

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

RŪTA JUOZAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIS PROJEKTŲ
VALDYMUI INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RŪTA JUOZAITIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIS PROJEKTŲ
VALDYMUI INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc.dr. Edmundas Jasinskas
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIO PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE TEORINIS PAGRINDIMAS.....	9
1.1. Personalo motyvavimo sistemos ypatumai.....	9
1.2. Projektų valdymo būtinumas	18
1.3. Projektų valdymo etapai	24
1.4. Pagrindiniai projektų valdymo būdai	30
2. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIO PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	34
2.1. Motyvavimo sistemos ir projektų valdymo aspektai Lietuvos ir užsienio autorių darbuose	34
2.2. Teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis	38
3. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIS PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE.....	41
3.1. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui tyrimo metodika.....	41
3.2. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	46
3.3. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimo rezultatų įvertinimas	58
IŠVADOS	61
PASIŪLYMAI	64
SUMMARY	65
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	70

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IT – informacinės technologijos

GIS – geografinės informacinės sistemos

CRM – ryšių su klientais valdymas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonės	15
2 lentelė Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos	17
3 lentelė Projektų valdymo etapai	26
4 lentelė Respondentų amžius ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis	10
2 pav. Bendrasis motyvacijos proceso modelis	11
3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai	16
4 pav. Svarbiausios projektų valdymo sritys	19
5 pav. Su projektu susijusių tikslų hierarchija	20
6 pav. Projekto valdymo elementai	21
7 pav. Projekto vertinimo kriterijai ir kiekybiniai parametrai	22
8 pav. Projekto etapai	25
9 pav. Projekto valdymo procesų intensyvumas	27
10 pav. Projekto gyvavimo ciklas	28
11 pav. Projekto valdymo būdai	30
12 pav. Pagrindiniai valdymo būdai	31
13 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybė	35
14 pav. Teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis	39
15 pav. Taikomos motyvavimo priemonės	47
16 pav. Projektinio darbo vertinimas	49
17 pav. Darbuotojų informuotumas apie motyvacinę sistemą	50
18 pav. Motyvavimo priemonių svarba	51
19 pav. Motyvavimo priemonės projekto inicijavimo metu	52
20 pav. Motyvavimo priemonės projekto užbaigimo metu	56
21 pav. Patikslintas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis	59

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena veikla įmonėje turi įtakos tam tikrų įmonės tikslų įgyvendinimui. Įmonei, vykdančiai projektinį darbą, šis darbas gali padėti tuos tikslus įgyvendinti, kadangi yra vienas iš svarbiausių veiklos valdymo formų. Norint, kad projektai padėtų siekti organizacijos tikslų, svarbu juos atskirti nuo kitų organizacijos veiklų.

IT (informacinių technologijų) įmonėse projektai turi ypatingą reikšmę ir sulaukia daug dėmesio, kadangi šiose įmonėse veikla be projektų praktiškai neįmanoma, tai sudėtinė tokių įmonių gyvavimo dalis. Dėl šios priežasties labai svarbu, kad būtų užtikrintas efektyvus projektų valdymas.

Visai organizacijos veiklai, darbuotojų efektyviam darbui didelę įtaką daro motyvavimo įmonėje sistema. Kadangi pačiame projektų valdyme dalyvauja įmonės darbuotojai, norint pasiekti efektyvių rezultatų, motyvavimo sistemai čia turėtų būti skiriamas didelis dėmesys. Įmonės turėtų išsiaiškinti, kas motyvuoja jos darbuotojus vykdant tam tikrus projektus, ir atitinkamai taikyti motyvavimo sistemą.

Nemažai Lietuvos IT įmonių dirba ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, o užsienio kapitalo įmonės dirba ir Lietuvoje. Skirtingų šalių vadovų suvokimas apie motyvavimą gali skirtis. Kadangi motyvavimo sistemą kuria įmonė, jos vadovai, svarbu išsiaiškinti, atsižvelgiant į IT įmonių veiklos specifiką, ar tarptautiškumo veiksnys gali turėti įtakos įmonės motyvavimo sistemos efektyvumui, o tuo pačiu ir projektų valdymo efektyvumui.

Problemos ištyrimo lygis. Kaip teigia D. Palivonienė (2008), L. Banzaitytė, D. Ramonas (2006), V. Būda (2006), S. Berkun (2005), H. Maylor (2005), W. Lessel (2007), D. Šavareikienė (2008) projektų valdymas yra labai populiarus darbų atlikimo būdas, kuris padeda siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Visi autoriai nagrinėja projektų valdymo etapus, jų įtaką projekto sėkmei. Tačiau ypatingas dėmesys yra skiriamas žmogiškųjų išteklių įtakai pačiam projektų valdymui.

Nagrinėjant projektų valdymą, W. Lessel (2007), D. Billows (2003), D. Ramonas (2006), E. Korntved (2002), F. Malik (2005) didesnę dėmesį skiria vadovo daromą įtaką projektui per darbuotojų santykius, vadovavimo stilių ir jo priimtinumą darbuotojams.

Motyvacija, motyvacijos sistemos yra nagrinėjamos daugelio autorių. L. I. Lukičiova (2004), A. Sakalas (2003), V. Gražulis (2005), B. Schmid (2008b) svarsto, kokią įtaką motyvacijos sistemos įmonėse turi darbui komandose, projektų rengimui, valdymui. Pastebimas didelis motyvacijai skiriamas dėmesys projektavimo sferoje. Čia taip pat išskirtinai pabrėžiamos nematerialinės motyvavimo priemonės, kurios ypatingai lemia projektų sėkmę.

Galima paminėti tai, jog motyvavimo sistemos bei projektų valdymo efektyvumo klausimais domisi kai kurie Lietuvos mokslininkai: L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006),

D. Grauslytė (2008), A. Mažonas (2008), A. Zvicevičiūtė (2007), V. Stankevičius, K. Zdanytė (2008) ir kiti, ir yra parašę darbų, atlikę tyrimų šiais klausimais. Taip pat nemažai užsienio mokslininkų: M. Wheatley, M. R. Mejillano, Ch. Lively, S. Miller (2007), B. Schmid, J. Adams (2008b) taip pat nagrinėjo motyvacijos svarbą organizacijai, efektyvių projektų įtaką organizacijai. Tačiau, nors ir IT įmonėse projektai užima svarbią vietą, tyrimų, kokios motyvavimo sistemos šiose įmonėse galėtų daryti didesnę reikšmę projektų valdymui, nepavyko rasti. Daugiau dėmesio yra skiriama projektų valdymui įmonėse, kuriose projektai gali būti ir vienkartiniai.

Problemos esmė – kokį poveikį personalo motyvavimo sistema daro projektų valdymui IT įmonėse?

Darbo objektas – motyvavimo sistemos poveikis projektų valdymui.

Darbo tikslas – nustatyti personalo motyvavimo sistemos poveikį projektų valdymui IT įmonėse.

Siekiant užsibrėžto tikslo, yra nagrinėjami tokie uždaviniai:

1. Įvertinti personalo motyvavimo sistemos ypatumus;
2. Įvertinti projektų valdymo būtinumą;
3. Pateikti projekto valdymo etapus bei pagrindinius projektų valdymo būdus;
4. Sukurti teorinį personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelį;
5. Įvertinti pasirinktų IT įmonių personalo motyvavimo sistemą bei projektų valdymą bei nustatyti jų ryšį.

Buvo suformuluotos tokios hipotezės:

- IT įmonėse skirtingi personalo motyvavimo sistemos elementai daro poveikį atskiriems projektų valdymo etapams;
- efektyviam projektų valdymui IT įmonėse didesnę reikšmę turi nematerialinės motyvavimo priemonės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, pateiktas personalo motyvavimo sistemos poveikio ir projektų valdymo teorinis pagrindimas. Antroje darbo dalyje analizuojamas empirinis ištyrimo lygis, įvertinami personalo motyvavimo sistemos ir projekto valdymo aspektai Lietuvos bei užsienio autorių darbuose. Šioje dalyje taip pat sukurtas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui vertinimo modelis. Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo objektų analizė, tyrimo duomenų analizė, rezultatų aptarimas bei įvertinimas.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa;
- interviu;

- aprašomoji statistika.

Naudota literatūra. Rašant darbą daugiausiai buvo naudotasi užsienio autorių bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, buvo nagrinėjami straipsniai, internetiniuose šaltiniuose pateikiama informacija, susijusi su projektų valdymu bei motyvavimo sistema.

Darbo teorinė reikšmė.

Išskirti motyvavimo sistemos ypatumai, kurie padeda įvertinti bei atskleisti, į ką vadovai turėtų atkreipti dėmesį, siekiant efektyvaus darbo projektų metu. Atlikta įvairių autorių projektų valdymo sampratos bei būtinumo analizė, išskirti projekto valdymo elementai, kurie leido atidžiau išnagrinėti projektų valdymo reikšmę. Taip pat susisteminti įvairių autorių išskiriami projektų valdymo etapai, kas leido pastebėti pagrindinius projektų valdymo etapus, jų reišmę. Išskirti ir IT įmonių projektų valdymo išskirtiniai bruožai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, siekiant efektyvaus projekto. Išanalizavus minėtus duomenis, teorinius aspektus, buvo sukurtas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis, kuris apima personalo motyvavimo sistemos elementus, projektų valdymo etapus bei su jais susijusius rezultatus. Sukurtas modelis padėjo susieti personalo motyvavimo sistemos poveikį su projektų valdymu.

Darbo praktinė reikšmė. Atlikto tyrimo dėka buvo patikslintas personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis, kuriame pateikiamas ryšys tarp personalo motyvavimo sistemos, jos elementų ir projektų valdymo dalių. Remiantis minėtu modeliu tyrime dalyvavusių įmonių vadovams bus pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, pasiūlymai, ką reikėtų keisti, tobulinti, į ką atkreipti dėmesį, kad personalo motyvavimo sistema būtų efektyvi ir darytų kuo didesnę teigiamą poveikį projektų valdymui.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Prieš atliekant tyrimą sunku buvo rasti IT įmonių, kurios sutiktų dalyvauti apklausoje. Buvo sutarta su keturiomis įmonėmis, tačiau prieš pat tyrimo pradžią paaiškėjo, kad viena iš keturių įmonių dėl labai didelio darbo krūvio nedalyvaus apklausoje. Vykdam anketinę tyrimo apklausą, tik vienos įmonės darbuotojai anketas užpildė greitai, o likusias buvo sunkiau surinkti, todėl tyrimas užtruko šiek tiek ilgiau nei tikėtasi. Taip pat dėl didelio vadovų užimtumo buvo sunku susitarti su jais dėl interviu. Su vienos įmonės vadovu interviu nebuvo atliktas.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados ir pasiūlymai. Darbo apimtį sudaro: 92 puslapiai, įskaitant 4 lenteles, 21 paveikslus. Taip pat pateikiami 7 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 70 šaltinių.

1. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIO PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE TEORINIS PAGRINDIMAS

Projektų valdymas, ypač IT įmonėse, labai svarbus visai įmonės veiklai, kadangi čia projektai užima svarbią vietą. Tinkamai motyvuoti darbuotojai ne tik patenkina savo poreikius, bet ir padeda pasiekti efektyvių projektų rezultatų, o kartu ir įmonės tikslų. Šioje darbo dalyje įvertinami personalo motyvavimo sistemos ypatumai, projektų valdymo būtinumas, išskiriami projektų valdymo etapai, projektų valdymo būdai.

1.1. Personalo motyvavimo sistemos ypatumai

Žmonės siekia tikslų įvairiais būdais. Tai, kaip jie elgsis darbe, lemia įvairios tarpusavyje susijusios vidinės ir išorinės jėgos. Asmeniniai dirbančiųjų poreikiai yra materialiniai (maistas, drabužiai, poilsis, saugumas, būstas ir panašūs), dvasiniai (žinios, kultūra, menas) ir socialiniai (požiūris į save, bendravimas su kitais nariais, pripažinimas). Socialiniai poreikiai paprastai atsiranda įgijus tam tikros gyvenimo bei darbo patirties. Tada atsiranda poreikis bendrauti, priklausyti konkrečiai grupei, taip pat laisvės, kūrybos, savigarbos, padėties ir panašūs poreikiai. Darbas labai padeda patenkinti materialinius poreikius, be kurių žmogus negali egzistuoti. Poreikiai formuoja atitinkamą požiūrį į darbą. Kai darbuotojas suvokia savo poreikius, jie jį motyvuoja, skatina dirbti ir taip patenkinti savo poreikius (Kulvinskienė, 1994, p. 4).

Personalo vertinimas – tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ar numatomoms ateityje užimti pareigoms. Tai pagrindinė funkcija, kurią visi tiesioginiai vadovai visose organizacijose atlieka neformaliai ir pastoviai. Personalo vertinimas padeda vadovams apsispręsti dėl personalo motyvavimo (Bakanauskienė, 2002, p. 86).

Motyvacija – tam tikras individo elgesys, veiksmai, kurie yra skatinami įvairių motyvų (Kulvinskienė, 1994, p. 3).

Apibendrinant įvairių autorių, tokių kaip D. Šavareikienė (2008), B. Clegg (2000), I. Bakanauskienė (1992), S. Stoškus (2001), A. Seilius (1998), I. Bučiūnienė (1996), G. Dessler (2001), A. Sakalas (2003), K. Lukaševičius, B. Martinkus (2005), L. Porter, R. Steers (2002), motyvacijos proceso supratimą, galima teigti, kad motyvacija yra motyvų sistemos, turinčios poveikį žmogaus elgesiui, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, skatinant jo sąžiningumą, atkaklumą, stropumą, kai siekiama organizacijos tikslų. Darbo rezultatyvumo ir kokybės vertinimas stiprina motyvaciją, akredituoja darbuotojų patirtį bei darbinis įgūdžius.

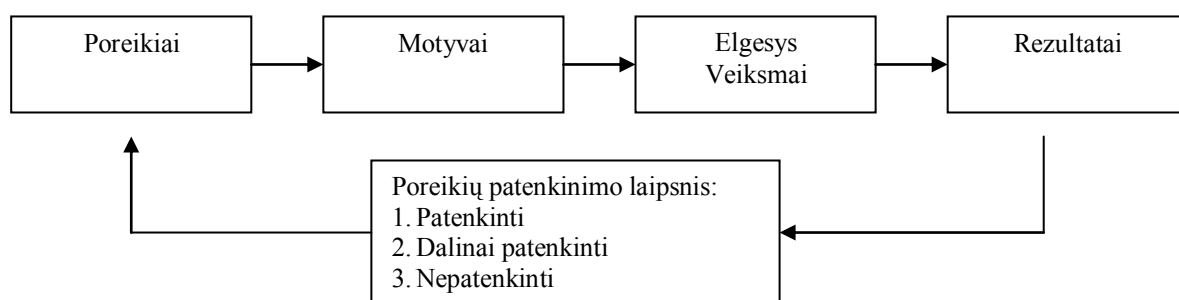
Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija darbe – tai motyvų sistema, kuri darydama poveikį darbuotojo elgesiui, padeda siekti organizacijos tikslų, nukreipiant darbuotoją organizaciai reikalinga kryptimi.

Žmogus savo gyvenime nuolat kažko siekia: siekia patenkinti savo poreikius, būti pripažintu, realizuoti save ir t.t. Visiems troškimams būdinga tam tikra hierarchija, kur aukščiausiai yra stipriausi troškimai, poreikiai. Tačiau žmogus niekada nebūna absoliučiai patenkintas, nebent trumpam laikui, kol jau patenkintą poreikį pakeičia kitas. Dėl to galima sakyti, kad motyvacija yra nuolatinė žmogaus būseną, kuri nesibaigia, tačiau kinta ir yra pakankamai sudėtinga (Maslow, 2006, p. 52).

V. Gražulis (2005) mano, kad darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa vienu iš pagrindinių asmeninių tikslų siekimo sąlygų. Dėl šių priežasčių visų lygių vadovai savo veikloje nemažai dėmesio turi skirti pavaldžių darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesius nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui. Tikslų bei individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. Pasiekus visus tikslus, palaipsniui atsiranda naujų – tokiu būdu ciklas nuolat atsinaujina.

Kai žmogus jaučia, kad jam kažko trūksta, atsiranda poreikiai, kurie reikalauja, kad būtų patenkinti. Poreikiai gali būti fiziologiniai, psichologiniai ir socialiniai. Kadangi kiekvienas darbuotojas yra savitas, poreikių grupių rangavimas priklauso nuo jo pačio (Šavareikienė, 2008, p. 17).

Kai žmogus jaučia poreikį, tai jį skatina veikti ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (Adamonienė, 2002, p. 84).



Šaltinis: ADAMONIENĖ, R. (2002) Personalo valdymas, p. 85.

1 pav. Motyvavimo per poreikius modelis

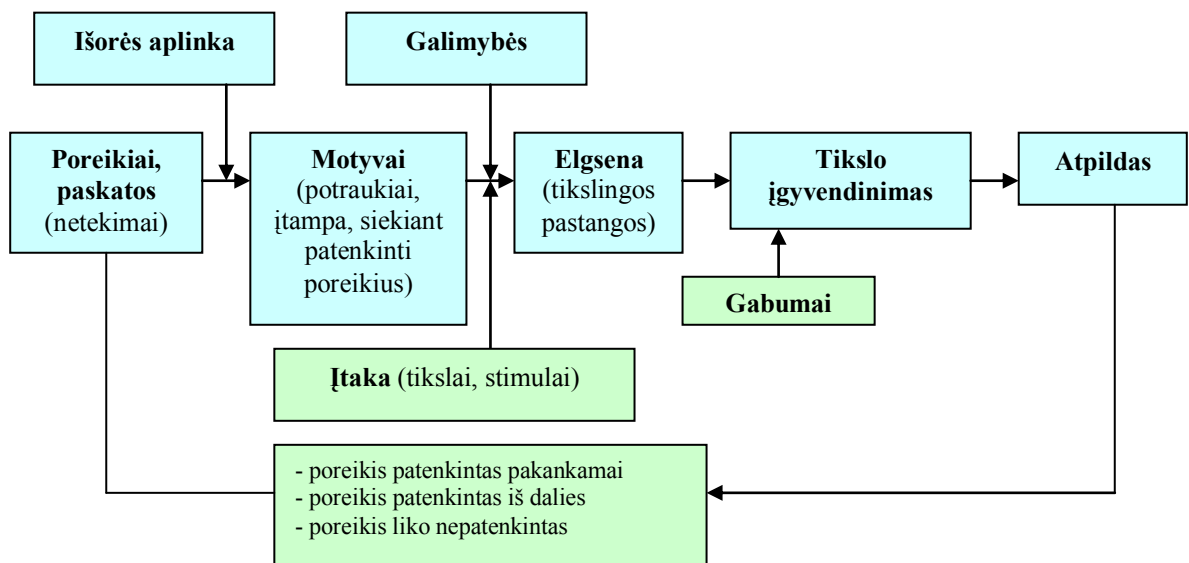
Poreikiai yra labai svarbūs organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavadinus organizacijos tikslų siekimui, turi būtinai žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Vadovai turi prisiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinama, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori (Adamonienė, 2002, p. 85).

Kartais paskatinimai padeda atskleisti giliai slypinčius motyvus, kadangi jaučiamas paskatinimas sustiprina motyvaciją. Kai paaiškėja, kas skatina darbuotoją, tampa aišku, kokių motyvų jis turi. Pastebima, kad nuo motyvų priklauso, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina, o kas neturi įtakos. Tam turi įtakos ir žmogaus vertybių sistema, asmenybės bruožai. Motyvacija yra stipresnė, kai ji atitinka vertybių sistemą (Felser, 2006, p. 16-17).

Kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama:

1. tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvavimo stiprumas);
2. turi būti stimulus tikslui pasiekti (atlyginimas);
3. tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė) (Griškevičienė, 2002, p. 103).



Šaltinis: GRAŽULIS, V. (2005) Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai, p. 16.

2 pav. Bendrasis motyvacijos proceso modelis

2 paveiksle matoma, kaip poreikiais sužadinami motyvai per darbuotojo aplinkos poveikio, savo galimybių įvertinimą, pakeičiamas elgsenos būdas, kuris daro poveikį tikslui pasiekti bei gauti norimą atpildą (Gražulis, 2005).

D. Šavareikienė (2008) išskiria tokius pagrindinius darbo motyvacijos uždavinius:

- įvertinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų darbo rezultatų;
- parodyti organizacijos nuostatą siekti gerų rezultatų;

- skatinti personalo veiklos kokybę;
- naudoti įvairias nuopelnų pripažinimo formas;
- didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą per jų veiklos vertinimą;
- užtikrinti darbinio aktyvumo skatinimo procesą.

Rengiant projektą gali atsitikti taip, kad darbuotojai nenorės jame dalyvauti. Tokiu atveju, reikia padaryt viską, kad jie būtų motyvuoti jame dalyvauti.

Pasiekimai nėra susiję tik su motyvacija. Jie susideda iš trijų komponentų:

- motyvacijos;
- gabumą;
- galimybių (Sprenger, 1999, p. 21).

Kitaip tariant, norint pasiekti, nepakanka turėti motyvų. Taip pat reikalingi gebėjimai ir veiklos sritys, kurioje būtų galima juos realizuoti. Gana dažnai tikslai lieka nepasiekti ne dėl silpnos motyvacijos, bet dėl šių iš pirmo žvilgsnio įprastų problemų. Visi trys komponentai – motyvacija, gabumai, galimybės – yra svarbūs. Jei vienas iš jų yra per silpnas, rezultatas nepasiekiamas.

Pagrindinės sąlygos jokia būdu nenustato apribojimų, nuo kurių priklausytų mūsų motyvacija. Motyvacijai jos daro priešingą įtaką:

- Ugdyti sugebėjimus: džiaugsmą teikia gebėjimas ką nors daryti ir veikla, kurią išmanome. Kompetencija suteikia tam tikrų motyvų.

- Taip pat yra ir su galimybėmis: kai veikla neįvertinama ar nėra sąlygų jos plėtoti, motyvacija dažnai dingsta.

Apie žmogaus turimą motyvaciją galima spręsti iš to, kiek jėgų jis deda tobulindamas savo sugebėjimus. Iš žmonių, turinčių stiprių motyvų siekti konkrečių užduočių, galima tikėtis jiems trūkstamos kvalifikacijos įgijimo (Felser, 2006, p. 96 – 97).

L. I. Lukičiova (2004) gilinasi į išorinės motyvacijos taikymo galimybes organizacijose įvairiais aspektais, vieningai pripažindami efektyvaus motyvavimo laimėjimus veiksmingai dirbančiose organizacijose. L. I. Lukičiova (2004) teigia, kad vadovas dažniausiai naudoja dvi pagrindines, vidinę ir išorinę, motyvacijos formas. Išorinė motyvacija sąlygojama ne paties darbo, bet inicijuojama organizacijos: karjera, pripažinimas, pagyrimas, darbo užmokestis, gaunama nauda. Nagrinėjant taikomuosius motyvacijos aspektus, L. I. Lukičiova (2004) pažymi, jog vadovai suinteresuoti kaip įmanoma geriau panaudoti savo darbuotojų pastangas, motyvuoti juos darbui, kad geriausiai panaudotų savo gebėjimus. Išorinės motyvacijos įgyvendinimo procesas finansiniu aspektu įpareigoja organizacijas planuoti bei išleisti tam tikras sumas pinigų. Tai pats problemiščiausias niuansas motyvacijos valdymo procese.

Kai kurie personalo vadybos mokslininkai, kaip V. Gražulis (2005) svarstydami organizacijos personalo motyvavimo galimybes, naudoja materialinio ir nematerialinio skatinimo

sąvokas. L. I. Lukičiova (2004) taip pat siūlo visus motyvacijos faktorius suskirstyti į materialinius ir nematerialinius, o A. Sakalas (2003) vartoja materialinio atlyginimo ir papildomų stimulų bei socialinių motyvatorių nuostatas.

Mokslininkai pripažįsta, kad darbuotojų motyvavimas vien darbo užmokesčiu nepakankamas, todėl svarbu parengti ir nefinansinių motyvavimo priemonių sistemą, kuri orientuojasi į nemažiau svarbius psichologinius, neekonominius poreikius (D.Šavareikienė, 2008, p. 36).

Gali būti, kad darbuotojas atlikdamas užduotis tiesiog siekia sau vienokios ar kitokios naudos, jam svarbu gauti didesnę atlyginimą ar kitą apčiuopiamą naudą. Tačiau darbuotojus, siekiančius ne tik gauti didesnę atlygį, labiau tenkina tokia veikla, kuri atskleidžia asmenines vertybes, padeda išreikšti save. Jam gali rūpėti veiklos prasmingumas (Felser, 2006, p. 91 – 94).

Galimybė realizuoti savo sugebėjimus yra labai svarbi motyvacijos sąlyga. Žmogus jaučiasi motyvuotas, kai tam tikra užduotis yra skiriama būtent jam, nes tik jis ją gali geriausiai atlikti. Taip pat stimuliuoja naujų dalykų mokymasis, dalyvavimas kursuose, seminaruose (Felser, 2006, p. 119).

Nuo motyvavimo priklauso personalo elgsena. Vadovams svarbiausia nukreipti darbuotojus taip, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai.

Motyvacija – skatinimo procesas, kai, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius.

Pagrindiniai darbo motyvacijos uždaviniai yra:

- Darbuotojų įvertinimas;
- Pateikti organizacijos tikslus siekti gerų rezultatų;
- Skatinti darbo kokybę;
- Nuopelnų pripažinimo naudojimas;
- Didinti darbuotojų pasitenkinimą, vertinant jų veiklos rezultatus;
- Skatinti darbinį aktyvumą (Šavareikienė, 2008, p. 19).

Esama įvairių darbo motyvacijos tipų:

- normatyvinė motyvacija – darbuotojo elgsenos formavimas, naudojant socialines ir psichologines poveikio priemones, kaip įtaiga, psichologinis poveikis;

- motyvacija bausme – siekis, naudojantis grasinimais, apriboti darbuotojo poreikių patenkinimą, jeigu nebus vykdomi išskelti reikalavimai;

- skatinimas – poveikis darbuotojui ne tiesioginis, o naudojant motyvavimo priemones, kad būtų galima paskatinti jį atitinkamai elgtis (Šavareikienė, 2008, p. 19).

Vadovo tikslas yra teisingai suprasti darbo motyvacijos galimybes, iškelti darbuotojų motyvavimo tikslus, išsiaiškinti darbuotojų prioritetinius poreikius, ir remiantis tuo, sukurti personalo motyvavimo sistemą (Šavareikienė, 2008, p. 20).

Atsižvelgiant į individo poreikius, susijusius su darbo situacija, reikalingas paskatinimas, parinktas remiantis motyvais. Motyvai pasireiškia kaip priemonė, ir jais žmogus kiekvienoje darbo situacijoje pagrindžia savo veiklą.

V. R. Kulvinskienė ir A. Šalčius (1994) kasdieninėje darbo situacijoje išskiria aprūpinimo, pripažinimo bei prestižo motyvus. Aprūpinimo motyvai susiję su materialiniu suinteresuotumu, uždarbio orientacija. Pripažinimo motyvai – tai individo siekis darbo veikla realizuoti savo galimybes. Šių motyvų vaidmuo yra didėjantis. Prestižo motyvai skatina individą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbinėje veikloje.

Skirtingoms darbuotojų socialinėms grupėms svarbiausios gali būti skirtingos nuostatos. Aukštesnio lygio darbuotojams svarbiausi gali būti pripažinimo bei prestižo motyvai, kai kuriems žemiausio rango darbuotojams – aprūpinimo motyvai, kadangi darbo užmokestis jiems leidžia patenkinti savo būtinus poreikius.

Pastebima, kad nepalankios darbo sąlygos gali sukelti nepasitenkinimą darbu. Šioms sąlygoms pagerėjus, iš karto didesnio pasitenkinimo darbu gali ir nesuteikti. Tokiu atveju reikėtų pasinaudoti motyvaciniais veiksniais. Motyvacija skatinama darbu didina norą dirbti idomą, atsakingą darbą, suteikiantį galimybę tobulėti (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 6 – 12).

Motyvai, skatinantys dirbti yra tiegioginiai ir netiesioginiai. Veikiant tiesioginiams motyvams, darbuotojas patitenkina darbu bei jo rezultatais, o veikiant netiesioginiams motyvams, darbuotojui rūpi kiti dalykai, kaip darbo užmokestis, pripažinimas. Šie motyvai yra tarpusavyje susiję, kadangi žmogui svarbu tiek darbo užmokestis, tiek pripažinimas bei suteiktos galimybės. Pastebima, kad vyraujant netiesioginiams motyvams darbuotojai mažiau linkę keisti darbo vietą, o darbo kokybė būna geresnė (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 18).

Kaip teigia J. R. Chapman (2001) V. R. Kulvinskienė (1994) ir darbuotojui atliekant tam tikrą užduotį, projekto vadovas neturėtų nurodinėti ką kokiomis priemonėmis daryti, jis gali nebent atsargiai patarti. Taip pat nedera darbo proceso metu darbuotojo bausti ar priekaištauti. Taip skatinamas darbuotojo kūrybingumas, darbuotojui suteikiami įgaliojimai, o tai motyvuoja dirbti.

Atlikus darbą, svarbus yra tinkamas rezultatų įvertinimas. Tai viena iš efektyviausių motyvacijos priemonių. Geri rezultatai, nors ir nežymūs neturi būti ignoruojami, o neigiamų rezultatų turi būti analizuojamos priežastys, o vykdytojai galėtų būti padrašinami.

Kadangi darbuotojai, jų grupės ir organizacija daro vieni kitiems įtaką, motyvacija galima ir organizacijos mastu. Tai galėtų būti įmonės perspektyvos galimybės, darbuotojų tiesioginis

dalyvavimas įmonės veikloje, jos tikslų nustatyme, pasiektų rezultatų įvertinimas (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 23).

L. Marcinkevičiūtė (2003) išskiria dvi motyvavimo priemonių grupes (1 lentelė).

1 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pasidalijant pelną, darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, paskolos nekilnojamajam turtui įsigyti	Dovanos, nuolaidos įmonės produkcijai įsigyti, sporto klubų abonementai, laisvalaikio renginiai, kelionės, automobilis, telefonas, stažuotės	Darbo įvertinimas, geros darbo sąlygos, gera darbo atmosfera, sprendimų priėmimo laisvė, padėka, kvalifikacijos kėlimas, pasitenkinimas darbu, atsakomybė, pasitikėjimas, saviraiškos galimybės, užimtumo garantija

Šaltinis: sudaryta autorės pagal MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai, p. 16

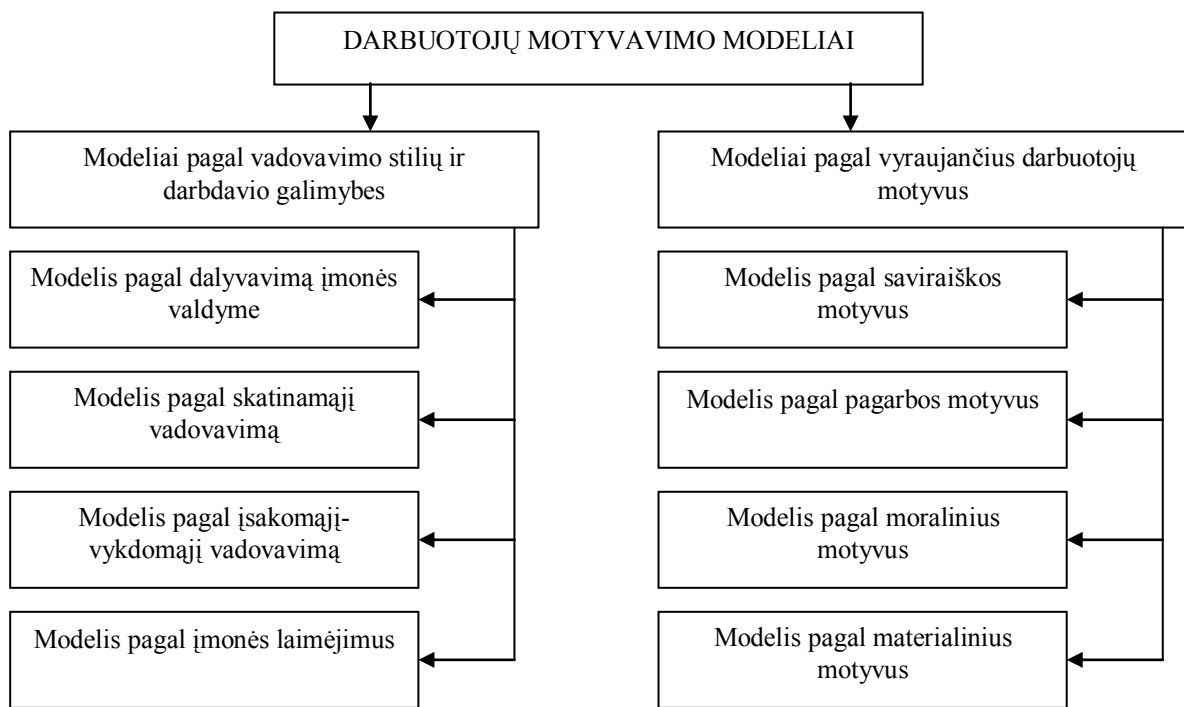
Kalbant apie finansinį motyvavimą, mintys siejasi su pinigais. Jie, nesvarbu kokia forma būtų išmokami, yra akivaizdi atlygio forma. Tačiau ši motyvavimo priemonė kelia abejonių, kadangi greito darbo efektyvumo padidėjimo neverta tikėtis. Taip pat reikėtų paminėti tai, kad ši motyvavimo priemonė ne tik iššaukia teigiamą motyvaciją, bet ir gali demotyvuoti, jei darbo užmokestis ilgesnį laiko tarpą nekis (Šavareikienė, 2008, p. 37).

Nefinansinis darbuotojų motyvavimas orientuotas į darbuotojų aukštesnių poreikių patenkinimą. Žmonės ne tik siekia uždirbti daugiau pinigų, bet ir pasitenkinimo darbu. Svarbios nepiniginės motyvacijos formos gali būti ir asmens pripažinimas, grupės darbo pripažinimas bei vadovo asmeninis pripažinimas.

A. Sakalas (2001) išskiria tris socialinių motyvatorių grupes. Viena iš jų yra motyvai, grįsti bendravimo galimybe, priklausomybe, kas reiškia, jog darbuotojo veikla grupėje vertinama teigiamai. Taip pat išskiriamos savęs išraiškos galimybės per pripažinimą, dėmesį – žmogus siekia įgyti neformalų pripažinimą. Ne mažiau svarbūs yra savęs ugdymo motyvai, t.y. galimybė tobulėti suteikia atliekamam darbui malonumo, įdomumo. P. Jucevičienė (1996) teigia, kad svarbi darbuotojų motyvavimo priemonė yra pasitenkinimas darbu.

Tačiau galima teigti, kad nors ir nematerialinės motyvavimo priemonės turi prioritetinį vaidmenį, nereikėtų atmesti ir finansinės motyvacijos būtinumo (Šavareikienė, 2008, p. 39 – 41).

Darbuotojų motyvavimas turėtų apimti tuos elementus, kurie būdingi tos įmonės darbuotojams ir vadovams. L. Marcinkevičiūtė (2003) išskiria dvi darbuotojų motyvavimo modelių grupes (3 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai, p. 27

3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Prieš pradėdant taikyti darbuotojų motyvavimo modelius pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, vadovai turėtų išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės yra svarbesnės pavaldiniams.

Vadovai taip pat turėtų išanalizuoti, koks vadovavimo stilius dominuoja įmonėje. Įvertinus tai ir darbdavio galimybes, vienas iš motyvavimo modelių pagal vadovavimo stilių ir darbdavio galimybes yra modelis pagal dalyvavimą įmonės valdyme, kur svarbiausia yra darbuotojų nuomonių, pasiūlymų išklauskymas, dalyvavimas priimant sprendimus. Modelyje pagal skatinamąjį vadovavimą skatinamas darbuotojų pasitikėjimas savimi, derinami motyvai ir darbo užmokestis, įvertinami laimėjimai ir pan. Modelio pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą pagrindas yra užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio pagal įmonės laimėjimus pagrindas – tinkamas darbuotojų profesinių sugebėjimų panaudojimas. Formuoti sugebėjimus padeda darbuotojų kūrybiškumas, sugebėjimas ieškoti to, kas nauja, originalu, ryšio su kolektyvu jutimas, noras dirbti, tikėjimas savo jėgomis (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 27 – 37).

Svarbu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai. Motyvavimo sėkmė priklauso ir nuo to, kaip darbuotojas sugeba palyginti, kaip buvo prieš tai, ir kaip yra dabar (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 21).

Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo organizacijos ir darbuotojų poreikių. Ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Vieni tiesiog nori jaustis saugūs, kiti siekia pripažinimo, savirealizacijos, dar kiti tikisi geresnio darbo užmokesčio. D. Šavareikienė (2003) išskiria tris motyvacijos strategijas:

- Skatinimas ir bausmė. Žmonės dirba dėl darbo užmokesčio, premijų. Kuo darbuotojas geriau dirba, tuo gauna didesnę užmokestį. Jei dirbama nekokybiškai, taikomos bausmės.
- Motyvavimas darbu. Darbo kokybė bus aukšta, jei darbas darbuotojui teikia malonumą, yra įdomus.
- Sisteminis vadovavimas. Darbo tikslai nustatomi kartu su pavaldiniais. Čia svarbus yra grįžtamasis ryšys vadovo santykiuose su darbuotojais (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 23).

Norint motyvuoti visą komandą, turėtų būti atsižvelgiama į šiek tiek kitokius elementus. Mažesnę reikšmę turi atlyginimas, didesnę – darbo sąlygos. Tie motyvuojantys faktoriai, kurie komandos gali būti įvertinami kaip komandiniai, turi dar didesnę poveikį, nei taikant atskiriems darbuotojams. Mokymai, konsultacijos taip pat gali būti taikomi komandoms, tik šiuo atveju reikėtų atsižvelgti į jų specifiką (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p. 164).

Galima teigti, kad darbuotojų noras gerai dirbti labai priklauso nuo įmonėje taikomų priemonių (2 lentelė) (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 200).

2 lentelė

Vadovavimo poveikio darbuotojams, jų motyvacijai sistemos

Darbuotojams daromo poveikio sistemos	Apibūdinimas
Materialinis poveikis	Įvertinant darbuotojų darbą, indėlių, siekiama sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo sistemą.
Nematerialinis poveikis	Stengiamasi organizuoti personalo ugdymą, sudaryti palankias sąlygas, taip siekiant sukurti efektyvią personalo ugdymo sistemą, sudaryti sąlygas dirbti įdomų darbą, užtikrinti gerus darbinis santykius.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS A., ŠILINGIENĖ V. (2000). Personalo valdymas, p. 205.

Nors visiems projektams didelę įtaką turi motyvavimo sistema, IT įmonių projektų būtinybė ir specifika sukuria papildomų klausimų, kaip reikėtų tinkamai motyvuoti projekto dalyvius.

Nors buvo padaryta didelė programinės įrangos kūrimo metodikos pažanga, programinės įrangos projektų nesėkmės ir toliau egzistuoja. Manoma, kad sprendimus priimančius asmenis įtakos rizikos polinkis ir elgesio motyvacija, kas yra labai svarbu programinės įrangos projekto rezultatams (Walsh, Schneider, 2002).

Motyvacijos įtaka projekto sėkmei verčia labiau išsigilinti į jos daromą įtaką IT įmonių projektų valdymui.

Kai darbuotojas pats suvokia savo poreikius, jie darbuotoją motyvuoja dirbti, kad poreikiai būtų patenkinti. Patenkinus vienus poreikius, atsiranda kiti, todėl, galima sakyti, kad ir motyvacija

yra nuolatinė būseną. Įmonių vadovai, siekdami geresnių darbo, įmonės rezultatų, turėtų žinoti, kad to padeda pasiekti gera įmonės motyvavimo sistema. Prieš sukuriant motyvavimo sistemą svarbu išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius, kas juos motyvuoja, ir pagal įmonės galimybes taikyti motyvavimo priemones. Labai svarbu, kad vadovai sugebėtų panaudoti darbuotojų sugebėjimus, išskirtinumus, per motyvavimo sistemą nukreipdamas juos įmonei naudinga kryptimi. Be materialinio motyvavimo labai svarbu, kad įmonėje būtų taikomos nematerialinės priemonės, kurios darbuotojams leidžia patenkinti aukštesnius poreikius, tokius kaip pasitenkinimas darbu, saviraiška, įvertinimas, atsakomybė ir panašūs. Taip darbuotojas, realizuodamas save, sieks patenkinti ir įmonės tikslą.

1.2. Projektų valdymo būtinumas

Kaip teigia D. Palivonienė (2008), projektas šiuo metu yra labai populiarus darbų atlikimo būdas ir terminas. Juo galima apibūdinti nuo santykinai paprastų iki išties sudėtingų dalykų. Kad ir kaip skirtųsi darbų mastas, trukmė, sudėtingumas, iš esmės tai yra tiksliai laike apibrėžtos, iš anksto suplanuotos ir nuosekliai kontroliuojamos darbo užduotys, kurių pabaigoje pasiekiamas tiksliai pamatuotas ir įvertintas rezultatas, sukuriama tam tikrus organizacijos pokyčius.

Projektas – tai suformuota tikslų sistema, kuriai realizuoti kuriami fiziniai objektai, diegiami technologiniai procesai, nustatant materialinius ir darbo išteklius, numatant valdymo sprendimus ir įgyvendinimo priemones (Rutkauskas, Tamošiūnienė, 2002).

Kiekvieną veiklą, darbą, norint, kad jis vyktų skandžiai, pagal planą, būtų efektyvus, duotų laukiamų rezultatų, reikia kontroliuoti, prižiūrėti. Taip pat ir projektams – norint įvykdyti sėkmingą projektą reikia jį prižiūrėti, juo domėtis, kontroliuoti, valdyti. Čia reikalingas projektų valdymas.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių projektų valdymo apibrėžimų.

Projektų valdymas – projektinės veiklos metodologija. Projektų valdymo pagalba galima pasiekti tikslų, sutaupyti lėšų, laiko, sumažinti riziką. Taip pat yra lengviau optimizuoti išteklius, tokius kaip įgūdžiai, gebėjimai, komandinis darbas, informacija, technologijos, finansai. (Lukšaitė, 2003, p. 9)

Projektų valdymas – tai požiūris į projektą, kaip į bet kurios sistemos būklės pakeitimą, susijusį su laiko ir lėšų sąnaudomis (Rutkauskas, Tamošiūnienė, 2002).

Projektų valdymas – profesionali veikla, grindžiama šiuolaikinėmis mokslo žiniomis, patirtimi, technologijomis, metodais. Ji yra orientuota į aukštų rezultatų pasiekimą (Neverauskas, 2007, p. 11).

Projektų valdymas – būtinų projekto išteklių ir projektinių darbų, skirtų tikslui pasiekti, planavimas ir organizavimas, kuris yra pagrįstas laiko ir sąnaudų skaičiavimu (Lukšaitė, 2003, p. 9).

Projektų valdymą daugumos autorių, tokių kaip L. Bandzaitytė, D. Ramonas (2006), V. Būda (2006), S. Berkun (2005), H. Maylor (2005) ir kitų šaltinių, tokių kaip JAV Projektų valdymo institutas (Project Management Institute, 2004) apibrėžiamas panašiai, t.y. kaip veikla, grindžiama žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis ir technologijomis, skirta projekto tikslui pasiekti.

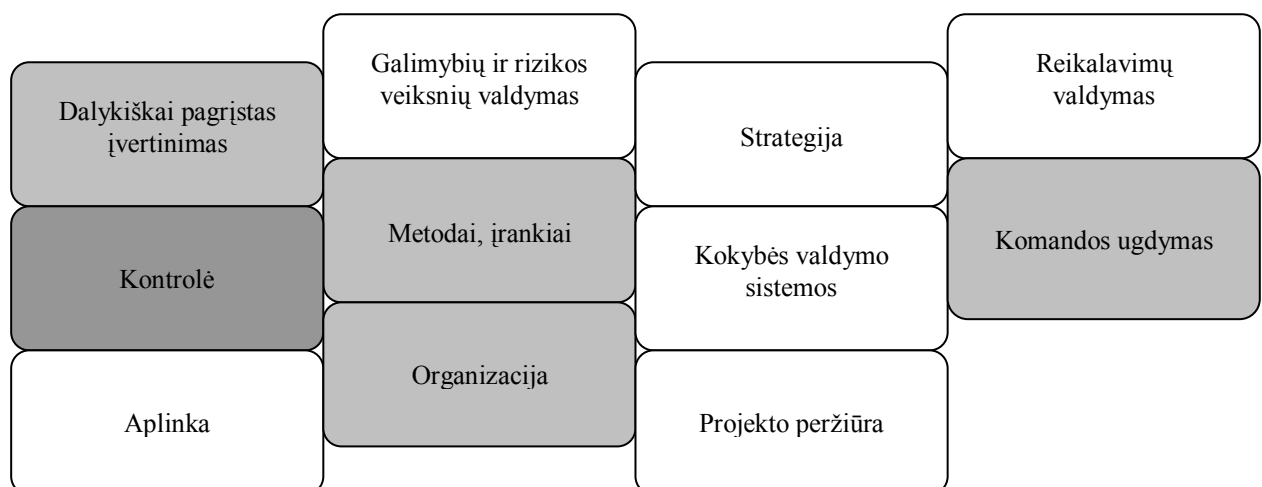
Pagrindinis projekto valdymo tikslas yra pasiekti visi projekto tikslai, tačiau įvykdyti išankstiniai projekto apribojimai. Tipiški suvaržymai yra apimtis, laikas ir biudžetas. D. Ramonas (2006) iš projekto valdymo suvokimo dar išskiria, jog tai laikinų organizacijų valdymas su atsiradusiu poreikiu standartizuoti procesus. Jis teigia, kad laikinos organizacijos ir vykdomo projekto tikslas yra sugebėti suvaldyti atsirandanti pokytį.

Projektų valdymas yra aktualus daugeliui kompanijų, skirtingoms privataus ar viešojo sektoriaus organizacijoms. Aiškiausiai projektų valdymas matomas inžinerinėse, IT kompanijose, kurių jau pati verslo logika diktuoja būtinybę dirbti „projektiniu režimu“. Projektų valdymas yra viena iš priemonių sėkmingai kurti produktus bei paslaugas.

Projektų valdymas reikalingas siekiant planuoti, koordinuoti, kontroliuoti sudėtingus ir įvairialypius projektus. Kuriant projektus sunku pasiekti absoliutaus tikslumo. Tačiau visiems projektams būdinga tai, kad čia dedamos pastangos į naujas idėjas, tikslus, gerai apgalvotus sprendimus, efektyvią veiklą (Lock, 1997, p. 3).

Valdyti projektus skatina riboti organizacijų išteklių, augančios išlaidos. Didėjantis projektų sudėtingumas, stiprėjanti konkurencija, kylančios vartotojų rinkos problemos, didėjantys kokybės reikalavimai skatina organizacijas atidžiau ir atsakingiau pažvelgti į įgyvendinamus projektus ir taikyti projektų valdymą (Neverauskas, 2007, p. 14).

Projektų valdymas yra tarsi įvairiapusė užduotis, atliekanti vadovavimo bei procesų formavimo funkcijas. Svarbiausios projektų valdymo sritys pavaizduotos 4 paveiksle.

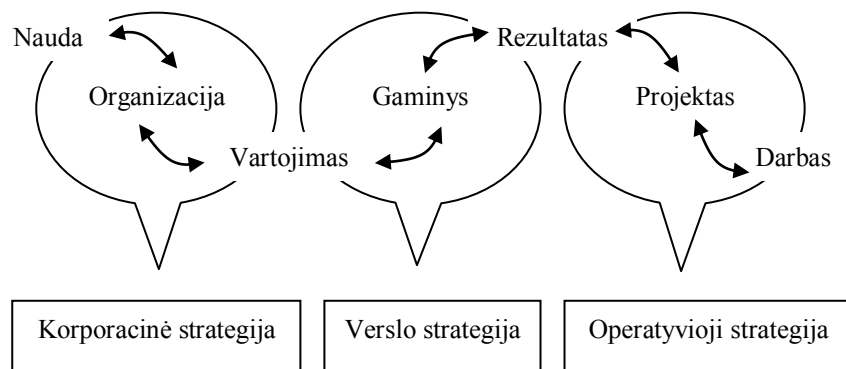


Šaltinis: LESSEL, W. (2007) Projektų valdymas, p. 15.

4 pav. Svarbiausios projektų valdymo sritys

V. Būda (2006) projektų valdymą supranta ir platesniame organizacijos kontekste. Čia darbas nėra savitiksliis, o atliekamas siekiant sukurti rezultatą, kuris turėtų konkrečias savybes, bet toks rezultatas nėra pats savaime nei produktas, nei paslauga. Jis tampa produktu ar paslauga tik vartojimo arba įdiegimo kontekste. V. Būdos nuomone, su kiekvienu projektu siejama tam tikra tikslų hierarchija:

- projekto tikslas, išreiškiamas darbų apimties, kokybės, trukmės ir kaštų reikalavimais;
- gaminio ar paslaugos tikslas, išreiškiamas projekto rezultato vartojimo lygio reikalavimais;
- organizacijos tikslas, išreiškiamas siekiamos naudos reikalavimais.



Šaltinis: BŪDA, V.; CHMIELIAUSKAS, A. (2006) Projektų valdymas, p. 11.

5 pav. Su projektu susijusių tikslų hierarchija

Pateiktas paveikslas reiškia, kad kiekvienas iš šių tikslų atitinka skirtingą organizacijos strategijos lygį. Projekto tikslas priklauso operatyviajai organizacijos strategijai, kuri nukreipta į skirtingų padalinių vykdant projekto darbus. Gaminio tikslas siejamas su aukštesniu organizacijos strateginiu lygiu ir atspindi verslo strategijos prioritetus. Organizacijos tikslas išreiškia aukščiausio lygio strategiją, apimančią organizacijos kaip visumos funkcionavimą, apibrėžiant laukiamą naudą ir būdus jai pasiekti. Tinkamas šių trijų skirtingo lygio tikslų apibrėžimas ir suderinimas leidžia veiksmingai naudoti projektų valdymą ir įgyvendinti strateginius organizacijos siekius (Būda, 2006, p. 12).

Profesionalių projektų valdymo poreikis atsirado augant projektų apimtims ir didėjant jų sudėtingumui, griežtėjant reikalavimams materialinių, finansinių ir darbo išteklių panaudojimui, projektų darbų ir rezultatų kokybei. Projektų vadovų nuomone, projektų valdymas reikalingas, kad užbaigti projektą laiku, tinkamai, su specialiais reikalavimais ir sudarytu biudžetu.

Projektų valdymo būtinumą lemia šie veiksniai:

- projekto ir jo darbo apimtys ir kaštai;
- projekto sudėtingumas;

- organizacijos dydis ir struktūra;
- projekto dalyvių skaičius ir tarpusavio ryšiai;
- pokyčių projekte ir aplinkoje tikimybė;
- reikalavimų projekto terminams, biudžetui, resursams ir kokybei griežtumas;
- konkurentai;
- projekto prestižas ir pan. (Neverauskas, 2007, p. 12).

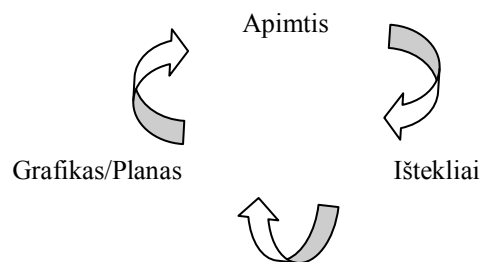
L. Bandzaitytės nuomone, pagrindiniai uždaviniai yra subalansuoti:

- tikslą, laiką, kaštus bei kokybę;
- nustatytus tikslus ir nenustatytus lūkesčius.

Projektų valdymą (Charvat, 2003; Gečas, Jakubavičius, Vijeikis, 2004; Kučinskienė, Kučinskas, 2005) sudaro trys elementai:

- apimtis – projekto tikslui pasiekti keliami uždaviniai;
- ištekliai – darbuotojai ir priemonės, reikalingi projekto tikslams įgyvendinti. Šis elementas priklauso nu projekto biudžeto.
- grafikas/planas – nurodoma uždavinių atlikimo tvarka ir laikas bei bendra projekto trukmė.

Elementai tarpusavyje susiję, ir jei, pavyzdžiui, užduotis atliekama ilgiau nei tikėtasi, tada arba reikia daugiau darbuotojų, arba kitos užduotys negali būti atliktos. Tokiu būdu siaurėja projekto apimtis (Zuzevičiūtė, 2007, p. 84).



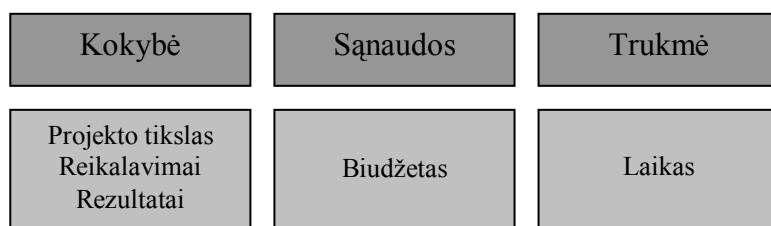
Šaltinis: ZUZEVIČIŪTĖ, V. (2007) Projektų rengimas ir valdymas, p. 85.

6 pav. Projekto valdymo elementai

Nepriklausomai nuo projekto tipo, turi būti atsižvelgta į bendrus projekto tikslus, laiką ir sąnaudas, taip pat į projekto dalyvių ir suinteresuotųjų šalių vaidmenis ir atsakomybę.

Iš anksto nustatyti vertinimo kriterijai padeda įvertinti, ar projektas buvo sėkmingai įgyvendintas. Šie kriterijai analizuojami jau projekto planavimo metu. D. Lukšaitė (2003) išskiria tris projekto valdymo kriterijus – projekto kokybę, trukmę ir sąnaudas (žr. 7 paveikslą).

Sėkmingai valdomas projektas yra kokybiškas, baigiasi nustatytu laiku, o projekto išlaidos neviršija projekto biudžeto. Planuojant projektą kiekvienam iš kriterijų yra nustatomi kiekybiniai vertinimo parametrai (7 paveikslas). Dėka šių parametru yra lengviau kontroliuoti projektą.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LUKŠAITĖ, D. (2003) Projektų valdymas, p. 13.

7 pav. Projekto vertinimo kriterijai ir kiekybiniai parametrai

Kokybės vertinimo parametrai padeda įvertinti veiklos kokybę. Dažniausiai naudojami kokybės parametrai yra projekto tikslas, reikalavimai projektui, numatomi rezultatai (Lukšaitė, 2003, p. 13).

Vertinant kokybę svarbu atsižvelgti ne tik į parodukto, rezultatų kokybę, bet ir į pačio proceso kokybę. Svarbu prižiūrėti, kad proceso eiga vyktų pagal planą.

Projektų valdymo užduotis yra rūpintis, kad per nustatytą laikotarpį, su tam tikromis priemonėmis, išlaidomis, būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas.

IT įmonių projektų valdymo reikšmė.

IT įmonėse projektai turi ypatingą reikšmę ir sulaukia daug dėmesio, kadangi šiose įmonėse veikla be projektų praktiškai neįmanoma, tai sudėtinė tokių įmonių gyvavimo dalis.

Programų sistemų projektų ypatumai:

- produktas yra nematomas;
- nėra aiškaus programų sistemų kūrimo proceso supratimo;
- didelės programų sistemos dažnai yra unikalūs projektai, jie skiriasi nuo ankstesnių projektų;
- programos gali būti lanksčiai pritaikytos, modifikuotos, yra didelė jų keitimų laisvė (Project Management Institute, 2004, p. 76).

Galima išskirti tokią IT projektų klasifikavimo schemą:

1. Didelės apimties kompiuteriniai projektai. Didelės apimties projektai vykdo procesus ir valdo duomenis, reikalingus daugeliui organizacijos padalinių ar funkcijų, reikalauja didelių investicijų.

2. Palaikomieji projektai. Projekto tikslas – palaikyti egzistuojančias funkcijas. Toks projektas nepakeičia svarbių verslo procesų, techninės architektūros arba keitimosi duomenimis reikalavimų sistemoje. Jis paprastai paveikia tik esamus duomenis arba programos objektus.

3. Pagrindinių funkcijų didinimų projektai. Šie projektai keičia egzistuojančios sistemos proporcijas ir gali pakeisti visą sistemą. Projekto tikslas – padidinti sistemos funkcinį pajėgumą.

4. Mažos apimties kompiuteriniai projektai. Projektas apima procesus, valdomus ir reikalingus tik esamam organizacijos padaliniiui ar jo procesams, reikalauja nedidelių investicijų ir išteklių (Project Management Institute, 2004, p. 76).

IT įmonėse darbuotojai, dirbdami su projektais susiduria su šiek tiek kitokiais sunkumais, nei kitose įmonėse. Čia, norint produktyviai dirbti ir pasiekti gerų rezultatų svarbu atkreipti dėmesį į veiksnius, lemiančius IT įmonių projektų kokybę ir darbo produktyvumą:

- individualūs gebėjimai,
- bendravimas grupėje,
- produkto sudėtingumas,
- problemos supratimas,
- pasirengimo lygis,
- vadybiniai įgūdžiai,
- tinkamos notacijos,
- reikalaujamas patikimumas,
- reikalavimų stabilumas,
- technologijos lygis.

Didėjant projektui mažėja programuotojų produktyvumas. Priežastys – didėjantis ryšių tarp sistemos komponentų kompleksiskumas ir didėjantis bendravimas tarp programuotojų, vadybininkų ir vartotojų.

Galima teigti, kad kartais gali atsitikti taip, kad papildomas programuotojų skaičius vėluojantį projektą gali tik dar labiau suvėlinti. Todėl ir dėl šios priežasties labai svarbus tinkamas projektų valdymas.

Projekto sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau bene didžiausią reikšmę turi žmogiškieji ištekliai ir socialinė aplinka, kurioje vykdomas projektas.

Kodėl svarbu nagrinėti žmogiškuosius veiksnius projektuojant ir kuriant programų sistemas:

- Kad darbas būtų efektyvus (vadybininkai turi traktuoti savo personalą kaip asmenybes ir suprasti bei numatyti, kokią įtaką jos darys viena kitai).

- Geresnis psichologijos išmanymas padeda vadybininkui įvertinti žmogaus galimybes ir nekelti savo darbuotojams nerealių reikalavimų.

- Programų sistemų inžinieriaus produktyvumas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis projekto kainą. Žmogiškojo veiksnio supratimas gali padėti vadybininkams rasti galimus produktyvumo padidinimo būdus.

- Žmonės organizacijoje yra pats didžiausias turtas.
- Vadybininko uždaviniai iš esmės yra orientuoti į žmones (Project Management Institute, 2004, p. 77).

Dėl visų minėtų priežasčių ir dėl projektų būtinumo, išskirtinumo IT įmonėse, būtina gera motyvavimo sistema IT įmonėje. Tokiose įmonės reikėtų didelį dėmesį skirti nematerialinėms motyvavimo priemonėms.

Projektas yra tapęs populiariu darbų atlikimo būdu. Tačiau IT kompanijose projektai yra vykdomi nuolat, kadangi tokia yra verslo logika. Čia aiškiausiai matomas ir projektų valdymas, jo būtinumas. Taikyti projektų valdymą skatina didejanti konkurencija, vis sudėtingesni projektai, didėjantys kokybės reikalavimai, riboti įmonės kaštai. Projektų valdymas būtinas, norint, kad jis būtų sėkmingas, vykėtų pagal planą, duotų laukiamų rezultatų. Sėkmingai valdomas projektas turi būti kokybiškas, baigtis laiku, neviršyti biudžeto ir turi būti pasiekti projekto tikslai.

1.3. Projektų valdymo etapai

Projekto realizavimas susijęs su pirminiais tyrimais, projekto kūrimu, darbų organizavimu bei įgyvendinimu, finansavimu, išteklių planavimu, kokybės vertinimu. Projekto gyvavimo ciklas – laikotarpis tarp projekto idėjos atsiradimo ir projektinių darbų užbaigimo (Lukšaitė, 2003, p. 11).

Kai yra vykdomas projektas, jam turi būti teikiama pirmenybė. Taip pat yra stengiamasi įtraukti tokius darbuotojus, kurie tinkamai galėtų panaudoti savo įgūdžius, sugebėtų priiimti atsakomybę už projekto darbus, eiga, sugebėtų greitai priimti sprendimus. Tokių darbuotojų veiksmams turėtų remtis aukšta motyvacija (Lessel, 2007, p. 17).

Projektų valdymo metodų ir priemonių dėka galima:

- Parengti projekto koncepciją;
- Planuoti projektą visose fazėse;
- Numatyti projekto biudžetą ir parengti sąmatą;
- Paskirti projekto komandą;
- Kontroliuoti projekto įgyvendinimą;
- Organizuoti projekto rezultatų kokybės valdymą (Lukšaitė, 2003, p. 9).

W. Lessel (2007) išskiria kelis etapus, į kuriuos būtina atsižvelgti vykdant projektą:

- tikslų suformulavimas;
- detalaus užduočių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesų numatymas;
- vadovavimas darbuotojams suteikiant motyvaciją;
- išteklių, biudžeto planavimas ir kontroliavimas;

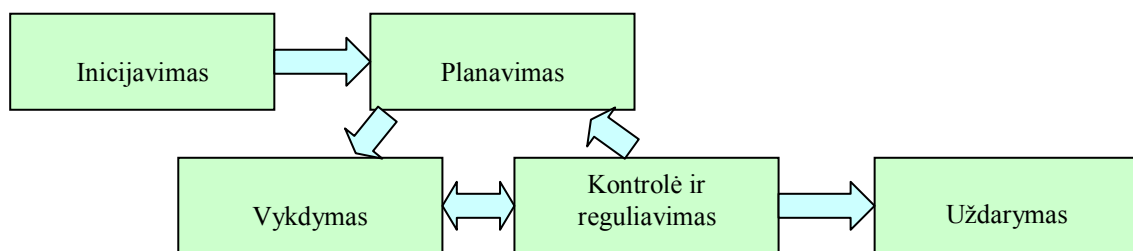
- procesų veiksmų analizavimas, projekto eigos vertinimas, alternatyvų pateikimas (Lessel, 2007, p. 18).

D. Lukšaitė (2003) mano, kad kiekvieno projekto gyvavimo cikle galima išskirti keturis etapus:

- Projekto tikslo nustatymas;
- Projekto planavimas;
- Projektinių darbų įgyvendinimas;
- Projekto vertinimas.

B. Neverauskas (2007) projektus skirsto į penkis etapus:

- projekto inicijavimo etapas;
- projekto planavimo arba projektavimo stadija;
- projekto įgyvendinimo ar gamybos stadija;
- projekto stebėsenos ir kontrolės sistema;
- projekto užbaigimo stadija.



Šaltinis: NEVERAUSKAS, B.; STANKEVIČIUS, V.; VILIŪNAS, V.; ČERNIŪTĖ, I. (2007) Projektų valdymas, p. 21.

8 pav. Projekto etapai

Ne visi projektai praeina kiekvieną etapą. Kai kurie projektai nėra susiję su struktūros planavimu ar stebėsenos etapu. Tačiau kai kurie projektai gali 2, 3 ir 4 etapus pereiti po kelis kartus (Neverauskas, 2007, p. 21).

Daugumoje šaltinių išskiriami šie pagrindiniai projekto valdymo etapai, tačiau kai kuriuose iš jų galima rasti ir kitus etapus, ar labiau išskaidytus. 3 lentelėje pateikiama šešių šaltinių išskiriami projektų valdymo etapai. Galima teigti, kad projekto inicijavimas, planavimas, vykdymas bei užbaigimas yra labai svarbūs etapai, kuriuos išskiria dauguma autorių.

Projektų valdymo etapai

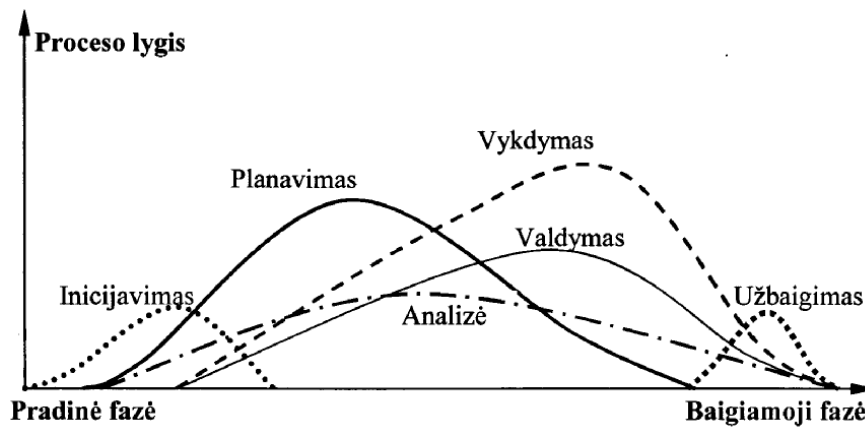
Ramonas, 2006	Būda, 2006	Lessel, 2007	Neverauskas, 2007	Zuzevičiūtė, 2007	Project Management Institute, 2004
Pradžia	Inicijavimas	Inicijavimas	Inicijavimas	Tikslų nustatymas	Inicijavimas
Planavimas	Planavimas		Planavimas	Planavimas	Planavimas
				Sprendimas	
	Vykdymas	Įgyvendinimas	Vykdymas	Įgyvendinimas	Vykdymas
			Kontrolė ir reguliavimas	Kontrolė	Analizė
					Valdymas
Užbaigimas	Baigimas	Baigimas	Uždarymas		Užbaigimas
Pokyčiai					

Šaltinis: sudaryta autorės pagal RAMONAS, D. (2006); BŪDA, V. (2006); LESSEL, W. (2007); NEVERAUSKAS, B. (2007); ZUZEVIČIŪTĖ, V. (2007); PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004).

- Inicijavimo procesai – idėjų generavimas ir jų atranka, projekto pradžios formalus pripažinimas;
- Planavimo procesai – projekto plano, kuris leistų pasiekti projekto tikslus, parengimas;
- Vykdomo procesai – projekto įgyvendinimas, darbuotojų ir kitų išteklių valdymas vykdam projektą;
- Analizės procesai – projekto įgyvendinimo eigos stebėjimas, vertinimas;
- Valdymo procesai – projektą koreguojančių veiklų nustatymas, vykdymas, nepalankių veiklų pašalinimas;
- Užbaigimo procesai – formalus projekto užbaigimas, rezultatų įvertinimas (Neverauskas, 2007, p. 20).

D. Ramono (2006) išskirtame pokyčių etape numatoma, kaip elgtis, kokias priemones naudoti, pasikeitus aplinkybėms arba projektams vykstant ne pagal planą.

JAV Projektų valdymo instituto leidinyje galima rasti ir projektų valdymo etapų intensyvumo grafiką:



Šaltinis: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004) A Guide to the Project Management Body Of Knowledge

9 pav. Projekto valdymo procesų intensyvumas

Pateiktame grafike matoma, kaip visi projekto valdymo etapai yra persipynę ir susiję vienas su kitu. Dėl šios priežasties negalima apleisti nei vieno etapo, visą projekto laiką reikalinga stebėti, kaip viskas vyksta, kada turi būti pradėtas kitas etapas.

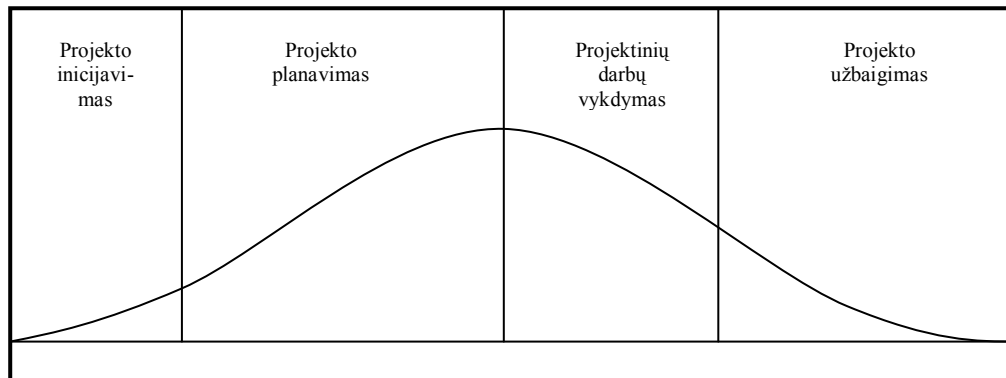
Kontrolė projektų valdyme vyrauja visuose projekto valdymo etapuose. Jau projekto pradžioje būtina žiūrėti, ar projektas gali būti sėkmingas ir stengtis atitinkamais sprendimais užtikrinti projekto sėkmę, modifikuojant projekto uždutis bei tikslus. Didelis dėmesys skiriamas tikslų įgyvendinimui, tinkamam realizavimui. Vėliau yra kontroliuojamas procesų veiksmingumas, galimybės, svarstomas projekto prasingumas. Svarbu, kad projektas ne tik neštų pelną įmonei, bet ir duotų naudos patiems darbuotojams.

Atliekant projekto darbus yra nuolat kontroliuojami rezultatai, prižiūrimi procesai, etapai, sąnaudos, pajėgumai. Kontroliuojant projekto vykdymą, susiduriant su naujomis rizikomis, problemomis, situacija diktuoja naujus reikalavimus, galima darbuotojų kaita, gali būti keičiamos sąlygos, taisyklės, o tuo pačiu gali didėti arba mažėti motyvacija.

Viso projekto metu yra kontroliuojamas biudžetas, stebimos projekto išlaidos, investicijos. Labai svarbu yra kontroliuoti, kad nebūtų nukrypstama nuo skirto laiko ir išteklių (Lessel, 2007, p. 114 – 115).

Kadangi kontrolė vyrauja viso projekto metu, būtų galima išskirti tokius atskirus svarbiausius projektų valdymo etapus:

- Projekto inicijavimas;
- Projekto planavimas;
- Projektinių darbų vykdymas;
- Projekto užbaigimas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal DINGLE, J. (1997) Project management: orientation for decision makers

10 pav. Projekto gyvavimo ciklas

Projektus gali inicijuoti užsakovai, vadovai ar patys darbuotojai. Projekto idėja taip pat gali atsirasti sprendžiant problemą, norint panaudoti turimus resursus, galimybes. (Lukšaitė, 2003, p. 22)

Projekto iniciatorius turi tinkamai pristatyti savo idėją, kad nebūtų nuo jos nukrypstama. Svarstant projekto idėją galima išsiaiškinti, kiek tai yra reikalinga, būtina, veiksminga, kodėl pasirinktas toks variantas. Turi būti apsvarstomos projekto įgyvendinimo galimybės, koks yra noras to siekti (Lessel, 2007, p. 19).

Projekte svarbu išrinkti projekto vadovą, kuris būtų pagrindinis atsakingas už projektą asmuo. Projekto vadovo pagrindinė užduotis yra tikslo įgyvendinimas bei rizikos veiksnių nustatymas (Lessel, 2007, p. 23).

Projekto kūrimo pradžioje gali būti neaiškūs projekto tikslai, paskirtis, reikalavimai. Svarbu, kad visi projekto dalyviai išsakytų savo nuomonę, požiūrį visu projekto kūrimo metu, nes neįvertinus to, projektas gali būti nesėkmingas. Subūrus projekto komandą, suformuojama projekto idėja, tikslas, aprašoma projekto apimtis, laukiamas rezultatas bei pasirenkama strategija (Lukšaitė, 2003, p. 21).

Atrenkant projekto idėją, svarbu suvokti, kad net ir naudojant skaičiavimus, programas idėjos „atsipirkimui“ paskaičiuoti, pats žmogus priima sprendimus ir yra atsakingas. Skaičiavimais galima remtis, bet atsakomybės atsisakyti negalima, tuo labiau, kad dažnai skaičiavimai gali neatitikti realybės (Neverauskas, 2007, 23 p.).

Projekto planavimas – nepertraukiamas procesas, kuriuo siekiama surasti geriausius sprendimus, veiksmus, kurie atitiktų projekto tikslus ir situaciją, siekiama numatyti reikiamus išteklius ir biudžetą (Neverauskas, 2007, 25 p.).

Kuo detaliau projektas suplanuotas, tuo greičiau jis bus įgyvendintas, tiksliau bus apskaičiuotas projekto biudžetas, sudaryti grafikai. Taip darbuotojai supras kaštų, kokybės kriterijus, jų reikšmę, o šių kriterijų poveikis bus akivaizdžiai matomas (Woodrow, 2003, p. 9).

Kaip teigia W. Lessel (2007), įgyvendinant projektą sudaromas galutinis projekto planas, kuriame pateikiamos užduotys, veiksmai, nurodymai, numatomi susirinkimai. Nepaisant to, kad pats projekto valdymas padeda užtikrinti sėkmę, visgi projekto planas yra svarbiausia pagalbinė priemonė, kuri padeda nustatyti būtinus veiksmus, susipažinti su darbuotojų pareigomis, išlaidomis ir nustatytais terminais. Visa tai žinoti labai svarbu yra projekto vadovui. Dažnai projekto planas įvardijamas kaip būtinybė. Gerai parengtas planas gali padėti reaguoti į įvairius projekto eigos pakitimus, o taip pat numatyti, kokių sunkumų gali kilti. Kartais į projekto planą projekto pradžioje būna žvelgiama atsainiai. Tačiau tuomet gali kilti nesutarimų, nesusipratimų, gali trūkti reikiamos informacijos, o tai gali privesti prie skubotų veiksmų, kurie gali paskatinti nutraukti projektą (Lessel, 2007, p. 36).

Svarbu yra tai, kad žmonės iš skirtingų funkcinų grupių turi be kliučių ir tiesiogiai bendrauti vieni su kitais, o dalijimasis darbo informacija neturi užstringti vadybos grandinėse. Tačiau jei funkcinų grupių ribos yra kažkam pasiteisinimas, projektų vadovo pareiga yra išjudinti darbą ir kalbėtis su žmonėmis visoje organizacijoje (Woodrow, 2003, p. 10).

Projekto pabaiga taip pat svarbi, kaip ir projekto pradžia. Projekto pabaigą nuleima iš anksto iškelti projekto tikslai. Pasibaigus projektui yra galimybė pasimokyti, pasidalinti patirtimi, kuri gali praversti vykdant kitus projektus. Prieš baigiant projektą pateikiami gauti rezultatai, įvertinama kokybė. Už pasiekimus atsako projekto iniciatorius (Lessel, 2007, p. 37).

Paprasciausia forma projektų vadyba yra pastangos suderinti veiklą. Čia tiktų modelis „planuok – atlik – įvertink“, kur svarbiausia išsiaiškinti, ar atlikta tai, kas planuota, ar atlikta taip, kaip planuota ir ką būtų galima ateityje daryti kitaip. Kartais vertinimas yra praleidžiamas, ko pasekoje klaidos yra kartojamos ir organizacija nesimoko iš savo klaidų.

Kai projekto vadovas pastebi darbuotojų iniciatyvą, pastangas ir ją įvertina, girdamas darbuotojus, darbuotojai pastebi tai ir tai atsispindi projekto laike, kaštuose. Projekto baigimas laiku ir neviršijant biudžeto didele dalimi priklauso nuo darbinių santykių (Woodrow, 2003, 15 p.).

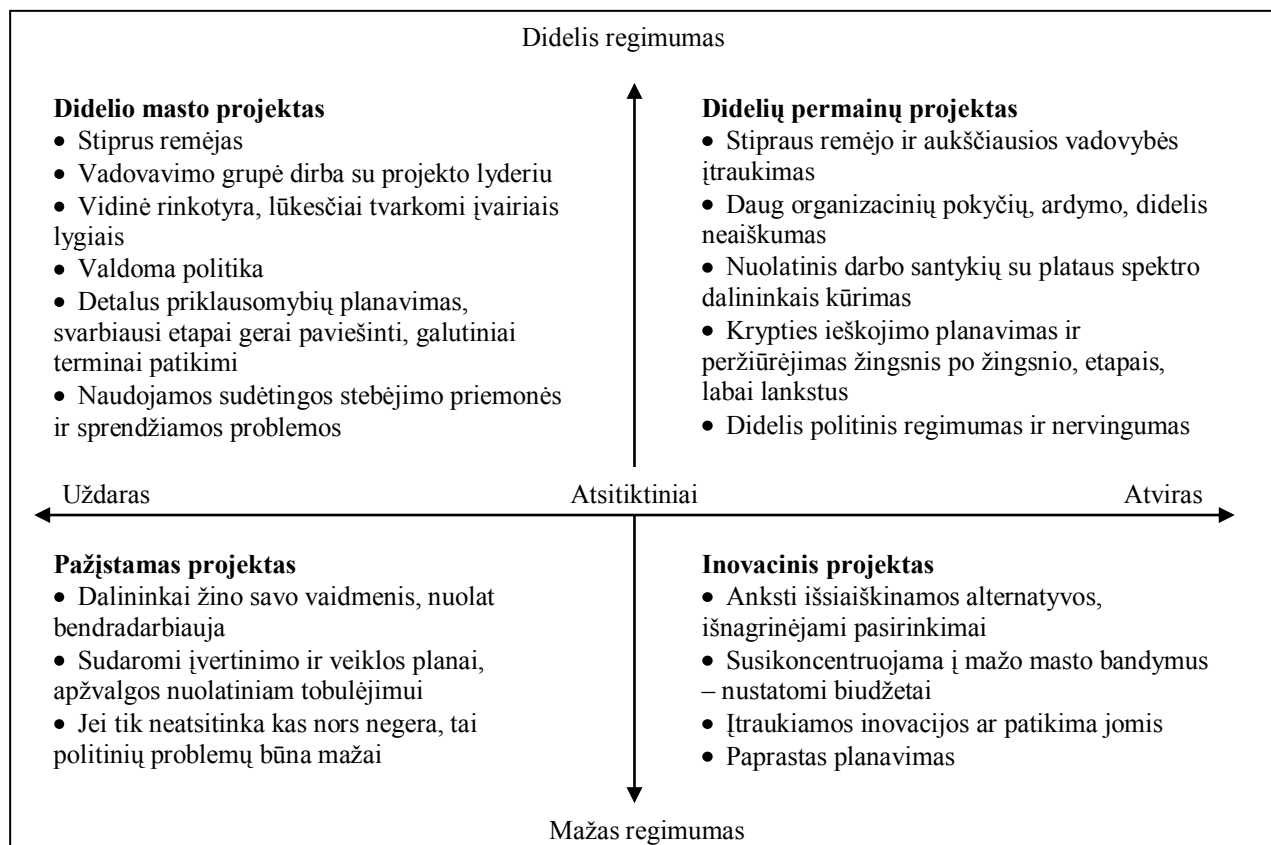
Į projektą stengiamasi įtraukti tokius darbuotojus, kurie galėtų tinkamai panaudoti savo įgūdžius, žinias kiekviename projekto etape, galėtų prisiimti atsakomybę. Išskiriami pagrindiniai projektų etapai: inicijavimas, planavimas, vykdymas, užbaigimas. Kontrolės kaip projekto etapo galima neišskirti, nes ji vyrauja visuose projekto valdymo etapuose. Projekto inicijavimo metu svarbu išsiaiškinti projekto tikslus, būtinumą, reikalavimus, kiekvieno projekto dalyvio nuomonę. Projekto planavimas yra taip pat labai svarbus etapas, nes nuo tinkamo planavimo priklauso projekto efektyvumas, vykdymas. Vykdant projektą svarbus yra projekto dalyvių bendravimas, dalijimasis informacija. Projekto užbaigimas yra taip pat svarbus, nes tada galima pasidalinti patirtimi, padaryti išvadas apie darytas klaidas, ir tai pritaikyti kito projekto metu.

1.4. Pagrindiniai projektų valdymo būdai

Projektų valdymui yra specialiai šiam tikslui skirta programinė įranga, kuri leidžia kontroliuoti, stebėti planavimą, išlaidų kontrolę ir biudžeto valdymą, išteklių paskirstymą, ir yra glaudžiai susijusi su komunikacijos, kokybės valdymo ir dokumentacijos ar administravimo sistemomis, kurios naudojamos reguliuoti didelių projektų sudėtingumą. Šios specialios programos leidžia greičiau ir efektyviau stebėti projekto įgyvendinimo etapus, reikalavimų laikymąsi. IT įmonėms yra lengva naudotis tokiomis programomis, kadangi jos turi gerus specialistus, ir taip jos gali sutaupyti lėšų, nesamdydami papildomų specialistų (Zuzevičiūtė, 2007, p. 85).

D. Ramonas (2006) mano, jog projektų valdymas dažnai yra laikinoji organizacija, t.y. projektas turi pradžią ir pabaigą ir dažnai yra daug atskirų projektų kompanijos darbe, todėl labai svarbus yra vaidmenų arba atsakomybių paskirstymas šioje laikinoje organizacijoje. Tai reiškia, jog norint sėkmingai valdyti ir įgyvendinti projektą, turi būti numatyti visi jame dalyvausiantys asmenys, kiekvieno iš jų pareigos, atsakomybės ribos ir teisės.

Kiekvienas projektas yra glaudžiai susijęs su specialiai jam sudaryta komanda, todėl vadovavimas visam ar daliniam projektui kartu yra ir vadovavimas kolektyvui. Dėl šios priežasties projekto ir grupės vadovas turi atsižvelgti į tai, kad komanda, skirta užduočiai įgyvendinti, buvo sudaryta naujai arba pakeičiant ankstesnę jos sudėtį (Lessel, 2007, p. 99).



Šaltinis: BRINER, W.; HASTINGS, C.; GEDDES, M. (2007) Projektų lyderis, p. 76.

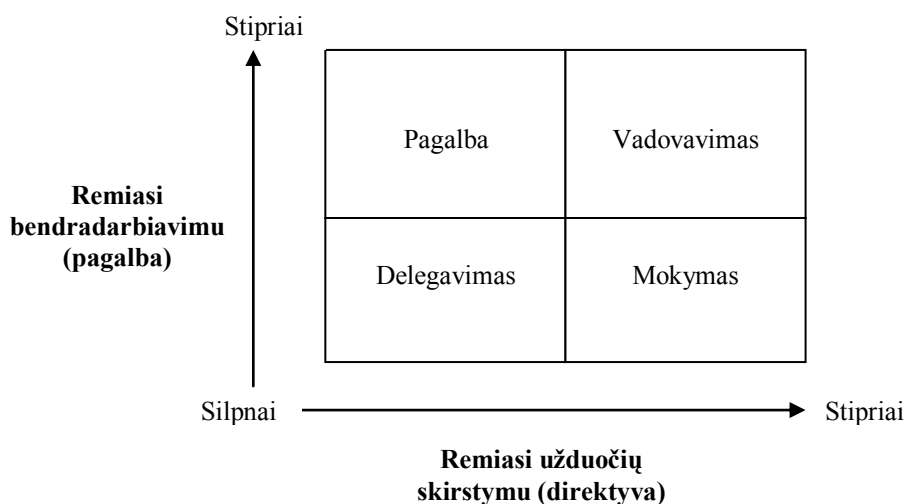
11 pav. Projekto valdymo būdai

11 paveikslas apibendrina įvairius projektų tipus ir parodo, į ką turėtų susikoncentruoti projektų lyderis, kas svarbiausia projekto sėkmingam valdymui.

D. Billows (2003) teigia, kad dažnas vadovas siūlo savo projekto idėjas, mintis, kitų darbuotojų net neklausdamas, ar jie turi kokių nors pasiūlymų. Jie jaučiasi tikrais vadovais ir mano, kad tik jis gali siūlyti geras naujo projekto idėjas. Gali atsitikti ir taip, kad darbuotojai pasiūlo kokią nors gerą idėją, bet vadovas, iš karto taip nusiteikęs gali atmesti pasiūlymą, nors gerai pagalvojęs gal ir suvokia, kad projektas galėtų būti sėkmingas.

Šis požiūris yra netinkamas ir gali ne tik sumenkinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą savo jėgomis, bet ir mažinti darbo efektyvumą, ko pasekoje nukentėtų projekto rezultatai, arba gali būti „praleistas pro akis“ geras, pelningas projektas.

Pagal profesinį darbuotojų pasirengimo lygį ir grupę, kuriai bus vadovaujama, galima naudoti keturis vadovavimo būdus: (Lessel, 2007, p. 97)



Šaltinis: LESSEL, W. (2007) Projektų valdymas, p. 97.

12 pav. Pagrindiniai valdymo būdai

Mokymas. Mokymas, arba instruktavimas, remiasi ne bendradarbiavimu, o užduočių skirstymu. Šio valdymo būdo esmę sudaro aiškūs pavedimai, skiriami projekto dalyviams. Šiuo atveju projekto dalyviai pasižymi nepakankamomis žiniomis, aktyvumo ir pasitikėjimo savimi stoka vykdam užduotį. Dėl šios priežasties vadovas ypatingą dėmesį turi skirti užduočiai, kurią atlieka projekto dalyvis (Lessel, 2007, p. 97).

Vadovavimas. Vadovavimas vienodai remiasi užduočių skirstymu ir bendradarbiavimu. Viršininkas turi vadovauti savo komandai arba paviniams darbuotojams, kai jų sugebėjimai atlikti tam tikrą užduotį yra per maži.

Vadovas įdėmiai stebi užduoties atlikimo procesą ir pakreipia jį reikiama linkme. Siekdamas ugdyti darbuotojų aktyvumą, vadovas turi reaguoti į jų siūlymus ir aptarti priimtus sprendimus.

Siekiant padidinti darbuotojų suinteresuotumą, būtina atsižvelgti į padarytą pažangą (Lessel, 2007, p. 98).

Pagalba. Šis valdymo būdas remiasi ne užduočių skyrimu, o bendradarbiavimu. Jei darbuotojas ir turi visus reikiamus sugebėjimus, būtinus tam tikroms užduotims atlikti, bet kai kuriose situacijose nepasižymi tinkamu aktyvumu, būtina pagalba.

Stebėdamas darbuotojo santykį su vykdomomis užduotimis, vadovas turi nustatyti, ar esama situacija yra kaip tik tokia. Pagalba čia pasireiškia padrašinančiais ir suvokimą ugdančiais patarimais darbuotojams priimant sprendimus (Lessel, 2007, p. 98).

Delegavimas. Šis valdymo būdas remiasi visišku vadovo atsakomybės perleidimu pavaldiniams sprendžiant problemas ar priimant sprendimus. Šis valdymo būdas galimas tada, kai projekto dalyviai pasižymi dideliais sugebėjimais ir aktyviai dalyvauja įgyvendinant užduotis (Lessel, 2007, p. 98).

E. Korntved (2002) nuomone, vadinamas vadovavimas be valdžios – tai būdas sudominti darbuotojus, skatinti plėtrą ir siekti rezultatų. Tam reikia naujų darbo formų, naujų darbo planavimo būdų ir naujų sprendimų priėmimo struktūrų.

Pasak F. Malik (2005), vadovas gali sudominti savo geru valdymu dviem aspektais: pirma, jis turi pakankamai ilgai eiti tas pačias pareigas, kad galėtų pamatyti savo padarytas klaidas, antra, svarbu, kaip vadovas savo klaidas ištaiso, neišsisuka nuo atsakomybės.

Globalios konkurencijos sąlygomis, kintančių technologinių ir demografinių charakteristikų aplinkoje tradicinis modelis, kai vadovai kontroliuoja pavaldinius, nebėra efektyvus. Svarbu ne tiek valdžios įgaliojimų perdavimas, kiek darbuotojų potencialo pripažinimas. Yra kompanijų, kuriose praktiškai visi sprendimai priimami pirmojo lygio darbuotojų komandų. Tokiose kompanijose didelė darbuotojų veikimo laisvė (Šavareikienė, 2008, p. 15).

Kadangi vienas iš pagrindinių bet kurios kompanijos konkurencinių pranašumų yra žmogiškieji ištekliai, svarbu pasirūpinti aukštos kvalifikacijos darbo jėga. Organizacijos tikslas – gebėti pasinaudoti darbuotojų grupių ypatumais. Vadovai privalo išmoksti vadovauti atitinkamoms darbuotojų grupėms ir jas motyvuoti (Šavareikienė, 2008, p. 13).

Norint tinkamai motyvuoti projekto komandos narius, kaip ir visus darbuotojus, reikalinga efektyvi motyvavimo sistema, kuri tiktų šiam konkrečiam projekto valdymo tikslui. Kaip jau minėta darbe, IT kompanijose projektai yra neatsiejama darbo dalis. IT specialistai taip pat gali būti motyvuojami, tačiau tai yra specifinė sritis. Jiems be visų kitų būdingų savybių aktualus ir idėjų generavimas, kūrybiškumas, išradingumas (Thayer, Yourdon, 2000).

Šių darbuotojų motyvavimas gali būti susijęs su trimis šaltiniais:

- organizacinė situacija;
- konkretus atliekamas darbas;

- visas motyvavimo rinkinys, kuris yra būdingas programuotojams, kaip profesijai (Hall, 2009).

Pastaraisiais metais, projekto valdyme dėmesys sutelkiamas jau ne į techninius aspektus, planavimą, bet į veiksmus, orientuotus į žmones, tokius kaip motyvacija. Tai pastebi ir profesinės praktikos bei akademinės visuomenės atstovai. Taip yra, nes didėja susidomėjimas tuo, gerėja vadovavimo įgūdžiai bei vis daugiau mokslininkų rašo darbus šiais klausimais (Schmid, Adams, 2008b).

Norint sėkmingai valdyti projektą, būtina nustatyti projekto dalyvių pareigasm atsakomybę, teises. Yra išskiriama keletas projekto valdymo būtų: mokymas, vadovavimas, pagalba, delegavimas, kurie dažniausiai pasirenkami priklausomai nuo įmonės vadovo, jo asmeninių savybių. Sunkiau dirbti darbuotojams, kurių vadovas jaučiasi gerokai pranašesnis ir neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę. Taip gali sumažėti darbo efektyvumas, ko pasekoje, nukentėti projekto rezultatai. Jei projektų valdymo būdas pasirenkamas remiantis gerais santykiais, tai gali padėti sudominti darbuotojus, skatinti plėtrą ir siekti geresnių rezultatų.

2. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIO PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje analizuojamas empirinis problemos ištyrimo lygis, įvertinami motyvavimo sistemos ir projektų valdymo aspektai Lietuvos ir užsienio autorių darbuose. Taip pat sukurtas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui vertinimo modelis.

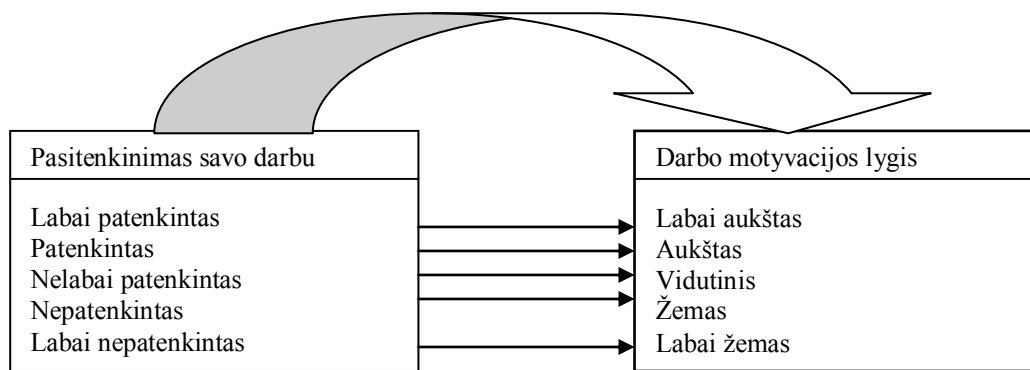
2.1. Motyvavimo sistemos ir projektų valdymo aspektai Lietuvos ir užsienio autorių darbuose

Kiekvienas žmogus turi žinoti, kokius savo poreikius jis tenkins darydamas tai, ko iš jo nori įmonė. Informacija turi sužadinti įmonėse dirbančių darbuotojų norus veikti. Motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima skatinti tokių darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus įmonės pasiekimus (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė, 2006). Personalo motyvavimo tyrimai yra svarbūs pačioms įmonėms.

Tarptautinės vadybos ir konsultacijų bendrovės „Hay Group“ atliktas tyrimas parodė, kad 87 proc. vadovų supranta, kad viena didžiausių problemų yra abejingi darbuotojai, tačiau net 43 proc. darbuotojų jaučiasi nemotyvuoti. Dauguma darbuotojų sutiktų dirbti uoliau, nemaža dalis jų galėtų dirbti daugiau nei reikalauja pareigos, tačiau jie jaučiasi nemotyvuoti ir neefektyvūs ir taip įmonė pati užkerta kelią geresniam darbuotojų darbui, didesniai efektyvumui (HayGroup, 2011).

Prieš pradedant kurti darbuotojų motyvacijos modelį, reikėtų išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai bei įvertinti darbuotoją, jo pastangas. Įvertinusi darbuotojų poreikius, įmonės vadovybė gali pasirinkti tam tikras motyvacijos priemones, kurios gali būti įvairios. Kokias priemones įmonė pasirenks, priklausys nuo darbuotojų poreikių ir nuo įmonės galimybių juos patenkinti. Motyvacijos modelis nurodo, ką įmonė turi daryti, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslus. Kadangi nuolat vyksta vieni ar kiti pokyčiai, reikia pakankamai dažnai analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius, o taip pat keisti motyvacijos priemones (Grauslytė, 2008).

Atliktas Šiaulių miesto įmonių darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė, 2006), kuris, kaip tikėtasi, turi ir praktinės naudos verslo įmonėms, kurios atsižvelgdamos į tyrimą, gali tobulinti motyvavimo sistemą. Tyrime vienas iš motyvavimo veiksnių darbuotojams yra nurodomas pasitenkinimas darbu. Nepaisant to, kokioje įmonėje dirbama, yra siekiama patenkinti savo poreikius, kurių patenkinimo laipsnį atspindi pasitenkinimo atliekamu darbu lygis. Atliktas tyrimas leido daryti prielaidą kad darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas darbu veikia vienas kitą (13 paveikslas).



Šaltinis: ŠALKAUSKIENĖ, L.; STANKEVIČIENĖ, J.; GEDVILIENĖ, M. (2006)

13 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos tarpusavio priklausomybė

Šio tyrimo autoriai mano, kad būtina įvertinti visus motyvavimo sistemos veiksniai, ne tik pasitenkinimą darbu. Darbuotojų motyvavimui, pagal atliktą tyrimą, įtakos turi aprūpinimas darbo priemonėmis, sanitarinės-higieninės bei buitinės darbo sąlygos, darbo režimas (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė, 2006).

Taip pat labai svarbus yra darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Darbuotojų dalyvavimas grupės veikloje juos ypač motyvuoja ieškoti tikslo realizavimo būdų, stengtis veikti su visa komanda. Svarbiausioji vadovo funkcija – paskatinti pavaldinius, tiek moraliai, tiek materialiai dirbti (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi svarbus įmonei bei jo darbas būtų įvertinamas. Jei to trūksta, darbuotojo motyvacija darbu gali susilpnėti.

A. Mažonas (2008) aptaria motyvavimo sistemos veiksmingumą Lietuvos jūrų muziejuje. Tai yra aktualu todėl, kad Lietuvos jūrų muziejus yra biudžetinė įstaiga, kurios veikla yra reglamentuota valstybinių institucijų norminiais aktais. 2007 metais Lietuvos jūrų muziejus dalyvavo ES remiamame kvalifikacijos kėlimo projekte, kuriame taip pat buvo motyvavimui skirta dalis „Motyvavimo sistemos veiksmingumas“. A. Mažonas (2008) pabandė pažvelgti į teorijos pritaikymo galimybes praktikoje. Autorius teigia, kad šioje biudžetinėje įstaigoje, iš visų darbuotojų poreikių visgi gana didelę reikšmę turi fiziniai bei saugumo poreikiai. Tai nereiškia, kad darbuotojams nėra svarbi saviraiška ir pripažinimas, tačiau finansiniai poreikiai yra nuolat aptarinėjama tema. Neretai net ir pritaikius visas realiai prieinamas motyvavimo priemones, įmonė netenka gero specialisto dėl materialinio paskatinimo nebuvimo.

Tačiau nepaisant biudžetinių įstaigų veiklos suvaržymų, sumanūs įmonių vadovai gali ieškoti kitų priemonių, kaip motyvuoti darbuotojus. Čia minimas darbuotojų įtraukimas į darbą, mokymas, organizacijos aplinka, karjeros galimybės, atlyginimas.

Darbuotojų įtraukimas į darbą ypač naujam darbuotojui padeda greičiau apsiprasti, susipažinti su darbu, kolektyvu, darbine aplinka, organizacija, leidžia pačiam priimti sprendimus, kas leidžia darbuotojui pasijusti svarbiu, gerbiamu, reikalingu, mažina darbuotojų kaitą, kas svarbu ir pačiai organizacijai.

Lietuvos jūrų muziejuje visada buvo laikomasi nuomonės, kad mokymai yra tik teigiamas instrumentas. Tai ne tik didinama darbuotojų kvalifikacija, bet ir motyvuoja juos, nes yra suteikiama galimybė gauti naujų žinių, plėsti akiratį, patirti naujų teigiamų išpūdžių. Paskutiniaisiais metais dar labiau atsižvelgiama į darbuotojų poreikius ir nevykdomi mokymai, kurie neatneša realios naudos darbuotojams.

Karjeros valdymas yra teigiama priemonė motyvuojant darbuotojus bei gaunant naudą organizacijai, tačiau Lietuvos jūrų muziejus neturi karjeros valdymo sistemos dėl organizacijos dydžio bei jos reglamentuotos veiklos. Kalbant apie karjerą čia svarstomos karjeros alternatyvios galimybės, t.y. horizontali karjera, darbo turtinimas, didesnio savarankiškumo delegavimas, didesnis atlyginimas, kurios taip pat yra ribotos. Todėl karjeros valdymas yra vienas iš šios, o tikriausiai ir kai kurių kitų, biudžetinės įstaigos iššūkių (Mažonas, 2008).

Teigiama, kad daug sunkiau į kitą įmonę pervilioti darbuotoją, kuriam svarbus ne tik darbo užmokestis. Tačiau atlikti tyrimai atskleidė, kad Lietuvoje pagrindinis gerai dirbti skatinantis veiksnys yra darbo užmokestis. Taip yra daugelyje mažiau išsivysčiusių šalių.

Įvertinimas, karjeros galimybės, geras klimatas organizacijoje labiau motyvuoja pakankamai didelį darbo užmokestį gaunančius aukštos kvalifikacijos specialistus. Daugiausiai dėmesio darbuotojų motyvavimui skiria pelningai dirbančios užsienio kapitalo įmonės. Todėl Lietuvoje dažniau apsiribojama nedideliu priedu prie atlyginimo. Tačiau visgi pasitaiko atveju, kai žmonės nekeičia darbo į geriau mokamą tik dėl to, kad jaučiasi reikalingi, vertinami, puikiai sutaria su bendradarbiais ir vadovais.

Viena dažnai pasitaikanti įmonių klaida – vienodų motyvavimo priemonių taikymas visiems darbuotojams. Jei įmanoma, įmonė turėtų taikyti individualias motyvavimo priemones, nes gali visiškai skirtis net to paties amžiaus ir lyties darbuotojų poreikiai ir norai (Zvicevičiūtė, 2007).

Vienose mokslinių tyrimų išvadose pritariama minčiai, kad tai, kas motyvuoja darbuotojus skiriasi atsižvelgiant į kontekstą, sritį kurioje darbuotojas dirba. Visgi kiekvienoje srityje įdomus darbas yra didelis motyvacijos veiksnys.

Darbuotojai, kurie turi teigiamą požiūrį į savo darbą yra labiau linkę siekti lojalumo ir tikėtina, kad dėl to bus didesnis įmonės pelningumas.

Tyrimas pabrėžia keletą svarbių aspektų – darbuotojai nori dirbti įdomų darbą, kur jiems yra suteikta atsakomybė, savarankiškumas, iššūkiai ir galimybė mokytis. Geros darbo sąlygos, darbo sauga, ir mokymas yra taip pat svarbu, siekiant didesnio darbuotojų našumo (Management brief report).

Projektų vadyba tapo viena pagrindinių šiuolaikinių organizacijų strategijos įgyvendinimo priemonių. Sėkminga projektų vadyba sąlygoja gebėjimą inovuoti ir augti organizacijai. Susiformavo platesnis projektų vadybos požiūris, projektų valdymą siejantis su platesniu verslo ir

socialiniu kontekstu. Todėl pagrindinis projektų vadybos uždavinys – perėjimas nuo pavienių projektų įgyvendinimo, link projektais grindžiamos organizacijos veiklos. Svarbūs yra ne tik kiekvieno projekto etapo valdymas, bet ir vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių valdymas. Projektų vadyba yra analizuojama per projektų aplinką, valdymo funkcijas ir projektų reikšmingumą organizacijos strategijos formavimui. Sėkmingam projektui reikšmės turi ir dirbančiųjų kompetencija, suinteresuotumas, efektyvus darbas, darbo įrankiai (Stankevičius, Zdanytė, 2008).

Projektų valdymas svarbus daugeliui ekonominės veiklos rūšių. Projektų valdymas reikšmingas ne tik pramonės, farmacijos, IT srityse, bet ir viešajame sektoriuje, kur projektų dėka politikai gali siekti pagerinti šalies gyventojų gyvenimą, ieškoti vis naujų kelių. Projektų valdymas visose šakose yra skirtingo intensyvumo ir lygio. Tai priklauso ir nuo pačio projekto, jo esmės, reikšmės.

Kiekvienam projektui yra sudarytas biudžetas, numatytos išlaidos. Vieni projektai „telpa“ nustatytuose rėmuose, kiti – stipriai viršija savo biudžetą, sunaudodami daug daugiau išteklių nei buvo planuota. Tačiau ne būtinai tai turi turėti tik neigiamą reikšmę. Kalbant apie valstybinius projektus, toks projekto biudžeto viršinimas, jei jis yra pagrįstas, gali sukurti naujų darbo vietų, suteikti galimybę daugiau užsidirbti eiliniams darbuotojams ir pan.

Tinkamas projektų valdymas labai svarbus ir inovacijoms. Nepriklausomai nuo to, ar inovacija yra naujas produktas, ar naujas procesas, geras projektų valdymas gali padėti pasiekti gerų rezultatų, suvartoti mažiau išteklių. Kuriančios inovacijas ir skiriančios dėmesį projektų valdymui įmonės gali sėkmingiau veikti, greičiau augti, daugiau eksportuoti, jos tampa labiau konkurencingos, našesnes. Geras ir efektyvus projektų valdymas gali reikšti ir pačių inovacijų sukūrimą, nes čia gali atsirasti naujų, inovatyvių idėjų.

M. Wheatley pastebi, kad daugėja mokslinių tyrimų, kurie įrodo, koks svarbus yra projekto valdymas ne tik įmonių, bet ir šalių ir pasaulio ekonomikai. Projektų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į efektyvų projektų valdymą, nes tai gali padėti „tilpti“ nustatytame projekto biudžete, padėti įmonei greičiau augti, įgauti pripažinimą, tapti inovatoriška bei sėkminga (Wheatley, 2010).

Nors projektų valdymas reikalingas visoms įmonėms, kurios vykdo projektus, tačiau jis yra būtinas ir turėtų būti nedelsiant pradedamas, jei įmonė pastebi, kad dažnai projektai nėra baigiami laiku, jie viršija nustatytus biudžetus, o vadovai tiksliai nežino, kuriame etape yra projektas.

Projekto vadovai atlieka pagrindines funkcijas, turi koordinuoti visas su projektu susijusias veiklas, stebėti pažangą, terminų laikymąsi, sąnaudas. Prieš pradedant projektą, vadovas glaudžiai bendradarbiauja su klientais, parengia projekto planą. Vadovas gali nuspręsti, kaip išvengti nesėkmės, kaip projekto dalyvius paskatinti efektyvesniam darbui.

Prieš pradedant projektą, svarbu sudaryti gerą komandą, kuri tiktų būtent tam projektui ir geriausiai galėtų suprasti kliento bei pačios įmonės poreikius, interesus. Projekto efektyvumui

įtakos turi darbuotojų atsakomybės jausmas, nuoseklus rezultatų siekimas (Mejillano, Lively, Miller, 2007).

Tyrimai rodo, kad atsakomybės suteikimas, pripažinimas bei komunikavimas yra tiek veiksniai, kurie įtakoja projekto efektyvumą, nes būtent dėl jų darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir stengiasi geriau dirbti, nes jaučiasi pripažinti, reikalingi.

Viename tyrime dalyvavę respondentai teigia, kad juos skatina teigiami atsiliepimai, pagyrimai. Jie taip pat nurodo, kad svarbu suprasti, ko siekia kiekvienas iš komandos narių, kad būtų tinkamai motyvuotas. Daug respondentų nurodo, kad intensyvus dalyvavimas kuriant projektą, pasitikėjimas taip pat skatina efektyvesniam darbui.

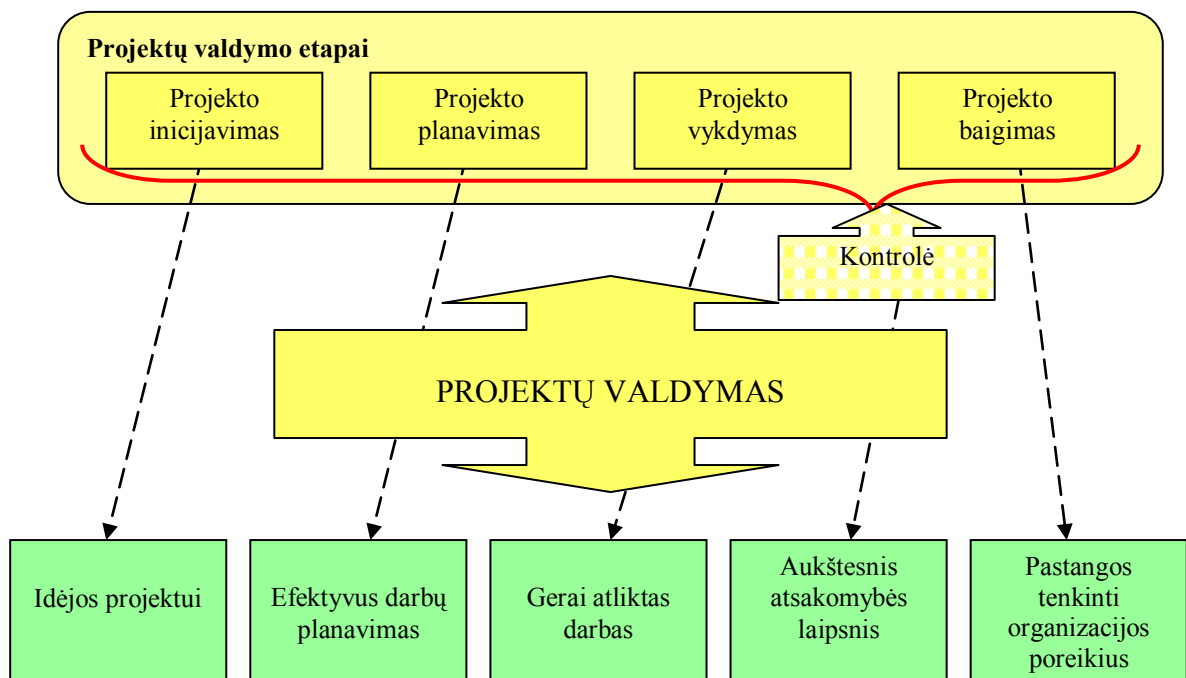
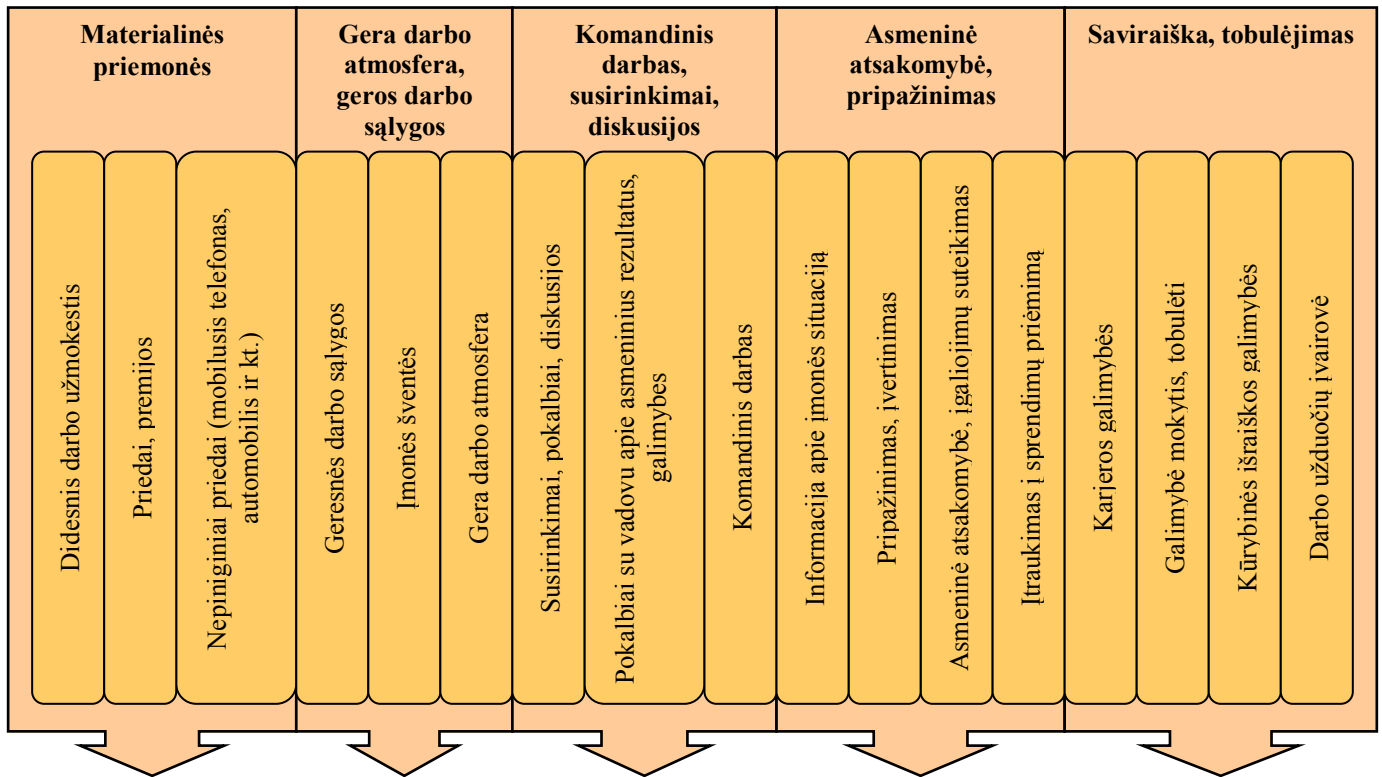
B. Schmid ir J. Adams pastebėjo, kad kai kurios įmonės geresnę motyvaciją taiko projekto pradžioje, o paskutiniuose etapuose ji susilpnėja. Tačiau taip būti neturėtų, nes visi projekto etapai yra svarbūs ir turi būti gerai atlikti. Be to kai kurie darbuotojai gali pasijusti išnaudoti ar nuvertinti. Todėl labai svarbu projektų valdyme taikyti nuolatinę bei efektyvią motyvavimo sistemą. (Schmid, Adams, 2008a)

Šioje darbo dalyje apžvelgti mokslininkų tyrimai bei publikacijos, analizuojantys įmonių personalo motyvavimo sistemos efektyvumą, ištyrimo lygį, projektų valdymo reikšmę pačiai įmonei, bei sąryšį tarp motyvavimo sistemos įmonėje ir projektų valdymo. Tyrimų ir mokslininkų pateiktų prielaidų yra nemažai: motyvavimo sistemos vertinimas, motyvavimo taikymo efektyvumas, jo probleminės sritys, projektų valdymo efektyvumo reikšmė įmonei yra gana plačiai aprašomi ir tiriama. Tačiau motyvavimo sistemos poveikis projektų valdymui nėra plačiai ištirtas. O būtent IT įmonėse motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui tyrimų nepavyko rasti. Kadangi, kaip jau minėta šioje dalyje, motyvavimo sistema turi skirtingą reikšmę skirtingose įmonėse, ir kadangi IT įmonėms projektai yra kasdienybė ir jie yra specifiniai, atliktas toks tyrimas padėtų atskleisti, kaip IT imonių, projektų vadovai galėtų padidinti projektų efektyvumą.

2.2. Teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis

Remiantis moksline literatūra, ją išanalizavus, buvo sukurtas teorinis modelis, kuris vėliau padės atlikti tyrimą ir pagrįsti arba atmesti suformuluotą hipotezę, kad IT įmonėse personalo motyvavimo sistema daro poveikį projektų valdymui. Siūlomas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis (14 paveikslas), kuris padėtų siekti ne tik aukštesnio darbuotojų pasitenkinimo bei efektyvesnio darbo, bet ir įmonės tikslų, geresnių rezultatų.

MOTYVAVIMO SISTEMA
ORGANIZACIJOJE



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Schmid, B. (2008b); Gražulis, V. (2005); Šalkauskienė, L.; Stankevičienė, J.; Gedvilienė, M. (2006); Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2005); Mejillano, M.R.; Lively, Ch.; Miller, S. (2007); Wheatley, M.; Billows, D. (2003); Šavareikienė, D. (2008).

14 pav. Teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis

Ši teorinį modelį sudaro skirtingi elementai, kurių ryšį siekiama išsiaiškinti. Modelio viršuje yra motyvavimo sistema organizacijoje, kuri, kaip manoma, gali įtakoti projektų valdymą. B. Schmid (2008b), V. Gražulis (2005), L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė (2006), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išskiria elementus, skatinančius efektyvią motyvavimo sistemą bei aukštą motyvuotų darbuotojų pasitenkinimo lygį: geros darbo sąlygos, atmosfera, įmonės šventės, susirinkimai, komandinis darbas, darbo įvertinimas, pasitikėjimas, atsakomybės suteikimas, darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą, karjera, saviraiška, galimybė mokytis bei nemažiau svarbus materialinis paskatinimas.

Modelyje pateikiama, kad efektyvi motyvavimo sistema ar atskiri jos elementai, taikymo būdai patenkina darbuotojų poreikius. Būtent per patenkintus darbuotojų poreikius yra įtakojamas projektų valdymas.

M. R. Mejillano, Ch. Lively, S. Miller (2007), M. Wheatley, D. Billows (2003), D. Šavareikienė (2008) išskiria vietas, kur gali pasireikšti pastebima projektų valdymui daroma įtaka: siūloma naujų idėjų projektui, efektyviai planuojami darbai, geriau, efektyviau atliekamas darbas, aukštesnis prisiimtos atsakomybės jausmas, atsiradusios ar padidėjusios pastangos patenkinti ir organizacijos poreikius. Įgyvendintas projektas, pasiekti tikslai, patenkinti poreikiai padeda įmonei siekti efektyvių rezultatų, darnios ekonominės veiklos.

Sukurtas teorinis modelis gali padėti atlikti tyrimą, susiejant personalo motyvavimo sistemą, jos efektyvumą su projektų valdymu IT įmonėse, taip pat siekti užsibrėžto tikslo bei uždavinių, bei patvirtinti arba paneigti, kad IT įmonėse personalo motyvavimo sistemos skirtingi elementai daro poveikį projektų valdymo atskiriems etapams. Taip pat būtų galima įrodyti, ar tikrai efektyviam projektų valdymui IT įmonėse didesnę reikšmę turi nematerialinės motyvavimo priemonės nei materialinės.

3. PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIS PROJEKTŲ VALDYMUI IT ĮMONĖSE

Šioje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, IT įmonių trumpos charakteristikos, atlikto empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizė bei rezultatų įvertinimas.

3.1. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui tyrimo metodika

J. Meškauskaitė (2002) pastebi, kad tarptautinių kompanijų darbas yra efektyvesnis, produktyvumas didesnis, lyginant su vietinių kompanijų darbu. Tai gali būti susiję su tuo, kad tarptautinės kompanijos dažniausiai yra didesnės ir labiau prisitaiko efektyviai veikti pasaulinėje rinkoje. Dėl efektyvesnės veiklos ir darbuotojų atlyginimas dažnai yra didesnis. HayGroup atlyginimų rinkos tyrimas atskleidė, kad tarp tarptautinio ir lietuviško kapitalo įmonių atlyginimų skirtumas taip pat yra didelis, ir tarp toms pačioms pareigybėms mokamų atlyginimų sudaro 24 proc. (HayGroup, 2010). Galima manyti, kad ne tik atlyginimai, bet ir visa motyvavimo sistema didėjant tarptautiškumui gali būti efektyvesnė.

Siekiant nustatyti, kaip personalo motyvavimo sistema įtakoja pasirinktų IT įmonių projektų valdymą, atliktas empirinis tyrimas. Jo metu gauti rezultatai galės padėti įmonėms įvertinti savo motyvavimo sistemą, pritaikyti atitinkamas priemones, reikalingas motyvavimo sistemos efektyvumui didinti, ir tuo pačiu galinčias padidinti projektų valdymo efektyvumą, o kartu ir įmonės veiklos efektyvumą.

Empirinio tyrimo objektas – IT įmonių, dirbančių Lietuvoje bei užsienyje, darbuotojai bei vadovai.

Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti IT įmonių motyvavimo sistemos ir projektų valdymo efektyvumą bei nustatyti jų tarpusavio ryšį.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti personalo motyvavimo sistemos valdymą bei efektyvumą įmonėse;
2. Įvertinti projektų valdymą įmonėse;
3. Atskleisti motyvavimo sistemos poveikį projektų valdymui.

Tyrimo hipotezės. Kadangi projekto valdymo etapai skiriasi vienas nuo kito, kiekviename yra akcentuojamos skirtingos problemos, darbai, darbuotojų indėlis juose taip pat yra ne vienodas, o tuo pačiu ir darbuotojų motyvacija turi būti pritaikoma konkrečiam projekto valdymo etapui, atsižvelgiant į jo esmę, tikslus. Todėl viena iš iškeltų hipotezių yra – IT įmonėse skirtingi personalo motyvavimo sistemos elementai daro poveikį atskiriems projektų valdymo etapams.

Kaip paaiškėjo analizuojant teorinius aspektus, įmonių vadovai vis dar mažiau linkę motyvuoti darbuotojus nematerialinėmis priemonėmis nei materialinėmis. Tačiau taip pat manoma, kad nematerialinės motyvavimo priemonės dažnai gali duoti didesnės naudos tiek darbuotojui, tiek įmonei. Ypač atkreipiamas dėmesys į IT įmones, kur labai svarbus yra kūrybiškumas, saviraiška, žinios. Todėl antoji hipotezė yra patvirtinti arba paneigti, jog efektyviam projektų valdymui IT įmonėse didesnę reikšmę turi nematerialinės motyvavimo priemonės.

Tyrimo metodai. Norint atlikti sėkmingą įmonių personalo motyvavimo sistemos ir projektų valdymo efektyvumo tyrimą, naudojami empirinio tyrimo metodai: anketinė apklausa bei interviu. Šiais tyrimo metodais galima apklausti skirtingus respondentus (įmonių vadovus ir darbuotojus), gauti patikimų ir vertingų duomenų, gauti kuo išsamesnius atsakymus, kuriais būtų galima įvertinti tiriamų įmonių motyvavimo sistemų ir projektų valdymo ypatumus. Anketų dėka surenkama patikima pirminė informacija, suteikianti galimybę išsiaiškinti respondentų nuomonę analizuojamu klausimu. Interviu gali padėti patikslinti gautą informaciją, išsiaiškinti papildomai apklausos metu kilusius klausimus, sužinoti įmonių vadovų nuomonę nagrinėjamais klausimais.

Anketą (žr. 1 priedą) sudaro 12 klausimų. Pagal atsakymo formą anketos klausimai yra uždaro tipo, vienas – atviras, taip pat panaudotos Likerto skalės. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti gautus atsakymus (Tidikis, 2003, p. 475), o Likerto skalės – sužinoti, koks yra teigiamo ar neigiamo požiūrio į tiriamą objektą lygis. Vertinimas buvo penkiabalėje sistemoje, kur 5 buvo teigiamo vertinimo aukščiausias balas (Kardelis, 2002).

Du anketos klausimai, t.y. 2 ir 8, yra Likerto skalės tipo, kur prie kiekvieno iš pateiktų kriterijų, teiginių, respondentų prašoma pažymėti labiausiai jų nuomonę atitinkantį balą. 11 klausimas yra atviro tipo, kad respondentas pats galėtų įrašyti savo užimamas pareigas ir taip būtų gauti tikslūs duomenys. Likę klausimai yra uždaro tipo. Tačiau 4 – 7 klausimuose respondentų yra prašoma pažymėti savo nuomonę pagal du pateiktus kriterijus – taip yra paprasčiau atsakyti į klausimus, nesusipainioti juose, o taip pat yra taupomas respondentų laikas.

Atskiriems teorinio personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelio elementams yra atitinkami anketos klausimai (žr. 3 priedą), kurie padės įvertinti personalo motyvavimo sistemos poveikį projektų valdymui.

Anketos klausimus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

- 1 – 3 klausimai padės išsiaiškinti, kokia yra bendra situacija įmonėse su personalo motyvavimu, koks darbuotojo požiūris į skirtingus motyvavimo elementus. Šiaip klausimais siekiama išsiaiškinti, kokios, darbuotojų nuomone, motyvavimo priemonės yra naudojamos įmonėje, ar darbuotojai yra informuoti apie motyvavimo sistemą bei, kiek kiekvienas iš motyvavimo elementų yra svarbus darbuotojams.

- 4 – 7 klausimai padės įvertinti motyvavimo sistemos įtaką atskiriems projekto valdymo etapams. Bus vertinama, kokie motyvavimo sistemos elementai atskiruose projekto valdymo etapuose taikomi įmonėse ir kokie yra svarbūs darbuotojams. 8 klausimas atskleis darbuotojų požiūrį ir galimybes jų darbe projektu metu.

- 9 – 12 klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų amžiui, išsilavinimui, pareigoms, stažui dabartinėje darbovietėje.

Interviu (žr. 2 priedą) sudaro 10 klausimų. Kadangi interviu yra siekiama patikslinti gautą informaciją, sužinoti įmonių vadovų nuomonę nagrinėjamaiais klausimais, interviu klausimai iš principo yra panašūs į anketos.

1, 2 klausimai skirtas išsiaiškinti, kokios ir kodėl, vadovo nuomone, motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėje ir ar tai turi įtakos darbų rezultatams.

3 – 10 klausimai skirti išsiaiškinti, kokios ir kodėl motyvavimo priemonės yra taikomos atskirais projektų valdymo etapais. Taip pat siekiama išsiaiškinti ar pasitikėjimas darbuotojais turi įtakos darbo rezultatams. Jei įmonėje nėra taikomos vienokios ar kitokios priemonės, siekiama išsiaiškinti to priežastis. 11 klausimas padės atskleisti, kas įmonėje taiko motyvavimo priemones.

Atliekant interviu apklausą buvo užduoti beveik visi paruošti klausimai. Atsižvelgiant į pokalbio metu gautą informaciją, vienos įmonės vadovui nebuvo užduotas 9 klausimas, o kitos įmonės vadovui šis klausimas buvo užduotas performuluotas (žr. 6 priedą).

Tyrimo imtis. Šio tyrimo objektas IT įmonių, dirbančių Lietuvoje bei užsienyje, darbuotojai bei vadovai. Pasirinktos trys IT įmonės, kurios skiriasi savo dydžiu, veiklos kryptimis, tačiau kurių pagrindinė veikla yra nuolat vykdomi projektai. Tai yra įmonės: UAB „Softdent“, UAB „Hnit-Baltic“, UAB „DLC sprendimai“. Šios įmonės yra skirtingo tarptautiškumo lygio. UAB „Hnit-Baltic“, kurios didžioji dalis akcijų priklauso Islandijos įmonei „HNIT Ltd.“, dirba ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, UAB „Softdent“ yra lietuvių kapitalo įmonė, bet ji taip pat dirba ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, o UAB „DLC sprendimai“ yra lietuvių kapitalo įmonė ir dirba tik Lietuvoje. Žemiau yra pateikiami trumpi jų aprašymai.

UAB „Softdent“ charakteristika. UAB „Softdent“ pagrindinė veiklos sritis – programinės įrangos kūrimas. Įmonės veikla glaudžiai susijusi su medicinos, ypač farmacijos, įmonėmis, su kuriomis sėkmingai bendradarbiaujama nuo 1998 metų. Programos tobulinamos pagal klientų pageidavimus, nuolat konsultuojama, patariama, kaip spręsti iškylančias problemas. Taip pat siūlomi įvairūs duomenys bei statistika, susijusi su daugelio šalių farmacijos rinkomis.

UAB „Softdent“ yra pirmaujanti CRM (ryšių su klientais valdymo) ir pardavimų analizės programinės įrangos tiekėja farmaciniams kompanijoms Baltijos šalyse. Taip pat įmonė teikia visas papildomas su jų programine įranga susijusias paslaugas: programinės įrangos vystymas, diegimas, priežiūra, duomenų tiekimas ir duomenų apdorojimas. Neseniai sukurta ir įdiegta e-sveikatos

sistema gydymo įstaigoms išplėtė įmonės paslaugų spektrą iki galimybių teikti tiesioginės reklamos, elektroninių pranešimų ir papildomo bendravimo su gydytojais paslaugas. Įmonės patirtis ir geras farmacijos rinkos procesų išmanymas padeda įmonei kurti išskirtinius produktus ir paslaugas. Įmonės misija – informacinėmis sistemomis palengvinti verslo procesų valdymą. Tikslas – kurti, plėtoti ir prižiūrėti sistemas, padėsiančias valdyti sudėtingus procesus bei integruoti juos tarpusavyje.

UAB „Softdent“ bendradarbiauja su įvairiomis farmacinių įmonių atstovybėmis veikiančiomis visame pasaulyje. Įmonės klientai Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, Ukrainoje, Kazachstane, Vengrijoje ir Serbijoje naudoja jos produktus ir paslaugas.

Įmonės darbuotojų branduolį sudaro jauni profesionalai. Įmonėje dirba viena administratorė, viena buhalterė, o likę darbuotojai yra susiję su projektiniu darbu, t.y. programuotojai, projektų vadovai, projektų administratoriai, vadybininkai. Įmonės vadovas taip pat yra programuotojas (<http://www.softdent.lt/>).

UAB „Hnit-Baltic“ charakteristika. UAB „Hnit-Baltic“ yra geografinių informacinių sistemų (GIS) pardavimų lyderė Baltijos šalyse ir viena didžiausių GIS diegimo paslaugas teikiančių įmonių Rytų ir Vidurio Europoje. Įmonė sėkmingai dirba Lietuvos GIS programinės įrangos rinkoje nuo 1993 m.

Įmonė klientams siūlo GIS technologijų programinę įrangą, informacinių technologijų sprendimus telekomunikacinių tinklų ir kitų inžinerinių tinklų valdymui, radijo ryšio tinklų planavimui ir valdymui, GIS sprendimus internetui ir GIS paslaugas interneto vartotojams (puikus pavyzdys yra internetinis puslapis www.maps.lt), geodezinių matavimų technologinę įrangą, geografinių duomenų rinkinius ir pan.

Įmonė propaguoja valstybės ir visuomenės gyvenime geografinio, erdvinio reiškinių vertinimo ir analizės svarbą bei naudingumą. Įmonės siekis – pasitelkiant moderniausias GIS technologijas, padėti savo klientams efektyviai valdyti organizacijos darbo procesus, kelti kliento aptarnavimo ir paslaugų kokybę, apskaityti ir valdyti organizacijos turta, įrengimus ir transportą, efektyviai planuoti ir modeliuoti procesus bei aplinką, priimti sprendimus, įvertinančius ir tradicinius, ir geografinius veiksnius (<http://www.hnit-baltic.lt/>).

UAB „DLC sprendimai“ charakteristika. Įmonė įkurta 2006 metais. Pagrindinės įmonės veiklos sritys yra verslo sistemų kūrimas ir konsultavimas, pavyzdžiui, verslo procesų valdymas, Mmkymo centrų valdymas, pardavimų valdymas, pastatų ūkio valdymas, paslaugų tarnybos valdymas. Įmonės paslaugomis naudojasi verslo organizacijos iš visos Lietuvos.

UAB „DLC sprendimai“ turi 5 metų patirtį kuriant ir diegiant kompleksinius informacinių technologijų sprendimus. Siekiama, kad įmonės sukurtos sistemos supaprastintų ir automatizotuotų kliento verslo procesus. Suderindami vadovybės tikslus verslui ir darbuotojų praktinį sistemos

panaudojimą, pasiekiami maksimali nauda klientui. Įmonė rūpinasi, kad įdiegtas įrankis būtų patogus visų grandžių darbuotojams.

Įmonėje dirba trys programuotojai, vienas projektų vadovas, bei direktorius. Taip pat yra serverių administratorius ir buhalteris, tačiau jie su projektais tiesiogiai nesusiję (<http://www.dlcsprendimai.lt/>).

Nors aukščiau aptartos IT įmonės atlieka projektus susijusius su informacinėmis technologijomis, jos skiriasi viena nuo kitos įmonės dydžiu, darbuotojų skaičiumi, pelningumu, aptarnaujamų klientų skaičiumi, valstybėmis, kuriose dirba, veiklos kryptimis.

Imties dydis buvo apskaičiuotas naudojant V. Paniott'o formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur:}$$

n – imties dydis,

Δ – tikimybinė paklaida,

N – tiriamoji visuma, užtikrinanti apytiksliai 5% tikimybinę paklaidą.

Pasirinkta tikimybinė atranka, nes šiuo atveju, imtis tiksliau atspindi visumą.

Visos įmonės buvo tiriamos bendrai. Į generalinę visumą įtraukti tik tie darbuotojai, kurie turi galimybių dirbti su projektais, t.y. atmetami tie darbuotojai, kurie niekada pagal savo darbo pobūdį nedirba ir neturi galimybių dirbti su projektais. Respondentų skaičius gavosi toks: UAB „Softdent“ – 17 darbuotojų, UAB „Hnit-Baltic“ – 15, UAB „DLC sprendimai“ – 4. Remiantis V.Paniott'o formule, gaunama generalinė tyrimo imtis:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/36) = 33$$

Tyrimo organizavimas. Sudarytos anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu IT imonėse dirbantiems darbuotojams. Toks apklausos būdas pasirinktas dėl mažų apklausos kaštų bei tikėtinos aukštos atsakymų normos. Interviu buvo vykdomas su tiriamų IT įmonių vadovais. Taip siekiama patikslinti gautą informaciją, išsiaiškinti papildomai apklausos metu kilusius klausimus bei sužinoti vadovų nuomonę nagrinėjamais klausimais.

Tyrimo dalyvavo trijų, sutikusių dalyvauti tyrime, IT įmonių – Softdent, Hnit-Baltic ir DLC sprendimai – darbuotojai, susiję su projektais bei vadovai.

Tyrimas vyko 2011 metų balandžio 6 – 15 dienomis, kurio metu surinkta 33 anketos, t.y. „Softdent“ – 17, UAB „Hnit-Baltic“ – 13, UAB „DLC sprendimai“ – 3. Interviu atliktas su dviejų įmonių vadovais. Sugadintų anketų ir nesusipratimų nebuvo.

Anketinėje apklausoje dalyvavo įmonių darbuotojai, kurių darbas daugiau ar mažiau susijęs su projektais. Didžiausia dalis, beveik pusė apklausos dalyvių buvo programuotojai (48,48 proc., arba 16 respondentų), 24,24 proc. respondentų buvo projektų vadovai (t.y. 8 respondentai), 4

projektų administratoriai, 2 analitikai ir 2 vadybininkai bei vienas vyr. inžinierius. (žr. 4 priedą) Visi respondentai, išskyrus vieną, turi aukštąjį išsilavinimą, kas leidžia manyti, jog IT įmonėse, kur veikla yra specifinė, daugiausia dirba tik kvalifikuoti, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Pastebėta, kad respondentai yra pakankamai jauni. Net 48,48 proc. respondentų yra 26 – 35 metų amžiaus, taip pat nemažai, t.y. 33,33 proc. respondentų amžius yra iki 25 metų, 18,18 proc. – 36 – 45 metai, o vyresnio nei 45 metai nebuvo nei vieno respondento (žr. 4 lentelę). Pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje, didžiausią dalį, t.y. 45,45 proc. sudaro 1 – 3 metus dirbantys respondentai. Nemažai, t.y. 30,30 proc. respondentų dabartinėje darbovietėje dirba 4 – 6 metus, 15,15 proc. – 7 ir daugiau metų, ir tik 9,09 proc. respondentų dirba iki 1 metų (žr. 4 lentelę). Atsižvelgiant į darbuotojų jauną amžių, galima manyti, jog darbuotojai yra pakankamai lojalūs, kai kuriems jų tai yra galbūt pirmosios darbovietės.

4 lentelė

Respondentų amžius ir darbo stažas dabartinėje darbovietėje

	Respondentų amžius					Respondentų darbo stažas dabartinėje darbovietėje			
	Iki 25 metų	26 – 35 metai	36 – 45 metai	46 – 55 metai	56 ir daugiau	Iki 1 metų	1 – 3 metai	4 – 6 metai	7 ir daugiau metų
Respondentų skaičius	33,33%	48,48%	18,18%	0,00%	0,00%	9,09%	45,45%	30,30%	15,15%

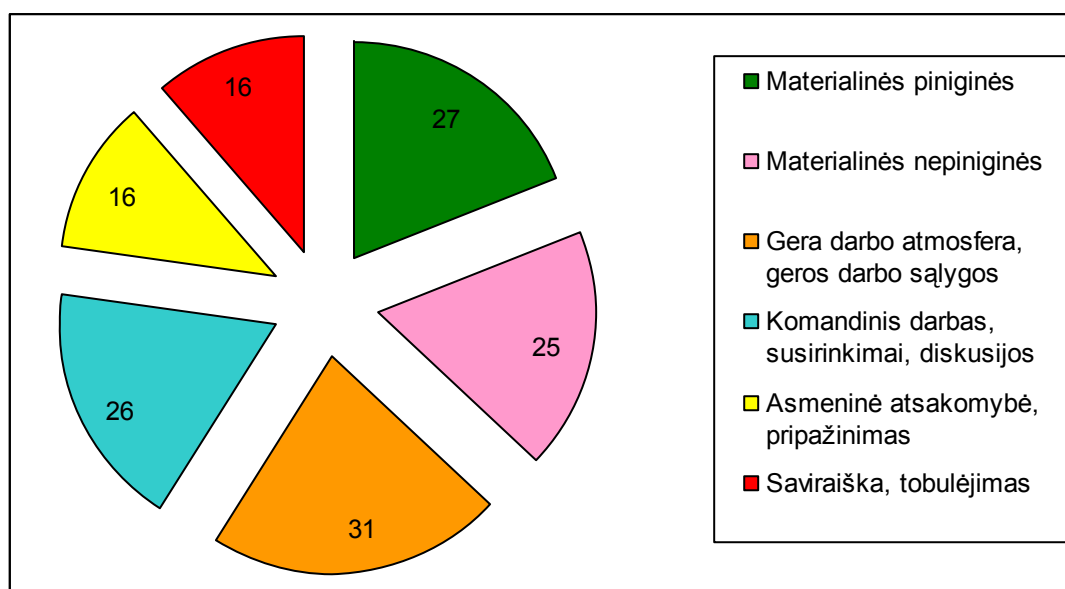
Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbo stažo tūkmė darbovietėje yra svarbus aspektas, kuris lemia darbuotojo motyvaciją, norą dirbti ir patenkinti ne tik savo, bet ir įmonės poreikius, tikslus (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 8). Didėjant darbo stažui vienoje darbovietėje gali kisti ne tik darbo užmokestis, bet taip pat darbuotojas gali sulaukti kitų motyvacinių paskatinimų. Siekiant, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, tyrimo respondентаis pasirinkti visi projektinį darbą dirbantys darbuotojai, nepriklausomai nuo darbo stažo, kadangi siekiama išsiaiškinti visų darbuotojų nuomones.

3.2. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Remiantis sukurtu teoriniu personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modeliu buvo sudaryti tyrimo anketos klausimai (žr. 1 priedą) bei interviu su vadovais klausimynas (žr. 2 priedą). Šioje darbo dalyje bus pateikti anketinės apklausos bei interviu rezultatai. Siekiama išsiaiškinti, kokios motyvacijos priemonės labiausiai įtakoja kiekvieną projekto valdymo etapą. Bus pateikiami gauti anketinės apklausos ir interviu rezultatai ir jie palyginami.

Anketinės apklausos ir interviu duomenų analizė. Anketinės apklausos tikslas yra įvertinti IT įmonių motyvavimo sistemas bei jų poveikį projektų valdymui. Organizuoto interviu tikslas yra patikslinti anketinės apklausos duomenis, išsiaiškinti, tiksliau išsiaiškinti taikomos motyvavimo sistemos priežastis, o taip pat išsiaiškinti papildomai kilusius klausimus (žr. 5 priedą). Tačiau pirmiausia svarbu yra nustatyti, kokios aplamai motyvavimo priemonės yra taikomos įmonėse (žr. 15 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autorės.

15 pav. Taikomos motyvavimo priemonės

Siekiant kuo tiksliau išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones taiko įmonės, respondentai turėjo pažymėti visas, jų nuomone, taikomas motyvavimo priemones. Šiame klausime jos buvo pateiktos suskirstytos į 6 pagrindines grupes. Skirstymas buvo pasirinktas pagal Maslow piramidę, tačiau buvo išskirtos materialinės piniginės bei materialinės nepiniginės priemonės, kad rezultatai būtų tikslesni. Motyvavimo priemonių grupavimas pateiktas 7 priede.

15 paveiksle galima matyti, jog beveik visi respondentai pažymėjo, kad viena iš motyvavimo priemonių, taikomų įmonėje, yra gera darbo atmosfera ir geros darbo sąlygos. Taip pat viena iš pagrindinių motyvavimo priemonių yra komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos. Tai pažymėjo 26 respondentai. Nemažiau, 25 respondentai pažymėjo, kad materialinės nepiniginės priemonės, ir 27 respondentai pažymėjo, kad materialinės piniginės priemonės yra taip pat taikomos jų darbovietėse. Mažiausiai taikomos personalo motyvavimo priemonės yra asmeninė atsakomybė, pripažinimas ir saviraiška, tobulėjimas, kuriuos atitinkamai pažymėjo po 16 apklaustųjų.

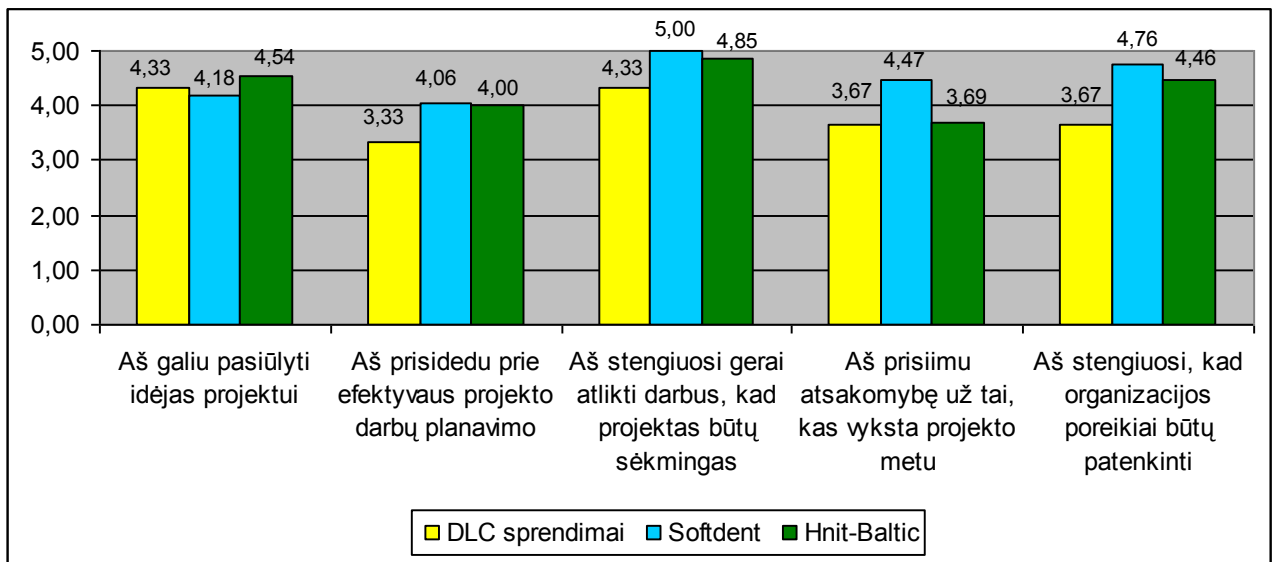
5 priede yra pateikiami detalesni anketinės apklausos rezultatai. Čia matoma, kad daugiausia motyvavimo priemonių yra taikoma įmonėje „Softdent“. Visi šios įmonės apklausti darbuotojai

pažymėjo, kad yra taikomos materialinės pinigines priemonės bei gera darbo atmosfera, darbo sąlygos. Taip pat beveik visi apklaustieji pažymėjo, kad yra taikomos visos kitos motyvavimo priemonės. Darbuotojų nuomone, mažiausiai įmonėje yra taikoma asmeninė atsakomybė ir pripažinimas, tačiau tai pažymėjo taip pat didžioji dauguma apklaustųjų. Įmonėje „Hnit-Baltic“ beveik visi apklaustieji pažymėjo, kad yra taikomos materialinės nepiniginės priemonės, geros darbo sąlygos bei komandinis darbas, susirinkimai. Didžioji dauguma dar pažymėjo materialines pinigines priemones, o asmeninė atsakomybė, pripažinimas bei saviraiška čia yra pastebima tik keletos darbuotojų. Įmonės „DLC sprendimai“ darbuotojų beveik visos motyvavimo priemonės, išskyrus gerą darbo atmosferą, pažymėtos po vieną kartą, t.y. darbuotojai pažymėjo atskiras motyvavimo priemones.

Įmonių vadovų nuomonė, galima sakyti, sutapo su darbuotojų nuomone. Įmonės „Softdent“ vadovas pakankamai išsamiai pasakojo, kaip taiko motyvavimo sistemą, ir taip pat pažymėjo, kad asmeninės atsakomybės negali patikėti visiems darbuotojams, kadangi to, jo nuomone, nori ne visi darbuotojai. O ir visų motyvavimo priemonių taikymas priklauso ir nuo darbuotojų vertybių, norų. Pokalbio su tik Lietuvoje dirbančios kompanijos vadovu metu pastebėta, kad vadovas didelės reikšmės efektyviai motyvavimo sistemai neskiria. Pakankamai apstraktūs teiginiai leidžia matyti, kad įmonės motyvacinę sistemą galima būtų tobulinti. Kadangi su „Hnit-Baltic“ vadovu interviu neįvyko, negalima pasakyti, kokios yra tam tikrų motyvavimo priemonių netaikymo priežastys.

Pastebima, kad, kaip ir minėta teorinėje darbo dalyje, vis dar viena dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių yra materialinės priemonės, kurios kai kurių vadovų nuomone, yra vienos svarbiausių. Svarbu tai, kad įmonių vadovai rūpinasi gera darbo atmosfera, geromis darbo sąlygomis, o darbuotojai, kaip rodo apklausa, pastebi ir, galima tikėtis, vertina šias motyvavimo priemones. Taip pat svarbu, kad įmonėse yra skatinamas komandinis darbas, vykdomi susirinkimai, diskusijos, kurie yra svarbūs darbuotojams ir pačiai įmonei, norint pasiekti geresnių darbo rezultatų. Pastebima ir tai, kad didžioji dauguma apklaustųjų nesijaučia įvertinti, sulaukę pripažinimo ar gavę pasitikėjimo, didesnės atsakomybės. Taip pat nedaug apklaustųjų jaučia turintys galimybę tobulėti, pasireikšti. Tačiau tokių, kurie pastebi šias motyvavimo priemones, darbuotojų yra, todėl galima manyti, kad kai kurios įmonės šias motyvavimo priemones taiko arba taiko, tačiau, greičiausiai, taiko ne visiems darbuotojams.

Nuo motyvavimo sistemos efektyvumo priklauso ir projektų valdymo efektyvumas. Svarbu yra įvertinti, kaip kiekvienas darbuotojas vertina savo indėlį, darbą projekto metu, kiek jis jaučiasi galintis prisidėti prie sėkmingo projekto (žr. 16 paveikslą).

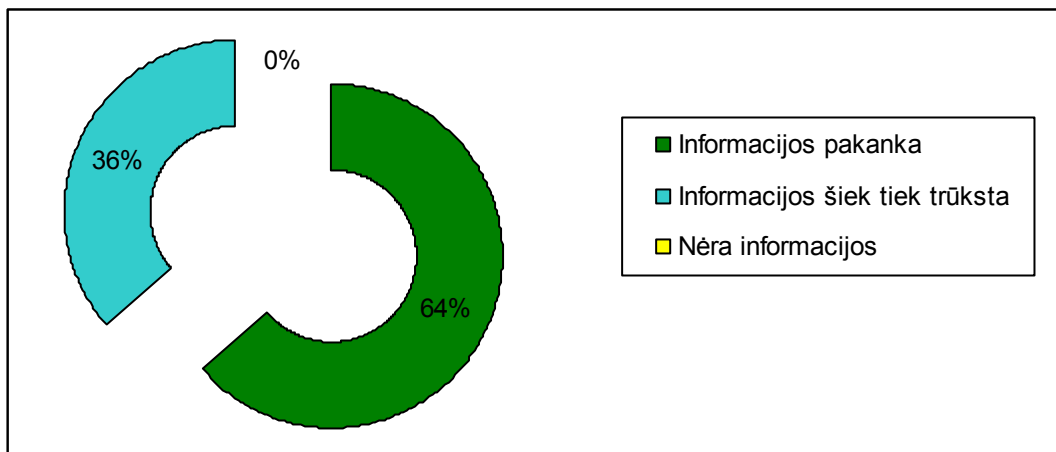


Šaltinis: sudaryta autorės.

16 pav. Projektinio darbo vertinimas

16 paveiksle pateikiami visų įmonių apklaustų darbuotojų savo indėlio į projektų valdymą vertinimo vidurkis (vertinimas atliktas penkiabalėje sistemoje). Kaip matoma, „Softdent“ darbuotojai daugiausiai įvertino savo indėlį į projektus. Visi darbuotojai stengiasi atlikti savo darbus kuo geriau. Pastebima, kad darbuotojai aktyviai dalyvauja ir kituose projekto valdymo etapuose, kur gali pasiūlyti savo idėjas, prisidėti prie projektų planavimo, prisiimti atsakomybę bei stengtis, kad ir organizacijos tikslai būtų patenkinti. Todėl galima manyti, kad šioje įmonėje ir projektų valdymas yra efektyvus. Įmonės „Hnit-Baltic“ apklausti darbuotojai savo indėlį į projektinį darbą vertina šiek tiek silpniau, tačiau pakankamai gerai, t.y. beveik visų teiginių vidurkis yra virš 4 balų. Mažiausiai yra įvertinta darbuotojų atsakomybė. Tačiau nepaisant to, galima manyti, kad šios įmonės projektų valdymas yra pakankamai efektyvus, tik galbūt reikėtų daugiau dėmesio skirti atskiriems motyvavimo elementams. Mažiausias indėlis į projektus pastebimas „DLC sprendimai“ darbuotojų. O kadangi pastebėta, kad šioje įmonėje motyvavimo priemonės yra taikomos silpniausiai, galima teigti, kad turi įtakos ir efektyviam projektų valdymui.

Įmonės motyvavimo sistemos efektyvumas priklauso ir nuo to, ar darbuotojai yra apie ją informuoti. Vertinant, ar yra darbuotojai informuoti apie įmonės motyvacinę sistemą (žr. 17 paveikslą), matyti, kad didžioji dauguma, t.y. 64 proc., respondentų mano, kad informacijos pakanka. Tačiau 36 proc. apklaustųjų informacijos apie motyvacinę sistemą šiek tiek trūksta. Manančių, kad nėra informacijos, kokia yra motyvacijos sistema įmonėje, nebuvo.



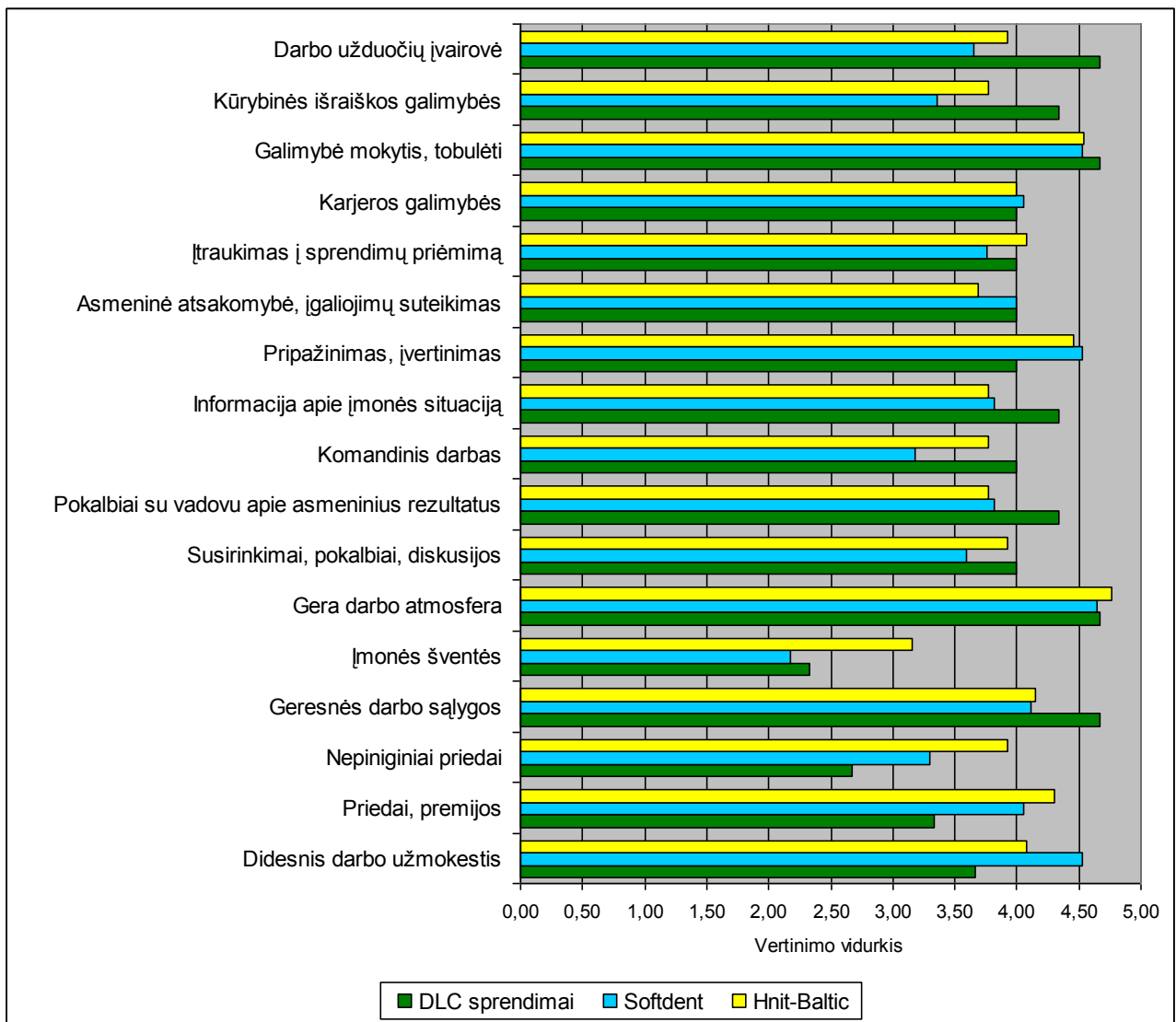
Šaltinis: sudaryta autorės.

17 pav. Darbuotojų informuotumas apie motyvacinę sistemą

Kaip matoma iš pateiktų detalesnių apklausos rezultatų (žr. 5 priedą), daugiausiai darbuotojų jaučiasi informuoti apie motyvavimo sistemą įmonėje „Softdent“. Dauguma „Hnit-Baltic“ darbuotojų taip pat informacijos apie motyvavimo sistemą pakanka, tačiau įmonės „DLC sprendimai“ visi darbuotojai mano, kad informacijos šiek tiek trūksta. Galima teigti, kad tarptautinių įmonių vadovai labiau stengiasi, kad darbuotojai žinotų apie įmonėje vyraujančią motyvavimo sistemą, kad žinotų kokios priemonės ar kada gali būti taikomos.

Kaip pastebėta ir interviu su vadovais metu, vadovai motyvacinės priemonės linkę taikyti tokias, kokia yra jų nuomonė, pastebėjimai, tačiau siekiant geresnių rezultatų, atsiradus poreikiams, galima būtų išsiaiškinti darbuotojų nuomonę. Įmonės „Softdent“ darbuotojai kartais pasako savo poreikius, ir tai taip pat gali būti skatinama, tuo labiau, kad abu vadovai pripažįsta, kad motyvacinė sistema turi įtakos darbo rezultatams, įmonės veiklai.

Prieš vertinant motyvavimo elementų daromą įtaką projekto valdymo etapams, svarbu įvertinti, kiek kiekviena iš motyvavimo priemonių darbuotojams aplamai yra svarbi dirbant projektinį darbą. 18 paveikale pateikiamas, koks yra kiekvienos įmonės darbuotojų atskirų motyvavimo priemonių vertinimo pagal svarbą (penkiabalėje sistemoje) vidurkis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

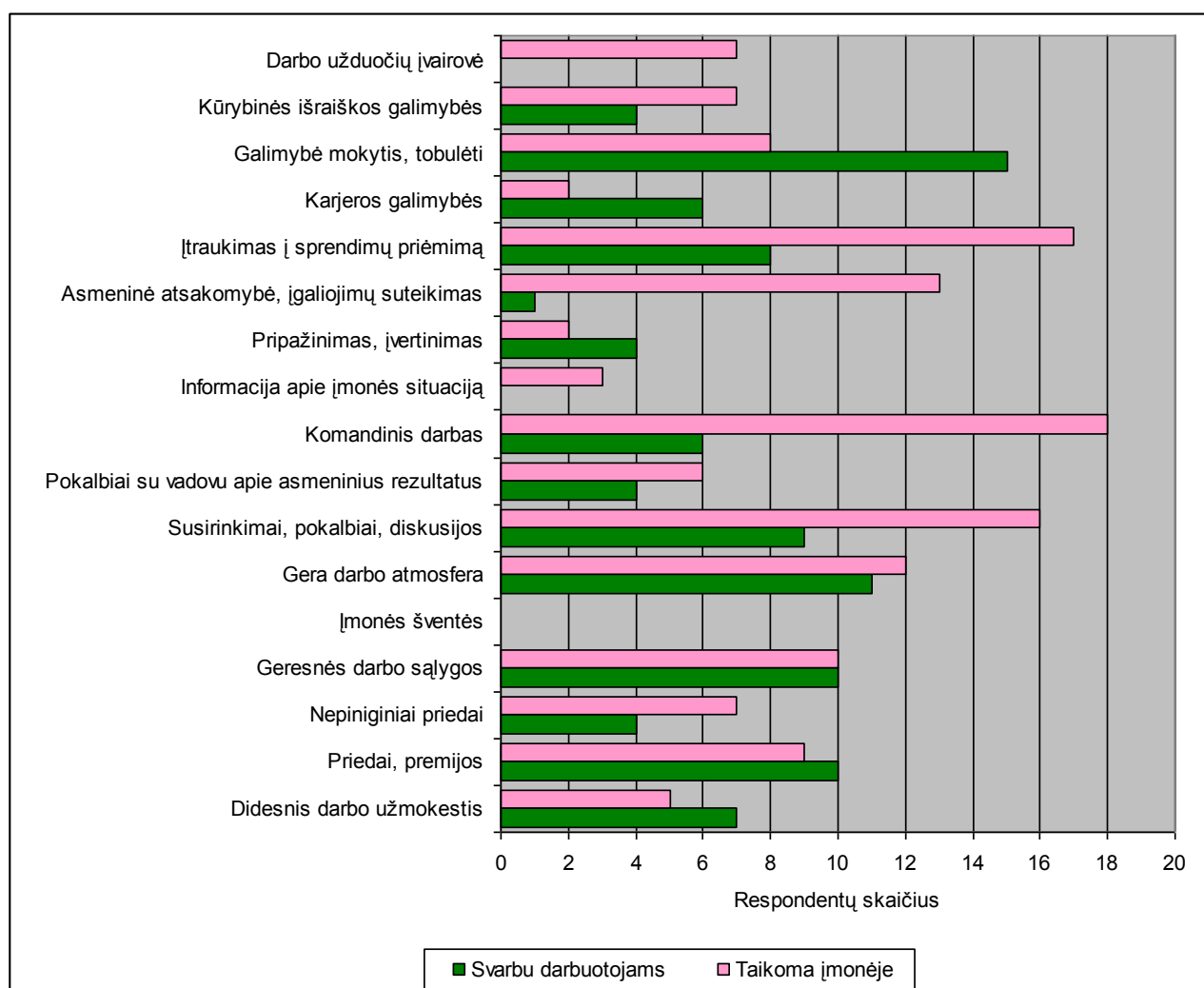
18 pav. Motyvavimo priemonių svarba

Gera darbo atmosfera ir galimybė mokytis, tobulėti kaip svarbi motyvavimo priemonė yra aukštai įvertinta visų apklausoje dalyvavusių įmonių darbuotojų. Nors „Hnit-Baltic“ įmonės darbuotojai įmonės šventėms skyrė šiek tiek didesnę reikšmę nei kitų įmonių darbuotojai, tačiau pastebima, kad tai yra mažiausiai svarbi motyvavimo priemonė.

Įmonės „DLC sprendimai“ darbuotojams be minėtų motyvavimo priemonių, svarbiausios yra užduočių įvairovė, geros darbo sąlygos, komandinis darbas bei asmeniniai pokalbiai su vadovu. Kaip pastebėta pokalbio su šios įmonės vadovu metu, vadovas nesureikšmina asmeninių pokalbių, ir mano, kad darbuotojams tai nėra labai svarbu. Kadangi apklausos rezultatai parodė priešingai, įmonės vadovas turėtų išsiaiškinti, kokie yra tikrieji darbuotojų lūkesčiai. Visos motyvavimo priemonės įvertintos kaip svarbios, išskyrus materialines priemones – jos šios įmonės darbuotojams yra mažiausiai svarbios. Įmonės „Softdent“ darbuotojams be minėtų motyvavimo priemonių, svarbiausios yra materialinės piniginės bei pripažinimas, įvertinimas. Svarbi yra ir karjeros

galimybė. Nors šioje įmonėje taikomos visos motyvavimo priemonės, visgi didesnę dėmesį reikėtų skirti darbuotojų įvertinimui, kuris kaip motyvavimo priemonė yra taikoma mažiau. „Hnit-Baltic“ apklaustiems darbuotojams be minėtų motyvavimo priemonių, svarbiausios yra pripažinimas, įvertinimas bei materialinės piniginės priemonės. Taip pat svarbi yra ir karjeros galimybė, įtraukimas į sprendimų priėmimą, geresnės darbo sąlygos.

Nors materialinės piniginės priemonės visų apklaustųjų įvertintos gana teigiamai, visgi pastebima, kad gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos, pripažinimas, daugumai darbuotojų ir asmeninė atsakomybė, galimybė motytis, karjeros galimybė, įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą yra ne mažiau ar net labiau svarbu. Tai ypačingai turi didelę reikšmę projektiniam darbui, kur turi būti pasiskirstoma darbais, atsakomybėmis, kur turi būti pasireiškimo galimybė, kad projektas būtų tikrai sėkmingas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

19 pav. Motyvavimo priemonės projekto inicijavimo metu

19 paveiksle matoma, kad gera darbo atmosfera bei geresnės darbo sąlygos yra tos motyvavimo priemonės, kurios projekto inicijavimo metu yra taikomos įmonėse ir tuo pačiu svarbios darbuotojams. Galima teigti, kad tiek įmonių vadovai, tiek darbuotojai mano, kad svarbu gerai jaustis, norint sėkmingai pradėti projektą, turėti gerą projekto idėją. Darbuotojams labai svarbi yra galimybė tobulėti. Tačiau kad ši priemonė yra taikoma įmonėje mano mažiau apklaustųjų, nei tų kuriems tai yra svarbu. Daugiau respondentų pažymėjo komandinį darbą, susirinkimus, asmeninę atsakomybę, įtraukimą į sprendimų priėmimą kaip motyvacijos priemones, kurias projekto inicijavimo metu taiko įmonė, nei tų, kuriems tai yra svarbu. Galima teigti, kad darbuotojams ne taip svarbus yra komandinis darbas projekto inicijavimo fazėje todėl, kad kiekvienas galėtų pateikti savo idėjas, sugeneruoti mintis ir pan. O asmeninės atsakomybės, tikriausiai, darbuotojai nenori, nes dar nėra aiški projekto kryptis, ir galbūt bijo prisiimti atsakomybę už tai, kas dar nėra visiškai aišku.

Vertinant atskirų įmonių motyvavimo priemonių taikymą projekto inicijavimo metu (žr. 5 priedą) pastebėta, kad „DLC sprendimai“ visiems darbuotojams yra svarbus įtraukimas į sprendimų priėmimą, tačiau įmonės vadovas to nedaro. Pasak įmonės vadovo, jis stengiasi palaikyti gerą darbinę atmosferą bei organizuoti susirinkimus. Todėl tik komandinis darbas ir susirinkimai yra tos motyvavimo priemonės, kurios sutampa su darbuotojo poreikiais. Įmonės „Softdent“ darbuotojams svarbiausios motyvavimo priemonės, galima sakyti, sutampa su taikomomis įmonėje, tik įmonė jų taiko daugiau. Darbuotojams svarbiausia yra galimybė mokytis bei geros darbo sąlygos, o projekto inicijavimo metu organizuojamas komandinis darbas jiems nėra labai svarbi motyvavimo priemonė, kuri vadovo nuomone, yra pakankamai svarbi. Taip pat mažiau svarbus yra ir įtraukimas į sprendimų priėmimą. „Hnit-Baltic“ darbuotojų lūkesčiai iš dalies yra patenkinami. Premijos, geresnės darbo sąlygos, susirinkimai, komandinis darbas yra svarbios darbuotojams motyvavimo priemonės ir taikomos įmonėje, tačiau darbuotojai pasigenda galimybės mokytis, karjeros galimybės, asmeninių pokalbių su vadovu. Įmonės vadovas mano, kad tai nėra labai svarbu darbuotojams, dėl to neorganizuoja asmeninių pokalbių.

Norint aiškiau matyti, ar darbuotojams svarbios motyvavimo priemonės yra, jų nuomone, taikomos įmonėje, galima, pasinaudojus koreliacijos skaičiavimo funkcija, apskaičiuoti koreliacijos koeficientą, kuris parodo tarpusavio sąryšį (žr. 5 priedą).

Skaičiuojant projekto inicijavimo metu įmonėje taikomų ir darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį, buvo nustatytas vidutinis (tačiau arti silpno ryšio) tarpusavio ryšys, t.y. $r_{xy} = 0,403745$. Tai reiškia, kad įmonėje projekto inicijavimo metu taikomos motyvavimo priemonės nelabai sutampa su tomis, kurios yra svarbiausios darbuotojams. Šiame projektų valdymo etape taikomoms motyvavimo priemonėms reikėtų skirti didesnę dėmesį, išsiaiškinant, kas iš tikrųjų motyvuoja darbuotojus.

Labai silpnas tarpusavio ryšys yra įmonėje „DLC sprendimai“, t.y. $-0,021026$. Tai rodo silpną darbuotojų motyvaciją šiuo projektų valdymo etapu. „Softdent“ motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys yra silpnas, o „Hnit-Baltic“ – vidutinis. Tai reiškia, kad vis dėl to įmonė „Hnit-Baltic“ geriausiai motyvuoja darbuotojus projektų inicijavimo metu.

Iš 5 priede pateiktų rezultatų matoma, kad projekto planavimo metu darbuotojams labai svarbus yra komandinis darbas, ir svarbiausia, įmonė tai taip pat motyvuoja. Komandinis darbas yra labai svarbus projekto planavimo metu, kadangi nuo gerai suplanuotų, pasiskirstytų darbų, jų eigos priklauso projekto eiga bei baigtis. Taip pat svarbu darbuotojui ir taikoma įmonėje susirinkimai, pokalbiai, diskusijos, kurios gali būti ir komandinio darbo dalis, arba tas laikas, kai darbuotojai gali pasisakyti, sužinoti naujienas. Pakankamai panašiai pasiskirstė respondentų skaičius, kalbant apie įtraukimą į sprendimų priėmimą. Darbuotojai šiame projektų valdymo etape pasigenda galimybės mokytis. Galima teigti, kad darbuotojai taip pat noriai prisideda prie projekto planavimo, darbų pasiskirstymo ir kitų darbų, svarbių planuojant projektą.

„DLC sprendimai“ darbuotojams svarbus yra jų įtraukimas į sprendimų priėmimą, tačiau įmonė šios motyvavimo priemonės netaiko. Įmonės „Softdent“ darbuotojų lūkesčiai, galima sakyti, yra patenkinami. Jiems svarbiausios ir įmonėje taikomos motyvavimo priemonės projekto planavimo metu yra komandinis darbas, susirinkimai, gera darbo atmosfera bei įtraukimas į sprendimų priėmimą, ką, pasak vadovo, ir stengiasi suteikti įmonė. Tai rodo įmonės ir darbuotojų norą bendrai planuoti projektą, bendrauti. „Hnit-Baltic“ darbuotojų lūkesčiai taip pat patenkinami. Jiems svarbiausia yra komandinis darbas bei asmeniniai pokalbiai su vadovu.

Skaičiuojant projekto planavimo etapu įmonėje taikomų ir darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį, buvo nustatytas stiprus tarpusavio ryšys, t.y. $r_{xy} = 0,894208$. Tai reiškia, kad dauguma motyvavimo priemonės, taikomos įmonėje projekto planavimo etape, sutampa su tomis, kurios yra svarbiausios darbuotojams. Tai gali nulemti šio projektų valdymo etapo sėkmę.

Tarptautinių įmonių „Softdent“ ir „Hnit-Baltic“ motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys projekto planavimo metu yra stiprus, t.y. atitinkamai $0,814116$ ir $0,876010$, o įmonės „DLC sprendimai“ ryšys yra vidutinis, t.y. $0,479967$. Tai reiškia, kad pastarosios įmonės motyvavimo sistemą reikėtų tobulinti ir prijektų planavimo etape.

Projekto vykdymo metu motyvavimo priemonės, svarbiausios darbuotojams ir taikomos įmonėje yra susirinkimai, pokalbiai, diskusijos ir komandinis darbas bei gera atmosfera. Galima teigti, kad projekto dalyviams yra svarbu bendrauti vykdant projektą, kadangi taip galima kontroliuoti tam tikrus procesus, sužinoti darbų eigą, naujienas. Tačiau vykdant projektą daugiau darbuotojų nori prisiimti atsakomybę, gauti daugiau įgaliojimų. Taip gali būti dėl to, kad jau vykdant projektą darbuotojas gali gauti konkrečią užduotį, už kurią jaučiasi atsakingas ir žino, už ką

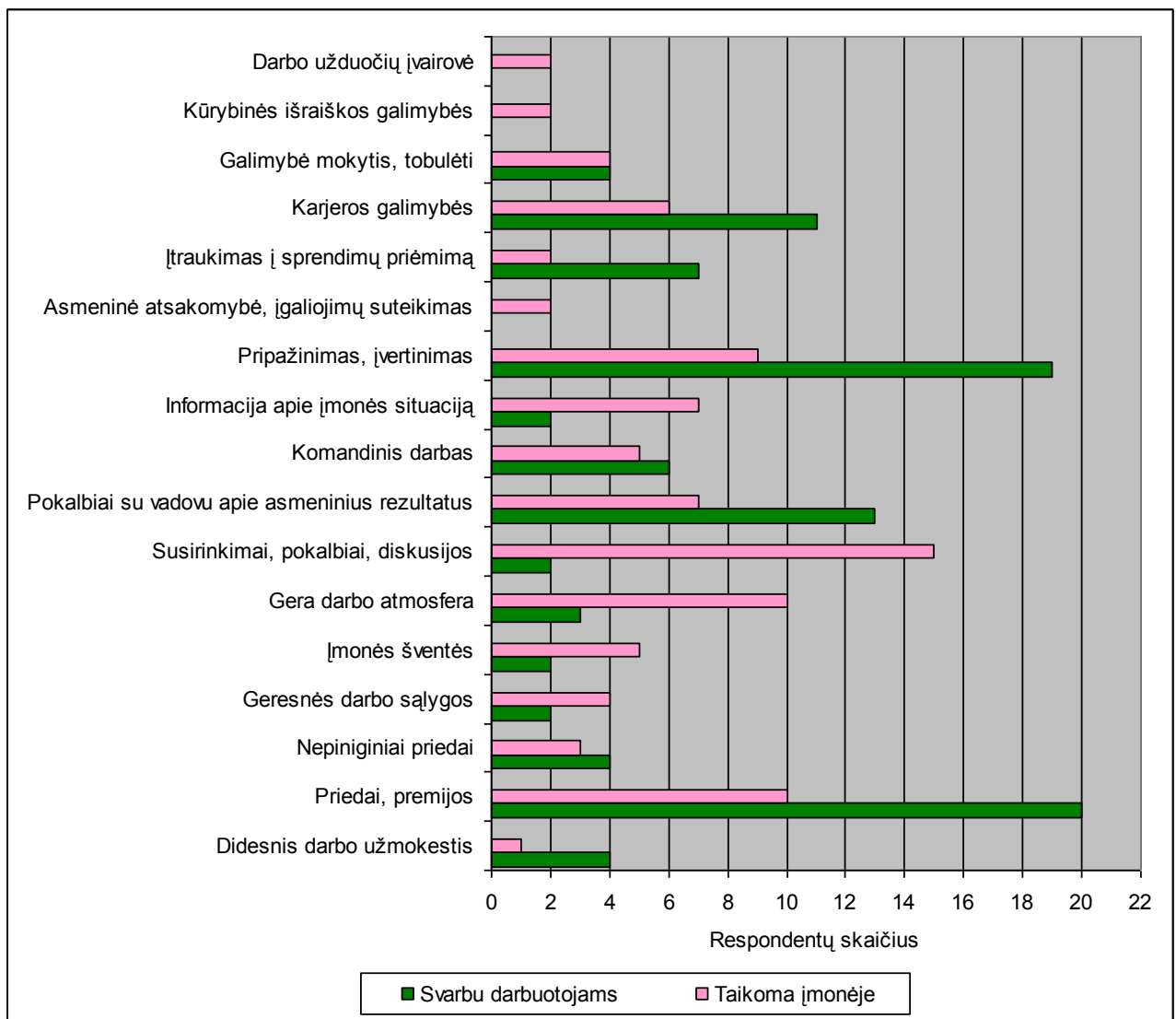
bus atsakingas. Įmonės šventės, kūrybinės išraiškos galimybės, pokalbiai su vadovu, informacija apie įmonės situaciją yra tos motyvavimo priemonės, kurių darbuotojai neįvertino kaip svarbiausių projekto vykdymo metu.

Įmonėje „DLC sprendimai“ projekto vykdymo metu organizuojami susirinkimai, komandinis darbas darbuotojams nėra labai svarbūs, jiems svarbiau yra galimybė mokytis, ko įmonė nesiūlo, tikriausiai, dėl darbuotojų poreikių nežinojimo. „Softdent“ darbuotojams svarbiausia yra gera darbo atmosfera, susirinkimai bei asmeninė atsakomybė, ką jie ir gauna iš įmonės. Nors įmonė organizuoja šventes, suteikia galimybę mokytis, tai projekto vykdymo metu šios įmonės darbuotojams nėra labai svarbu. „Hnit-Baltic“ darbuotojai vertina įmonėje organizuojamus susirinkimus bei komandinį darbą. Tačiau kai kurie darbuotojai pasigenda pripažinimo, įvertinimo. Tai darbuotojams gali sukelti nepilnavertiškumo jausmą. Projekto planavimo bei vykdymo metu tiek darbuotojai, tiek vadovai labiausiai akcentavo susirinkimus, diskusijas ir komandinį darbą.

Apskaičiavus projekto vykdymo etapu įmonėje taikomų ir darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį, buvo gautas stiprus tarpusavio ryšys, t.y. $r_{xy} = 0,792232$. Pastebima, kad nemažai darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių yra taikomos įmonėse.

Tačiau vertinant atskirų įmonių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį pastebėta, kad tik „Hnit-Baltic“ projekto vykdymo etapu įmonėje taikomų ir darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys yra stiprus, t.y. 0,762932. Įmonėje „Softdent“ jis yra vidutinis, t.y. 0,550452, o įmonėje „DLC sprendimai“ – silpnas, t.y. 0,308176. Tai vėlgi rodo, kad tarptautinės užsienio kapitalo įmonės „Hnit-Baltic“ motyvavimo sistema yra efektyviausia.

Projekto užbaigimo metu, respondentų pastebėjimu, įmonės organizuoja susirinkimus, pokalbius, diskusijas, taip motyvuodami darbuotojus, tačiau patiems darbuotojams ne ši motyvavimo priemonė yra viena svarbiausių (žr. 20 paveikslą). Kai projektas yra užbaigiamas, darbuotojams svarbiausios motyvavimo priemonės yra: priedai, premijos, pripažinimas, įvertinimas, pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus bei karjeros galimybė. Apžvelgus 20 paveikslo rezultatus, galima teigti, kad sėkmingai užbaigus projektą darbuotojai tikisi gauti premiją, būti įvertinti. Pastebima, kad darbuotojams svarbu ne tik didesnis darbo užmokestis, bet ir karjeros galimybės, pilnavertiškumo jausmas, pagarba. Taip pat labai svarbu darbuotojams jausti palaikymą ir pripažinimą iš vadovo, kuris tai galėtų pasakyti per asmeninį pokalbį, įvertinant darbuotojo pastangas, galimybes.



Šaltinis: sudaryta autorės.

20 pav. Motyvavimo priemonės projekto užbaigimo metu

„DLC sprendimai“ ir „Hnit-Baltic“ apklaustiems darbuotojams svarbiausia projekto užbaigimo etape yra įvertinimas bei įtraukimas į sprendimų priėmimą. Tačiau įmonė tokių motyvavimo priemonių šiame etape netaiko. „Hnit-Baltic“ darbuotojams dar svarbi yra karjeros galimybė, priedai. Įmonės „Softdent“ darbuotojų lūkesčiai šiame etape patenkinami geriausiai. Jiems svarbiausia yra priedai, asmeniniai pokalbiai su vadovu bei įvertinimas, ir kas svarbiausia, dauguma darbuotojų pastebi taikomas šias motyvavimo priemones. Dėl to įmonės vadovo nuomonė, galima sakyti, visiškai sutampa su darbuotojų nuomone. Įmonė dar organizuoja ir susirinkimus, tačiau jie darbuotojams nėra tokie svarbūs.

20 paveiksle matoma, kad darbuotojų pažymėtos svarbios motyvavimo priemonės skiriasi nuo tų, kurios yra taikomos įmonėse. Norint tiksliau nustatyti tarpusavio ryšį, galima apskaičiuoti koreliacijos koeficientą. Apskaičiavus projekto užbaigimo etapu įmonėje taikomų ir darbuotojams svarbių motyvavimo priemonių tarpusavio ryšį, buvo gautas silpnas, tik šiek tiek didesnis nei

projekto inicijavimo etape, tarpusavio ryšys, t.y. $r_{xy} = 0,391087$. Pastebima, kad įmonėse projekto užbaigimo metu taikomos motyvavimo priemonės nelabai sutampa su tomis, kurios yra svarbiausios darbuotojams. „DLC sprendimai“ ir „Hnit-Baltic“ įmonėse motyvavimo priemonių, svarbių darbuotojams ir taikomų įmonėje, tarpusavio ryšys yra silpnas, t.y. atitinkamai $-0,305505$ ir $-0,246912$. Pastebėta, kad „Hnit-Baltic“ iš visų projekto valdymo etapų, šiame etape motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys yra silpniausias. Įmonėje „Softdent“ gautas stiprus tarpusavio ryšys, t.y. $0,737601$. Projektų užbaigimo etape taikomoms motyvavimo priemonėms reikėtų skirti didesnę dėmesį, išsiaiškinant, kas motyvuoja darbuotojus ir pritaikyti tinkamas motyvavimo priemones.

Užbaigiant projektą vadovai stengiasi motyvuoti darbuotojus materialinėmis priemonėmis, kad darbuotojams taip pat yra svarbu. Taip pat vykdomi projekto aptarimai. Tačiau be viso šito, kaip matoma iš anketinių apklausų, reikėtų organizuoti ir asmeninių pokalbių su darbuotojais, aptarti jų asmeninius pasiekimus.

Kadangi visiems darbuotojams visuose projektų valdymo etapuose negalima taikyti vienodų motyvavimo priemonių, reikėtų atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius, kadangi nuo to gali priklausyti ne tik kažkurio vieno projektų valdymo etapo, bet ir viso projekto sėkmė.

Kaip paaiškėjo interviu metu, motyvaciją taiko ne tik įmonės, bet ir projektų vadovai. Tačiau projektų vadovų taikomos pagrindinės motyvavimo priemonės yra gera darbo atmosfera, darbo sąlygos, taip pat gali būti organizuojamos diskusijos. Kadangi projektų vadovai su kitais projektų dalyviais dirbdamas praleidžia daugiau laiko, yra svarbu, kad jie taip pat motyvuoja darbuotojus. Taip darbuotojai gali jaustis dar svarbesniais ir reikalingais, pastebimais.

Norint įvertinti, kurios įmonės motyvavimo sistema yra efektyvesnė ir labiausiai įtakoja projektų valdymą, buvo nubraižyti visų įmonių darbuotojams svarbių ir įmonėje visuose projekto valdymo etapuose taikomų motyvavimo priemonių tarpusavio ryšio grafikai (žr. 5 priedą). Pastebėta, kad mažiausias tarpusavio ryšys yra Lietuvoje dirbančios įmonės „DLC sprendimai“, o didžiausias – tarptautinės užsienio kapitalo įmonės „Hnit-Baltic“. Galima manyti, kad didėjant įmonės tarptautiškumui, didėja ir motyvavimo sistemos efektyvumas, o tai turi įtakos ir geram projektų valdymui.

Atlikus anketinės apklausos bei interviu gautų duomenų analizę galima matyti, kad projekto inicijavimo metu didžiausią įtaką, kaip motyvavimo elementai, turi geros darbo sąlygos, gera darbo atmosfera, galimybė mokytis, tobulėti. Projekto planavimo etape didžiausią įtaką turi įtraukimas į sprendimų priėmimą, komandinis darbas, susirinkimai, pokalbiai, diskusijos. Projekto darbų vykdymo metu darbuotojams svarbiausia yra asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas, komandinis darbas, susirinkimai, pokalbiai, diskusijos bei gera darbo atmosfera. Užbaigiant projektą, daugiau nei ankstesniuose etapuose, įtakos turi priedai, premijos, pokalbiai su vadovu apie

asmeninius rezultatus, galimybes, kajeros galimybė, pripažinimas, įvertinimas, šiek tiek mažiau – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.

Atsižvelgiant į tai, kokios motyvavimo priemonės daro didžiausią poveikį atskiriems projektų valdymo etapams, didesnę dėmesį reikėtų skirti ne visoms priemonėms, o toms, kurios labiausiai įtakoja projektų valdymą. Matant, kas darbuotojų nemotyvuoja kiekvienu projekto valdymo etapu, galima būtų toms priemonėms konkrečiame etape dėmesio skirti mažiau, atitinkamai labiau sureikšminant tuos motyvavimo elementus, kurie daro tiesioginį poveikį konkrečiam projekto valdymo etapui, taip pasiekiant geresnių projekto rezultatų.

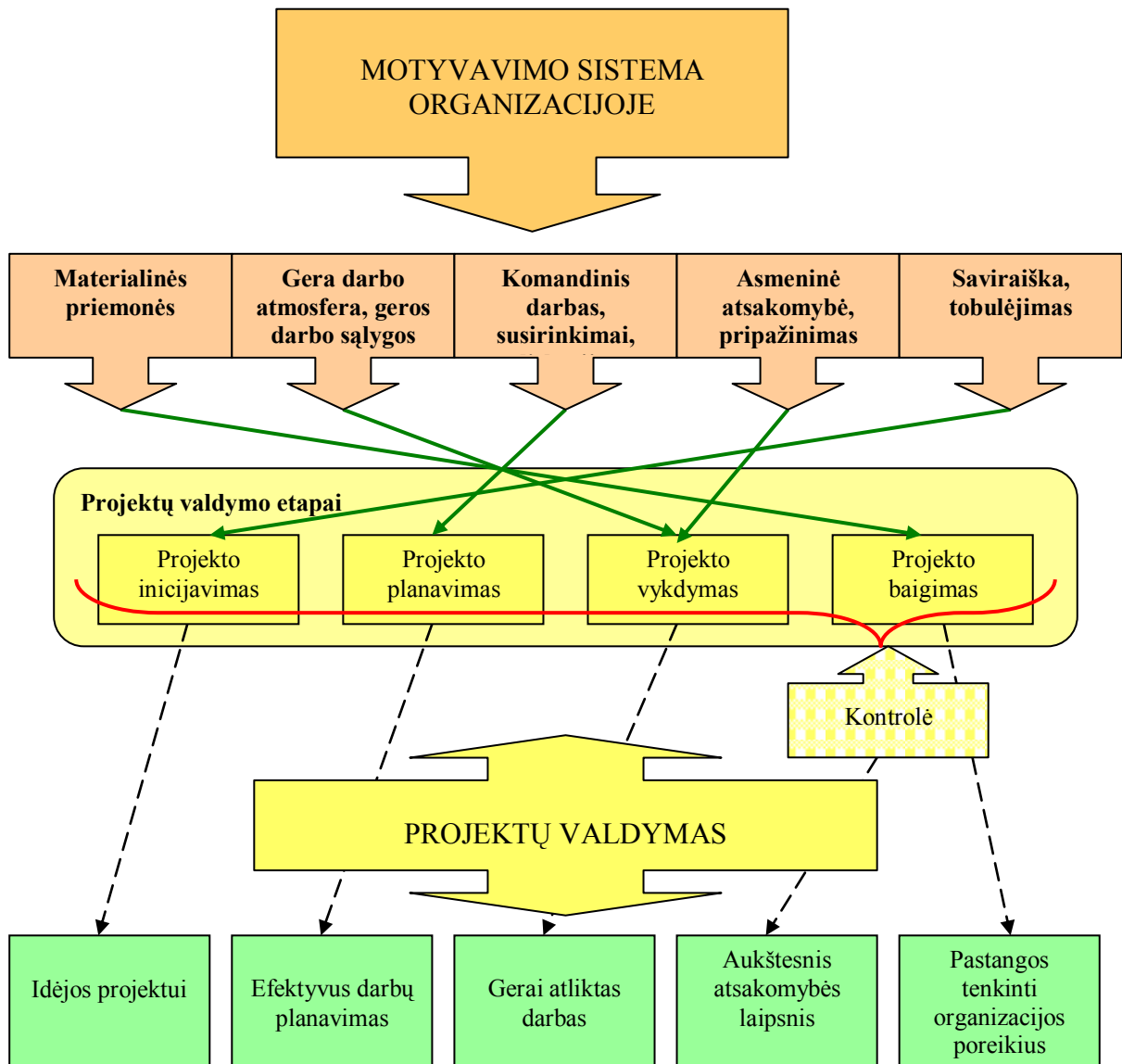
3.3. Personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimo rezultatų įvertinimas

Įvertinus personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad reikia tobulinti anksčiau sukurtą teorinį modelį, jo elementus. Ne visi motyvavimo sistemos elementai vienodai veikia atskirus projekto valdymo etapus. Nors beveik visos motyvavimo priemonės stipriau ar silpniau veikia atskirus projekto valdymo etapus, yra pastebimas ryškesnis poveikis, kuris, manoma, daro didžiausią įtaką. Kaip pavyzdžiui, materialinės priemonės, t.y. premijos, didesnę poveikį daro tik projekto užbaigimo metu, taip pat ir pripažinimas, įvertinimas. O susirinkimai, pokalbiai, diskusijos, kaip motyvavimo priemonės, yra svarbiausios projekto planavimo etapuose. 21 paveiksle pateiktas, remiantis gautais anketinės apklausos bei interviu rezultatais, patobulintas suspaustas, be smulkesnių motyvavimo priemonių elementų teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis. Tam tikros rodyklės rodo atskirus projekto valdymo etapus labiausiai įtakojančius motyvavimo sistemos elementus. Kontrolė, kaip matoma teoriniame modelyje, pasižymi visuose projekto valdymo etapuose. Tačiau esant aukštesniam ar žemesniam kontrolės lygiui, vadovo pasitikėjimui pavaldiniais, ji taip pat duoda rezultatų, tai atsispindi darbuotojų aukštesniame atsakomybės laipsnyje.

Atlikus rezultatų analizę pastebėta, kad darbuotojams ne materialinės motyvavimo priemonės yra svarbiausios dirbant projektinį darbą. Ir nors darbuotojai gauti materialinį paskatinimą už atitinkamus rezultatus, visgi jiems labai svarbu yra, kad darbas atitiktų jų asmenines vertybes, darbuotojai nori realizuoti save, jaustis reikalingais, įvertintais.

Tyrimo metu pastebėta ir tai, kad didesnis IT įmonės tarptautiškumas gali taip pat turėti įtakos motyvavimo sistemos efektyvumui. Apklausus tris skirtingo tarptautiškumo lygio įmones pastebėta, kad efektyviausia motyvavimo sistema yra užsienio kapitalo tarptautinėje įmonėje, o

neefektyviausia – Lietuvos įmonėje, dirbančioje tik savo šalyje. Pastebėta, kad tai turi įtakos ir projektų valdymui bei projektų efektyvumui.



Šaltinis: sudaryta autorės.

21 pav. Patikslintas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis

21 paveiksle galima matyti, kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja kiekvieną projekto valdymo etapą. Pastebima, kad projekto inicijavimo metu svarbiausia yra saviraiška, tobulėjimas. Vertinant bendrai, tyrime dalyvavusių įmonių vadovai neskiria tam reikiamo dėmesio, tačiau atsižvelgiant į darbuotojų pastebėjimus, reikėtų darbuotojams suteikti didesnes saviraiškos bei tobulėjimo galimybes. Susirinkimai, diskusijos yra svarbiausios planavimo etape, kur yra labai svarbu bendravimas, dalijimasis informacija, idėjomis, darbų pasiskirstymas. Tačiau be to dar svarbu, kad darbuotojai galėtų būti įtraukiami į sprendimų priėmimą, taip darbuotojai galės labiau išsiginėti į projekto planus pateikti originalių idėjų, minčių. Projekto vykdymo, skirtingai nei kituose

projekto valdymo etapuose, ryškesnį poveikį turi suteikiama asmeninė atsakomybė ir įgaliojimai bei gera darbo atmosfera. Nors, vadovų nuomone, ne visiems darbuotojams reikalingas aukštesnis atsakomybės laispsnis, vertėtų tai apgalvoti ir tam tikrą atsakomybę suteikti visiems darbuotojams, taip galbūt pagerinant projekto darbų efektyvumą. Užbaigimo etape svarbiausia yra premijos, priedai ir nemažiau svarbu – asmeniniai pokalbiai su vadovu bei įvertinimas. Darbuotojai tikisi, kad jų pastangos bus pastebėtos bei įvertintos ir būtų taikoma atitinkama motyvacija.

Remiantis patikslintu modeliu, tyrime dalyvavusių įmonių vadovams bus pateikti pasiūlymai, ką reikėtų tobulinti, į ką reikėtų atkreipti dėmesį, kad įmonės personalo motyvavimo sistema atskirais projekto valdymo etapais būtų dar efektyvesnė, o tuo pačiu ir būtų geresni darbuotojų darbo rezultatai, aukštesnis projektų sėkmės lygis, efektyvesnis jų valdymas.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą personalo motyvavimo sistemos tema, išskiriama, kad įmonių vadovai, siekdami geresnių rezultatų, turi nepamiršti, kad tai gali padėti padaryti gera įmonės motyvavimo sistema. Kuriant motyvavimo sistemą svarbu, kad ji būtų efektyvi. Todėl reikia išsiaiškinti, kas darbuotojus motyvuoja, o tada pagal įmonės galimybes, sukurti motyvavimo sistemą. Reikėtų nepamiršti, kad visi darbuotojai yra skirtingi, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją, ir priklausomai nuo situacijos, pritaikyti motyvavimo sistemos elementus. Vadovai per motyvavimo sistemą turėtų sugebėti panaudoti darbuotojų gabumus, ir taip pasiekti įmonės tikslų. Nors visiems yra svarbus darbo užmokestis, tačiau be siekio uždirbti daugiau pinigų žmonės siekia ir pasitenkinimo darbu. Be materialinio motyvavimo svarbu yra, kad įmonėje būtų taikomos ir nematerialinės priemonės, kurios darbuotojams leidžia patenkinti aukštesnius poreikius, tokius kaip pasitenkinimas darbu, saviraiška, įvertinimas, atsakomybė ir panašūs. Taip darbuotojas, realizuodamas save, sieks patenkinti ir įmonės tikslų.

2. Remiantis mokslinės literatūros analize, išsiaiškinta, kad nors projektas yra tapęs populiariu darbų atlikimo būdu, IT kompanijose dėl verslo logikos, projektai yra vykdomi nuolatos ir yra labai svarbūs. Dėl to būtina projektus valdyti. Projektų valdymas – veikla, grindžiama žiniomis, patirtimi, metodais, priemonėmis ir technologijomis, skirta projekto tikslui pasiekti. Taikyti projektų valdymą taip pat skatina didejanti konkurencija, projektų sudėtingumas, didėjantys kokybės reikalavimai, riboti įmonės kaštai. Norint įvykdyti sėkmingą projektą reikia jį prižiūrėti, juo domėtis, kontroliuoti, valdyti. Dar viena prižastis, dėl kurios reikalingas projektų valdymas yra žmogiškieji ištekliai, kurie turi labai didelę reikšmę projekto sėkmei. Kadangi didelis projekte dalyvaujančių darbuotojų skaičius gali projektui ir pakenkti. Projektų valdymas būtinas, norint, kad jis būtų sėkmingas, vykėtų pagal planą, duotų laukiamų rezultatų. Sėkmingai valdomas projektas turi būti kokybiškas, baigtis laiku, neviršyti biudžeto ir turi būti pasiekti projekto tikslai.

3. Išanalizavus mokslinę literatūrą, yra išskiriami tokie pagrindiniai projektų valdymo etapai: inicijavimas, planavimas, vykdymas, užbaigimas. Kontrolės kaip projekto etapo galima neišskirti, nes ji vyrauja visuose projekto valdymo etapuose. Būtina sekti projekto tikslus, biudžetą, projektui skirtą laiką, prižiūrėti, ar nėra nukrypstama nuo plano, ar patenkinami reikalavimai. Projekto inicijavimo metu svarbu išsiaiškinti projekto tikslus, būtinumą, reikalavimus, kiekvieno projekto dalyvio nuomonę, požiūrį ir tai įvertinti, nes kitaip projektas gali būti nesėkmingas. Projekto planavimas yra taip pat labai svarbus, kadangi kuo puojektas bus detalčiau suplanuotas, tuo greičiau bei efektyviau bus įgyvendintas. Vykdam projektą svarbus yra projekto dalyvių bendravimas, dalijimasis informacija, tinkamas darbuotojų įgūdžių panaudojimas. Užbaigiant projektą, reikia pasidalinti patirtimi, padaryti išvadas apie darytas klaidas, ir tai pritaikyti kito

projekto metu. Projekto užbaigimas laiku ir neviršijant biudžeto didele dalimi priklauso ir nuo santykių tarp vadovo ir pavaldinių.

Norint sėkmingai valdyti projektą, būtina nustatyti projekto dalyvių pareigas atsakomybę, teises. Išanalizavus mokslinę literatūrą, yra išskiriami keli projekto valdymo būdai: mokymas, vadovavimas, pagalba, delegavimas. Mokymas yra tarsi instruktavimas, besiremiantis užduočių skyrimu, o ne bendravimu. Vadovavimas remiasi tiek bendravimu, tiek užduočių skyrimu. Pagalba remiasi daugiau bendravimu, o delegavimas – visiškai vadovo atsakomybės perleidimu pavaldiniams. Darbuotojams, kurių vadovas jaučiasi gerokai pranašesnis už juos ir neatsižvelgia į jų nuomonę, dirbti yra sunku. Tai gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, gali sumažėti darbo efektyvumas, ko pasekoje, nukentėti projekto rezultatai. Jei projektų valdymo būdas pasirenkamas remiantis gerais vadovo santykiais su pavaldiniais, tai gali padėti sudominti darbuotojus ir siekti geresnių rezultatų.

4. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui modelis, kuris padėjo atlikti tyrimą, susiejant personalo motyvavimo sistemą, jos efektyvumą su projektų valdymu IT įmonėse. Teorinį modelį sudaro motyvavimo sistema ir jos elementai, projekto valdymo etapai bei rezultatai, kurie atsiranda motyvavimo sistemai įtakojant atskirus projektų valdymo etapus.

5. Atlikus personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse tyrimą, nustatyta, kad dirbant projektinį darbą, svarbiausios darbuotojams motyvavimo priemonės yra gera darbo atmosfera, pripažinimas, įvertinimas. Darbuotojai vertina ir galimybę mokytis, tobulėti. Taip pat pakankamai svarbus yra asmeninės atsakomybės suteikimas, karjeros galimybės. Darbuotojai nori būti motyvuojami ir materialinėmis motyvavimo priemonėmis, tačiau daugiau piniginėmis, nes, kaip pastebėta, įmonės šventės, nepiniginiai priedai darbuotojus motyvuoja mažiausiai.

Lyginant interviu metu gautus atsakymus, paaiškėjo, kad gera darbo atmosfera bei vykdomi susirinkimai yra tos motyvavimo priemonės, kurios svarbios, ne tik darbuotojų, bet ir vadovų nuomone, ir yra taikomos įmonėse. Tačiau vadovai neįvertina, kiek svarbu darbuotojams yra saviraiškos galimybė, tobulėjimas, karjera.

Atlikus tyrimą pastebėta, kad darbuotojams svarbios motyvavimo priemonės, ne visada sutampa su tomis, kurios yra taikomos atskirais projekto valdymo etapais. Paaiškėjo, kad ir vadovų nuomonė, pastebėjimai ne visada yra tikslūs.

Vertinant projekto inicijavimo metu taikomas motyvavimo priemones, didžiausią poveikį daro geresnės darbo sąlygos, gera darbo atmosfera, susirinkimai, pokalbiai, diskusijos bei galimybė mokytis, tobulėti. Projekto planavimo metu didžiausią poveikį turi susirinkimai, pokalbiai, diskusijos, komandinis darbas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą, kas rodo, jog darbuotojai noriai prisideda prie projektų planavimo. Vykdamas projekto darbus, labiausiai įtakoja šios motyvavimo

priemonės: gera darbo atmosfera, susirinkimai, pokalbiai, diskusijos, komandinis darbas, asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas. Iš to galima spręsti, kad darbuotojai nori ne tik atlikti savo darbus, bet ir gauti tam tikrą įgaliojimų, prisiimti atsakomybę už darbus, projekto eigą. Jau užbaigus projektą pastebima, kad darbuotojai, kaip darbo įvertinimą, norėtų gauti premijas, priedus. Tačiau tai yra tik viena iš motyvavimo priemonių, darančių poveikį šiam projekto valdymo etapui. Kitos priemonės yra: pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes, pripažinimas, įvertinimas. Darbuotojai tikisi būti įvertinti ir pripažinti, tikisi sulaukti pasitikėjimo iš įmonės vadovų būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Atsižvelgiant į tai, kas daro didžiausią poveikį atskiriems projektų valdymo etapams, didesnę dėmesį reikėtų skirti ne visoms motyvavimo priemonėms, o tomis, kurios labiausiai įtakoja projektų valdymą.

Atlikus tyrimą pastebėta ir tai, kad IT įmonių tarptautiškumas gali taip pat turėti įtakos motyvavimo sistemos efektyvumui. Apklausoje dalyvavo trys skirtingo tarptautiškumo lygio įmonės, ir buvo pastebėta, kad efektyviausia motyvavimo sistema yra tarptautinėje įmonėje, kurios didžioji dalis akcijų priklauso užsienio kompanijai ir kuri dirba ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, o neefektyviausia motyvavimo sistema, kurią reikėtų tobulinti yra Lietuvos įmonėje, dirbančioje tik Lietuvoje. Pastebėta, kad tai turi įtakos ir projektų valdymui bei efektyvumui.

Įvertinus įmonių personalo motyvavimo sistemos bei projektų valdymo efektyvumą pastebėta, kad įmonėse, kuriose motyvavimo sistema, taikoma projekto valdymo metu, yra efektyvesnė, labiau atitinka darbuotojų poreikius, projektų valdymas yra taip pat efektyvesnis ir duoda geresnių rezultatų. Darbuotojai stengiasi patenkinti ne tik savo poreikius, bet ir organizacijos tikslus.

PASIŪLYMAI

1. IT įmonių vadovai projekto inicijavimo metu turėtų ne tik išlaikyti gerą darbinę atmosferą, geras darbo sąlygas ar organizuoti susirinkimus, bet ir suteikti darbuotojams galimybę mokytis, tobulėti. Tobulėdami darbuotojai įgis naujos patirties ir galbūt galės pasiūlyti originalias, pelningas projektų idėjas, padės nustatyti tinkamus projektų tikslus.

2. Projekto planavimo metu be organizuojamų susirinkimų ir komandinio darbo, reikėtų stengtis darbuotojus labiau įtraukti į sprendimų priėmimą. Taip darbuotojai ne tik jausis labiau reikalingais ir vertinamais, bet ir galės padėti efektyviau planuoti projekto darbus.

3. Vykdamas projekto darbus, svarbu išlaikyti gerą atmosferą, darbo sąlygas, organizuoti komandinį darbą. Galbūt reikėtų labiau pasitikėti darbuotojais ir ne tik kai kuriems, bet daugeliui pabandyti suteikti asmeninės atsakomybės, galimybę priimti sprendimus, kas galbūt duotų efektyvesnių darbo rezultatų.

4. Kadangi daugumai darbuotojų projekto užbaigimo etape visgi svarbūs yra ir materialiniai motyvai, užbaigus projektą, įvertinus darbuotojų indėlį, būtų galima skirti pinigines premijas. Šiame etape darbuotojams trūksta pripažinimo, asmeninių pokalbių su vadovais. Atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius, reikėtų, užbaigus projektą, skirti laiko pokalbiams su darbuotojais apie jų rezultatus, galimybes. Taip darbuotojai jausis labiau įvertinti ir geriau žinos, ko iš jų tikimasi, kokie yra vadovo lūkesčiai, galės išsakyti savuosius.

5. Atsižvelgiant į tai, kas daro didžiausią poveikį atskiriems projektų valdymo etapams, didesnę dėmesį reikėtų skirti ne visoms motyvavimo priemonėms, o tomis, kurios labiausiai įtakoja projektų valdymą.

JUOZAITIENĖ, Rūta. (2011) *Influence on personnel motivation system for project management in information technology companies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 92 p.

SUMMARY

The projects attract much attention in the companies of information technologies because the activity of these companies is almost impossible without the projects. Therefore it is very important to secure effective management of the projects.

The motivation system in the company has big influence on the entire activity of the organization and effective work of the employees. As the company's employees take part in the management of the projects, in order to achieve effective results, the motivation system should get big attention. The companies should learn, what motivates their employees while executing certain projects, and apply the motivation system accordingly.

The object of the work is motivation system that affects project management.

Tasks of the work:

- to assess the peculiarities of motivation system of the personnel;
- to assess the necessity of project management;
- to present the management stages of the project and the main management modes of the projects;
- to create the theoretical model of the impact of motivation system of the personnel on the project management;
- to assess the motivation system of the personnel in selected IT companies, project management, and to determine their relations.

Taking into account the motivation means, which have the biggest impact on separate stages of project management, the bigger attention should be paid not to all the means, but to the ones, which affect the project management the most. When it is seen that the employees are not motivated in each stage of project management, certain means could receive less attention in some stage, and accordingly the motivation elements, which have direct influence on particular stage of management project, should become more significant, and thus better results of the project are achieved.

The work consists of the introduction, three parts, conclusions and suggestions. The volume of the work is 63 pages, with 4 tables and 21 pictures.

LITERATŪRA

MOKSLINĖ LITERATŪRA:

1. ADAMONIENĖ, Rūta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. p. 84 – 85. ISBN 9955-09-322-6
2. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla, 86 p. ISBN 9955-530-12-X
3. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (1992) *Personalo motyvavimas: pagrindinių veiksnių ir metodų sistemos analizė*// Inžinerinė ekonomika., Nr.3, p. 13-14
4. BERKUN, Scott. (2005) *The Art of Project Management*. O'Reilly. p. 26 – 29. ISBN 8173-66-783-7.
5. BRINER, Wendy; HASTINGS, Colin; GEDDES, Michael. (2007) *Projektų lyderis*. Vilnius: Vaga. 76 p. ISBN 978-5-415-01945-8
6. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
7. BŪDA, Vytautas; CHMIELIAUSKAS, Alfredas. (2006) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. p. 11 – 12. ISBN 978-9955-25-287-0.
8. CHARVAT, Jason. (2003) *Project Management Methodologies*. John Wiley&Sons. 20 p. ISBN 0-471-22178-32178-3
9. CLEGG, Brian. (2000) *Instant Motivation*. Kogan Page. p. 56 – 57. ISBN 0749431016.
10. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 28 p. ISBN 9986-850-36-3
11. DINGLE, John. (1997) *Project management: orientation for decision makers*. London: Arnold. ISBN 0-340-67770-8.
12. FELSER, Georg. (2006) *Motyvacijos būdai. Asmens sėkmę lemiantys faktoriai*. Vilnius: Alma littera. p. 16 – 17, 91 – 119. ISBN 9955-24-383-X
13. GEČAS, Kastytis; JAKUBAVIČIUS, Artūras; VIJEIKIS, Deividas. (2004) *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis. 54 p. ISBN 9955-04-120-X
14. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas. p. 5 – 25. ISBN 9955-497-71-8.
15. GRIŠKEVIČIENĖ, Vaclava. (2002) *Personalo vadyba*. Vilnius: Baltijos kopija. 103 p. ISBN 9955-9427-7-0
16. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-433-1

17. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 9986-948-65-7.
18. KORNTVED, Eva; OLESENAS, Peteris. (2002) „Verslo žinių“ žinynas „Personalo vertė ir vadyba“. *Vadovavimas be valdžios didina darbuotojų interesą*. Vilnius. p. 6 – 8. ISBN 9955-460-04-0.
19. KUČINSKIENĖ, Ramutė; KUČINSKAS Vytolis. (2005) *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 43 p. ISBN 9955-585-95-1
20. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; ŠALČIUS, Algirdas. (1994) *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. p. 3 – 24. ISBN 9986-19-074-6
21. LESSEL Wolfgang. (2007) *Projektų valdymas: veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*. Vilnius: Alma littera. p. 15 – 137. ISBN 978-9955-24-633-6.
22. LOCK, Dennis. (1997) *Project management*. Brookfield: Gower. 3 p. ISBN 0-566-07738-8.
23. LUKAŠEVIČIUS, Kazys; MARTINKUS, Bronislovas; PIKTYS, Romualdas. (2005) *Verslo ekonomika*. Kaunas : Technologija. 75 p. ISBN 9955-09-888-0.
24. ЛУКИЧЕВА, Л.И. (2004) *Управление организацией*. Москва: Омега-Л. ISBN 978-5-365-00798.
25. LUKŠAITĖ, Dalė. (2003) *Projektų valdymas*. Kaunas: Kauno kolegija. 9 – 13 p. ISBN 9955-9366-7-3.
26. MAYLOR, Harvey. (2005) *Project Management*. Harlow: Prentice Hall. p. 7 – 9. ISBN 0-273-70431-1.
27. MALIK, Fredmund. (2005) *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Vilnius: Mūsų knyga. ISBN 9955-14-011-9.
28. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2003) *Darbuotojų motyvavimo modeliai*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidybos centras. p. 16 – 37.
29. MASLOW, Abraham Harold. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa. ISBN 9955-605-19-7 p. 52 – 56
30. NEVERAUSKAS, Bronius; STANKEVIČIUS, Vytautas; VILIŪNAS, Vaidotas; ČERNIŪTĖ, Ieva. (2007) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. p. 11 – 21. ISBN 9955-09-497-4
31. PORTER, Lyman; BIGLEY, Gregory; STEERS, Richard. (2002) *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill. p. 369 – 371. ISBN 0072481625.
32. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004) *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)*. Pensilvanija. p. 39 – 88. ISBN 1-930699-50-6.
33. RUTKAUSKAS, Aleksandras Vytautas; TAMOŠIŪNIENĖ, Rima. (2002) *Verslo projektavimas*. Vilnius: Technika. 240 p. ISBN 9986-05-513-X.

35. SAKALAS, Algimantas. (2001) *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 55-57. ISBN 9986-13-915-5
36. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
37. SAKALAS Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. p. 200 – 205. ISBN 9986-13-818-3
38. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 67 p. ISBN 9986-505-71-2.
39. SPRENGER, Reinhart K. (1999) *30 Minuten für mehr Motivation*. 21 p. ISBN 3897490307
40. STOŠKUS, Stasys. (2001) *Vadybos pradžios pradmenys*. Kaunas: Technologija. 56 p. ISBN 9986-13-997-X.
41. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005). *Vadyba*. Kaunas : Technologija. 157 p. ISBN 9955098600
42. ŠAVAREIKIENĖ Danguolė. (2008) *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 6 – 41. ISBN 978-9986-38-890-6.
43. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė, DUBINAS, Valentinas. (2003) *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 21 – 23, 164. ISBN 9986-38-405-2.
44. THAYER, Richard H.; YOURDON, Edward. (2000) *Software Engineering Project Management*. IEEE Computer Society Press. 468 p. ISBN 0818680008.
45. TIDIKIS, Rimantas. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. p. 475. ISBN 9955-563-26-5.
46. WOODROW, H. Sears. (2003) *Projektų vadyba*. Vilnius: Euroidėja. p. 9 – 15. ISBN 9955-561-00-9
47. ZUZEVIČIŪTĖ, Vaiva. (2007) *Projektų rengimas ir valdymas*. Kaunas: VDU. p. 84 – 91. ISBN 978-9955-12-230-2

INFORMACIJOS ŠALTINIAI:

1. UAB „SOFTDENT“ interneto svetainė, [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.softdent.lt/>>
2. UAB „HNIT-BALTIC“ interneto svetainė, [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hnit-baltic.lt/>>
3. UAB „DLC SPRENDIMAI“ interneto svetainė, [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dlcsprendimai.lt/>>

4. BANDZAITYTĖ, Leona. *Valdymo veiklos skirtingose projekto fazėse*. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://nennet.cesfa.lt/images/articles/nennetfp6projmanag.pdf>>
5. BILLOWS, Dick. (2003) *Project Management Software*. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.4pm.com/articles/selpmsw.html>>
6. CHAPMAN, James R. (2001) *Motivating the Project Team*. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hyperthot.com/pm_motiv.htm>
7. GRAUSLYTĖ, Danguolė. (2008) Vadovas ir pasaulis. Nr. 5. *Darbuotojų motyvacijos modelis*. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>>
8. HAY GROUP. (2010) *Užsienio įmonėje alga 24 proc. didesnė nei lietuviškoje*. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ekonomika.lt/naujiena/uzsienio-imoneje-alga-24-proc-didesne-nei-lietuviskoje-170.html>>
9. HAY GROUP. (2011) *Kas trečias europietis neturi motyvacijos dirbti geriau*. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full.12/4d5d62ef42912.2>>
10. HALL, Tracy. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <www.uio.no/studier/.../Motivating%20software%20developers.ppt>
11. MAŽONAS, Antanas. (2008) XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas (straipsnių rinkinys). *Motyvavimo sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje*. [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidinys_23_27.pdf>
12. MEJILLANO, R. Magdalena; LIVELY, Chris; MILLER, Stacey. (2007) The Importance of Project Management. *Take charge of your resources to ensure that high-quality deliverables are provided on time and within budget*. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.projectsart.co.uk/the-importance-of-project-management.html>>
13. MEŠKAUSKAITĖ, Jurgita. (2002) Verslo žinios. Nr. 73. *Tarptautinės kompanijos prekes gamina efektyviau*. [žiūrėta 2011 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=107884&strid=1002&rs=0&ss=&y=2002%2004%2016>>
14. PALIVONIENĖ, Diana. (2008) XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas (straipsnių rinkinys). *Projektų valdymas: kaip pasiruošti sėkmei?* [žiūrėta 2010 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidinys_17_19.pdf>

15. RAMONAS, Donatas. (2006) *Interviu su ISM ekonomikos ir vadybos universiteto konsultantu, projektų valdymo programų vadovu*. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.innoeurope.eu/index.php?lang=lit&main_id=498>
16. SCHMID, Bernhard; ADAMS, Jonathan. (2008a). *Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective*. Žurnalas „Project Management“, 39 (2), p. 60 – 71. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/reports-reviews-sections/polls-surveys/11462064-1.html>>
17. SCHMID, Bernhard; ADAMS, Jonathan. (2008b) *Motivation in Project Management*. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eight2late.wordpress.com/2008/08/29/motivation-in-project-management/>>
18. STANKEVIČIUS, Vytautas; ZDANYTĖ, Kristina. (2008) *Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui*. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.britannica.com/bps/additionalcontent/18/32562992/PROJEKT%C5%B2-VADYBOS-BRANDOS-SVARBA-ORGANIZACIJOS-STRATEGIJOS-VALDYMUI>>
19. ŠALKAUSKIENĖ, Ligita; STANKEVIČIENĖ, Jūratė; GEDVILIENĖ, Meilutė. (2006) *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6), p. 156–162. *Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu*. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidinys%201%286%29/Salkauskiene_Stankeviciene_Gedviliene.pdf>
20. WALSH, Kenneth R.; SCHNEIDER, Helmut. (2002) *The role of motivation and risk behaviour in software development success*. [žiūrėta 2010 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper129.html>>
21. WHEATLEY, Malcolm. (2010) *The Importance of Project Management. New research into the role of project management in a modern developed economy – like the UK*. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.projectsmaart.co.uk/the-importance-of-project-management.html>>
22. ZVICEVIČIŪTĖ, Alina. (2007) *Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai*. [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-33-2007-10-15/TEMA.-Tinkamos-darbuotoju-motyvavimo-sistemas-Lietuvoje-taikomos-retai.html>>
23. MANAGEMENT BRIEF REPORT. *Employee Motivation*. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bpir.com/employee-motivation/menu-id-71/research-data.html>>

PRIEDAI

1 PRIEDAS Anketa.....	72
2 PRIEDAS Interviu su vadovais klausimynas.....	76
3 PRIEDAS Teorinis personalo motyvavimo sistemos poveikio projektų valdymui IT įmonėse modelis.....	77
4 PRIEDAS Anketinės apklausos rezultatai.....	78
5 PRIEDAS Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	82
6 PRIEDAS Interviu rezultatai.....	89
7 PRIEDAS Motyvavimo priemonių grupavimas.....	92

ANKETA

Vykdoma apklausa kurios tikslas – pagrįsti personalo motyvavimo sistemos poveikį projektų valdymui IT įmonėse. Apklausą vykdo Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė Rūta Juozaitienė. Ši anketa yra anoniminė, o gauti tyrimo rezultatai bus susisteminti ir panaudoti autorės magistro baigiamajame darbe.

1. Kokios motyvacijos priemonės taikomos Jūsų įmonėje?

- Materialinės piniginės;
- Materialinės nepiniginės;
- Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos;
- Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos;
- Asmeninė atsakomybė, pripažinimas;
- Saviraiška, tobulėjimas.

2. Ar Jūs esate informuotas (-a) apie įmonėje esančią motyvacinę sistemą?

- Informacijos pakanka;
- Informacijos šiek tiek trūksta;
- Nėra informacijos.

3. Kiek kiekviena iš motyvavimo priemonių Jums yra svarbi dirbant projektinį darbą? Įvertinkite kiekvieną kriterijų balais nuo 1 iki 5 apibraudami skaičių (1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Didesnis darbo užmokestis	1	2	3	4	5
Priedai, premijos	1	2	3	4	5
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)	1	2	3	4	5
Geresnės darbo sąlygos	1	2	3	4	5
Įmonės šventės	1	2	3	4	5
Gera darbo atmosfera	1	2	3	4	5
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos	1	2	3	4	5
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes	1	2	3	4	5
Komandinis darbas	1	2	3	4	5
Informacija apie įmonės situaciją	1	2	3	4	5
Pripažinimas, įvertinimas	1	2	3	4	5
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	1	2	3	4	5
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	1	2	3	4	5
Karjeros galimybės	1	2	3	4	5
Galimybė mokytis, tobulėti	1	2	3	4	5
Kūrybinės išraiškos galimybės	1	2	3	4	5
Darbo užduočių įvairovė	1	2	3	4	5

4. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės inicijuojant projektą yra svarbiausios ir kokios yra taikomos Jūsų įmonėje? (Pirmame stulpelyje kryžiu (X) pažymėkite 3 Jums svarbiausias motyvavimo priemones, o antrame – visas, taikomas Jūsų įmonėje inicijuojant projektą)

Didesnis darbo užmokestis		
Priedai, premijos		
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)		
Geresnės darbo sąlygos		
Įmonės šventės		
Gera darbo atmosfera		
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos		
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes		
Komandinis darbas		
Informacija apie įmonės situaciją		
Pripažinimas, įvertinimas		
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas		
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		
Karjeros galimybės		
Galimybė mokytis, tobulėti		
Kūrybinės išraiškos galimybės		
Darbo užduočių įvairovė		

5. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios planuojant projektą, jo darbus? (Pirmame stulpelyje kryžiu (X) pažymėkite 3 Jums svarbiausias motyvavimo priemones, o antrame – visas, taikomas Jūsų įmonėje planuojant projekto darbus)

Didesnis darbo užmokestis		
Priedai, premijos		
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)		
Geresnės darbo sąlygos		
Įmonės šventės		
Gera darbo atmosfera		
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos		
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes		
Komandinis darbas		
Informacija apie įmonės situaciją		
Pripažinimas, įvertinimas		
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas		
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		
Karjeros galimybės		
Galimybė mokytis, tobulėti		
Kūrybinės išraiškos galimybės		
Darbo užduočių įvairovė		

6. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios vykdant projekto darbus? (Pirmame stulpelyje kryžiu (X) pažymėkite 3 Jums svarbiausias motyvavimo priemones, o antrame – visas, taikomas Jūsų įmonėje vykdant projekto darbus)

Didesnis darbo užmokestis		
Priedai, premijos		
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)		
Geresnės darbo sąlygos		
Įmonės šventės		
Gera darbo atmosfera		
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos		
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes		
Komandinis darbas		
Informacija apie įmonės situaciją		
Pripažinimas, įvertinimas		
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas		
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		
Karjeros galimybės		
Galimybė mokytis, tobulėti		
Kūrybinės išraiškos galimybės		
Darbo užduočių įvairovė		

7. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios projekto užbaigimo metu? (Pirmame stulpelyje kryžiu (X) pažymėkite 3 Jums svarbiausias motyvavimo priemones, o antrame – visas, taikomas Jūsų įmonėje projekto užbaigimo metu)

Didesnis darbo užmokestis		
Priedai, premijos		
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)		
Geresnės darbo sąlygos		
Įmonės šventės		
Gera darbo atmosfera		
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos		
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes		
Komandinis darbas		
Informacija apie įmonės situaciją		
Pripažinimas, įvertinimas		
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas		
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		
Karjeros galimybės		
Galimybė mokytis, tobulėti		
Kūrybinės išraiškos galimybės		
Darbo užduočių įvairovė		

8. Įvertinkite balais kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių apie Jūsų darbą projekto vykdymo metu. Apibraukite skaičių. (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Aš galiu pasiūlyti idėjas projektui	1	2	3	4	5
Aš prisidedu prie efektyvaus projekto darbų planavimo	1	2	3	4	5
Aš stengiuosi gerai atlikti darbus, kad projektas būtų sėkmingas	1	2	3	4	5
Aš prisiimu atsakomybę už tai, kas vyksta projekto metu	1	2	3	4	5
Aš stengiuosi, kad organizacijos poreikiai būtų patenkinti	1	2	3	4	5

9. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų;
- 26 – 35 metai;
- 36 – 45 metai;
- 46 – 55 metai;
- 56 ir daugiau.

10. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis.

11. Jūsų užimamos pareigos (įrašykite):

12. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

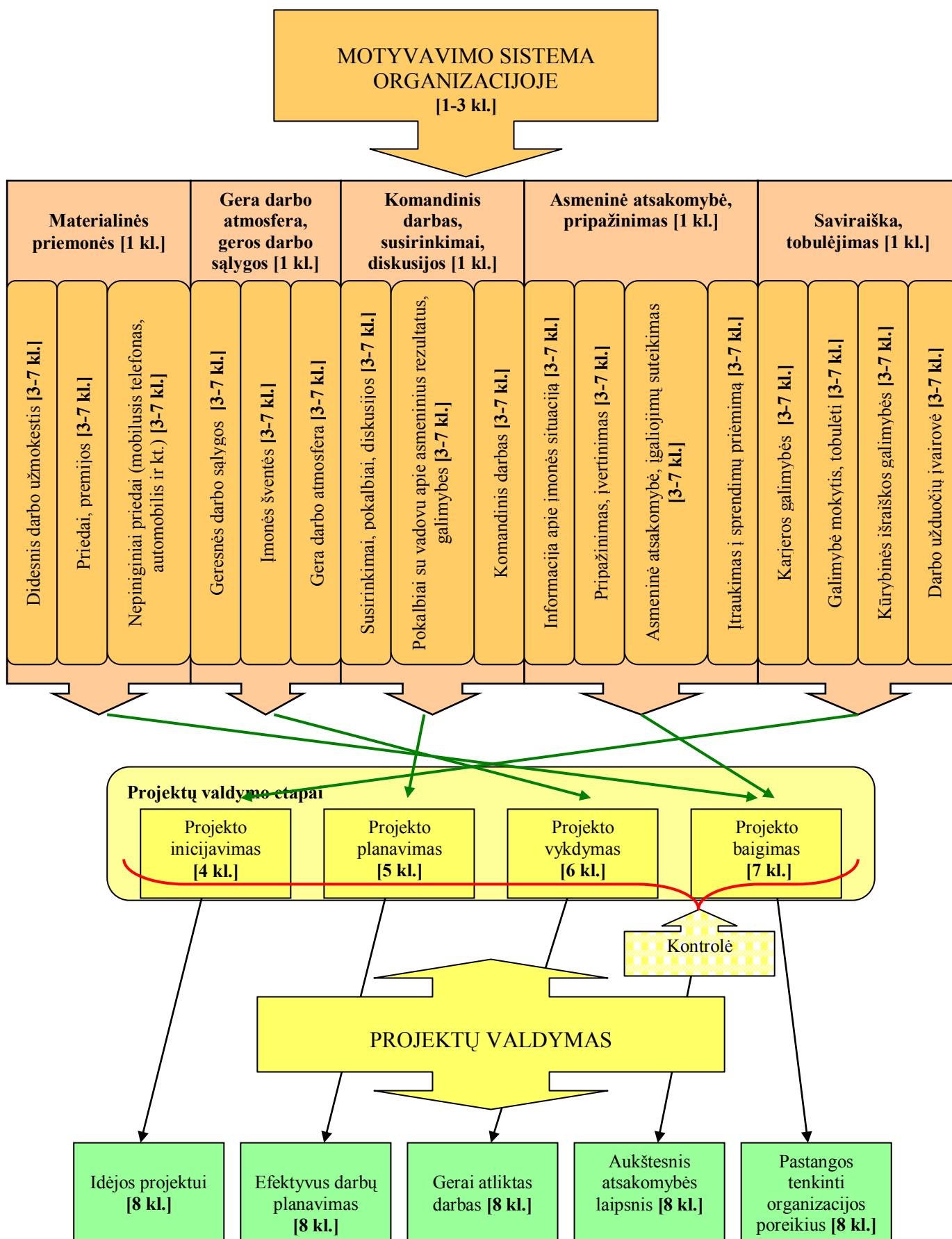
- Iki 1 metų;
- 1 – 3 metai;
- 4 – 6 metai;
- 7 ir daugiau metų.

Dėkoju už atsakymus!

INTERVIU SU VADOVAIS KLAUSIMYNAS

1. Kokias motyvavimo priemonės taikote įmonėje? Ar yra tam kažkokios priežastys, pavyzdžiui, pastebite, kad darbuotojams to reikia, darbuotojai patys prašo, ar pats manote, kad tai yra svarbu darbuotojams, ar dar dėl kokių nors priežasčių?
2. Ar pastebite, kad motyvuojami darbuotojai stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą?
3. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto inicijavimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?
4. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto darbų planavimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?
5. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto darbų vykdymo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?
6. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto užbaigimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?
7. Ar pasitikėjimas darbuotojais, atsakomybės jiems suteikimas duoda geresnių darbo rezultatų?
8. Ar leidžiate pasireikšti darbuotojams, t.y. pasiūlyti savo variantą, išsakyti nuomonę?
9. *(Jei netaiko vienų ar kitų motyvavimo priemonių)* Kodėl netaikote
motyvavimo priemonių?
10. Ar Jūs motyvuojate darbuotojus, ar būna situacijų, kai tai gali padaryti, pritaikyti tam tikras motyvavimo priemones, ir projektų vadovas? Kokios dažniausiai tai būna priemonės?

TEORINIS PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS POVEIKIO PROJEKTŲ
VALDYMUI IT ĮMONĖSE MODELIS



ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATAI

1. Kokios motyvacijos priemonės taikomos Jūsų įmonėje?

Motyvavimo priemonės					
Materialinės piniginės	Materialinės nepiniginės	Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos	Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos	Asmeninė atsakomybė, pripažinimas	Saviraiškos, tobulėjimo
19,15%	17,73%	21,99%	18,44%	11,35%	11,35%

2. Ar Jūs esate informuotas apie įmonėje esančią motyvacinę sistemą?

Informacija apie motyvavimo sistemą		
Informacijos pakanka	Informacijos šiek tiek trūksta	Nėra informacijos
63,64%	36,36%	0,00%

3. Kiek kiekviena iš motyvavimo priemonių Jums yra svarbi dirbant projektinį darbą?

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonių svarba				
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo užmokestis	0,00%	6,06%	9,09%	36,36%	48,48%
Priedai	0,00%	9,09%	6,06%	51,52%	33,33%
Nepiniginiai priedai	9,09%	0,00%	42,42%	30,30%	18,18%
Darbo sąlygos	0,00%	0,00%	18,18%	45,45%	36,36%
Įmonės šventės	9,09%	48,48%	18,18%	24,24%	0,00%
Darbo atmosfera	0,00%	0,00%	0,00%	30,30%	69,70%
Susirinkimai	6,06%	6,06%	24,24%	33,33%	30,30%
Pokalbiai su vadovu	0,00%	12,12%	24,24%	30,30%	33,33%
Komandinis darbas	0,00%	9,09%	39,39%	45,45%	6,06%
Informacija apie įmonės situaciją	0,00%	6,06%	27,27%	42,42%	24,24%
Pripažinimas	0,00%	0,00%	0,00%	54,55%	45,45%
Asmeninė atsakomybė	0,00%	0,00%	30,30%	51,52%	18,18%
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	0,00%	0,00%	39,39%	30,30%	30,30%
Karjera	0,00%	0,00%	30,30%	36,36%	33,33%
Galimybė mokytis	0,00%	0,00%	12,12%	21,21%	66,67%
Kūrybinės išraiškos galimybės	0,00%	18,18%	21,21%	42,42%	18,18%
Užduočių įvairovė	0,00%	15,15%	18,18%	33,33%	33,33%

4. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės inicijuojant projektą yra svarbiausios ir kokios yra taikomos Jūsų įmonėje?

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonės projekto inicijavimo metu	
	Svarbu darbuotojui	Taikoma įmonėje
Darbo užmokestis	7	5
Priedai	10	9
Nepiniginiai priedai	4	7
Darbo sąlygos	10	10
Įmonės šventės	0	0
Darbo atmosfera	11	12
Susirinkimai	9	16
Pokalbiai su vadovu	4	6
Komandinis darbas	6	18
Informacija apie įmonės situaciją	0	3

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonės projekto inicijavimo metu	
	Svarbu darbuotojui	Taikoma įmonėje
Pripažinimas	4	2
Asmeninė atsakomybė	1	13
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	8	17
Karjera	6	2
Galimybė mokytis	15	8
Kūrybinės išraiškos galimybės	4	7
Užduočių įvairovė	0	7

5. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios planuojant projektą, jo darbus?

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonės projekto planavimo metu	
	Svarbu darbuotojui	Taikoma įmonėje
Darbo užmokestis	5	5
Priedai	4	3
Nepiniginiai priedai	4	3
Darbo sąlygos	4	6
Įmonės šventės	0	0
Darbo atmosfera	8	8
Susirinkimai	15	22
Pokalbiai su vadovu	2	4
Komandinis darbas	23	21
Informacija apie įmonės situaciją	3	5
Pripažinimas	0	0
Asmeninė atsakomybė	4	8
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	17	15
Karjera	0	0
Galimybė mokytis	7	4
Kūrybinės išraiškos galimybės	3	8
Užduočių įvairovė	0	7

6. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios vykdant projekto darbus?

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonės projekto vykdymo metu	
	Svarbu darbuotojui	Taikoma įmonėje
Darbo užmokestis	6	3
Priedai	6	3
Nepiniginiai priedai	2	5
Darbo sąlygos	6	4
Įmonės šventės	0	4
Darbo atmosfera	15	13
Susirinkimai	16	27
Pokalbiai su vadovu	0	4
Komandinis darbas	16	21
Informacija apie įmonės situaciją	0	5
Pripažinimas	6	2
Asmeninė atsakomybė	8	18
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	6	14
Karjera	2	2
Galimybė mokytis	5	8
Kūrybinės išraiškos galimybės	0	5
Užduočių įvairovė	5	9

7. Kaip manote, kokios motyvavimo priemonės yra svarbiausios projekto užbaigimo metu?

Motyvavimo priemonės	Motyvavimo priemonės projekto užbaigimo metu	
	Svarbu darbuotojui	Taikoma įmonėje
Darbo užmokestis	4	1
Priedai	20	10
Nepiniginiai priedai	4	3
Darbo sąlygos	2	4
Įmonės šventės	2	5
Darbo atmosfera	3	10
Susirinkimai	2	15
Pokalbiai su vadovu	13	7
Komandinis darbas	6	5
Informacija apie įmonės situaciją	2	7
Pripažinimas	19	9
Asmeninė atsakomybė	0	2
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	7	2
Karjera	11	6
Galimybė mokytis	4	4
Kūrybinės išraiškos galimybės	0	2
Užduočių įvairovė	0	2

8. Įvertinkite balais kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių apie Jūsų darbą projekto vykdymo metu.

	Darbuotojų darbas projektų metu				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš galiu pasiūlyti idėjas projektui	0,00%	0,00%	15,15%	36,36%	48,48%
Aš prisidedu prie efektyvaus projekto darbų planavimo	0,00%	0,00%	24,24%	54,55%	21,21%
Aš stengiuosi gerai atlikti darbus, kad projektas būtų sėkmingas	0,00%	0,00%	0,00%	12,12%	87,88%
Aš priimu atsakomybę už tai, kas vyksta projekto metu	0,00%	0,00%	27,27%	36,36%	36,36%
Aš stengiuosi, kad organizacijos poreikiai būtų patenkinti	0,00%	0,00%	9,09%	27,27%	63,64%

9. Jūsų amžius:

Amžius				
Iki 25 metų	26 – 35 metai	36 – 45 metai	46 – 55 metai	56 ir daugiau
33,33%	48,48%	18,18%	0,00%	0,00%

10. Jūsų išsilavinimas:

Išsilavinimas		
Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis
0,00%	3,03%	96,97%

11. Jūsų užimamos pareigos:

Pareigos					
Programuotojas	Projektų vadovas	Projektų administratorius	Vyr.inžinierius	Analitikas	Vadybininkas
48,48%	24,24%	12,12%	3,03%	6,06%	6,06%

12. Jūsu darbo stažas dabartinėje darbovietėje:

Stažas			
Iki 1 metų	1 – 3 metai	4 – 6 metai	7 ir daugiau metų
9,09%	45,45%	30,30%	15,15%

ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖ

Motyvacijos priemonės, taikomos įmonėje

Motyvacijos priemonės	UAB „DLC sprendimai“	UAB „Softdent“	UAB „Hnit-Baltic“
Materialinės piniginės	1	17	9
Materialinės nepiniginės	0	13	12
Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos	2	17	12
Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos	1	13	12
Asmeninė atsakomybė, pripažinimas	1	11	4
Saviraiška, tobulėjimas	1	13	2

Darbuotojų informuotumas apie motyvavimo sistemą

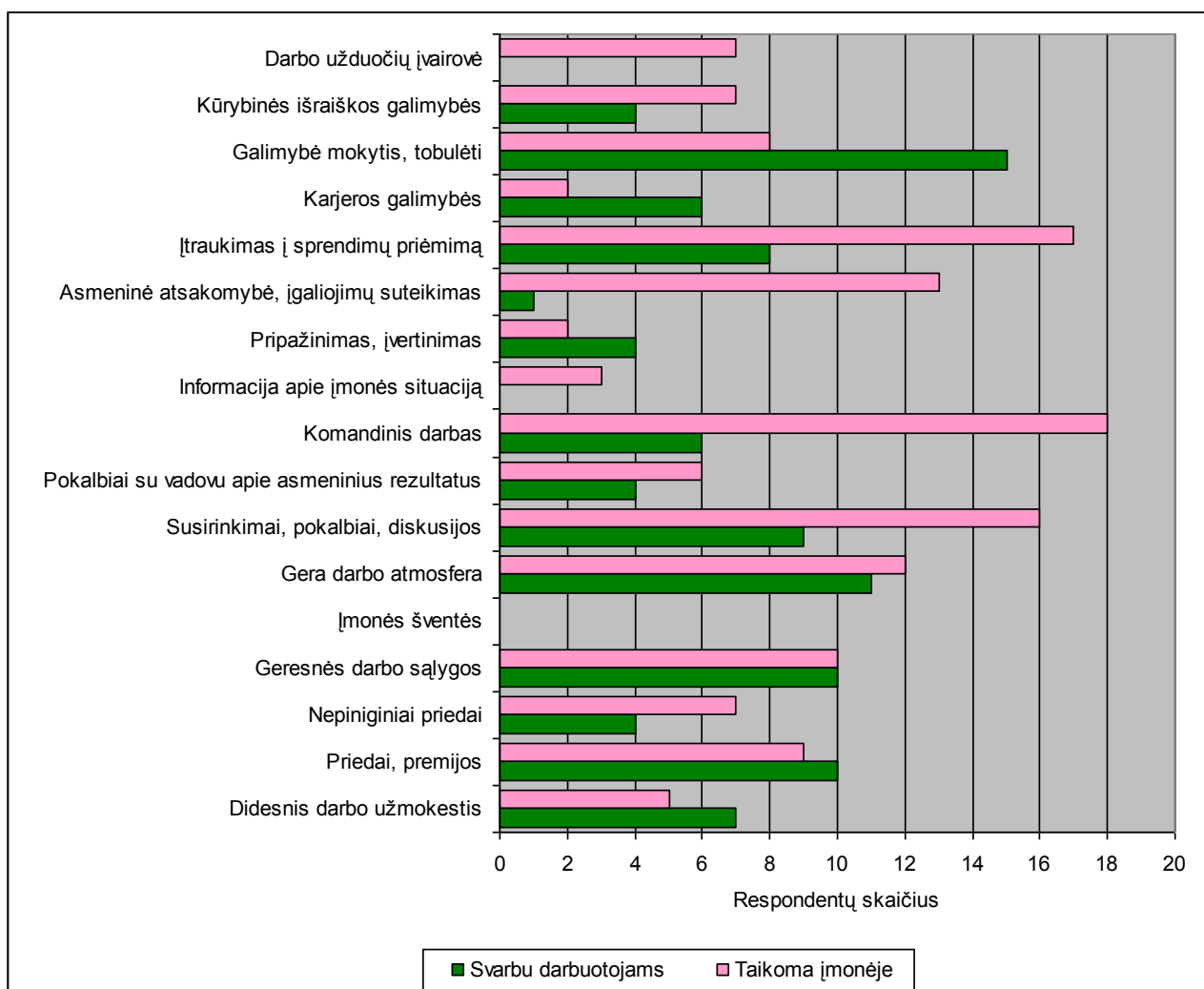
Darbuotojų informuotumas apie motyvavimo sistemą	UAB „DLC sprendimai“	UAB „Softdent“	UAB „Hnit-Baltic“
Informacijos pakanka	0	13	8
Informacijos šiek tiek trūksta	3	4	5
Nėra informacijos	0	0	0

Motyvacijos priemonių svarba darbuotojams, dirbant projektinį darbą

Motyvacijos priemonės	Vidurkis		
	UAB „DLC sprendimai“	UAB „Softdent“	UAB „Hnit-Baltic“
Didesnis darbo užmokestis	3,67	4,53	4,08
Priedai, premijos	3,33	4,06	4,31
Nepiniginiai priedai	2,67	3,29	3,92
Geresnės darbo sąlygos	4,67	4,12	4,15
Įmonės šventės	2,33	2,18	3,15
Gera darbo atmosfera	4,67	4,65	4,77
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos	4,00	3,59	3,92
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus	4,33	3,82	3,77
Komandinis darbas	4,00	3,18	3,77
Informacija apie įmonės situaciją	4,33	3,82	3,77
Pripažinimas, įvertinimas	4,00	4,53	4,46
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	4,00	4,00	3,69
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	4,00	3,76	4,08
Karjeros galimybės	4,00	4,06	4,00
Galimybė mokytis, tobulėti	4,67	4,53	4,54
Kūrybinės išraiškos galimybės	4,33	3,35	3,77
Darbo užduočių įvairovė	4,67	3,65	3,92

Respondentų nuomonė apie jų darbą projekto metu

Indėlis į projektą	Vidurkis		
	UAB „DLC sprendimai“	UAB „Softdent“	UAB „Hnit-Baltic“
Aš galiu pasiūlyti idėjas projektui	4,33	4,18	4,54
Aš prisidedu prie efektyvaus projekto darbų planavimo	3,33	4,06	4,00
Aš stengiuosi gerai atlikti darbus, kad projektas būtų sėkmingas	4,33	5,00	4,85
Aš prisiimu atsakomybę už tai, kas vyksta projekto metu	3,67	4,47	3,69
Aš stengiuosi, kad organizacijos poreikiai būtų patenkinti	3,67	4,76	4,46

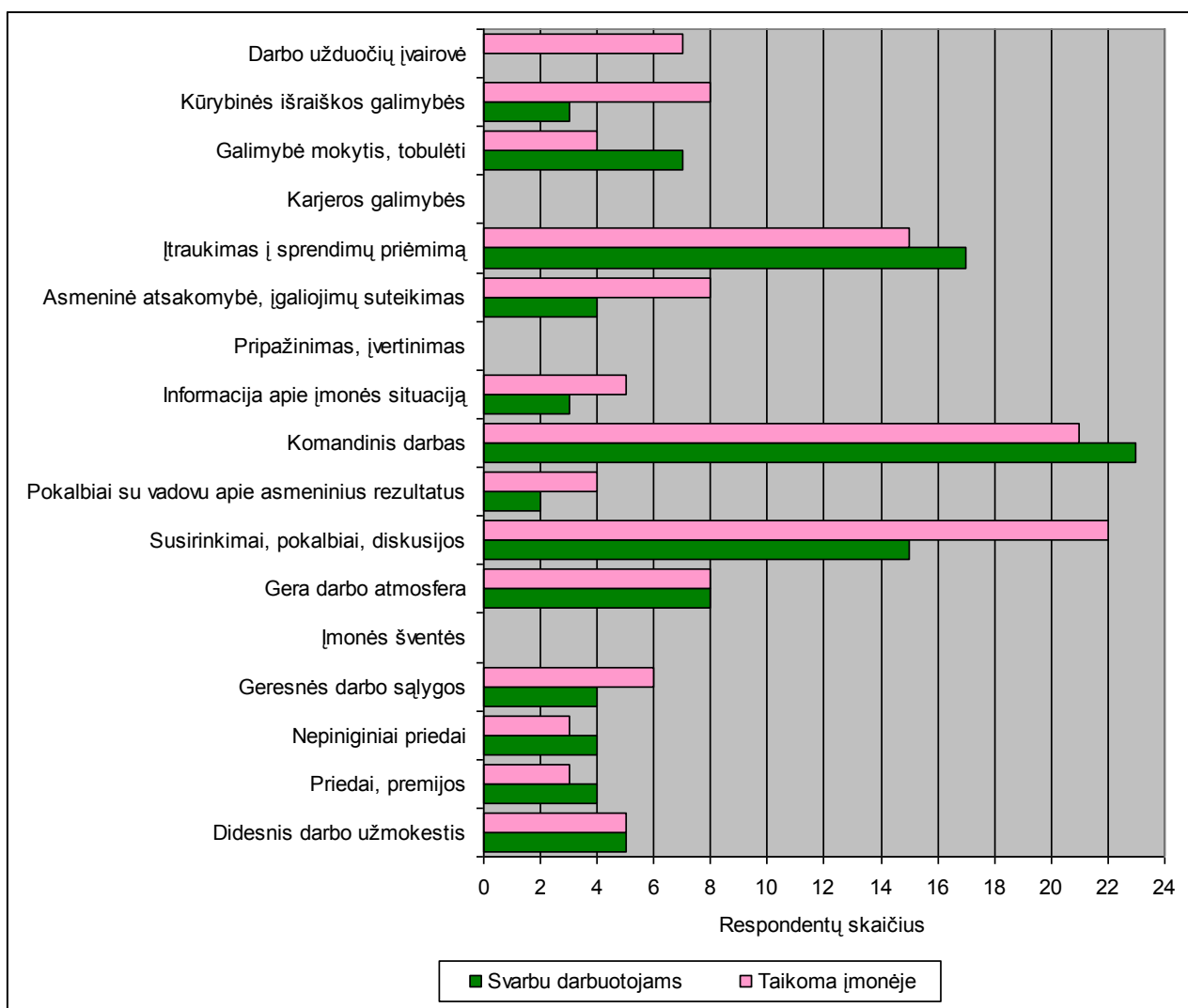


Motivavimo priemonės projekto inicijavimo metu

Motivavimo priemonės projekto inicijavimo metu (pagal įmones)

Motivavimo priemonės	UAB „DLC sprendimai“		UAB „Softdent“		UAB „Hnit-Baltic“	
	A	B	A	B	A	B
Didesnis darbo užmokestis	0	0	3	2	4	3
Priedai, premijos	0	0	4	6	6	3
Nepiniginiai priedai	0	0	2	4	2	3
Geresnės darbo sąlygos	0	0	6	6	4	4
Įmonės šventės	0	0	0	0	0	0
Gera darbo atmosfera	1	0	8	10	2	2
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos	1	1	2	7	6	8
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus	0	1	2	5	2	0
Komandinis darbas	1	1	0	11	5	6
Informacija apie įmonės situaciją	0	1	0	2	0	0
Pripažinimas, įvertinimas	0	0	4	2	0	0
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	1	0	0	7	0	6
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	3	0	4	13	1	4
Karjeros galimybės	1	0	3	2	2	0
Galimybė mokytis, tobulėti	1	0	9	8	5	0
Kūrybinės išraiškos galimybės	0	0	4	7	0	0
Darbo užduočių įvairovė	0	0	0	5	0	2

Paiškinimai: A – Svarbu darbuotojams, B – Taikoma įmonėje

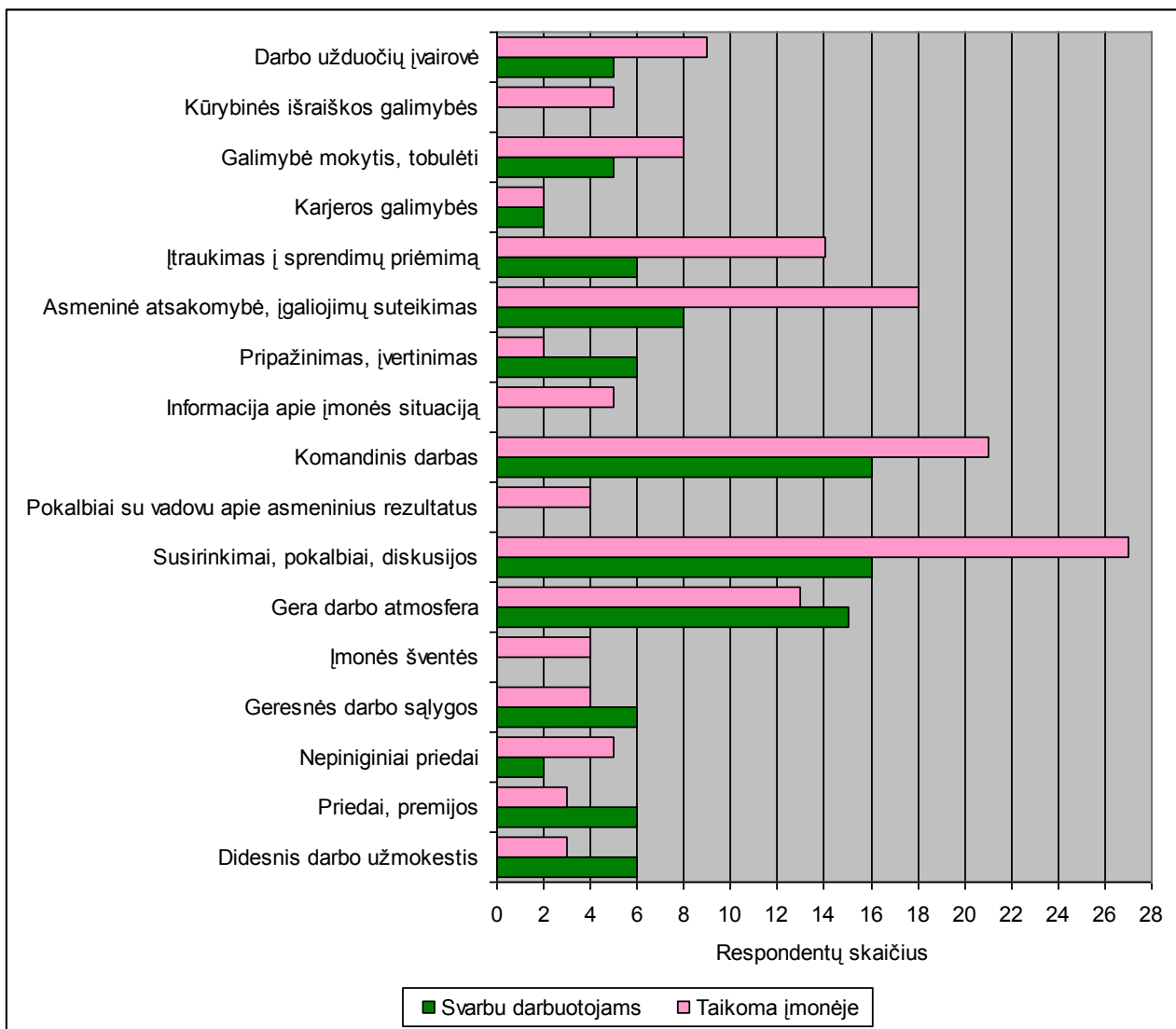


Motyvacijos priemonės projekto planavimo metu

Motyvacijos priemonės projekto planavimo metu (pagal įmones)

Motyvavimo priemonės	UAB „DLC sprendimai“		UAB „Softdent“		UAB „Hnit-Baltic“	
	A	B	A	B	A	B
Didesnis darbo užmokestis	0	0	3	2	2	3
Priedai, premijos	0	0	2	0	2	3
Nepiniginiai priedai	0	0	0	0	4	3
Geresnės darbo sąlygos	0	0	2	4	2	2
Įmonės šventės	0	0	0	0	0	0
Gera darbo atmosfera	0	0	6	8	2	0
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos	1	3	8	11	6	8
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus	0	0	0	4	2	0
Komandinis darbas	2	3	10	8	11	10
Informacija apie įmonės situaciją	1	1	2	4	0	0
Pripažinimas, įvertinimas	0	0	0	0	0	0
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	0	0	2	4	2	4
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	3	0	9	13	5	2
Karjeros galimybės	0	0	0	0	0	0
Galimybė mokytis, tobulėti	1	0	5	4	1	0
Kūrybinės išraiškos galimybės	1	1	2	7	0	0
Darbo užduočių įvairovė	0	0	0	5	0	2

Paaiškinimai: A – Svarbu darbuotojams, B – Taikoma įmonėje

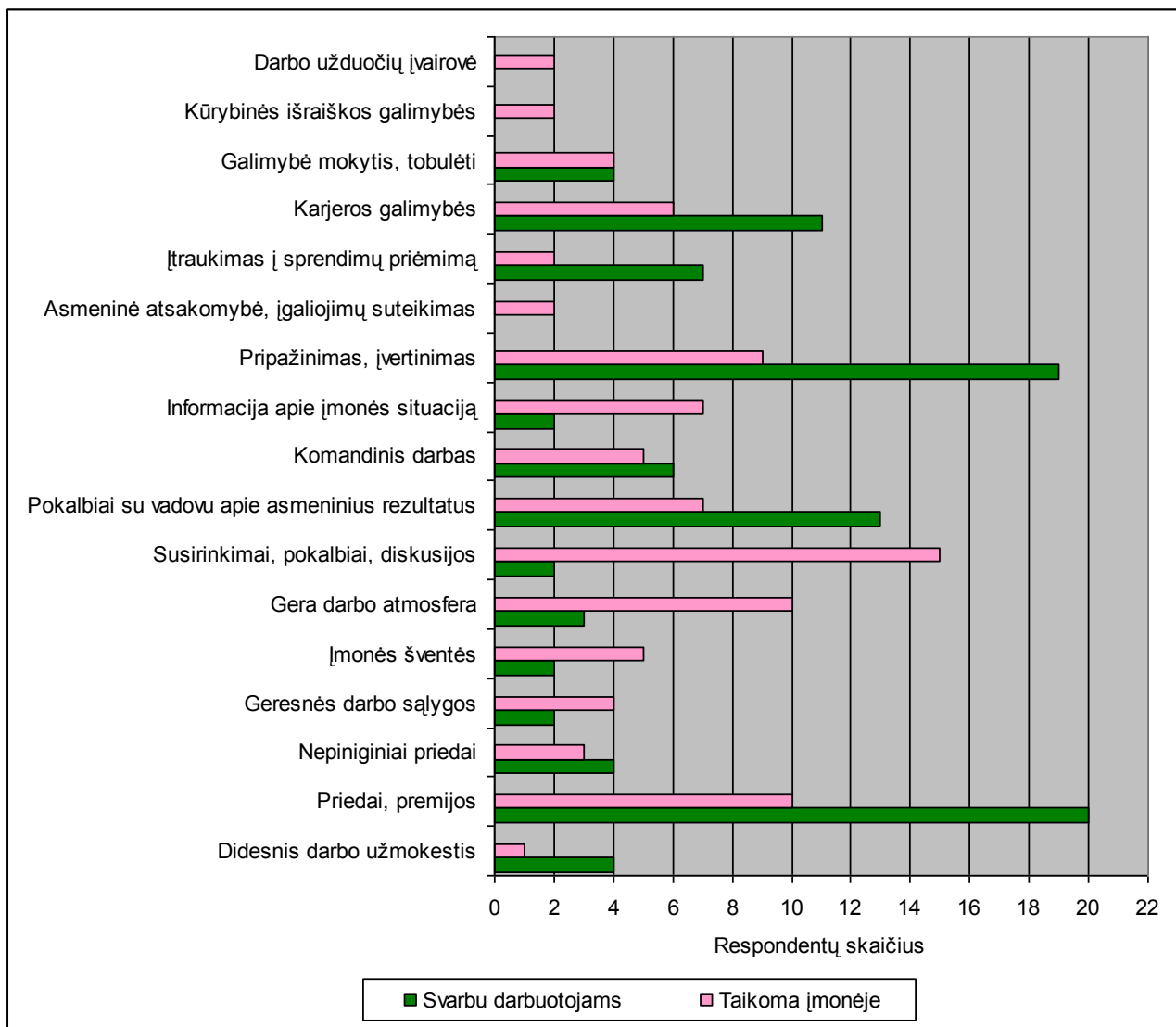


Motyvavimo priemonės projekto vykdymo metu

Motyvavimo priemonės projekto vykdymo metu (pagal įmones)

Motyvavimo priemonės	UAB „DLC sprendimai“		UAB „Softdent“		UAB „Hnit-Baltic“	
	A	B	A	B	A	B
Didesnis darbo užmokestis	1	0	3	2	2	1
Priedai, premijos	0	0	4	2	2	1
Nepiniginiai priedai	0	0	2	4	0	1
Geresnės darbo sąlygos	0	0	4	2	2	2
Įmonės šventės	0	0	0	4	0	0
Gera darbo atmosfera	2	1	9	8	4	4
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos		2	8	13	8	12
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus	0	0	0	4	0	0
Komandinis darbas	1	3	4	10	11	8
Informacija apie įmonės situaciją	0	1	0	2	0	2
Pripažinimas, įvertinimas	0	0	2	2	4	0
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	0	1	6	9	2	8
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	2	1	3	11	1	2
Karjeros galimybės	0	0	2	2	0	0
Galimybė mokytis, tobulėti	2	0	2	8	1	0
Kūrybinės išraiškos galimybės	0	0	0	5	0	0
Darbo užduočių įvairovė	1	0	2	7	2	2

Paaiškinimai: A – Svarbu darbuotojams, B – Taikoma įmonėje



Motyvacinio priemonės projekto užbaigimo metu

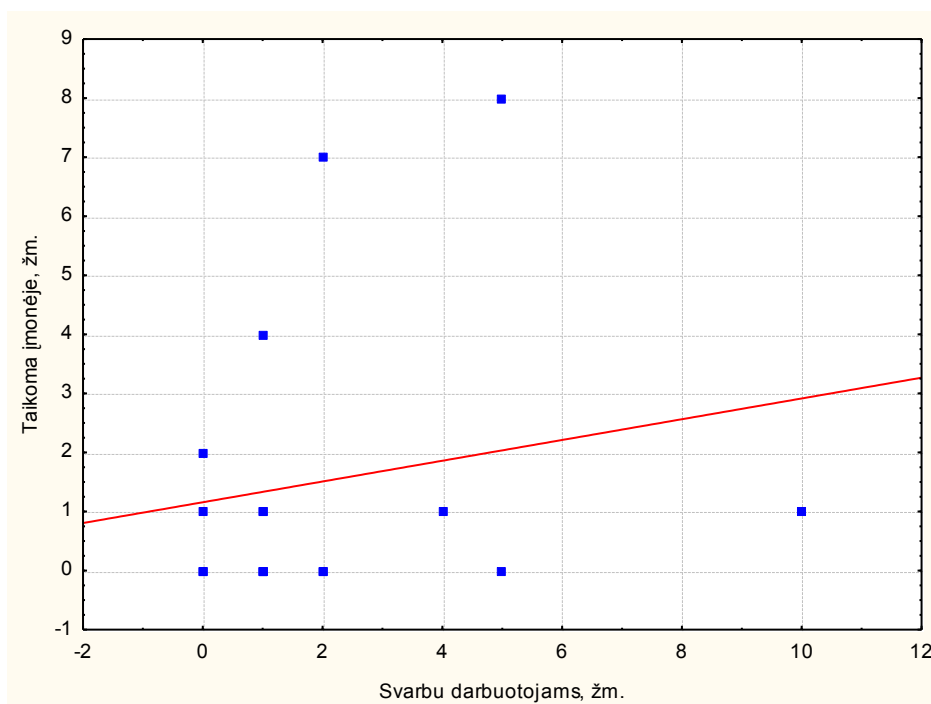
Motyvacinio priemonės projekto užbaigimo metu (pagal įmones)

Motyvavimo priemonės	UAB „DLC sprendimai“		UAB „Softdent“		UAB „Hnit-Baltic“	
	A	B	A	B	A	B
Didesnis darbo užmokestis	0	0	2	0	2	1
Priedai, premijos	1	0	13	7	6	3
Nepiniginiai priedai	0	0	2	2	2	1
Geresnės darbo sąlygos	0	0	2	2	0	2
Įmonės šventės	0	1	2	2	0	2
Gera darbo atmosfera	1	0	2	4	0	6
Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos	0	1	0	6	2	8
Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus	0	1	9	4	4	2
Komandinis darbas	1	1	0	0	5	4
Informacija apie įmonės situaciją	0	1	2	2	0	4
Pripažinimas, įvertinimas	2	0	11	9	6	0
Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas	0	0	0	0	0	2
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	2	0	0	2	5	0
Karjeros galimybės	1	0	4	6	6	0
Galimybė mokytis, tobulėti	1	0	2	2	1	2
Kūrybinės išraiškos galimybės	0	0	0	2	0	0
Darbo užduočių įvairovė	0	0	0	0	0	2

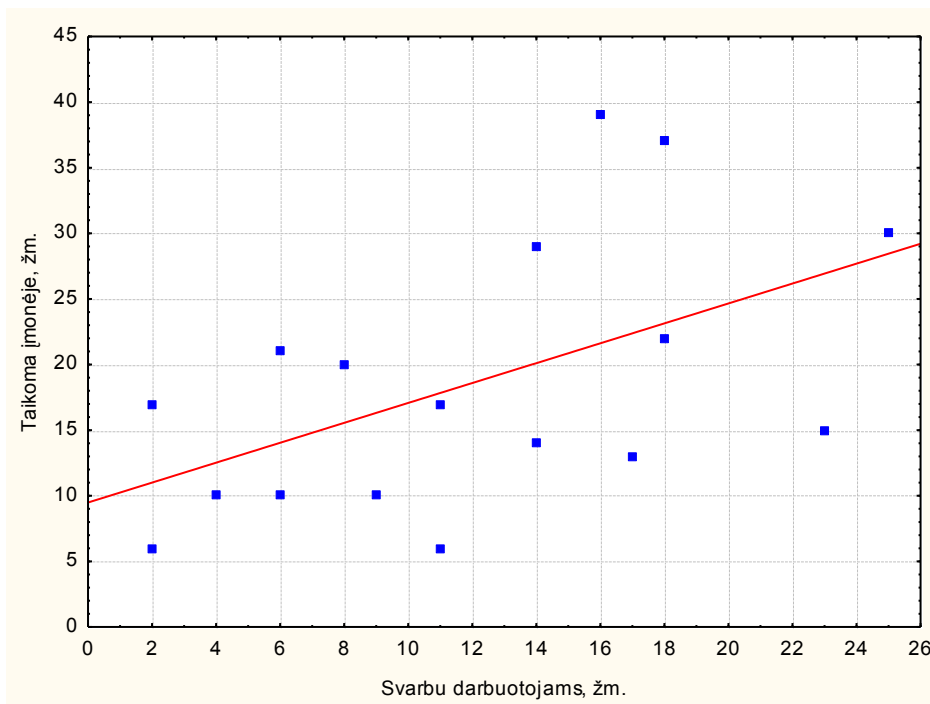
Paaiškinimai: A – Svarbu darbuotojams, B – Taikoma įmonėje

**Darbuotojams svarbių ir įmonėje taikomų motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys atskirais
projektų valdymo etapais**

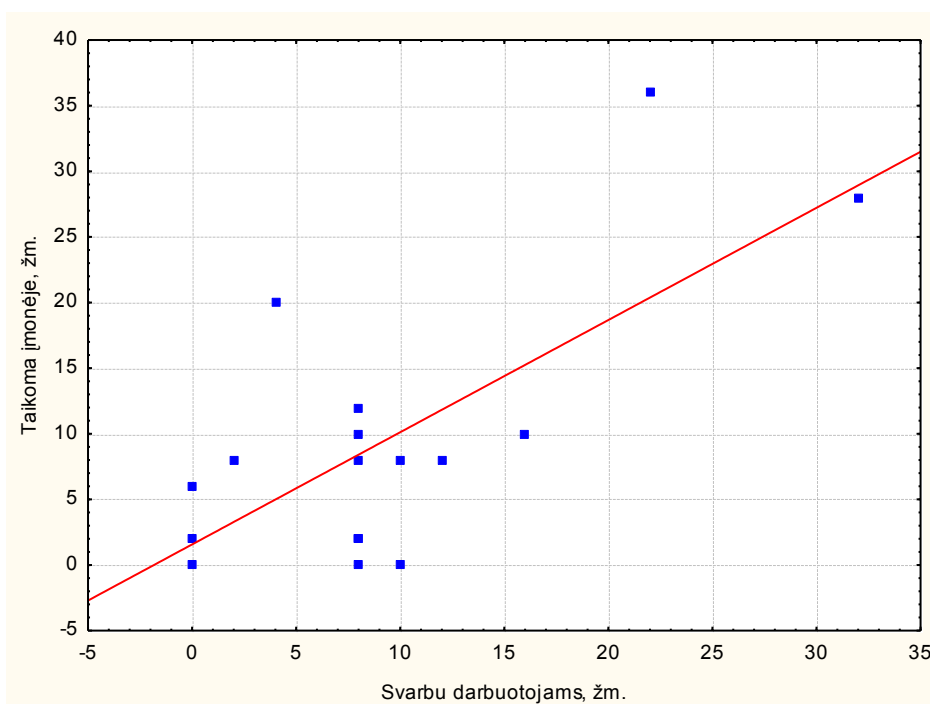
Projekto valdymo etapai	Koreliacija			Bendra visų įmonių koreliacija
	UAB „DLC sprendimai“	UAB „Softdent“	UAB „Hnit-Baltic“	
Inicijavimas	-0,021026	0,338008	0,476927	0,403745
Planavimas	0,479967	0,814116	0,876010	0,894208
Vykdymas	0,308176	0,550452	0,762932	0,792232
Užbaigimas	-0,305505	0,737601	-0,246912	0,391087



**Darbuotojams svarbių ir įmonėje taikomų motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys UAB
„DLC sprendimai“**



Darbuotojams svarbių ir įmonėje taikomų motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys UAB „Softdent“



Darbuotojams svarbių ir įmonėje taikomų motyvavimo priemonių tarpusavio ryšys UAB „Hnit-Baltic“

INTERVIU REZULTATAI

Klausimas	Interviu su UAB „Softdent“ vadovu	Interviu su UAB „DLC sprendimai“ vadovu
<p>1. Kokias motyvavimo priemonės taikote įmonėje? Ar yra tam kažkokios priežastys, pavyzdžiui, pastebite, kad darbuotojams to reikia, darbuotojai patys prašo, ar pats manote, kad tai yra svarbu darbuotojams, ar dar dėl kokių nors priežasčių?</p>	<p><i>Stengiuosi bent kartą per metus peržiūrėti darbuotojų atlyginimą ir jį pakelti, kartais moku premijas. Yra ir nepiniginės motyvavimo priemonės, tokios kaip mobilieji telefonai, nešiojamieji kompiuteriai, automobiliai, poilsis prie jūros, įmonės šventės. Stengiamės, kad visi darbuotojai gerai jautųsi darbo vietoje, visi aprūpinami jiems reikalingomis priemonėmis.</i></p> <p><i>Su kiekvienu darbuotoju bent kartą per metus susėdame aptarti darbo rezultatus, pasikeitimų, galimybių, įmonės bei darbuotojų lūkesčių. Taip pat kiekvieną dieną vyksta susirinkimai, diskusijos apie darbus bei naujus projektus, skatiname ne tik individualų, bet ir, kai reikia, komandinį darbą, dalintis informacija. Niekada nuo darbuotojų neslepiame įmonėje kilusių problemų ar gerai pavykusių darbų, svarbu, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, ką darome, kokius projektus vykdomė.</i></p> <p><i>Taip pat stengiamės pagirti ir paskatinti gerus darbuotojus, jų idėjas. Darbuotojai gali laisvais pasireikšti, išsakyti savo pasiūlymus. Stengiamės juos visapusiškai įtraukti į įmonės veiklą. Visi darbuotojai gali daryti tam tikrus sprendimus ir turi prisiimti tam tikrą atsakomybę.</i></p> <p><i>Pas mus dirba daugiausia jauni žmonės, ir visi jie baigė ar dar tik baigs bakalauro ar magistrantūros studijas dirbdami pas mus. Skatiname mokytis, tiek aukštojoje mokykloje, tiek savarankiškai gilinant žinias ir suteikiame tam sąlygas.</i></p> <p><i>Karjeros galimybių pas mus nelabai yra jei kalbėtume apie pareigybių pasikeitimą. Svarbu tai, ką darbuotojas daro ir kad jam tai patiktų ir galėtų atskleisti save, parodyti savo sugebėjimus, o ne tai, kokios pareigos nurodytos darbo sutartyje. Tačiau darbuotojams suteikiame galimybę dirbti įvairius darbus, skiriame skirtingų užduočių ir jei yra poreikis, skiriame dirbti prie kito projekto.</i></p> <p><i>Stengiuosi pats suprasti, ką darbuotojas norėtų turėti, kad jaustųsi patogiai darbe. Kai kurie darbuotojai tiesiogiai arba netiesiogiai pasako ko jie norėtų – didesnio atlyginimo, kai kurių pageidavimų dėl darbo vietos. Yra kai kurios motyvavimo priemonės, kurias inicijavau aš pats manydamos, kad jos galėtų būti veiksmingos, ir panašu į tai, kad jos darbuotojams patinka.</i></p>	<p><i>Tikriausiai viena pagrindinių motyvacijų darbuotojams yra nedidelė kontrolė, galimybė reikštis. Taip pat svarbu yra darbuotojui suteikti geras darbo sąlygas, kad būtų gera darbinė atmosfera. Retkarčiais su darbuotojais aptariame darbo užmokestį, kuris turėtų tenkinti jų poreikius.</i></p> <p><i>Bendraudamas su darbuotojais stengiuosi suprasti, ko jiems reikia, kas, mano nuomone, turėtų juos motyvuoti, paskatinti. Tačiau darbuotojai gali ir patys pasakyti, kas jiems yra svarbu.</i></p>

Klausimas	Interviu su UAB „Softdent“ vadovu	Interviu su UAB „DLC sprendimai“ vadovu
2. Ar pastebite, kad motyvuojami darbuotojai stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą?	<i>Manau, kad pas mus dirba labai geri darbuotojai. Stengiamės juos motyvuoti ir paskatinti. Manau, motyvacija prisideda prie gerų darbo rezultatų, tačiau ne vien ji viską lemia – svarbu ir darbuotojų asmeninės savybės, vertybės. Tačiau, aišku, jei jie jaustųsi blogai, greitai jie galėtų pereiti dirbti kitur, o mes juos prarastume. Manau, motyvuoti darbuotojai stengiasi labai gerai dirbti, o motyvacija būtina, kad parodyti, jog jie yra reikalingi.</i>	<i>Taip, manau, kad jausdami motyvaciją iš įmonės pusės, iš manęs, darbuotojai stengiasi pateisinti mano lūkesčius ir darbą atlikti gerai, taip kaip sugeba.</i>
3. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto inicijavimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?	<i>Visada stengiamės palaikyti geras darbo sąlygas bei atmosferą. Be to, projekto inicijavimo metu stengiamės skatinti darbuotojų saviraišką, kas kartais duoda gerų rezultatų, naujų originalių idėjų. Taip pat nuolatos organizuojami susirinkimai, diskusijos su darbuotojais neretai “sugeneruoja” naujas idėjas, ar pakeičia esamas tinkamesne linkme.</i>	<i>Gerą darbo atmosferą stengiamės išlaikyti viso projekto metu. Be to dar organizuojame diskusijas, susirinkimus, kai reikia, dirbame komandinį darbą. Inicijuojant projektą svarbu apsitarti kas kaip viską įsivaizduoja, svrbus kiekvienas pastebėjimas.</i>
4. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto darbų planavimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?	<i>Projekto planavimo metu ypatingai svarbūs yra susirinkimai ir diskusijos, nes tai ne tik motyvuoja darbuotojus, padeda jiems dirbti, bet ir labai pagreitina projekto įvykdymo laiką. Dar labai svarbu, kad darbuotojai žinotų, ko iš jų tikimasi, kokia yra įmonės ar pačio projekto būklė.</i>	<i>Planuojant projekto darbus labai svarbus yra komandinis darbas, susirinkimai. Stengiuosi, kad darbuotojai galėtų pateikti savo siūlymus, patys planuotų projekto eigą.</i>
5. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto darbų vykdymo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?	<i>Vykdamas projekto darbus darbuotojams suteikiame visas reikalingas priemones, taip pat organizuojami susirinkimai. Čia dar labai svarbu, kad darbuotojui būtų suteikta atsakomybė už jo darbus, veiksmus ir kad būtų įvertinta tai, ką jis daro. Taip pat labai svarbus darbuotojo unikalumas ir tai, kaip jis atlieka darbus, kadangi susitikimų metu to gali pasimokyti visi.</i>	<i>Vykdamas projektus darbuotojai gali pasireikšti, tobulėti, įgyti naujų įgūdžių, patirties. Čia darbuotojams svarbi ir asmeninė atsakomybė, tai stengiuosi jiems ir suteikti. Aišku, viskam yra tam tikri rėmai, tačiau neprieštarauju naujoms idėjoms ar pastaboms.</i>
6. Kokias motyvavimo priemonės taikote projekto užbaigimo metu? (Materialinės priemonės; Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos; Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos; Asmeninė atsakomybė, pripažinimas; Saviraiška, tobulėjimas). Kodėl?	<i>Bandau apskaičiuoti projekto atsipirkimo momentą, gaunamas pajamas iš jo, ir matydamas, kad projekto laukia šviesi ateitis, pradėdu mokėti pinigus. Būna taip, kad pavyksta rasti klientą, kuris sumoka didesnę sumą ir atrodo, kad būtų galima sumokėti premijas. Taip pat, manau, turėtų būti svarbu darbuotojams tai, kad visada stengiamės aptarti ir įvertinti veiklą, situaciją.</i>	<i>Projekto užbaigimo metu kiek galima stengiuosi paskatinti premijomis, priedais. Beveik visada organizuojame diskusijas, per kurias aptariame, ką naujo kiekvienas sužinojome, kuo galime pasidalinti.</i>

Klausimas	Interviu su UAB „Softdent“ vadovu	Interviu su UAB „DLC sprendimai“ vadovu
7. Ar pasitikėjimas darbuotojais, atsakomybės jiems suteikimas duoda geresnių darbo rezultatų?	<i>Taip, dažniausiai. Tačiau gali būti, kad darbuotojas ne visada supranta už ką jis turėtų būti atsakingas, tuomet reikia tiksliai pasakyti ko iš jo laukiama, kad padarytų. Aš esu šalininkas to, kad darbuotojo noras dirbti ir kurti (tai itin svarbu mūsų darbe), atsirastų dėl vidinių motyvų. Jei darbuotojas jaučiasi darbe nepatogiai, tikėtis, kad jis sugalvos ir padarys ką nors naujo, yra neįmanoma. Nurodytą darbą jis dažnai padarys, bet ne daugiau. Tačiau jei darbuotojas turi vidinės motyvacijos dirbti, kurti, pasitikėjimas bei suteikta atsakomybė jam yra viena svarbiausių, kad galėtų nevaržomai kurti, dirbti, gilinti žinias, įgūdžius. Jei darbuotojas jaustų, kad juo nepasitikima, darbas, manau, nebūtų efektyvus.</i>	<i>Manau, kad taip. Taip darbuotojai jaučia mažesnę įtampą ir žino, kad gali laisvai dirbti.</i>
8. Ar leidžiate pasireikšti darbuotojams, t.y. pasiūlyti savo variantą, išsakyti nuomonę?	<i>Žinoma. Čia taip pat, kaip ir su atsakomybe, be jos dirbti yra sunku. Tik be saviraiškos, be darbuotojų idėjų nebūtų pasiekta daugelio mūsų projektų, o ir jų idėjų.</i>	<i>Tai niekada nėra draudžiama, nebent priešingai – skatinama. Iš visų idėjų galima kažko pasisemti, kažkuo pasinaudoti.</i>
9. (Jei netaiko vienų ar kitų motyvavimo priemonių) Kodėl netaikote motyvavimo priemonių?	<i>(nepastebėta, kokios motyvavimo priemonės būtų netaikomos)</i>	Patikslinimas – užduota keliatas konkretesnių klausimų: Ar yra darbuotojams karjeros galimybė? Ar vykdate asmeninius pokalbius su darbuotojais apie jų pasiekimus, galimybes, ar įvertinate jų pastangas? Ar svarbius sprendimus, susijusius su projektais priimate Jūs, ar kartu su darbuotojais? <i>Mūsų įmonė yra nedidelė, todėl karjerai tiesiog nėra sąlygų ir „vietos“, tačiau darbuotojai gali tobulėti dirbdami įvairius darbus. Dėl įvertinimo – tai, manau, darbuotojai žino, kad jie yra svarbūs ir reikalingi. Asmeninių pokalbių atskirai neorganizuojame, tačiau su darbuotojais dažnai pasišnekame apie sėkmes ir nesėkmes. Pagrindinius sprendimus mūsų įmonėje priima vadovas, tačiau dažnai pasiklausiu ir darbuotojų nuomonės.</i>
10. Ar Jūs motyvuojate darbuotojus, ar būna situacijų, kai tai gali padaryti, pritaikyti tam tikras motyvavimo priemones, ir projektų vadovas? Kokios dažniausiai tai būna priemonės?	<i>Manau, kad ir iš projektų vadovų pusės jaučiama motyvacija. Jie sukuria gerą darbo atmosferą, organizuoja susirinkimus, leidžia visiems pasisakyti, pasireikšti, duoda įvairių užduočių. Kartais, prieš apžvelgdamas vieno ar kito darbuotojo atlyginimą, aš konsultuojuosi su projektų vadovais, kiek vienas ar kitas darbuotojas patobulėjo, kokia jo nuomonė, ar nepakito ir pan.</i>	<i>Projektų vadovas turi sukurti gerą darbinių atmosferą, pasirūpinti, kad projekto metu darbuotojams nieko netrūktų. Jis taip pat kartais organizuoja susitikimus, susirinkimus.</i>

MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ GRUPAVIMAS

Motyvavimo priemonių grupės	Motyvavimo priemonės
Materialinės priemonės	Didesnis darbo užmokestis
	Priedai, premijos
	Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, automobilis ir kt.)
Gera darbo atmosfera, geros darbo sąlygos	Geresnės darbo sąlygos
	Įmonės šventės
	Gera darbo atmosfera
Komandinis darbas, susirinkimai, diskusijos	Susirinkimai, pokalbiai, diskusijos
	Pokalbiai su vadovu apie asmeninius rezultatus, galimybes
	Komandinis darbas
Asmeninė atsakomybė, pripažinimas	Informacija apie įmonės situaciją
	Pripažinimas, įvertinimas
	Asmeninė atsakomybė, įgaliojimų suteikimas
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą
Saviraiška, tobulėjimas	Karjeros galimybės
	Galimybė mokytis, tobulėti
	Kūrybinės išraiškos galimybės
	Darbo užduočių įvairovė