvumo, tiek konfliktų, drausmės pažeidimų, kadru kaitos priežastimi.

Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.14).

Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Vadovai stengiasi keisti šias sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam naudojami materialiniai piniginiai ir materialiniai nepiniginiai (gamybiniai-techniniai, organizaciniai, sanitariniai - higieniniai, buitiniai) stimulai, efektyvūs ir moraliniai stimulai.

Svarbiausi motyvacijos požūriū yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiūi, gamybinės užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją. Kitaip tariant, šie

stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį. Greta stimuliavimo naudojamas ir destimuliacinis. Tai valdymo reakcija į neefektyvią darbuotojo veiklą. Dėl destimuliacijos galima objektyvi situacija, kad poreikių tenkinimas pablogės. Stimuliuojamas darbuotojas priklausomai nuo savo gyvenimo prioritetų turi pasirinkti konkrečią darbo veiklos kryptį. Todėl turi būti vertinamas kiekvieno stimulo tinkamumas poreikiams tenkinti. Vadovai privalo žinoti darbo elgsenos motyvus ir formuoti jų sistemą. Tai savotiškas darbuotojų asmeninių savybių pažinimas, palengvinantis darbuotojų ir jų grupių valdymą. Žinant darbo motyvus galima prognozuoti darbo elgseną, numatomų kolektyvo rezultatų struktūrą ir lygį. Visa tai padeda priimti sprendimus ir organizuoti darbo situacijos elementus taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai naudotis savo sugebėjimais (I.Bučionienė, 1996, p. 46-47).

1.4.4. Motyvacija ir personalo valdymas

Valdymas susideda iš dviejų pagrindinių veiklos rūšių: planavimo ir veiksmo (darbo). Valdymo procese labai svarbus valdymo vaidmuo tenka personalo darbo veiklai skatinti, t.y. *motyvacijai*.

Remiantis motyvacijos teorija galima teigti, kad darbuotojas, neturintis nepatenkintų poreikių, bus pasyvus darbo proceso dalyvis. Veiklus gali būti tik darbuotojas, turintis nepatenkintų poreikių, kuriuos jis turi galimybę patenkinti dirbdamas. Jeigu turintis poreikių darbuotojas negali jų patenkinti darbo metu, tai nėra ir motyvo, skatinančio dirbti. Įmonė paprastai turi įvairių personalo poreikių tenkinimo sąlygų, todėl tikslinga ugdyti tuos poreikius, kuriems patenkinti yra galimybių. Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti (Robbins, 2007, p.58).

Motyvai, skatinantys individą dirbti, yra *tiesioginiai ir netiesioginiai*. Veikiant tiesioginiams motyvams individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginei motyvacijai individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatai, o pašaliniai dalykai: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t.t. Netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai labai glaudžiai tarpusavyje susiję: žmogus suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Galimas atvejis, kai žmogus pradeda dirbti tik dėl darbo užmokesčio, vėliau jo vykdomos funkcijos tampa patrauklios. Kartais vyrauja tik vienas motyvas. Į tai reikia atkreipti dėmesį priimant ir paskirstant naują personalą. Organizacijos, kurios skiria pakankamai dėmesio asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas laimi, nes tai motyvuoja darbuotojus darbui šioje organizacijoje, padidina jų vystymosi efektyvumą (www.adgloriam.com/lt/main/straipsnis). Vyraujant netiesioginiams motyvams, darbuotojas mažiau linkęs keisti darbovietę, darbo kokybė būna aukšta.

Personalui valdyti ypač svarbūs yra *materialiniai motyvai*. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Valdant personalą labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio.

Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai. Kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Todėl svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams. Rodikliai turi būti aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus. Visų išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo motyvacijos vaidmens. Darbuotojai lengviau susitaiko su padėtimi, kad jų darbo užmokestis negali viršyti atitinkamo lygio, negu kad bendradarbis už tokį pat darbą gauna didesnę atlyginimą. Tada kinta požiūris į organizaciją. Darbuotojai tampa abejingi, kartais ir priešiški organizacijai. Teisingas materialinių motyvų naudojimas - daugelio kitų motyvacijos prielaidų veiksmingumo sąlyga. Patenkinus materialinius poreikius ir neesant naujų, gali sumažėti personalo darbo motyvacija. Tada kreiptinas dėmesys į *dvasinius ir socialinius skatinimo* poreikius. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu įmonėje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t.t

Dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos negu labai didelės, bet nepastovios. Norima, kad darbas būtų nekenksmingas, nesunkus, t.y. nereikalaujantis didelių pastangų. Patenkinus materialinius siekius, ieškoma įdomaus, prestižinio darbo, svarbus tampa ir socialinis - psichologinis klimatas kolektyve.

Esant nedideliame žemesnių poreikių tenkinimui, aukštesni motyvai turi būti naudojami skatinti tam tikrus darbo pasikeitimus. Žemesnių poreikių tenkinimo formos turi priklausyti nuo tų motyvų. Todėl motyvai, susiję su darbo ypatybėmis, paprastai vertinami nustatant darbo užmokestį samdomam darbuotojui.

Vadovas turėtų išanalizuoti darbo turinį. Darbo turinys susideda iš kiekvieno žmogaus atliekamo darbo, pradedant pareigų ir užduočių vykdymu ir baigiant santykiais su vadovais ir kolegomis. Nuo darbo struktūros priklauso motyvacija bei pasitenkinimas. Blogai organizuotas darbas gali sukelti frustracijas, nuobodulį bei sumažinti darbo našumą. Taip pat darbuotojas neišnaudos visų savo sugebėjimų ir galimybių. Blogai oragnizuoto darbo pasekmė – bloga kokybė bei mažas produkcijos kiekis, gamybiniai stersai. Darbuotojai, dirbantys tinkamai suplanuotoje

darbo vietoje, yra labiau linkę į savimotyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo įvykdymą (www.kompirsveikata.lt). Svarbu, kad vadovas suprastų darbo pasitenkinimo elementus bei sugebėtų juos pritaikyti veikloje. Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai: jaučia, kad darbas yra reikšmingas; yra atsakingi už tai ką daro; supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti; pripažįstamas jų įnašas į darbą.

Elementai, kurie gali padėti sukurti aukštą motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu:

- Įvairumas – darbas reikalauja skirtingų darbuotojo sugebėjimų, ypač tų, kurie reikalingi atlikti tam tikrą užduotį;
- Sąlygų vienodumas ;
- Reikšmingumas – tai apima darbą, kuris darbuotojo nuomone yra svarbus padaliniui ir turi esminės įtakos rezultatams;
- Autonomija – atliekant užduotį suteikiama tam tikra asmens veikimo laisvė bei nepriklausomybė;
- Grįžtamasis ryšys – numatomas reguliarus ir reikšmingas grįžtamasis ryšys tarp pačio darbo ir tam tikro lygio vadovo;
- Vystymasis – suteikiama galimybė gauti aukštesnes pareigas;
- Pripažinimas – suteikiamas formalus ir neformalus pripažinimas, atitinkąs įnašo dydį į padalinio tikslus (www.kompirsveikata.lt).

Darbo motyvacija vaidina labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Ji yra būtina numatytiems darbams ir priimtiems vadovo sprendimams produktyviai įgyvendinti.

1.4.5. Asmens darbo ir organizacijos veiklos motyvacija

Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems tikslams pasiekti. Tai daroma įvairiais būdais. Siūloma, darbo veiklą reikšti per tikslų sampratą. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, turėtų užsibrėžti atitinkamus tikslus. Numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Visų pirma didesnės darbo motyvacijos galimybė įmanoma tik pateikus konkrečius ir aiškius tikslus. Motyvaciją lemia ir tikslo sunkumas. Vienas iš būdų pasiekti sunkų tikslą yra įteigti vykdytojui (pavaldiniui), kad jis sugebės ir galės pasiekti šį tikslą (*lūkesčių teorija*).

Kai lūkestis didelis darbo vykdytojas mano, kad yra labai didelė tikimybė pasiekti tikslą (lengvai pasiekiamas tikslas). Šiuo atveju motyvacija yra silpna. Lūkesčiui silpnėjant, t.y. kai tikslas pasirodo vis sunkiau pasiekiamas, motyvacija stiprėja. Individui supratęs, kad numatytam tikslui pasiekti galimybių nėra, toks tikslas atmetamas ir motyvacija išnyksta. Didėjant tikslo konkretumui

didėja ir motyvacija. Tačiau galimas atvejis, kai dėl per didelio vadovo uolumo motyvacija gali mažėti.

Taigi kokybės požiūriu tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus. Siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, darbuotojas patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Numačius tikslus, darbuotojams turi būti suteikiamos galimybės jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo turi būti darbuotojo dispozicijoje. Vadovas neturi nurodinėti, kokiomis priemonėmis siekti tikslų. Taip sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui. O tai motyvuoja darbą (Dževeckytė, Ranonytė, 2007, p.87).

Darbo proceso metu vadovui nedera darbuotojui priekaištauti ir bausti jo už nesėkmes. Nuostoliai dėl nesėkmių gali būti traktuojami kaip mokymo išlaidos. Šiuo atveju įgaliojimai, suteikti pavaldiniui, pasireiškia kaip motyvaciniai darbo veiksniai. Vadovas turi stebėti, kaip darbuotojui sekasi patikėtą darbą atlikti. Tam sąlyga, jei kontakto forma - ne įsakymai, o dialogas. Jeigu dialogas vyksta laisvos diskusijos, pagrįstos abipusiu pasitikėjimu, būdu, ryšys tampa įtakingu motyvacinio veiksmo. Asmens motyvacija negali būti pakankama, kadangi asmenys, jų grupės ir organizacija vieni kitiems daro įtaką. Todėl motyvacija būtina ir organizacijos mastu.

Organizacijos veiklos dinamiškumą galima motyvuoti tokiomis priemonėmis: įmonės perspektyva, darbuotojų dalyvavimu numatant perspektyvinius organizacijos veiklos tikslus, aktyvinant ryšius asmeniniais kontaktais, įvertinant pasiektus rezultatus (Deborah, 2006, p.171).

Sudarant perspektyvinius organizacijos planus stengiamasi, kad jie nebūtų savotiška esamos būklės tąsa, o kokybinis šuolis pirmyn. Pavyzdžiui, numatomi nauji tikslai pakeisti organizacijos veiklos profilį, gaminti naują gaminį, padidinti eksportą, kapitalą, išitvirtinti naujoje rinkoje, pagerinti darbo sąlygas ir t.t. Tokių tikslų numatymas, darbuotojų supažindinimas su jais pagerina moralinę personalo būklę, o tai daro esminę įtaką organizacijos darbo motyvacijai.

Kad numatyti planai būtų sėkmingai įgyvendinti, būtina laikytis sistemos, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti sudarant planus nuo pat pradžios, todėl numatomi tikslai, kuriems pavaldiniai pritaria. Sukuriama tarpusavyje susijusių tikslų sistema. Organizacijos tikslai atitinka vykdytojų tikslus. Tokia tikslų sistema tampa geru motyvacinio veiksmo (Fesler, 2006, p.56).

Svarbią reikšmę turi vykdytojų supažindinimas su parengtais planais. Tai neturi būti formalus užduočių, sprendimų perdavimas iš aukštesnės valdymo grandies žemesnei. Pavaldiniams turi būti suprantama organizacijos politika, aiškūs tikslai. Todėl planai turi būti „nuleidžiami“ tiesiogiai asmeniškai bendraujant. Netiesioginis bendravimas (susirašinėjimas) neleidžia perteikti tikrosios tikslo esmės. Taigi tiesioginius ryšius galima panaudoti kaip motyvacinius darbo veiksmus. Siekiant tikslų gaunami atitinkami rezultatai. Vadovybė turi rodyti reikiamą dėmesį šiems rezultatams. Teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyvių motyvacijos veiksmų.

Teigiamų rezultatų, nors ir nežymių, ignoruoti negalima. Jei rezultatai neigiami, reikia išanalizuoti nesėkmių priežastis ir vėliau jas likviduoti. Šiuo atveju vykdytojai padrašinami, reiškiamas viltis, kad jie sėkmingai dirbs ateityje. Taigi personalo valdymo procesas derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme (Robbins, 2007, p.46).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Vadovas siekdamas savo užsibrėžtų tikslų įmonėje, siekdamas norimų rezultatų, turėtų įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Yra keletas darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės vadovai arba darbuotojų tiesioginiai viršininkai galėtų kontroliuoti :

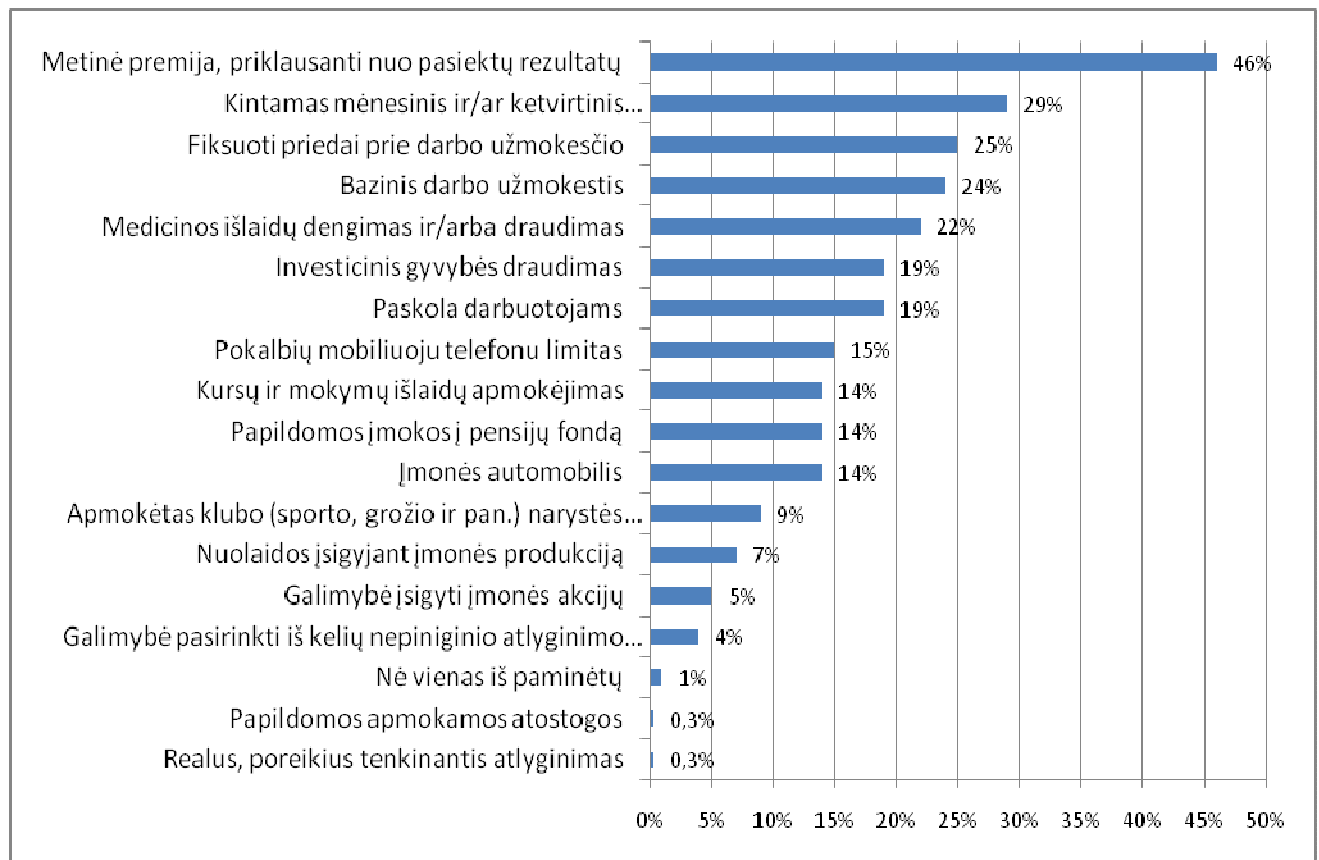
- Savirealizacijos poreikis. Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai kaip darbuotojams sekasi. Dažna priežastis, dėl kurios aukšto lygio specialistai nori keisti darbą – atsiradusi monotonija, kuomet darbas tampa įprastas ir puikiai žinomas, nebelieka naujumo jausmo ir darbuotojas jaučiasi “sustojęs vietoje”, netobulėjantis. Svarbu laiku pastebėti ir laiku įvertinti darbuotojo augimą. Darbdavys, žinantis, kad jo darbuotojui norisi daugiau užduočių ar atsakingesnio darbo, gali iš anksto suplanuoti darbuotojo kilimą karjeros laiptais, ir taip išsaugoti gerą specialistą savo įmonėje, užsiauginti aukštesnio lygio vadovą, kuris būtų lojalus įmonei. Darbai teikiantys per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą.
- Teisingas atlygis. Darbuotojai nori turėti tokią apmokėjimo sistemą, kuri būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius. Prekyboje dirbantys žmonės paprastai nori turėti atlyginimo dalį priklausančią nuo jų indėlio ar rezultato. Tokiu būdu jie jaučia stimulą siekti daugiau ir pasiekti kuo aukštesnių rezultatų.
- Geranoriška aplinka. Darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys. Nemažiau svarbus yra ir santykis su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausa, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe (www.adgloriam.com/lt)

2. TYRIMŲ APŽVALGA IR SPECIALISTŲ KOMENTARAI

Siekiant išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės Lietuvos įmonėse pastaruoju metu yra paklausiausios, kokie veiksniai darbuotojams yra svarbiausi darbe, buvo atlikta keletas tyrimų, kuriuos pateiskime šiame skyriuje. Taip pat pateiksime Anglijoje atlikto tyrimo rezultatus, kuriuos palyginsime su Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais. Apžvelgsime specialistų komentarus, apie pamažu populiarėjančias naujas motyvacines priemones Lietuvos įmonėse. Pateiksime ketinamo atlikti tyrimo aprašą.

2.1. Atlikti motyvacinių priemonių tyrimai Lietuvoje ir užsienyje

Vieni naujausių publikuoti tyrimų rezultatai buvo kompanijos „TNS Gallup“ atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti paklausiausias motyvacines priemones Lietuvoje. Tyrimas vyko 2006 m. birželio-liepos mėnesiais, jame dalyvavo 400 Lietuvoje visą darbo dieną dirbančių žmonių. Tyrimo rezultatai publikuojami, 2008 m. sausio mėn. žurnale „Verslo klasė“, straipsnyje „Ištikimi nelyginant samurajai“ p. 35-38.

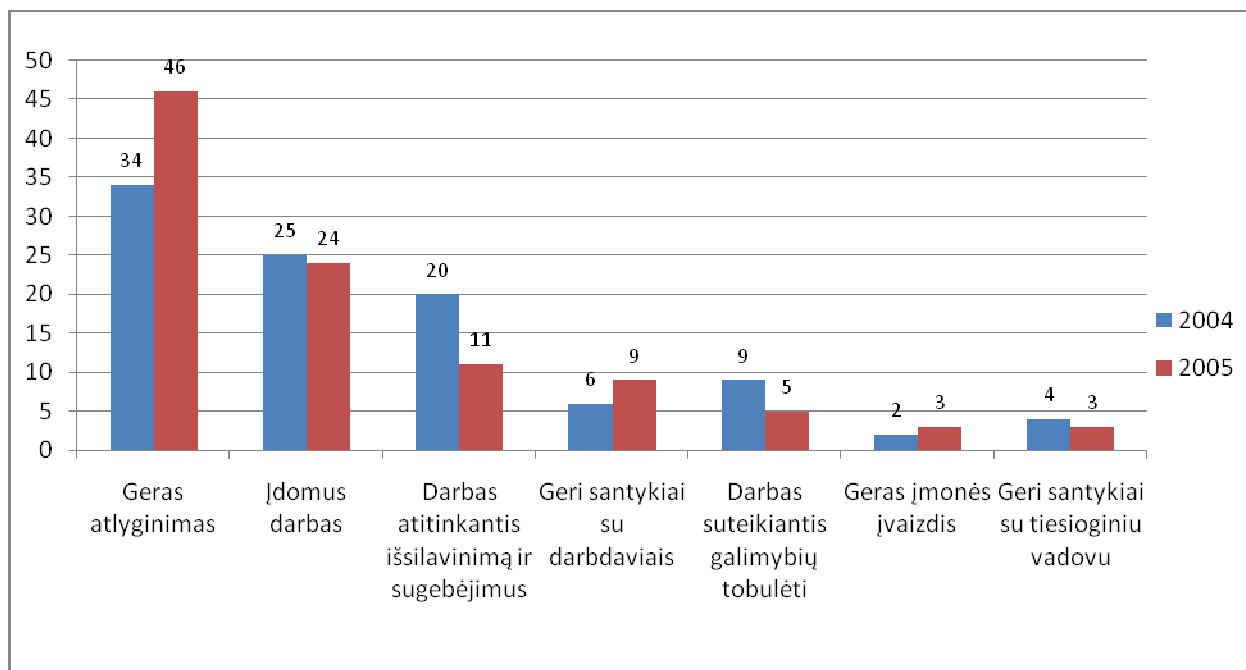


Šaltinis: „Verslo klasė“, 2008 m. sausis, Nr. 1, p. 36.

4 pav. Paklausiausios motyvacinės priemonės Lietuvoje

Šiame tyrime procentai yra paremti daugialypiais atsakymais į kiekvieną klausimą, todėl visi atsakymai nesudarys 100%. Taigi tyrimo rezultatai rodo, kad lietuviams kol kas svarbiausia yra materialinio ar net momentinio skatinimo būdai: premija ar mėnesiniai priedai, priklausantys nuo pasiektų rezultatų. Kiek mažiau darbuotojų pageidaujami yra medicinos išlaidų dengimas arba draudimas, paskola darbuotojams ir investicinis draudimas. Pastarieji yra ilgalaikė motyvavimo priemonės, kurios padidina darbuotojų prieraišumą įmonei, o tai šiek tiek atbaido darbuotojus. Taip pat gana populiarios įprastinės priemonės: pokalbiu telefonu limitas, įmonės automobilis. Tačiau šios priemonės dažniausiai jau būna naudojamos, kaip darbo įrankiai tam tikrose pareigose (pvz. pardavimų vadybininkai, kurjeriai). Mažai pagedaujamos priemonės yra apmokėti klubų abonementai, nuolaidos įsigyjant įmonės produkciją bei galimybė įsigyti įmonės akcijų. Pastaroji darbuotojus su įmone susieja ilgam laikui, o taip pat sutelkia siekiant bendrų įmonės tikslų, kadangi tikslų įgyvendinimas tiesiogiai liečia darbuotojus. Tačiau kaip buvo minėta, darbuotojai bijo prisirišti prie vienos įmonės ilgasniam laikui. Apžvelgia šį tyrimą matome, jog Lietuvoje beveik netaikomos arba labai mažai taikomos nepiniginės motyvavimo priemonės, tokios kaip: padėka-pagyrimas, paukštynimas pareigose, savęs realizavimo tobulėjimo galimybės, sprendimų priėmimo laisvė ir pan.

Sekantis tyrimas atlikas taip pat kompanijos „TNS Gallup“, išaiškino darbuotojams svarbiausius 7 veiksnius darbe. Šis tyrimas buvo atliktas 2004 m. ir 2005 m.. Pirmaisiais metais buvo apklausta 211 respondentų, antraisiais 465 respondentai. Tyrimo rezultatai publikuoti 2008 m. sausio mėn. žurnale „Verslo klasė“, straipsnyje „Ištikimi nelyginant samurajai“ psl. 35-38.



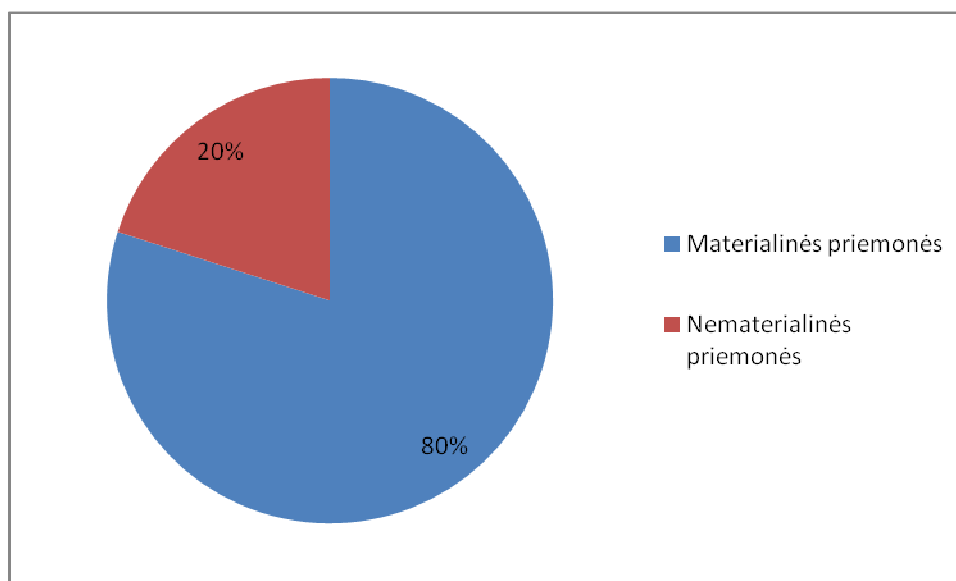
Šaltinis: „Verslo klasė“, 2008 m. sausis, Nr. 1, p. 38.

5 pav. 7 svarbiausi veiksniai darbe

Iš šio tyrimo rezultatų matome, kad tiek vienais tiek kitais metais darbuotojams pats svarbiausias veiksnys buvo darbo užmokestis. Tačiau 2005 m. jo svarba dar labiau išaugo, tai galėjo įtakoti išaugusios pragyvenimo išlaidos. Antras pagal svarbą veiksnys - idomus darbas, kurio reikšmė per metus beveik nepakito. Kiek mažiau svarbus – darbas atitinkantis išsilavinimą ir sugebėjimus, 2005 m. jo svarba gana ženkliai sumažėjo. Tai lėmė gero atlyginimo reikšmės padidėjimas, kuri 2005 m. išaugo dėl jau minėtos priežasties. O kadangi darbas pagal išsilavinimą ir sugebėjimus nevisada yra gerai apmokamas, tai šio veiksnio svarba darbe sumažėjo. Taip pat darbo užmokesčio svarba galėjo įtakoti ir darbo suteikiančio galimybių tobulėti sumažėjimą 2005 metais. Mažiausiai dėmesio darbuotojai 2004 m. ir 2005 m. skyrė geros įmonės įvaizdžio ir geriems santykiams su tiesioginiu vadovu veiksniams. Darbuotojams svarbiau buvo gerų santykių su darbdaviais veiksnys, kurio svarba 2005 m. išaugo.

Sekantis tyrimas pateikiamas mokslinių tomų rinkinyje „Filosofija. Sociologija“ (2007), Jono Žaptoriaus straipsnyje „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės taikomos mažmeninėse prekybos parduotuvėse bei kokių motyvavimo būdų norėtų darbuotojai.

Apibendrintą informaciją pateikta 6 ir 7 paveiksluose.

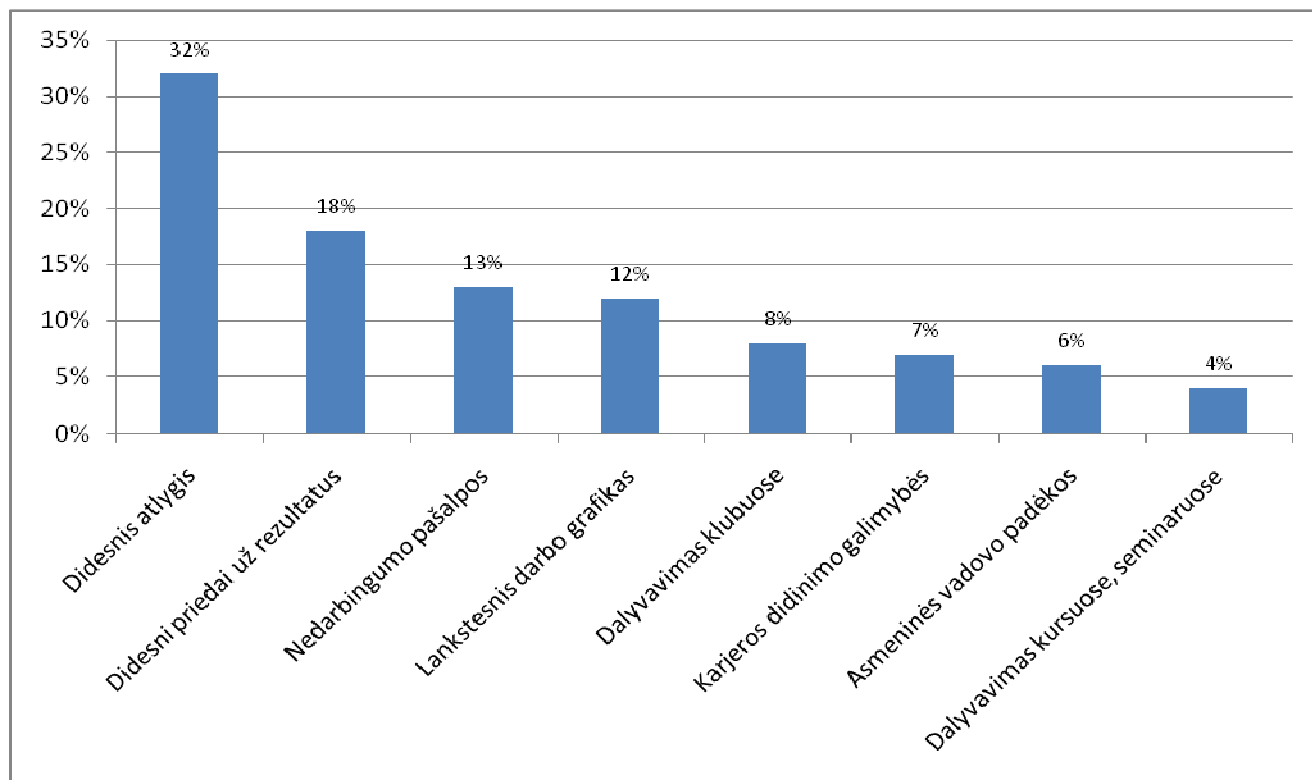


Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J.Žaptorius „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ 2007 m., [interaktyvus] FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA., T.18, Nr.4., p. 113, [žiūrėta 2008m. sausio 4d.] prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf

6 pav. Pasiskirstymas tarp motyvacijos priemonių grupių

Kaip matome iš 6 paveiklso 80% apklaustųjų paminėjo materialines motyvavimo priemones tokias kaip: darbo užmokestis, papildomos išmokos (priedai), nuolaidos parduotuvės prekėms, pirminių mokėjimų atidėjimas. 20% apklaustųjų paminėjo nematerialines motyvavimo priemones tokias kaip: pagyrimai, kvalifikacijos tobulinimo galimybės.

Kalbantis su vadovu paaiškėjo, kad jis taiko (arba numato taikyti) ženkliai daugiau papildomų stimulų, nei paminėjo respondentai (tai ir narystė profesinėse sąjungose, ir taupomųjų indėlių programos, medicinos aptarnavimas, dalyvavimas klubuose, darbuotojų konsultavimas, mokymas ir kt.). Vadovas mano, kad jo įmonėje netaikomi tik kitų neapmokėtų neišėjimų į darbą, stipendijų lengvatų ir lengvatinių kreditų stimulai (http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf).



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J. Žaptoriaus „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“ 2007 m., [interaktyvus] FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA., T.18, Nr.4., p. 113, [žiūrėta 2008m. sausio 4d.] prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf

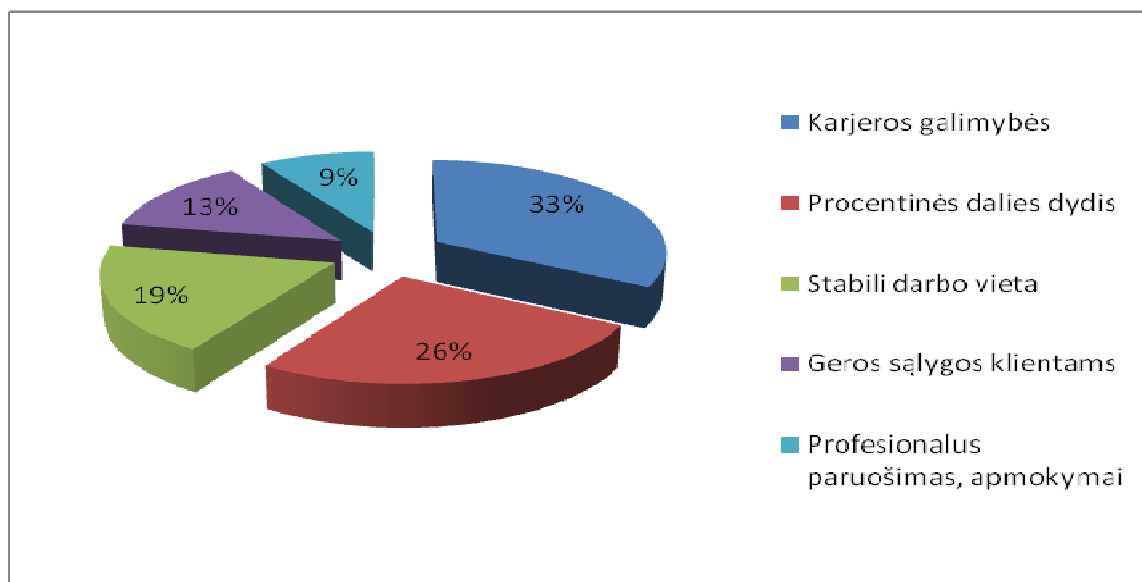
7 pav. Darbuotojų pageidaujami motyvavimo būdai

7 paveiksle matomi keli neatitikimai tarp vadovo pasisakymo ir darbuotojų pageidaujamo motyvavimo būdų. Kaip antai vadovo paminėtas darbuotojų konsultavimas ir dalyvavimas klubuose. Tai galėjo nulemti tarp apklaustųjų pavaldinių pasitaikiusių tokių, kurie dar dirba bandomąjį laikotarpį, todėl jiems nėra taikomi papildomi stimulai arba jų darbo rezultatai neteikia pagrindo juos labiau motyvuoti (http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf).

Taigi šiame tyrime, kaip ir anksčiau pateiktuose matome, jog darbuotojams patraukliausios motyvavimo priemonės yra materialinės priemonės: priedai, premijos priklausančios nuo rezultatų, bazinio atlyginimo didinimas. Tačiau J. Žaptoriaus pateiktame tyrime, skirtingai nei pirmajame matome kelis naujus darbuotojų pageidaujamus motyvavimo būdus. Tai nematerialinės-psichologines priemonės: vadovo padėka, lankstesnis darbo grafikas bei karjeros galimybės. Tačiau nematome: įmonės automobilio, pokalbiu mobiliuoju telefonu limito. Manau tai įtakojo

mažmeninių prekių parduotuvių darbo specifika. Taip pat matome, jog darbuotojai mielai priimtu abonementus į sporto ar laisvalaikio klubus. Tačiau tik nedidelė dalis darbuotojų norėtų gilinti savo žinias kursuose ar seminaruose.

Pateiksime dar vieno mini tyrimo rezultatus, gautus apklausus keletos Klaipėdos kompanijų pardavėjus. Apklausoje dalyvavo UAB „Klaipėdos informacinės sistemos“ ir UAB „Naftos bunkeris“ pardavėjai. Šiuo tyrimu buvo siekta išsiaiškinti svarbiausius motyvavimo būdus pardavėjų tarpe. Tyrimo rezultatai pateikiami 8 paveiksle.



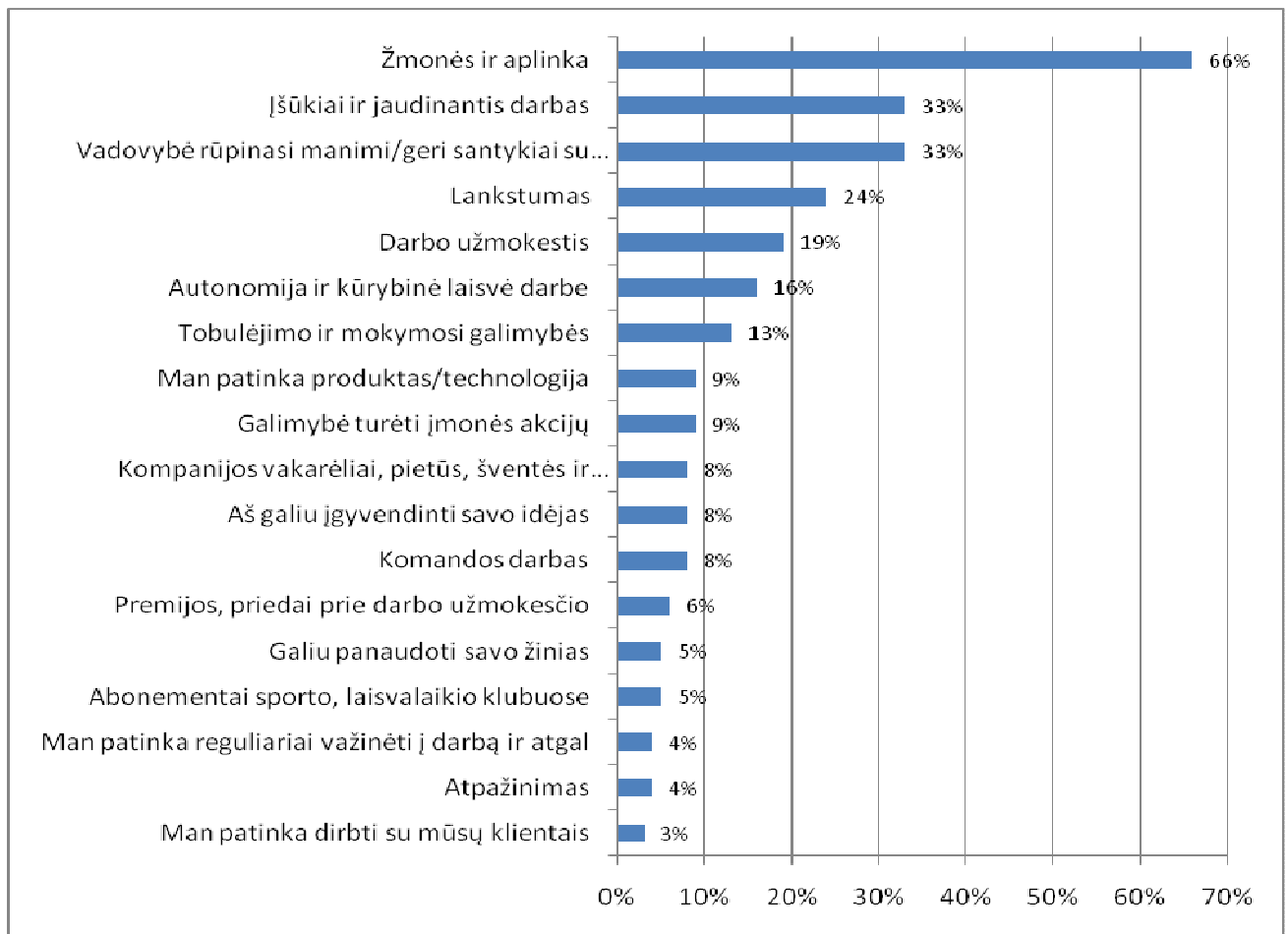
Šaltinis: Oksana Paluchina „Vidutinės grandies motyvacija“, 2007m., [ineraktyvus] UAB Excelsitas [žiūrėta 2007 m. lapkričio 29 d.] prieiga per internetą <http://www.excelsitas.com/?lt=1087981352>

8 pav. Svarbiausi motyvavimo būdai pardavėjams

Iš šio tyrimo rezultatų matome, jog skirtingai nei kituose tyrimuose, čia svarbiausios yra karjeros galimybės (33%) ir tik po to procentinės dalies dydis (26%). Tam įtakos galėjo turėti pakankamai aukštas pardavėjų bazinis atlyginimas, tad jie daugiau dėmesio skyrė karjeros galimybėms. Gaila, tačiau tyrimo rezultatuose nematome, respondentų pasiskirstymo pagal amžių ar gaunamas pajamas. 19% apklaustųjų pažymėjo stabilią darbo vietą ir 13% paminėjo geras sąlygas klientams, ko nematėme ankstesniuose tyrimuose. Tai įtakojo pardavėjų darbo specifika pvz. jei savo paslaugas ar prekes įmonė siūlys triskart brangiau nei konkurentai, pardavimo procesas labai užsitęs, o pardavėjai dėl to bus prislėgti. Taip pat pardavėjai sutiktu su apmokymų programomis, nors šį variantą pasirinko tik 9% apklaustųjų.

Apžvelgę keletą tyrimų, atliktų Lietuvoje, pateiksime du tyrimus, kurie buvo atlikti Anglijoje. Vieną iš jų 2000 metais atliko kompanija „Goal manager“. Tyrime dalyvavo 1500 respondentų iš įvairių kompanijų. Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priemonės darbuotojus motyvuoja esamame darbe.

Rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



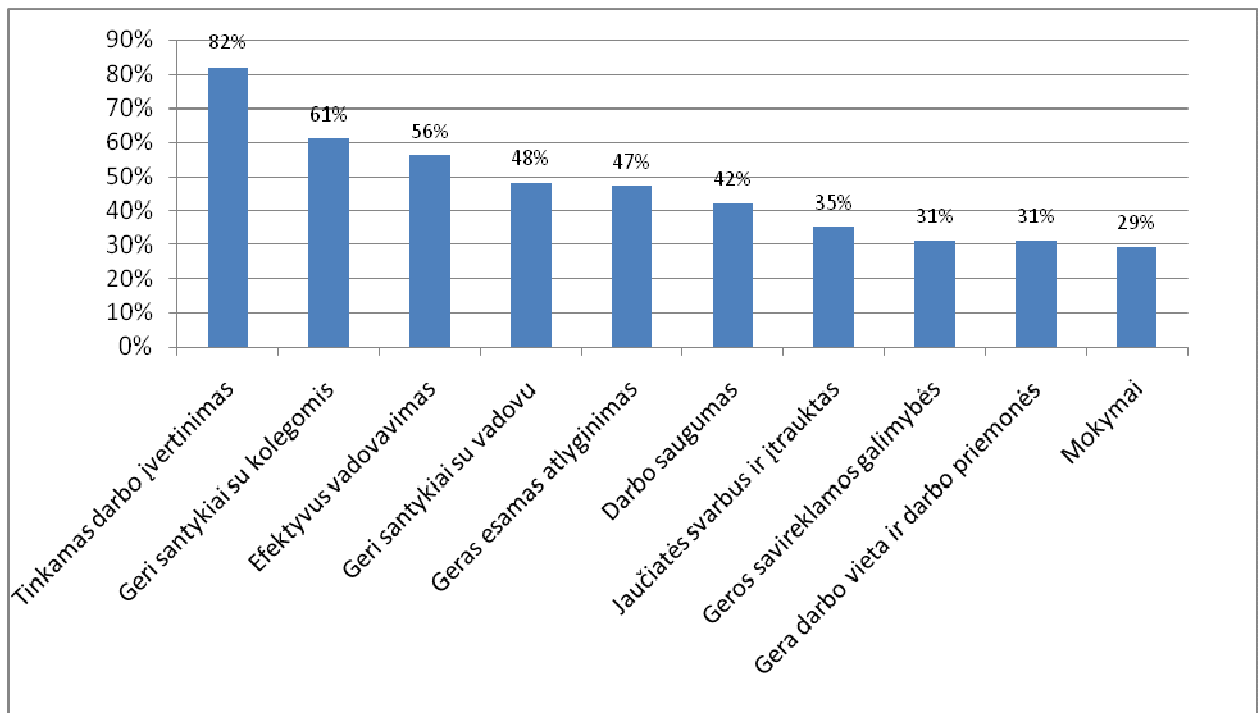
Šaltinis: Employee Motivation Survey 2000, [ineraktyvus] GoalManager, žiūrėta [2008 sausio 4 d.] prieiga per internetą <http://www.goalmanager.com/i101internal32.asp>

9 pav. Motyvuojančios priemonės esamame darbe

Šiame tyrime procentai yra paremti daugialypiais atsakymais į kiekvieną klausimą, todėl visi atsakymai nesudarys 100%.

Kita darbuotojų apklausa atliko internetinis portalas „The Capital Incentives“. Ši apklausa buvo atliekama internete www.capital-incentives.co.uk nuo 2002 m. liepos mėnesio iki 2002 m. gruodžio mėnesio. Apklausoje iš viso dalyvavo 990 respondentai. Iš jų 56% moterų, 44% vyrų iš kurių šiek tiek daugiau nei pusę pateko į 25-34 metų grupę ir likę 20% buvo 35-44 metų amžiaus. 26% įvardijo save kaip vadybininkais ir vadovais, 12% sekretorių arba asmeninių asistentų, 9% profesionalų ir 8% IT specialistai.

Rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



Šaltinis: The Capital Incentives' Motivation survey, [interaktyvus] The Capital Incentives, žiūrėta [2008 sausio 10 d.] prieiga per internetą <http://www.capital-incentives.co.uk/CapitalIncentives/Motivation/2003SurveyResults.aspx>

10 pav. Motyvuojančios priemonės esamame darbe 2

Šie tyrimo rezultatai paremti procentais respondentų, kurie pažymėjo motyvavimo priemones labai svarbiomis. Kaip matome pačios svarbiausios motyvavimo priemonės darbuotojams yra nematerialinės. Tai: tinkamas darbo įvertinimas (82%), geri santykiai su kolegomis (61%), efektyvus vadovavimas (56%) bei geri santykiai su vadovu (48%). Tik po jų minimas geras atlyginimas (47,5%), kuris yra toje pačioje pozicijoje kaip ir su anksčiau pateiktu, anglijoje atlikto tyrimo rezultatais. Toliau vėlgi matome nematerialines priemones: darbo saugumas (42%), geros savireklamos galimybės (35%). Mažiausiai šio tyrimo respondentus motyvuoja mokymai (29%).

Apžvelgę tyrimų rezultatus matome, kad skirtingai nei Lietuvoje daugiausia darbuotojus motyvuoja nematerialinės priemonės, tokios kaip žmonės ir aplinka, tinkamas darbo įvertinimas, geri santykiai su vadovybe/ vadovybės rūpinimasis darbuotojais, lankstumas ar išūčiai ir jaudinantis darbas. Tik po šių motyvavimo priemonių matome darbo užmokestį, o priedai ir premijos Anglijos įmonių darbuotojus motyvuoja dar mažiau, skirtingai nei Lietuvos darbuotojus, kurie premijas ir priedus vertina kaip labiausiai motyvuojančius veiksnius. Pakankamai gerai anglus motyvuoja kūrybinė laisvė darbe, tobulėjimo galimybės (šią priemonę pripažysta ir Lietuvos darbuotojai), galimybė turėti įmonės akcijų. Kiek mažiau anglijos darbuotojai vertina komandinį darbą; kompanijos vakarėlius, pietus ar verslo-pažintines keliones; abonementus sporto, laisvalaikio klubuose ir galimybę panaudoti savo žinias darbe. Mažiausiai darbuotojus motyvuoja reguliarius važinėjimas į darbą ir darbas su esamais klientais.

Palyginus Lietuvos ir Anglijos darbuotojų paklausiausias motyvacinės priemonės, matome esminį skirtumą. Didžioji dalis apklaustųjų Lietuvoje vertina tik materialines motyvavimo priemones ir tik maža dalis pažymi nepiniginės priemones. Tuo tarpu Anglijoje iš aštuoniolikos paminėtų motyvacinių priemonių, tik dvi buvo materialinės. Visos kitos darbuotojų paminėtos priemonės, buvo skirtos moraliniams, psichologiniams darbuotojų poreikiams tenkinti. Šitokią skirtumą galėjo nulemti, skirtingas pajamų dydis ir pragyvenimo lygis. Visi žinome, jog Anglijoje žmonės uždirba žymiai daugiau, tad jiems priedai ir premijos tampa ne tokie aktualūs veiksniai. Ne veltui didelė dalis lietuvių išvyko į Angliją uždarbiauti, vien dėl didesnio darbo užmokesčio. Kaip sakė vienas Anglijoje dirbantis lietuvis: „Vienintelė motyvacija – pinigai. Žmonės nori tiesiog normaliai gyventi, o tam reikia pinigų, kurių Lietuvoje niekas nesirengia mokėti“. Tad normalu, kad lietuviai tarp paklausiausių motyvavimo priemonių pirmiausia įvardina materialines motyvavimo priemones.

Apibendrinant pateiktus tyrimus, vykdytus Lietuvoje, galime teigti jog populiariausios motyvavimo priemonės yra:

1. Materialinės:

- Didesnis bazinis darbo užmokestis;
- Metinės premijos;
- Kintami priedai, priklausantys nuo rezultatų;
- Fiksuoti priedai prie darbo užmokesčio.

2. Nematerialinės ir nepiniginės:

- Karjeros galimybės;
- Apmokėtas klubo narystės mokestis;
- Mokymosi ir tobulėjimo galimybės
- Stabili darbo vieta.

Lietuvos įmonėse darbo užmokestis ir jo priedai vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė pakankamai veiksminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t.y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą (http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf).

Tačiau, kad ir kaip verslininkai gražiai kalbėtų apie atlyginimų didinimą, jie patys sutinka, kad su ekonomiškai stipresnėmis šalimis konkuruoti sudėtinga. O palyginti nežymus algos kilstelėjimas dažnai tampa neveiksmingu. „Jeigu atlyginimą pakeli šimtu litų, tai veikia du mėnesius, o vėliau žmogus prie šito lygio pripranta, padidėja jo vartojimo išlaidos ir tai jo nebemotyvuoja“, - pažymėjo žmogiškųjų išteklių vystymo specialistas Remigijus Savickas

Kiekvienas vadovas žino, kad vien atlyginimo padidinimas – tik trumpalaikė darbuotojo motyvavimo priemonė, o tam tikrais atvejais net ir visiškai neveiksminga. Kartais nepiniginis skatinimas yra žymiai svarbesnis ir efektyvesnis (<http://www.vcc.lt/lt/blogas>).

Specialistai pažymi, jog pinigai tampa vis mažiau motyvuojančia priemone ir teigia, kad į Lietuvą pamažu atkeliauja ilgalaikės motyvacijos metas.

Bendrovės "Komunikacijos mokykla" atlikto Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenimis, šalies bendrovių darbuotojams vis svarbesne paskata tampa įmonės vidinės komunikacijos veiksniai, tokie kaip pripažinimas, draugiškas kolektyvas, mokymosi galimybės bei geri santykiai su vadovu. Tyrimas atskleidė, jog kas ketvirtas darbuotojas artimiausiu metu ketina arba norėtų keisti darbą, ir daugumą jų priimti tokį sprendimą skatina komunikacijos problemos.

„Matyti, jog Lietuvos įmonių darbuotojai nebesutinka už gerą algą dirbti bet kokiomis sąlygomis. Bendravimas su tiesioginiais ir aukščiausiais vadovais, draugiškas kolektyvas, tobulėjimo galimybės ir kiti vidinės komunikacijos priemonėmis kuriami veiksniai tampa vis reikšmingesne aplinkybe, lemiančia darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, taigi ir jų sprendimą joje dirbti toliau ar ieškoti kitos darbovietės“, - sako „Komunikacijos mokyklos“ vadovė Jurgita Tapinienė.

Vidinės komunikacijos, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, tyrimas buvo atliekamas šių metų kovo - gegužės mėnesiais. Tyrimu siekta įvertinti, kaip organizacijų darbuotojai vertina vidinę komunikaciją savo įmonėje, išsiaiškinti, kokią įtaką ji turi motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, nustatyti, kokie komunikacijos kanalai veikia Lietuvos bendrovėse. Tyrime dalyvavo 157 respondentai iš skirtingo dydžio bei veiklos sektorių įmonių (<http://www.komunikacijasmokykla.lt/lt/tyrimai>).

2.2. Specialistų komentarai apie motyvacijos tendencijas Lietuvoje

Sunku paneigti, jog Lietuvoje daugeliui darbuotojų pagrindinis kriterijus, kurią įmonę pasirinkti, vis dar išlieka atlyginimas. Ypač tai svarbu gaunantiems mažesnes pajamas. Tačiau uždirbantys daugiau nei vidutiniškai vis daugiau dėmesio kreipia į tai, ką įmonė gali pasiūlyti greta pinigų, kurie kiekvieną mėnesį stabiliai „sukrenta“ į banko sąskaitą.

Anksčiau bendrovės pasididžiuodamos kaip privalumą nurodydavo mokymus. Dabar įsigali tendencija, kad mokymai yra ne tiek nepiniginis priedas, kiek būtinybė. Žinoma, mokymus siūlanti darbovietė yra kur kas pranašesnė už jais nesirūpinančią. Tačiau specialistai pataria labai atsirinkti, ką pasiūlyti darbuotojams. Jeigu mokymai yra „nuleidžiami iš viršaus“, dažnai jie gali sukelti netgi priešingą efektą negu tikėtasi: darbuotojai jiems aukoja darbo laiką, bet mokosi tų dalykų, kurie jiems neįdomūs ar nenaudingi. O ko buvo mokomi, po savaitės jau nebeprišimena. Ką jau kalbėti apie praktinį gautų žinių pritaikymą.

„Todėl būtina išsiaiškinti, ko konkrečiam darbuotojui reikia, kad jis keltų profesinę kvalifikaciją ir suteiktų daugiau naudos įmonei. Vien skirti pinigų mokymams - neužtenka. Reikia žinoti, ką ir ko mokyti“, - pataria Vygantas Keras, vienas iš mokymų ir verslo konsultacijų įmonės „Keras, Savickas ir partneriai“ savininkų.

Jis atkreipia dėmesį, kad vis gausėja įmonių, leidžiančių darbuotojui individualiai pasirinkti, ko jis nori. Geriausia, kai yra nustatoma konkreti suma ir pateikiamas sąrašas, kokių nepiniginių priedų įmonė siūlo. Tuomet žmogus renkasi pagal savo poreikius. Ir jei vieni mielai už įmonės lėšas eina į sporto klubą, kitas galbūt norės lankyti užsienio kalbos kursus.

„Aukščiausio lygio vadovams nepiniginių priedų paketą reikėtų dar labiau individualizuoti. Tarkime, žmogus nori lankyti nardymo kursus. Aišku, tokių jo sugebėjimų darbe nepritaikysi. Bet jei jis pats dėl to jausis gerai, derėtų atsižvelgti į tokį pageidavimą. Taip bus įrodomas jo reikalingumas įmonei, o tai - viena iš svarbiausių motyvavimo prasmų“, - teigia p. Keras.

Tokiai nuomonei pritaria ir Valdas Grudė, UAB "Primum Esse" pardavimo vadovas. „Vis daugiau įmonių moka ne tik už darbuotojų profesinį, bet ir asmenybės tobulėjimą. Pavyzdžiui, jogos kursai, galimybė domėtis menais, kitos laisvalaikio formos - tiesiogiai su darbu to nesusiesi. Tačiau jei žmogus geriau jaučiasi, jis ir rezultatų greičiau pasieks, ir įmonei bus dėkingas už tokį paskatinimą“, - sako p. Grudė.

Arūnas Navickas, cv.lt vadovas, sako, jog individualios motyvacijos banga Lietuvoje ypač išryškėjo pernai. „Manau, ji plėsis dar dvejus trejus metus. Nes tokios sistemos per mėnesį kitą neįdiegsi“, - tvirtina specialistas.

Įmonės, kurios negali skirti daug lėšų motyvacinei sistemai kurti, gali rasti alternatyvų. Daugelis darbuotojų siekia ne tik didesnės algos, bet ir įvertinimo, pasitikėjimo jais, iššūkių. Kai kuriems tai netgi svarbiau negu pora šimtų pakeltas atlyginimas. Todėl būtina daugiau atkreipti dėmesį į bendrovės mikroklimatą ir sudaryti galimybes kiekvienam parodyti tai, ką jis geriausiai moka.

Ambicingam ir rinkoje vertinamam darbuotojui yra labai svarbu ir darbdavio požiūris į jį kaip specialistą. Žinodamas, kad bendrovė jį vertina, skatina tobulėti ir nori išlaikyti, specialistas jaučiasi saugesnis, yra labiau motyvuotas dirbti. Taigi vienos motyvacijos priemonės neužtenka. Būtinai visas paketas. O jei jis dar ir individualizuotas - tuo geriau (<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ref=topread&ArticleID=615421ee-bd38-4fac-b4de-4a51074a35f4>).

Personalo atrankos specialistai tikina, kad Lietuvoje vis svarbesnės tampa papildomos darbuotojų motyvacinės priemonės. Niekas neabejoja, kad atlyginimai ir taip kils, todėl darbdaviai turi susirūpinti ir papildomais priedais prie algos.

„Darbuotojai viliasi, kad atlyginimai šiemet augs penktadaliu. Tačiau tokio didėjimo tikėtis neverta. Darbo užmokestis galėtų augti maždaug dešimtadaliu, tačiau kur kas daugiau dėmesio bus skiriama papildomoms motyvacinėms priemonėms“, - prognozuoja Saulius Jovaišas, personalo atrankos bendrovės “CVO Group“ generalinis direktorius.

Pasak jo, darbuotojams vis svarbesnis tampa ne atlyginimo dydis, bet galimybė mokytis, gauti įmonės apmokamą gyvybės ar sveikatos draudimą, abonementą į sporto klubą ir kt (http://www.lietuviams.com/index.php?user_sub_id=44&itemID=920).

Motyvacijos priemonių svarbą įrodo ir augantis perviliojimų skaičius. ”Ir kuo toliau, tuo perviliojimų daugės“, - sako p. Jovaiša.

„Neretai darbuotojas pereina į įmonę, kuri siūlo tokį patį, o kartais ir mažesnę atlyginimą, tačiau suteikia puikias savirealizacijos galimybes ar randa kitų motyvacijos būdų“, - aiškina Girėnė Ščiukaitė, "CVO Technology Recruitment" vadovė.

„Motyvacinės priemonės tampa efektyviomis tik tuomet, kai darbuotojas gauna ne mažesnę nei vidutinį rinkos atlyginimą. Be to, tai naudinga kompanijoms, kurioms sumokėti 100 Lt darbuotojui dėl mokesčių kainuoja 200 Lt, o už tą pačią sumą nupirkus prekę ar paslaugą dar galima susigrąžinti PVM“, - aiškina Arūnas Navickas, cv.lt vadovas

(<http://vz.lt/Default2.aspx?ref=toppr&ArticleID=adc1efd7-3e0d-4511-8a43-f48d7824e188>).

Pasak internetinio puslapio „Naujas darbas“ redaktorės J. Paškevičiūtės, atlyginimai kyla ir dėl to, jog daugeliu atvejų derybų sąlygas kelia nebe darbdaviai, o pageidaujami kandidatai. „Darbuotojų viliojimas dažnai pirmiausia remiasi didesnės algos pasiūlymu. Tačiau vis didesnę vaidmenį vaidina ir kitos motyvacinės priemonės, tokios kaip galimybė dalyvauti įmonės veikloje, investicinis gyvybės draudimas, gydymo išlaidų padengimas susirgus, poilsinės kelionės, abonentas į sporto klubą ir kitos“, – sako J. Paškevičiūtė. Anot jos, atlyginimo padidinimas darbuotoją motyvuoja maždaug dviem mėnesiams, o vertingo darbuotojo praradimas ir keitimas nauju įmonei gali kainuoti dešimtis ar netgi šimtus tūkstančių litų neuždirbtų pajamų

(http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=about_us&g=59221B1E-FF8E-48BE-8D1D-1E2FB39EFD2).

J.Paškevičiūtės išsakyta nuomonei apie laikiną darbo užmokesčio motyvacinį poveikį, antrina ir žurnalistė K.Whitehorn: „Dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis, tačiau pinigai žmonėms savrbu tik iki tam tikro laipsnio. Kur kas veiksmingesne ir svarbesnė paskata yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas“ (Žaptorius, 2007, p.113).

Toliau pateiksime, keletą specialistų paminėtų motyvacinių priemonių, kurios įgauna populiarumą Lietuvos įmonių tarpe.

2.3. Populiarėjančios motyvavimo priemonės Lietuvoje.

Motyvavimas kelionėmis

Daugelyje organizacijų geri darbuotojai laikomi pagrindiniu sėkmės šaltiniu. Efektyviam darbui jie motyvuojami įvairiomis skatinimo priemonėmis. Mažai ką stebina už nuveiktus darbus skiriamos premijos, dovanos. Tačiau darbuotojai labiausiai nudžiunga sužinoję, kad galės mėgautis kelione į dar neaplankytas vietas.

„Lietuvoje vystantis darbo kultūrai ir dažnėjant diskusijoms apie gerus darbdavių ir darbuotojų tarpusavio santykius, populiarėja skatinimo programos, tarp jų ir motyvuojančios kelionės kompanijų darbuotojams“, – sakė kelionių agentūros „AAA Wrislit“ generalinė direktorė Almonė Stanulionienė. " Šios programos kitų šalių darbuotojams yra tapusios tradicija ir vykdomos daugelį metų. Lietuvoje jų poreikis dar auga",- tęsė A.Stanulionienė.

Motyvuojančios kelionės iš kitų skatinimo priemonių išsiskiria tuo, jog darbuotojas jaučia didesnę jam rodomą dėmesį, todėl ugdomas jo lojalumas ir stiprinama organizacinė kultūra. “Kai vadovas geriausiems savo pavaldiniams skiria piniginę premiją, greitai pasimiršta priežastis, už kurią ji buvo gauta. Gyvi kelionės išpūdžiai išlieka kur kas ilgiau, todėl ir motyvacija yra efektyvesnė”, - teigė A.Stanulionienė. Anot jos, tai bene labiausiai darbuotojų vertinama ir laukiama paskata. Nauji išpūdžiai, poilsis, patyrimas ne tik leidžia atgauti jėgas, bet ir brandina žmogų, suteikia jam energijos, atneša šviežumo į jo paties ir tuo pačiu į kompanijos gyvenimą.

Kiekviena kelionė visuomet yra išpūdinga, kupina nuotykių ir įsimintina, tačiau kai ją iš vadovo gauni kaip įvertinimą už nuopelnus organizacijai, ji tampa dar malonesne dovana. Kelionės kaip motyvavimo priemonės yra veiksmingos tuo, kad kompanijos darbuotojas yra skatinamas ne tik kaip pavaldinys, bet ir kaip žmogus, asmenybė – tai didelis žingsnis abipusiai draugiškų santykių link.

Pailsėjusio ir jėgas atgavusio darbuotojo energingas ir veržlus požiūris į darbą skatina ir kolegas dirbti aktyviau.

Priklausomai nuo poreikių, galimybių bei laiko išteklių, tiek vadovas, tiek darbuotojai motyvuojančias keliones gali rinktis patys. O pasiūla yra išties didelė – tai ir specialūs turai, poilsinės, pažintinės kelionės, kruizai, ar net itin originalūs pasiūlymai: kelionės ekstremalaus sporto mėgėjams, nuotykių ir netikėtumų trokštantiems žmonėms. Svarbiausia tai, jog darbuotojų motyvavimas kelione yra orientuotas ne tik į jo nuveiktus darbus ar pasiekimus, bet ir į jį patį, kaip į asmenybę.

Motyvacinio kelionėmis būdai yra keli. Anot A.Stanulionienės, daugiausiai tai priklauso nuo motyvuojamų darbuotojų skaičiaus. Pavyzdžiui, kai motyvuojančiai kelionei yra skatinamas vienas ar keli darbuotojai, kompanija įsteigia piniginių prizų – dovanų, kuris gali būti iškeistas tik į kelionę, kurią nugalėtojas išsirenka pats. „Kai motyvacinio kelionei yra skatinami 10 ir daugiau darbuotojų, kompanija, įvertinusi kelionei skirtą biudžetą, kelionių agentūros prašo paruošti keletą kelionių pasiūlymų, nurodydama pageidaujamą šalį arba kelionės pobūdį“, - sakė A.Stanulionienė. Vis labiau populiarėjantis kaimo turizmas Lietuvoje taip pat yra puiki alternatyva motyvacinio kelionėms į svečias šalis.

„Jau kelis metus iš eilės pastebime tendenciją, kad nemažai kompanijų orientuojasi į darbuotojų skatinimą išvykomis į Lietuvos kaimo sodybas“, - sakė A.Stanulionienė. Anot jos, dabar jau puikiai įrengtos ir sutvarkytos sodybos kaimo aplinkoje yra mėgstamas atostogų praleidimo būdas ramų poilsį mėgstantiems asmenims su šeimomis (<http://www.wrislit.lt/lt.php/straipsniai/motyvuoti-darbuotojai-dirba-efektyviau/>).

Motyvaciniai renginiai ir gyvybės draudimas

Daugelis kompanijų, siekdamas išlaikyti darbuotojus, suburti kolektyvo narius bendram darbui, suformuoti „kieta“ komandą, renkasi netradicines skatinimo bei motyvacinio priemones. Viena iš jų – motyvaciniai renginiai komandai.

Komandos formavimo renginiai dažniausiai organizuojami ne darbo metu – tuomet renginio dalyviai gali ne tik pasitobulinti, įgyti naujų žinių, bet ir pabendrauti neformalioje aplinkoje, geriau pažinti savo kolegas. Dažniausiai šie renginiai organizuojami kaimo turizmo sodybose ar kitoje vietoje derinant mokymus su įvairiomis laisvalaikio praleidimo formomis (dažasvydis, sportinės varžybos, nardymas, lenktynės keturačiais ar kartingais ir pan.).

Tokių renginių metu įmonės darbuotojai, atlikdami įvairias užduotis, žaisdami komandinius žaidimus ar tiesiog žvejojami, geriau pažįsta vieni kitus, įgyja didesnę pasitikėjimą savimi ir savo kolegomis, tampa vieninga komanda, siekianti bendro tikslo.

Motyvacinis renginys – puiki galimybė suformuoti stiprią, vieningą komandą (http://www.novalux.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=13).

Pasak Lietuvos gyvybės draudimo įmonių asociacijos prezidento Artūro Bakšinsko, pastaraisiais metais pradėjus taikyti mokestines lengvatas, pastebima nauja tendencija – vis daugiau darbdavių gyvybės draudimo paslaugą pasitelkia kaip motyvacinio priemonę savo darbuotojams. Gyvybės draudimo paslauga vis dažniau tampa efektyviu motyvuojančiu įrankiu įmonių konkurencinėje kovoje dėl darbuotojų (<http://www.vtv.lt/content/view/26231/221/>).

Privatus sveikatos draudimas

Metų viduryje įsigaliojusi Valstybinio socialinio draudimo įstatymo pataisa leido darbdaviams, draudžiantiems darbuotojus papildomu sveikatos draudimu, nuo įmokų neskaičiuoti "Sodros" mokesčio. Minėta įstatymo pataisa privatų sveikatos draudimą padidino beveik 67 procentais. Dabar šio draudimo rinka siekia apie 8 mln. litų. Kol kas privačiu sveikatos draudimu savo darbuotojus gali drausti tik įmonės. Įsigaliojus įstatymo pataisai, apsidraudusios bendrovės galės trečdaliu sumažinti sąnaudas. Anksčiau šiuo draudimu draudėsi tik užsienio kapitalo stambios bendrovės. Dabar taip darbuotojus drausti jau motyvuoja net ir smulkios ar vidutinės įmonės.

Apdraustas žmogus gali gydytis privačiose gydymo įstaigose. Jam gali būti atlygintos gydymo, profilaktikos ir sveikatingumo išlaidos - nuo vaistų iki gydomųjų masažų ar vandens procedūrų. Jos gali būti padengiamos iki 100 procentų. Be to, gali būti kompensuojamos ir vadinamosios komforto paslaugos, pvz., gydymasis vienvietėje arba dvivietėje palatoje, papildoma priežiūra.

Sveikatos draudimas yra puiki darbuotojų motyvavimo priemonė. Pirma, šis draudimas yra daug racionalesnis ir kainuoja mažiau nei tarnybinis automobilis ar kelionės į užsienį, nes sveikata tiesiogiai susijusi su darbo kokybe ir efektyvumu.

Antra, darbuotojai gali gydytis privačiose gydymo įstaigose, kur gauna kokybiškesnes paslaugas. Gydydamasis ar profilaktiškai tikrindamasis privačiose įstaigose darbuotojas sugaiš žymiai mažiau darbo laiko.

Trečia, ši motyvacijos priemonė yra ilgalaikė, nes sveikatos draudimas galioja mažiausiai vienus metus. Motyvavimas yra labai asmeniškasis. Draudžiant nuolatinius įmonės darbuotojus kartu galima apdrausti ir jų šeimos narius - sutuoktinį ar vaikus (http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=158&new_id=2004).

Motyvavimas darbuotojų maitinimu

Įkandin Socialinio draudimo įstatymo pataisų, skatinančių darbdavius papildomai drausti darbuotojų sveikatą, Seime pradėtas svarstyti darbuotojų maitinimo įstatymas.

Vienas iš šio įstatymo iniciatorių, seimūnas Algirdas Sysas, tvirtina, kad šiandien darbdavys privalo rūpintis ne tik darbo vietų kūrimu, bet ir socialine darbuotojų gerove. Maitinimo paslauga, anot jo, būtų viena iš priemonių, skatinančių darbuotojų motyvaciją.

Tai, kad dirbančiųjų skatinimas yra būtinas, tvirtina ir "Vakarų ekspreso" kalbintų įmonių, sėkmingai taikančių darbuotojų skatinimo sistemas, atstovai.

A. Sysas pastebi, kad nepaisant darbo jėgos trūkumo, tik nedaugelis šalies įmonių savo darbuotojams siūlo motyvaciją skatinančius socialinės gerovės paketus. Tuo metu užsienio

valstybėse darbdaviai nesibaido prisiimti socialinės atsakomybės. Būtent užsienio praktika ir tapo pavyzdžiu naujam įstatymui.

Seimo nario teigimu, maitinimo paslaugos naudą pajustų ir darbuotojai, ir darbdaviai. Darbuotojams būtų garantuota sveika, subalansuota mityba, sykiu ir geresnė fizinė bei emocinė savijauta. Užsienio šalių tyrimai rodo, jog darbuotojų maitinimas lemia mažesnę biuletenių bei nelaimingų atsitikimų darbe skaičių.

Savo ruožtu tokią priemonę siūlanti įmonė, A. Syso teigimu, sustiprintų savo konkurencines pozicijas, padidintų darbo našumą bei pelnytų darbuotojų lojalumą. Be to, darbdaviui, sudariusiam sąlygas darbuotojui tinkamai maitintis, valstybė teiktų mokesčių lengvatą - apmokestinamo pelno dalis sumažėtų maitinimui skirtų lėšų verte.

Įstatyme numatyta, jog darbuotojų maitinimu užsiimtų tarpininkas. Darbdavys iš jo pirktų kuponus, kuriais darbuotojai atsiskaitytų maitinimo tinkle dalyvaujančiose įstaigose. Pastarosios vėliau atgautų pinigų kuponus pateikdamos maitinimo tinklo organizatoriui. Beje, darbdaviui suteikiama laisvė pasirinkti maitinimo sistemą, t. y. jis gali nesinaudoti tarpininko paslaugomis ir tiesiogiai tartis su maitinimo įstaigomis dėl galimybės išgryninti kuponus.

Seimūno teigimu, tokia sistema būtų ypač patogi mažoms įmonėms, neturinčioms nei valgyklų, nei lėšų joms įrengti. Ji taip pat tiktų ir stambioms įmonėms, kurių darbuotojai dirba nutolę nuo pagrindinės darbovietės.

A. Syso teigimu, Europoje darbuotojų maitinimas - viena iš populiariausių socialinės gerovės užtikrinimo priemonių. Čia tokia skatinimo sistema gyvuoja jau gerą pusšimtį metų.

Darbuotojų emocinis skatinimas

Pasak SEB Vilniaus banko Personalo departamento direktorės Jolitos Lauciuvienės nuomone, darbuotojų motyvacijos skatinimas organizuojant maitinimą labiau tinkamas gamybinėms įmonėms, kur darbas organizuojamas pamainomis vienoje vietoje.

J. Lauciuvienės teigimu SEB Vilniaus banke taikoma daugybė kitų skatinimo priemonių. Anot pokalbininkės, siekdama suburti ir išlaikyti aukščiausius kvalifikacijos specialistus, įmonė nuolat tobulina valdymo sistemą, didelį dėmesį skiria emociniam darbuotojų skatinimui.

"Darbuotojo karjeros planavimas, ugdytas ir kvalifikacijos kėlimas, atlygio sistemos tobulinimas, socialinės gerovės užtikrinimas, kasmetinis veiklos vertinimas - visos šios glaudžiai susijusios priemonės sudaro mūsų darbuotojų skatinimo sistemos visumą", - vardijo J. Lauciuvienė.

Anot jos, didelis dėmesys kompanijoje skiriamas asmeniniams darbuotojų pasiekimams - už tai skatinama finansiškai. Įmonėje taip pat įgyvendintos ilgalaikės darbuotojų skatinimo priemonės - papildomas sveikatos draudimas, kaupiamojo pensinio gyvybės draudimo sistema, pagal darbo stažą darbuotojams suteikiama papildomų kasmetinių atostogų.

"Bitės" grupės atstovai teigia, jog darbuotojų skatinimas yra būtinas, nes tik taip galima pritraukti geriausias savo srities specialistus ir sustiprinti jų lojalumą įmonei.

Bendrovės viešųjų ryšių vyresnioji vadybininkė Lina Karosaitė pažymi, kad darbuotojui svarbu žinoti, kad bendrovė yra ne tik pasiryžusi naudotis jo gebėjimais, bet ir pasirengusi investuoti į jo tobulėjimą. Todėl kiekvienam "Bitės" darbuotojui siūloma jo poreikiams pritaikyti mokymai. Be to, jos teigimu, labai svarbu, kad kiekvienas į įmonę atėjęs naujas žmogus galėtų siekti karjeros bendrovės viduje. Tam didžiausią potencialą turintiems darbuotojams sudaryta speciali talentų vystymo programa.

"Bitėje" taip pat veikia papildomų naudų darbuotojams programa - visi komandos nariai yra apdrausti sveikatos, kelionės bei nelaimingų atsitikimų draudimu, darbuotojams apmokama dalis sporto išlaidų, kas rytą jie vaišinami šviežiais vaisiais. Bendrovė taip pat ketina svarstyti personalo maitinimo galimybę.

Be to, anot Linos Karosaitės, įmonė naudoja ir netradicines skatinimo priemones už darbuotojų pasiektus rezultatus. "Bitė" turi savo Šlovės alėją, kurioje įamžinami ypatingi bendrovės laimėjimai bei juos pasiekusių komandos narių vardai

(<http://www.ve.lt/?data=2007-06-13&rub=1078895039&id=1181665643>).

„Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę“

Privataus sektoriaus darbdaviai naudojami savo įtaka darbuotojui ir darbo sutartyje dažniausiai nustato diskrecinę skatinimo sistemą, numatančią, kad darbuotojams gali būti mokama premija už tam tikrus darbo rezultatus, siejamus su įmonės pelnu.

Nors darbo užmokestis ir nepriklauso nuo įmonės pelno, tačiau jie labai susiję. Darbo užmokesčio garantinis pobūdis ir jo dalies įtraukimas į produkcijos savikainą rodo darbuotojų dalyvavimą gaunant pelną. Su kai kuriomis išlygom galima teigti, kad darbo užmokesčio dalis (tarifinė ir dalis papildomos, kuri įskaitoma į savikainą), būtina palaikyti darbuotojo sugebėjimą dirbti, nepriklauso ir niekaip neturi priklausyti nuo įmonės pelno. Tarifinė dalis užtikrina darbo jėgos atkūrimą. Papildoma dalis, įskaitoma į savikainą, turėtų padidinti darbo našumą, išdirbį, pagerinti kokybę. Darbo užmokesčio dalis, skatinanti siekti aukštų įmonės darbo rezultatų, išmokama iš pelno ir, aišku, priklauso nuo jo dydžio ir paskirties. Tai nėra apmokėjimas už atliktą darbą, o papildomas atlyginimas, priklausantis nuo viso darbuotojų kolektyvo bendrų veiklos rezultatų. Kitaip tariant, darbuotojas, siekiantis kuo geresnių darbo rezultatų, neformaliai padeda įmonei gauti kuo didesnę pelną. O įmonei gavus pelną, darbdavys apdovanoja darbuotoją už jo darbo rezultatus, neformaliai skatindamas dar geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų, dėl to įmonė gauna dar didesnę pelną (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p.22).

Skatinimas dividendais

Įmonės akcijos, išplatintos darbuotojams, - dažnos daugumoje, ypač didelių, Vakarų įmonių. Taikant šią skatinimo sistemą, įmonės darbuotojams parduodamos akcijos arba valstybinės obligacijos taikant 20-30 proc. nuolaidą. Paprastai tokių akcijų platinimo sąlygos numatomos kolektyvinėse sutartyse. Tačiau yra šalių, kuriose įstatymai numato akcijų platinimo darbuotojams sąlygas ir tvarką. Pavyzdžiui, vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 36 straipsnio 1 dalimi, darbuotojų akcijos yra bendrovės darbuotojams lengvatinėmis sąlygomis parduotos ar kitaip perduotos vardinės akcijos. Skatinant darbuotojus įsigyti akcijų, įmonei nustatomi mažesni pelno apmokestinimo tarifai bei sudaromos sąlygos gauti lengvatinius kreditus, skiriamus pagal verslo planus. Kai neužtenka darbo užmokesčio akcijoms išpirkti pagal šalyje leidžiamą darbuotojams įsigyti akcijų paketą, darbuotojai gali gauti valstybės paskolą (Dubinas, 1996, p.22).

Įstatymai gali numatyti ir apribojimus: kiekvienas darbuotojas gali įsigyti tiek akcijų, kad jų vertė neviršytų metinio darbo užmokesčio, numatomas laikotarpis, per kurį negali būti parduodamos akcijos kitam asmeniui. Pavyzdžiui, vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 36 straipsnio 2 dalimi, darbuotojų akcijų perleidimą bendrovės įstatai gali apriboti, bet ne ilgesniam kaip 3 metų terminui skaičiuojant nuo jų išleidimo į apyvartą dienos. Kartu nustatoma, jog darbuotojų akcijos savininkas neturi teisės perleisti šios akcijos kito asmens, neturinčio teisės ją įsigyti, nuosavybėn. Pasibaigus perleidimo apribojimo laikui, akcija netenka darbuotojų akcijos statuso ir yra pakeičiama paprastąja vardine akcija. Paveldėtos darbuotojo akcijos statusas, kol pasibaigs perleidimo apribojimo laikas, nesikeičia.

Darbuotojų akcijos gali būti išperkamos išskaitant iš jų reguliaraus darbo užmokesčio, kurio dalis neapmokestinama fizinių asmenų pajamą mokesčiu. Pavyzdžiui, vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 36 straipsnio 3 dalimi, darbuotojų akcijos gali būti apmokamos, išskyrus pradinį įnašą už jas, atskaitant iš darbuotojo atlyginimo (darbo užmokesčio), jei šie atskaitymai darbuotojo pageidavimu kaupiami specialiaame fonde. Draudžiama versti darbuotoją pirkti bendrovės akcijų, taip pat neleidžiami atskaitymai iš darbo užmokesčio apmokėti toms akcijoms, kurių jis nepasirašęs.

Šie darbuotojai dalyvauja visuose akcininkų susirinkimuose, gali būti išrinkti į akcinių bendrovių renkamus organus. Jie taip pat turi teisę į informaciją apie įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus.

Būtina nustatyti, kokią dalį darbuotojų turimos akcijos sudaro kitų pajamų atžvilgiu. Labai svarbu papildomus darbuotojų atlyginimus, pavyzdžiui, pajamas iš gauto pelno (išmokamus dividendus, įsigytas naujas akcijas, premijas ir kt.), derinti su pastoviais darbuotojų atlyginimais. Be

to, darbdavys neturi pamiršti ir papildomą mokėjimą pagal socialinės politikos programas. Nuo to, kokią paramą (pvz., akcijų panaudojimas garantuoja tam tikrą socialinį saugumą tuo atveju, kai atleidimas iš darbo yra neišvengiamas; dividendai gali kompensuoti atlyginimą mokant mažesnius mokesčius valstybei ir t. t.) darbuotojams suteiks įmonės administracija, priklausys, ar bus mažinami darbuotojų atlyginimai, siekiant padengti visą ar dalį programos, numatančios darbuotojų dalyvavimą valdant įmonę per akcinį, kapitalą (akcijas).

Kaip rodo užsienio šalių (Švedijos, Norvegijos, Suomijos, Prancūzijos ir kt.) patirtis, tokiose įmonėse darbuotojai dirba daug našiau, nes jie gauna ne tik atlyginimą už darbą, premijas už indėlį gausinant pelną, bet ir dividendus už lengvatinėmis sąlygomis įsigytas akcijas. Ši premijavimo sistema labai veiksminga dar ir todėl, kad sudaromos palankesnės sąlygos socialinei partnerystei plėsti ir taikyti inovacinę vadybą. Juk darbuotojai gali dalyvauti priimant ne tik operatyvaus įmonių valdymo sprendimus, bet ir turi balso teisę visuotiniame akcininkų susirinkime (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p.23-24).

Minėtų priemonių tikslas - suinteresuoti personalą įmonės veikla. Be to, atidedamų išmokų sukauptas traktuojamas kaip efektyvi priemonė kovojant su infliacija ir kaip kaupimo būdas papildomas pinigų sumas panaudojant investicijoms.

2.4. Motyvavimo priemonių tyrimas Lietuvoje įsteigtose tarptautinėse kompanijose

Motyvacinių priemonių tyrimai – tai personalo valdymui reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas.

Tyrimai padeda įmonės savininkams, direktoriams ar personalo vadovams efektyviau taikyti motyvacinės sistemas, pritaikyti jas atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, taip sumažinant darbuotojų kaitą ir padidinant pasitenkinimą darbu.

2.4.1 Tyrimo struktūra ir procesas

Atliekamo tyrimo pagalba siekiama išsiaiškinti darbuotojams taikomas motyvavimo priemonės, taip pat jų pageidaujamas priemonės. Atliekamu skaičiavimu, paremtu Lietuvos Respublikos Mokesčių Įstatymais, išsiaiškinti kokią naudą gauna įmonių vadovai ar savininkai, taikydami tokias nepinigines priemones kaip pensijų fondai, gyvybės draudimas, kelionės ir pan. Šio tyrimo pagrindu įmonės, galbūt pasinaudos, kuriant ilgalaikes motyvacinės sistemas įmonėse.

Argumentuotiems sprendimams priimti, įmonių analizei parengti reikalinga informacija įgyjama tyrimo procese, kai sistemingai, planingai ir susietai, įgyvendinami visi tyrimo etapai.

Tyrimuose daugiau sėkmės galima tikėtis tada, kai yra laikomasi sisteminės metodologijos. Tai reiškia, kad situacija vertinama kaip vieninga sistema, kurioje sąveikauja keletas sistemos

elementų. Kaip jau buvo minėta tyrimas koncentruojasi ties darbuotojų motyvavimo priemonėmis, t.y. ties vidine įmonės aplinka.

Taigi *tyrimo objektas* – tai darbuotojų motyvavimo priemonės, naudojamos Lietuvoje įkurtose tarptautinėse prekybinėse įmonėse.

Pagrindinis tyrimo tikslas yra tinkamos informacijos gavimas, reikalingos darbuotojų motyvavimui sistemai tobulinti. Šio tyrimo pagrindu, bus bandoma efektyviau motyvuoti esamus darbuotojus, o taip pat pritraukti patyrusius specialistus dirbti tarptautinėse kompanijose.

Siekiant aiškumo be pagrindinio tikslo yra išskiriami ir daliniai tikslai, kurie padės pasiekti ir pagrindinį tyrimo tikslą.

Daliniai tyrimo tikslai.

Tyrimas atliekamas tam, kad būtų priimami labiau parengti ir argumentuoti sprendimai, todėl akivaizdu, kad jo paskirtis ir tikslai yra kur kas platesni, nei tik išsiaiškinti darbuotojams taikomus motyvavimo būdus. Taigi daliniai tyrimo tikslai būtų:

- Remiantis specialistų komentarais bei matematiniais skaičiavimais, išsiaiškinti kokia nauda gauna/negauna įmonių vadovai taikydami materialines nepinigines motyvavimo priemones tokias kaip, pensijų fondai, gyvybės draudimai, dovanos ar dovanų čekiai.
- Išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės taikomos darbuotojams;
- Išsiaiškinti, kokių motyvacinių priemonių pageidautų darbuotojai;
- Palyginti, darbuotojams taikomas ir pageidaujamas motyvacines priemones;
- Suskirsčius darbuotojus į grupės pagal amžių, gaunamą atlyginimą bei užimamas pareigas, išsiaiškinti kokios motyvacinės priemonės yra paklausiausios kiekvienoje grupėje.

2.4.2. Tyrimo problema

Išnagrinėjęs atliktų motyvacinių priemonių tyrimų rezultatus pastebėjau, jog pateikiant rezultatus, respondentai negrupuojami pagal amžių, užimamas pareigas ir gaunamą atlyginimą. Jie yra pateikiami bendrai, neišskiriant mano minėtų kriterijų, tokiu būdu tyrimo rezultatai tampa labai abstraktūs ir juos sunku pritaikyti praktikoje. Iš specialistų pasisakymų žinome, kad motyvavimo priemonės reikia stengtis kuo daugiau pritaikyti kiekvienam darbuotojui atskirai (individualizuoti). Tik individualizavus motyvavimo priemones galima tikėtis maksimalaus efektingumo. Taigi atlikus tyrimą rezultatai bus pateikiami įvertinant respondentų amžių, gaunamas pajamas bei užimamas pareigas. Manau, jog įvertinus šiuos kriterijus, bus galima tiksliau nustatyti darbuotojams taikomas bei jų pageidaujamas motyvavimo priemones. Taip pat sugrupuotus rezultatus bus galima lengviau pritaikyti praktikoje. Beje darbuotojų grupavimą pagal tam tikrus kriterijus pažymi ir specialistai.

Darbo motyvacijos tyrimų duomenis išnagrinėję personalo valdymo specialistai pataria, kad norint išlaikyti darbuotoją reikia taikyti konkrečias priemones, atsižvelgiant į darbuotojo socialinę

padėti, amžių, gyvenamąją vietą ir kt
(<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ref=topread&ArticleID=615421ee-bd38-4fac-b4de-4a51074a35f4>).

Pateikus tyrimo problemą, iškelsime keletą hipotezių:

1. Darbuotojų netenkina jiems taikomos motyvavimo priemonės t.y. jie nemotyvuoti arba nepakankamai motyvuoti darbui;
2. Darbuotojai pirmenybę teikia materialinėms motyvavimo priemonėms;
3. Darbuotojų pageidaujamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės skiriasi, atsižvelgiant į jų amžių ir gaunamas pajamas;
4. Įmonių vadovai taikydami, kai kurias materialines nepinigines motyvavimo priemones, sumažina mokamus mokesčius valstybei.

2.4.3. Tyrimo pobūdis

Kaip matyti iš tyrimo tikslo apibrėžimo, siekiama gauti tinkamos informacijos, reikalingos darbuotojų motyvaciniai sistemai tobulinti.

Šis tyrimas pagal rezultatų teorinį ir praktinį reikšmingumą, bus priskirtinas taikomiesiems marketingo tyrimams, nes jis atliekamas realiai verslo problemai spręsti ir jo rezultatai gali būti panaudojami praktikoje – kuriant efektingą darbuotojų motyvacinę sistemą. Šis tyrimas bus vykdomas, siekiant geriau pažinti realią vadovų ir darbuotojų nuomonę, išsiaiškinti, kiek efektingai taikoma viena ar kita motyvacinė priemonė.

Šis atliekamas tyrimas priskiriamas prie aprašomųjų tyrimų.

Atliekant aprašomąjį tyrimą bus apsiribota reiškinių, faktų, situacijų išsiaiškinimu ir palyginimu. Aprašomojo tyrimo pagalba buvo nustatytos motyvavimo priemonių populiarumas ir paklausumas, bei padarytos išvados. Šios rūšies tyrimas daugiausia siejosi su padėties konstatavimu, faktų išdėstymu ir siūlymų pateikimu.

2.4.4. Tyrimo metodo pasirinkimas

Kalbant apie tyrimo metodus, būtina pažymėti, kad jie parenkami atsižvelgiant į tyrimo tikslus. Prieš atliekant tyrimą bus įvertintas kiekvieno iš jų tinkamumas iškeltiems tikslams pasiekti ir pasirinktas tinkamiausias duomenų rinkimo būdas.

Šis tyrimas yra priskiriamas kiekybiniais tyrimams. Tyrimas bus atliekamas taikant apklausos metodą, pasitelkiant anketas.

Kontakto su respondentais metu naudojama netiesioginė apklausa. Atsakyti į anketus klausimus buvo siūloma, jas pateikus įmonių vadovams (1 PRIEDAS) bei darbuotojams (2 PRIEDAS). Anketine apklausa bus siekiama patvirtinti/paneigti pirmąją, antrąją bei trečiąją

hipotezes. Remiantis, įmonių mokesčių tarifais valstybei, paskaičiuosime ar įmonės sumažina mokesčius valstybei, taikydamos kai kurias materialines nepinigines motyvacinės priemonės darbuotojams (pateiksime pavyzdį). Taip bus siekiama patvirtinti/paneigti ketvirtąją hipotezę.

2.4.5. Tyrimo imčių atrinkimas ir duomenų rinkimas

Atliekant marketingo tyrimą labai svarbu išsiaiškinti ir gerai suprasti, kas sudaro tiriamąją visumą. Išsiaiškinus tiriamąją visumą, reikia surinkti dominančią informaciją apie ją. Rinkti informaciją apklausiant ar kitaip tiriant visus galimus respondentus gali būti labai brangu ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis, tai yra imties atrinkimo būdas. Šis būdas yra pagrįstas informacijos, gautos tik iš tiriamosios visumos atrinktų imties elementų, registravimu, o išvados pritaikomos visai visumai. Taigi imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją.

Tyrimo ketinama atlikti imties atrankos procedūra susideda iš keleto etapų.

1. *Tyrimo visumos apibrėžimas.* Tarptautinės prekybinės kompanijos, vykdančios veiklą Lietuvoje. Viso devynios įmonės.
2. *Atrankos požymių nustatymas.* Požymių visumą sudaro atrankos parametrai, tai yra požymių, pagal kuriuos buvo atrenkami visumos elementai, sąrašas arba procedūrų, kaip toks sąrašas turi būti sudarytas, rinkinys. Pagrindinis šio tyrimo atrankos parametras (požymis) – tarptautinių prekybinės kompanijos veikiančios Lietuvoje, statybų technikos ir metalo/plieno pardavimų srityse.
3. *Atrankos metodo pasirinkimas.* Atrankos metodo pasirinkimas priklauso nuo tyrimo tikslų, lėšų, laiko išteklių bei tyrimo problemos.

Kadangi tikimybinė atranka daugeliu atvejų yra brangesnė už netikimybinę atranką, reikalauja daugiau laiko ir lėšų paruošiamiesiems darbams, todėl šiam tyrimui bus taikoma netikimybinė atranka.

Nusprendus taikyti netikimybinę atranką reikia nuspręsti kurią iš jos metodų pasirinkti. Išanalizavus kiekvieną iš jų, buvo nustatyta, kad šio tyrimo specifiką ir keliamus tikslus labiausiai atitinka neatsitiktinė-pasirinktinė atranka. Imtis bus atrenkama remiantis asmeniniais tyrėjo nustatytais kriterijais.

4. *Imties atrinkimas.* Tyrimas buvo atliekamas nuo 2008 m. balandžio 14 d. iki 2008 m. balandžio 28 d. Atrinkus tarptautinės įmonės pagal atrankos požymį, tyrime dalyvavo 9 įmonės, kurių bendras administracijos (biuro) darbuotojų skaičius, įskaitant ir vadovus yra ~144. Darbuotojų skaičius buvo išsiaiškintas vadovų anketinės apklausos metu. Tyrime dalyvavę respondentai buvo atrinkti neatsitiktinės-pasirinktines atrankos metodu, pritaikant darbo stažą įmonėje kriterijų (kurie įmonėje išdirbo 1 metus ir daugiau).

3.TYRIMO REZULTATAI

3.1.Gauti tyrimo duomenys, jų analizė

Pirmiausia pateiksime apibendrinančią lentelę (8 lentelė), kurioje bus parodoma, kokiais mokesčiais yra apmokestinamos darbuotojams skiriamos dovanos, įmokos į kaupiamąjį gyvybės draudimą ar pensijų fondus. Bus skaičiuojami mokesčiai nuo 500 litų vertės dovanų, prizų. Palyginimui lentelėje pateiksime, kaip apmokestinamos premijos, priedai.

8 lentelė

Materialinių nepiniginių priemonių apmokestinimas

Apmokestinimo tipas	Priedas, premija (500 Lt vertės)	Dovanos, dovanų čekiai, (500 Lt vertės)	Prizai (500 Lt vertės)
Gražinamas PVM 18%	-	-18% = 410 Lt	-18% = 410 Lt
NPD (neapmokestinamas pajamų dydis)	320 Lt	-	0
GPM (gyventojų pajamų mokestis) 24%	62,33 Lt	98,40 Lt	0
Sodra 30,98%	179,6 Lt	127,02 Lt	0
Sodra 3%	17,39 Lt	12,30 Lt	0
Įmokos į garantinį fondą 0,2%	1,16 Lt	0,82 Lt	0
Darbdavio patiriamos išlaidos	760,48 Lt	648,54 Lt	410 Lt

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Šioje lentelė kol kas nepateikėme duomenų apie kaupiamąjį sveikatos draudimą bei pensijų fondus, šią informaciją pateiksime vėliau.

Taigi iš 8 lentelės matome, jog priedai ar premijos apmokestinamos lygiai taip pat kaip ir darbo užmokestis. Kiek kitokia situacija yra ir su dovanomis bei dovanų čekiais. Šiuo atveju įmonė pirkdama prekę ar paslaugą iš trečiųjų asmenų, susigrąžina pridėtinės vertės mokestį (PVM). Tokiu atveju įmonė darbuotojui įteikia ne 500 litų vertės dovaną, o 410 litų. Žinoma galimas variantas, jog įmonė perka 18% vertingesnę prekę, t.y. 590 litų vertės ir tik tada gražinasi PVM. Tačiau šiuo atveju įmonė nieko nelaimi, netgi pralaimi, kadangi mokesčius jai teks mokėti nuo 500 litų. Tokiu atveju geriau yra skirti premija ar priedą. Taigi skirdamas dovanas, kurių vertė skaičiuojama su PVM, darbdavys gali sutaupyti įmonės pinigus darbuotojų sąskaita. Su prizais yra dar kitaip. Visų pirma apibrėžime kuo prizas skiriasi nuo dovanos. **Prizas** savo esme taip pat laikytinas dovana, tačiau jis yra dovanojamas esant tam tikroms aplinkybėms (konkurso ar varžybų laimėtojui, pan.). LR Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo prasme dovanos laikomos prizais tik tada, kai jos įteikiamos esant šioms sąlygoms:

- įteikiamos tam tikro renginio - varžybų, konkurso ar žaidimo – nugalėtojui;

- renginio nugalėtojas yra nustatomas pagal sėkmės principą arba kai yra įvykdomos nustatytos sąlygos ar reikalavimai.

Prizai, taip pat kaip ir dovanos, yra apmokestinami 24 procentų gyventojų pajamų mokesčio tarifu. Tačiau darbuotojų prizams, skirtingai nei dovanoms, LR Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas įtvirtina lengvatą, nustatydamas minimalią neapmokestinamą prizų vertę. Darbuotojams dovanojamų prizų vertė, ne didesnė kaip du pagrindiniai neapmokestinamieji pajamų dydžiai (toliau - „NPD“), yra neapmokestinama.

Šiuo metu galiojantis pagrindinis NPD yra 320 litų, todėl neapmokestinama yra ta darbuotojo per mokestinį laikotarpį gauta prizų vertės dalis, kuri neviršija 640 litų. Svarbu atkreipti dėmesį, kad skaičiuojant šią ribą yra atsižvelgiama į visų per mokestinį laikotarpį iš to paties darbdavio gautų prizų verčių sumą. Kitaip tariant, iš to paties darbdavio gaunamų prizų vertės yra sumuojamos, o mokestinė prievolė atsiranda tik tada, kai gautų prizų vertė viršija 640 litų. Valstybinio socialinio draudimo įmokos bei įmokos į garantinį fondą nuo prizų yra mokamos vadovaujantis analogiškais taisyklėmis kaip ir mokant šias įmokas nuo darbuotojų gautų dovanų, t.y. įmokos skaičiuojamos nuo tos prizo vertės, kuri yra apmokestinama gyventojų pajamų mokesčiu.

Pavyzdys

Įmonė tam pačiam darbuotojui per 2008 metus padovanojo du prizus, kurių vieno mokestinė vertė yra 600 litų, kito - 300 litų. Visa prizų vertė lygi 900 litų. Įmonė gyventojų pajamų mokestį turėtų apskaičiuoti nuo 260 litų vertės, kadangi likusi suma, lygi 2 NPD, yra neapmokestinama.

Atitinkamai gyventojų pajamų mokestis nuo dovanų vertės sudarytų 62.4 litų (260 x 24%). Valstybinio socialinio draudimo įmokos bei įmokos į garantinį fondą taip pat turėtų būti skaičiuojamos tik nuo tos prizų vertės, kuri yra apmokestinama gyventojų pajamų mokesčiu. Šiuo atveju įmonė turėtų apskaičiuoti ir sumokėti 88 litus socialinio draudimo įmokų (260 x 33,98%) bei 1 litą įmokų į garantinį fondą (260 x 0,2%)
(<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D184822,00.html>).

Taigi, kaip matome prizai padeda taupyti įmonės pinigus. Sakykim, kad įmonė skyrė prizų už 1640 litų (be PVM), tokiu atveju įmonė mokės mokesčius nuo 1000 litų. O skiriant 1640 litų premiją ar priedą, skaičiuosis nuo 1320 litų atėmus NPD.

Dar painiau yra su gyvybės ar sveikatos draudimu, kurio nepateikėme lentelėje. Draudimo įstatymo 58 straipsnyje nurodoma, kad įmonės, draudžiančios savo darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, sumokėtos gyvybės draudimo (gyvybės draudimo šaka), draudimo nuo nelaimingų atsitikimų ir draudimo ligos atveju (ne gyvybės draudimo šaka) įmokos atitinkamu dydžiu mažina tos įmonės apmokestinamąjį pelną, jei metinės kiekvieno darbuotojo draudimo įmokos ne didesnės

už Vyriausybės nustatytą keturgubo dydžio vienos minimalios mėnesinės algos dydžio sumą, galiojusią ataskaitinio ketvirčio pradžioje.

Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad 10 metų sutarties galiojimo termino reikalavimas yra numatytas tik gyvybės draudimui, tuo tarpu draudimo nuo nelaimingų atsitikimų ir draudimo ligos atveju sutartys gali būti sudaromos ir trumpesniam laikotarpiui - metams, ketvirčiui ar mėnesiui. Taigi šiuo atveju darbdavys laimi tik tai, jog visos įmokos, kurios atitinka 58 straipsnio reikalavimus atitinkamu dydžiu mažina tos įmonės apmokestinamąjį pelną (<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/3cf614d350f98.2>).

Norint sumažinti mokesčius (gauti lengavatas), taikant kaupiamąjį gyvybės draudimą darbuotojui, reikia naudos gavėją nurodyti įmonę, pasirašyti sutartį ne mažiau nei 10 metų ir neviršyti keturių dydžių minimalio algos įmokų. Tarkime, įmonė ketina padidinti savo darbuotojo darbo užmokestį 150 Lt per mėnesį. Tai galima padaryti padidinus atlyginimą arba apdraudus darbuotoją įmonės lėšomis. Padidinus atlyginimą darbuotojas per 15 metų papildomai gautų 27 000 Lt atskaičius mokesčius. Apdraudus darbuotoją įmonės lėšomis, darbuotojas po 15 metų papildomai gautų 34 292 Lt. Išmokama draudimo suma būtų apmokestinama 15 proc. pajamų mokesčio tarifu. Atskaičius mokesčius darbuotojas gautų 30 242 Lt. Šiuo atveju įmonė, apdraudusi darbuotoją penkiolikos metų laikotarpiui, sutaupytų 19 800 Lt, kadangi nereikėtų mokėti socialinio draudimo įmokų nuo padidintos atlyginimo sumos, draudimo įmokų išlaidos būtų pripažįstamos įmonės sąnaudomis. Be to, darbuotojas būtų apdraustas nuo traumos, ligos ar nedarbingumo atveju (<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Lukosevicius.pdf>).

Tačiau nurodžius įmonę kaip naudos gavėją, darbuotojas vargu ar jaustusi daugiau motyvuotas, nors ir būtų apdraustas.

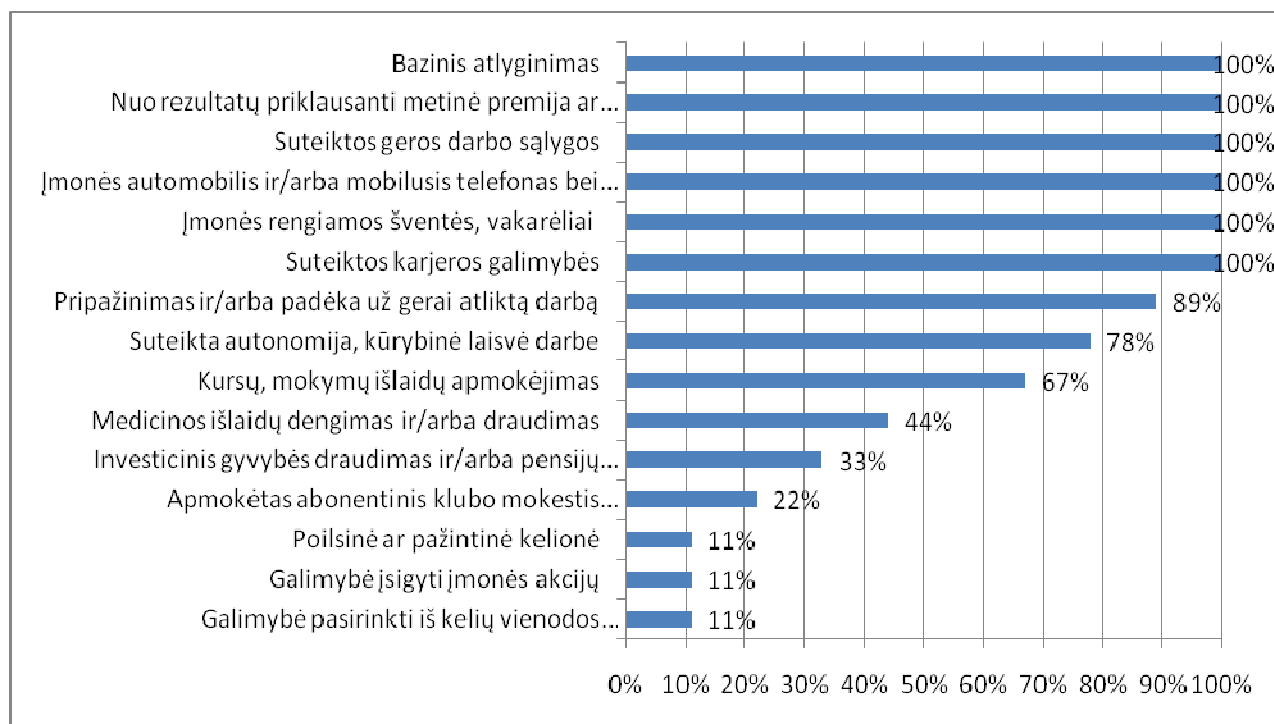
Atlikę paskaičiavimus, bei apžvelgę specialistų komentarus, matome, kad įmonės vadovas ar savininkas gali sumažinti mokesčius, naudodamas kai kurias materialines nepinigines motyvavimo priemones. Dovanų atveju, tai galima padaryti darbuotojų sąskaita. Paprasčiausiai dovanos vertę skaičiuojant su PVM. Prizai, ko gero lengviausiai padeda mažinti su darbuotojų motyvacija susijusias išlaidas. Tačiau prizo minusas yra tas, kad jis turi atitikti jam keliamus reikalavimus, norint gauti mokesčių lengvatų. Dar sudėtingiau yra su gyvybės draudimu bei kaupiamuoju gyvybės draudimu. Kadangi jie turi atitikti nemažai sąlygų, norint gauti lengvatų. O ir įvykdžius visus reikalavimus, negalima nuspėti ar darbuotojas dirbs dešimt ir daugiau metų. Žinoma sutartį galima perrašyti, bet tai vėlgi laiko sąnaudos ir papildomos problemos darbdaviui. Taip pat jei sutartis neperrašoma, o nutraukiama darbdavys privalo sumokėti visus su tuo susijusius mokesčius.

Toliau pateiksime atliktos anketinės apklausos rezultatus.

Pirmuasia vadovų anketų rezultatai. Taigi devynių įmonių vadovams buvo užduoti trys klausimai: kiek įmonėje dirba administracijos, biuro darbuotojų (vadybininkai, administratorės, buhalterės, IT specialistai/inžinieriai, tarpiniai vadovai ir t.t.)?; ar taikomos įmonėje motyvacinės priemonės darbuotojams, jei taip kokios?; ar įmonėje diferencijuojamos motyvacinės priemonės, atsižvelgiant į darbuotojų amžių, gaunama atlyginimą bei užimamas pareigas?

Į pirmąjį klausimą atsakymą jau žinome – visose įmonėse kartu sudėjus dirba ~144 darbuotojus. Apytiksliai todėl, kad keli vadovai nurodė apytiksliai.

Į antrąjį klausimą visi vadovai atsakė taigiamai, taigi taikomų motyvacinių priemonių rezultatai pateikti 12 paveiklėse.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

11 pav. Motyvacinės priemonės taikomos darbuotojams

Iš rezultatų matome, kad visi devyni vadovai paminėjo tokias priemones, kaip bazinis atlyginimas, nuo rezultatų prilausančias premijas ar priedus, suteiktas geras darbo sąlygas, suteiktą įmonės automobilį ir/arba mobilųjį telefoną bei suteiktas karjeros galimybes. 8 iš 9 įmonių taiko pripažinimą ir/arba padėką už gerai atliktą darbą savo darbuotojams. 7 iš 9 vadovų suteikia darbuotojams autonomiją, kūrybinę laisvę darbe. Šeši vadovai pažymi kursų, mokymų išlaidų apmokėjimą. Keturiuose įmonėse taikomas medicinos išlaidų dengimą ir/arba draudimą. Tik 2 iš 9 vadovų pažymi galimybę apmokėti abonentinį klubo mokestį. Na o mažiausiai įmonėse taikomos motyvacinės priemonės yra: poilsinė ar pažintinė kelionė, galimybė įsigyti įmonės akcijų ir galimybę pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų. Pastarąsias priemones

paminėjo tik po vieną vadovą. Vėliau šias taikomas ar bent jau galimas taikyti priemonės, palyginsime su darbuotojų pageidaujamos motyvacinėmis priemonėmis.

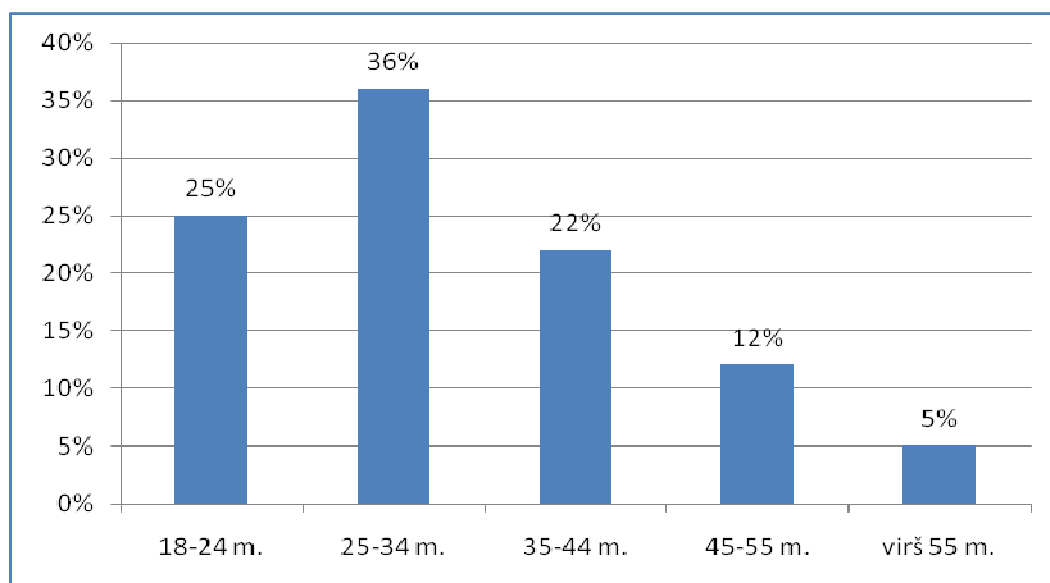
Į trečiąjį klausimą 7 iš 9 vadovų pažymėjo, kad įmonėse motyvacinės priemonės diferencijuojamos tik pagal užimamas pareigas.

Toliau pateikiami darbuotojų anketų rezultatai įskaitant ir vadovus, kuriems ši anketa (2 PRIEDAS) buvo taip pat pateikta, kadangi vadovai nėra įmonių savininkai. Taigi buvo idomu sužinoti kokias motyvacines priemones, įmonių akcininkai numato taikyti vadovams.

Kaip buvo minėta anksčiau, šioje apklausoje dalyvavo 144 darbuotojai, deju anketų atsakomumas nebuvo aušktas kaip tikėtasi. Į anketas atsakė 87 darbuotojai, t.y. 60% visų darbuotojų. Pritaikius darbo stažo atrankos kriterijų, apklaustųjų skaičius sumažėjo iki 81. Iš apklausoje dalyvavusių respondentų 70% (57) buvo vyrai ir 30% (24) moterys. Pagal darbo stažą apklaustieji pasiskirstė taip: nuo 1 iki 3 metų 24% (20), nuo 3 iki 5 metų 35% (28) ir virš 5 metų 41% (33).

Kiti anketų duomenys susumuoti pagal anketos klausimų seką ir pateikti grafiškai:

Pirmasis klausimas anketoje buvo: *Jūsų amžius*.



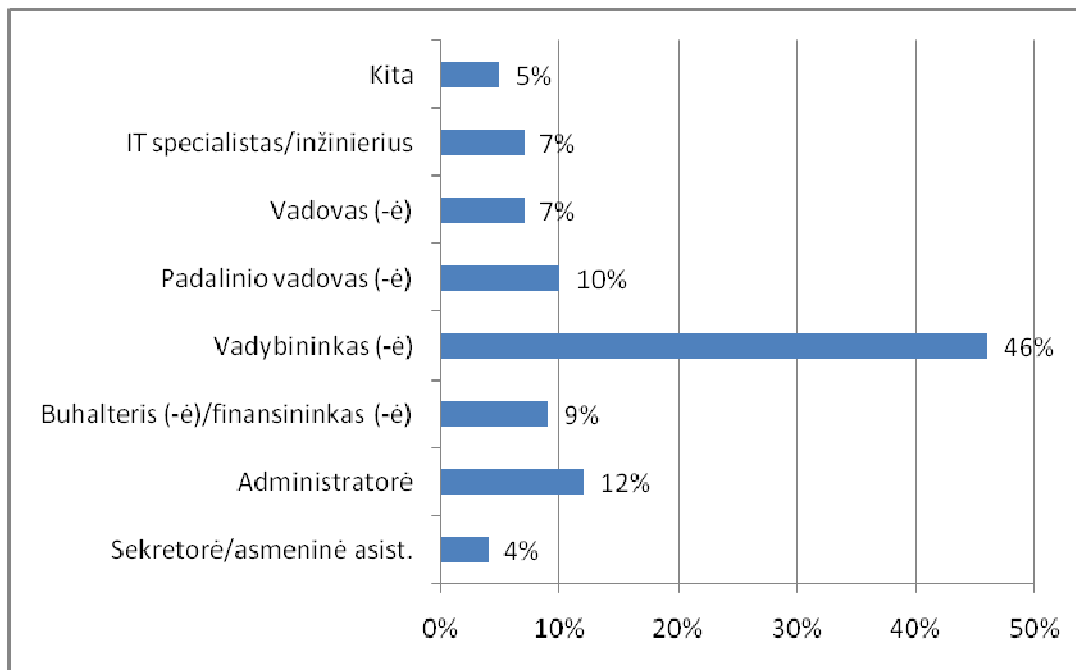
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

12 pav. Respondentų amžius

Grafike pateikiami duomenys apie respondentų amžių. Didžiausia dalis apklaustųjų patenka į 25-34 metų grupę. Viso 29 respondentai. Toliau seka jaunesni respondentai, kurie patenka į 18-24 metų grupę, jų yra 20. Nuo jų nedaug atsilieka apklaustieji, kurių amžius yra nuo 35 iki 44 metų, jų yra 18. Mažiausią procentinę dalį visų apklaustųjų sudaro vyresni darbuotojai, kurie patenka į 45-55 metų grupę ir į vyresnių negu 55 metų grupę, atitinkamai 10 ir 4 respondentai.

Kadangi antras ir trečias klausimai atitinkamai buvo: Jūsų lytis ir darbo stažas. Pereiname prie ketvirto klausimo.

Ketvirtas klausimas: *Jūsų užimamos pareigos.*

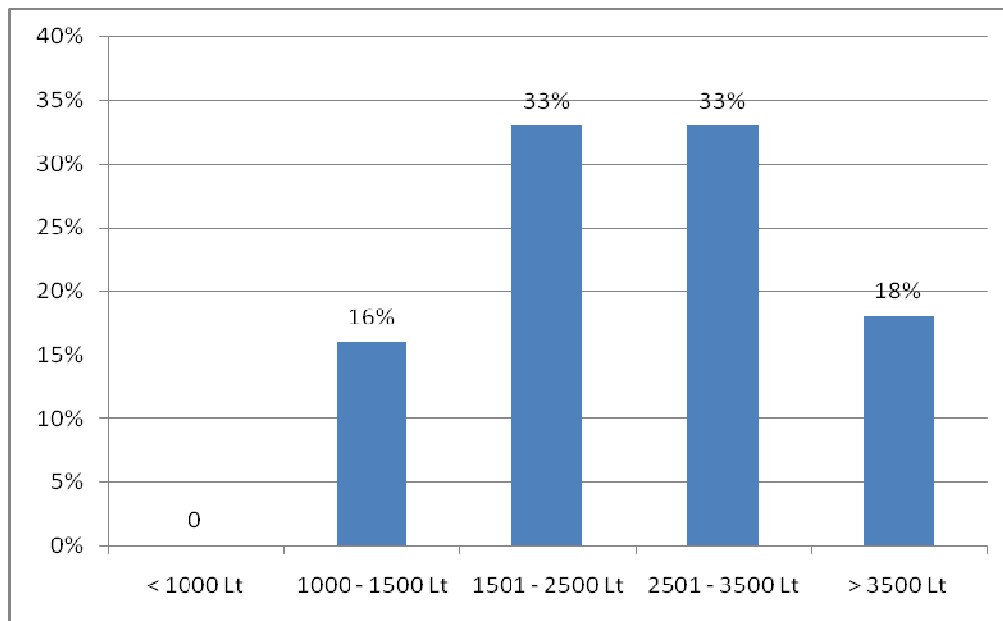


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

13 pav. Užimamos pareigos

Iš grafiko matyti, kad daugiausia apklaustųjų darbuotojų (37), užima vadybininko ar vadybininkės pareigas. Respondentų, kurie užima administratorės pareigas (10), yra beveik keturis kartus mažiau negu vadybininkų. Toliau seka respondentai, kurie užima padalinio vadovų ar vadovės pareigas, jų yra 8. Po jų rikiuojasi buhalterės/finansininkai, kurių yra 7. Po lygiai respondentų yra užimančių vadovų pareigas ir IT specialistų/inžinierių pareigas, po 6. Mažiausiai iš atsakiusių užima kitas pareigas (apskaitininkės) ir sekretorės/asmeninės asistentės pareigas atitinkamai 4 ir 3. Didelį vadybininkų kiekį tarp apklaustųjų lėmė tai, kad įmonės yra prekybinės ir visą savo prekybą vykdo per pardavimų vadybininkus, kurių yra kiekviename įmonės filiale, tik nedidelė dalis yra tiekimo vadybininkai. Jie atskirai nebuvo išskirti.

Penktasis klausimas anketoje: *Jūsų atlyginimas per mėnesį („į rankas“).*

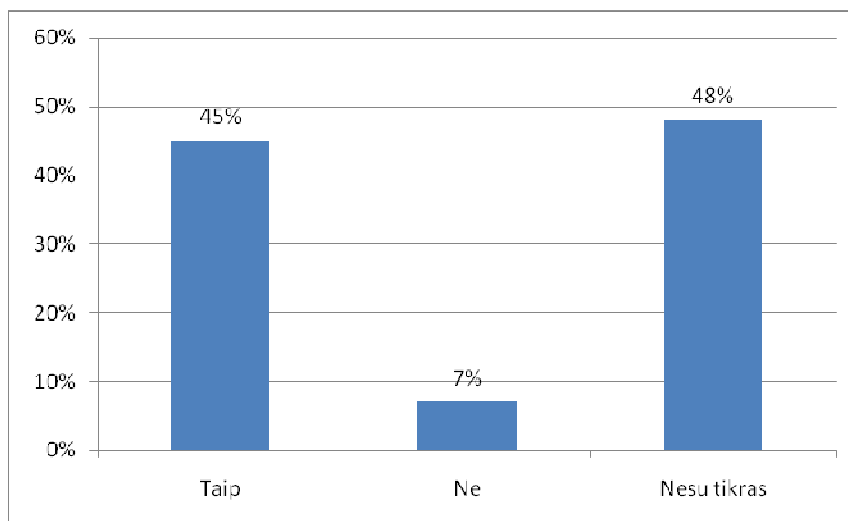


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

14 pav. Atlyginimas per mėnesį

Šiame grafike pateikiami respondentų gaunami atlyginimai, atskaičius mokesčius, kitaip tariant „į rankas“. Daugiausia respondentų, po 27 patenka į dvi atlyginimų grupes: nuo 1501 Lt iki 2500 Lt ir nuo 2501 Lt iki 3500 Lt. Pirmoje ir antroje grupėje visi respondentai gauna didesnę ar net beveik dvigubai didesnę atlyginimą, negu vidutinis Lietuvoje, kuris yra ~1340 Lt atskaičius mokesčius. Tai yra gana aukštas atlyginimas, kurį gauna ilgiau pradirbę vadybininkai, padalinio vadovai, buhalterės. Didžiausią atlyginimą, kuris viršija 3500 Lt, gauna 14 respondentų, tai įmonių vadovai, vyr. buhalterės, padalinio vadovai, bei keletas vadybininkų. Mažiausiai respondentų (13) gauna atlyginimą, kuris svyruoja nuo 1000 Lt iki 1500 Lt per mėnesį. Šį atlyginimą gauna administratorės, sekretorės. Na o atlyginimą, kuris nesiekia 1000 Lt negauna nei vienas apklaustasis.

Į šeštąjį klausimą: *Ar jūs esate susipažinęs/supažindintas su visomis įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?* Respondentų atsakymai pasiskirstė taip:

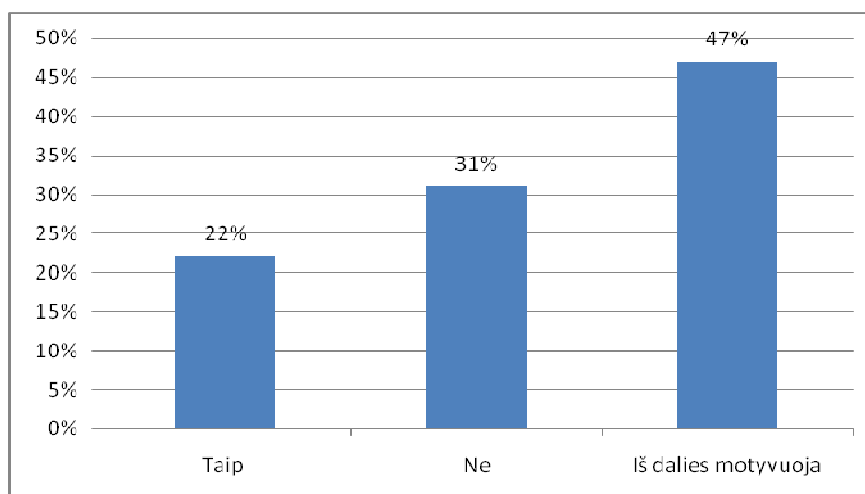


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

15 pav. Ar respondentai susipažinę/supažindinti su visomis motyvavimo priemonėmis

Nors visi vadovai pažymėjo, jog įmonėse taikomos motyvacinės priemonės, tačiau ne visi darbuotojai yra supažindinti su jomis. Grafike matome, jog teigiamai atsakiusiųjų (36) respondentų kiekis nesiekia net pusės visų apklaustųjų (81). Arti pusės respondentų (39) paminėjo, kad nežino visų įmonėje taikomų motyvacinių priemonių darbuotojams. Manychiau tai lėmė, kad skirtingas pareigas užimantys darbuotojai nežino kitų pareigų darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių. Taip pat galėjo ir vadovas nesupažindinti darbuotojų su visomis motyvacinėmis priemonėmis, taikomomis įmonėje. Taigi neigiamai į šį klausimą atsakė tik 6 darbuotojai, kurie nežino įmonėje taikomų motyvacinių priemonių. Galbūt tai buvo tokių profesijų darbuotojai, kuriems mažai arba visai netaikomos tokios priemonės, o galbūt vadovai jų tiesiog neinformavo įdarbinant.

Septintas klausimas parodė darbuotojų požiūrį į jiems taikomas motyvacines priemones: *Ar Jus motyvuoja Jums taikomos motyvacinės priemonės?*



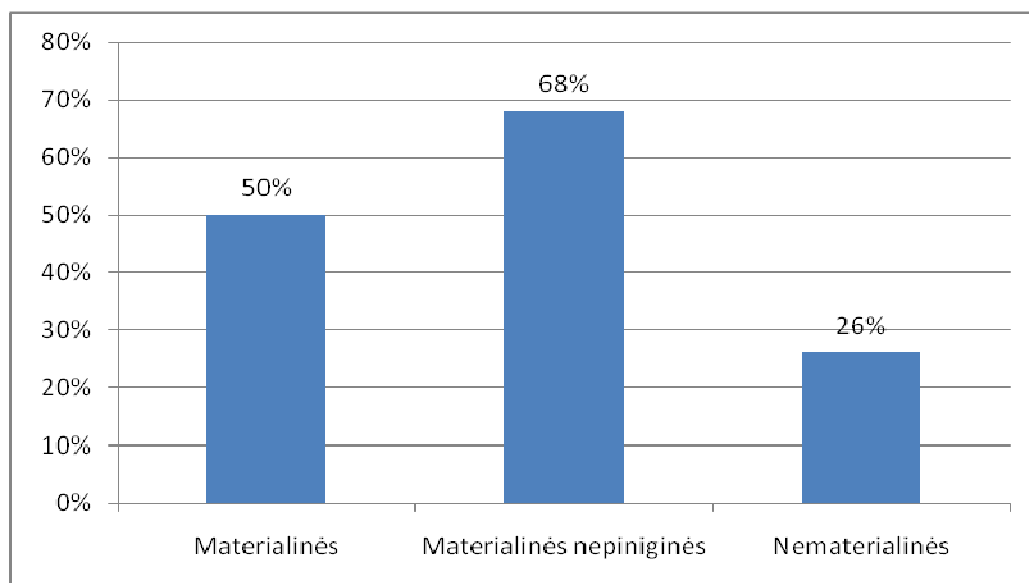
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

16 pav. Ar darbuotojus motyvuoja taikomos motyvacinės priemonės

Beveik puse respondentų (38) atsakė, jog juos tik iš dalies motyvuoja jiems taikomos motyvacinės priemonės. Net 25 darbuotojai į šį klausimą atsakė neigiamai ir tik 18 darbuotojų tenkina jiems taikomos motyvacinės priemonės. Šie atsakymai parodė jog motyvacinės priemonės daugiau nei trečdaliui darbuotojų taikomos neefektingai ar bent jau iš dalies neefektingai.

Galime teigti, kad gauti atsakymai į šį klausimą patvirtino pirmąją iškeltą hipotezę - darbuotojų netenkina jiems taikomos motyvavimo priemonės t.y. jie nemotyvuoti arba nepakankamai motyvuoti darbui.

Aštuntas klausimas: *Kokia motyvacinių priemonių grupė Jums priimtinesnė (-ės)?*

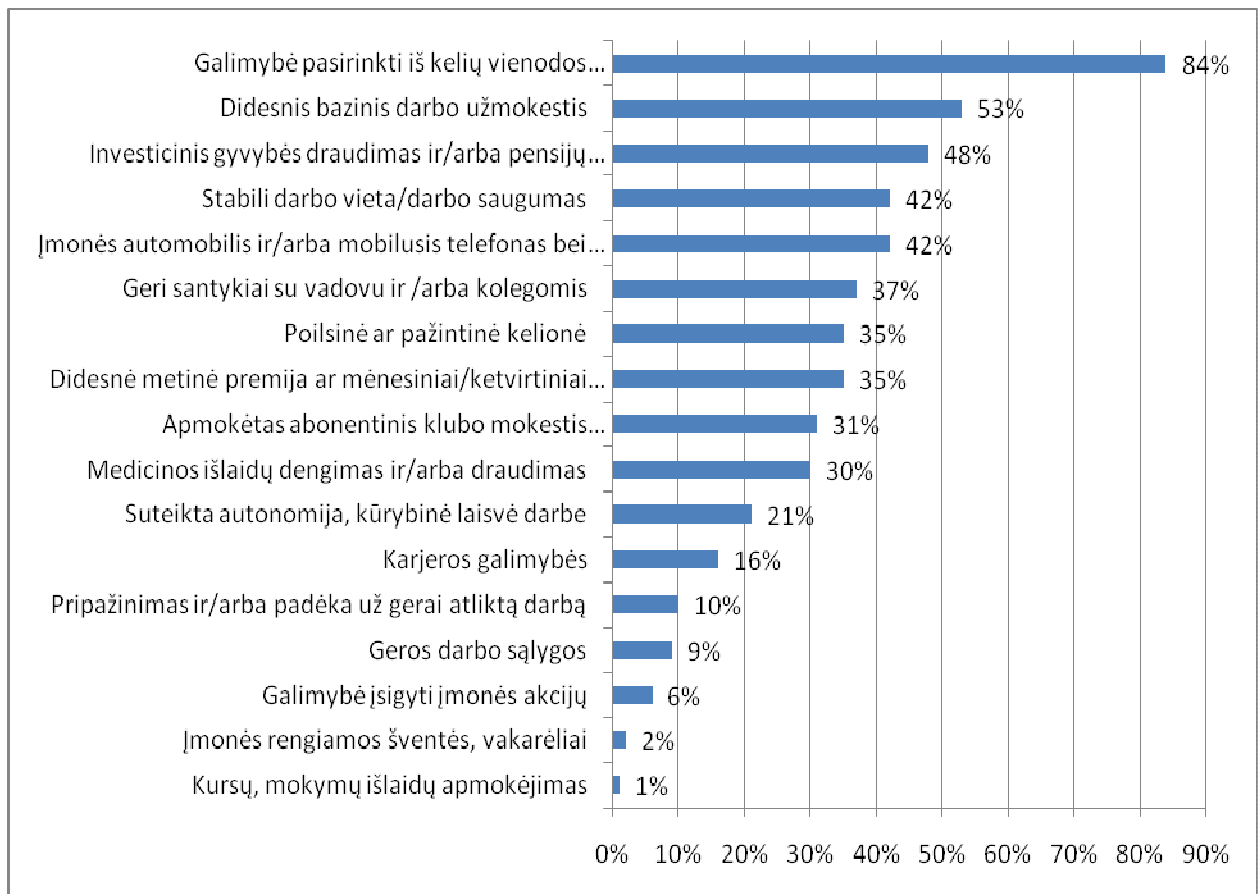


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

17 pav. Motyvacinių priemonių grupės

Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 55 respondentai paminėjo materialines nepinigines priemones, 40 respondentų atsakė, jog jiems labiausiai priimtinos materialinės priemonės ir 21 darbuotojas paminėjo nematerialines motyvacines priemones.

Atsakydami į devintą klausimą respondentai nurodė, kokių motyvacinių priemonių jie pageidautų labiausiai t.y. tos priemonės, kurios motyvuotų daugiausiai. Buvo prašoma pasirinkti penkias svarbiausias.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18 pav. Motyvuojančios priemonės, kurių pageidautų darbuotojai

Iš pateiktų priemonių matyti, kad darbuotojus labiausiai žavi galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės materialinių nepiniginių atlygių. Šią galimybę pasirinko 68 respondentai. 43 darbuotojai pageidautų didesnio darbo užmokesčio. Trečia pagal populiarumą yra nepiniginė motyvacinė priemonė - investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas. Ją pasirinko 39 respondentai. Toliau po 34 kartus paminėtos: nematerialinė priemonė – stabili darbo vieta/darbo saugumas (tai gana aukšta pozicija lyginant su ankstesniais tyrimais atliktais Lietuvoje ir labai panaši su tyrimais atliktais Anglijoje) ir nepiniginė priemonė – įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas. Pastaroji taip pat yra ir viena populiariausių tarp darbuotojams taikomų motyvacinių priemonių. Šeštoje vietoje yra geri santykiai su vadovu ir/arba kolegomis. Tai nematerialinė motyvacinė priemonė, kurią paminėjo 30 respondentų. Tai vėlgi labai aukštas rodiklis tarp Lietuvos darbuotojų, kaip nematerialinei priemonei. Po jos rikiuojasi po vienodai kartų (28) paminėti: poilsinė ar pažintinė kelionė ir didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai. Didesnės premijos ar priedai šiuo atveju nelabai nustebino, kadangi jie buvo vieni populiariausių tarp anksčiau Lietuvoje atliktų tyrimų. Tačiau kelionių aukštas pasirinkimo lygis tik patvirtino specialistų komentarus, kad kelionės vis labiau populiarėja darbuotojų tarpe, kaip motyvacinė priemonė. Po šių dviejų motyvatorių rikiuojasi dar dvi materialinės nepiniginės priemonės:

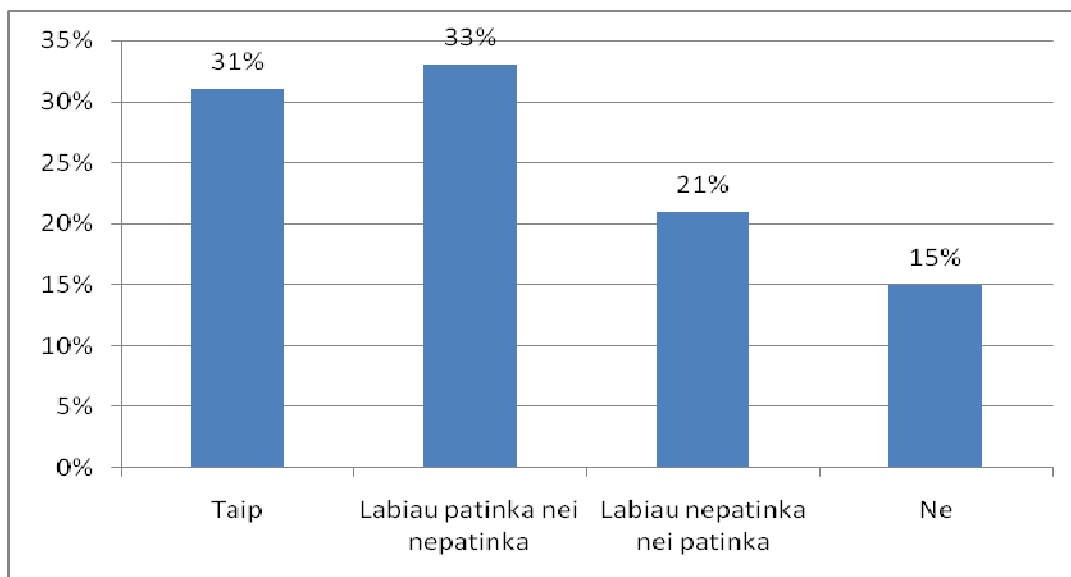
apmokėtas abonentinis klubo mokestis bei medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas, paminėti atitinkamai 25 ir 24 kartus. Toliau rikiuojasi nematerialinės motyvavimopriemonės: suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe; karjeros galimybės bei pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą. Šias priemones paminėjo atitinkamai 17, 13 ir 8 respondentai. Paskutines keturias pozicijas vėlgi užima materialinės nepiniginės priemonės. Iš kurių daugiausia kartų 7, paminėtos geros darbo sąlygos. Verta paminėti, kad galimybe įsigyti įmonės akcijų, norėtų turėti 5 darbuotojai, iš kurių 3 yra vadovai. Mažiausiai darbuotojai pageidautų: įmonės rengiamų švenčių bei vakarėlių ir kursų ar mokymų išlaidų apmokėjimo. Atitinkamai juos paminėjo 2 ir 1 respondentai. Kursų ar mokymų nepopuliarumą galbūt lėmė tai, kad esamose darbovietėse jie yra plačiai taikomi. Kaip matome gana aiškiai skiriasi kursų ar mokymų taikymas ir pageidavimas.

Pagal šio klausimo ir aštuntojo klausimo rezultatus matome, kad darbuotojus labiausiai motyvuotų materialinės nepiniginės arba materialinės priemonės. Tai iš dalies leidžia patvirtinti antrąją hipotezę, kad darbuotojai mieliau rinktusi materialines motyvacijos priemones. Pilnai patvirtinti šią hipotezę neleidžia tai, jog daugiau darbuotojų visgi rinktusi materialines, tačiau nepiniginės motyvavimo priemones.

Pateikę darbuotojams taikomas ir jų pageidaujamas motyvacinės formos, matome nemažai neatitikimų. Visi vadovai paminėjo, jog taiko bazinį atlyginimą, tačiau didelė dalis darbuotojų nėra juo patenkinti, jie norėtų didesnio. Tačiau galima spėti, kad ir didesnis atlyginimas ar didesni priedai, kurių taip pat pageidautų nemaža dalis darbuotojų, motyvuotų tik trumpam laikui. Kadangi, kaip pažymi ir specialistai atlyginimo padidinimas tik trumpam motyvuoja darbuotojus (ilgiausiai pusei metų). Tokiu atveju reikėtų taikyti galimybę pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų, kurio pageidauja beveik visi darbuotojai ar poilsinė, pažintinė kelionė. Tačiau jos yra vienos iš mažiausiai taikomų motyvacinių priemonių tirtose įmonėse. Taip pat darbuotojus galima būtų motyvuoti ilgalaikėmis motyvacijos priemonėmis, tokiomis kaip investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas arba medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas. Šios priemonės įmonėse taikomos taip pat gana retai, arba mažam skaičiui darbuotojų, nors specialistai teigia, kad šios priemonės turėtų darbuotojus motyvuoti ilgesniam laikui nei didesnis atlyginimas. Taip yra todėl, kad medicinos draudimas galioja mažiausiai metus, pensijų kaupiamaisiais fondais ar investicinis gyvybės draudimas praktiškai neturi jokių galiojimo terminų. Į juos galima įnešti viena įmoką arba mokėti kas mėnesį nustatytą sumą, kad ir iki kol įmonėje dirbs darbuotojas. Taip pat yra ir su apmokėtų abonentinių klubo mokesčių, kuris pakankamai gerai motyvuotų darbuotojus, bet taikomas tik dvejose įmonėse. Darbuotojų pageidaujamas įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas, kaip motyvacinė priemonė, yra naudojama visose įmonėse. Šiuo atveju ši priemonė pakankamai motyvuoja darbuotojus, kuriems ji yra suteikta. Plačiai įmonių taikomų kursų, mokymų išlaidų apmokėjimu, bei įmonės rengiamų švenčių, vakarėlių darbuotojai

nevertina kaip motyvavimo priemonės. Tik labai maža dalis pageidautų šių priemonių. Taip pat darbuotojų nelabai motyvuoja ir suteiktos karjeros galimybės bei pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą, nors vadovai pažymėjo, jog šios priemonės naudojamos beveik visose apklaustose įmonėse. Taip galėjo atsitikti dėl kelių priežasčių: pirma, darbuotojai ištikrųjų nevertina šių priemonių kaip motyvacinių; antra, karjeros galimybės realiai suteikiamos tik keletai darbuotojų arba darbuotojai nemato tokių galimybių įmonėje išvis. Taip pat yra su padėka ir pripažinimu, realiai gal jis buvo panaudotas tik kartą ar keletą, ir tai tik keliems darbuotojams. Kiti darbuotojai, kaip pavyzdžiui administratorės, buhalterės, sekretorės, kurios tiesiogiai įmonei pinigų neuždirba, gal niekada negavo jokios padėkos. Tokia motyvacinė priemonė, kaip galimybė įsigyti įmonės akcijų, dar yra nauja Lietuvoje, ji yra taikoma tik vienoje tirtoje įmonėje. Šios priemonės skirimas priklauso tik nuo akcininkų ir naudojamas tik vadovui. Iš nematerialinių priemonių darbuotojai labiausiai pageidautų stabilios darbo vietos/darbo saugumo ir gerų santykių su vadovu ir/arba kolegomis. Vadovai turėtų nuraminti, paskatinti, galbūt panaudoti tą pačią padėką darbuotojams, ypač lojaliems ir gerai dirbantiems darbuotojams, jog šie jaustūsi užtikrinčiau savo ateitimi. Tas pats galioja ir įmonės akcininkam, kalbant apie vadovus, kuriems pastarasis yra atskaitingas. Kaip matome šiose įmonėse yra vietų motyvacinės sistemos gerinimui. Būtent toliau darbe ir skirstysime darbuotojų pageidaujamas motyvacines priemones į grupes pagal, kurias įmonės vadovams ar akcininkams, būtų lengviau taikyti įvairius motyvatorius darbuotojams.

Dešimtas klausimas: *Ar Jums patinka Jūsų darbas?*



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 pav. Ar Jums patinka Jūsų darbas

19 paveiklėse pateikti dešimto klausimo rezultatai. 25 respondentai atsakė, jog jiems patinka esamas darbas, tai netgi šiek tiek daugiau negu devintame klausime buvo pilnai motyvuotų darbuotojų (18). Vadinasi jei ir ne pilnai motyvuotas darbuotojas, jam vistiek patinka jo dirbamas darbas. Kiek daugiau respondentų (27) pasirinko atsakymą: labiau patinka nei nepatinka. Septyniolika darbuotojų paminėjo, jog jiems darbas labiau nepatinka nei patinka. O dvylika darbuotojų atsakė, jog jiems jų darbas nepatinka. Galima teigti, kad beveik trečdalis apklaustų darbuotojų (52) yra patenkinti savo darbu.

Toliau suskirsčius respondentes į grupes pagal amžių, gaunamą atlyginimą, bei užimamas pareigas, pateiskime kiekvienoje grupėje labiausiai pageidaujamas motyvacinės priemonės. Jei vėliau šio tyrimo rezultatai bus panaudoti praktikoje, tai šis suskirstymas leis efektyviau taikyti motyvacinės priemonės darbuotojams. Priemonių diferencijavimo ar dar geriau individualizavimo efektyvumą darbuotojų motyvacijai, patvirtina ir specialistai.

9 lentelė

Pagal amžių pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinio priemonės	18-24 m.	25-34 m.	35-44 m.	45-55 m.	> 55 m.
Didesnis bazinis darbo užmokestis	95% (19)	48% (14)	45% (8)	10% (1)	25% (1)
Didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai	55% (11)	35% (10)	23% (4)	20% (2)	25% (1)
Medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas	15% (3)	21% (6)	34% (6)	70% (7)	75% (3)
Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas	20% (4)	45% (13)	73% (13)	70% (7)	50% (2)
Įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas bei pokalbių limitas	50% (10)	45% (13)	38% (7)	40% (4)	
Kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas	5% (1)				
Apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.)	40% (8)	31% (9)	34% (6)	20% (2)	
Galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų	80% (16)	90% (26)	78% (14)	80% (8)	100% (4)
Geros darbo sąlygos	10% (2)	11% (3)		10% (1)	25% (1)
Karjeros galimybės	30% (6)	21% (6)	6% (1)		
Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą	5% (1)	18% (5)	6% (1)	20% (2)	25% (1)
Galimybė įsigyti įmonės akcijų		4% (1)	12% (2)	10% (1)	25% (1)
Poilsinė ar pažintinė kelionė	25% (5)	18% (5)	50% (9)	50% (5)	100% (4)
Stabili darbo vieta/darbo saugumas	20% (4)	38% (11)	39% (7)	80% (8)	100% (4)
Gerai santykiai su vadovu ir/arba kolegomis	30% (6)	52% (15)	34% (6)	30% (3)	
Įmonės rengiamos šventės, vakarėliai	5% (1)	4% (1)			
Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe		28% (8)	45% (8)	10% (1)	

(*) paminėta kartų

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 7 lentelės matome, kad jaunus darbuotojus (18-24 m.) daugiausiai motyvuotų: didesnis darbo užmokestis (95%), galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų (80%). Toliau seka didesnė premija ar priedai (55%), bei įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas (50%). Kiek mažiau juos motyvuotų apmokėtas abonentinis klubo mokestis (40%). Mažiausiai jaunus darbuotojus motyvuotų: įmonės rengiamos šventės ar vakarėliai, pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą bei kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas. Šias motyvacinės priemonės paminėjo tik po vieną darbuotoją. Bendrai žūrint šioje grupėje populiariausios motyvavimo priemonės yra materialinės.

Net 26 darbuotojai iš 29, kurie patenka į 25-34 metų amžiaus grupę, pageidautų galimybės pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų. Beje ši motyvacinė priemonė taip pat populiari jaunųjų darbuotojų tarpe. Antroji pagal populiarumą tarp 25-34 metų darbuotojų yra geri santykiai su vadovu ir/arba kolegomis (52%). Toliau seka didesnis darbo užmokestis, už jo padidinimą pasisakė 14 darbuotojų iš 29. Po didesnio atlyginimo darbuotojai pageidautų materialinių nepiniginų motyvavimo būdų, tai investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas ir įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas, už šias priemonės pasisakė po 13 darbuotojų iš 25-34 metų grupės. Mažiausiai šią grupę motyvuotų: įmonės rengiamos šventės, vakarėliai ir galimybė įsigyti įmonės akcijų. Palyginus šią grupę su jaunesniais darbuotojais matyti, kad šioje grupėje labiausiai motyvuotų materialiniai nepiniginiai būdai. Taip pat populiariausių tarpe atsiranda nematerialinis būdas (geri santykiai su kolegomis), ko nebuvo jaunesniųjų darbuotojų tarpe. Tik po šių priemonių seka materialinė motyvavimo priemonė.

35-44 metų grupės darbuotojus daugiausiai motyvuotų galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų. Ją paminėjo 78% šios grupės darbuotojai. Po jos seka investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas - 73%. Toliau aptinkame poilsinę ar pažintinę kelionę, kaip pageidaujama motyvacinę priemonę. Ją paminėjo lygiai puse, šiai grupei priklausančių darbuotojų. Lyginant su dvejomis ankstesniomis grupėmis šios motyvacinės priemonės nebuvo populiariausiųjų tarpe. Tik 45% šios grupės darbuotojų norėtų didesnio atlyginimo, tai daugiau negu du kartus mažiau, lyginant su jauniausiųjų grupe. Taip pat 45% pasisakė už nematerialinę motyvacinę priemonę – suteiktą autonomiją, kūrybinę laisvę darbe. Šios priemonės jaunesnėje darbuotojų grupėje nebuvo tarp labiausiai pageidaujamų, o jauniausiųjų ji visai nebuvo paminėta. Mažiausiai šią grupę motyvuotų: karjeros galimybės, pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą. Tai dėl to, jog tokių metų darbuotojai dažnai būna palipęje karjeros laipteliais, o tai iš dalies ir yra pripažinimas ar padėka. Bendrai šioje grupėje vyrauja materialinės nepiniginės ar netgi nematerialinės motyvavimo priemonės.

45-55 metų grupės darbuotojams kaip ir jaunesnėms trims, viena svarbiausių motyvuojančių priemonių būtų, galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlyginimo variantų (80%). Tačiau tokią pačią įtaką jų motyvacijai turėtų ir, anksčiau nesutikta populiariausių tarpe, stabili darbo vieta/darbo saugumas (80%). Po jos sutinkame taip pat nauja motyvacinę priemonę - medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas, kurios pageidautų 7 iš 10 darbuotojų, tiek pat kiek ir investicinio gyvybės draudimo ir/arba pensijų kaupiamąjį fondą. Puse šio amžiaus grupės darbuotojų, kaip ir 35-44 metų grupės, pageidautų poilsinės ar pažintinės kelionės. Skirtingai nei trijose prieš tai aptartose grupėse, šioje nesutinkame materialinių skatinimo būdų populiariausių tarpe. Jos atvirkščiai yra vienos nepopuliariausių. Na o populiariausios yra nematerialinės ir materialinės nepiniginės.

Vyriausiųjų grupėje (> 55 metų), daugiausia pageidaujamos priemonės yra: galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų, poilsinė ar pažintinė kelionė, stabili darbo vieta/darbo saugumas. Už šias priemones pasisakė visi keturi šios amžiaus grupės atstovai. Toliau seka medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas ir investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas, atitinkamai 75% ir 50%. Kaip matome vyresniame amžiuje aktualu tampa stabili darbo vieta t.y. nenoras keisti darbą, vykdyti kažkokias permainas gyvenime. Šioje grupėje kaip ir ankstesnėje mažai rūpi materialinės skatinimo priemonės. Kadangi tokio amžiaus grupėje žmonės dažnai būna pasiekę savo karjeros viršūnę, galbūt uždirbę pakankamai pinigų, aprūpinę savo buitį, tad aktualiausia tampa nematerialinės ir materialinės nepiniginės priemonės.

Apibendrinus visas amžiaus grupes, matome vieną ryškia priemonę, kuri yra stipriai pageidaujama visose amžiaus grupėse, tai galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Vidutinio ir iki vidutinio amžiaus darbuotojams vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra didesnis atlyginimas, karjeros galimybės, ypač tai pastebima jauniausiųjų tarpe. Tai natūralu, kadangi jaunesnieji tik siekia susitvarkyti ar pagerinti savo buitį, aplinką, gyvenimo kokybę, o tam yra reikalingi pinigai. Vėliau atsiranda tokie motyvatoriai kaip geri santykiai su kolegomis, vadovu. Susidomėjimas investavimu, kaupiamaisiais fondais, galimybė save realizuoti, parodyti savo sugebėjimus. Perkopus vidutinį amžių aktualu pasidaro stabili darbo vieta, neįtemptas darbas, suteiktos poilsinės ar pažintinės kelionės, medicinos išlaidų dengimas.

Taikant motyvacinę priemonę pagal amžių, tirtose įmonėse, galima būtų remtis šiek tiek modifikuota pagal gautus rezultatus Maslow poreikių hierarchijos piramide, kadangi jaunas žmogus siekia patenkinti fiziologinius poreikius, vėliau atsiranda saugumo, socialiniai poreikiai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai. Remiantis 7 lentele reikėtų po fiziologinių poreikių atitinkamai rikiuoti socialinius, saviraiškos, pagarbos bei saugumo poreikius. Taikant motyvacinę priemonę, remiantis šia rekomendacija, darbuotojų motyvavimas turėtų būti efektyvesnis.

Pagal atlyginimą pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinio priemonės	1001 - 1500 Lt	1501 - 2500 Lt	2501 - 3500 Lt	> 3501 Lt
Didesnis bazinis darbo užmokestis	100% (13)	77% (21)	30% (8)	8% (1)
Didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai	54% (7)	41% (11)	23% (6)	29% (4)
Medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas	16% (2)	19% (5)	37% (10)	50% (7)
Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas	16% (2)	49% (13)	56% (15)	65% (9)
Įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas bei pokalbiu limitas	62% (8)	49% (13)	30% (8)	36% (5)
Kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas		4% (1)		
Apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.)	54% (7)	45% (12)	19% (5)	8% (1)
Galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų	85% (11)	89% (24)	82% (22)	79% (11)
Geros darbo sąlygos	8% (1)	12% (3)	4% (1)	15% (2)
Karjeros galimybės	31% (4)	19% (5)	7% (2)	15% (2)
Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą		12% (3)	19% (5)	
Galimybė įsigyti įmonės akcijų		4% (1)	4% (1)	22% (3)
Poilsinė ar pažintinė kelionė	16% (2)	30% (8)	49% (13)	36% (5)
Stabili darbo vieta/darbo saugumas	23% (3)	30% (8)	56% (15)	58% (8)
Gerai santykiai su vadovu ir /arba kolegomis	39% (5)	37% (10)	34% (9)	43% (6)
Įmonės rengiamos šventės, vakarėliai	8% (1)	4% (1)		
Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe		7% (2)	37% (10)	36% (5)

(*)paminėta kartų

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

8 lentelėje matome darbuotojus suskirstytus į grupes pagal gaunamą atlyginimą.

Pirmoje grupėje darbuotojai gauna nuo 1001 lito iki 1500 litų atlyginimą. Šioje grupėje svarbiausia motyvavimo priemonė yra didesnis darbo užmokestis. Tai pažymėjo visi 13 šios grupės darbuotojų. Šiai grupei taip pat labai svarbi motyvavimo priemonė yra įmonės skiriamas automobilis ir/arba mobilusis telefonas, kurios pageidautų 8 iš 13 darbuotojų. Toliau pagal populiarumą yra galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų (85%). Po šio motyvatoriaus seka, po vienodai kartų paminėtos (7) didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai ir apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.). Mažiausiai šiai grupei svarbu: geros darbo sąlygos ir įmonės rengiamos šventės,

vakarėliai, šiuos veiksnius paminėjo tik po 1 darbuotoją. Žvelgiant bendrai šiai grupei įpatyngai svarbu materialinės priemonės.

Darbuotojų grupei, kuri gauna atlyginimą nuo 1501 lito iki 2500 litų, taip pat svarbu didesnis bazinis talyginimas (77%), tačiau dar svarbiau gauti galimybę pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Šį variantą pasirinko 24 darbuotojai iš 27, kurie priskiriami šiai grupei. Toliau pagal populiarumą šioje grupėje rikiuojasi investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas ir įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas, kurių pageidautų po 13 darbuotojų iš 27. 12 darbuotojų motyvuotų apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.). Mažiausiai šią grupę motyvuotų įmonės rengiamos šventės, vakarėliai; galimybė įsigyti įmonės akcijų ir kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas. Šias priemones paminėjo po 1 darbuotoją. Šioje grupėje pačios svarbiausios motyvacinės priemonės yra materialinės nepiniginės ir viena materialinė priemonė. Šioje grupėje pageidaujamos motyvacinės sistemos beveik atitinka mažesnę atlyginimą gaunančių darbuotojų. Skiriasi tik mažiau pageidaujamu didesniu atlyginimu ir premijų bei priedų pageidavimu. Taip pat didesnę populiarumą šioje grupėje turinčia motyvacinė priemonė - investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas.

Trečioje grupėje (2501-3500 Lt), kaip ir ankstesnėje, pati populiariausia motyvacinė priemonė yra galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Jos pageidautų 82% visų šiai grupei priklausančių darbuotojų. Antroje vietoje yra dvi motyvacinės priemonės iš kurių viena yra nematerialinė, tai stabili darbo vieta/darbo saugumas, jos pageidautų 15 darbuotojų iš 27, kaip ir investicinio gyvybės draudimo ir/arba pensijų kaupiamąjį fondą. Toliau rikiuojasi dar viena materialinė nepiniginė priemonė – poilsinė ar pažintinė kelionė, kurios pageidautų 13 šios grupės darbuotojų. Po jos seka dar vienas nematerialinis skatinimo būdas - suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe ir materialinis nepiniginis būdas - medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas, kurių pageidautų 10 darbuotojų. Mažiausiai šiai grupei svarbu, kaip ne keista, geros darbo sąlygos ir galimybė įsigyti įmonės akcijų. Lyginant šią grupę su ankstesnėmis dvejomis pastebime, jog darbuotojams gaunantiems didesnę atlyginimą, kur kas svarbiau yra materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės. O taip pat nematerialinės priemonės, kurių nebuvo arba buvo mažiau pageidaujamos darbuotojų gaunančių mažesnę atlyginimą.

Grupės, kuri gauna didesnę negu 3500 litų atlyginimą, pageidaujamos motyvavimo priemonės nežymiai skiriasi nuo mažesnę atlyginimą (2501-3500 Lt) gaunančių darbuotojų. Esminis skirtumas: šioje grupėje mažiau pageidaujamos poilsinės ar pažintinės kelionės 36% lyginant su 49% ir daugiau pageidaujami geri santykiai su vadovu ir /arba kolegomis 43% su 34%. Labiausiai šioje grupėje, kaip ir daugelyje grupių, pageidaujama motyvacinė priemonė yra galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Jos norėtų 9 iš 14 darbuotojų

priklausančių šiai grupei. Mažiausiai šiai grupei reikalingos motyvacinės priemonės yra didesnis atlyginimas, bei apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.). Šiai ir ankstesniai grupei svarbiausios yra nematerialinės, bei materialinės nepiniginės priemonės.

Apibendrinant atlyginimų grupes galima sakyti, jog darbuotojai kurie gauna mažesnę negu 2500 litų atlyginimą, mieliau rinktusi materialines (ypatingai gaunantys mažiausią atlyginimą gaunantys darbuotojai) bei materialines nepiniginės motyvacinės priemonės. O darbuotojai, kurie gauna didesnę negu 2500 litų atlyginimą, renkasi nematerialines (ypatingai gaunantys daugiau negu 3500 litų atlyginimą) ir materialines nepiniginės motyvacinės priemonės. Taigi materialines nepiniginės priemonės pakankamai motyvuotų visas grupes.

Apžvelgus 7 ir 8 lentelės rezultatus galime patvirtinti trečiąją hipotezę, kad darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės skiriasi pagal amžių ir gaunamas pajamas. Jaunesniame amžiuje ir gaunantiems atlyginimą iki 2500 litų aktualiausia yra materialinės priemonės, o vyresnieji ir gaunantys aukštą atlyginimą pasisako už nematerialines priemonės. Tik materialinės nepiniginės priemonės praktiškai viendodai motyvuoja visas grupes.

Pagal pareigas pageidaujamos motyvacinės priemonės

Motyvacinio priemonės	Sekretorė / asmeninė asist.	Administratorė	Buhalteris (-ė)/finansininkas (-ė)	Vadybininkas (-ė)	Padalinio vadovas (-ė)	Vadovas (-ė)	IT specialistas/inžinierius	Kita
Didesnis bazinis darbo užmokestis	100% (3)	70% (7)	29% (2)	62% (23)	38% (3)		50% (3)	50% (2)
Didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai		20% (2)		54% (20)	50% (4)	34% (2)		
Medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas	34% (1)	10% (1)	57% (4)	17% (6)	25% (2)	50% (3)	67% (4)	75% (3)
Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas	67% (2)	50% (5)	72% (5)	48% (18)	25% (2)	67% (4)	34% (2)	25% (1)
Įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas bei pokalbiu limitas		20% (2)	43% (3)	57% (21)	50% (4)	34% (2)	34% (2)	
Kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas				3% (1)				
Apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.)	100% (3)	80% (8)	43% (3)	9% (3)	13% (1)	67% (4)		75% (3)
Galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų	100% (3)	100% (10)	72% (5)	86% (32)	88% (7)	17% (1)	100% (6)	100% (4)
Geros darbo sąlygos	34% (1)	10% (1)		9% (3)	13% (1)		17% (1)	
Karjeros galimybės	34% (1)	20% (2)		17% (6)	38% (3)		17% (1)	
Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą			15% (1)	14% (5)	25% (2)			
Galimybė įsigyti įmonės akcijų				6% (2)		50% (3)		
Poilsinė ar pažintinė kelionė		40% (4)	43% (3)	33% (12)	25% (2)	50% (3)	34% (2)	50% (2)
Stabili darbo vieta/darbo saugumas	67% (2)	20% (2)	57% (4)	35% (13)	50% (4)	84% (5)	50% (3)	25% (1)
Gerai santykiai su vadovu ir /arba kolegomis	34% (1)	60% (6)	86% (6)	27% (10)	38% (3)		34% (2)	50% (2)
Įmonės rengiamos šventės, vakarėliai		10% (1)					17% (1)	
Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe				22% (8)	50% (4)	84% (5)		

(*) paminėta kartą

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

9 lentelėje darbuotojai suskirstyti į grupes pagal pareigas.

Taigi visos apklausoje dalyvavusios sekretorės ir asmeninės asistentės pageidautų didesnio atlyginimo, apmokėto abonentinio klubo mokesčio (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.) ir galimybės pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Po šių priemonių rikiuojasi po du kartus paminėtas investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas ir stabili darbo vieta/darbo saugumas. Mažiausiai sekretorės ir asmeninės asistentės pageidauja medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas; geros darbo sąlygos; karjeros galimybės ir geri santykiai su vadovu ir /arba kolegomis paminėtos po vieną kartą.

Administratorėms kaip ir sekretorėms ypatingai svarbu yra didesnis bazinis atlyginimas; galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų ir apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.), jas paminėjo atitinkamai 7, 10 ir 8 administratorės iš 10. Kiek mažiau motyvuoja geri santykiai su vadovu ir /arba kolegomis ir investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas. Ja paminėjo atitinkamai 6 ir 5 administratorės. Mažiausiai pageidaujamos priemonės administratorių tarpe yra medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas; geros darbo sąlygos ir įmonės rengiamos šventės, vakarėliai. Taigi sekretores, asmenines asistentes ir administratores geriausiai motyvuotų materialinės ir materialinės nepiniginės motyvacinės priemonės. Taip pat joms aktualu būtų ir geri santykiai su vadovu ir/arba kolegomis (administratorėms) bei stabili darbo vieta (sekretorės ir asmeninės asistentės).

Buhalterėms ir finansininkams svarbiausia yra nematerialinė motyvavimo priemonė – geri santykiai su vadovu ir/arba kolegomis. Šią aplinkybę paminėjo 86% buhalterių ir finansininkų. Toliau seka dvi nepiniginės motyvavimo priemonės, tai investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas ir visų darbuotojų gerai vertinama galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Šias dvi priemones paminėjo po 5 darbuotojus iš 7. Po šių dviejų priemonių rikiuojasi dar viena nepiniginė - medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas ir nematerialinė motyvacijos priemonė - stabili darbo vieta/darbo saugumas. Šias priemones paminėjo po 4 buhalteres/finansininkus. Mažiausiai šiai grupei aktualu pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą. Ją paminėjo tik vienas darbuotojas. Bendrai šiai darbuotojų grupei patys aktualiausi motyvatoriai yra nematerialiniai ir materialiniai piniginiai. Šiuo atveju didesnis atlyginimas yra vienas mažiausiai motyvaujančių veiksnių, skirtingai negu prieš tai dvejose grupėse. Taip yra todėl, kad buhalterės ar finansininkai gauna gana aukštą atlyginimą ir jiems aktualesnės tampa kitos motyvacinės priemonės.

Vadybininkų grupės labiausiai pageidaujamas yra, vėlgi per visas grupes populiarai, galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Šios galimybės norėtų 32 iš 37 vadybininkų. Toliau seka materialinė priemonė didesnis atlyginimas bei vadybininkų darbui labai aktualus įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas. Jas paminėjo atitinkamai 23 ir

21 darbuotojas. Po šių priemonių rikiuojasi, turbūt pati populiariausia vadybininkų motyvavimo priemonė ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje, tai priedai ir premijos. Tik šiuo atveju 20 vadybininkų pageidautų didesnių premijų ar priedų. 18 vadybininkų pageidautų investicinio gyvybės draudimo ir/arba pensijų kaupiamojo fondo. Mažiausiai, šias pareigas užimančius darbuotojus, motyvuotų kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas. Šiai grupei kaip ir sekretorių, administratorių aktualiausios priemonės yra materialinės. Tai šiek tiek keista, kadangi šiose įmonėse dirbantys vadybininkai gauna palyginti aukštą atlyginimą, kuris dažnai viršija 2500 litų. Taip pat juos gerai motyvuoja ir materialinės nepiniginės priemonės.

Toliau padalinio vadovų (-ių) grupei, kaip jau tapo įprasta, didžiausias motyvatorius yra galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Ją paminėjo 7 iš 8 darbuotojų užimantys šias pareigas. Toliau rikiuojasi po vienodai kartų (4) paminėtos dvi nematerialinės priemonės ir po vieną kartą materialinė ir nepiniginė. Tai būtų stabili darbo vieta/darbo saugumas, suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe, didesnė premija ar priedai bei įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas. Mažiausiai kartų, po vieną padalinio vadovai (-ės) pasirinko geras darbo sąlygas (kas gana keista) ir apmokėtą abonentinį klubo mokestį. Kaip matome ši grupė kaip ir buhalierių/finansininkų grupė aukštai vertina nematerialines motyvacinės priemonės. Tačiau skirtingai negu pastarieji padalinio vadovai (-ės) pažymi ir materialinę priemonę didesnes premijas ar priedus.

Dauguma įmonių vadovų (5 iš 6) pageidautų, kad savininkai garantuotų stabilią darbo vietą, ir suteiktų autonomiją, kūrybinę laisvę darbe. Taip pat 67% apklaustų vadovų pageidautų investicinio gyvybės draudimo ir/arba pensijų kaupiamojo fondo bei apmokėto klubo abonento. Toliau rikiuojasi vienodai svarbios nepiniginės motyvavimo priemonės, kurias paminėjo lygiai po pusę įmonių vadovų. Šios priemonės yra: medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas; galimybė įsigyti įmonės akcijų; poilsinė ar pažintinė kelionė. Tačiau vadovus mažiausiai motyvuotų priemonė, kurios beveik visi darbuotojai pageidauja labiausiai - galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. Už ją pasisakė tik vienas vadovas. Kaip matome vadovu daugiausiai motyvuotų nematerialinės motyvavimo priemonės.

Visus IT specialistus ir inžinierius suviliotų galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio atlyginimo variantų. 4 iš 6 pageidautų medicinos išlaidų dengimo ir/arba draudimo. Didensio atlyginimo ir stabilios darbo vietos norėtų pusė atsakusiųjų IT specialistų ir inžinierių. Mažiausiai, tik po vieną kartą, ši grupė paminėjo karjeros galimybes, įmonės rengiamas šventės, vakarėlius bei geras darbo sąlygas.

Taigi bendrai apžvelgiant 9 lentelę, galima sakyti, jog materialines priemones geriausia taikyti: sekretorėms/asmeninėms asistentėms, administratorėms, vadybininkams, IT specialistams inžinieriams bei padalinio vadovams (-ėms). Nematerialines priemones palankiai priimtų:

buhalterės, vadovai, kurie iš dalies ir gali sutiekti šias priemones, padalinio vadovai, IT specialistai bei administratorės, kurios pageidautų gerų santykiu su vadovu ir/arba kolegomis. Na o materialinės nepiniginės priemonės tiktų visoms grupėms, kas parodo, jog šios priemonės įmonių taikomos gana retai arba mažam kiekiui darbuotojų. Mažiausiai darbuotojai pageidauja kursų, mokymų išlaidų apmokėjimų, bei įmonės rengiamų švenčių, vakarėlių.

Pirmame skyriuje išnagrinėję teorinius motyvacijos aspektus, antroje apžvelgę atliktus tyrimus Lietuvoje ir Anglijoje, bei specialistų komentarus, o trečiojoje atlikę tyrimą Lietuvoje veikiančiose statybos technikos ir metalo prekybos tarptautinėse įmonėse, pateiksime išvadas bei pasiūlymus, kokias motyvacinės priemonės reikėtų taikyti darbuotojams atsižvelgiant į jų amžių užimamas pareigas ir gaunama atlyginimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Apibendrinus daugumos autorių nuomones, motyvas – tai argumentas ir/arba veiklos priežastis, kuris skatina pradėti veikti, siekti užsibrėžtų tikslų, patenkinti savo poreikius ar reaguoti į ką nors apibrėžtą. Tuo tarpu motyvacija - tai elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai.
2. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas - tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti.
3. Motyvacijos sąvoką rekomenduojama skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre.
4. Motyvacijos teorijos – siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos.
5. Darbuotojų motyvavime skiriamos trys pagrindinės teorijų grupės: turinio motyvacijos teorijos, proceso motyvacijos teorijos ir pastiprinimo motyvacijos teorijos. Jos atspindi šiuolaikines motyvavimo tendencijas ir nagrinėja tokius klausimus kaip pripažinimas, paaugštinimas, atsilyginimą už darbo rezultatus, darbuotojų pasiektų rezultatų susiejimą su įmonės pasiekimais, pasitenkinimą darbo rezultatais.
6. Analizuojant šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – suvienyti įmonės darbuotojus ir nukreipti juos bendram tikslui.
7. Motyvavimo priemonės skirstomos į tris pagrindines grupes: materialines (pinigines), materialines nepinigines ir nematerialines (moralines).
8. Apžvelgti tyrimai parodė, kad Lietuvoje didžiąją dalį darbuotojų motyvuoja materialinės priemonės, tokios kaip didesnis darbo užmokestis, metinės premijos ar nuo rezultatų priklausantys priedai.
9. Keleto Anglijoje atliktų tyrimų apžvelga parodė, kad skirtingai nei Lietuvoje daugiausia darbuotojus motyvuoja nematerialinės priemonės, tokios kaip žmonės ir aplinka, tinkamas darbo įvertinimas, geri santykiai su vadovybe/ vadovybės rūpinimasis darbuotojais, lankstumas ar išūčiai ir jaudinantis darbas.
10. Daugelis specialistų pažymi, jog motyvacinės priemonės tampa efektyviomis tik tuomet, kai darbuotojas gauna ne mažesnę nei vidutinį rinkos atlyginimą.

11. Specialistai pažymi, jog pinigai tampa vis mažiau motyvuojančia priemone ir teigia, kad į Lietuvą pamažu atkeliauja ilgalaikės motyvacijos metas.
12. Atlyginimo pakelimas yra trumpalaikė motyvacinė priemonė, kuri gali motyvuoti, daugiausiai pusę metų.
13. Bendrovės "Komunikacijos mokykla" atlikto Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenimis, šalies bendrovių darbuotojams vis svarbesne paskata tampa įmonės vidinės komunikacijos veiksniai, tokie kaip pripažinimas, draugiškas kolektyvas, mokymosi galimybės bei geri santykiai su vadovu.
14. Personalo atrankos specialistai poilsines ar pažintines keliones, gyvybės draudimą, sveikatos draudimą, darbuotojų maitinimą, skatinimą dividendais, darbuotojų dalyvavimą valdant įmonę įvardina, kaip populiarėjančias skatinimo priemones Lietuvoje.
15. Atlikti skaičiavimai, bei apžvelgti specialistų komentarai parodė, jog darbdaviai naudodami tokias materialines nepiniginės motyvacinės priemones, kaip prizai, gyvybės draudimas bei kaupiamais gyvybės draudimas, gali sumažinti valstybei mokamus mokesčius, t.y. gauti lengvatų. Taip buvo patvirtinta ketvirtoji hipotezė.
16. Socialinio draudimo įmokos neskaičiuojamos nuo įmonių mokamų sumų už darbuotojų mokymą, kvalifikacijos kėlimą, perkvalifikavimą seminaruose, kursuose, mokymo įstaigose.
17. Dovanos ar dovanų čekiai, gali mažinti darbdavių sąnaudas motyvacinėms priemonėms, tačiau darbuotojų sąskaita. Dovanų vertę skaitant kartu su PVM.
18. Šiuo metu Lietuvos įstatyminė bazė yra pernelyg paini ir nepalanki darbdaviams, norint darbuotojus skatinti pensijų fondais, gyvybės draudimais bei investiciniais fondais.
19. Atlikta anketinė apklausa parodė, jog visose tirtose įmonėse yra daugiau ar mažiau naudojamos motyvavimo priemonės.
20. Tirtų įmonių vadovai įvardino tokias populiariausias motyvavimo priemones: bazinis atlyginimas, nuo rezultatų priklausanti metinė premija ir/arba mėnesiniai, ketvirtiniai priedai, suteiktos geros darbo sąlygos, įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas, įmonės rengiamos šventės, vakarėliai bei suteiktos geros karjeros galimybės.
21. Mažiausiai taikomos priemonės yra: poilsinė ar pažintinė kelionė, galimybė įsigyti įmonės akcijų ir galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės nepiniginio atlygio variantų.
22. Atliktas tyrimas parodė, jog beveik trečdalį darbuotojų nemotyvuoja jiems taikomos motyvacinės priemonės ir beveik pusė darbuotojų motyvuoja tik iš dalies. Taip paneigta pirmoji hipotezė - darbuotojų netenkina jiems taikomos motyvavimo priemonės t.y. jie nemotyvuoti arba nepakankamai motyvuoti darbui.

23. Darbuotojai mieliau rinkusių materialines nepiniginės ar materialines motyvavimo priemonės, nei nematerialines. Tai iš dalies patvirtino antrąją hipotezę, kurioje teigiama, kad darbuotojai mieliau rinkusių materialines motyvavimo priemonės.
24. Darbuotojų pageidaujamos motyvacinės priemonės skiriasi, atsižvelgiant į jų amžių ir gaunamas pajamas. Jaunesni ir/arba gaunantys mažesnes pajamas labiau pageidauja materialinių skatinimo būdų, o vyresni ir/arba gaunantys didesnes pajamas pageidauja nematerialinių ir materialinių nepiniginių skatinimo būdų. Tai patvirtina trečiąją hipotezę.
25. Jauni darbuotojai kurių, kurių amžius yra iki 25 metų labiausiai pageidautų materialinių motyvavimo priemonių. Vidutinio amžiaus darbuotojus labiausiai motyvuotų materialinės nepiniginės, šiek tiek mažiau nematerialinės skatinimo priemonės. Vyresnius negu 45 metai darbuotojus labiausiai motyvuotų materialinės nepiniginės priemonės, tačiau juos taip pat labai gerai skatintų ir nematerialinės priemonės.
26. Respondentai gaunantys mažesnę negu 2500 litų atlyginimą, daugiausiai pageidautų materialinių motyvavimo priemonių bei materialinių nepiniginių. Gaunantys didesnę negu 2500 litų atlyginimą, darbuotojai pageidautų materialinių piniginių bei nematerialinių motyvavimo priemonių.
27. Administratorės ir sekretorės pageidautų materialinių ir nematerialinių skatinimo būdų, buhalterėms ir finansininkams svarbu yra nematerialinės ir nepiniginės motyvavimo priemonės. Vadybininkus geriausiai motyvuotų materialinės nepiniginės šiek tiek mažiau materialinės priemonės. Vadovus bei padalinio vadovus motyvuotų nematerialinės (ypač vadovus), bei materialinės nepiniginės priemonės. IT specialistus/inžinierius ir kitų pareigų darbuotojus labiausiai motyvuotų materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės. Tačiau IT specialistai/inžinieriai taip pat pageidautų ir materialinių bei nematerialinių skatinimo būdų.

PASIŪLYMAI

1. Sudaryti aiškia, nuoseklią motyvacinę sistemą pagal darbuotojų pageidaujamas priemonės, atsižvelgiant į jų amžių, gaunamą atlyginimą ir užimamas pareigas, bei supažindinti juos. Kitaip tariant, kad motyvacija būtų efektyvi, reikia kiek įmanoma daugiau individualizuoti motyvavimo priemonės, įvertinant: individualias darbuotojų savybes – poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai; darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė; organizacijos ypatybės – taisyklės, skatinimo sistema, nuostatai.

2. Taikant motyvacinės priemonės pagal amžių, būtų galima remtis šiek tiek modifikuota Moslow poreikių hierarchijos piramide. Po fiziologinių poreikių atitinkamai rikiuoti socialinius, saviraiškos, pagarbos bei saugumo poreikius.
3. Sudarant motyvacinę sistemą, didžiausią dėmesį reikėtų skirti materialinėms nepiniginėms bei materialinėms motyvavimo priemonėms.
4. Įmonės, kurios negali skirti daug lėšų motyvazinei sistemai kurti, gali rasti alternatyvų, kaip įvertinimas, vieša padėka, pasitikėjimas darbuotoju ar kūrybinės laisvės suteikimas. Kai kuriems tai netgi būtų svarbiau negu pora šimtų pakeltas atlyginimas. Todėl būtina daugiau atkreipti dėmesį į bendrovės mikroklimatą ir sudaryti galimybes kiekvienam parodyti tai, ką jis geriausiai moka.
5. Visas darbuotojų grupes, išskyrus vadovus, gerai motyvuotų suteikta galimybė patiems pasirinkti iš nepiniginio atlyginimo variantų. Taip žmogus renkasi pagal savo poreikius. Ir jei vieni mielai už įmonės lėšas eina į sporto klubą, kitas galbūt norės lankyti užsienio kalbos kursus.
6. Skiriant kursus ar mokymus būtina išsiaiškinti, ko konkrečiam darbuotojui reikia, kad jis keltų profesinę kvalifikaciją ir suteiktų daugiau naudos įmonei. Vien skirti pinigų mokymams - neužtenka. Reikia žinoti, ką ir ko mokyti.
7. Poilsines keliones patartina skirti vyresniems negu 35 metai arba/ir gaunantiems didesnes negu 2500 litų pajamas darbuotojams. Motyvuojančios kelionės iš kitų skatinimo priemonių išsiskiria tuo, jog darbuotojas jaučia didesnę jam rodomą dėmesį, todėl ugdomas jo lojalumas ir stiprinama organizacinė kultūra. Kai vadovas geriausiems savo pavaldiniams skiria piniginę premiją, greitai pasimiršta priežastis, už kurią ji buvo gauta. Gyvi kelionės išpūdžiai išlieka kur kas ilgiau, todėl ir motyvacija yra efektyvesnė.
8. Reikėtų kuo plačiau taikyti ilgalaikes motyvavimo priemones (investicinis gyvybės draudimas, sveikatos draudimas) darbuotojams, kurie gauna didesni negu 2500 litų atlyginimą, arba yra vyresni negu 35 metų arba užima vadovo, IT specialisto/inžinieriaus bei buhalterės/finansininko pareigas.
9. Taikant ilgalaikes motyvavimo priemones, pagal Draudimo 58 straipsnio taisyklės, galima sumažinti įmonės apmokestinamąjį pelną.
10. Jauniems, ypatingai iki 25 metų darbuotojams ir mažiau uždirbantiems (iki 2500 Lt) darbuotojams reikėtų padidinti atlyginimą ar paskirti didesnes premijas, priedus.
11. Padalinio vadovams ar vadovams nepiniginių priedų paketą reikėtų dar labiau individualizuoti. Pavyzdžiui, jogos kursai, galimybė domėtis menais, kitos laisvalaikio formos - tiesiogiai su darbu to nesusiesi. Tačiau jei žmogus geriau jaučiasi, jis ir rezultatų greičiau pasieks, ir įmonei bus dėkingas už tokį paskatinimą. Tuo pačiu bus įrodomas jo reikalingumas įmonei.

12. Remiantis tyrimo rezultatais bei papildant juos Herzberg teorija; vadovus, vyresnius darbuotojus ir darbuotojus gaunančius didesnes pajamas reikėtų skatinti vidinėmis motyvavimo priemonėmis, kadangi tai veda į didesnius kiekybinius ir kokybinius pasiekimus, negu vien materialinis skatinimas.
13. Norint išlaikyti specialistus ir gerus darbuotojus, kasmet reikėtų daryti apklausą, išsiaiškinančią, kokios priemonės darbuotojus geriausiai motyvuoja, ar jie patenkinti taikomomis motyvacinėmis priemonėmis ir darbu įmonėje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas : mokomasis leidinys / Ingrida Mačernytė-Panomariovienė. Vilnius, 2003. 156 p. ISBN 9955-563-05-2
2. Atlyginimą renkamės patys : kaip uždirbti daugiau / Rasa Dževeckytė, Agnė Ranonytė. Vilnius, 2007. 207 p. ISBN 978-9955-460-42-8
3. Barr P. Politická ekonomia. T. 2.- Moskva, 1994. S. 74.
4. Bučiūnienė, Ilona. Darbo gerinimo proceso poveikis darbuotojų motyvacijai ir įgyvendinimas organizacijoje // Ekonomika. Vadyba '95 : tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kn. 2. - ISBN 9986-13-219-3. - Kaunas, 1995, p. 138-145
5. Bučiūnienė, Ilona. Darbo motyvacija ir vadybos raida // Vadyba ir rinkos ekonomika : tarptautinės konferencijos medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Inžinerinės ekonomikos fakultetas. - Kaunas, 1992, p. 40-45
6. Bučiūnienė, Ilona. Darbuotojų motyvacijos svarba įmonės veiklos rezultatams // Mokslas ir gamyba : mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, [Klaipėdos universitetas, 1995 09 28-29]. - ISBN 9986-505-43-7. - Klaipėda, 1996, p. 71-76
7. Bučiūnienė, Ilona. Įmonės darbuotojų motyvavimo tikslai ir priemonės // Socialiniai mokslai. Vadyba / Kauno technologijos universitetas. - ISSN 1392-0758. - Kaunas. - 1996, nr. 4(8), p. 7-12
8. Bučiūnienė, Ilona. Šiuolaikiniai darbuotojų motyvavimo metodai // Inžinerinė ekonomika : mokslo darbai / Kauno technologijos universitetas. T. 7. - ISBN 9986-13-323-8. - Kaunas, 1996, p. 29-33
9. Compensation decision making / Thomas J. Bergmann, Vida Gulbinas Scarpello. 4th ed. Fort Worth, 2001. 660 p. ISBN 0-03-031972-2
10. Creating the healthy organization : well-being, diversity and ethics at work / Sue Newell. [London], 2002. x, 254 p. ISBN 1-86152-784-5
11. Dambrauskas A., Nekrašas V., Nekrošius I. Darbo teisė.- Vilnius, 1990. p.151.
12. Darbo apmokėjimas išsivysčiusiose šalyse : mokomoji priemonė / Edmundas Stancikas, Kazimieras Vyšniauskas. Vilnius, 1997. 116 p.
13. Darbo apmokėjimo organizavimas / Valentinas Dubinas. Vilnius, 1995. 72 p. ISBN 9986-12-045-4
14. Darbo ekonomika : vadovėlis / Bronislovas Martinkus, Asta Savanevičienė. Kaunas, 1996. 146 p. ISBN 9986-13-401-3
15. Darbo užmokesčio formos ir sistemos Europos šalyse / Valentinas Dubinas. Vilnius, 1996. 70 p. ISBN 9986-12-111-6

16. Europos Sąjunga. Steigimo dokumentų rinktinė.- Vilnius, 1998. p.242-243
17. Harpaz, I. The importance of work goals: an international perspective. *Journal of International Business Studies*, 21., 1990. p. 75-93.
18. How to be better at... motivating people / John Allan. London, 1997. 128 p. ISBN 0-7494-1913-X
19. ILO. Internationale Labour Conventions and Recommendations 1919-1956.- Geneva. Volume I.
20. Integruota vadybos proceso motyvacija : mokomoji knyga / Danguolė Šavareikienė, Valentinas Dubinas. Šiauliai, 2003. 178 p. ISBN 9986-38-405-2
21. Kaip vadovauti žmonėms : visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą / Stephen P. Robbins. Vilnius, 2007. 168 p. ISBN 978-9986-16-552-1
22. Motyvacijos būdai : asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas / Georg Felser. Vilnius, 2006. 148 p. ISBN 9955-24-383-X
23. Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai : [metodinė mokymo priemonė] / Vladimiras Gražulis. Vilnius, 2005. 69 p. ISBN 9955-497-71-8
24. Nekrošius I. Ir kt. Darbo teisė. Vadovėlis Respublikos aukšt. m-klų teisės spec. Studentams.- Vilnius: Mintis, 1990. p.166-173
25. Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba / Juozas Mikulis. Vilnius, 2007. 146 p. ISBN 9955-695-60-9
26. Personalo motyvavimas : mokomoji knyga / Ilona Bučiūnienė. Kaunas, 1996. 76 p. ISBN 9986-13-434-X
27. Pukelienė, Violeta; Žilinskienė, Neringa. Globalizacijos procesai ir darbo užmokestis bei jo specifika Lietuvoje ekonomikos pokyčių sąlygomis // *Socialiniai mokslai*. - ISSN 1392-0758. - Kaunas. - 1999, nr. 4(21), p. 34-42
28. Rask pusiausvyrą : svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime / Deborah Tom. Vilnius, 2005. 180 p. ISBN 9955-08-845-1
29. Sakalas A., Vanagas P. Pramonės įmonių vadyba.- Kaunas: KTU, 1996. p.375
30. Smith, G. P. Motivation. In W. Tracey (ed.), *Human resources management and development handbook* (2nd ed.), 1994. p.158.
31. The healthy organization : fairness, ethics and effective management / Susan Newell. London, 1995. viii, 216 p. ISBN 0-415-10327-4
32. Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas / Valentinas Dubinas. Vilnius, 1998. 86 p. ISBN 9986-12-185-X
33. Vanagas P. Atlyginimo už darbą formos ir jų atmainos išsivysčiusiose pasaulio šalyse // *Lietuvos ūkis*.- 1994.- Nr. 7-8.- p.20-21.

34. Darbo motyvacija [interaktyvus] Socialinės apsaugos ir darbo ministerija [žiūrėta 2006 m. spalio 18 d.] prieiga per internetą <http://www.socmin.lt/index.php?-242742182>
35. Darbo užmokestis [interaktyvus] Lietuvos Respublikos trišalė taryba [žiūrėta 2006 m. spalio 17 d.] prieiga per internetą <http://www.lrtt.lt/Metodika/DUzmokestis.htm>
36. Darbo užmokestis [interaktyvus] Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2006 m. spalio 17 d.] prieiga per internetą <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1578&PHPSESSID=5d165a1314487d454dd7be3111de4ce4>
37. Darbuotojų motyvacija dirbti [interaktyvus] Adgloriam [žiūrėta 2006 m. spalio 17 d.] prieiga per internetą <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>
38. Juratė Pozniakovienė „Darbuotojų kaita“ 2007 m., [interaktyvus] UAB Sanitex [žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] prieiga per internetą <http://www.sanitex.lt/index.php?shp=1&cl=content&tpl=7174641c99058c782.98410606&about=1&changelang=2>
39. Motyvuoti darbuotojai – geresni darbuotojai [interaktyvus] Smulkus ir vidutinis verslas [žiūrėta 2006 m. spalio 20 d.] prieiga per internetą <http://www.svv.lt/index.php/lt/33478/>
40. Oksana Paluchina „Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai“, 2004 m., [interaktyvus] UAB Excelsitas [žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] prieiga per internetą <http://www.excelsitas.com/?lt=1080731255>
41. Olga Dainytė „Darbuotojų motyvacijos ypatumai: vidinė konkurencija“, Verslo Labirintai 2007 m. sausio 5d., [interaktyvus] Delfi [žiūrėta 2007 m. lapkričio 29 d.] prieiga per internetą http://www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php?id=11710390
42. Sigita Danilevičiūtė „Kaip motyvuoti šiuolaikinį darbuotoją?“ [interaktyvus] Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 2007 m. spalio 18 d.] prieiga per internetą http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm
43. Skatinimo būdai [interaktyvus] Smulkus ir vidutinis verslas [žiūrėta 2006 m. spalio 20 d.] prieiga per internetą <http://www.svv.lt/index.php/lt/29791/>

MOKLSINĖ LITERATŪRA

1. Employee Motivation Survey 2000, [ineraktyvus] GoalManager, žiūrėta [2008 sausio 4 d.] prieiga per internetą <http://www.goalmanager.com/i101internal32.asp>
2. <http://www.wrislit.lt/lt.php/straipsniai/motyvuoti-darbuotojai-dirba-efektyviau/>

3. Indrė Duotaitė „Pasirūpinimas maistu – mažiau ligų ir nelaimių“ 2007 m. birželio 13 d., [interaktyvus] Vakarų ekspresas [žiūrėta 2007 m. gruodžio 8 d.] prieiga per internetą <http://www.ve.lt/?data=2007-06-13&rub=1078895039&id=1181665643>
4. Iš Lietuvos darbdavio gautų prizų bei dovanų apmokestinimas [interaktyvus] UAB “Deloitte Lietuva” [žiūrėta 2008 m. balandžio 16 d.] prieiga per internetą <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D184822,00.html>
5. Justina Juršytė „Darbdaviai ieško kuo pakeisti atlyginimą“ 2007 m. sausio 11 d., [interaktyvus] Verslo žinios [žiūrėta 2008 m. sausio 16 d.] prieiga per internetą <http://vz.lt/Default2.aspx?ref=toppr&ArticleID=adc1efd7-3e0d-4511-8a43-f48d7824e188>
6. Kęstutis Lukoševičius “Draudimas kaip personalo motyvavimo priemonė” [interaktyvus] Šiaulių universitetas socialinių mokslų fakultetas [žiūrėta 2008 m. balandžio 16 d.] prieiga per internetą <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Lukosevicius.pdf>
7. Kodėl samdomi ir kodėl atleidžiami 2008 m., [interaktyvus] Vilniaus konferencijų centras [žiūrėta 2008 m. sausio 15 d.] prieiga per internetą <http://www.vcc.lt/lt/blogas>
8. Kovach, K. A. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Business Horizons, 1987. 30 p.
9. Lietuvos gyventojai vis labiau vertina gyvybės draudimo naudą 2006 m. rugsėjo 21 d., [interaktyvus] VTV online [žiūrėta 2007 m. gruodžio 15 d.] prieiga per internetą <http://www.vtv.lt/content/view/26231/221/>
10. Lietuvos Respublikos darbo apmokėjimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991. Nr.4-104
11. Loreta Švelginienė “Apsidraudęs saugesnis” [interaktyvus] Verslo banga [žiūrėta 2008 m. balandžio 16 d.] prieiga per internetą <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3cf614d350f98>
12. Mokesčių lengvata augina privatų sveikatos draudimą 2007 m. lapkričio 26 d., [interaktyvus] Infoverslui [žiūrėta 2007 m. gruodžio 15 d.] prieiga per internetą http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=158&new_id=2004
13. Motyvaciją darbuotojai tegul pasirenka patys 2007 m. lapkričio 10d. [interaktyvus] Mano karjera [žiūrėta 2007 m. gruodžio 8 d.] prieiga per internetą <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ref=topread&ArticleID=615421ee-bd38-4fac-b4de-4a51074a35f4>
14. Motyvaciniai renginiai 2007 m., [interaktyvus] UAB Novalux [žiūrėta 2007 m. gruodžio 17 d.] prieiga per internetą http://www.novalux.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=13

15. Motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau 2007 m., [interaktyvus] UAB Wrislit [žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] prieiga per internetą
16. Oksana Paluchina „Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis“ 2006 m., [interaktyvus] UAB Excelsitas [žiūrėta 2007 m. gruodžio 8 d.] prieiga per internetą <http://www.excelsitas.com/?lt=1087981352>,
17. Search selection „Populiarėjanti „galvų medžioklė“ didina atlyginimus 2007 m. vasario 22 d., http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=about_us&g=59221B1E-FF8E-48BE-8D1D-1E2FB39EFD2
18. Search&Selection: papildomi laisvadieniai darbuotojus pavertė darboholikais 2007 m. sausio 31 d. [interaktyvus] Biznews[žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] prieiga per internetą <http://www.biznews.lt/?psl=naujiena&id=7721>
19. The Capital Incentives' Motivation survey, [interaktyvus] The Capital Incentives, žiūrėta [2008 kovo 16 d.] prieiga per internetą <http://www.capital-incentives.co.uk/CapitalIncentives/Motivation/2003SurveyResults.aspx>
20. Tyrimai 2007 m., [interaktyvus] Komunikacijos mokykla [žiūrėta 2008 m. sausio 10 d.] prieiga per internetą <http://www.komunikacijosmokykla.lt/lt/tyrimai>
21. Valstybės ir Vyriausybės vadovų, Seimo narių, valstybės ir savivaldybių įstaigų bei organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo pagrindų įstatymas // Valstybės žinios. 1996. Nr. 109-2472
22. Verslo klasė : [žurnalas] : [laikraščio „Verslo žinios“ priedas]. [2007, Nr. 1]; 2008, Nr. 2 - . Vilnius, 2000-. ISSN 1648-6374
23. Žaptorius, Jonas. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105–117, © Lietuvos mokslų akademija, 2007

SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)

Jočys, Martynas (2008). Use of motivation systems in multinational companies. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 94 p.

SUMMARY

Object of graduation work are employee motivation systems.

Aim of the work – with reference to research results and specialists' comments, to give offers regarding employee motivation systems in multinational companies. To group oneself according employees' age, their salaries and their posts.

To complete the goal were worked out these tasks:

- To explore the main theoretical aspects of motivation, work motivation and motivation theories;
- To review already done researches in Lithuania and foreign countries, regarding employee most populars motivation means.
- To give opinion and comment of specialists, regarding employee motivation;
- Finding out, what new motivation means are using Lithuanian companies;
- Investigate what employees motivation means are using multinational trading companies, situated in Lithuania. Also to find out what motivation means employees want. Results will be group oneself according to age, salaries and posts.

Structure of the work. Master's work consist of three main parts: theoretical aspects of the motivation, analysis of already done researches and specialists commnets, results of employee motivation systems research, conclusions and offers.

The first part of the work offers theoretical fundamentals of motivation and employee motivation. There are presented Various authors' motivation, employee motivation, motivation systems definitions, short theories of motivation description. Also we had review of tangible means and non tangible means of motivation

The second part of the work analyze already done researches' in Lithuania and England regarding employees' motivation. Also were given specialists' comments and and new motivation systems which gather popularity in Lithuania.

The third part offers research of employee motivation systems in mining equipment, architectural engineering and metal trading multinational companies situated in Lithuania.

Methods of the research: making master's work it was referred to Lithuanian and foreign authors' theoretical studies. There are several already accomplished researches descriptive analysis in the analytical part of the work and several specialists' comments too. Research of motivation

systems in mining equipment, architectural engineering and metal trading multinational companies was done by using questionnaire forms, by giving them to already selected companies.

There are 94 pages in this work. First part of the work consists of 30 pages, second part – 21 pages and the third part – 22 pages. There are 11 tables and 19 pictures in the graduation work. There are 2 appendixes at the end of the work. On the list of sources there are various works of Lithuanian and foreign authors, also Internet pages.

1 PRIEDAS (anketa vadovams)

Darbuotojų motyvacinės sistemos tarptautinėse įmonėse

Gerb. Respondente,

Laba diena, esu Martynas Jočys Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, studijų "Tarptautinis verslas" antrojo kurso magistrantūros studentas. Šiuo metu rašau magistranto darbą tema: "Motyvacinių sistemų taikymas tarptautinėse įmonėse". Prašyčiau skirti kelias minutes laiko ir užpildyti anketą. Tai truks 1-2 min.

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti Jūsų darbuotojams taikomas motyvavimo priemones.

Anketa yra anoniminė, visa Jūsų pateikta informacija bus naudojama tik rašant magistro darbą.

P. S. Pasirinktus variantus pažymėkite varnele

1. Kiek darbuotojų dirba įmonėje? (įrašykite bent apytiksliai)

2. Kokios motyvacinės priemonės yra taikomos darbuotojams ar bent numatomos taikyti?

- Bazinis atlyginimas
- Nuo rezultatų priklausanti metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai
- Suteiktos geros darbo sąlygos
- Įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas bei pokalbiu limitas
- Įmonės rengiamos šventės, vakarėliai
- Suteiktos karjeros galimybės
- Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą
- Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe
- Kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas
- Medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas
- Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas
- Apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.)
- Poilsinė ar pažintinė kelionė
- Galimybė įsigyti įmonės akcijų
- Galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio ar piniginio atlyginimo variantų

3. Ar įmonėje diferencijuojamos motyvavimo priemonės:

- Pagal amžių
- Pagal gaunamą bazinį atlyginimą
- Pagal pareigas
- Nediferencijuojamas

Geros darbo dienos!

Darbuotojų motyvacinės sistemos tarptautinėse įmonėse

Gerb. Respondente,

Labą dieną, esu Martynas Jočys Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, studijų "Tarptautinis verslas" antrojo kurso magistrantūros studentas. Šiuo metu rašau magistranto darbą tema: "Motyvacinių sistemų taikymas tarptautinėse įmonėse". Prašyčiau skirti kelias minutes laiko ir užpildyti anketą. Tai truks 3-5 min.

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti Jūsų pageidaujamas motyvacines priemones.

Anketa yra anoniminė, visa Jūsų pateikta informacija bus naudojama tik rašant magistro darbą.

P. S. Pasirinktus variantus pažymėkite varnele.

1. Koks Jūsų amžius?

- 18-24 25-34 35-44 45-55 > 55.

2. Jūs esate:

- Vyras Moteris

3. Kiek laiko dirbate esamoje darbovietėje?

- <1 metai; 1-2 metai; 3-5 metai; >5 metų.

4. Kokios Jūsų užimamos pareigos?

- Sekretorė/asmeninė asistentė
 Administratorė;
 Buhalterė (-is) / finansininkė (-as)
 Vadybininkas (-ė)
 Padalinio vadovas (-ė)
 Vadovas (-ė);
 IT specialistas / inžinierius
 Kita (įrašykite) _____.

5. Koks Jūsų atlyginimas per mėnesį ("į rankas")?

- < 1000 Lt 1000-1500 Lt 1501-2500 Lt 2501-3500 Lt >3501 Lt

6. Ar Jūs esate susipažinęs/supažindintas su visomis įmonėje taikomomis motyvavimo priemonėmis?

- Taip Ne Nesu tikras (-a)

7. Ar Jus motyvuoja Jums taikomos motyvavimo priemonės?

- Taip Ne Iš dalies motyvuoja.

8. Kokia motyvacinių priemonių grupė Jums priimtinesnė (-ės)? (galimi keli atsakymai)

- Materialinės (didesnis darbo užmokestis, premijos, piniginei priedai ir t.t.)
 Materialinės nepiniginės (tarnybinis automobilis, mobiliojo telefono limitas, investicinis gyvybės draudimas, sporto klubo abonementas ir t.t.)
 Nematerialinės (stabili darbo vieta, geri santykiai su vadovu ir kolegomis, karjeros galimybės, įdomus darbas, pripažinimas ir t.t.)

Tęsinys kitoje pusėje!

9. Kokių motyvacinių priemonių pageidautumėte t.y. motyvuotų daugiausiai? (pasirinkite penkias svarbiausias):

- Didesnis bazinis darbo užmokestis
- Didesnė metinė premija ar mėnesiniai/ketvirtiniai priedai
- Medicinos išlaidų dengimas ir/arba draudimas
- Investicinis gyvybės draudimas ir/arba pensijų kaupiamasis fondas
- Įmonės automobilis ir/arba mobilusis telefonas bei pokalbiu limitas
- Kursų, mokymų išlaidų apmokėjimas
- Apmokėtas abonentinis klubo mokestis (sporto, sveikatingumo, grožio ir pan.)
- Galimybė pasirinkti iš kelių vienodos vertės, nepiniginio ar piniginio atlyginimo variantų
- Geros darbo sąlygos
- Karjeros galimybės
- Pripažinimas ir/arba padėka už gerai atliktą darbą
- Galimybė įsigyti įmonės akcijų
- Poilsinė ar pažintinė kelionė
- Stabili darbo vieta/darbo saugumas
- Geri santykiai su vadovu ir /arba kolegomis
- Įmonės rengiamos šventės, vakarėliai
- Suteikta autonomija, kūrybinė laisvė darbe.

10. Ar Jums patinka Jūsų darbas?

- Taip Labiau patinka nei nepatinka Labiau nepatinka nei patinka Ne.

Geros darbo dienos!