

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADYBOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJOS

IV kurso studentė
Jurga Petruševičiūtė
2008 05 19

.....
(parašas)

**UAB “ARMAVIS” PARDAVIMO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS
DIDINIMAS**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė
Birutė Ruplytė
2008 05 19

.....
(parašas)

Darbo recenzentas

.....
2008 05 ____

.....
(parašas)

KAUNAS, 2008

SANTRAUKA

Petruševičiūtė, J., UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijos didinimas [Rankraštis]: bakalauro baigiamasis darbas: vadyba ir verslo administravimas. Kaunas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008.

Įmonės probleminė sritis, kurią analizuoja šis bakalauro baigiamasis darbas - kaip didinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją.

Bakalauro baigiamojo darbo tikslas - nustatyti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius. Darbo tikslas bus pasiektas įvykdžius šiuos išsikeltus uždavinius:

1. Atlikti UAB „Armavis“ vidinės ir išorinės situacijos analizę bei teorinės medžiagos apžvalgą;
2. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti bendrą motyvacijos lygį bei įvertinti kokių motyvacinių veiksnių įmonėje trūksta labiausiai;
3. Gautus rezultatus suvesti, susisteminti bei išanalizuoti, pateikti išvadas;
4. Remiantis teoriniais modeliais bei empirinio tyrimo išvadomis, pateikti vadybinius sprendimus įmonės darbuotojų motyvacijai didinti.

Naudojami tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimo metodas (apklausa naudojant struktūrizuotą klausimyną). Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys apdoroti naudojant statistinį SPSS paketą.

Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys: situacijos analizė, empirinio tyrimo aprašymas ir vadybiniai sprendimai.

Pirmojoje bakalauro baigiamojo darbo dalyje pateikta įmonės vidinės situacijos analizė bei išorinės aplinkos analizė turinti įtakos įmonės personalo valdymui. Vidinės situacijos analizėje pateiktas įmonės personalo valdymo procesas, išanalizuota, kokios motyvacinės priemonės taikomos. Taip pat apžvelgtos pagrindinės motyvacinės teorijos, iš kurių pasirenkama viena, atliekant tolimesnę analizę.

Empirinio tyrimo aprašyme pateikiami tyrimo uždaviniai, aprašoma tyrimo eiga bei gauti rezultatai. Empirinio tyrimo metu atlikta ištisinė įmonės pardavimo darbuotojų apklausa naudojant struktūrizuotą klausimyną. Tyrimo gauti rezultatai parodė, kokių motyvacinių veiksnių pardavimo darbuotojams trūksta labiausiai.

Trečiojoje dalyje, atsižvelgiant į situacijos analizę bei gautus empirinio tyrimo rezultatus pateikiami vadybiniai sprendimai kaip didinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją. Vadybiniuose sprendimuose pateikiamos tiek finansinės, tiek nefinansinės motyvavimo priemonės, atsižvelgiant į motyvacinių veiksnių trūkumą. Bakalauro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos visų trijų dalių išvados.

Reikšminiai žodžiai: motyvacija, motyvaciniai veiksniai, motyvacinės priemonės.

EXECUTIVE SUMMARY

Petruševičiūtė, J., Increasing salesperson motivation in JSC “Armavis” [Manuscript]: bachelor thesis: management and business administration. Kaunas, ISM University of Management and economics, 2008.

The problematic field, which is analyzed in this paper – how to increase JSC “Armavis” salesperson motivation.

The main objective of this paper – measure JSC “Armavis” factors affecting salesperson motivation. This objective will be measured by implementation of four tasks:

1. JSC “Armavis” internal and external situation analysis, review motivational theories;
2. Accomplish empirical research in order to estimate the motivational level in the company, evaluate which motivational factors are most important;
3. Systematize and analyze by empirical research collected data, submit the conclusions;
4. According to motivational theories and empirical research results, provide managerial solutions how to increase salesperson motivation.

Methods of research used: the analysis of scientific literature and quantitative analysis method (interview using structured questionnaire), collected data analyzed by using SPSS program.

Bachelor thesis consists of three main parts: situation analysis of JSC “Armavis”, empirical research description and managerial decisions.

In the first part of this work internal situation analysis is provided, also external factors affecting organization personnel management. In the internal situation analysis is provided general personnel management process, analyzes of motivational factors is accomplished. Overview of motivational theories is provided too. Selected motivational model for further analysis.

In the second part of this work empirical research description is provided. In this part empirical research objective, tasks, process either results are described. Empirical research was conducted by continuum interview of salesperson, using structured questionnaire. Sustaining empirical research, emerged deficient motivational factors.

In the third part, considering situation analysis and empirical research results, managerial decisions are proposed, how to increase JSC “Armavis” salesperson motivation. Managerial solutions consists of financial and non-financial motivational factors. At the end of this work conclusions are provided inclusive all three parts.

Keywords: motivation, motivational factors, motivational means.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	6
Įvadas	7
1. Situacijos analizė.....	9
1.1. Bendra informacija apie įmonę	9
1.2. Išorinės aplinkos analizė	10
1.2.1. Konkurencinės aplinkos analizė	11
1.3. Įmonės vidinės situacijos analizė	12
1.3.1. Įmonės strategija, personalo planavimas ir paieška	12
1.3.2. Naujų darbuotojų mokymas	13
1.3.3. Atlyginimo už darbą sistema.....	14
1.3.4. Motyvavimo priemonės UAB „Armavis“	15
1.4. Motyvacinių teorijų apžvalga.....	17
1.4.1. Poreikių motyvacijos teorijos.....	19
1.4.2. Procesinės motyvacijos teorijos	21
1.4.3. Motyvacinės teorijos pasirinkimas.....	22
2. Empirinis tyrimas	24
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	24
2.2. Empirinio tyrimo metodika	24
2.2.1. Tyrimo eiga	25
2.3. Empirinio tyrimo rezultatai	26
2.3.1. Respondentų charakteristikos.....	26
2.3.2. Pardavimo darbuotojus įtakančių motyvacinių veiksnių tyrimas	28
2.3.3. Tyrimo apibendrinimas	34
3. Vadybiniai sprendimai	36
3.1. Vadybinių sprendimų pateikimo modelis	36
3.2. Motyvavimas keičiant atlyginimo už darbą sistemą	37
3.3. Darbo praturtinimas	38
3.4. Tikslinis valdymas (MBO).....	39
3.5. Darbuotojų pripažinimo programos	40
3.6. Bendradarbiavimas.....	41
Išvados.....	44
Literatūra	46
Priedai.....	49

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Darbuotojų atrankos žingsniai	13
2 paveikslas	Bendrasis motyvacijos proceso modelis	17
3 paveikslas	A.Maslow ir F.Herzberg motyvacijos teorijų palyginimas	20
4 paveikslas	Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	26
5 paveikslas	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	27
6 paveikslas	Respondentų išsilavinimas	28
7 paveikslas	Motyvacinių veiksnių įvertinimas	29
8 paveikslas	Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu	31
9 paveikslas	Motyvacinių veiksnių rangavimo vidurkiai	32
10 paveikslas	UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijos modelis	36
11 paveikslas	Pagrindiniai vertikalaus darbo praturtinimo principai	38
12 paveikslas	Klasikinis požiūris į pasikeitimą informacija	42
13 paveikslas	Šiuolaikinis požiūris į pasikeitimą informacija	42

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Strateginių konkurentų grupių analizė	11
2 lentelė	Darbo užmokesčio struktūra įvairių pareigybių darbuotojams	15
3 lentelė	Motyvacijos priemonės UAB „Armavis“	16
4 lentelė	Motyvacijos modeliai	18
5 lentelė	F.Herzberg dviejų veiksnų teorija	20
6 lentelė	F.Herzberg veiksnų grupės	25
7 lentelė	Respondentų siūlymai dėl darbuotojų motyvacijos įmonėje	33

IVADAS

Šiuolaikiniame augančiame verslo pasaulyje kiekvienos įmonės sėkmės veiksnys – efektyvus ir į veiklos rezultatus orientuotas personalo darbas. Siekiant efektyvaus darbo, įmonės personalas turi būti motyvuotas. Motyvacija – tai nuolat kintantis procesas įmonės viduje, įtakojamas augančių darbuotojų poreikių. Norint sėkmingai veikti, įmonės vadovas turi motyvuoti personalą, tai padėtų pasiekti ne tik įmonės tikslų, bet ir darbuotojų tikslų, motyvuojant atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir siekius. Vadovas turi išsiaiškinti kokie veiksniai motyvuos personalą, ar juos skatins efektyviai dirbti finansiškai motyvuodamas, ar suteikdamas laisvę priimant sprendimus ar tiesiog įdomiu darbu. Siekiant efektyvaus darbo įmonėje, kiekvieno darbuotojo tikslai turi būti orientuoti į įmonės tikslus. Įmonės vadovas gali padėti įgyvendinti darbuotojo tikslus (pavyzdžiui, gauti didesnę atlygį, kilti karjeros laiptais), tuo tarpu skatinant atlikti įmonės tikslus. Remiantis praktinių tyrimų rezultatais, nustatyta, kad motyvai nukreipti į pageidaujamus rezultatus, o elgsena – sąmoningas rezultatų siekimas yra Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo pagrindas.

Autoriaus nuomone, yra priežastinis ryšys tarp darbuotojų, kurių veiklos rezultatai yra geresni, nei kitų, atliekančių analogiškas ar panašias darbo funkcijas. Taip yra, nes vieni darbuotojai yra motyvuojami daugiau už kitus. Autorius pabrėžia, kad nuo darbuotojų motyvavimo lygio (tiek finansiniai, tiek nefinansiniai motyvaciniai veiksniai) priklauso efektyvus personalo darbas. Finansiniai ir nefinansiniai motyvaciniai veiksniai turi būti suderinti (atsižvelgiant į darbuotojų poreikius), pavyzdžiui, jeigu darbuotojas turės naujai įrengtą kabinetą, tačiau jo įdėtos pastangos bus nepakankamai atlygintos, motyvacija darbui gali sumažėti. Autoriaus nuomone, aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus finansinės motyvavimo priemonės ne taip skatins, kaip patenkinant savirealizacijos poreikį – būti pripažintam.

Darbo problema – kaip didinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją?

Darbo tikslas – nustatyti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti UAB „Armavis“ vidinės ir išorinės situacijos analizę bei teorinės medžiagos apžvalgą;
2. Atlikti empirinį tyrimą siekiant nustatyti bendrą motyvacijos lygį bei įvertinti kokių motyvacinių veiksnių įmonėje trūksta labiausiai;
3. Gautus rezultatus suvesti, susisteminti bei išanalizuoti, pateikti išvadas;
4. Remiantis teoriniais modeliais bei empirinio tyrimo išvadomis, pateikti vadybinius sprendimus įmonės darbuotojų motyvacijai didinti.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizės metodas.
2. Kiekybinis tyrimo metodas.

Praktinė darbo vertė - atlikus mokslinės literatūros analizę, atlikus empirinį tyrimą, UAB „Armavis“ bus parengti pasiūlymai, pardavimo darbuotojų motyvacijos didinimui, kuo tikimasi didesnio darbuotojų lojalumo bei efektyvesnio darbo siekiant įmonės tikslų.

1. SITUACIJOS ANALIZĖ

1.1. Bendra informacija apie įmonę

Įmonės juridinis statusas yra Uždaroji Akcinė Bendrovė "Armavis", įsteigta 1995 lapkričio 30 d., Vilniuje. Pradinis įstatinis kapitalas buvo 60 000 litų, kuris padalintas į 600 paprastųjų vardinių akcijų, vienos akcijos nominalioji vertė – 100 litų. Įmonėje yra du akcininkai.

Įmonės vadovas kontroliuoja visų darbuotojų veiklą (organizacinė struktūra – žr. 1 priedą), tačiau tiesiogiai įmonės vadovui atskaitingi darbuotojai yra: pavaduotojai (du direktoriaus pavaduotojai), viešbučių vadybininkas ir vyriausiasis finansininkas. Direktoriaus pavaduotojai yra atsakingi už vadybininkų darbą, kurie dirba su personalu (pardavimo darbuotojais), vykdo darbuotojų atranką bei apmokymus, sudaro sutartis su įvairiom parduotuvėm, prekybos centrais, vykdo pirminę finansinę apskaitą. Reklamos konsultantų darbas yra profesionaliai reklamuoti ir pristatyti produkciją. Įmonėje yra nustatyti konkretūs būdai, kaip konsultantai turėtų užkalbinti klientą, daug įtakos turi tiesioginis bendravimas su klientu, kliento tipo atpažinimas, teigiamų klientų pojūčių apie produkciją, formavimas. Viešbučių vadybininkas atsakingas už viešbučiams reikalingos produkcijos aprūpinimą. Įmonės vyriausiasis finansininkas vykdo finansinę firmos ataskaitą.

UAB „Armavis“ - vokiečių kompanijos „Beauty Company International“ atstovai Lietuvoje. Įmonė prekiauja kosmetikos, parfumerijos ir kūno priežiūros priemonėmis bei aptarnauja viešbučius vienkartinėmis kūno priežiūros/higienos priemonėmis, galanterijos prekėmis (pinti krepšeliai, drabužių, batų šepečiai, maišeliai maistui, patalynei). Vienkartinėmis kūno priežiūros priemonėmis bei galanterijos prekėmis prekiaujama pagal užsakymą, yra galimybė gaminti produktus, pažymėtus individualiais gavėjų ženklais (logotipais).

UAB „Armavis“ (veikianti pagal „Beauty Company International“ logistinę sistemą) prekiauja didžiuosiuose prekybos centruose (ten didžiausia pirkėjų koncentracija). Jų prekyba – tai tarpinis prekybos būdas tarp prekybos specializuotose parduotuvėse bei prekybos iš katalogų. Įmonės prekybos forma - aktyvi prezentacija, reklama yra vykdoma pardavimo vietoje, prie firminių įmonės stendų. Reklamos konsultantų darbas yra profesionaliai reklamuoti ir pristatyti produkciją individualiai kiekvienam klientui. Įmonės pardavimo veikla pasižymi dideliu mobilumu. Įmonė neturi tiesioginių konkurentų.

UAB „Armavis“ turi strateginius tikslus. Įmonės verslo strategija apima ir personalo strategiją, nes be profesionalaus personalo darbo įmonė nepasiektų tikslų. Strateginiuose tiksluose, yra personalo strategija – personalo atranka, ugdymas bei išlaikymas. Įmonės veiklos sėkmė - tiesiogiai priklauso nuo profesionalaus personalo darbo, galimybės plėstis verslui bei efektyviai vykdyti savo veiklą.

Pastaraisiais metais įmonei sunku plėsti pardavimo taškų skaičių, nes jaučiamas profesionalaus personalo trūkumas, didelė reklamos konsultantų kaita. Remiantis įmonės personalo vadybininkų nuomone, reklamos konsultantų kaitą įtakoja neefektyvūs motyvaciniai veiksniai.

Įmonės strateginiai tikslai:

- Padidinti pardavimus Kaune ir Vilniuje iki 35 procentų.
- Personalo atranka, ugdymas bei išlaikymas.
- Plėsti prekybos standų skaičių.
- Tapti lydere Lietuvos viešbučių aptarnavimo vienkartinėmis kūno priežiūros/higienos priemonėmis rinkoje.

1.2. Išorinės aplinkos analizė

Šio skyriaus tikslas yra išsiaiškinti išorinės aplinkos įtaką UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijai. Tai pat bus identifikuotos strateginės konkurentų grupės, jų stipriosios ir silpnosios pusės.

Tiesiogiai išorinė aplinka neįtakoja motyvacinės sistemos įmonėje. Tačiau pastebima keletas išorinės aplinkos veiksnių, netiesiogiai įtakančių įmonės darbuotojų motyvaciją. Ekspertų nuomone, ekonominė aplinka kinta, pastebimas ekonomikos augimas. Kosmetikos ir parfumerijos rinka yra auganti (šioje rinkoje veikia UAB „Armavis“), kartu didėja ir netiesioginių konkurentų skaičius. „Euromonitor International“ prognozuoja, kad Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinkos vertė per artimiausius penkerius metus išaugs 30 proc., o rinkos pardavimai 2011 m. pasieks 838,2 mln.litų.

Augant šalies ekonomikai, kinta ir gyventojų realiosios pajamos. Augančios ekonominės sąlygos lemia augančias darbo pajamas. Siekiant išlaikyti įmonėje geriausius darbuotojus, reikia mokėti ne tik didesnius atlyginimus (kylantis minimalus darbo užmokestis), bet ir finansiškai motyvuoti darbuotojus, tuo didinant darbuotojų darbo pajamas. Infliacija (infliacija – tai kainų lygio kilimas, kuris lemia gyventojų pirkimo galios mažėjimą) taip pat turi įtakos darbo užmokesčio didėjimui, nes kyla prekių ir paslaugų kainos.

Pardavimų apimtys įmonėje nedidėja, o augantis darbo užmokestis rinkoje neigiamai veikia įmonės veiklą. Išaugus atlyginimams visoje rinkoje, įmonėje taip pat mokamas didesnis atlygis, tad darbuotojų finansinei motyvacijai įmonė gali skirti mažiau lėšų.

Autorius teigia, kad esant ekonomikos augimui, pastebima ir mažmeninės prekybos plėtra. Dėl išaugusios prekybininkų konkurencinės aplinkos ir profesionalių darbuotojų augančio trūkumo, darbuotojų pasirinkimo galimybės didėja, o įmonės priverstos konkuruoti ne tik produkcija, paslaugomis, aptarnavimo kokybe, bet ir tuo, kaip išlaikyti ir tinkamai motyvuoti darbuotojus.

Autoriaus nuomone, be ekonominės aplinkos, turi įtakos ir demografinė aplinka. Yra pastebimas gyventojų skaičiaus mažėjimas, o tai lemia mažėjančių potencialių darbuotojų skaičių. Nors ir nedarbo lygis mažėja (dalis darbo jėgos emigruoja), tačiau yra trūkumas kvalifikuotų darbuotojų. Esanti didelė darbdavių konkurencijai įtakoja ir darbuotojų kaitą įmonėje, kuomet įmonė negali pasiūlyti didesnio atlyginimo bei finansiškai motyvuoti, darbuotojai palieka darbo

vietas. Atsižvelgiant į tokius rezultatus, įmonė turi suderinti tiek finansines (pagal galimybes) tiek nefinansines motyvavimo priemones, siekiant išlaikyti darbuotojus.

1.2.1. Konkurencinės aplinkos analizė

Žemiau pateiktoje pirmoje lentelėje apibendrintos strateginių konkurentų grupių stipriosios ir silpnosios pusės, įskaitant ir UAB „Armavis“ – prekybą aktyviu būdu (prie firminių įmonės stendų) stipriąsias ir silpnąsias puses, lyginant su konkurentais.

1 lentelė. Strateginių konkurentų grupių analizė

Strateginė konkurentų grupė	Charakteristikos	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Specializuotos parduotuvės I	Šiai grupei priskiriami kosmetikos bei parfumerijos prekybos tinklai, kaip „Kristiana“, „Sarma“	Žinomi/prestižiniai prekių ženklai, garantuota aukšta kokybė, stipri reklaminė kampanija, naujų prekių linijos pasirodo dažnai, lojalumo programos, aukšto lygio vartotojų aptarnavimas	Brangūs produktai
Specializuotos parduotuvės II	Tokios parduotuvės, kaip „Eurokos“, „Drogas“	Kokybės ir kainos santykis, įvairūs prekių ženklai	Vidutinio lygio aptarnavimas
Prekyba iš prekių katalogų, per platintojus	Vartotojai perka produkciją iš katalogo - UAB „Avon Cosmetics“	Perkant iš katalogo, sutaupomas laikas, kurį sugaištame parduotuvėse, vidutinės kainos	Vartotojas negali fiziškai matyti produkto, tik iš katalogo
Prekyba aktyviu būdu UAB „Armavis“	Tai nedideli prekybos stendai, kurių vieta nuolatos keičiasi (įmonės veikla pasižymi dideliu mobilumu). Produkcija pristatoma kiekvienam klientui individualiai	Aktyvi reklama prekybos vietoje, vidutinės kainos, vartotojų poreikių išsiaiškinimas	Siaura produktų linija, vidutinio lygio aptarnavimo kokybė
Prekybos centrai	Kiekviename prekybos centre yra atskiras skyrelis kosmetikai ir parfumerijai	Patogu, daug prekių (ne tik kosmetikos bei parfumerijos) vienoje vietoje	Žemo lygio pirkėjų aptarnavimas

Kosmetikos ir parfumerijos rinkoje identifikuoti tokie pagrindiniai prekyaujantys kosmetikos bei parfumerijos priemonėmis, tinklai: UAB „Kristiana“ (jai priklauso kosmetikos ir parfumerijos tinklas „Kosmada“), UAB „Sarma“, UAB „Kosmelita“ (Eurokos parduotuvės), UAB „Armavis“, UAB „Avon Cosmetics“, UAB „Biok“, UAB „Drogas“, UAB „Oriflame Kosmetika“. Taip pat kosmetika ir parfumerija yra prekiaujama įvairiuose prekybos centruose (Media, Maxima, Iki). Autorius teigia, kad UAB „Armavis“, lyginant su konkurentais, pozicija rinkoje nėra stipri. Silpna konkurencinė pozicija rinkoje (nežinomas įmonės vardas, produkcijos prekinis ženklas), personalo atžvilgiu, negali tapti papildomai motyvuojančiu veiksniu.

Kiekvienai įmonei, konkurentai yra labai svarbus išorinės aplinkos veiksnys. Konkurentai priverčia bei įpareigoja įmonę nuolat tobulinti ir plėsti savo veiklą, norint neprarasti vartotojų bei efektyviai funkcionuoti. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, būtina pateikti tos pačios paskirties prekę kitaip nei konkurentai, žinoma, kainos ir kokybės santykis išlieka esminiu veiksnium vartotojų pasirinkimui.

Išskirtos konkurentų grupės turi tiek silpnųjų, tiek stipriųjų pusių. Konkuruojama ne tik produkcijos kokybe, asortimentu, bet ir aptarnavimo lygiu. Siekiant aukštos aptarnavimo kokybės, reikalingas profesionalus aptarnaujančio personalo darbas. Atsižvelgiant į dabartinę darbo rinkos situaciją, kuomet trūksta darbo jėgos, yra didelė tikimybė, kad nemotyvuoti darbuotojai išeis dirbti pas konkurentus. Šiame darbe analizuojamos įmonės pardavimo darbuotojų kaita didelė (žr.2 priedą), dauguma jų pereina dirbti pas konkurentus, efektyvių motyvacinių priemonių taikymas galėtų sumažinti paliekančių įmonę darbuotojų skaičių.

1.3. Įmonės vidinės situacijos analizė

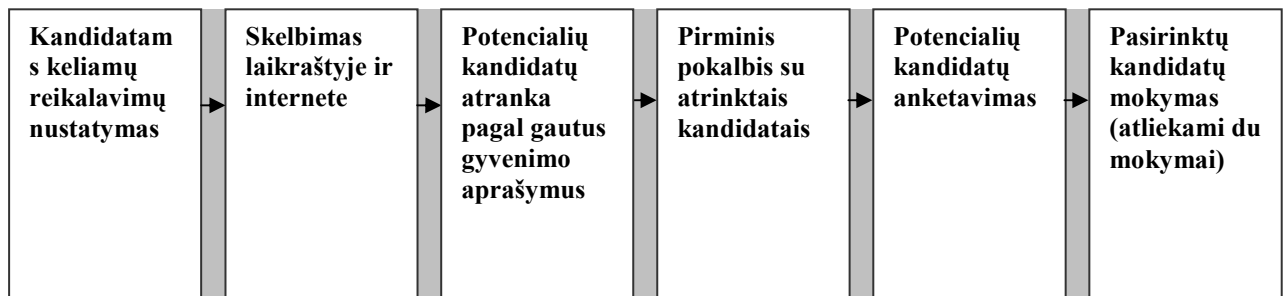
Šiame skyrelyje bus pateikta įmonės vidinės situacijos analizė. Išanalizuotas pardavimo darbuotojų planavimo ir paieškos, mokymo procesas. Išanalizuota ir pateikta atlyginimo už darbą sistema, pateiktos finansinės ir nefinansinės motyvavimo priemonės taikomos UAB „Armavis“.

1.3.1. Įmonės strategija, personalo planavimas ir paieška

Įmonės strategija – 200.000 tūkstančių gyventojų tenka vienas aktyvus taškas (vienas veikiantis standas). Vieno taško, jei įvykdomas šimtaprocentinis pardavimų planas, yra per vieną dieną parduoti 25 kosmetikos ir parfumerijos komplektus (įeina parfumuotas vanduo, losjonas vyrams, losjonas moterims, dušo želė ir dovanėlė). Vieno komplekto kaina – 70 litų. Iš viso veikiančių standų yra šeši, du standai Kaune, du standai Vilniuje, bei du standai kitiems miestams aptarnauti (prekiaujama įvairiuose Lietuvos miestuose). Įvykdant šimtaprocentinį pardavimų planą, gauname, kad vieno stendo mėnesio pardavimai būtų 750 komplektų. Veikiant šešioms pardavimo taškams, per mėnesį pardavimai siektų 4500 komplektų. Taigi, metų pardavimai būtų 54.000 komplektų, veikiant visiems stendams, jei būtų įvykdomas šimtaprocentinis planas metams. Paskutiniųjų metų pardavimų planas buvo įvykdytas apie 56%. Įmonės vadovas daro prielaidą, kad šimtaprocentinis pardavimo planas neįvykdomas dėl profesionalių reklamos konsultantų trūkumo. Pardavimo darbuotojų (reklamos konsultantų) kaitą, vadovo teigimu, įtakoja neefektyvūs motyvaciniai veiksniai įmonėje.

Įmonei sunkiau plėstis ir siekti didesnio pelno, jei nėra pakankamai darbuotojų. Neužtenka juos tik surasti, reikia juos ugdyti, kad išmąnytų savo darbą, būtų aktyvūs pardavėjai. Įmonėje trūksta kvalifikuotų ir patyrusių vadybininkų, o reklamos konsultantai – stokoja gerų bendravimo įgūdžių, psichologinių žinių, patirties dirbant su klientais. Jaučiant didelį pardavimo darbuotojų trūkumą, jų paieška ir atranka – nuolatinis procesas.

1 paveikslas. Darbuotojų atrankos žingsniai



Nustačius kandidatams keliamus reikalavimus pardavimo darbuotojams, paduodamas skelbimas į dienraščius, tokius kaip, „Lietuvos rytas“, „Kauno diena“. Galimi kandidatai taip pat atrenkami interneto pagalba. Interneto tinklapių, skirtų ieškantiems bei siūlantiems darbą, duomenų bazėje atrenkami potencialūs kandidatai, taip pat duodamas skelbimas. Skelbimas yra trumpas ir tikslinis, jame nurodomas trumpas firmos aprašymas, pagrindiniai reikalavimai siūlomam darbui (reklamos konsultantai turi turėti gerus bendravimo įgūdžius, patirtį pardavimo srityje) bei įmonės kontaktiniai duomenys. Sekantis žingsnis yra atrinkti potencialius kandidatus pagal gautus gyvenimo aprašymus. Atrenkami tie kandidatai, kurių gyvenimo aprašymas labiausiai atitinka keliamus reikalavimus. Pirminis pokalbis su atrinktais kandidatais vyksta telefonu. Sekantis etapas, atrenkant naujus darbuotojus, yra potencialių kandidatų anketavimas. Geri darbuotojai ilgai nebūna be darbo, o keisdami darbus neretai vienu metu gali turėti keletą pasiūlymų, todėl norint juos pritraukti, svarbu sudaryti gerą įspūdį.

Kandidatų vertinimo pradžioje, vadybininkas prisistato, pristato įmonę, o pagrindinis susitikimo tikslas – susipažinti su kandidatu, o ne detalizuoti visą darbo eigą, ar tikslų darbo užmokesčio dydį. Tačiau svarbu paminėti, jog darbo grafiką galima rinktis pačiam, prisitaikant prie asmeninių poreikių. Kandidatų vertinimo tikslas – profesionaliai surinkti duomenis apie kandidatą (įvertinti bendravimo įgūdžius, iniciatyvumą, komunikabilumą), pažinti jį ir sudominti tolimesniam bendradarbiavimui. Potencialių kandidatų testavimo metu duodamas išbandymas, siekiant įvertinti kaip susidorojama su netikėtomis užduotimis, pavyzdžiui, duodamas parfumerijos rinkinys, ir prašoma jį pristatyti, inicijuoti pardavimą. Pasiteiraujama, kokia jo nuomonė, apie aktyvias prezentacijas pardavimo vietoje. Svarbu sužinoti, ar kandidatas mėgsta komandinį darbą, ar labiau linkęs dirbti vienas. Pokalbio metu vertinamas kandidato komunikabilumas, kalbos maniera, kaip laisvai kandidatas jaučiasi bendraudamas. Įvertinę vadybininkas potencialius darbuotojus, trumpai pasirašo kiekvieno kandidato apibūdinimą, o paskutinis darbuotojų atrankos etapas – apmokymai.

1.3.2. Naujų darbuotojų mokymas

Kadangi UAB „Armavis“ yra „Beauty Company International“ atstovai Lietuvoje, šiomis kosmetikos ir parfumerijos prekėmis yra prekiaujama ir kitose šalyse, tokiose, kaip Latvija, Estija, Lenkija. Vadybininkų mokymai yra vykdomi tarptautiniu mastu, pasirinktas metodas – geriausi kiekvienos šalies darbuotojai dalinasi patirtimi, pasimoko vieni iš kitų, aptaria darbo tobulinimo galimybes. Vadybininkai įgytas žinias realizuoja dirbdami su pardavimo darbuotojais.

Įmonėje yra sukurta naujų reklamos konsultantų mokymo programa. Kandidatai susirenka ofise. Pirmiausia pristatoma įmonė, veiklos sritys (viešbučių aprūpinimas vienkartiniais reikmenimis, aktyvi prezentacija prie stendo, prekybos centruose), pristatoma įmonės struktūra, toliau seka gaminių pristatymas (gaminiai pristatomi tokia tvarka, kaip ir pardavimo programoje, taip bus lengviau įsiminti eiliškumą dirbant prie stendo). Nuo vadybininkų prezentacijos priklauso būsimų konsultantų požiūris ir darbas, svarbu suprasti, kad gaminio pristatymas kiekvienam žmogui turi būti pakankamai individualus ir išskirtinis. Sekantis etapas yra gaminių kainų analizė. Toliau yra aptarinėjamos reklamos formos, įtraukiami konsultantai į diskusiją, kokius jie žino reklamavimosi būdus, ir kuo jie geri. Pristatomas įmonės reklamos išskirtinumas, kuomet nesireklamuojama jokiose masinėse informavimo priemonėse, o reklama vyksta pardavimo vietoje. Pristatoma, jog nuo pat įmonės įkūrimo, siekiama maksimalizmo, tai yra, kad klientas turėtų ne vieną ar du gaminius, o visą kolekcijos rinkinį, tad buvo pasitelktas pakankamai novatoriškas gaminių reklamavimo būdas. Klientas yra svarbiausias, tad jam yra suteikiama apsisprendimo laisvė, išbandant gaminius, pirkti juos ar ne. Konsultantai turi suprasti visą pardavimo reklamos esmę, nes nuo to, kaip jie supras, priklausys pardavimai.

Toliau kalbama apie atlyginimą, kuris tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų. Dabartinio atlyginimo sistema – savotiškas iššūkis. Darbo sąlygos aptariamos taip pat, jog dirbama pagal neterminuotą darbo sutartį (bandomasis laikotarpis 3 mėn.). Pirmojo mokymo metu, paaiškinus visą eigą, būsimiems darbuotojams yra duodama pardavimo schema, kurią antrojo mokymo metu reikia pristatyti patiems. Vadybininkas analizuoja pristatymą, jį įvertina. Pristatymo metu kuriama draugiška atmosfera, akcentuojamas akių kontaktas, skatinamas pasitikėjimas savimi, dialogo svarba su klientais. Tiems, kurių pristatymas buvo silpnesnis, pasiūloma ateiti kitą dieną, o tiems, kam pavyko gerai ir be klaidų pristatyti, leidžiama pabandyti dirbti prie stendo, tuo pačiu padrąsinant. Būtina konsultantams pasakyti klaidas, kaip jas taisyti, o taip pat ir pagirti už pastangas.

1.3.3. Atlyginimo už darbą sistema

Visi įmonėje dirbantys darbuotojai žino kuriais kriterijais remiantis, gaunamas darbo užmokestis. Siekiant didinti pardavimo apimtį ir motyvuoti individualizuotu atlyginimu, reklamos konsultantams mokamas atlygis kinta, remiantis kiekvieno konsultanto veiklos vertinimu.

2 lentelė. Darbo užmokesčio struktūra įvairių pareigybių darbuotojams

Pareigybių grupė	Pastovi atlyginimo dalis	Kintama atlyginimo dalis
Direktorius	Gaunamas pastovus atlyginimas	—
Direktoriaus pavaduotojai	Gaunamas pastovus atlyginimas	—
Viešbučių vadybininkas	Gaunamas pastovus atlyginimas	Priklauso nuo pardavimų dydžio
Vyr. Finansininkas	Gaunamas pastovus atlyginimas	—
Vadybininkai	Gaunamas pastovus atlyginimas	Jei parduodama iki 350 komplektų per mėnesį, gaunama po 1 Lt už kiekvieną komplektą, jei parduodama virš 350 komplektų, gaunama po 3 Lt už kiekvieną.
Reklamos konsultantai	—	Iki 4 pardavimų per pamainą gaunama 6 Lt už kiekvieną pardavimą. Nuo 5 ir daugiau pardavimų per pamainą gaunami 9 Lt už kiekvieną pardavimą.

Įmonės direktorius bei jo pavaduotojai gauna pastovų atlyginimą už darbą. Viešbučių vadybininko tam tikra dalis algos yra pastovi, o kintama darbo užmokesčio dalis priklauso nuo pardavimų kiekio, aptarnaujamų viešbučių skaičiaus (kiek naujų viešbučių aptarnaujama), jiems siūlomos produkcijos pardavimo dydžio. Vadybininkų alga taip pat turi pastovią dalį (tai minimali alga), kintama dalis priklauso nuo parduotų komplektų skaičiaus, tuo siekiama, kad jie vykdytų reklamos konsultantų kontrolę, nuolatos stebėtų jų darbą ir siektų aukščiausių pardavimų. Reklamos konsultantų algoje fiksuota algos dalis neišskaičiuojama, o kintama atlygio dalis priklauso nuo parduotų komplektų skaičiaus (darbo sutartyje nurodyta, kad darbdavys moka ne mažiau 6 Lt už kiekvieną parduotą parfumerijos komplektą atskaičius mokesčius, ir ne mažiau vyriausybės nustatyto minimalaus atlygio už atidirbtą laiką).

Konsultantams yra keliami individualūs tikslai, o tai padeda stebėti jų darbo efektyvumą, padeda pastebėti klaidas bei tobulinti veiklą. Taigi, kiekvieno konsultanto alga priklauso nuo jų pačių elgsenos, atsidavimo darbui ir sugebėjimo bendrauti. Galima išskirti reklamos konsultantų atlyginimo sistemą, kuomet mokama nuo pardavimų apimties, o fiksuotos dalies nėra. Dabartinio atlyginimo sistema – savotiškas iššūkis kiekvienam. Atlyginimo sistema pardavimo darbuotojams – finansinio motyvavimo priemonė, nes visas atlygis tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų. Tai pagrindinis motyvacinis veiksnys tiek reklamos konsultantams, tiek vadybininkams.

1.3.4. Motyvavimo priemonės UAB „Armavis“

Įmonės tikslas - siekti maksimalaus pelno, investuojant į darbuotojus ir skatinant bendradarbiavimą tarp įmonės darbuotojų, suburti draugišką kolektyvą.

3 lentelė. Motyvavimo priemonės UAB „Armavis“

Pareigybių grupė	Motyvavimo priemonės	
	Finansinės (tiesioginės ir netiesioginės)	Nefinansinės
Direktoriaus pavaduotojai	Pagrindinis darbo užmokestis, premijos, apmokamos išlaidos transportui ir už mobilųjį telefoną, nuolaidos įmonės produkcijai	Atostogų laiko pasirinkimas, dalyvavimas įmonės strategijos formavime
Viešbučių vadybininkas	Pagrindinis darbo užmokestis, mokamas procentas nuo pardavimų, nešiojamas kompiuteris, nuolaidos įmonės produkcijai	Lankstus darbo grafikas, galimybė dalį darbų atlikti namuose
Vyr. Finansininkas	Pagrindinis darbo užmokestis, premijos, nuolaidos įmonės produkcijai	Atostogų laiko pasirinkimas
Vadybininkai	Pagrindinis darbo užmokestis, mokamas procentas nuo pardavimų, apmokamos išlaidos transportui ir už mobilųjį telefoną, nuolaidos įmonės produkcijai	Tarptautiniai mokymai
Reklamos konsultantai	Individualizuotas atlyginimas: mokamas procentas nuo kiekvieno parduoto komplekto. Jei per mėnesį atliekama 50-100 pardavimų, vietoje 9 Lt mokama 10 Lt, jie per mėnesį atliekama 100-200 pardavimų, mokama 11 Lt, o pardavus virš 200 komplektų, mokama 13 litų. Nuolaidos įmonės produkcijai	Lankstus darbo grafikas

Atlikus motyvavimo priemonių UAB „Armavis“ analizę, paaiškėjo, kad finansinės motyvavimo priemonės skiriamos į tiesiogines – tai pagrindinis darbo užmokestis, premijos, apmokamos išlaidos už transportą ir mobilųjį telefoną, procentas nuo pardavimų apimties. Netiesioginės finansinės motyvavimo priemonės – nuolaidos įmonės produkcijai, nešiojamas kompiuteris. Be finansinių motyvavimo priemonių naudojamos ir nefinansinės motyvavimo priemonės – galimybė pasirinkti atostogas, lankstus darbo grafikas ir tarptautiniai mokymai. Reklamos konsultantai (pardavimo darbuotojai) yra motyvuojami individualizuotu atlyginimu, tačiau atlygis nuolat kinta ir negarantuoja darbuotojams stabilios algos. Darbuotojai jaučiasi nesaugūs nes nežino pastovių savo pajamų. Daugeliui reklamos konsultantų lankstus darbo grafikas patogus studijuojant ar dirbant keliose darbovietėse (dauguma pardavimo darbuotojų dirba ne visą darbo laiką).

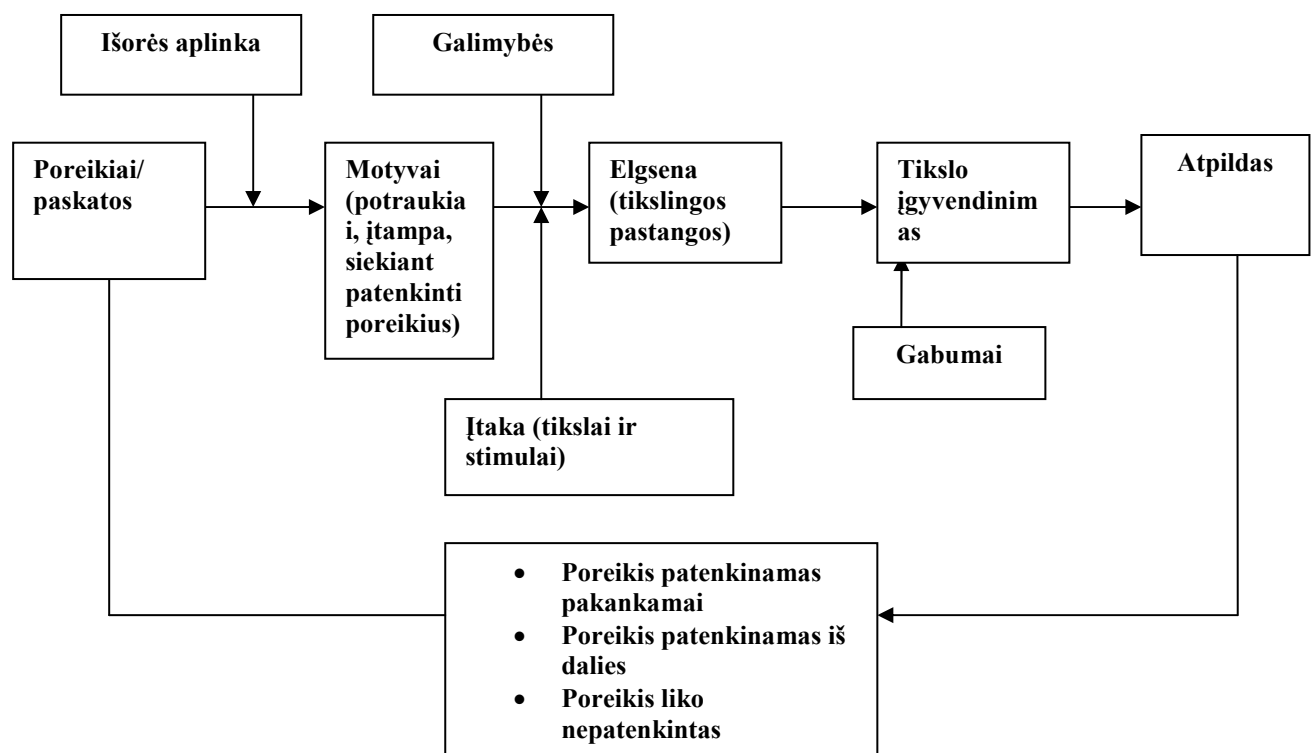
1.4. Motyvacinių teorijų apžvalga

Šiame skyrelyje pristatytas bendras motyvacijos proceso modelis ir apžvelgtos pagrindinės motyvacijos teorijos. Motyvacinių teorijų analizės tikslas yra susipažinti su skirtingų autorių pateiktomis teorijomis bei pasirinkti tinkamiausią, siekiant šiame darbe išsikeltam tikslui pasiekti.

Kiekvienos organizacijos vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekti tam tikro tikslo, turi žinoti jų poreikius. Motyvavimas, tai savęs ir kitų veiklos skatinimo procesas, kurio pagalba pasiekiami asmeniniai bei organizacijos tikslai. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Motyvacinių teorijų analizė pradedama pateikiant bendrąjį motyvacijos proceso modelį.

2 paveikslas. Bendrasis motyvacijos proceso modelis



Šaltinis: Gražulis (2005, p.16.)

Psichologai teigia, jog kiekvienas žmogus turi poreikį, o patenkinus žemesnio lygio poreikį, siekiam aukštesnio lygio poreikių patenkinimo. Taigi, viskas prasideda nuo individo poreikio atsiradimo (tai gali būti poreikio didesniai atlyginimui ar noro būti paaukštintam), o dėl išorinės aplinkos poveikio bei galimybių, poreikiais sužadinami motyvai, kurie skatina žmogų veikti, siekiant tikslų. Ar tikslai bus pasiekti, ar ne, priklauso nuo darbuotojo gabumų, kuriuos panaudojus siekiama gauti tam tikrą atpildą. Nuo atpildo priklauso, kokiam lygyje darbuotojų poreikis bus patenkinamas. Nors ir motyvacija padeda patenkinti tiek darbuotojų, tiek organizacijos tikslų, tačiau darbuotojų poreikiai auga ir galima sutikti su K.Lukoševičiaus ir B.Martinkaus nuomone, kad neįmanoma patenkinti visų žmogaus poreikių.

4 lentelėje pateikiami įvairūs motyvacijos modeliai bei jų autoriai, o kartu bus pateikti ir darbuotojų vyraujantys poreikiai. Motyvacijos teorijos padeda paaiškinti žmonių tikslus ir poreikius.

4 lentelė. Motyvacijos modeliai

Laikotarpis, dešimtmečiais	Motyvacijos modelis ir autoriai	Darbuotojų vyraujantys poreikiai
Iki 20-ojo amžiaus 4-ojo dešimtmečio	Tradicionis: F.Taylor, H.Ford, H.Fayol	Fiziologiniai: - Bazinis apmokėjimas - Maistas ir kt. Saugumo: - Saugus darbas - Finansinė nepriklausomybė ir kt.
20 –ojo amžiaus 4 –asis- 6- asis dešimtmečiai	Žmonių santykiai: E.Mayo, C.Bernard Žmogiškieji ištekliai: D.McGregor, A.Maslow, C.Alderfer, C.McClelland F.Herzberg, K.Levin	Socialiniai: - Bendravimas - Priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: - Pripažinimas - Atsakomybė ir kt.
20-ojo amžiaus 7-asis dešimtmetis	S.Adams, V.Vroom, E.Lawler, L.Porter, P.Drucker, E.Locke, F.Skinner	Saviraiškos: - Galimybės tobulėti - Reikšti kūrybingumą ir kt.
Po 20-jo amžiaus 8-ojo dešimtmečio	T.Peters, R.Wotermen, W.Ouchi	Individo potencialių galimybių realizavimas

Šaltinis: Gražulis (2005, p.17-18.)

Lentelėje pateikti pagrindiniai motyvacijos modeliai. Bėgant laikui motyvaciniai modeliai keitėsi ir tobulėjo, motyvaciniai veiksniai kito, pradedant nuo paprasčiausių fiziologinių poreikių, kurie yra būtini išgyventi, baigiant individo potencialių galimybių realizavimo svarba.

Motyvacijos teorijos skiriamos dviem kryptimis: poreikių teorijos ir procesinės teorijos.

Poreikių teorijose, akcentuojami žmonių poreikiai, tai, kas motyvuoja žmones veiklai. Analizuojami žmonių poreikiai, kuriuos norėdami patenkinti, darbuotojai siekia tikslų. Populiariausios poreikių teorijos:

- A.Maslow poreikių teorija
- F.Herzberg 2 – jų veiksnių teorija
- D.McClelland poreikių teorija
- C.Alderfer poreikių teorija.

Kita motyvacinų teorijų kryptis - procesinės teorijos. Akcentuojama, tai, kaip žmonės paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui. Iškiriamos procesinės motyvacijos teorijos (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002):

- V.Vroom lūkesčių teorija
- J.S.Adams teisingumo teorija
- L.W.Porter, E.E.Lawler motyvacijos modelis.

1.4.1. Poreikių motyvacijos teorijos

Išskyrus dvi grupes motyvacijos teorijų, toliau kiekviena motyvacijos teorija bus detaliau paanalizuota, siekiant pasirinkti tinkamiausią UAB „Armavis“ darbuotojų motyvacijai padidinti.

A.Maslow poreikių hierarchijos teorija, žinomiausia teorija apie dirbančiųjų motyvaciją, teigia, kad kiekviename žmoguje egzistuoja penkių poreikių hierarchija:

1. *Fiziologiniai poreikiai*: oras, maistas, darbe – atitinkantis darbą atlyginimas.
2. *Saugumo poreikiai*: saugi aplinka, būstas, darbe – socialinės garantijos, garantuota darbo vieta.
3. *Socialiniai poreikiai*: šeima, priklausymo jausmas, darbe – geri santykiai su grupės nariais, vadovais, pavaldiniais.
4. *Pagarbos poreikiai*: savigarba, bendruomenės pritarimas, darbe – statusas, atsakomybė, pripažinimas.
5. *Savirealizacijos poreikis*: išsimokslinimas, tobulėjimas, darbe – galimybė užimti aukštesnes pareigas, savarankiškas sprendimų priėmimas.

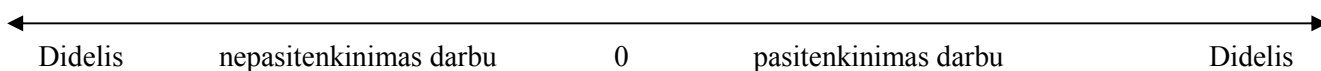
A.Maslow šiuos penkis poreikius suskirstė į du lygius: aukštesnio ir žemesnio lygio poreikius. Fiziologinius ir saugumo poreikius priskyrė žemesnio lygio poreikių kategorijai, o socialinius, pagarbos ir savirealizacijos poreikius priskyrė aukštesnio lygio poreikių kategorijai. (Robbins, 2006). Abejojama, jog remiantis šia teorija pavyks motyvuoti darbo jėgą, nes kiekvieną darbuotoją vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai.

Kita, poreikių teorijai priskirta yra F.Herzberg 2 – jų veiksmų teorija. F.Herzberg išskiria vieną veiksmų grupę, kuri skatina organizacijos darbuotojus dirbti efektyviai ir būti patenkintiems savo veikla, o kita veiksmų grupė – slopinanti veiklos efektyvumą. (Ginevičius, Sūdžius, 2005). Remiantis atliktais tyrimais, jis padarė išvadą, kad tokie veiksniai, kaip kilimas pareigose, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai yra susiję su pasitenkinimu darbu. F.Herzberg nustatė, jog patenkinti savo darbu respondentai šiuos veiksmus priskyrė sau, o nepatenkintieji darbu nurodė išorinius veiksmus, tai – vadovavimas, atlygis, kompanijos politika ir darbo sąlygos. F.Herzberg tvirtino, kad pasitenkinimo priešybė nėra nepasitenkinimas, kaip buvo tradiciškai manoma. Pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. F.Herzberg teigė, jog egzistuoja dviguba vienisuma: „pasitenkinimo“ priešybė yra „pasitenkinimo nebuvimas“, o „nepasitenkinimo“ priešybė yra „nepasitenkinimo nebuvimas“. Pasak F.Herzberg,

pasitenkinimą sukeliantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą veiksnių. Todėl įmonėje nebūtina pašalinus nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, darbuotojai bus motyvuoti. F.Herzberg pasiūlė dviejų veiksnių teoriją:

5 lentelė. F.Herzberg dviejų veiksnių teorija

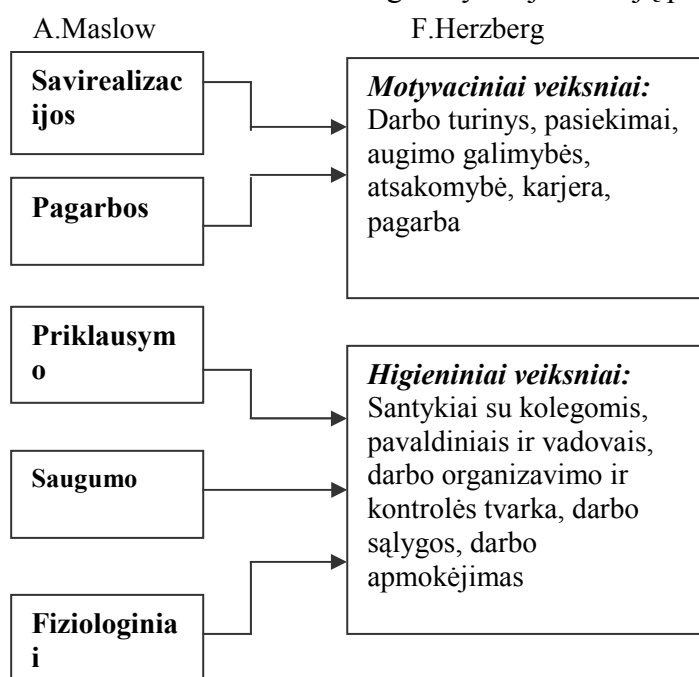
<i>Higienos veiksniai, darantys įtaką nepasitenkinimui darbu</i>	<i>Motyvacijos veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu</i>
▪ vadovavimo kokybė ▪ atlygis ▪ kompanijos politika ▪ fizinės darbo sąlygos ▪ santykiai su kitais ▪ darbo užtikrintumas	▪ galimybės kilti pareigose ▪ galimybės asmeniškai tobulėti ▪ pripažinimas ▪ atsakomybė ▪ laimėjimai



Šaltinis: (Robbins, 2006, p.69.)

F.Herzbergo dviejų veiksnių teorija yra plačiai naudojama, o išskirti veiksniai, daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. 3 paveiksle palyginamos aukščiau nagrinėtos F.Herzberg ir A.Maslow teorijos.

3 paveikslas. A.Maslow ir F.Herzberg motyvacijos teorijų palyginimas



Šaltinis: Sweeney, McFarlin (2002, p.87.)

Trečioji poreikių teorijai priskirta D.McClelland teorija. Jo nuomone, šiuolaikinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti, dėl šios priežasties, jis analizavo aukštesnio lygio poreikius. Pasak D.McClelland, žmonėms yra būdingi šie poreikiai: valdžia, sėkmė ir priklausomumas. Valdžios poreikis apibūdinamas, kaip siekis valdyti ir įtakoti kitus. Žmonės, pasižymintys aukštu valdžios poreikiu labai rūpinasi prestižu bei įtaka kitiems. Sėkmės poreikis – tai noras pasiekti asmeninių laimėjimų, žmonės nori sėkmingai ir efektyviai atlikti darbą bei siekia užsibrėžtų tikslų. Priklausomumo poreikis – pasižymintis dideliu priklausomumo poreikiu, žmonės labiau linkę bendradarbiauti, sutarti su kitais. (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002). UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijos didinimui ši teorija nepasirinkta, kadangi daroma prielaida, kad ne vien aukštesnio lygio poreikių patenkinimas motyvuos darbuotojus.

Ketvirtoji poreikių teorija - K.Alderfer ERG teorija. Jis suskirstė A.Maslow poreikių hierarchiją į tris pagrindinius lygius:

E – egzistencijos (existence) poreikiai;

R – santykių (relatedness) poreikiai;

G – augimo (growth) poreikiai.

Egzistencijos poreikiai, remiantis A.Maslow poreikių hierarchija, būtų apjungti fiziologiniai ir saugumo poreikiai, santykių poreikiai būtų apjungti priklausomumo ir pagarbos, o augimo poreikiams – saviraiškos. K.Alderfer nuomone, tuo pačiu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai.

1.4.2. Procesinės motyvacijos teorijos

Pirmoji, procesinės motyvacijos teorijų - V.Vroom lūkesčių teorija. Teorija teigia, kad poreikis, ne vienintelė paskata siekti tikslų. Žmogus turi būti įsitikinęs, kad jo elgesys patenkins lūkesčius. Teorijoje yra akcentuojama trijų savitarpio ryšių reikšmė: viltis, kad pastangos duos laukiamą rezultatą, viltis, kad rezultatai duos laukiamą atlyginimą ir valentingumas – laukiamas atlyginimo vertingumas. Šių ryšių grandis sudaro motyvaciją.

Antroji procesinės motyvacijos teorija – J.Adams teisingumo teorija. Teorijos esmė yra ta, kad žmonės lygina vieni kitų atlyginimo ir pastangų santykį. Tai gali sukelti psichologinę įtampą darbe, o pagrindinė išvada – tol, kol darbuotojai nemanytys gaunantys už atliktą darbą teisingą atlyginimą, tol stengsis mažinti darbo intensyvumą. (Sakalas, Šilingienė, 2000). Autoriaus nuomone, siekiant išsiaiškinti įmonės „Armavis“ darbuotojų poreikius bei motyvuoti juos, J.Adams teorija būtų netinkama, kadangi kiekvienam pardavimo darbuotojui mokamas individualizuotas atlygis, proporcingas įdėtoms pastangoms.

L.W.Porter ir E.E.Lawler motyvacijos modelis – yra kompleksinis, turintis lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. Šiame modelyje yra atsižvelgiama į tokius kintamuosius: pastangos, suvokimas, rezultatai, atlyginimas, pasitenkinimas. Šis motyvacijos modelis identifikuoja žmonių norus, susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu. (Lukoševičius, Martinkus, 2001). L.W.Porter, E.E.Lawler akcentuoja, jog už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dviejopo atlyginimo:

- Išorinio – premijos, pagyrimai, paaukštinimas pareigose, kuriuos dažniausiai suteikia vadovas (arba darbo grupė);
- Vidinio – žmogus didžiuojasi savo sėkme, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje. (Leonienė, 2001).

Pagrindinė L.W.Porter, E.E.Lawler išvada – pasitenkinimas yra sąlygojamas rezultatyvaus darbo. (Sakalas, Šilingienė, 2000). Autorius teigia, kad atsižvelgiant į vidinę įmonės situacijos analizę, pardavimo darbuotojų darbo rezultatai yra prasti, neįgyvendinami pardavimo planai, tad pasitenkinimas darbu yra žemas.

1.4.3. Motyvacinės teorijos pasirinkimas

Analizuojant įmonės vidinę situaciją, autorius nustatė, kad darbuotojai nėra pakankamai motyvuojami – tai rodo, jog jie deda mažai pastangų įmonės tikslams pasiekti, neįgyvendina pardavimo planų. Autoriaus nuomone, reklamos konsultantų kaitą ir profesionalių vadybininkų trūkumą lemia šios priežastys:

- Neefektyvūs motyvaciniai ir higieniniai veiksniai.
- Įmonėje sunku išlaikyti apmokytus darbuotojus dėl motyvacijos trūkumo, o dažniausiai motyvą dirbti darbuotojai praranda pirmaisiais darbo metais.
- Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinkoje įmonė „Armavis“ silpnai žinoma, tad įmonės vardas ir prekinio ženklo žinomumas negali tapti papildomai motyvuojančiu veiksnium.
- Ne visiems reklamos konsultantams priimtina atlyginimo sistema (reklamos konsultantams procentas nuo pardavimo, ir atlyginimo sistema, ir pagrindinis motyvacinis veiksnys).

Kadangi įmonėje paliekančių pardavimo darbuotojų skaičius kiekvienais metais auga, efektyvios motyvacinės sistemos įdiegimas padėtų suburti ir išlaikyti stiprią, lojalių darbuotojų komandą.

Remiantis tyrimų rezultatais galima daryti išvadą, kad motyvavimo esmė – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme. Kadangi egzistuoja skirtingi veiklos ir elgsenos motyvai, reikalingos skirtingos motyvacinės priemonės, kurios būtų nukreiptos į darbuotojų poreikių patenkinimą bei užtikrintų pasitenkinimą darbu. (Marcinkevičiūtė, 2005).

Autorius teigia, kad tolimesnė analizė, siekiant nustatyti motyvuojančius veiksnius, bus atlikta pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją, kur viena veiksmų grupė – skatina organizacijos darbuotojus dirbti efektyviai, o kita – slopinanti veiklos efektyvumą (nepasitenkinimas darbo užmokesčiu, žemos pareigos). Išskirtų veiksmų platumas leis įvertinti bendrą motyvacijos lygį ir nustatyti, kiek motyvaciniai ir higieniniai veiksniai yra tenkinami analizuojamoje įmonėje. F.Herzberg nustatė, jog egzistuoja veiksniai, kryptynškai skatinantys žmones dirbti geriau.

F.Herzberg nuomone, nepakankamas vadovų dėmesys higieniniams veiksniams neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, o tai lemia darbo rezultatų mažėjimą. F.Herzberg teigimu, netgi didesnė alga gali įtakoti mažesnę nepasitenkinimą, bet ne didesnę pasitenkinimą darbu. Analizė, atlikta pagal higieninius veiksnus padės įvertinti pardavimo darbuotojų nepasitenkinimą darbu, o pagal motyvacinius veiksnus – pasitenkinimą darbu.

Kalbant apie motyvatorius, kurie motyvuoja efektyviam darbui, įmonėje nėra teikiama daug dėmesio darbuotojų asmeniniams laimėjimams, jų pripažinimui, nors ir pripažinimas žemesnio lygio darbuotojams yra labai svarbus. Tyrimai patvirtina, kad yra tiesioginis ryšys tarp pripažinimo ir darbo produktyvumo. Kai darbuotojų pastangos pripažįstamos, darbuotojai jaučiasi vertinami ir patenkinti darbu. (Fort Worth Business Press, 2006). UAB „Armavis“ vadovas, nors ir skatina komandinį darbą, tačiau darbuotojams nėra suteikiama laisvė priimant sprendimus. Tikslai reklamos konsultantams yra nustatomi vadybininkų. Kiekvienam darbuotojui yra svarbu tobulėti, siekti aukštesnių pareigų, nors įmonėje yra galimybės kilti karjeros laiptais, tačiau nėra skatinama to daryti.

Antroji grupė, tai higieniniai veiksniai. Higieniniai veiksniai žmonių dirbti ne motyvuoja, o veikia tam, kad apsaugotų nuo demotyvacijos. Kartą patenkinti higieniniai veiksniai, daugiau nepastebimi. Įmonėje yra tobulintina darbo užmokesčio sistema, nes ne visiems ji garantuoja poreikių patenkinimą ir neužtikrina saugumo poreikio, kad uždarbis bus pakankamas pragyvenimui. Darbo sąlygos įmonėje – nors ir suteikiamas lankstus darbo grafikas, tačiau pati pardavimo sistema yra formalizuota. Bendradarbiavimas tarp įmonės darbuotojų skatinamas, tačiau paliekančių organizaciją darbuotojų skaičius per didelis (darbuotojų skaičius sumažėjo 55% per penkerius metus), siekiant išlaikyti stiprią komandą. Taip pat įmonėje neapibrėžtos vertybės, nesuformuluota įmonės vizija bei misija. Atsižvelgiant į tai, kad vykdoma griežta reklamos konsultantų kontrolė, galima teigti, kad pardavimo darbuotojai stokoja patirties pardavimo srityje, o įmonėje atliekami mokymai nepakankamai efektyvūs. F.Herzberg teorija skatina suteikti daugiau atsakomybės darbuotojams, pašalinti monotoniją darbe, skatinant savarankišką darbą. Darbuotojams svarbu suprasti, kad jų pastangos yra vertinamos.

Atsižvelgiant į darbo atlikimo funkciją = $f(S * M * G)$ teigiama, kad darbo efektyvumas priklauso ne tik nuo motyvacijos (M), bet ir nuo žmogaus sugebėjimų (S) ir galimybių (G). Siekiant efektyvaus darbo reikia ne tik motyvuoti darbuotoją, bet ir įsitikinti ar darbuotojas turi sugebėjimų ir galimybių atlikti jam paskirtą užduotį. (Robbins, 2007). Autoriaus nuomone, siekiant didinti motyvaciją įmonėje, kurti veiksmingus motyvacinius veiksnus, reikia nustatyti, kokie veiksniai įtakoja jų pasitenkinimą darbu. Kiekvienam darbas turėtų būti ne tik pragyvenimo šaltinis, bet ir pasitenkinimo teikiantis užsiėmimas.

2. EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Motyvuoti darbuotojai padeda siekti įmonės tikslų. Motyvacija – iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Bučiūnienė, 1996). Šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus, siekiant išspręsti problemą, kuri yra šio tyrimo objektas – nustatyti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojus motyvuojančius veiksnius. Tyrimo tikslui pasiekti bus atliktas kiekybinis tyrimas. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, bus rengiami vadybiniai sprendimai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų bendrą motyvacijos lygį.
2. Išsiaiškinti motyvacinių ir higieninių veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai.
3. Išanalizuoti gautus rezultatus ir pateikti išvadas.

2.2. Empirinio tyrimo metodika

Kiekybinis tyrimas – vienas iš mokslinių tyrimo metodų, kuomet norima pateikti tam tikrus aprašomuosius matavimų apibendrinimus. (Williams, Monge, 2001) Siekiant išsiaiškinti motyvacinių veiksnių vertinimą ir nustatyti kaip didinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją, buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybinio tyrimo metu duomenys buvo renkami naudojant struktūrizuotą klausimyną. Pagrindinis tyrimo įrankis – struktūrizuotas klausimynas - buvo pasirinktas dėl šių priežasčių: išanalizuoti visų pardavimo darbuotojų motyvacijos lygį, padeda surinkti objektyvius duomenis, didelis grįžtamumas, anonimiškumas, galimybė nustatyti ir apibendrinti motyvacijos veiksnius remiantis statistiniais duomenimis.

Klausimynas buvo sudarytas remiantis F.Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija, pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. F.Herzberg išskiria dvi veiksnių grupes. Pirmą – higieniniai veiksniai (palaikymo veiksniai), gali būti vadinami ir darbo aplinkos veiksniais, kurie apibūdina darbo užmokestį, darbo pobūdį, tarpasmeninius darbuotojų santykius, bei santykius su vadovu. Antra – motyvaciniai veiksniai, kurie apibūdina atsakomybę, pripažinimą, pasiekimus ir karjeros galimybes. Atliekant tyrimą, motyvaciniai veiksniai buvo priskirti vidinei motyvacijai, o higieniniai veiksniai – išorinei motyvacijai. 1950 m. F.Herzberg ir jo kolegės apklausė keturis tūkstančius įvairių sričių specialistų, prašydami detaliai apibūdinti dviejų tipų situacijas darbe: situaciją, sukėlusią pasitenkinimą, ir situaciją, sukėlusią nepasitenkinimą (Robbins, 1995; Kinichi, 1995). Darbo autorius teigia, kad pagrindiniai veiksniai, kurie lėmė šios teorijos pasirinkimą, buvo išskirtų veiksnių platumas ir tai, kad teorija remiasi praktikoje suformuluotais motyvaciniais veiksniais.

Klausimynas sudarytas iš trijų dalių, pirmoji yra įvadinė – įvardintas tyrimo tikslas ir kas atlieka tyrimą, akcentuojama, kad tyrėjas garantuoja anonimiškumą bei trumpai apibūdinama kaip užpildyti klausimyną. Antroji klausimyno dalis yra pagrindinė, visi teiginiai suformuluoti siekiant

pasiekti tyrimo tikslą bei sužinoti, kaip respondentai vertina tiek motyvacinius, tiek higieninius veiksnius. Trečioji dalis – tai demografiniai klausimai.

Klausimyną sudaro 26 teiginiai, kurie sudaryti siekiant išsiaiškinti motyvacinių ir higieninių veiksnių svarbą, klausimai, atitinkantys skirtingus veiksnius išdėstyti ne vienas paskui kitą, o sumaišyti tam, kad tai pačiai veiksnių grupei sąmoningai nebūtų nurodyti vienodi atsakymai. 27 – asis klausimas yra rangavimo, respondentas turi suranguoti nuo 1 iki 10 veiksnius, kurie juos labiausiai motyvuoja. Tai padės įvertinti, ar yra ryšys tarp juos motyvuojančių įmonėje esančių veiksnių, ir jų teikiamus prioritetus veiksniams bendrai. 28 – as klausimas yra atviras, respondentų pateikti pasiūlymai padės patikslinti bei pagrįsti vadybinius sprendimus. Trys paskutiniai klausimai yra socialiniai – demografiniai. Kadangi buvo iš anksto žinoma, kad visi apklausti respondentai – moterys, klausimas apie lytį nebuvo įtrauktas.

Kiekvieną teiginį respondentai turėjo įvertinti dešimtbalėje Likert'o skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 10 – visiškai sutinku. Kiekvieno teiginio teisingumą respondentai turėjo įvertinti savarankiškai, siekiant gauti kuo tikslesnius rezultatus. Klausimyne teiginiai buvo suskirstyti pagal F.Herzberg dviejų veiksnių grupes. Ar teiginiai atitinka suskirstytas grupes ir ar išskirtos grupės matuoja tą patį veiksnį, buvo patikrinta su Kronbacho alfa (Cronbach alpha) patikimumo koeficientu. Visų išskirtų grupių patikimumo koeficientas gavosi didesnis nei 0,9 (kuo arčiau 1, tuo patikimumas didesnis). Galima daryti išvadą, kad išskirtos teiginių grupės matuoja tuos pačius veiksnius.

6 lentelė. F.Herzberg veiksnių grupės

<i>Higieninių veiksnių grupė</i>	<i>Motyvacinių veiksnių grupė</i>
Santykiai su vadovu - 21,22 teiginys	Pripažinimas - 5,6,8,18 teiginys
Darbo pobūdis - 7,13,15,17,24,25 teiginys	
Finansiniai motyvai - 14,16,20 teiginys	Profesinis augimas - 1,2,26 teiginys
Santykiai su bendradarbiais - 9,10,11,12 teiginys	Pasiekimai - 4,19,23 teiginys

2.2.1. Tyrimo eiga

Prieš atliekant tyrimą, su įmonės vadybininkais buvo bendraujama tiek asmeniškai, tiek elektroniniu paštu, pateikiant klausimyno pavyzdį ir susitarta dėl pateikimo būdo. Kadangi didesnė dalis pardavimo darbuotojų dirba Vilniuje, klausimynas buvo nusiųstas elektroniniu paštu, o Kaune dirbantiems pateiktas asmeniškai. Kadangi tyrimo imtis nėra didelė, personalo vadybininkės buvo paprašyta, kad klausimyną užpildytų visi pardavimo darbuotojai. Vilniuje šiuo metu pardavimo darbuotojų yra šešiolika, o Kaune - keturiolika. Klausimynai iš Vilniaus į Kaune esantį įmonės ofisą pristatyti per dvi savaites. Kaune klausimynai užpildyti anksčiau, kadangi buvo susitarta dėl konkretaus laiko, kada visi pardavimo darbuotojai buvo įmonės ofise. Laikas buvo pasirinktas prieš susirinkimą, viskas buvo derinama su personalo vadybininke, kada visi keturiolika darbuotojų dalyvavo. Prieš susirinkimą pateikti klausimynus buvo pasirinkta sąmoningai, siekiant gauti kuo daugiau užpildytų klausimynų, kadangi po daugiau nei dvi valandas trukusiančio susirinkimo darbuotojai skuba išeiti, o tai galėtų įtakoti atsakymų kokybę. Pateiktiems asmeniškai klausimynams gauti truko neilgai - vieną valandą, įskaitant klausimynų išdalavimo laiką, užpildymo

laiką, bei grąžinimo tyrėjui laiką. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad klausimyno pateikimo būdas (elektroniniu paštu ar asmeniškai) neįtakoją grąžtamumo, visi 30 klausimynų buvo grąžinti užpildyti ir tinkami naudoti tyrime.

Tyrime gauti duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Dalis respondentų užsiminė, kad 27-ojo klausimo pateikti veiksniai įtakoją 28-ojo klausimo (atviras klausimas) atsakymus.

2.3. Empirinio tyrimo rezultatai

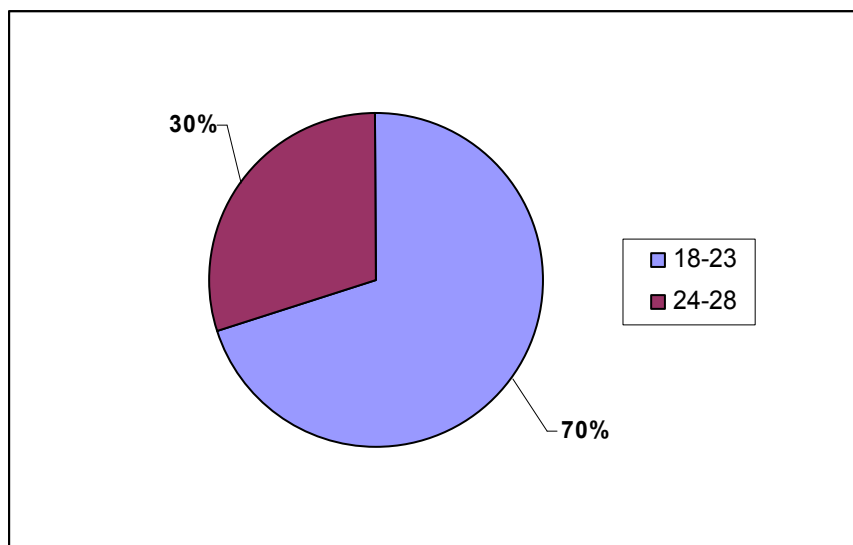
2.3.1. Respondentų charakteristikos

Analizuojamoje įmonėje bendras darbuotojų skaičius yra 37. Pardavimo darbuotojų – 30. Visi pardavimo darbuotojai dalyvavo tyrime. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas skirtas nustatyti, kaip didinti pardavimo darbuotojų motyvaciją, į tyrimo populiaciją nebuvo įtraukti 7 darbuotojai: direktorius, du direktoriaus pavaduotojai, du personalo vadybininkai, viešbučių vadybininkė ir buhalterė. Galima teigti, kad buvo atlikta ištisinė apklausa, kuomet apklausiami visi pardavimo darbuotojai.

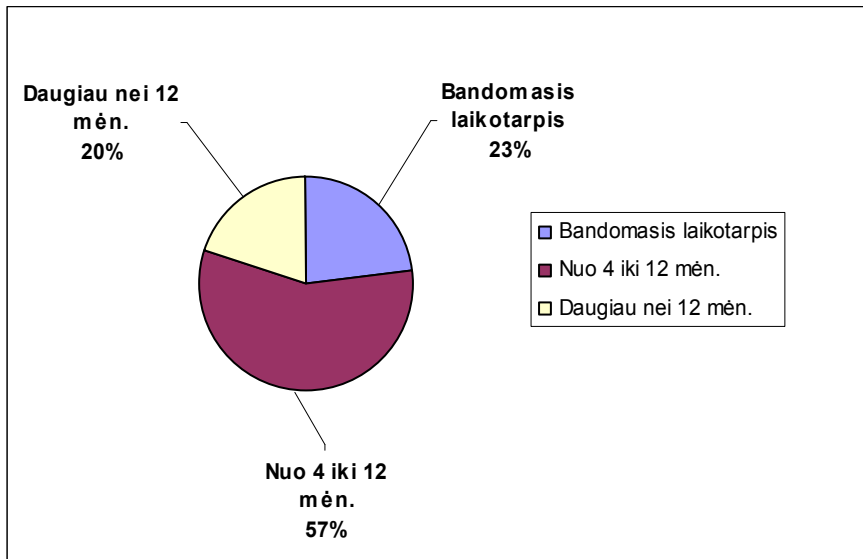
Atlikus tyrimą, pirmiausiai pateikiami respondentų socialiniai – demografiniai duomenys, pagal amžių, darbo stažą ir išsimokslinimą. Respondentų pagal lytį analizė neatlikta, nes tyrėjui iš anksto buvo žinoma, kad įmonėje dirba tik moterys.

Kadangi respondentai pagal amžių yra panašūs, buvo išskirtos dvi jų grupės (4 paveikslas). Respondentų amžius įvairus, nors dauguma - 70% (21 darbuotojas) atsakiusiųjų amžius patenka į intervalą 18-23 metai. Nebuvo nei vieno respondento vyresnio nei 28 metų amžiaus. Tyrime dalyvavusių respondentų amžiaus vidurkis yra 23 metai. Jauniausiam tyrimo dalyviui yra 18 metų, o vyriausiam 28 metai. Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus pagal respondentų amžių, galima daryti išvadą, kad įmonėje dirbantis personalas yra jaunas. Autoriaus išankstinė nuostata, jog amžius turės įtakos motyvacinių veiksnių vertinimui. Daroma prielaida, kad jaunesni darbuotojai teikia pirmenybę skirtingiems veiksniams.

4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes



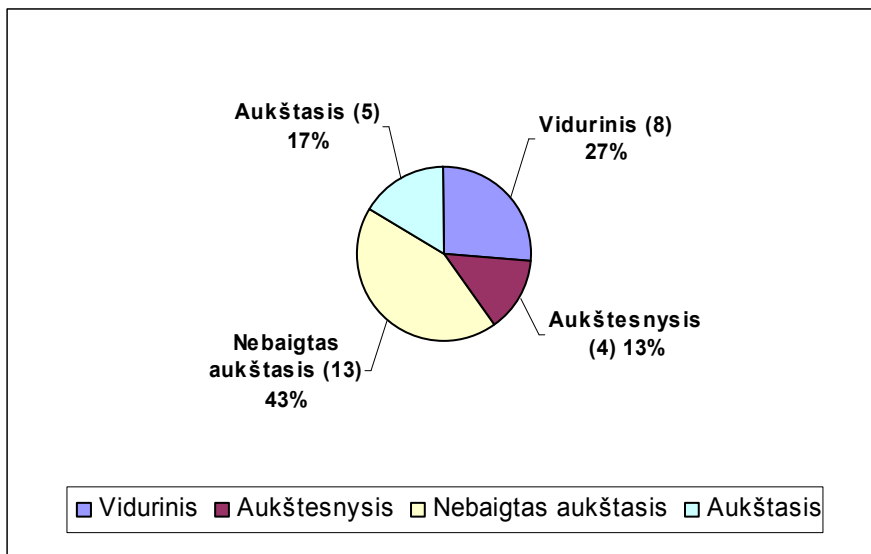
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą



Pagal darbo stažą pardavimo darbuotojus galima suskirstyti į tris grupes (5 paveikslas). Pirmai grupei priskiriami darbuotojai, dirbantys bandomuoju laikotarpiu, įmonėje bandomuoju laikotarpiu dirbančiųjų yra 7 (23%), antroji grupė dirbantys ilgiau nei bandomasis laikotarpis, tačiau iki vienerių metų, tokių pardavimo darbuotojų yra daugiausiai (57%, tai yra 17 darbuotojų), ir trečioji grupė – dirbantys daugiau nei metus. Kaip matome, dirbančiųjų daugiau nei metus yra tik 20% darbuotojų. Taigi, tyrime gauti duomenys parodė, kad net 23% darbuotojų dirba bandomuoju laikotarpiu, tuo tarpu tik 20% dirba ilgiau nei metus.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonė įkurta jau seniai, respondentų darbo stažas įmonėje yra trumpas. Galima daryti prielaidą, kad vienas iš pagrindinių veiksnių kodėl darbuotojai palieka darbo vietas, yra motyvacinių veiksnių trūkumas, įskaitant atlyginimo sistemą, tarpasmeninius santykius įmonėje, darbuotojų karjeros planavimą bei jų pasiekimų vertinimą. Tai parodo ir žemas įvertinimo vidurkis, kuomet klausama apie darbuotojų išipareigojimą įmonei, darbuotojams suteikiamą atsakomybę priimant sprendimus.

6 paveikslas. Respondentų išsilavinimas



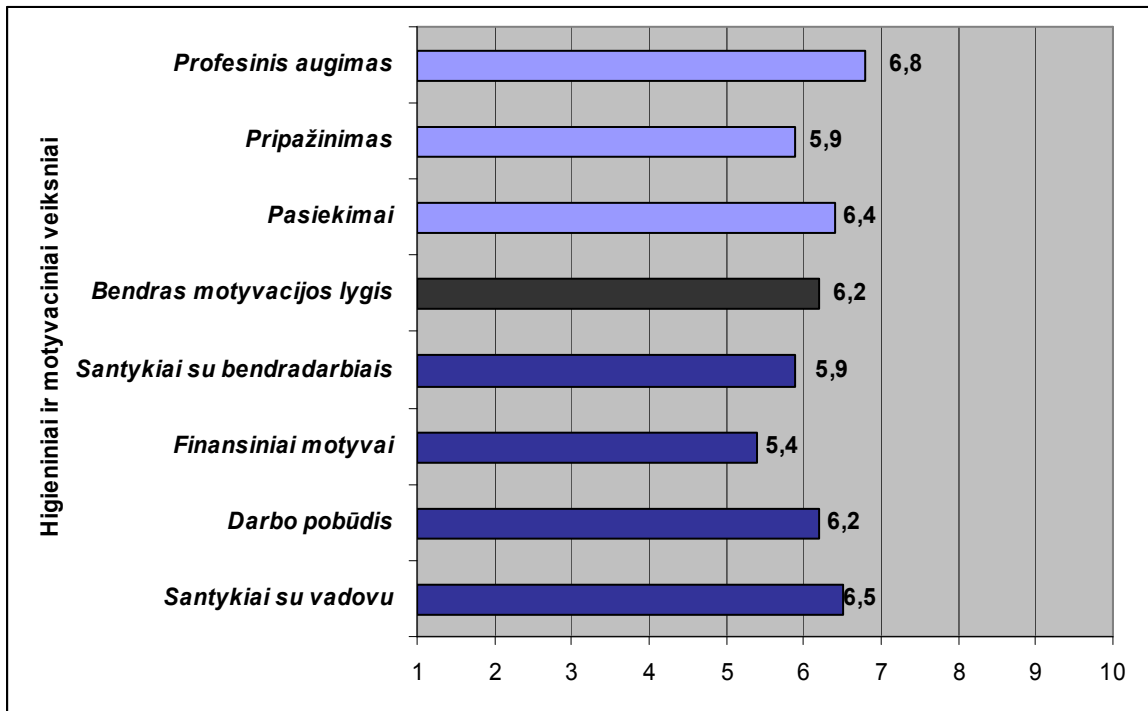
Analizuojant respondentų išsilavinimą (6 paveikslas), galima teigti, kad respondentų amžius atitinka jų išsilavinimą (kadangi pardavimo darbuotojų daugiausia nuo 18-23 metų, 70% respondentų patenka į amžiaus grupę nuo 18 iki 23 metų). 27% respondentų turi vidurinį išsilavinimą. Daugiausiai respondentų (43%, 13 respondentai) tęsia studijas. Kadangi pagrindinė nefinansinio motyvavimo priemonė – lankstus darbo grafikas, pardavimo darbuotojai gali laisvai derinti studijas su darbu. Aukštąjį išsilavinimą turi 5 respondentai (jie sudaro 17% visų respondentų). Aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai sudaro 13% (4 respondentai).

2.3.2. Pardavimo darbuotojus įtakančių motyvacinių veiksnių tyrimas

Remiantis F.Herzberg dviejų veiksnių teorija, darbe išskirti 7 veiksniais, 3 veiksniai priskirti motyvaciniais veiksniais, o likę 4 veiksniai - higieniniams. Prie motyvuojančių veiksnių priskirti veiksniai - profesinis augimas, pripažinimas ir pasiekimai, o higieninių veiksnių grupei priskirti veiksniai – santykiai su bendradarbiais, finansiniai motyvai, darbo pobūdis ir santykiai su vadovu. Žemiau esančioje diagramoje (7 paveikslas), pateikti tiek motyvacinių, tiek higieninių veiksnių vertinimo vidurkiai, kurie parodo koku vidurkiu kiekvienas veiksnys yra vertinamas. Respondentų veiksnių vidurkių vertinimo intervalas yra nuo 5 iki 7 (o vertinimo skalė buvo nuo 1 iki 10, tad jei vidurkių vertinimo intervalas būtų nuo 9 iki 10, galima būtų teigti, kad motyvacijos lygis yra aukštas). Pateiktas bendras motyvacijos lygio vertinimas rodo, kad motyvacijos lygis yra žemas.

Siekiant atlikti išsamesnę tyrimo metu gautų rezultatų analizę, motyvacinių ir higieninių veiksnių grupių vidurkiai išanalizuoti kartu pateikiant tai grupei priskirtų teiginių vidurkius. Tikslas yra pagilinti motyvacinių ir higieninių veiksnių analizę, kokie teiginiai lėmė žemesnį vidinės (motyvacinių veiksnių) ir išorinės (higieninių veiksnių) motyvacijos vertinimo vidurkį.

7 paveikslas. Motyvacinių veiksnių įvertinimas



Atlikus tyrimą, gauti rezultatai parodė, kokių vidurkiu motyvaciniai ir higieniniai veiksniai yra vertinami. Bendras motyvacijos lygis įmonėje yra pakankamai žemas – 6,2. Tiek motyvacinių, tiek higieninių veiksnių vertinimo vidurkis nedaug skiriasi nuo bendrojo motyvacijos lygio vertinimo vidurkio. Tai patvirtina autoriaus darytą prielaidą, kad įmonėje naudojami motyvaciniai ir higieniniai veiksniai nėra efektyviai naudojami.

Iš motyvacinių veiksnių geriausiai yra vertinamas profesinis augimas – 6,8. Teiginį, kad įmonėje yra sudarytos galimybės siekti karjeros respondentai įvertino 6,5 vidurkiu. Tai žemas vidurkis, palyginus su respondentų įvertinimu, kad jiems svarbu siekti karjeros (8,5). Galima teigti, kad įmonėje sudarytos galimybės siekti karjeros, tačiau ji nėra pakankamai planuojama. 7,6 vidurkiu respondentai įvertino tai, kad įmonėje atliekami mokymai padeda efektyviau dirbti. Įmonėje mokymai yra efektyvūs ir jiems skiriama daug dėmesio. Yra išskirti du mokymų etapai: pirmasis – pardavimų inicijavimas, antrasis – praktinis mokymas (prie prekybos stendų) tiesiogiai dirbant su klientais. Pasiekimai įmonėje yra vertinami 6,4 vidurkiu. Respondentų darbas yra vertinamas (6,9), tačiau tokia vertinimo sistema jų netenkina (teiginys – mane tenkina darbuotojų vertinimo sistema – įvertintas 5,9 vidurkiu). Galima teigti, kad nors darbuotojų darbas ir įvertinamas, tačiau pati vertinimo sistema, kuomet vertinama tik pagal pardavimo apimtį, respondentų netenkina. Paskutinis motyvacinių veiksnių grupei priskirtas veiksnys – pripažinimas, yra vertinamas žemiausiu vidurkiu (5,9), kuris yra mažesnis ir už bendrą motyvacijos lygį įmonėje. Nors ir teiginį, kad vadovas pagiria už gerus darbo rezultatus respondentai įvertino 6,3 vidurkiu, tačiau pripažintais respondentai nesijaučia (5,3). Pagyrimas ar pripažinimo dovanėlė kiekvienam darbuotojui gali sąlygoti jų lojalumą įmonei. (Šajeva, 2007). Respondentai 6,3 vidurkiu įvertino tai, kad galėtų save pavadinti lojaliu UAB „Armavis“ darbuotoju. Autoriaus nuomone, atsižvelgiant į

tai, kad didžioji dalis respondentų (80%) įmonėje dirba ne ilgiau kaip metus, patvirtina gautus rezultatus, kad lojalumas įmonei vertinamas ne aukštu vidurkiu.

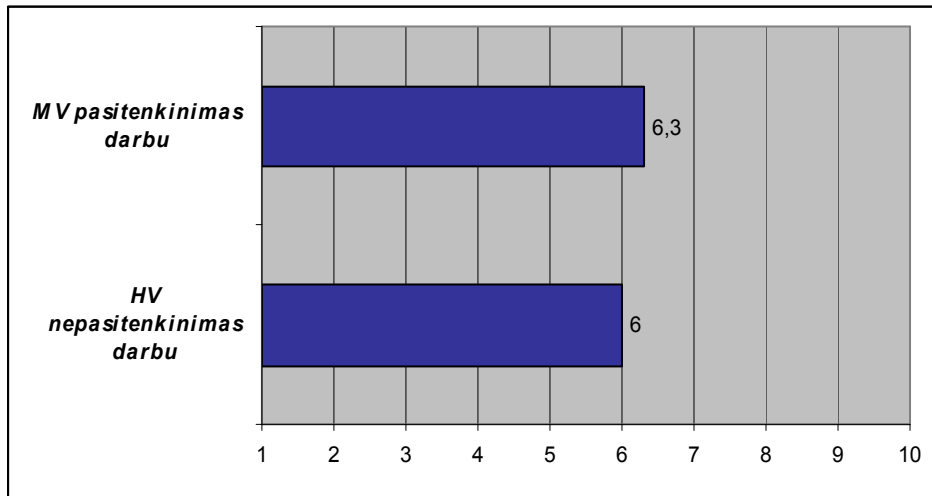
Higieninių veiksnių vertinimas taip pat yra artimas bendrajam įmonės motyvacijos lygio vertinimui. Respondentai žemiausiai vertina finansinį motyvavimą – 5,4 vidurkiu. Kadangi dauguma įmonės darbuotojų pradedantys studijuoti (27%) ir studijuojantys (43%) materialinė paskata jiems labai svarbi (tai patvirtins ir tolimesnė analizė, kuomet respondentams reikėjo suranguoti, kas juos motyvuoja labiausiai, ir kas motyvuoja mažiausiai). Pavyzdžiui, remiantis kitų autorių tyrimais, vadovaujančiam personalui finansiniai motyvai turi žemiausią įtaką, tačiau pradedantiems darbuotojams dalyvauti darbo rinkoje, aktualus darbo užmokestis. Respondentai teigini, kad juos tenkina įmonėje esanti atlyginimo sistema įvertino vidurkiu 5,2. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad įmonėje esanti atlyginimo sistema nedaro teigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui (teiginys apie atlyginimo sistemos įtaką produktyvumui įvertintas 5,4 vidurkiu). Taip pat galima teigti, kad respondentų atliekamas darbas neatitinka gaunamo atlygio (šis teiginys buvo įvertintas 5,6 vidurkiu).

Šiek tiek aukštesniu vidurkiu nei finansiniai motyvai yra vertinami santykiai su bendradarbiais (5,9). Santykiai su bendradarbiais, nors ir nežymiai, tačiau vertinami žemiau bendrojo motyvacijos lygio vertinimo. Siekiant nustatyti, ar darbuotojai bendrauja ne tik darbe, bet ir po jo, paaiškėjo, kad darbuotojai bendrauja daugiausiai tik darbo metu. Nors ir santykius su bendradarbiais respondentai įvertino esant draugiškus (6,8), tačiau tarpusavio bendradarbiavimą įvertino tik 5,4 vidurkiu. Kadangi respondentai komandinį darbą įvertino 6,3 vidurkiu, galima daryti prielaidą, kad pardavimo darbuotojų komandos darbui prie stendų sudaromos nesuderinus darbuotojų interesų.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, respondentai geriau nei santykius su bendradarbiais (5,9) vertina santykius su vadovu (6,5). Santykiai su vadovu, nors ir nežymiai, tačiau vertinami šiek tiek aukščiau už bendrąjį motyvacijos lygį. Kad vadovas skatina grįžtamąją ryšį respondentai įvertino 6,3 vidurkiu, o galimybę atvirai reikšti savo nuomonę vadovui įvertino 6,7 vidurkiu. Kadangi santykiai su vadovu vertinami aukštesniu vidurkiu negu santykiai su bendradarbiais, vadovas turėtų skatinti grįžtamąją ryšį ir tarp pardavimo darbuotojų, kadangi darbuotojai neturėdami informacijos apie bendradarbiams kylančias problemas, negali prisidėti ir prie tų problemų sprendimo.

Respondentų darbo pobūdis vertinamas 6,2 vidurkiu. Darbo pobūdžio vertinimo vidurkis sutampa su bendru motyvacijos lygio vertinimo vidurkiu. Respondentai darbo sąlygas prie prekybos stendų įvertino 5,8 vidurkiu. Kadangi įmonės veikla pasižymi dideliu mobilumu, darbuotojai užtrunka kol kiekvieną dieną pasiruošia darbo vietas (prekybos stenduose sudėlioti produkciją, kitas darbui reikalingas priemonės). Respondentai klausimą, jog įmonėje sudarytos darbo sąlygos dirbti įdomų darbą įvertino 5,6 vidurkiu. Galima teigti, kad atliekamos darbo funkcijos yra rutiniškos, nėra laisvės savirealizacijai. Nors respondentai tarpusavio bendradarbiavimą įvertino tik 5,4 vidurkiu, tačiau klausimą, kad susirinkimai su kolegomis padeda geriau atlikti darbus įvertino 6,7 vidurkiu.

8 paveikslas. Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu



Kadangi F.Herzberg teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu, išanalizavus duomenis galima teigti, kad darbuotojų nepasitenkinimo darbu vidurkis nors ir nežymiai, tačiau yra mažesnis, negu pasitenkinimo darbu. Nepasitenkinimui darbu priskiriami tokie veiksniai, kaip darbo pobūdis, finansiniai motyvai, tarpasmeniniai santykiai, kurių buvimas pašalina nepasitenkinimą darbu, tačiau nesukelia pasitenkinimo. Darbuotojų pasitenkinimą darbu skatina tokie veiksniai, kaip pripažinimas, atsakomybė ar karjeros galimybės. Nepasitenkinimą sukeliantys veiksniai, jų buvimas, dar nesąlygoja pasitenkinimo, jie tesukelia neutralius jausmus ir supratimą, kad pagrindiniai poreikiai yra patenkinti. Pasitenkinimą lemiančių veiksnių nebuvimas dar neįtakoja nepasitenkinimo, tačiau darbuotojas nejaus ir pasitenkinimo – nebus pakankamai motyvuotas darbui. (Jucevičienė, 1996). Kadangi respondentai nepasitenkinimą darbu įvertino nors ir nežymiai, bet žemesniu vidurkiu už pasitenkinimą darbu, galima teigti, kad higieninių veiksnių trūkumas įmonėje sąlygoja nepasitenkinimą darbu.

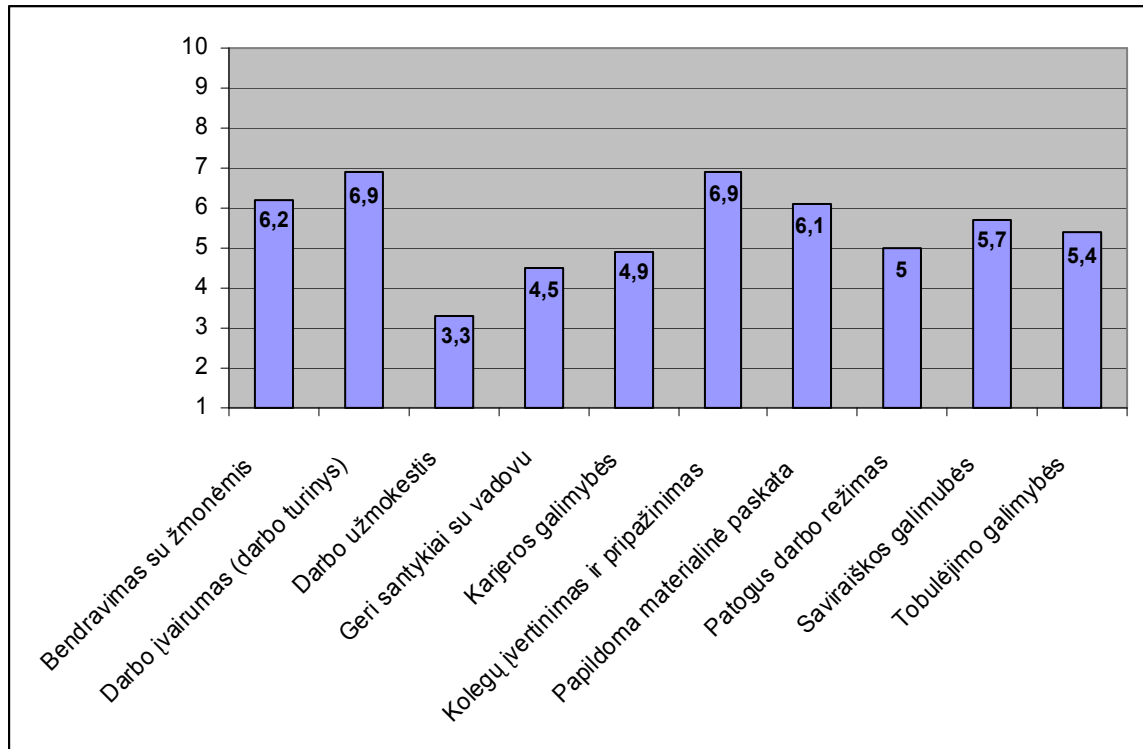
Kaip jau minėta anksčiau, klausimyną sudaro 26 teiginiai, kurie priskirti skirtingoms grupėms: motyvacinių ir higieninių veiksnių grupė. 27 - asis klausimas buvo pateiktas kitaip. Pateiktame klausime buvo išvardinti dešimt motyvacinių veiksnių, kuriuos paprašyta suranguoti nuo 1 iki 10 (1 – reiškia, kad respondentą motyvuoja labiausiai, o 10 – reiškia, kad respondentą motyvuoja mažiausiai). Kadangi šiame klausime skirtinga vertinimo skalė, tai mažiausias vidurkis reiškia kad respondentus motyvuotų labiausiai, o aukščiausias vertinimo vidurkis reiškia, kad respondentus motyvuotų mažiausiai. Kendall'o koeficiento reikšmė parodė, kad respondentų nuomonės ranguojant motyvacinius ir higieninius veiksnius, nors ir silpnai, tačiau sutampa. Iš bendro vertinimo intervalo (nuo 5 iki 7) išsiskyrė darbo užmokesčio (3,3), santykių su vadovu (4,5) ir karjeros galimybių (4,9) vertinimai.

Gautus respondentų rangavimo rezultatus galima suskirstyti į dvi grupes, 5 veiksniai, kurie motyvuoja labiausiai, ir 5 veiksniai, kurie motyvuoja mažiausiai.

Tai, kas motyvuoja labiausiai rangavimo būdu gauti rezultatai: darbo užmokestis, geri santykiai su vadovu, karjeros galimybės, patogus darbo režimas, tobulėjimo galimybės.

Tai, kas motyvuoja mažiausiai rangavimo būdu gauti rezultatai: saviraiškos galimybės, papildoma materialinė paskata, bendravimas su žmonėmis, kolegų įvertinimas ir pripažinimas, darbo įvairumas.

9 paveikslas. Motyvacinių veiksnių rangavimo vidurkiai



Tyrėjas rangavimo klausimu siekė įvertinti kas pardavimo darbuotojus motyvuotų labiausiai, ir kaip tie veiksniai (motyvaciniai ir higieniniai) yra vertinami įmonėje. Žemiau bus pateikta penkių, labiausiai motyvuojančių veiksnių analizė.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai motyvuotų darbo užmokestis (darbo užmokesčio vertinimo vidurkis yra žemiausias, nors rangavimo būdu gauti rezultatai parodė, kad finansinis atlygis motyvuotų labiausiai), o įmonėje finansinis motyvavimas vertinamas žemiausiu vidurkiu. Galima teigti, kad įmonės vadovas turėtų atkreipti dėmesį į esančią įmonėje atlyginimo sistemą. Jei respondentus tenkintų darbo užmokesčio sistemą (teiginį, kad respondentus tenkina atlyginimo sistema respondentai įvertino tik 5,2 vidurkiu), galima teigti, kad papildoma materialinė paskata jiems nebūtų labai svarbi (ranguojant veiksnius, respondentai papildomą materialinę paskatą įvertino tik septintoje vietoje). Antras veiksnys, kuris motyvuotų labiausiai yra geri santykiai su vadovu. Respondentai santykius su įmonės vadovu vertina 6,5 vidurkiu, nors vidurkis ir šiek tiek aukštesnis už bendrą motyvacijos lygio vertinimą, tačiau vertinimas nėra aukštas. Trečiasis veiksnys, kuris motyvuotų labiausiai – karjeros galimybės. Nors tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje yra sudarytos galimybės siekti karjeros, tačiau jų karjera nėra planuojama. Patogus darbo režimas respondentai priskyrė ketvirtu veiksniu, kuris juos motyvuotų labiausiai. Įmonėje lankstus darbo grafikas – pagrindinė nefinansinio motyvavimo priemonė, taikoma pardavimo darbuotojams. Tai, kad tai efektyvi nefinansinio motyvavimo priemonė patvirtino respondentų aukštas vertinimo vidurkis (teiginį, kad įmonėje lankstus darbo grafikas respondentai įvertino 8).

Penktasis veiksnys, kuris respondentus motyvuotų labiausiai yra tobulėjimo galimybės. Respondentai tobulėjimo galimybes vertina aukščiau bendrojo motyvacijos lygio, teigini, kad įmonėje atliekami mokymai padeda efektyviau dirbti, respondentai įvertino 7,6 vidurkiu. Tai gana aukštas vertinimo vidurkis, lyginant su tuo, kad respondentų motyvacijos vertinimo vidurkis patenka nuo 5 iki 7 intervalą.

Tyrėjas į klausimyną įtraukė vieną atvirą klausimą, kurio tikslas buvo sužinoti respondentų pasiūlymus dėl motyvacijos įmonėje. Atviras klausimas, apie darbuotojų siūlymus dėl motyvacijos įmonėje buvo apjungtas į septynias grupes: didesnis atlyginimas, priedas prie algos, didesnės tobulėjimo galimybės, darbo įvertinimas, paaukštinimas pareigose, didesnės saviraiškos galimybės ir mokymai. Atviro klausimo atsakymai atitinka rangavimo būdu gautus rezultatus, kad pardavimo darbuotojams finansinės motyvavimo priemonės išlieka svarbiausias veiksnys (26,6% respondentai prie pasiūlymų motyvacijai didinti nurodė didesnę atlyginimą ir priedą prie algos). Paaukštinimą pareigose bei suteikti didesnes saviraiškos galimybes paminėjo 6 respondentai (20%). 13,4% respondentų pasiūlė suteikti didesnes tobulėjimo galimybes ir daugiau mokymų (kadangi įmonėje atliekami mokymai padeda efektyviau dirbti). Du respondentai (6,7%) paminėjo darbo įvertinimą (kadangi respondentai įvertino tik 5,9 vidurkiu darbuotojų vertinimo sistemą įmonėje). 33,3% (10) respondentų į atvirą klausimą neatsakė, todėl išanalizuoti tik 66,7% (20) respondentų pasiūlymų.

Respondentų atsiliepimai patvirtino tyrėjo prielaidą, kad šiam klausimui turėjo įtakos rangavimo klausime pateikti veiksniai, kuomet daugumas respondentų paminėjo tuos veiksnius, kurie buvo paminėti prieš atvirą klausimą pateiktame rangavimo klausime.

7 lentelė. Respondentų siūlymai dėl darbuotojų motyvacijos įmonėje

Respondentų atsakymai	Respondentų skaičius	Procentai
Didesnis atlyginimas	4	13,3%
Priedas prie algos	4	13,3%
Paaukštinimas pareigose	3	10%
Didesnės saviraiškos galimybės	3	10%
Didesnės tobulėjimo galimybės	2	6,7%
Darbo įvertinimas	2	6,7%
Mokymai	2	6,7%

2.3.3. Tyrimo apibendrinimas

- Atliktas kiekybinis tyrimas siekiant išsiaiškinti pardavimo darbuotojų bendrą motyvacijos lygį bei nustatyti motyvacinių ir higieninių veiksnių įtaką darbuotojų motyvacijai. Apklausa buvo atliekama naudojant struktūrizuotą klausimyną. Klausimynas sudarytas remiantis F.Herzberg praktikoje suformuluotais veiksniais, kur išorinė motyvacija atspindi higieninius veiksnius, o vidinė motyvacija – motyvacinius veiksnius.
- Dalis klausimynų buvo išsiųsti elektroniniu paštu, kita dalis pateikti asmeniškai. Visi 30 klausimynų sugrįžo ir buvo tinkami naudoti tyrimui.
- Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad bendras įmonės pardavimo darbuotojų motyvacijos lygio vertinimo vidurkis yra 6,2. Atsižvelgiant į tai, kad vertinimo skalės intervalas yra 1-10, galima teigti, kad motyvacijos lygis įmonėje yra žemas.
- Motyvacinių ir higieninių veiksnių įvertinimo vidurkiai (motyvacinių veiksnių įvertinimo vidurkis yra 6,3, o higieninių – 6) nors ir nežymiai, tačiau skiriasi. Skirtumas tarp vidinės ir išorinės motyvacijos vertinimo yra statistiškai reikšmingas (reikšmingumo lygmuo 0,00).
- Nors ir nežymiai, tačiau šiek tiek geriau įmonėje yra vertinami motyvaciniai veiksniai (6,3), o higieninių veiksnių vertinimo vidurkis yra mažesnis už bendrą motyvacijos lygio vertinimą (6).
- Iš motyvacinių veiksnių palankiausiai yra vertinamas profesinis augimas (6,8). Įmonėje yra sudarytos sąlygos siekti karjeros, tačiau ši galimybė nėra pabrėžiama. Pardavimo darbuotojai teiginį „man svarbu kilti karjeros laiptais“ įvertino 8,5 balo. Tai reiškia, nors įmonėje ir sudarytos galimybės siekti karjeros, tačiau ji nėra pakankamai planuojama.
- Kitas vidinės motyvacijos veiksnys – pripažinimas. Šį veiksnių respondentai įvertino žemiau bendro motyvacijos lygio (5,9). Įmonėje nėra pakankamai įvertinti darbuotojų pasiekti rezultatai.
- Išorinės motyvacijos veiksnys – finansiniai motyvai, yra vertinami žemiausiu vidurkiu (5,4). Galima teigti, kad atlyginimo sistema netenkina darbuotojų ir daro įtaką jų nepasitenkinimui darbu. Įmonėje esanti atlyginimo sistema nedaro teigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui. Respondentai mano, kad jų atliekamos darbo funkcijos nėra pakankamai atlygintinos.
- Santykiai su vadovu (6,5) ir santykiai su bendradarbiais (5,9) buvo įvertinti gana skirtingai. Santykiai su vadovu vertinami geriau. Galima daryti išvadą, kad kolektyve trūksta bendradarbiavimo, o bendradarbiavimas turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu.
- Respondentai tiek vidinę, tiek išorinę motyvaciją atsižvelgiant į jų darbo stažą vertina žemėjančia tvarka. Bandomuoju laikotarpiu dirbantys respondentai vidinę ir išorinę motyvaciją vertina aukščiau (6,6 vidurkiu - vidinę ir išorinę motyvaciją) nei dirbantys iki vienerių metų (6,4 vidurkiu vidinę motyvaciją, o išorinę – 5,9) ir dirbantys daugiau nei vieneri metai (6,3 vidurkiu vidinę motyvaciją ir 5,8 vidurkiu išorinę motyvaciją). Galima

daryti išvadą, kad didėjant darbo stažui įmonėje, pasitenkinimas darbu mažėja, ilgiau dirbantys pardavimo darbuotojai higieninius ir motyvacinius veiksnius vertina žemesniu vidurkiu.

- Respondentai pagal amžių suskirstyti į dvi grupes, pirmoji – nuo 18 iki 23 metų, antroji nuo 24 iki 28 metų. Respondentai priskirti pirmajai amžiaus grupei tiek vidinę (vidinę motyvaciją vertina 6,3 vidurkiu), tiek išorinę motyvaciją (išorinę motyvaciją vertina 6,1 vidurkiu) yra linkę vertinti geriau, negu nuo 24 iki 28 metų grupei priklausantys respondentai. Vyresni respondentai (nuo 24 iki 28 metų) vidinę motyvaciją (6,2) ir išorinę motyvaciją (5,8) vertina žemiau nei jaunesni respondentai (nuo 18 iki 23 metų). Galima teigti, kad respondentų amžius turi įtakos išorinės ir vidinės motyvacijos vertinimui. Autoriaus nuomone, vyresnių respondentų poreikiai didesni, nei jaunesnių, neseniai įgijusių vidurinių išsilavinimą ar pradedančių studijas universitete. Tai patvirtina atlikta koreliacinė analizė naudojant Pearson'o koreliacijos koeficientą, kuomet paaiškėjo, kad aukštesnį išsimokslinimą turintys respondentai vidinę motyvaciją įmonėje yra linkę vertinti žemiau.

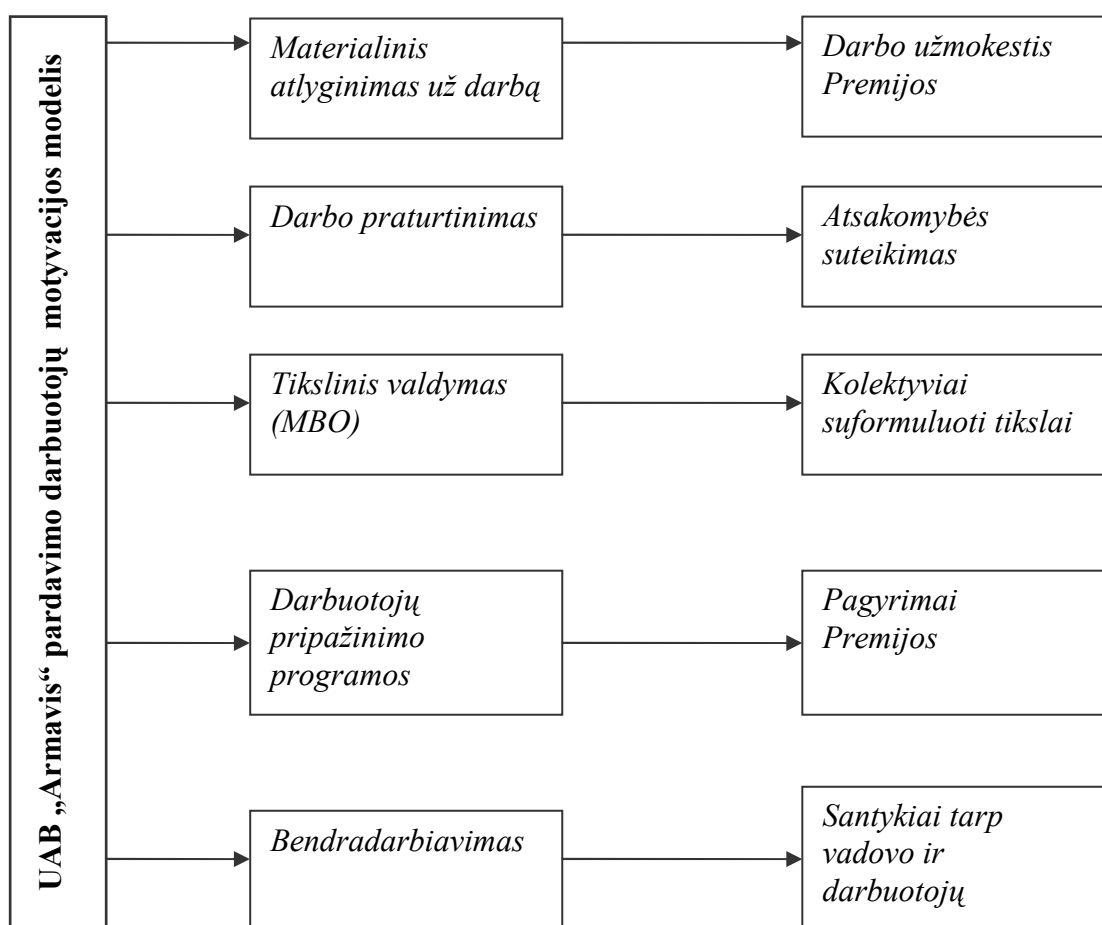
3. VADYBINIAI SPRENDIMAI

3.1. Vadybinių sprendimų pateikimo modelis

Remiantis įmonės situacijos analize bei empirinio tyrimo rezultatais, trečiojoje darbo dalyje bus pateikiami vadybiniai sprendimai, nukreipti į šio darbo problemą – kaip didinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją.

Remiantis įmonės vidinės situacijos analize, galima teigti, kad pardavimo darbuotojams yra taikomos tik kelios motyvavimo priemonės, tai lankstus darbo grafikas ir nuolaidos įmonės produkcijai. Individualizuotas atlygis taip pat laikomas kaip motyvacinė priemonė, tačiau autorius nuomone, tai ne motyvacinė priemonė, o atlyginimas už darbą, kur pastovi atlyginimo dalis nėra įskaičiuota. Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, jog įmonės pardavimo darbuotojams trūksta motyvacijos. Tai patvirtina gautas bendras motyvacijos lygio įvertinimo vidurkis, kuris yra lygus 6,2 (iš 10 galimų balų). Toks motyvacinių veiksnių įvertinimo vidurkis nėra pakankamas ir rodo svarią priežastį teigti, kad įmonėje motyvacijos lygis yra per žemas, siekiant suburti profesionalių pardavimo darbuotojų komandą. Siūlomas žemiau pateiktas motyvacijos modelis, kuriuo įmonei pasinaudojus tikimasi padidinti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvaciją.

10 paveikslas. UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijos modelis



3.2. Motyvavimas keičiant atlyginimo už darbą sistemą

Kaip teigia Stankevičienė ir Lobanova (2006) piniginiai stimulai yra svarbiausi motyvaciniai požiūriu ir visada didina darbo motyvaciją. Darbo užmokesčio perspektyvos yra labai svarbios - kuomet darbo užmokestis yra nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas siekti gerų darbo rezultatų. Kadangi įmonės pardavimo darbuotojų pajamos yra nepastovios (tiesiogiai priklauso nuo veiklos rezultatų) rekomenduojama keisti užmokesčio sistemą, kada teisingas atlygis sudarys galimybę veiksmingai taikyti kitas motyvavimo priemones.

Teisingas atlyginimas darbuotojams yra tada, kai jo darbo funkcijos ir įdėtos pastangos atitinka gaunamą atlygį bei įtakoja jo produktyvų darbą. Nors ir dažnai susiduriama su teiginiu, kad teisingo darbo užmokesčio nėra, nes jis visuomet per mažas (kad darbo užmokestis yra teisingas visuomet įrodinėja pinigus mokantys, o ne juos gaunantys), tačiau autorius teigia, kad teisingas atlygis įmonėje būtų gaunant fiksuotą dalį atlyginimo, o procentas nuo pardavimo - skatinimas siekti aukštesnių pardavimų. (Sakalas, 2001). Autoriaus nuomone, kad ne tik materialinis atlyginimas skatina darbuotojus siekti tikslų, tačiau turi didelę įtaką nepasitenkinimu darbu pašalinimui.

Įmonėje kiekvieno pardavimo darbuotojo asmeninis indėlis darbe yra vertinamas, nes nuo pardavimo apimtys priklauso jo atlygis. Įmonėje yra taikoma vienetinio atlygio forma, kuomet pardavimo darbuotojams išmokama fiksuota suma (po 6 Lt už keturis parduotus komplektus) už kiekvieną parduotą produkcijos komplektą. Vadovaujantis principu „kiekvienam pagal atliktą darbą“, įgyvendinamas pagrindinis teisingumo principas – priklausomybė tarp našumo ir atlyginimo. Tačiau darbuotojai nesijaučia saugūs gaudami tik kintamą atlyginimo dalį (kuri tiesiogiai priklauso nuo pardavimų apimtys) ir daugelis sutinka su teiginiu, kad atlyginimo sistema nedaro teigiamos įtakos jų produktyvumui. Kintamas darbo atlygis skiriasi nuo tradicinių bazinio darbo užmokesčių formų tuo, kad priklauso nuo individualių darbo rezultatų, tačiau tai negarantuoja pardavimo darbuotojams stabilios algos. Bazinis darbo užmokestis pardavimo darbuotojams turėtų būti mokamas, nes tai sąlygoja minimalų socialiai teisingą darbo užmokestį. (Sakalas, 2001)

Galima daryti išvadą, kad pardavimo darbuotojams mokamą individualizuotą atlyginimą turėtų papildyti ir bazinis darbo užmokestis. Individualizuotas atlyginimas, susietas su veiklos rezultatais, tampa indėlio į organizacijos veiklą atspindžiu, o bazinis atlyginimas – pastovios išmokos forma. (Robbins, 2006). Kiekvienas darbuotojas įvertindamas tai, kad jo kolegos gauna didesnę atlygį, stengsis neatsilikti bei sieks geresnių rezultatų.

Kadangi įmonės finansiniai ištekliai yra riboti, premijavimo sistemą plėtoti būtų netikslinga, tačiau išimtiniais atvejais jos turėtų būti išmokamos. Premijos susietos su pardavimo planų šimtaprocentiniu įvykdymu turėtų būti išmokamos. Atsižvelgiant į tai, kad tik apie 56% pardavimo planų įvykdoma, o įvykdžius šimtaprocentinį pardavimo planą ir atsiradus daugiau pajamų, išmokėti premijas įmonė būtų finansiškai pajėgi. Už ką kiekvienas darbuotojas gali gauti premiją turi būti aiškiai apibrėžta ir suprantama, už ką ir kokio dydžio premiją galima gauti.

Darbuotojai, siejantys savo ateitį su įmone, norėtų, kad ateityje jų atlyginimas kiltų, tuo įsitikindami, kad jų darbas yra vertinamas ir jiems tobulėjant deramai atlyginama. Kaip teigia

Sakalas (2001), nei vienas darbuotojas nesuinteresuotas palikti įmonės, kurioje jam garantuotos materialinio augimo perspektyvos. Vadovas turėtų skatinti siekti aukštesnių rezultatų, pabrėždamas galimybę gauti didesnę atlyginimą. Siekiant, kad darbuotojai nebūtų demotyvuoti, finansinis skatinamas – pirmasis žingsnis nepasitenkinimo darbu pašalinimui.

3.3. Darbo praturtinimas

F.Herzberg dviejų veiksmų teorija paskatino įmonėse diegti „darbo praturtinimo“ programas. Naudojant „darbo praturtinimo“ programas, darbas organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu suteikiamas siekiant pašalinti monotoniją ir rutinines darbo funkcijas, suteikiant darbuotojams daugiau savarankiškumo ir atsakomybės priimant sprendimus. (Sakalas, Šilingienė, 2002)

Kreitner ir Kinichi (1995) nuomone, vadovas, norėdamas F.Herzberg teorijos pagrindu vertikalčiai praturtinti darbą, turi laikytis septynių principų (principai pateikti 11 paveiksle).

11 paveikslas. Pagrindiniai vertikalės darbo praturtinimo principai

Principai		Motyvuojančios charakteristikos
Kontrolės minimizavimas	⇒	Atsakomybė, pasiekimas
Atsakomybės už individualų darbą didinimas	⇒	Atsakomybė, pasiekimas
Kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą	⇒	Atsakomybė, pripažinimas
Darbo laisvės suteikimas	⇒	Atsakomybė, pasiekimas
Nurodymų davimas pačiam darbuotojui, ne jo tiesioginiam viršininkui	⇒	Vidinis pripažinimas
Naujų uždavinių skyrimas	⇒	Tobulėjimas, pasiekimas
Papildomą uždavinių turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės	⇒	Tobulėjimas, pasiekimas

Šaltinis: Jucevičienė (1996, p.127.)

Pardavimo darbuotojai šiek tiek aukščiau nei bendrą motyvacijos lygį vertina motyvuojančių veiksmų – pasiekimus (6,4). Teiginį, kad įmonėje yra vertinamas darbuotojų požiūris ir nuomonė respondentai įvertino mažesniu už bendrą motyvacijos lygį vidurkiu (5,8). Kadangi pardavimo darbuotojai yra griežtai kontroliuojami, įmonės vadovui rekomenduojama minimizuoti kontrolę, tuo pačiu padidinant darbuotojų atsakomybę tiek individualiai, tiek dirbant komandoje. Rekomenduojama didinti atsakomybę už individualų darbą, tada darbuotojai jaustų, kad jų darbas yra vertinamas ir svarbus. Darbuotojams turėtų būti suteikiama darbo laisvė. Kadangi pardavimo darbuotojai dirba pagal standartizuotą pardavimo schemą, o kiekvienas klientas skirtingas, darbuotojams turėtų būti suteikta daugiau laisvės parduodant produkciją, prisitaikant prie kiekvieno

kliento tipo. Darbuotojai turėtų būti skatinami siūlyti, kaip jų nuomone patobulinti pardavimo programą. Pardavimo darbuotojai, kartu su vadybininkais turėtų sudarinėti pardavimo planus, atsižvelgiant į prekybos stendų vietą (t.y. kuriame prekybos centre prekiauja, kur didžiausia pirkėjų koncentracija, didelės įtakos turi ir šventinės dienos, kuomet ieškoma dovanų). Toks darbuotojų įtraukimas į užduočių sudarymą, ne tik paskatintų darbuotoją siekti išsikeltų uždavinių, bet ir pasijaustų labiau pripažįstamas bei vertinamas. Darbuotojams, atsižvelgiant į jų darbo rezultatus bei asmenines savybes, turėtų būti skiriama papildomų užduočių, kurios padėtų darbuotojui atsiskleisti. Pavyzdžiui, darbuotojai įgiję daugiau praktikos pardavimo srityje, galėtų kartu su personalo vadybininkais dalyvauti naujų darbuotojų mokymuose, tuo pačiu suteikiant didesnę atsakomybės lygį, kuomet darbuotojai jaustis atsakingi už naujų darbuotojų paruošimą. Atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją, skiriant jiems papildomas užduotis ne tik pardavimo srityje, bet ir darbu su personalu srityje, būtų suteikta galimybė darbuotojams tobulėti. Jauniems darbuotojams, siekiant įgyti kuo daugiau patirties ir žinių bei tobulėjimo galimybių, svarbu specializuotis įvairių užduočių atlikime.

3.4. Tikslinis valdymas (MBO)

Tiksliniame valdyme (MBO - management by objectives) akcentuojami kartu su darbuotojais iškelti tikslai, kurie yra apčiuopiami bei pamatuojami. MBO autorius P.Drucker, kuris tikslinį valdymą pasiūlė kaip priemonę motyvuoti žmones, o ne juos valdyti. (Robbins, 2006).

Bendrieji įmonės tikslai turėtų būti paverčiami konkrečiais kiekvieno darbuotojo tikslais. Kadangi empirinis tyrimas parodė, kad pardavimo darbuotojai įmonės tikslų žinojimą įvertino žemiau nei bendras vidutinis vertinimo vidurkis (teiginį, kad darbuotojams aiškūs įmonės tikslai respondentai įvertino tik 5,7 vidurkiu), galima teigti, kad daugumai įmonės darbuotojų tikslai yra neaiškūs. Kiekvienam individualiam darbuotojui, taikant tikslinį valdymą, suformuluoja konkrečius darbo tikslus. Suformulavus aiškiai apibrėžtus ir apčiuopiamus tikslus darbuotojas žino kokį konkretų indėlį jis privalo įnešti, norint pasiekti tikslus. Kaip teigia Harvardo universiteto profesorius Argyris, neretai individualūs darbuotojų tikslai ir organizacijos tikslai yra nesusieti, tad vadovas turi užtikrinti, kad siekiant įmonės tikslų, darbuotojų individualūs tikslai bus pasiekti taip pat. (Tucker, McCarthy, Benton, 2003). Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas įvykdys šimtaprocentinį pardavimų planą (organizacijos tikslas), finansinis atlygis už darbą bus didesnis (darbuotojo tikslas).

Įmonės vadovui, kartu su pardavimo darbuotojų vadybininkais, įgyvendinant tikslinį valdymą rekomenduojama patenkinti šias sąlygas:

- Tikslas pardavimo darbuotojams turi būti iškeltas kartu su jais, nes darbuotojų suinteresuotumas darbo rezultatais didėja, kai tikslas formuojamas kartu. (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Tikslas turi būti aiškus ir konkretus, glaustai apibūdinantis ko tikimasi pasiekti, pavyzdžiui, 12 procentų padidinti pardavimus Kaune.
- Tikslai turi būti formuluojami ne individualiai, o grupėje. Pardavimo darbuotojai pasiremdami pardavimo patirtimi, žino kuriuose prekybos centruose pardavimai

didžiausi, o vadovas pasiremdamas ankstesniais pardavimų rezultatais taip pat gali patarti, kur ir kada parduodama daugiausiai.

- Turi būti nustatytas tikslų įvykdymo terminas, pavyzdžiui „parduoti 400 parfumerijos komplektų per balandžio mėnesį“. Autoriaus nuomone, konkretumas padėtų siekti tikslų iki nustatyto termino, kuomet neapibrėžtas tikslų įvykdymo terminas mažiau skatintų pasiekti tikslo.
- Taikant MBO pasiekti rezultatai turi būti vertinami. Vertinimas atspindi kaip kiekvienam darbuotojui sekasi siekti tikslų, taip pat užtikrinamas nuolatinis veiklos grįžtamasis ryšys tarp pardavimo darbuotojų bei vadovo.

Iškelti konkretūs tikslai duoda geresnius darbo rezultatus nei bendro pobūdžio tikslai, pavyzdžiui, „stengitės parduoti kuo daugiau“ – tokį tikslą kiekvienas interpretuotų skirtingai, parduoti dvidešimt komplektų per dieną vienam būtų daug, o kitam mažai. MBO skatina darbo rezultatų grįžtamąjį ryšį, kuomet rezultatai įvertinami ir palyginami. Kadangi vienas iš motyvacinių veiksnių – pasiekimai, darbuotojams svarbu žinoti, kad jų darbo rezultatai bus įvertinti, o per pripažinimą bus siekiamą aukštesnių rezultatų. Įmonėje turėtų būti taikomas tikslinis valdymas, nes kartą išsikelti tikslai nurodo darbuotojams veiklos kryptį bei padeda siekti geresnių rezultatų.

3.5. Darbuotojų pripažinimo programos

Kiekvienas vadovas, teikiantis prioritetą darbuotojo pripažinimui, supranta kaip tai svarbu. Darbuotojų pripažinimas – tai bendravimo įrankis, skatinantis siekti gerų rezultatų. Teikiama pirmenybė darbuotojų pripažinimui, sukuria teigiamą ir produktyvų organizacijos klimatą. Pagyrimas ar pripažinimo dovanėlė kiekvienam darbuotojui gali sąlygoti jų lojalumą įmonei. (Šajeva, 2007). UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojai lojalumą įmonei vertina žemiau vidutinio motyvacijos lygio vertinimo.

Remiantis F.Herzberg dviejų veiksnių teorija, vienas iš motyvuojančių veiksnių yra pripažinimas. Kadangi pardavimo darbuotojai iš motyvuojančių veiksnių pripažinimą vertina žemiausiai (5,9 vidurkiu), galima teigti, kad darbuotojams trūksta jų įdėtų pastangų įvertinimo. Autoriaus nuomone, svarbu suprasti, jog pripažinimas nebūtinai susijęs su materialiais darbo įvertinimais. Kadangi įmonės finansinės galimybės yra ribotos, tačiau labai dažnai įvertinti pasiektus rezultatus visiškai nieko nekainuoja. Leonienės (2001) teigimu, vadovo išreikštas darbuotojo veiklos rezultatų pripažinimas lemia ne tik teigiamą savęs vertinimą, bet ir padidina darbingumą.

Remiantis pastiprinimo teorija, jei tam tikras poelgis yra paskatinamas išreiškiant pripažinimą tuojau pat po to, kai šis poelgis įvyko, tikėtina, kad toks poelgis pasikartos. (Robbins, 2006). Pripažinimas gali būti išreikštas įvairiais būdais, UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojus siūloma naudoti tokius pripažinimo būdus:

- Įvertinti tiek individualius, tiek grupinius veiklos rezultatus. Vadovui rekomenduojama pagirti arba asmeniškai padėkoti už įvykdytus pardavimo planus.

Padėkoti ir pasakyti „ačiū“ asmeniškai kiekvienam darbuotojui ar jų grupei nieko nekainuoja, o darbuotojas pasijaustų įvertintas ir pamalonintas.

- Maždaug kas tris mėnesius apdovanoti geriausią pardavimo darbuotoją (pavyzdžiui, pinigine premija) viešai paskelbiant apie jo pardavimo rezultatus. Viešas rezultatyvaus darbo įvertinimas suteiktų darbuotojams pasitikėjimo savimi. Geriausias darbuotojas būtų tas, kuris įvykdo šimtaprocentinį pardavimo planą (jeigu šimtaprocentinis pardavimų planas neįgyvendinamas, apdovanojamas didžiausius pardavimus įvykdęs darbuotojas).
- Neturėtų būti užmiršamos darbuotojams svarbios dienos, tokios kaip gimtadienis. Asmeniškai vadovo pasveikinimas (simbolinė dovanėlė ar atvirutė), primintų darbuotojams, kad kiekvienas darbuotojas yra svarbus.
- Vadovas turėtų skatinti draugiškus santykius tarp pardavimo darbuotojų rengiant šventinius vakarėlius, išvykas. Dėmesys turi būti skiriamas su darbu nesusijusiems darbuotojų interesams, sukuriant šeimą primenantį darbo klimatą, pavyzdžiui, keletą kartų per metus skirti darbuotojų asmeniniam gyvenimui pristatyti: pasipasakoti apie kiekvieno pomėgius, šeimą. (Robbins, 2007).

3.6. Bendradarbiavimas

Kiekvienas darbuotojas įmonėje pirmiausiai siekia patenkinti socialinį poreikį, draugiški santykiai ir pritapimas prie grupės pasiekiamas bendraujant. (Rowley, 1996).

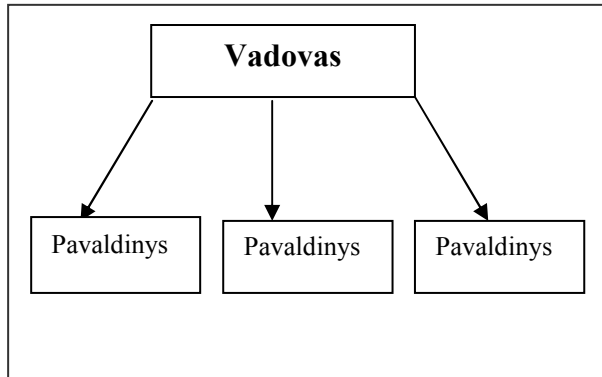
Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999) vienas iš išskirtų motyvacijos metodų yra bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas suteikia didžiausią pasitenkinimą darbu, tad yra efektyvus taikant darbuotojams, kuriems pasitenkinimas darbu yra aktualus. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, higieniniai veiksniai – santykiai su bendradarbiais ir santykiai su vadovu vertinami skirtingai. Santykiai su vadovu vertinami aukštesniu už bendrąjį motyvacijos lygį vidurkiu, o santykiai su bendradarbiais – žemesniu. Autoriaus nuomone, bendradarbiavimas tiek su kolegomis, tiek su vadovu yra labai svarbus veiksnys, tiek siekiant įmonės tikslų, tiek motyvuojant darbuotojus.

Taikant bendradarbiavimo metodą, įmonės personalas turi nuolat bendrauti vieni su kitais, konsultuotis iškilus problemoms, tuo pačiu suteikiant atsakomybę už atliekamą darbą. Vadovas turėtų suteikti laisvę išreikšti save, kad darbuotojai jaustųsi nepriklausomi. Pavyzdžiui, pardavimo darbuotojams, kurie įgyja pardavimo patirties, turėtų būti suteikiama galimybė patiems sudaryti pardavimo planus, dalyvauti naujų pardavimo darbuotojų apmokymuose, tuo parodant, kad jų dalyvavimas įmonės veikloje yra vertinamas. Remiantis F.Herzberg, nors higieniniai veiksniai ir nesukelia pasitenkinimo darbu, tačiau bendradarbiavimas (tiek su vadovu, tiek su visu personalu) gali sukelti didžiausią pasitenkinimą darbu.

Taikant bendradarbiavimo metodą, visiems darbuotojams turi būti aiškūs įmonės tikslai, turi būti taikomas tikslinis valdymas (aprašytas 3.4 skirelyje). Pardavimo darbuotojai negali veikti savarankiškai ir teikti grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus, jei nežino kokie tos veiklos tikslai.

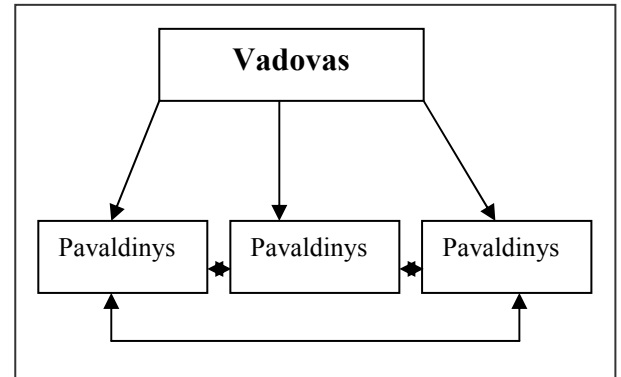
Įmonėje bendradarbiavimas turi būti taikomas tiek tarp pardavimo darbuotojų, tiek tarp vadovo ir pardavimo darbuotojų. Vadovas čia atlieka didžiausią funkciją, kadangi yra atsakingas už bendradarbiavimo skatinimą.

12 paveikslas. Klasikinis požiūris



Šaltinis: Sakalas, Šilingienė (2000, p. 92.)

13 paveikslas. Šiuolaikinis požiūris



Aukščiau esančiuose paveiksluose pateikiamas klasikinis ir šiuolaikinis požiūris į pasikeitimą informacija. UAB „Armavis“ vadovui rekomenduojama vadovautis šiuolaikiniu požiūriu į pasikeitimą informacija. Klasikinis požiūris bendradarbiavimą ir pasikeitimą informacija labiau apibrėžia kaip valdymo įrankį, kuomet vadovas duoda nurodymus kas turi būti padaryta. Šiuolaikinis požiūris į pasikeitimą informacija traktuojamas kaip procesas, siekiant vieningo tikslo. Visapusiškas pasikeitimas informacija įmonėje darbuotojams leidžiama pajusti ryšį su įmone, pasijusti svarbiems ir vertinamiems, kai kiekvieno nuomonė yra vertinama. Pagrindinis tikslas, kodėl vadovui rekomenduojama taikyti šiuolaikinį požiūrį į pasikeitimą informacija yra tas, kad tiek pardavimo darbuotojai, tiek vadovas bendradarbiautų tarpusavyje. Kiekvienam teikiama informacija apie įmonės veiklą padėtų efektyviau spręsti išskylančias problemas.

Vadovui, laikantis šiuolaikinio požiūrio į pasikeitimą informacija, rekomenduojama rengti susirinkimus. Kadangi teiginys, kad susirinkimai su kolegomis padeda geriau atlikti darbus (6,7) įvertintas nors ir aukščiau bendrojo motyvacijos lygio, tačiau nėra pakankamas. Kad susirinkimai būtų efektyvūs, susirinkimus rekomenduojama organizuoti du kartus per savaitę, savaitės pradžioje – aptariant savaitės tikslus (trumpalaikiai tikslai padėtų dirbti kryptingai, žinant laukiamą rezultatą), ir savaitės pabaigoje – įvertinti darbuotojų pasiektus rezultatus.

Įmonės vadovui būtų lengviau valdyti personalą turint asmeninį autoritetą. Vadovas turi tapti pavyzdžiu savo darbuotojams, turi remtis teisingumo principu (teisingai atlyginti už darbą, suteikti atsakomybę, pripažinti), skatinti bendradarbiavimą bei visuomet padėti siekti tikslo. Vadovo asmeninis autoritetas skatina geriau dirbti bei kelia pasitikėjimą.

Nuolatos rengiami susirinkimai padėtų skatinti komandinį darbą. Darbuotojų priklausomybės jausmas komandai suteiktų darbuotojams pasitikėjimo savimi jausmą, o grįžamojo ryšio teikimas iš kart po to, kai susiduriama su problemomis, duotų geresnius rezultatus. Kiekvienas darbuotojas turėtų būti įvertintas už unikalias idėjas problemų sprendimui. (Rabey, 2001)

Būtina kiekvienos įmonės gerovės sąlyga – suvienyti visus įmonės narius, kad būtų pasiektas bendras tikslas. C.Vermot-Gand pateikia tokias motyvavimo priesaikas įmonei (Kasiulis, Barvydienė, 2001):

1. Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu. Bendros vertybės įmonėje turėtų būti apibrėžtos ir visiems suprantamos. Didžiausia vertybė įmonėje turėtų būti darbuotojai, kurių darbas ir pastangos nukreiptos į tikslų siekimą.
2. Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu. Vadovas turi nustatyti darbuotojams realius, o taip pat ir pastangų reikalaujančius tikslus. Įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą, skatinti iniciatyvumą. Tarpusavio pasitikėjimas padėtų įmonėje sukurti draugišką klimatą.
3. Motyvuoti naudingumo jausmu ir įsipareigojimu. Naudingumo jausmas turėtų būti skatinamas, suteikiant savarankiškas užduotis, o už gerus darbo rezultatus – pripažinti darbuotoją.
4. Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę. Vadovas turi visuomet padėti pasiekti sėkmę, kuri yra labai vertinga įmonei.
5. Motyvuoti iššūkiais ir viltimi. Darbuotojams visada turi būti paliekama tam tikra veiklos laisvė, kuri leidžia asmenybei augti ir tobulėti.

IŠVADOS

Šiame bakalauro baigiamajame darbe buvo analizuojama personalo valdymo situacija bei pardavimo darbuotojų motyvacija UAB „Armavis“, atliktas kiekybinis tyrimas bei pateikti vadybiniai sprendimai, kaip padidinti pardavimo darbuotojų motyvaciją. Toliau pateikiamos darbo išvados:

1. Šalies ekonomikai augant, kosmetikos ir parfumerijos rinka yra auganti taip pat (šioje rinkoje veikia UAB „Armavis“). Dėl išaugusios prekybininkų konkurencinės aplinkos ir profesionalių darbuotojų augančio trūkumo, darbuotojų pasirinkimo galimybės didėja, o įmonės priverstos konkuruoti ne tik produkcija, paslaugomis, aptarnavimo kokybe, bet ir tuo, kaip išlaikyti ir tinkamai motyvuoti darbuotojus.
2. Atlikus vidinės situacijos analizę, nustatytos pardavimo darbuotojų motyvavimo priemonės: individualizuotas atlyginimas - mokamas procentas nuo kiekvieno parduoto komplekto. Jei per mėnesį atliekama 50-100 pardavimų, vietoje 9 Lt mokama 10 Lt, jei per mėnesį atliekama 100-200 pardavimų, mokama 11 Lt, o pardavus virš 200 komplektų, mokama 13 litų. Netiesioginio finansinio motyvavimo priemonė - nuolaidos įmonės produkcijai. Nefinansinio motyvavimo priemonė - lankstus darbo grafikas. Kadangi dauguma įmonės pardavimo darbuotojų yra studijuojantys, lankstus darbo grafikas – efektyvi motyvavimo priemonė.
3. Apžvelgtos motyvacijos teorijos: pasitenkinimo darbu teorijos ir procesinės teorijos. Tolimesnei analizei atlikti pasirinkta F.Herzberg dviejų veiksmų teorija. Higieniniai veiksniai – tai išorinė motyvacija, tuo tarpu motyvaciniai veiksniai priskirti vidinei motyvacijai. F.Herzberg išskirtų veiksmų platumas padėjo sudaryti struktūrizuotą klausimyną, kuriuo nustatyti pardavimo darbuotojų motyvuojantys veiksniai bei bendras motyvacijos lygis.
4. Empirinio tyrimo metu buvo atlikta ištisinė apklausa, apklausti visi pardavimo darbuotojai (jų yra 30). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas skirtas nustatyti, kaip didinti pardavimo darbuotojų motyvaciją, į tyrimo populiaciją nebuvo įtraukti 7 darbuotojai: direktorius, du direktoriaus pavaduotojai, du personalo vadybininkai, viešbučių vadybininkė ir buhalterė.
5. Pagal darbo stažą pardavimo darbuotojus galima suskirstyti į tris grupes. Pirmai grupei priskiriami darbuotojai, dirbantys bandomuoju laikotarpiu (7 darbuotojai - 23%), antroji grupė dirbantys ilgiau nei bandomasis laikotarpis, tačiau iki vienerių metų, tokių pardavimo darbuotojų yra daugiausiai (57%, tai yra 17 darbuotojų), ir trečioji grupė – dirbantys daugiau nei metus (tik 20%). Daugumos darbuotojų darbo stažas įmonėje neviršija vienerių metų. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė įkurta jau seniai, darbuotojų stažas įmonėje yra žemas.
6. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad bendras pardavimo darbuotojų motyvacijos lygio vertinimo vidurkis yra 6,2. Atsižvelgiant į tai, kad vertinimo skalės intervalas yra 1-10, galima teigti, kad motyvacijos lygis įmonėje yra žemas. Nustatyta, kad higieninių veiksmų vertinimo vidurkis (6) yra žemesnis nei motyvacinių veiksmų (6,3).

7. Atlikus analizę pagal motyvuojančius veiksnius, paaiškėjo, kad palankiausiai yra vertinamas profesinis augimas. Nors įmonėje ir sudarytos galimybės siekti karjeros, tačiau ji nėra pakankamai planuojama.
8. Atlikus analizę pagal higieninius veiksnius, paaiškėjo, kad žemiausiai yra vertinamas išorinės motyvacijos veiksnys – finansiniai motyvai. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad esanti įmonėje atlyginimo sistema nedaro teigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui.
9. Įmonėje kiekvieno pardavimo darbuotojo asmeninis indėlis darbe yra vertinamas, nes nuo pardavimo apimtys priklauso jo atlygis. Nors ir įgyvendinamas pagrindinis teisingumo principas – priklausomybė tarp našumo ir atlyginimo, tačiau darbuotojai nesijaučia saugūs gaudami tik kintamą atlyginimo dalį. Pardavimo darbuotojams mokamą individualizuotą atlyginimą turėtų papildyti ir bazinis darbo užmokestis, kuris sąlygoja minimalų socialiai teisingą darbo užmokestį.
10. Įmonės vadovui siūloma diegti „darbo praturtinimo“ programą, kur pasitenkinimas darbu suteikiamas siekiant pašalinti monotoniją ir rutinines darbo funkcijas, suteikiant darbuotojams daugiau savarankiškumo ir atsakomybės atliekant darbo funkcijas.
11. Įmonės vadovui rekomenduojama taikyti tikslinį valdymą, kuomet akcentuojami kartu su darbuotojais iškelti tikslai. Suformulavus aiškiai apibrėžtus ir apčiuopiamus tikslus darbuotojas žino kokį konkretų indėlį jis privalo įnešti, norint pasiekti tikslus. Visiems darbuotojams įgyvendinus tikslus, bendri įmonės tikslai pasiekiami taip pat.
12. Įmonėje įgyvendinti pripažinimo programą galima įvykdžius šias sąlygas: įvertinti tiek individualius, tiek grupinius veiklos rezultatus, vadovui rekomenduojama pagirti arba asmeniškai padėkoti už įvykdytus pardavimo planus. Taip pat apdovanoti geriausią pardavimo darbuotoją (pavyzdžiui, pinigine premija) viešai paskelbiant apie jo pardavimo rezultatus.
13. Įmonėje grįžtamasis ryšys turi būti skatinamas tiek tarp pardavimo darbuotojų, tiek tarp vadovo ir pardavimo darbuotojų. Vadovui rekomenduojama taikyti šiuolaikinę požiūrį į pasikeitimą informacija, kuomet bendradarbiaujama ne duodant nurodymus, o siekiant kartu su darbuotojais iškeltų tikslų. Nuolatos rengiami susirinkimai padėtų sustiprinti grįžtamąjį ryšį. Kad susirinkimai būtų efektyvūs, susirinkimus rekomenduojama organizuoti du kartus per savaitę, savaitės pradžioje – aptariant savaitės tikslus (trumpalaikiai tikslai padėtų dirbti kryptingai, žinant laukiamą rezultatą), ir savaitės pabaigoje – įvertinti darbuotojų pasiektus rezultatus.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
2. Adkins, Ben. (2006). *Recognition is the key to success in the work place*. Fort Worth Business Press. Leidimas 18, p.39. Ebsco.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
4. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
5. Bourque, Ron. (2007). *Give your employees the credit they deserve*. New Hampshire Business Review. Leidimas 7, p.24. Ebsco.
6. Euromonitor International (2007). *Lietuvos gyventojai grožiui išleidžia vis daugiau pinigų*. Žiūrėta 2008 04 23. Prieiga internete:
<http://209.85.129.104/search?q=cache:jRs4EtY51pEJ:www.alfa.lt/straipsnis/130112+Parfumerijos+rinkos+rodikliai&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt>
7. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
8. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
9. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
10. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
11. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
12. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
13. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 34, p.77-90.
14. Rabey, P., G. (2001). *Motivation is response*. Industrial and commercial training, p.26-29. Emerald.
15. Rowley, J. (1996). *Motivation of staff in libraries*. Library management, p. 31-35. Emerald.
16. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
17. Sakalas, A., Šilingienė, V., (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
18. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
19. Stephen P. Robbins (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Stephen P. Robbins (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.

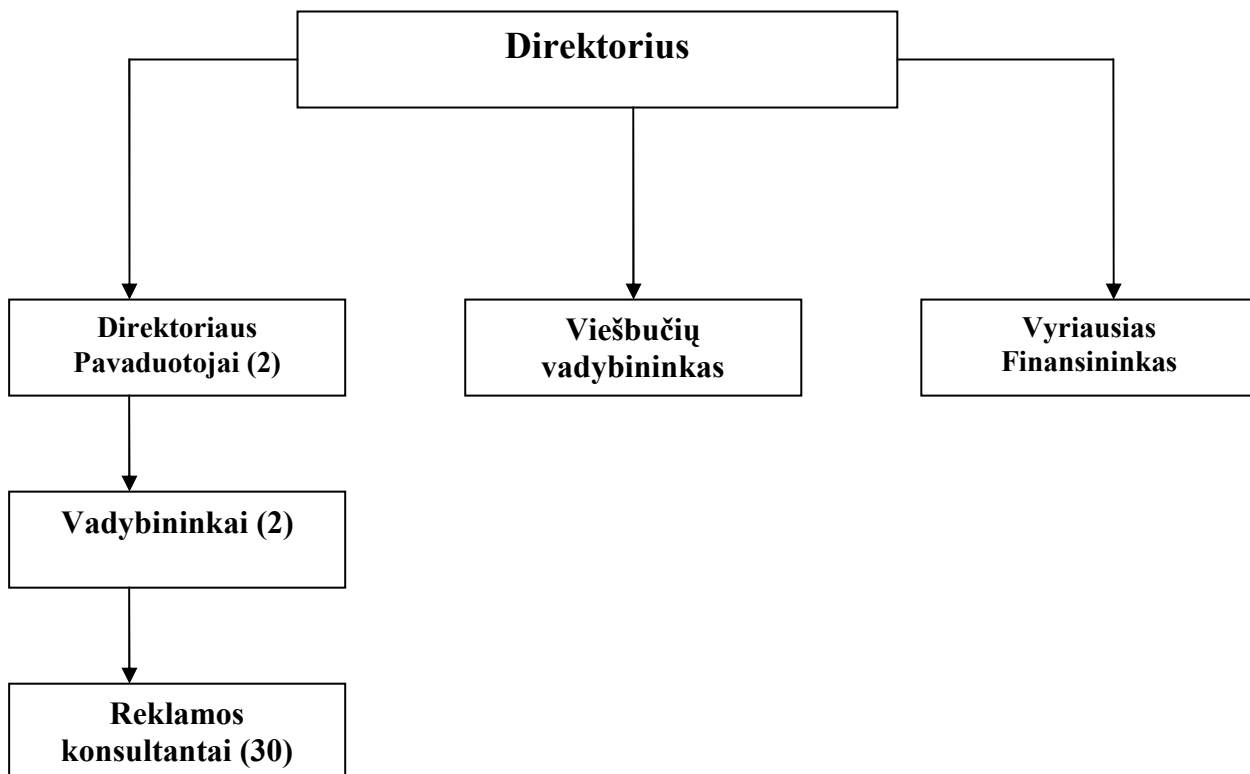
21. Sweeney P.D., McFarlin, D.B. (2002). *Organizational behavior – solutions for management*. McGraw-Hill Irwin.
22. Tucker, M.L., McCarthy, A.M., Benton D.A. (2003). *The human challenge. Managing yourself and others in organizations*. Prentice hall.
23. Vidiniai UAB “Armavis” duomenys.
24. Šajevas, S. (2007). *Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.
25. Williams, F., Monge, P. (2001). *Statistika: kaip suprasti kiekybinius tyrimus*. Vilnius: Žara.

PRIEDAI

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas	Įmonės organizacinė valdymo struktūra	50
2 priedas	Įmonės darbuotojų skaičius ir jo dinamika	50
3 priedas	Klausimyno pavyzdys	51
4 priedas	Suskirstytų veiksmų patikimumo koeficientas (Cronbach's alpha)	54
5 priedas	Išorinės ir vidinės motyvacijos vertinimo vidurkiai	54
6 priedas	Bendras motyvacijos lygis įmonėje	54
7 priedas	Motyvacinių ir higieninių veiksmų vertinimo vidurkiai	55
8 priedas	Rangavimo būdu gauti rezultatai	55
9 priedas	Respondentų siūlymai dėl darbuotojų motyvacijos įmonėje	56
10 priedas	Respondentų darbo stažas įmonėje (mėnesiais)	56
11 priedas	Respondentų amžius	57
12 priedas	Respondentų išsimokslinimas	57
13 priedas	Žemiausiai vertinamo motyvacinių veiksmų - pripažinimo - priskirtų teiginių vertinimo vidurkiai	58
14 priedas	Žemiausiai vertinamo higieninių veiksmų - finansinių motyvų - priskirtų teiginių vertinimo vidurkiai	58

1 priedas. Įmonės organizacinė valdymo struktūra



2 priedas. Įmonės darbuotojų skaičius ir jo dinamika

Pareigybių grupė	Darbuotojų skaičius				
	2003 metais	2004 metais	2005 metais	2006 metais	2007 metais
Direktorius	1	1	1	1	1
Direktoriaus pavaduotojas	2	2	2	2	2
Viešbučių vadybininkas			1	1	1
Vyr. Finansininkas	1	1	1	1	1
Vadybininkai	5	4	4	3	2
Reklamos konsultantai	55	42	40	32	30

3 priedas. Klausimyno pavyzdys

Laba diena,

Esu Jurga Petruševičiūtė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto studentė. Rašau bakalauro baigiamąjį darbą, kurio tema – UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojų motyvacijos didinimas. Pagrindinis šios apklausos tikslas - nustatyti UAB „Armavis“ pardavimo darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

Apklausa anoniminė, tyrimo duomenys bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma, tad kiekvieno apklausos dalyvio anonimiškumas garantuojamas. Atsakymus stenkitės pateikti spontaniškai, remkitės tik savo nuomone.

Įvertinkite pateiktus teiginius skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 10 – visiškai sutinku.

1. Įmonėje yra planuojama darbuotojų karjera.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

2. Įmonėje sudarytos galimybės siekti karjeros.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

3. Man svarbu kilti karjeros laiptais.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

4. Mane tenkina darbuotojų rezultatų vertinimo sistema.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

5. Esu pripažintas už gerus darbo rezultatus.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

6. Galėčiau save pavadinti lojaliu UAB „Armavis“ darbuotoju.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

7. Aš užtikrinta (-as) savo darbo vieta.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

8. Įmonėje vertinamas mano požiūris ir nuomonė.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

9. Įmonėje skatinamas bendradarbiavimas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

10. Mane tenkina komandinis darbas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

11. Su kolegomis bendrauju ir po darbo.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

12. Mano santykiai su bendradarbiais yra draugiški.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

13. Mane tenkina darbo sąlygos prie prekybos stendų.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

14. Mane tenkina atlyginimo sistema įmonėje.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

15. Įmonėje lankstus darbo grafikas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

16. Atlyginimo sistema įmonėje daro teigiamą įtaką mano produktyvumui.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

17. Man aiškūs įmonės tikslai.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

18. Vadovas pagiria už gerus darbo rezultatus.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

19. Mano darbas yra vertinamas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

20. Gaunamas atlyginimas atitinka mano atliekamas funkcijas.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

21. Vadovas skatina grįžtamąjį ryšį.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

22. Galiu atvirai reikšti savo nuomonę vadovui.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

23. Esu skatinama (-as) siekti įmonės tikslų.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

24. Sudarytos sąlygos dirbti įdomų darbą.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

25. Susirinkimai su kolegomis padeda geriau atlikti darbus.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

26. Įmonėje atliekami mokymai padeda efektyviau dirbti.

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Visiškai sutinku

27. Suranguokite, kokie veiksniai Jus motyvuotų labiausiai (nuo 1 – jus motyvuoja labiausiai, iki 10 – jus motyvuoja mažiausiai).

Bendravimas su žmonėmis	
Darbo įvairumas (darbo turinys)	
Darbo užmokestis	
Gerai santykiai su vadovu	
Karjeros galimybės	
Kolegų įvertinimas ir pripažinimas	
Papildoma materialinė paskata	
Patogus darbo režimas (poilsio dienos, atostogos)	
Saviraiškos galimybės	
Tobulėjimo galimybės	

28. Kokių turėtumėte siūlymų dėl darbuotojų motyvacijos Jūsų organizacijoje?

29. Įrašykite, kiek laiko dirbate įmonėje:

30. Įrašykite Jums suėjusių metų skaičių:

31. Jūsų išsimokslinimas:

1. Vidurinis
2. Aukštesnysis
3. Nebaigtas aukštasis
4. Aukštasis

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

4 priedas. Suskirstytų veiksmų patikimumo koeficientas (Cronbach's alpha)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MV_vidine motyvacija	49,2950	36,081	,879	,903
HV_isorine motyvacija	49,6561	33,851	,927	,896
Pasiekimai	49,2206	35,273	,697	,910
Pripazinimas	49,6900	36,546	,775	,907
Profesinis augimas	48,8428	36,826	,693	,911
Santykiai su vadovu	49,1317	35,370	,539	,923
Darbo pobudis	49,4539	35,629	,705	,910
Finansiniai motyvai	50,2650	31,421	,777	,907
Santykiai su bendradarbiais	49,7650	33,758	,661	,914

5 priedas. Išorinės ir vidinės motyvacijos vertinimo vidurkiai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MV_vidine motyvacija	30	5,10	7,80	6,3700	,68790
HV_isorine motyvacija	30	4,87	8,87	6,0089	,85550
Valid N (listwise)	30				

6 priedas. Bendras motyvacijos lygis įmonėje

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bendras vidurkis	30	4,96	8,44	6,1533	,73712
Valid N (listwise)	30				

7 priedas. Motyvacinių ir higieninių veiksnių vertinimo vidurkiai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MV_vidine motyvacija	30	5,10	7,80	6,3700	,68790
HV_isorine motyvacija	30	4,87	8,87	6,0089	,85550
Pasiekimai	30	4,33	8,33	6,4444	,92779
Pripažinimas	30	4,75	7,50	5,9750	,72024
Profesinis augimas	30	5,00	8,33	6,8222	,76180
Santykiai su vadovu	30	4,00	9,00	6,5333	1,12137
Darbo pobudis	30	4,67	9,33	6,2111	,88076
Finansiniai motyvai	30	3,33	8,33	5,4000	1,24537
Santykiai su bendradarbiais	30	4,00	9,00	5,9000	1,14018
Valid N (listwise)	30				

8 priedas. Rangavimo būdu gauti rezultatai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bendravimas su žmonėmis	30	1	10	6,20	3,112
Darbo ivairumas (darbo turinys)	30	1	10	6,97	2,697
Darbo užmokestis	30	1	10	3,33	2,324
Geri santykiai su vadovu	30	1	10	4,47	3,235
Karjeros galimybės	30	1	10	4,90	2,905
Kolegu įvertinimas ir pripažinimas	30	2	10	6,90	2,139
Papildoma materialinė paskata	30	2	10	6,10	2,746
Patogus darbo režimas	30	1	10	5,03	3,023
Saviraškos galimybės	30	2	10	5,70	2,292
Tobulejimo galimybės	30	1	10	5,37	2,428
Valid N (listwise)	30				

9 priedas. Respondentų siūlymai dėl darbuotojų motyvacijos įmonėje

Kokių turtumete siūlymu dėl darbuotojų motyvacijos Jūsų organizacijoje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Didesnis atlyginimas	4	13,3	20,0	20,0
	Priedas prie algos	4	13,3	20,0	40,0
	Didesnės tobulėjimo galimybės	2	6,7	10,0	50,0
	Darbo įvertinimas	2	6,7	10,0	60,0
	Karjeros galimybės (paaukstinimas)	3	10,0	15,0	75,0
	Didesnės saviraiškos galimybės	3	10,0	15,0	90,0
	Mokymai	2	6,7	10,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	0	10	33,3		
Total		30	100,0		

10 priedas. Respondentų darbo stažas įmonėje (mėnesiais)

Įrašykite, kiek laiko dirbate įmonėje (men)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	3	10,0	10,0	13,3
	3	3	10,0	10,0	23,3
	4	2	6,7	6,7	30,0
	5	2	6,7	6,7	36,7
	6	5	16,7	16,7	53,3
	7	3	10,0	10,0	63,3
	8	2	6,7	6,7	70,0
	10	1	3,3	3,3	73,3
	11	1	3,3	3,3	76,7
	12	1	3,3	3,3	80,0
	13	1	3,3	3,3	83,3
	14	1	3,3	3,3	86,7
	16	2	6,7	6,7	93,3
	18	1	3,3	3,3	96,7
	26	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

11 priedas. Respondentų amžius

Įrašykite Jums suejusių metų skaičių

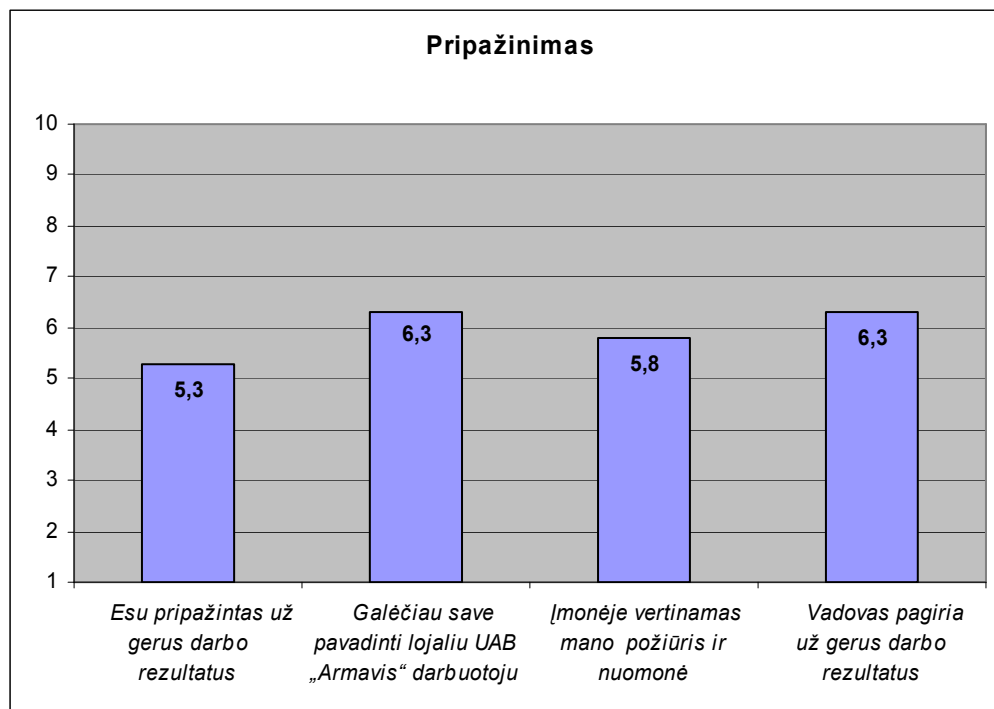
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	2	6,7	6,7	6,7
	19	6	20,0	20,0	26,7
	20	3	10,0	10,0	36,7
	21	3	10,0	10,0	46,7
	22	4	13,3	13,3	60,0
	23	3	10,0	10,0	70,0
	24	2	6,7	6,7	76,7
	25	2	6,7	6,7	83,3
	26	3	10,0	10,0	93,3
	27	1	3,3	3,3	96,7
	28	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12 priedas. Respondentų išsimokslinimas

Jūsų išsimokslinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	8	26,7	26,7	26,7
	Aukštesnysis	4	13,3	13,3	40,0
	Nebaigtas aukštasis	13	43,3	43,3	83,3
	Aukštasis	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

13 priedas. Žemiausiai vertinamo motyvacinių veiksnių - pripažinimo - priskirtų teiginių vertinimo vidurkiai



14 priedas. Žemiausiai vertinamo higieninių veiksnių - finansinių motyvų - priskirtų teiginių vertinimo vidurkiai

