

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS**

**AUKSĖ BERNATAVIČIŪTĖ
MAGISTRANTŪROS IŠTĖSTINĖS STUDIJOS**

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS „X“ ĮMONĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: prof. dr. Tadas Sudnickas

Vilnius, 2022

TURINYS

IVADAS	3
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	5
1. DARBO MOTYVAVIMO APŽVALGA IR ANALIZĖ	6
1.1 Motyvavimo sampratos esmės aspektai.....	6
2. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ „X“ ĮMONĖJE ANALIZĖ	18
2.1 Tyrimo objekto pristatymas	18
2.2 Tyrimo ir jo metodų pristatymas	19
2.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	24
2.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė.....	25
3. „X“ ĮMONĖS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS GERINIMO PROJEKTINIAI SPRENDIMAI	35
3.1 Darbuotojų motyvavimo probleminės sritys.....	35
3.2. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimas	37
3.3. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo veiksmų planas	42
IŠVADOS	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS	50
SANTRAUKA	53
SUMMARY	54
PRIEDAI	55
1 priedas.....	56

IVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojų potencialo panaudojimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių šalies ekonominį kilimą bei klestėjimą. Labai svarbus visuomenėje vyraujantis požiūris į darbą ne tik kaip atskiro žmogaus bet ir kaip įmonės ar organizacijos vadovų bei vyriausybės. Neabejoju, kad šiais laikais norint pasiekti kuo geresnį X įmonės veiklos rezultatą, būtina skatinti darbuotojų veiklas, reikia, kad atsiskleistų visos darbuotojų galimybės. Galimai didelė darbuotojų kaita visos Lietuvos mastu, liudija apie nepakankamą darbuotojų motyvavimą ir motyvaciją. Dauguma įmonių, kurios neteisingai motyvuoja darbuotojus arba visiškai neturi motyvavimo sistemos, negali užtikrinti sėkmingo ilgalaikio vystymosi, kadangi darbuotojai nėra suinteresuoti įmonės veiklos rezultatais, konkurencingumo didinimu, resursų taupymu ir planų vykdymu.

Temos naujumas bei ištirtumas. Bendrų darbuotojų motyvacijos klausimų analizių galima rasti tiek Lietuvos, tiek ir užsienio moksliniuose šaltiniuose – pavyzdžiui, Falser (2006), Heijden, Schalk, Veldhoven (1998), Stoner (2008), Jėčiuvienės (2008), Jasinko, Simanavičienės, Noreikaitės (2011) ir kituose darbuose, kuriuose didelis dėmesys skiriamas motyvavimo teorijų analizei, bei įvairių priemonių gausai, kurios motyvuoja darbuotojus keičiantis rinkai ir įmonės finansinei situacijai.

Mokslinė problema -Ką „X“ įmonės darbuotojai mano apie taikomas motyvavimo priemones, kokie darbo motyvavimo veiksniai darbuotojų tarpe vertinami labiausiai, kokius vertina neigiamai ir kokių trūksta, kad atsirastų motyvacija ir paskatas dirbti ir siekti pagrindinių organizacijos tikslų. Šia teze atspindima pagrindinė tyrimo problema.

Tyrimo objektas – Darbuotojų motyvavimas X įmonėje.

Darbo tikslas – Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo priemones ir pateikti sprendinius, kaip pagerinti X įmonės darbuotojų motyvavimą. Nustatyti komponentus, veiksnius ar mechanizmus, kurie lemia socialinio reiškimo būklę ar jo dėsningumus. Identifikuoti motyvacijos sąsajas, numatyti priemones motyvacijai tobulinti.

Darbo uždaviniai :

1. Atlikti mokslinės literatūros, analizuojančios darbo motyvavimą, apžvalgą ir analizę, išskiriant pagrindinius darbuotojų motyvavimo teorinius aspektus.
2. Atskleisti pagrindines „X“ įmonės darbuotojų motyvavimo priemones ir identifikuoti pagrindines problemines sritis.
3. Pateikti rekomendacijas išnagrinėjus teorinę dalį bei atlikus tyrimą.

Darbo metodai:

1. Tiesiogiai nulemti darbo tikslų bei objekto. Darbas grindžiamas tiek teoriniais, tiek empiriniais metodais. Planuojamas empirinis tyrimas — kiekybinis tyrimas, anketinė X įmonės darbuotojų apklausa, naudojant standartizuotus klausimus.

2. Mokslinės literatūros analizė taikoma pirmajam iškeltam uždaviniui atskleisti. Analizuota palyginamosios analizės metodu Chmiel, Grauslytės, Marčinkevičiūtės, Lobanovos ir kitų autorių literatūra.

3. Anketinės apklausos metodas taikomas apklausiant X darbuotojus.

4. Sisteminės analizės metodo pagalba analizuojami gauti tyrimo duomenys, išskiriamos esminės problemos.

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Motyvacija – žmogaus vidinis stimulus, paskata, motyvas ar poreikis, lemiantis tam tikrus siekius, elgesį ar veiksmus.

Motyvacijos teorijos – teorijos, atsakančios į pagrindinius klausimus dėl priemonių panaudojimo siekiant garantijų ir skatinimo būdų aiškumo, kai norima pasiekti tam tikras darbuotojo elgesys, tuo pat metu sugebant išlaikyti jo darbo kokybės rezultatus kuo optimalius.

Motyvavimas – tai darbuotojo poreikių ir individualių norų identifikavimas bei tam tikrų komplekso panaudojimas siekiant darbuotojo pasitenkinimo, turint tikslą taip didinti darbuotojo motyvaciją optimalių tikslų organizacijoje siekime.

Motyvavimo sistema – tai motyvavimo priemonių kompleksas, kuriuo naudojasi įmonės ir organizacijos siekdamos skatinti darbuotojų motyvaciją darbo našumui didinti.

Nefinansinės motyvavimo priemonės - įvairios nefinansinės fizinės priemonės ir tam tikri saugikliai, kurie nėra priskiriami naudų paketui, pvz., darbo vietos sąlygos, socialinis psichologinis klimatas, komunikacijos gerinimas ir t. t. Jos neturi finansinės išraiškos, o tik sukuriama psichologinis poveikis (Bakanauskienė, 2008; Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė).

Netiesioginės finansinės motyvavimo priemonės – tai netiesioginė finansinė išmoka, kuri skiriama darbuotojui už darbą organizacijoje. Ji yra apčiuopiama ir ją galima išreikšti pinigine verte. (Bakanauskienė, 2008; Marcinkevičiūtė, 2005).

1. DARBO MOTYVAVIMO APŽVALGA IR ANALIZĖ

Dabartinė mokslinė literatūra vis dažniau vartoja sąvoką motyvacija ir motyvavimas. Nesvarbu kokia tai organizacija, tačiau rekomenduojama joje siektis veiklos sėkmingumo per darbuotojų motyvavimą. Tai tiesiogiai įtakoja atliekamų darbų kokybę ir efektyvumą. Todėl, siekiant atskleisti pagrindinius ir stipriausius darbuotojų motyvavimo teorinius pagrindus, reikšmingas moksliniuose šaltiniuose pateikiamų motyvacijos bei motyvavimo procesų ypatumų, bei apibrėžtų šių sąvokų sampratų aprobavimas..

1.1 Motyvavimo sampratos esmės aspektai

Motyvacijos terminas yra kildinamas iš lotynų kalbos - „*movere*“. Šis reiškia „judėti“. Rudzevičius (2007) motyvacijos sampratą linkęs kildinti iš marketingo. Vėliau ji buvo perimta darbo psichologų ir sociologų, kuriuos itin įtakojo įmonės, siekiančios savo sėkmingo vystymosi, ir siekdamos kitomis formomis valdyti žmonių išteklius.

Kasiulis, Barvydienė (2005) motyvacijos sąvoka laiko elgesį (veiksmus, veiklas), jo įtakojimo sistemą, kuria sukelia ir veikia įvairūs motyvai. Leonienės (2001) darbuose buvo akcentuota, jog „motyvacija – tai poreikis ar vidinė paskata, skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo“. Šavareikienė ir Dubinas (2003) yra atkreipę dėmesį, jog daugelis motyvacijos sąvokos apibūdinimų išryškina asmenų veiksmų akcentus ir siekius, kuriais bandoma pateisinti jo veiksmi. Motyvacijos procesus galima aiškinti ir kaip uždara ciklą kuomet poreikiai individo yra suvokiami ir suprantami, bei dedamos pastangos jų įgyvendinimui. Dėka grįžtamojo ryšio gaunamas naujo poreikio sukėlimas.

1 lentelėje pateikiama motyvavimo sampratos įvairovė ir skirtingų autorių interpretacijos kas tai yra.

1 lentelė. Motyvacijos sampratų įvairovė

Autorius	Motyvacijos samprata
Mayer, 2008	Motyvacija - tai poreikis arba troškimas, skatinantis siekti tikslo.
Žaptorius, 2007	Motyvacija - tai veiksniai, įtakojantys individų veiklos rezultatus (gebėjimus, išteklius ir sąlygas).
Urbienė, 2015	Motyvacija - sąmoningi arba nesąmoningi individų aktyvumo šaltiniai, kuriuos įtakojami vidinių poreikių, aplinkos sąlygojami veiklų skatinimai arba kaip sąveika tarp aplinkos ir individų produktų.

1 lentelės tęsinys. Motyvacijos sampratų įvairovė

Autorius	Motyvacijos samprata
Grauslytė, 2008	Motyvacija – tai asmens įtakojimas veikti siekiant bendro tikslo ir poreikių patenkinimo.
Šavareikienė	Motyvacija – tai skatinimo procesai, kai, pasitelkiami vidiniai ir išoriniai veiksniai ir darbuotojai nukreipiami konkrečioms veikloms atlikti.
Jančiauskas, 2011	Motyvacija – judėjimas, veiksmas, veiklos priežastis, elgsena ir pan.
Felser, 2006	Asmenų psichologinės būsenos, kurios yra nulemtos jų įsipareigojimų laipsnio ir tam tikrų tikslų siekių

Įvairių autorių skirtingai apibrėžia motyvacijų sampratą, tačiau motyvacijos apibūdinimuose sutinkama trys dominuojantys dalykai, kuriais apibūdinama motyvacijos reiškinys:

1. Tai, kuo sužadinamas žmogaus elgesys, t. y. skatinimas elgtis vienaip ar kitaip;
2. Tai, kuo nukreipiamas šis elgesys arba, kokio tikslo siekiama šiuo skatinimu;
3. Tai, kaip bandoma šį elgesį palaikyti.

Kiekvienai organizacijai valdyti reikšminga motyvacija, nes šiuo faktoriumi parodoma kodėl organizacijoje tampama nariu, kodėl pasiduodama kontrolei ir vadovavimui, taip pat įtakojamos žmonių pastangos siekti asmeninio ar tos pačios organizacijos. Pastebima, jog motyvacija ir motyvavimas ir jų samprata yra tapatinama. Būtina atkreipti dėmesį, kad abu terminai nėra tapatūs ir turi tam tikrų skirtumų. Motyvaciją galima apibrėžti kaip skatinimo procesą, nukreiptą paveikti darbuotojus konkrečiai veiklai, kuomet panaudojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, o motyvavimą reiktų suprasti kaip poveikį, kuriuos siekami tam tikri tikslai. Kitaip tariant motyvacijos pagalba asmuo verčiamas imtis tam tikrų veiksmu, o motyvavimą galima laikyti veiklos priežastimi ar poveikiu darbuotojo motyvacijai.

Teigina, jog tarp visų aptartų sąvokų vyrauja glaudus tarpusavio ryšys. Žmogaus aktyvumams yra nulemtas tam tikrų poreikių, kuriuos reiktų suprasti kaip tam tikrus elgesio motyvus. Asmuo veikti tam tikra linkme yra įtakojamas jo paties poreikių. Motyvai, kurie siejami asmeniniu poreikio patenkinimu dažnai ir nulemia veiklų kryptis. Motyvai atspindi kylančios motyvacijos stiprumą. Todėl galima sutikti nuomonių, kad motyvaciją galima tapatinama su jėga, ateinančia žmogui į pagalbą tikslų siekime ar užduočių vykdyme.

Pastebėtina, jog vyrauja nuomonė, jog žodyje „motyvuoti“ galima rasti neigiamų fizinių atspalvių, turinčių asociacijų su prievarta. Tačiau įmonės ar kitokie verslo subjektai, siekdami savo darbuotojų motyvacijos, negali priversti asmens gerai dirbti, ir nesvarbu kokiais būdais tai daroma. Motyvavimą derėtų laikyti daug sudėtingesniu procesu, reikalaujančiu įvairių įgūdžių kūrybingo derinimo.

Siekiant asmenų įkvėpimo darbe siekti rezultatų, jiems būtina pagalba veiklos prasmės įžvelgime ir pasijautime reikalingu kolektyve. Kartu būtinas asmeninių darbuotojo savybių

skatinimas, pavyzdžiu gebėjimų suderinti optimistinio požiūrio į pasaulį su realybe, ugdymas savininkiško pasiaukojimo įmonei, jausmas, bei tikėjimo įmonės sėkme jausmas.

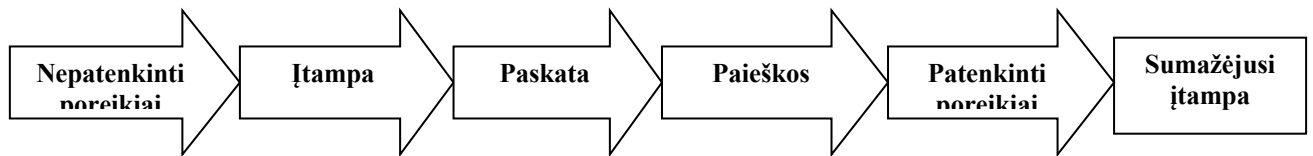
Tik motyvuotose komandose darbuotojai vieni kitus skatina ir suteikia judėjimo pirmyn energijos geresnių rodiklių siekime. Jaučiama kolektyvinė atsakomybė. Sėkmingi darbo metodai stengiamasi taikyti ne tik individualiai, bet ir visos įmonės apimtimi. Tokioje komandoje suprantama, kad ne tik individualios, bet ir bendros pastangos tiesiogiai įtakoja kompanijos rezultatą, todėl jaučiamasi už tai atsakingais.

Motyvacijos svarbos asmenų gyvenime ginčyti nėra tikslo: jos pagalba žadinamas veržlumas, kyla paskatos eiti ir veikti, elgesys įgauna tikslo siekimo spalvas. Sėkmingas elgesio rezultato pagrindu suteikiamas pasitikėjimas savimi, pasitenkinimas, savo kompetencijų jausmas. Motyvacijos nebuvimas atveria galimybes tapti demotyvuotu. Tuomet kyla rizika pakliūti į būseną: arba visai neveikti, arba veikti nenoriai, tiesiog atliekant mechaninį veiksmą. Iš to gaunamas neigiamas rezultatas – atsiranda nekompetencijos jausmas veiklai, kurią atlieka, arba jos nevertinimas, arba net tikėjimas, jog rezultatas nebus pasiektas. (Šavareikienė, 2005).

Siekiant suprasti kokia yra motyvavimo esmė, visų pirma reikalingas jos sąvokos išsiaiškinimas. Autorės Lobanova, Stankevičienė (2006) motyvavimą laiko tarsi savo ir kitų veikla, nukreipta į individualius ar įmonės tikslus, jų skatinimo procesą. Marcinkevičiūtės (2005) manymu motyvacija apimamas procesas, kuriuos skatinama tam tikrų veiklų ėmimasis, nes jie gali prisidėti organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Tiek vadybos teorijoje, tiek praktikoje motyvacijos sampratą priimta įvardinti kaip asmens psichologinę būseną, apimančią vidines paskatas arba poreikius. Manytina, jog tokia asmens būseną įtakoja kuri lemia jo veiksmus siekiant tam tikrų tikslų (1 pav.). Priimtina motyvavimą laikyti vadovavimo funkcijų sudėtinio elementu, kuris gali funkcionuoti tik tada kai siekiant organizacijos tikslų daroma įtaka darbuotojo elgesiui. Būtent tai yra dėmesio centre.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, motyvaciją galima laikyti sudėtingu reiškiniu, kuriam paaiškinti yra ne viena motyvacijos teorija. Būtina pastebėti, jog esant tokiai jų gausai, jos iš dalies yra visos teisingos, nors ir nėra nei vienos universalios ir lengvai pritaikomos bet kuriai organizacijai. Žinoma, žmonių elgesio priežastys tiesiogiai priklausomos nuo atsirandančių situacijų, kuriose jie atsiduria, susiklostant tam tikroms sąlygoms ir tam tikru laiku. Visgi tinkamas motyvacijos vertinimas, skatina gilintis ir ieškoti žinių kaip tai pritaikyti praktinėje veikloje valdant darbuotojus ir parenkant jų atžvilgiu efektyviausias motyvavimo priemones ir būdus.



1 pav. Paprastasis motyvacijos procesas

Šaltinis: Sudaryta pagal Robbins, 2010

Motyvacijos teorijose pirmiausia bandoma apibrėžti žmonių individualūs poreikiai, skatinantys juos veikti. Skirtingos motyvacijos psichologinio bei organizacinio – ekonominio pobūdžių teorijos dažniausiai skirstomos į 2 grupes:

1. *Turininės motyvacijos teorijos.* Šios teorijos yra pagrįstos siekiais atskleisti vidines individualias paskatas, skatinančias asmenis veikti siekiant tam tikro tikslo;

2. *Procesinės motyvacijos teorijos* – šiuolaikinės, grindžiamos visų pirmiausia žmonių elgesiu, jų išprusimu bei išsilavinimu.

Šios dvi teorijos, nors ir skirtingos, tačiau neneigia viena kitos. Dažniausiai konkrečių asmenų poreikių sudėtis yra nustatoma dviem būdais: arba įvertinus jo užimamą vietą įmonėje, arba turimą patirti ir sugebėjimus. Tai gi darytina išvada, jog vienos ir optimaliausios motyvacijos teorijos, pritaikomos visiems, nėra, nes galbūt, kas motyvuoja vienus asmenis, kitiems gali būti visai nepriimtina.

Galima paminėti tokias teorijas:

- **Turinio (poreikių) teorijos.** Šios teorijos nuo kitų skiriasi tuo, kad skiriamasis bruožas yra poreikių iškėlimas su būtinybe juos patenkinti. Poreikių teorijoje aiškinama, asmenys jaučiasi motyvuoti tada, kai jų gyvenime nėra dar pasiektas tam tikras pasitenkinimo lygis. Patenkinti poreikiai neveikia motyvuojančiai. Žinoma įvairių poreikių teorijų yra, tačiau esminiu jų skirtumu galima laikyti tai, kaip suprantamas poreikių tenkinimas.

- **Poreikių hierarchija pagal A. Maslow.** Maslow teorijoje pripažįstama, kad bet koks individas turi daugybę skirtingų poreikių, tačiau galimas tų poreikių apjungimas į tam tikras grupes. Būtent Maslow pasiūlė ir juos griežtai išdėstė hierarchinės struktūros būdu. Autorius parodė, kad žemesniame lygyje poreikių įtaka asmeniui kyla daug anksčiau, nei veikti pradeda aukštesnio lygio motyvai. Tai vienareikšmiškai turi įtakos asmens elgesiui daug anksčiau nei aukštesnis lygis. Nepatenkinusi žemesnio lygio poreikių, aukštesnio lygio poreikiai praranda esmę. Poreikiai yra grupuojami į pirminius ir antrinius. Antriniais poreikiais išreiškiamas aukštesnis asmens poreikio lygis, apimantis ne vien tik fiziologinių poreikių patenkinimą, bet ir daugiau moralinių paskatų.

1. *Fiziologiniai poreikiai* apima poreikius, reikalingus žmogui gyvybiškai funkcionuoti, pavyzdžiui poreikius maistui, mikroklimatui, namams ir t. t.

2. *Savisauga ir tikėjimas*. Šiais poreikiais apimamas apsaugojimas nuo fizinio ir psichologinio pavojaus bei įsitikinimas, kad ateityje fiziologinius poreikius taip pat bus galima patenkinti.

3. *Socialinis poreikis* – jais apimama socialinių tarpusavio ryšių, priklausomumo kokiems nors socialiniams ratams, palaikymo ir kt. jausmas.

4. *Pagarbos poreikis* – šiais poreikiais apima savigarbos, kompetencijos, aplinkinių pagarbos ir t.t. poreikis

5. *Saviraiškos arba savirealizacijos poreikis* – tai poreikiai, kurių pagrindu skatinama asmenybės tobulėjimas (Čiarnienė, Neverauskas ir kt., 2011).

Vieni iš esminių vadovų uždavinių yra nustatyti, kas motyvuoja ir skatina kiekvieną asmenį ar jų grupę veikti. Šie asmenų poreikiai per tam tikrą laiką kinta, todėl klaidinga vienareikšmiai teigti, kad motyvai, kažkada buvę efektyvūs, tokie bus ir ateityje.

D. J. McClelland poreikių teorija. Šioje teorijoje pagrindinis dėmesys skiriamas patenkinti aukštesnių pakopų poreikius, todėl galima išskirti tris jų tipus: valdžią, sėkmą ir dalyvavimą.

Valdžios poreikis – išreiškiamas noras įtakoti kitus žmones. Tai nebūtinai asmuo karjeristas, siekiantis įtakos (neteisingai ją suvokiantis), greičiau tai laikoma savo paties įtakos išreiškimu. Maslow poreikių hierarchijoje jis užima vietą pagarbos ir saviraiškos.

Sėkmės poreikis Maslow hierarchijoje taip pat yra tarp pagarbos ir saviraiškos. Šis poreikio patenkinamas kyla tada, kai atsiranda darbo sėkmingas užbaigiamas.

Dalyvavimo poreikis – panašus Maslow socialinio poreikio apibrėžiai, kadangi darbuotojas yra suinteresuotas kuo geriau pažinti bendradarbius bei vystyti draugiškus santykius ir t. t. Asmuo, turintis tokius poreikius suinteresuotas, palaikyti ir skatinti draugiškus santykius įmonėje, teikti visokeriopą pagalbą kitiems. Vadovų siekis turėtų būti tokios atmosferos išlaikymas, kuri skatintų asmeninius santykius ir kontaktus. Vadovas taip pat turėtų nepamiršti bendravimo ir susitikimų svarbos (Čiarnienė, Neverauskas ir kt., 2011).

• **F. Herzberg dviejų veiksmų teorija** grindžiama pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu prielaida. Išskiriami du veiksniai:

Palaikymo (higieniniai) veiksniai – šias veiksniais apimama darbo aplinka, t. y. įmonės darbo politika, saugumo reikalavimai, darbo apmokėjimo sąlygos, tarpusavio santykių reglamentavimas, administracijos elgesys darbuotojų atžvilgi, nepalankios darbo sąlygos, tarp

koleginiai santykiai ir t. t. Šie veiksniai dažnai tampa pagrindu kilti nepasitenkinimui darbu ir su juo siejama aplinka. Pastebėtina, jog net ir pašalinus veiksnius, pasitenkinimas darbu neįtakojamas.

Motyvaciniai veiksniai (motyvatoriai) – veiksniai, kurie apima pasitenkinimą darbu. Tokiais galima įvardinti saviraiškos laivę, pažangos skatinimą, atsakomybių ugdymą, pripažinimą ir pan.

Stankevičienės ir Labanovos (2006) darbuose sutinkama nuomonė, jog anksčiau aptarti minėti veiksniai turi būti laikomi motyvacija, nes jų pagrindu asmeniui kyla noras dirbti, kuris ir sukelia pasitenkinimą darbu, kai darbuotojas gali atlikti įdomias ir atsakingas užduotis, leidžiančias tobulėti ir veikloje pasiekti tam tikrų rezultatų. Darbuotojų pasitenkinimas stipriai lemiamas ir dirbamo darbo esmės, priskirtų atsakomybių, pasiekimų, pripažinimo, paaugštinimo bei tobulėjimo galimybių. Nepasitenkinimą įtakoja organizacijos vykdoma politika ir valdymo forma, vadovavimo kokybė, tarpusavio santykiai tarp pavaldinių ir vadovo (-ų), atlygis, santykiai tarp kolegų ir pan.

- **Procesinės motyvacijos teorijos.** Procesinėse teorijose analizuojama tai, kaip asmuo, siekdamas konkrečių tikslų nukreipia savo jėgas ir kaip jo yra pasirenkamas tam tikras elgesio būdas. Procesinėse teorijose nėra ginčijamas poreikių egzistavimas, tačiau laikomasi nuomonės, jog žmonių elgesys nustatomas ne tik jų pačių poreikių pagrindu, bet ir remiantis socialiniais poreikiais. Išskiriamos tokios esminės procesinės motyvacijos teorijos: tikslų iškėlimas, parama, lūkesčiai, teisingumo teorija ir Porter - Lawler modelis.

- **Tikslų iškėlimo teorija.** Marcinkevičiūtė (2006) laikosi nuomonės, jog tikslų iškėlimo teorijoje ketinimai, kurie yra išreiškiami kaip tikslai turi tapti svarbiausiu šaltiniu motyvacijai. Teigtina, jog esant konkretiems tikslams sukuriama geresni darbo rezultatai, o jei yra priimami sudėtingi tikslai, jais pasiekiami geresni darbo rezultatai nei iškėlus lengvus tikslus.

- **Paramos teorija.** Paramos teorija yra papildoma tikslų iškėlimo teorija. Ši teorija vadovaujasi bihevioristiniu požiūriu, kuriuo įrodinėjama, jog elgesys yra sąlygojamas paramos. Vis dėl to žvelgiant per filosofinę prizmę šiose teorijose prieštaraujama vienas kitai. (Marcinkevičiūtė, 2006).

- **Teisingumo teorija.** Šioje teorijoje teigiama, kad darbuotojas savarankiškai įvertina koks jų indėlis yra į konkrečią situaciją ir kokia grąža laukia, vėliau santykis gali būti lyginamas su asmeniniu indėlio ir gaunamos piniginės grąžos santykiu su atitinkamų kolegų indėlio ir piniginės grąžos santykiu. Manoma, kad darbuotojas situaciją vertina kaip teisingumą, jei tarp jo indėlio ir atlygio santyki yra toks pat kaip ir jų kolegų. Esant tokiam manymui situacija vertinama kaip teisinga. Priešingu atveju kyla neteisingumo įvertinimas. (Šavareikienė, 2008).

- **Porter - Lawler modelis.** Porter ir Lawler darbuose yra išnagrinėta ir suformuota kompleksinė procesinė motyvacijos teorija. Joje apimama vilties bei sąžiningumo teorijų elementai.

Šis modelis sudarytas penkių komponentų: pastangų, suvokimo, gautų rezultatų, atlygio (apdovanojimo), pasitenkinimo lygio. Remiantis šiuo modeliu pasiektas rezultatas yra priklausomas nuo darbuotojas įdėjo paslaugų, savo gabumų bei individualių savybių, bei nuo jo supratimo apie užimamą vietą ir atliekamą vaidmenį.

- **Lūkesčių teorija.** Šioje teorijoje teigiama, kad tendencijos pasiegti vien ar kitu atveju intensyvumas susietas su asmens lūkesčiais, kad šis veiksmas turės konkrečius rezultatus ir tam tikrą rezultato patrauklumą.

Motyvavimas kaip sudėtingas procesas gali būti priskiriamas vadovavimo funkcijai. Palčiau apie tai analizavę yra Stanchowska, Czaplicka- Kozłowska (2017). Autorės yra pažymėję, kad efektyvus motyvacijos įgyvendinimas ir taikymas galimas tik turint sisteminių požiūrį t.y. organizacijoje keliama reikalavimi sukurti sistemą, kuri būtų logiškai pagrįsta, patenkinanti tam tikrus poreikius bei taikomą motyvavimo priemonių sistemą.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir labai įvairių motyvacijos teorijų. Kiekvienoje iš jų tam tikra dalimi paaiškinama, kas, žmogaus įsitikinimu, jam reikšminga ir kas aplink jį vyksta.

1.2 Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės priemonių išraiškos pagrindu sutinkama siūlymų motyvavimo priemonės klasifikuoti taip: **materialinės** ir **psichologinės arba moralinės**. Jei materialines priemones galima laikyti realiai apčiuopiamomis ir nesunkiai išreiškiamomis pinigine verte, tai psichologinėms priemonėms sunku rasti ir apskaičiuoti piniginę vertę. Pagal tai, ar materialinė priemonė išreikšta tiesiogine pinigine išmoka ar ne, jos skirstoma į piniginę ir nepiniginę.

Labiausiai žinoma ir be abejo plačiausiai taikoma motyvavimo priemonė yra darbo užmokestis. Darbo pobūdis lemia tai ar jis bus vienetinis arba laikinis. Pastebėtina, jog praktikoje dažniausiai sutinkama mišri darbo užmokesčio sistema. Tokia sistema sudaryta iš bazinio darbo užmokesčio (priklauso kokiam kvalifikacinei grupei priklauso darbuotoja), priedų už individualias asmens savybes bei priedų už darbo našumą. Deja ši priemonė nors ir laikoma dažniausiai pasitaikančia, tačiau jai būdinga trumpalaikis poveikis. Siekiant ilgalaikio darbuotojų motyvavimo efekto, siulomas įvairėnis, ir daugiau psichologinių motyvavimo priemonių taikymas.

Motyvavimo priemonės keičiantis verslo aplinkai taip pat keičiasi. Jei prieš 10-20 metų tokios motyvavimo priemonės, kaip telefono ir transporto išlaidų kompensavimas, susijęs su darbu, buvo efektyvus, dabar tai įprastas reiškinys ir darbuotojas tai priima kaip būtinas darbo priemones.

Pastebima, jog reikšmingas motyvuojantis poveikis gaunamas ir iš fizinių darbo sąlygų, t. y. darbo įrengimų, technikos, priemonių (pvz.: naujų darbo staklių, šiuolaikinės biuro technikos ir kt.).

2 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Sudaryta: pagal Kumpikaitę, Kalinauskienę, 2011

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Tenkantis pelnas Darbo užmokestis Premija Kompensacija už išlaidas, susijusias su darbu	Dovanos Asmens draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės transportas Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) Papildomos atostogos	Galimybė dalyvauti valdymo procese Darbo įvertinimo galimybė Darbo specifika ir sąlygos Dėmesio demonstravimas darbuotojui Įmonės prestižo kėlimas Informacijos ir komunikacijos valdymas Konfliktų slopinimas Galimybės tobulinti kvalifikaciją Palankaus psichologinio-socialinio klimato palaikymas

Jei materialinis darbuotojų poreikis yra patenkinamas, papildomai rekomenduojamas psichologinis motyvavimas.

Psichologines priemones, tokias kaip įmonės prestižą, jos vertinimą, užimtumo garantiją ir galimybę siekti karjeros bei profesinio tobulėjimą rekomenduotina pripažinti kaip ilgalaikes ir turinčias stiprų motyvacinį poveikį priemones. Esant tokioms priemonėms kaip teigiamam socialiniam- psichologiniam klimatui, su darbu susijusios informacijos perdavimui, operatyviam konfliktų sprendimui, priimtinam vadovavimo stiliui bei pačių vadovų asmenybėm, dėmesiui darbuotojui, objektyviam jo darbo vertinimui bei nuomonių, pasiūlymų ir nusiskundimų analizei, darbuotojui leidžia pasijausti įmonės dalimi ir nariu, o tai laikoma stiprius motyvatoriumi.

Vienas svarbiausias ir sudėtingiausias personalo vadybos uždavinys yra siekis visų organizacijos narių gero ir našaus darbo, skatinant arba motyvuojant darbą. Žinoma, organizacijų bendri veiklos tikslai retai kada savaime sutampa su žmonių tikslais, kurių siekdami jie tampa įmonės nariais, tačiau tinkamai taikomos motyvavimo sistemos gali padėti darbuotojo iniciatyvos organizacijai reikiama linkme sužadinime, pradedant prašymu, baigiant apgaule ar net ir prievartos būdais.

Taigi kiekvienoje organizacijoje jos bet kurio nario darbo skatinimo pagrindiniu principu galima įvardinti siekį sužadinti jo norus veikto organizacijos naudai. Šių priemonių išsiaiškinime vadovas gali naudoti įvairias priemones siekiant nukreipti pavaldinių pastangas norimų tikslų linkme, tačiau būtinas žmogaus poreikių visumos supratimas, nes jie skatina išitraukimą į organizacijos tikslų siekiančią veiklą.

Motyvavimą galima įvardinti ir kaip valdymo procesų dalį, kurios efektyvumas didele dalimi yra nulemtas motyvavimo priemonių pasirinkimo.

Jėčiuvienės (2006) teigimu valdymo metodai gali būti traktuojami kaip universalūs, efektyviai taikytini bet kokioje įmonės veiklos srityje. Valdymo metodus galima klasifikuoti taip:

1. materialinio skatinimo metodai;
2. moralinio skatinimo metodai.

Moralinio skatinimo metodų pagrindas sudarytas iš asmens pripažinimo ir pagarbos jam poreikių. Tokiu skatinimo būdu galima įvardinti išskirtinę vadovo pagarbą iniciatyviam darbuotojui, laišką, kuriuo siekiama padėkoti, sveikinimą tam tikros šventės proga, vertingos vardinės dovanas. Paprastai ekonominiai įmonės ir atskiri darbuotojų interesai yra pagrindas, kuriuo remiasi materialinio skatinimo metodai. Skatinimo priemonėmis įmonės laiko ir taiko savo veikloje: premijas, priedus prie atlyginimo, piniginius prizus už pasiekus rezultatus, tarnybinius automobilius, atostogos užsienio šalyse įmonės sąskaita ir t. t. Vis dėl to daugumos autorių nuomone tik tarpusavyje sąveikaudamos šios priemonės gali duoti efektyviausių rezultatų.

Sakalas (2003) valdymo metodų linkęs sieti panašiai, t. y. su asmenų keliamais tam tikrais poreikiais, kuriuos patenkinus atsiranda paskata dirbti tokia linkme, kokios nori vadovas. Autorius, klasifikuodamas žmonių tam tikrus poreikius išskiria skirsto juos į grupes (materialiniai, moraliniai, ir organizaciniai) juos yra išskyres į tris valdymo metodų grupes (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Valdymo metodų grupės

Šaltinis: sudaryta pagal Sakalas, 2003

Metodas	Pagrindimas
Administraciniai metodai	Juridiniai metodai (moksliniuose šaltiniuose įvardinti kaip tvarkomieji, teisiniai ar netgi biurokratiniai) turintys direktyvinio pobūdžio bruožų ir reglamentuojantys tam tikrą asmenų elgesį. Šiais metodais sudaryta formalioji organizacijos veiklos dalis ir yra reikalinga ir naudotina iki to momento, kol siekiama elgesio taisyklė taps priimtina ir vykdoma be specialių reglamentavimų.

3 lentelės tęsinys. Valdymo metodų grupės

Šaltinis: sudaryta pagal Sakalas, 2003

Metodas	Pagrindimas
Ekonominiai metodas	Šiais metodais orientuojamasi į asmenų bazinius poreikius. Šis metodas įgyvendinamas naudojant materialines priemones ir būdus. Taigi, šio metodo esminis pagrindas – būtent minėti materialiniai ištekliai, kuriais gali būti tiek tiesioginio, tiek netiesioginio poveikio ekonominiai metodai. Tiesioginio poveikio metodai paremti hierarchiškumu ir materialinių išteklių tiesioginiu paskirstymu. Netiesioginiais poveikio metodais orientuojamasi į ekonominę ūkinės veiklos skatinimą.
Socialiniai- psichologiniai metodai	Šie metodai pagrįsti žmonių kaip asmenybių socialinėmis ir psichologinėmis nuostatomis, motyvuota veikla/

Tai gi tik administracinių – juridinių, ekonominių ir socialinių-psichologinių valdymo metodų pagalba galimas gerų rezultatų pasiekimas. Kuris metodas efektyvus, dažiausiai galima atsakyti tik įvertinus konkrečią situaciją. Esant žemam ekonominiam ir kultūriniam išsivystymui ir tam tikroms jo stadijoms būdingas administracinių- juridinių ir ekonominių metodų taikymas. Aukštesniuose išsivystymo lygiuose reikšmingesni laikomi socialiniai-psichologiniai metodai, tačiau jų taikymas galimas ir žemesniuose materialinio aprūpinimo lygiuose.

Žaptorius (2007) analizuodamas vadybos metodus juos tapatina su vadovo motyvacinės poveikio priemonės pavaldiniais būdais. Juos autorius grupuoja pagal žmonių poreikius, o tai leidžia aiškiau suvokti įvairių poveikio priemonių efektyvaus taikymo dėsningumą. Išskirtinos 4 priemonės:

1. Ekonominės priemonės. Tai yra fiziologinis poreikis, kuris laikomas pagal Maslow lygi pačiu žemiausiu, skatinančiu žmones dirbti, užsiimti gamyba sau ir jei lieka vykdyti mainams.

Labiausiai paplitusia vertės matavimo priemone žinoma laikomi pinigai. Jais kaip tik ir patenkinami fiziologiniai poreikiai, kurie yra sukelti kitų žmonių darbo. Ši sritis daugiausiai reikalingų žinių yra sukaupusi ekonomikos mokslo studijose. Todėl ekonominėmis priemonėmis yra paremtas kitų žmonių darbo produktų poreikio patenkinimas. Konkrečiomis šių priemonių apraiškomis, šalia darbo užmokesčio, galima įvardinti visokias premijas, privilegijas, lengvatas, organizacijų apmokamus patarnavimus.

Glaustai tariant asmens veikla bet kokioje įmonėje skatinama ne vien pinigine išraiška, o žinojimu ką, už ką ir kiek turėtų gauti. Todėl personalo vadybos aspektu aktualu aiškus ir tikslus apmokėjimo už darbą reglamentavimas ir kad jo laikymasis.

2. Psichologinės priemonės. Personalo valdyme reikšmingi tokie poreikiai, kurie yra paremti bendravimu, meile, pagarba bei kuo didesnėmis galimybėmis išvystyti poreikius. Tai priimta vadinti moralinėmis priemonėmis.

Bet kokios moralinės skatinimo priemonės pagrindas yra sudarytas asmens pripažinimo ir pagarbos poreikių pagrindu. Psichologinėms skatinimo priemonėms priskiriama::

1. vadovų išskirtinis aktyvių darbuotojų;
2. dėkingumo laišakai;
3. sveikinimai įvairių švenčių progomis;
4. vertingos asmeninės dovanos.
5. ir t.t.

Tam, kad organizacijoje atsirastų galimybė taikyti šias moralinio motyvavimo metodus bei priemones, būtinas kiekvieno iš jų atskiro taikymo įvertinimas, organizacijos gyvavimo stadija, kultūra, aplinka, verslo šaka ir kiti svarbūs aspektai.

3. Filosofinės priemonės. Žmonės savo galimybes linkę sieti su pastangomis jas panaudoti kitų naudai, ir rezultatais, kuriais pasinaudos ne jis pats, o kiti. Vadovų taikomi poveikiai turi būti paremti darbuotojų gyvenimo prasmės poreikiais. Minėti poreikiai iškeliami virš Maslow poreikių hierarchijos, ir vadybos metodai, kuriuos sąlygoja asmens gyvenimo prasmės poreikiai, įvardijami kaip filosofiniai. Tai įtakoja darbuotojų priėmimą kaip vadybos dalyvį, valdymą paremiant ilgalaikiu įmonės tikslu..

Stiprioje kooperatyvinėje kultūroje išryškėja tiksli bendravimo taktika, aiškiai motyvais paremti santykiai, supratimas ir tarpusavio pagalba. Stengiamasi motyvuoti labiau susitelkti ties tikslų siekimu.

Organizacijos filosofiją galima suvokti kaip spontanišką, intuityvią arba sąmoningą. Sąmoningai veikiantis darbuotojas geba tinkamai suvokti esminius žmonių egzistavimo klausimus ir šiuo supratimu remiasi savo veikloje, demonstruodamas profesionalumą.

4. Teisinė priemonės. Vienu iš reikšmingesnių poreikių, dėl kurių žmogus yra skatinamas įsitraukti į organizacijos, yra saugumo poreikiai.

Organizacijoms tampant vis labiau specializuotomis, atrandančiomis savo vietą visuomenėje, kiekvienam asmeniui vis sudėtingiau be pagalbos iš šono vartotojams pateikti produktus, užtikrinančius jiems pragyvenimo šaltinį. Individualiai sudėtinga sekti rinką ir jos pokyčius, išlaikyti koncentruotą dėmesį į klientą, todėl dažnas šios problemos sprendimo būdas tampa atėjimas į organizaciją, kuri tikėtina sugeba patenkinti keliamus poreikius. Įsitraukimas į organizacijos veiklą asmenį sąmoningai sutaiko su jau nustatytomis taisyklėmis ir tam tikrais elgesio apribojimais, kurių laikomasi saugant gautą poziciją organizacijoje. Įmonės santykis su darbuotoju prasideda tada, kai tarp šalių sudaroma darbo sutartis. Joje aiškiai apibrėžiama kiekvieno darbuotojo funkcijos arba pareigybė organizacijoje, reglamentuojami svarbiausi darbo procesai. Žmonių tarpusavio

įsipareigojimai, jų vykdymas labai aiškiai yra reglamentuotas teisės mokslo, todėl ir tokie santykiai yra vadinami teisiniais.

Teisines priemones reglamentuoja šalies įstatymai, kolektyvinės, profsąjunginės sutartys ir organizacijų patvirtintos vidaus taisyklės, pareigybinės instrukcijos, įsakymai ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad materialinė ir nematerialinė motyvavimo sistema grindžiama tinkamu jos suformavimu siekiant darbuotojui sukurti pojūtį, kad jis yra organizacijos dalis, jo demonstruojami gebėjimai yra vertinami, o kuriama vertė organizacijoje unikali. Bet kuris įmonės vadovas turi pasižymėti gebėjimu pademonstruoti susidomėjimą žmogumi, dirbančiu kartu su juo bei suprasti, kad darbuotojų poreikių tinkamo tenkinimo išraiška yra produktyvumo didėjimas, pastovus kompanijos vystymasis ir t.t. Todėl būtinas toks darbo užmokesčio darbuotojams mokėjimas, kuris atitiktų jų vertę, t.y. žinias ir įgūdžius darbo rinkoje. Būtinas reagavimas į asmeninius kiekvieno organizacijos nario poreikius ir naudojant įvairius nematerialinius motyvavimo būdus. Teisingo psichologiniai motyvai skatina darbuotoją efektyviau pritaikyti savo žinias, gebėjimus, talentus organizacijos veikloje.

2. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ „X“ ĮMONĖJE ANALIZĖ

2.1 Tyrimo objekto pristatymas

Tyrimo objektu pasirinkta antras pagal dydį Lietuvoje statybos, apdailos, sodo bei remonto prekių tinklas, veiklą pradėjęs 2000 metais ir lyg šiol augantis. Šiandien daugiau kaip 20-yje šalies miestų ši įmonė valdo 24 parduotuves, kuriose dirba daugiau nei 700 darbuotojų.

Įmonės vizija – siekis lyderiauti mažmeninės ir didmeninės prekybos įmonių tarpe statybinių, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekių rinkose.

Misija – maksimalus pirkėjų poreikių patenkinimas už optimalią kainą statybos, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekių srityse.

Įmonė „X“ kelia tokius pagrindinius strateginius tikslus:

1. Didinti prekybos tinklo žinomumą per kryptingai formuojamą įvaizdį;
2. Išlaikyti vieno iš lyderių pozicijas strateginėse prekybos srityse;
3. Vystyti pirkėjų lojalumą;
4. Suteikti maksimalią naudą klientui per asortimento ir kainos santykį;
5. Nuosekliai plėsti parduotuvių tinklą visoje Lietuvoje, atsižvelgiant į kliento poreikius;
6. Kviesiti patyrusius specialistus dirbti „X“ tinkle;
7. Siekti ugdyti darbuotojus ir užsitarnauti jų lojalumą;
8. Didinti veiklos našumą, optimizuoti sąnaudas.

„X“ įmonė savo veikloje išskiria tokias vertybes:

1. Pagarbą – priimti kiekvieną tokį, koks jis yra. Gerbti vieni kitus, savo klientus bei verslo partnerius.
2. Lyderystę – vadovų rūpestis vertybėmis, kuriant tarpusavio pagarbos atmosferą ir to paties tikėjimą iš kitų.
3. Tobulėjimą – profesionalumą. Nuolat mokomės, tobulėjame siekdami naujų iššūkių. Sukaupę patirtį ir žinias panaudojame efektyviai ir tikslingai.
4. Komandiškumą – kartu neįmanoma tampa įmanoma siekiant bendro tikslo.
5. Ilgalaikiškumą – siekti, kad bendravimas būtų darnus ir ilgalaikis, tik taip galima pasiekti geriausių rezultatų.
6. Darbo efektyvumą – siekti geriausių rezultatų optimaliausiais kaštais.
7. Kokybę – tenkinti kliento poreikius, siūlant kokybiškas prekes.

2.2 Tyrimo ir jo metodų pristatymas

Tyrimo objektas – motyvacijos priemonės, įtakančios „X“ įmonės darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo tikslas – įvertinti „X“ įmonės darbuotojų motyvacijos priemonių stipriąsias ir silpnąsias puses.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios motyvacijos priemonės yra naudojamos „X“ įmonės darbuotojams motyvuoti.

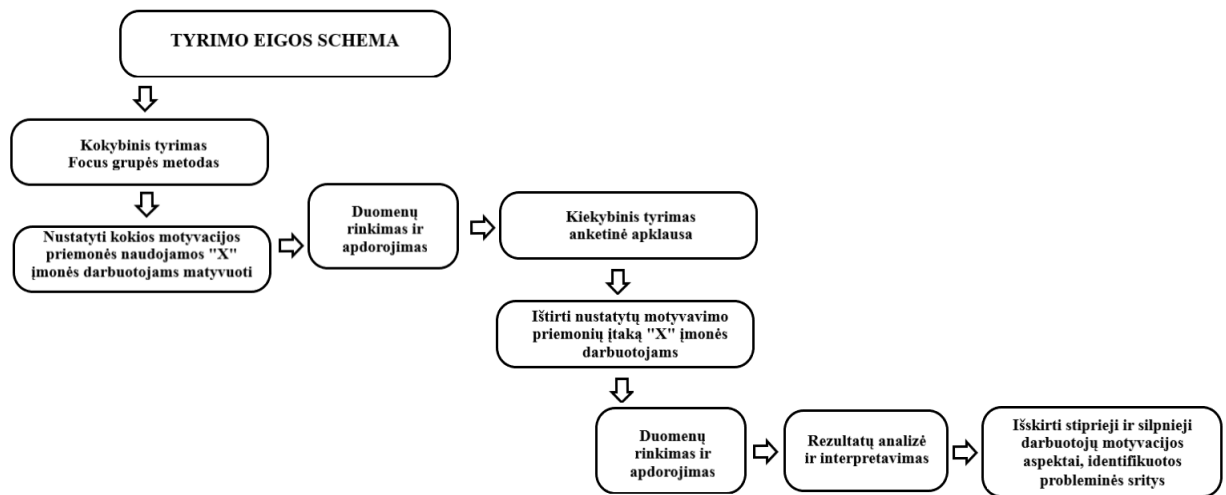
2. Ištirti, kokiomis motyvacijos priemonės daroma didžiausia įtaka „X“ įmonės darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo metodų pagalba. Visų pirma, pasinaudojus kokybinio tyrimo metodu, apibrėžtos ir įvertintos „X“ įmonės esamos darbuotojų motyvacinės priemonės. Kiekybinio tyrimo metu identifikuota esamų motyvacinių priemonių stipriosios ir silpnosios pusės darbuotojų, kuriems taikomos šios priemonės, aspektu.

Kokybinis tyrimas atliktas pasirinkus Focus grupės metodą. Focus grupė (arba fokusuota, sutelkta į konkrečią platesnę ar siauresnę temą diskusinė grupė) – šį metodą galima apibūdinti kaip nestruktūrizuotą pokalbį, diskusiją organizuojant jį mažai žmonių grupei. Dikčiaus (2005) teigimu nestruktūrizuotu klausimu laikomas atviro tipo klausimas, į kurį respondentas turi atsakyti savo žodžiais. Atviro klausimu reikalaujama paties respondento atsakymo suformulavimo, todėl atsakymai gali būti tiek ilgi (išsamūs), tiek trumpi (konkretūs).

Kiekybinis tyrimas atliktas naudojant anketinę apklausa. Anketa sudaryta iš klausimų, reikalaujančių pateikti respondentą tam tikrus atsakymus. Anketavimo būdu informaciją galima surinkti standartinių procedūrų pagalba, kiekvienam atrinktam asmeniui vienodu būdu atsakant į tuos pačius klausimus (Pukėnas, 2009).

Tyrimo eigos schema pateikiama 2 paveiksle.



2 pav. Tyrimo organizavimo etapai

Tyrimo metodų pagrindimas. Focus grupės metodas reikalingumas grindžiamas tyrimui organizuoti, pačioje pradžioje, tiriant esamą situaciją, identifikuojant esminius ir probleminius situacijos klausimus. Šio metodo efektyvumas grindžiamas problemos nagrinėjime, siekiant nustatyti savybes, veiksnius, kurie padės atrasti geriausius variantus. Pabrėžtina, jog šį metodą tiriamieji laiko patraukliu, nes jis nėra struktūrizuotas ar nelankstus. Šio metodo pagalba vienu metu gaunama daugybė informacijos, galimas dalyvių kontroliavimas, rezultatai gaunami greitai ir nereikalauja didelės investicijos. Focus grupės metodas padeda realaus gyvenimo aspektus aptarti besant bet kokiai socialinei aplinkai aplinkoje (Dikčius, 2005).

Sekantis metodas, pasirinktas naudoti atliekant tyrimą– anketinė apklausa. Šis metodas yra patogus būdas siekiant apklausti kuo didesnį respondentų skaičių. Taip pat anketinės apklausos pasirinkimą lėmė tai, kad metodas nereikalauja didelių vykdymo pastangų bei finansinių išteklių. Be to, užtikrinamas respondentų anonimiškumas, todėl tikimasi gauti nešališką bei patikimą informaciją. Šis metodas leidžia nustatyti bendrą respondentų nuomonę tiriamais klausimais.

Tyrimo imties parinkimas. Literatūroje (pvz. Dikčius, 2005) galima rasti skirtingų siūlymų dėl Focus grupės imties parinkimo, tačiau dažniausiai renkama apklausą atlikti nedidelėje grupėje žmonių (svyruoja nuo 6-12 asmenų grupėse). Šiuo atveju pasirinkta 7 asmenų grupė, kurią sudaro skirtingo amžiaus (26 – 45 m.) vyrai ir moterys. Dalyviai buvo pasirinkti sąmoningai kiek įmanoma skirtingesnio amžiaus bet užimantys panašias pareigas tame pačiame skyriuje, kad būtų galima išgirsti kuo įvairesnių nuomonių, idėjų, tačiau vienu aspektu visi dalyviai panašūs – visi „X“ įmonėje dirba personalo skyriuje.

Metodinėje literatūroje nurodoma (Pukėnas, 2009), jog kiekybinis metodas tyrimo atlikime bei imties dydis nustatomas pasitelkiant statistinį arba nestatistinį metodą. Jis laikomas svarbiu veiksniumi, nulemiančiu statistinį tikslumą. Imties sudarymas dažnai sąlygojamas dviejų veiksnių –

keliamas reikalavimas imčiai būti reprezentatyviai, t. y. kuo pilniau atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta ir užtikrinti kuo mažesnę imties paklaidą (Pukėnas, 2009). Tyrimo imtis nustatyta remiantis Panioto formule:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

$$n=1/(0.05^2+ 1/867)$$

(n- reikiamas respondentų skaičius; N – tiriamos visumos narių skaičius; paklaida- 0,05)

Kaip matyti iš skaičiavimų, siekiant reprezentatyvius duomenis, kuriuos būtų galima pritaikyti visai generalinei aibei (t. y. „X“ įmonės darbuotojams), pakanka 275 respondentų.

Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas. Kaip minėta, Focus grupė laikoma nestruktūrizuotu pokalbiu. Dikčiaus (2005) nurodo, jog tai paprasti, atviri klausimai į kuriuos respondentams sudaryta galimybės atsakyti paprastai, savais žodžiais. Sudaryti atviri klausimai padėjo išsiaiškinti, kokios priemonės yra naudojamos „X“ įmonės darbuotojų motyvacijai skatinti. Focus grupės metu pateikti klausimai respondentams ir jų pagrindimas pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Focus grupės klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	KLAUSIMO PAGRINDIMAS
1. Prašome prisistatyti, pasakyti savo amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas „X“ įmonėje	Įvadinis klausimas, padedantis nustatyti demografinės respondento savybes
2. Įvardinkite kokios motyvacinės priemonės „X“ įmonėje dažniau naudojamos darbuotojams skatinti (materialinės ar psichologinės)?	Siekama nustatyti kokioms motyvacinėms priemonėms „X“ įmonė teikia pirmenybę.
3. Papasakokite kokios materialinės motyvacinės priemonės „X“ įmonėje naudojamos darbuotojams skatinti ?	Siekama išsiaiškinti, kokios materialinės motyvacinės priemonės naudojamos „X“ įmonėje
4. Papasakokite kokios nematerialinės motyvacinės priemonės „X“ įmonėje naudojamos darbuotojams skatinti ?	Siekama išsiaiškinti, kokios nematerialinės motyvacinės priemonės naudojamos „X“ įmonėje
1. Prašome prisistatyti, pasakyti savo amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas „X“ įmonėje	Įvadinis klausimas, padedantis nustatyti demografinės respondento savybes
2. Įvardinkite kokios motyvacinės priemonės „X“ įmonėje dažniau naudojamos darbuotojams skatinti (materialinės ar psichologinės)?	Siekama nustatyti kokioms motyvacinėms priemonėms „X“ įmonė teikia pirmenybę.
3. Papasakokite kokios materialinės motyvacinės priemonės „X“ įmonėje naudojamos darbuotojams skatinti ?	Siekama išsiaiškinti, kokios materialinės motyvacinės priemonės naudojamos „X“ įmonėje
4. Papasakokite kokios nematerialinės motyvacinės priemonės „X“ įmonėje naudojamos darbuotojams skatinti ?	Siekama išsiaiškinti, kokios nematerialinės motyvacinės priemonės naudojamos „X“ įmonėje

4 lentelės tęsinys. Focus grupės klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	KLAUSIMO PAGRINDIMAS
5. Kokios Jūsų manymu priemonės yra efektyvesnės?	Siekama atskleisti, kurios „X“ įmonėje naudojamos motyvacinės priemonės labiau efektyvios darbuotojams
6. Kokios Jūsų manymu priemonės yra iš vis neefektyvios?	Siekama atskleisti, kurios „X“ įmonėje naudojamos motyvacinės priemonės visai neefektyvios darbuotojų atžvilgiu

Anketa sudaryta iš tarpusavyje susijusių klausimų. Pirmaisiais anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokios šiuo metu „X“ įmonės naudojamos motyvacinės priemonės, kurios buvo įvardintos Focus grupės metu, respondentų nuomone yra efektyvios. Sekančių klausimų tikslas – išskirti, kurios iš šiuo metu įmonės nenaudojamų motyvacinių priemonių būtų efektyvios darbuotojų atžvilgiu. Paskutiniai klausimai skirti nustatyti respondentų demografines savybes. 3 lentelėje pateikti anketos klausimai ir jų pagrindimas.

5 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	KLAUSIMO PAGRINDIMAS
1. Ar esate patenkinti savo darbu?	Klausimas, kuriuo siekiama nustatyti respondentų pasitenkinimas darbu „X“ įmonėje
2. Kokios motyvacinės priemonės didina Jūsų motyvaciją?	Klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kurios motyvavimo priemonės (materialinės/ psichologinės) respondentus motyvuoja efektyviau.
3. Įvertinkite žemiau pateiktas motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.	Klausimas, kuriuo siekiama nustatyti, kurios iš „X“ įmonėje naudojamų motyvacinių priemonių (jos buvo nustatytos Focus grupės tyrimo metu) daro didžiausią įtaką respondentų motyvacijai.
4. Įvertinkite pateiktus teiginius, pažymint savo pritarimo jiems laipsnį:	Siekama išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės „X“ įmonės darbuotojams yra svarbios
5. Kaip manote ar „X“ įmonėje skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų motyvacijai?	Klausimas, kuriuo siekiama nustatyti respondentų nuomonę apie motyvacinių priemonių naudojimą „X“ įmonėje.
6. Kas, Jūsų manymu, labiausiai mažina motyvaciją Jūsų darbe?	Klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti kas mažina darbuotojų motyvaciją.

7. Ar naudojamų motyvacijos priemonių stoka skatina Jus galvoti apie kitą darbą?	Klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai susimąsto apie kitą darbą dėl motyvacinių priemonių stokos.
8. Dėl kokių priežasčių keistumėte darbą? (apibraukite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)	Klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti silpnąsias „X“ įmonės veiklos vietas, kurios gali skatinti darbuotoją ieškoti kito darbo.

5 lentelės tęsinys. Anketos klausimų pagrindimas

KLAUSIMAS	KLAUSIMO PAGRINDIMAS
9. Kokiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis esate ar buvote skatinami už pasiektus darbo rezultatus? (įrašykite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)	Klausimas, kuriuo siekiama nustatyti kokiomis materialinėmis priemonėmis buvo skatinti respondentai „X“ įmonėje
10. Kokiomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis esate skatinami už pasiektus darbo rezultatus? (įrašykite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)	Klausimas, kuriuo siekiama nustatyti kokiomis nematerialinėmis priemonėmis buvo skatinti respondentai „X“ įmonėje
11. Jeigu būtų kuriama darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje, kurie iš veiksmų, Jūsų nuomone, būtų svarbiausi? Pažymėkite 3 svarbiausius veiksmus.	Klausimas, kuriuo siekiama efektyviausių motyvavimo priemonių identifikavimo „X“ įmonės veikloje
12. Koks Jūsų amžius? (pažymėkite vieną variantą)	Šiais klausimais, siekiama nustatyti respondentų demografinės savybės.
13. Jūsų lytis? (apibraukite vieną variantą)	
14. Koks Jūsų išsilavinimas? (apibraukite vieną variantą)	
15. Jūsų pareigos „X“ įmonėje (Įrašykite)	
16. Koks Jūsų darbo stažas „X“ įmonėje? (apibraukite vieną variantą)	

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimas pradėtas 2022 metų sausio 10 d. Tai užtruko 40 dienų. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo parengtas 6 klausimų apie „X“ įmonėje naudojamas motyvacines priemones blokas, kurie buvo pagrindas vesti diskusiją. Diskusija vykdyta „X“ įmonėje, personalo skyriuje, tačiau moderatoriaus kontrolė buvo maža, todėl tyrimo struktūruotumo pobūdis buvo žemas, dalyviai jautėsi laisvai. Diskusiją nuspręsta įrašinėti diktofonu, siekiant lengvesnio duomenų apdorojimo tyrimo rezultatams pasiekti. Kiekybiniam tyrimui atlikti duomenys buvo renkami anketinės apklausos būdu, pateikiant respondentams užpildyti klausimyną. Anketa išplatinta per „X“ įmonės personalo skyrių.

Duomenų apdorojimas. Surinkti tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa, siekiant įvairiapusiškos duomenų analizės. Informacija pateikta sudarant grafikus ir lenteles. Šios

programos pasirinkimą paskatino didelis šiuolaikinių statistinių duomenų analizės metodų pasirinkimas programoje bei duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemonių (duomenų pateikimo lentelių, diagramų, skirstinių kreivių) įvairovė.

2.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybinio tyrimo pagalba buvo identifikuota kokios pasirinktos motyvacinės priemonės „X“ įmonės vadovų yra naudojamos darbuotojams motyvuoti. Tyrimo metu įvardinta tokios pagrindinės motyvacinės priemonės: piniginė premija, darbo užmokesčio didinimas, dovanos Šv. Kalėdų proga, mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, organizuojamos įmonės šventės, viešos pagyros, nuolaidų paketas „X“ įmonės partnerių paslaugoms (nuolaidos sporto klubų abonementams, nuolaidos optikos centro paslaugoms ir t. t.) suteiktas telefonas, kompiuteris. Kokybinio tyrimo metu nustatyta kiek kiekviena iš šių išvardintų ir „X“ įmonėje naudojamų priemonių yra reikšmingos motyvuojant darbuotojus.

Focus metodo pagalba atskleista, jog įmonėje dažniausiai naudojamos ne piniginės motyvavimo priemonės (pagyrimas, pasiektų individualių rezultatų viešimas įmonės informacinėje lentoje ir t.t.) Focus grupės metodu taip pat nustatyta, kad dažniau naudojamos nematerialinės (taip teigė 7 iš 7 respondentų) nei materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Teiraujantis apie materialinių priemonių naudojimą „X“ įmonės darbuotojų motyvavimui pirmiausia ir esmine motyvavimo priemone buvo įvardinta piniginės premijos. Pabrėžtina, jog buvo išskirta dvi motyvavimo sistemos premijuojant- viena skirta mažmeninės prekybos sektoriaus darbuotojams ir kita- didmeninės prekybos darbuotojams. Respondentai pažymėjo, jog mažmeninės prekybos sektorius premijuojamas kiekvieną mėnesį už padalinio pasiektus rezultatus, didmeninės prekybos padalinys premijuojamas už ketvirtinius pasiekimus, t. y. už priskirto ketvirtinio pelno ir apyvartos perviršį. Respondentai įvardijo ir darbo užmokesčio padidinimą (4 respondentai). Akcentuota, kad darbo užmokesčio didėjimas tiesiogiai labai priklauso nuo vadovo noro ir pastangų pagrindžiant kad jo pavaldinių darbo rezultatai būtų įvertinti, bet to vadovas pats savarankiškai sprendžia kokia suma motyvuoti darbuotoją. Kalbant apie materialines dovanas visi respondentai pabrėžė, jog visi be išimties darbuotojai gauna Kalėdines dovanas, daugiau jokių materialinių dovanų nebuvo paminėta. Kalbant apie „X“ įmonės partnerių nuolaidų paketą dauguma respondentų (5 iš 7) atkreipė dėmesį, jog nuolaidomis, pavyzdžiui „Impuls“ sporto klubo narystei įsigyti, gali pasinaudoti ne visų miestų nariai, nes „X“ įmonė turi padalinius ir mažuose miestuose (Zarasai, Utena, Marijampolė ir t.t.), kuriuose tokių sporto klubų nėra.

Focus grupės metu nustatyta tokios psichologinės motyvavimo priemonės: pagyros prie kolektyvo narių, asmeninės padėkos, taip pat įvardinta ir kvalifikacijos mokymai (visi 7 respondentai pažymėjo, jog tai dažniausiai yra tiekėjų organizuojami mokymai, kursai, kelionės į gamyklas ir t.t.). 5 iš 7 respondentų atkreipė dėmesį, jog didele psichologine motyvacija galima laikyti organizuojamą įmonės kasmetinę šventę, kurios metu gali dalyvauti visi įmonės darbuotojai, organizuojamas maitinimas, gėrimai, pramogos bei nemokamas transportas į šventės vietą.

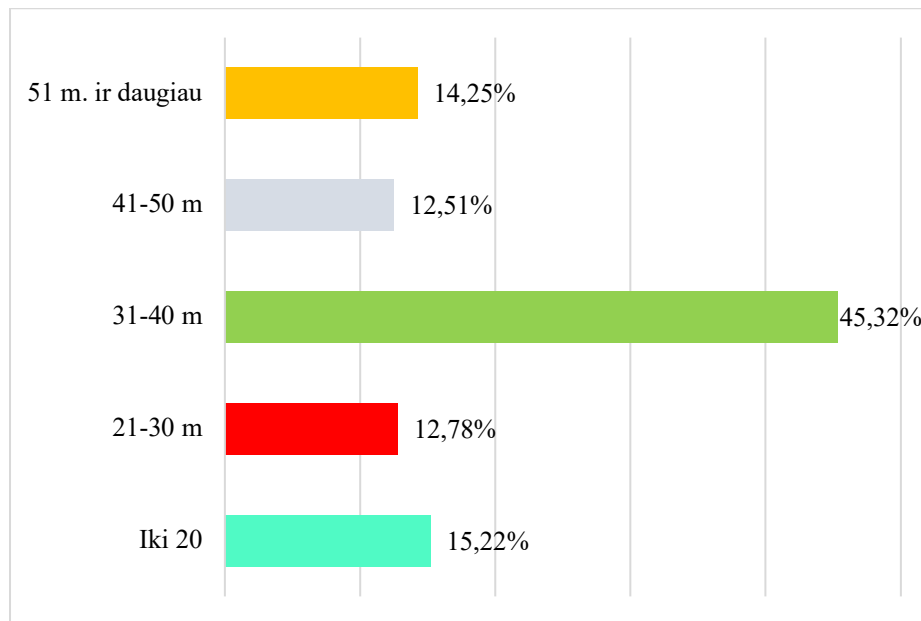
Didžioji dalis respondentų, t. y. 5 iš 7 atkreipė dėmesį, jog efektyvesnėmis galima laikyti materialines motyvacines priemones. Kiti du respondentai laikėsi nuomonės, jog tiek materialinės, tiek psichologinės motyvacinės priemonės yra vienodai reikšmingos ir svarbios motyvuojant darbuotojus. Prašant įvardinti neefektyvias motyvacines priemones, trys iš apklaustųjų mano, jog visos motyvacinės priemonės yra bent kažkiek svarbios bendrai darbuotojų motyvacijai kelti, kiti įvardijo, kad neefektyvios yra pagyros (3 respondentai), mokymai (1 respondantai), organizuojamos šventės/ renginiai (2 respondantai).

Apibendrinant Focus apklausos rezultatus buvo sudaryta anketa ir išskirtos motyvacinės priemonės tirtos kokybinio tyrimo metu, siekiant išsiaiškinti, ar jos yra efektyvios „X“ įmonės veikloje.

2.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo metu buvo išdalinta 300 anketų visuose „X“ įmonės padaliniuose, tačiau pilnai užpildytos sugrįžo tik 267 anketos, t. y. 97 proc. visų išdalintų anketų.

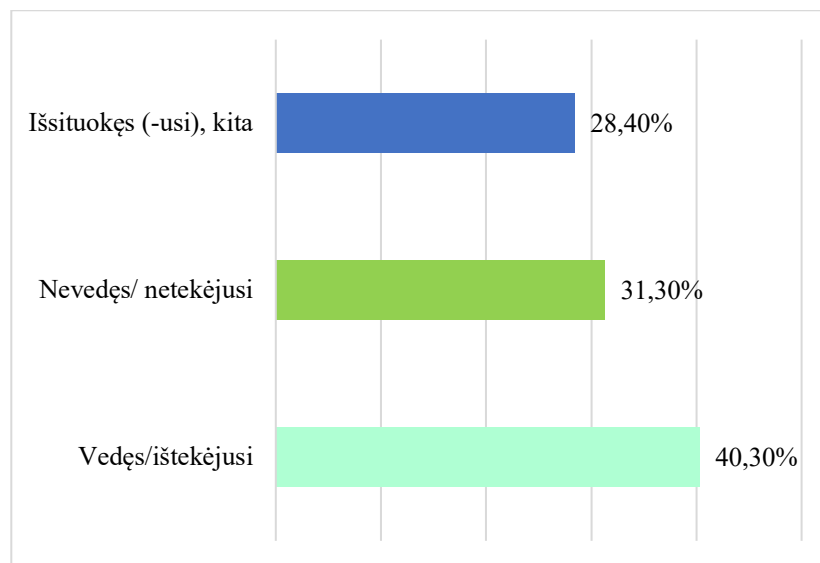
Įvertinus respondentų amžių, nustatyta, jog „X“ įmonėje daugiausiai dirba 31-40 metų amžiaus respondentų (45,32 proc.), iš kurių 57,2 proc. sudaro vyrai ir 42,8 proc. – moterys.(3 pav.)



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

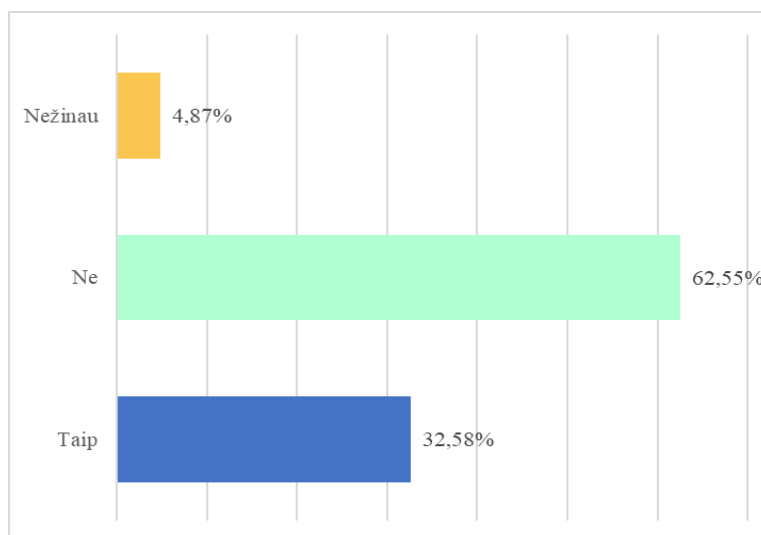
Dauguma tiriamųjų (65,5 proc.) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, daugiau kaip per pusę mažiau (29,8 proc.) – aukštąjį universitetinį, o likusioji dalis (4,2 proc.) – profesinį ar kita. Tai gi „X“ įmonėje didžioji dauguma dirbančių yra asmenys turintys aukštojo mokslo išsilavinimą, tai rodo, jog paprastai tokie asmenys pasižymi aukštesne darbo kultūra, vertina tiek materialinį, tiek nematerialinį motyvavimą.

Į klausimą apie šeimyninę padėtį, dauguma (40,3 proc.) atsakė, kad yra vedę/ ištekę, kiek mažiau (31,3 proc.) nevedę/ netekę, o likusieji (28,3 proc.) išsituokę ir kita.



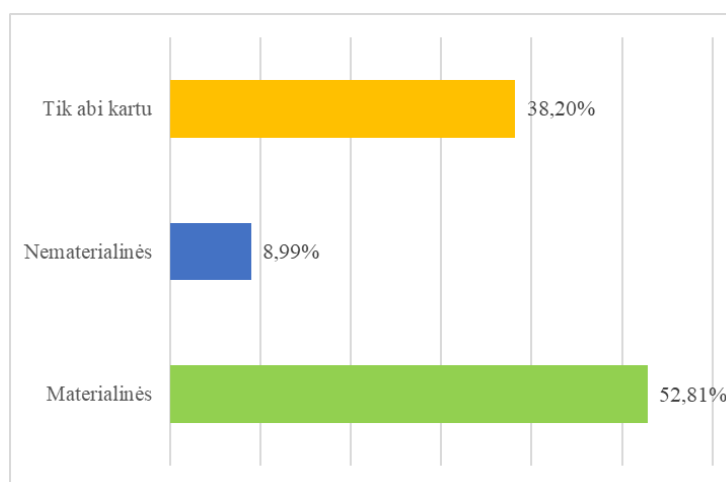
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninį statusą (%)

Vertinant bendrą darbuotojų motyvaciją „X“ įmonėje (žr. 3 paveikslą) matyti, jog savo darbu pasitenkinimą jaučia vos 32,58 proc. apklaustųjų ir kurių didžioji dauguma užima aukštesnes pareigas, t. y. vadovai 32,51 proc., vadybininkai 60,49 proc. ir likusi dalis skyrių vadovai, daugiau nei pusė (62,55 proc.), t. y. 87,25 proc. konsultantų ir likusi dalis skyrių vadovų – nėra patenkinti savo darbu.



5 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimas (%)

6 pav. Pateikiama informacija, kaip pasiskirstė darbuotojų motyvacinių priemonių – materialinių ir psichologinių – efektyvumo vertinimas.

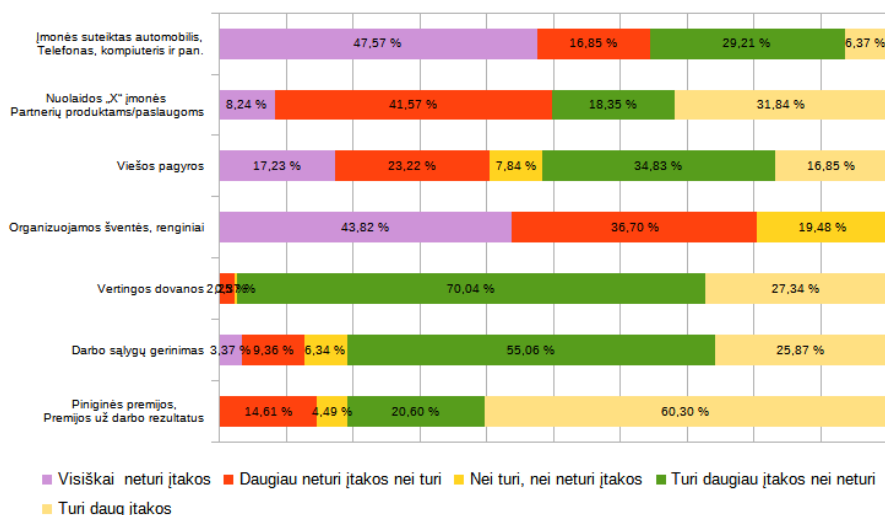


6 pav. Motyvacinių priemonių vertinimo pasiskirstymas tarp respondentų (%)

Paveikslo duomenys atspindi, jog net 52,81 proc. apklaustųjų mano, jog geriausiai juos darbe motyvuoja materialinės priemonės, iš jų su šiuo teiginiu sutinka 64,21 proc. konsultantų

26,12 proc. vadybininkų, 5,42 proc. skyrių vadovų ir likusi dalis vadovų, tačiau net 38,2 proc.- laikosi nuomonės jog motyvavimas efektyvus tik tada kai materialinės priemonės sąveikauja su nematerialinėmis, likusi dalis (8,99 proc.) nurodė, kad juos motyvuoja nematerialinės priemonės.

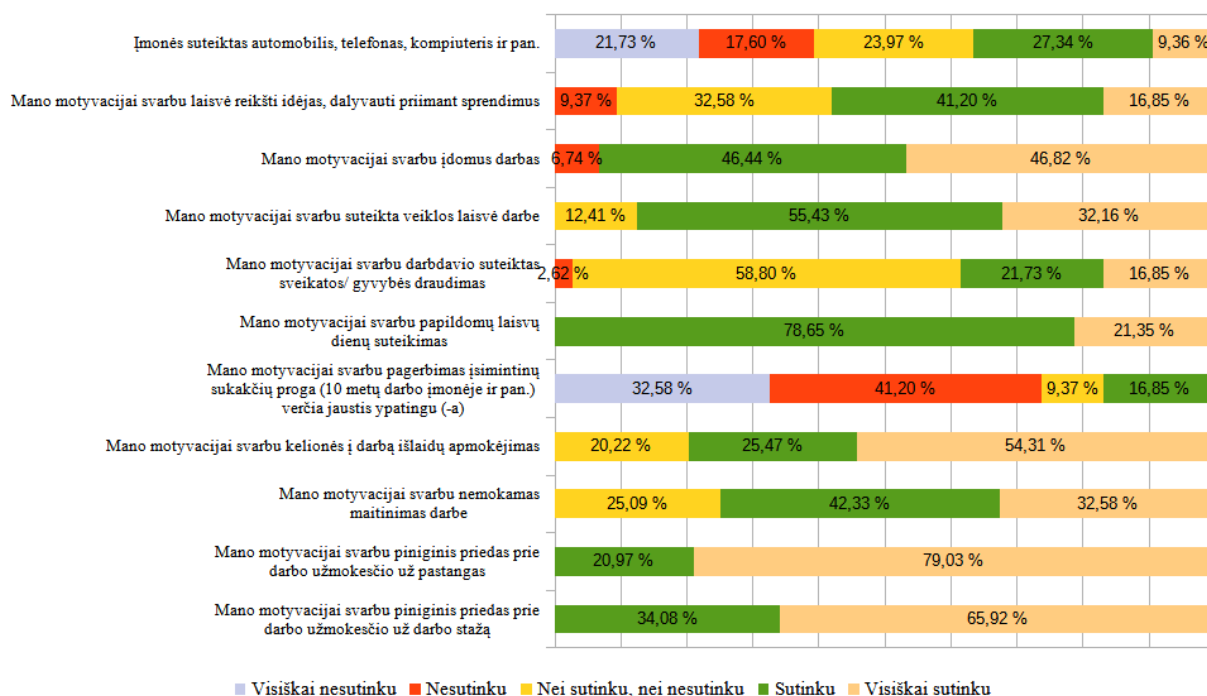
7 paveiksle pateikiami duomenys, kaip darbuotojai vertina „X“ įmonės naudojamas motyvavimo priemones, kurios buvo nurodytos kokybinio tyrimo metu.



7 pav. „X“ įmonės naudojamų darbuotojų motyvavimo priemonių įtakos vertinimo pasiskirstymas tarp respondentų (%)

Kaip matyti iš 7 paveikslo duomenų buvo išskirta du motyvavimo būdai- materialinis ir psichologinis. Prie materialinių motyvavimo priemonių buvo priskirta- vertingos dovanos, piniginės premijos ir premijos už darbo rezultatus, nuolaidos partnerių produktams ar paslaugoms, prie nematerialinių priemonių buvo priskirta tokios priemonės kaip darbo viešos pagyros, organizuojamos šventės ir renginiai bei darbo sąlygų gerinimas. Vertinant materialinę motyvavimo priemonę- pinigines premijas ir premijas už darbo rezultatus- respondentų tarpe daugiau nei pusė (60,3 proc.) nurodė, jog ši motyvavimo priemonė turi daug įtakos. Būtina pastebėti, jog šį teiginį intensyviausiai vertino vadybininkai, nes kaip atskleista Focus metodo metu, jie turi patvirtintą motyvacinę sistemą. 20,6 proc.- ši priemonė turi daugiau įtakos nei neturi. Taip pat daug įtakos turi ir tokios materialinės motyvavimo priemonės kaip nuolaidos „X“ įmonės partnerių prekėms ar paslaugoms. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko 31,84 proc. apklaustųjų, 18,35 proc. respondentų ši priemonė turi daugiau įtakos nei neturi, tačiau būtina pastebėti, jog šio teiginio vertinime tiriamųjų nuomonės išsiskyrė. 41,57 proc. apklaustųjų ši materialinė motyvavimo priemonė daugiau neturi įtakos nei turi. To priežastimi galima įvardinti tai, jog kai kurios tiekėjų prekės ar siūlomos nuolaidos galioja tik didžiuosiuose Lietuvos miestuose, todėl galimybė pasinaudoti tokiomis

motyvacijos priemonėmis iš dalies yra apribojama ir tampa ekonomiškai nenaudinga mažesnių miestų „X“ įmonės darbuotojams. Analizuojant nematerialinių motyvavimo priemonių įtaką „X“ įmonės darbuotojų motyvacijai, atskleista, jog beveik pusei respondentų (43,82 proc.) įmonės organizuojamos šventės bei renginiai kaip motyvacinė priemonė nėra visai efektyvios. Šios nuomonės daugiausiai laikėsi skyrių vadovai ir konsultantai. To priežastimi galima įvardinti tai, kad „X“ įmonė yra didelės įmonės aprašymą atitinkanti įmonė, padaliniai tarpusavyje bendrauja tik aukštesnių vadovų lygyje, todėl žemesnės grandies darbuotojai jaučia barjerą pradėti bendravimą su nepažįstamais įmonės švenčių/ renginių metu. Viešos pagyros kaip motyvacinė priemonė visai i neturi įtakos net 17,23 proc. apklaustųjų, 23,22 proc. daugiau neturi įtakos nei turi. Tokios nuomonės laikėsi daugiausiai konsultantai -40,26 proc. iš visų apklaustųjų darbuotojų. Visgi psichologinis motyvavimas daugumai respondentų nėra toks efektyvus kaip materialinis, tačiau būtina pastebėti kad tik esant abiem galima efektyvi darbuotojo motyvacija.

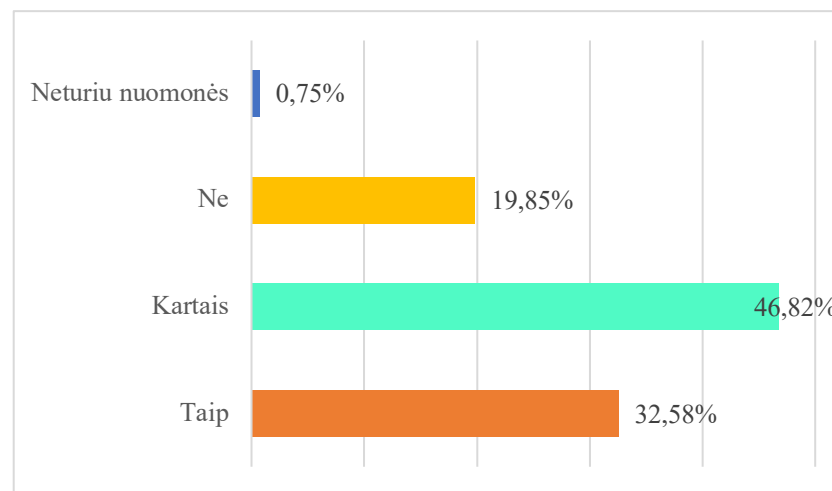


8 pav. Motyvacinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas tarp respondentų (%)

8 pav. pateikta respondentų nuomonė, vertinant pateiktus teiginius apie motyvacijos priemones. Išryškėjo, jog su teiginiais „Mano motyvacijai svarbu piniginis priedas prie darbo užmokesčio už darbo stažą“ bei „Mano motyvacijai svarbu piniginis priedas prie darbo užmokesčio už pastangas“ sutinka arba visiškai sutinka absoliučiai visi darbuotojai nepaisant jų pareigybės. Tai tik pagrindžia, jog dirbant materialinė motyvacija yra ypač reikšminga. Respondentai tokias materialines naudas, kaip išlaidų į/ iš darbo apmokėjimas taip pat laiko svarbiomis, 54,31 proc.

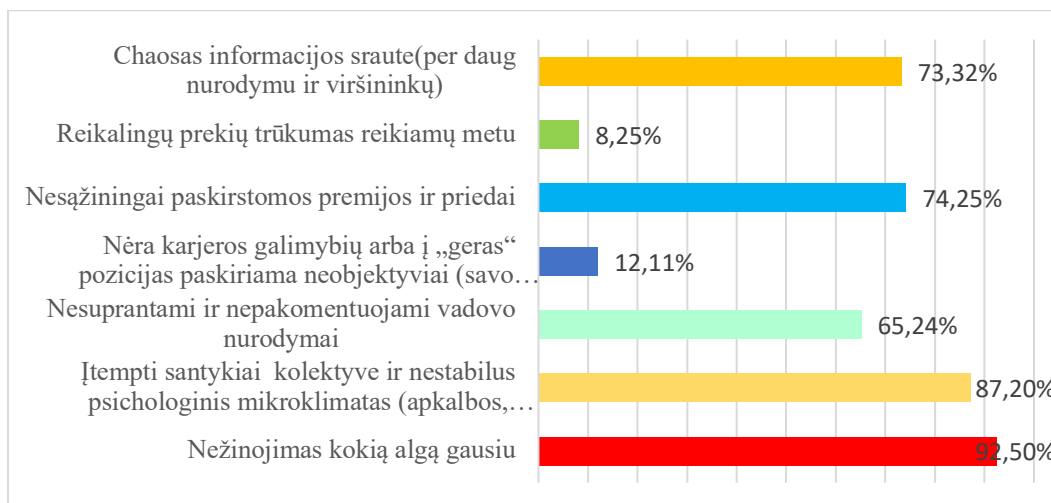
visiškai sutiko su teiginiu, 25,47 proc. sutiko. 78,65 proc. apklaustųjų mano, kad jiems svarbu papildomų laisvų dienų suteikimas, likusiai daliai tai ypač svarbu. Apklaustiesiems nėra svarbu tokios motyvacinės priemonės kaip pagerbimas sukaččių proga. Su tuo nesutinka 41,20 proc., o visiškai nesutinka 32,58 proc. Visgi vertinant 8 paveiksle pateiktus teiginius matyti, jog tiek materialinės, tiek nematerialinės motyvavimo priemonės „X“ įmonės darbuotojams yra vienodai svarbios.

9 paveiksle pateikta bendra „X“ įmonės visų darbuotojų nuomonė, apie įmonėje skiriamą dėmesį motyvacijai.



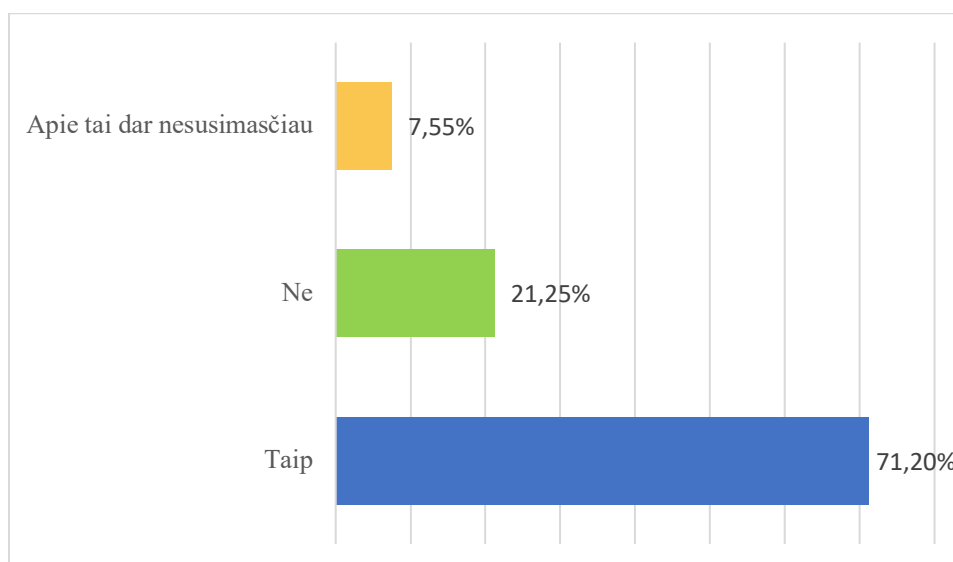
9 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie „X“ įmonėje skiriamą dėmesį darbuotojų motyvacijai (%)

Iš 9 paveikslo duomenų matyti, kad daugumai „X“ įmonės darbuotojų (32,58 proc.) atrodo, jog įmonėje skiriamas dėmesys darbuotojų motyvacijai. Su šiuo teiginiu sutiko 54,25 proc. vadybininkų, 26,29 proc. skyrių vadovų, 10,26 proc. vadovų ir likusi dalis konsultantų. Kiek daugiau, t. y. 46,82 proc. respondentų teigia, kad dėmesys motyvacijai skiriamas tik kartais, 19,85 proc. apklaustųjų teigia, kad darbuotojų motyvacijai dėmesys išvis neskiriamas (87,13 proc. konsultantų, likusi dalis vadybininkų), 0,75 proc.- neturi nuomonės. Darytina išvada, jog įmonės darbuotojai, o tiksliau žemiausioji darbuotojų grandis konsultantai, su taikomomis motyvacinėmis priemonėmis nėra supažindinti arba supažindinti maža dalimi. Jog motyvavimo sistema yra ir ji funkcionuoja žino vadovai, vadybininkai ir nedidele dalimi skyrių vadovai.



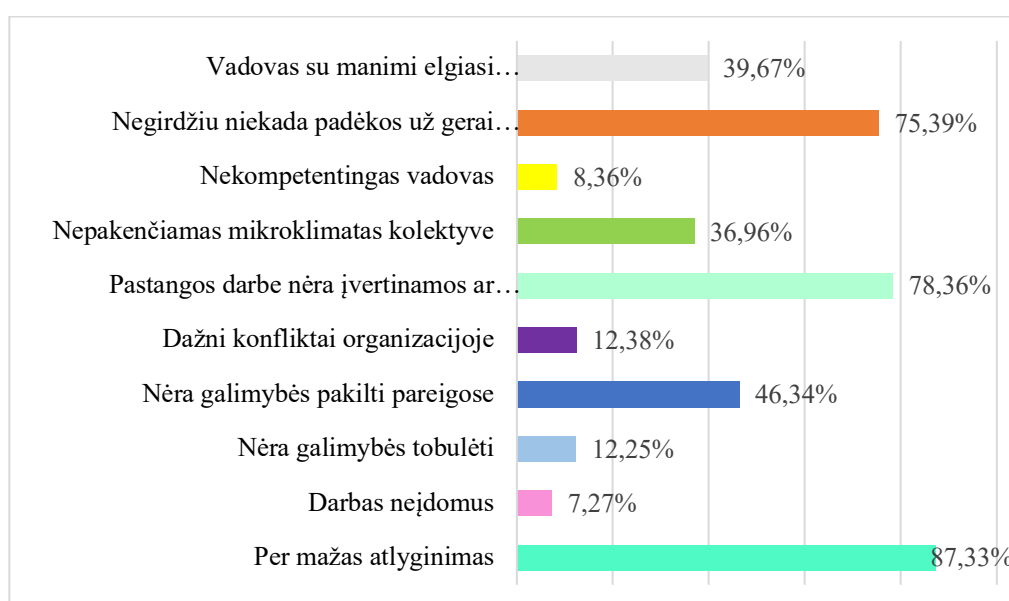
10 pav. „X“ įmonės darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai (%)

Nors „X“ įmonėje yra nemažai tiek materialinių, tiek nematerialinių darbuotojų motyvavimo priemonių, vis tik vyrauja nuomonė, jog darbuotojų motyvacija yra maža. Kaip pažymėjo didžioji dauguma apklaustųjų daugiausia motyvaciją dirbti jiems mažina atlyginimo dydis, t. y. nežinojimas kokią algą gaus (žr. 10 pav.). Tokios nuomonės laikosi 92,5 proc. respondentų iš kurių beveik didžioji dalis yra žemesniosios grandies darbuotojai- konsultantai. 87,2 proc. apklaustųjų įsitikinę, kad jiems motyvaciją dirbti mažina įtempta darbinė atmosfera, t. y. įtempti santykiai kolektyve, nestabilus mikroklimatas. Su šiuo teiginiu sutiko 71,23 proc. konsultantų, 17,97 proc. skyrių vadovų ir likusi dalis vadybininkų. Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 10 paveikslą) atkreiptinas dėmesys į tai, jog dėl netinkamai paskirstytos informacijos, netinkamo jos sugrupavimo darbuotojai taip pat jaučia nepasitenkinimą ir yra mažiau motyvuoti. Iš minėto paveikslo duomenų matyti, jog darbuotojų motyvaciją mažiausiai veikia tokie veiksniai, kaip karjeros galimybių neturėjimas (12,11 proc.) ir reikalingų prekių trūkumas reikiamu metu (8,25 proc.)



11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl motyvacijos priemonių stokos įtakos galvojimui apie kitą darbą (%)

Sekančiu klausimu buvo siekiama nustatyti, ar naudojamų motyvacijos priemonių trūkumas verčia darbuotoją galvoti apie kitą darbą. 11 paveikslo duomenys atskleidžia, jog daugiau kaip 70 proc. apklaustųjų yra linkę galvoti apie kito darbo paieškas. Tokią daugumą manančių sudaro 74,26 proc. konsultantų. 21,25 proc. negalvoja, o likusi dalis, t. y. 7,55 proc. dar apie tai nebuvo susimąstę. Pabrėžtina, jog apie kito darbo paieškas negalvoja su taikomomis motyvavimo priemonėmis susipažinę visi „X“ įmonėje dirbantys vadovai (100 proc.) bei vadybininkai (81,15 proc.).

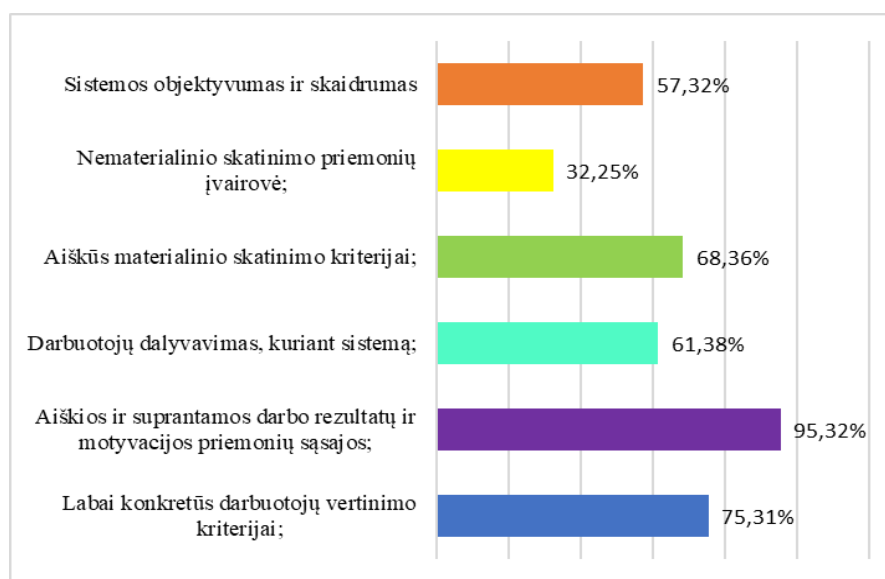


12 pav. Priežasčių keisti darbą vertinimo pasiskirstymas tarp respondentų (%)

Pagrindine priežastimi, dėl kurios darbuotojai keistų darbą, didžioji dauguma respondentų, t. y. 87,33 proc., įvardijo per maža atlyginimą. Tokios nuomonės laikosi 25,31 proc. skyrių vadovų ir 74,69 proc. konsultantų. Panašiai tiriamieji vertino ir teiginius: „Niekada neišgirstu padėkos už gerai atliktą darbą- Jaučiuosi nuolat spaudžiamas ir kritikuojamas“, „Pastangos darbe įvertinamos per menkai“. Su pirmuoju teiginiu sutiko 75,39 proc. apklaustųjų, o su antruoju 78,36 proc. 46,34 proc. keistų darbą dėl menkos galimybės pakilti pareigose, 36,96 proc. dėl nepalankaus mikroklimato organizacijoje, 39,67 proc. apklaustųjų keisti darbą priežastimi laiko vadovo ir vadovo su juo neteisingą ar nekorektišką elgesį. Su šiuo teiginiu visų 100 proc. sutiko konsultantai. Ir tik mažai daliai tokios priežastys kaip neįdomus darbas (7,27 proc.), nekompetentingas vadovas (8,36 proc.), konfliktai organizacijoje (12,38 proc.) ar tobulėjimo galimybių nebuvimas nėra reikšminga priežastimi keisti darbą. (žr. 9 pav.)

Respondentų buvo teiraujamasi, ar reiktų įmonėje suvienodinti motyvavimo priemones, nes kiekvieno padalinio vadovas, nesant įmonėje įtvirtintos motyvavimo sistemos, konkrečiai suformuluotų motyvavimo priemonių, yra linkęs skirtingai motyvuoti savo pavaldinius. Nustatyta, jog net 138 (75 %) iš 184 respondentų mano, jog priemones reiktų suvienodinti, likusi dalis apklaustųjų mano, jog to daryti nereiktų arba šiuo klausimu neturi nuomonės.

UAB „X“ įmonėje nėra sukurtos ir patvirtintos darbuotojų motyvavimo sistemos, kuri sėkmingai veiktų. Naudojamos tik pavienėms darbuotojų grupėms skirtos motyvavimo priemonės. Todėl respondentų buvo prašoma išskirti veiksnius, kurie labiausiai būtų aktualūs kuriamai motyvavimo sistemai (žr. 13pav.)



13 pav. Veiksnių, kurie labiausiai aktualūs kuriamai motyvavimo sistemai vertinimo pasiskirstymas tarp respondentų (%)

Tyrimo duomenys leidžia matyti, jog visų pirma darbuotojams tokioje sistemoje yra labai svarbu aiškos ir suprantamos darbo rezultatų ir motyvacijos priemonių sąsajos. Su teiginiu sutiko 95,32 proc. apklaustųjų. Būtina pastebėti, jog tokios nuomonės didžiaja dauguma laikėsi daug aukštesnės darbuotojų grandies darbuotojų – vadovai (64,26 proc.).

Taip pat turi būti nubrėžti labai konkretūs darbuotojų vertinimo kriterijai. Tokios nuomonės laikosi net 75,31 proc. visų apklaustųjų (respondentai, kurių 87,25 proc. sudarė konsultantai, 17,75 proc. skyrių vadovai). 68,36 proc. reikšmingi aiškūs materialinio skatinimo kriterijai. Pastebėtina, jog darbuotojai norėtų dalyvauti kuriant motyvacinę sistemą. Tokios nuomonės laikėsi 69,26 proc. konsultantų ir likusi dalis vadybininkų. Dauguma apklaustų vadybininkų pabrėžė, kad esama motyvacinė sistema jiems iki šiol nėra iki galo suprantama, pavyzdžiui kokiais pagrindais vadybininkui priskiriamas metinis pardavimų ir apyvartos planas, kurio vykdymas vėliau tiesiogiai įtakoja jo rezultatus. O jei asmuo šioje pareigybėje yra naujas, tai jam iškeltą rezultatą dažniausiai yra sudėtinga pasiekti tam tikrą laiką. Vadinasi negebėdamas pasiekti iškeltų tikslų, jis netenka galimybės pasinaudoti motyvacine sistema. Žemesniosios grandies darbuotojai akcentavo, jog jų atžvilgiu taikomų motyvacinių priemonių paketas nėra jiems taip pat aiškus, t. y. darbuotojas dažniausiai nežino ar geri ir pakankami jo pasiekimai būti motyvuotam priedu prie atlyginimo ir t. t.

Apibendrinant galima teigti, jog „X“ įmonė darbuotojams taiko tikrai daug tiek materialinių, tiek nematerialinių motyvavimo priemonių. Tačiau tyrimo metu atskleista, jog nors ir esant šių priemonių gausai, vis dėl to ne visos priemonės yra taikomos, kai kurie darbuotojai jų net nežino arba nelaiko motyvacija. Įmonė turi motyvavimo sistemą, tačiau ji nėra išbaigta ir netaikoma visa apimtimi, t. y. aiškiai apibrėžiama vadybininkų motyvavimo dydis, intensyvumas, o kitos dalies darbuotojų motyvavimas dažniausiai grindžiamas vadovo nuojauta, asmeninėmis simpatijomis ir panašiai. Tai gi darbuotojas geriausiai našiai dirba ir jaučia pasitenkinimą darbu tada kai yra materialinės motyvavimo priemonės- priedas už pasiektą rezultatą, bazinio atlyginimo pakėlimas, premija iš tiekėjo. Vieningos motyvavimo sistemos motyvavimo organizacijoje kūrimas apima daugybę veiksnių ir aspektų, todėl skatinimas pavienėmis priemonėmis dažniausiai neefektyvus. Ji turi būti sujungta į vieningą sistemą, kuri apima ir apjungia pagrindinius personalo motyvavimo darinius. Jei darbuotojas nebus tikras, jog jo indelis yra atlyginamas teisingai, jo produktyvumas natūraliai mažės.

3. „X“ ĮMONĖS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS GERINIMO PROJEKTINIAI SPRENDIMAI

3.1 Darbuotojų motyvavimo probleminės sritys

Atliktas kokybinis tyrimas padėjo nustatyti, kad „X“ įmonėje naudojama tiek materialinės priemonės, kurios apima pinigines premijas, darbo užmokesčio didinimą, vertingas dovanas, nuolaidas partnerių produktams/ paslaugoms, tiek ir psichologinės- pagyras arba viešas pagyras, mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus, darbo sąlygų gerinimą, švenčių/ renginių organizavimą, karjeros galimybes. Kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų pagrindu, galima darytina išvada, jog didžioji dauguma „X“ įmonėje dirbančių darbuotojų labiau efektyviomis laiko materialines motyvavimo priemones. Ši nuomonė vyrauja tarp darbuotojų, kurie užima žemesnes, t. y. nevadovaujančias, pareigas. Minėta darbuotojų grupė psichologines priemones linkę laikyti mažiau efektyviomis, lyginant su materialinėmis priemonėmis.

Motyvacinių priemonių naudojimo dažnumo vertinime atskleisti akivaizdūs skirtumai tarp darbuotojų, kurie užima vadovaujančias ar aukštesnės kvalifikacijos reikalaujančias pareigas ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Didesnės dalies vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų tarpe paplitusi nuomonė, jog jų atžvilgu motyvacinės priemonės yra taikomos ar bent jau buvo taikytos. Tačiau tarp žemesnes pareigas užimančių darbuotojų pasitaikė įvairių nuomonių. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir vadybininkai jaučia pakankamą motyvaciją, o dar žemesnes pareigas užimantys darbuotojai stokoja motyvacijos.

Atsižvelgiant į tai, kad skirtingas pareigas užimančių darbuotojų nuomonės labai skiriasi, darytina išvada, jog „X“ įmonės darbuotojams reiktų taikyti skirtingas motyvacines priemones bei skirtingomis apimtimis, tačiau atsižvelgiant į darbuotojo užimamas pareigas (vadovaujančios, nevadovaujančios). Siekiant motyvacinės sistemos efektyvumo, rekomenduotina vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus suskirstyti taip: aukščiausios grandies vadovai: vadovas (-ė), vadybininkas, skyriaus vadovo (-ės) bei žemesnės grandies darbuotojas: konsultantus.

Aukščiau nurodyto darbuotojų suskirstymo pagal užimamas pareigas pagrindu išskirtinos tokios probleminės sritys kiekvienoje darbuotojų grupėje:

Vadovas. Ši darbuotojų grupė materialinių motyvacinių priemonių poveikį jaučia mažiausiai, todėl skatinant šių darbuotojų motyvaciją siūlytina naudoti nematerialines motyvacines priemones. Šioje darbuotojų grupėje ypač reikšminga: pagerbimas įsimintinų švenčių proga, įvairūs mokymai/ kvalifikacijos kėlimo kursai, renginiai, laisvė reikšti idėjas, galimybė dalyvauti priimančiais sprendimus, organizuojamos šventės, veiklos laisvė bei įdomus darbas. Materialinės priemonės šiai

grupei darbuotojų nėra tokios aktualios, todėl rekomenduojama minėtas priemones naudoti mažesniu kiekiu, lyginant su psichologinėmis priemonėmis. Jų atžvilgiu galėtų būti naudojamos tokios materialinės priemonės: apmokėjimas už studijas, nuolaidos įmonės partnerių paslaugoms ir piniginės premijos.

Nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (vadybininkai, skyrių vadovai, konsultantai). Šių darbuotojų tarpe labiau efektyviomis motyvacinėmis priemonėmis laikoma materialinės priemonės, todėl šių darbuotojų atžvilgiu materialinės priemonės vertėtų naudoti didesne apimtimi. Kiekybinio tyrimo duomenys atskleidė, jog minėtos asmenų grupės atžvilgiu turėtų būti dažniau naudojamos tokios materialinės priemonės: didesnis darbo užmokestis, piniginė premija, piniginiai priedai už darbo stažą. Iš psichologinių motyvacinių priemonių, kurios bent nedidele apimtimi yra veiksmingos vadybininkų, skyrių vadovų ir konsultantų tarpe, galima įvardinti: geresnės darbo sąlygas, darbą įvertinančius diplomus/ padėkas, mokymus, laisvę reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmime, karjeros galimybes, įdomų darbą.

Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus, siūlytina atsisakyti arba taikyti mažesne apimtimi tokias „X“ įmonėje naudojamas materialines motyvacines priemones: vertingos dovanos, tarnybiniai automobiliai, telefonai, kompiuteriai ir pan., pakeičiant jas piniginėmis premijomis, didesniu darbo užmokesčiu, didesnėmis nuolaidomis partnerių produktams/ paslaugoms, paprastesnį savišvietos apmokėjimą, lengvatas bei piniginius priedus prie darbo užmokesčio už darbo stažą. Atliktas „X“ įmonės naudojamų psichologinių priemonių įvertinimas leidžia daryti išvadą, jog būtų efektyvu naudoti rečiau pagyras arba viešas pagyras, nes ši priemonė nemotyvuoja nei vienos darbuotojų grupės. Ši priemonė galėtų būti pakeista dažnesniais mokymais/ kvalifikacijos kėlimo kursais, dažnesniu švenčių, renginių organizavimu, didesne saviraiškos laisve, laisvesniu dalyvavimu sprendimų priėmime, didesnėmis galimybėmis turėti veiklos laisvę ir karjeros galimybes, geresnėmis darbo sąlygomis, darbo įvertinimu diplomais/ padėkomis.

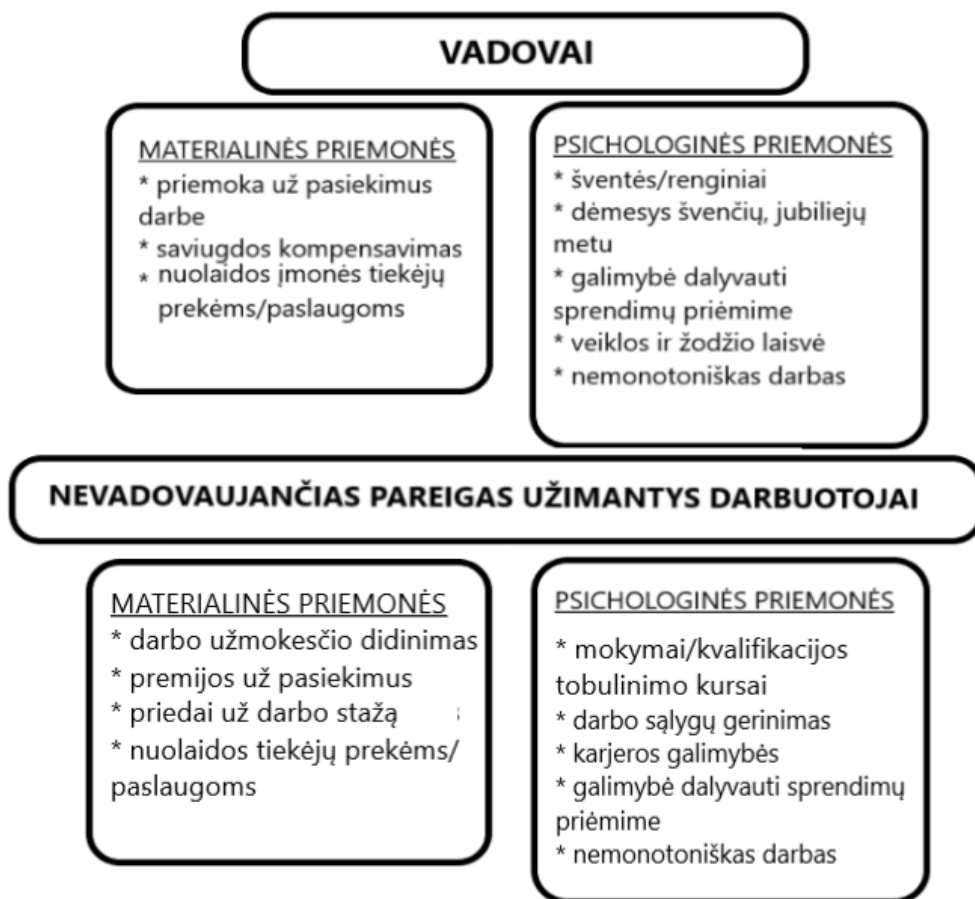
- Kokybinio tyrimo metu gauta informacija, pagal kurią galima vertinti esamą situaciją, jog „X“ įmonėje, darbuotojams suteikta galimybė naudotis tam tikromis įmonės partnerių teikiamomis nuolaidomis, tačiau apie tai žino tik nedidelė dalis darbuotojų, kadangi šios informacijos pateikimas yra nekoncentruotas. Be to dažniausiai šia motyvacine priemone gali pasinaudoti tik didelių miestų darbuotojai

- Kokybinio tyrimas atskleidė, kad „X“ įmonė neturi vieningos darbo užmokesčio didinimo sistemos, kuri turėtų būti taikoma visų įmonėje dirbančių darbuotojų atžvilgiu. Dėl šio priežasties tarp dalies darbuotojų juntamas nepasitenkinimas jų vertinimu dėl gaunamo per mažo atlygio, lyginant su kolegų gaunamu darbo užmokesčiu.

- Kokybinio tyrimo metu nustatyta, jog „X“ įmonėje šventės/ renginiai organizuojami į juos sukviečiant visus įmonės darbuotojus, tačiau esant dideliame dalyvaujančių skaičiui iš to kyla problema- darbuotojai paprasčiausiai nespėja užmegzti glaudesnių ryšių su šventės/ renginio dalyviais, todėl juntamas bendravimo su kolegomis neformalioje aplinkoje trūkumas, renginio dalyviai linkę bendrauti su tais, kuriuos jau pažysta.

3.2. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimas

Atliktas tyrimas leido identifikuoti „X“ įmonės darbuotojų motyvavimo problemines vietas ir numatyti korekcines priemones (14 pav.). Motyvacinės priemonės aktualu taikyti kiekvienai įmonėje dirbančiai darbuotojų grandžiai, vienodai taikant tiek materialines, tiek nematerialines.



14 pav. Darbuotojų motyvacijos didinimo priemonės pagal pareigynes

Materialinės motyvacinės priemonės.

Premija už gerą darbo rezultatą. Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog šios motyvacinės priemonės naudojimas turėtų apimti visas darbuotojų grupes. Atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu „X“ įmonėje piniginės premijos vadovams ir vadybai skirstomos ir išmokamos kas ketvirtį, ir jų dydis tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų, o likusiai daliai darbuotojų, t. y. skyrių vadovams ir konsultantams mokama už padalinio rezultatus, nėra aišku kaip vertinama jų individualus indėlis. Siekiant kiekvieno žemesnės grandies darbuotojo darbo rezultatų įvertinimo, reikalingas informacinės sistemos įdiegimas, kurioje kiekviena kalendorinė ketvirtį darbuotojo tiesioginis vadovas iškeltų ateinančiam ketvirčiui konkrečiam darbuotojui individualius tikslus, t. y. tam tikrus veiklos planus, būtinus darbus bei jų apimtis. Ketvirčio pabaigoje, darbuotojui, kuriam buvo iškelti tam tikri tikslai, toje pačioje sistemoje pažymėtų ar jam iškelti tikslai buvo įgyvendinti, kokios problemos kilo, kaip jas būtų galima spręsti. Gautos informacijos pagrindu, kalendorinio ketvirčio pabaigoje, tiesioginis darbuotojo vadovas darbuotojo rezultatus įvertintų tam tikra balų sistema, kurios pagrindu galėtų būti apsprendžiamas piniginės premijos dydis.

Saviugdos kompensavimas. Šios materialinės motyvacinės priemonės taikymas rekomenduotinas tik aukštesnės grandies vadovams. Ši priemonė niekada nebuvo „X“ įmonėje naudota, todėl reikalingas tokios sistemos sukūrimas, kurios pagrindu aukščiausios grandies vadovams atsirastų nauja motyvavimo forma, skatinanti siekti geresnių darbo rezultatų apmokant už jų saviugdą. Kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, jog visi įmonėje dirbantys vadovai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tačiau būtina pastebėti, jog tik nedidelės dalies vadovų įgytas išsilavinimas atitinka užimamoms pareigoms keliamus reikalavimus. Ši priežastis daugumą skatina šviestis papildomai ir žiniomis užpildyti esančias spragas. Siūlytina darbuotojui, kuris norėtų kreiptis dėl saviugdos kompensavimo jo atžvilgiu, turėtų tai motyvuotai pagrįsti tokiomis priemonėmis: pristatymo parengimas, jo aiškus pagrindimas- dėl kokių priežasčių jam reikia įgyti tam tikras žinias, kokių teigiamų rezultatų bus galima pasiekti įmonėje įgijus prašomas kompetencijas, bei kokie bus reikalingi kaštai žinioms. Prašymas turėtų būti vertinamas komisijoje, sudarytoje iš tiesioginio jo vadovo, paskirto atsakingas darbuotojo iš Personalo skyriaus bei paskirto atsakingo darbuotojas iš buhalterijos.

Nuolaidos „X“ įmonės partnerių paslaugoms/ prekėms. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog ši materialinė motyvacinė priemonė labiau vertinama tarp didmiesčiuose dirbančių darbuotojų. Žinoma, šios priemonės taikymas galioja visų darbuotojų atžvilgiu, tačiau apie tai, kad „X“ įmonėje galima pasinaudoti šia priemone žino ne visi darbuotojai. Taip yra todėl, kad informacijos apie nuolaidas partnerių paslaugoms ar prekėms pateikimas yra nekoncentruotas. „X“ įmonės darbuotojams informacija apie šią motyvacinę priemonę prieinama tik valgyklose esančiose skelbimų lentose ir tik tokiu atveju jei ją išplatina vadovai.

Pastebėtina tai, jog problema slypi ne tik tame, kad informacijos apie motyvacinę priemonę – nuolaidas „X“ įmonės partnerių prekėms/ paslaugoms pateikiamumas yra nekoncentruotas, bet dalis darbuotojų apskritai pasižymi ribotomis žiniomis apie kai kurias nuolaidas, o mažesnių miestų darbuotojai gali naudotis ne visomis nuolaidomis, kuriomis galėtų pasinaudoti jei gyventų didesniuose miestuose, ir tokiu būdu padidintų savo motyvaciją geresnių darbo rezultatų siekime. Siulytina peržiūrėti galimybes gauti nuolaidas „X“ įmonės partnerių paslaugoms, kurios būtų prieinamos ne tik didmiesčių bet ir mažų miestelių darbuotojams.

Darbo užmokesčio padidinimas. Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, jog didesnis darbo užmokestis galėtų padidinti žemesnės grandies darbuotojų motyvaciją. Šios grupės darbuotojų darbo užmokestis yra mažesnis nei aukščiausios grandies vadovų darbo užmokestis. Kaip jau buvo minėta prieš tai „X“ įmonė neturi vieningos darbo užmokesčio sistemos, kuria būtų galima taikyti visiems darbuotojams, siekiant darbuotojų teisingai įvertinimo, todėl siūlytinas vieningos darbo užmokesčio peržiūrėjimo/ perversinimo sistemos „X“ įmonėje įdiegimas ir naudojimas. Šioje sistemoje galėtų būti integruota prieš tai minėta piniginių premijų mokėjimo sistema. Esminiu šių sistemų skirtumu galima įvardinti tai, kad darbo užmokestį būtų galima peržiūrėti vieną kartą per kalendorinius. Šis vertinimas turėtų būti atliekamas tiesioginio darbuotojo vadovo.

Atsakingas darbuotojas, pateiktų ataskaitą, atlikęs tokį pavaldinio individualų vertinimą. Ataskaita turėtų būti pateikiama Personalo skyriui įvertinti, paprašyti papildomų paaiškinimų atliktam vertinimui. Tokios vieningos darbo užmokesčio peržiūrėjimo/ perversinimo sistemos naudojimas kiekvieno darbuotojų atžvilgiu, padėtų išvengti darbuotojų nepasitenkinimo tiesioginiais vadovais, kurie jų manymu stengiasi per mažai dėl pavaldinių algų peržiūrėjimo ar perversinimo.

Psichologinės motyvacinės priemonės.

Mokymai/ kvalifikacijos kėlimo kursai. Kiekybinis tyrimas padėjo nustatyti, jog mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus bet kuris darbuotojas laiko svarbia psichologine motyvacine priemone, kuri turi būti taikoma bet kuriai darbuotojų grupei nepaisant jų užimamų pareigų. Focus grupės metu gauta informacija, jog įmonė mokymus organizuoja suskirstydama darbuotojus į grupes pagal užimamas pareigas, net ir tuo atveju, kai mokymų temos niekaip negalima susieti darbuotojo užimamomis pareigomis. Siekyje išlaikyti glaudesnius ryšius tarp vadovo ir jo pavaldinio, visų pirma siūlomas tokių mokymus vykdymas neskirstant darbuotojo pagal užimamas pareigas, o priešingai – sudarant darbuotojų grupes su kuo daugiau skirtingų pareigų darbuotojų. Tokiu būdu galimas artimesnio ryšio tarp vadovo ir pavaldinio sukūrimas, siekiant panaikinti tarpusavio baimes.

Siekiant efektyvių mokymų ir kvalifikacijos kėlimo, reikšminga išsiaiškinti kokie mokymai reikalingi patiems darbuotojams. Atlikta poreikių analizė ir išsiaiškinti mokymosi tikslai palengvina tinkamų mokymų paskyrimą bei užtikrinimą, kad tai duos „X“ įmonei naudos.

Šventės, renginiai. Šią psichologinę motyvacinę priemonę labiausiai svarbia ir efektyvia galima laikyti aukščiausios grandies vadovams. Šiuo metu „X“ įmonė per metus organizuoja du pagrindinius renginius – tai metų pabaigoje organizuojama kalėdinę šventę ir vasarą organizuojamą įmonės vasaros šventę. Vasaros šventė sutampa su įmonės gimtadienio data ir organizuojama visos įmonės mastu, t. y. į ją kviečiami visi darbuotojai. Šioje šventėje dalyvių skaičius būna itin didelis, todėl siekiant glaudesnio pabendravimo/ artimesnio susipažinimo su kuo daugiau kolegų, juntamas laiko stygius, bendravimas neoficialioje aplinkoje labai paviršutiniškas. Dėl šių priežasčių vadovams, rekomenduotina kartą bent per pusmetį inicijuoti šventės/ renginio organizavimą.. Tokiu būdu būtų sudaryta galimybė viename padalinyje dirbantiems darbuotojams artimiau pažinti kolegas, su vadovais pabendrauti esant neformaliai aplinkai.

Pagerbimas tam tikrų progų metu. Tyrimo duomenys atskleidė, kad, šios motyvacinės priemonės „X“ įmonė šiuo metu nenaudoja, tačiau pagal kiekybinio tyrimo duomenis šios priemonės naudojimas yra reikalingas. Dėmesys įsimintinų švenčių proga darbuotojui leidžia pasijusti ypatingu, nepamirštu bei svarbiu, todėl galima manyti, jog skatintų motyvaciją ir lojalumą „X“ įmonei. Svarbu, kad sveikinimai būtų šilti, išvengta šabloniškumo, parenkant juos visų pirma gerai pažvelgus į darbuotoją kaip į asmenybę. Šios informacijos rinkime turėtų padėti sveikinamo darbuotojo artimiausi kolegos.

Idėjų ir iniciatyvos palaikymas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog didžiąjai daliai darbuotojų, nepaisant jų užimamų pareigų, yra itin reikšminga laisvė išreikšti idėjas bei dalyvauti tam tikrų sprendimų priėmime. Žinoma, kad eiliniai darbuotojas retai kada gali dalyvauti įmonei svarbių sprendimų priėmime, nes ši galimybė paliekama aukščiausios grandies vadovams. Tačiau beveik visi darbuotojai nori ar bent jau leidžia sau pasvajoti apie galimybę jaustis svarbiais, turinčiais teisę reikšti savo idėjas, dalyvauti priimančiam tam tikrus sprendimus.

Veiklos laisvė (pvz. vykdant projektines užduotis). Šios motyvacinės priemonės svarba aktuali vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų tarpe, nes jų darbas didele dalimi apima dalyvavimą vykdant tam tikras projektines užduotis. Pamatavimas ir įvertinimas, kiek „X“ įmonėje darbuotojams suteikiama veiklos laisvės pakankamai sudėtingas, tačiau labai reikalingas vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams. Ši darbuotojų grupė maksimaliai gali panaudoti savo kompetencijas, jas ugdyti bei jausti didesnę atsakomybę už vykdomo projekto sėkmę.

Įdomus (nemonotoniškas) darbas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, visose darbuotojų grupėse, nesvarbu kokios jų užimamos pareigos yra svarbu, kad jų darbas būtų nemonotoniškas ir įdomus. Natūralu, kad kasdien darbe atliekamos tas pačios funkcijas, bėgant laikui tampa nuobodžiomis, darbuotojui ima mažėti motyvacija dirbti. Esant minėtoms priežastims siūlytina darbuotojams, dirbantiems panašų darbą, tarpusavy apsieisti darbo funkcijomis. Vadovaujančias pareigas užimantis darbuotojas yra atsakingas už savo pavaldinio atliekamą darbą, todėl jam dažnai pasitaiko spręsti įvairias situacijas, kylančias dėl pavaldinių vienokių ar kitokių poelgių. Dėl to jų darbą galima laikyti dinamišku lyginant su paprastų darbuotojų atliekamu darbu. Tos užduotys dažnai esti tapačios arba turi daug panašumų. Darbuotojai, kurie turi nevadovaujančias pareigas bei dirba tame pačiame padalinio skyriuje dažnai pasižymi vienoda arba panašia kompetencija, todėl minėta galimybė apsieisti turimomis funkcijomis bei užduotimis yra didelė.

Karjeros galimybės. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog esant sudarytoms karjeros galimybėms labiausiai motyvuojami įmonės žemesnės grandies vadovai bei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Kiekvienas žmogus siekia tobulėti ir siekti didesnių užsibrėžtų tikslų, todėl žinojimas, kad siekiai yra įgyvendinami skatina stengtis dirbti našiau ir gilintis į darbo specifiką. Kokybinis tyrimas atskleidė, jog šiuo metu įmonėje informacija apie ieškomus naujus darbuotojus dažniausiai yra skelbiama internetiniuose darbo skelbimų portaluose, kuriuose informacija paprastai yra prieinama bet kuriam interneto naudotojui. Dėl šios priežasties kyla didelė konkurencija jau tarp esamų darbuotojų, siekiančių užimti pareigas, į kurias ieškoma naujo darbuotojo. Siekiant esamiems darbuotojams daugiau karjeros galimybių ir tai skatinti jų motyvaciją, siūlytina visų pirma tokią informaciją, t. y. informaciją apie esamą laisvą darbo vietą ir tam tikros darbo pozicijos darbuotojo paiešką, skelbti sukurtoje „X“ įmonės darbuotojų platformoje arba fizinėse prieinamose vietose- skelbimų lentose arba dalintis tokia informacija per darbuotojų susirinkimus.

Darbo sąlygų pagerinimas. Kiekybinis tyrimas atskleidė, jog darbo sąlygų pagerinimu motyvuojama daugelis iš nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Tinkamos darbo sąlygos sudaromos jei yra bent kiek asmeninio komforto, pozityvios, saugios aplinkos, reikalingų išteklių suteiktumas, nes būtent minėtos sąlygos ir daro darbo sąlygas tinkamomis. Nes jos yra būtinos ir netgi privalomos, siekiant įmonei, kad darbuotojai savo darbo vietoje jaustųsi gerai ir galėtų susikoncentruoti į atliekamą darbą. Jei siekiama produktyvaus specialistų darbo, įmonės personalo skyrius „X“ įmonėje periodiškai turėtų atlikti tyrimus bei jo metu apklausti siekiant išsiaiškinti, ko darbuotojams šiuo metu trūksta, kad jie jaustųsi komfortiškai, saugiai ir galėtų tinkamai atlikti pavestis įvykdyti užduotis. Gauti rezultatai turėtų būti susisteminti bei pateikiami buhalterijos skyriui,. Šis skyrius privalėtų apskaičiuotų kaštus, galinčius turėti

reikšmingos naudos siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis. Po kaštų apskaičiavimo sekančiu etapu galėtų būti teikiami siūlymai „X“ įmonės valdybai dėl darbuotojų darbo sąlygų pagerinimo.

3.3. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo veiksmų planas

Ankstesniame darbo poskyryje išskirtas bei aprašytas tiek materialines, tiek nematerialines motyvacines priemones siekiant integruoti ir tinkamai adaptuoti „X“ įmonės darbuotojų atžvilgiu, būtina adaptuoti motyvacinės sistemos tobulinimo veiksmų plane (žr. 6 lentelę)

6 lentelė. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo veiksmų planas

Veiksmai	Atsakingi asmenys	Terminai
Darbuotojai pagal užimamas pareigas: ➤ vadovai; ➤ vadybininkai ➤ skyrių vadovai ir konsultantai	Personalo skyrius	2022.06.01 – 2022.12.14
Neefektyvių motyvacinių priemonių taikymo atsisakymas: ➤ vertingos dovanos; ➤ tarnybinis automobilis, telefonas, kompiuteris ir pan.; ➤ viešos pagyros	Personalo skyrius, tiesioginis vadovas	Nuo 2022.06.01
Materialinių motyvacinių priemonių taikymas:		
➤ premijavimas už pasiektus gerus darbo rezultatus	IT skyrius, tiesioginis vadovas, Personalo ir Buhalterijos skyriai	Nuo 2022.07.01 kas kalendorinį ketvirtį
➤ apmokėjimas už savišvietą -	Tiesioginis vadovas, Personalo ir Buhalterijos skyriai, darbuotojas, kuris nori pasinaudoti motyvacinė priemone	Nuo 2022.06.15 reguliariai
➤ nuolaidos „X“ partnerių paslaugoms/prekėms	Rinkodaros ir pirkimų skyrius	Nuo 2022.06.15 reguliariai

6 lentelės tęsinys. Darbuotojų motyvacinės sistemos tobulinimo veiksmų planas

➤ dėmesys įsimintinų švenčių (jubiliejai, gimtadieniai ir pan.) proga	Rinkodaros ir personalo skyrius, tiesioginis vadovas, kolegos	Nuo 2022.06.01 reguliariai
➤ laisvė reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmimo	Rinkodaros ir personalo skyrius, tiesioginis vadovas	Nuo 2022.06.15 reguliariai
➤ veiklos laisvė	Tiesioginis vadovas	Nuo 2022.06.15 reguliariai
Veiksmai	Atsakingi asmenys	Terminai
➤ dinamiškas darbas	Tiesioginiai vadovai	Nuo 2022.06.15 reguliariai
➤ karjeros galimybės	Personalo skyrius, tiesioginiai vadovai	Nuo 2022.06.15 reguliariai

6 lentelėje pateikti duomenys apie reikiamus atlikti veiksmus, siekiant patobulinti „X“ įmonės motyvacinę sistemą, nurodoma kokios įmonėje turėtų būti naudojamos motyvacinės priemonės, priskirtas kompetencijų bei apibrėžtas terminas nuo kada, ar koku laikotarpiu turi būti įgyvendintas tam tikras veiksmas ar pradėta naudoti tam tikra motyvacinė priemonė.

Visų pirma personalo skyriui yra pavesta suskirstyti darbuotojus pagal grupes bei užimamas pareigas: nuo aukščiausios grandies vadovų iki konsultantų.

Sekantis žingsnis – tai kiekybinio tyrimo metu nustatytų neefektyvių motyvacinių priemonių išbraukimas iš „X“ įmonėje taikomų motyvavimo priemonių sąrašų. Kokybinis tyrimas padėjo nustatyti, jog „X“ įmonė kaip motyvacinę priemonę naudoja vertingas dovanas, suteiktą automobilį, telefoną, kompiuterį, viešas pagyras. Pabrėžtina, jog darbuotojų terpe šios motyvavimo priemonės yra laikomos ypač neefektyviomis Pavyzdžiui, tarnybinis automobilis. Kažkada ši motyvavimo priemonė veikė kaip labai efektyvi, tačiau dabartinės ekonomikos ir dažnos įmonės turtingumo metu tai laikoma tik darbo priemone prisidedančia prie veiklos ir jau santykinai natūraliu aspektu. Dėl minėtų priežasčių tokių motyvacinių priemonių turėtų būti atsisakoma, arba jos pakeičiamos daugiau efektyviomis.

6 lentelėje nurodoma yra daugybė materialinių (premija už gerą darbo rezultatą, apmokėjimas už savišvietą, nuolaidos partnerių paslaugoms, darbo užmokesčio periodinis didinimas) ir psichologinių (apima mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus, šventes, renginius, dėmesį įsimintinų švenčių proga, laisvę reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmimo, veiklai suteikta laisvė, įdomų(nemonotonišką) darbą, karjeros galimybes, darbo sąlygų pagerinimą) motyvacinių priemonių, kurios „X“ įmonė turėtų plačiai taikyti kiekvieno darbuotojo aspektu, siekiant jo motyvacijos padidinimo, taip pat nurodomi už motyvacijos įgyvendinimą atsakingi asmenys „X“ įmonėje bei laiko terminai, t. y. laiko intervalai nuo kokios datos ir kokiais intervalais priemonės turėtų būti naudojamos.

Materialinių motyvacinių priemonių taikymas:

➤ Premija už gerą darbo rezultatą. Tam, kad šios priemonės integravimas ir adaptavimas būtų efektyvus „X“ įmonės motyvacinėje sistemoje, pirmiausia šis skyrius turi sukurti tokią erdvę, kurioje tiesioginiai darbuotojų vadovai darbuotojams galėtų iškelti ir pateikti ateinančio kalendorinio ketvirčio planus ir vykdytinus tikslus. Pasibaigus kalendoriniam ketvirčiui darbuotojas, kuriam buvo paskirti konkretūs uždaviniai, toje pačioje informacinėje erdvėje pateiktų ataskaitinio laikotarpio savo pasiektus rezultatus, kuriuos iš pradžių turėtų įvertinti tiesioginiai vadovai, tada informacija perduodama tolimesniam vertinimui personalo skyriuje. O pastarasis jau galutinį vertinimą su tam tikrais balais, kurie atitiktų tam tikrą procentinę išraišką algos priedu pateiktų vykdymui i buhalterijos skyrių.

➤ Apmokėjimas už saviugdos kursus, seminarus ir t.t.. Norėdamas pasinaudoti šia motyvacine priemone darbuotojui būtų privaloma parengti pristatymą, jame išdėstant argumentą ar argumentus, kurie pagrįstų jos reikalingumą, taip pat turėtų būti nurodoma kokio dydžio išlaidos tam reikalingos ir kokie galimi rezultatai ir nauda būtų išklausius tokius kursus. Ši informacija turėtų būti pristatyta sudarytai komisijai iš darbuotojo tiesioginio vadovo, personalo, buhalterijos darbuotojų. Būtent jie ir priimtų sprendimą prašomos motyvacinės priemonės taikymo/ netaikymo darbuotojo atžvilgiu.

➤ Nuolaidos „X“ įmonės partnerių paslaugoms/prekėms. Siekiant, kad šių priemonių taikymas būtų žinomas ir ja galėtų naudotis visi be išimties darbuotojai, personalo, tiekimo skyrius privalėtų informuoti vadovus, kurie savo ruožtu tai išplatintų skelbimų lentose ar darbuotoją informuotų asmeniškai.

➤ Darbo užmokesčio padidinimas. Šios priemonės integracijos procesas turėtų būti įgyvendinamas taip pat kaip nurodomas prie premijų už gerus rezultatus įgyvendinimas. Būtina tik pastebėti, jog esminis skirtumas tarp šių motyvacijų yra tas, kad šios priemonės taikymo ataskaitinis laikotarpis apima vienerius metus;

Psichologinių motyvacinių priemonių taikymas:

➤ Mokymai/ kvalifikacijos kėlimo kursai. Siekiant platesnio šios priemonės taikymo, visų pirma kiekvieno darbuotojo tiesioginis vadovas turi pasitarti su savo pavaldiniu ar jų grupe siekiant nuspręsti kokie mokymais/ kvalifikacijos kėlimo kursais galėtų būti pasiekiami realia nauda, kokie iš jų galėtų būti priimtini darbuotojams. Tokius mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus turėtų organizuoti personalo skyrius.

➤ Šventės, renginiai. Pastebėtina, jog šiuo metu įmonės mastu organizuojama tik dvi pagrindinės šventės (kalėdinė ir vasaros), vadovams, kartu su marketingo skyriumi, vertėtų imtis iniciatyvos ir bent kartą per pusmetį suorganizuoti atskirai kiekvieno padalinio renginį ar šventę.

- Dėmesys įsimintinų švenčių progai. Personalo skyriaus atsakingi asmenys turėtų užtikrinti, kad informacija apie darbuotojams įsimintinas šventes perdavimas vadovams bus savalaikis.
- Veiklos laisvė (pvz. vykdant projektines užduotis). Tiesioginis darbuotojo vadovas turėtų pasirūpinti, kad darbuotojas nustokotų pakankamos veiklos laisvės vykdant jam pavestas užduotis.
- Įdomus (nemonotoniškas) darbas. Tiesioginių vadovų kompetencijai priskirti tokį darbų paskirstymą, kad pavaldiniui dirbamas darbas netaptų monotoniškas ar neįdomus.
- Karjeros galimybės. Įmonėje atsiradus laisvai darbo vietai ar sukūrus tokią naują personalo skyrius turėtų operatyviai ir pirmiausiai šią informaciją perduoti vadovui, kurio padalinyje atsiranda naujas darbo etatas, kad vadovas galėtų užtikrinti visų pirma jau dirbančių darbuotojų į tą darbo vietą kandidatūros pateikimą
- Darbo sąlygų pagerinimas. Personalo skyriui rekomenduotina turi atlikti tyrimą apklausiant įmonėje dirbančius darbuotojus. Tokio tyrimo tikslas turėtų apimti siekius išsiaiškinti ko trūksta, darbuotojams, nepaisant jo užimamų pareigų, kad jis jaustų palankų mikroklimatą ir pasitenkinimą dirbamu darbu. Tyrimo metu gauta informacija turi būti susisteminta o gautas rezultatas pristatytas įmonės valdybai, kuri prisidėtų prie darbuotojų darbo sąlygų gerinimo.

IŠVADOS

Motyvacijos apibrėžimas yra ne vienas, tačiau juos vienija tai, kad jų visų esmė labai panaši – tai individualios, tiek vidinės, tiek išorinės paskatos gerai ir dar geriau atlikti darbą, organizacijos tikslų bendro įgyvendinimo. Iš šiuolaikinių motyvacijos teorijų galima išskirti pagrindines: turininę ir procesinę. Turinio teorijos akcentuoja žmonių poreikius, t. y. kas laikoma motyvu žmogaus veiklai. Procesinėje teorijoje didesnis dėmesys skiriamas ne tam, kas žmogų veikia kaip motyvas, o tam, kaip jis geba paskirstyti savo pastangas skirtingų tikslų pasiekime ir kaip pasirenkami atitinkami veiksmai ir elgesys, t. y. remiamasi pačiu motyvacijos procesu.

Aptartos turinio poreikio teorijos išryškina daug jų panašumų, nes visose jose aiškinama, kad motyvacija atsiranda per asmens poreikių tenkinimą. Tokių autorių teorijos kaip Maslow turi nemažai bendro su Herzbergo teorija. Herzbergo higienos veiksniai tapatinami su fiziologiniais poreikiais, saugumo ir pasitikėjimo ateitimi veiksniais. Esminė problema šių teorijų teikime galima laikyti darbuotojų motyvavimo procese atsirandantį poreikių lygio nustatymą ir tai, kad pačiose poreikių teorijose ignoruojama ar net minimizuojama aplinkos veiksniai, kurie yra reikšmingi darbuotojų motyvacijoje.

Žinoma esant tokiai gausai sukurtų motyvavimo modelių jie santykinai skirtingi, tačiau jų esmė išlieka ta pati – tai visuma konkrečių motyvavimo metodų bei priemonių, kuria užtikrinama darbuotojo poreikio bei intereso patenkinimas. Darbuotojų motyvacijai skatinti ir įtakoti darbdavys gali naudoti gausybę įvairiausių modelių, priemonių, atsižvelgiant į jo darbuotojų poreikius, jo asmenines savybes ar koks darbas dirbamas, bei įmonės finansinę padėtį bei esamą vadovavimo stilių, tačiau aktualiausia tai, kad darbdavio parenkamas motyvavimo modelis ir priemonės kurios bus taikomos būtų priimtinos tiek jam pačiam, tiek jo darbuotojui, kitaip viskas praranda esmę.

Atliktas kokybinio tyrimo pagalba identifikuotos motyvacinės priemonės, kurias naudoja „X“ įmonėje šiuo metu. Taikomos tiek materialinės (piniginė premija, nuolaidos partnerių produktams/ paslaugoms, algos didinimas, dovanos, turinčios tam tikrą vertę, telefonai ar kompiuteriai,) ir psichologinės (pagyra arba viešas pagyrimas, mokymai, kvalifikacijos kėlimas, darbo aplinkos ir priemonių gerinimas, karjeros galimybės) motyvavimo priemonės.

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad daugiau nei pusės „X“ įmonės darbuotojų (52,81%) labiau aktualiomis laiko materialines motyvavimo priemones. Šios nuomonės populiarumas vyrauja tarp darbuotojų, kurie užima žemesnes pareigas- skyrių vadovai, konsultantai. Nustatyta, jog tarp vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų juntama pakankamai gera motyvacija, o tarp kitų

darbuotojų atvirksčiai- galima jausti motyvacijos stoką. Kiekybinis tyrimas padėjo nustatyti įmonėje naudojamas ir pačias efektyviausias materialines motyvacines priemones. Jomis galima laikyti: premijas už pasiektus gerus darbo rezultatus, nuolaidas „X“ įmonės partnerių paslaugoms/ prekėms, darbo užmokesčio didinimą, „X“ įmonės suteikiamas lengvatas. Efektyvias psichologines motyvacines priemones galima apibrėžti kaip: mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus, šventes, renginius, dėmesį įsimintinų švenčių progomis, laisvę reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmime, veiklos laisvę, įdomų (nemonotonišką) darbą, karjeros galimybes, darbo sąlygų pagerinimą.

Pastebėtina, jog skirtingas pareigas užimančių darbuotojų nuomonė gana skirtinga, todėl „X“ įmonės darbuotojams turėtų būti taikytinos skirtingos motyvacinės priemonės bei skirtinga apimtimi, atsižvelgus į darbuotojo užimamas pareigas.

Aukštesnės grandies darbuotojų atžvilgiu siūlytina psichologinių motyvinių priemonių taikymas didesne apimtimi apimant: mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus, organizuojamas šventes, renginius, pagerbimą įsimintinų švenčių proga, laisvę reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmime, veiklos laisvę bei įdomų darbą. Taip pat turėtų būti pradėta naudoti tokios materialinės priemonės šių darbuotojų atžvilgiu kaip apmokėjimas už savišvietos kursus, didesne apimtimi taikoma didesnės nuolaidos „X“ įmonės partnerių paslaugoms ir piniginės premijos.

Vadybininkų, skyrių vadovų ir konsultantų atžvilgiu rekomenduojamas psichologinių motyvinių priemonių: karjeros galimybių, idėjų laisvės, dalyvauti priimančiam sprendimui, veiklos laisvės, mokymų/ kvalifikacijos kėlimo kursų taikymas didesne apimtimi ir šiek tiek pasyvesnis tokių materialinių priemonių kaip piniginių premijų, padidinto darbo užmokesčio, mokamo priedo už darbo stažą taikymas. Rekomenduotina šiems intensyviau taikyti tokias materialines motyvacines priemones: įmonėje suteikiamas lengvatas, pinigines premijas, didesnį darbo užmokestį bei tokias psichologines: geresnes darbo sąlygas, mokymus, laisvę reikšti idėjas, dalyvauti sprendimų priėmime, karjeros galimybę, įdomų darbą.

Siūlytina „X“ įmonei iš savo motyvacinės sistemos išbraukti arba bandyti taikyti mažesne apimtimi šiuo metu naudojamas tokias materialines motyvacines priemones kaip vertingas dovanas, suteikiamą tarnybinį automobilį, telefoną, kompiuterį ir pan. Jos gali būti pakeistos arba visai panaikintos. Vietoj jų naudoti galima tokias priemones kaip: piniginės premijos, didesnis darbo užmokestis, nuolaidas „X“ įmonės partnerių produktams/ paslaugoms, apmokėjimas už savišvietos kursus. Įmonės šiuo metu naudojamų psichologinių motyvavimo priemonių vertinimas atskleidžia, kad rekomenduotina atsisakyti perdėtų pagyrų arba viešo gyrimo. Jas galima pakeisti mokymais/ kvalifikacijos kėlimo kursais, dažnesniu švenčių, renginių organizavimu, laisvės reikšti

idėjas suteikimu, sprendimų priėmimo galimybėmis, galimybėmis turėti didesnę veiklos laisvę, dirbti įdomų darbą, didesniu karjeros galimybių suteikimu, geresnėmis darbo sąlygomis.

REKOMENDACIJOS

Esmniais veiksmais, kurių atlikimas padėtų įmonei išspręsti motyvacinės sistemos buvimo spragas, galima laikyti:

- visų įmonės darbuotojų atžvilgiu sukurti vieningą premijų už gerus darbo rezultatus apskaičiavimo ir išmokėjimo sistemą;
- iniciatyviau leisti apmokėjimą už savišvietos kursus ir tai prilyginti motyvacinei priemonei;
- pateikti susistemintą ir koncentruotą informaciją apie nuolaidos „X“ įmonės partnerių paslaugoms/ prekėms;
- sukurti visų „X“ įmonės darbuotojų atžvilgiu vieningą darbo užmokesčio padidinimo sistemą;
- sukurti ir į „X“ įmonės motyvacinę sistemą integruoti piniginio priedo už darbo stažą motyvacines priemones;
- išplėsti informaciją apie „X“ įmonės teikiamas lengvatas skelbimus skelbiant ne tik skelbimų lentose bet ir papildomai platinant elektroniniu paštu;
- išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo mokymosi poreikius dar prieš panaudojant mokymus/ kvalifikacijos kėlimo kursus kaip psichologinę motyvacinę priemonę;
- skatinti įmonės darbuotojų saviraišką, iniciatyvos demonstravimą sprendimų priėmime organizuojant įvairius konkursus;
- suteikti darbuotojams pakankamos veiklos laisvės, siekiant maksimalių jų sugebėjimų panaudojimo, kompetencijų ugdymo;

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
3. Butkus, F., S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas
4. Cole, G., A. (1994). Strategic Management: theory and practice. London.
5. Čiarnienė, R., Neverauskas, B. ir kt. (2011). Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
6. Danilevičiūtė, S., Marcinkevičiūtė, L. (2004) Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė –teorinis aspektas. Prieiga per internetą: http://jaunasismokslininkas.asu.lt/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm
7. Dikčius, V. (2005). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija
8. Felser G. (2006). Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius: Alma littera
9. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. Prieiga per Internetą:<http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>
10. Heijden B., Schalk R., Veldhoven M. (2008). Ageing and careers: European research on long – term career development and early retirement // Career development International, 13 (2).
11. Jasinskas E., Simanavičienė Ž., Noreikaitė N. (2011). Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU, Nr. 16
12. Jėčiuvienė, M. (2008). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 45
13. Klimas, E., Ramanauskienė, J. ir Vanagienė, V. Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work //Rural Development 2011: The Opportunities and Challenges for Agriculture and Rural Development.
14. Kumpikaitė V., J. Kalinauskienė. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU, Nr. 16.
15. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa
16. Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R. (2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai // Viešojo politika ir administravimas. Vilnius, MRU, Nr. 27.

17. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Prieiga per Internetą: gs.elaba.lt/object/elaba:6091816/6091816.pdf
18. Matuzienė, I., Šavareikienė, D., (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr.1(5), Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
19. Mello, J., A. (2005). Strategic resource management. 2 nd Edition. South Western
20. Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory. Star Tribune Sales and Marketing Published. Prieiga per internetą: <http://www.e-syma.com>
21. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
22. Robbins S. P. (2006) Organizacinės elgsenos pagrindai, Kaunas: Polografija ir informatika
23. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
24. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija
25. Stachowska, S., Czaplicka-Kozłowska, I.Z. (2017) Motivating employees of the public Organization: case study of the higher education institution. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development No.
26. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika
27. Šavareikienė, D. (2012) Motyvo interpretacija motyvacijoje. Prieiga per internetą: www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/savareikiene_2.pdf
28. Šilingienė, V. (2000). Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys // Vadybos paradigma. Kaunas: VDU
29. Urbienė, A. (2015). Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos. Mokomoji medžiaga. Prieiga per internetą: http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/A._Urboniene_Mokomoji_medziaga_Meno_organizaciju_darbuotoju_ir_vartotoju_motyvavimas.pdf
30. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Prieiga per internetą: journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/544/433
31. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Klaipėda: KU, T. 33, Nr. 4.
32. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Prieiga per internetą: www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf

33. Žiubikaitė, A. (2013). Darbuotojų motyvacija ikikriziniu, kriziniu ir pokriziniu laikotarpiu smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse. Mokslinės minties šventė.

SANTRAUKA

Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo priemonės ir pateikti sprendimus, kaip pagerinti X įmonės darbuotojų motyvavimą. Nustatyti komponentus, veiksnius ar mechanizmus, kurie lemia socialinio reiškinio būklę ar jo dėsningumus. Identifikuoti motyvacijos sąsajas, numatyti priemonės motyvacijai tobulinti.

Teorinėje darbo dalyje aptariama Lietuvos bei užsienio autorių analizuojamos motyvacijos sampratos, apžvelgiama motyvacijos teorijos, palyginama skirtingų autorių motyvacijos priemonių klasifikacijos būdai, išskirta ir aprašyta moksliniuose šaltiniuose dažniausiai sutinkamos darbuotojų motyvacijos priemonės bei palyginta įvairių autorių sukurti darbuotojų motyvavimo modeliai.

Analitinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo objekto pristatymas, aprašoma tyrimo logika ir taikyti tyrimo metodai bei pateikiama kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatas.

Projektinėje darbo dalyje, atliktų tyrimų rezultatų pagrindu, apibūdinta motyvacinės priemonės, kurios turėtų tikti „X“ įmonės darbuotojų motyvacijai skatinti, atsižvelgus į darbuotojo užimamas pareigas, bei pateikta galimi sprendimai, palengvinsiantys šių priemonių integravimą į įmonės motyvacinę sistemą.

SUMMARY

To analyse the means of motivating employees and provide the decisions how to improve the motivation of employees of company X. To identify the components, factors or mechanisms that determine the state of the social phenomenon or its regularities. To identify the interfaces of the motivation, to provide the measures to improve the motivation.

In the theoretical part of the work the concepts of motivation of Lithuanian and foreign authors are analysed, the theories of motivation are reviewed, the classifications of motivation tools of different authors are compared, the most commonly named motivational measures in the literature are distinguished and described and the motivation models created by different authors are compared.

In the analytical part of the work the presentation of the research object is presented, the logic and methods of the research are described and the results of qualitative and quantitative researches are presented.

In the project part of the work, based on the results of the research carried out, the motivational measures suitable for increasing the motivation of the employees of the "X" company are described, taking into consideration the positions held by the employees, and the decisions for the integration of these tools into the company's motivational system are presented

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas respondente, atlieku tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti darbuotojų motyvavimą ir jų efektyvumą „X“. Tyrimo rezultatai bus naudojami apibendrinti rašant mokslinį darbą. Ši anketa yra anoniminė.

Atsakydami į klausimus, Jums tinkamą atsakymą pažymėkite, o kur reikia – įrašykite, pakomentuokite.

Ačiū už dalyvavimą apklausoje

1. Ar esate patenkinti savo darbu?

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Nežinau.

Pakomentuokite savo pasirinkimą

.....

.....

2. Kokios motyvacinės priemonės didina Jūsų motyvaciją?

- a) Materialinės priemonės;
- b) Nematerialinės priemonės;
- c) Tik abi kartu;
- d) Neturiu nuomonės.

3. Įvertinkite žemiau pateiktas motyvavimo priemones, atsižvelgdami į tai, kiek jie turi įtakos Jūsų motyvacijai darbe: kai 1 – visiškai neturi įtakos, o 5 – turi daug įtakos.

Veiksniai	Vertinimas				
	1	2	3	4	5
Piniginės premijos, premijos už darbo rezultatus					
Darbo sąlygų gerinimas					
Vertingos dovanos					
Mokymai					
Organizuojamos šventės, renginiai					
Viešos pagyros					
Nuolaidos „X“ įmonės partnerių produktams/paslaugoms					
Įmonės suteiktas automobilis, telefonas, kompiuteris ir pan.					

4. Įvertinkite pateiktus teiginius, pažymint savo pritarimo jiems laipsnį:

Veiksniai	Vertinimas				
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano motyvacijai svarbu piniginis priedas prie darbo užmokesčio už darbo stažą					
Mano motyvacijai svarbu piniginis priedas prie darbo užmokesčio už pastangas					
Mano motyvacijai svarbu nemokamas maitinimas darbe					
Mano motyvacijai svarbu kelionės į darbą išlaidų apmokėjimas					
Mano motyvacijai svarbu pagerbimas įsimintinų sukakčių proga (10 metų darbo įmonėje ir pan.) verčia jaustis ypatingu (-a)					
Mano motyvacijai svarbu papildomų laisvų dienų suteikimas					
Mano motyvacijai svarbu darbdavio suteiktas sveikatos/ gyvybės draudimas					
Mano motyvacijai svarbu suteikta veiklos laisvė darbe					
Mano motyvacijai svarbu įdomus darbas					
Mano motyvacijai svarbu laisvė reikšti idėjas, dalyvauti priimant sprendimus					
Įmonės suteiktas automobilis, telefonas, kompiuteris ir pan.					

5. Kaip manote ar „X“ įmone skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų motyvacijai?

- a) Taip;
- b) Kartais
- c) Ne;
- d) Neturiu nuomonės.

6. Kas, Jūsų manymu, labiausiai mažina motyvaciją Jūsų darbe?

- a) Nežinojimas kokią minimalią algą gausiu;
- b) Įtempti santykiai kolektyve ir nestabilus psichologinis mikroklimatas (apkalbos, intrigos);
- c) Nesuprantami ir nepakomentuojami vadovo nurodymai;
- d) Nėra karjeros galimybių arba į „geras“ pozicijas paskiriama neobjektyviai (savo numylėtinius);
- e) Nesąžiningai paskirstomos premijos ir priedai;
- f) Reikalingų prekių trūkumas reikiamų metu;
- g) Chaosas informacijos sraute(per daug nurodymu ir viršininkų).

Pakomentuokite savo pasirinkimą

.....

.....

7. Ar naudojamų motyvacijos priemonių stoka skatina Jus galvoti apie kitą darbą?

- a) Taip;
- b) Ne;
- c) Apie tai dar nesusimąsčiau.

Pakomentuokite savo pasirinkimą

.....

.....

8. Dėl kokių priežasčių keistumėte darbą? (apibraukite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)

- a) Per mažas atlyginimas;
- b) Darbas neįdomus;
- c) Nėra galimybės tobulėti;
- d) Nėra galimybės pakilti pareigose;
- e) Dažni konfliktai organizacijoje;
- f) Pastangos darbe nėra įvertinamos ar įvertinamos per menkai;
- g) Nepakenčiamas mikroklimatas kolektyve;
- h) Nekompetentingas vadovas;
- i) Negirdžiu niekada padėkos už gerai atliktą darbą-vien tik pastabos ir kritika;
- j) Vadovas su manimi elgiasi neteisingai, nekorektiškai.

Pakomentuokite savo pasirinkimą

.....

.....

9. Kokiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis esate ar buvote skatinami už pasiektus darbo rezultatus? (įrašykite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)

.....

.....

10. Kokiomis nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis esate skatinami už pasiektus darbo rezultatus? (įrašykite vieną ar kelis Jums tinkančius variantus)

.....

.....

11. Jeigu būtų kuriama darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje, kurie iš veiksnių, Jūsų nuomone, būtų svarbiausi? Pažymėkite 3 svarbiausius veiksnys.

- a) Labai konkretūs darbuotojų vertinimo kriterijai;
- b) Aiškios ir suprantamos darbo rezultatų ir motyvacijos priemonių sąsajos;

- c) Darbuotojų dalyvavimas, kuriant sistemą;
- d) Aiškūs materialinio skatinimo kriterijai;
- e) Nematerialinio skatinimo priemonių įvairovė;
- f) Sistemos objektyvumas ir skaidrumas;
- c) Kita (įrašykite).....

.....

Pakomentuokite savo pasirinkimą.....

.....

.....

12. Koks Jūsų amžius? (pažymėkite vieną variantą)

- a) iki 20 m.;
- b) 21- 30 m.;
- c) 31-40 m.;
- d) 41-50 m
- e) 51 m. ir daugiau

13. Jūsų lytis? (apibraukite vieną variantą)

- a) vyras;
- b) moteris.

14. Koks Jūsų išsilavinimas? (apibraukite vieną variantą)

- a) vidurinis;
- b) nebaigtas aukštasis/ aukštesnysis;
- c) aukštasis.

15. Jūsų pareigos „X“ įmonėje (Įrašykite)

.....

.....

16. Koks Jūsų darbo stažas „X“ įmonėje? (apibraukite vieną variantą)

- a) iki vienerių metų;
- b) 1-4 metai;
- c) 5-10 metų;
- d) 11-15 metų;
- e) 16 ir daugiau.

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2022-05-02

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, vadybos ir politikos mokslų instituto, lyderystės ir pokyčių vadybos studentė Auksė Bernatavičiūtė,

patvirtinu, kad šis rašto darbas / kursinis / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Darbuotojų motyvavimas „X“ įmonėje

Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;

1. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;

2. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiukštų akademinės etikos pažeidimą.

Auksė Bernatavičiūtė