



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tomas Vasinauskas

**PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOS TRANSPORTO
PASLAUGŲ SEKTORIJE**

**MODEL OF PERSONALITY MOTIVATION CASE OF LITHUANIAN
TRANSPORT SERVICE SECTOR**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinė ekonomika ir vadyba studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadyba specializacija

Vadyba ir administravimas mokslo kryptis

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
prof. Romualdas Ginevičius
(Vardas, pavardė)
2009 m. birželio 2 d.
(Data)

Tomas Vasinauskas

**PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOS TRANSPORTO
PASLAUGŲ SEKTORIJE**

**MODEL OF PERSONALITY MOTYVATION CASE OF LITHUANIAN
TRANSPORT SERVICE SECTOR**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinė ekonomika ir vadyba studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadyba specializacija

Vadyba ir administravimas mokslo kryptis

Vadovas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialiniai mokslai mokslo sritis

Vadyba ir administravimas mokslo kryptis

Vadyba ir verslo administravimas studijų kryptis

Inžinerinė ekonomika ir vadyba studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadyba specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. Romualdas Ginevičius

(Vardas, pavardė)

2008 m. spalio 13 d.

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2008 10 13 Nr.

Vilnius

Studentui Tomui Vasinauskui

Baigiamojo darbo tema: Personalo motyvavimo modelis Lietuvos transporto paslaugų sektoriuje
patvirtinta 2008 m. spalio 20 d. dekanų potvarkiu Nr. 349vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009 m. birželio mėn 01 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

- Pateikti personalo motyvavimo modelių teorines koncepcijas;
- Atlikti rinkos apžvalgą Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje;
- Atlikti tyrimą Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse apie personalo motyvavimo priemonių taikymą, bei jų integraciją į modelį;
- Pateikti personalo motyvavimo modelį Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
.....
.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

.....
(Parašas)

doc. dr. Asta Stankevičienė

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

.....
(Vardas, pavardė)

..... 2008 spalio 9 d.....
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN

Egz. sk.2.....

Data 2009-....-....

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Personalo motyvavimo modelis Lietuvos transporto paslaugų sektoriuje**

Autorius **Tomas Vasinauskas**

Vadovas: **doc.dr. Asta Stankevičienė**

Kalba

☒ **X**

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamojo magistro darbo „Personalo motyvavimo modelis Lietuvos transporto paslaugų sektoriuje“ tikslas – pateikti personalo motyvavimo modelį Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms. Įgyvendinant šį tikslą darbe išnagrinėtos teorinių motyvavimo modelių koncepcijos, atlikta rinkos apžvalga Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje, atliktas tyrimas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse apie personalo motyvavimo priemonių taikymą, tyrimo rezultatų analizės metodais nustatytos tinkamiausios motyvavimo priemonių elementų bazės. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktas personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms. Baigiamojo darbo pabaigoje suformuluojamos išvados ir pateikiami pasiūlymai.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, personalo motyvavimo modelių teorinė analizė, Lietuvos transporto sektoriaus analizė, tyrimo rezultatai ir jų analizė, personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms, išvados, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 66 p. teksto be priedų, 33 iliustr., 7 lent., 47 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: personalas, motyvavimas, motyvavimo modelis, priemonės.

Vilnius Gediminas Technical University
Business Management faculty
**Department of Economics and Management
of Enterprises**

ISBN ISSN
Copies No....2.....
Date 2009-....-.....

Engineering Economic and Management study programme master thesis.

Title: **Model of personality motyvation case of Lithuanian transport servuce sector**

Author **Tomas Vasinauskas**

Academic supervisor **doc.dr. Asta Stankevičienė**

Thesis language

☒ **X**

Lithuanian

☐

English

Annotation

Master thesis Model of Personnel Motivation Case for Lithuanian Transport Service Sector seeks to introduce personnel motivation model for Lithuanian road transport sector companies. To implement the main goal this thesis focuses on analysing theoretical models of motivation, performing a market overview of Lithuanian road transport service sector as well as complete research of existing means of personnel motivation in Lithuanian road transport service companies. Using analysis of study results and implications of theoretical models most appropriate element base of the motivation means will be defined and personnel motivation model for Lithuanian road transport service companies will be presented. The ending line of thesis will be formed of conclusions and suggestions for implementing personnel motivation model in road transport comapnies.

Structure: introduction, theoretical analysis of personnel motivation models, overview of Lithuanian road transport sector, study results and analysis, personnel motivation model for Lithuanian road transport service companies, conclusions and suggestions, references.

Thesis consists of: 66 p. text without appendixes, 33 illustrations, 7 tables, 47 bibliographical entries. Appendixes included.

Keywords: personnel, motivation, motivation model and means.

TURINYS

IVADAS	9
1. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIŲ TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1 Motyvacijos sąvokų teorinė interpretacija.....	11
1.2 Ankstyvųjų ir šiuolaikinių motyvacijos teorijų palyginamoji analizė	13
1.3 Motyvavimo priemonės sisteminiu požiūriu	16
1.4 Personalo motyvavimo modeliai ir jų pritaikymo galimybės Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje	20
2. LIETUVOS TRANSPORTO SEKTORIAUS ANALIZĖ	32
2.1 Bendra transporto sektoriaus apžvalga	32
2.2 Lietuvos kelių transporto sektoriaus rinkos rodikliai	37
2.3 Dirbančio personalo pasiskirstymo dinamika kelių transporto paslaugų sektoriuje	41
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	44
3.1 Personalo motyvavimo priemonių taikymo Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje tyrimo metodika.....	44
3.2 Personalo motyvavimo priemonių taikymo tyrimas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse	45
4. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOS KELIŲ TRANSPORTO PASLAUGŲ ĮMONĖSE	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI	67
A priedas. Personalo motyvavimo priemonių taikymas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse tyrimo anketa.....	68
B priedas. Personalo motyvavimo priemonių svarbos ir pasitenkinimo tyrimo rezultatai Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse.	72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Motyvavimo priemonės	16
2 pav. Personalo motyvavimo modeliai	21
3 pav. Motyvavimo modelis pagal saviraiškos motyvus	22
4 pav. Motyvavimo modelis pagal pagarbos motyvus	23
5 pav. Motyvavimo medelis pagal moralinius motyvus	24
6 pav. Motyvavimo medelis pagal materialinius motyvus	25
7 pav. Motyvavimo medelis pagal dalyvavimą įmonės vadovavime	26
8 pav. Motyvavimo medelis pagal skatinamąjį vadovavimą	27
9 pav. Motyvavimo medelis pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą	28
10 pav. Motyvavimo medelis pagal įmonės laimėjimus	29
11 pav. Transporto rūšių klasifikavimas	32
12 pav. Lietuvos transporto paslaugų sektorių pasiskirstymas 2008 metais	33
13 pav. Krovinių pervežimo tendencijos 2005 – 2008 metais	36
14 pav. Transporto paslaugų eksporto ir importo pajamos 2005 – 2008 metais	36
15 pav. Lietuvos kelių transporto įmonių skaičiaus kitimo tendencijos 2005 – 2008 metais	39
16 pav. Lietuvos kelių transporto sektoriaus pasiskirstymas pagal įmonės tipą	39
17 pav. Lietuvos kelių transporto įmonių gautos pajamos 2005 – 2008 metais	40
18 pav. Kelių transporto paslaugų sektoriaus darbuotojų pokytis 2005 – 2008 metais	41
19 pav. Personalo pasiskirstymas kelių transporto paslaugų sektoriuje	42
20 pav. Vidutinio darbo užmokesčio bruto kelių transporto paslaugų sektoriuje 2005 – 2008 metais	42
21 pav. Apklaustų kelių transporto įmonių pasiskirstymas pagal įmonės tipą	45
22 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį	46
23 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių	47
24 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	47
25 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų pasiskirstymas pagal darbo reikšmingumą	48
26 pav. Kelių transporto įmonių personalo pasiskirstymas pagal motyvavimo aspektus	49
27 pav. Kelių transporto įmonių personalo pasitenkinimas esamu darbu	50
28 pav. Motyvavimo priemonių taikymo efektyvumas kelių transporto paslaugų sektoriuje pagal įmonės tipą	51
29 pav. Kelių transporto paslaugų įmonių motyvavimo sistemos taikymas pagal įmonės tipą	52
30 pav. Personalo motyvavimo priemonių svarbos įvertinimas	53
31 pav. Personalo motyvavimo priemonių pasitenkinimo įvertinimas	54
32 pav. Personalo pasirinktų atsakymų motyvavimo priemonių efektyvumo pasiskirstymas	56
33 pav. Personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje	60

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos	12
2 lentelė. Motyvacijos teorijos	14
3 lentelė. Įvairių personalo grupių galimos ekonominės motyvavimo priemonės	18
4 lentelė. Motyvavimo modelių palyginimas	30
5 lentelė. Veiksniai lemiantys transporto priemonių pasiskirstymą	34
6 lentelė. Transporto rūšys, jų panašumai ir trūkumai	35
7 lentelė. Personalo motyvavimo svarbos ir pasitenkinimo koreliacinės analizės rezultatas	54

IVADAS

Temos aktualumas. Personalo motyvavimas yra vienas iš aktualiausiai sprendžiamų klausimų įmonėse. Todėl įmonės vadovybė turi stengtis, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis, didintų darbo našumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Norint tai pasiekti, reikia skatinti darbuotojus gerai dirbti. Šiuo atveju geras pagalbininkas įmonės vadovams – tinkamas personalo motyvavimo modelių taikymas.

Iki šių laikų buvo sukurta ir pasiūlyta ne vienas vakarietiškas motyvavimo modelis, tačiau daugelis motyvavimo modelių nebuvo taikomi konkrečioms sektoriams. Jie buvo formuojami atsižvelgiant į bendrą rinkos poreikį. Tema personalo motyvavimo modelis Lietuvos transporto paslaugų sektoriuje yra labai aktuali šiandien. Dar nesenai į tai buvo žvelgiama vienareikšmiškai neigiamu požiūriu, tačiau šiandieninėje darbo rinkoje susiklosčius nepalankiai ekonominei situacijai viskas kardinaliai pasikeitė ir tai tapo viena iš aktualiausiai gvildenamų temų. Kokį motyvavimo modelį pasirinkti, kaip jį pritaikyti, kad būtų tinkamas šiuolaikiniam personalui motyvuoti. Daugybės bankrutuojančių įmonių leido suprasti, kad keičiantis ekonominei situacijai šalyje ir pasaulyje, keičiasi ir motyvavimo modeliai kurie turi įtakos tinkamam motyvavimo priemonių pritaikymui.

Temos problematika. Iki šiandieninių laikų kai kurios Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonės siekė pritaikyti vakarietiškus personalo motyvavimo modelius neatsižvelgdamos į kultūrinius ir ekonominius skirtumus. Į šalies darbuotojų motyvavimo sistemas buvo mechaniškai įtraukiami vakarietiški motyvavimo modelių elementai ir Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonės nespėjusios suvokti vienų valdymo koncepcijų, buvo privestos persiorientuoti į kitas. Labai greitai besikeičiančios rinkos sąlygos, sunki ekonominė padėtis, nuolatinė bankroto grėsmė, netobula įstatymų bazė, patirties gyvenimo rinkos sąlygomis stoka, sunkino ir ribojo racionalių motyvavimo modelių diegimo galimybes Lietuvos kelių transporto įmonėse. Įmonių vadovai bandydami perimti patirtį iš kitų valstybių, vangiai tačiau bandė naudoti užsienio šalių motyvavimo modelių elementus, tik ne visada sėkmingai. Žinių ir patirties, bei pačių tinkamų modelių stoka, Lietuvos kelių transporto įmonėse, yra viena svarbiausių problemų.

Taikant motyvavimo modelius, darbuotojų motyvavimą stiprinančių būdų įvairovė rodo šios problemos svarbą sprendžiant įvairius įmonių gyvavimo klausimus. Taigi, šiuolaikiškesnis vadovų mąstymas suteiktų daugiau galimybių diegti tam tikrus darbuotojų motyvavimo modelius, būdingus jų vadovaujamoms įmonėms, priklausančioms nuo darbo pobūdžio, įmonės tipo ar vadovavimo stiliaus.

Problemų ištirimo lygis. Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas įveikė ne vieną istorinės ir konceptualiosios raidos etapą, kai vyravo tam laikotarpiui būdinga mokslinė mintis.

XX a. aštuntajame – devintajame dešimtmečiais, susikūrus turinio ir proceso motyvacijos kryptims, mokslininkai daugiau dėmesio skyrė motyvavimo teorijų raidos analizei, tačiau ne motyvavimo modeliams. Žinoma buvo siūlomi vakarietiški. motyvavimo ir elgsenos modelių elementai, tačiau metodologiniu požiūriu tai buvo skirtingos valdymo koncepcijos. Tiesa dauguma siūlomų modelių buvo skirti bendrinei rinkai, neatsižvelgiant į įmonės veiklos sritį ar tipą. Šiandieninėje visuomenėje stipriai keičiantis rinkos sąlygom keičiasi ir žmonių motyvavimo principai, bei modeliai. Tačiau modeliams nespėjus modifikuotis atsirado didelė niša, dėl kurios priežasčių senieji personalo motyvavimo modeliai tapo ne visiškai tinkami. Tam buvo pasiūlytas modelis tinkantis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms.

Tyrimo objektas. Personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje.

Darbo tikslas – sukurti personalo motyvavimo modelį Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms.

Darbo tikslui įgyvendinti buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

- ❖ Pateikti personalo motyvavimo modelių teorines koncepcijas;
- ❖ Atlikti rinkos apžvalgą Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje;
- ❖ Atlikti tyrimą Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse apie personalo motyvavimo priemonių taikymą, bei jų integraciją į modelį;
- ❖ Pateikti personalo motyvavimo modelį Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms.

Tyrimo metodai. Iškeltiems uždaviniams įgyvendinti tyrimas buvo atliktas remiantis mokslinė literatūros tyrimo analize, logine lyginamąja analize, anketine apklausa, bei statistine tyrimo rezultatų analize.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Personalo motyvavimo modelių koncepcija leido ištirti įvairių personalo motyvavimo modelių privalumus ir trūkumus. Į tai žvelgiant teoriniame kontekste, nei vienas iš personalo motyvavimo modelių nėra visapusiškai tinkantis Lietuvos kelių transporto sektoriui. Todėl tinkamo personalo motyvavimo modelio pritaikymas Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms yra būtinas.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Pateiktas personalo motyvavimo modelis tinkantis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriui. Modelio pritaikymo galimybės galimos įvairaus tipo kelių transporto paslaugų įmonėms. Tačiau modelio taikymas siūlomas mikro ir smulkiose kelių transporto įmonėse, kadangi jose visiškai nėra taikomi motyvavimo modeliai, principai ar priemonės.

1. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Motyvacijos sąvokų teorinė interpretacija

Kiekviena žmogaus veikla, kiekvienas poelgis turi tam tikrą tikslumą net kai mes jo pakankamai aiškiai nesuvokiame. Labai dažnai žmogaus veiksmų kryptį lemia sąmonės procesai, kurių viena svarbiausių dalių yra tam tikras rezultatas, tikslas arba motyvas. Veiklos tikslo buvimą, jo siekimą ir nusako motyvacijos sąvoka. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad vieni žmonės dirba daugiau už kitus arba labiau stengiasi, yra faktas. Dėl to menkesnių gabumų žmonės gali pasiekti geresnių rezultatų, nei jų labiau apdovanoti kolegos. Dėl šios priežasties žmogaus darbas priklauso ne tik nuo gebėjimų, bet ir nuo motyvacijos. Motyvacija jau seniai domisi vadovai ir vadybos teoretikai ir ją sieja su organizacijos tikslų pasiekimu, veikiant jos darbuotojus.

Motyvacijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos move *„judėti, versti“*. Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti [11].

- **Motyvas** – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu. Motyvas yra skatinamoji priežastis, veiksnys, įrodymas, argumentas, vidinis veiksnys, skatinantis kokia nors veiklą [11].

- **Motyvavimas** – darbuotojų motyvacijos poveikis [12].
- **Motyvuotas** – pagrįstas, įrodytas argumentais [12].
- **Poreikis** – vidinė žmogaus būseną, kurią sukelia ko nors stoka [5].
- **Atlygis** – visa tai, ką žmonės vertina. Atlygį galima išskirti į *vidinį atlygį* kurį žmogui suteikia darbo procesas, jo rezultatas, bendravimas su kolegomis, bei *išorinį atlygį*, kurį suteikia organizacija (darbo užmokestis, pripažinimas, įvairios privilegijos ir pan.) [4].

- **Valentingumas** – santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo spėjimo laipsnis gavus atlyginimą [19].

- **Lūkesčiai** – tai sąvoka, kuria apibūdinami pageidaujami būsimąjo įvykio rezultatai – pasekmės [19].

Pirmoje lentelėje pateikta penkiolikos Lietuvos, bei užsienio autorių motyvacijos – motyvavimo sąvokų apibrėžimai. Kaip kiekvienas iš autorių individualiai supranta ir argumentuotai grindžia suvokimą kas yra motyvacija. Autoriai B. Leonienė, A. Gučas, L. Jovaiša motyvaciją interpretuoja, kaip asmenybės vidinę paskatą, sukeliančią asmeninio tikslo siekimą. Kiti autoriai, kaip D. R. Gilbertas, E. Morrisas motyvaciją įvardina, kaip įmonės vadovų psichologinį įrankį kurio pagalba iš darbuotojo gali pareikalauti maksimalių rezultatų su minimaliomis sąnaudomis.

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos [sudaryta autoriaus]

AUTORIAI	MOTYVACIJOS SĄVOKOS
J. Stoneris	Motyvacija – <i>psichologinė savybė</i> , lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi [38]
S. P. Robbinsas	Motyvacija – <i>noras</i> kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį [33]
Gučas	Motyvacija – visos <i>vidinės ir išorinės sąlygos</i> , skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą
G. Cuendetas	Motyvacija yra <i>sąmoningai ir nesąmoningai kylanti energija</i> , kuri veikia individo ryšius su sąlyga jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius
D. G. Myersas	Motyvacija – <i>poreikis ar troškimas</i> , kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą
N. L. Gagensas ir D. S. Berlinersas	Motyvacija – perkelia mus iš nuobodulio į susidomėjimą ir teikia mums energijos, bei daro mūsų veiklą kryptingą
E. Morris	Motyvaciją galima apibūdinti kaip <i>rezultatų iš žmonių gavimą</i> arba kaip išgavimą iš žmonių visa, kas įmanoma
V. R. Vesninas	Motyvacija – <i>sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas</i> , darančios įtaką žmogaus elgesiui, nukreipiančios jį organizacijai palankia kryptimi, reguliuojančios jo intensyvumo ribas, skatinančios bendradarbiavimą, užsispyrimą ir stengiamasi siekti užsibrėžto tikslo
L. Marcinkevičiūtė	Motyvacija – <i>procesas</i> , kuris prasideda nuo įsisąmoninto, bet nepatenkinto poreikio, kuris sąlygoja tikslingą veiklą. Taip pasiekiamas poreikio patenkinimas, iš kurio kyla naujas, nepatenkintas poreikis [23]
R. E. Freemanas	Motyvacija – vienas iš kelių <i>veiksnių</i> , sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Taip pat svarbūs tokie veiksniai kaip sugebėjimai, išteklių ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. Tačiau motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti
D. R. Gilbertas	Motyvacija – <i>priemonė</i> , kurios padedami vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose
A. Šalčius	Motyvacija – tam tikra individo <i>elgsena, veiksmai, tikslinga veikla</i> , skatinama įvairių motyvų
V. Legkauskas	Motyvacija – <i>vidinių procesų</i> , skatinančių ir nukreipiančių veiklą visuma
L. Jovaiša	Motyvacija – asmenybės veiklos, bei <i>elgesio</i> vidinių reguliatorių vyksmas
B. Leonienė	Motyvacija – <i>poreikis arba vidinė paskata</i> , skatinanti veikti siekiant tam tikro tikslo [22]

Iš 1 lentelėje pateiktų 15 skirtingų užsienio ir Lietuvos autorių motyvacijos sąvokų galima teigti, kad yra išskiriami du požiūriai. Pirmuoju požiūriu autoriai E. Morris, R. E. Freemanas ir kiti teigia, kad motyvacija, tai išorinis individo skatinimas, tai gali būti ekonominės ir kitos

skatinimo priemonės. Tačiau kitų autorių, kaip B. Leonienė, L. Jovaiša, S. P. Robbinsas ir kt. nuomone motyvavimas suprantamas, kaip vidinė individo paskata.

Manychiau, tikslingiausiai ir visapusiškai motyvacijos sąvoką apibrėžia autorius J. Stoneris. Jo teigimu, motyvacija tai psichologinė savybė, lemianti asmens išsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra išsipareigojimo kryptimi [41]. Iš to galime daryti prielaidą, kad individą motyvuoja pačio psichologinė būseną, kuri yra paveikta tam tikrų motyvavimo priemonių, bei noras įvykdyti išsipareigojimus, tam kad būtų jaučiamas vidinis pasitenkinimas.

1.2 Ankstyvųjų ir šiuolaikinių motyvacijos teorijų palyginamoji analizė

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios jų elgesio alternatyvos. Pagal tai, grindžiamas žmogaus elgesys darbe. Motyvacijos teorijų tikslas yra paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie yra jų poreikiai. Motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: *Turinio teorijos* aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu ir *proceso teorijos* kurios parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys.

Turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso – dinamiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu, o proceso teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir galiausiai konkrečiais elgesio būdais, taigi – poreikių transformacija elgsenoje [21, 16].

Kadangi, motyvacijos teorijų yra daug ir įvairių 2 lentelėje pateikiamos populiariausios ir reikšmingiausios autorių motyvacijos teorijos, pradedant ankstyvosiomis ir baigiant šiuolaikinėmis motyvacijos teorijomis. Kiekviena iš jų, kaip motyvacijos teorija turi privalumų ir trūkumų, praktikoje pritaikomų ir nepritaikomų teiginių ar neiginių. Vienas pagrindinių autorių A. Maslowas padėjo pagrindą formuojant motyvacijos teorijas. Ne vienas iš autorių remdamasis A. Maslowas poreikių hierarchija suformavo ir išklė savo motyvacijos teorijas, kurias bandė taikyti ir argumentuoti, kad tai viena iš geriausių teorijų. Tačiau galima drąsiai teikti, kad nei viena iš 2 lentelėje pateiktų teorijų nėra tobula. Kiekviena iš jų taikoma individualiems atvejams ir poreikiams. Praėjus ne mažam laikui nuo ankstyvųjų iki šiuolaikinių motyvacijos teorijų, jos gerokai modifikavosi ir prisitaikė prie šiandieninės visuomenės. Žinoma, negalima sakyti, kad jos yra geresnės ar priimtinesnės, tačiau bandoma kitaip suprasti, pateikti ir motyvuoti šiandieninėje rinkoje esančius darbuotojus. Kadangi keičiantis požiūriui į šiandieninį darbuotoją yra žvelgiama ne, kaip į darbo įrankį uždirbantį įmonei pinigus, o kaip į įmonės vieną pagrindinių sudedamųjų dalių, dėl kurių įmonės veikla ir gali egzistuoti, bei būti plėtojama, tiesiog yra reikalinga tinkama ir individuali motyvacijos pritaikymo teorija.

2 lentelė. Motyvacijos teorijos

MOTYVACIJO S TEORIJA	AUTORIUS	MOTYVACIJOS TEORIJOS TEIGINIAI	MOTYVACIJOS TEORIJOS PRIVALUMAI	MOTYVACIJOS TEORIJOS TRŪKUMAI
POREIKIŲ HIERARCHIJA	A. MASLOWAS	Patenkinus žemesnio lygio poreikius, automatiškai kyla noras patenkinti aukštesnio lygio poreikius. Poreikis neturi būti absoliučiai ir visiškai patenkintas, kad atsirastų aukštesnis už jį poreikis. Deficitiniai poreikiai patenkinami išoriniu veiksmu dėka, o augimo ir tobulėjimo poreikių patenkinimas priklauso nuo paties asmens ir jo savybių [25]	Tobulėjant žmogui, didėja jo potencialios galimybės, vadinasi saviraiškos poreikis negali būti visiškai patenkintas. Kai kurie poreikiai, kol jie nepatenkinti yra stipresni už kitus. Teorija iškėlė nemažai klausimų apie poreikių tenkinimo galimybes. Poreikių hierarchijos idėja leidžia geriau suprasti žmogaus motyvaciją	Gyvenime tokia poreikių eilė ne visuomet pastovi. Hierarchija šiek tiek savavališka. Neaišku ar ši poreikių tvarka bendra visiems individams. Aukštesniųjų poreikių patenkinimas yra gerokai sudėtingesnis ir reikalauja daugiau išankstinių sąlygų nei žemesnių poreikių patenkinimas. Pasiekus tam tikrą piramidės lygo kelias atgal nenumatytas. Neaišku, kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuoti aukštesnio lygio poreikių
DVIEJŲ VEIKSNIŲ TEORIJA	F. HERZ BERGAS	Pagrindinė darbo motyvacija atsiranda suvokiant asmeninius laimėjimus ir asmenybės atsakomybės augimą. Ekonominės paskatos nemotyvuoja dirbančiuosius, bet tik leidžia susitaikyti su alinančiu darbu. Geranoriškai vadovai negali visiškai kompensuoti darbinio intereso nebūvimo. Darbo užduočių turinys veikia motyvuotai. Darbu restruktūrizavimas maksimaliai padidintų darbininkų gebėjimą siekti tikslų. Darbo projektavimas didina darbo motyvaciją [21]	Galimybė savarankiškai priimti sprendimus. Išplečiamos darbuotojų veiklos ribos, darbas pertvarkomas taip, kad teiktų didesnę pasitenkinimą. Suformuoti pasiūlymai, Kaip padaryti turtingesnes pasikartojančias užduotis. Mokslininkas nurodė stiprų koreliacinį ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbo našumo	Autorius neįvertino, jog tas pats veiksnys gali nulemti vienu žmonių pasitenkinimą darbu, kitų – nepasitenkinimą. Darbo turinio koncepcija sėkmingai taikoma daugeliu atveju, tačiau ji tinka ne visiems žmonėms motyvuoti. Darbo aplinkos ir motyvuojantys veiksniai gali būti stimuliavimo šaltiniai ir priklauso nuo konkrečių žmonių poreikių. Higieniniai ir motyvuojantys veiksniai kaip atskiri, nepriklausomi veiksniai, esantys skirtingoje plotmėje. Per daug supaprastinami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai, kurie labai kompleksiški, bei pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys
TEISINGUMO TEORIJA	J. S. ADAMS	Teisingumo pojūtis gimsta tada, kai lyginamosios proporcijos sutampa. Negatyvus neteisingumas mažiau toleruojamas nei pozityvus. Pozityvus neteisingumas mažiau patrauklus, nei teisingas atlygis. Žmonės subjektyviai nustato idėjų pastangų (darbo sąnaudų) atlygio santykį [21]	Teorija verčia atsakingus vadovus paruošti informatyvias, aiškias kriterijais pagrįstas vertinimo sistemas, motyvuojančias personalą įgyvendinant organizacijos tikslus ir gauti teisingą atlygį. Esant lygioms normoms netgi mažesniai atlygiui, žmogus jaučia teisingumą. Vadovams leido suvokti, kompanijos personalo lūkesčius, susieti darbuotojų pastangas su vidiniu ir išoriniu atlygiu.	Sureikšminti savo pastangas ir kartu sumenkinti kitų darbuotojų indelį. Darbuotojai beveik visada gauta atlygi lygina su kitų žmonių atlygiu. Atlygis darbuotojo nuomone, neatitinka darbo sąnaudų. Darbuotojai nebus tikri, kad jų darbas atlyginimas teisingais jie stengiasi sumažinti darbo sąnaudas
LŪKESČIŲ TEORIJA	V. VROOMAS	Motyvacija aprašoma, kaip jėga susidedanti iš trijų kintamųjų: lūkesčių, instrumentalumo, valentingumo. Atlygį visuomet būtina siekti su veikla, naudinga organizacijai. Būtina įvertinti kiekvieno darbuotojo lūkesčius. Atlygis visada turi atsispindėti darbuotojo pastangas atliekant užduotį [21]	Žmonės priima sprendimus ir veikia daugiau dėmesio skirdami ateities įvykiams nei praeities rezultatams	Visi žmonės yra skirtingi ir visiems taikant tuos pačius metodus nebus gauta laukiamo teigiamo rezultato. Apvilti pripažinimo lūkesčiai silpnina pasiekiamų instrumentalumą, o pastiprinimas gali prarasti savo valentingumą
POREIKIŲ TEORIJA	D. MC CLELLANDAS	Iškeliami trys svarbiausi žmogaus poreikiai: pasiekimo, galios ir bendrumo. Kiekvienas turi šiuos poreikius, tik skiriasi jų kombinacijos. Poreikį galima formuoti, stiprinti. Pasiekimų poreikis sudaro asmenybės pagrindą. Galios poreikis turi būti nukreiptas organizacinei veiklai gerinti. Turi būti silpnas bendravimo poreikis, nes kitaip galios poreikis gali būti nukreiptas į žmones o ne į rezultatus. Žmogus turi turėti labai stiprią savikontrolę [21]	Sukurtas seminarų ciklas vadovams stiprinti pasiekimų poreikiams. Keliami sau aukštesni nei vidutiniai reikalavimai. Žmonėms reikalingas grįžtamasis ryšys, todėl jie dažniausiai ir renkasi sritis, kuriose rezultatas greitas ir tikslus. Darbuotojai pasižymi darboholizmu: sunku atidėti darbą, jie tiesiog įsitraukia į darbą. Mėgsta priimti atsakomybę. Svarbu pritarimas, kitų nuomone. Darbuotojams svarbi nuomonė tų, kuriuos jie vertina	Keliami tikslai su maža rizika. Be galo susirūpinę kitais žmonėmis (santykiais, jausmais, žmogiškaisiais faktoriais). Jautrus socialinio pageidaujamumo efektui. Sunku pirmiesiems pasakyti nuomonę

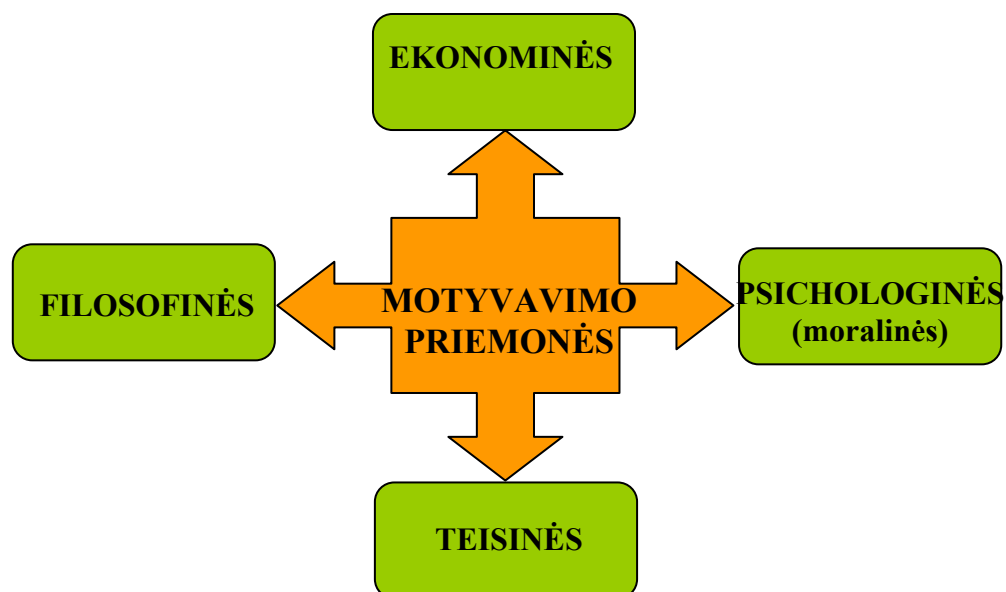
2 lentelės pabaiga

PENKIŲ KINTAMŲJŲ TEORIJA	L. W. PORTERIS IR E. E. LAWLERIS	Atskyrę išorinį ir vidinį atlyginimą. Paprasčiausias būdas užtikrinti vidinį atlyginimą, sudaryti geras darbo sąlygas, duoti aiškias užduotis. Išorinis atlyginimas priklauso nuo paties darbo, kurį suteikia organizacija	Atsižvelgiama į pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą į pasitenkinimą. Tai kompleksine teorija, apimanti vilčių ir teisingumo teorijų elementus	Rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą
ERG TEORIJA	C. ALDER FERIS	Autorius suskirsto: E-egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo); R-santykių (relatendess) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos); G-augimo (growt) poreikiai (saviraiškos). Ši teorija teigia, kad pirmoje pakopoje yra egzistencijos poreikiai, kurie atitinka ir Maslow fiziologinius poreikius, materialinę saugumo poreikių dalį. Antra pakopa – giminystės poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius. Viršuje yra augimo poreikiai, kuriuos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai [40]	Autorius teigia, kad, visos 3 poreikių grupės gali veikti vienu metu. Be to, ši teorija teigia, kad nėra tokios griežtos poreikių hierarchijos, kad žemesniojo lygio poreikiai turėtų būti patenkinti, prieš patenkinant aukštesniojo lygmens poreikius. Individas gali siekti augimo poreikių patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminystės poreikiai.	ERG teorijos trūkumai, kad patenkinus žemesnio lygio poreikius, jie tampa mažiau svarbūs ir nebemotyvuoja individo, o aukštesniojo lygmens poreikiai tampa dar svarbesni
X IR Y TEORIJA	D. MC GREGORIS	Autorius X teorijoje teigia, kad: Žmonės dirbti nemėgsta ir darbo vengia. Darbuotojai neturi ambicijų ir atsakomybės yra tingus ir nepatikimi. Darbuotojus reikia kontroliuoti. Pagrindinis tokių žmonių poreikis-saugumas. Autorius Y teorijoje teigia, kad: Žmonės mėgsta dirbti. Žmonės siekia atsakomybės. Jie nenori būti kontroliuojami. Darbuotojai siekia patenkinti socialinius ir saviraiškos poreikius [40]	Teorija yra universali, tačiau tuo pačiu dviprasmiška. Į darbuotoją žvelgiama pro dvejopą prizmę. Tiesk iš teigiamos pusės tiek ir iš neigiamos pusės, o tai padeda pažvelgti ir suvokti motyvacijos reikšmę	Teorija X yra labai pesimistiška ir mažai teigama. Teorija Y yra labai optimistiška, tačiau daygelis teiginių nėra tikslingai taikomi praktikoje. Teorijoje jaučiamas konkretumo trūkumas motyvuojant darbuotojus, kaip asmenybes
PASTIPRINIM O TEORIJA	B. F SKINNERIS	Požiūris į motyvaciją grindžiamas pasekmių dėsnio [21]	Kompleksas praktiškų metodų padedančių vadovams keisti pavaldinių elgseną. Stengiamasi užbėgti įvykiams už akių, kad vėliau būtų gaunamas tinkamas rezultatas. (Motyvacija įvyksta iki atlikto darbo)	Išankstinė motyvacija, ne visuomet tinkama priemonė, mat išankstinis motyvavimas gali individo nemotyvuoti iki galutinio darbo rezultato
PROCESINĖ TEORIJA	PORTERIS- LAURERAS	Procesinės teorijos tiria, kaip žmogus paskiria savo pastangas tikslų pasiekimui ir kokių elgesio tipą jis pasirenka. Procesinės teorijos nepaneigia poreikių egzistavimo, bet laiko, jog žmogaus elgesį apibrėžia ne tik jie. Pagal procesinės teorijas žmogaus elgesys yra pirmiausia laukimo ir suvokimo funkcija, taip pat surištą su tam tikra situacija pasekmių ir pasirinkto elgesio tipu [21]	Procesinės teorijos privalumas yra tai, kad individų poelgiai yra jų laukimo ir suvokimo, bei pasirinktos elgsenos galimų pasekmių funkcijos, stengiamasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį	Procesinės teorijos trūkumai yra tai, kad darbuotojas pats renka ir paskirsto savo pastangas tikslų pasiekimui, nors darbdavio motyvuotas darbuotojas turėtų eiti ta linkme, kuria nori ne jis pats, o darbdavys

Atlikus motyvacijos teorijų apžvalgą, bei analizę, palyginus skirtingų autorių siūlomų teorijų privalumus ir trūkumus galima teigti, kad didžiausi prioritetai teikiami E. E Lawlerso ir L. W. Porterio penkių kintamųjų teorijai. Mokslininkai akcentuoja dvi dedamąsias: vidinį atlygį ir išorinį atlygį. Būtent šie komponentai yra svarbiausi nulemiantys individo elgesį, bet kurioje veikloje. Autorių požiūriu, pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų jėgų ir charakterio ypatumų, taip pat nuo jo vaidmens organizacijoje. Ši teorija nustato atlyginimo ir rezultato ryšį, tai yra žmogus patenkina savo poreikius, kai jis už pasiektus rezultatus apdovanojamas. Viena iš svarbiausių E. Lawlerso – L. Porterio išvadų yra rezultatyvus darbas kuris suteikia pasitenkinimą. Pasak jų, baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Galima akcentuoti, kad autoriai įrodė, jog didelis rezultatyvumas yra visiško pasitenkinimo priežastis, o ne jo pasekmė.

1.3 Motyvavimo priemonės sisteminiu požiūriu

Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu. Motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo. Pirmiausia darbdavys turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones. Vienos iš galimų personalo motyvavimo priemonių pateiktos 1 lentelėje.



1 pav. Motyvavimo priemonės [43]

- **Ekonominės motyvavimo priemonės.** Daugumai žmonių pagrindinis motyvas dirbti organizacijoje – už darbą gaunama pinigų suma. Deja, ne visada suprantama, kad pinigai skatina žmogų veikti tik kaip laukiamas ir norimas atlyginimas, taigi tik tol, kol patenka į skatinimo rankas. Patekę žmogui, jie nukreipia pastangas geriausio jų panaudojimo link. Galima teigti, kad žmogaus veiklą organizacijoje skatina ne patys pinigai, o jų gavimo taisyklės. Taigi įmonėje turi būti aiškiai ir tiksliai apibrėžtos mokėjimo už darbą taisyklės ir jos turėtų būti žinomos visiems organizacijos nariams.

Darbo užmokesčio sistemos skatinamasi poveikis priklauso ne tiek nuo jos teorinio pagrįstumo, kiek nuo to, kaip ją vertina skatinamieji. Net ir pati tobuliausia ir tiksliausia darbo apmokėjimo sistema neskatins žmogaus įtemptai dirbti, jei jam atrodys neteisinga ir nepakankamai vertinanti jo pastangas. Taigi visos darbo apmokėjimo sistemos turi būti rengiamos ne tik atsižvelgiant į skatinamųjų nuomonę, bet ir dalyvaujant jiems sistemos kūrimo procese. Yra žinomos dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos: vienietinė ir laikinė:

- *Vienietinės sistemos pagrindas* – darbo atlygis už vieną produktą. Darbo užmokestis apskaičiuojamas padauginus per tam tikrą laikotarpį pagamintų produktų skaičių iš vienietinio įkainio. Tokia sistema skatina darbuotoją pagaminti kuo daugiau, taigi kelia darbo našumą [17, 29].
- *Laikinės darbo užmokesčio sistemos pagrindas* – laikinis darbo atlygis už darbo laiką (dažniausiai valandą). Jei vietinės sistema remiasi konkrečiais darbo rezultatais, tai laikinė – darbuotojo darbo laiku [17, 29].

Ekonominės motyvavimo priemonės pagrįstos tuo, kad panaudojant juos gerinama žmonių padėtis. Jie gali būti tiesiogiai motyvuoti – tam tikra pinigų suma arba netiesiogiai – papildomas laisvas laikas, kuris leis papildomai dirbti ir kitoje vietoje. Beveik pagrindinis tiesioginės ekonominės motyvacijos forma – darbo užmokestis už pagrindinį darbo atlikimą. Dažniausiai darbo užmokestis priklauso nuo užimamų pareigų, kvalifikacijos, darbo stažo, darbo kokybės, tačiau jį dar veikia ir rinkos faktoriai, tai yra darbo pasiūla ir paklausa, įstatyminės normos ir panašiai.

Šalia pagrindinio darbo užmokesčio, gali būti mokamas ir papildomas, priskaičiuojamas už profesionalumą, kvalifikaciją, įgūdžius ir kt. Kartais darbo užmokestis gali būti netiesioginis, t.y. egzistuoja įvairios nuolaidos, kurios praktikoje labai padidina individo pajamas. Darbo užmokesčio lygis leidžia formaliai įvertinti darbuotojo indėlį ir galutinius rezultatus, profesionalumą, kvalifikaciją [35].

Kaip jau buvo minėta, ekonominės motyvavimo priemonės turi priklausyti ne tik nuo firmos specifikos, bet ir nuo darbuotojų specializacijos žr. 3 lentelėje siūlomi galimi įvairių personalo grupių ekonominės motyvavimo priemonės.

Ne visi ekonominio skatinimo metodai motyvuoja darbuotojus, tačiau egzistuoja keletas teiginių, apie premijas, kurie nėra susiję su firmos specifika ir yra universalūs. Jais ir turėtų vadovautis vadovas diegdamas ekonomines motyvavimo priemones.

3 lentelė. Įvairių personalo grupių galimos ekonominės motyvavimo priemonės [35]

PERSONALO GRUPĖ	ATLYGINIMAS
PARDAVIMŲ GRUPĖ	Komisiniai nuo pardavimų kiekio Individuali premija už asmeninį indėlį į bendrą pelną Grupinio dalyvavimo pelne sistema Aukštesnių pareigų su didesniu atlyginimu suteikimas
DARBININKAI	Vienetinis darbo apmokėjimas Premijos už darbo atlikimą anksčiau laiko Premijos už viršvalandžius Premijos nuo įmonės pelno
SEKRETORIUS	Premijos už viršvalandžius Premijos nuo įmonės pelno Paaukštinimas iki biuro vadovo
VADOVAS	Premijos už viršvalandžius Premijos nuo įmonės pelno Paaukštinimas

- Premijos negali būti bendros ir dažnos, nes tokiu atveju darbuotojai jas suvoks kaip savaime suprantamą dalyką;
 - Premija turėtų būti susijusi su asmeniniu darbuotojo indėliu, nepriklausomai nuo to ar darbas individualus ar grupinis;
 - Turi egzistuoti našumo padidėjimo „išmatavimo“ būdas;
 - Darbuotojas turi jausti, kad premija priklauso nuo papildomų pastangų;
- **Psichologinės (moralinės) motyvavimo priemonės.** Organizacijoje pripažinimo ir pagarbos poreikį tenkina moralinis skatinimas. Moralinės paskatos, nesusijusios su aiškiais pamatuojamomis ir įvertinamomis vertybėmis, jos būna labai vertinamos vyresnio amžiaus ir kūrybinį darbą dirbančių žmonių. O jei dar paremiamos koku nors materialiu ženklu raštu, nuotrauka, straipsniu ar kita, turi didžiulę išliekamąją vertę. Visos moralinės paskatos skirstomos į dvi grupes: efektinė ir sukauptinė.

Efektinės paskatos - taikomos už aiškius rezultatus, svarbius organizacijai konkrečius veiksmus ir pan. Norint gauti šią paskatą reikia aiškaus nuopelno. Tačiau skatinti reikia ne tik kartą ar kitą pasižymėjusius darbuotojus, bet ir tuos, kurie sąžiningai atlieka kasdienines savo pareigas, nes tam dažnai reikia daug didesnių pastangų. *Sukauptinių paskatų grupę* sudaro pagrindinės sąlygos: darbo stažas, įsipareigojimų vykdymo trukmė, laikas, ir kt. Kadangi žmogui būdingas

poreikis tobulėti, puikus darbo skatinimo veiksnys – teikiama galimybė tobulinti igūdžius ir gilinti žinias. Specifinės moralinio skatinimo formos yra pagyrimas ir kritika [19].

Pagyrimas turi sekti po kiekvieno konkretaus ir sėkmingo pavaldinio veiksmo, tegul net ir menkiausio, bet padedančio įmonei siekti jos tikslų. Tuo pat metu reikia stengtis, kad pagyrimai būtų realūs, bet ne per dažni. Nes per dažnai giriant žmogų, tai nebebus taip efektyvu. Nepagirtas, ypač už gerą darbą, darbuotojas bus nemotyvuotas. Pagyrimams būtina turėti tegul ir neafišuojamus, bet konkrečius kriterijus, Pavaldiniai juos turėtų žinoti. Tačiau ši moralinio skatinimo forma taikoma labai retai. Vadovai tik kartais pagiria darbuotojus, o padėka beveik nereiškiama.

Už neigiamus veiksmus ir pavaldiniai, ir vadovai gali ir turi būti kritikuojami, t.y. vertinami neigiamai, pabrėžiant darbo trūkumus. Priklausomai nuo situacijos, kritika gali būti pačių įvairiausių formų: beasmenė (neskelbiant vardų ir pavardžių), priekaištaujant, kad žmogus apvylė kitus, gali būti ironiška, su nuostaba, pateikiama kaip išpėjimas. Kritika nukreipta ne tik išsiaiškinti darbuotojo darbo trūkumus ir stimuliuojanti juos taisyti, bet kartu turi suteikti visapusišką pagalbą. Todėl kritikuojant reikia laikytis tam tikrų taisyklių. Pirmiausia kritikuoti reikia geranoriškai atmosferoje, kuri sukurama neakcentuojant kaltinimo, kritikuojamąjį reikėtų pagirti, pagarbiai elgiantis su jo asmenybe (kritikuoti reikia tik poelgius), nepiršti atkakliai savo nuomonės, viską argumentuoti ir pan. Negalima reikalauti pripažinti savo klaidas. Be to kritinės pastabas geriausiai išsakyti akis į akį ir pabrėžti, kas pastebėta, trūkumai lengvai pataisomi. Bet kokia kritika turėtų būti suvokiama kaip pagalba, nukreipta pašalinti trūkumus. Darbuotojai neturi pykti kritikuojami, tačiau tuo pat metu gali ir ginti savo pozicijas.

- **Teisinės motyvavimo priemonės.** Teisiniai vadybos metodai žmogaus veiklos suaktyvėjimą skatina tik didesnės grėsmės akivaizdoje. Normaliai veikiančioje organizacijoje darbuotojas grėsmę gali pajusti labai retai. Savo skatinamuoju poveikiu teisiniai metodai yra labai svarbūs, nes įprastomis sąlygomis saugumo poreikis skatina žmogų prisitaikyti, vengti streso ir įtampos. Ateidamas į organizaciją žmogus prisiima tam tikrus įsipareigojimus, kurių savo valia neprisiiimtų, pasirengimas prisitaikyti prie organizacijos yra būtinas.

Žmonės veikia gerokai efektyviau ir rezultatyviau, kai aiškiai supranta vaidmenį organizacijoje ir ryšius su kitais jos nariais. Jei tokie dalykai organizacijoje nebūtų iš anksto aiškiai nustatyti ir apibrėžti, žmonės dirba neefektyviai, kol patys sau neapsibrėžia. Kai organizacijos nariai neturi pakankamai informacijos, kad teisingai viską suprastų, kyla pavojus, kad gauti rezultatai gali nesutapti su naudingais organizacijai. Nario vaidmenį organizacijoje apibrėžiama taip: organizacijos struktūra, padalinių nuostatai, pareiginiai nuostatai [19, 29].

Egzistuoja ir kitos vadybos priemonės, kurios aktyvina darbuotojus. Vienas iš tokių vadovo įsakymas, kuriuo darbuotojui pranešama konkreti užduotis ir jos atlikimo terminas. Gavęs

įsakymą pavaldinys turi numatyti veiksmus, kaip atlikti užduotį laiku ir imti veikti. Taip dažniausiai ir atsitinka, jei užduotis nepažeidžiama kokių nors svarbių darbuotojo interesų. Taigi, prieš duodant darbuotojui paliepimą, reikėtų išsiaiškinti jo interesus organizacijoje. Jei yra pavojus, kad interesai skirsis – įsakymas reikia paremti kita priemone, galinčia įveikti interesų konfliktą, numatyti piniginę premiją ar kt. Kategoriškas įsakymas dažniausiai sukelia savarankiškos asmenybės pasipriešinimą, tai reakciją į tariamą nepagarbą, į nereikalingą valdžios demonstravimą.

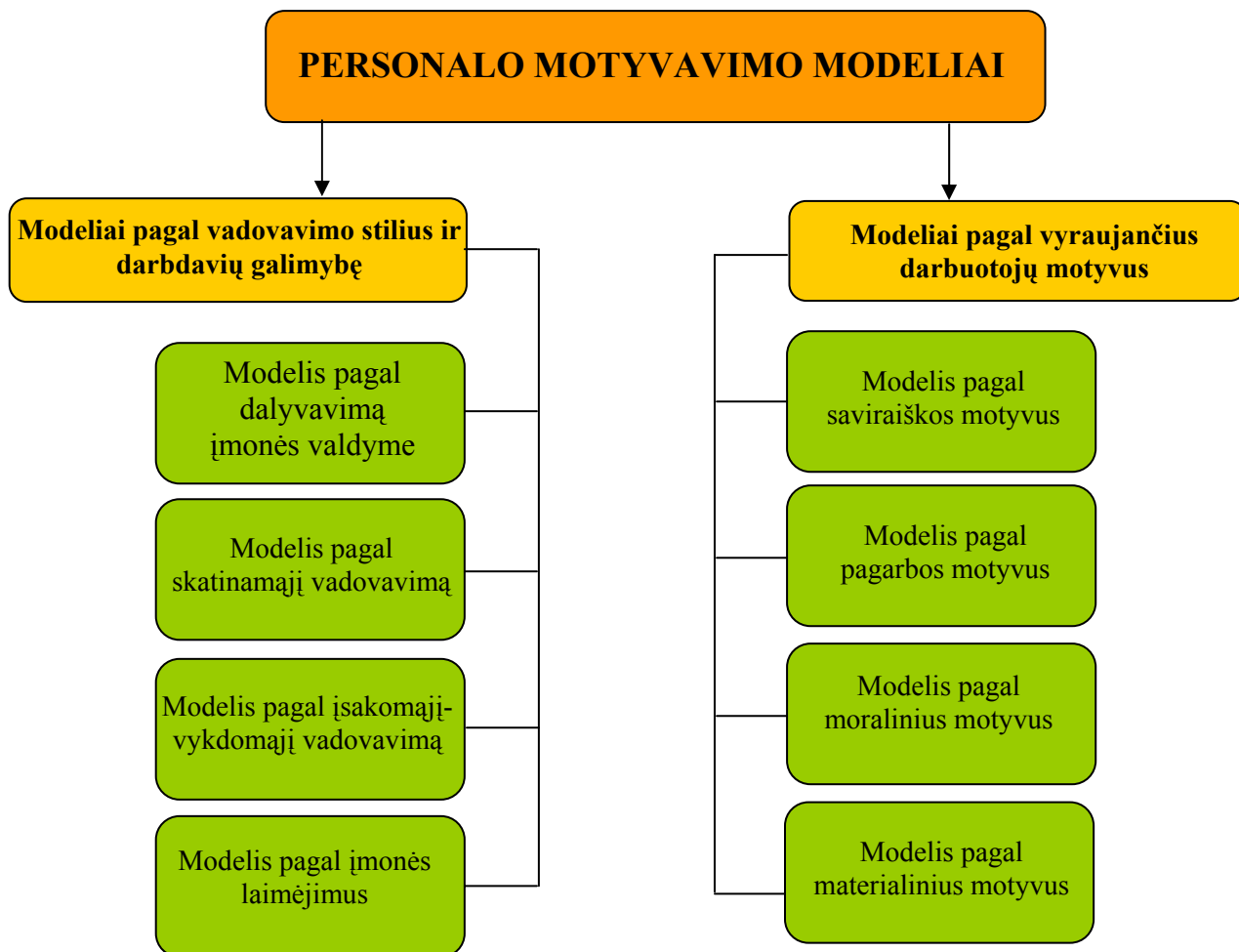
- **Filosofinės motyvavimo priemonės.** Viena iš svarbiausių organizacijos personalo skyriaus funkcijų organizacijos kultūros – vertybių, santykių, bei elgesio normų, skiriančių organizaciją iš kitų kūrimas. Organizacijos kultūra – tai tos vertybinės orientacijos, kurios kreipia kiekvieno organizacijos nario elgesį tam tikra linkme. Daugelio organizacijų tikslas formuoti savo organizacinės kultūros nuostatas. Kai kurias dalis eksponuoja matomose vietose, pagrindiniais teiginiais nuolat remiasi vadovai. Kadangi organizacijoje žmogus ne tik dirba, bet ir bendrauja, gilina savo žinias, tobulina įgūdžius, o vėliau visa tai turi įtakos jo gyvenimui už organizacijos ribų, todėl organizacijos kultūros nuostatuose suformuojami labiausiai vertinamų ir netoleruojamų veiklos ir elgesio bruožų apibūdinimai. Būtent šių bruožų visuma daugelis organizacijų ir stengiasi pabrėžti savo unikalumą [19, 29].

Iš pateiktų motyvavimo priemonių galima teigti, kad tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigtines motyvavimo priemones.

1.4 Personalo motyvavimo modeliai ir jų pritaikymo galimybės Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje

Iki šiol darbuotojų motyvavimo modeliams yra skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiai atveju šalies įmonėse bandoma darbuotojus skatinti naudoti pavienes motyvavimo priemones. Skirtingų įmonių darbuotojams yra aktualūs skirtingi motyvai. Vadovai privalo žinoti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat keisis. Motyvacinės veiklos galimybės padėtų vadovams asmenybės mechanizmus – motyvus nukreipti įmonių ir pačių darbuotojų labui. Vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis įmonės darbuotojų motyvavimo modelius.

Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Yra išskiriamos dvi esminės darbuotojų motyvavimo modelių grupės: *modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes*.



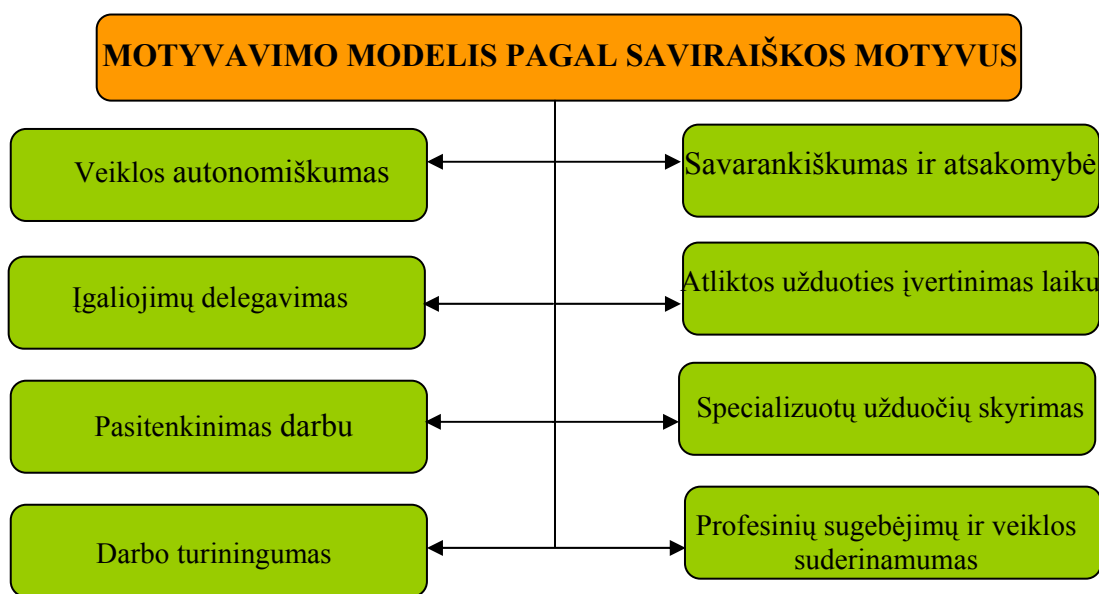
2 pav. Personalo motyvavimo modeliai [23]

- **Motyvavimo modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus.** Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius pagal vyraujančius darbuotojų motyvus, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse, siekiant nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios motyvavimo priemonės darbo užmokestis ar tikro atpildo noras už savarankišką darbą yra svarbesnės pavaldiniams.

Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetus motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius: modelį pagal saviraiškos motyvus, modelį pagal pagarbos motyvus, modelį pagal moralinius motyvus, bei modelį pagal materialinius motyvus.

- **Motyvacinio modelio pagal saviraišką motyvus.** Pagrindinis išlieka darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga. Savirealizuojantiems darbuotojams reikalingi iššūkiai, atsakomybės ir pasididžiavimo jausmas jų darbe. Modelio valdymo strategija maksimizuotą realią atsakomybę ir suteiktą didesnę autonomiją dirbant. Su paprastinta kontrolė ir papildomi įgaliojimai, teigiamai motyvuotų įmonių darbuotojus. Šiame modelyje darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, su kuriomis anksčiau jie nebuvo susidūrę. Darbuotojams deleguojamos specifinės ir specializuotos užduotys įgalintų juos tapti specialistais.

Modelio veikimas pagrįstas partnerystės, bendravimo santykių tarp vadovų ir pavaldinių susiformavimu. O tai reiškia, kad iš esmės keistųsi vadovų statusas, sprendimų priėmimo bei veiklos metodai. Pagrindiniu vadovų uždaviniu taptų efektyvus grupių veiklos koordinavimas, kuomet pati grupė sugeba spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jos darbu. Savaime suprantama, tokiu atveju administraciniai vadovavimo metodai šiame modelyje nebūtų taikomi.

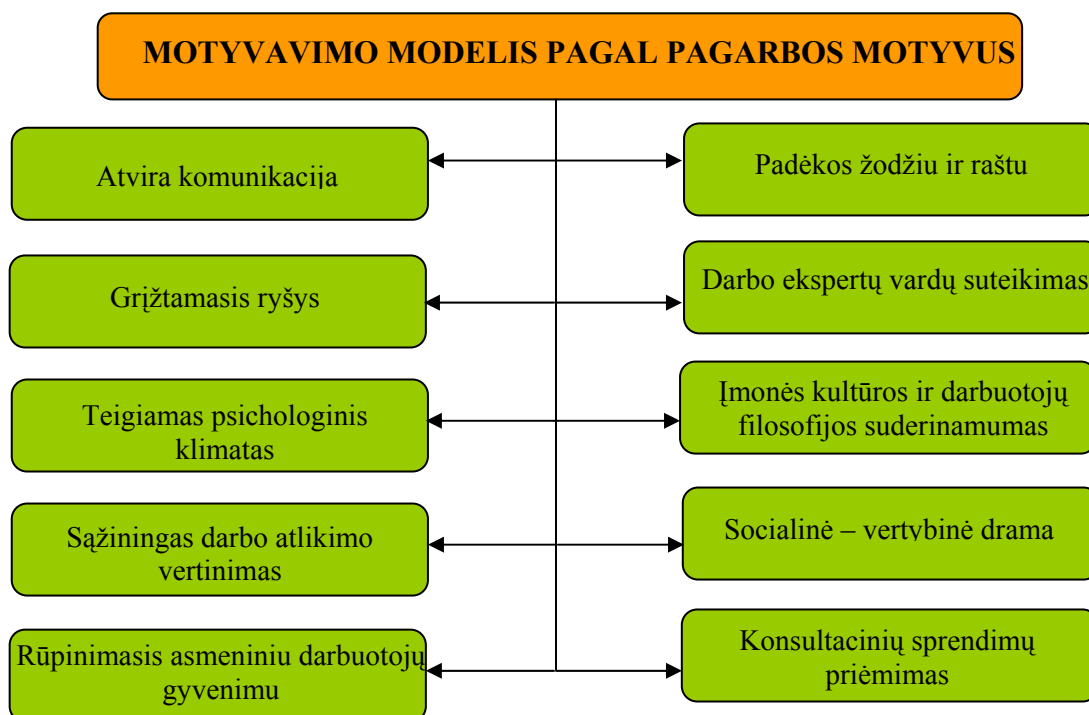


3 pav. Motyvavimo modelis pagal saviraišką motyvus [23]

Galima teigti, kad įmonių vadovai naudodami šį modelį, ieškotų būdų, kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes. Jie privalėtų rengti žmogaus galimybių realizavimo programas, kurios remtųsi problemų ir joms išspręsti būtinų įgūdžių analize. Modelis padėtų numatyti partnerių elgesį, bei orientotis į tokias darbuotojų strategijos kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu.

- **Motyvacinio modelio pagal pagarbos motyvus.** Jų pagrindą sudaro socialiniai darbuotojų poreikiai (kontaktai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigoja vadovus didesnę dėmesį skirti darbuotojų grupių vaidmeniui pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę pagerintų ten, kur vadovaujant apgalvotai būtų skatinamas socialinis ryšys tam, kad tobulėtų pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas. Vadovams būtų privalu pateikti visą finansinę informaciją darbuotojams, suteikiant teisę dalyvauti priimančius svarbius sprendimus, taip pat suteikiant balsavimo teisę. Modelio elementai apimtų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeniniais poreikiais.

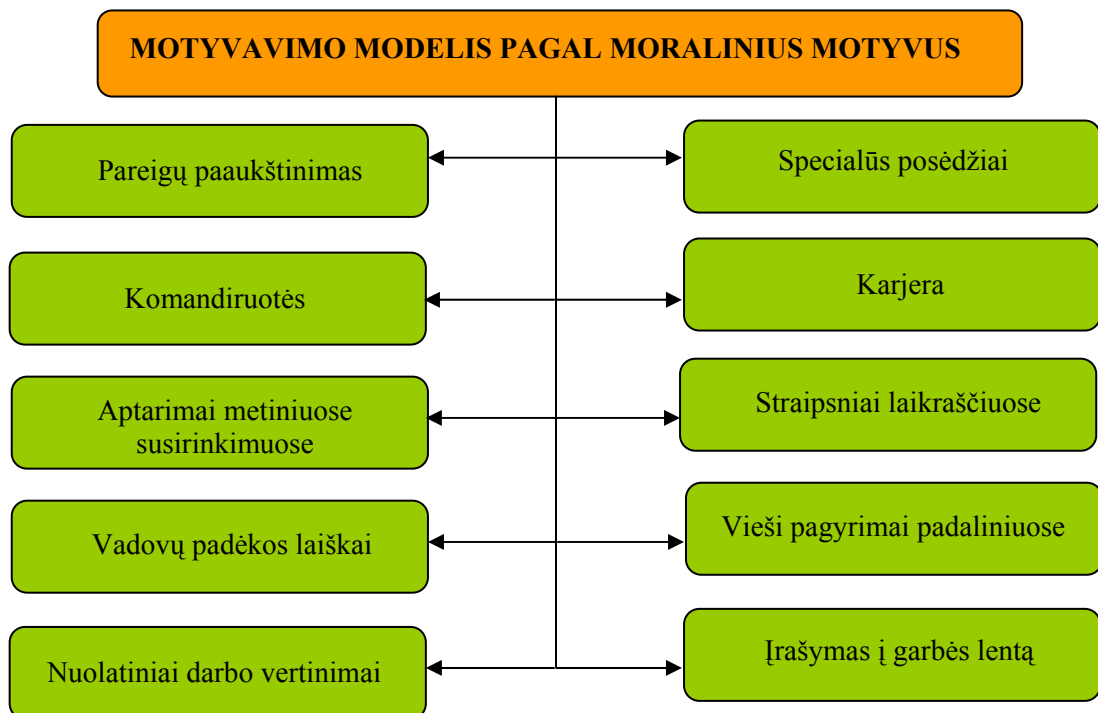
Socialinės vertybinės darba pasižymi vertybių kongruencija, pasireiškiančia teigiamais jausmais asmenims, turintiems panašias vertybes. Vertybių kongruentiškumą sąlygoja panašios darbuotojų pareigos, darbo sąlygos, įmonės tradicijos, savitos kultūros pagrindais susiformavę vienodi interesai.



4 pav. Motyvavimo modelis pagal pagarbos motyvus [23]

Galima teigti, kad modelio veikimas pagrįstas įmonės darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu bei gerais santykiais. Naudojant šį modelį, įmonių vadovai svarbiausią reikšmę turėtų teikti atvirai komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui, bei tarnybinių pavedimų formai, kadangi darbuotojai vertina vadovų toną, gestus ir pan.

- **Motyvacinio modelio pagal moralinius motyvus.** Visų didžiausią svarbą sudaro aukštesniųjų darbuotojų poreikių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, reguliuojančias elgesį ir padedančias individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos poreikius. Teigiamas psichologinis klimatas, skyrimas eiti aukštesnes pareigas ir nuolatinis darbo atlikimo vertinimas įpareigoja darbuotojus siekti įmonės uždavinių, gerinant asmeninius darbo rezultatus. Modelio taikymas padėtų realizuoti įmonės tikslus, kartu ir darbuotojų poreikius ir norus. Vieši pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktą pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu garantuotų darbuotojų identifikaciją su įmone, integraciją ir gerą bendradarbiavimą.



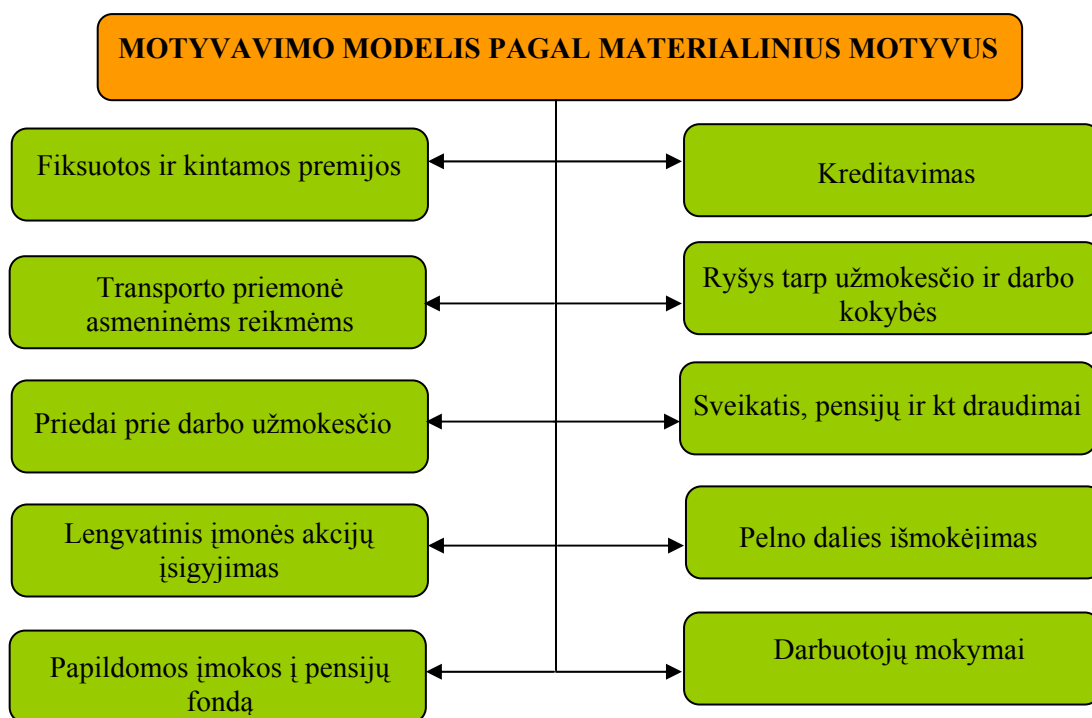
5 pav. Motyvavimo modelis pagal moralinius motyvus [23]

Galima teigti, kad modelio veikimas pagrįstas žmonių tarpusavio supratimu, palankumu, sugebėjimu solidarizuotis, pasiekti reikiamą veiksmų harmoniją. Jis garantuotų specifinių socialinių vertybių įtvirtinimą įmonėse, bei tobulintų darbuotojų bendravimą. Modelis jungtų žmogaus santykį su kitu žmogumi, su socialine aplinka ir visuomene. Jis lemtų darbuotojų bendravimo turinį bei kokybę.

- **Motyvacinio modelio pagal materialinius motyvus.** Pagrindą sudaro ekonominiai poreikiai ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir pan.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintama darbo užmokesčio dalis taptų skatinama priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytų uždavinių išankstinį ir

kokybiškai įgyvendintą darbą. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė ar malonus, mandagus paslaugų teikimas klientams.

Skirtingai nei darbo užmokestis už atliktą darbą, pelno dalijimas skatintų ir remtų darbo grupes, nes visi darbuotojai prisidėtų prie įmonės pelno didinimo. Sudarant dalyvavimo pelnuose sistemas, racionaliai turėtų būti parengtos įmonių organizacinės struktūros, kurios leistų darbuotojams spręsti, kokiais būdais (darbo našumo padidėjimo ar produkcijos kokybės pagerėjimo) būtų galima didinti pelną. Lengvatinis įmonių akcijų įsigijimas suteiktų darbuotojams dalinę verslo nuosavybę, leidžiančią jiems dalytis pelnu. Darbuotojai dirbtų geriau, nes jaustųsi įmonės savininkais.



6 pav. Motyvavimo modelis pagal materialinius motyvus [23]

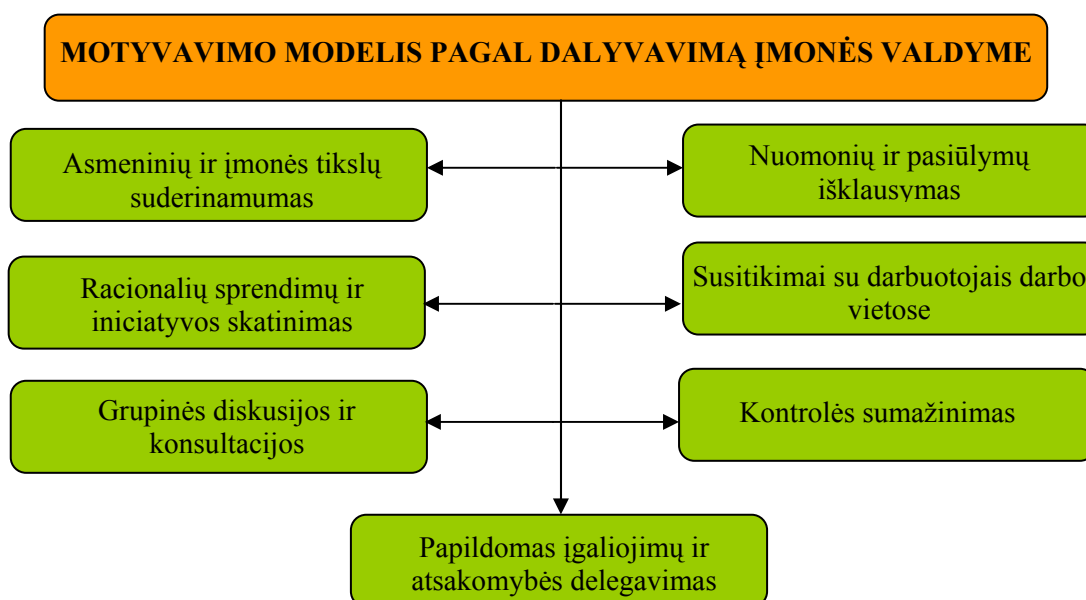
Galima teigti, kad modelis įvertintų visos įmonės arba gamybinio padalinio darbo našumą ir atitinkamus rezultatus. Darbų įvairovė priklausomai nuo galimybių leistų darbuotojams įvertinti savo pastangas. Vieni darbuotojai stengiasi rūpintis darbuotojais kaip „tėvai“, kiti „duoti ir imti“. Gerų rodiklių galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialines, ekonomines ir psichologines motyvavimo priemones, derindami personalo ir įmonės interesus.

- **Motyvacijos modeliai pagal vadovavimo stilių ir darbuotojų galimybes.** Sprendžiant įvairius valdymo uždavinius nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems formuotis,

kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje. Reikėtų išanalizuoti, kodėl būtent toks stilius vyrauja įmonėje, išsiaiškinant jo silpnąsias ir stiprias vietas.

Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse, būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: motyvavimo modelis pagal dalyvavimą įmonės valdyme, motyvavimo modelis pagal skatinamąjį vadovavimą, motyvavimo modelis pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą, motyvavimo modelis pagal įmonės laimėjimus

- **Motyvavimo modelis pagal dalyvavimą įmonės valdyme.** Modelio veikimas pagrįstas darbuotojų asmeninių ir įmonės tikslų formavimu ir suderinamumu. Pavaldinių pasitikėjimo savimi sureikšminimas suteiktų jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai išipareigotų kokybiškai atlikti darbą ir gauti atitinkamą darbo užmokestį. Vadovai privalėtų įvardinti realius iš darbuotojų laukiamus rezultatus ir įtikinti darbuotojus, kad jie gali šiuos rezultatus pasiekti. Tačiau būtinai reikėtų atsižvelgti ir į darbuotojų profesines žinias bei teisę, kurios turėtų atlikti norimų užduočių reikalavimus. Vadovai turėtų gerai pažinti savo darbuotojus, kad bendrautų individualiai, informuotų juos apie darbo eigą ir naujas užduotis. Vadovų uždavinys būtų skirti kuo daugiau dėmesio savo pavaldiniams. Jausdami vadovų paramą, darbuotojai dirbtų našiau ir kokybiškiau, nes dėmesio poreikis ir poreikis priklausyti grupei bei užimti tikrą padėtį joje būtų svarbiausi.

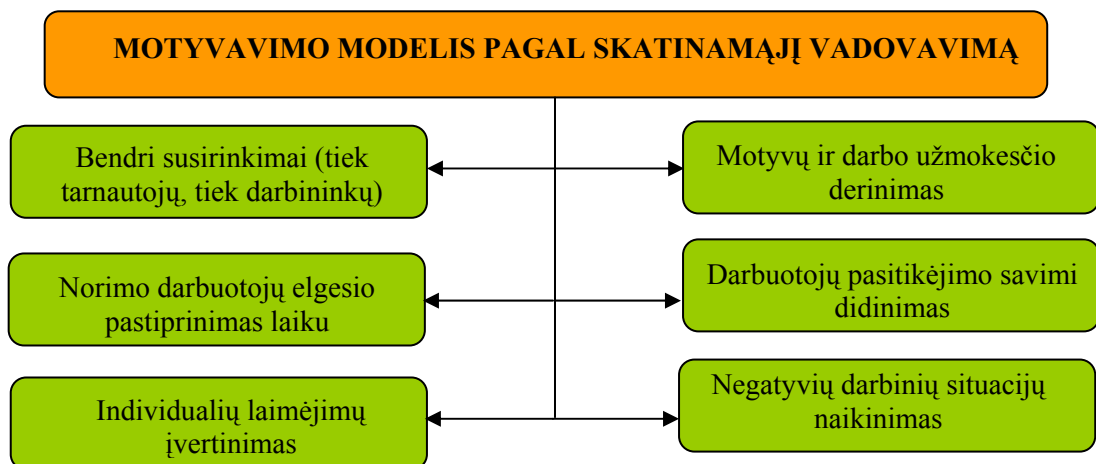


7 pav. Motyvavimo modelis pagal dalyvavimą vadovavime [23]

Galima teigti, kad visų pagrindą sudaro teigiamas vadovų elgesys, apimantis pavaldinių nuomonių ir pasiūlymų išklauskymą, dalyvavimą priimant sprendimus, susitikimus su

pavaldiniais jų darbo vietose. Toks vadovų elgesys skatintų diskusijas ir pasiūlymus darbo grupėse. Modelio taikymas įgalintų personalą dalyvauti nustatant tikslus, atsižvelgiant į jų pasiūlymus. Tikslai turėtų būti aiškūs, konkretūs ne per lengvi ir ne per sunkūs, nes labai sunkios ar lengvos užduotys mažintų darbuotojų motyvaciją. Pavaldiniams reikėtų suteikti visas būtinas darbo priemones tikslui siekti. Taip būtų sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų kūrybingumui.

- **Motyvacijos modelis pagal skatinamąjį vadovavimą.** Motyvavimo modelio esmė pagal skatinamąjį vadovavimą yra skirtingų darbuotojų poreikių tobulėjimas ir augimas. Taikant šį modelį motyvuojamas žymiai daugiau darbuotojų, darbų atlikimo kokybė būtų geresnė, o pasitikėjimas savimi – didesnis. Darbuotojų pasitikėjimo savimi didinimas keistų darbuotojų požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas suteiktų galimybę kilti karjeros laiptais. Vadovai, skirstydami apdovanojimus, turėtų atsižvelgti į užduočių sudėtingumą, jų reikšmę, darbo sąlygas, darbuotojų sugebėjimus bei kvalifikaciją ir – svarbiausia – darbuotojų aspiracijų ir lūkesčių lygį: apdovanojimai turėtų atitikti darbuotojų indėlius į darbą.

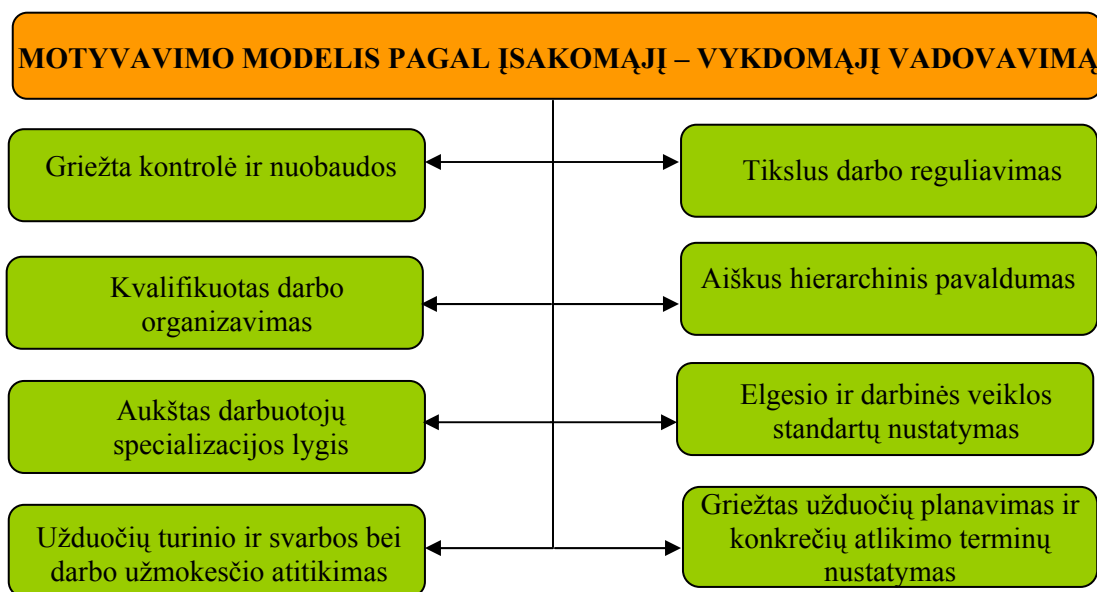


8 pav. Motyvavimo modelis pagal skatinamąjį vadovavimą [23]

Galima teigti, kad modelio taikymas padėtų vadovams atskleisti naujas darbuotojų profesines galimybes: naujas darbo situacijas, išvystytų tokias jų reakcijas ir profesinius sugebėjimus, kokių anksčiau jiems neprisireikė demonstruoti. Šitaip būtų atrenkami darbuotojai naujoms pažintims, pareigoms ir pan. Taip pat modelis turėtų įtakos personalo elgesiui, kadangi darbo užmokestis būtų susietas su darbuotojų motyvais. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų atlyginimų ir bausmių.

- **Motyvacijos modelis pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą.** Tai užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Tikslus užduočių planavimas ir konkrečių atlikimo terminų nustatymas įpareigotų vadovus ne tik paskirstyti bendras užduotis, bet ir konkrečiai nurodyti, ką reikia padaryti, kaip metodiškai atlikti, kiek tai pareikalaus laiko ir kt.

Griežta kontrolė ir nuobaudos leistų vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrautų aukštas specializacijos lygis ir elgesio bei darbinės veiklos standartų nustatymas. Šiuo atveju būtų galimi bendrieji, santykiniai ir tikslo standartai. Bendrieji standartai – tai nustatyti tam tikri veiklos kriterijai, pareiginės instrukcijos, pavyzdinės charakteristikos, testai. Santykinio standarto pavyzdžiu galėtų būti kitas darbuotojas ir jo laimėjimai, taikomi tuo atveju, kai darbuotojai lyginami vienas su kitu. Tikslo standartas – kai darbuotojo elgesys vertinamas pagal tai, kaip jis sugebėjo pasiekti tikslą.



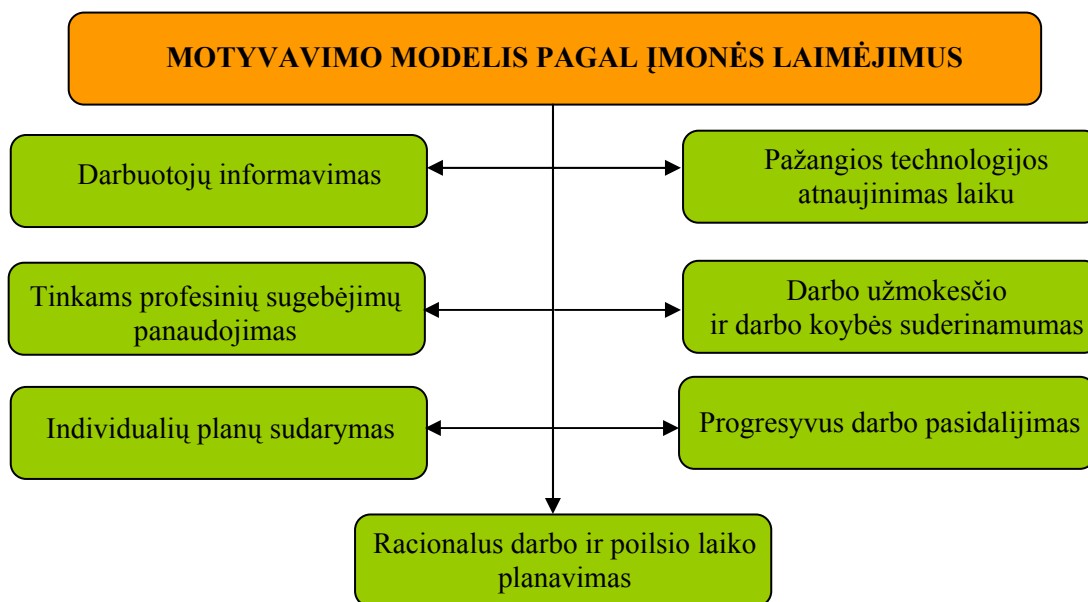
9 pav. Motyvavimo modelis pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą [23]

Galima teigti, kad užduočių turinio ir svarbos atitikimas darbo užmokestį reikštų, kad darbuotojų darbo užmokestis turėtų padidėti kartu su užduočių skaičiumi, kurias jie galėtų atlikti. Tai būtų susiję su pasikartojančiu darbu ir darbo įvairove, nes darbuotojai mokosi daugelio darbų. Mokestis už žinias išplėstų įmonės prisitaikymą ir efektyvumą, nes mažesnis darbuotojų skaičius galėtų atlikti visas užduotis. Tokie darbuotojai siektų didesnių perspektyvų, nes jie lengviau prisitaikytų prie problemų sprendimo. Tokiems planams įgyvendinti įmonės privalėtų turėti gerai išvystytą darbo apmokėjimo sistemą, o darbai turėtų būti aiškiai identifikuoti, dėl to darbo užmokestis galėtų augti tuomet, kaip būtų įgytos naujos darbo klasifikacijos.

- **Motyvavimo modelio taikymas pagal įmonės laimėjimus.** Modelio pagrindą sudaro tinkamas darbuotojų profesinių sugebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai sugebėjimai būtų ugdomi įsisavinant, o paskui kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus.

Sugebėjimų formavimą įmonėse sąlygotų darbuotojų kūrybinė pažiūra į darbą, mokėjimas ieškoti to, kas yra nauja originalu, entuziazmas, kūrybinė drąsa, savojo darbo, kaip didelio visuomeninio reikalo dalies, supratimas, nenutrūkstamo ryšio su kolektyvu jautimas, troškimas

dirbti jo gerovei, tikėjimas savo jėgomis ir galimybėmis, susiję su nuolatiniu nepasitenkinimu savo laimėjimais, didelis reiklumas sau, mokėjimas kritiškai žiūrėti į savo darbą.



10 pav. Motyvavimo modelis pagal įmonės laimėjimus [23]

Galima teigti, kad taikant šį motyvavimo modelį, įmonių vadovai turėtų žinoti, kokiam poreikiui pirmenybę teikia jo pavaldiniai atlygio sistemoje. Nes, laikui, bėgant, poreikiai kinta, ir motyvavimo priemonės, kurios pasitvirtino vieną kartą, kitą kartą gali būti ne efektyvios. Modelio taikymas pagrįstas individualių planų sudarymu. Minėtų planų sudarymas nustatytų uždavinius, kuriuos darbuotojai keltų ateityje, remdamiesi realiomis galimybėmis ir savo vertybinėmis orientacijomis.

Iš aštuonių motyvavimo modelių pagal tam tikrus motyvus 4 lentelėje pateikta motyvavimo modelių palyginimas. Pagal jų privalumus ir trūkumus, bei praktines pritaikymo galimybes.

4 lenetelė. Motyvavimo modelių palyginimas [sudaryta autoriaus]

MODELIO PAVADINIMAS	MODELIO PRIVALUMAI	MODELIO TRŪKUMAI	MODELIO PRITAIKYMO GALIMYBĖS
Modelis pagal saviraiškos motyvus	Modelis padėtų numatyti partnerių elgesį, bei orientuotis į tokias darbuotojų strategijos kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu	Galimas vadovo statuso keitimasis, kadangi leidžiama laisvė priimti savarankiškus sprendimus, spręsti problemas ir panašiai, o tai įmonėje gali sukelti chaosas	Modelis gali būti pritaikomas pradedant smulkiam ar stambiom įmonėm ir tai nesvarbu ar tai pramonės sektorius ar kita. Kadangi visa tai priklauso nuo darbuotojo savirealizacijos lygio
Modelis pagal pagarbos motyvus	Įmonėje sukuriamas bendradarbiavimo pojūtis, vadovas tampa kontrolieriu - konsultantu. Modelio elementai apimtų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeniniais poreikiais	Vadovas gali prarasti savo kaip vadovo vertę, kadangi jis stengsis būti konsultantu ir panašiai. Be to renkantis šį modelį vadovai didesnę dėmesį skiria grupės vaidmeniui pačioje įmonėje, o ne individualių asmenų motyvavimui, tas nėra gerai, kadangi gali būti nepastebėti rezultatų ir talentingi darbuotojai	Modelis gali būti taikomas įmonėse, kuriose yra geras darbo klimatas, bei kuriose dirba ne daug darbuotojų. Tai galėtų būti smulkios arba vidutinės įmonės
Modelis pagal moralinius motyvus	Jis garantuotų specifinį socialinių vertybių įtvirtinimą įmonėse, bei tobulintų darbuotojų bendravimą, modelis jungtų žmogaus santykių su kitu žmogumi, su socialine aplinka ir visuomene	Bus galima motyvuoti ne visus darbuotojus, o tik kompetetingus. Kadangi paprasto darbuotojo motyvai yra kiti, tačiau ne moraliniai	Modelio pritaikymas galimas įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti, bei aukšto rango darbuotojai
Modelis pagal materialinius motyvus	Darbuotojus stipriai motyvuoja materialinės vertybės, jų pagalba jie gali kurti savo gerbūvį. Konkrečiais kriterijais vertinant darbo užmokestį sparčiai augtų darbuotojų produktyvumas darbo kokybė ir panašiai	Yra sunku parinkti tinkamą materialinį atlygį, kad tinkamai būtų motyvuotas darbuotojas. Materialus motyvavimas yra trumpalaikis, greitai grįžtama prie nepasitenkinimo pozicijos	Modelis gali būti taikomas labai plačiam darbo sektoriuje, pradedant smulkiam ir vidutinėm įmonėm, bei baigiant stambiom įmonėm. Darbo pobūdžio sfera taip pat turi didelį intervalą pradedant statybiniu ar transporto sektorius ir baigiant meniniu ar kitokiu sektoriumi
Modelis pagal dalyvavimą įmonės valdyme	Darbuotojams pasitenkinimo savimi sureikšminimas suteiktų jiems socialinę paramą, dėl to pavaldiniai įsipareigotų kokybiškai dirbti	Vadovai turi daug laiko skirti savo pavaldiniams, prisiimti papildomus įsipareigojimus, bei atsakomybę, dėl to kiltų daug diskusijų	Modelis gali būti taikomas tik smulkiose įmonėse, kur vadovai labai gerai pažįsta savo darbuotojus ir gali daug dėmesio skirti jiems
Modelis pagal skatinamąjį vadovavimą	Žiūrima į darbuotojų poreikių tobulėjimą ir augimą. Taikant šį modelį motyvuojama žymiai daugiau asmenų. Darbų atlikimo kokybė būna žymiai geresnė, pasitiekiamas savimi – didesnis. Atskleidžiamos naujos profesinės darbuotojų galimybės	Vadovai turi būti labai objektyvūs, norėdami individualiai motyvuoti darbuotojus. Sunku tinkamai motyvuoti darbuotoją už atliktus darbus, kadangi motyvai gali būti nepasverti	Modelis gali būti taikomas pradedant mikroįmonėm ir baigiant stambiom įmonėm. Neišskiriantis pagal darbuotojo kvalifikacijos lygį ar darbo pobūdį
Modelis pagal įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą	Griežta kontrolė ir nuobaudos leistų vadovams nuolat tikrinti pavaldinių darbą, todėl įmonėse vyrautų aukštas specializacijos lygis ir elgesio bei darbinės veiklos standartų nustatymas	Greitai sąlygojama neigiama reakcija darbuotojai tampa įbauginti. Atsiranda baimė reikšti savo nuomonę, dėl to prarandamos idėjos, bei pasiūlymai, nutrūksta kontaktas su vadovais	Modelis gali būti taikomas vidutinėse arba didelėse įmonėse, kurios užsiima gamybine ar panašia veikla, bei kurioje yra daug neturinčių aukštos kvalifikacijos darbininkų
Modelis pagal įmonės laimėjimus	Puikiai panaudojami darbuotojų profesiniai sugebėjimai būtų ugdomi įsisavinant, o paskui kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus, taip puikiai panaudojami profesiniai sugebėjimai	Pastoviai darbuotojas turi būti motyvuojamas skirtingais motyvais, kadangi tobulėjant darbuotojui keičiasi ir poreikiai	Modelis daugiau būtų taikomas naujai besikuriančiom įmonėm, kur įmonės laimėjimai, būtų, kaip didelis motyvas patiems darbuotojams ir paskata ateityje

Galima teigti, kad iš 4 lentelėje pateiktų motyvavimo modelių praktiškai daugelis jų realizuojami jau daugelyje industrinių šalių, tačiau Lietuvoje jie dar nėra sistemingai taikomi. Lietuvos įmonių darbuotojus pagal šiandieninius mokslo laimėjimus tinkamai motyvuoti trukdo tam tikros kliūtys, kaip įgaliojimų delegavimo nebuvimas, darbuotojų sugebėjimų nepanaudojimas, mažos kvalifikacijos kėlimo galimybių ribos, nepasitenkinimas darbo užmokesčiu ir t.t. Taigi, šiuolaikiškesnis vadovų mąstymas suteiktų daugiau galimybių diegti tam tikrus darbuotojų motyvavimo modelius, būdingus jų vadovaujamoms įmonėms, priklausančioms nuo darbo pobūdžio, įmonės tipo ar vadovavimo stiliaus.

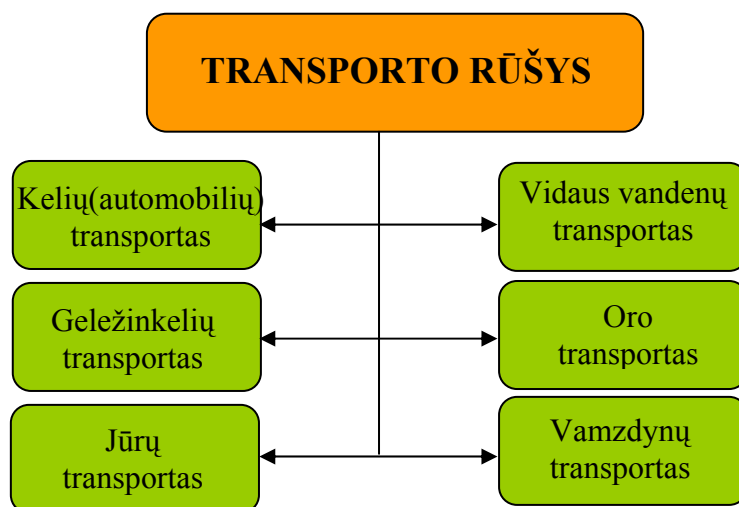
Analizuojant pateiktus motyvavimo modelius galima daryti prielaidą, kad kiekvienas iš modelių turi savo privalumų ir trūkumų. Nei vienas iš jų nėra universalus ar tinkantis kuriam nors konkrečiam sektoriui. Kiekvienam sektoriui yra parenkamas individualiai pagal tam tikrą struktūrą ir poreikį. Iš visų pateiktų motyvavimo modelių Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriui tinkamiausiais pasirinkau du motyvavimo modelius, tai motyvavimo modelis, pagal materialinius motyvus ir motyvavimo modelis pagal skatinamąjį vadovavimą. Motyvavimo modelį pagal materialinius motyvus pasirinkimą sąlygojo šalyje ir pasaulyje pasikeitusi ekonominė situacija ir požiūris į šiandieninį darbuotoją. Šiandieninėmis rinkos sąlygomis kiekvienas iš darbuotojų jausdamas materialinę motyvaciją, nesvarbu kokia forma, stengsis naudingai, bei našiai atlikti pavestas užduotis. Ir nemanys, kad tai tik susitaikymas su sunkiu ir alinančiu darbu. Sekančio modelio pagal skatinamąjį vadovavimą pasirinkimą nulėmė tai, kad taikant šį motyvavimo modelį vienu metu motyvuojama žymiai daugiau darbuotojų. Be to žiūrima į darbuotojų tobulėjimą ir augimą, bei atskleidžia darbuotojų profesines galimybes.

Remiantis teoriniais motyvavimo modeliais pagal materialines ir skatinamojo vadovavimo motyvus buvo atliekamas tyrimas skirtas Lietuvos kelių transporto paslaugų personalo motyvavimo modelio analizei, bei praktinio pritaikymo galimybei realizuoti.

2. LIETUVOS TRANSPORTO SEKTORIAUS ANALIZĖ

2.1 Bendra transporto sektoriaus apžvalga

Transportas yra labai svarbi Lietuvos Respublikos ekonominės ir socialinės infrastruktūros dalis. Jo vaidmuo – tenkinti keliaujančių asmenų ir įmonių poreikius gabenanti krovinius ir keleivius. Iki 2008 metų pabaigos buvo užregistruota per 77559 darbuotojų dirbančių transporto paslaugų sektoriuje. Transporto sektorius per tarptautinę ir vietos prekybą turi tiesioginę įtaką Lietuvos ekonomikai plėtrai, prisideda prie verslui palankių sąlygų kūrimo. Modernaus ir efektyvaus transporto sektoriaus plėtra atspindi pagrindinius bendrosios Europos rinkos principus – laisvą prekių bei paslaugų judėjimą. Šalies ūkio augimas, keliantis gyvenimo lygį, naujų darbo vietų kūrimas būtų neįmanomi be efektyvaus transporto sektoriaus. Todėl analizuojant transporto sektorių, kaip ūkio šaką neįmanoma apsieiti be transporto priemonių charakteristikos pateikimo. Kiekviena transporto priemonė pasižymi savo ypatybėmis, tačiau visas jas galima sugrupuoti atsižvelgiant į jų naudojamo pobūdį. Remiantis šiuo skirstymo kriterijumi yra išskiriamos šios pagrindinės transporto rūšys žr.11 pav.



11 pav. Transporto rūšių klasifikavimas [44]

Kiekviena iš šių transporto rūšių konkrečioje transporto sistemoje atlieka tam tikrą funkciją atsižvelgiant į savo technines bei ekonomines ypatybes, „pervežimo galią“, geografinę ir istorinę išsivystymo specifiką.

Geležinkelių transportas labiausiai efektyvus vežant didelės apimties krovinius vidutiniais ir tolimalais reisais esant dideliai krovinių srautų koncentracijai.

Kelių transportas paprastai naudojamas pervežant nedideliais atstumais, garantuoja vežimų reguliarumą bei galimybę tiekti nedidelius produkcijos kiekius.

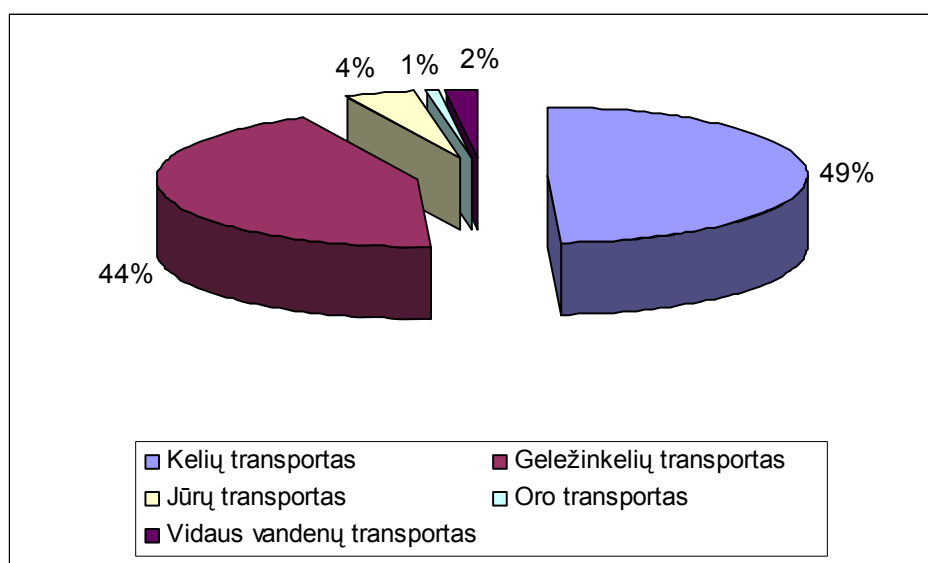
Jūrų transportas Lietuvoje naudojamas tik išoriniams, eksporto ir importo pervežimams. Šiuo būdu kroviniai gali būti gabenami reisiniais (plaukioja pagal nustatytą maršrutą) arba nereisiniais (esant individualiems klientų užsakymams) laivais.

Vidaus vandenų transportas skirtas transportuoti didelius krovinius vandeniu nacionaliniu masteliu atsižvelgiant į vidaus vandenų kelių specifiką.

Oro transportas plačiai taikomas keleivių vežime, tuo tarpu kalbant apie krovinius, dėl savo specifikos naudojamas nedidele apimtimi, brangiems arba greitai gendantiems kroviniams transportuoti dideliais atstumais .

Labiausiai nuo visų įvardintų transporto rūšių skiriasi *vamzdynų transportas*, nes tai siauras transportavimo būdas, skirtas specialioms žaliavoms, tokioms kaip dujos arba nafta, gabenti.

Analizuojant Lietuvos transporto sektorių iš 12 pav galima matyti, kad didžioji dalis šalies transporto sektoriau gabenat keleivius ir krovinius sudaro kelių transportas net 49 %. Tačiau labai konkurencingas išlieka geležinkelių transportas 44 %. Šie du transporto paslaugų sektoriai pastoviai varžosi dėl didelių ar negabaritinių krovinių gabenimo, tad jie ir yra rinkos monopolininkai, galintys už ganėtinai patrauklią kainą greitai ir kokybiškai pristatyti krovinius į reikiamus logistikos centrus ar objektus. Žinoma likusi rinkos dalis tenka jūrų transportui 4 %, vidaus vandenų transportui 2 % , bei oro transportui apie 1 %.



12 pav. Lietuvos transporto paslaugų sektorių pasiskirstymas 2008 metais [45]

Tokių transporto sektoriaus pasiskirstymą lemia daugelis veiksnių žr. 5 lentelė. Vieni iš jų tai: prekių pristatymo laikas (trukmė), dažnumas, grafiko laikymosi patikimumas, galimybė pervežti įvairius krovinius, galimybė pristatyti krovinių į bet kurią vietą, gabenimo kaina. Lentelėje pateikti skaičiai nuo 1 iki 5 rodantys pagal veiksnius, kaip pasiskirto transporto sektoriai.

Rezultatai rodo akivaizdžius kelių transporto paslaugų pranašumus, lyginant su kitais transporto sektoriais. Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų sektoriai pasiskirstė taip:

1 vieta. Kelių (automobilių transportas).

2 vieta. Geležinkelių transportas.

3 vieta. Jūrų transportas.

4 vieta. Vidaus vandenų transportas.

5 vieta. Oro transportas.

5 lentelė. Veiksniai lemiantys transporto priemonių pasiskirstymą [47]

TRANSPORTO SEKTORIAI	VEIKSNIAI LEMIANTYS TRANSPORTO PRIEMONIŲ PASISKIRSTYMA					
	Pristatymo laikas	Dažnumas	Grafiko laikymosi patikimumas	Galimybė pervežti įvairius krovinius	Galimybė pristatyti krovinį į bet kurią vietą	Gabenimo kaina
Geležinkelių	3	4	3	2	2	3
Jūrų	4	5	4	1	4	1
Kelių	2	2	2	3	1	4
Vidaus vandenų	5	1	1	5	5	2
Oro	1	3	5	4	3	5

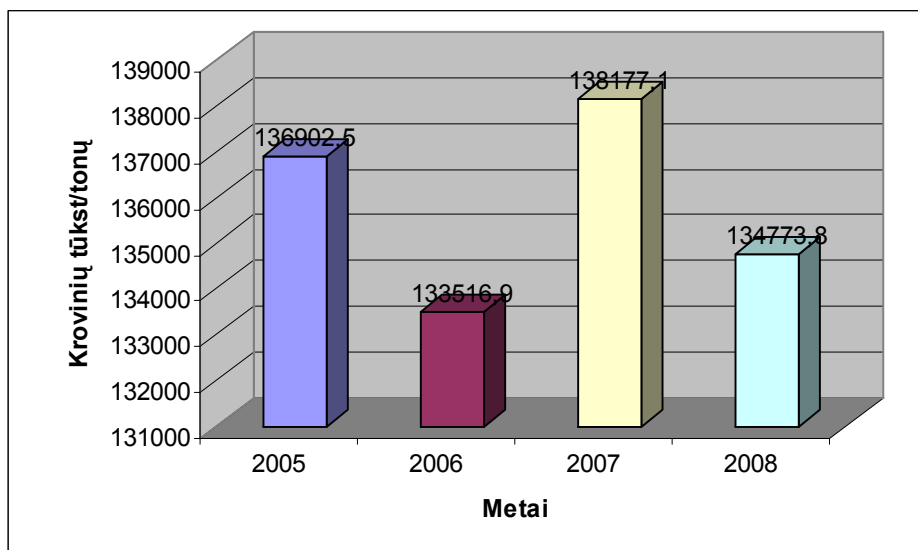
Plačiau kalbant apie Lietuvos transporto sektorių, visų pirma galima teigti, jog kelių, jūrų, geležinkelių ir oro transporto sistemos yra tarpusavyje susipynusios, bet kartu ir labai skirtingos. Kokią transporto priemonę pasirinkti sprendžia pats siuntėjas, atsižvelgdamas į turimus finansinius išteklius, krovinio matmenis, bei specialias gabenimo sąlygas, terminus ir pan. Kartais yra sudėtinga nuspręsti, kuri transporto sistema yra efektyvesnė. Todėl tam buvo atliktas transporto priemonių efektyvumo palyginimas žr. 6 lentelėje. Tai leidžia apsvarstyti ir palyginti keletą variantų prieš pasirenkant geriausią transporto paslaugą gabenti norimą krovinį į norimą vietą, norimu laiku.

6 lentelė. Transporto rūšys, jų pranašumai ir trūkumai [47]

TRANSPORTO RŪŠYS	PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
Kelių transportas	Laiko sąnaudų taupymas gabenant nedideliais atstumais arba aptarnaujant tam tikrą teritoriją Tinka specifiniams kroviniams vežti Galima prisitaikyti prie nenumatyto termino Galima sudaryti lankstų grafiką Galima taupyti laiką tolimesniems reisams	Nėra tikslaus gabenimo grafiko Priklausomybė nuo oro sąlygų Priklausomybė nuo eismo trukdymo Ribotas pakrovos kiekis Ribota galimybė vežti pavojingus krovinius
Geležinkelių transportas	Didelis gabenamų krovinių svoris Tikslus gabenimo grafikas Reti gedimai Galimybė vežti pavojingus krovinius	Privataus geležinkelio tinklas Geležinkelio atšakų būtinumas Papildomos sąnaudos nuomojant specialiuosius automobilius
Vidaus vandenų transportas	Didelis gabenamų krovinių svoris Didelis pakrovimo plotas Galimybė transportuoti krovinius specialiais laivais Nedidelės gabenimo sąnaudos	Ribotas uostų tinklas Būtinybė turėti prieplauką Priklausomybė nuo vandens lygio, taip pat oro sąlygų (ledo, rūko ir pan)
Jūrų transportas	Didelis gabenamų krovinių svoris Didelė talpa ir plotas Galimybė transportuoti krovinius specialiais laivais	Priklausomybė nuo oro sąlygų (audrų, ledo, rūko ir pan) Priklausomybė nuo maršrutų (išskyrus užsakomuosius reišius)
Oro transportas	Didelis gabenimo greitis Nereikalingas specialus įpakavimas	Laiko sąnaudos kroviniams perkrauti Priklausomybė nuo grafiko Laiko nuostoliai perkrovų uostuose
Vamzdynų transportas	Nepertraukiamai tiekiant (gabenant) dujas, skysčius ir birias medžiagas. Šis būdas pigiausias iš visų gabenimo priemonių Didelis patikimumas Neteršia aplinkos	Didelės investicijos (tačiau rentabilus ilgalaikio eksploatavimo būdas) Nėra galimybės gabenti gabaritinius ar negabaritinius krovinius

Žinoma iš pateiktos informacijos 12 pav. ir 6 lentelės galima teigti, kad tarp įvairių transporto rūšių kelių transportas išlieka svarbiausias tiek vežant keleivius, tiek ir gabenant krovinius. Ši transporto rūšis yra pati tinkamiausia ir lanksčiausia norint pristatyti krovinius į bet kurią paskirties vietą, bet kuriuo metu.

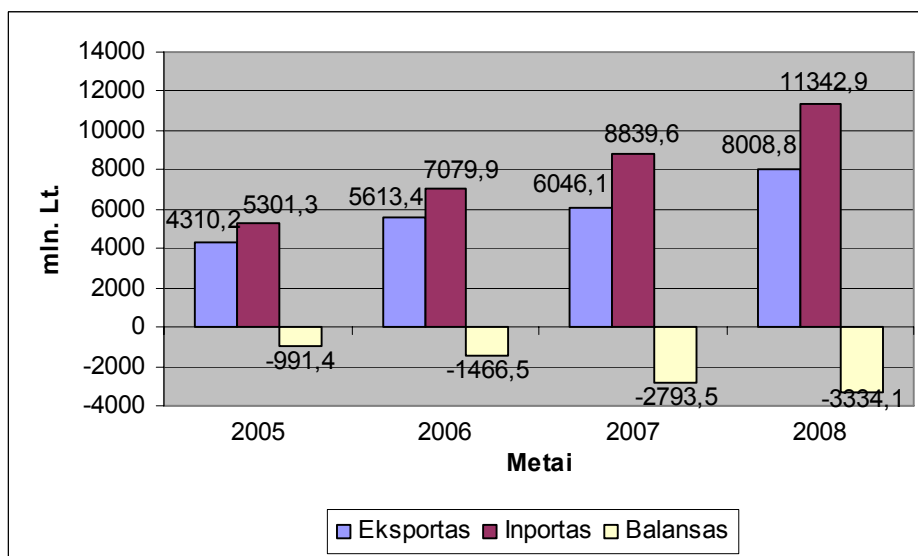
Iki 2008 metų vidurio augant šalies ekonominiais rodikliais, didėjant krovinių importui ir eksportui, didelė pervežamų krovinių gausa trečiajame praėjusių metų ketvirtyje stipriai sumažėjo. Staigūs rinkos pokyčiai leido suprasti, bei suvokti apie artėjančias ekonomines problemas ne tik transporto sektoriuje, bet ir visai šalies ekonomikai žr. 13 pav.



13 pav. Krovinių pervežimo tendencijos 2005 – 2008 metais [46]

Analizuodamas transporto sektorių ir jo pokyčius, įtakotus pasaulinio ekonominio nuosmukio 13 pav. galima aiškiai matyti pervežamų krovinių kiekio sumažėjimą iki 1,4 % lyginant su 2007 metų duomenimis, o tai sudaro 3403,3 tūkst/tonų krovinių mažiau. Žinoma įtaką padarė šalyje kritus vartojimo rodikliai. Duomenys pateikti remiantis Lietuvos statistikos departamento pateikta informacija.

14 pav. pateikta Lietuvos importo ir eksporto pajamos nuo 2004 iki 2008 metų pabaigos. Iš grafiko aiškiai matyti tendencingas importo ir eksporto pajamų augimas.



14 pav. Transporto paslaugų eksporto ir importo pajamos 2005 – 2008 metais [46]

Iš eksporto 2008 metais gautos pajamos išaugo 24,6 %, o tai sudarė per 1962,7 mln/Lt daugiau lyginant su 2007 metų statistiniais eksporto duomenimis. Tuo tarpu importui išaugus pajamos sudarė net 22,1 %, o tai yra daugiau, kaip 2503 mln/Lt, nei 2007 metais. Šie statistiniai importo ir eksporto ekonominiai rodikliai sąlygoja lėtėjantį šalies pramonės ir gamybos

sektoriaus ūkį, dėl šių priežasčių sunkumus patiria ir Lietuvos transporto sektoriaus įmonės. Iš 14 pav. pateiktų duomenų galime matyti esamą progresyvų importo ir eksporto balanso augimą. 2008 metais šalies eksporto ir importo pajamų balansas siekė net 3334,1 mln/Lt, o tai yra 16,3 % daugiau nei 2007 metais. Tokie ekonominiai rodikliai kelia grėsmę šalies verslo sektoriams. Kadangi vis daugiau, su kiekvienais metais tendencingai importuojant prekių šalyje gali išaugti tam tikrų lietuviškų prekių deficitas ir lietuviškas prekes gali palaipsniui išstumti iš šalies rinkos. Tuo tarpu vartotojams nebelikus pasirinkimo laisvės teks pirkti ir vartoti iš užsienio atvežtas prekes, o daugumai šalies transporto sektoriaus įmonių sumažėjus eksportui, teks ieškoti kitų būdų, kaip išlikti veiksniais rinkoje.

2.2 Lietuvos kelių transporto sektoriaus rinkos rodikliai

Tai viena iš transporto rūšių, vykdančių vežimus sausuma. Tam paprastai naudojamos anksčiau minėtos transporto priemonės, kurios juda tam specialiai sukurtais keliais. Iš visų transporto priemonių rūšių kelių transporto priemonės labiausiai tinka vežimams trumpais atstumais. Esminis šios rūšies požymis yra didelis manevringumas, kuris leidžia atlikti vežimus dangos neturinčiais keliais, sunkiai privažiuojamu reljefu, gabenti krovinius be tarpinių įkrovimo ar iškrovimo darbų ir taip pristatyti siuntinį "nuo durų iki durų" - t.y. iš gamybos punkto tiesiogiai į vartojimo punktą.

Esant tarptautiniams vežimams, kelių transportas pervežimo grandinėje dažnai yra pirma ir paskutinė priemonė kroviniams pristatyti, taip pavyzdžiui, krovinys iš gamintojo pristatomas iki geležinkelio arba jūrų uosto, perkraunamas ir atlikus pervežimą šiomis transporto rūšimis jau kitoje teritorijoje vėl įkraunamas į kelių transporto priemonę, kuri pristato prekes gavėjui. Be manevringumo kelių transportas taip pat pasižymi pakankamai dideliu lankstumu, todėl esant būtinybei nėra sudėtinga greitai pakeisti konkrečią transporto priemonę arba gabenamą produktą. Taip pat labai svarbus kelių transporto bruožas yra pakankamai didelis greitis, kuris nusileidžia tik brangiausiai transporto rūšiai - oro transportui. Dėl šių priežasčių ši rūšis atrodo patraukli daugelyje atvejų ir todėl yra plačiai naudojama. Jos pagalba vykdomi trumpieji vežimai, krovinių vežimai iki geležinkelių arba uostų. Kelių transportas yra pagrindinė priemonė gaminams patekti į vartojimo punktus. Nesant kitų sausumos transporto priemonių, kelių transportas naudojamas ir tolimiems vežimams atlikti.

Vertinant šios transporto rūšies privalumus, negalima neatsižvelgti ir į jos trūkumus, kurie dažnai nulemia kitos rūšies pasirinkimą tam tikram gabenimui atlikti. Pagrindiniu šios transporto rūšies trūkumu dažnai įvardijamos – didelės transportavimo išlaidos, kurios yra nulemtos nedidelės krovinių apimtys. Todėl transporto rūšys, galinčios vienu metu transportuoti didesnius krovinius ir dėl to susidaranti mažesnės išlaidos, dažnai nulemia kitos transporto

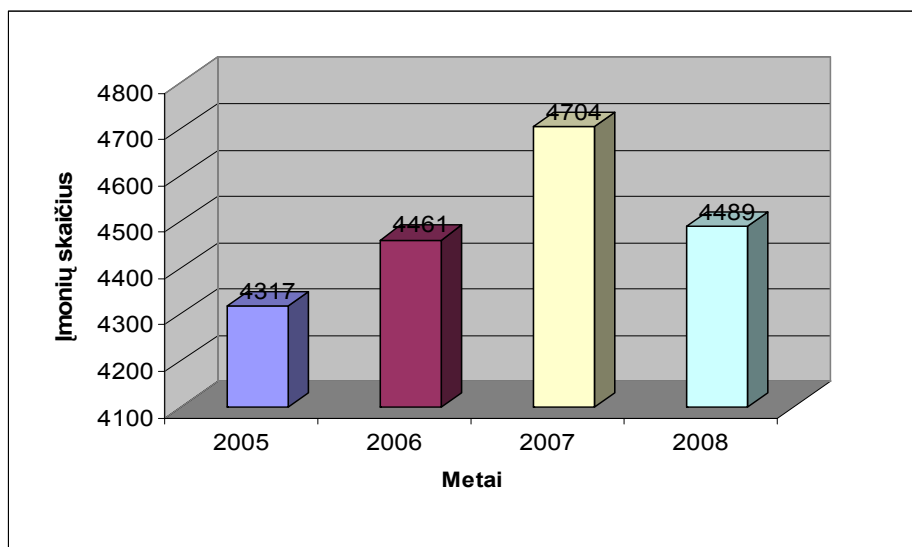
rūšies pasirinkimą.

Daugiau kalbant, galima pabrėžti apie kelių transporto krovinių ir keleivių vežimą. Transportas nesukuria naujų produktų, naujų daiktų, o tik gabena produkciją, kurios sukurtos pramonėje ar žemės ūkyje. Transportas, gabendamas produkciją, atlieka materialinį procesą – šios produkcijos vietos pakeitimą, jos pristatymą vartotojui. Kelių transportas, gabendamas krovinius, toliau tęsia gamybos procesą paskirstymo srityje, o veždamas keleivius, tenkina žmonių susisiekimo poreikius, t.y. dalyvauja aptarnavimo srityje. Krovinių vežimas kelių transportu pastaruoju metu plačiai paplitęs terminas, apibrėžiantis didelį ratą operacijų, kurios atliekamos nuo produkcijos pagaminimo iki pateikimo ją vartotojams. Šių operacijų tikslas likviduoti teorinį skirtumą tarp gamintojo ir vartotojo, bei užtikrinti saugų ir savalaikį krovinių vežimą iš gamybos vietos į galutinę vietą, kur turi būti pristatytas kroviny.

Iki 2008 metų antros pusės kūrėsi daugybė kelių transporto įmonių. Lietuvos transporto rinkoje buvo stebimas tendencingas transporto įmonių augimas, bei plėtimasis. Ypač labai buvo matomas smulkių įmonių dirbančių kelių transporto paslaugų sektoriuje didėjimas - augimas. Priežastis labai aiški ir paprasta. Daugybė transporto įmonių kūrėsi todėl, kad norint pradėti savo verslą nereikia didelio kapitalo. Pervežimo išlaidų struktūroje vyrauja kintamosios išlaidos, o pastoviųjų išlaidų kintamasis svoris gana mažas. Pervežant automobiliais nereikia didelių investicijų nei stotims, nei įrangai ir net nereikia investuoti į kelių tiesimą, nes automagistralės yra statomos ir remontuojamos iš valstybės lėšų. Žinoma, vežėjai moka už naudojamąsias kelias, moka kelių mokesčius ir akcizą, įtrauktą į degalų kainą, perka leidimus ir t. t.

Tačiau 2008 antroje pusėje stipriai pasikeitus ekonominei situacijai pasaulyje, problemos ir ekonominiai nuosmukiai neaplenkė ir Lietuvos, o ypač kelių transporto sektoriaus. Žvelgiant į 15 pav. aiškiai matyti ekonominio nuosmukio pasekmės ir staigus kelių transporto įmonių sumažėjimas iki 4,7 %, tiksliau sakant 224 kelių transporto įmonėms mažiau lyginant su 2007 metų statistikos rodikliais.

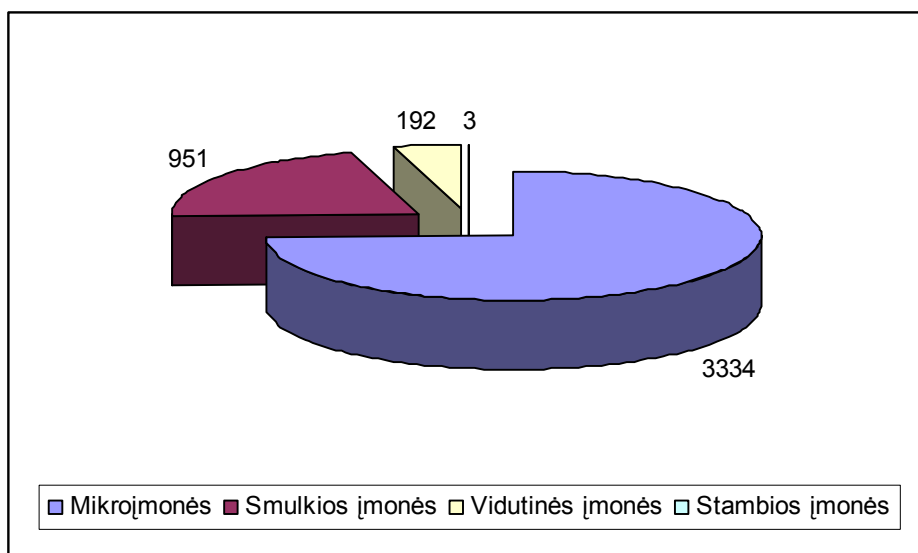
Iš 15 pav. aiškiai matyti, kad kelių transporto paslaugų sektorius, pagal įmonių kiekį vėl sugrįžo į 2006 metų statistinius rodiklius. Situacija taip stipriai pasikeitė ne todėl, kad sustojo naujų kelių transporto įmonių registracija, o įtakos turėjo tai, kad naujai įsikūrusios smulkios kelių transporto įmonės nebeišgalėjo rinkoje išlikti konkurencingomis, turėdamos didžiulius įsiskolinimus bankams – kreditoriams. Tad jie privalėjo stabdyti savo veiklą, kitaip sakant bankrutuoti.



15 pav. Lietuvos kelių transporto įmonių skaičiaus kitimo tendencijos 2005-2008 metais [45]

Vien per 2008 metus bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės sudarė 10,2 %, o tai yra 95 – ios įmonės. Tačiau lyginant 2007 metų duomenis, bankrutavusių įmonių buvo tik 35-ios. O tai reiškia, kad 2008 metais bankrutavusių įmonių buvo 63,16 % daugiau nei 2007 metais. Ekonominiai rodikliai stulbinantys ir žadantys tikrai nelengvus laikus transporto įmonėms.

Apžvelgiant vieną iš pagrindinių transporto sektorių, tai yra kelių transportą labai yra aktualu žinoti, kaip kelių transporto įmonės pasiskirsto pagal įmonės tipą: mikroįmonės, smulkios įmonės, vidutinės įmonės ir stambios įmonės žr. 16 pav.

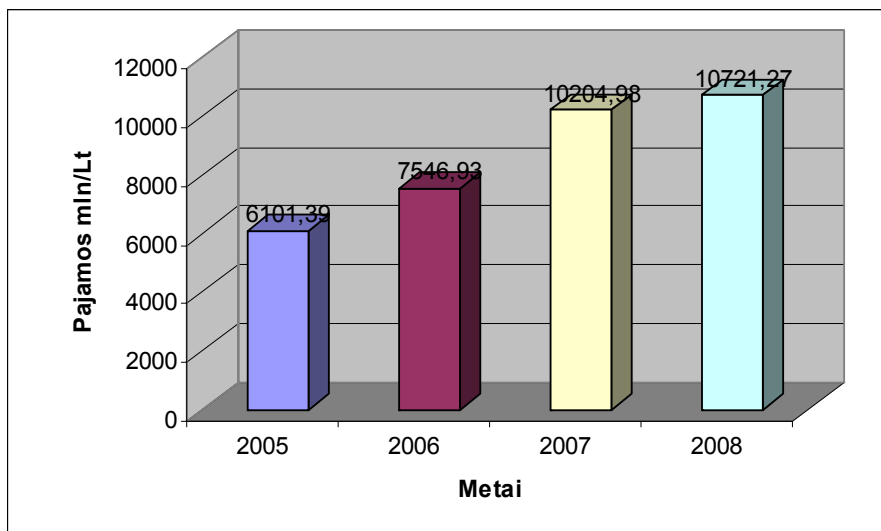


16 pav. Lietuvos kelių transporto sektoriaus pasiskirstymas pagal įmonės tipą [45]

Iki 2008 metų pabaigos Lietuvos kelių transporto sektoriuje buvo įregistruotos 4480 kelių transporto įmonių. Kaip ir minėjau apžvalgos pradžioje, kūrėsi labai daug smulkių ir mikroįmonių. Iš 16 pav aiškiai matyti, kad didžiąją kelių transporto rinką užima mikroįmonės,

net 74,4 %, o tai sudaro 3334 įmonės, kuriose dirba tik iki 9 darbuotojų. Likusią rinkos dalį net su 21,2 % užima smulkios įmonės. Vidutinėms kelių transporto įmonėms tenka 4,2 %, o stambioms įmonėms kuriose dirba daugiau, kaip 249 darbuotojai tik 0,2 % visos kelių transporto sektoriaus rinkos dalies.

Pradedant kalbėti apie šalies kelių transporto sektoriaus ekonominius rodiklius iki 2008 metų pabaigos žr. 17 pav, jie yra stulbinantys.



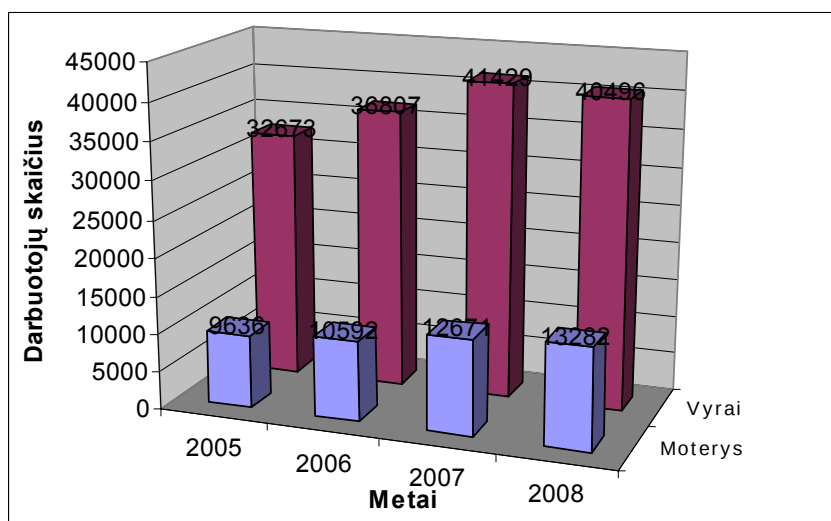
17 pav. Lietuvos kelių transporto įmonių gautos pajamos 2005-2008 metais [46]

Iš 17 pav. matyti, kad kelių transporto pardavimų pajamos nuo 2005 iki 2008 metų tendencingai didėjo nuo 6101,32 mln/Lt iki 10721,27 mln/Lt, o tai yra beveik šimtaprocentinis augimas lyginant penkerių metų gautų pajamų rodiklius. Tačiau šalį užklupus ekonominiam sunkmečiui dauguma šalies ekonominių rodiklių stipriai sumažėjo. Pavyzdžiui kelių transporto įmonių 4,7 % mažiau lyginant su 2007 metų rodikliais, tačiau gautos pajamos yra net 5 %, o tai yra 516,29 mln/Lt didesnės lyginant su 2007 metų gautomis pajamomis. Tokių pajamų augimą galėjo įtakoti keletas faktorių. Viena iš jų tai ilgalaikių sutarčių sudarymas ir jų įsipareigojimai, bei apmokėjimai už suteiktas paslaugas iki metų pabaigos. Sekantis pajamas įtakojantis veiksnys, galėjo būti stipriai išaugusios už gabenamus krovinius kainos. Tačiau iškyla, klausimas, kas laukia kelių transporto įmonių ateityje, jei taip stipriai bus paveiktas šalies transporto ūkis. Kelių transporto įmonių mažėjimas, vėluojantys arba iš viso nevykstantys atsiskaitymai už paslaugas su tiekėjais ir panašiai, o tai veda tik prie vieno – transporto įmonių bankroto.

2.3 Dirbančio personalo pasiskirstymo dinamika kelių transporto paslaugų sektoriuje

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų pasaulio šalių iš visų ūkio sektorių nemažą dalį sudaro transporto sektorius. Jis turi didžiulę reikšmę šalies ekonomikos BVP, bei vystymuisi. Be šalies transporto nevyktų nei gamybiniai, nei pramoniniai procesai, nebūtų nei importo nei eksporto. Vienu žodžiu tariant nevyktų prekių ir paslaugų migracija. Plačiau kalbant apie transporto sektorių būtina akcentuoti jame dirbantį personalą. Kadangi personalas ir yra varomoji jėga, kurio pagalba vyksta visi procesai įmonėje.

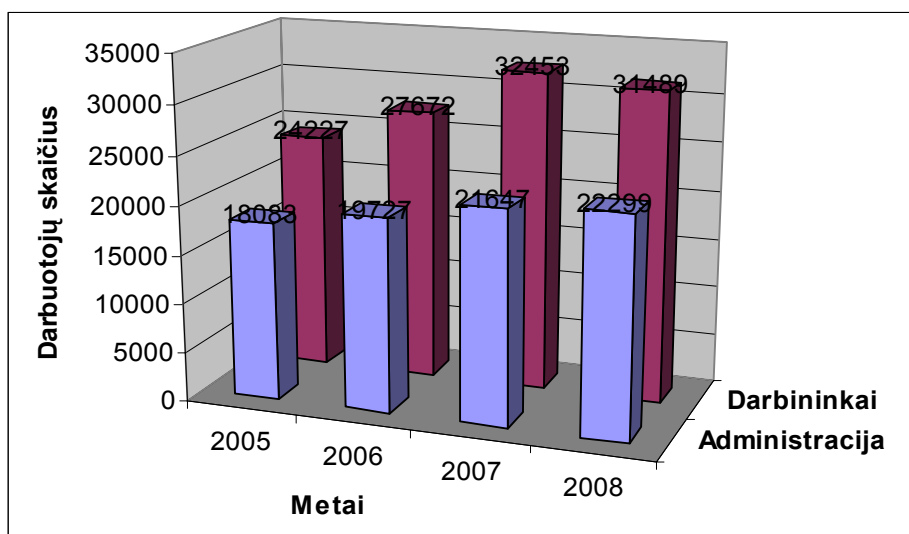
Analizuojant Lietuvos statistikos departamento duomenis iki 2008 metų pabaigos Lietuvos transporto sektoriuje buvo įregistruoti 53 778 darbuotojai (žr. 18 pav).



18 pav. Kelių transporto paslaugų sektoriaus darbuotojų pokytis 2005 – 2008 metais [46]

Lyginant 2008 metų ir 2005 metų statistinius rodiklius galima išvelti tendencingą darbuotojų augimą kelių transporto paslaugų sektoriuje. Darbuotojų išaugo net 21,32 %, o tai yra 11469 darbuotojų daugiau, nei 2005 metais. Tačiau kas įdomiausia analizuojant gautus duomenis tai, kad vyrų ir moterų dirbančių transporto paslaugų sektoriuje skirtumas yra akivaizdžiai ženklus. Iš 18 pav. matyti, kad 2008 metais dirbančių vyrų buvo net 67,21 % daugiau nei moterų. Be to žvelgdami į visą metų ir darbuotojų skaičiaus amplitudę, galima pastebėti tokią tendenciją, kad moterų dirbančių transporto paslaugų sektoriuje pastebimas progresyviai stabilus augimas net 27,5 %, tačiau tuo tarpu vyčių 2008 augimas negana to, kad sustojo augti, tačiau pradėjo ir mažėti. Tokios priežastys galimos todėl, kad vairuotojai beveik visuomet yra vyrai, o šalį užklupus ekonominiam nuosmukiui visų pirmą buvo mažinama vairuotojų pareigybių, o ne administracijos. Šios pasekmės ir nulėmė 18 pav. pateiktus transporto paslaugų sektoriaus statistinius rodiklius.

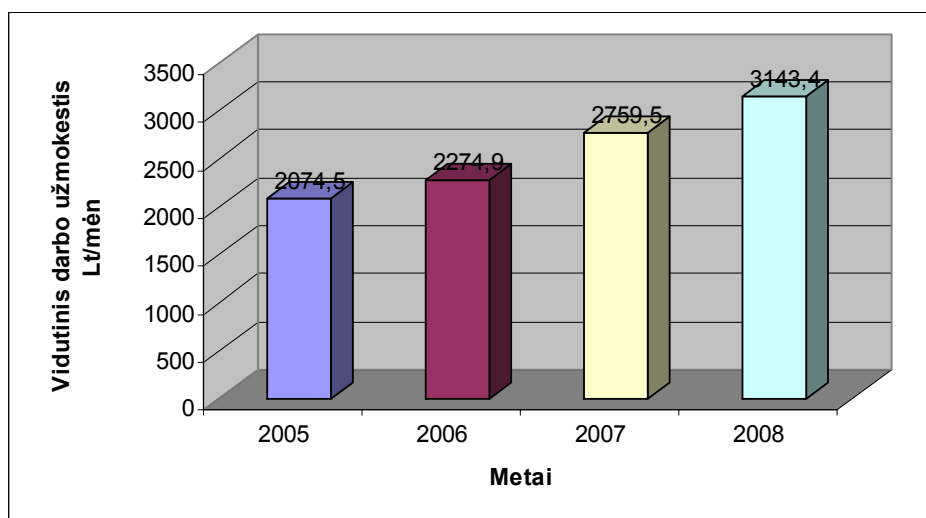
Tęsiant analizę 19 pav. pateikiau dirbančio personalo pasiskirstymą pagal darbininkus (vairuotojai, mechanikai ir pan), bei administracija (vadovai, vadybininkai ir t.t).



19 pav. Personalo pasiskirstymas kelių transporto paslaugų sektoriuje [46]

Iš 19 pav. pateiktų duomenų, galima teigti, kad kelių transporto paslaugų sektoriuje 2008 metais darbininkai sudarė didžiąją dalį personalo net 59 %, tuo tarpu administracija tik 41 %. Tačiau palyginus darbininkų ir administracijos tendencijos pokytį galima matyti, kad nuo 2005 metų iki 2008 metų, darbininkų skaičius išaugo tik 14 %, tačiau administracijos darbuotojų net 23 % daugiau lyginant paskutiniųjų keturių metų statistinius duomenis. Tokį Lietuvos kelių transporto paslaugų personalo pasiskirstymą lemia sektoriaus specifika, bei darbo pobūdis.

Žvelgiant į 20 pav. galima matyti vidutinę darbo užmokesčio kitimo diagramą nuo 2005 iki 2008 metų. Vidutinio darbo užmokesčio transporto paslaugų sektoriuje duomenys pateikti neatskaičius mokesčių (bruto).



20 pav. Vidutinio darbo užmokesčio bruto kelių transporto sektoriuje 2005 – 2008 metais [46]

Atliekant gautų duomenų apibendrinimą iki 2008 metų pastebimas tendencingas ir tolygus vidutinio darbo užmokesčio augimas. Lyginant 2005 ir 2008 metų statistinius rodiklius vidutinis darbo užmokestis išaugo net 31,01 %, o tai sudarė 1068,9 Lt/mėn daugiau nei 2005 metais. Transporto paslaugų sektoriuje atlyginimai yra ganėtinai aukšti, lyginant su visos šalies vidutiniu darbo užmokesčiu, kuris 2008 metai buvo 2319,9 Lt/mėn. Tai reiškia, kad šis šalies sektorius iki 2008 metų pabaigos buvo vienas iš geriau atlyginamų sektorių, lyginant pagal vidutinį šalies darbo užmokestį.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1 Personalo motyvavimo priemonių taikymo Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – remiantis dviem teoriniais motyvavimo modeliais pagal moralinį ir skatinamąjį vadovavimą atlikti tyrimą Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje apie personalo motyvavimo priemonių taikymą jų praktinio panaudojimo privalumus, bei trūkumus.

Tyrimo strategija – atliekant personalo motyvavimo priemonių taikymo tyrimą transporto paslaugų sektoriuje buvo remtasi tokia strategija, kurios tikslas buvo gauti kuo išsamesnius apklausos rezultatus. Apklausa buvo vykdoma tiesiogiai su respondentais, be tarpininkų bei internetinių apklausos paslaugų. Tokia strategija buvo taikoma tam, kad būtų išvengta netikslingų, bei neformalių apklausos rezultatų, bei tiesioginis bendravimas su respondentu duotų abipusę naudą, tiek informacijos gavimo tiek ir suteikimo klausimais.

Tyrimo imtis – šio generalinio netikimybinio tyrimo imtis buvo formuojama atrankiniu būdu. Žinoma atrenkant galimus respondentus, nebuvo paisoma labai griežtų taisyklių ar principų. Pradedant anketavimą buvo prašoma užpildyti anketą tik kelių transporto įmonėse dirbančio personalo, kuris užima aukščiausio, vidutinio arba žemiausio lygio grandies vadovo pareigas. Iš viso buvo apklausta 15 Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių ir jose dirbantys 55 respondentai. Juos sudarė 18 respondentų iš 7 mikroįmonių, 20 respondentų iš 5 smulkių įmonių, 12 respondentų iš 2 vidutinių įmonių ir 5 respondentai iš 1 stambios Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonės.

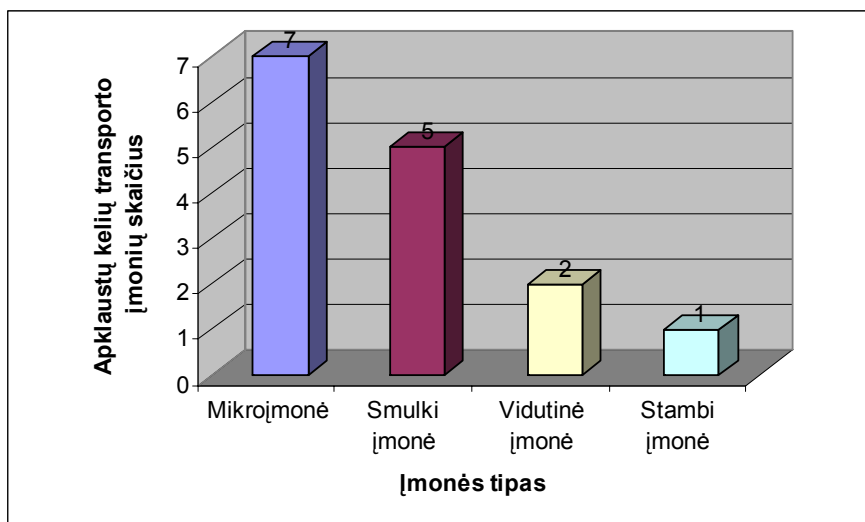
Tyrimo priemonės ir jų taikymas – tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketavimo būdas (anketa pateikta A priede). Apklausos anketa buvo parengta taip, kad būtų galima kuo daugiau sužinoti apie personalo motyvavimo priemonių taikymą transporto paslaugų sektoriuje tiksliau sakant kelių transporto sektoriuje. Anketa sudaryta iš 13 klausimų, tačiau skirtingos formos atsakymų. Klausimai buvo suformuoti paprasti ir nevarginantys respondentų, kadangi buvo atsižvelgiama į tai, kad bus apklausinėjami tik vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, o kaip žinia ilgai tai daryti jie yra nelinkę. Respondentai pildydami anketas sugaišdavo apie 10 min, o tai nėra daug.

Tyrimo eiga – parengus ir suformavus anketas, personalo motyvavimo priemonių taikymo transporto paslaugų sektoriuje tyrimas buvo pradėtas vykdyti 2009 metų sausio 12 dieną ir truko vieną mėnesį. Tyrimo metu visų pirma telefonu buvo susisiekiama su potencialiais respondентаis. Paaiškinus situaciją ir norimus tikslus, bei gavus jų sutikimą buvo važiuojama individualiai pas kiekvieną respondentą dirbantį kelių transporto paslaugų sektoriuje ir užimančio vadovaujančias

pareigas, tam norint parodyti bendravimo kultūrą ir atrasti abipusę naudą. Prieš kiekvieną anketos pildymą buvo paaiškinama kokias tikslai bus naudojami duomenys, bei padėkojama už išsakytą nuomonę, bei esamą motyvavimo priemonių taikymo situaciją įmonėje.

3.2 Personalo motyvavimo priemonių taikymo tyrimas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse

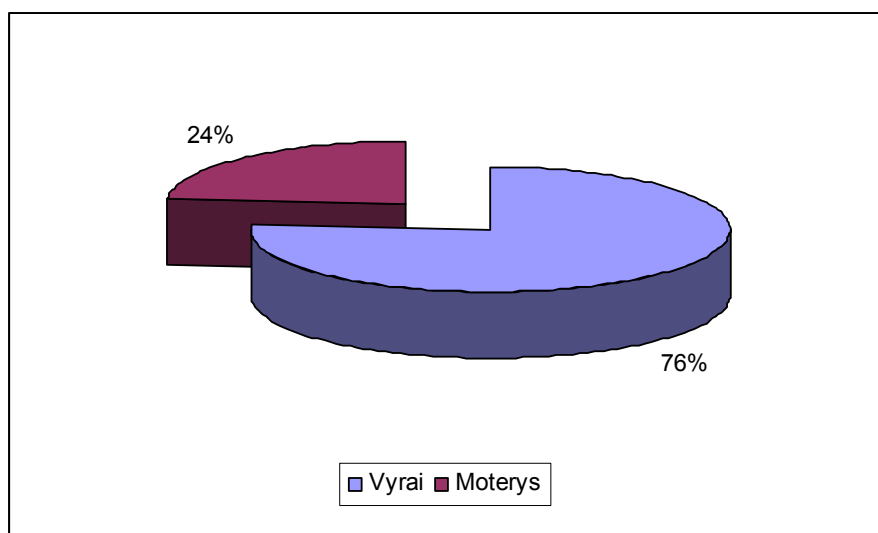
Atliekant tyrimą, buvo apklausta Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse dirbantys įmonių darbuotojai. Apklausą vyko įmones skirstant pagal jų tipą: mikroįmonės kurias sudaro nuo 1 iki 9 dirbančių darbuotojų, smulkios įmonės nuo 10 iki 49 darbuotojų, vidutinės įmonės nuo 50 iki 249 darbuotojų ir stambios įmonės, kuriose dirba daugiau, kaip 249 darbuotojai. Iš viso buvo apklausta 15 Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių. Pasiskirstymą pagal įmonės tipą pateiktas (žr. 21 pav).



21 pav. Apklaustų kelių transporto įmonių pasiskirstymas pagal tipą [sudaryta autoriaus]

Iš gautų rezultatų matyti apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal tipą. Beveik pusė apklausoje dalyvavusių įmonių sudarė mikroįmonės net 47 %, smulkios įmonės sudarė 33 %, vidutinės įmonės sudarė 13 % ir 7 % sudarė stambios įmonės. Remiantis 16 pav. pateiktais statistiniais rodikliais, bei atlikus tyrimą, kurio rezultatai pateikti 21 pav., galima teigti, kad rinkoje vyrauja mikroįmonės. Tokia priežastis yra paprasta ir aiški. Pasverta rizika ganėtinai nedidelės investicijos ir nemažas pelnas leidžia smulkių transporto įmonių gyvavimą ir plėtojimąsi, bei nutikus ekonominiam nuosmukiui staigų ir nelabai skausmingą pasitraukimą iš rinkos. Be to mikro kelių transporto įmonės yra lankstesnės ir keliančios mažesnius reikalavimus krovinių pervežimui, mat esant dideliai konkurencijai jos yra priverstos taip daryti.

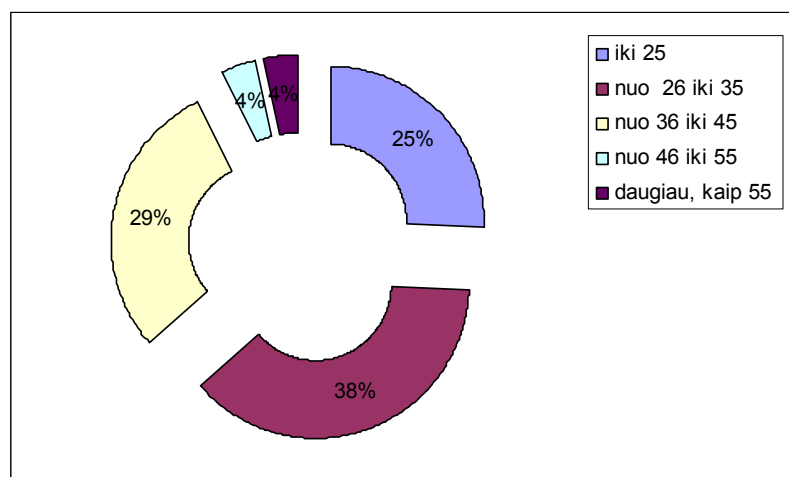
Apklausus 15 įvairaus tipo kelių transporto įmonių ir jose dirbančius 55 darbuotojus – respondentus, buvo aktualu sužinoti, kaip kelių transporto įmonių personalas pasiskirsto pagal lytį. Atlikus tyrimą gauti duomenys pateikti (žr. 22 pav).



22 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal lytį [sudaryta autoriaus]

Išanalizavus gautus rezultatus paaiškėjo, kad net 76 %, o tai yra 42 respondentai sudaro vyrai, tai yra beveik tris kartus daugiau nei moterų. Likusią dalį sudarė moterys 13 apklaustų respondenčių, o tai yra tik 24 % visų apklaustų respondentų. Iš pirmo žvilgsnio rezultatai keliantys nuostabą, kodėl toks didelis disbalansas tarp vyrų ir moterų dirbančių kelių transporto sektoriuje. Tačiau analizuodami galime suprasti, kad ši transporto šaka reikalaujanti daugiau ne tik vadybinių ar ekonominių, tačiau nemažai techninio išsilavinimo žinių, tad ir vyriškosios lyties atstovų gausa būtent šiame sektoriuje pasireiškia gerokai didesnė.

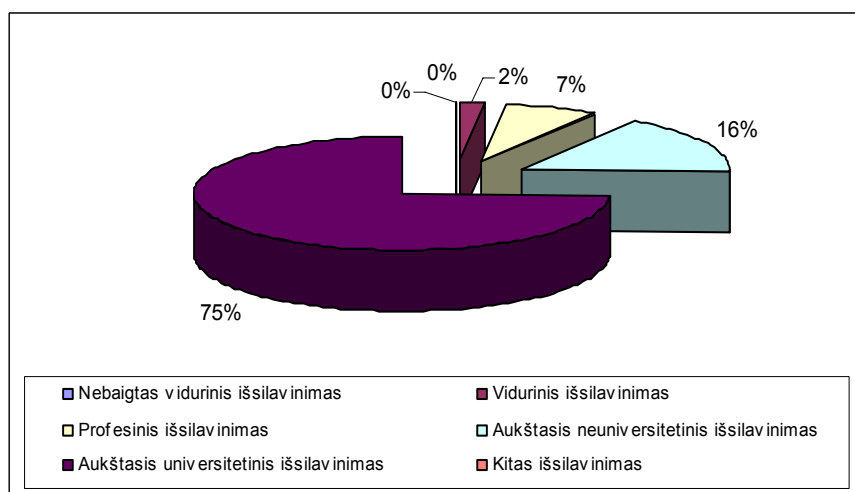
Analizuojant plačiau demografinį personalo pasiskirstymą kelių transporto sektoriuje, yra aktualu akcentuoti, kaip apklausti respondentai pasiskirsto pagal amžių. Gauti duomenys pateikti plačioje amžiaus amplitudėje (žr. 23 pav). Apklausti respondentai pasiskirstė taip: iki 25 metų apklausti respondentai sudarė 25 %, o tai yra 14 darbuotojų. Didžiausia darbuotojų koncentracija pagal amžių buvo nuo 26 iki 35 metų ir sudarė net 38 %, visų apklaustų respondentų, o tai yra 21 darbuotojų. 29 % tai yra 16 apklaustų respondentų, sudarė tie kurių amžius buvo nuo 36 iki 45 metų, o nuo 46 iki 55 metų ir daugiau, kaip 55 metai sudarė lygiai po 4 %, kitaip tariant po 2 apklaustus respondentus.



23 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal amžių
[sudaryta autoriaus]

Analizuodami gautus duomenis galime teikti, kad kelių transporte dirbantis personalas iš tiesų yra ganėtinai jaunas, o tai yra labai gerai, kadangi būtent kelių transporto sektoriuje yra tūkstančiai mikro ir smulkių įmonių teikiančių transporto paslaugas, o jauni ir perspektyvūs darbuotojai yra veržlūs, konkurencingi bei kvalifikuoti, o tai ir yra reikalinga įmonės plėtrai, bei konkurencingumui palaikyti. Be to, dirbančius jaunos darbuotojus galima motyvuoti įvairesnėmis motyvavimo priemonėmis, pavyzdžiui lankčiu darbo laiko grafiku ar panašiai. Žinoma dauguma apklaustų respondentų yra tęsiantys mokslus aukštesniuose lygiuose, bei keliantys kvalifikaciją tam tikrose įstaigose. Be to, tai nereikalauja didelių papildomų materialinių išlaidų įmonės sąskaita, o darbuotojai jaučia ganėtinai didelę paskatą.

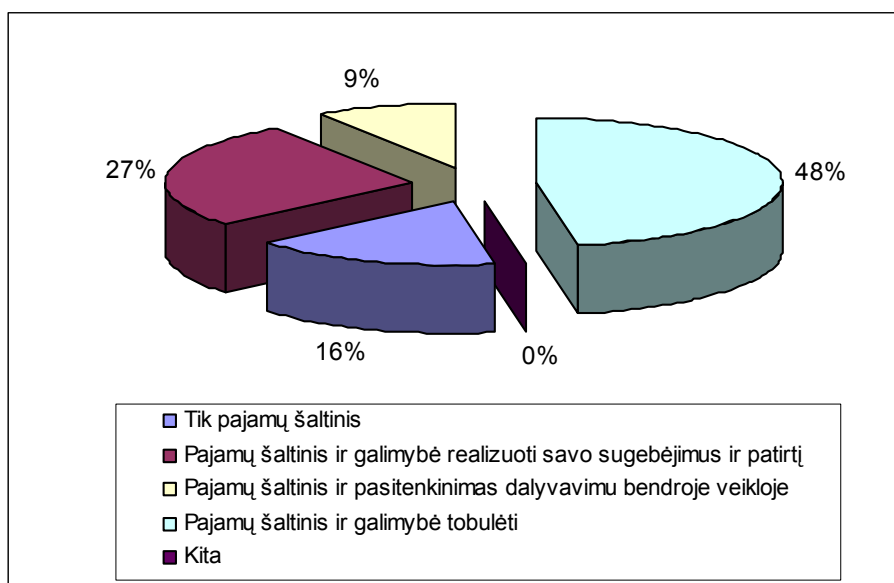
Tęsiant gautų duomenų analizę būtina paminėti koks kelių transporto įmonėse dirbančio personalo kvalifikacijos lygis. Jeigu įmonėje dirba kvalifikuoti ir kompetetingi darbuotojai įmonės tikslai bus visada įgyvendini. Tiriant kelių transporto sektorių, o tiksliau sakant jose dirbančio personalo kvalifikacijos lygį gauti rezultatai pateikti (žr. 24 pav).



24 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal išsilavinimą [sudaryta autoriaus]

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad kelių transporto sektoriuje dirba labai kvalifikuoti ir turintys aukštą išsilavinimą darbuotojai. Iš visų 55 apklaustų kelių transporto įmonių respondentų net 75 %, o tai yra net 41 respondentas yra baigę universitetus ir įgiję aukštąjį išsilavinimą. Likusi dalis apklaustų darbuotojų sudaro 16 %, kitaip tariant 9 asmenys kurie yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 7 % personalo darbuotojų turintys įgytą profesinį išsilavinimą, ir tik 2 %, kitaip tariant 1 asmuo yra įgijęs vidurinį išsilavinimą. Tarp apklaustųjų respondentų visiškai nebuvo asmenų su nebaigtu viduriniu ar kitokiu išsilavinimu. Šie rezultatai parodo, kad kelių transporto sektoriuje dirbantis personalas iš tiesų yra aukštos kvalifikacijos. Žinoma reikėtų daryti prielaidą, kad rezultatai yra gauti apklausus tik įmonių administraciją, tiksliau sakant pirmo, antro ir trečio lygio vadovus, o ne pačius vairuotojus. Tačiau, aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiskirstymą kelių transporto sektoriuje lemia ne tik jaunų darbuotojų gausa, tačiau ir darbdavių keliama reikalavimai. Daugeliui įmonių tenka bendrauti ne tik su Lietuvos, tačiau ir su viso pasaulio klientais ar partneriais, o tai darant yra labai svarbu parodyti kuo didesnę kompetenciją, bei supratingumą, norint, kad įmonės ryšiai su klientais ar partneriais išliktų stabilūs ir ilgalaikiai.

Jau nuo senų laikų egzistuoja aforizmas, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų, bei motyvacijos sandauga. Kompanijos personalas tai daugiau nei darbo jėga, tai pagrindiniai kompanijos ištekliai ir kapitalas. Analizuodamas kelių transporto paslaugų sektoriaus personalo motyvavimo aspektus visų pirma dėmesys buvo sutelktas į tai, ką darbuotojams reiškia darbas, kaip jie supranta ir interpretuoja. Tad paklausus respondentų, kas jiems yra darbas iš 55 respondentų buvo gauti tokie atsakymai (žr. 25 pav).

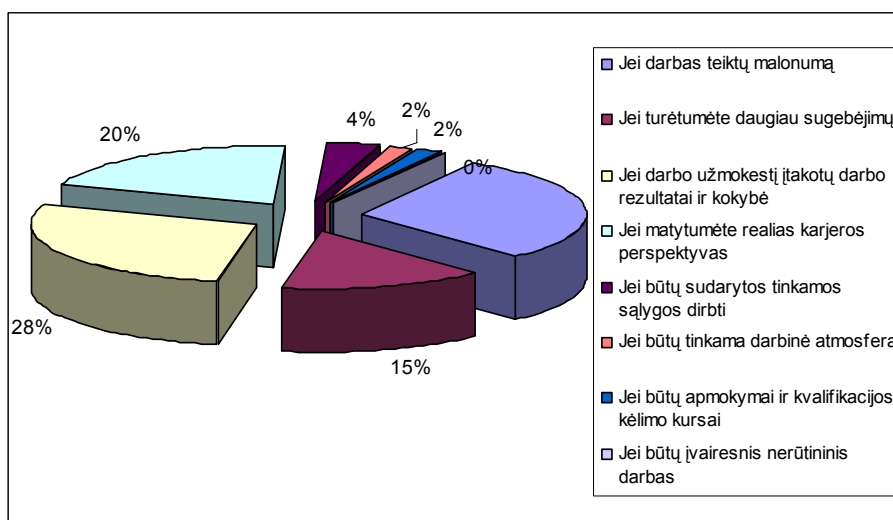


25 pav. Kelių transporto įmonėse dirbančių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbo reikšmingumą [sudaryta autoriaus]

Respondentai darbo reikšmingumą įvardino įvairiai remdamiesi savo supratingumo ar suvokimo lygiu. Gauti rezultatai pasiskirstė daugiau mažiau po lygiai. Manytume, kad tam įtakos turėjo tiek respondentų amžius, tiek ir patirtis dirbant kelių transporto sektoriuje.

Iš 25 pav. pateiktų tyrimo rezultatų duomenų matyti, kad 48 % apklaustų respondentų darbą įvardino, kaip pajamų šaltinį ir galimybę tobulėti, tačiau 27 % respondentų darbo prasmę supranta, bei įvardina, kaip pajamų šaltinį ir galimybę realizuoti savo sugebėjimus, bei patirtį. Iš šių dviejų motyvavimo aspektų galima daryti prielaidą, kad jaunesnio amžiaus, mažesnę kvalifikaciją turintys žmonės yra linkę daugiau tobulėti ir įgauti asmeninių įgūdžių, bei patirties. Tačiau vyresnio amžiaus ir aukštesnės kvalifikacijos žmonėms yra polinkis sukauptas žinias ir patirtį realizuoti savo darbinėje veikloje, kadangi taip jie supranta darbo reikšmingumą. Žinoma reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tokiame respondentų pasiskirstyme įtakos turi ne tik amžiaus skirtumas ar kvalifikacijos lygis, tačiau ir sukurti darbo įvaizdžio stereotipai. Likusieji apklausoje dalyvavę respondentai kurie sudarė tik 25 % visų apklaustųjų pasiskirstė taip: 16 % kitaip sakant 9 asmenys į klausimą kas yra darbas atsakė, kad tai tik pajamų šaltinis, 9 % respondentų teigia, kad darbas, tai pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje. Iš paskutinio teiginio galime daryti prielaidą, kad šį atsakymą greičiausiai pasirinko įmonių vadovai, kadangi interesas dalyvauti bendroje veikloje yra jų, kaip vadovų pareiga.

Tęsiant tyrimą kelių transporto paslaugų sektoriuje kitas svarbus klausimas buvo išsiaiškinti, kokie motyvavimo aspektai yra aktualūs tam, kad darbuotojas dirbtų geriau ir efektyviau. Iš 55 apklausoje dalyvavusių respondentų į klausimą ar Jūs dirbtumėte geriau jeigu, tyrimo rezultatai pasiskirstė (žr. 26 pav).



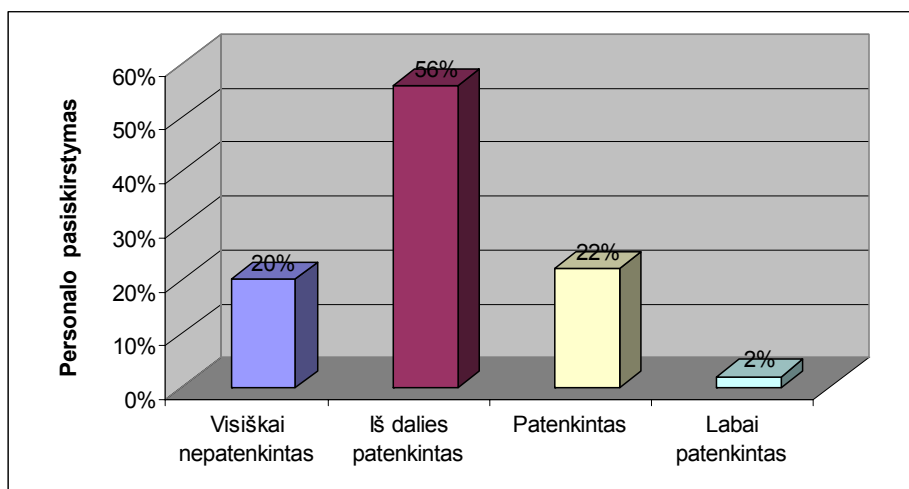
26 pav. Kelių transporto įmonių personalo atsakymų pasiskirstymas pagal motyvavimo aspektus
[sudaryta autoriaus]

Iš gautų tyrimo rezultatų respondentai pasiskirstė taip: 29 % respondentų teigia, kad darbo efektyvumą paskatintų tai, jei jiems darbas teiktų malonumą, 28 % apklaustų respondentų mano

jei darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė jie stengtųsi dirbti geriau, 20 % pasirinko atsakymą, kad dirbtų geriau jei matytų realias karjeros perspektyvas. Likusi respondentų mažuma tiksliau sakant 4 % pasirinko atsakymą jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti ir likusieji 2 % teigia, kad dirbtų geriau jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, bei jei būtų tinkama darbinė atmosfera. Nei vienas iš 55 apklaustų respondentų nemano, kad darbo efektyvumą paskatintų įvairesnis nerutininis darbas.

Išanalizavus gautus duomenis apie darbuotojų efektyvumo skatinimo veiksnius ir įtaką jų darbo efektyvumui, galima išskirti du aspektus. Pirmas tai darbo teikiamas malonumas, antra tai darbo užmokestį lemiantys veiksniai. Šiuos motyvavimo aspektus pasirinko gerokai daugiau, kaip pusė apklaustų respondentų net 57 % . Respondentai kurie teigia, kad darbo efektyvumui pagerinti reikalinga tik tai, kad darbas teiktų malonumą iš to galima išvelgti savimotyvaciją. Todėl, kad darbuotojui malonumą teikiantis darbas visų pirmą bus atliktas gerai, o gauti rezultatai motyvuos patį darbo dalyvį. Žinoma nemaža respondentų dalis mano, jog darbo užmokestį įtakojantys veiksniai skatins dirbti geriau. Taip, tai tiesa visuomet darbuotojui bus tikslas stengtis, pasiekti kuo geresnius rezultatus, tam kad būtų tinkamai įvertintas ir motyvuotas atlygis. Tai ganėtinai efektyvus ir daugelyje įmonių taikomas reiškinys.

Atliekant tyrimo rezultatų analizę Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse iš apklausoje dalyvavusių respondentų buvo tikimasi sužinoti koks jų pasitenkinimas esamų darbu. Apklaustų respondentų atsakymai pasiskirstė (žr. 27 pav).



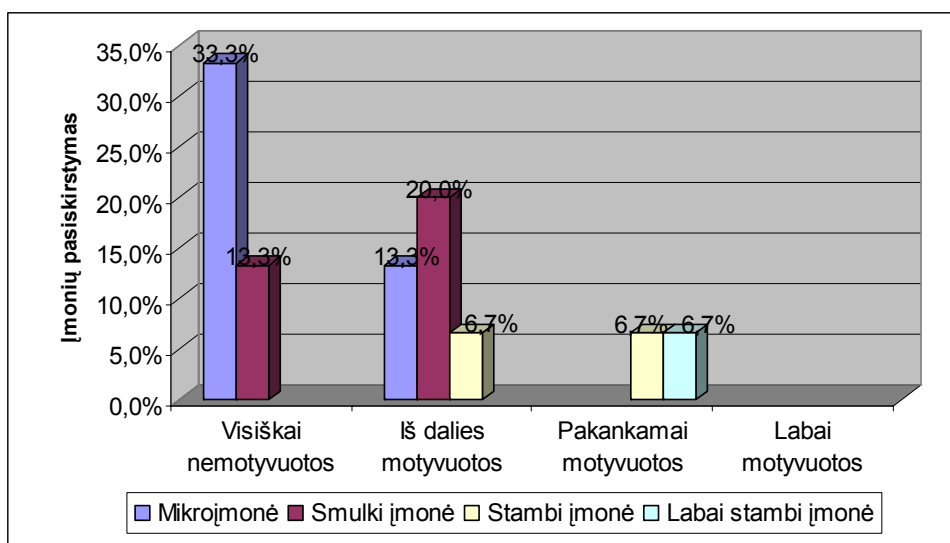
27 pav. Kelių transporto įmonių personalo pasitenkinimas esamu darbu [sudaryta autoriaus]

Iš 27 pav. pateiktų duomenų galima teigti, kad Lietuvos transporto sektoriuje jaučiamas ekonominis nuosmukis ir ganėtinai didelis nepasitenkinimas darbu. Net 76 % apklausoje dalyvavusių respondentų apie pasitenkinimą dabartiniu darbu mano pesimistiškai, o tai nieko daug nežadantys rodikliai. Kiti apklausoje dalyvavę respondentai pasiskirstė taip: 56 % teigia, kad yra patenkinti tik iš dalies, 20 % respondentų yra visiškai nepatenkinti dabartiniu darbu, net

22 % teigia, kad dabartiniu darbu yra patenkinti ir tik 2 % apklaustų respondentų yra labai patenkinti dabartiniu darbu.

Analizuojant gautus tyrimo duomenis būtų galima daryti prielaidą ir teigti, kad darbuotojų nepasitenkinimas dabartiniu darbu išaugo dėl rinkoje sumažėjusių krovinių importo ir eksporto. Įmonėms teko švelninti atsiradusį didžiulį disbalansą tarp pajamų ir išlaidų. Vienas pirmųjų žingsnių darbuotojų atlyginimų mažinimas. Todėl labai paprasta suprasti, kad apklaustų kelių transporto įmonių darbuotojai apie dabartinį pasitenkinimą darbu kalba pesimistiškai, bei atsargiai. Analizuojant kitus šiuos duomenis nuostabą sukėlė tai, kad net 24 % apklaustų respondentų teigia esą patenkinti ir netgi labai patenkinti dabartiniu darbu. Iš to galime daryti prielaidą, kad apklausoje dalyvavę respondentai yra aukštas pareigas užimantys vadovai, kurių socialinė ir ekonominė padėtis yra pažeidžiama paskutiniu atveju, arba darbuotojai, kurie yra pavaldūs ir jaučiasi įbauginti dabartinių rinkos sąlygų, bei šalyje didėjančios bedarbystės masto. Dėl šių priežasčių jie jaučiasi motyvuoti tuo, kad nepraranda esamos darbo vietos, atlyginimo, bei socialinių garantijų.

Tęsiant tyrimo eigą, buvo apklausta kelių transporto paslaugų sektoriuje 15 įvairaus tipo įmonių, iš jų: 7 mikroįmonės, 5 smulkios įmonės, 2 vidutinės įmonės ir 1 stambi įmonė. Atlikus tyrimą buvo gauta tokia informacija (žr. 28 pav).

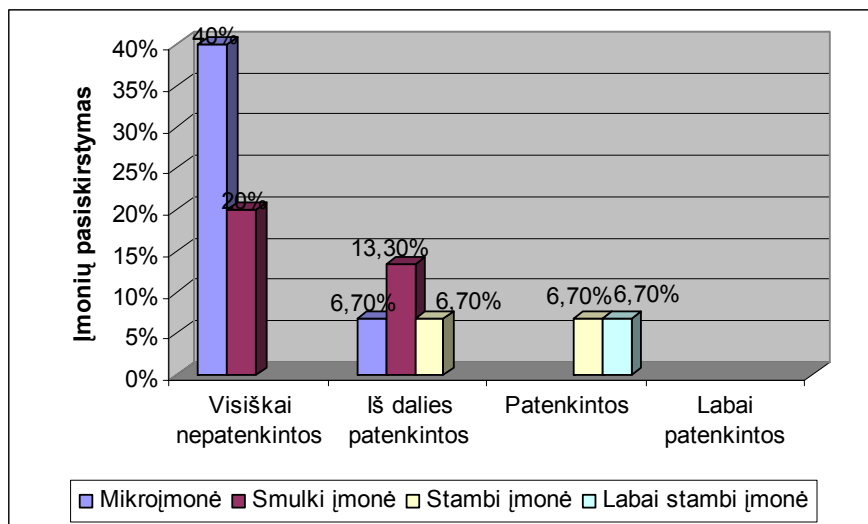


28 pav. Motyvavimo priemonių taikymo efektyvumas kelių transporto paslaugų sektoriuje pagal įmonės tipą [sudaryta autoriaus]

Analizuojant 28 pav. gautus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad iš apklaustų kelių transporto paslaugų įvairaus tipo įmonių, net 46,6 % šiuo momentu yra visiškai nemotyvuotos. 39,97 % įmonių teigia, kad yra iš dalies motyvuotos, pakankamai motyvuotų kelių transporto paslaugų įmonių yra tik 13,34 %, tačiau nei viena iš apklaustų kelių transporto paslaugų įmonių teigia, kad šiuo sunkiu ekonominiu laikotarpiu nėra motyvuotos.

Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje labiausiai nemotyvuotos arba motyvuotos tik iš dalies jaučiasi mikro, bei smulkios įmonės. Žinoma priežastis aiški ir paprasta. Šalį užklupus ekonominiam nuosmūkiui labiausiai buvo paliestos šio tipo įmonės iki šio laiko ir taip vangiai taikomos motyvavimo priemonės baigia visiškai išnykti, kadangi vadovai manantys, kad šiuo momentu investicijos turi būti nukreiptos ne į žmogų, o į įmonės išlikimą. Tačiau atkreipus dėmesį į vidutines ir stambias Lietuvos kelių transporto paslaugų įmones duomenys rodo šiek tiek geresnius rezultatus. Beveik visos įmonės yra motyvuotos pakankamai. Iš to galima daryti išvadą, kad vidutinės ir stambios kelių transporto paslaugų įmonės turi tam tikrus motyvavimo principus, bei modelius, tačiau jie tik minimaliai išlaiko personalo darbo efektyvumą.

Atliekant tyrimą Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje, buvo anketavimo būdu gauta informacija. Ją išanalizavus buvo sužinota, kaip įvairaus tipo įmonių respondentų atsakymai pasiskirsto pagal taikytiną arba netaikytiną įmonės motyvavimo sistemą (žr.29 pav).

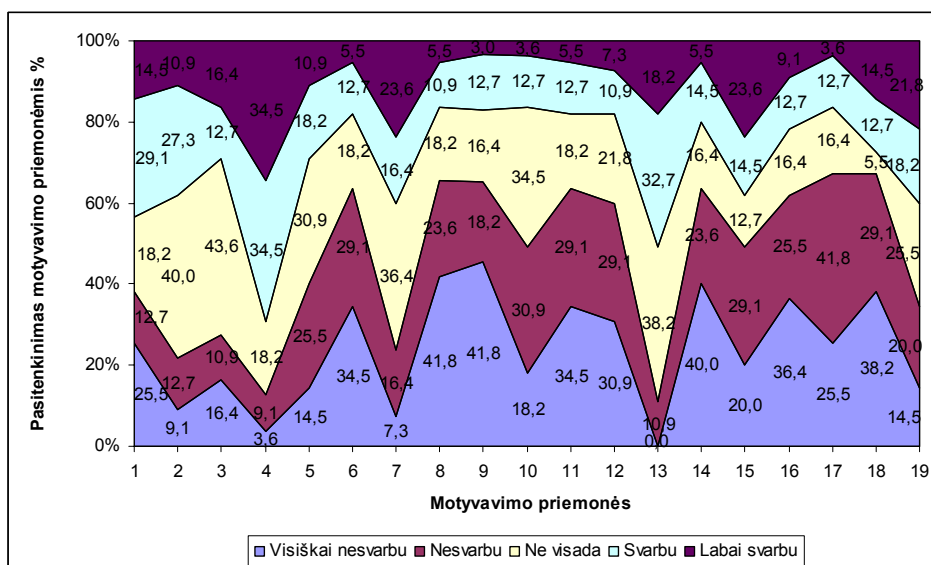


29 pav. Kelių transporto paslaugų įmonių motyvavimo sistemos taikymo efektyvumas [sudaryta autoriaus]

Iš gautų tyrimo rezultatų 29 pav matyti, kaip Lietuvos kelių transporto įmonės pasiskirsto, pagal motyvavimo sistemos taikymą. Bendrąją prasme pažvelgus į gautus duomenis matyti, kad Lietuvos kelių transporto įmonėse nėra tinkamai išvystytos motyvavimo sistemos. Atlikdami analizę pažvelkime plačiau. Iš 15 apklaustų kelių transporto paslaugų įmonių net 46,7 % sudarė mikroįmonės, kurios iš gautų tyrimo rezultatų teigia, kad įmonės motyvavimo sistema yra visiškai nepatenkinti arba mažoji dalis mano, kad patenkinti tik iš dalies. Šie rezultatai rodo ir kelia didelį susirūpinimą Lietuvos kelių transporto mikroįmonėse. Smulkiose kelių transporto paslaugų įmonėse situacija tai pat yra prasta, net 20 % smulkių mikroįmonių teigia, kad yra visiškai nepatenkintos esama motyvavimo sistema ir tik 13,3 % apklaustų įmonių yra patenkinti tik iš dalies. Apžvelgus vidutinių ir stambių Lietuvos kelių transporto įmonių gautus rezultatus,

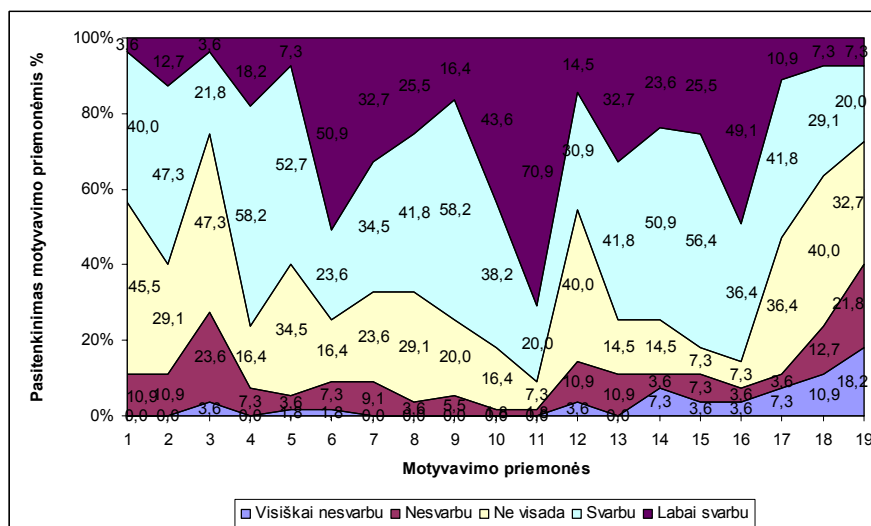
galima teigti, kad šiose tokio tipo įmonėse bandoma taikyti vienokias ar kitokias motyvavimo sistemas. Tyrimo rezultatai rodo, kad 6,7 % vidutinių ir stambių įmonių yra patenkintos motyvavimo sistema ir tik 6,7 % vidutinių įmonių teigia, kad yra patenkintos tik iš dalies esančia įmonės motyvavimo sistema.

Viena iš svarbiausių personalo motyvavimo priemonių taikymo tyrimo dalių buvo išanalizuoti Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje personalo motyvavimo priemonių svarbos ir pasitenkinimo aspektus. Klausimai buvo suformuluoti taip, kad būtų galima iš gautų tyrimo rezultatų sužinoti motyvavimo priemonių ryšį ir įsitikinti, kokia situacija yra dabartinėse Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse taikančiose tam tikras motyvavimo priemones. Tyrimo apklausos dalyviai turėjo galimybę iš 19 motyvavimo priemonių pasirinkti jų nuomone reikšmingiausias: 1. Specializuotų užduočių skyrimas; 2. Darbo įgūdžių ugdymas; 3. Tikslus darbo reguliavimas; 4. Savarankiškumas ir atsakomybė; 5. Papildomas įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas; 6. Darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan); 7. Įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumas; 8. Darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas; 9. Atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija; 10. Papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan); 11. Premijos ir priedai prie darbo užmokesčio; 12. Padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu; 13. Lankstus darbo laiko grafikas; 14. Paaukštinimas pareigose; 15. Nuolatinis personalo vertinimas; 16. Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės; 17. Nuomonių ir pasiūlymų išklausymas; 18. Bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų); 19. Aiškus hierarchinis pavaldumas. Pasirinkdami tinkamiausias motyvavimo priemones, tam buvo vadovaujamosi tokiai pasirenkamo atsakymo kriterijais: visiškai nesvarbu, nesvarbu, svarbu, labai svarbu. Į klausimą įvertinkite pateiktų darbo aspektų svarbą jums, rezultatai pasiskirstė (žr. 30 pav).



30 pav. Personalo motyvavimo priemonių svarbos įvertinimas [sudaryta autoriaus]

Tačiau norint atlikti koreliaciją buvo reikalinga sužinoti personalo motyvavimo priemonių pasiskirstymą pagal pasirinktas motyvavimo priemones. Tam buvo pateiktas klausimas, įvertinkite balais šių motyvavimo priemonių asmeninį pasitenkinimą. Pasirenkamos motyvavimo priemonės buvo analogiškos prieš tai minėtoms motyvavimo priemonėms. Apklausos atsakymai pasiskirstė taip (žr 31 pav).



31 pav. Personalo motyvavimo priemonių pasitenkinimas [sudaryta autoriaus]

Analizuojant 30 pav ir 31 pav gautus Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių personalo motyvavimo priemonių svarbą ir pasitenkinimą, buvo atlikta koreliacija. Kurios metu buvo tikimasi išanalizuoti dviejų tų pačių personalo motyvavimo priemonių tarpusavio sąryšį.

Koreliacijai atlikti ir motyvavimo priemonių sąryšiui suskaičiuoti buvo naudojama Mocrosoft Office paketo Microsoft Office Exel 2003 programa. Gauti rezultatai pateikti (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Personalo motyvavimo priemonių svarbos ir pasitenkinimo koreliacinės analizės rezultatai [sudaryta autoriaus]

Eil. Nr.	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	KORELIACIJOS KOEFICIENTAS	KORELIACIJOS INTERPRETACIJA
1	Specializuotų užduočių skyrimas	0,3	Silpna
2	Darbo įgūdžių ugdymas	0,7	Stipri
3	Tikslus darbo reguliavimas	0,7	Stipri
4	Savarankiškumas ir atsakomybė	0,8	Stipri
5	Papildomas įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas	0,3	Silpna
6	<i>Darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan)</i>	-0,9	<i>Labai stipri</i>
7	Įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumas	0,5	Vidutinė
8	<i>Darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas</i>	-0,8	<i>Stipri</i>
9	Atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija	-0,6	Vidutinė
10	<i>Papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan)</i>	-0,7	<i>Stipri</i>
11	<i>Premijos ir priedai prie darbo užmokesčio</i>	-0,8	<i>Stipri</i>

7 lentelės pabaiga.

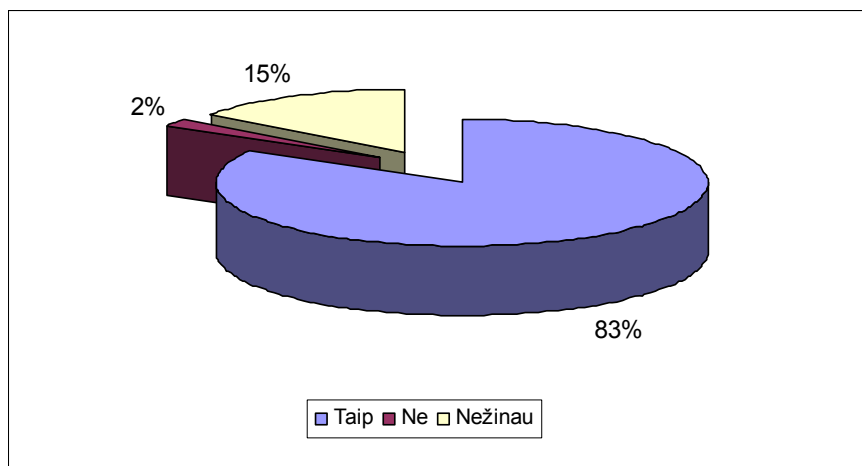
12	Padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu	-0,4	Silpna
13	Lankstus darbo laiko grafikas	0,6	Vidutine
14	Paaugštinimas pareigose	-0,5	Vidutinė
15	Nuolatinis personalo vertinimas	-0,3	Silpna
16	<i>Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės</i>	-0,8	Stipri
17	Nuomonių ir pasiūlymų išklausymas	-0,5	Vidutine
18	<i>Bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų)</i>	-0,7	Stipri
19	Aiškus hierarchinis pavaldumas	0,4	Silpna

Atlikus tyrimo rezultatų analizę apie personalo motyvavimo priemonių svarbą ir pasitenkinimą (žr. 7 lentelėje) galima teigti, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje personalas yra patenkintas šiomis motyvavimo priemonėmis: darbo įgūdžių ugdymas, tikslus darbo reguliavimas, savarankiškumas ir atsakomybė. Šių motyvavimo priemonių stipri koreliacija sąlygoja darbuotojo ir darbdavio interesų tapatumą. Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių personalas iš dalies yra patenkintas ir šiomis motyvavimo priemonėmis: įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumu, bei lanksčiu darbo laiko grafiku. Toks vidutinės koreliacijos sąryšis leidžia daryti prielaidą, kad įmonėse motyvavimo priemonių suderinamumas su darbuotojo interesais nėra stiprus, o tai turi įtakos darbo efektyvumui. Tęsiant tyrimo rezultatų analizę, kitos motyvavimo priemonės pagal svarbą ir pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis pasiskirstė taip: silpna teigiama koreliacija buvo gauta pasirinkus aiškų hierarchinį pavaldumą, silpna neigiama koreliacija nuolatinis personalo vertinimas, padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu. Silpna neigiama koreliacija reiškia tai, kad yra atotrūkis nuo įmonės taikytinų šių motyvavimo priemonių ir personalo norinčio, kad jos būtų taikomos. Dar didesnis atotrūkis – nesuderinamumas yra šių motyvavimo priemonių: nuomonių ir pasiūlymų išklausymas, paaugštinimas pareigose, atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija. Šios motyvavimo priemonės beveik nėra taikomos Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse, tačiau jose dirbantis personalas norėtų, kad jos būtų taikomos, dėl to gerėtų darbo efektyvumas ir kokybė.

Iš 7 lentelėje pateikti motyvavimo priemonių patį didžiausią dėmesį reikėtų sutelkti į materialines motyvavimo priemones tai: darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan), papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan), premijos ir priedai prie darbo užmokesčio, ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės ir motyvavimo priemonės pagal skatinamąjį vadovavimą tai: bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų), darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas. Todėl, atlikus koreliaciją paaiškėjo, kad tarp svarbos ir pasitenkinimo motyvavimo priemonėmis yra didelis disbalansas. Tai reiškia, kad šios motyvavimo priemonės duotų teigiama efektą įmonės rezultatams, tačiau jos nėra tinkamai taikomos Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse. Šių motyvavimo priemonių netaikymą sąlygoja įmonės vadovų kompetencijos trūkumas šiais aspektais, bei dabartinėje rinkoje

susiklosčiusi situacija, dėl kurios priežasčių jaučiamas būtent šių motyvavimo priemonių trūkumas.

Atlikus lyginamąją analizę buvo labai svarbu sužinoti ar iš pasirinktų motyvavimo priemonių personalo darbo efektyvumas ir kokybė iš tiesų pagerėtų. Į klausimą, ar dirbtumėte geriau jei būtumėte motyvuojami Jūsų pasirinktomis motyvavimo priemonėmis, Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių personalas atsakė teigiamai (žr. 32 pav).



32 pav. Personalo pasirinktų atsakymų motyvavimo priemonių efektyvumo pasiskirstymas
[sudaryta autoriaus]

Iš gautų tyrimo rezultatų matyt, kad taikant pasirinktas personalo motyvavimo priemones Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse net 83 % apklaustų respondentų teigia, kad dirbtų geriau, efektyviau ir kokybiškiau. 2 % apklaustųjų mano, kad nesvarbu kokios motyvavimo priemonės būtų taikomos, jų darbo našumas nepadidėtų. Iš to galime daryti prielaidą, kad pesimistiškai nusiteikusių darbuotojų apsisprendimą sąlygoja du faktoriai. Pirmia darbuotojai yra labai motyvuoti ir nesvarbu kokios motyvavimo priemonės bus taikomos jų darbo našumas nepadidės, arba darbuotojai kuriems nesvarbu kokios motyvavimo priemonės būtų taikomos jų neigiamas požiūris į darbą atspindės darbo rezultatus. 15 % Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių apklausoje dalyvavusio personalo teigia, kad taikant pasirinktas motyvavimo priemones nežino ar dirbtų geriau ir efektyviau. Tokį apsisprendimą lemia žmonių nepasitikėjimas ir abejojimas pačiais savimi, bei savo išreikšta nuomone. Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėse taikant tinkamas motyvavimo priemones didžioji dalis personalo jaustųsi motyvuoti, dėl to pagerėtų darbo kokybė ir našumas, o tai įmonėms suteiktų konkurencingos įmonės statusą, bei sugebėjimą šiandieninėje rinkoje išlikti efektyviais.

Baiginėjant tyrimo apklausos rezultatų analizę respondentų buvo paklausta kokius sprendimus pasiūlytų Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms sistemos tobulinimui. Dauguma apklausos dalyvių teigė, kad siūlytų taikyti šias motyvavimo priemones: didesnę atlygį už atliktą darbą, premijas ir priedus prie darbo užmokesčio, pensijų, sveikatos ir panašūs

draudimai, ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės, darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas ir t.t. Tai reiškia, kad šio sunkiu ekonominiu laikotarpiu yra tikslinga taikyti materialias motyvavimo priemones, bei motyvavimo priemones pagal skatinamąjį vadovavimą, tačiau tam turi būti sukurtas ir pateiktas tinkamas motyvavimo modelis.

Apibendrinant tyrimo rezultatus Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse apie personalo motyvavimo priemonių taikymą galima daryti išvadas, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse personalo motyvavimo priemonės nėra efektyviai taikomos, arba taikomos ne tos kurios turėtų teigiamą poveikį įmonės personalo darbo efektyvumui skatinti. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse nėra taikomi motyvavimo modeliai daugumoje mikro ir smulkiosiose kelių transporto paslaugų įmonėse, o vidutinėse ir stambiose kelių transporto įmonėse yra naudojami tik tam tikri modelių elementai, arba modeliai, kurie šiandieninės rinkos sąlygomis nėra efektyvūs. Todėl remiantis tyrimo rezultatais paaiškėjo, kad norint gauti motyvavimo priemonių efektą būtina taikyti materialines motyvavimo priemones tai: darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan), papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan), premijos ir priedai prie darbo užmokesčio, ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės, bei motyvavimo priemones pagal skatinamąjį vadovavimą tai: bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų) ir darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas. Pateikus personalo motyvavimo modelį ir jame įvedus šiuos du personalo motyvavimo priemonių elementus šiandieninės rinkos sąlygomis šis Lietuvos kelių transporto paslaugų personalo motyvavimo modelis suteiktų įmonėms efektyvių motyvavimo priemonių panaudojimą, bei investicijos grąžą. Padaryta investicija į subjektą (darbuotoją) vienokia ar kitokia forma laiko atžvilgiu sugrįš atgal pas investuotoją (vadovą), su didesne grąža nei buvo padaryta. Toks personalo motyvavimo modelio pritaikymo efektyvumas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse sąlygoja įmonės augimą, konkurencingumą, bei efektyvią tolimesnę įmonės veiklą.

4. PERSONALO MOTYVAVIMO MODELIS LIETUVOS KELIŲ TRANSPORTO PASLAUGŲ ĮMONĖSE

Motyvavimo modelis – tai struktūrinis pagrindinių žinių prielaidų, taikomų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas. Pagrindinis modeliavimo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas, elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau, negu tai gali būti padaryta aprašant. Darbuotojų motyvavimas traktuojamas, kaip konkrečios veiklos modelis, tam buvo pateiktas personalo motyvavimo modelis tinkantis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms (žr. 33 pav). Sudarant modelį buvo remtasi gautais Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių personalo apklausos tyrimo rezultatais. Juos nuodugniai išanalizavus paaiškėjo tinkantys modelio sudarymui elementai, kuriuos integravus buvo pasiūlytas personalo motyvavimo modelis pritaikytas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms.

Personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms buvo sudarytas iš 9 elementų neįskaitant motyvavimo priemonių elementų bazių. Kiekvienas iš jų turi atitinkamą sąryšį, bei prasmę. Modelio elementai sudaryti ir sudėlioti taip, kad sudarytų jungiančiąją grandį, kurios pasekmė motyvuotas darbuotojas ir patenkintas darbdavys gautais darbo rezultatais. Tad paanalizuokime, kiekvieną iš modelio elementų atskirai:

Nemotyvuotas darbuotojas – tai asmuo atliekantis įmonės vadovo pavestas užduotis, tačiau nejaučiantis jokios paskatos darbo našumui, bei kokybei gerinti.

Tai pradinis motyvavimo modelio išeities taškas – nemotyvuotas darbuotojas. Tam, kad įmonė išgautų didesnę darbuotojo darbo efektyvumo naudą, būtina išsiaiškinti, bei išanalizuoti darbuotojo poreikius, kurių skatinamas jis gerintų darbo efektyvumą. Tam būtina atlikti darbuotojo poreikių analizę.

Darbuotojo poreikių analizė – tai kuomet subjekto (darbuotojo), poreikiai skaidomi į atskiras dalis, o šios yra tiriamos ir analizuojamos individualiems subjektams individualiais atvejais.

Atlikus darbuotojo poreikių analizę toliau prieinama prie vieno iš svarbiausių modelio elemento, tai motyvavimo priemonių pasirinkimas. Šis elementas yra svarbus tuo, kad pritaikius tinkamas motyvavimo priemones bus gautas norimas darbo rezultato efektas, priešingu atveju modelis netenka prasmės jei bus parenkamos netinkamos motyvavimo priemonės.

Motyvavimo priemonių pasirinkimas – tai vadovo atliktos analizės rezultatas, kuris apsprendžia kokias tinkamiausias motyvavimo priemones taikyti subjektui (darbuotojui).

Iš modelio elemento motyvavimo priemonių pasirinkimas išskiriamos dvi dedamosios. Tai materialinės motyvavimo priemonės, bei motyvavimo priemonės pagal skatinamąjį vadovavimą. *Materialinės motyvavimo priemonės* – tai papildomos įmokos į pensijų fondą, lengvatinis įmonių akcijų įsigijimas, priedai prie darbo užmokesčio, transporto priemonės asmeninėms reikšmėms,

fiksuotos ir kintamos pajamos, pelno dalies išmokėjimas, kvalifikacijos kėlimo kursai, sveikatos, pensijų ir kt draudimai, ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės.

Motyvivimo priemonės pagal skatinamąjį vadovavimą – tai bendri susirinkimai, darbuotojo elgesio pastiprinimas laiku, individualių laimėjimų įvertinimas, motyvų ir darbo užmokesčio derinimas, pasitenkinimo savimi didinimas, negatyvių darbininkų situacijų naikinimas.

Integravus šias dvi motyvavimo priemonių elementų bazes į personalo motyvavimo modelį tinkantį Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms, stipriai padidės subjektų (darbuotojų) asmeninis pasitenkinimas darbu, o tai skatins efektyvesnio darbo našumą.

Motyvivimo priemonių taikymas – tai procesas, kuomet įmonės vadovas motyvuoja subjektą (darbuotoją) pasirinktomis motyvavimo priemonėmis, tai yra atlieka vienokios ar kitokios formos investiciją į darbuotoją, tikėdamasis atgalinės grąžos.

Šis motyvavimo priemonių taikymo procesas nulemia motyvuojamo subjekto (darbuotojo) elgseną ateityje, ar jis stengsis dirbti efektyviau, ar jis žiūrės ne tik į savo gerovę tačiau ir į įmonės lūkesčius ir pan. Motyvavimo priemonių taikymo procesui pasibaigus pereinama prie kito modelio elemento – motyvuotas darbuotojas.

Motyvuotas darbuotojas – tai subjektas (darbuotojas) kuris jaučia pasitenkinimą darbu, bei turi norą ir suinteresuotumą tą darbą atlikti kuo geriau.

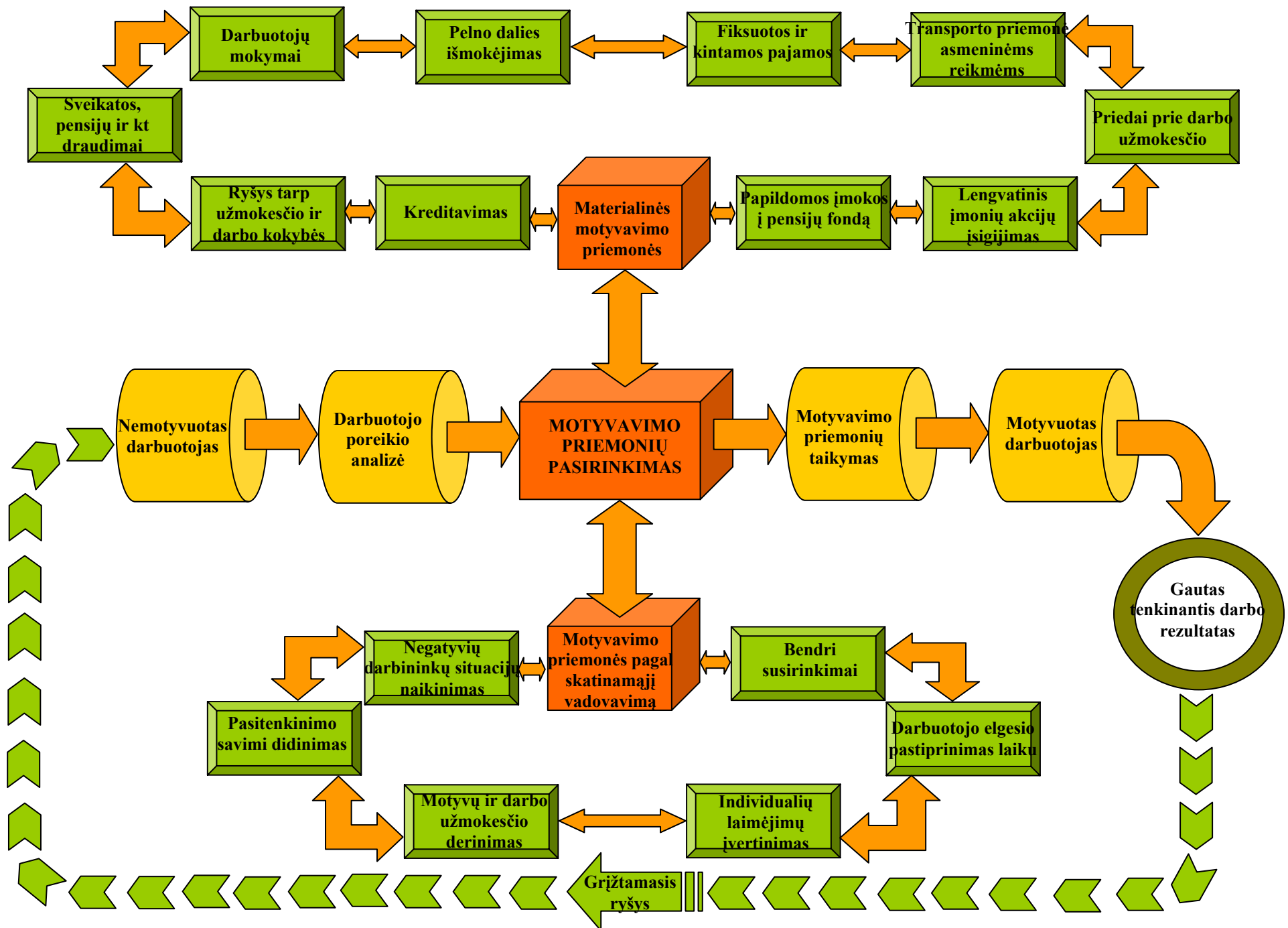
Įmonės vadovas padaręs investiciją į darbuotoją, tai yra jį motyvavęs tam tikromis motyvavimo priemonėmis, kaip ir kiekvienam versle po investicijų yra laukiamas rezultatas ir investicijos grąža. Tad kitas modelio elementas yra gautas tenkinantis darbo rezultatas.

Tenkinantis darbo rezultatas – tai motyvavimo priemonių taikymo rezultatas, kurio pasekmė gerai, atsakingai, bei kruopščiai atliktas darbas, bei patenkinti įmonės lūkesčiai.

Per visą šią motyvavimo modelio elementų grandinę buvo pasiektas galutinis taškas, nuo ne motyvuoto darbuotojo iki motyvuoto darbuotojo ir darbo rezultatu patenkinto vadovo. Tačiau reikia nepamiršti, kad tai nėra vienkartinis procesas po gauto tenkinančio darbo rezultato vyksta grįžtamasis ryšys.

Grįžtamasis ryšys – tai proceso elementas kuris jungia gautą tenkinantį rezultatą ir nemotyvuotą darbuotoją. Grįžtamasis ryšys yra reikalingas tam, kad darbuotojas vėl jaustų pasitenkinimą, o darbdavys norimą darbo rezultatą.

Modeliui grįžtant ir pradinį išeities tašką vėl visa tai cikliškaiteisiasi ir kartojasi, tol kol įmonės darbuotojas tampa neveiksnus taikomomis motyvavimo priemonėmis, tai yra nebegaunamas norimas darbą tenkinantis rezultatas. Darbuotojo neveiksnumą taikomomis motyvavimo priemonėmis darbdavys privalo pastebėti kuo skubiau ir pritaikyti subjektui (darbuotojui) tinkamiausias motyvavimo priemones, tam, kad motyvavimo ciklas nesustotų ir toliau sėkmingai suktųsi motyvuodamas darbuotoją, o darbuotojas tenkintų darbdavio lūkesčius.



33 pav. Personalo motyvavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje [sudaryta autoriaus]

Pateiktas personalo motyvavimo modelis (žr. 33 pav) tinkantis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms. Iki šiol nebuvo sukurta nei vieno teorinio ar praktinio personalo motyvavimo modelio tinkančio Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėms, tad šio personalo motyvavimo modelio taikymas yra visiškai naujas ir tyrimo rezultatais pagrįstas objektas. Modelio naujumą sąlygoja dvi integruotos personalo motyvavimo priemonių elementų bazės, bei modelio sudarymo struktūra.

Personalo motyvavimo modelio sudarymo esmė yra vienas pagrindinių Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonių mechanizmų, padėsiančių valdyti personalo darbo efektyvumą. Modelio pritaikymas praktikoje galimas įvairaus tipo kelių transporto paslaugų įmonėse pradedant mikro įmonėm, smulkiom įmonėm ir baigiant vidutinėm ar stambiom Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėm. Tačiau atliktos analizės duomenimis modelio pritaikymo efektyvumas ir būtinybė esti smulkiose ir mikro Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse. Kadangi tokio tipo įmonėse pagal tyrimo rezultatus visiškai netaikomi jokie personalo motyvavimo modeliai, todėl įmonių darbuotojų darbo efektyvumas yra neigiamas. Žinoma reikia nepamiršti, kad šiuo sunkiu ekonominiu momentu labiausiai yra pažeidžiamos būtent tokio tipo įmonės ir norint sumažinti įmonių likvidacijos procesus būtina taikyti personalo motyvavimo modelius, kad būtų vystoma įmonės veikla efektyvaus personalo darbo pagalba. 33 pav. pateikto personalo motyvavimo modelio pritaikymas galimas ir vidutinėse ar stambiose Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse, tačiau reikia nepamiršti, kad jose yra taikomi ne personalo motyvavimo modeliai, o tik jų elementai, vadinasi naujo modelio integravimas turi būti daromas atsargiai su pastverta rizika, tam kad nebūtų pažeista subjektų (darbuotojų) motyvavimo principų esmė. Siūloma modelio integraciją į bendrą personalo valdymo sistemą tuomet, kada yra įvertinta nepasitenkinusių darbo sąlygomis darbuotojų gausa.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus personalo motyvavimo modelių teorines koncepcijas ir praktinius pritaikymo aspektus Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse, galima pateikti šias išvadas:

1. Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi [J. Stoneris].
2. Personalo valdymo procese pats svarbiausias vaidmuo tenka motyvavimui. Remiantis motyvavimo teorijos koncepcijomis galima teigti, kad tinkamiausiai apibrėžia autoriai E. E. Lawleris ir L. W. Porteris akcentuodami dvi dedamąsias: vidinį ir išorinį atlygį. Ši teorija nustato atlygio ir rezultato ryšį, tai yra žmogus patenkina savo poreikius, kai jis už pasiektus rezultatus apdovanojamas. Viena iš svarbiausių E. Lawler – L. Porter išvadų yra rezultatyvus darbas kuris suteikia pasitenkinimą. Pasak jų, baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. Autoriai įrodė, kad didelis rezultatyvumas yra visiško pasitenkinimo priežastis, o ne jo pasekmė.
3. Atlikta personalo motyvavimo modelių analizė leidžia daryti prielaidą, kad nėra visiškai tinkamo motyvavimo modelio Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriui. Tačiau yra tinkančios tik kai kurios personalo motyvavimo modelių elementų bazės: materialinių priemonių, bei motyvavimo priemonių pagal skatinamąjį vadovavimą elementai.
4. Atlikta Lietuvos transporto paslaugų rinkos tyrimo analizė leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos kelių transporto paslaugų sektorius užima net 49 % viso Lietuvos transporto paslaugų sektoriaus ir yra lyderio pozicijas užimanti transporto šaka, tiek krovinių ir keleivių pervežimo, gaunamų pajamų, dirbančio personalo ir kitų aspektų atžvilgiu. Tai leido išryškinti konkretų transporto paslaugų sektorių, kuriame buvo išanalizuotos personalo motyvavimo modelių taikymo galimybės.
5. Atlikta personalo motyvavimo priemonių koreliacinė analizė. Stipri teigiama motyvavimo priemonių koreliacija sudarė 15,7 %, stipri neigiama motyvavimo priemonių koreliacija sudarė 32 %, vidutinė teigiama koreliacija 10,5 %, vidutinė neigiama koreliacija 15,7 %, silpna teigiama koreliacija 15,7 %, silpna neigiama koreliacija 10,5 %. Koreliacinės analizės rezultatai išryškina neefektyviai taikomų tam tikrų motyvavimo priemonių nepanaudojimą, dėl šių priežasčių negaunamas teigiamas darbo rezultatas.
6. Gauti tyrimo rezultatai įrodė teorinių motyvavimo modelių elementų pagal materialinį ir skatinamąjį vadovavimą praktinio pritaikymo reikšmingumą. Integravus teorinių

motyvavimo priemonių elementus pasiūlytas personalo motivavimo modelis tinkantis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms.

7. Personalo motivavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms sudarytas iš 9 elementų: nemotyvuotas darbuotojas, darbuotojo poreikio analizė, motivavimo priemonių pasirinkimas, dvi dedamosios su motivavimo priemonių elementų bazėmis, motyvacijos priemonių taikymas, motyvuotas darbuotojas, gautas tenkinantis darbo rezultatas ir grįžtamasis ryšys. Elementai tarpusavyje turinys sąryšį, todėl modelio veikimas yra nuosekliai subalansuotas.
8. Personalo motivavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms yra labai svarbi ir nauja mokslinių tyrimų kryptis, nukreipta į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Personalo motivavimo modelis Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriuje yra visiškai nauja literatūros šaltiniuose ar moksliniuose straipsniuose nenagrinėta tema.

Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms **siūlau:**

9. Personalo motivavimo modelio pritaikymas galimas įvairaus tipo Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse, tačiau siūloma pradėti taikyti mikro ir smulkiose Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse, kadangi modelio integracija į personalo valdymą yra paprastesnė, bei reikšmingesnė atsižvelgiant į tai, kad tokio tipo įmonėse nėra visiškai taikomi motivavimo modeliai.
10. Personalo motivavimo modelį Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms siūloma taikyti įvertinus potencialių nemotyvuotų darbuotojų gausą, bei integravus modelį į bendrą personalo valdymo sistemą.
11. Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonių personalo motivavimo stiprinimui siūlau šias motivavimo priemones: materialines motivavimo priemones (papildomos įmokos į pensijų fondą, lengvatinis įmonių akcijų įsigijimas, priedai prie darbo užmokesčio, transporto priemonė asmeninėms reikmėms, fiksuotos ir kintamos pajamos, pelno dalies išmokėjimas, darbuotojų mokymai, sveikatos, pensijų ir kiti draudimai, ryšys tarp darbo užmokesčio ir kokybės, kreditavimas), bei motivavimo priemonės pagal skatinamąjį vadovavimą (bendri susirinkimai, darbuotojo elgesio pastiprinimas laiku, individualių laimėjimų įvertinimas, motyvų ir darbo užmokesčio derinimas, pasitenkinimo savimi didinimas, negatyvių darbininkų situacijų naikinimas).
12. Personalo motivavimo modelio pritaikymas Lietuvos kelių transporto paslaugų sektoriaus įmonėms potencialiai gali prisidėti prie personalo darbo efektyvumo gerinimo, bei tobulinimo. Modelio integracija įmonės vadovams leistų tinkamai motyvuoti personalą, o tai skatintų įmonės vystymąsi.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Abramson P., Inglehart P. R.* Value Change in Global Perspective. Michigan: University of Michigan, 2003. 165 p.
2. *Anskaitis A., Bareišis V.* Kuo vertingos investicijos į žmones? // *Ekonomika ir vadyba*: Vilniaus universiteto leidykla, 2000, nr 2, p. 6-9.
3. *Andrijauskaitė V.* Vadovavimas paremtas vertybėmis // *Vadovo pasaulis. Žurnalas vadovui, vadybininkui, verslininkui*. V.: Pačiolis, 2003, p. 13-15.
4. *Adomonienė R., Sakalauskas., Šilingienė A.* Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2002. 235 p.
5. *Bakanauskienė I.* Vadybiniai sprendimai. K.: VDU I-kla, 2004. 80 p.
6. *Beniušienė I., Tijūnaitienė R.* Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai // Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga: Šiauliai, 2004, p. 12 –14.
7. *Blockienė G.* Darbuotojų motyvacijos veiksniai // IV respublikinės konferencijos „Verslas, vadyba ir studijos 98“ [Vilnius 1998 m. lapkričio 11 –13 d.], Vilnius: Technika 1999, p. 23 – 26.
8. *Boone L.E., Kurtz D. L.* Management. New York: McGraw – Hill, 1992. 85 p.
9. *Butkus F.S.* Personalo vadyba. Vilnius, 1996. 75 p.
10. *Butkus F.S.* Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius: Technika, 2002. 220 p.
11. *Bučiūnienė I.* Personalo motyvavimas: Kaunas, 1996. 76 p.
12. *Bussing A.* Motivation and Satisfaction. London, 2004. 94 p.
13. *Chmiel N.* Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 218 p.
14. *Dessler G.* Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. 344 p.
15. *Desnison D.R.* Corporate culture and organizational effectiveness. New York, 1999. 70 p.
16. *Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M.* Fundamentals of Management. Boston: Richard D. Irving, 2000. 196 p.
17. *Dubinas V.* Vadovų ir specialistų darbo apmokėjimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1998. 180 p.
18. *Gereikienė V., Marčinskas A.* Atlyginimo už darbą tendencijos ekonomikos globalizavimo kontekste // *Ekonomika* 2002 60 tomas mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 2002, p. 37 – 46.
19. *Herzberg F., Mausner and Snyderman. B.* The motivation to work – New brunswick. New Jersey: Transaction Publisher, 1993. 129 p.

20. *Jazdauskaitė V.* Vadovo vaidmuo formuojant komandą // Vadovo pasaulis. Pačiolis, 2003. 40 p.
21. *Kasiulis J., Barvydienė V.* Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001. 327 p.
22. *Leonienė B.* Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001. 200 p.
23. *Marcinkevičiūtė L.* Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis // Ernesto Galvanausko tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga: Šiauliai, 2004. 23-34 p.
24. *Martinkus B., Savanevičienė A.* Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija, 2002. 224 p.
25. *Maslow A.* A theory of human motivation II psychological review. 1943. 410 p.
26. *Mazūra M.* Bendroji ir automobilių transporto statistika. Vilnius: Technika, 2008. 261 p.
27. *Milius M.* Veiklos motyvavimo problemos //4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“. Vilnius: Technika 2000, p. 9 – 12.
28. *Perry J.L., Wise L.* The Motivational Base of Public Service. Public Administration Review, 2003, nr.3, p. 15-19.
29. *Petkevičiūtė N., Kalnina I.* Veiksniai didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU I-kla, 2004, nr 31, p. 7 – 11.
30. *Poluchina O.* Ar verta skirti dėmesio darbuotojų motyvacijai?//Vadovo pasaulis, 2004, nr 2 (88), p. 21-22.
31. *Poluchina O.* Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis//Vadovo pasaulis, 2004, nr 5 (91), p. 11-14.
32. *Porter L. P.* Motivation and Work Behaviour. New York: Mc Graw Holl Book company: Cholm, 1997. 116 p.
33. *Robbins S. P.* Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, 2003. 143 p.
34. *Rogers C.* Freedom to learn. The major statement on education by one of the most articulate of humanistic psychologists. 1996. 80 p.
35. *Sakalas A.* Personalo vadyba: Vilnius: Technika, 2001. 81 p.
36. *Sakalas A., Šilingienė V.* Personalo valdymas. Kaunas: Vilspa, 2000. 324 p.
37. *Sakalauskienė L., Janušauskienė V.* Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu // Šeštosios konferencijos „Verslas, vadyba ir studijos [Vilnius, 2000 m. lapkričio 29 –30d.]. Vilnius: Technika, 2001. 20-24 p.
38. *Stoner J.A.* Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. 662 p.
39. *Šimanskienė L.* Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijos ir vadyba: sisteminiai tyrimai, 2001, nr.18, p. 7-12.
40. *Švariekienė D., Dubinas V.* Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto I –kla, 2003. 178 p.
41. *Vendenabeele W., Hondeghem.* The Motivational Petterns. Boston: 2005, nr 13. 21 – 25 p.

42. *Zabielavičienė I.* Valdymo sprendimai įmonėje. Vilnius: Technika, 2001. 135 p.
43. *Žaptorius J.* Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Vilniaus Gedimino technikos universitetas: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007. 173 p.
44. Lietuvos transporto ūkio apžvalga. [žiūrėta 2009-02-03]. Prieiga per internetą www.ekm.lt
45. Lietuvos statistikos departamentas. Transportas ir ryšiai . [žiūrėta 2009-02-03]. Prieiga per internetą: www.stat.gov.lt
46. Lietuvos statistikos departamentas. Paslaugų įmonių skaičius ir pardavimo pajamos. [žiūrėta 2009-02-03]. Prieiga per internetą: www.db1.stat.gov.lt
47. Lietuvos kelių transporto inspekcija prie susisiekimo ministerijos. Krovinių vežimas. [žiūrėta 2009-02-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vkti.gov.lt>

PRIEDAI

A priedas

Personalo motyvavimo priemonių taikymas Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse tyrimo anketa.

ANKETA

PERSONALO MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS LIETUVOS KELIŲ TRANSPORTO PASLAUGŲ ĮMONĖSE

Šią anketa sudarė VGTU studentas, ji skirta ištirti transporto paslaugų sektoriuje esamas motyvavimo priemones. Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus skirti baigiamojo darbo rašymui. Prašau pasirinktus atsakymus pažymėkite.



1. Kokia Jūsų lytis?

- ☐ Vyras;
- ☐ Moteris.

2. Koks Jūsų amžius?

- ☐ Iki 25 metų;
- ☐ Nuo 26 iki 35 metų;
- ☐ Nuo 36 iki 45 metų;
- ☐ Nuo 46 iki 55 metų;
- ☐ Daugiau nei 55 metai.

3. Koks Jūsų išsilavinimas?

- ☐ Nebaigtas vidurinis;
- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinis;
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis;
- ☐ Aukštasis universitetinis ;
- ☐ Kitas _____.

4. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?

- ☐ Iki 9 darbuotojų;
- ☐ Nuo 10 iki 49 darbuotojų;
- ☐ Nuo 50 iki 249 darbuotojų;
- ☐ Daugiau, kaip 249 darbuotojų;

5. Kas Jums yra darbas?

- ☐ Tik pajamų šaltinis;
- ☐ Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį;
- ☐ Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje;
- ☐ Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti;
- ☐ Pajamų šaltinis ir laiko praleidimas.
- ☐ Kita _____ .

6. Ar Jūs dirbtumėte geriau jeigu?

- ☐ Darbas teiktų malonumą;
- ☐ Turėtumėte daugiau sugebėjimų;
- ☐ Darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė;
- ☐ Matytumėte realias karjeros perspektyvas;
- ☐ Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti;
- ☐ Būtų tinkama darbinė atmosfera;
- ☐ Būtų apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai;
- ☐ Būtų įvairesnis „nerutininis“ darbas.

7. Koks Jūsų pasitenkinimas dabartiniu darbu?

- ☐ Visiškai nepatenkintas;
- ☐ Iš dalies patenkintas;
- ☐ Patenkintas;
- ☐ Labai patenkintas.

8. Ar Jūs jaučiatės motyvuotas?

- ☐ Visiškai nemotyvuotas;
- ☐ Iš dalies motyvuotas;
- ☐ Pakankamai motyvuotas;
- ☐ Labai motyvuotas.

9. Ar esate patenkintas Jūsų įmonės motyvavimo sistema?

- ☐ Visiškai nepatenkintas;
- ☐ Iš dalies patenkintas;
- ☐ Patenkintas;
- ☐ Labai patenkintas.

10. Įvertinkite balais pateiktų darbo aspektų svarbą Jums: (1) visiškai nesvarbu, (2) nesvarbu, (3) ne visada, (4) svarbu, (5) labai svarbu. Pažymėkite pasirinktą variantą.

Specializuotų užduočių skyrimas	1	2	3	4	5
Darbo įgūdžių ugdymas	1	2	3	4	5
Tikslus darbo reguliavimas	1	2	3	4	5
Savarankiškumas ir atsakomybė	1	2	3	4	5
Papildomas įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan)	1	2	3	4	5
Įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumas	1	2	3	4	5
Darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas	1	2	3	4	5
Atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija	1	2	3	4	5
Papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan)	1	2	3	4	5
Premijos ir priedai prie darbo užmokesčio	1	2	3	4	5
Padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu	1	2	3	4	5
Lankstus darbo laiko grafikas	1	2	3	4	5
Paaugstinimas pareigose	1	2	3	4	5
Nuolatinis personalo vertinimas	1	2	3	4	5
Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės	1	2	3	4	5
Nuomonių ir pasiūlymų išklausymas	1	2	3	4	5
Bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų)	1	2	3	4	5
Aiškus hierarchinis pavaldumas	1	2	3	4	5

11. Įvertinkite balais asmeninį pasitenkinimą šiais darbo aspektais: (1) visiškai nesvarbu, (2) nesvarbu, (3) ne visada, (4) svarbu, (5) labai svarbu. Pažymėkite pasirinktą variantą.

Specializuotų užduočių skyrimas	1	2	3	4	5
Darbo įgūdžių ugdymas	1	2	3	4	5
Tikslus darbo reguliavimas	1	2	3	4	5
Savarankiškumas ir atsakomybė	1	2	3	4	5
Papildomas įgaliojimų ir atsakomybės delegavimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų mokymai (kursai, seminarai, paskaitos ir pan)	1	2	3	4	5
Įmonės kultūros ir darbuotojų filosofijos suderinamumas	1	2	3	4	5
Darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas	1	2	3	4	5
Atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija	1	2	3	4	5
Papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan)	1	2	3	4	5
Premijos ir priedai prie darbo užmokesčio	1	2	3	4	5
Padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu	1	2	3	4	5
Lankstus darbo laiko grafikas	1	2	3	4	5
Paaugstinimas pareigose	1	2	3	4	5
Nuolatinis personalo vertinimas	1	2	3	4	5
Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės	1	2	3	4	5
Nuomonių ir pasiūlymų išklausymas	1	2	3	4	5
Bendri susirinkimai (vadovų ir darbuotojų)	1	2	3	4	5
Aiškus hierarchinis pavaldumas	1	2	3	4	5

12. Ar dirbtumėte geriau jei būtumėte motyvuojami Jūsų pasirinktomis motyvavimo priemonėmis?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Nežinau.

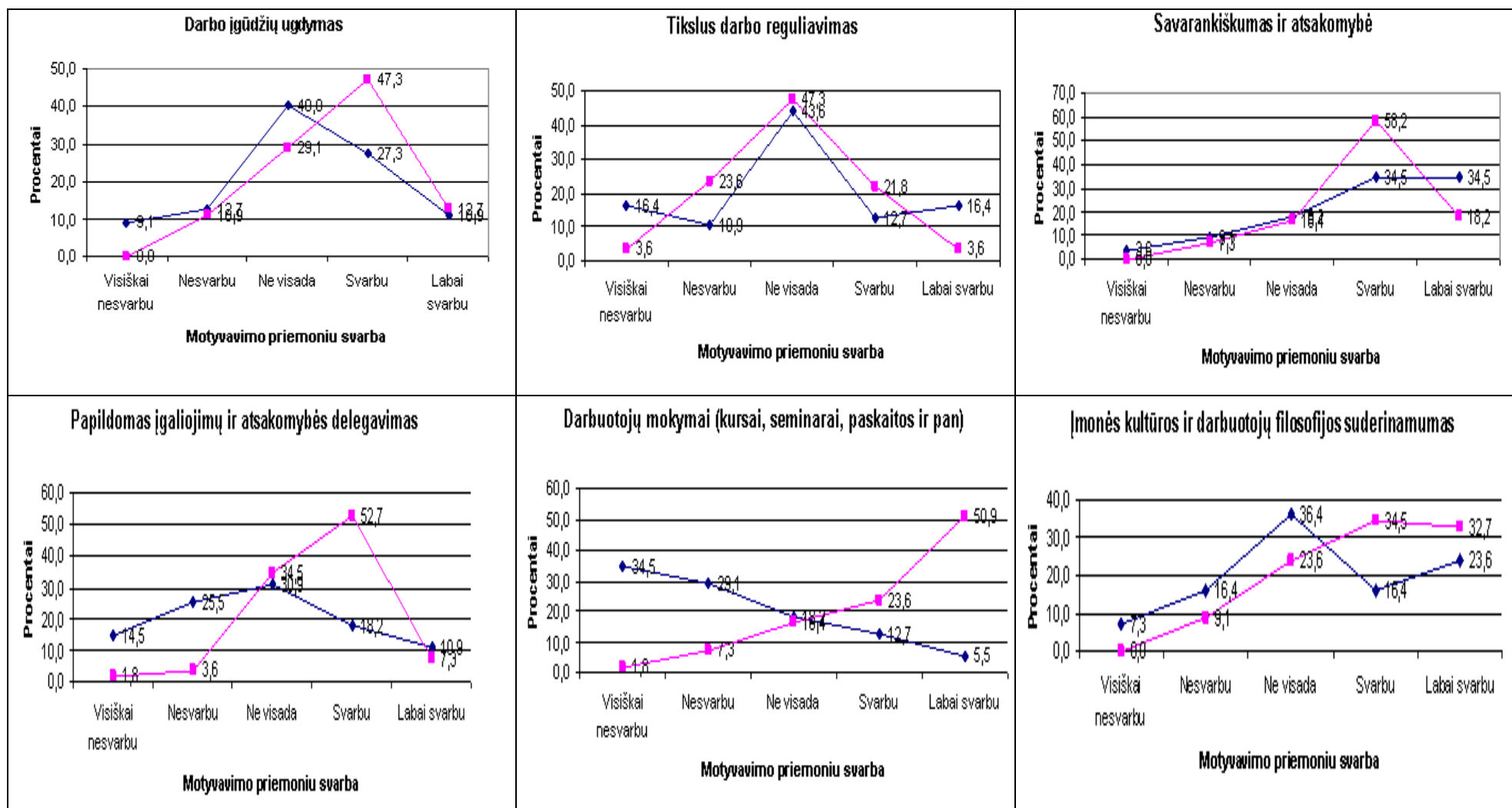
13. Kokius sprendimus pasiūlytumėte Jūsų įmonės motyvavimo sistemos tobulinimui?



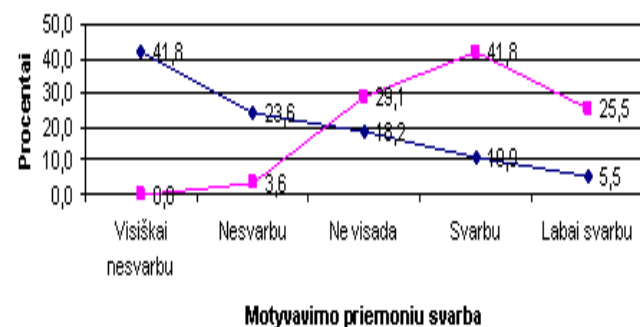
NUOŠIRDŽIAI AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS !

B priedas

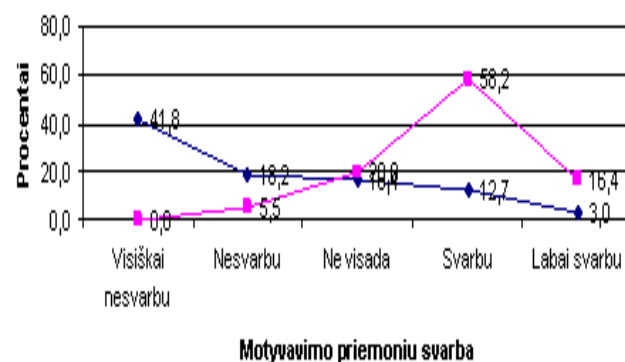
Personalo motyvavimo priemonių svarbos ir pasitenkinimo tyrimo rezultatai Lietuvos kelių transporto paslaugų įmonėse — Esami motyvavimo aspektai — Norimi motyvavimo aspektai



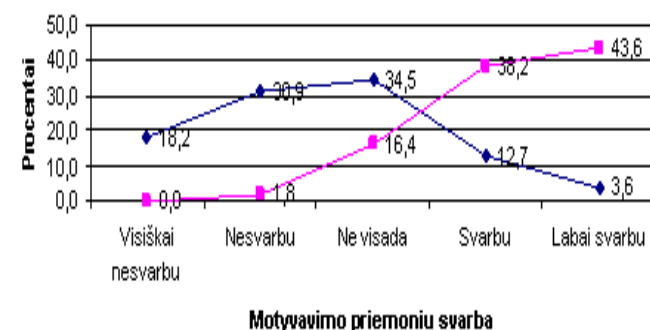
Darbuotojų pasitenkinimo savimi didinimas



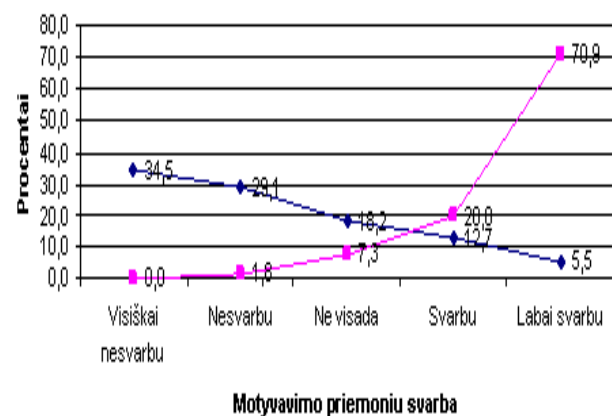
Atvira darbuotojo ir darbdavio komunikacija



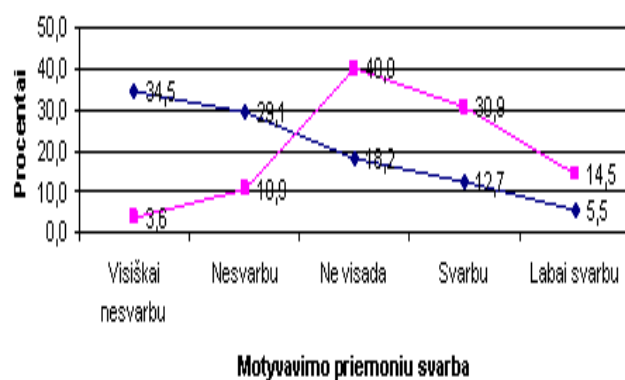
Papildomos paskatos (sveikatos draudimas, kelionės, pensijų draudimas ir pan)



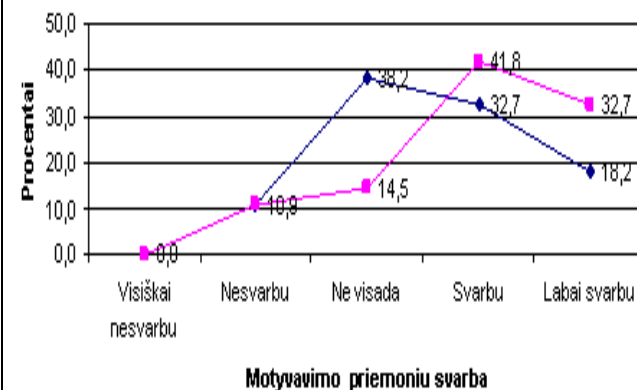
Premijos ir priedai prie darbo užmokesčio



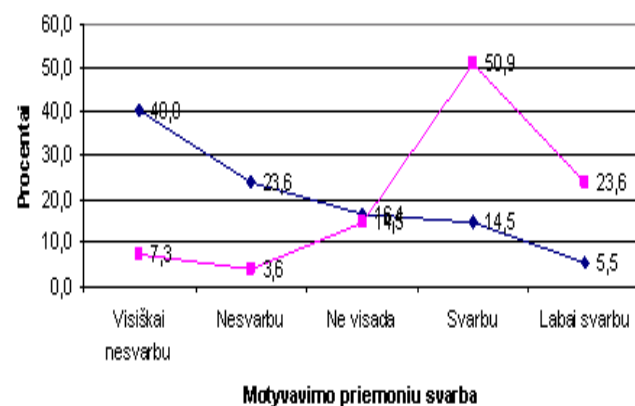
Padėkos ir pagyrimai žodžiu ir raštu



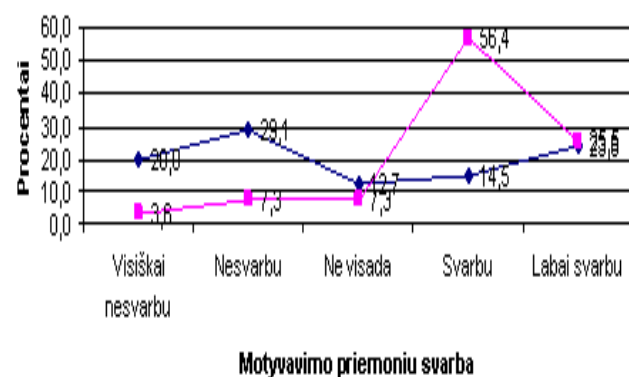
Lankstus darbo laiko grafikas



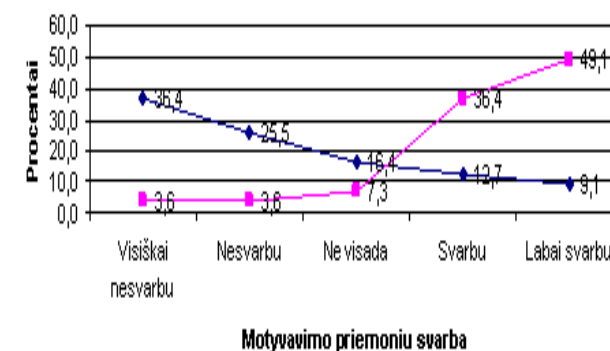
Paukštinimas pareigose



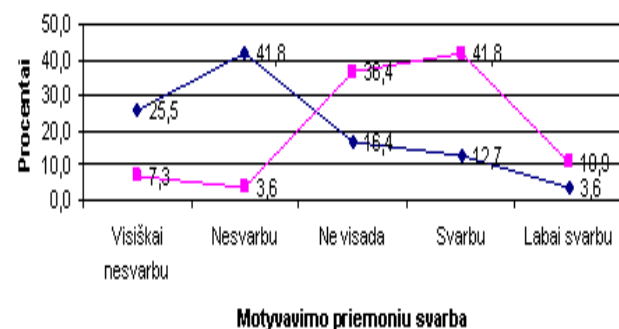
Nuolatinis personalo vertinimas



Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės



Nuomonių ir pasiūlymų išklausymas



Aiškus hierarchinis pavaldumas

