

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. MOTYVACIJOS SAMPRATA IR ESMĖ.....	8
1.1. MOTYVACIJOS TEORIJOS.....	13
1.1.1. Poreikių teorijų analizė.....	13
1.1.2. Procesų teorijos ir jų analizė.....	16
1.2. Darbuotojų skatinimo būdai.....	18
2. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS MOTYVŲ DERINIMO GALIMYBĖS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE.....	30
2.1 Darbo motyvų sistemos formavimas tarptautinėse įmonėse.....	30
2.1.1. Motyvacija ir personalo valdymas.....	33
2.1.2. Personalo darbo motyvacija įvairiais karjeros etapais.....	37
2.1.3. Darbo užmokesčio svarba motyvuojant darbuotojus.....	41
2.2. Organizacijos interesų pobūdis.....	45
2.3. Organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimas.....	47
3. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DERINIMO TYRIMAS.....	57
3.1. Tyrimo metodika ir eiga.....	57
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	60
IŠVADOS.....	72
TYRIMO APIBENDRINIMAS IR PASIŪLYMAI.....	73
SANTRAUKA.....	75
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvų ir motyvavimo apibrėžimai.....	8
2 lentelė Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	22
3 lentelė Motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos įmonėse	69
4 lentelė Motyvavimo priemonės kurios skatintų respondentus geriau atlikti užduotis.....	70
5 lentelė Organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimo shema.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogaus lokalinis veiksmas.....	12
2 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	25
3 pav. Drausminių nubaudų įtaka darbuotojams.....	31
4 pav. Priemonės, padedančios geriau pažinti darbuotojus.....	32
5 pav. Darbuotojų įvertinimo būdai.....	35
6 pav. Organizuojamų susirinkimų skaičius.....	36
7 pav. Dirbančių naujokų ir išėjusių naujokų santykis.....	38
8 pav. Pakilimas pareigose.....	39
9 pav. Darbuotojų rotacija.....	40
10 pav. Darbuotojų, palikusių darbo vietą amžius.....	41
11 pav. Darbuotojų atlyginimų pokyčiai.....	42
12 pav. Darbuotojų vertinimo būdai.....	44
13 pav. Organizacijos interesai.	45
14 pav. Organizaciją atstovaujantys asmenys.....	46
15 pav. Organizacijų vadovų interesų prigimtis.....	46
16 pav. Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas.....	48
17 pav. Stambius klientus aptarnaujantys darbuotojai	50

18 pav. Nuostoliai, susiję su naujų įrenginių eksplotavimu.....	50
19 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu.....	52
20 pav. Modifikuotas marketingo tyrimo procesas.....	59
21 pav. Respondentų skirstymas pagal amžių.....	62
22 pav. Respondentų skirstymas pagal lytį	63
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	63
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savijautą kolektyve ir jų nuomonę apie vadovų ir darbuotojų santykius.....	64
25 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos suteikimą.....	64
26 pav. Respondentų nuomonė apie materialinio ir moralinio skatinimo taikymą.....	65
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal susipažinimą su įmonės tikslais, vertybėmis ir pagal įtraukimą į įmonės tikslų siekimą.....	65
28 pav. Respondentų nuomonė apie gaunamą atlyginimą ir apie pagalbą bendradarbiams.....	66
29 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai pakeistų darbo vietą.....	67
30 pav. Respondentų nuomonė apie motyvavimo sistemą įmonėje.....	67
31 pav. Respondentų demotivacijos priežastis.....	68

ĮVADAS

Temos aktualumas. Perėjimas iš planinės ekonomikos į rinkos ekonomiką, globalizacija, technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, visuomenės ekonominės padėties kitimas ir pan. pakeitė senas ir sukūrė naujas sąlygas Lietuvos darbo rinkai. Organizacijos nuolat kinta, jose formuojasi nauji požiūriai ne tik į pačios organizacijos veiklą, bet ir į darbuotojus, kurie tampa viena aktyviausia ir svarbiausia sistemos dalimi, apsprendžiančia organizacijos tikslų siekimą.

Problema – darbuotojų ir organizacijos motyvacijos derinimo galimybės.

Hipotezė. Šiandien jau neabejojama, kad organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimas yra ne tik darbinės veiklos efektyvumo, bet kartu ir įmonės sėkmės garantas.

Problemos ištyrimo lygis. Organizacijos ir darbuotojų motyvacijos problemas nagrinėjo: F. Tayloras, E. Mayo, D. McGregoro – jie yra ankstyvųjų motyvacijos požiūrių atstovai; bei šiuolaikinių motyvacijos požiūrių atstovai: Landy ir Beckeris, kurie daugelį šiuolaikinių požiūrių į motyvacijos teoriją bei praktiką suskirstė į penkias kategorijas: poreikių, teisingumo, lūkesčių (vilčių), pastiprinimo, tikslų nustatymo; A. Maslowas apžvelgė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių; G. Hofstedas savo motyvacijos bei verslo praktikos skirtumų įvairiose kultūrose tyrime priėjo išvados, jog A. Maslowo poreikių hierarchija neapibūdina universalios žmonių motyvacijos proceso. C. Alderferis sutiko su A. Maslow'u, tačiau visus poreikius jis suskirstė tik į 3 kategorijas: egzistencijos, giminystės, augimo – ERG teorija (lietuviškai EGA); D. McClellando darbai įrodė, kad žmonių motyvaciniai modeliai atspindi kultūrinę aplinką, kurioje jis išaugo – šeimą, mokyklą, tikyba, turimą informaciją; F. Herzbergas išskyrė dvi skirtingas veiksnių grupes, lemiančias pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu ir sukūrė dar vieną poreikiais pagrįstos motyvacijos teoriją, pavadintą dviejų veiksnių teorija; J.S. Adamsas išvystė teisingumo teoriją, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei, požiūriui į darbą, jo teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija ir buvo patikrinta stebint, kokį efektą daro teisingas atlygis lyginant su lauktu; J. Benthonas ir J.S. Millas bandė formuoti lūkesčių teoriją akcentuodami individo būsimą naudą ir žalą, kaip individo elgesio motyvatorių; toliau lūkesčių teoriją plėtojo K. Levinas ir E. Tolmanas. Jie teigė, kad lūkesčių išsipildymas gali būti išreiškiamas kaip tikimybė su reikšmių intervalu nuo nulio iki vieneto, taip pat jie pabrėžė, kad darbo atlikimą lemia ne tik motyvacija, bet ir realūs žmogaus gabumai ir galimybės; Ekonomistas W. Edwardsas manė, kad žmonių elgesys priklauso nuo pasekmių ir galimybių santykio įvertinimo; Galutinai lūkesčių teoriją suformulavo V. Vroomas 1960 m., o išvystė Porteris ir Lawleris 1968 m. V. Vroomas ištyrė,

kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai: lūkesčiai, instrumentalumas, valentingumas; Pastiprinimo teorija, siejama su profesoriumi B.F.Skinneriu ir kitais, požiūrį į motyvaciją grindžiam „pasekmių dėsnium“ – įdėja, kad teigiamų rezultatų duodantis elgesys yra mieliai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti; J.A.Stoneris pateikia šešias taisykles darbuotojų elgesiui modifikuoti C. Earley ir C. Shalley tikslų siekimą aprašo kaip keturis protavimo etapus.

Plačiau motyvavimo, motyvo sąvokas savo monografijose nagrinėjo D. Šavareikienė, V. Dubinas, P. Zakarevičius. Motyvavimo teorijas analizuotos I. Bučiūnienės, P. Jucevičienės, A.Sakalo, V. Šilingienės ir daugelio kitų autorių leidiniuose. Darbuotojų motyvavimo modelius tyrinėjo L. Marcinkevičiūtė, I. Bučiūnienė, D. Šavareikienė, V. Dubinas.

Darbo objektas – organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimas.

Darbo tikslas – teoriniu lygmeniu išanalizavus ir apibendrinus organizacijos ir darbuotojų motyvaciją, empiriškai pagrindus veiksnių įtaką organizacijos ir darbuotojų motyvacijai, paneigti arba patvirtinti suformuotą hipotezę.

Darbo tikslui pasiekti, numatomi **uždaviniai**:

- išanalizuoti teoriją, nagrinėjančią organizacijos ir darbuotojų motyvavimo aspektus;
- parengti motyvacijos derinimo tyrimo metodologiją bei atlikti organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimo empirinį tyrimą;
- išanalizuoti organizacijos motyvus bei įvertinti šiandieninę organizacijos ir darbuotojų motyvų derinimo procedūrą tarptautinėje įmonėje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, straipsnių, statistinė analizė, anketinė apklausa, interviu.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė:

- išnagrinėta motyvacijos aspektų esmė (teorinė reikšmė);
- remiantis empirinio tyrimo rezultatais išanalizuotos organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimo problemos;
- išnagrinėta atskirų veiksnių įtaka motyvacijai.

Apribojimai: įmonių, kuriose buvo atliktas tyrimas, vadovai nesutiko leisti viešinti jų pavadinimus, komercinę informaciją, todėl pavadinimai pakeisti.

1. MOTYVACIJOS SAMPRATA IR ESMĖ

Valdydami organizaciją vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Organizacijos veiklos pasekmes lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija. Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme.

„Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Tam būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius“ (Šavareikienė D., Dubinas V., 2003), todėl „norint žmones motyvuoti, reikia žinoti jų savybes, kurios savo ruožtu sąlygoja jų poreikius“ (Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys, paskaitų konspektas. – Kaunas: Technologija, 1994). „Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiems, kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, tretį siekia savirealizacijos, kiti trokšta pripažinimo ir prestižo“ (Šavareikienė D., Dubinas V., 2003). „Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą. Pripažinimas turėtų būti taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti pavieniams žmonėms, grupėms, skyriams ar visai bendrovei už pastangas siekti tos bendrovės ar pramonės šakos tikslų“ (Casimir C. Barczyk, 1999).

Motyvų, motyvavimo samprata surastuose šaltiniuose apibrėžiama beveik vienodai. Remiantis surastais šaltiniais, apibrėžimai skamba taip (1lentelė):

1 lentelė

Motyvų ir motyvavimo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Zakarevičius P., (2003)	Pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas. Neapibūdinus jo sampratos, neįmanoma apibūdinti ir motyvacijos sampratos.
Donelson R., (1999)	Motyvų prasmės nagrinėjimui yra svarbiausia asmenybės psichologijos istorinės raidos problema.
Zakarevičius P., (2003)	Motyvas – tai veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu tenkinti savo poreikius.
Zakarevičius P., (2003)	Pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas. Neapibūdinus jo sampratos, neįmanoma apibūdinti ir motyvacijos sampratos.

tęsinys kt. lape.

Donelson R., (1999)	Motyvų prasmės nagrinėjimui yra svarbiausia asmenybės psichologijos istorinės raidos problema.
Zakarevičius P., (2003)	Motyvas – tai veiksnys, skatinantis žmogų (organizacijos darbuotoją) veikti (dirbti) geriau ir to geresnio veikimo (darbo) rezultatų pagrindu tenkinti savo poreikius.
[19, 1994]	Motyvas – tai vidinė paskata, impulsas arba ketinimas, verčiantis žmogų ką nors daryti arba atitinkamai elgtis.
Bagdonas E., Bagdonienė L., (2000)	Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai.
Bagdonas E., Bagdonienė L., (2000)	Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu.
Sakalas A., Šilingienė V., (2000)	Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
[20, 1994]	Motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai.
[19, 1994]	Motyvavimas – tai veikti skatinanti jėga.
Misevičius V., (2001)	Motyvavimas – tai veiklos stimulų kūrimas ir naudojimas
Appleby R. C., (2003)	Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą.
Bučionienė I., (1996).	Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.
[14, 1994]	Darbuotojų motyvavimas - elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma.

Išanalizavus motyvacijos ir motyvų sąvokas, galime teigti, jog visuose nurodytuose apibrėžimuose sutinkamas žodis skatinimas (raginimas). Taigi, galima daryti išvadą, kad motyvavimas iš tiesų yra skatinimo procesas, kuriuo remiantis skatinama siekti ne tik

asmeninių, bet ir organizacijos tikslų, bei apskritai veikti.

Remiantis Jucevičiene (1996) galime daryti prielaidą, kad žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi “man reikia”. Suvoktas poreikis nusakomas noru. Poreikiai įvairiuose literatūros šaltiniuose klasifikuojami įvairiai. Paprasčiausia klasifikacija, remiantis išanalizuotais moksliniais leidiniais, yra ši: pagrindiniai fiziniai poreikiai, vadinami pirminiais poreikiais, socialiniai bei psichologiniai poreikiai, vadinami antriniais poreikiais.

Fizinių poreikių objektai: maistas, vanduo, miegas, oras ir palanki kūnui temperatūra. Šie poreikiai iškyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. Jie yra universalūs, tačiau konkretiems asmenims gali skirtis savu intensyvumu. Pavyzdžiui, vaikui reikia daugiau miego nei vyresniam žmogui.

Pasak E. Bagdono (2000) sakoma, kad žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kokį nors trūkumą. Poreikių neįmanoma stebėti ir išmatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip elgiasi žmogus. Kai žmogus jaučia poreikį, tai šis skatina (motyvuoja) jį veikti, siekti tikslo. Tikslą žmogus supranta kaip priemonę savo poreikiams patenkinti. Pasiekęs tikslą žmogus savo poreikius patenkina, patenkina iš dalies arba nepatenkina. Pasitenkinimas arba nepasitenkinimas pasiekus tikslą turi įtakos žmogaus elgesiui panašiose situacijose ateityje. Paprastai žmonių elgesys pasikartoja, jeigu situacijos asocijuojasi su poreikių patenkinimu.

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suskirstyti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra nė vieno visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius. Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego, sekso poreikiai. Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami sukaupus patirtį. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais, galime teigti, jog poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai. Poreikį jaučiantis žmogus skatinamas veikti, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje. Poreikiai yra labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Todėl galima daryti išvadą, kad žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad kartu patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, būtinai privalo

žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas. Todėl tuo sunkiau jį grįsti biheviorizmu ir vis daugiau reikia ieškoti teorinės atramos humanistinėje psichologijoje. Manoma, kad žmonių antriniai poreikiai yra žymiai įvairesni nei pirminiai. Du skirtingi žmonės gali turėti net visiškai priešingus poreikius. Pavyzdžiui, vienas žmogus gali akcentuoti savęs įtvirtinimo poreikį ir būti agresyvus su kitais žmonėmis, kitas žmogus gali siekti būti nuolankiu ir pasiduoti kito asmens agresijai. Poreikiai taip pat kinta priklausomai nuo laiko ir aplinkybių.

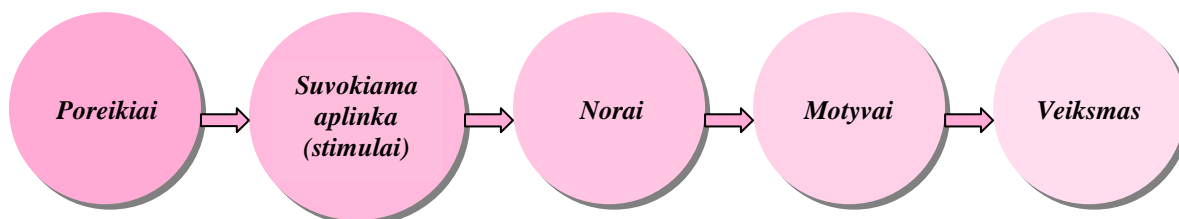
Elgesio analizė būtų paprasta, jei asmens veiksmai tam tikru momentu būtų tik vieno poreikio rezultatas. Tačiau taip būna labai retai. Įvairių tipų ir įvairaus intensyvumo poreikiai taip veikia vienas kitą, kad individo motyvacija bet kuriuo momentu yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų. Dar daugiau – kai kurie poreikiai yra taip užslaptinti, kad pats individas negali jų suvokti. Vien šis faktas daro motyvaciją labai komplikuoatą. Pavyzdžiui, nepatenkinti darbuotojai dažnai sako, kad jų nepasitenkinimo priežastis yra labai aiški – pavyzdžiui, mažas atlyginimas, tačiau tikroji jų problema gali būti visai kita. Šiuo atveju, vadovybei pakėlus atlyginimus, darbuotojai vis tiek lieka nepatenkinti. Pasak Jucevičienės (1996), darbuotojų antrinius poreikius galima apibūdinti šiais požymiais: ypač sąlygojami patirties, įvairiarūšiai ir nevienodo intensyvumo, kiekvienam individui skirtingi, dažniau veikia keli iškart, nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui, neretai sąmoningai nesuvokiami; įtakojantys elgesį.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą pastebėta, kad motyvų yra visokių. Individas, rinkdamasis veiklos bei elgesio motyvus, pasirenka tai, kas jam tuo momentu svarbiausia, reikšmingiausia, prasmingiausia. Pavyzdžiui, studentui reikia pasirinkti studijų modulį iš kelių pateiktų kalbų modulių: anglų, lotynų, vokiečių, prancūzų. Be abejo, jei tuo momentu jis bus numatęs dirbti bendroje Lietuvos ir JAV firmoje, tai jis pasirinks anglų kalbą. Arba – sunkiai dirbus, kyla poreikis ilsėtis; jei to poreikio nepatenkinsi, galima nualinti organizmą. Šiuo atveju darbą pakeisti poilsiu diktuoja motyvas, kilęs iš nuovargio ir supratimo, kad yra sąlygos pailsėti. Individas siekia atgauti prarastą fizinių jėgų pusiausvyrą. Taigi, jeigu motyvu akcentuojamas žmogaus veiklos priežastingumas, tai jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai atspindi sudėtingesniu dariniu, vadinamu motyvacija. Beveik visi psichologai nusakydami, kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. Motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia.

Jeigu motyvas yra veiksmo ir veiklos vidinis skatulys, tai motyvacija yra daug sudėtingesnis reiškiny, tiek vidinis – asmenybinis, tiek išorinis – aplinkos, charakterizuojamas

visais veiksmais, žadinančiais tikslingą elgesį. Svarbu motyvacijos nesutapatinti su motyvais. Motyvacija daug sudėtingesnis darinys. Ji apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui (Jucevičienė, 1996).

Biheviaristai dažnai sėkmingai gali paaiškinti žmogaus lokalinį veiksmą schema (1 pav.) tai veiklos, sudarytos iš veiksmų sistemos, aiškinimui jau būtina kalbėti apie žmogaus kompleksinę kokybę – motyvaciją.



Šaltinis: JUCEVIČIENĖ, P (1994) Organizacijos elgsena

1 pav. Žmogaus lokalinis veiksmas

Humanistinės psichologijos požiūriu šis kompleksas yra dar platesnis, apimantis žmogaus vertybines orientacijas, nusakomas asmenybės kryptingumu.

Remiantis darbe minėtais autoriais, pastebėta, kad motyvuoti darbuotojų veiklą – tai paliesti jų svarbius interesus, suteikti jiems galimybę išreikšti save darbo proceso metu. Motyvavimas yra valdymo proceso dalis, išreiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Motyvacija tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ir motyvacija ir motyvavimas nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę kažkur tarp dviejų kraštutinių: 1) refleksai; 2) atsiradę įpročiai.

Manoma, kad motyvacija yra tik vienas iš keleto veiksnių sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Kiekvienoje organizacijoje motyvuojant darbuotojus svarbūs tokie veiksniai kaip sugebėjimai, išteklių ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. Įmonėje gali būti nepaprastai motyvuoti darbuotojai siekti karjeros, tačiau motyvaciją turi papildyti moksliniai sugebėjimai, įgūdžiai. Teoretikai teigia, kad motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti, nes motyvacija ilgai gali “išsisklaidyti”. Motyvacija yra priemonė, kurios dėka vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose. Tačiau vadovai turi žinoti, kas skatina žmones jiems dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atsilyginimą taip, kad darbuotojai stengsis užduotis atlikti kuo tiksliau, suteikdami naudą ir pačiai organizacijai.

1.1. Motyvacijos teorijos

Visos šioje dalyje nagrinėjamos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Pagal tai, ku grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys bei kokios priemonės skatina darbuotojus dirbti kuo efektyviau.

Išnagrinėjus mokslinius literatūros šaltinius pastebėta, kad šiuo metu yra sukurta daug motyvacijos teorijų. Literatūroje šiuolaikinės motyvacijos teorijos skiriamos į dvi kryptis: turinines (poreikių) ir proceso teorijas. Išnagrinėjus turinines teorijas pastebėta, kad motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kuri sukelia įvairūs motyvai. Poreikis teorijose apibūdinamas kaip objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą. Taigi poreikiai yra žmogaus aktyvumo šaltinis. (I. Bučiūnienė, 1996, p.9).

1.1.1. Poreikių teorijų analizė

Pirmą kartą į žmonių elgsenos sudėtingumą dėmesys buvo atkreiptas po Hotorno eksperimentų. Tuo metu buvo suvokiama, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Hotorno eksperimentų išvados buvo tarsi atramos taškas naujai valdymo teorijos kryptims, apimančioms žmonių veiklos motyvavimo organizacijoje problemų nagrinėjimą. Šios krypties tyrimo objektas - žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgsenos motyvai ir jų patenkinimo būdai.

Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kuomet jis jaučia fiziologinį arba psichologinį kažko tai trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius poreikius.

Išanalizavus A. Maslowo poreikių teoriją, pastebėta, kad pagrindinis pasitenkinimo darbu motyvacijos teorijų tikslas buvo apibrėžti poreikius kurie skatina žmones veikti. Savo motyvacijos teorijoje jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius (Kasiulis J., Barvydienė V. 2001, p.86). Remiantis minėtais autoriais, šie poreikiai A. Maslowo buvo apibūdinami: fiziologiniai poreikiai, kurie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinti atitinkamu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis, papildomais priedais; saugumo poreikiai - saugios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Šiuos poreikius organizacijoje galime garantuoti įdiegiant draudimo, pašalpų sistemą, atitinkamų sąlygų numatymą darbo sutartyse; socialiniai - priklausomumo

poreikiai apima poreikį meilei, prisirišimui, poreikį būti priimtam savęs lygių, priklausyti kokiai nors socialinei grupei. Šie poreikiai dažniausiai yra patenkinami šeimoje, artimų žmonių rate, tačiau organizacijoje sukūrus palankią bendravimo atmosferą, šiltus santykius tarp kolegų, galime šiuos poreikius realizuoti; pagarbos poreikiai apima poreikius savigarbai ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimo siekimą bei noras įgyti kitų darbuotojų pagarbą ir pripažinimą; saviraiškos poreikiai - tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei.

Pagal A.Maslową poreikiai sudaro hierarchiją. Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius, ir tik po to jų veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai.

A. Maslovo teorija gali būti pritaikoma valdyme. Žinant darbuotojų poreikius bei siekiant darbuotojų motyvavimo vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai reiškia, kad negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kuriems būtini visiškai kiti metodai. Nors ši teorija išsamiai analizuoja darbuotojų poreikių tenkinimo galimybes bei pritaikymą organizacijoje, tačiau, išanalizavus literatūros šaltinius pastebėti šios teorijos trūkumai: nėra paaiškinama poreikių kilmė; taip pat ne visų asmenų poreikiai yra vienodi bei nebūtinai išdėstyti tokia tvarka. Remiantis šiais poreikiais sunku paaiškinti darbuotojų demotyvaciją.

Apibendrinant A. Maslovo teoriją galima teigti, kad darbuotojams pirmiausia reikia algos, kurios pakaktų patenkinti žmogiškuosius poreikius ir sudaryti normalias gyvenimo sąlygas. Vėliau reikia patenkinti darbuotojų saugumo poreikius – kad jie jaustųsi saugūs darbe, kad būtų laisvi nuo bet kokios prievartos ar užgaidų. Ir tik po to vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ar leisti pajusti kitų pagarbą sau.

Dar vieną motyvacijos, pagrįstos poreikiais teoriją, pavadintą 2-jų veiksmų teorija, sukūrė F.Herbergas. Remiantis jo teorija buvo nustatyti veiksniai, iššaukiantys darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbe. Tam F.Herbergas atliko tyrimą, panaudodamas kritinių situacijų metodą. Šio mokslininko vadovaujama tyrinėtojų grupė apklausė 200 inžinierių iš vienos didelės dažų gamybos įmonės. Juos paprašė atsakyti į du klausimus:

1. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypatingai gerai?
2. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės ypatingai blogai?

Tyrimų rezultatai parodė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksmų šaltinis yra skirtingas. Pasirodė, kad veiksniai, kurie sukėlė pasitenkinimą darbu, daugiau siejami su galimybe daryti karjerą, atsakomybe, pasiekimų įvertinimu, galimybe save realizuoti ir pan. Veiksniai, sukėlę nepasitenkinimą, priešingai, daugiau susiję su darbo sąlygomis, organizacijoje vykdoma politika, tarpusavio santykių pobūdžiu ir pan.

Taigi, atsižvelgdamas į gautus rezultatus, F.Hercbergas išskyrė 2 grupes veiksnių: higieninius ir motyvacinius veiksnius. Išanalizavus teorinius šaltinius galima daryti išvadą, kad higieniniai veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Prie higieninių veiksnių priskiriami: 1) administracijos politika, 2) darbo sąlygos, 3) atlyginimas už darbą, 4) tarpusavio santykiais su vadovais, pavaldiniais, kolegomis, 5) tiesioginės kontrolės lygis. Motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačio darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Tai: 1) sėkmė, 2) karjera, profesinis augimas, 3) pripažinimas, 4) atsakomybė, 5) kūrybinis ir dalykinis augimas.

Manoma, kad F.Hercbergas savo teorijoje pateikia naują požiūrį į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacinių veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių buvimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų geriau dirbti, o tik sukelia neutralius jausmus. Tuo tarpu jų nebuvimas sąlygoja negerą darbuotojų savijautą. Remiantis šia teorija, įmonėse galima įdiegti darbo praturtinimo programas, darbą organizuojant taip, kad jis suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu tiesioginiam jo vykdytojui, suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutinines operacijas, praplečiant darbą, padidinama darbininkų atsakomybė, stengiamasi, kad žmonės pajautų, jog atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą. Išanalizavus šią teoriją pastebėta, kad moksliniuose šaltiniuose teorija buvo kritikuojama dėl minėto tyrimo. Kai žmones prašo aprašyti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, tai jie instinktyviai susieja palankias situacijas su savo vaidmeniu, o nepalankias - su kitų žmonių elgesiu. Tokiu būdu, rezultatai, kuriuos gavo F.Hercbergas, iš dalies buvo rezultatu to, kaip buvo užduodami klausimai. Mokslininkai, bandę patikrinti jo teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus. Šis poreikių modelis parodo kaip yra svarbu, kad vadovai taikydami motyvavimo metodus, suprastų žmonių skirtumus.

Taip pat negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių. Higieniniai veiksniai, ypač darbo užmokestis, gali būti naudojami darbuotojų motyvavimui. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne kiekybiniais, o kokybiniais aspektais (Graham H.T., Bennet, R., 1998).

Kitą motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius, 1970 metais sukūrė D. MakKlelandas. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė aukštesnio lygio poreikių tyrimams. Pagal D.MakKlelandą žmonėms yra būdingi trys poreikiai: valdžia, sėkmė, priklausomumas. Artimo bendrumo poreikis apima norą būti organizacijoje kartu su bendradarbiais. Valdžios poreikis –

kontrolės laipsnis, kurio darbuotojas siekia savo situacijoje. Laimėjimų poreikis – žmones galima skatinti intriguojančiomis ir konkuruojančiomis darbo situacijomis. Analizuojant minėtą teoriją pastebėta, kad žmonės su aiškiai išreikštu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tačiau tai nebūtinai žmonės karjeristai blogą žodžio prasme. Žmonės su sėkmės poreikiais mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų būtinai įvertintas. Žmonės su priklausomumo poreikiais suinteresuoti turėti draugų, gerus santykius su kitais, padėti kitiems. Juos traukia toks darbas, kada jie turi galimybę bendrauti su kitais žmonėmis.

1972 metais buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija - K.Alderferio ERG teorija. Jis suskirstė A.Maslowo poreikių hierarchiją į 3 lygius: egzistencijos, santykių ir augimo poreikiai. K.Alderferio poreikių teorija labai panaši į A. Maslowo, tačiau pastebėti du esminiai skirtumai nuo A.Maslowo teorijos. Visų pirma, jo nuomone vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų, turėti draugų ir galimybė įgyti naujų žinių. Remiantis šia teorija vadovas, norėdamas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių.

Kitas svarbus K.Alderferio teorijos momentas - atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu žmogui būnant aukštesniajame poreikių lygyje, jo žemesnio lygio poreikiai vėl nepatenkinami, jis regresuoja, nusileisdamas į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintus. Pvz., nevienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamą vadovo elgesį jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą (Bučiūnienė, I., 1996).

1.1.2. Procesų teorijos ir jų analizė

Remiantis moksliniais šaltiniais procesinės teorijos skiriamos į lūkesčių ir teisingumo. Procesinės 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.

Išnagrinėjus procesines motyvacijos teorijas pastebėta, kad motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas. kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Tuo tarpu turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą kodėl. Kodėl atsiranda motyvacija? Kas ją sąlygoja? (Bučiūnienė, I., 1996. p.19).

1964 m. psichologas V. Wroomas motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: lūkesčių (L), t. y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savų pastangų ir pasiekimo. Jis išreiškiamas tikimybe, pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus. Tai savęs įvertinimas. Instrumentalumo (I) t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija ir kiti subjektai). Tai pat išreiškiamas tikimybėmis. 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. (Jucevičienė.P., 1996, p.102)

Remiantis šia teorija 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.

Taikant šį modelį susiduriama su problemomis: ne visose organizacijose jis veikia pakankamai gerai; gana nelengva nustatyti ranginius lygius; taip pat visi teorijoje įvardinti veiksniai nėra pakankami motyvacijai nustatyti, reikia daugiau įvertinti asmenybės savybes ir organizacijos bruožus.

Du organizacijos elgsenos tyrinėtojai 1968 metais L. W. Porteris ir E. E. Lowleris, išvystė lūkesčių motyvacijos modelį, išplėsdami V. Wroomo darbą. Remiantis minėtų autorių modeliais pastebėta, kad identifikuojamas žmonių valentingumo ir lūkesčių šaltinis, susiejamos pastangos su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu.

Remiantis I. Bučiūniene (1996) L.W.Porteris ir E. E Lawleris atskyrė išorinį atlyginimą, kuris priklauso nuo uždarbio, pripažinimo, paaukštavimo tarnyboje ir vidinį atlyginimą t.y. asmeninio tobulėjimo jausmas, lūkesčių išsipildymas, pasididžiavimas sėkme. (Bučiūniene, I., 1996, p.21).

Pastebėta, kad 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 į tam tikras tikslines būsenas, kurias nepriklausomai nuo jų specifikos, subjektas stengiasi pasiekti įvairiaisiais keliais ir priemonėmis.

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

Lūkesčių teorijos modelius galime pritaikyti praktikoje, remiantis keturiomis prielaidomis, kurios ir sudaro šios teorijos pagrindą bei nulemia individo elgesį organizacijoje. Pirmoji prielaida – individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį. Remiantis šia prielaida nei individas, nei aplinka atskirai nesąlygoja elgesio. Antroji prielaida, kad individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijose. Kaip jau minėta anksčiau, trečioji prielaida - skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus. Skirtingi darbuotojai nori skirtingo atlygio už savo darbą. Be to, turi skirtingus lūkesčius. Ir paskutinioji prielaida, kad 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.

Apibendrinant lūkesčių teoriją pastebėta, 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. Žmonės patys pasirenka atlygi už atliktą darbą. Vilčių teorija leidžia suprasti, jog vadovams santykiuose su darbuotojais dera vienu metu kreipti dėmesį į daugelį veiksnių. Tikslų iškėlimo teorija – pagal šią teoriją darbuotojai turėtų turėti konkrečias užduotis ir tikslus. Tikslai negali būti apibendrinti. Teisingumo teorija remiasi tuo, kad labai svarbu yra tai, kaip pats darbuotojas vertina gautą atlygį. Teisingumą galėtume apibūdinti kaip santykį tarp darbuotojų įdėtų pastangų ir gauto atlygio už darbą.

1.2. Darbuotojų skatinimo būdai

Kaip jau buvo analizuota anksčiau, motyvacija apibrėžiama kaip tam tikro elgesio, veiksmų tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

Šis apibrėžimas neprieštarauja skirtingų motyvacijų teorijoms ir geriausiai atskleidžia darbo motyvacijos esmę įvertindamas pagrindinius jo elementus - jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi.

Taigi motyvavimo metodai ir motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. (Bučiūnienė.I., 1996, p.32)

Oksana Poluchina savo straipsnyje „Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?“ įvardija ir aptaria priemones. „Mes gyvename amžinų permainų pasaulyje. Kartais atrodo, kad

visiškai nerealu vaikytis su tuo pačiu greičiu kaip ir visi pokyčiai, įvykiai, atradimai ir t.t. visose XXI a. socialinio gyvenimo sferose dėl žmonių galimybių. Bet žmogus parodė stulbinančius rezultatus. Visi įvykiai, procesai ugdo visiškai naują žmogų, gyvenanti naujoje realybėje, kuris nuolat adaptuojasi prie išorinės aplinkos ir jos pokyčių. Jį stumia nauja motyvacija, veržimasis išsemi visas galimybes, tai yra akivaizdi savotiška baimė kažką praleisti. Žmogus vystosi, ir kaip taisyklė, nesustoja ir toliau mokosi ir tobulinasi, jo gebėjimai ir galimybės susidoroti su visa įvairybe ir išrinkti tai, kas kiekvieno žmogaus nuomone yra reikalinga ir naudinga“. Remiantis šiame straipsnyje išdėstytais pokyčiais, galime teigti, jog patyręs vadovas turi mokėti prisitaikyti ne tik prie išorinės aplinkos, kuri teigiamai/neigiamai įtakoja visą verslą apskritai, bet turi prisitaikyti prie savo darbuotojų tam, kad maksimaliai išreikšti svarbiausius darbuotojų poreikius (Oksana Poluchina. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Vadovo pasaulis Nr. 2, 2004).

Manoma, kad vadovas turi gebėti demonstruoti susidomėjimą žmonėmis, dirbantiems kompanijoje ir suprasti, kad personalo poreikių tenkinimas reiškia produktyvumo didėjimą, pastovų kompanijos vystymąsi ir įmonės tikslų įgyvendinimą. Todėl reikia ne tik mokėti darbo užmokestį, lygų darbuotojų žinių ir įgūdžių vertei darbo rinkoje, bet ir būtina reaguoti į individualius žmogaus poreikius.

Remiantis minėtu straipsniu, vakarų šalyse atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad žmonių poreikiai yra ne tik įvairūs, bet ir sudėtingi. Valstybinės ir privačios kompanijos vis labiau naudoja nepiniginius motyvus, kad paskatintų tiek individualius tiek ir kolektyvinius kompanijos darbuotojų poreikius. Įmonės darbuotojai gali skirti daug laiko darbui, bet reikia atminti, kad jie bus suinteresuoti dirbti su visa energija, kai jaus balansą tarp asmeninės ir darbo veiklos. Šiandien vis daugiau vadovų mano, kad materialinis paskatinimas yra efektyvesnis nei moralinis. Tačiau, ne vieną kartą teko girdėti, kai žmonės atsisakydavo naujos darbo vietos su reikšmingais pasikeitimais iš materialinės pusės tik dėl to, kad jiems patinka senas darbas, patinka vadovybė, puikiai suformuotas kolektyvas ir t.t. Todėl nereikia vadovautis tik materialiniais paskatinimo elementais, bet ir pasikliauti nepiniginiais.

Manoma, kad šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniginių motyvų. Visi jie yra susieti su samdomų darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimant sprendimus ir t.t.). Tačiau būtina rasti balansą tarp laiko, praleisto darbe, ir rūpinimosi šeima, bei jų gerove. Išanalizavus teorinius šaltinius ir remiantis minėtos autorės straipsniu, toliau šiame darbe analizuojami pagrindiniai standartiniai moraliniai stimulai.

Kompanijos pavadinimas (korporatyvinis brendas). Turbūt sutiksime, kad kiekvienas darbuotojas trokšta dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma, sėkminga ir prestižinė. Turbūt ne vieną kartą teko girdėti iš pažįstamų vadovų, kad darbuotojas išėjo į stambesnę, visiems žinomą

kompaniją ir jūsų pastangos pasiūlyti aukštesnį atlyginimą nedavė laukiamų rezultatų. Kompanijų lyderių darbuotojas mano, kad dirbdamas šioje kompanijoje gali pasiekti daug daugiau, palapsniui užkopiant į viršų karjeros laiptais, negu dirbdamas mažai žinomoje įmonėje. Senai žinoma, kad profesionalios karjeros elementas yra kadru 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 nuolat tobulėti, tai tam tikra galimybė siekti plataus akiračio žmogaus titulo. Bet, kaip jau ir minėjau, vienam tai bus motyvacija, kitam kančia: nelįskite prie manęs, man ir taip gerai, demotivacija.

Galimybė save realizuoti. Šis stimulus apima darbuotojo vystymosi galimybes. Remiantis asmenine patirtimi galiu konstatuoti, kad jeigu darbuotojas organizacijoje nepastebi jokių tobulėjimo perspektyvų, jo darbo efektyvumas nėra pakankamas. Naujos patirties, naujų žinių įsigijimas tai - stipri personalo motyvacijos priemonė.

Savo dalyvavimo organizacijos veikloje suvokimas. Darbuotojo dalyvavimas įmonės strategijų ir uždavinių planavime, problemų sprendime, itin svarbių sprendimų priėmimo ir t.t. Darbuotojo dalyvavimas pagrindiniame kompanijos planų realizavime taip pat yra motyvuojanti jėga.

Darbuotojų informuotumas apie situaciją kompanijoje. Nuolatinis bendradarbių informavimas apie pasiekimus arba apie ištikusias nelaimes įdiegia jausmą, kad juos su organizacija sieja bendras darbas. Kuo daugiau darbuotojai yra informuoti apie kompanijos būklę, kuo geriau jie yra susipažinę su kompanijos strategija, tuo su didesniu atsidavimu, kaip rodo praktika, atlieka skiriamas jiems pareigas. To galime pasiekti leidžiant korporatyvinius leidinius, kuriuose būtų paskelbiamos visos kompanijos naujienos, organizacija gali susikurti savo internetinę svetainę. Pagirtina, jeigu darbuotojai bus įtraukti į leidinių, svetainės kūrimo procesą.

Kompanijos stabilumas. Šis stimulus yra vienas stipriausių. Jis sukelia pasitikėjimą kompanija. Nes jei kompanijai ateina sunkūs laikai, finansinė krizė ar finansinis nepastovumas, tai netgi patys ištikimiausi darbuotojai pradės ieškoti naujo darbo.

Kolektyvinis darbas. Toks darbo principas būdingas daugybei kompanijų, siekiant įgyvendinti projektines – tarptautines užduotis. Darbo vietose būtina formuoti vieningos komandos pasaulėžiūrą: jokių būdu nesugriauti atsiradusias neformalias grupes, jei jos nedaro žalos organizacijos tikslams. Bet komandos susiglaudimas - tai kiekvienam vadovui nemažai svarbus uždavinys su kylančiomis pasekmėmis.

Darbuotojų įvertinimas. Visiems darbuotojams reikalingas teigiamas jų darbo įvertinimas ir to jie tikisi. Darbuotojų įvertinimui gali būti naudojami sveikinimai, įvairios

padėkos formos, kurios gali įtakoti veiklos efektyvumą. Kiekvienai organizacijai siūlyčiau parengti savo paties korporatyvinius personalo vertinimo mechanizmus. Tokio proceso rezultatu gali tapti darbuotojo kryptingumas karjeros atžvilgiu: pakėlimas/pažeminimas tarnyboje, atlyginimo paaukštinimas/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. Minėtus planus bei ataskaitas ruošia ne viena kompanija. Tarptautinės organizacijos nuolat dalyvauja įvairiose konferencijose, jose pasidalijama patirtimi ir įgyjama vertingų žinių, kurias vėliau galima pritaikyti savo organizacijoje. 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.

Patys paprasčiausi ir daugeliui įmonių įprasti yra šie nepiniginio skatinimo veiksniai: profesionalios karjeros galimybė; darbuotojo reikšmingumo įvertinimas iš vadovybės pusės; paprasčiausieji padėkos žodžiai; darbuotojų pasveikinimai gimtadienio proga ir dovanų įteikimas; korporatyvinių švenčių organizavimas atsižvelgiant į personalo pageidavimus; taisyklingai organizuota naujų darbuotojų profesinė adaptacija; dovanos - čekiai, kurie suteikia darbuotojams galimybę įsigyti prekių už tam tikrą sumą, apsilankyti teatre, kino teatre; bilietų parūpinimas skirtas važiuoti viešuoju transportu; nemokomas maitinimas darbo metu, draudimas, abonementai reguliariai lankyti baseiną, sporto salę, soliariumą ir t.t.; geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai; siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus; horizontali rotacija kaip motyvacijos priemonė, leidžianti ilgam laikui sulaikyti darbuotą kompanijoje; darbuotojų stažuotės kompanijos filialuose užsienyje, vakarų kompanijose savo ekonomikos sektoriuje tai yra taip pat sėkmingas motyvavimo būdas; geresnis darbo vietos aprūpinimas ir daugelis kitų. Lietuvos ir tarptautinėse organizacijose taikomos įvairios skatinimo priemonės, tačiau dažniausiai naudojamos – seminarai, kvalifikacijos kėlimo kursai, stažuotės, sveikinimai įvairiomis progomis bei bendri kolektyviniai vakarėliai.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška, daugelis autorių siūlo motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti

pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas (2 lentelė).

2 lentelė

Motyvacijos priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
Dalyvavimas pelno pasidalinime	Dovanos	Dalyvavimas valdyme
Darbo užmokestis	Draudimas	Darbo įvertinimas
Premijos	Fizinės darbo sąlygos	Darbo pobūdis, režimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Įmonės akcijos	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
	Įmonės automobilis	Įmonės prestižas, užimtumo garantijos
	Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės)	Informacija ir komunikacija
	Papildomos atostogos	Konfliktų valdymas
		Kvalifikacijos tobulinimo galimybės
		Palankus psichologinis-socialinis klimatas
		Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: Šavareikienė D., Dubinas V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. – UŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla, 2003

Manoma, kad viena geriausiai žinomų ir plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Remiantis mokslinė literatūra priklausomai nuo darbo pobūdžio užmokestis gali būti vienetinis arba laikinas, tačiau šiuolaikinėse organizacijose dažniausiai pasitaiko mišrios darbo užmokesčio sistemos. Tokią sistemą sudaro bazinis darbo užmokestis (priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacinės grupės), priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Norint pasiekti ilgalaikį darbuotojų motyvavimo efektą, rekomenduojama taikyti įvairesnes, ir daugiau psichologines motyvavimo priemones.

Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomos ir tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto išlaidų, kompensavimas. Didesnėse bei tarptautinėse įmonėse labai populiaru priemonė yra valdiškas automobilis. Nemažą motyvuojantį poveikį turi fizinės darbo sąlygos, t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: naujos darbo staklės, šiuolaikinė biuro technika ir kt.).

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

Motyvacijos priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus, todėl kyla klausimas kokie veiksniai įtakoja motyvavimo priemonių efektyvumą. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus, darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu. Motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo. Pirmiausia darbdavys turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones.

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotojus. Šie veiksniai apima darbo užmokestį, pagarbą, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimą, karjerą, kūrybinę atmosferą, premijas ir vadovybės pasitikėjimą, galimybę save įtvirtinti. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir pasiaiškinti, kiek darbuotojai patenkinti savo darbu bei ko jiems trūksta.

Šiandien personalo valdyme reikia suderinti du požiūrius: organizacijos ir asmenybės interesus. Praktikoje susiduriama su skirtingais, dažnai prieštariniais ekonominiais, visuomeniniais, politiniais ir individualiais tikslais. Personalo valdyme visada yra didesnis ar mažesnis konfliktas tarp bendradarbių tikslų ar organizacijos lūkesčių (A.Sakalas, 2003, p.200).

Vienas universaliausių veiksmų, motyvuojančių žmones darbui, 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, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą.

Turbūt sutiksite, kad kai žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, išskyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo

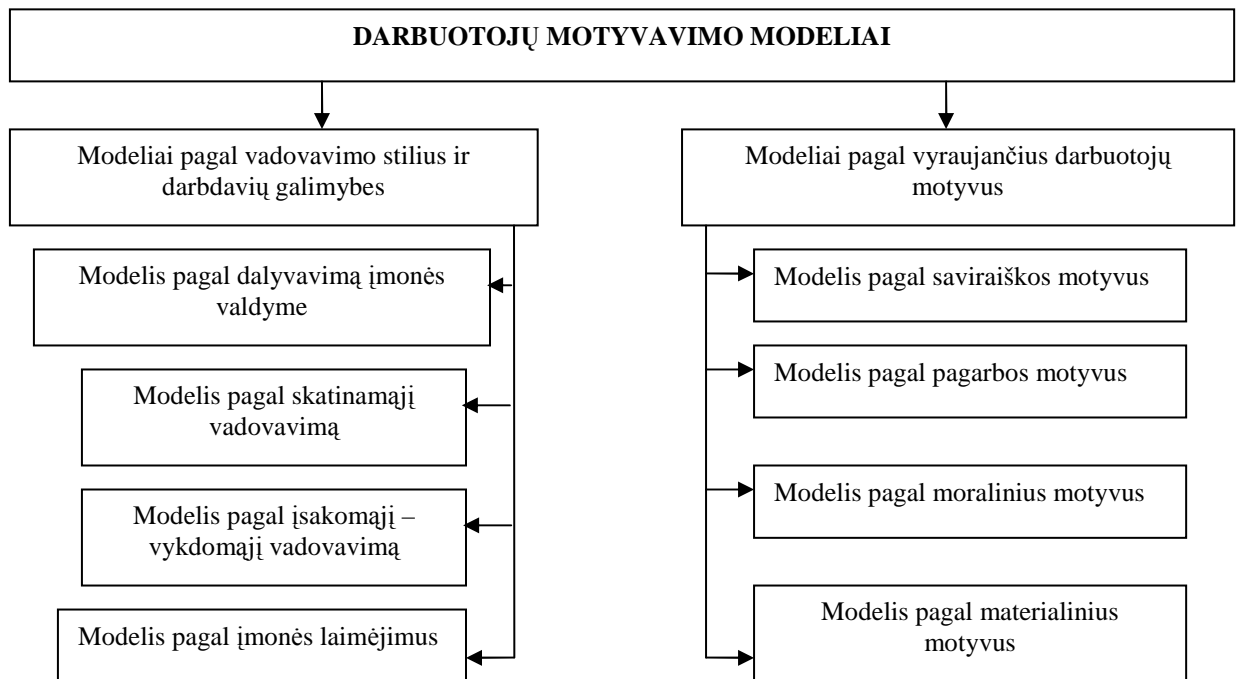
galimybės motyvuoja darbui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar savirealizacijos poreikis, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis lyderiauti ir kt.

Pastebėta, kad įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė. Norint išlaikyti gabius ir kompetentingus darbuotojus, netgi mažoje įmonėje, būtina ugdyti ir administruoti personalą. Kai darbuotojas jaučiasi svarbus ir vertinamas, o tai pasireiškia konkrečiais veiksmais, jis labiau susilieja su įmone, jam gali pasiūlyti ne tik darbą ir atlyginimą – jis gali bent iš dalies patenkinti priklausymo bendrovei poreikį (Dževeckytė, R., 2004, p.10).

„Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaukia nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas. Asmens motyvai jam pačiam gali būti aiškūs, bet pakankamai keblūs kitiems. Kita vertus, asmuo, patyręs stresą, gali pats gerai nesuprasti savo veiklos motyvų, tačiau jie suprantami apmokytam stebėtojiui. Savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems žmonėms“ (Marcinkevičiūtė L., 2003).

„Tyrimų duomenimis, Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliai kol kas nėra taikomi, tačiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kaip pavyzdžiui Norvegijoje, Suomijoje, Šveicarijoje, naudojantis panašiais modeliais buvo pradėtos kurti darbuotojų motyvavimo praturtinimo koncepcijos, kurių tikslas – suteikti darbuotojams atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės“ (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Remiantis minėta autore, įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Yra išskiriamos dvi esminės darbuotojų motyvavimo modelių grupės: modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (2 pav.)



Šaltinis: Marcinkevičiūtė L. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai. – Kaunas: Akademija.

2 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

„Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius: modelį pagal saviraiškos motyvus, modelį pagal pagarbos motyvus, modelį pagal materialinius motyvus“ (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Modelio pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga. Šiame realizuojantiems darbuotojams reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas jų darbe. Šiame modelyje darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, su kuriomis anksčiau jie nebuvo susidūrę. Darbuotojams deleguojamos specifinės ir specializuotos užduotys įgalintų juos tapti specialistais (ekspertais). Modelio veikimas pagrįstas partnerystės, bendradarbiavimo santykių tarp vadovų ir pavaldinių susiformavimu. Naudodami šį modelį, įmonių vadovai ieško būdų, kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Jie privalėtų rengti žmogaus galimybių realizavimo programas, kurios remtųsi problemų ir joms išspręsti būtinų įgūdžių analize. Modelis padėtų numatyti partnerių elgesį bei orientotis į tokias darbuotojų galimybių strategijos kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu.

„Modelio pagal pagarbos motyvus pagrindas – socialiniai darbuotojų poreikiai (kontaktai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio parinkimas įpareigoja vadovus didesnę dėmesį skirti darbuotojų grupių vaidmeniui pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę pagerintų ten, kur vadovaujant apgalvotai būtų

skatinamas socialinis ryšys tam, kad tobulėtų pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas. Vadovams būtų privalu pateikti visą finansinę informaciją darbuotojams, suteikiant teisę dalyvauti priimant svarbiausius sprendimus, taip pat suteikiant balsavimo teisę. Modelio elementai apimtų vadovų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeniniais poreikiais. Modelio veikimas pagrįstas įmonės darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu bei gerais santykiais. Naudodami šį modelį, įmonių vadovai svarbiausią reikšmę turėtų teikti atvirai komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui bei tarnybinių pavedimų formai, kadangi darbuotojai vertina toną, gestus ir t.t.“ (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Modelio pagal moralinius motyvus pagrindas – aukštesniųjų darbuotojų poreikių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, reguliuojančias elgesį ir padedančias individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos poreikius. Modelio taikymas padėtų realizuoti įmonės tikslus, kartu ir darbuotojų poreikius bei norus. Vieši pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu garantuotą identifikaciją su įmone integraciją ir gerą bendradarbiavimą. Modelio veikimas pagrįstas žmonių tarpusavio supratimu, palankumu, sugebėjimu solidarizuotis, pasiekti reikiamą veiksmų harmoniją. Jis garantuotų specifinį socialinių vertybių įtvirtinimą įmonėse bei tobulintų darbuotojų bendravimą. Modelis jungtų žmogaus santykį su kitu žmogumi, su socialine aplinka ir visuomene. Jis lemtų darbuotojų bendravimo turinį bei kokybę (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Modelio pagal materialinius motyvus pagrindas – ekonominiai poreikiai ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai turėtų būti motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytą užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė ar malonus, mandagus paslaugų teikimas klientams. Modelis įvertintų visos įmonės arba gamybinio padalinio darbo našumą ir atitinkamus rezultatus. Darbų įvairovė priklausomai nuo galimybių leistų darbuotojams įvertinti savo pastangas. Gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir įmonės interesus.

„Vyrauja nuomonė, kad sprendžiant įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems formuotis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje“ (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra ir asmenine patirtimi bei įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: modelį pagal dalyvavimą įmonės valdyme, modelį pagal skatinamąjį, modelį pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą, modelį pagal įmonės laimėjimus.

Modelio pagal dalyvavimą įmonės valdyme pagrindas – teigiamas vadovų elgesys, apimantis pavaldinių nuomonių ir pasiūlymų išklusimą, dalyvavimą priimant sprendimus, susitikimus su pavaldiniais jų darbo vietose. Toks vadovų elgesys skatintų diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse. Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formavimu ir suderinamumu. Pavaldinių pasitikėjimo savimi sureikšminimas suteiktų jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai išsipareigotų kokybiškai atlikti darbą ir gauti atitinkamą darbo užmokestį. Modelio taikymas įgalintų personalą dalyvauti nustatant tikslus, atsižvelgiant į jų pasiūlymus. Remiantis šiuo modeliu tikslai turėtų būti aiškūs, konkretūs ne per lengvi ir ne per sunkūs, nes labai sunkios ar lengvos užduotys mažintų darbuotojų motyvaciją. Pavaldiniams reikėtų suteikti visas būtinas darbo priemones tikslui siekti. Tokiu būdu būtų sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų kūrybingumui (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Modelio pagal skatinamąjį vadovavimą pagrindas – skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Taikant šį modelį, būtų motyvuojama žymiai daugiau darbuotojų, darbų atlikimo kokybė būtų geresnė, o pasitikėjimas savimi – didesnis. Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keistų darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteiktų galimybę kilti karjeros laiptais. Modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes: naujos darbo situacijos, išvystytų tokias jų reakcijas ir profesinius sugebėjimus, kokių anksčiau jiems neprireikė demonstruoti. Taip pat modelis turėtų įtakos personalo elgesiui, kadangi darbo užmokestis būtų susietas su darbuotojų motyvais. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų atlyginimų ir bausmių (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Modelio pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą pagrindas – užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagrįstas vadovų – organizatorių vaidmenimis, pasireiškiančiais kolektyvo narių veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimtų užduoties struktūros laipsnį, formalios valdžios sistemos esmę ir darbą grupėse. Užduoties struktūroje darbai būtų apibrėžti ir turėtų tikslus aprašymus bei jų atlikimo procedūras. Formali valdžios sistema apimtų tam tikrą kiekį teisėtų įgaliojimų, kuriais naudotųsi vadovai. Darbo grupes apibūdintų pavaldinių išsilavinimo lygis. Tikslus užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigotų vadovus ne tik paskirstyti bendras užduotis, bet ir konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti, kaip metodiškai atlikti, kiek tai pareikalautų laiko ir kt. Griežta kontrolė ir nuobaudos leistų vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse

vyrautų aukštas specializacijos lygis ir elgesio bei darbinės veiklos standartų nustatymas.

Modelio pagal įmonės laimėjimus pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių sugebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai sugebėjimai būtų ugdomi įsisavinant, o paskui ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Taikant šį motyvavimo modelį, įmonių vadovai turėtų žinoti, kokiam poreikiui pirmenybę teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje, nes laikui bėgant, poreikiai kinta, ir motyvavimo priemonės, kurios pasitvirtino vieną kartą, kita kartą gali būti neefektyvios. Modelio taikymas pagrįstas individualių planų sudarymu. Minėtų planų sudarymas nustatytų uždavinius, kuriuos darbuotojai keltų ateityje, remdamiesi realiomis galimybėmis ir savo vertybinėmis orientacijomis (Marcinkevičiūtė L., 2003).

Kaip piniginė taip ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas justų save visos motyvų visumos dalele. Niekam ne paslaptis, kad skirtingi žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Todėl kiekviename darbuotojuje pirmų pirmiausia reikia išvelgti asmenybę. Motyvu gali būti mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai. Kartais veiklą skatinančių motyvų funkcijas gali atlikti ir emocijos. Ilgalaikė emocija daro žmogų aktyvų ir skatina jį atkakliai siekti tikslo. Mūsų veiklai daro įtaką noras elgtis pagal papročius, galvoti pagal visuotinai priimtą normą. Kokio nors elgesio paskata gali būti susijusi su mada, noru pritapti prie kitų žmonių, prie savo grupės ar bendradarbių.

Motyvai žmogaus gyvenime atlieka kelias funkcijas. Pirmiausia motyvai skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia. Be to, motyvai padeda pajusti savo veiklos prasmę, dalyvauja ją kontroliuojant ir keičiant. Priklausomai nuo to, kokių motyvų skatinamas žmogus ką nors veikia tos veikos procesas arba jos rezultatai gali kelti pasitenkinimą arba priešingai – nusivylimą. Jei žmogus dirba kokį nors darbą ar mokosi nejausdamas malonumo, sakoma esant nepakankamai motyvacijai šiai veiklai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią moralinio ir materialinio skatinimo sistemas, norėčiau pateikti keletą patarimų, kurie gali padėti stiprinti darbuotojų motyvaciją: „Įvesti“ naują darbuotoją į organizaciją. Net jei jis dirbo panašų darbą, tikėtina, kad kitoje organizacijoje jis buvo kitaip organizuotas, todėl svarbu išsiaiškinti, ką asmuo moka ir kas gali būti neaišku jam perėjus dirbti į jūsų įmonę. Paskirkite „atsakingą“ žmogų, kuris padės naujam darbuotojui įsijungti į jūsų įmonės veiklą.

Aprūpinkite savo darbuotojus darbo priemonėmis bei pasirūpinkite patogiomis jų darbo vietomis. Jeigu neturite galimybių nupirkti darbuotojams visų, reikalingų darbui priemonių, sugalvokite, kaip sudaryti sąlygas naudotis tomis priemonėmis darbe.

Reikia leisti savo darbuotojams pajusti, kad jie reikalingi organizacijai ir organizacija juos vertina. Tai galima daryti visų skyriaus/kompanijos darbuotojų akivaizdoje pabrėžiant, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas kompanijai, pagiriant už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą.

Suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leis jiems plėtoti savo kūrybiškumą bei potencialą, suteiks galimybę kopti karjeros laiptais.

Paklausti savo darbuotojų apie tai, kokių permainų ar kokių naujų užduočių jie norėtų. Tai padės taikliau parinkti užduotis darbuotojams ir darbuotojai bus patenkinti galėdami atlikti jiems patinkančias užduotis.

Sėkme pasidalinti su savo darbuotojais. Jausdami savo įnašą į įmonės sėkmę darbuotojai dirba atsakingiau ir būna ištikimesni savo kompanijai.

Galima sudaryti premijų, priklausančių nuo įmonės pelno, sistemą. Tokia sistema motyvuoja darbuotojus įvairiomis priemonėmis kelti įmonės apyvartą ir jaustis prisidedančiu prie įmonės sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsniumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti efektyviai. Įmonės vadovų dėmesys bei išlaidos, skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visuomet atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę aplinkiniams bei išlieka lojalūs savo įmonei.

2. DARBUOTOJŲ IR ORGANIZACIJOS MOTYVŲ DERINIMO GALIMYBĖS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSĖ

2.1 Darbo motyvų sistemos formavimas tarptautinėse įmonėse

Analizuojant personalo ir organizacijos motyvacijos derinimo galimybes, svarbu aptarti tiek darbuotojų, tiek organizacijos interesus bei jų derinimą. Tiriamos tarptautinės įmonės, siekdamos kuo efektyviau motyvuoti savo darbuotojus, naudoja kelis motyvacijos poveikių tipus, pritaikydamos juos konkrečiai situacijai. Personalo darbo motyvacija įmonėse formuojama dviem poveikio tipais tiesioginiu ir netiesioginiu. Teorijoje išskiriame 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. (Kulvinskienė V.R., Šalčius A., 1994).

Tarptautinės įmonės „Alfa“, „Beta“, „Gama“ siekdamos operatyvaus valdymo naudoja kitą tiesioginio poveikio būdą, vadinamą valdinga arba priverstine motyvacija. Šis būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Įmonės vadovai sudaro įsakymus, nurodymus, reikalavimus, kurių darbuotojai privalo laikytis. Jų nesilaikant darbuotojams skiriamos baudos, įspėjimai arba darbo praradimas. Tačiau įmonių praktikoje pastebėta, kad kai kuriuos darbuotojus tokie itin griežti reikalavimai skatina pasipriešinti. Todėl tiriamų tarptautinių organizacijų vadovams derėtų itin kruopščiai bei atsakingai kurti įsakymus, reikalavimus, kad šis motyvacijos poveikio būdas padėtų pasiekti laukiamų rezultatų.

Kaip matoma 3 pav. tiriamose įmonėse taikomų drausminių nuobaudų skaičius kiekvienais metais didėja, taip pat dažnėja įsakymų nesilaikymo atvejai. Pateikti organizacijų statistiniai duomenys rodo, kaip įmonėse taikoma drausminių nuobaudų sistema, įtakoja kadro kaitą.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

3 pav. Drausminių nobaudų įtaka darbuotojams, vnt.

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 apibendrinant priverstinė motyvacija, naudojama tiriamose įmonėse tapo konstruktyvaus aktyvumo, konfliktų, drausmės pažeidimų, kadru kaitos priežastimi. Tai iliustruoja 3 pav.

Taip pat pastebėta, kad šis įmonių vadovų naudojamas būdas, orientuotas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams, pradėjo riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Tarptautinių organizacijų vadovai, išanalizavę esamą situaciją, sutinka, kad priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus. Tuo labiau, kai įmonės skiria nemažai lėšų investicijoms, perka naujas gamybines mašinas ir organizacijoje yra skatinamas inovacijų panaudojimas, priverstinė motyvacija nėra pats tinkamiausias būdas.

Tarptautinėse įmonėse „Alfa“, „Beta“, „Gama“ naudojami ir netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas - stimuliavimas. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Tinkamos sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos. Įmonių vadovai stengiasi keisti šias

sąlygas ir aplinkybes taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Tam jie naudoja materialinius piniginius ir materialinius nepiniginis (gamybinius - techninius, organizacinius, sanitarinius - higieninius, buitinius) stimulus, efektyvius ir moralinius stimulus. Tačiau vieną reikšmingą stimulą, buitinį, įmonės vadovai, deja, nenaudoja. Turima omenyje netinkama darbo vieta (48 psl.).

Vieni svarbiausių, motyvacijos požiūriu, kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė negu kitų motyvacinių veiksnių, pavyzdžiui, 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 destimuliacinio 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 (I.Bučionienė, 1996). Tiriamų tarptautinių įmonių vadovai didelį dėmesį skiria darbuotojų asmenybėms pažinti, todėl su darbuotojais stengiamasi bendrauti ne tik formalioje aplinkoje. Įmonėse dažnai organizuojamos bendros šventės, išvykos gamtą, susirenkama pirtyse, žaidžiamas boulingas, tokiu būdu patenkinami ne tik darbuotojų interesai, bet ir pati organizacija pasiekia savo tikslą, geriau pažinti darbuotoją, kuris padeda sukurti efektyvią motyvacijos sistemą konkrečiam darbuotojui (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

4 pav. Priemonės, padedancios geriau pažinti darbuotojus, vnt.

Apibendrinant motyvacijos formavimą, galima daryti išvadą, kad žinant darbo motyvus galima prognozuoti darbo elgseną, numatomų kolektyvo rezultatų struktūrą ir lygį. Tiriamoms tarptautinėms įmonėms visa tai padeda priimti sprendimus ir organizuoti darbo situacijos elementus taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai naudotis savo sugebėjimais.

2.1.1. Motyvacija ir personalo valdymas

Kalbant apie motyvaciją, svarbu nepamiršti, kad personalo valdymo procese svarbus vaidmuo tenka personalo darbo veiklos skatinimui – motyvavimui.

Remiantis motyvacijos teorijomis 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.

Kaip jau minėta prieš tai, 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. Tarptautinėse organizacijose „Alfa“, „Beta“, „Gama“ pastebėta, kad netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai yra labai glaudžiai tarpusavyje susiję: darbuotojas suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Bendraujant su įmonės darbuotojais, paaiškėjo, kad buvo ne vienas atvejis, kai žmogus pradėjo dirbti tik dėl darbo užmokesčio, tačiau vėliau vykdomos funkcijos jam tapo patrauklios. Kartais vyrauja tik vienas motyvas. Į tai reikia atkreipti dėmesį priimant ir paskirstant naują personalą. Tiriamose įmonėse pastebėta, kad asmenų įvedimui į organizacijas yra skiriama nepakankamai dėmesio, o pasak M. Jensen (1990) „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“. Vadinasi įmonėse „Alfa“, „Beta“, „Gama“ neskiriamas pakankamas dėmesys naujiems darbuotojams gali būti priežastis naujų problemų atsiradimui (plačiau apie dėmesį naujiems darbuotojams 2.1.2 skyrelyje). 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. Tiriamose įmonėse neįvertinama tai, kad valdant personalą labai svarbu tinkamas darbuotojams darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. „Alfa“, „Beta“, „Gama“ vadovai atlyginimų sistemai skiria per mažai dėmesio, o tai, be abejo, inicijavo darbuotojų abejingumą darbo rezultatams, o kartais ir vengimą jo (kaip keitėsi darbo užmokesčio dydis tiriamose organizacijos pavaizduota 8 pav). Manoma, kad darbo užmokesčio ekonomija yra ne tik nepateisinama, bet ilginiui, jei situacija dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio nepasikeis, tai gali sukelti įmonei nuostolių.

Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kuri lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai. Kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų. Todėl tiriamose įmonėse naudojami vienodi darbo vertinimo rodikliai visiems kolektyvo nariams. Rodikliai yra aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus, t.y. lyginama pagal apyvartą, pagamintos produkcijos kiekį, pagal klientų duomenų bazės rezultatus, įvykdytus projektus ir pan.

Visų išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Viešint tiriamų tarptautinių organizacijų skyriuose pastebėta, kad įmonės darbuotojai iš vadovų, kurie skaičiuoja jų atlyginimus, negauna jokių ataskaitų, manoma, kad būtent todėl įmonėje atsirado įtampa ir nepasitikėjimas vadovybe. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo motyvacijos vaidmens. Siūlyčiau pateikti atlyginimo skaičiavimo ataskaitas, prieš išmokant darbuotojui atlyginimą, ir tik darbuotojui patikrinus, sumokėti jam. Tokiu būdu darbuotojas nesijaus apgaulinėjamas, galės labiau pasitikėti įmonės vadovais.

Pasak įmonės „Gama“ vadovų, darbuotojai lengviau susitaiko su padėtimi, kad jų darbo užmokestis negali viršyti atitinkamo lygio, negu kad bendradarbis už tokį pat darbą gauna didesnę atlyginimą. Nes tada kinta požiūris į organizaciją. Todėl, kad personalas netamptų abejingas, kartais ir priešiškas organizacijai, visų darbuotojų atlyginimai skaičiuojami pagal specialias formules, su kuriomis darbuotojai supažindinami pasirašant darbo sutartį. Tiriamų įmonių vadovai šios formulės, deja, oficialiai neskelbia.

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. Tiriamose įmonėse nuolat vertinami darbuotojai ir jų pasiekimai: renkamas geriausias mėnesio darbuotojas, reiškiamos padėkos. Kaip matoma 5 pav. pastaruosiu metu

tiriamose organizacijose skiriama nemažai dėmesio socialinio skatinimo poreikiams. Lyginant visus 2006 metus ir tik 2007 metų pirmąjį ketvirtį, pagyrimų ir padėkos raštų darbuotojams skaičius beveik sutampa. Taigi, galima daryti prielaidą, kad per visus 2007 metus darbuotojai bus įvertinti beveik 2,5 karto dažniau, nei per 2006 metus.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

5 pav. Darbuotojų įvertinimo būdai, vnt.

Tačiau organizacijoje nėra pakankamai išplėtota piniginių skatinimo sistema, trūksta ir moralinio skatinimo formų įvairovės. Vienas iš svarbių tiriamos įmonės mikroklimato kūrimo dalių yra kolektyvas. Viešint tiriamose įmonėse pastebėta, kad darbuotojai puikiai sutaria: kartu pietauja, leidžia laisvalaikį, lanko tuos pačius sporto klubus ir t.t. Kaip sako patys darbuotojai, tai vienas iš motyvų, skatinančių dirbti būtent šiose įmonėse.

Kadangi tiriamų tarpatutinių organizacijų kuriama produkcija nėra sezoniška ir pardavimo apimtys dydžių svyravimai nėra labai žymūs, darbuotojų atlyginimai yra daugiau mažiau panašūs kiekvieną mėnesį. Tai yra tiriamų įmonių privalumas, nes pastebėta, jog darbuotojų dažnai labiau vertinamos vidutinės, bet pastovios pajamos negu labai didelės, bet nepastovios.

Blogai organizuotas darbas gali sukelti frustracijas, nuobodulį bei sumažinti darbo našumą. Taip pat darbuotojas neišnaudos visų savo sugebėjimų ir galimybių. Blogai organizuoto darbo pasekmė – bloga kokybė bei mažas produkcijos kiekis, gamybiniai stresai. Kad taip neatsitiktų, įmonės 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. Darbuotojai, dirbantys tinkamai suplanuotoje darbo vietoje, yra labiau linkę į

savimotyvaciją, pasitenkinimą darbu bei darbo įvykdymą. 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. Tiriamose įmonėse pastebėtas gamybos skyriaus darbuotojų nepasitenkinimas. Nors jie yra pagrindinė įmonės funkcionavimo grandis, tačiau, kaip teigia patys darbuotojai, dažnai yra nepakankamai vertinami, mokamas neatitinkantis atliekamo darbo krūvio ir sudėtingumo atlyginimas. Darbuotojai teigia, kad dažnai nėra supažindinami su organizacijos tikslais, nesijaučia svarbūs priimant sprendimus. Visi šie veiksniai silpnina darbo motyvaciją, tuo pat metu mažina ir organizacijos tikslų įgyvendinimo perspektyvas. 6 pav. pavaizduota, kad kiek kartų per metus organizuojami susirinkimai gamybos darbuotojams, lyginant su kitais įmonių darbuotojais. Kaip matoma gamybos darbuotojai su vadovais susitinka beveik tris kartus rečiau nei darbuotojai, tiesiogiai atsakingi už pardavimus, tiesa per keturis 2007 metų mėnesius skirtumas išaugo iki 4 kartų, tad nenuostabu, kad gamybos darbuotojai nesijaučia vertinami.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

6 pav. Organizuojamų susirinkimų skaičius, vnt.

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 visiems darbuotojams; 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 ir padalinio tikslus. Tiriamose tarptautinėse įmonėse yra pakankamai gerai organizuojamas grįžtamasis ryšys tarp padalinių vadovų ir darbuotojų. Įmonių darbuotojai reguliariai siunčia savo darbo veiklos ataskaitas, jos aptiriamos susirinkimų metu, aiškinantis, kokios iškilo problemos ir kaip jas galima spręsti. Kalbant apie autonomiją, tiriamų organizacijų darbuotojai, projektų vadovai, turi vienintelę užduotį kuo daugiau parduoti ir jiems suteikiama visiška laisvė kaip tą padaryti; tiesa, gamybos darbuotojai tokios laisvės neturi, jie privalo laikytis griežtų reikalavimų, nurodymų.

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

2.1.2. Personalo darbo motyvacija įvairiais karjeros etapais

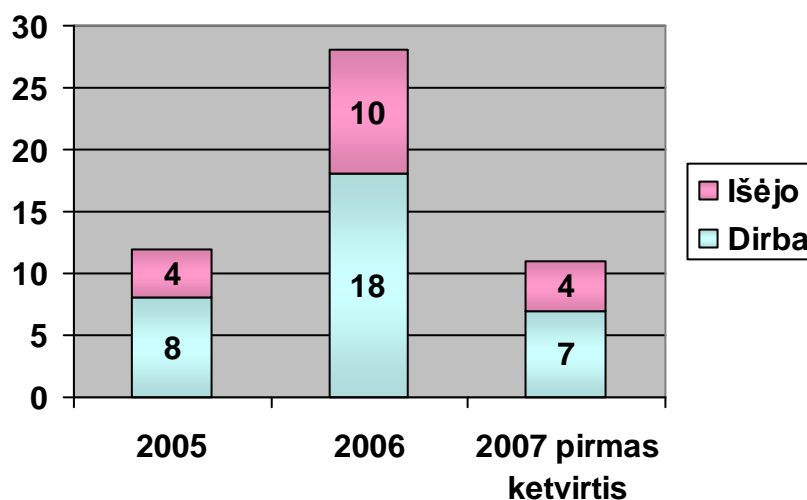
Labai svarbus motyvacinis veiksnys, veikiantis individą ilgą laiką, yra įspūdis, kuris susidaro priimant į darbą. Teigiamas arba neigiamas įspūdis priklauso visų pirma nuo įdarbinimo formos. Įdarbinamąjį reikia išsamiai informuoti apie būsimo darbo sąlygas.

Tiriamose tarptautinėse organizacijose priėmimas į darbą vykdomas keliais etapais: pirmiausia vadovas bendrauja su besikreipiančiu asmeniu, sužino jo kvalifikaciją, darbo patirtį. Tada pildoma anketa ir administracija sprendžia, ar šis darbuotojas tinkamas siūlomai pozicijai. Siūlyčiau, kad šiame procese dalyvauti ir atitinkamos srities specialistas. Tarkime, priimamas darbuotojas elektros prekių gamybos skyriuje. Geriausiai patikrinti darbuotojo tinkamumą galėtų šio skyriaus darbuotojas, kuris išmano reikalingą kompetenciją ir darbo specifiką. Vadovų sprendimai dažnai būna neteisingi.

Pirmomis darbo dienomis, savaitėmis į naują reikia kreipti deramą dėmesį, kadangi pradinio adaptacijos periodu yra didelė galimybė jam patekti į konfliktinę situaciją, nes darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja, kaip jau buvo minėta, darbuotojus organizacijoje. Tačiau pakankamai paplitusi nuomonė, kad geras naujas darbuotojas “įmetus į vandenį išplauks”, deja gąjį ir tiriamose tarptautinėse įmonėse. Todėl naujokas, atėjęs dirbti į vieną iš tiriamų įmonių, patiria nuolatinį stresą dėl to, kad nėra susipažinęs su šių organizacijų darbo principais. Pasak P. Jucevičienės, tokiais atvejais tikėtina, kad pačių darbuotojų motyvacija dirbti kompanijose, dėl kasdieninio bereikalingo streso, bus mažesnė (Jucevičienė, P., 1996).

7 pav. parodyta, kiek per metus priimta naujų darbuotojų ir kiek jų tais pačiais metais išėjo. 2006 metais iš viso buvo priimta 28 nauji darbuotojai, tais pačiais metais jų sumažėjo

per pusę, o per 2007 metų pirmąjį ketvirtį išėjo daugiau, nei trečdalis, t.y. iš 11 naujokų savo darbo vietą paliko 4. Remiantis statistiniais tiriamų įmonių duomenimis, galima daryti išvadą, kad naujokams skiriama per mažai dėmesio, tačiau, nederėtų pamiršti ir galimos kitos priežasties pačių naujokų nuostatos kolektyvo atžvilgiu - nenoro per daug bendrauti.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

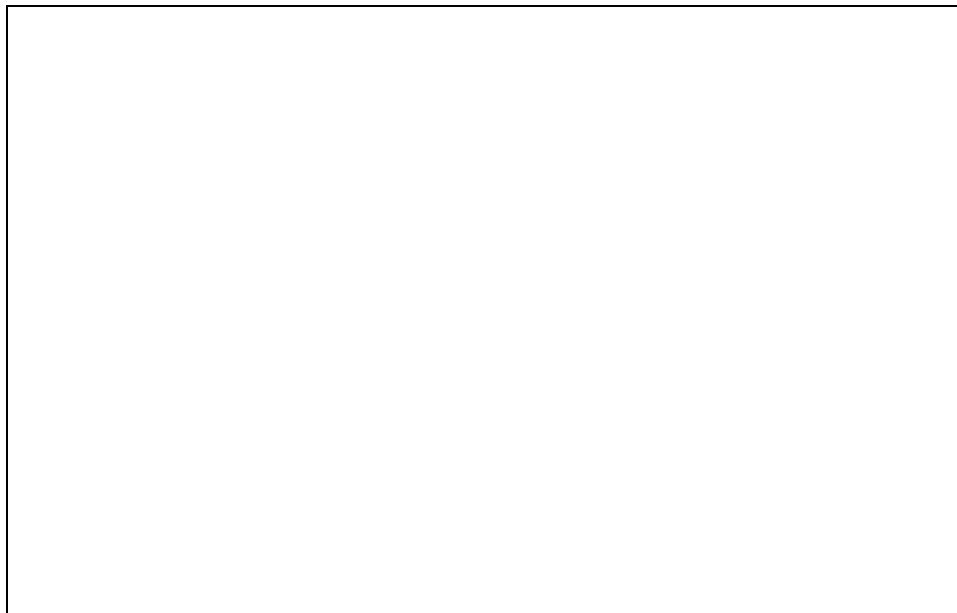
7 pav. Dirbančių naujokų ir išėjusių naujokų santykis, vnt.

Paprastai naujokas ne visiškai įsitikinęs savo elgesio teisingumu, linkęs kai kuriuos bendradarbių poelgius traktuoti kaip nepelnytą savo veiklos kritiką. Tačiau dėmesys, teikiamas naujam darbuotojui, neturi tapti ir globa. Be būtinos pradinio etapo pagalbos, jam reikia sudaryti galimybes parodyti savo sugebėjimus ir kvalifikaciją. Kuo anksčiau paašškės, jog suklysta pasirenkant darbovietę ar profesiją, tuo geriau ir darbuotojui ir organizacijai.

Kiekvienam įsidarbinusiam jaunam specialistui, taip pat ir naujiems darbuotojams atėjusiems dirbti į vieną iš tiriamų tarptautinių organizacijų, svarbu galima pasirinktos profesijos perspektyva. Jis tikisi pagerinti savo visuomeninę ir ekonominę padėtį. O tai esminis motyvacijos veiksnys. Neperspektyvus darbas silpnina pareigų patrauklumą ir pasireiškia kaip antimotyvacinis veiksnys. Tiriamose organizacijose pastebėta, kad po penkerių darbo vietoje (vienose pareigose) metų pasitenkinimas atliekamu darbu mažėja, todėl blogėja darbo rezultatai. Kaip teigia įmonių vadovai, atsiranda motyvacija, lemiamą egoistinių sumetimų, pavyzdžiui, laukiama pensijos, yra galimybė pasinaudoti lengvatomis, keliauti ir t.t. Visi tiriamų įmonių „Alfa“, „Beta“, „Gama“ vadovai yra vienos nuomonės, kad būtina sisteminga darbo laiko vienoje darbo vietoje trukmės kontrolė ir horizontali, būtinai prestižinė rotacija.

Efektyvi motyvacijos stiprinimo priemonė yra ir darbo turiningumo didinimas.

Tiriamose įmonėse sudaryta galimybė siekti karjeros, tai iliustruoja 8 pav. Remiantis tiriamų įmonių duomenimis, kiekvienais metais darbuotojų skaičiaus pakilimas pareigose didėja ir per 2007 metų pirmąjį ketvirtį jis labai smarkiai priartėjo prie 2006 metų lygio. Manoma, kad tai gali sąlygoti ne tik įmonės plėtimasis, bet ir nemažas kadru kaitos skaičius.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

8 pav. Pakilimas pareigose, vnt.

Motyvacijos didinimas keičiant darbo sąlygas remiasi F.Herzbergo teorija. Pagrindinė šios teorijos idėja, kaip jau buvo minėta, darbo procesas, jo turiningumas, tai yra motyvacinis veiksnys. Atliekamo darbo svarba, atsakomybė už veiklos rezultatyvumą, galimybė gauti informaciją apie pasiektus rezultatus, kelti savo kvalifikaciją ir kiti darbo turiningumą apibūdinantys veiksniai didina individo veiklos motyvaciją.

Tiriamose tarptautinėse įmonėse skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų kvalifikacijai kelti. 9 pav. parodyta, kiek per metus organizuojama apmokymų įmonės viduje, koks skaičius darbuotojų siunčiamas į išorines mokymo kompanijas įgūdžiams tobulinti. Remiantis statistiniais organizacijų duomenimis „Alfa“, „Beta“, „Gama“ vadovai suorganizuoja vis daugiau apmokymų, kasmet jų skaičius išauga beveik du kartus. Prognozuojama, kad 2007 metais apmokymų skaičius padidės net tris kartus.



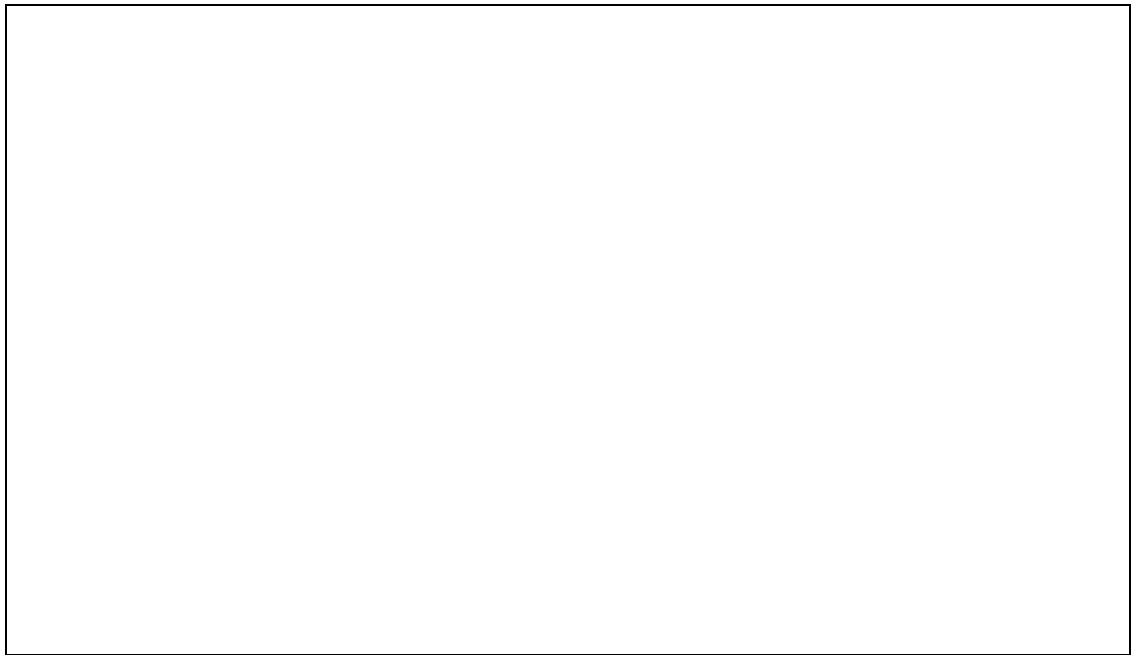
Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

9 pav. Darbuotojų rotacija, vnt.

Yra trys psichologinės būsenos, kurios lemia individo pasitenkinimą darbu ir didina veiklos motyvaciją. Visų pirma, tai atliekamo darbo svarbos suvokimas, t.y. kiek žmogus suvokia (supranta) savo darbe kaip kažką svarbaus ir vertingo. Antra, atsakomybė, t.y. kiek individas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus. Trečia būseną - rezultatų žinojimas, t.y. savo darbo rezultatyvumo, efektyvumo supratimas. Tiksliai tie darbai, kurie organizavimo požiūriu leidžia individui reikiamai pajusti visas tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu ir patys tampa darbo veiklos motyvaciniais veiksniais.

Nors tiriamų organizacijų vadovai atliekamo darbo svarbą bando išugdyti suteikdami darbuotojams galimybę tobulinti darbo įgūdžius (siųsdami į kursus), pateikdami konkrečias užduotis, didindami reikšmingumą. Skirtingai nei kiti darbuotojai, gamybos darbuotojai to nejaučia. Manoma, kad taip yra todėl, kad būtent gamybos darbuotojui nesuteikiama savarankiškumo. Jie nepakankamai gerai suvokia darbo rezultatus, kadangi negauna atitinkamos informacijos (prisiminkime 6 pav., kuriame pavaizduota, kiek kartų per metus organizuojami susirinkimai gamybos darbuotojams, lyginant su kitais įmonių darbuotojais).

Darbo motyvacija labai glaudžiai susijusi su karjeros etapais. Kiekvienas žmogus, kuris turi neįgyvendintų ambicijų, stengsis atlikti visas jam paskirtas užduotis, kad šios ambicijos būtų įgyvendintos. Tiriamose tarptautinėse organizacijose analizuojant statinius duomenis, pastebėta, kad, dėl daugelio priežasčių, kritinis etapas yra pasiekus karjeros vidurį, t.y. 30 - 35 metų amžių (žr. 10 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

10 pav. Darbuotojų, palikusių darbo vietą amžius, vnt.

Kaip jau minėta, ženkliai motyvacija sumažėja karjeros viduryje. Šiuo laikotarpiu darbuotojas pradeda pastebėti, jog jo galimybės mažėja, atsiranda daug asmeninių problemų (sveikatos būklė, santykiai su suaugusiais vaikais ir t.t), iškyla žmogaus pusiausvyros ir motyvacijos išlaikymo problema. Tarptautautinių įmonių vadovai, norėdami išspręsti šią problemą, darbuotojų specializaciją turėtų palikti tokią pačią, arba numatyti tinkamesnę. Tiriamų įmonių vadovai neįvertina patys, ir nepadedą darbuotojui įvertinti jo stipriausias savybes. Tai padėtų darbuotojui suprasti tolesnės karjeros galimybes, apskritai būtų abipusė nauda tiek vadovui, tiek pačiam darbuotojui: ir vadovas ir darbuotojas galėtų teisingai įvertinti, ar karjeros planai yra realūs, ar ne. Galimas ir prestižinis perkėlimas į žemesnes pareigas. Tai padėtų išspręsti individo pusiausvyros ir tolesnės darbo veiklos motyvacijos problemą, tuo pačiu tai būtų gerai ir įmonei, kuri išlaikytų nemažą patirtį turintį darbuotoją.

Žmogaus kūrybingumas ir motyvacija svyruoja tiek penkerių metų laikotarpiu, tiek ir vėlesniais karjeros etapais. Norint užtikrinti efektyvią darbuotojo ir organizacijos veiklą reikia žinoti, nustatyti tuos svyravimus ir numatyti priemones jiems sumažinti.

2.1.3. 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. Analizuojant tarptautines organizacijas

pastebėta, kad darbuotojai nėra patenkinti gaunamu užmokesčiu. 11 pav. pavaizduota kaip kito vidutinis darbuotojų atlyginimas kas metus. Kad būtų aiškiau, 2004 metų atlyginimą isivaizduokime kaip 100 procentų. Taigi, 2005 metais darbuotojų atlyginimai vidutiniškai padidėjo 2 procentais, 2006 metais 7 procentais, o per pirmąjį 2007 metų ketvirtį 2 procentais. Turint omenyje tai, kad per šiuos tris metus visose Europos valstybėse pragyvenimo lygis išaugo, galime daryti išvadą, kad minėtose organizacijose atlyginimų padidėjimo procentas turėjo būti žymiai didesnis.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

11 pav. Darbuotojų atlyginimų pokyčiai, proc.

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).

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.

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 teisę dalyvauti tobulinimo kursuose ir kt.)”. (Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 233 straipsnis). Paskatos, t.y. išoriniai atlyginimai, papildomos kompensacijos, vienkartinės išmokos (premijos) atveria bendravimo galimybes ir leidžia darbuotojams būti aktyviais partneriais, užuot likus abejingais asmenimis. 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. Paskatų programa yra veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra vertinama. Paskatomis, tiriamose tarptautinėse organizacijose, darbuotojams atlyginama už pasiūlymus tobulinti organizacijos veiklą, konkrečius gaminius ar paslaugas, tačiau retai. Įmonėse populesnė padėkos raštų teikimo bei geriausio darbuotojo vardo teikimo sistema. Prisiminkime prieš tai pavaizduotą paveikslą, kuriame buvo pavaizduoti darbuotojų vertinimo būdai ir pridėję dar vieną būdą – papildomą kompensaciją, palyginkime juos. Analizuojant tiriamų įmonių statistinius duomenis, paaiškėjo, kad per 2005 metus darbuotojai gavo 5 kompensacijas, 2006 metais du kartus daugiau, 10, o per pirmąjį 2007 metų ketvirtį darbuotojams buvo išmokėtos keturis (žr. 12 pav). Nors darbuotojams skirtų papildomų kompensacijų skaičius kiekvienais metais didėja, jų skaičius lyginant su kitais

vertinimo būdais vis dar yra ganėtinai mažas. Manoma, kad įmonių vadovams reikėtų padidinti išmokamų papildomų kompensacijų skaičių, kadangi daugeliui užmokestis už darbą yra svarbiausias motyvavimo veiksnys. Tačiau papildomų kompensacijų išmokėjimų dažnumą reikėtų labai smulkiai išanalizuoti, nes jos turi būti ypatingos, o ne įprastinės.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

12 pav. Darbuotojų vertinimo būdai, vnt.

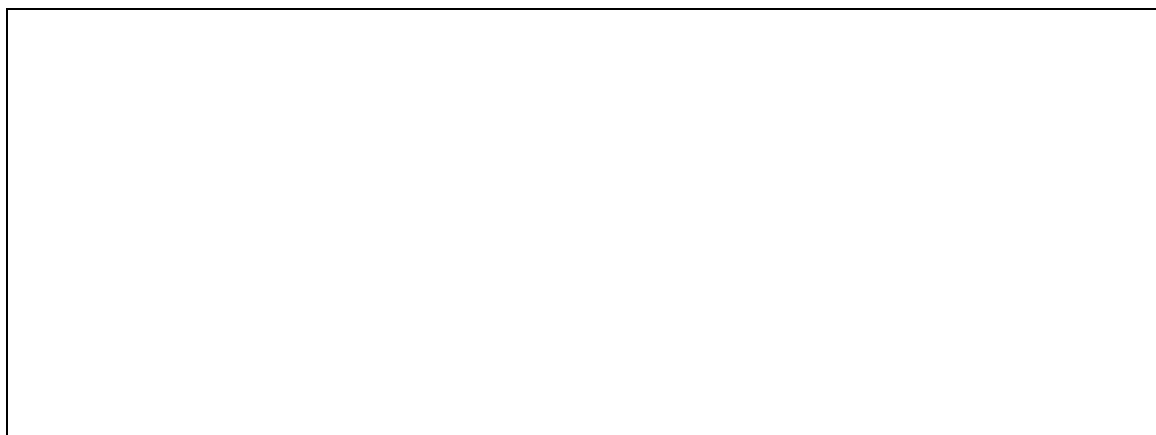
Pripažinimas — padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepinimas — taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti asmenims už pastangas siekti organizacijos tikslų. Tai vidinis atlyginimas, leidžiantis individui patenkinti pagarbos poreikį, kuris A. Maslowo poreikių hierarchijoje yra 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, kaip jau minėta, galėtų būti tiek materialinis atlyginimas, tiek moralinis atlyginimas.

XXI a. darbuotojo motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visos motyvavimo sistemos. Tai motyvacijos veiksnių rinkinys, kurį 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.

2.2. Organizacijos interesų pobūdis

Kaip jau minėta, motyvacija apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnę žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui (Jucevičienė, 1996).

Taigi, šioje dalyje analizuojami tarptautinių organizacijų „Alfa“, „Beta“, „Gama“ interesai iš vadovų pusės. Dažnos organizacijos, taip pat ir tiriamos įmonės, kaip ekonominiai subjektai, siekia savo naudos maksimizavimo, vienas pagrindinių tikslų – pelno siekimas. Bendraujant su įmonių vadovais paaiškėjo, jog net 64 proc. pelno siekimą įvardija vienu iš pagrindinių tikslų, 20 proc. svarbiausia įmonės augimas, o likusiems 16 proc. svarbiausias tikslas - perspektyvumas. (žr. 13 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

13 pav. Organizacijos interesai, vnt.

Jei darbuotojas pats identifikuoja ir išreiškia savo ekonominius, asmeninius interesus, tai organizacijos interesai paprastai yra atskleidžiami per organizaciją atstovaujančius asmenis, tokius kaip vadovai, akcininkai, valdybos taryba (žr. 14 pav.). Šiuo atveju tiriamos tarptautinės organizacijos buvo tapatinamos su valdymo sistema, susidedančia iš valdančiosios ir valdomosios dalių, kur vienas iš valdančiosios valdymo dalies požymių buvo jose suvokiami, įvardijami, apibrėžiami ir išreiškiami valdymo subjektų tikslai ir interesai, susiję su poveikiu valdymo objektams. Pasak N. Vasiljevienės, kiekvieno valdymo subjekto pagrindiniai tikslai ir interesai (nepriklausomai nuo jos dydžio ar įtakingumo) yra orientuoti taip, kad jo valdoma struktūra gerai funkcionuotų, produktyviai ir efektyviai veiktų (Vasiljevienė, N., 2000).



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

14 pav. Organizaciją atstovaujantys asmenys, vnt.

Tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos interesų analizei yra svarbi interesų prigimtis, kuri yra visiškai skirtinga žiūrinti iš organizacijos ir darbuotojų pozicijų. Apklaustų tiriamų organizacijų vadovų interesų prigimtis yra tokia: 44 proc. finansiniai rodikliai (pelningumas, dividendai, akcijų vertės augimas, investicijų maksimizavimas, finansinė pusiausvyra); 26 proc. ekonominis stabilumas (išgyvenimas konkurencinėje aplinkoje; įmonės augimas); 20 proc. aplinkos valdymas (įmonės apimties didinimas, efektyvumas); 10 proc. kontroliavimas (žr. 15 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

15 pav. Organizacijų vadovų interesų prigimtis, proc.

Taigi, remiantis grafiku 15 pav. galima pagrįsti M. Jensen mintį, jog organizacijai, jos

vadovams, yra svarbūs finansiniai rodikliai, ekonominė nauda, nes būtent nuo jų priklauso asmeninių vadovų interesų, pvz. tokių kaip darbo užmokestis, patenkinimas (Jensen, M., 1990).

Tiriant tarptautines įmones išsiskyrė ir kiti 4 organizacijų interesai: išgyvenimas; efektyvumas; kontroliavimas ir aplinkos valdymas; augimas.

H. Mintzberg taip apibūdina šiuos organizacijų interesus:

Išgyvenimas yra saugumo garantas. Tai pirmasis organizacijos tikslas, kurio nepasiekus, tolimesnių tikslų siekti neįmanoma. Tik užtikrinus saugumą, galima kalbėti apie efektyvumą.

Efektyvumas yra aktualus visiems, t.y. įgyvendinami visų tikslai: savininkai gauna pelną, akcininkai – dividendus, darbuotojai – didesnę darbo užmokestį.

Organizacija jausdama aplinkos įtaką prie jos prisitaiko, vėliau, pasiekus tam tikrą lygį, ji siekia kontroliuoti ir valdyti aplinką. Šis tikslas siejasi su autonomijos išlaikymu, poreikiu dominuoti, rodyti galią. Aplinkos kontrolė ir valdymas realizuojami per derybas, bendradarbiavimo veiklas, kooperavimosi galimybes.

Ekonominis augimas – svarbi organizacijos vertybė. Galima teigti, jog įmonės augimas ir efektyvumas „eina greta“. Įmonės augimas sąlygoja geresnį vadovo atlyginimą, karjerą, prestižą, o ir pati organizacija turinti daugiau galios greičiau reaguoja į aplinkos pokyčius, priima atitinkamus sprendimus.

Remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų leidiniais, galima teigti, kad organizaciniai interesai tai yra tai, ko vadovas siekia organizacijai, arba kitaip tariant jo veikla. Organizacijos interesus sudaro vadovo vertybės, kurios automatiškai tampa ir organizacijos vertybėmis. Freeman teigia, kad būtent vertybių analizė yra vienas iš organizacijos strategiją lemiančių veiksnių. Organizaciniai interesai yra svarbiausi vadovaujančiam personalui. Jie yra tuo mažiau aktualūs darbuotojams, kuo toliau darbuotojo funkcijos tolsta nuo pačio valdymo lygmens, arba kuo žemesnio valdymo lygmens yra vadovas. Turima omeny tai, kad žemesnės kategorijos darbuotojams organizaciniai interesai susiję su organizacijos efektyvumu, išgyvenimu yra svarbūs tiek kiek užtikrina jų pačių individualių interesų patenkinimą. (Jensen, M., 1990). Pasak tiriamų įmonių vadovų, žemesnės kategorijos darbuotojai domisi įmonių interesais todėl, jog supranta, kad patenkinti organizaciniai interesai tiesiogiai įtakoja ir jų pačių gerovę.

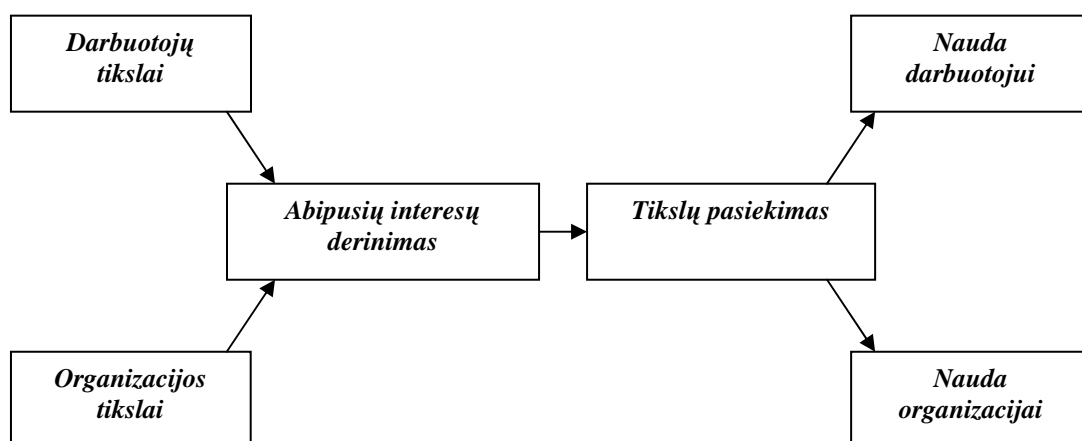
2.3. Organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimas

Darbuotojas turi atsisakyti savo asmeninių tikslų ir pašvęsti savo veiklą organizacijos tikslams – taip buvo įprasta planinės ekonomikos laikais. Tačiau manoma, kad ten, kur nėra interesų bendrumo, ten negali būti vieningos veiklos, bei vieningų tikslų siekimo.

Organizacijos veiklos efektyvumas pasiekiamas per organizacijos aplinkos dalyvių

veiksmų suderinamumą. Vadybos teorijų analizė parodė, kad ne tik didėja darbuotojų vaidmuo organizacijoje, bet ir jų interesai tampa prioritetiniai. Tačiau kadangi darbuotojų ir organizacijos motyvacijos derinimas yra sudėtingas procesas, tai ne visuomet yra galimybė vienu ar kitu interesus patenkinti (tai sąlygoja nukrypimai juos identifikuojant, pačių interesų pasikeitimas arba priešingumas). Todėl reikia analizuoti subjektų ir objektų realius pagrindimus (Jensen, M., 1990).

Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas atsiskleidžia veikloje: organizacija siekia savo tikslų, kuriems pasiekti reikalingi žmonės, o žmogus veikia organizacijoje ir per ją siekia patenkinti savo interesus (16 pav.)



Šaltinis. Lambert., *Organizational motivation*. 2005

16 pav. Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas

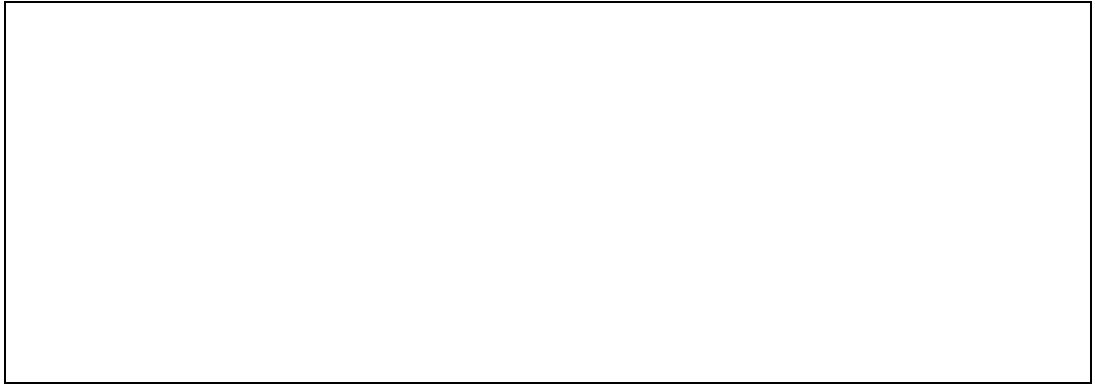
Iš esmės visi darbuotojai nori dirbti ir yra linkę siekti atitinkamų tikslų. Personalo valdymo požiūriu labai svarbu pašalinti kliūtis ir sudaryti reikiamas sąlygas numatytiems tikslams pasiekti. Tai daroma įvairiais būdais. Tiriamose tarpautinėse įmonėse darbo veikla reiškiamą per tikslų sampratą. Kiekvienas darbuotojas, suderinęs su vadovu, užsibrėžia atitinkamus tikslus. Tačiau numatomi tikslai kokybės požiūriu turi tenkinti tam tikrus reikalavimus. Tokiu būdu, pateikiant konkrečius ir aiškius tikslus, įmonėse sukuriama didesnė darbo motyvacijos galimybė. Motyvacijai įtakos daro, ją lemia užsibrėžto tikslo sunkumas. Tarptautinėse įmonėse vadovai, norėdami, kad sunkus tikslas būtų pasiekiamas, naudoja lūkesčių teoriją, t.y. bando įteigti vykdytojui (darbuotojui), kad šis sugebės pasiekti užsibrėžtą

tikslą.

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 supratus, 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.

Kadangi kokybės požiūriu tikslai turi būti aiškūs, konkretūs, šiek tiek viršijantys darbuotojo sugebėjimus, tiriamų įmonių vadovai skiria nemažai dėmesio pokalbiams su darbuotojais apie tikslų išskėlimą, jų pobūdį, siekimo galimybes, trukdžius ir pan. Įmonių vadovo paragintas darbuotojas, siekdamas aukštų, sunkiai pasiekiamų tikslų, patiria pasitenkinimo, pasitikėjimo ir atsakomybės jausmus. Tokiu būdu tikslai tampa motyvaciniais veiksniais. Tiriamų įmonių vadovai, kartu su darbuotojais aptarę ir numatę tikslus, antrame etape suteikia galimybes jų siekti. Visos reikiamos priemonės siekiant tikslo būna darbuotojo dispozicijoje. Tarptautinių įmonių vadovai nenurodinėja, kokiomis priemonėmis siekti tikslų, kaip jau minėta, vadovams svarbu, kad darbuotojai pasiektų tikslą, ir jiems nelabai rūpi kaip. Tokiu būdu įmonėse sudaromos sąlygos reikštis darbuotojo kūrybingumui.

Tiriamose įmonėse darbo proceso metu vadovai nepriekaištauja darbuotojui. Nuostoliai dėl nesėkmių būna traktuojami kaip mokymo išlaidos. Šiuo atveju įgaliojimai, suteikti pavaldiniui, pasireiškia kaip motyvaciniai darbo veiksniai. Vadovai stebi, kaip darbuotojui sekasi patikėtą darbą atlikti ir kontaktuoja su juo ne įsakymo, o dialogo forma. Dialogas vyksta laisvos diskusijos, pagrįstos abipusiu pasitikėjimu, būdu, ryšys tampa įtakingu motyvacinio veiksnio. Tačiau asmens motyvacija negali būti pakankama, kadangi asmenys, jų grupės ir organizacija vieni kitiems daro įtaką. Todėl motyvacija būtina ir organizacijos mastu. Nors tikslų siekimo atveju tiriamų įmonių darbuotojų motyvavimo sistema būna pakankamai gerai išvystyta, ji labai greit sumažėja darbuotojui nepasiekus tikslo. Nesėkmės atveju, įmonių vadovai savotiškai baudžia darbuotoją deleguodami jam mažiau reikšmingus darbus, užduotis, projektus, arba „atimdami“ klientą ir paskirdami jį kitam darbuotojui. Tiriamų įmonių duomenų bazėse buvo atrinkta 10 stambiausių įmonių klientų ir paskaičiuota kiek vidutiniškai darbuotojų dirba su jomis nuo pat pradžių (t.y. nuo pirmo stambaus kliento pirkimo fakto) ir kiek procentų darbuotojų, atsakingų už pardavimą toms stambioms įmonėms, buvo pakeista kitais. Kaip matoma 17 pav. beveik pusė darbuotojų, atsakingų už pardavimus stambiais įmonių klientams, buvo pakeista kitais. Šiuo atveju galimi dvejopi darbuotojų reagavimo būdai: gali atsirasti grėsmė, kad jie ims mažiau pasitikėti savimi, taps uždaresni, arba tai jiems bus puikus stumtelėjimas į priekį siekiant gerų rezultatų.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

17 pav. Stambius klientus aptarnaujantys darbuotojai, proc.

Tiriamose tarptautinėse įmonėse „Alfa“, „Beta“, „Gama“ buvo keletas panašių pavyzdžių kaip darbuotojų ir organizacijų motyvacija galėjo būti suderinta, tačiau taip neįvyko dėl vadovų aplaidumo kaltės. Minėtose įmonėse buvo nupirkta naujos įrangos, naudojamos prekių gamybai. Darbuotojai pasiūlė nuvykti į specialius kvalifikacijos kėlimo kursus, kurių metu supažindinama su įrenginių eksploatacijos ir priežiūros sąlygomis bei ypatumais. Tačiau įmonių vadovai nutarė sutaupyti lėšas ir paskirti labiausiai patyrusius darbuotojus prižiūrėti šias įrangas. Deja, įrangos buvo panaudotos netinkamai ir organizacijos patyrė nuostolių. Per 2006 metus nuostoliai susiję su naujų įrenginių eksplotavimu sudarė beveik pusę visų įmonės patirtų nuostolių dalies. O per pirmąjį 2007 metų ketvirtį nuostoliai dar labiau išaugo ir sudarė jau net 21 proc. Todėl šis pavyzdys ne tik parodo, kad būtinas nuolatinis kontaktas ir bendravimas tarp vadovų ir pavaldinių, bet ir puikiai iliustruoja, kad organizacijos ir darbuotojų motyvai gali būti, o kartais net ir privalo būti derinami, siekiant efektyvios įmonių veiklos.



Šaltinis: sukurta autorės remiantis tiriamų įmonių duomenimis

18 pav. Nuostoliai, susiję su naujų įrenginių eksplotavimu, proc.

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, įsitvirtinti 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. Šiuo atveju būtina kartu nuspręsti kokioje srityje reikalingas naujas įrenginys, kuriems darbuotojams būtina kelti kvalifikaciją.

Kaip ir minėta, tiriamose įmonėse, siekiant, kad numatyti planai būtų sėkmingai įgyvendinti, yra laikomasi sistemos, kuri padėtų darbuotojams dalyvauti sudarant planus nuo pat pradžios, todėl dažniausiai įmonių vadovų numatomi tokie tikslai, kuriems pavaldiniai pritaria. Sukuriama tarpusavyje susijusių tikslų sistema. O kadangi organizacijų tikslai atitinka vykdytojų tikslus, tai tokia tikslų sistema tampa geru motyvacinio veiksmu.

Tiriamose įmonėse svarbią reikšmę turi darbuotojų supažindinimas su parengtais planais. Tai nėra formalus užduočių, sprendimų perdavimas iš aukštesnės valdymo grandies žemesnei, nes pavaldiniams turi būti suprantama organizacijos politika, aiškūs tikslai. Todėl tiriamose organizacijose, planai „nuleidžiami“ tiesiogiai asmeniškai bendraujant. Tačiau, kaip minėta anksčiau, įmonių darbuotojai daugiausia bendrauja su darbuotojais, vykdančiais pavaldiniais, gamybos darbuotojams skiriama per mažai dėmesio. Bendravimas tarp vadovų ir gamybos darbuotojų dažniausiai yra netiesioginis (susirašinėjimas), o tai neleidžia perteikti tikrosios tikslo esmės. Šiais atvejais tiesioginius ryšius, tiriamos įmonės naudoja kaip motyvacinius darbo veiksmus.

Siekiant tikslų gaunami atitinkami rezultatai. Tiriamų įmonių vadovybė rodo dėmesį šiems rezultatams, tačiau jie nevisada yra tinkami. Teisingas rezultatų įvertinimas yra vienas iš efektyvių motyvacijos veiksnių. Teigiamų rezultatų, nors ir nežymių, įmonių vadovai neignoruoja. Tačiau įmonių vadovų reakcija į neigiamus rezultatus, sąlygoja tam tikras problemas: nors nesėkmių priežastis ir būna išanalizuojamos, o vėliau, likviduojamos, kaip ir minėta, vykdytojų vadovai nepadrasina, o netiesiogiai smugdo kitą kartą jiems pateikdami mažiau reikšmingas užduotis. Tiriamose įmonėse palaiapsniui personalo valdymo procesas, derinant skatinimą, supratimą ir pritarimą nukreipiamas, motyvuojamas tikslų siekimo linkme.

Tiriamų tarptautinių organizacijų vadovai, siekdami savo užsibrėžtų tikslų įmonėje, norimų rezultatų, mėgina įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pagal tiriamų įmonių darbuotojų anketinės apklausos atsakymus sudarytas 19 pav., kuriame pavaizduoti darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai, kuriuos įmonių vadovai galėtų kontroliuoti. Kaip matoma tiriamų organizacijų darbuotojai labiausiai akcentuoja teisingo

atlygio veiksnį, jį įvardijo net 62 proc. apklaustųjų, savirealizacijos galimybės svarbios 24 proc. apklaustųjų, o jauki aplinka pasitenkinimą darbui sukeltą 14 proc. apklaustųjų (plačiau apie jaukią aplinką 48 psl.) .



Šaltinis: sukurta autorės remiantis apklausos duomenimis

19 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, proc.

M. Jensen savirealizacijos poreikį apibūdina taip: 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 monotoniškumas, 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 (Jensen, M., 1990).

Atvykus į įmonę pastebėta, kad darbo aplinka nėra labai jauki, interjeras jau ilgą laiką nekeistas, nepatogios kėdės, pasenusi biuro technika. Gamybiniuose skyriuose didelis triukšmas, ne visi darbuotojai naudojami asmeninėmis apsaugos priemonėmis, todėl netinkamas darbo vietos organizavimas gali mažinti ir, turbūt, mažina darbuotojų motyvaciją, tuo pat metu menkinamas ir organizacijos įvaizdis. Todėl, manoma, kad šiai įmonei būtina atnaujinti interjerą, rūpintis darbuotojų sveikata ir saugumu darbo vietoje.

XIX a. Frederik W. Taylor savo veikaluose „Darbo mokslinio organizavimo pagrindai“ ir „Mokslinio valdymo principai“ paskelbia pagrindinius tris principus, kurių pagalba įmonė turi pasiekti geresnių rezultatų: darbo atlikimo racionalizavimas, stimuliuojanti apmokėjimo sistema ir įmonės funkcinė valdymo sistema.

Henry Ford savo įmonėse įdiegė gamybos organizavimo metodus, smulkų darbo pasidalijimą, didelį intensyvumą ir monotoniškumą, rūpinosi darbuotojais.

H. Fayol apibrėžia administravimo funkciją penkių veiksmožodžių bendratimis: numatyti – organizuoti – komanduoti – koordinuoti – kontroliuoti. H. Fayol propaguoja grynai direktyvinį karinį valdymo stilių nuo hierarchijos viršūnės iki pat žemiausios pakopos – darbininko, kuris savo paties labui turi laikytis griežtų taisyklių.

Taigi, šio laikotarpio įmonėse vyravo hierarchinė autoritarinė įmonės struktūra, kur kiekvieno darbuotojo vieta ir vaidmuo buvo griežtai apibrėžti.

Dvidešimtojo amžiaus pradžioje vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinius ir saugumo poreikius, o įmonė norėdama juos patenkinti ir priversti jį dirbti, naudojo šias motyvavimo priemones: gerą darbo organizavimą, griežtą reglamentavimą, normalias darbo sąlygas, stimuliuojančią darbo užmokesčio ir griežtą kontrolės bei nuobaudų sistemą.

Motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. Būtina įvertinti mentalinių veiksmų darbe pasireiškimą. (Bučiūnienė I., 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. Piteris ir R. Voterman siūlo visiškai atsisakyti racionalumo ir taikyti evoliucinę, netvarkingą valdymo teoriją, kuri tinka tiek didelio tiek mažesnio mąsto naujovėms įdiegti, našumui bei efektyvumui didinti.

Octave Gelinier nurodo tokias pagrindines priemones, kuriomis disponuoja įmonių vadovai, siekdami didinti darbuotojų motyvaciją ir aktyvumą.

C.Vermot-Gaud pateikia penkis motyvavimo priesakus įmonei:

Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu;

Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu;

Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę;

Motyvuoti naudingumo jausmu ir įsipareigojimu;

Motyvuoti iššūkiiais ir viltimi.

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

Vystyti stimuliuojančią įmonės kultūrą;

Dinamizuoti vadovavimą;

Samdyti potencialiai motyvuotus darbuotojus

Igyvendinti 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.

Filosofija pagrįsta tuo, kad visi darbuotojai yra vieno laivo keleiviai, ir kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo, yra įmonės sėkmės varomoji jėga. Todėl ir darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu taikomos atskirai – jos turi sudaryti vieningą sistemą. Vėlesniuose darbuose, vystydamas savo mintį, W.Ouchi pateikia organizacijos, kaip klanų apibūdinimą. Klanas visada yra stipri kultūra, turinti misionierišką ideologiją, suvienijančią jos narius aplink stiprias bendras vertybes. Klanų tipo organizacijai šios vertybės – tai vartotojo poreikiai ir jų patenkinimas bandant nuspėti net tai ko pats vartotojas dar nesuvokia. Tai kokybės ir rezultatyvumo valdymo filosofija.

Taigi įmonės sėkmės garantas – suteikti darbuotojams laisvę, atsisakant racionalumo apribojimų, leidžiant atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie yra neišsemiami ir tarnauja kaip naujovių, efektyvesnės veiklos šaltinis. Būtina sąlyga organizacijos gerovei yra suvienyti visus jos narius, o tuo pačiu ir jų energiją, bendram tikslui pasiekti. Tam tarnauja organizacijos kultūra.

Šiame skyriuje parodėme, kad pereinant iš vieno vadybos raidos etapo į kitą, keitėsi ir požiūris į žmogų bei jam motyvuoti taikomi metodai. Atkreipdami dėmesį į tai, kad kokiems darbuotojų poreikiams patenkinti buvo dedamos praktiškų ir teoretikų pastangos, ir kokios motyvavimo priemonės tam buvo naudojamos, teigiame, kad jie kito pagal A. Maslow poreikių hierarchijos piramidę nuo žemiausio lygio – materialinių poreikių tenkinimo iki saviraiškos bei savo potencialių galimybių realizavimo. Taigi matoma, kad kiekvienu konkrečiu laikotarpiu,

atsižvelgiant į tuo metu vyravusius darbuotojų poreikius, buvo parenkamos atitinkamos motyvavimo priemonės darbuotojams skatinti. (Bučiūnienė, I, 1996, p. 42.).

Didelę reikšmę organizacijos veiklos rezultatyvumui turi personalo valdymas, kuris yra organizacijos valdymo dalis.

Personalo valdymas yra viena iš kertinių organizacijos egzistavimo sąlygų. Be suderintų viso personalo pastangų neįmanoma kryptinga visos organizacijos veikla. Anot Sakalo A. ir Šilingienės V. (2000), personalo valdymas leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą - pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą. Yra žinoma, jog visada esama didesnio ar mažesnio konflikto tarp atskiro darbuotojo ir organizacijos lūkesčių. Organizacijos tikslai gali būti aiškūs ir suprantami, tačiau jeigu jos nariai jiems nepritaria, gerų rezultatų tikėtis sunku.

Pagal Sakalą A. (2003), personalo vadyba vadybos moksle atsirado kaip objektinė specializacija. Personalo valdymas, kaip sisteminis mokslas pradėtas analizuoti tik šį šimtmetį. Anot Lubio A. (1998), personalo vadyba, kaip atskira vadybos mokslo ir praktikos kryptis susiformavo, siekiant parodyti išskirtinį, lemiamą žmogaus vaidmenį visose ekonominės veiklos srityse, visuose vykstančiuose procesuose, derinant dirbančiųjų ir organizacijos interesus, skatinant tobulėjimą, kūrybinius sumanymus, naujas idėjas.

Tarptautinių žodžių žodyne personalas [lot. *personalas* – asmeninis] įvardijamas kaip (Tarptautinių žodžių žodynas 1985): įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai, nariai; tarnautojai, sudarantys vieną profesinę kategoriją.

Personalas – tai visi žmonės, dirbantys organizacijoje ir atliekantys darbo užduotis (Одегов, Карташова 2002, p. 9).

Pavaldinio ir vadovo lūkesčių išsipildymas sukuria pasitikėjimo ir tarpusavio supratimo atmosferą, kuri sudaro sąlygas iš kiekvieno darbuotojo gauti brangiausią energiją žemėje – jo iniciatyvą, entuziazmą, kūrybiškumą, darbštumą ir nukreipti ją savo ir organizacijos labui (Bakanauskienė I. 1996).

Vadovų veiklos motyvai – noras ir gebėjimas vadovauti kitiems žmonėms ir matyti aiškius savo bei pavaldinių pastangomis pasiektus organizacijos veiklos rezultatus. Paprastai toks rezultatas yra sukurta ir sėkmingai veikianti, savo veiklą nuolat atnaujinanti ir garantuojanti darbą darbuotojams organizacija, jai skirtą nuosavybę planuojanti pagal savininkų pasirinktą paskirtį.

Pavaldinio veiklos motyvai – dirbti darbą, kuriam atlikti turi žinių bei įgūdžių, ir susidaryti materialines sąlygas savo poreikiams tenkinti. Jo darbe rezultatas – konkretus, pavaldinio funkciją organizacijoje atitinkantis indėlis į visų pastangomis sukurta produktą. Pastebėta, kad ne mažiau svarbūs ir galimybės per darbą išreikšti save bei darbo rezultatų motyvai (Bakanauskienė I. 1996).

Darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje lemia šios priežastys: tik darbuotojai pavienius išteklius sujungia į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus. Organizacijos tikslus numato, juos įgyvendina ir kontroliuoja bei koreguoja darbuotojai, kurie be gamybos funkcijos atlieka dar vartojimo funkciją, darbuotojai – skirtingos asmenybės, todėl dirbant su jais labai svarbūs individualūs aspektai.

3. ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DERINIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika ir eiga

Empirinio tyrimo tikslas - įvertinti organizacijos ir darbuotojų motyvacijos patenkinimo lygį, atskleisti motyvacijų suderinamumą, problematiškumą, iširti atskirų veiksmų įtaką motyvacijos atžvilgiu tarptautinėse įmonėse.

Tyrimo metodika, etapai:

1. Tyrimo metodikos parengimas, analizuojant antrinius duomenis.
2. Tyrimo organizavimas įmonėje jo pravedimas stebint, atliekant anketinę apklausą (kiekybinis metodas), pravedant pokalbius, interviu (kokybinis metodas). Šio etapo metu bus siekiama iširti organizacijų savininkų/vadovų, darbuotojų nuomonę, požiūrį, veiksmus įtakojančius elgseną, išanalizuoti motyvų derinimo problemas.
3. Imtis – visi darbuotojai
4. Tyrimo metu gautų duomenų apdorojimas ir interpretavimas.

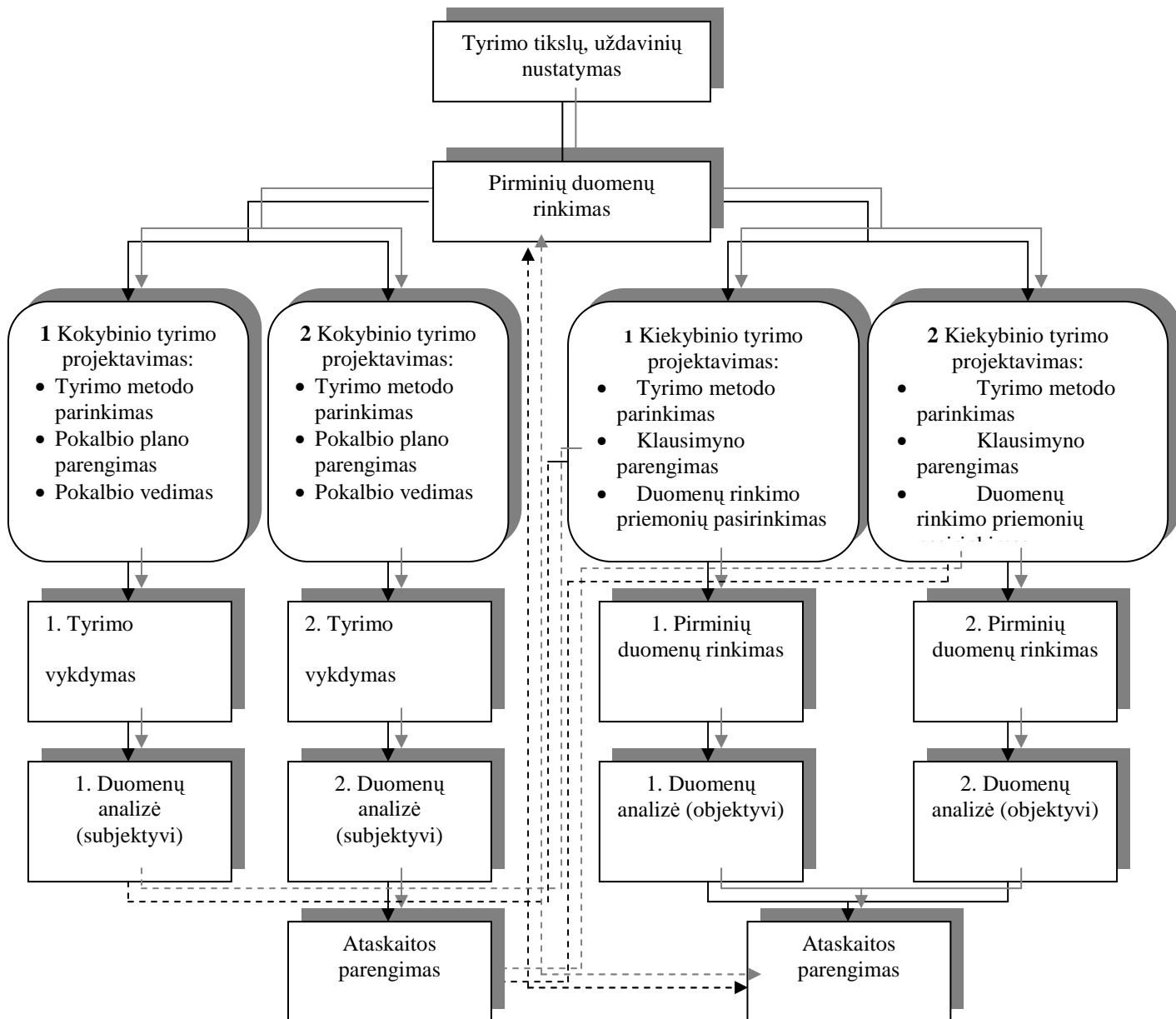
Siekiant atlikti organizacijos ir darbuotojų motyvacijos tyrimą, bus remtasi modifikuotu L. G. Shiffman ir L. L. Kanuk siūlomu tyrimo proceso nuoseklumu (20 pav.).

L. G. Shiffman ir L.L. Kanuk siūlo naudoti kokybinius ir kiekybinius tyrimus. Pirmiausia pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas, sudaromas pokalbio planas ir numatoma jo aplinka. Toliau atliekamas kokybinių tyrimo duomenų rinkimas bei analizė. Kokybinis tyrimas baigiamas ataskaitos parengimu. Vėliau organizuojamas kiekybinis tyrimas. Parenkamas kiekybinio tyrimo metodas, sudaromas tyrimo planas ir numatomos duomenų rinkimo naudojamos priemonės. Atlikus tyrimą, analizuojami gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.

Tarptautinės įmonių motyvacijos derinimo uždaviniams įgyvendinti pasirinkau du apklausos metodus interviu ir apklausos. Iš pradžių buvo organizuojamas interviu, t.y. apklausiami įmonės vadovai. Interviu vietą buvo stengiamasi pasirinkti kuo neutralesnę, t.y. vadovai buvo apklausiami ne įmonės patalpose, o pasikvietus juos pietų – ramioje kavinėje. Taip buvo stengiamasi sukurti jaukesnes, ramesnes sąlygas, kad pašnekovai galėtų atsipalaiduoti ir kuo tiksliau, nuoširdžiau atsakyti į klausimus. Reikia pastebėti, kad pokalbiai su vietiniais vadovais, jų buvo 3, vyko kur kas sklandžiau ir efektyviau, nei pokalbiai su dvejais užsienio vadovais. Tai, manoma, sąlygojo keletas priežasčių, pirmoji, kad vadovai iš Lietuvos, buvo geriau, artimiau, pažįstami žmonės, o su užsienio vadovais prieš tai teko kalbėti vos porą kartų, tad pastarieji į klausimus atsakinėjo labai atsargiai rinkdami žodžius, konkrečiau, jų pokalbiai buvo formalesni, nei lietuvių vadovų, antra priežastis kitas identitetas sąlygojo tačiau

nepaisant to visi interviu praėjo sklandžiai ir iškeltas tikslas buvo pasiektas. Prieš pateikiant anketas darbuotojams, jie buvo informuoti kokių tikslų reikalinga užpildyti anketą, t.y. paaiškinama, kad apklausa padės išsiaiškinti darbuotojų ir organizacijos motyvacijos derinimo galimybes. Anketa buvo sudaryta remiantis bendrais anketos sudarymo principais, pagal reikalavimus, siekiama, kad ji nebūtų sudėtinga.

Anketa turi būti aiški, patikima, ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti kuo teisingiau atsakinėti į anketoje pateiktus klausimus. Anketa turi būti sudaryta taip, kad būtų logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas. Klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami – tai svarbus anketos bruožas. Ilga anketa atbaido tiriamąjį, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai. Svarbus ir anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija, tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas. Anketa susideda iš klausimų. Jos pabaigoje prašoma respondentų pareikšti savo nuomonę apie personalo skatinimo sistemą, ir dėkojama jiems už dalyvavimą apklausoje. Anketoje yra paaiškinama pildymo tvarka, kad respondentui būtų lengviau.



Šaltinis: (L. G. Schiffman, 1987)

20 pav. Modifikuotas marketingo tyrimo procesas

Tyrimo objektai: yra tarptautinė įmonė "Gama", Vokietijos Würth koncerno narė, Holding EBUS GmbH grupės narė, didmeninės prekybos elektros instaliacijos medžiagomis įmonė, įkurta 1995m. Švedijoje, skyrius Vilniuje 2000 m. Didžiąją siūlomų įmonės prekių dalį sudaro Švedijos elektrotechnikos pramonės gamintojų produkcija. Visi tiekėjai sertifikuoti pagal ISO standartą, gaminiai atitinka Europos Sąjungos šalių normas. Šiuo metu tarptautinėje įmonėje "Gama" dirba 55 darbuotojai. Įmonė Lietuvoje turi šešis skyrius didžiuosiuose miestuose ir du skyrius Vokietijoje ir Švedijoje. Tarp analogiškų Lietuvos įmonių "Gama" išsiskiria kvalifikuotu personalu, galinčiu išspręsti sudėtingus klausimus, operatyviai ir kokybiškai aptarnauti klientus,

pasiūlyti didelį gaminių asortimentą. Įmonėje “Gama” galima rasti praktiškai visas elektros instaliacijos medžiagas, reikalingas pastatų statybai ar renovavimui.

Kitas įmonės turtas – informacija. „Gama“ turi galimybę ir naudojami visa naujausia informacija apie Europos elektrotechninius gaminius. Tai visuomet leidžia klientams pasiūlyti optimaliausius sprendimus.

Prekių kokybę pirkėjams garantuoja profesionaliai parinkti gamintojai. Didžiąją dalį prekių sudaro Vokietijos elektrotechnikos pramonės gamintojų medžiagos. Visi tiekėjai sertifikuoti pagal ISO standartą. Jų gaminiai turi VDE ir kitus nacionalinius ženklus bei sertifikatus, atitinka DIN ir EN normas. “Gama” sukurta klientų aptarnavimo tarnyba gali operatyviai pristatyti medžiagas klientams į bet kurią vietą Lietuvoje, pakonsultuoti ir padėti išspręsti problemas.

UAB „Delta“ įsteigta 2003 metais. Įmonė užsiima didmenine prekyba elektrotechnikos prekėmis. Didžiąją dalį produkcijos įmonė importuoja iš užsienio tiekėjų (Lenkija, Čekija). Šiais metais įmonė įsteigė filialą Čekijoje. Pasak įmonės vadovų, elektra – neatskirama mūsų kasdieninio gyvenimo dalis ir reikalinga beveik visų gaminių ir paslaugų, kuriuos vartojame, gamyboje. Užtikrinant nuolatinį, patikimą ir saugų energijos tiekimą bei kontroliuojant, prižiūrint ir saugant mašinas, įrangą, įmonės gaminiai ir sprendimai daro elektros vartojimą saugesnį, paprastesnį ir efektyvesnį“.

UAB „Alfa“ yra dalis tarptautinės organizacijos, kurios būstinė įsikūrusi Paryžiuje. UAB „Alfa“ veikia Pabaltijyje nuo 1996 metų, tačiau gaminiai pradėti instaliuoti ir naudoti dar anksčiau – nuo 1993 metų. Šiuo metu kompanija turi apie 250 darbuotojų, iš kurių dauguma dirba pardavimų, marketingo ir gamybos skyriuose. Būdami viena svarbiausių rinkoje, įmonė turi platų gaminių asortimentą, kuriame įtraukta daugiau nei 300 000 nuorodų paskirstytų daugiausia svarbiems elektros didmenininkams. Elektros instaliuotojai, sistemų integratoriai, originalios įrangos gamintojai (OEM) – tai tik keletas iš svarbiausių įmonės „ALFA“ klientų kategorijų. Uab „Alfa“ glaudžiai bendradarbiauja su galutiniais vartotojais pramonės sektoriuose, elektros jėgainėse, statybos sektoriuje, taip pat kaip ir infrastruktūroje, kuriuose priima atskirus sprendimus.

Visos šios trys įmonės buvo pasirinktos, nes užsiima panašaus pobūdžio veikla, įmonės yra tarptautinės ir veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse.

Tyrimo imtis: apklausos metu apklausti visi įmonių darbuotojai, užsienyje, ir Lietuvoje – 250 įmonės darbuotojų ir 100 padalinių vadovų.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Kaip jau minėta, šimtas tarptautinių įmonių filialų vadovų buvo apklausti interviu būdu. Interviu klausimai pateikti 1 priede. Klausimai nebuvo pateikiami nurodytu eiliškumu, stengtasi

atsižvelgti į situaciją, klausimus pateikti netiesiogiai, naudojami papildomi klausimai. Paprašėme jų papasakoti apie įmonės veiklą. Vadovai pasakojo, kad jie savarankiškai nustato savo padalinių darbuotojų skaičių vadovaudamiesi įmonėje nustatytu pareigybių sąrašu ir atsižvelgdami į įmonės veiklos rezultatus. Tinkamas darbuotojų skaičius padeda įgyvendinti planuojamas gamybos apimtis bei produktyviai atlikti darbą.

Jie taip pat planuoja ir personalo paiešką. Darbininkų paieška vykdoma per internetą, darbo biržoje, skelbiami konkursai pareigoms užimti, arba kreipiamasi į atrankos įmones.

Vadovai sako pasakojo, kad pretendentams, ieškantiems darbo įmonėje, pateikiama užpildyti anketa, pagal pareigybių grupes. Vadovai, paklausti, kas gali dirbti įmonėje, atsakė, kad draudžiama priimti į įmonę artimus giminaičius: brolius, seseris, motinas, žmonas, vyrus, vaikus.

Vadovai pasakojo, kad priimtam į darbą darbuotojui išduodama nustatytos formos kortelė su parašytais pareigomis įmonėje ir vardu.

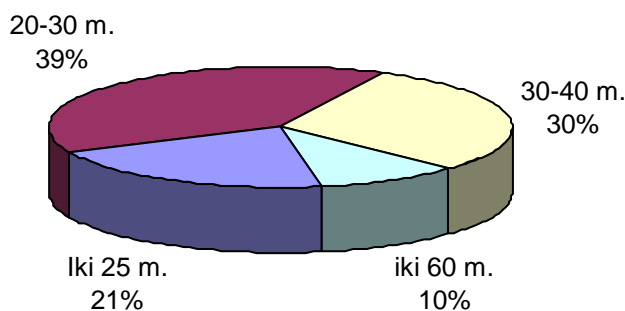
Paklausta ir apie personalą. Vadovai pažymėjo, kad vykdo ir personalo ir jo darbo laiko apskaitą. Įmonėje centralizuotai nustatyta vieninga personalo darbo laiko apskaitos ir jos normavimo tvarka: nurodomas darbo grafikas, pamainų periodiškumas, valstybinių švenčių dienos, atostogų grafikas. Jos pakeitimai vykdomi tik pačiam vadovui pateikus pasiūlymus personalo skyriui, o personalo skyriui suderinus juos su įmonių vadovais.

Vadovai pasakojo, kad būdingi paramos darbuotojams bruožai tokie kaip – įmonės telefonas, padėkos raštai, kad įmonėje vyrauja šilta atmosfera, darbuotojų santykiai yra draugiški, nevyrauja pavydas, darbuotojai geba dirbti komandose. Vadovai sėkmingai susidoroja su darbui būdingais sunkumais, supranta principus, kuriais vadovaujasi darbuotojai, nes nuolat organizuojami susirinkimai, konsultacijos, kurių metu darbuotojai pateikia išsamią darbo ataskaitą. Spręsdamas principinius klausimus, paprastai laikosi savo nuomonės. Įmonių vadovai sakė, įmonėse organizuojamos darbo grupės, daug darbuotojų dirba kartu, taip ugdomas pasitikėjimas, bendras tikslų siekimas ir geresni rezultatai. Vadovai stengiasi, kad pavaldiniai dirbtų geriau įdiegdami įvairias skatinimo formas, tokias kaip – geriausio darbuotojo rinkimas, priedai prie atlyginimo. Darbuotojai stengiasi užduotis atlikti kuo geriau, tačiau įmonėje nėra jaučiamas rungtyniavimas, personalas dirba kaip vieninga komanda. Visi apklausti vadovai yra įsitikinę, kad komandoje pasiekama daugiau nei dirbant po vieną.

Paklausiau ir apie įsakymus įmonėse. Vadovai atsakė, kad patys juos leidžia ir juos registruoja. Tarptautinių įmonių vadovai sukuria savo darbuotojams nuobaudas, paskatinimus, gali keisti darbo sutarties sąlygas, tačiau tai gali daryti tik laikydamiesi įstatymų. Įmonės vadovai paminėjo keletą situacijų, kurių stengiamasi išvengti ir už kurių nesilaikymą yra skiriamos nuobaudos, tai: įmonės paslapčių viešinimas, netinkamas elgesys darbe, atėjimas į darbą išgėrus, pravaikštos. Visi šie veiksniai įtakoja personalo veiklą bei tikslų siekimą.

Taip pat buvo klausta apie įmonių pagrindinius tikslus. Dauguma vadovų kaip pagrindinius tikslus įvardijo ekonominį augimą, finansinį stabilumą, pelno rodiklius.

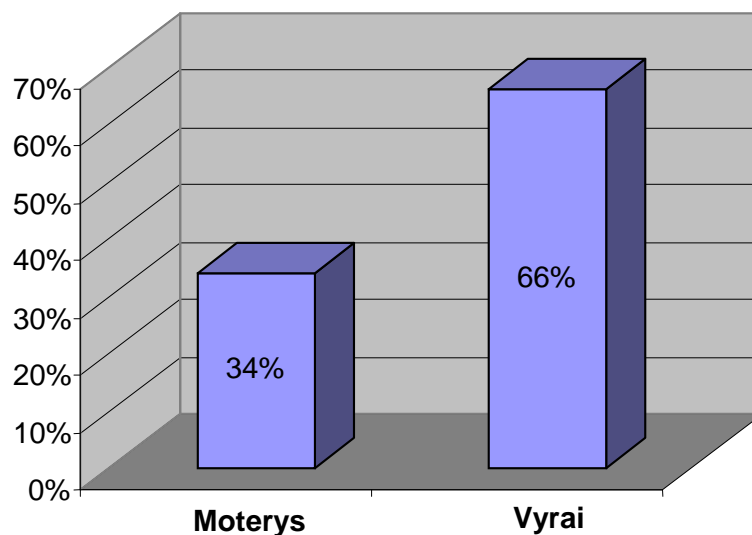
Taip pat siekėme išsiaiškinti darbuotojų klasifikaciją pagal išsilavinimą, darbo stažą, darbo pobūdį. Šie rezultatai padėjo suprasti, jog įmonėje dirba pakankamai kvalifikuotas ir profesionalus personalas. Vadovų buvo klausama ir apie darbuotojų nusiskundimus darbe, skatinimo priemones, karjeros planavimą, ir mokymą. Vadovai pasakojo, kad vertina darbuotojų žinias ir kompetenciją, todėl esant reikalui organizuoja darbuotojams apmokymus pačioje įmonėje, arba siunčia juos stažuotis/mokytis į išorines mokymo kompanijas įgūdžiams tobulinti. Po tokių apmokymų perspektyviam darbuotojui galima deleguoti daugiau užduočių, nei jis atlikdavo anksčiau. Kvalifikuotas specialistas visada reikalingas įmonei. Norint išlikti konkurencingomis rinkos sąlygomis, įmonė turi domėtis naujovėmis. Taigi kvalifikacijos tobulinimas naudingas tiek įmonei, tiek pačiam darbuotojui. Anketą užpildė 50 darbuotojų. Anketos pavyzdys pateiktas 1 priede. Darbuotojai buvo suskirstyti į grupes (21 pav.)



21 pav. Respondentų skirstymas pagal amžių, proc.

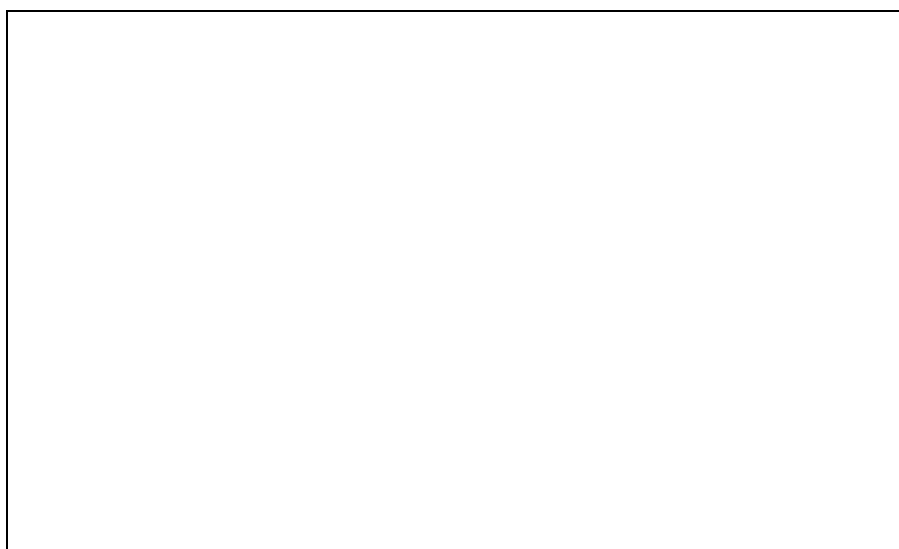
Didžiausia dalis darbuotojų yra 30 - 40 metų amžiaus grupėje pagal paveikslą. Taigi galime teigti, kad įmonėje dirba daug jaunų darbuotojų. Mažiausiai procentų sudaro 40–60 metų darbuotojai, tai galima paaiškinti ilgomis darbo valandomis, stovimu darbu - vyresniems darbininkams sunku dirbti.

Išanalizavus anketas, paaiškėjo, kad anketas pildė darbuotojai pagal lytį – 34 % moterys ir 66 % vyrai. Tai logiška, nes elektros pramonė yra daugiau vyriška sritis, šioje įmonėje moterys dirba tik administracijoje (22 pav.).

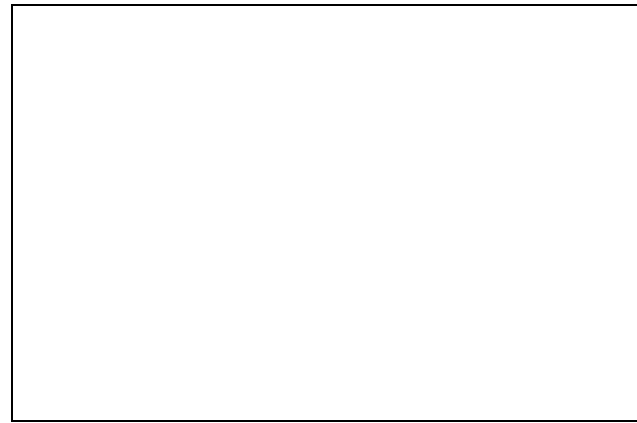
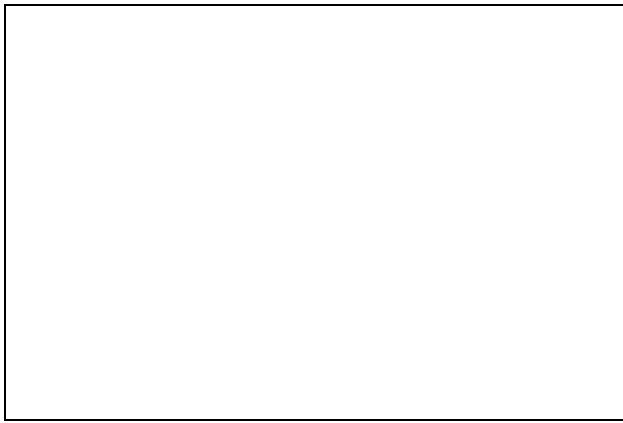


22 pav. Respondentų skirstymas pagal lytį, proc.

Daugiausia apklaustųjų turi aukštesnį išsilavinimą, jie sudaro 70 visų apklaustųjų. 30 respondentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, 68 respondentai turintys profesinį bei 50 aukštąjį išsilavinimą. 32 respondentai pažymėjo turintys vidurinį išsilavinimą (žr. 23 pav.).



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, vnt.



a) Respondentų pasiskirstymas pagal savijautą kolektyve b) respondentų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų santykius

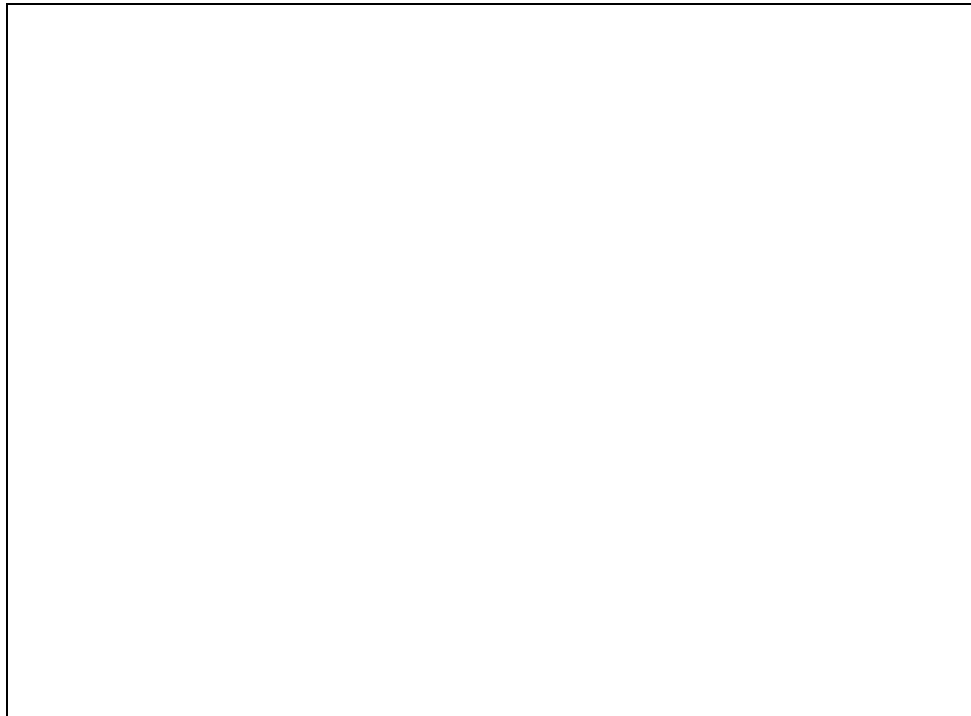
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savijautą kolektyve ir jų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų santykius, proc.

Kaip matoma iš 24 pav. a) dalies 38 proc. respondentų dažniausiai jaučiasi kolektyvo dalimi, 4 proc. mažiau respondentų teigė, kad jaučiasi kolektyvo dalimi, bet ne visą laiką, o tik 6 proc. nesijaučia kolektyvo dalimi. Taigi, galima teigti, kad santykiai tarp darbuotojų yra pakankamai draugiški.

Iš 24 pav. b) dalies matoma, kad net 58 proc. respondentai mano, kad vadovai turėtų daugiau skirti dėmesio įmonės darbuotojams. 14 proc. teigė, kad vadovai žino, bet neatsižvelgia į darbuotojų problemas, 10 proc. apklaustųjų mano, kad vadovai skiria pakankamai dėmesio įmonės darbuotojams ir dar tiek pat mano, kad vadovai nežino darbuotojų problemų, nes darbuotojai nelinkę atvirauti.

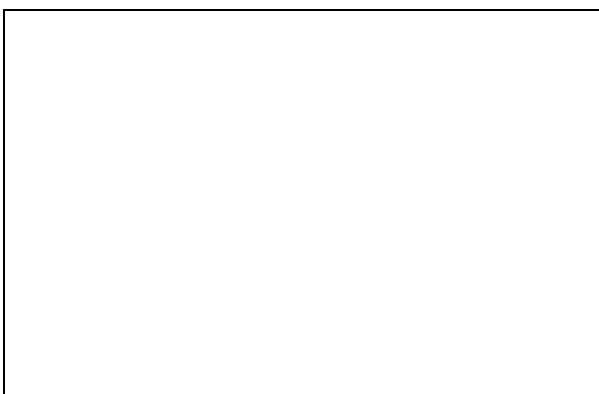


25 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos suteikimą, vnt.

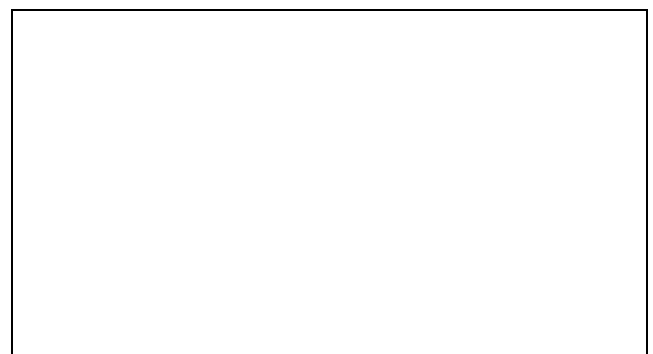


26 pav. Respondentų nuomonė apie materialinio ir moralinio skatinimo taikymą, vnt.

Įmonių administracija labiau taiko materialinį, o ne moralinį skatinimą tai parodo 26 pav. Iš 250 respondentų 200 atsakė, kad įmonės taiko materialinį skatinimą, o 50 atsakė, kad netaiko šio skatinimo. Tačiau į klausimą ar įmonės taiko moralinį skatinimą 190 atsakė, kad netaiko, o 60 atsakė, kad įmonės taiko moralinį skatinimą.



a) Respondentų pasiskirstymas pagal susipažinimą su įmonės tikslais ir vertybėmis



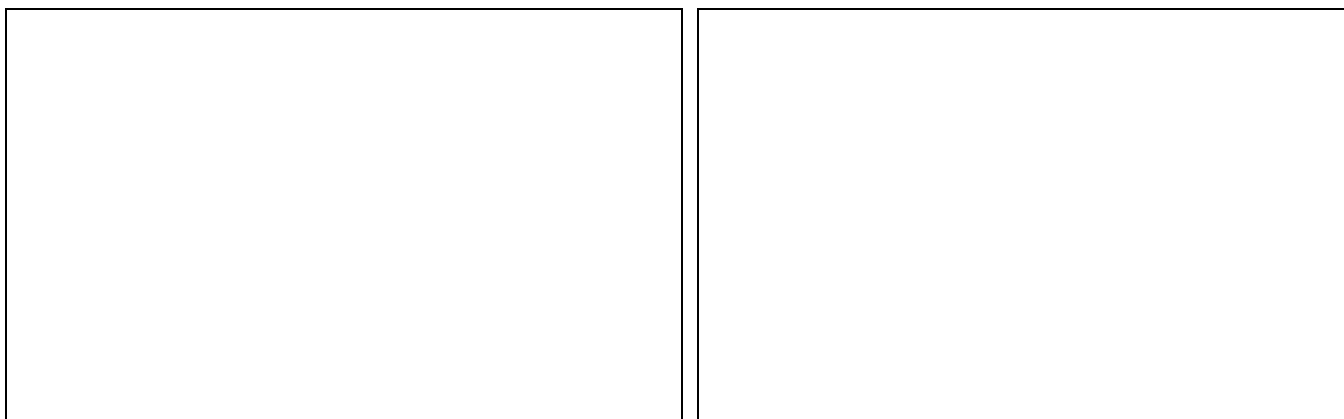
b) Respondentų pasiskirstymas pagal įtraukimą į įmonės tikslų siekimą

27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal susipažinimą su įmonės tikslais, vertybėmis ir pagal įtraukimą į įmonės tikslų siekimą, proc.

Kaip matoma iš 27 pav. a) dalies net 80 proc. apklaustųjų yra supažindinti su įmonės tikslais ir vertybėmis, o 20 proc. respondentų nėra susipažinę su įmonės tikslais ir vertybėmis. Galima teigti, kad dauguma apklaustųjų domisi įmonėmis jų vertybėmis bei tikslais. Šis domėjimasis skatina darbuotojus geriau atlikti darbą bei įgyvendinti organizacijų tikslus.

Iš 27 pav. b) dalies matoma, kad 62 proc. kartais yra įtraukti į įmonių tikslų siekimą, tačiau 10 proc. mano, kad jie nėra įtraukti į įmonių tikslų siekimą. Bet net 28 proc. atsakė į šį klausimą, kad visada yra įtraukti į įmonių tikslų siekimą.

Iš šių rezultatų galima teigti, kad dauguma respondentų jaučiasi įmonėse reikalingi ir naudingi.



a) respondentų nuomonė apie gaunama atlyginimą

b) Respondentų nuomonė apie pagalbą bendradarbiams

28 pav. Respondentų nuomonė apie gaunamą atlyginimą ir apie pagalbą bendradarbiams, proc.

Kaip matoma iš 28 grafiko a) dalies 58 proc. yra pakankamai patenkinti savo gaunamu atlyginimu, 22 proc. yra nepakankamai patenkinti savo atlyginimu gaunamu įmonėse „X“. O 6 proc. yra nepatenkinti gaunamu atlyginimu, bet net 14 proc. respondentų yra visiškai patenkinti savo atlyginimu. Mokamas atlygis už darbą įmonėse yra pakankamai aukštas, tačiau ne visi respondentai yra juo patenkinti.

Iš 28 pav. b) dalies matoma, kad daugiau nei pusė t.y. 68 proc. yra linkę padėti savo bendradarbiams, 26 proc.– retai padeda, o 6 proc. nėra linkę padėti savo bendradarbiams.

Iš duomenų galima teigti, kad įmonių kolektyvai yra draugiški ir visada pasiruošę padėti, nes įmonėse dirba jaunas kolektyvas, jų panašus požiūris, pomėgiai.



29 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai pakeistų darbo vietą, proc.

Kaip matoma iš 29 grafiko pagrindinė priežastis dėl, kurios respondentai pakeistų darbo vietą yra didesnis darbo užmokestis galbūt tai susiję su tuo, kad jie panašūs tiek Lietuvoje, tiek Švedijoje, o pastaroji brangesnė šalis, nei Lietuva, tai sudaro net 38 proc. visų apklaustųjų, o 10 proc. mažiau, teigė, kad pakeistų darbą, dėl geresnių darbo sąlygų. Mažiausiai apklaustieji keistų darbą dėl tradicijų ir vertybių tai sudaro 2 proc. bei dėl karjeros, tai sudaro 7 proc. visų apklaustųjų. Beveik toks pat procentas apklaustųjų teigė, kad darbą pakeistų dėl geresnių santykių tarp vadovų ir kolegų arba dėl savirealizacijos galimybių



30 pav. Respondentų nuomonė apie motyvavimo sistemą įmonėje, vnt.

Kaip matoma iš 30 pav. 70 respondentų atsakė, kad motyvavimo sistema įmonėse yra

gera, beveik tiek pat t.y. 78 respondentų teigė, kad įmonės motyvavimo sistema yra pakankamai gera, tačiau net 30 apklaustųjų teigė, kad motyvavimo sistema yra bloga, o 32 teigė, kad motyvavimo sistema yra puiki.

Galima teigti, kad įmonė pakankamai motyvuoja savo darbuotojus, tačiau tai priklauso nuo pareigų, darbo stažo bei darbo kokybės.

Paklausus, kas darbuotojus daugiausia demotyvuoja 60 % respondentų atsakė, kad mažas atlyginimas, 21 % bendrovės darbuotojų nurodė, kad įtemptas darbo grafikas ir mažai poilsio dienų, 10 % respondentų nurodė, kad juos daugiausia demotyvuoja tai, kad vadovas skiria per mažai dėmesio darbuotojų problemoms darbe spręsti, ir 19 % respondentų nurodė, kad prastai įrengta darbo vieta (31 pav.)



31 pav. Respondentų demotivacijos priežastis, proc.

Kadangi ši problema aktuali abiejose šalyse, tai bendrovės vadovai turėtų suorganizuoti susirinkimus, kuriuose darbuotojai galėtų išsakyti savo pretenzijas, pastabas, kilusias dėl darbo vietos netinkamo įrengimo. Išnagrinėjus visus darbuotojų nusiskundimus, pagrįstas pretenzijas ar pastabas vadovybė imtųsi spręsti šią problemą: pvz. pasamdytų kompaniją, sukurti interjerą pagal įmonės stilių. Toks pats stilius vyrautų visose įmonių padaliniuose.

Geresnis darbo vietų įrengimas parodytų, kad vadovai rūpinasi darbuotojų darbo vieta, sveikata, nori užtikrinti gerą ir efektyvų darbą, tai padidintų darbuotojų entuziazmą dirbti, sukurtų gerą nuotaiką, nuteiktų darbuotoją geriau, efektyviau ir našiau dirbti.

Anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriame respondentai turėjo pažymėti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje. Sekančioje lentelėje pateikta motyvacijos priemonės, kurios yra taikomos tarptautinėse įmonėse.

Motyvacijos priemonės, kurios yra taikomos įmonėse

Taikomos motyvacijos priemonės	Pažymėjo	Taikomos motyvacijos priemonės	Pažymėjo
Aukštas darbo užmokestis	6	Paaukštinimas	9
Premijos	40	Atskiras kabinetas	20
Priedai prie atlyginimo	37	Apmokymai firmos sąskaita	15
Priemoka už išdirbtus metus	42	Stažuotės	8
Pastovios premijos už gerą darbą	21	Pagarbos poreikis	5
Laisvos nuo darbo mokamos dienos	10	Vadovo asmeninė padėka	9
Tarnybinis transportas	8	Savirealizacijos poreikis	2
Tarnybinis telefonas	45	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	3
Kelionės įmonės sąskaita	4	Firmos šventės	49
Vertingos dovanos	7	Marketingo strategijos formavimas	2
Socialinės garantijos	31	Draugiški santykiai su bendradarbiais	35
Draudimas įmonės sąskaita	26	Konfliktų nebuvimas	3
Atstovavimas firmai per apdovanojimus	3		

Kaip matoma iš 3 lentelės labiausiai taikomos skatinimo priemonės yra: premijos 40 respondentai, priedai prie atlyginimo 37 respondentai, tarnybinis telefonas 45 respondentai, socialinės garantijos 31 respondentas, firmos šventės 49 respondentai, bei draugiški santykiai su bendradarbiais 35 respondentai. Labai mažai taikomos skatinimo priemonės yra: aukštas darbo užmokestis 6 apklaustieji, kelionės įmonės sąskaita 4 respondentai, atstovavimas firmai per apdovanojimus 3 respondentai, pagarbos poreikis 5 respondentai, savirealizacijos poreikis 2

respondentai, galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese 3 apklaustieji, konfliktų nebuvimas 2 respondentai.

Galima daryti išvadą, kad įmonė savo darbuotojus skatina labai įvairiomis priemonėmis: ne tik materialinėmis, bet ir moralinėmis.

Viename iš klausimų respondentai turėjo pažymėti 10 veiksmų, kurie juos skatintų geriau atlikti pavestas užduotis.

4 lentelė

Motyvacijos priemonės kurios skatintų respondentus geriau atlikti užduotis

Taikomos motyvacijos priemonės	Pažymėjo	Taikomos motyvacijos priemonės	Pažymėjo
Aukštas darbo užmokestis	39	Paaukštinimas	11
Premijos	19	Atskiras kabinetas	4
Priedai prie atlyginimo	23	Apmokymai firmos sąskaita	31
Priemoka už išdirbtus metus	16	Stažuotės	28
Pastovios premijos už gerą darbą	26	Pagarbos poreikis	19
Laisvos nuo darbo mokamos dienos	29	Vadovo asmeninė padėka	15
Tarnybinis transportas	22	Savirealizacijos poreikis	18
Tarnybinis telefonas	10	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	7
Kelionės įmonės sąskaita	32	Firmos šventės	7
Vertingos dovanos	21	Marketingo strategijos formavimas	3
Socialinės garantijos	30	Draugiški santykiai su bendradarbiais	13
Draudimas įmonės sąskaita	25	Konfliktų nebuvimas	32
Atstovavimas firmai per apdovanojimus	2		

Kaip matoma iš 4 lentelės duomenų visos priemonės skatintų respondentus gerai atlikti užduotis, tačiau mažiausiai skatintų šios priemonės: atstovavimas firmai per apdovanojimus 2

respondentai, atskiras kabinetas 4 respondentai, marketingo strategijos planavimas 3 respondentai, firmos šventės 7 respondentai, bei galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese 7 respondentai. Kaip bebūtų, bet labiausiai pageidaujamas skatinimas yra materialinis, nes daugumai respondentų darbas yra tik pragyvenimo šaltinis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis analizuota mokslinė literatūra ir apžvelgus darbuotojų motyvavimo sampratą ir būdus, galėčiau daryti išvadas, jog motyvavimas tiesiog neatsiejamas nuo įmonės, organizacijos, nes jei apskritai nebūtų darbuotojų motyvavimo, darbuotojai nedirbtų, jie nebūtų suinteresuoti siekti ne tik geresnių rezultatų toje įmonėje, kurioje dirba, bet ir patys netobulėtų. Vadovas turi puikiai žinoti, ką jis nori gauti iš darbuotojų, jog jo įmonė klestėtų ir kaip juos motyvuoti, kad darbuotojai būtų suinteresuoti tenkinti ne tik savo poreikius, bet ir įmonės, kad jie būtų naudingi įmonei. Kiekvienas vadovas pasirenka jam naudingesnius motyvavimo būdus, kurių dėka būtų sukuriama darbinga atmosfera organizacijoje.

Išanalizavus motyvavimo teorijas galima suformuluoti išvadą, jog teorijos buvo sukurtos tam, kad būtų lengviau suprasti darbuotojų motyvaciją, nes tai yra pakankamai sudėtingas reiškinys. Teorijų yra sukurta ne mažai, tačiau tos, kurios yra aktualiausios ir vienos iš pirmųjų, analizuojant padėjo suprasti darbuotojų motyvavimo reiškinį ir kas turi įtakos jį formuojant. Darbuotojų motyvavimo modelių esmė tokia, kad modeliui atsirasti turi įtakos vadovo elgesys ir pačių darbuotojų motyvai. Tačiau vadovas, norėdamas pritaikyti vieną ar kitą darbuotojų motyvavimo modelį, turėtų ištirti ir išsiaiškinti darbuotojų prioritetinius motyvus, o taip pat išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje. Darbuotojų motyvavimo modeliai padeda sukurti darbingą atmosferą ir nuolatinį darbuotojų tobulėjimą. Organizacijos ir darbuotojų interesų bendrumas atsiskleidžia veikloje: organizacija siekia savo tikslų, kuriems pasiekti reikalingi žmonės, o žmogus veikia organizacijoje ir per ją siekia patenkinti savo interesus.

Išanalizavus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, jog norėdama laimėti komercinę kovą įmonė turi nuolat tobulėti tokiais tempais, kaip konkurentai, o dar geriau būtų jei tobulėtų sparčiau už juos. To reikia siekti pertvarkant įmonės struktūrą, valdymo sistemą, pasiekiant naujas atlyginimo už darbą formas ir kitus visuotinės vadybos principus. Kad būtų aktyvus valdymas reikia ne tik reaguoti į rezultatą, bet norimo rezultato aktyviai siekti.

Apibendrinant mokslinės literatūros ir tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad organizacija, norėdama, tarkime, įdiegti rinkoje naują produktą, neišsivers be viso personalo paramos. Galima suformuoti uždavinius, kurie padėtų produktui įsitvirtinti rinkoje, tuo pat metu darbuotojams paaiškinamas motyvas – komanda, dirbanti prie šio projekto važiuoja į kelionę. Sėkmingai įgyvendinus iškeltą tikslą patenkinami tiek organizacijos, tiek darbuotojų poreikiai.

TYRIMO APIBENDRINIMAS IR PASIŪLYMAI

Pasiūlymai įmonėms siekiant užtikrinti personalo motyvavimo sistemą įmonėje, siūlomos įmonės tobulinimosi galimybės.

Vadovas, nustatydamas darbo apmokėjimo lygius turi atkreipti dėmesį į teisingo atlygio sistemą, kad būtų teisinga lyginant jį išorėje ir viduje. Išorėje jis turi būti patrauklus, palyginant su kitų įmonių apmokėjimo lygiais, kitaip sunku bus išlaikyti darbuotoją. Viduje: kiekvienas darbuotojas lygindamas savo uždarbio dydį su kitais darbuotojais, neturėtų jaustis nuskriaustas. Iškilus problemai, nurodyti problemos reikšmę, kokius rezultatus gali duoti jos išsprendimas. Reikia pasiekti, kad visi dalyviai vienareikšmiškai suprastų problemą. Reikia, kad neaiškumai būtų išsprendžiami pateikus klausimus.

Vadovas turi ne tik kritikuoti, o ir skatinti. Jo pareiga – prilaikyti daug kalbančius ir padrašinti tylinčius.

Kartu su grupe parengti pagrindinius vertinimo kriterijus ir atrinkti perspektyviausias idėjas.

Vadovas turi ne dalyvauti pačiame procese, o turi vadovauti jam. Ugdymo sistemą reikia vystyti šalies ir organizacijos mastu. Organizuoti kasdieninę rutininę veiklą. Sprendimus leisti priimti komandai, o kontrolę, paremti asmens morale, kultūrinėmis vertybėmis.

Reikia vadovautis ir visuotine kokybe.

Norėdama laimėti komercinę kovą įmonė turi nuolat tobulėti tokiais tempais, kaip konkurentai, o dar geriau būtų jei tobulėtų sparčiau už konkurentus. To reikia siekti pertvarkant įmonės struktūrą, valdymo sistemą, pasiekiant naujas atlyginimo už darbą formas ir kitus visuotinės vadybos principus. Kad būtų aktyvus valdymas reikia ne tik reaguoti į rezultatą, bet aktyviai siekti norimo rezultato. Darbuotojai turi būti pripažinami ir skatinami už vertingas idėjas, darbas turi būti branginamas.

Reikalauti realaus indėlio į visuotinės kokybės gerinimo procesą. Direktorius savo veikloje turi vadovautis visuotinės vadybos koncepcija, parengti kokybės planą. Įvertinti pasiektus rezultatus, sukurti gerinančių darbo kokybę darbuotojų nuopelnų pripažinimo metodus.

Svarbūs elementai galėtų būti:

Bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės.

Įsipareigojimas patenkinti vartotojus.

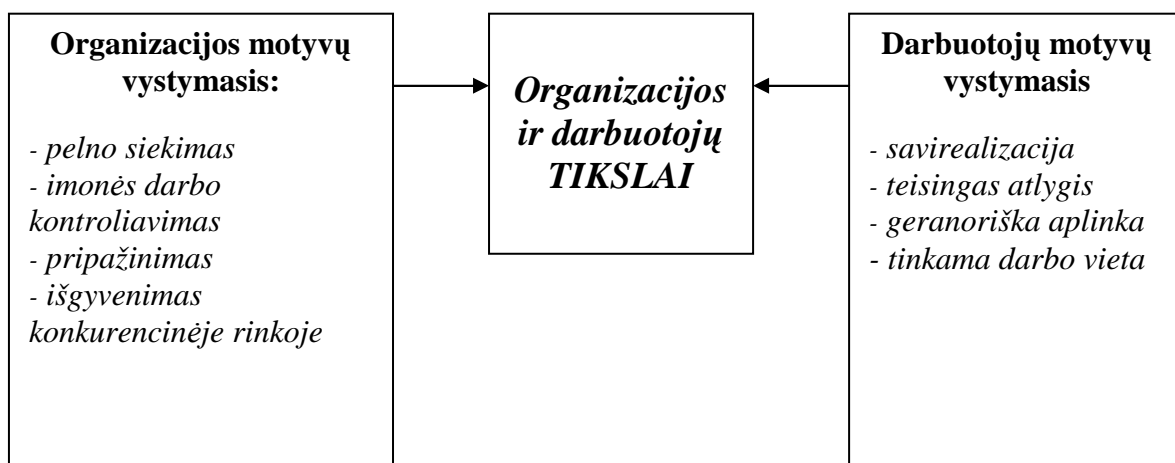
Darbuotojų dalyvavimas valdyme ir atsakomybės už kokybę suteikimas.

Konkurencija – būtinas kokybės garantas, ji turi sujungti – tiekėją – gamintoją – pirkėją į vieną sistemą.

Apibendrinant personalo skatinimą – motyvavimą, įmonėje reikia labiau atkreipti dėmesį į skatinimo, motyvavimo problemas.

Šie išvardyti klausimai atitinka A.Maslow, C.Alderfer, D.Mc.Clelland teorijų pagrindinius teigimus apie įmonių poreikius. Darant išvadas galima pasakyti, kad asmenys turi specifinių tikslų ir poreikių. Anketos atsakymai daro išvadas apie imties darbuotojų motyvacinius tipus.

Taip pat apibendrinant atliktą tyrimą galima teigti, jog realizavus darbuotojų ir derinant juos su organizacijos motyvais yra pasiekama abipusė nauda: darbuotojai patenkina savo tikslus, tuo pat metu įgyvendindami organizacijos tikslus. Hipotezė, kad organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimas yra ne tik darbinės veiklos efektyvumo, bet kartu ir įmonės sėkmės garantas pasitvirtino (32 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

32 pav. Organizacijos ir darbuotojų motyvacijos derinimo schema

MATUKĖ, Agnė. (2007) *The coordination of organization and employees motivation*.
MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

SUMMARY

The work object is the coordination of organization and employees motivation.

The main aim of this paper is to analyze the organizational and employees motivation at the theoretical level, form the hypothesis.

The following tasks were formed:

- to analyze the theory describing the aspects of organization and employees motivation;
- to prepare the research's methodology and carry out empirical research analyzing the coordination of organization and employees motivation;
- to analyze organization motives and evaluate nowadays situation in the international company.

The work was prepared at the following steps: the preparation of methods analyzing secondary data; organizing of research, interview, and questionnaires. This part determines the opinion of company's heads as well as employees concerning their approaches to motivation system, possible problems and solutions. All company's employees took part in the research.

This paper provides the analysis of motivation theories and their implementation in the organization as well as coordination possibilities of organization and employees motivation. According theoretical resources and research results there is provided conclusions and suggestions how heads of international organizations could better organize their work and motivation system that at the same time employees would be motivated and organization could reach its results.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. APPLEBY R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. - Vilnius.
2. BAGDONAS, E. BAGDONIENĖ, L. (2000) Administravimo principai, Kaunas : Technologija .
3. BARCZYK C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius: Mintis.
4. BARVYDIENĖ V., KASIULIS J. (2001). Vadovavimo psichologija. - Kaunas: KTU.
5. BIELIAUSKAITĖ, R. (1993) Asmenybės psichologija, Kaunas: Šviesa.
6. BUČIŪNIENĖ, I.(1996) Personalo motyvavimas : mokomoji knyga, Kaunas : Technologija.
7. JUCEVIČIENĖ, P. (1996) Organizacijos elgsena, Kaunas: Technologija
8. GRAŽULIS, V. G. (2005) Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai : [metodinė mokymo priemonė] / Vladimiras Gražulis Vadybos sąsiuviniai, Vilnius : Ciklonas.
9. KOČIŪNAS, R.; MASLOW, A. (1992) Psichologija Nr. 12.
10. LAUMENSKAITĖ, E.; PETKEVIČIŪTĖ, N. (2004) Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas, Kaunas: VDU, žurnalas Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos” nr. 8.
11. MARCINKEVIČIŪTĖ L. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai. – Kaunas: Akademija.
12. MISEVIČIUS, V.(2001) Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija.
13. POLUCHINA, O. Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai? Vadovo pasaulis Nr. 2, 2004.
14. Psichologijos žodynas (1994). Vilnius: UAB „Gimtinė“.
15. SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, Vilnius: Margi raštai.
16. SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ V. (2000) Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija.
17. ŠAVAREIKIENĖ, D. (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija : mokomoji knyga, Šiauliai : VšĮ Šiaulių universiteto leidykla
18. VASILJEVIENĖ, N. (2000) Verslo etika ir elgesio kodeksai : filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai, Kaunas : Naujasis lankas.
19. Vadyba: paskaitų konspektas – Kaunas: Technologija, 1994.
20. Vadybos pagrindai: mokymo priemonė – Kaunas: Technologija, 1994.

21. Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys, paskaitų konspektas. – Kaunas: Technologija, 1994.
22. ZAKAREVIČIUS, P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės – monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
23. Motyvacija ir personalo valdymas [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <www.adgloriam.com/lt/main/straipsnis>
24. ALLAN, JOHN. (1997) How to be better at... motivating people, London : The industrial society.
25. Emotion and motivation (1995) edited by BRIAN PARKINSON, ANDREW M. Colman Longman essential psychology, London : Longman.
26. CHRISTOPHER, CONNIE. (2003) Empowering your library : a guide to improving service, productivity, & participation / Connie Christopher Chicago : American Library Association.
27. DECKERS, LAMBERT. (2005) Motivation : biological, psychological, and environmental / Lambert Deckers, Boston [etc.] : Pearson.
28. DONELSON, R. (1999). Group dynamics. California.
29. DWECK, CAROL S. (2000) Self-theories : their role in motivation, personality, and development, Philadelphia : Psychology Press.
30. JAMES A.F Stoner; R. Edward Freeman. (1999) Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. JENSEN, M. (1990) Performance Pay and Top – management Incentives: Journal of Political Economy
32. FRANKEN, R., E. (2002) Human motivation / Robert E. Franken Belmont : Wadsworth/Thomson learning.
33. NEWELL, S. (1995) The healthy organization : fairness, ethics and effective management, London : Routledge.
34. NEWELL, S. (2002) Creating the healthy organization: well-being, diversity and ethics at work / Sue Newell Psychology at work [London] : Thomson Learning.
35. TOM, D. (2005) Rask pusiausvyrą : svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime / Deborah Tom, Vilnius : Alma littera.
36. WEINER, B. (1992) Human motivation : metaphors, theories, and research, Newbury Park: SAGE.
37. WOOD, J. V. GIORDANO – BEECH, M. (1994) Strategies of social comparison among people with low self – esteem: self protection and self – enhancement, Journal of Personality and Social Psychology.

38. АТАМАНЮК, В. Г. (1986) Гражданская оборона : учебник для вузов: Москва : Высшая школа
39. ДАФТ Р, Л. 2002. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер.
40. КАБУШКИН, Н. И. 1999. Менеджмент туризма. Минск: БГЭУ.
41. КИРХЛЕР, ЭРИХ. Мотивация в организациях (2003) Motivation in Organisationen / Психология труда и организационная психология; Харьков : Гуманитарный центр.
42. ОДЕГОВ, Ю. Г., Карташова Л. В. 2002. Управление персоналом, оценка эффективности. Москва: Экзамен.
43. РОББИНС, СТИВЕН. (2003) Правда об управлении персоналом = The truth about managing people and nothing but the truth / Стивен П. Роббинс Москва (и др.) : Вильямс
44. Motyvacija ir personalo valdymas [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <www.adgloriam.com/lt/main/straipsnis>

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Interviu klausimai vadovams

1. Trumpai papasakokite apie savo įmonę.
2. Ar įmonėje taikomi apribojimai dirbantiems asmenims ir bandantiems įsidarbinti?
3. Papasakokite apie priėmimo į darbą procedūrą.
4. Kaip jūs atliekate personalo valdymą, kokias priemones naudojate?
5. Kokią paramą skiriate darbuotojams?
6. Kaip susidorojate su kylančiais sunkumais?
7. Kokia yra įsakymų leidybos sistema?
8. Kokie jums svarbiausi įmonės tikslai?
9. Koks darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, patirtį, kvalifikaciją?
10. Kokie darbuotojų nusiskundimai, skatinimo priemonės, tobulėjimo galimybės?

Anketa įmonės darbuotojams

Mielas Respondente,

Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą apie darbuotojų ir organizacijos motyvų derinimo galimybes tarptautinėje įmonėje. Jūsų nuomonė labai svarbi. Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi nuoširdžių atsakymų. Pažymėkite Jums tinkamiausią variantą, jei nerasite tinkamo, įrašykite savo. Iš anksto dėkoju.

1. Jūsų amžius: _____
2. Jūsų lytis: _____
3. Jūsų išsilavinimas: _____
4. Ar Jūs jaučiatės įmonės dalimi?
 Aš visada jaučiuosi kolektyvo dalimi
 Aš dažniausiai jaučiuosi kolektyvo dalimi
 Aš jaučiuosi kolektyvo dalimi, bet ne visą laiką.
 Aš nesijaučiu kolektyvo dalimi
5. Jūsų požiūris į vadovų ir darbuotojų santykius:
 Vadovas pakankamai skiria dėmesio darbuotojams
 Vadovai turėtų daugiau skirti dėmesio darbuotojams
 Vadovai žino ir atsižvelgia į darbuotojų problemas
 Vadovai žino, bet neatsižvelgia į darbuotojų problemas
 Vadovai nežino darbuotojų problemų
6. Ar vadovas informuoja Jus apie įmonės veiklos rezultatus?
 Visada Retai Būtų įdomu žinoti
 Dažnai Niekada Jūsų tai nedomina
7. Ar įmonės administracija taiko materialinį skatinimą?
 Taip Ne
8. Ar esate skatinami moralinėmis priemonėmis?(pvz.: garbės, padėkos raštai ir pan.)
 Taip Ne
9. Ar esate supažindintas su įmonės tikslais, uždaviniais, vertybėmis?
 Taip Ne
10. Ar jūs esate įtrauktas į įmonės tikslų siekimą?
 Taip Kartais Ne
11. Ką manote apie savo atlyginimą?
 Visiškai patenkintas Nepakankamai patenkintas

- Pakankamai patenkintas Nepatenkintas

12. Ar esate linkęs padėti bendradarbiui, jeigu jis nespėja laiku atlikti savo užduočių?

- Taip visada padedu Retai Nelinkęs padėti

13. Kokios priežastys verstų Jus pereiti dirbti į kitą įmonę?

- Didesnis darbo užmokestis Geresnės darbo sąlygos
 Tradicijos ir vertybės Savirealizacijos galimybės
 Geresni santykiai tarp kolegų ir vadovo Karjeros galimybės
 Kiti kriterijai _____

14. Kaip Jūs vertinate motyvavimo sistemą įmonėje?

- Puikiai Gerai Vidutiniškai
 Patenkinamai Blogai

15. Nurodykite kokie veiksniai Jūsų neskatina dirbti?

.....
 16. Pirmame stulpelyje pažymėkite motyvavimo priemones, kurios šiuo metu taikomos Jūsų įmonėje.

Antrajame - pažymėkite 10 veiksmų, kurie jus labiausiai skatintų gerai atlikti darbą.

1.	Aukštas darbo užmokestis		
2.	Premijos		
3.	Priedai prie atlyginimo		
4.	Priemoka už išdirbtus metus		
5.	Pastovios premijos už gerą darbą		
6.	Laisvos nuo darbo mokamos dienos		
7.	Tarnybinis transportas		
8.	Tarnybinis telefonas		
9.	Kelionės įmonės sąskaita		
10.	Vertingos dovanos		
11.	Socialinės garantijos		
12.	Draudimas įmonės sąskaita		
13.	Paaukštinimas		
14.	Atskiras kabinetas		
15.	Apmokymai firmos sąskaita		
16.	Stažuotės		
17.	Pagarbos poreikis		
18.	Vadovo asmeninė padėka		

19.	Savirealizacijos poreikis		
20.	Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese		
21.	Firmos šventės		
22.	Marketingo strategijos formavimas		
23.	Draugiški santykiai su bendradarbiais		
24.	Konfliktų nebuvimas		
25.	Atstovavimas firmai per apdovanojimus		