

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

DIANA MAČIULYTĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
SOCIALIAI ATSAKINGOJE ĮMONĖJE UAB
„PAKMARKAS“ IR VERSLO ĮMONĖJE UAB
„UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. T. Sudnickas**

VILNIUS, 2014

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
SOCIALIAI ATSAKINGOJE ĮMONĖJE UAB
„PAKMARKAS“ IR VERSLO ĮMONĖJE UAB
„UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“**

**Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001**

**Vadovas
Prof. dr. T. Sudnickas
2014 04 ...**

Recenzentas

**(parašas) (vardas, pavardė)
2014 04 ...**

**Atliko
LPVmns2 – 01 gr. stud.
D. Mačiulytė
2014 04 01**

VILNIUS, 2014

TURINYS

IVADAS	7
1. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO SAMPRATA IR TURINYS	10
1. 1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata bei sąsaja su darbuotojų motyvavimu	10
1. 2. Socialiai atsakingai įmonei keliami reikalavimai	16
1. 3. Įmonių socialinė atsakomybė kaip įrankis pritraukti darbuotojus ir galimas būdas motyvuoti darbuotojus.....	21
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	26
2. 1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos.....	26
2. 2. Motyvacijos teorijų apžvalga	29
2. 3. Materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo specifika	33
2. 4. Darbuotojų motyvavimo sistemos ir modeliai	38
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SOCIALIAI ATSAKINGOJE ĮMONĖJE UAB „PAKMARKAS“ IR VERSLO ORGANIZACIJOJE UAB „UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“ TYRIMO METODOLOGIJA.....	47
3. 1. Tiriamųjų atvejų atranka bei atrinktųjų įmonių bendroji veiklos informacija	47
3. 2. Empirinio tyrimo tikslas bei keliamos hipotezės.....	49
3. 3. Tyrimo scenarijus ir jo etapai.....	49
3. 3. 1. Tyrimo (T1) eiga (Kokybinis turinio analizės metodas).....	51
3. 3. 2. Tyrimo (T2) metodika ir eiga (Atvejo analizė)	51
3. 3. 3. Tyrimų (T3) ir (T5) metodika ir eiga	52
3. 3. 4. Tyrimų (T4) ir (T6) metodologiniai principai	54
4. SOCIALIAI ATSAKINGOS ĮMONĖS UAB „PAKMARKAS“ IR VERSLO ĮMONĖS UAB „UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“ TYRIMO REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS	57
4. 1. Tyrimo (T1) ĮSA darbuotojų atžvilgiu įmonėje „Pakmarkas“ rezultatai.....	57
4. 2. Tyrimo (T2) UAB „Užmojai su garantijomis“ įmonės politika darbuotojų atžvilgiu.....	60
4. 3. Tyrimų (T3) ir (T5) įmonių „Pakmarkas“ ir „Užmojai su garantijomis“ vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų interviu lyginamoji analizė	61
4. 4. Tyrimo (T3) socialiai atsakingos įmonės „Pakmarkas“ ir tyrimo (T5) gamybos įmonės „Užmojai su garantijomis“ nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų apklausų lyginamoji analizė	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	87
LITERATŪRA.....	89
ANOTACIJA	94
ABSTRACT	94
SANTRAUKA	95
SUMMARY	96
PRIEDAI.....	98

LENTELĖS

1 lentelė. Pasaulinio susivienijimo principai	18
2 lentelė. SA8000 standarto bendrieji ir vadybos sistemos reikalavimai	19
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės	34
4 lentelė. Motyvavimo sistemų kūrimo procesas	42
5 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai	43
7 lentelė. ĮSA darbuotojų atžvilgiu.....	57
8 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės,.....	76
9 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės,	76

PAVEIKSLAI

1 Pav. Kuriama santykių hipotezė	15
2 Pav. Supaprastintas elgesio ir poreikių modelis	28
3 Pav. Darbuotojų motyvavimo sistema.....	38
4 Pav. Kompleksinė darbuotojų motyvavimo sistema	41
5 Pav. Darbuotojų motyvavimo modelių grupės	45
6 Pav. Tyrimo schema	50
7 Pav. Respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse įmonėje „USG“	70
8 Pav. Respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse įmonėje „Pakmarkas“	70
9 Pav. Kas tyrimo dalyviams yra darbas (proc.) įmonėje „USG“.....	72
10 Pav. Kas tyrimo dalyviams yra darbas (proc.) įmonėje „Pakmarkas“	72
11 Pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai įmonėje „USG“	78
12 Pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai įmonėje „Pakmarkas“	79
13 Pav. Sąlygos, dėl kurių įmonės „USG“ darbuotojai pakeistų darbą	81
14 Pav. Sąlygos, dėl kurių įmonės „Pakmarkas“ darbuotojai pakeistų darbą	81

SANTRUMPOS

ISA – Įmonių socialinė atsakomybė

SA – Socialinė atsakomybė

„USG“ – UAB „Užmojai su garantijomis“

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje nuolatos kintančioje globalioje aplinkoje kiekvienai organizacijai reikia atrasti būdų, kaip prie to prisitaikyti. Taip pat joms reikia atrasti veiklos variantų, kaip išlikti konkurencingoje rinkoje, kaip tapti ar neprarasti patrauklumo klientų atžvilgiu, kaip atitikti bei užtikrinti bendruomenės, visuomenės ir pačių organizacijos darbuotojų poreikius. Pasauliui garsiai kalbant apie globalias problemas, ne viena įmonė pradeda skirti didesnę dėmesį organizacijos daromai įtakai aplinkai bei pradeda ieškoti būdų, kaip tą poveikį sumažinti. Organizacijos, siekdamos spręsti socialinius, ekonominius bei aplinkosauginius klausimus, siekia tapti socialiai atsakingos. Būdamos socialiai atsakingos jos ne tik prisideda prie darnios plėtros, bet įgauna konkurencinį pranašumą darbo rinkoje.

Ekonominis augimas, organizacijų veiklos efektyvumas yra sąlygojami pagrindė organizacijos narių – žmogiškojo kapitalo, nes būtent žmogiškojo kapitalo dėka yra kuriama vertė, o ne įrenginių. Kiekviena šiuolaikinė organizacija, siekianti konkurencinio pranašumo prieš konkurentus bei siekianti pirmauti rinkoje, turi skirti nemažą dėmesį ir organizacijos žmogiškiesiems ištekliams. Organizacijos nariai yra pagrindinė jėga, kurios veiklos efektyvumo dėka, t. y. jų įgūdžių, žinių, organizacija gali sėkmingai gyvuoti. Appleby (2003) teigia, kad „profesinė ir socialinė darbuotojų kompetencija, žinios ir inovacijos, skirtos socialinei ir ekonominei gerovei, yra valstybių konkurencingumo ir ekonomikos augimo pagrindas“ (Garalis, 2004, p. 18).

Siekiant, kad organizacijos veikla būtų efektyvi, svarbu skirti dėmesį žmogiškojo kapitalo, t. y. darbuotojų išsilavinimui, taip pat čia nemažą vaidmenį vaidina ir personalo motyvavimas. Motyvavimo dėka organizacijų vadovai gali valdyti savo darbuotojus. Kiekvienas žmogus eidamas į darbą tikisi savo poreikių patenkinimo, todėl svarbu tinkamai nustatyti kiekvieno darbuotojo poreikius, kad būtų galima kuo sėkmingiau ir efektyviau juos motyvuoti. Be abejojimo, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingus poreikius. Daugelis žmonių, turinčių didesnius poreikius, investuoja ir skiria didelę dėmesį išsilavinimui bei profesinei kvalifikacijai. Tokie asmenys mokydamiesi ugdo savo gebėjimus, gilina žinias, kad darbo rinkoje įgautų konkurencinį pranašumą lyginant su tais, kurie šių gebėjimų neturi arba turi mažiau.

Taigi tokie darbuotojai, kurie investavo į save turės ir didesnius poreikius, ne tik patenkinti savo fiziologinius poreikius. Todėl organizacijų vadovai, siekdami, kad žmogiškasis kapitalas dirbtų efektyviai ir kokybiškai bei siektų organizacijos tikslų įgyvendinimo, turės skirti dėmesį ir efektyviam darbuotojų motyvavimui. „Ilgalaikis konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių srityje pasiekiamas, kai geros darbo sąlygos, pakankamas darbo užmokestis, gera komunikacija, vertinamas darbuotojas, darbo vieta, skiriama reikiama dėmesio mokymui, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą“ (Išoraitė, 2011, p. 31).

Taip pat vis dažniau šiuolaikinės organizacijos teigia, kad jos yra socialiai atsakingos. Būtent taip deklaruoja, kad jų veikla yra orientuota ne tik į pelno siekimą, bet ir į darbuotojų gerovės kūrimą bei savanoriškai savo veikloje kreipia dėmesį į aplinkosauginius ir socialinius klausimus. Taigi kiekviena organizacija siekdama konkurencinio pranašumo prieš kitas pradeda savo veiklą orientuoti ir į geresnės aplinkos kūrimą, o ne vien į pelno siekimą. Visą tai yra patrauklu ir vartotojams bei kitoms suinteresuotoms pusėms. Todėl darbuotojų motyvavimas yra viena iš sričių, kuriai skiriamas nemažas dėmesys socialiai atsakingose įmonėse.

Šios temos mokslinėje erdvėje nėra naujos. Tiek darbuotojų motyvavimo tiek ir įmonių socialinės atsakomybės temos įgauna vis didesnį populiarumą. Motyvacijos teorijas, motyvaciją bei darbuotojų motyvavimo problematiką analizavo autoriai: A. Maslow (1995), C. Argyris (1957), D. McGregor (1960), R. Likert (1957), W. Bennis (1969), J. Hackman (1980), B. Skinner (1969), V. Vroom (1964) ir kt. Tuo tarpu Lietuvoje šia tematika rašo: J. Palidauskaitė (2011), A. Diržytė (2009), V. Gražulis (2009), F. Klupšas (2009), I. Bakanauskienė (2009), D. Šavareikienė (2008), J. Žaptorius (2007) ir kiti.

Apie įmonių socialinę atsakomybę rašė tokie užsienio autoriai kaip: D. Leonar, D. McAdam (2003), A. McWilliams, D. Siegel (2001), H. Persson (2008), Carroll (1979), Lantos (2001), Wood (1991) ir kiti. Taip pat šia tema rašo ne vienas Lietuvos autorius: I. Mauricienė, J. Paužuolienė (2013), E. Jasinskas (2012), O. Mėlynytė, J. Ruževičius (2008), Jusčius, Sniečka (2008) ir kiti.

Tyrimo problema – skiriamas mažas dėmesys darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimui, darbuotojų motyvavimas tik materialiomis motyvavimo priemonėmis, taip pat skiriamas mažas dėmesys darbuotojų poreikių ir lūkesčių analizei bei vyraujančios ekonominės situacijos įtaka darbuotojų skatinimui.

Tyrimo tikslas – remiantis tyrimo rezultatais bei atlikta mokslinių šaltinių analize, ištirti darbuotojų motyvavimo priemones, taikomas verslo organizacijoje ir socialiai atsakingoje organizacijoje bei nustatyti darbuotojų pasitenkinimą motyvavimo sistemomis abiejose įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais apibūdinti motyvavimo sampratą;
2. Apžvelgti motyvavimo teorijas ir motyvavimo priemones;
3. Apibūdinti darbuotojų motyvavimo sistemą bei jos kūrimo mechanizmą;
4. Apibrėžti socialiai atsakingo verslo sampratą bei išskirti kriterijus, kuriais gali būti apibrėžiamas socialiai atsakingas verslas;
5. Atskleisti darbuotojų motyvavimo ypatumus bei skirtumus socialiai atsakingo verslo organizacijoje ir paprastoje verslo organizacijoje.

Tyrimo objektas – socialiai atsakingos ir paprastos verslo organizacijų taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės.

Hipotezės:

Hipotezė nr. 1: Darbuotojų pasitenkinimas esama motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar įmonėje yra visada taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.

Hipotezė nr. 2: Darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

Hipotezė nr. 3: Socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą esama darbuotojų motyvavimo sistema

Hipotezė nr. 4: Kvalifikuotiems darbuotojams yra svarbu, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Dokumentų turinio analizė;
3. Vieno atvejo analizė;
4. Pusiau struktūrizuotas ir struktūrizuotas (standartizuotas) interviu;
5. Anketinė apklausa;
6. Duomenų sisteminimas ir apibendrinimas, naudojant programinį paketą SPSS 17.0.;
7. Aprašomosios statistikos metodas;
8. Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas, teorinė analizė, kuri susideda iš dviejų dalių: pirmoji „Socialiai atsakingo verslo samprata ir turinys“ skirta mokslinėse publikacijose pateikiamų: įmonės socialinės atsakomybės sampratų, socialiai atsakingam verslui keliamų reikalavimų ir kriterijų aptarimui; antroji „Darbuotojų motyvavimo teoriniai aspektai“ skirta mokslinėje literatūroje pateikiamų: motyvacijos ir motyvavimo sampratų, motyvavimo teorijų, motyvavimo būdų aptarimui. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama metodinė tyrimo dalis. Ketvirtoji darbo dalis, skirta aptarti tyrimo rezultatus, apie darbuotojams taikomas motyvavimo priemones, socialiai atsakingoje įmonėje „Pakmarkas“ ir paprastoje (ne socialiai atsakingoje) verslo įmonėje „Užmojai su garantijomis“. Darbo pabaigoje pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

1. SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO SAMPRATA IR TURINYS

Kiekviena organizacija, kurdamą personalo valdymo strategiją, turi skirti nemažai dėmesio darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimui. Visose skirtingose organizacijose vyrauja ir skirtinga jos narių skatinimo sistema. Motyvavimo sistemų kūrimas kiekvienoje organizacijoje yra unikalus procesas, kas tinka vienai kompanijai, nebūtinai tinka kitai. Todėl organizacijos, kurdamos darbuotojų skatinimo sistemas, negali aklaiv vadovautis kitos organizacijos sukurta ir sėkmingai įgyvendinama sistema. Įmonės gali atsižvelgti į kitų gerąją praktiką, tačiau kuriant savo įmonės sistemą, turi atsižvelgti tik į tai organizacijai būdingas savybes, tikslus bei toje organizacijoje dirbančiųjų interesus. Taigi siekiant iširti darbuotojų motyvavimo sistemų skirtumus skirtingose organizacijose, visų pirma svarbu apsibrėžti, kas apskritai yra socialinė atsakomybė, kas būdinga socialiai atsakingoms įmonėms, kokie reikalavimai keliami šioms organizacijos. Taip pat nustatyti įmonių socialinės atsakomybės sąsają su darbuotojų motyvavimu. Visa tai bus analizuojama šiame skyriuje.

1. 1. Įmonės socialinės atsakomybės samprata bei sąsaja su darbuotojų motyvavimu

Socialiai atsakingos įmonės sąvoka yra pakankamai neseniai atsiradusi. Šia sąvoka siekiama atskleisti verslo kultūros tradicijas kai kuriose Europos šalyse, tokiose kaip: Skandinavijos regionas, Prancūzija, Vokietija bei kai kurios Azijos šalys (Taivanas, Japonija), kurių pagrindas yra subalansuotos ekonominės plėtos vertybės (Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

Danilova (2009) teigia, kad verslas turėjo galimybę perimti socialinės atsakomybės pagrindus, kai atsirado finansinės galimybės. Taigi socialinė atsakomybė kaip tokia gali būti motyvuota ne tiek pelno siekimo, kiek įmonę valdančiųjų tikslų pokyčio. Anot Danilovos XIX a. pab. – XX a. prad. verslininkai susidūrė su objektyviu poreikiu atsižvelgti į darbuotojų interesus ir jausti atsakomybę darbuotojų ir visuomenės atžvilgiu. Ekonomikos augimas buvo Europoje ir Šiaurės Amerikoje 1860–1914 m. Vidutiniškas produkcijos augimas buvo 3 proc., o vienam gyventojui 2 proc. per metus. Visa tai leido investuoti į geresnes darbuotojų sąlygas ir palaikyti visuomenėje socialinį stabilumą. Šis verslo vaidmuo visuomenėje ne tik nemenko, tačiau galima teigti, kad daugeliu atveju net stiprėjo. Tačiau nepaisant šios studijos generalizacijų, galima teigti, kad konkrečiais atvejais įmonės ir kiti socialiniai veikėjai gali vadovautis skirtinga socialinės atsakomybės marketingo logika.

Europos žodyne EUROVOC pateikiama, kad įmonių socialinė atsakomybė (toliau ĮSA) arba bendroji socialinė atsakomybė, tai „savanoriškos komercinių įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas ir ryšius su suinteresuotomis šalimis“ (www.eurovoc.europa.eu).

Tuo tarpu Laurinavičius A. ir Reklaitis J. (2011) knygoje „Darnaus verslo socialinė atsakomybė“ pateikia Pasaulio darnios plėtros verslo tarybos (World Business Council for Sustainable Development) siūlomą ĮSA apibrėžimą, kad ĮSA – tai ilgalaikis verslo išsipareigojimas etiškai elgtis ir, „vykdant ekonominę plėtrą, prisidėti prie darbuotojų bei jų šeimos gerovės, taip pat vietinės bendruomenės ir apskritai visuomenės gyvenimo lygio kėlimo“ (p. 123). Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje pateikiamas toks ĮSA apibrėžimas: „įmonių politika ir praktika, kai jos, laikydamosi įstatymų, tarptautinių susitarimų ir sutartų elgsenos normų, į savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. Įmonės kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų. Taip pat tai yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/paslaugos gamybos/kūrimo ciklą ir su tuo susijusius aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus“ (www.socmin.lt).

Dėl nuolatos kintančios aplinkos, originalių būdų ieškojimų, kaip vystyti darnos koncepciją, kaip pagerinti organizacijų valdymą, pastebimas vis didesnis dėmesys organizacijų socialinei atsakomybei. Mokslinė literatūra pateikia nemažai įvairių įmonių socialinės atsakomybės sąvokų. Mauricienė I. ir Paužuolienė J. (2013) straipsnyje „Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris“ pateikia įvairių autorių socialinės atsakomybės apibrėžimus. Lietuvių autorių nuomone, ĮSA – tai savanoriškos verslo organizacijų pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas bei ryšius su suinteresuotomis šalimis (Gruževskis ir kt., 2006), tuo tarpu kiti teigia, kad ĮSA yra darnaus vystymosi principų realus taikymas savo veikloje (Kleinaitė, 2007), tretį – jog tai savanoriškas, įstatymų nenurodomas verslo įmonių išsipareigojimas savo veiklos srityse derinti savo interesus su vartotojų, darbuotojų, visų akcininkų, aplinkos, bendruomenės ir kitų susijusių asmenų interesais (Grundey D., 2008).

Tuo tarpu užsienio autoriai Leonard D., McAdam R. (2003) pabrėžia, kad ĮSA– *tai organizacijų ideologija, politika ir praktika spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius klausimus, siekiant naudoti visuomenei. Šiandien ĮSA yra nauja verslo paradigma, pagal kurią daugelis organizacijų yra atsakingos už tai, kaip veikia visuomenė. Kitaip tariant, organizacijos teikia savanorystės, verslo konsultacijų paslaugas ne pelno siekiančioms organizacijoms. Tiekėjai supažindinami su gerąja praktika išsaugant išteklius, juos perdirbant, pakartotinai naudojant* (McGehee et al., 2009 cituojama iš Mauricienė I, Paužuolienė J., 2013, p. 123). Persson H. (2008) teigia, kad ĮSA šiandien visuotinai pripažįstama ir paplitusi sąvoka, apibrėžiama kaip idėja, kad įmonės bei organizacijos turėtų būti suinteresuotos skirti dėmesį socialiniams, aplinkosauginiams klausimams. Įmonės turėtų būti suinteresuotos investuoti į sąžiningą praktiką, kuri susijusi žmogiškaisiais ištekliais ir aplinka. McWilliams A., Siegel D. (2001) teigimu, „socialinė atsakomybė remiasi teorija, kad organizacijos gali tarpininkauti, įvertindamos socialiai atsakingą veiklą. Valstybės

prioritetas, kalbant apie socialinę atsakomybę, būtų skatinti įmonių socialinės atsakomybės plėtrą įgalinančią aplinką, bendradarbiaujant su ekonominiiais, socialiniais ir tarptautiniais partneriais“ (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2013 cituota iš Mauricienė I., Paužuolienė J., 2013, p. 124).

Viena iš pagrindinių socialinės atsakomybės idėjų, kad socialiai atsakingą veiklą vykdančios organizacijos turi būti atsakingos visose veiklos srityse. Carroll A. pateikia 4 socialinės atsakomybės sferas, kurios yra tarpusavyje susijusios. Jos yra pavaizduojamos piramidės pavidalu, kur apačioje pateikiama plačiausiai apimanti sritis – ekonominė įmonės atsakomybė (apima saugias ir geras darbo sąlygas; produktyvumą; geros kokybės paslaugas bei produktus), toliau teisinė atsakomybė (veikla remiasi teisės aktais); trečiojoje piramidės dalyje – etinė atsakomybė (moralinis verslo aspektas) bei piramidės viršuje yra filantropinė atsakomybė (savo noru remiamos veiklos; investavimas į visuomenės gerovę). (Virvilaitė, Daubaraitė, 2011). *A. Carroll numatė, kad organizacijos sprendimai ir politika, socialinės atsakomybės atžvilgiu gali būti:*

1) **reaguojanti** – organizacija tik atsiliepia į socialinę problemą po to, kai ji meta iššūkį organizacijos tikslams;

2) **gynybinė** – organizacija veikia, kad apsigintų nuo jai metamo iššūkio;

3) **prisitaikomoji** – organizacija veikia pagal valdžios (viešojo sektoriaus) reikalavimus ir visuomenės nuomonę;

4) **numatanti** – organizacija numato poreikius, kurie dar nėra išreikšti (Seiliūtė J., 2013).

Lantos G. (2001, 2002) analizuodamas socialinės atsakomybės temą, pateikia 3 galimus ĮSA tipus:

1) **Altruistinė įmonių socialinė atsakomybė** – tikras savanoriškas rūpestis, netgi aukojant asmeninius ar organizacinius interesus;

2) **Etiška įmonių socialinė atsakomybė** – tai reikalavimas įmonėms būti moraliai atsakingoms siekiant išvengti traumų ir žalos, kurią gali sukelti jų veikla;

3) **Strateginė įmonių socialinė atsakomybė** – įsipareigojimas imtis tam tikrų rūpinimosi bendruomene paslaugų veiklų, kurios prisideda prie strateginių verslo tikslų (Seiliūtė J., 2013).

Autoriai pateikia įvairius ĮSA sąvokos apibrėžimus, taip pat pateikia galimus jų tipus bei galimas politikas socialinės atsakomybės atžvilgiu.

Taigi organizacijų socialinės atsakomybės klausimas šiomis dienomis vis labiau populiarėja, taip pat šiai temai skiriamas ne mažas dėmesys ir mokslo darbuose. Todėl, analizuojant ĮSA sampratą, galima aptikti, kad šis terminas turi įvairių apibrėžimų, tačiau visi jie pateikia bendrą esmę, kad tai verslo organizacijos savo verslo procese atsigręžia ne tik į ekonominius, bet ir socialinius, etinius, aplinkosauginius klausimus. Taip pat pastebima, kad ĮSA apima ir žmogiškųjų išteklių valdymo

klausimą. Organizacijose, kuriose pradėta vykdyti socialiai atsakinga veikla, joms nebėra svarbiausias uždavinys tik pelno siekimas, tačiau tokioms organizacijoms tampa svarbu patenkinti ir visų kitų suinteresuotųjų šalių interesus.

ĮSA tema yra įtraukta ir į Europos Sąjungos darbotvarkę. Ji pradėjo plėtoti savo ĮSA koncepciją 2000 – 2001 m. skelbiamoje ES strategijoje dešimtmečiui. Šioje strategijoje žmogiškųjų išteklių srityje sutelktas dėmesys į gerąją praktiką tokiose srityse kaip: mokymasis visą gyvenimą, lygios galimybės, socialinis supratingumas bei darnus vystymasis. 2001 m. ES Komisija paskelbė Žaliąją knygą dėl ĮSA Europoje, siekiant paskatinti diskusiją platesnėje Europos visuomenėje dėl ĮSA. ES Komisija mano, kad būti socialiai atsakingu reiškia laikytis bei investuoti daugiau į žmogiškąjį kapitalą, aplinką ir santykius su suinteresuotomis šalimis. Tokie klausimai kaip: abipusis dialogas, pripažinimas darbuotojų teisių ir balso, didesnių teisių suteikimas, užtikrinimas darbuotojų bendradarbiavimas ir jų įtraukimas į organizacijos ekonominio gyvybingumo palaikymą. „Europa 2020 – pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje“ Komisija praneša, kad ji dirbs tam, kad atnaujintų ES strategiją, kad paremtų ĮSA kaip pagrindinį elementą, kad būtų užtikrintas ilgalaikis darbuotojų ir klientų pasitikėjimas (Europos Komisija, 2010). 2011 m. ES Komisija pateikė naują ĮSA apibrėžimą, kad tai yra įmonių atsakomybė už poveikį visuomenei. (Europos Komisija, 2011). Taip pat Europos komisija interpretuodama ĮSA žvelgia ir į kompanijos indėlį į palaikymą ir identifikavimą ĮSA kaip svarbų verslo įnašą į darnią ekonomiką. Taigi ĮSA programos prisideda prie Europos Sąjungos darnaus vystymosi. (Lis B. 2012).

Pagal ES Komisiją ĮSA gali būti apibrėžiama kaip svarbus indėlis į darnų žmogiškųjų išteklių valdymą. Dėl jo aktualumo darbuotojų valdymui, organizacinei elgsenai ir žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau ŽIV) tyrimuose buvo ištirti įvairūs ĮSA aspektai. Kai kurie ĮSA ir ŽIV tyrėjai labiau analizavo santykius tarp vadovavimo ir korporacijų socialinio elgesio (Swanson, 2008; Waldman et al., 2006; Waldman ir Siegel, 2008), Aguilera ir kt. (2007) nustatė, kad ĮSA gali sukurti darbuotojų suvokimą apie organizacinį teisingumą. Rupp ir kt. (2006) išryškino galimybę, kad darbuotojai atsisuks į ĮSA, kad galėtų įvertinti, koku mastu jų organizacijų vertybės tokios kaip: geri santykiai ir aukšta ĮSA kokybė – gali patenkinti darbuotojų poreikį priklausyti organizacijai ir bendruomenei. Swaen and Maignan (2003) taip pat teigia, kad ĮSA gali daryti įtaka organizacijos pilietybės elgesiui. Sirota Survey Intelligence (2007) tyrimas patvirtino, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti savo organizacijų atsidavimu socialinei atsakomybei, yra tikėtina labiau pozityviau nusiteikę, labiau atsidavę organizacijai ir yra kur kas „produktyvesni“ (Lis B. 2012).

Kalbant apie pačių organizacijų naudą palaikant ĮSA, tai ES įmonių socialinės atsakomybės strategijoje (2011) nurodoma, kad vykdyti socialiai atsakingą veiklą yra naudinga ir pačioms įmonėms, nes tai leidžia joms tiksliau nuspėti sparčiai kintančius visuomenės lūkesčius ir numatyti galimas veiklos sąlygas, taigi taip gauti ir pačioms organizacijoms naudos. Įmonės, būdamos socialiai

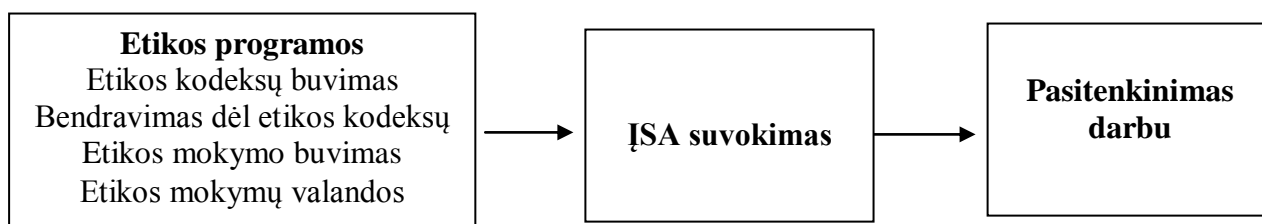
atsakingos, kreipdamos dėmesį į suinteresuotųjų šalių poreikius, gali pelnyti ilgalaikį darbuotojų, vartotojų ir piliečių pasitikėjimą. Organizacijos, kurios prisiima vykdyti socialiai atsakingą veiklą, gali didele dalimi prisidėti prie tvarios plėtros, konkurencinės socialinės rinkos ekonomikos, taip padėdamos įgyvendinti Europos Sąjungos sutarties tikslus. „Atsakingas įmonių elgesys ypač svarbus, kai privačiojo sektoriaus įmonės teikia viešąsias paslaugas. Įmonėms tenka dalis socialinės atsakomybės už dabartinės ekonomikos krizės socialinių padarinių, įskaitant darbo vietų praradimą, sušvelninimą. Akcentuotina, kad ĮSA susijusi su tam tikromis vertybėmis, kurios turėtų pasitarnauti kuriant darnesnę visuomenę ir pereinant prie tvarios ekonomikos sistemos“ (Mauricienė I., Paužuolienė J., 2013, p. 125).

Grįžtant prie įmonių įvaizdžio, socialiai atsakingos organizacijos yra dažniausiai vaizduojamos kaip etiškos organizacijos, todėl turėtų paskatinti ir darbuotojus imtis atsakingumo darbe. Atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 313 verslo specialistų, pasiūlyta, kad suvokiama įmonių socialinė atsakomybė turėtų tarpininkauti teigiamiems ryšiams tarp etikos kodeksų/mokymų ir darbo pasitenkinimo.

Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) apima „ekonominius, teisinius, etinius ir savarankiškumo lūkesčius, kuriuos turi visuomenė organizacijoms tam tikru momentu (Carroll, 1979, p. 500). Programose, kuriose yra vadovaujamosi šiais lūkesčiais yra formuojamos gerbti ekonominius ir socialinius susitarimus tarp organizacijos ir visuomenės, taip pat parodyti, kad organizacija yra moraliai pagrįstas subjektas visuomenėje (e.g., Swanson, 1995; Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991). Įmonių socialinė atsakomybė gali būti motyvuota jų pačių, įtakojama visuomenės spaudimo, institucinės ekonomikos (e.g., Commons, 1931; Meyer and Rowan, 1991; North, 1992) arba noras padėti suinteresuotosiems šalims, kai tokia pagalba yra nėra būtina, yra už tradicinių pelno darymo ribų (Fitch, 1976; Swanson, 1995; Trevino and Nelson, 2004). Kitaip tariant, „socialinė atsakomybė sukuria simbolinius santykius, paremtus „duoti ir imti“ tarp suinteresuotųjų šalių ir įmonių“ (Tuzzolino and Armandi, 1981, cituota iš Valentine S., Fleischman G., 2008, p. 160).

Analizuojant ĮSA temą, galima pastebėti, kad organizacijos imtųsi tokios veiklos yra suinteresuotos ne tik pačios įmonės, bet ir jose dirbantys žmonės. McWilliams ir Siegel (2001, cituota iš Valentine S., Fleischman G., 2008, p. 160) teigia, „kad darbuotojai yra kita suinteresuotoji pusė, kuri reikalauja įmonės socialinės atsakomybės. Jie linkę palaikyti progresyvią darbo santykių politiką, saugą, finansinį saugumą, darbovietės paslaugas, pvz. vaikų darželis. Darbuotojai ieško ženklų, kad vadovai reaguoja į tai, ką jie palaiko“. Jeigu individas tiki, kad jo organizacija nustato etikos principus, taip pat standartus, kurie sutelkia didesnę dėmesį į verslo etiką – tai turėtų paskatinti geriau suvokti įmonės dalyvavimą socialiai atsakingoje veikloje. Manoma, kad etikos programos ir suvokiama įmonės socialinė atsakomybė turi teigiamos įtakos žmogaus požiūriui į darbą, t. y. darbo pasitenkinimui (Turban and Greening, 1996, iš Valentine S., Fleischman G., 2008). Valentine S.,

Fleischman G. (2008) teigia, kad įmonių socialinė atsakomybė kur kas greičiau padidina pasitenkinimą darbu nei įmonės etikos programos, nes socialinė reakcija tiesiogiai patenkina darbuotojų įmonės socialinius poreikius (žr. 1 pav.).



1 Pav. Kuriama santykių hipotezė
Šaltinis: **Valentine S., Fleischman G., 2008, p. 160**

Nagrinėjant mokslinę literatūrą šia tematika pastebėta, kad ĮSA turi įtakos ne tik organizacijos įvaizdžio gerinimui visuomenėje, galimybei prisidėti prie ES programų įgyvendinimo, didesniai potencialių kvalifikuotų darbuotojų pritraukimui, bet ir pačios organizacijos darbuotojų motyvacijai. Skirtingi tyrimai rodo, kad įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos turi teigiamos įtakos darbuotojų moralei, motyvacijai, atsidavimui, lojalumui, mokymui, įdarbinimui ir kaitai. Kai darbo santykiai yra kuriami teisingai, tai sudaro prielaidą nustatyti efektyvius santykius su išorinėmis suinteresuotomis šalimis. Taip pat ĮSA gali padidinti patrauklumą esamiems ir būsimiems darbuotojams. (Mėlynytė O., Ruževičius J., 2008, p. 163)

Jasinskas E. ir kt. (2011) teigia, kad ĮSA yra siejama su suinteresuotųjų šalių interesų patenkinimu. Kaip viena iš tokių šalių yra išskiriami įmonės darbuotojai, tai yra įmonė, kuri deklaruoja esanti socialiai atsakinga turi atsižvelgti ir į savo organizacijos darbuotojų motyvavimo ypatumus. Tačiau svarbu kiekvienai organizacijai atkreipti dėmesį, kad darbuotojų motyvacija bėgant laikui kinta ir tam turi įtakos besikeičiantis darbuotojų amžius, karjeros etapai, vyraujanti ekonominė padėtis ir kt.

Kaip ĮSA pasitarnauja organizacijų naudai, rašo nemažai mokslininkų ir šios temos aktualumas nemažėja, o galima teigti, kad yra kaip tik atvirkščiai. Mokslininkai, tyrinėdami ĮSA, pastebi, kad tai gali suteikti verslo organizacijos ir konkurencinio pranašumo rinkoje tiek darbuotojų, tiek ir klientų atžvilgiu. Kai kurie autoriai pastebi, kad „ypatingai svarbu atsakingai elgtis su darbuotojais ir tinkamai juos motyvuoti. Tačiau tai nėra lengva padaryti, ypač sunku motyvuoti ir organizacijoje išlaikyti jaunimą, kai jų gyvenimo varomoji jėga yra nauji iššūkiai ir pokyčiai. Problemų motyvuojant kyla ir su vyresnio amžiaus darbuotojais, kurie kritiškai žiūri į bet kokias naujoves ir sunkiau išgyvena pokyčius“ (Jasinskas E. ir kt., 2011; p. 521). Taigi, įmonės, kurios yra socialiai atsakingos, bet tas pats yra taikytina ir kitoms organizacijoms, vienas svarbiausių uždavinių – tai tinkamos motyvavimo sistemos sukūrimas. Ji turėtų būti orientuota į skirtingus darbuotojų poreikius. Kuriant motyvavimo sistemas bei jas tobulinant, turėtų būti atsižvelgiama tiek į darbuotojų amžių, tiek į esamą karjeros etapą, tiek į

kitus veiksnius, įtakojančius žmogaus poreikių kaitą. „A. M. Brooks (2007) išsiaiškino, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai gali paveikti: tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai ir pasitenkinimas darbu. O pasitenkinimą darbu labiausiai veikia: vadovo supratingumas, mokymasis darbo vietoje, aiškių ateities perspektyvų nurodymas, ir motyvavimas“ (cituota iš Jasinskas E. ir kt., 2011, p. 522).

Žaptorius J. (2007) teigia, kad tik derinamos materialios ir nematerialios motyvacinės priemonės, jų derinimas tarpusavyje turi turėti didesnę įtaką darbuotojų motyvavimui, o „neteisingas jų derinimas gali neigiamai atsiliepti ekonominiams rodikliams bei sukelti nepageidaujamas moralines pasekmes: sumažinti darbuotojų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, sukelti nepasitenkinimą“ (cituota iš Jasinskas E. ir kt., 2011, p. 522). Taigi darbuotojų motyvavimo tema, teisingas skatinimo priemonių pasirinkimas yra svarbus ne tik socialiai atsakingai, bet ir bet kuriai kitai organizacijai.

Apibendrinus galima pastebėti, kad literatūroje galima aptikti nemažai socialinės atsakomybės apibrėžimų, tačiau bendra visų autorių mintis, kad socialiai atsakinga įmonė laisvanoriškai pradeda savo veikloje spręsti klausimus, susijusius su etika, socialiniais klausimais, skiria dėmesį aplinkos problemų sprendimui bei ekonominei organizacijos atsakomybei. Taip pat skatinama, kad organizacijos atsigręžtų į darnesnę žmogiškųjų išteklių valdymą.

Taigi šiame poskyryje apžvelgta ĮSA samprata bei jos sąsaja su poveikiu darbuotojams. Tačiau toliau išlieka neaišku, kas yra būdinga socialiai atsakingai įmonei ir kokius kriterijus ji turi atitikti. Todėl kitame poskyryje bus pateikiami pagrindiniai socialinės atsakomybės principai bei reikalavimai.

1. 2. Socialiai atsakingai įmonei keliami reikalavimai

Šiomis dienomis, vis populiarėjant įmonių socialinės atsakomybės temai, ne viena organizacija skelbiasi esanti socialiai atsakinga. Vienos jų realiai savo veikloje laikosi socialiai atsakingam verslui keliamų reikalavimų, tuo tarpu kitoms – ĮSA tėra marketingo dalis. Todėl, kad būtų galima organizaciją laikyti socialiai atsakinga, visų pirma, svarbu apsibrėžti, kokius reikalavimus organizacija turi atitikti, kad ją būtų galima taip pavadinti. Nors ir nėra vienos konkrečios sistemos ar standarto, kurie atskleistų organizacijos socialiai atsakingos veiklos pažangą ir plėtrą, tačiau šiame poskyryje pateikiami labiausiai paplitę pasaulyje pripažinti ĮSA standartai, kuriuos organizacijos taiko savo veikloje.

Įmonių socialinę atsakomybę remia įvairūs pasauliniai susivienijimai bei nacionaliniai tinklai. Kiekviena organizacija gali būti atsakinga skirtingoje srityje arba visose kartu. Tarptautinės organizacijos kuria darnios plėtros koncepcijas ir standartus, kurie tiesiogiai siejami su ĮSA. Taip pat yra kuriami įvairūs pasauliniai susitarimai ir susivienijimai, prie kurių veiklos skatinamos prisijungti įvairios organizacijos. Vienas iš jų – Pasaulinis susitarimas, kurio tikslas – „skatinti įmones veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT,

valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti socialinių ir aplinkos apsaugos problemų sprendime, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo“ (Jurgaitis M. ir kt., analize.lt). Pirmą kartą šis Pasaulinis susitarimas buvo pristatytas 1999 m. Jungtinių Tautų generalinio sekretoriaus – Kofi Annano – Pasaulinio ekonomikos forumo metu. Prie iniciatyvos buvo kviečiami prisijungti verslo atstovai, kad suvienytų verslo organizacijas, pilietinę visuomenę, JTO. Šis susivienijimas gyvuoja iki šiol, jungdamas kelis tūkstančius pilietinės visuomenės narių, tarptautines darbo organizacijas, įvairias bendroves iš viso pasaulio. Pasaulinis susitarimas – „tai didžiausia savanoriška įmonių socialinės atsakomybės (ISA) iniciatyva, siekianti dviejų pagrindinių tikslų:

- Padėti įmonėms diegti Pasaulio susitarimo principus į įmonės verslo strategiją;
- Skatinti bendradarbiavimą ir partnerystę tarp įvairių sektorių valstybėje ir už jos ribų, siekiant universalių pasaulio plėtros tikslų“ (Jurgaitis M. ir kt., analize.lt).

Pasaulinis susitarimas buvo sukurtas ne stebėti, prižiūrėti ar vertinti organizacijų veiklą, bet šis susitarimas remiasi skaidrumo, viešos atskaitomybės, įmonių domėjimosi ir pačių organizacijų norų taikyti Pasaulinio susitarimo standartus, nuostatomis. Jungtinių Tautų aplinkosaugos programa, Jungtinių Tautų vystymo programa, Jungtinių Tautų pramonės plėtros organizacija, Vyriausiojo Žmogaus teisių komisaro biuras, Tarptautinė darbo organizacija ir Pasaulinio susitarimo biuras - sudaro patį Pasaulinio susitarimo centrą.

Tuo tarpu JT Pasaulinio susitarimo pagrindas sudarytas iš:

- Visuotinės Žmogaus teisių deklaracijos (1948 m.);
- Rio De Žaneiro deklaracijos dėl aplinkosaugos ir plėtros (1992 m.);
- Tarptautinės darbo organizacijos deklaracijos dėl pagrindinių principų ir teisių darbe (1998 m.);
- Jungtinių Tautų konvencijos prieš korupciją (2000 m.) .

Pagal šią konvenciją ir deklaracijas buvo sukurta 10 Pasaulinio susitarimo principų (žr. 1 lentelę), kurie apima tokias pagrindines sritis:

1. Žmogaus teisės;
2. Darbo jėga;
3. Aplinkos apsauga;
4. Kova su korupcija.

1 lentelė. Pasaulinio susivienijimo principai

Žmogaus teisės	1 principas	Verslo organizacijos turi gerbti ir remti tarptautiniu mastu pripažintas žmogaus teises
	2 principas	Organizacijos turi užtikrinti, kad ir jie patys neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidimo
Darbo jėga	3 principas	Verslas turėtų palaikyti susivienijimo laisvę ir pripažinti kolektyvinę derybų teisę
	4 principas	Eliminavimas bet kokios formos priverstinio darbo
	5 principas	Efektyvus vaikų darbo panaikinimas
	6 principas	Diskriminacijos, susijusios su pagarba įdarbinimui ir profesija, eliminavimas
Aplinkos apsauga	7 principas	Verslas turėtų remti aplinkos apsaugos prevencines programas
	8 principas	Inicijuoti programas, kurios skatintų aukštesnį aplinkos saugojimo atsakingumo lygį
	9 principas	Skatinti aplinkai nekenksmingų technologijų vystymą ir plėtrą
Kova su korupcija	10 principas	Verslas turėtų kovoti prieš įvairias korupcijos formas, įskaitant kyšininkavimą ir papirkinėjimą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis The Ten Principles of the UN Global Compact

Sparčiai plėtojantis globalizacijos procesams XX a. pab. ne visose organizacijose buvo užtikrinama, kad būtų laikomasi žmogaus ir darbo teisių. Tokie atvejai buvo paviešinti žiniasklaidoje, kas pakenkė organizacijų reputacijai, todėl jos pradėjo ieškoti būdų, kad šiai neigiamai praktikai būtų užkirstas kelias. Įmonės pradėjo kurti bei skelbti savo veiklos kodeksus, juose nurodant socialinio atsakingumo principus, kurių turi laikytis subrangovai ir tiekėjai. Tarptautinė nevyriausybinė organizacija Social Accountability International 1997 m., siekdama organizacijoms padėti tinkamai parengti aukšto lygio kodeksus, sukūrė **SA8000** standartą. Jis buvo sukurtas taip, kad „juo remiantis būtų galima užtikrinti tarptautiniu mastu pripažįstamą socialinių darbo sąlygų lygį organizacijoje ir visoje jos tiekimo grandinėje“ (Mikšys A.). Šiame standarte taip pat buvo nurodytos sisteminės vadybos priemonės, kurios padeda gerinti ir valdyti įmonės veiklą toje srityje. Nepriklausomai akredituotas sertifikatas yra galimas pagal šį standartą, todėl verslo subjektai gali suinteresuotosioms šalims pademonstruoti, kad veikla atitinka SA8000 išdėstytus reikalavimus. Iš socialiai atsakingos darbdavystės standartų jis yra vienas iš geriausiai parengtų. Tokį standartą pasaulyje taiko daug organizacijų.

Pagrindinį skyrių „Socialinio atsakingumo reikalavimai“ SA8000 standarte sudaro bendrieji reikalavimai ir reikalavimai vadybos sistemai, kurie atitinka tarptautines konvencijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. SA8000 standarto bendrieji ir vadybos sistemos reikalavimai

SA8000 standarto bendrieji reikalavimai susiję su	SA8000 standarto reikalavimai vadybos sistemai
Vaikų darbu	Vadovybės atstovo
Priverstiniu ir privalomuoju darbu	Socialinio atsakingumo politiką bendrųjų reikalų srityse
Diskriminavimu	Darbuotojų atstovo SA8000 klausimams
Drausmine praktika	Periodinės vadovybės analizės
Profesine sveikata ir sauga	Standarto reikalavimų įgyvendinimo planavimo ir įgyvendinimo
Darbuotojų organizacijų laisve ir teise į kolektyvines derybas	Subrangovų ir tiekėjų įvertinimo ir parinkimo pagal socialinio atsakingumo reikalavimus
Darbo valandomis	Išorės suinteresuotųjų šalių informavimą ir įtraukimą
Atlyginimu už darbą	Galimybių atlikti patikrinimą sudarymą
	Standarto reikalavimų vykdymą įrodančių duomenų valdymą
	Reagavimą į darbuotojų ar kitų suinteresuotųjų šalių pareikštą susirūpinimą dėl socialinės politikos ir standarto reikalavimų vykdymo bei atitinkamų koregavimo veiksmų atlikimą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mikšys A. Socialinis atsakingumas ir SA8000 standartas

Taigi SA8000 standartas užtikrina, kad organizacija savo veikloje vadovaujasi socialiai atsakingai veiklai keliamais reikalavimas, taip pat užtikrina, kad tiekėjai ir subrangovai laikosi standarto keliamų reikalavimų.

Toliau 2010 m. buvo sukurtas **ISO 26000** socialinės atsakomybės gairių standartas, kuriuo pateikiami visuotinai pripažįstami principai įmonių socialinės atsakomybės srityje. Juo siekiama sukurti pridėtinę vertę, tačiau nesiekama pakeisti esamus tarptautinius susitarimus, bet siekiama pateikti visuotinai pripažįstamas nuostatas. Šiame standarte pateikiami principai, kurie skirstomi į:

- **„Bendruosius** – šie principai apima tarptautiniu mastu pripažintų konvencijų ir deklaracijų gerbimą ir teisinių reikalavimų laikymąsi, pripažinimą, kad suinteresuotosios šalys turi teisę būti išgirstos ir organizacijos turėtų atsižvelgti į jų nuomonę;
- **Pagrindinius** – šie principai siejami su organizacijos poveikiu, už kurį ji atsako. Šie principai apima tokias sritis kaip aplinkos apsauga, žmogaus teisė, įdarbinimo ir darbo praktika, vadovavimas, skaidri veikla, bendruomenės bei vartotojų įtraukimas;
- **Veiklos** – šie principai nustato organizacijų veiklos gaires. Jie apima atskaitomybės ribas, integravimą, reikšmingumą, atsižvelgiant į daugelio suinteresuotų šalių interesus, skaidrumą bei būvio ciklo požiūrį“ (IRS Konsultantai).

Pagrindiniai standarto elementai apima: „aplinkos apsaugos politiką: planavimas – neimperatyvus, taikomas lanksčiai, atsižvelgiant į esamą situaciją; vykdymas – nustatomi reikalavimai, taikomi pareigų atsakomybės ir įgaliojimų paskirstymai; darbuotojų mokymo poreikių nustatymas; informacijos judėjimas, dokumentams; veiklos valdymui; avarinių situacijų rizikos nustatymui ir atsakomiesiems veiksams“ (analize.lt).

Tarptautinė standartizacijos organizacija su Tarptautiniu prekybos centru (ITC) 2011 m. išleido **ISO 14001** Aplinkos apsaugos vadybos sistemos leidinį. Šis standartas nurodo organizacijoms, kokius valdymo sistemos elementus jos turi įgyvendinti, kad pasiektus savo užsibrėžtus tikslus aplinkos apsaugos srityje. „Kitaip tariant, praktiškai tai reiškia organizacijos gamybos procesų, produktų ir paslaugų poveikio aplinkai mažinimą bei verslo galimybių plėtimą“ (Vilkė R., 2013, p. 5). Autorės teigimu, ISO 14001 standartas organizacijoms padės užsitikrinti geresnio įvaizdžio sudarymą, padės mažinti energijos ir žaliavų sąnaudas, sumažinti atliekų tvarkymo išlaidas, gerinti įmonės darbo sąlygas bei taupyti įmonės lėšas (Vilkė R., 2013).

Su prieš tai minėtuoju standartu siejasi Europos Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema (angl. En-vironmental Management and Audit Scheme, **EMAS**). Tai sistema, kurioje savanoriškai dalyvauja įmonės ir organizacijos, kurios nori įsipareigoti valdyti, vertinti ir gerinti savo aplinkosaugos veiksmingumą. Tačiau šioje sistemoje – EMAS – galioja didesni reikalavimai nei ISO 14001 standarte. „EMAS registruotos organizacijos privalo demonstruoti atitiktį aplinkos apsaugos įstatymų reikalavimams ir viešai pateikti informaciją apie reikšmingus aplinkosaugos aspektus, susijusius aplinkosaugos tikslus bei uždavinius, pagrindinius duomenis apie aplinkosaugos veiksmingumą“ (Vilkė R., 2013, p. 5). Įmonė ar organizacija, kuri buvo sertifikuota pagal ISO 14001 standartą, gali taip pat būti registruota EMAS registre, tačiau turi atitikti taikomus aplinkosaugos teisinius reikalavimus bei parengti aplinkosaugos ataskaitą. Minėtąjį standartą ir EMAS reglamentą, atitinkančius reikalavimus, sistemą gali įsidiesti tiek paslaugų ar gamybos įmonės, tiek nevyriausybinės organizacijos ar savivaldybės ar įstaigos bei kiti.

Kokybės vadybos standartas **ISO 9001** organizacijoms nurodo kokybės valdymo sistemai keliamus reikalavimus. Šis standartas remiasi šiuolaikinės vadybos principais. Bureau Veritas Lietuva tinklalapyje pateikiama, kad ISO 9001 standartas remiasi kokybės vadybos principais, kurie yra svarbūs gerai verslo praktikai:

1. Orientavimasis į klientą;
2. Darbuotojų įtraukimas;
3. Lyderystė;
4. Procesinis požiūris;
5. Nuolatinis gerinimas;
6. Sisteminis požiūris į vadybą;

7. Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais;
8. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.

Šalia visų minėtųjų standartų yra išskiriamas dar vienas **OHSAS 18001** standartas, išleistas Didžiosios Britanijos standartų instituto. Jis yra orientuotas į darbuotojų sveikatos vadybos ir saugos principus. Vilkė R. (2013) nurodo, kad šio standarto diegimas turi įtakos veiksmingai mažinant nelaimingų atsitikimų darbe, susirgimų profesinėmis ligomis, organizacinio pobūdžio sužeidimų atvejams, taip pat atveria didesnes galimybes dalyvauti ES ir kitų šalių organizuojamuose konkursuose. Šis standartas taip pat yra pritaikomas įvairiems sektoriams. Verta paminėti, kad standarto OHSAS 18001 tikslas – „paremti ir skatinti gerą darbuotojų saugos ir sveikatos praktiką, išlaikant pusiausvyrą su socialiniais ir ekonominiais poreikiais“ (Bureau Veritas Lietuva).

Taigi apibendrinat šį poskyrį galima teigti, kad pasaulyje yra sukurta įvairių ĮSA įrodančių standartų, taip pat yra nemažai susikūrusių ĮSA propaguojančių susivienijimų, į kuriuos įsitraukia tūkstančiai pasaulio organizacijų, kurios savo veikl siekia būti maksimaliai atsakingos visuomenei, darbuotojams bei aplinkai. Verta paminėti, kad visi šie standartai: ISO 14001 – aplinkos apsaugo, ISO 9001 – kokybės, SA 8000 – socialinės atsakomybės, OHSAS 18001 – darbuotojų saugos ir sveikatos – jų reikalavimai gali būti suderinami tarpusavyje, todėl patartina šias sistemas integruoti (Vilkė R., 2013).

1. 3. Įmonių socialinė atsakomybė kaip įrankis pritraukti darbuotojus ir galimas būdas motyvuoti darbuotojus

Pastarosiomis dienomis pastebima vis didesnė konkurencinė kova darbo rinkoje, siekiant atrasti kuo geresnius specialistus. Mažėjanti žmonių populiacija, augantis kvalifikuotų darbuotojų emigracijos skaičius – visi šie probleminiai klausimai tampa vis aktualesni ne tik valstybės, bet ir organizacijų mastu. Dabartinės rinkos sąlygomis kiekviena organizacija yra suinteresuota atrasti tokius darbuotojus, kurie turėtų kuo geresnį išsilavinimą, būtų maksimaliai kvalifikuoti toje srityje bei būtų motyvuoti dirbti. Todėl įmonės turi atrasti būdų, kaip tapti patrauklesnėmis būsimiems darbuotojams, būti labiau matomomis visuomenėje. Vienas iš būdų – organizacijai susirūpinti savo vykdoma socialine veikla. Įmonių vykdoma socialinė veikla turi teigiamą poveikį ne tik būsimiems perspektyviems darbuotojams, visuomenei, bet ir kitoms suinteresuotoms grupėms.

Kad sėkmingai veiktų, organizacijos nuolatos turi taikytis prie kintančių visuomenės vertybių: nuo nuolankumo darbo santykiams prie partnerystės ryšių, nuo greito ir lengviausio pelno prie ilgalaikės plėtros tendencijos, nuo naudos siekimo tik sau prie atsakomybės visuomenei ir gamtai. Visa tai rodo būtinybę įmonėms imtis socialiai atsakingos veiklos. Atsakinga, darni ir etiška veikla turėtų būti pati svarbiausia kiekvienos organizacijos vertybė. Įmonės, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą,

įsipareigoja nebūti abejingos visuomenės interesams. Visuomenė iš organizacijų tikisi vis daugiau, tad jos privalo prisitaikyti, siekdamas sėkmingai veikti (Mauricienė I., Paužuolienė J., 2013).

Todėl įmonių socialinės atsakomybės klausimas tampa vis aktualesnis šiomis dienomis. „Socialinės atsakomybės supratimas ir diegimas svarbus kiekvienai šiuolaikinei organizacijai. Norint užtikrinti visuomenės pasitenkinimą, reikia nuolat tobulėti ir siekti to, kas geriausia organizacijai bei visuomenei. Šia tematika tyrimus atlieka tiek Lietuvos (Kovaliov, Snieška, Simanavičius, 2009; Česynienė, Diskienė, Česynaitė, 2011; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Bagdonienės, Paulavičienės, 2010 ir kt.), tiek užsienio šalių mokslininkai (Clegg, Baley, 2008; Leinard, McAdam, 2003; Ubius, Alas, 2009; McWilliams, Siegel, 2001; McGehee, Wattanakamolchai, Perdue, Calvert 2009; Persson, 2008 ir kt.), akcentuodami jos svarbą įmonėms bei visuomenei. Socialiai atsakingų įmonių prioritetą yra visuomenės lūkesčiai ir poreikiai. Socialiai atsakingos įmonės savo veiklos ataskaitose akcentuoja, kiek svarbi įmonei, jos darbuotojams, visuomenei yra jų vykdoma socialiai atsakinga veikla. Manoma, kad vartotojai tokią įmonę vertina palankiau, mieliau renkasi jos produktus, skatina kitus daryti tą patį, labiau tiki jos vykdoma veikla“ (Mauricienė I., Paužuolienė J., 2013, p. 123).

Atliktais Cherenson Group (2002) tyrimais paaiškėjo, kad vieni iš pagrindinių faktorių, kurie turi įtakos organizacijos patrauklumui, tai kaip yra elgiama su darbuotojais – kas yra kertinis tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau ŽIV) aspektas – bei organizacijos teikiamų gaminių ir paslaugų kokybė. Kitų tyrimų duomenimis nustatyta, kad aplinkosauginiai klausimai ir plėtros (ang. diversity) programos taip pat turi įtakos darbovietės pasirinkimui. (pagal Ng & Burke, 2005; Smith et al., 2004). Taigi šie tyrimai nustatė, kad darbo ieškantiems žmonėms yra svarbu, kokia organizacija yra darbuotojų santykių, produktų, aplinkosaugos ir plėtros aspektais (Lis B., 2012).

Mirvis P. (2009) išskiria 3 požymius, kaip įmonės susieja ĮSA su darbuotojais:

1. Daugelis darbdavių stengiasi būti atsakingais darbdaviais.
2. Kompanijos sukuria programų portfelį ir sukuria reputaciją, kad įvairias laipsniais demonstruoja savo įsipareigojimus ĮSA. Reputacijos instituto (Reputation Institute) duomenimis, vidutiniškai 75 – 80 proc. apklaustųjų iš daugiau nei 25 šalių norėtų dirbti kompanijoje, kuri yra žinoma dėl jos socialinės atsakomybės.
3. Kompanijos tiesiogiai sudomina darbuotojus savanoriška veikla darbe, kuri susijusi su ĮSA. Pagal firmos GlobeScan tyrimo duomenimis, 9 iš 10 darbuotojų visame pasaulyje yra suinteresuoti dalyvauti jų įmonių vykdomose socialiai atsakingose veiklose. Vis daugiau įmonių naudoja ĮSA, kad leistų darbuotojams iš tikrųjų padaryti „kažką daugiau“ dėl jų darbo vietų ir rinkti atvejus didinti vertę tiek verslui, tiek ir visuomenei.

Bhattacharya C. B. ir kt. (2008) teigia, kad kompanijos, kurios sugeba visiškai patenkinti klientų poreikius, gali geriausiai valdyti savo darbuotojus taip pat į juos žiūrėdami kaip į „vidinius“ klientus, įgyvendindami jų poreikius per atlyginimą, socialinių paslaugų paketus ir per darbo atsakomybę.

Tinkamai suprojektuotas „pareigybių produktas“ gali ženkliai prisidėti prie pasitenkinimo darbu, darbuotojų išlaikymo ir produktyvumo. Taigi vadovų pagrindinis uždavinys yra įtraukti ĮSA į „pareigybių produktą“, kurie būtų pritaikyti prie darbuotojų poreikių (iš Mirvis P. 2012).

Tuo tarpu analizuojant ĮSA propagavimą organizacijoje kaip galimą potencialių darbuotojų pritraukimo įrankį, tai kai kuriais tyrimais buvo nustatyta, kad įmonės, turinčios gerą reputaciją kaip esančios socialiai atsakingos yra kur kas patrauklesnės darbo rinkoje. Pastaruoju metu išryškėja viena iš pagrindinių problemų žmoniškųjų išteklių valdymo srityje – tai kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų trūkumas. Wright ir kt. (1995) nurodo, kad dauguma organizacijų supranta, kad kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas yra svarbus dalykas versle. Todėl reikia atrasti būdų, kaip išlaikyti tiek išorinių, tiek ir vidinių žmoniškųjų išteklių ilgalaikę perspektyvą. Į rinką orientuotos organizacijos turi suderinti žmoniškųjų išteklių valdymo praktiką su įvairios darbo jėgos poreikiais (iš Lis B., 2012). Tuo tarpu, Albinger ir Freeman (2000) atlikti tyrimai pateikia įrodymų, kad darbo ieškantys asmenys teikia pirmenybę organizacijoms, kurios turi socialiai vertingų savybių (iš Lis B. 2012).

„R. Česnyienė, D. Diskienė, E. Česynaitė (2011) analizavo socialinę atsakomybę darbuotojų aspektu privačiame ir viešajame sektoriuose. Šis tyrimas atskleidė, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų aspektu taikymą Lietuvos verslo ir viešojo sektorių įmonėse apsunkina atotrūkis tarp didėjančio objektyvaus jų taikymo poreikio ir subjektyvaus šių iniciatyvų svarbos nepripažinimo, kartais ir nesuvokimo. Akcentuota, kad abiejų sektorių vadovų požiūriai labai skiriasi nuo darbuotojų požiūrio, kas, deja, rodo, kad deklaruojamos vertybės ne visada įgyvendinamos praktiškai“ (Mauricienė ir kt., 2013, p. 124).

Natūralu, kad daugelis darbuotojų rinkdamiesi darbovietę pasidomi, kokia yra organizacijos vizija ir misija, ar organizacija deklaruoja esanti socialiai atsakinga visuomenės atžvilgiu, ar jai rūpi kuo mažiau teršti aplinką, ar ieško būdų, kaip tai įgyvendinti ir pan. Jeigu būsimam darbuotojui minėtieji faktoriai yra svarbūs, tai toks darbuotojas teiks prioritetą būtent tokiai įmonei lyginant su kita, kuri turi visai kitokias vertybes. Jeigu būsimas darbdavys yra socialiai atsakingas, tai turėtų taip pat skirti ne mažiau dėmesio ir pačios organizacijos darbuotojams bei jų poreikiams.

Grįžtant prie ĮSA svarbos būsimiems darbuotojams, Mauricienė ir kt. (2013) straipsnyje „Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris“ pateikia L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės 2010 m. atlikto tyrimo rezultatus apie įmonės socialinės atsakomybės svarbą Lietuvos organizacijoms. „Tyrimu nustatyta, kad ĮSA nauda yra įvairiapusė: padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, sumažinti energijos sąnaudas ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas, prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo ir kt. Didžiausios klaidos, įgyvendinat ĮSA, yra paviršutiniškas požiūris į ĮSA, strateginio plano nebuvimas, ĮSA „nuleidimas iš viršaus“, kai diegiant ĮSA principus organizacijose dalyvauja ne visi darbuotojai, ilgalaikės vizijos nebuvimas. Nors

įgyvendinant ĮSA principus laikinai prarandama pelno dalis, tačiau tyrimai rodo, kad tokios įmonės lengviau pritraukia ir išlaiko darbuotojus“ (Mauricienė ir kt., 2013, p. 125).

Kodėl įmonei turėtų rūpėti ir siekti suaktyvinti žmonių identitetą kaip korporacijos piliečių, bendruomenės, visuomenės ir planetos? Viena iš priežasčių, tai, kai darbuotojai mano, kad jų įmonė palankiai vertina jų plataus masto interesus ir siekius, kurie apima pvz. žmogaus siekį tarnauti visuomenei ir/ar apsaugoti planetą, jie gali jaustis, kad yra laukiami atiduoti „visą save“ šiame darbe. Santykių kontekste ĮSA inicijuoja pokalbį tarp individo ir įmonės identiteto, kuris formuoja įmonės kultūrą bei turi įtakos patiems darbuotojams (Mirvis P., 2012). Tiems darbuotojams, kurių siekiai gyventi ir dirbti atsakingai yra visiškai įgyvendinami jų organizacijose, jie gali pasitarnauti kaip veiksmingas savo organizacijos prekės ženklo „ambasadorius“, kuris yra perduodamas bendraujant. Taigi, jeigu organizacijos darbuotoją tenkina organizacijos vykdoma politika, jis gali realizuoti savo poreikius tarnauti visuomenei per organizacijos vykdomą socialiai atsakingą veiklą, tai jis kitiems apie savo darbovietę atsilies teigiamai.

Bandant susieti ĮSA ir darbuotojų motyvavimo teorijas, Mirvis P. (2012) teigia, kad Maslow teorija padėjo pamatus pagrindinėms geriausiųjų žmonių klasės (Aggridants) vertybėms, darbuotojų gilesniam psichologiniam priklausymui, kuris apima be kitų temų ir fundamentinį žmogaus tiesos poreikį, gerumą, grožį, vientisumą ir teisingumą. (A.H. Maslow, 1968, p. 105). Tai apima humanistinę psichologiją, kurioje akcentuojamas žmonių potencialas ir svarba žmonėms atrasti fundamentinį gyvenimo tikslą. (A.H. Maslow, 1965). Ar gali tai reikšti, kad dalyvavimas ĮSA padeda žmonėms spręsti ne tik „kas aš esu?“, bet ir didesnę egzistencinę ir vystymosi klausimą: „kodėl aš esu?“ (Kegan, 1994).

Darbuotojai dalyvaudami ĮSA veikloje gali kurti socialinę ir verslo vertę per savo savanorišką veiklą bei darbą, santykius, produktus ir paslaugas. Tačiau sprendime, ar pradėti investuoti daugiau į šias veiklas, kurti bei jas įgyvendinti, tai kompanijoms labiau priverčia galvoti apie tai, ką jie daro ir kodėl. Kokie yra pagrindiniai argumentai? Svarbiausia, prasmingai užtikrinti darbo vietas ir organizacijos atitikimą ĮSA standartams. Šių dienų gerai valdomos firmos atpažįsta, kad žmogiškųjų išteklių klausimai yra ir ĮSA klausimai, kuriuos nagrinėjant yra siekiama atsižvelgti į atsakingą darbo praktiką. (J. Pfeffer, 2010). Įmonių socialiniai auditai ir ataskaitos vis labiau kreipia dėmesį į darbuotojų sudėties ir darbo vietas klausimus. Tai reiškia, kad neteisingas elgesys, nesaugios ir nesveikos darbo sąlygos, net gi, jei tai leidžiama įstatymų, yra peržiūrima viduje bei atskleidžiama visuomenei. Taip pat tokiais atvejais, kaip: stresas darbe, darbo valandos, darbo užmokesčio normos, sveikatos apsauga, pensijų išmokos ir pasitenkinimas darbu, nes tai irgi yra ĮSA ginčo objektai. (J. Pfeffer, 2010, cituota iš Mirvis P., 2012, p. 108).

Apibendrinant galima teigti, kad ĮSA gali būti kaip vienas iš konkurencinių veiksnių organizacijoms, kurios siekia pritraukti kuo kvalifikuotesnius ir labiau motyvuotus darbuotojus.

Vykstant įdarbinimo procedūrai neretai tiek patys darbdaviai, tiek ir būsimi darbuotojai turi mažai informacijos vienas apie kitą. Todėl daugelis naujų darbuotojų visuose šaltiniuose stengiasi rasti kuo daugiau informacijos apie būsimą darbdavį, apie jo darbo sąlygas ir pan. Ieškodami informacijos apie organizacijos vykdomą socialinę veiklą, asmenys gali padėti suprasti, kokios yra organizacijoje vyraujančios vertybės, socialinės normos. Taigi organizacijos, kurios deklaruoja esančios socialiai atsakingos ir vykdydamos šią veiklą yra kur kas patrauklesnės būsimiems darbuotojams nei organizacijos, kurios neprisideda prie socialiai atsakingos veiklos. Tačiau įmonė, prieš imdamasi savo organizacijoje vykdyti socialiai atsakingą veiklą, turi visų pirma tinkamai nusistatyti, kodėl tai nori vykdyti bei tinkamai užtikrinti, kad jų vykdoma veikla, nusistatyti darbo standartai, vykdoma politika darbuotojų atžvilgiu, būtų laikomi tinkami ir atitinkantys socialiai atsakingai organizacijai vadintis keliamus reikalavimus.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos darbuotojams paprastoje verslo organizacijoje ir socialiai atsakingoje organizacijoje, visų pirma reikia išsiaiškinti motyvacijos ir motyvavimo sąvokas. Apibrėžus šias sąvokas ir nustačius jų skirtumas, galima nagrinėti motyvavimo teorijas, kurios buvo kuriamos siekiant paaiškinti darbuotojų ir vadovų santykius bei, kokie veiksniai lemia darbuotojų elgseną, kokia yra tų poreikių prigimtis ir kaip tai lemia darbo motyvaciją. Darbdaviai, kurdami motyvavimo sistemą organizacijose, naudoja įvairias motyvavimo priemones. Šiame skyriuje yra aptariami motyvacijos, motyvavimo, darbo motyvacijos, motyvavimo priemonių ir darbuotojų motyvavimo sistemų aspektai.

2. 1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos

Kiekvienas žmogus yra unikalus, turintis savitus tikslus ir svajones, skirtingas psichologines bei charakterio savybes. Todėl žmogus yra individas, kuris turi savitus poreikius ir vieni dalykai jį veikia labiau, o kiti mažiau. Taip yra ir su motyvacija, ne visus žmones vienodai motyvuoja tie patys dalykai. Darbdaviai nuolatos ieško būdų, kaip geriau motyvuoti savo organizacijos darbuotojus, kad jie būtų motyvuoti kuo geriau atlikti savo darbą ir kad disponuodami savo geriausiais sugebėjimais siektų ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Darbo motyvacija – apibrėžiama kaip žmogaus noras dirbant pasiekti sau ir organizacijai svarbius tikslus (Račelytė, 2012, p. 58). Kareckaitė (2006) darbo motyvaciją apibrėžia kaip tam tikrą jėgą, kuri atsiranda dėl sąmoningų ir nesąmoningų jėgų. Ši energija daro įtaką žmogaus elgesiui darbe ir pokyčiams.

„Darbo motyvacija yra susijusi su klausimu: kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą tam, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Savo ir kitų žmonių motyvų supratimas yra gana svarbus vadovaujantiems žmonėms“ (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007, p. 62).

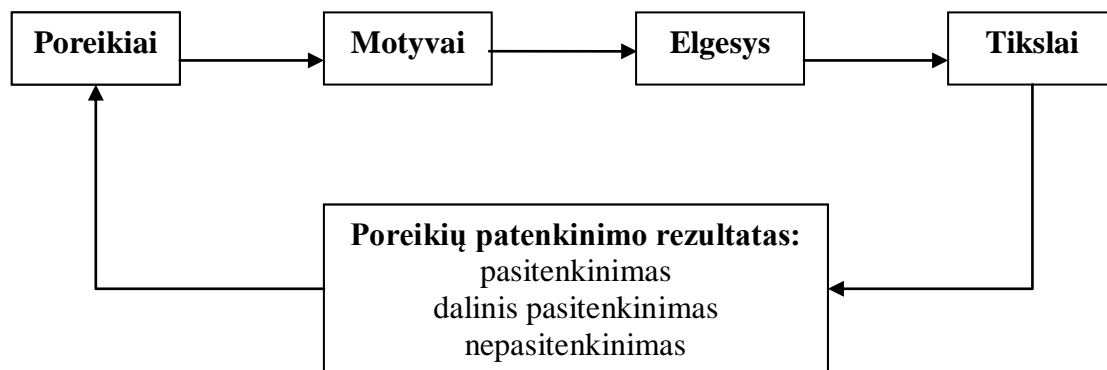
Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006), motyvaciją galima apibūdinti, kaip „aktyvius veiksmus, susijusius su poreikių ir motyvų nustatymu ir bandymu juos paveikti“ (p. 157). Appleby (2003) teigia, kad „motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą“ (p. 205). Autoriai teigia, kad motyvacija veikia žmogaus elgesį ir veiklą tam tikra kryptimi. Todėl išmanant žmonių psichologiją, išanalizavus jų poreikius ir, žinant kaip tuos

poreikius patenkinti, organizacijos vadovai galėtų tinkamai „vairuoti“ darbuotojų sugebėjimus ir veiktų organizacijos tikslų labui.

Taigi motyvacija yra „galinga jėga“, kuria tinkamai disponuojant, organizacija galėtų gyvuoti ilgus metus. Tačiau, norint kuo geriau suprasti darbuotojų motyvaciją ir motyvus, visų pirma reikėtų tinkamai apibrėžti šias sąvokas, kadangi dažnai nutinka taip, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos yra painiojamos. „Pats žodis „motyvacija“ atsirado XX a. dvidešimtuosius metus, kuris yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia judėti. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie sukelia tai, kas verčia žmones veikti. Pradinė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksnių, lemiančių vartotojų elgesį“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 154). Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokį motyvacijos aiškinimą: „tai gali būti elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma, tuo tarpu psichoanalizės sąvoka aiškina, kad tai vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, lemiantys žmogaus elgesį, veiklą“ (Vaitkevičiūtė, 2000, p. 154). Taip pat **Motyvacija** yra apibrėžiama kaip „skatinimo procesas, kuris nukreipia darbuotoją konkrečiai veiklai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius“ (Šavareikienė, 2008, p. 19). Apie išorinės ir vidinės motyvacijos santykį „tyrėjai teigia, kad išorinis poveikis nėra tikra motyvacija, motyvacija iš esmės gali būti tik vidinė, ji reiškia pasirinkimo laisvės supratimą, atsakomybės už motyvaciją prisiėmimą ir pasirengimą rezultatams“ (Račelytė, 2012, p. 70). V. Gražulis (2005) motyvaciją apibūdina kaip asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus motyvacijos sąvokos apibrėžimus, vienu autorių nuomone tai gali būti tam tikri veiksmai kaip procesas, kuris kreipia tam tikrus žmogaus veiksmus kuria nors linkme. Kitų autorių nuomone – motyvacija, tai tam tikri žmogaus vidiniai veiksniai, tam tikra psichologinė būseną, kuri skatina žmogų elgtis vienaip ar kitaip.

Kiti autoriai išskiria, kad motyvacija yra siejama su žmogaus motyvais ir poreikiais, kurie sąlygoja asmens darbą, tai yra, kaip jis elgiasi ir kokie yra jo veiksmai darbe. Lukoševičius ir Martinkus (2001) teigia, kad „**motyvacija** – tai žmogaus norai ir poreikiai“ (p. 86). Pasak Šalčiaus (1998), „**motyvacija** yra tam tikra individo elgsena, tikslinga veikla, veiksmai, skatinami įvairių motyvų“ (p. 71). Stoner ir kt. (2005) apibūdina motyvaciją kaip „vieną iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus“ (p. 434). Taip pat šie autoriai teigia, kad „motyvacija – tai priemonė, su kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose“ (Stoner et al., 2005, p. 435). Taigi pagal įvairius užsienio šalių ir Lietuvos autorius galima pastebėti, kad motyvacijos sąvoka turi įvairių paaiškinimų. Ši sąvoka apima tokius terminus kaip: poreikiai, interesai, norai ar tam tikra elgsena ir pan. Tačiau Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria, kad „svarbiausias motyvacijos šaltinis yra poreikiai“ (p. 64). „Poreikis – tai individo būseną, nervinė psichinė įtampa, kurią sukelia jo egzistavimui būtinų dalykų stygius, trūkumas. Tokia būseną lemia, kad darbuotojai imtųsi veiksmų,

kad tuos poreikius patenkintų (žr. 2 pav.). Įtampa, emocinis nepasitenkinimas pašalinami tik patenkinus poreikį“ (Psichologijos žodynas, 1993, p.).



2 Pav. Supaprastintas elgesio ir poreikių modelis
Šaltinis: Martinkus ir kt., 2010, p.462

„Poreikiai gali būti klasifikuojami įvairiai:

- pagrindiniai fiziniai poreikiai, vadinami pirminiais poreikiais;
- socialiniai ir psichologiniai poreikiai, vadinami antriniais poreikiais“ (Martinkus et al., 2010, p.463).

Fiziniai poreikiai – tai yra viskas, kas svarbiausia žmogui, kad išgyventų : oras, maistas, miegas ir pan. Socialiniai ir psichologiniai poreikiai nėra tokie stiprūs kaip fiziologiniai. Tokie poreikiai dažniausiai pasireiškia, kai žmogus jau yra subrendęs. Taip pat šie poreikiai yra įvairesni, skirtingiems žmonėms gali būti aktualūs skirtingi poreikiai. Kai labiau veikia antriniai poreikiai, tai tada yra sudėtingesnė jo motyvavimo sistema (Martinkus ir kt., 2010, p.463).

Šavareikienė (2008) teigia, kad „motyvacijos procesą galima išskaidyti į šešias stadijas:

1. poreikių atsiradimas – kai individas pradeda jausti, kad jam kažko trūksta. Tokie poreikiai gali būti fiziologiniai, socialiniai, psichologiniai;
2. poreikių patenkinimo būdų paieška;
3. veiksmų krypties nustatymas – žmogus aiškinasi ką ir kaip turi daryti, kad poreikis būtų patenkintas;
4. veiksmų įgyvendinimas – žmogus bando įgyvendinti siekius tam, kad gautų tai, kas patenkintų jo poreikius;
5. atlygio gavimas – žmogus gauna atlygį už tai, ką jis panaudojo siekiant patenkinti poreikį;
6. poreikio patenkinimas – tai priklauso nuo to, kaip buvo patenkintas poreikis. Toliau yra sustiprinama arba susilpninama veiklos motyvacija, ir žmogus toliau tęsia veiklą arba nutraukia ją iki naujo poreikio atsiradimo“ (p. 17 – 18).

Taigi remiantis autorių nuomone galima teigti, kad motyvacija yra svarbus reiškinys kiekvienai organizacijai, kadangi tik ji gali keisti žmogaus elgesį. Tuo tarpu motyvavimo sąvoka yra apibrėžiama kiek kitaip nei motyvacijos. Pagal Stoner ir kt. (2005), „motyvavimas – tai valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Jų manymu, motyvacija ir motyvavimas nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę kažkur tarp dviejų kraštutinumų, t. y. refleksų ir atsiradę įpročiai (p. 435). Dar motyvavimas suprantamas kaip „judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti“ (Sakalas, 2003, p. 248 – 249). Zakarevičiaus (2008) teigimu, „motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (p. 190). V. Gražulis (2005) motyvavimą apibūdina kaip „vadovavimo funkcijos sudėtinę dalį, kuri apima poveikio darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų“ (p. 5). Pasak Zakarevičiaus, pagrindinis motyvavimo elementas yra motyvas. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokį motyvų paaiškinimą: „1) tai veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai, materialūs arba idealūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats individas; 2) skatinamoji priežastis arba veiksnys“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 154). Apibendrinus autorių pateikiamas sąvokas, galima teigti, kad motyvavimas, tai tam tikri veiksmai, valdymo proceso bei vadovavimo dalis, kurio metu yra daromas poveikis darbuotojams, kad jie veiktų organizacijos tikslų įgyvendinimo linkme.

Išanalizavus motyvacijos ir motyvavimo sąvokas, galima pastebėti, kad šios sąvokos nėra visiškai tapačios, tačiau abi susijusios. Žmogaus motyvacija, tai yra tai, kas verčia žmogų atlikti tam tikrus veiksmus ar imtis kažkokios veiklos, o motyvavimu būtų galima laikyti tam tikrą poveikį ar veiklos priežastį, kuri daro įtaką darbuotojų motyvacijai. O siekiant išsiaiškinti, kaip įvairūs žmogaus poreikiai veikia žmogų elgtis vienaip ar kitaip ir kokios to priežastys, buvo kuriamos motyvavimo teorijos.

2. 2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Mokslininkai nuolatos gilinaisi į žmonių poreikius, kas skatina juos elgtis geriau ar blogiau, esant skirtingoms sąlygoms. Svarbu suvokti individų vidinius stimulus, svarbu suprasti darbuotojų poreikį dirbti ir ko jis siekia eidamas į darbą. Tačiau visi žmonės yra skirtingi, todėl ne visus asmenis motyvuoja tie patys dalykai, kiekvienas turi savitus tikslus ir siekius, todėl nelengva apibrėžti bendrus motyvatorius, kurie būtų vienodai svarbūs visiems žmonėms. Todėl darbdaviams yra ypač svarbu suvokti, ko jų samdiniai tikisi darbe ir stengtis atrasti tokias motyvavimo priemones, kurios skatintų organizacijos darbuotojus kuo produktyviau dirbti organizacijos tikslų labui.

„Siekiant kuo aiškiau apibrėžti darbuotojų ir darbdavių santykius, buvo kuriamos įvairios motyvacijos teorijos bei požiūriai, kurie padėtų suprasti šį ryšį, tai ankstyvosios motyvavimo teorijos ir šiuolaikiniai požiūriai į darbuotojų motyvaciją“ (Žaptorius, 2007, p. 105). Žaptorius (2007) išskiria tris ankstyvasias motyvavimo teorijas:

1. **„Tradicinis modelis** (Frederick Taylor). Pagal šią teoriją vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, o tada skatina darbuotojus algų sistema.

2. **Žmonių santykio modelis** (Elton Mayo bei jo amžininkai). Pagal šią teoriją, daugelio užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, o socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir ją stiprina.

3. **Žmonių išteklių modelį** (Douglas McGregor). Autorius teigė, kad pavaldiniais galima manipuliuoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelktas į pinigus ir socialinius santykius“ (p. 108).

Pagal ankstyvasias motyvacijos teorijas galima pastebėti, kad motyvuojant darbuotojus buvo skiriamas nemažas dėmesys pinigams – kaip motyvavimo priemonei. Šalia to, žmonėms svarbu nemonotoninis darbas ir socialiniai kontaktai. Labiausiai atsispindi žmonių santykių svarba žmonių santykio modelyje, nes čia socialiniai ryšiai ne tik padeda motyvuoti darbuotojus, bet ir tą motyvaciją sustiprinti. Panašūs motyvavimo būdai: pinigais ir socialinių ryšiais – išlieka ir šiomis dienomis. Kadangi, daugelis vadovų savo darbuotojus, esant galimybei, stengiasi paskatinti įvairias piniginius priedais prie algų, tačiau ilginiui šis būdas nebetampa toks efektyvus, o ypač krizės sąlygomis tenka ieškoti naujų darbuotojų motyvavimo alternatyvų tokių kaip socialinių kontaktų stiprinimas organizacijoje.

Tuo tarpu Žaptorius (2007) moksliniame straipsnyje apie darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą išskyrė septynias šiuolaikines motyvacijos teorijas. Anot Robbins (2003), ankstyvosios motyvacijos teorijos yra gerai žinomos, tačiau plačiau jas patyrinėjus, jos dažnai neatlaiko kritikos. Lyginant šiuolaikines motyvacijos teorijas, tai jos yra pagrįstos jas patvirtinančiais gausiais dokumentais. Išskiriamos šios šiuolaikinės motyvacijos teorijos:

1. **McClellando poreikių teorija (trijų poreikių teorija)**, kuri, anot Robbins (2003), siejama su pagrindiniais siekiais: **pasiekimų, valdžios ir priklausymo poreikiai**. Anot teorijos kūrėjo, tam tikri asmenys jaučia poreikį išsikovoti sėkmę, tačiau to siekia ne dėl atlygio už sėkmę, bet dėl asmeninių laimėjimų. Tokie žmonės yra suinteresuoti kažką darydami, kad tai padarytų geriau nei prieš tai dariusieji. Jie yra linkę spręsti problemas bei prisiimti asmeninę atsakomybę už patirtą sėkmę ar nesėkmę, vietoj to, kad lauktų ar leistų, kad rezultatų sėkmė priklausytų kitų ar laimingų aplinkybių.

Valdžios poreikis, tai yra noras daryti įtaką kitiems bei juos valdyti ir vadovauti. „Jie teikia pirmenybę konkurencingoms ir nuo užimamos padėties priklausomoms situacijoms bei yra linkę labiau rūpintis prestižu ir įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla“ (p. 71).

Poreikis priklausyti – šiuo poreikiu pasižymi žmonės, kurie ieško draugystės, jiems artimesnės situacijos, kur reikia bendradarbiauti, o ne konkuruoti, jiems patinka tokie santykiai, kurie grindžiami tarpusavio supratimu.

Vadovaujantis šia teorija svarbu nustatyti, kuriems darbuotojams laimėjimo, valdžios poreikiai yra didžiausi. Žinant tai, vadovai galėtų tokiems darbuotojams skirti didesnę saviraiškos ir atsakomybės galimybę, kas motyvuotų darbuotojus siekti įvykdyti jiems keliamus iššūkius.

2. Poreikių teorija – motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais. Asmuo yra motyvuotas tik tada, kai dar nėra savo gyvenime pasiekęs tam tikro pasitenkinimo lygio. „Pagal A. Maslow, žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Visų pirma, darbuotojams reikia algos (kad galėtų pramisti patys ir išmaitinti savo šeimą) ir saugios darbo aplinkos (darbo garantijų). Toliau vadovai gali pradėti naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio tik tada, kai patenkinami visi kiti poreikiai. Žinodami skirtingus savo pavaldinių savirealizacijos poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus“ (Žaptorius, 2007, p. 110).

Taigi pagal šią motyvacijos teoriją žmonės motyvuoja jų tam tikri poreikiai, kurie ilgainiui yra pasiekiami. Kai jie pasiekiami, atsiranda nauji poreikiai, kurie skatina asmenį imtis veiklos, kad galėtų jam aktualius, dar nepasiektus poreikius patenkinti. Tačiau koks yra patenkinimo lygis priklauso nuo kiekvieno žmogaus individualiai, nes vieni poreikiai yra didesni, o kitiems – užtenka tuos poreikius bent minimaliai patenkinti. Taip pat, siekiant nustatyti pasitenkinimo lygį, asmenys poreikius palygina su aplinkybėmis.

3. ERG teorija (C. Alderfer) – teorija teigianti, „kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją; jei pastangos pasiekti vieną poreikį žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį. ERG teorija nuo Maslow poreikių hierarchijos skiriasi dviem aspektais:

- 1) Poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas.
- 2) Jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai. Žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn“ (Žaptorius, 2007, p. 110).

ERG teorija taip pat padeda nustatyti, kokie yra žmogaus poreikiai, tačiau šiuo atveju šią hierarchiją sudaro tik trys pakopos.

4. Dviejų veiksnių teorija (Herzberg), kuri teigia, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės. Nepasitenkinimo veiksniai (dar vadinami „higieniniai“) – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – tai yra darbo aplinka. Pats svarbiausias iš šių veiksnių – kompanijos vykdoma politika. Teigiamas šių veiksnių vertinimas savaime neskatina

pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą. Pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus“ (Žaptorius, 2007, p. 110).

Herzbergo teorija aiškina, kad svarbu žinoti, kokie veiksniai kelia organizacijos darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Žinant „higieninius“ veiksnius, vadovai gali pastebėti, kas skatina jų darbuotojų didėjantį nepasitenkinimą ir gali užkirsti tam kelią bei sustabdyti darbuotojus nuo išėjimo iš darbo. Taip pat ši teorija suteikia galimybę vadovams nustatyti, ar organizacijoje naudojamos motyvavimo priemonės iš tikrųjų yra tinkamos, kad skatintų darbuotojus geriau dirbti.

Taigi ši teorija gana nesudėtinga bei lengvai pritaikoma praktikoje.

5. Teisingumo teorija (Adams) – „Individo įdėtų išteklių (pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimas arba paaukštinimas) santykį galima apibūdinti kaip teisingumą. Žmonės apie atlygio teisingumą sprendžia lygindami jį su kitų gautais už panašų indėlį (žmonių situacijų palyginimas)“ (Žaptorius, 2007, p. 110).

Teisingumas kiekvieno žmogaus yra skirtingai suvokiamas, todėl dirbdami organizacijoje žmonės tikisi, kad jie bus teisingai vertinami už jų atliekamą darbą. Kai darbuotojai mano, kad yra neteisingai vertinamas jų darbas arba, kai mato, kad jo kolegos, atlikdami tokį patį darbą gauna geresnį atlyginimą, tai skatina darbuotojo nepasitenkinimą jo darbu, mažina jo motyvaciją dirbti. Tada darbuotojas pradeda dirbti prasčiau ar net išeina iš darbo. Todėl svarbu, kad vadovai organizacijose tinkamai ir objektyviai nustatytu darbo standartus visiems žmonėms. Taip pat svarbu išsiaiškinti, ar darbuotojų gaunamas atlyginimas jiems patiems atrodo tinkamas lyginant jo atliktą darbą, įdėtas pastangas ir pan. ir jo gautą atlyginimą. Taip darbe būtų galima išvengti konfliktų ir darbuotojų nepasitenkinimo dėl gaunamo atlyginimo už darbą.

6. Vilčių teorija D. Nadleris ir E. Lawleris grindžia vilčių teoriją keturiomis nuostatomis apie elgesį organizacijose (Sakalas, Vanagas, 1996, p. 288–291): elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijose; individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi; individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą. Ilgainiui teigiami lūkesčiai gali virsti neigiamais, o nusivylęs ankstesniu atsilyginimu už pastangas žmogus gali nustoti tikėjęs, kad sugeba numatyti pastangų rezultatą ir kad už tai bus atlyginta“ (Žaptorius, 2007, p. 111).

Pasak Bakanauskienės ir Ubarto (2009) „vilčių teorija padeda nustatyti, ko darbuotojai tikisi už vienokį ar kitokį savo elgesį, tačiau ją sudėtinga taikyti, nes vadovams nepateikia konkrečių pasiūlymų (p. 7). Todėl, jei norima išvengti darbuotojų nepasitenkinimo, tai visų pirma, reikia realias galimybes darbe suderinti su darbuotojų lūkesčiais, tai yra, informuoti darbuotojus apie realią situaciją organizacijoje. Taigi vilčių teorijos dėka galima nustatyti darbuotojų lūkesčius jei veiks darbe vienaip ar kitaip, tačiau kaip autoriai minėjo, kad šią teoriją yra sudėtinga taikyti praktikoje.

7. Pastiprinimo teorija (B. F. Skinner) – teorija teigianti, kad ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. „Šį procesą galima pavaizduoti taip: Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas.

Individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra (teigiamos), tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei tos pasekmės yra nemalonios, tai individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. Tai ir vadinama „pasekmių dėsnium“. Pastiprinimo teorija susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities paskatų–atsako–pasekmių patirtį. Pagal pastiprinimo teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai jis ilginiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu“ (Žaptorius, 2007, p. 111). Remiantis pastiprinimo teorija galima teigti, kad žmogaus elgesį lemia praeityje buvusios elgesio pasekmės, todėl vadovai, norintys, kad pavaldiniai pakeistų elgesį darbe, visų pirma turi keisti to elgesio pasekmes (Žaptorius, 2007, p. 111).

Taip pat reikėtų paminėti, kad motyvacijos teorijos yra skiriamos į du tipus: **turinio** ir **proceso**. Jos yra išskiriamos pagal tai, kaip žmogus elgiasi darbe ir kokios to priežastys. Raugėvičius (2009) teigia, kad „*proceso teorijos* yra pagrįstos žmonių elgsena, kurią sąlygoja jų lūkesčiai bei savo elgesio pasekmių suvokimas. Procesinės motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmogus paskirsto savo pastangas įvairių tikslų įgyvendinimui ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą“ (p.11). Šių teorijų tikslas – paaiškinti motyvacinio proceso veikimą. Tuo tarpu tas pats autorius *turinio teorijas* apibrėžia kaip tam tikras teorijas, kurios analizuoja motyvatorių ir motyvų turinį, tyrinėjama konkrečių poreikių struktūra bei jų prigimtis. Tokios teorijos ieško atsakymų į klausimus: „Kas sąlygoja motyvacijos atsiradimą? Bei Kodėl ji atsiranda?“ (p. 11).

Apibendrinus motyvacijos teorijų skyrelį galima pastebėti, kad yra sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Tačiau vienos idealios, bendros ir visiems tinkančios motyvacijos teorijos dar niekas nesukūrė. Turinio ir proceso motyvacijos teorijos siekia parodyti, ko siekia asmuo, tai yra kokie jo tikslai, poreikiai ir elgesio variantai. Geras motyvacijos teorijų išmanymas ir sugebėjimas jomis tinkamai naudotis, padėtų kiekvienam organizacijos vadovui suprasti jo pavaldinius bei, kaip tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, kad jie veiktų organizacijos naudai.

Išnagrinėjus motyvacijos teorijas ir metodus, išlieka neaišku, kokiais būdais yra motyvuojami darbuotojai, todėl kitame poskyryje aptariami motyvavimo būdai, t. y. kokias būdais piniginais ar moraliniais arba, kitaip tariant, kokiomis materialinėmis ir nematerialinėmis priemonėmis galima motyvuoti darbuotojus.

2. 3. Materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo specifika

Darbuotojų motyvavimas yra vienas iš svarbiausių sėkmingam organizacijos gyvavimui elementų. Svarbu, kad darbuotojai jaustųsi motyvuoti dirbti, kad dirbdami jie galėtų patenkinti savo

įvairius poreikius, susijusius ne tik su pinigais, bet ir su galimybe tobulėti, jaustis tam tikros bendruomenės dalimi, galima būtų realizuoti savo sugebėjimus ir pan. Tačiau dažnai nutinka taip, kad organizacijų darbuotojai yra motyvuojami tik pinigine išraiška. Pinigai yra materialus dalykas, kuris nėra begalinis, todėl darbdaviai ne visada gali motyvuoti darbuotojus pinigais, nes jei būtų taip visada daroma, tai pati organizacija ilgainiui pradėtų patirti nuostolius. Pinigai yra motyvavimo šaltinis, kuris motyvuoja iš pat pradžių, nes pasiekus tam tikrą lygį pinigai nebetampa pačiu svarbiausiu motyvatoriumi, tada darbuotojui atsiranda kitokie poreikiai, galbūt, karjeros ar galimybė realizuoti save atliekant kur kas sudėtingesnius darbus, tada atsiranda kitokių motyvavimo priemonių poreikis.

Motyvacijos sistemą sudaro įvairių tipų motyvavimo priemonės, skirtingi autoriai linkę jas grupuoti ne vienodai, tačiau viena iš dažniausiai paplitusių klasifikacijų yra, kad motyvavimo priemonės skiria į du tipus: materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės arba materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas pelno padalijime • Darbo užmokestis • Kraustymosi, telefono ir kt. Išlaidų kompensavimas • Paskolos iš kaupiamųjų fondų • Premijos • Sutaupytų lėšų padalijimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertingos dovanos • Nuolaidos įmonės gaminamai produkcijai • Sporto klubų abonementai • Kelialapiai poilsiui • Laisvalaikio renginiai • Stažuotės • Tarnybinis automobilis 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo įvertinimas • Darbo sąlygos • Darbo turinys • Sprendimų priėmimo laisvė • Padėkos raštai • Kvalifikacijos tobulinimas • Palankus psichologinis klimatas • Drausminių nuobaudų panaikinimas • Pasitenkinimas darbu • Pasitikėjimas ir atsakomybė • Nusiskundimų analizė • Saviraiškos galimybės • Užimtumo garantijos • Racionalūs valdymo stiliai

Šaltinis: adaptuota pagal Marcinkevičiūtę, 2005, p. P. 81

Materialines motyvavimo priemones būtų galima apibūdinti tai, kad yra apčiuopiama, pavyzdžiui, pinigai ar daiktas. Tuo tarpu **nematerialinės priemonės** yra priešingos, jas sudaro visa tai, ko mes negalime apčiuopti ar net pamatyti, tai tokios priemonės, kurios veikia žmonių psichologiją. Tokias motyvavimo priemones taip pat priimta vadinti ir moralinėmis motyvavimo priemonėmis.

Račelytė (2012) teigia, kad išorinio ir vidinio atlyginimo priemonės yra taikomos darbuotojams, kad juos motyvuoti. Materialus atlyginimas – yra pagrindinė išorinio motyvavimo priemonė. Materialinio atlyginimo, kaip motyvavimo pavyzdžiai galėtų būti: darbo užmokestis, premijos, tam tikrų išlaidų padengimas ir pan. Lankstus darbo grafikas, karjeros perspektyvos, kvalifikaciniai

sertifikatai bei kt. yra priskiriami prie išorinio atlygio priemonių. Vidinio motyvavimo priemonėmis yra laikoma darbo autonomija, galimybė priimti atsakomybę ir pan. Manoma, kad vidinis atlygis yra aktualesnis aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams, nes juos labiau motyvuoja galimybė dalyvauti priimant sprendimus, tobulėti, realizuoti savo idėjas.

Norint atrasti skirtumą tarp šių dviejų motyvavimo priemonių tipų, reikėtų visų pirmą atskirti jų sąvokas. Sąvoka materialus kilęs iš lotynų kalbos žodžio „materialis“ daiktinis, medžiaginis“ (žodynas. lt) Sąvoka aiškinama kaip: „egzistuojantis už sąmonės ribų ir nepriklausomai nuo jos, būdingas materijai, turtinis, piniginis, susijęs su pragyvenimo reikmenimis“ (www.žodynas. lt). Tuo tarpu „nematerialus“ apibūdinamas kaip tai, kas neturi realios materialios formos. Tačiau tai priemonės, kurios daro taip pat didelį poveikį darbuotojams kaip ir materialinės motyvavimo priemonės.

Blaskova ir Grazulis knygoje „Motivation of human potential: theory and practice“ (2009) išskiria tokius motyvavimo priemonių pavyzdžius: „tiesioginės motyvavimo priemonės apima atlyginimą, dalyvavimas išteklių ir pelno paskirstyme. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės gali būti išlaidų už: maistą, transporto ar studijų išlaidų padengimas, sveikatos draudimas ir pan. Darbo valandų reguliavimas, kūrybinių elementų įdiegimas ar didinimas darbe, įvairūs matavimai, kad pripažinti ar atpažinti darbuotojo pastangas, visa tai yra nematerialūs būdai kaip paveikti darbuotojus“ (p. 83).

Materialinės motyvavimo priemonės. Viena iš dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių organizacijose yra darbo užmokestis. Jis priklauso nuo atliekamo darbo pobūdžio, kuris gali būti laikinis arba vienetinis, tačiau praktikoje dažniausiai pasitaiko mišri darbo užmokesčio sistema, kurią sudaro bazinis atlyginimas, priedai už naštą darbą bei priedai už individualias savybes. Tačiau darbo užmokestis duoda trumpalaikį poveikį, nors įprasta manyti kad darbo užmokestis yra priemonė, kuri efektyviausiai motyvuoja darbuotojus (Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė, 2004). „Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomos ir tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto, kompensavimas. Nemažą motyvuojantį poveikį turi fizinės darbo sąlygos, t. y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: naujos darbo staklės, šiuolaikinė biuro technika ir kt.)“ (Danilevičiūtė, Marcinkevičiūtė, 2004).

Norint, kad motyvavimo sistema pinigine išraiška būtų efektyvi, svarbu, kad būtų tinkamai suformuota apmokėjimo už darbą sistema, apmokama už darbą teisingai ir, kad darbuotojai būtų su tuo supažindinti, kad nekiltų konfliktų, kai darbuotojas manytų, kad jam buvo neteisingai atlyginta už jo atliktą darbą.

„Siekiant didesnio pinigų skatinamojo poveikio, svarbu, kad vadovas, sudarantis materialinio skatinimo sistemą, įtrauktų tuos žmones, kuriuos ruošiamas skatinti. Remiantis JAV darbo užmokesčio specialistų nuomone, siūloma mokėti už darbą, atsižvelgiant į keturis veiksnius: kvalifikaciją (žinios,

įgūdžiai), darbo įtampą (energijos sąnaudos darbui atlikti), atsakomybę (įtaką kitų narių veiklai) ir darbo sąlygas (prastesnės sąlygos kompensuojamos didesniu užmokesčiu)“ (Martinkus ir kt., 2010, p.464).

Zakarevičius (2003) teigia, kad jei organizacijos turi finansines galimybes, tai darbuotojus motyvuoja tokiomis materialinėmis, bet nepiniginio skatinimo priemonėmis, kaip nemokamo maitinimo organizavimas, nuolaidos perkant gaminamą produkciją. Vertingos dovanos ar nemokami kelialapiai poilsiui, nemokami laisvalaikio renginiai taip pat daro nemažą įtaką darbuotojų motyvacijai, tačiau išvardintos priemonės iš dalies priskiriamos prie sociopsichologinių motyvavimo priemonių, kurios skatina draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius bei gerą psichologinį mikroklimatą.

Thom ir Ritz (2004), tyrinėdami pagrindines motyvacijos teorijas, pateikė tokias išvadas, kurios susijusios su atlyginimu už darbą, tai yra – darbo užmokesčiu:

- Viena iš poreikių tenkinimo formų yra atlyginimas, kuris turėtų būti aktualus tam, kuris jį gauna, nors ir yra gausu kitų individualių poreikių rūšių;
- Individualaus pa(si)tenkinimo laipsnį gali pasiekti ir tokie poreikiai kaip atlyginimo poreikis;
- Darbuotojų individualūs idealai gali veikti jų tam tikrus poreikius, elgesį bei motyvaciją;
- Darbuotojo motyvaciją galima padidinti tik tada, kai jis teigiamai vertina savo atlyginimą už darbą – darbo užmokestį;
- Jeigu darbuotojas darbo turinį vertina teigiamai, tai skatinamas pasitenkinimas, nes išorinės darbo sąlygos tokios, kaip atlyginimas, ne visai skatina pasitenkinimą ir motyvaciją;
- Atlygis už darbą turi būti adekvatus atliekamo darbo rezultatams;
- Darbo užmokesčio dydis ir forma turi atitikti poreikius profesinių grupių arba individo.

Visos ekonominės motyvavimo priemonės daro vienokį ar kitokį poveikį bendrai darbuotojų motyvacijai. Prasta motyvavimo sistema gali sukelti stresą, sveikatos pablogėjimą, sumažinti darbuotojų saugumo jausmą (Matuzienė, Gaidamavicienė, 2009, p. 57).

Nematerialinės motyvavimo priemonės. „Svarbiausią įtaką didinant darbo našumą turi ne finansiniai ar materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai“ (Zakarevičius, 1998, p. 42). Siekiant kuo geriau motyvuoti darbuotojus, organizacijos vadovas turėtų visų pirma įvertinti ir tobulinti socialines ir psichologines darbo sąlygas (Zakarevičius, 1998, p. 43). Svarbu, kad darbuotojai darbe jaustų gerą mikroklimatą, jaustųsi saugiai, tuomet darbo rezultatai būtų geresni.

Akcentuojant *sociopsichologinius motyvavimo būdus*, reikėtų paminėti tokius kaip „užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo ir saviraiškos galimybės,

demokratiškas vadovavimas“ (Zakarevičius, 2003, p. 135.) Iš pateiktų pavyzdžių matyti kad darbuotojams svarbu jaustis įvertintam, turėti galimybę realizuoti save bei kilti karjeros laiptais.

„Galimybių kelti kvalifikaciją darbuotojams suteikimas, vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių puoselėjimas ir darbuotojų vertinimas, galimybės kilti karjeros laiptais organizacijose ir būti įtrauktiems į sprendimų priėmimą sudarymas yra būtinos sąlygos, siekiant sustiprinti darbo motyvaciją ekonominės krizės metu. Viena iš svarbiausių įmonių vadovų užduočių krizės metu – apibrėžti padėtį“ (Klupšas, 2009, p. 7). Darbuotojams svarbu jausti, kad yra komandos dalis, todėl, kaip autorius teigė, svarbu, kad vadovas kalbėtųsi su savo pavaldiniais, kad jie būtų tinkamai informuoti apie organizacijos situaciją, kad juos pasiektų teisinga informacija. Jei darbuotojus pasiekia klaidinga informacija, taip kyla grėsmė konfliktui. Taip pat, kai vadovas supažindina darbuotojus su organizacijos padėtimi ir, kai leidžia darbuotojams išreikšti nuomonę ir teikti pasiūlymus situacijai spręsti, taip jie yra įtraukiami į valdymą, tai galimybė jiems pasijusti svarbia organizacijos dalimi bei pademonstruoti savo kompetenciją, siūlant vadovui problemos sprendimo būdus. Tai yra geras psichologinio skatinimo pavyzdys.

Anot R.Česynienės (2002, cituojama iš Buškevičiūtės, 2008), „darbo aplinkoje egzistuoja mažiausiai du pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką darbuotojo motyvacijai – bendradarbiai ir tiesioginiai vadovai. Bendradarbių poveikis darbuotojo pastangoms yra reikšmingas, nes kiekvienas iš mūsų yra veikiamas grupinės priklausomybės“ (p. 25). Todėl dar vienas svarbus veiksnys – geras organizacijos mikroklimatas ir geri santykiai ne tik su vadovu, bet ir su kolegomis.

„Pasak organizacijų psichologo Antano Zališčevskio, tinkamai parinktos darbuotojų įvertinimo ir motyvavimo priemonės ne tik skatina darbuotojus dirbti geriau, bet ir palaiko palankią darbinę atmosferą, leidžia darbuotojams pajusti, kad įmonė jais rūpinasi, o tuo pačiu ir skatina darbuotojo lojalumą“ (Alina Zvicevičiūtė, 2007).

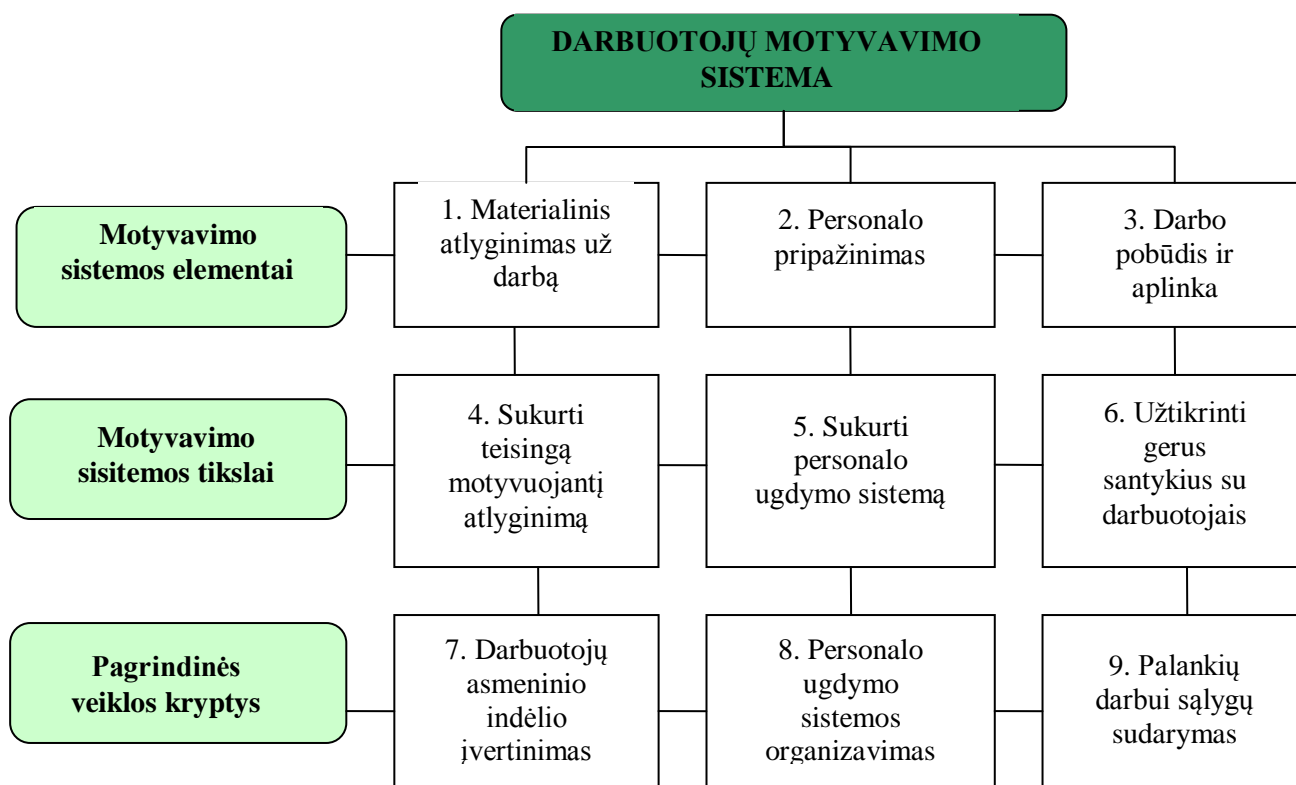
Apibrėžiant autorių pateiktas nuomones apie darbuotojų motyvaciją tiek materialinėmis, tiek nematerialinėmis priemonėmis galima teigti, kad darbuotojams yra svarbus piniginis ar kitas materialiniais skatinimo būdas, tačiau iki tam tikro lygio. Šalia motyvavimo materialia išraiška yra svarbu darbuotojus motyvuoti ir nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis tokiomis, kaip: padėkos, tobulėjimo galimybės ir panašiai. Kaip dauguma autorių teigė, siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą organizacijoje reikėtų naudoti įvairias (tiek materialų, tiek nematerialų skatinimą) motyvavimo priemones bei jas derinti tarpusavyje. Svarbu skirti dėmesio ir organizacijos kultūrai bei gerų santykių vystymui kolegų tarpe.

2. 4. Darbuotojų motyvavimo sistemos ir modeliai

Siekiant kuo geriau motyvuoti darbuotojus organizacijose yra naudojamos įvairios motyvavimo priemonės. Tačiau naudojant pavienes materialines ar nematerialines motyvavimo priemones, jos neatneša tiek naudos ir konkurencinio pranašumo. Todėl norint, kad organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turėtų didesnę įtaką joje dirbantiems darbuotojams, reikia motyvavimo priemones jungti, derinti tarpusavyje, t. y. kurti tam tikras motyvavimo sistemas ir modelius, kurie turėtų didžiausią poveikį organizacijos nariams bei patenkintų jų poreikius ir lūkesčius.

Motyvavimo sistemą būtų galima apibūdinti kaip tam tikrų motyvavimo metodų bei priemonių visumą, kurie turi įtakos darbuotojų poreikių bei lūkesčių patenkinimui. V. Šilingienė (2000) teigia, kad darbuotojų motyvavimo sistema – tai motyvavimo priemonių vieninga sistema, kuri jungia visus svarbiausius aspektus personalo motyvavime. Bučiūnienė I. (1996) teigia, kad pagrindinis darbuotojų motyvavimo sistemos tikslas organizacijoje – atnaujinti ar pakeisti nusistovėjusią sistemą, kuri yra susijusi su įpročiais, vyraujančiais santykiais, požiūriu į darbinę veiklą ir rezultatus.

Bučiūnienė I. (1996) pateikia motyvavimo sistemos elementus, tikslus bei uždavinius, kurie pateikiami 3 pav.



3 Pav. Darbuotojų motyvavimo sistema

Šaltinis: Bučiūnienė I., 1996, p. 76

Kad organizacijos motyvavimo sistema tinkamai veiktų, organizacija turi racionaliai išnaudoti tiek materialines, tiek nematerialines ir psichologines skatinimo priemones, kad jų darbuotojai būtų kuo maksimaliau motyvuoti gerai dirbti. Tinkama motyvavimo sistema padeda užtikrinti, kad būtų patenkinti įmonės darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai, taip pat tai prisideda, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti. Nepasitenkinimo darbu mažinimas, geresnė darbuotojų darbo etika, gamybos veiksmų, kurie turi tiesioginės įtakos darbo rezultatams, gerinimas – visi šie veiksniai yra veikiami geros motyvavimo sistemos.

Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, taip pat svarbu užtikrinti ir kitų personalo valdymo sričių tinkamą vykdymą. Svarbu tinkamai užtikrinti organizacijos poreikius, tinkamai nustatyti tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu personalo sudėtį. Kitas svarbus aspektas – organizacijos ir darbuotojų asmeninių tikslų siekimas. Todėl turi būti sudarytos efektyvios personalo panaudojimo sąlygos. Kiekviena organizacija turi atlikti tokius uždavinius kaip: personalo planavimas; personalo verbavimas; personalo atranka; darbų analizė; personalo orientavimas; personalo vertinimas; personalo karjeros planavimas; personalo ugdymas; personalo skatinimas ir apsauga; darbo santykių valdymas. Taigi personalo valdymas yra nenutrūkstamas dinamiškas procesas.

Ulrich D. ir kt. (1999) teigia, kad kuriama personalo valdymo ir motyvavimo sistema kompanijoje, turi būti sukurta kaip nesudėtingas procesas, kad jis būtų suprantamas visiems organizacijos nariams. Kai yra priimami sprendimai dėl strateginio personalo valdymo, svarbu atsižvelgti į tokius aspektus kaip: organizacijos strategijos reikalavimai, verslo aplinkos išorinės tendencijos, naudojamų technologijų bei gaminamų ar teikiamų paslaugų sudėtingumas. Armstrong M. (2000), Fisher C. (1999), Ulrich D. (1999) šalia minėtųjų aspektų, priduria, kad efektyviam personalo valdymui taip pat svarbu:

- Suderinti, kad kiekvienas personalo valdymo sprendimas neprieštarautų vienas kitam;
- Svarbu remtis išsamiais analizėmis ir objektyviais tyrimais bei atsižvelgti, į darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kolektyvinę nuomonę bei aukščiausios vadovybės patirtį;
- Paaiškinti tiesioginiams vadovams, kad kuriama nauja personalo valdymo strategija bei priimami nauji sprendimai neturės įtakos jų politiniams bei asmeniniams interesams;
- Svarbiems projektams įgyvendinti, naujai personalo valdymo sistemai sukurti bei senajai pakeisti svarbu skirti pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių;
- Numatyti sunkumus tokius kaip: darbuotojų abejingumas, laiko stoka ir pan., kurie gali iškilti personalo valdymo strategijos įgyvendinime;
- Tiek personalo vadovas, tiek tiesioginiai vadovai turi išmanyti principus, susijusius su strateginiu personalo valdymu, taip pat sugebėti taikyti praktiškai modelius ir technikas strateginiame organizacijos veiklos planavime, išmanyti išorinės aplinkos vyraujančias raidos tendencijas.

Grįžtant prie strateginio personalo valdymo sudedamosios dalies – darbuotojų motyvavimo, tai darbuotojų motyvavimo sistemos elementai išryškina kryptis, kurias įmonė turi vystyti (Bučiūnienė, 1996):

1. Teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Jos pagrindas – objektyvus darbų įvertinimas ir asmeninis darbuotojų indėlis.
2. Darbuotojų nuopelnai būtų pripažinti, sukūrus efektyvią darbuotojų ugdymo ir profesinio augimo sistemą. Taip būtų užtikrinamos karjeros galimybės bei sugebėjimų plėtojimas.
3. Darbe turi būti sąlygos darbuotojams dirbti atsakingą darbą, kuris atitiktų jų sugebėjimus, taip pat dirbti įdomų darbą. Todėl turi būti sukuriamas mechanizmas, kur darbuotojai būtų įtraukiami į sprendimų priėmimą, taip pat kur būtų galima deleguoti didesnius įgaliojimus ir atsakomybę.

Kiekvienas darbuotojas eidamas į darbą siekia, kad būtų patenkinti jo tam tikri poreikiai. Tinkamai sukurta darbuotojų skatinimo sistema padeda užtikrinti, kad būtų patenkinti darbuotojų lūkesčiai, taip pat tokiu būdu jie yra skatinami rodyti geresnius darbo rezultatus, nes žinodami, kad už gerus darbo rezultatus jie bus atitinkamai atlyginti. Visa tai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Svarbu pažymėti, kad darbuotojų motyvavimo sistema turi būti kuriama naudojant įvairias skatinimo priemones, ne tik vienos rūšies (pvz. materialines priemones), o jų visumą, kuri atitiktų darbuotojų poreikius. Literatūroje teigiama, kad darbuotojų poreikiai kinta keičiantis jų amžiui, nuo užimamų pareigų, nuo išorinės aplinkos pokyčių – vyraujančios ekonominės padėties. Todėl motyvavimo sistema turi būti kuriama taip, kad sugebėtų kisti ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų.

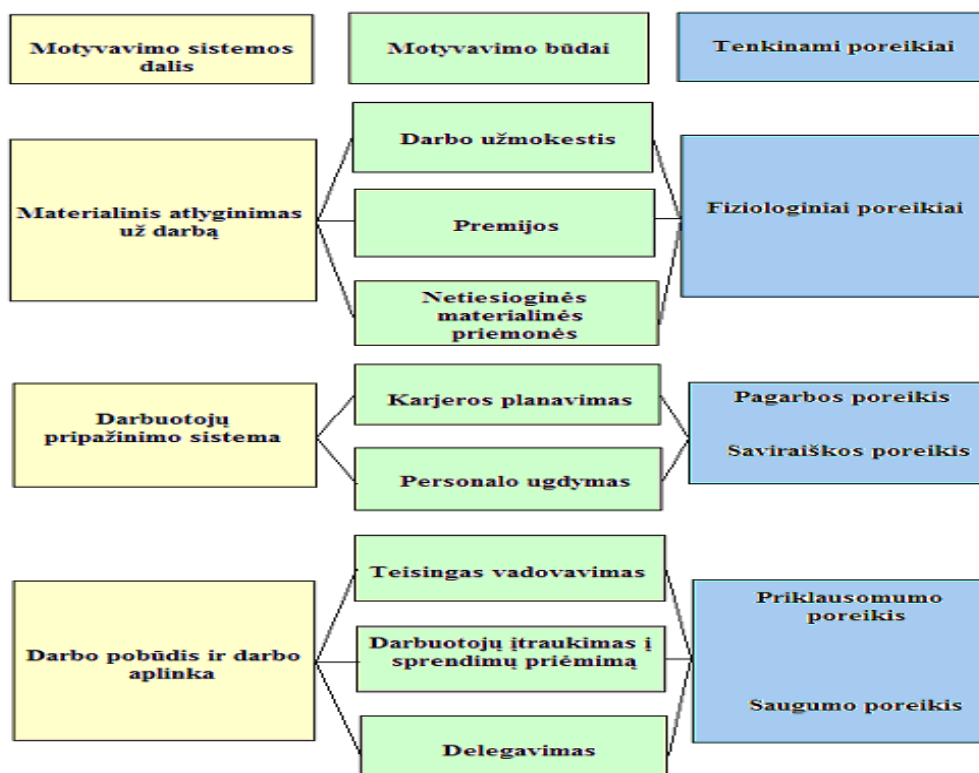
Tuo tarpu įvairių autorių darbuose galima aptikti įvairių nuomonių apie darbuotojų motyvavimo sistemos ir priemonių parinkimą. Drucker P. (1974) teigia, kad svarbiausias motyvavimo veiksnys yra materialinis atlygis už darbą. Jo manymu, darbuotojai yra demotyvuojami, jeigu darbuotojų motyvavimo sistemoje nėra materialinio stimulo. Tačiau lyginant su Kovach K. atliktu tyrimu – jo tiriamiesiems atvejams materialinis skatinimas yra tik 5-oje vietoje. Kovach K., Blanchard K. ir Bowles S. (1998) atliktų tyrimų duomenimis, pagal svarbą motyvavimo sistemas jie paskirsto taip:

1. Pripažinimas, pagyrimas;
2. Dėmesys, pasitikėjimas, pagarba;
3. Lojalumas;
4. Pašalinimas organizacinių trukdžių, kad būtų atliktas darbas;
5. Tobulėjimas ir darbo turinys;
6. Gera komunikacija organizacijos viduje;
7. Finansinis skatinimas.

Taigi nagrinėjant mokslinę literatūrą darbuotojų motyvavimo klausimais, galima aptikti įvairių nuomonių, kokiais būdais juos geriau motyvuoti, tačiau vieno unikalaus būdo ar originalios motyvavimo sistemos dar nėra sukurta, kad būtų galima pritaikyti kiekvienai organizacijai ir kad tokia sistema vienodai atitiktų visų organizacijos narių poreikius. Todėl kiekviena įmonė, turi individualiai projektuoti darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri idealiai tiktų jų organizacijos atveju. Baršauskienė A. (1999) teigia, kad organizacija siekdama sukurti gerai paruošta skatinimo sistemą, turi taikyti ne pavienius skatinimus, bet gerai paruoštas skatinimų sistemas, kurios galėtų būti sudarytos iš:

- Organizacijos kultūros;
- Ambicingų organizacijos tikslų siekimo;
- Darbuotojų įdarbinimo, kvalifikacijos kėlimo, karjeros;
- Teisingos ir efektyvios atlyginimo už darbą sistemos;
- Gero informavimo ir komunikacijos;
- Gerų darbo sąlygų;
- Tinkamo vadovavimo.

Kolektyvinėje monografijoje Šilingienė V. ir kt. (2000) pateikia darbuotojų motyvavimo sistemos pavyzdį (žr. 4 pav.).



4 Pav. Kompleksinė darbuotojų motyvavimo sistema
Šaltinis: Šilingienė V. (2000)

Šilingienė V. (2002) straipsnyje „Evaluation of Personnel Motivation System“ pateikia 5 procesų pakopų motyvavimo sistemos kūrimą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Motyvavimo sistemų kūrimo procesas

Proceso pakopos	Proceso apibūdinimas
1 pakopa	Veiklos motyvų atsiradimą sąlygoja asmeniniai darbuotojų poreikiai.
2 pakopa	Motyvaciją, elgesio tikslingos veiklos skatinimą sukeltantys motyvai.
3 pakopa	Motyvacijos sistema kuriama pagal darbuotojų motyvų struktūrą, kad būtų sustiprinta jų motyvacija.
4 pakopa	Savo ruožtu veikianti motyvavimo sistema daro įtaką pačiai darbuotojų motyvacijai.
5 pakopa	Darbo našumas leidžia pasiekti dvejopą rezultatą: įmonės tikslų įgyvendinimas ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tai yra pasiekama darbuotojų veikla, kuri yra įtakojama pačių darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo sistemos.

Šaltinis: Šilingienė V. (2002)

Werner J. (2006) atlikęs tyrimą nustatė, kad sėkmingos motyvavimo sistemos vykdymas:

- Skiriamas dėmesys į darbuotojus bei jų įgūdžius, padeda užtikrinti vykdomą aukštą darbų kokybę;
- Padeda užtikrinti išlaidų darbuotojų samdymui efektyvumą;
- Palengvina aplinkos sąlygų vertinimą;
- Padeda organizacijai lengviau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Klimas E. ir kt., 2011).

Tuo tarpu, Bagdonas E. (2000) teigia, kad „gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinama:

- Individualios darbuotojų savybės, poreikiai, vertybės, interesai;
- Darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo galimybė;
- Organizacijos ypatybės – taisyklės, vertybės, nuostatos, papročiai“ (p. 131).

Geros darbuotojų motyvavimo sistemos reikalavimus pateikia Appleby R. C. (2003), kurie kreipia dėmesį į:

- Pavaldinių skatinimą geriau dirbti ir pagaminti daugiau;
- Visapusės sistemos formavimą, kuri tenkintų visus suinteresuotųjų poreikius;
- Sistemos lankstumą, kad būtų galima reaguoti į kintančius darbuotojų poreikius;
- Numatomas finansines galimybes, kurios suteiktų asmeninės laisvės;

- Saugumo aspektą.

Darbuotojų motyvavimas laikomas kaip tam tikros veiklos modelis. Marcinkevičiūtė L.(2006) pateikia modelio sąvokos apibūdinimą, „kad tai struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas.“ (p. 11). Todėl motyvavimo analizei (veiklos modeliui) atlikti yra naudojami bendri modeliavimo principai (žr. 5 lent.): sistemingumo, visuotinum, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo, kompleksiskumo (Marcinkevičiūtė L., 2006). Marcinkevičiūtė teigia, kad „modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus leidžia atskleisti darbuotojų motyvų posistemių ryšius ir tarpusavio priklausomumą. Grįžtamasis ryšys, kad tiksliai nustatyti modelio elementus, sprendimų alternatyvos padeda pasirinkti darbuotojų reikmių struktūras, o kompleksiskumas – nurodyti išorinius ryšius su aplinka“ (p. 12).

5 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų reikmių modelis
TEIGINIAI			
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta. 3. Nedaugelis norėtų ar galėtų atlikti darbą, kur reikia kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos formuluoti. 2. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų darbe.	1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų reikmėmis, nustatymu. 2. Veiklos strategija, apibrėžta socialinių vertybių ir elgesio normų.
VADOVŲ ELGSENA			
1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaityti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonių ar prieštaravimų. 2. Pavaldiniams suteikti laisvės atliekant kasdienes darbus.	1. Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus. 2. Sukurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę.	1. Susieti darbuotojų santykius su socialine aplinka. 2. Pastiprinti norimą darbuotojų elgesį, atsižvelgiant į atitinkamas reikmes.
REZULTATAI			
1. Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	Jei darbas atitinka darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajai valdžiai.	1. Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas. 2. Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.	1. Atitinkamos reikmės verčia žmogų pasirinkti ir atitinkamą elgesį. 2. Reikmių aktualizavimas lemia dėmesio kryptingumą. Stabilios reikmės subrandina žmogaus veiklos motyvus.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, 2006, p. 13.

Marcinkevičiūtė L. (2003) nurodo, kad motyvavimo sistemos modelis, tai yra tam tikro reiškinio pateikimas grafiniu ar vizualiniu būdu. Tikiu būdu nėra iškraipomi faktai, kreipia dėmesį į esminius reiškinio faktus. Autorė (2006) straipsnyje „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“ pateikia Garalio (2001) nuomonę, kad „darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip konkrečios veiklos modelis, todėl jo struktūrinei analizei atlikti taikomi bendri modeliavimo principai: sistemingumo, visuotinimo, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškingumo, alternatyvumo ir kompleksiško“ (p. 11). Kaip šie principai pritaikomi darbuotojų motyvavimo srityje pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

Modeliavimo principai	Principo esmė	Taikymas motyvuojant darbuotojus
1. Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
2. Visuotinumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemių ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
4. Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Šaltinis: Marcinkevičiūtė L., 2006, p. 12

Modeliavimo principų taikymas skatinant darbuotojus suteikia galimybę atskleisti „darbuotojų motyvų posistemių ryšius ir tarpusavio priklausomumą, grįžtamasis ryšys – tiksliai nustatyti modelio elementus, sprendimų alternatyvos padeda pasirinkti darbuotojų reikmių struktūras, o kompleksiskumas – nurodyti išorinius ryšius su aplinka“ (Marcinkevičiūtė L., 2006, p. 12). Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo įvairių sąlygų, laiko, žmonių, todėl jis nuolat kinta. Darbuotojų motyvavimas bei motyvavimo sistemų kūrimas yra sudėtingas procesas, dėl to negalima vieningai nuspręsti, kaip yra geriau motyvuoti organizacijos narius. Todėl kiekviena kompanija turi ieškoti

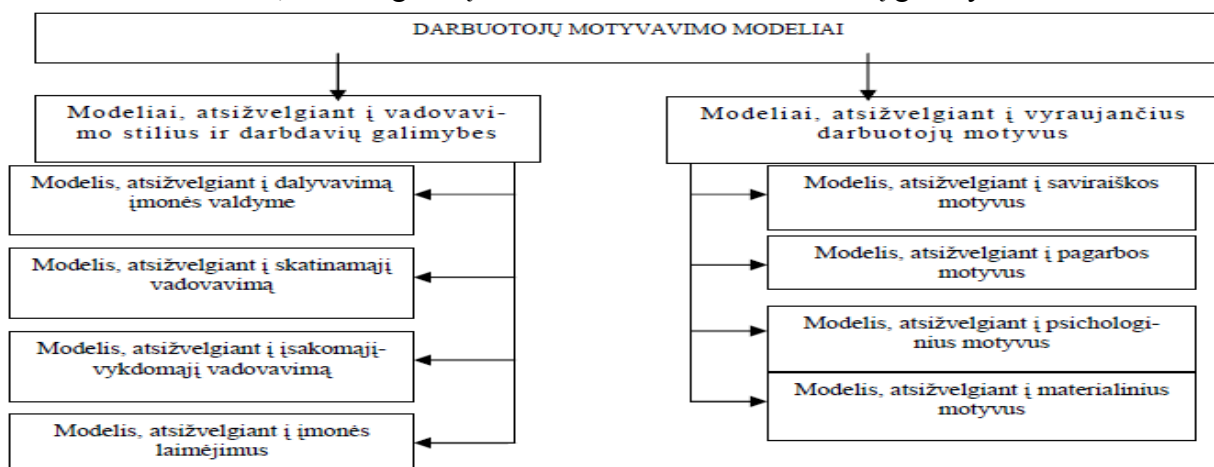
įvairių būdų, ieškoti išeičių, tam panaudojant turimus išteklius, keisti nusistovėjusius tradicinius valdymo ir darbo metodus.

Taigi, kad būtų sukurtos efektyvios motyvavimo sistemos, organizacijos turi skirti tam daug ir ne paviršutinio dėmesio. Sakalas ir Šilingienė (2000) išskiria tokius bendruosius personalo motyvavimo sistemos kūrimo principus:

1. Maždaug kas tris mėnesius tiesioginiai vadovai turėtų skirti pakankamai dėmesio darbuotojų individualiam vertinimui, nustatyti, kokios skatinimo priemonės yra aktualiausios ir vertingiausios kiekvienam darbuotojui atskirai.
2. Reikia kurti individualius karjeros ir tobulėjimo planus kiekvienam darbuotojui, įvertinus motyvacinius veiksnius.
3. Svarbu užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas būtų tinkamai motyvuojamas. Skatinami turi būti visi organizacijos nariai, o ne pavieniai.
4. Svarbu adekvačiai pasirinkti ir naudoti motyvavimo priemones, kad jos nebūtų primestos tiems, kam jos yra nesvarbios.
5. Motyvavimo sistema turi būti įgyvendinama nuosekliai kelis mėnesius, tam skiriant nuolatinę priežiūrą, taip pat ji turi būti lanksti.
6. Pagarbos vyravimas organizacijoje, pozityvus nusiteikimas kiekvieno atžvilgiu užtikrina, kad skatinimo sistemos diegimas būtų sėkmingas.

Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas turi būti nuolatinis, subalansuotas procesas. Vadovai, rinkdamiesi motyvavimo modelį, turi laiku pastebėti ir įvertinti savo organizacijos narių motyvų kaitą. Marcinkevičiūtė L. (2003, p. 14) išskiria, kad yra 2 pagrindinės „darbuotojų motyvavimo modelių grupės (žr. 5 pav.):

1. Modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus;
2. Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes“.



5 Pav. Darbuotojų motyvavimo modelių grupės

Šaltinis: Marcinkevičiūtė L., 2006, p. 14

Taigi kaip daugelis autorių aiškina, nėra vieno unikalaus modelio, kuriuo vadovaujantis būtų užtikrinama, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai ir darbuotojai būtų skatinami maksimaliausiai. Tačiau Grauslytė (2008) pateikia šabloną, kuriuo vadovaujantis kiekviena organizacija galėtų sukurti savo motyvavimo sistemos modelį. Šis šablonas apima 7 etapus:

1. Darbuotojų poreikių analizė;
2. Gautų duomenų analizė;
3. Motyvavimo priemonių parinkimas;
4. Motyvavimo priemonių taikymas;
5. Poveikis darbuotojui;
6. Atliktas darbas;
7. Darbuotojų darbo įvertinimas.

Taigi, kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, svarbu, kad būtų nustatyti darbuotojų esami poreikiai, taip pat sistema turėtų būti suprojektuota taip, kad keičiantis išorinėms aplinkos sąlygoms bei pačių darbuotojų poreikiams ir lūkesčiams, ją būtų galima lengvai adaptuoti prie kintančių sąlygų. Darbuotojų motyvavimo sistema yra dinamiška sistema, todėl kad sistema veiktų efektyviai reikia laikytis loginio nuoseklumo. Apibendrinus teorinius modelius galima išskirti, kad motyvavimo sistemą sudaro: materialinis atlyginimas už darbą, socialinės garantijos, darbiniai tarpusavio santykiai, vadovavimas, darbo turinys, darbuotojų pripažinimas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SOCIALIAI ATSAKINGOJE ĮMONĖJE UAB „PAKMARKAS“ IR VERSLO ORGANIZACIJOJE UAB „UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tiriamųjų atvejų atranka bei atrinktųjų įmonių bendroji veiklos informacija

Siekiant nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemų ypatybes skirtingose organizacijose – socialiai atsakingoje ir paprastoje verslo įmonėje, visų pirma, svarbu išsikelti atrankos kriterijus, pagal kuriuos pasirenkamos įmonės tyrimui.

Socialiai atsakingai įmonei atrinkti keliami šie kriterijai:

1. Organizacija prisijungusi prie Pasaulinio susitarimo (United Nations Global Compact);
2. Organizacija yra Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narė (NAVIT);
3. Organizacija yra laureatė Nacionalinio socialiai atsakingo verslo apdovanojimuose (NAVA);
4. Organizacija savo internetiniame tinklalapyje visuomenei pateikia socialinės atsakomybės ataskaitas;
5. Verslo organizacija, kurios paprastai pagrindinis tikslas – pelno siekimas (ne NVO; ne asociacija, draugija, bendrija ar susivienijimas, ne viešojo sektoriaus organizacija);
6. Įmonė savo veikloje įsidiegusi ir sėkmingai vykdanči socialiai atsakingam verslui rekomenduojamus standartus ir yra sertifikuota;
7. Viešai deklaruoja sėkmingai vykdanči socialiai atsakingą veiklą darbuotojų atžvilgiu.

Į tyrimo imtį įmonė yra įtraukiama tik tada, jeigu atitinka visus pateiktus kriterijus. Į tyrimo imtį nepakliūs tokia įmonė, kuri savo internetiniame tinklalapyje deklaruoja esanti socialiai atsakinga, tačiau nepateikia socialiai atsakingos veiklos ataskaitų. Įmonė, vykdanči socialiai atsakingą veiklą bei pateikianči visas socialiai atsakingos veiklos ataskaitas, tačiau, jeigu jos socialiai atsakinga veikla neapima žmoniškųjų išteklių valdymo srities, tai organizacija taip pat nėra įtraukiama į tiriamąją imtį. Lentelė su socialiai atsakingų organizacijų skirstymu, kurios atitinka arba neatitinka bent vieną keliamą kriterijų pateikiamos 1 priede.

Pagal išsikeltus kriterijus atrinkta 12 įmonių, kurios atitinka visus keliamus kriterijus. Toliau siekiant, kad tyrimas būtų aktualus ir naujas, atrenkamos įmonės, kurios praktikoje mažai buvo ištirtos (atkrūto tokios įmonės kaip: „Achemos grupė“, „TEO LT“, „SEB bankas“, UAB „Omnitel“, AB „Lesto“, „Swedbank“). Toliau buvo išsiūstas bendradarbiavimo pasiūlymas įmonei „Greita spauda“,

tačiau nesulaukus organizacijos atsakymo, buvo kreiptasi į kitą iš eilės, pagal anksčiau sudarytą lentelę, pateiktą įmonę – „Pakmarkas“. Kadangi organizacija sėkmingai vykdo socialiai atsakingą veiklą, taip pat yra atvira visuomenei, įmonė geranoriškai sutiko, kad joje būtų atliktas tyrimas.

UAB „Pakmarkas“ yra įmonė, siūlanti pakavimo ir ženklavimo sprendimus. Įmonė yra sėkmingai gyvuojanti daugiau nei 20 metų. Organizacijos sėkmę atspindi ir mažai kintantis darbuotojų skaičius. 2014 m. vasario 27 d. internetinio tinklalapio „Rekvizitai.lt“ duomenimis, įmonėje dirbo 181 darbuotojas.

Siekdami, kad organizacija nuolat tobulėtų, įmonė savo veikloje pradėjo taikyti tarptautinius standartus:

- Kokybės vadybos sistemą ISO 9001;
- Aplinkos apsaugos vadybos sistemą ISO 14001;
- Socialinės atsakomybės sistemą SA 8000;
- Geros gamybos praktiką (GGP);
- Lean gamybos sistemą (www.pakmarkas.lt).

Tiriamoji įmonė nuo 2005 m. tapo Jungtinių Tautų iniciatyvos „Pasaulinis susitarimas“ nare.

Kadangi, socialinės atsakomybės tiriamoji organizacija yra gamybos įmonė, atitinkamai, siekiant iširti, kokia darbuotojų motyvavimo sistema yra paprastoje verslo įmonėje, buvo pasirinkta įmonė iš to paties gamybos sektoriaus.

Siekiant nustatyti darbuotojų motyvavimo ypatumus paprastoje verslo organizacijoje buvo pasirinkta panašaus dydžio, darbuotojų skaičiumi įmonė – UAB „Užmojai su garantijomis“, priklausanti „Baltic American Concord“ grupei. Ši įmonė yra medienos apdirbimo gamybos įmonė, kurios veikla orientuota į beržo medienos ruošinių baldų gamybą, parketo ir skydo pramonei (www.bacindustries.lt). Tiriamojoje organizacijoje dirba 140 darbuotojai, internetinio tinklalapio „Rekvizitai.lt“ 2014 m. vasario 13 d. duomenimis. Taip pat įmonė yra sėkmingai, daugiau nei 20 metų, gyvuojanti medienos apdirbimo organizacija rinkoje. Įmonė, siekdama tobulinti savo veiklą, naudojami ir ES parama. 2004 – 2006 m. dalyvavo projekte „Pramonės įmonių darbuotojų kompetencijos kėlimas“, įgyvendinant Lietuvos Bendrojo programavimo dokumento 2. 2. priemonę – „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ (www.bacindustries.lt).

Taigi pasirinktosios tiriamosios įmonės yra pramonės sektoriaus organizacijos, todėl tyrimui jos yra pasirinktos dėl veiklos panašumo – gamybos įmonės, todėl abiejų įmonių tiriamieji objektai gali būti sulyginami tarpusavyje. Taip pat, įmonės veikos nustatymui, ar įmonė socialiai atsakinga ar ne, buvo naudoti teorinėje darbo dalyje apibrėžti socialiai atsakingai įmonei keliami reikalavimai bei anksčiau šiame poskyryje išskirti kriterijai, pagal kuriuos atrinkta socialiai atsakinga įmonė.

3. 2. Empirinio tyrimo tikslas bei keliamos hipotezės

Empirinio tyrimo tikslas – pagal nustatytus kriterijus, ištirti darbuotojų motyvavimo ypatumus socialiai atsakingoje įmonėje UAB „Pakmarkas“ ir paprastoje verslo organizacijoje UAB „Užmojai su garantijomis“ bei palyginti abiejų organizacijų motyvavimo sistemas ir išvelgti tobulintinas sritis.

Atliekamo **tyrimo uždaviniai**, išskirti pagal tyrimo tikslą:

1. Išsiaiškinti, kaip yra vykdoma socialiai atsakingos įmonės socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu;
2. Paprastos verslo įmonės pateikiamoje informacijoje išvelgti įmonės vykdomą politiką darbuotojų atžvilgiu;
3. Apžvelgti darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo ypatumus abiejose tiriamosiose įmonėse;
4. Išsiaiškinti, ar darbuotojų motyvavimo sistema turi įtakos: apskritai darbo vertinimui; geresniems darbo rezultatams bei norui keisti darbą;
5. Nustatyti, kokie veiksniai labiausiai mažina darbuotojų motyvaciją darbe;
6. Išsiaiškinti, ar socialiai atsakingos įmonės darbuotojams yra svarbu, kad organizacija vykdytų socialiai atsakingą veiklą ir nustatyti, ar tai turi įtakos jų darbinei motyvacijai.

Atliekant tyrimą siekiama patikrinti hipotezes, kurios tyrimo eigoje bus patvirtintos arba paneigtos :

Hipotezė nr. 1: Darbuotojų pasitenkinimas esama motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar įmonėje yra visada taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.

Hipotezė nr. 2: Darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

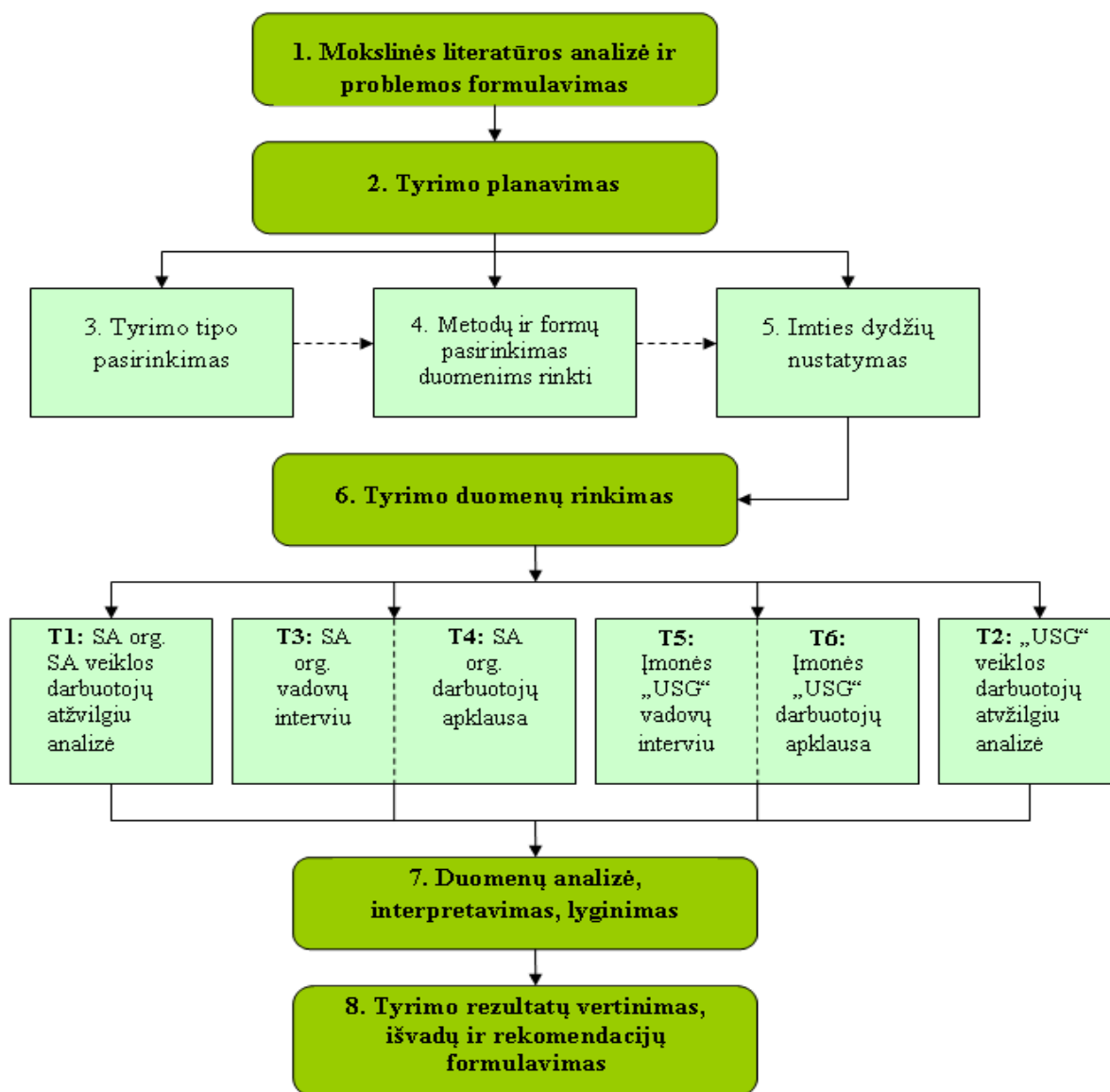
Hipotezė nr. 3: Socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą esama darbuotojų motyvavimo sistema .

Hipotezė nr. 4: Kvalifikuotiems darbuotojams yra svarbu, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą.

3. 3. Tyrimo scenarijus ir jo etapai

Remiantis teorinėje dalyje atlikta literatūros analize, šioje darbo dalyje yra pateikiama darbuotojų motyvavimo socialiai atsakingoje įmonėje „Pakmarkas“ ir verslo organizacijoje „Užmojai su garantijomis“ tyrimo metodologija. Taip pat aprašomas tyrimo planas bei pateikiami tyrimo apribojimai. Be to, pateikiama tyrimo scenarijus, kuriame nurodomi tyrimo etapai bei aprašomi naudoti analizės metodai šių etapų metu. Tyrimas suskirstytas į 8 etapus (žr. 6 pav.) Atlikta mokslinių šaltinių analizė, siekiant kuo tiksliau suformuluoti tyrimo problemą, sudarytas tyrimo instrumentarijus,

pagal kurį buvo renkami tyrimo duomenys. Gautieji duomenys analizuojami, interpretuojami bei lyginami, naudojami loginės analizės ir aprašomosios statistikos metodus bei SPSS programinis paketas bei MS Excel programa. Paskutinėje dalyje pateikiamas tyrimo apibendrinimas, formuojamos išvados ir rekomendacijos.



6 Pav. Tyrimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi pagal pateiktą tyrimo schema matyti, kad tyrimas ir tyrimo duomenų rinkimas atliekamas X dalimis. Visos tyrimo dalys apima darbo uždavinius, jais remiantis pasiekiamas bendras viso darbo tikslas.

3. 3. 1. Tyrimo (T1) eiga (Kokybinis turinio analizės metodas)

Siekiant atlikti tyrimo (T1) dalį, visų pirma pagal pateikiamus kriterijus buvo atrenkamos tuos kriterijus atitinkančios socialiai atsakingos įmonės. Metodologinėje darbo dalyje, 3. 1. poskyryje nurodyti kriterijai, pagal kuriuos buvo apribotas tyrimas. Pagal išsikeltus kriterijus buvo atrinkta viena tiriamoji socialiai atsakinga įmonė UAB „Pakmarkas“, kurios darbuotojų motyvavimo sistemos atvejis tiriamas šiame darbe.

Todėl, siekiant ištirti socialiai atsakingos įmonės socialinę atsakomybę darbuotojų atžvilgiu, jos gerąją praktiką, yra atliekamas įmonės pateikiamų socialinės atsakomybės atskaitų kokybinė turinio analizė.

Atliekamos kokybinio turinio analizės keliami **uždaviniai** yra:

1. Analizuojant pateiktas įmonės socialinės veikos ataskaitas, išskirti reikšmines frazes – prasminius vienetus;
2. Reikšmines frazes priskirti sudarytoms subkategorijoms ir kategorijoms, remiantis teorine darbo dalimi;
3. Įvardyti, kaip konkrečiai įmonė vykdo socialiai atsakingą veiklą darbuotojų atžvilgiu.

Turinio analizės atliekama šiais etapais:

1. Pagal pateiktus kriterijus atrinktos socialiai atsakingos įmonės socialinės atsakomybės ataskaitos yra kruopščiai skaitomos, išskiriamos reikšminės frazės, kurios toliau grupuojamos į nustatytas kategorijas. Analizuojamos įmonių internetiniuose tinklalapiuose pateiktos ataskaitos.
2. Reikšminės frazės grupuojamos į kategorijas ir subkategorijas. Sutrumpintos reikšminės frazės, kurios išskirtos iš įmonės pateiktų socialinės atsakomybės atskaitų.
3. Siekiant išskirti pagrindinius ĮSA aspektus darbuotojų atžvilgiu atrinktoje socialiai atsakingoje įmonėje Lietuvoje, pateikiama apibendrinta gauta informacija ir gauti rezultatai.

Apžvelgus tyrimo T1 metodologiją bei nurodžius naudojamus metodus, toliau pateikiama tyrimo T2 metodologija bei jo eiga.

3. 3. 2. Tyrimo (T2) metodika ir eiga (Atvejo analizė)

Siekiant nustatyti darbuotojų motyvavimo sistemą paprastoje verslo organizacijoje, šioje tyrimo dalyje yra nagrinėjamas gamybos įmonės „Užmojai su garantijomis“ atvejis. Kadangi tiriamoji

organizacija nėra socialiai atsakinga įmonė, tai jai nėra keliami reikalavimai viešai pateikti veiklos ataskaitas. Todėl, siekiant nustatyti viešai deklaruojama politiką darbuotojų atžvilgiu yra analizuojama informacija, kuri yra pateikiama oficialiame įmonės internetiniame tinklalapyje bei kituose internetiniuose šaltiniuose randama informacija apie įmonės vykdomą veiklą darbuotojų atžvilgiu.

Šis tyrimas susideda iš nuodugnaus vieno atvejo analizės. (Šerpytis, 2011) Šis tyrimo metodas pasirinktas, nes „tai yra empirinis metodas, kuriuo detalai ir giliai tiriami realaus gyvenimo fenomenai, kai ribos tarp fenomeno ir konteksto nėra aiškios“ (Yin, 2009 cituota iš Šerpytis, 2011, p. 76). Šiam tyrimo metodui mokslinėje literatūroje nėra nustatytų griežtų taisyklių. Atvejo studijai būdinga, kad tyrėjas negali kontroliuoti tiriamuosius įvykius ir procesus, tačiau šiuo tyrimu galima nustatyti dabar vykstančius procesus ir įvykius (Šerpytis, 2011). Taigi šiuo tyrimo metodu surinkta informacija analizuojama ir interpretuojama.

Apžvelgus Tyrimo (T2) metodiką, toliau pateikiama tyrimo (T3) metodologija ir tyrimo eiga.

3. 3. 3. Tyrimų (T3) ir (T5) metodika ir eiga

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo priemones socialiai atsakingoje ir paprastoje verslo įmonėse, šiais tyrimais bus siekiama išsiaiškinti vadovų nuomonę apie įmonėse taikomas darbuotojų motyvavimo sistemas, kaip jos yra kuriamos kiekvienoje iš tiriamųjų organizacijų. Taip pat, siekiant patikslinti ir papildyti atliktą anketinę apklausą su darbuotojais, buvo atliktas interviu su vadovais.

Interviu, kaip tyrimo metodas pasirinktas, nes šis tyrimo metodas „suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį“ (Kardelis, 2005, p. 195). Šis tyrimas vykdomas pokalbio būdu, tačiau jis yra formalesnis bei konkretesnis nei pokalbis (Tidikis, 2003).

Kardelis (2005) išskiria, kad interviu paskirtis gali būti:

1. Kaip priemonė (tiesioginė ir pagrindinė) tam tikrai informacijai gauti;
2. Priemonė, kad būtų patikrinta iškelta hipotezė;
3. Kaip papildomas tyrimo metodas informacijai rinkti šalia kitų tyrimo metodų.

Taip pat šis tyrimas yra tinkamas, kai yra ribota atranka. Šiuo atveju toks tyrimas yra tinkamas, kadangi, tiriamosiose organizacijose šiuo būdu apklausiami vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, kurie turi tiesioginę įtaką kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą. Kadangi, tiriamosios organizacijos nėra didelės, tai jose nėra daug vadovaujančias pareigas užimančių asmenų. Todėl šis tyrimo metodas yra tikslingesnis reikiamai informacijai gauti.

Svarbu paminėti, kad šis tyrimo metodas yra užtikrina didesnę patikimumą nei anketinis metodas.

Interviu rūšys yra klasifikuojamos pagal jų vedimo būdą ir formą. Interviu gali būti:

- *Standartizuotas* (struktūrizuotas, formalizuotas) – tokio interviu metu pateikiami „uždari“ klausimai pagal iš anksto numatytą jų seką;
- *Nestruktūrizuotas* (laisvasis) – kai numatomas tik bendras apklausos planas, o klausimai formuluojami ir pateikiami atsižvelgiant į situaciją;
- *Pusiau standartizuotas* – numatomi būtini ir galimi klausimai iš anksto, interviu procedūra standartizuojama dalinai (Tidikis, 2003)

Šiuose tyimuose naudoti interviu tipai: tyrime (T3) naudotas pusiau standartizuotas interviu metodas, kadangi buvo sudaryta galimybė su respondentais susitikti asmeniškai. Tuo tarpu, tyrimas (T5) buvo standartizuotas, kadangi, su respondentais nebuvo galimybės susitikti, todėl interviu buvo vykdomas telefonu. Šis tyrimas buvo atliekamas tokiu būdu, atsižvelgiant į tiriamosios įmonės „Užmojai su garantijomis“ geografinę padėtį (tiriamoji organizacija yra Ukmergės raj.). Taip pat, vykdomas interviu telefonu negali būti labai ilgas, lyginant, kai interviu atliekamas „akis į akį“, todėl interviu klausimai buvo užduodami griežta iš anksto numatyta seka.

Atliekant interviu, jis turi būti užrašomas, tam galima panaudoti kokius būdus kaip: naudoti sutrumpinimus, technines priemones (pvz. diktofonas). Atliekami tyrimams panaudoti abu nurodytieji būdai. Tai atlikti yra svarbu, kadangi, gautoji informacija toliau analizuojama, daromi kokybiniai apibendrinimai bei formuojamos išvados.

Sudarant interviu skirtą klausimyną, buvo vadovaujama tokiais pačiais principais, kaip ir sudarant klausimyną gamybos darbuotojams. Interviu metu buvo stengiamasi pateikti klausimus ir suteikti bendrojo pobūdžio informacijos, jeigu reikėjo respondentą paskatinti atsakyti į vengiamą klausimą. Siekiant atlikti tyrimui keliamus uždavinius, interviu klausimynai (žr. 2 priedą) buvo sudaryti iš 8 klausimų – skirto socialiai atsakingai įmonei ir 5 klausimų – paprastai įmonei. Interviu klausimų skaičius abiejose organizacijose skiriasi, kadangi, siekiant išsiaiškinti socialines atsakomybės įtaką darbuotojų motyvavimui, buvo sudaryti papildomi klausimai socialiai atsakingai įmonei.

Interviu klausimyne pateiktos aiškios sąvokos, o pateiktų klausimų **tikslas** – siekis nuodugniau pažinti tiriamąjį objektą bei siekis gauti išsamesnės informacijos apie darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimą bei jų tobulinimo galimybes tiriamosiose organizacijose.

Interviu klausimyną sudaro 3 dalys. Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios konkrečios motyvavimo priemonės yra taikomos tose įmonėse. Taip pat, gavus atsakymus galima būtų palyginti vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ir gamybos darbuotojų pateikiamus atsakymus. Antruoju klausimu siekiama nustatyti, kaip yra kuriama darbuotojų motyvavimo sistema, ar praktikoje yra taip, kaip yra nurodoma literatūroje. Trečiuoju bei ketvirtuoju klausimu siekiama nustatyti, ar organizacijose yra svarbi ir, ar yra kreipiamas dėmesys į gamybos darbuotojų nuomonę, kuriant skatinimo sistemas darbuotojams. Paskutiniuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, ar vadovai, kurie turi įtakos kuriamai motyvavimo sistemai, žino, kas labiausiai mažina darbuotojų motyvaciją darbe.

Pirmieji penki interviu klausimai yra vienodi abiemis tiriamosioms įmonėms, o socialiai atsakingai įmonei pateikiami dar trys papildomi klausimai. Šeštuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, kas įmonę paskatino vadovautis socialiai atsakinga politika ir vykdyti socialiai atsakingas veiklas. Kitu klausimu buvo siekiama nustatyti, vadovų nuomone apie socialiai atsakingos veiklos daromą įtaką darbuotojų motyvacijai. Paskutiniuju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar socialinė atsakomybė suteikia konkurencinio pranašumo bei patrauklumo įmonei.

Atliekant šiuos kokybinius tyrimus interviu metodu buvo apklausti 2 paprastos verslo įmonės „Užmojai su garantijomis“ ir 2 socialiai atsakingos įmonės „Pakmarkas“ vadovaujančias pareigas užimančias darbuotojas.

Apžvelgus tyrimų (T3) ir (T5) metodiką bei jų eigą, toliau pateikiama tyrimų (T4) ir (T6) metodologiniai principai.

3. 3. 4. Tyrimų (T4) ir (T6) metodologiniai principai

Atliekant darbuotojų motyvavimo priemonių socialiai atsakingoje ir paprastoje verslo įmonėse buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinis metodas. Kardelis teigia, kad anketa turi būti aiški, nedviprasmiška ir patikima. *Anketa* – tai „klausimų, kuriuos sujungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma“ (Luobikienė, 2006, p. 76). Taip pat Tidikis (2003) nurodo, kad anketa, tai „klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis“ (p. 474).

Tyrimuose (T4) ir (T6) respondentams buvo pateiktos anoniminės anketos. *Anoniminė anketa* – kai į klausimus atsakęs žmogus lieka nežinomas (Tidikis, 2003). Pagal atsakymo formą anketos yra skirstomos į uždaras ir atviras. Anketa, kurioje pateikiami klausimai ir atsakymai yra *uždara*. Tuo tarpu, *atviroje* anketoje pateiktas klausimas, tačiau atsakymą į jį įrašo pats pildantysis asmuo (Tidikis, 2003). Šį klausimyną sudarė vienas atviras klausimas, kur respondentas galėjo išreikšti savo nuomonę. O likusieji klausimai buvo uždaro tipo, taip siekiant, kad atsakymai būtų kuo mažiau subjektyvūs, taip pat „tokius klausimus lengviau išreikšti kiekybiniais matais“ (Tidikis, 2003, p. 475).

Siekiant ištirti, kokiomis motyvavimo priemonėmis yra skatinami socialiai atsakingos įmonės „Pakmarkas“ ir paprastos verslo įmonės „Užmojai su garantijomis“ darbuotojai, respondentams buvo pateiktos 2 anketos (žr. 3 priede). Anketos buvo anoniminės, savo technine ir pagrindinių klausimų forma jos nesiskyrė, tačiau socialiai atsakingos organizacijos anketoje buvo pateikti papildomi klausimai, susiję su socialine atsakomybe, siekiant nustatyti socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvavimui. Pagrindiniai klausimai, kurie susiję su darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimu, buvo formuluojami taip, kad tiktų abiemis tiriamosioms organizacijoms. Anketa, skirta medžio apdirbimo įmonei, buvo sudaryta iš 14 klausimų. Tuo tarpu, socialiai atsakingai įmonei skirtas klausimynas buvo

sudarytas iš 17 klausimų. Pirmoji klausimų dalis abiejose anketose skirta nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei laiką, kiek ilgai respondentai dirba tiriamojoje organizacijoje. Antrojoje klausimų dalyje pateikiami klausimai, skirti išsiaiškinti apklaustųjų pasitenkinimą esama darbuotojų skatinimo sistema ir nustatyti, ar visada (nepriklausomai nuo ekonominės situacijos) yra ji taikoma įmonėje. Taip pat nustatyti, motyvaciją dėl ko jie dirba, kas paskatino respondentus rinktis šią darbovietę. Be to, šioje dalyje pateikti klausimai, siekiant išsiaiškinti, kas paskatintų klausiamuosius rodyti geresnius darbo rezultatus ir kas, jų manymu, labiausiai mažintų motyvaciją darbe bei kas paskatintų juos keisti esamą darbovietę.

Trečioji anketos dalis sudaryta remiantis 2. 3. poskyryje aprašomomis motyvavimo priemonėmis, kurios yra dažniausiai taikomos darbuotojams. Toliau klausimyne pateikiami klausimai susiję su tiriamojoje įmonėje kuriama motyvavimo sistema: kaip yra taikomos priemonės, ar atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, kuriant šią sistemą.

Socialiai atsakingai organizacijai skirtame klausimyne pateikiami klausimai, susiję su įmonių socialine atsakomybe: ar darbuotojams svarbu, kad organizacija būtų socialiai atsakinga, ar prie renkantis šį darbdavį jiems buvo svarbu jų vykdoma politika, taip pat vienas klausimas skirtas nustatyti, ar darbuotojai gali identifikuoti ir žino, apie organizacijos vykdomą socialiai atsakingą politiką.

Duomenys analizuojami naudojant SPSS (Statistic Package of Social Sciences) programa. Statistinių hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Ryšių tarp požymių tikrinimui naudotas Spearman koreliacijos koeficientas – r.

Tyrimų tikslas – išsiaiškinti, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės yra būdingos įmonėse „Pakmarkas“ bei „Užmojai su garantijomis“, jas tarpusavyje palyginti, taip pat nustatyti, ar vykdoma socialiai atsakinga veikla padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą, pritraukiant kvalifikuotesnius ir motyvuotesnius darbuotojus.

Tyrimų uždaviniai:

1. Apžvelgti darbuotojų motyvavimo priemones abiejose tiriamosiose įmonėse;
2. Išsiaiškinti, ar darbuotojų motyvavimo sistema turi įtakos: apskritai darbo vertinimui; geresniems darbo rezultatams bei norui keisti darbą;
3. Nustatyti, kokie veiksniai labiausiai mažina darbuotojų motyvaciją darbe;
4. Išsiaiškinti, ar socialiai atsakingos įmonės darbuotojams yra svarbu, kad organizacija vykdytų socialiai atsakingą veiklą ir nustatyti, ar tai turi įtakos jų darbinei motyvacijai.

Tyrimų imties nustatymo metodas – mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių imties apskaičiavimo variantų. Vienas iš būdų bei šiame tyrime naudotas – Paniotto formulė (Luobikienė, 2006), kuri skirta nustatyti reikiamą respondentų skaičių (žr. formulę):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N} ;$$

Čia n – reikiamų respondentų skaičius;

Δ - paklaida (0, 05);

N – generalinės visumos dydis.

Tyrimuose (T4) ir (T6) apklausti nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Pagal formulę apskaičiuotas respondentų skaičius socialiai atsakingoje įmonė „Pakmarkas“ – 124, kadangi įmonės generalinė aibė yra 181, o paklaidos dydis 5 proc. (0,05). Atlikus apklausą paaiškėjo, kad klausimynus užpildė 126 darbuotojai. Tyrimui (T6) įmonėje „Užmojai su garantijomis“ , kur generalinė aibė 140 darbuotojai, tyrimo paklaida 5 proc. (0,05), tai reikiamas respondentų kiekis – 103. Atlikus apklausą pastebėta, kad į pateiktą klausimyną atsakė 106 firmos darbuotojų. Tyrimo imtis laikoma reprezentatyvia, jeigu ji teisingai atspindi tiriamojo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje (Čekanavičius V., Murauskas G., 2000). Gauti duomenys yra pakankami atrankos patikimumui reprezentatyvumo požiūriu, atsakymų lygmuo yra su 5 proc. paklaida, kas yra leidžiama tiriamajame darbe, todėl tyrimui negresia atsakymų iškreiptumas.

Taigi pakankama tyrimų imtis reprezentuoja abi įmones. Abi organizacijos yra skirtingo pobūdžio, socialinės atsakomybės srityje, todėl galima teigti, kad tokios darbuotojų motyvavimo tendencijos egzistuoja jų atstovaujamos srities (socialiai atsakinga arba ne soc. atsakinga įmonė) kompanijose, tačiau reikalingi platesni moksliniai tyrimai, siekiant nustatyti aptiktų problemų mastą socialiai atsakingose ir paprastose verslo įmonėse.

Apžvelgus tyrimų (T4) ir (T6) metodiką bei eigą, toliau pateikiami atliktų tyrimų rezultatų analizė.

4. SOCIALIAI ATSAKINGOS ĮMONĖS UAB „PAKMARKAS“ IR VERSLO ĮMONĖS UAB „UŽMOJAI SU GARANTIJOMIS“ TYRIMO REZULTATAI IR APIBENDRINIMAS

4. 1. Tyrimo (T1) ĮSA darbuotojų atžvilgiu įmonėje “Pakmarkas” rezultatai

Šiame poskyryje yra pateikiamas tyrimas, kuris buvo atliktas empirinio kokybinio tyrimo metodu. Šioje darbo dalyje pateikiama socialiai atsakingos organizacijos socialiai atsakingų veiklų ataskaitų analizė. Pagal įmonės „Pakmarkas“ internetiniame tinklalapyje pateiktas viešas socialiai atsakingos veiklos ataskaitas nuo 2006 m. iki 2012 m. atlikta šių dokumentų turinio analizė. Nagrinėjama pateiktos socialiai atsakingos įmonės veiklos ataskaita vienoje iš ĮSA srityje – darbuotojų atžvilgiu.

Toliau, šioje ĮSA darbuotojų atžvilgiu kategorijoje (žr. 7 lentelę), pateikiami iš ataskaitų išskirti ir sukonkretinti prasminiai vienetai – reikšminės frazės. Pilnos reikšminės frazės, iš tiriamosios socialiai atsakingos organizacijos ataskaitų, pateikiamos 4 priede.

7 lentelė. ĮSA darbuotojų atžvilgiu

Kategorija	ĮSA darbuotojų atžvilgiu						
Subkategorija	Darbuotojų kvalifikacijos, profesinių gebėjimų ugdymas, karjera	Teisinga apmokėjimo už darbą sistema	Darbuotojų sveikata ir sveikatingumo skatinimas	Geros, saugios darbo sąlygos	Darbuotojų teisės	Naujų darbuotojų integravimas	Vidinė komunikacija
Reikšminės frazės	<ul style="list-style-type: none"> Mokymai, kvalifikacijos kėlimas, seminarai; Stazuotes; Parodos; Savarankiškam darbuotojų mokymuisi įmonėje veikia biblioteka. 	<ul style="list-style-type: none"> Patvirtintas ir mokamas atlyginimas didesnis už Lietuvos įstatymo numatytą minimalų darbo užmokestį; Darbuotojams, kurie atleidžiami iš darbo sulaukę senatvės pensijos, išmokama išeitinė išmoka, atitinkamai darbo stažui įmonėje Atlyginimas mokamas du kartus per mėnesį, laiku ir oficialiai. 	<ul style="list-style-type: none"> Skiepijama nuo gripo; Pavojingų medžiagų pakuočių, esančių gamybos patalpose, ženklinimas lietuvių kalba. 	<ul style="list-style-type: none"> Saugos ir sveikatos reikalavimai; Sumažintas nelaimingų atsitikimų sk. iki 0; Atnaujintos priešgaisrinės saugos instrukcijos; Poilsio zonos gamybos patalpose įrengimas; Lankstus darbo grafikas; Potencialiai pavojingų įrenginių, instruktažai kartą per metus; Patalpų oro švarinimui įrengta ventiliacijos sistema; Po specialiais gaubtais paslėpti elektros laidai; Darbuotojai buvo apdrausti metiniu sveikatos draudimu; Kad pagerėtų darbo sąlygos prie įrenginių, pakeista kelių įrenginių dislokacija bei aukštis; 	<ul style="list-style-type: none"> Palaikomos visos žmogaus teisės, orumas; Gerbiama darbuotojų teisė burtis į profesines darbo sąjungas; Laikosi visų darbo santykius reglamentuojančių įstatymų; Griežtai laikosi darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) teisiinių reikalavimų. Įmonėje paruoštos „Darbo tvarkos taisyklės“. 	<ul style="list-style-type: none"> Sukurtas įrankis vadovams – adaptacijos metodas. 	<ul style="list-style-type: none"> Sukurtas specialus el. paštas ir nusiskundimų dėžutė; Neformalus bendravimas kasdienėje veikloje; Intraneto svetainė, el. paštas; Aukščiausios vadovybės bei darbuotojų susirinkimai; Atlikta darbuotojų motyvacijos apklausa.

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi iš atliktos analizės galima pastebėti, kad tiriamoji socialiai atsakinga įmonė „Pakmarkas“ skiria socialiai atsakingas veiklas ir šioje organizacijoje dirbantiems darbuotojams. Atliekant tyrimą išskirtos 7 subkategorijos, toliau kiekvienai iš subkategorijų yra priskiriamos reikšminės frazės. Kaip yra matyti, kad daugiausiai veiklų yra susijusių su darbuotojų saugios ir geros darbo vietos užtikrinimu, darbuotojų teisių užtikrinimu bei vidinei komunikacijai.

Atliekant tyrimą pastebėta, kad įmonė vertina savo darbuotojus, jų teises, stengiasi užtikrinti tinkamas darbo sąlygas. Aptariant pirmąją subkategoriją – darbuotojų kvalifikacijos ir profesinių gebėjimų ugdymas, karjera, galima pastebėti, kad įmonė yra suinteresuota turėti kvalifikuotus darbuotojus, nes suteikia jiems galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, siunčia juos į stažuote ir paroda, kurių metu gali pasisemti praktinės patirties. Taip pat, jeigu darbuotoja pageidauja, jie gali mokytis ir savarankiškai, nes organizacijoje yra sukurta biblioteka, į kurią knygos užsakomas atsižvelgiant ir į pačių darbuotojų pasiūlymus ir pageidavimus knygoms.

Apžvelgiant antrąją kategoriją, galima teigti, kad įmonei svarbu joje dirbančių narių skatinimo sistema, siekia teisingai apmokėti už darbą, kadangi, įmonė veiklos ataskaitose ne vieną kartą akcentuoja, kad darbuotojams mokamas atlyginimas yra didesnis, nei įstatymais nustatytas minimalus atlyginimas už darbą Lietuvoje. Taip pat galima teigti, kad organizacijai yra svarbi finansinė darbuotojų padėtis, tas atsispindi – į pensiją išeinantiems darbuotojams išmokama išeitinė. Atitinkamai išeitinė yra didesnė tiems, kurie daug metų yra išdirbę šioje įmone, vadinasi, ji nepamiršta atsilyginti lojaliems darbuotojams. O išskirta reikšminė frazė – mokamas atlyginimas du kartus per mėnesį laiku ir oficialiai, atskleidžia, kad organizacija neapgaujinėja joje dirbančių darbuotojų išmokėdama laiku atlyginimą, taip pat užmokestis už darbą mokamas oficialiai rodo, kad įmonė yra teisinga ir pasisako prieš korupciją, tai buvo akcentuota ir pateiktose įmonės socialinės atsakomybės veiklos ataskaitose.

Nagrinėjant trečiąją kategoriją – darbuotojų sveikata ir sveikatingumo skatinimas – atskleidė, kad įmonė rūpinasi darbuotojų sveikata skirdama prevencines priemones tokias kaip skiepai. Taip pat siekdami, kad darbuotojų sveikata būtų apsaugota bei apsidrausti nuo nelaimingų atsitikimų, dėl nesusipratimų, pavojingas medžiagas ženklina lietuvių kalba. Tačiau analizuojant visas pateiktas socialinės atsakomybės metines ataskaitas, pasigesta informacijos apie darbuotojų sveikatingumo skatinimą. Organizacija, siekdama, kad jos nariai būtų sveiki, turėtų to siekti ne vien prevencinėmis priemonėmis, bet ir skatinti pačių darbuotojų savimone, skatinti jų sveikatingumą kitais būdais.

Apibendrinant ketvirtąją subkategoriją, galima teigti, kad įmonėje stengiamasi sukurti geras ir saugias darbo sąlygas darbuotojams. Atnaujinta priešgaisrinės saugos instrukcija, sumažintas nelaimingų atsitikimų skaičius iki 0, vedinimo sistemų rengimas bei patalpų tobulinimas – visa tai taip pat atskleidžia siekius organizacijoje įtvirtinti saugią ir švarią darbo aplinką. O siekiant, kad darbuotojai galėtų tinkamai organizuoti savo asmeninį laiką, darbovietė suteikia jiems galimybę

koreguotis savo darbo laiką. Taip pat siekiant darbuotojų gerovės, jie papildomai buvo apdrausti sveikatos draudimu. Tai rodo, kad darbdaviai nėra abejingi savo darbuotojų sveikatai.

Apžvelgiant penktąją subkategoriją – darbuotojų teisės – pastebėta, kad organizacija, kaip ir pridera socialiai atsakingai įmonei, rūpinasi, kad darbuotojų teisės būtų apsaugotos. Todėl įmonė vadovaujasi visais įstatymais, kurie reglamentuoja, kad būtų užtikrintos žmogaus teisės bei darbo sauga. Taip pat darbuotojams palikta teisė kurti profesines darbo sąjungas, tai rodo, kad organizacija yra liberali. O šeštojoje kategorijoje galima išvelgti, kad įmonė siekia palengvinti darbą naujiems darbuotojams, todėl buvo sukurta adaptacinė programa. Tačiau nagrinėjant ataskaitas, daugiau nebuvo patekta kitų būdų, kaip yra integruojami nauji darbuotojai, todėl ši sritis galėtų būti tobulinama.

Paskutiniojoje subkategorijoje – vidinė komunikacija – išskirtos reikšminės frazės atskleidė, kad įmonei svarbu joje dirbančių asmenų nuomonė, jiems svarbu, kad šie organizacijoje jaustųsi gerai, todėl buvo sukurta anoniminė nusiskundimų sistema (el. Pašto ir paprastos skundų dėžutės būdu). Taip pat ataskaitose buvo pateikta, kad vadovybei yra svarbi darbuotojų nuomonė, ypač krizės sąlygomis, todėl apie susiklosčiusią situaciją buvo informuoti darbuotojai, siekiant rasti racionalių situacijos sprendimo variantų. Be to, įmonė anksčiau buvo atliekamos darbuotojų motyvacijos apklausos. Taigi visą tai parodo, kad kompanijai yra darbuotojų nuomonė.

Apibendrinus visą atliktą analizę, galima teigti, kad „Pakmarkas“ yra socialiai atsakinga organizacija, kuri be kitų sričių skiria didelį dėmesį ir joje dirbančių darbuotojų gerų ir sveikų darbo sąlygų bei teisių užtikrinimui, rūpinasi jų sveikata ir profesine kvalifikacija. Taip pat, organizacija bando užtikrinti darbe geras ne tik fizines sąlygas, bet ir siekė, kad joje dirbantys nariai būtų patenkinti, organizuodami darbuotojų motyvacijos tyrimus. Taigi organizacija yra rūpestinga savo narių atžvilgiu, tačiau joje vis tiek išlieka tobulintinų sričių tokių kaip – naujų darbuotojų integravimas.

Taigi iš atliktos socialiai atsakingos įmonės dokumentų turinio analizės, galima bendrai susipažinti ir pastebėti vyraujančias tendencijas organizacijoje taikomos politikos darbuotojų atžvilgiu. Tai yra deklaruojama viešai, siekiant atitikti socialiai atsakingai įmonei keliamą nuostatą – būti atvirai visuomenei, atsiskaityti už nuveiktas socialiai atsakingas veiklas t.y. pateikti kasmetines socialinės atsakomybės veiklos ataskaitas. Taigi pateikiama informacija yra teoriniame lygmenyje, o siekiant nustatyti, kokia yra realia situacija darbuotojų motyvavimo sistemoje šioje įmonėje, toliau atliekami (T3) kokybinis ir (T4) kiekybinis tyrimai.

Toliau darbe analizuojama paprastos verslo organizacijos politika darbuotojų atžvilgiu, siekiant nustatyti, kokia darbuotojų motyvavimo sistema yra taikoma šioje organizacijoje ir deklaruojama visuomenei.

4. 2. Tyrimo (T2) UAB „Užmojai su garantijomis“ įmonės politika darbuotojų atžvilgiu

Šioje darbo dalyje analizuojama verslo įmonės „Užmojai su garantijomis“ firmos internetiniame tinklalapyje pateikiama informacija apie darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą. Kadangi tiriamoji įmonė nėra socialiai atsakinga, tai jai nėra keliami reikalavimai pateikti veiklos ataskaitas viešai. Todėl siekiant išsiaiškinti viešai deklaruojamą politiką darbuotojų atžvilgiu, atliekama internetiniame tinklalapyje pateikiama informacija.

Apžvelgus įmonės internetinį tinklalapį www.bacindustries.lt, pastebėta, kad pateikiama informacija daugiausiai susijusi su įmonės vykdoma veikla bei teikiamomis paslaugomis. Išskirtos tokios skiltys kaip: „perkame“ ir „parduodame“ – atspindi, kad įmonė yra pelno siekianti organizacija. Toliau įmonės oficialiame tinklalapyje yra pateikiama informacija apie ES gaunamą paramą. Nagrinėjant pateiktą medžiagą, galima pastebėti, kad įmonė siekia, kad joje dirbantys darbuotojai turėtų kuo aukštesnę kvalifikaciją, todėl įmonė dalyvavo asociacijos „Lietuvos mediena“ projekte, kuriuo siekiama kelti medienos pramonės įmonėse dirbančių darbuotojų kvalifikaciją, taip pat gilinti bendrųjų gebėjimų ir žinių, specialiųjų gebėjimų lygį, kad būtų patenkinti įmonių reikalavimai darbo jėgai. Įmonė iki 2007 m. Gruodžio 31d. Turėjo įsisavinti 19 inovatyvių mokymo programų, kurie apėmė šias sritis: įmonės valdymo tobulinimas; komandos sutelkimas ir mobilizavimas bei asmeninių įgūdžių ugdymas. Pagal šį projektą buvo pakelta 15 įmonės narių kvalifikacija. Taigi galima daryti prielaidą, kad ši pateikiama informacija atskleidžia įmonės orientavimąsi į darbuotojų nematerialių skatinimą.

Taip pat minėtoje informacijoje, pateikiama, kad įmonėje buvo parengti 3 žinių diegimo planai. Tai rodo, kad įmonė siekia darbuotojų ugdymo tęstinumo.

Siekiant plačiau atlikti atvejo analizę, internetiniuose šaltiniuose buvo ieškoma informacijos apie įmonės vykdomą politiką darbuotojų atžvilgiu, tiriamojoje įmonėje. Ukmergės raj. Laikraštyje „Gimtoji žemė“ pateiktame straipsnyje rasta informacijos, apie įmonės kuriamas geras darbo sąlygas darbuotojams: „pradėjus vykdyti jau minėtą investicinį projektą, buvo pastatytos ir įrengtos patogios buitinės patalpos su erdvia valgykla, kurioje yra virduliai, mikrobangų krosnelės maistui pašildyti bei šaldytuvai. Persirengimo kambariuose įrengti dušai“ (Rakauskas, 2007). Tame pačiame straipsnyje galima įžvelgti, kad įmonė stengiasi užtikrinti savo darbuotojams teisingą ir laiku mokamą atlyginimą. Šioje įmonėje dirbama pagal nustatytus įkainius, todėl nuo atliktų darbų, priklauso ir gaunamas atlyginimas. Taip pat teigiama, kad darbovietėje yra daug likę darbuotojų, kurie dirba nuo pat įmonės įkūrimo. O siekiant paskatinti darbuotojus rodyti geresnius darbo rezultatus, yra organizuojami kasmetiniai geriausio darbuotojo rinkimai, kurio nugalėtojas gauna poilsinę kelionę sau ir šeimai. Be

to, straipsnyje teigiama, kad yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus ir pageidavimus. Taip įmonėje veikia patvirtinta vidinė pašalpų ir sveikinimų politika.

Toliau internetiniame tinklalapyje „Vilkmerge.lt“ straipsnyje „Greičiausi prieš srovę plaukė „Užmojai su garantijomis“ atspindi įmonės vykdoma politika darbuotojų atžvilgiu. Įmonei yra svarbu organizacinė kultūra: „Palaikyti verslininkų susirinko ir nemažas būrys sirgalių, kurie dalyvius palaikė ne tik prie starto linijos, bet ir atokesnėse vietose. Dalis žiūrovų renginį stebėjo nuo tilto ar kitoje upės pusėje“ (www.vilkmerge.lt).

Taigi oficialiame įmonės tinklalapyje pateiktoje informacijoje galima rasti užuominų apie šioje organizacijoje kuriamą darbuotojų motyvavimo sistemą bei pačią vykdomą politiką darbuotojų atžvilgiu, tačiau ši informacija nėra išsami ir pakankama. Toliau atlikus internetinių šaltinių analizę, paaiškėjo, kad apie įmonę rašomuose straipsniuose yra pateikiama šiek tiek daugiau informacijos, apie įmonės vykdomą politiką darbuotojų atžvilgiu. Organizacija rūpinasi savo darbuotojų geros darbo aplinkos kūrimu, siekia užtikrinti, kad atlyginimas būtų teisinga. Taip pat įmonė skiria dėmesį organizacinei kultūrai, nes yra organizuojami įvairūs renginiai, į kuriuos yra įtraukiami visi įmonės darbuotojai. Visa tai rodo, kad įmonėje „USG“ yra kuriama į darbuotojus orientuojama politika, tačiau ši informacija nėra pakankama, todėl siekiant iširti šioje organizacijoje vyraujančią darbuotojų skatinimo sistemą, toliau atliekami tyrimai: (T6) kiekybinis tyrimas, siekiant nustatyti darbuotojų nuomonę šiuo klausimu bei (T5) tyrimu – vadovų nuomonę.

4. 3. Tyrimų (T3) ir (T5) įmonių „Pakmarkas“ ir „Užmojai su garantijomis“ vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų interviu lyginamoji analizė

Šioje tyrimo dalyje pateikiama socialiai atsakingos ir paprastos verslo įmonės vadovų atliktų interviu analizės bei jos lyginamos tarpusavyje. Interviu klausimai buvo pateikti kiekvienos įmonės vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams: 2 asmenims iš medžio apdirbimo įmonės ir 2 asmenims iš socialiai atsakingos įmonės. Firmoje „Užmojai su garantijomis“ interviu klausimai telefonu pateikti personalo vadovui ir gamybos vadovui, kurie turi įtakos darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimui. Įmonėje „Pakmarkas“ interviu klausimai buvo pateikti kokybės vadovui bei rinkodaros vadovui, kurie yra kompetentingi, informacijos apie socialinę atsakomybę bei darbuotojų motyvavimą įmonėje, srityse. Siekiant respondentų anonimiškumo, tyrime respondentai įvardijami kaip vadovai ir jiems suteikiamos šios sutrupintos etiketės: įmonės „Pakmarkas“ vadovams: kokybės vadovui – SA1; rinkodaros vadovui – SA2; o įmonės „Užmojai su garantijomis“ (toliau „USG“) vadovams: personalo vadovui – PĮ1; gamybos vadovui – PĮ2.

Tyrimo dalyviams abiejuose organizacijose buvo užduotas klausimas, **apie motyvavimo priemonės, kurios yra taikomos jų darbovietėje, skatinant darbuotojus.**

Įmonės „USG“ vadovai pateikė išsamų jų organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių sąrašą. Tačiau visų pirma abu respondentai akcentuoja įmonėje taikomą motyvuojančią darbo užmokestį.

„Materialinis skatinimas (bazinis atlyginimas, atitinkantis darbuotojo kompetenciją plus kintamas atlygis už rezultatus)“ (PĮ1).

„Darbo užmokestis susideda iš kelių dalių – fiksuotas dalies ir kintamos dalies (priedo) už pasiektus rezultatus, tvarkos palaikymą įmonėje, darbo kokybės, darbų saugos taisyklių laikymosi“ (PĮ2).

Uždavus tą patį klausimą „Pakmarkas“ įmonės vadovams, jie taip pat pirmoje vietoje išskiria darbo užmokestį, kaip skatinimo priemonę. Taip pat kokybės vadovas kiek smulkiau apibūdino, iš ko susideda darbo užmokestis. Labai svarbu, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai žinotų, iš ko susideda jų gaunamas atlyginimas. Kai visiems aišku, kokia yra bazinė dalis, kokia yra kintamoji ir kas jos dydį lemia, kyla mažiau konfliktų.

„Pagrindinės - tai materialus atlyginimas. Kiekviename padalinyje skirtingai, pas vienus vienokia, pas kitokia ta kintamoji dalis. Šiaip vidutiniškai apie trečdalį sudaro kintamoji dalis atlyginimo“ (SA1).

Taip pat pastebima, kad abiejuose organizacijose skiriami priedai už papildomus darbus ar geresnius darbo rezultatus yra skiriami priedai.

„Darbuotojui, kurio darbas nepriklausantis tiesiogiai pagal pareigas davė ypatingai didelę naudą įmonei, skiriamas finansinis paskatinimas“ (PĮ2).

„<..> nuo rezultatų – tai gali būti pridėtinė vertė, tai gali būti pelnas, gali būti kažkokie kiti rodikliai“ (SA1).

Apžvelgus toliau pateikiamus atsakymus, galima teigti, kad įmonėje yra taikomos įvairios skatinimo priemonės tiek materialinės pinigines, tiek ir materialinės nepiniginės priemonės.

„Administracijos darbuotojams už pasiektus planuotus rezultatus yra skiriama papildoma 10% jo atlyginimo dydžio suma kuria jis gali panaudoti iš įmonėje sudarytų paslaugų sąrašo (pvz. Sveikatos paslaugu pirkimas, draudimas, sporto klubo abonementas ir t.t.).“ (PĮ2).

„Tam tikroms pareigybėms skiriamas įmonės automobilis. Administracijos darbuotojams suteikiamas mobilus telefonas ir tam tikras limitas telefono sąskaitoms. Administracijos darbuotojams kompensuojamos kuro išlaidos atvykimui į darbą“ (PĮ1).

„Motyvaciniai priedai, kas gali būti: automobilis skiriamas, kaip darbo priemonė, kaip papildomai, aukštesnės klasės automobilis. Gali būti taip pat mobilusis telefonas (paprastas ar sudėtingesnis)“ (SA1).

Manoma, kad darbuotojų motyvavimui turi įtakos ir kiti nepiniginiai skatinimai. „USG“ įmonėje yra pasitikima atsakingais darbuotojais. Už tokus organizacijos narius įmonė įvertina, esant reikalui laiduojant už juos bankiniuose sandoriuose.

„Darbuotojas gerai (be nuobaudų) dirbantis įmonėje, turi galimybę gauti įmonės laidavimą paskolos iš banko ėmimo atveju“ (P12).

Lyginant „Pakmarkas“ įmonę šiuo klausimu, tai respondentai savo atsakymuose nepateikė laidavimo už darbuotojus galimybių.

Toliau P11 respondentas išskiria, kad įmonėje yra taikomos ir psichologinės motyvavimo priemonės, tokios kaip tobulėjimo galimybė „darbuotojų pakeičiamumo programa, įvairūs projektai, nebūtinai susiję su tiesioginėmis darbuotojo pareigomis“, geras organizacijos mikroklimatas „draugiškas kolektyvas“, taip pat karjeros galimybė, įtraukimas į įmonės veiklą. Be to, už gerus rezultatus taikoma skiriami ir pagyrimai. Pripažinimas turi taip pat didelės įtakos darbuotojų savivertės kėlimui, jų pasitenkinimui darbu.

„Kartą metuose renkamas geriausias darbuotojas kuriam įteikiamas padėkos raštas ir dovana“ (P12).

Pagyrimai už gerus darbo rezultatus yra taikomi ir socialiai atsakingoje įmonėje.

„Tikrai padėkojame ir žodžiu ir kaip pavyzdys raštiška (įrėmintą) padėka už pasiektus rezultatus. Gali būti žodžiu išsakyta, gali būti kažkaip įforminta. Gali būti kažkoks simbolinis prizas“ (SA1).

Verta paminėti, kad abiejose tiriamosiose įmonėse darbuotojai už lojalumą organizacijai taip pat yra įvertinami. Kiekvienam darbuotojui svarbu žinoti, kad, jeigu organizacijoje jis dirbs daug metų, už tai bus tinkamai atlyginta.

„Gali būti proginiai įvairūs apdovanojimai – už išstarnautą laiką, taip pat būna metinės premijos, Kalėdų proga yra skiriamos premijos, atsižvelgiant į išdirbtą laiką“ (SA1).

„Darbuotojams už lojalumą dovanojami žiedai su grupės įmonių logotipais. Priklausomai nuo išdirbto nepertraukiamo stažo žiedas gali būti bronzinis, sidabrinis, sidabras su auksu, auksinis“ (P12).

Kad organizacijose vyraujanti organizacinė kultūra yra svarbi joje dirbantiems nariams ir kad tai turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbdaviu, teigia daugelis, darbuotojų motyvavimą tyrinėjančių mokslininkų. Teorinis teiginys yra patvirtinamas atilikus tiriamųjų organizacijų vadovų interviu. Kalbėdami apie darbuotojų skatinimo sistemą, jie taip pat išskiria ir įmonėse organizuojamas šventes, kai motyvatorius.

„Kiekvienais metais būna dvi šventės: vasaros viduryje ir per Naujametiniai. Juose gali dalyvauti visi organizacijos nariai nemokamai. Taip pat švenčiamas ir įmonės gimtadienis. Jeigu eilinis gimtadienis, tai apsiribojame kukliau – tik su tortu apsiribojame, jeigu jubiliejus, tai jau labiau iškilmingas būna“ (SA1).

„Naujų Metų proga visiems įmonės dirbantiesiems ir jų vaikams įteikiamos dovanos“ (P12).

Siekiant, pasirūpinti darbuotojų sveikata, įmonėje „USG“ taikomos prevencinės priemonės:

„Darbuotojai pagal poreikį gali būti profilaktiškai skiepijami nuo gripo ir erkinio encefalito įmonės sąskaita. Darbuotojų pakartotinius privalomus sveikatos patikrinimus apmoka įmonė“ (PĮ2).

Deja, tačiau socialiai atsakingos įmonės vienas iš vadovų interviu metu nenurodė, kad jų organizacijoje būtų taikomos prevencinės priemonės. Tačiau, kad šiai įmonei svarbi darbuotojų sveikata rodo, kad skiriamas papildomas sveikatos draudimas.

Taigi, apibendrinus tiriamųjų įmonių pateiktus rezultatus apie taikomas darbuotojų motyvavimo priemones jų organizacijose, galima pastebėti, kad abiejose taikoma daug ir įvairių motyvavimo priemonių tiek materialių, tiek ir nematerialinių. Pastebėtas esminiai skirtumai, kad „Pakmarkas“ priešingai nei „USG“ nelaiduoja už patikimus įmonės darbuotojus banke. Taip pat pagal pateiktus interviu atsakymus, paaiškėjo, kad socialiai atsakingoje įmonėje nėra taikomos prevencinės sveikatos priežiūros priemonės, tačiau čia aptinkamas netikslumas respondento pateiktame atsakyme, nes atliktame tyrime (T1) pastebėta, kad šioje įmonėje yra taikomos prevencinės priemonės – skiepai. Vadinasi, galima teigti, kad daugeliu atveju darbuotojų skatinimo priemonės yra tapačios abiejose įmonėse.

Pateikus klausimą, **kokiu būdu yra kuriamos motyvavimo sistemos tiriamosiose organizacijose**, interviu respondentai vieningai pateikia atsakymą. Kad kuriant darbuotojų skatinimo sistemą yra taikomos įvairios skatinimo priemonės, jas stengiamasi derinti tarpusavyje. Tačiau „USG“ tai priklauso ir įmonės vykdomos tuo metu strategijos ir tikslų:

„Taip. Taikome įvairias. Deriname. Kiekvienoje srityje. Atsižvelgiama į įmonės strateginius tikslus, bei uždavinius artimiausiems metams, ką įmonė turi pasiekti, kokie prioritetai“ (PĮ1). Šiam respondentui antrina ir kolega, teigdamas, kad taikomos įvairios priemonės, derinant jas tarpusavyje. Taip pat, nors įmonės „Pakmarkas“ atstovai konkrečiai neįvardijo, kaip yra kuriama jų organizacijos skatinimo sistema, tačiau iš prieš tai pateiktų pirmojo klausimo atsakymu matyti, kad įmonėje yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės, jos derinamos tarpusavyje.

Toliau, **siekiant išsiaiškinti, ar yra atsižvelgiama į įmonės darbuotojų poreikius ir lūkesčius kuriamai motyvavimo sistemai, šis klausimas buvo užduotas tiriamųjų organizacijų vadovams.** Vadovai PĮ1 ir PĮ2, atsakydami į šį klausimą teigia, kad atsižvelgia į darbuotojų nuomonę: *„Taip. Paprastai tai darome susirinkimo metu – dažniausiai taikome grupinį koučingą“.*

Tuo tarpu socialiai atsakingos įmonės atstovas SA1 prisipažįsta, kad mažai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę šiuo klausimu:

„Šito, ko gero, neatsižvelgiame. Dažniausiai neklausoma, o daroma atvirksčiai, darbuotojams padaromas kaip siurprizas. <...> Gal nebent šiek tiek taikome, būna apklausos, ar pageidautų sveikatos draudimo prieš priimant sprendimą. Taip pat valgyklai taikome iš dalies subsidijuojame. Taip pat buvo apklausos, ar tai buvo naudinga“.

Taigi apibendrinus šį klausimą, galima teigti, kad abiejuose įmonėse stengiamasi kažkiek atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, tačiau „Pakmarko“ atveju, tai tik kai kuriais klausimais. Tuo tarpu „USG“, siekdami nustatyti organizacijos narių poreikius, taiko grupinius susirinkimus.

Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad siekiant sukurti efektyvią darbuotojų skatinimo sistemą, vadovai maždaug kas tris mėnesius turėtų įvertinti kiekvieno darbuotojo individualius poreikius. Todėl, siekiant papildyti prieš tai pateiktą klausimą bei nustatyti, ar teorinis patarimas veikia praktiškai, tiriamosios organizacijoms buvo pateiktas klausimas, **kaip dažnai jie atlieka darbuotojų poreikių analizę**. Kaip jau buvo pastebėta tendencija prieš tai pateiktame klausimo atsakyme, darbuotojų apklausos vykdomos retai:

„Iškilus poreikiui, atliekame darbuotojų apklausas, bet tą darome retai. Efektyviau kalbėtis su žmonėmis (susirinkimai mažesnėmis grupėmis, Team lyderiai), stebime darbuotojų kaitą ir jos priežastis“ (P11).

Respondentas P12 patikslina, kad paskutinį kartą tokia apklausa vyko prieš 4 metus:

„Darbuotojų poreikių analizę ir darbuotojų pasitenkinimą organizacija paskutinį kartą atlikinėjome 2010 metais“.

Apibendrinant šį klausimą, galima teigti, kad tiek vienoje, tiek ir kitoje įmonėje yra skiriamas mažas ir retas dėmesys darbuotojų poreikių analizei.

Darbuotojus rodyti geresnius darbo rezultatus skatina vieni motyvatoriai, tačiau organizacijose gausu ir tokiu demotyvatorių, kurie mažina darbuotojų motyvaciją gerai dirbti ir, apskritai, mažina pasitenkinimą darbu. Tokie veiksniai Herzberg išskirti, vadinami higieniniais veiksniais. Vadovai turėtų žinoti šiuos veiksnius ir pastebėję jos savo įmonėse turėtų į tai reaguoti tokius veiksnius stengiantis pašalinti. Ilgainiui tokių veiksmų ignoravimas sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, mažina jų motyvaciją, o taip pat ir paskatina keisti darbovietę. Todėl, siekiant suprasti, ar įmonių vadovai žino, **kas jų įmonėse mažina darbuotojų motyvaciją ir, ar jie į juos reagoja**, interviu respondentams buvo pateiktas šis klausimas.

Abiejų įmonių atstovai mano, kad tai galėtų būti grįžtamojo ryšio nebuvimas, taip pat teisingos ir suprantamos atlygio sistemos trūkumas:

„Grįžtamojo ryšio nebuvimas, arba netinkamas jo pateikimas, jei darbuotojai per mažai įtraukiami į procesus, pateikiama per mažai informacijos. Dar labai svarbu ir vidinė žmogaus motyvacija, taip pat, kad įmonės tikslai ir vertybės sutaptų su darbuotojo tikslais ir vertybėmis“ (P11).

„Mažas materialinis atlygis, nuobaudos, blogi santykiai kolektyve, nežinomybė“ (P12).

„Vienas dalykas kaip ir teorija sako, kad motyvacinės priemonės kokios jos bebūtų veikia laikinai, po kokių 3 mėnesių jie prie to priprantam ir tas pastovus atlyginimas nebeveikia arba pradeda mažiau veikti. Na kitas dalykas tai, kad veikia tos priemonės, kurios nėra aiškios, čia turbūt daugiau liečia atlyginimo įvairius priedus. Iš esmės nėra ta aiški sistema dėl ko gauna ir kaip gauna, ir ant kiek

priklauso būtent nuo to darbuotojo veiklos. Tai aišku tada tai atitinkamai mažiau veikia tas skatinimas“ (SA1).

Taigi apibendrinus šiuos atsakymus, matyti, kad įmonės vadovai teoriškai žino, kad mažina darbuotojų motyvaciją, taip pat su šiais veiksniais susiduria ir praktiškai. Šių veiksnių žinojimas, laiku pastebėjimas bei efektyvus šalinimas gali padėti užtikrinti abiemis organizacijoms darbuotojų pasitenkinimo darbu palaikymą ir sumažinti darbuotojų kaitą.

Siekiant išsiaiškinti socialinės atsakomybės politikos įtaką darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimui ir pačiai darbuotojų motyvacijai, socialiai atsakingos įmonės „Pakmarkas“ vadovams buvo pateikti papildomi interviu klausimai. SA1 ir SA2 vadovams pateiktas klausimas, **kas paskatino imtis socialiai atsakinga veikla**. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tokia veikla gali paskatinti užsiimti įvairūs motyvai. Respondentai, teigia, kad jau nuo pat įmonės įkūrimo, jos veikla buvo orientuota, kad būtų socialiai atsakinga. Vadovai, rinkdamiesi įmonės inventorių bei naudojamas darbo priemonės, didelį dėmesį skyrė, kad tai būtų kuo mažiau kenksminga aplinkai bei darbuotojams.

„Taip, galiu sakyti, kad nuo pat įmonės įkūrimo jau vadovai, apskritai taip verslą kūrė, kad atsižvelgdami į aplinką ir į darbuotojų gerovę. Ir kai įrangą pačią pirmą įsigijo, pirko irgi jau tada žiūrėjo, kad ji būtų kuo mažiau kenksminga aplinkai, kad dažai, kuriuos naudojame gamyboje irgi būtų ne spiritiniai.“ (SA2).

Taip pat klausiamasis SA2, pabrėžė, kad socialinės atsakomybės poreikis kilo ir pačių vadovų puoselėjamų vertybių: *„Na tiesiog žmonių vertybės tokios, vadovų vertybės tokios. Realiai tai kilo iš pačių žmonių“.*

Tačiau jos oficialus pripažinimas buvo tik po tam tikro laiko.

„Šiaip pati pakraipa buvo nuo pat pradžios. Bet laikui bėgant ji labiau formalizavosi. Taip tam tikri standartai buvo įdiegti, tada tai formalizavosi. Galbūt ką darome buvo sudėliota į lentynėles, kur kas yra, dėl ko tai darome, kaip darome“ (SA1).

Įmonės vadovas pripažino, kad iniciatyva kilo iš išorinė aplinkos pusės.

„Tai buvo daugiau Jungtinių tautų iniciatyva. Kadangi jie mums pasiūlė, tai mes ir įsijungėm į tai, būtent dėl to formalizavimo, daugiau kaip sakant iš tos pusės. Mus paskatino dalyvauti, tai mes ir įsijungėm“ (SA1).

„O mes realiai vystėme veiklą ir, kai mus pakvietė prisijungti prie „Global Compact“, pasaulinės organizacijos, kuri vienija visas pasaulio socialiai atsakingas įmones, tai pamatėm, kad mes galime tai daryti, nes mes tikrai gyvename pagal tuos 10 principų, kuriuos „Global Compact“ skelbia“ (SA2).

Siekiant išsiaiškinti socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvacijai, įmonės „Pakmarkas“ vadovams buvo pateiktas klausimas jų nuomonei nustatyti. Paaiškėjo, kad tai turi įtakos darbuotojų motyvacijos stiprinimui. Dirbdami tokioje organizacijoje darbuotojai gali jaustis saugesni tiek finansiniu, tiek ir teisiniu požiūriu, nes socialiai atsakingoje įmonėje pagal veikos nuostatus

numatyta gerbti ir ginti darbuotojų teises, taip įmonės veiklos nuostatose numatyta darbuotojams mokėti didesnį darbo atlyginimą nei Lietuvoje yra numatytas minimalus darbo užmokestis.

„Aš manau, kad turi. Nes, kai dirba socialiai atsakingoje įmonėje, tai jaučiasi labiau apginti. Ir šitas, aš manau, ir keičiant darbą tas turi įtakos, nes kai pereina į kitą įmonę, tai būna grįžta atgal ir pamano, kad ... Beveik visada pereina ant didesnio atlyginimo, bet kai perėję pasijunta socialiai neatsakingi, tai sakysim tas pažadėtas atlyginimas nebūtinai yra ištesėtas ir tos pažadėtos darbo sąlygos ne visą laiką. Mes stengiamės visą laiką ką pažadame, tą ištesime“ (SA1).

„Būtent mes prieš porą metų įsidiegėme SA 8000 standartą ir tas standartas yra tiesiogiai darbuotojams, vadinčiau net jis yra geresnis darbuotojams, negu pačiam darbdaviui, nes darbdaviui atsiranda ir labai daug įsipareigojimų ir atsakomybių tuo pačiu. O darbuotojas, pavyzdžiui, tai gauna didesnį nei minimalų Lietuvoje atlyginimą, nes pagal standartą mes privalome šiek tiek daugiau mokėti darbuotojui. <...> pats darbdavys, būdamas socialiai atsakingas, jis apskritai rūpinasi, kad tavo darbo vieta būtų saugi, kad tu pastoviai gautum atlyginimą, o ne tarkim vėluotų jis ir t. t.“ (SA2).

Nors šiomis dienomis didelei daliai socialiai atsakingų įmonių SA tėra tik marketingo dalis, tačiau tai gali įmonėms suteikti konkurencinio pranašumo rinkoje tiek pritraukiant labiau motyvuotesnius darbuotojus, tiek ir klientų atžvilgiu. Būtent socialiai atsakingos politikos propagavimas įmonės veikloje, jos priėmimas kaip vienos iš pagrindinių vertybių bei realus tokios politikos užtikrinimas, suteikia įmonėms pridėtinę vertę, užtikrinamas didesnis pasitikėjimas darbuotojams, klientams ir partneriams. **Todėl vadovams buvo pateiktas klausimas, apie socialinės atsakomybės naudą konkurencingumui rinkoje.**

„Aš manau, kad tai ir yra pagrindinis dalykas, kad tai ir suteikia tiek pritraukiant darbuotojus, jeigu darbuotojas žino, kad atėjęs čia iš tikrųjų bus apgintas socialiai. Kitas dalykas ir kitos įmonės, jeigu ruošiasi sudaryti kontraktą ir žino, kad su socialiai atsakinga įmone daro, tai mažai šansų, kad ta įmonė kažkaip bankrutuos ar tai pabėgs, ar kažkaip apgaus, ar neteisingą sandorį sudarys.<...> Taip, aš manau, kad jie jaučiasi saugesni. Tiek darbuotojai ateidami dirbi ar partneriai sudarydami kontraktą“ (SA1).

„Mes konkrečiai socialinės atsakomybės naudos nematuoju, bet kas liečia verslo prasme, tai taip, tai duoda labai daug naudos ir kuo toliau tuo daugiau, nes mūsų tiekėjai prašo mūsų, didesnį kaip: „Ikea“, „Kraftfoods“, jie yra tokios tarptautinės kompanijos, jie atsiunčia mums raštus ir mes turime pažymėti, ar mes tikrai atitinkame tuos 10 principų, ar mes tikrai neišnaudojame savo darbe vaikų, ar mes tikrai prižiūrime visas tas diskriminacijas, ar tikrai pasisakome prieš korupciją ir visa kita. Ir jie gali per kažkokį laiką ateiti praaudituoti ir patikrinti, per metus laiko jie gali patikrinti mums nepranešus, kol ta sutartis galioja.“ (SA2).

Siekiant papildyti informacijos apie įmonės patrauklumą būsimiems darbuotojams, vadovams buvo pateiktas papildomas klausimas, **ar kuris nors ateidamas naujas darbuotojas domisi vykdoma**

socialiai atsakinga veikla ir politika toje organizacijoje. Pateikti atsakymai atskleidė, kad ne visiems darbuotojai tuo domisi ir ne visiems yra aktualu ir svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga. SA1 respondentas atskleidė, kad kiek yra jam žinoma, tai apie socialinę atsakomybę nauji darbuotojai domisi retai. *„Ne. Ateinantys retai domisi. Vis tiek socialinė atsakomybė nėra toks paplitęs Lietuvoje dalykas, tai jie dažniausiai apie tai nieko nežino, dažniausiai neturi informacijos. Na maksimum kas būna, tai paklausinėja, sako, „taip mes skaitėme Jūsų puslapį, kad jūs esate socialiai atsakingi...“ , bet kas tai yra dažniausiai jie nežino“.* Tuo tarpu, SA2 respondentas mano, kad jeigu darbuotojas prieš eidamas į darbo pokalbį pasidomi organizacijos vykdoma politika, tai yra plusas patiems jiems: *„Jeigu žmogus, eidamas dirbti į įmonę pasidomi apie įmonę ir kokia ji yra, tai yra jau labai didelis plusas jam, nes tikrai ateina žmonių, kurie net nežino ką konkrečiai kompanija veikia, yra ir tokių studentų, kurie nori dirbti, svarbu dirbti ir nesvarbu, ką daryti“.*

Apibendrinus interviu metodu atliktus tyrimus (T3) ir (T5), galima pastebėti, kad abiejose tiriamosiose įmonėse taikomos ne pavienės motyvavimo priemonės, o įvairios tiek materialinės tiek ir nematerialinės skatinimo priemonės. Tokios motyvavimo priemonės yra taikomos, jas derinant tarpusavyje. Apskritai pastebėta, kad abi organizacijos taiko pakankamai panašias darbuotojų skatinimo priemones. Taip pat kiekvienoje įmonėse yra skiriamas dėmesys organizacinei kultūrai, kas turi pakankamai didelės įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pastebėta, kad abiem organizacijoms yra svarbus darbuotojų lojalumas, kurį įvertina ir atitinkamai apdovanoja. Motyvavimo priemonių įmonėse esminiai skirtumai: „Pakmarkas“ priešingai nei „USG“ nerenka geriausių metų darbuotojų, taip pat, nelaiduoja bankuose už atsakingus darbuotojus. Nors yra taikomos daug ir įvairių skatinimų organizacijose, tačiau pastebėta, kad abiejose įmonėse nėra skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų poreikių ir lūkesčių, motyvavimo sistemai, analizei. Taip pat, jeigu ir yra atliekama poreikių analizė, tai tik esant poreikiui.

Toliau išvelgta, kad vadovai teoriškai žino, kokie veiksniai mažina darbuotojų motyvaciją. Tai suteikia vadovams pranašumo. Kadangi, žinodami kas lemia, kad darbuotojai pradeda rodyti prastesnius darbo rezultatus, jie gali atitinkamai reaguoti, atpažinti demotyvatorius (higieninius veiksnius), tada juos pašalinti, tokiu būdu panaikinant darbuotojų nepasitenkinimą įtakojančius veiksnius.

Siekiant nustatyti socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvavimui, pastebėta, kad įmonės vykdoma politika suteikia konkurencinio pranašumo. Išsilavinę, kvalifikuoti asmenys vis dažniau domisi socialine veikla, todėl jiems tampa svarbu, kad jų esami ar būsimi darbdaviai būtų socialiai atsakingi. Taip pat paaiškėjo, kad socialinės atsakomybės politika turi teigiamos įtakos organizacijos įvaizdžiui, tai suteikia daugiau pasitikėjimo esamiems ir būsimiems įmonės darbuotojams, partneriams ir klientams. Socialinė atsakomybė tampa vertybe būtina kiekvienai organizacijai, nes pastebimas vis didesnis susidomėjimas ir poreikis iš išorinės aplinkos.

Nustačius tiriamųjų įmonių vadovų nuomonę apie darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimą bei socialinės atsakomybės įtaką darbuotojų motyvacijai bei įmonės patrauklumui, kitoje tyrimo dalyje, tyrimais (T4) ir (T6), pateikiama darbuotojų nuomonė šiais klausimais.

4. 4. Tyrimo (T3) socialiai atsakingos įmonės „Pakmarkas“ ir tyrimo (T5) gamybos įmonės „Užmojai su garantijomis“ nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų apklausų lyginamoji analizė

Respondentų demografinė charakteristika

Duomenų analizė atlikta naudojant statistikos programinį paketą SPSS 17.0. Tikrinant statistines hipotezes pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo (p). Tikrinant ryšius tarp požymių, naudotas Spearman koreliacijos koeficientas (r).

Tyrimo duomenys rodo, kad tyrime respondentai **pagal lytį** pasiskirstė ne vienodai. Įmonėje „Užmojai su garantijomis“ (toliau „USG“) apklausti 69 vyrai ir 37 moterys. Atitinkamai tai sudarė 65 proc. ir 35 proc. apklaustųjų. Nevienodas respondentų pasiskirstymas lyties atžvilgiu priklauso nuo to, kad šioje įmonėje dirba daugiau vyrų, nes šiame darbe reikalinga fizinės jėgos, todėl šią darbovietę daugiausiai renkasi vyrai.

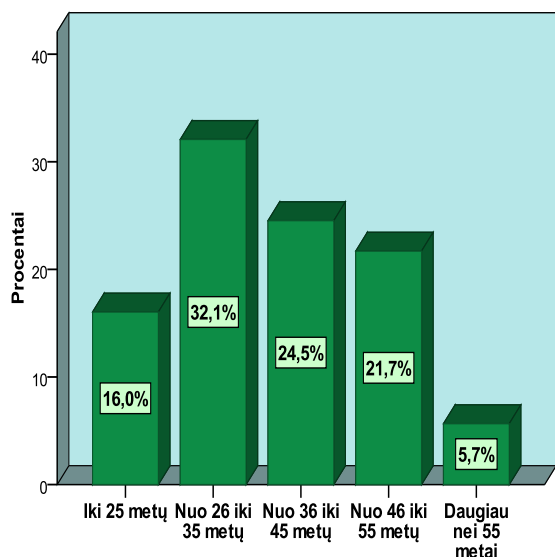
Tą pati tendencija išvelgta įmonė „Pakmarkas“, ten tyrime dalyvavo 87 vyrai (69 proc.) ir 39 moterys (31 proc.). Šioje įmonėje netolygų darbuotojų pasiskirstymą lyties atžvilgiu taip pat lemia darbo specifiška, kadangi, gamykloje reikalinga fizinė ištvermė bei profesinės žinios, o šią specialybę dažniausiai renkasi vyrai.

Įmonėje „USG“ **apklaustųjų amžius** vyravo nuo jaunesnių nei 25 metai iki vyresnių nei 55 metai. Kadangi atsakymai buvo pateikti amžiaus intervalais, tai apklausoje dalyvavo daugiausiai asmenų, kurių amžius yra nuo 26 iki 35 metų, tai sudarė 32,1 proc. tyrime dalyvavusių asmenų. Mažiausiai respondentų buvo, kurių amžius yra didesnis nei 55 metai, jie sudarė tik 5,7 proc. visų apklaustųjų. Taip pat mažesnę tyrime dalyvavusių darbuotojų dalį sudarė asmenys, kurių amžius yra iki 25 metų, jie sudarė 16 proc. Kituose amžiaus grupėse respondentai pasiskirstė maždaug vienodai. Nuo 36 iki 45 metų tyrime dalyvavo 26 asmenys, kas sudaro 24,5 proc. visų tiriamųjų. Nuo 46 iki 55 metų amžiaus grupėje dalyvavo 23 respondentai, jie sudarė 21,7 proc. visų apklaustųjų. Grafinis apklausoje dalyvavusių asmenų pasiskirstymas patiekiamas 7 paveiksle.

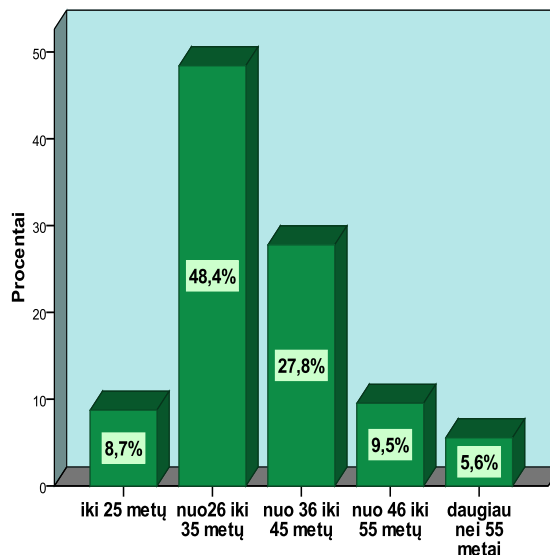
Lyginant socialiai atsakingos įmonės darbuotojų, dalyvavusių tyrime amžių, dauguma respondentų buvo nuo 26 iki 35 metų, jie sudarė 48,4 proc. visų apklaustųjų. Taip pat didelė dalis respondentų (27,8 proc.), kurie patenka į amžiaus grupę – nuo 36 iki 45 metų. O visos kitos pateiktos

amžiaus grupės sudarė kiekviena iki 10 proc. visų apklaustųjų. Respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse iliustruojamas 8 paveiksle.

Taigi iš pateiktų rezultatų matyti, kad abiejose įmonėse didžiąją respondentų dalį asmenys nuo 26 iki 45 metų.



7 Pav. Respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse įmonėje „USG“



8 Pav. Respondentų pasiskirstymas grupėse įmonėje „Pakmarkas“

Siekiant nustatyti tiriamosiose organizacijose taikomas darbuotojų motyvavimo priemonės ir darbuotojų pasitenkinimą jomis, visų pirma svarbu nustatyti, **kiek ilgai darbuotojai dirba šiose organizacijose**, nes darbuotojų skatinimo priemonės darbuotojams gali skirtis ir priklausyti nuo išdirbto laiko įmonėse. O darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų motyvavimo sistema taip pat gali priklausyti nuo to paties veiksnio. Be to, jeigu darbuotojas dirba mažiau negu metus toje kompanijoje, tai gali dar nežinoti, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės yra ar buvo taikomos jų organizacijose.

Taigi didžiausią respondentų dalį įmonėje „USG“ sudaro asmenys, kurie ten dirba nuo 1 iki 4 metų. Jie sudaro beveik pusę visų respondentų, t. y. 48,1 proc. Kita didelė dalis – 31,1proc., respondentų įmonėje dirba 9 ir daugiau metų. Mažiausią respondentų dalį sudarė darbuotojai, kurie įmonėje dirba mažiau nei 1 metai, tai sudaro 6,6 proc. visų apklaustųjų. O įmonės nariai, kurie dirba ten nuo 5 iki 8 metų, sudarė 14,2 proc. visų respondentų.

Įmonėje „Pakmarkas“ apklausoje dalyvavo daugiausiai respondentų, kurie įmonėje dirba 9 ir daugiau metų, jie tyrime sudaro 32,5 proc. visų apklaustųjų. Kita didelė dalis paklaustųjų – 25,4 proc. įmonėje dirba nuo 4 iki 8 metų. Taip pat po daugiau nei 15 proc. respondentų įmonėje dirba nuo 1 iki 3

metų (15,9 proc.) ir 16 ar daugiau metų (15,1 proc.). 14 (11,1 proc.) tyrime dalyvavusių darbuotojų įmonėje dirba mažiau nei 1 metus.

Taigi galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų abiejose įmonėse yra susidūrę su įmonėje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema. Jie turėtų būti susidarę nuomonę apie ją, išvelgti kas joje juos tenkina, o kas ne.

Toliau tyrime respondentams buvo pateiktas klausimas apie jų **išsilavinimą**, keliant prielaidą, kad darbuotojų motyvacijai ir poreikiams turi įtakos jų išsilavinimas. Žmonės investuodami į savo išsilavinimą, siekia užsitikrinti geresnės darbo sąlygas, aukštesnes pareigas, todėl jų ir poreikiai didesni.

Didžiąją dalį respondentų įmonėje „USG“ sudaro asmenys, kurių išsilavinimas yra profesinis arba vidurinis, atitinkamai tai sudaro 42,45 proc. ir 30,19 proc. Tuo tarpu baigusiųjų aukštąjį mokslą, apklausoje dalyvavo 27,36 proc., iš jų: 18,87 proc. įgijo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 8,49 proc. baigė studijas universitetuose. Taigi 72,64 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų neturi aukštojo išsilavinimo. Tai galima sieti su įmonės vykdoma veikla, kadangi ten dirbantiems žmonėms nėra būtinos auštuoju išsilavinimu įgyjamos kompetencijos. Darbo specifika reikalauja profesinių įgūdžių.

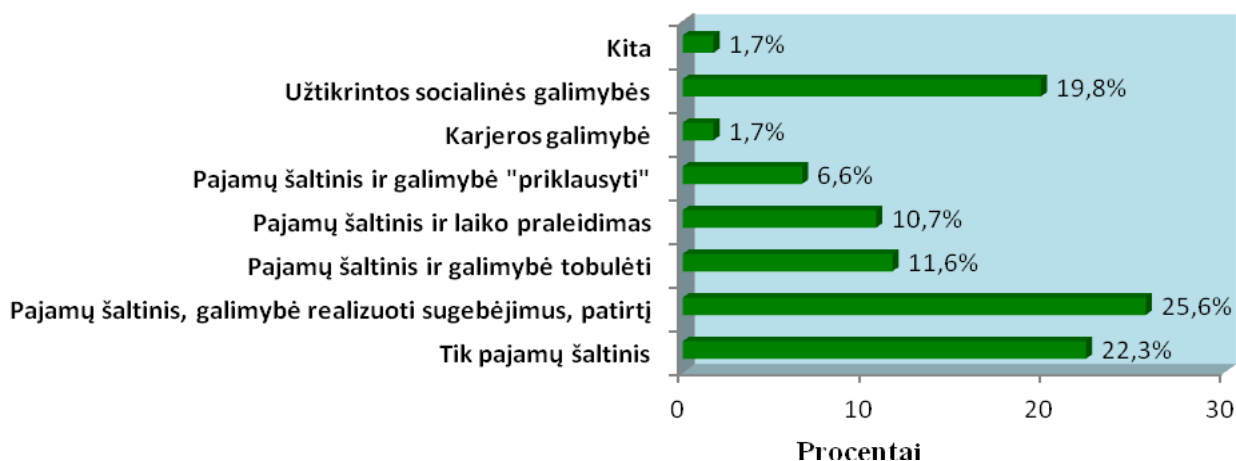
Tuo tarpu socialiai atsakingos įmonės tyrime dalyvavo daugiausiai respondentų, kurie aukštąjį universitetinį išsilavinimą, jie turime sudaro 74,6 proc. visų tiriamųjų. Taip pat tyrime dalyvavo 19,05 proc. darbuotojų, kurie yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą bei 6,35 proc. respondentų, kurių išsilavinimas – vidurinis. Nors tiriamojoje organizacijoje reikalingos profesinės žinios, tačiau iš tyrime dalyvavusių asmenų nebuvo nei vieno, kuris turėtų profesinį išsilavinimą.

Taigi šioje įmonėje daugiausiai tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą, tai gali lemti darbo specifika, reikalingos žinios, taip pat, galbūt, vadovybė yra numačiusi, kad darbuotojai turėtų aukštąjį išsilavinimą arba patys kvalifikuoti darbuotojai pasirinko šią įmonę kaip prioritetinę. Čia galima išvelgti skirtumą tarp tiriamųjų įmonių, kadangi iš respondentų pasiskirstymo matyti, kad tiriamojoje medžio apdirbimo įmonėje daugiausiai darbuotojų turi profesinį išsilavinimą, o socialiai atsakingoje įmonėje – aukštąjį universitetinį.

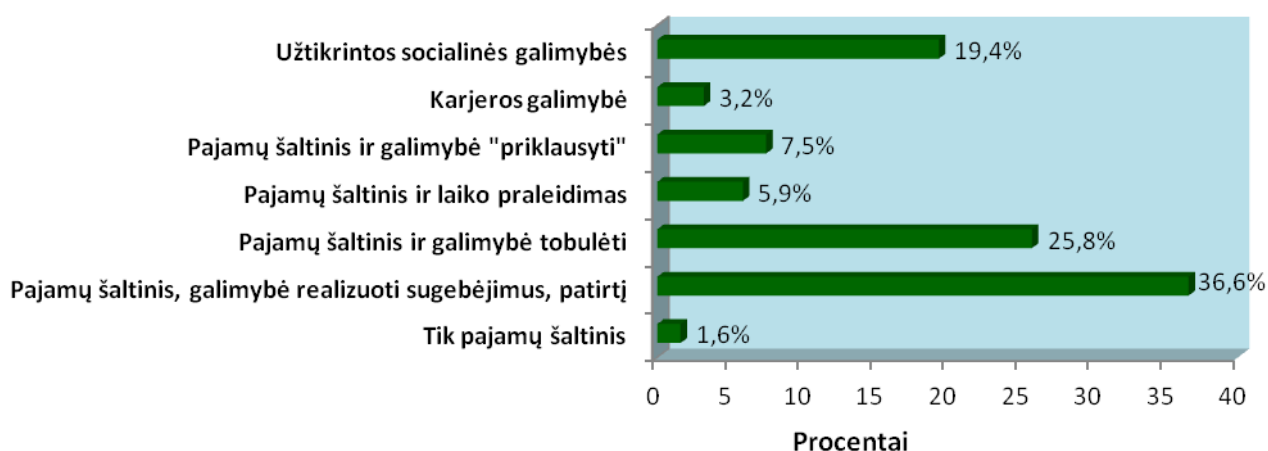
Kitu anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, **kas darbuotojams yra darbas**, kokius poreikius jie siekia įgyvendinti eidami į darbą. Autoriai teigia, kiekvienas žmogus eidamas į darbą tikisi savo poreikių patenkinimo, todėl tinkamas jų nustatymas padeda sėkmingiau ir efektyviau juos motyvuoti. Taigi darbuotojams pateikus klausimą, kas jiems yra darbas, gauti tokie rezultatai (žr. 9 pav. ir 10 pav.). Bendrovėje „USG“ darbuotojams darbas yra tik pajamų šaltinis atsakė 22,3 proc. respondentų; kad darbas yra pajamų ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį atsakė 25,6 proc. darbuotojų; 11,6 proc. pasirinko atsakymą – darbas, tai pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti; 10,7 proc. apklaustųjų darbas yra pajamų šaltinis ir laiko praleidimo būdas; 6,6 proc. darbuotojų darbas suteikia

galimybė būti organizacijos dalimi ir tai yra jų pajamų šaltinis; šį darbą kaip karjeros perspektyvą įžvelgia tik 1,7 proc. respondentų; darbas – tai užtikrintos socialinės garantijos, teigia 19,8 proc. apklaustųjų. Taip respondentams neradus tinkamo pateikto atsakymo, apibūdinti, kas jiems yra darbas, galėto patys įrašyti kitą atsakymo variantą. Iš visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų, 2 pateikė atsakymą, kad šis darbas jiems yra galimybė dirbti arčiau namų.

Taip pat įmonės „Pakmarkas“ darbuotojams darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus bei patirtį atsakė daugiau nei trečdalis visų respondentų – 36,6 proc. 25,8 proc. respondentų darbas yra pajamų šaltinis bei galimybė tobulėti. Kad darbas yra jiems užtikrintos socialinės garantijos mano net 19,4 proc. apklaustųjų. Kiti mažesni, procentiškai, atsakymų pasiskirstymai pateikti 10 paveiksle.



9 Pav. Kas tyrimo dalyviams yra darbas (proc.) įmonėje „USG“



10 Pav. Kas tyrimo dalyviams yra darbas (proc.) įmonėje „Pakmarkas“

Taigi apibendrinus pateiktą klausimą, galima pastebėti, kad didžiajai daliai respondentų abiejose įmonėse darbas yra tik pajamų šaltinis, savirealizacijos ir tobulėjimo galimybė bei jis suteikia užtikrintas socialines garantijas.

Taip pat respondentų buvo klausama, **kas paskatino juos rinktis darbą tiriamosiose įmonėse.** Rinktis darbą vienoje ar kitoje organizacijoje skatina įvairūs poreikiai bei įmonėse esančios sąlygos, veiksniai. Taigi tyrime dalyvavusių asmenų atsakymai pasiskirstė taip, kad dauguma apklaustųjų, 34,3 proc., pasirinko darbą įmonėje „USG“, dėl siūlomo atlyginimo, taip pat net 17,8 proc. respondentų įmonė buvo patraukli dėl suteikiamų socialinių garantijų bei dėl galimybės realizuoti savo patirtį – 16 proc. Kiti pateikti variantai, kaip karjeros galimybė (1,2 proc.) ir tobulėjimo galimybė (8,9 proc.); motyvavimo sistema (3 proc.); organizacijos vykdoma politika (3 proc.); organizacijos įvaizdis (4,1 proc.) bei mikroklimatas (4,7 proc.) – nesuteikia įmonei patrauklumo.

Lyginant socialiai atsakingos įmonės darbuotojų pateiktus atsakymus, paaiškėjo, kad jie darbą šioje įmonėje pagrįdė rinkosi dėl galimybės realizuoti savo patirtį ir sugebėjimus, taip teigė 18,3proc. apklaustųjų. Taip pat respondentai darbą rinkose tiriamojoje įmonėje dėl užtikrintų socialinių garantijų 14,8 proc., tobulėjimo galimybės – 14,8 proc. bei dėl organizacijos mikroklimato. 11,4 proc. apklaustųjų darbą šioje organizacijoje pasirinko dėl siūlomo atlygio už darbą. Kiti atsakymų variantai buvo pasirinkti mažiau: dėl organizacijos įvaizdžio atsakė – 9,3 proc.; dėl karjeros galimybių – 7,9 proc. ; dėl organizacijos politikos tik – 2,4 proc., taip pat 3,1 proc. respondentų šią įmonę pasirinko dėl kitų priežasčių. Tačiau dėl vykdomos darbuotojų motyvavimo sistemos, darbą šioje organizacijoje pasirinko 2,1 proc. visų apklaustųjų. Svarbu pažymėti, kad tik 1,4 proc. (mažiausiai iš visų kitų pateiktų atsakymų) tiriamųjų darbuotojų pasirinko šią įmonę dėl jos vykdomos socialiai atsakingos veiklos.

Taigi atsakymai atskleidė, kad kaip ir teigė A. Maslow teorija, žmonių motyvacija susideda iš 5 poreikių hierarchijos grupių, kur visų pirma svarbu patenkinti žmogaus fiziologinius poreikius. Tyrimas patvirtino, kad įmonės „USG“ darbuotojams renkantis šią darbovietę skatino fiziologiniai poreikiai, jiems aktuali alga bei užtikrintos socialinės garantijos. Tik po to, kai yra patenkinami žmogaus pirminiai poreikiai jam tampa svarbus tokie dalykai kaip tobulėjimas, galimybė priklausyti organizacijai ir t. t. Visa tai žinodami darbdaviai gali rasti būdų, kaip tinkamai skatinti organizacijos narius (Žaptorius, 2007).

Tačiau įmonės „Pakmarkas“ atveju, žmonėms buvo svarbiau realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį. Tai rodo, kad tokį atsakymo variantą pateikę asmenys jau yra patenkinę savo fiziologinius poreikius ir jų prioritetas, renkantis darbovietę, nebėra vien tik piniginis atlyginimas.

Siekiant išsiaiškinti, ar įmonės pasirinkimui turi įtakos vykdoma socialinė veika, ar darbuotojams ji yra aktuali, respondentams buvo užduotas klausimas: **ar renkantis darbdavį jie kreipė dėmesį į jų**

propaguojamą socialiai atsakingą politiką. Kaip ir prieš tai buvusio atsakymo rezultatai atskleidė, taip ir šio klausimo atsakymai patvirtino, kad darbuotojai domėjosi organizacijos politika, tačiau socialinė atsakomybė nebuvo jų prioritetas, taip teigė net 47,6 proc. visų respondentų. Taigi, nors autoriai (Wright ir kt., 1995) ir teigia, kad vis labiau kvalifikuotiems darbuotojams tampa svarbi darbdavių vykdoma socialiai atsakinga politika, šiuo atveju ne visai pasitvirtino. Nes tik 26,2 proc. apklaustųjų teigė, kad jiems buvo svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga, tačiau visiškai tiek pat – 26,2 proc. – respondentų atskleidė, kad jie nesidomėjo organizacijos socialinė veikla, nes jiems tai yra nesvarbu.

Todėl vien dėl vykdomos socialiai atsakingos veiklos įmonė netapo patrauklesnė būsimų darbuotojų tarpe, bent jau tada, kai šie darbuotojai ieškojo darbo.

Toliau, siekiant nustatyti kaip yra kuriama darbuotojų motyvavimo sistema ir, ar visada ji yra taikoma jų organizacijoje, darbuotojams buvo pateiktas klausimas, **ar įmonėje visada yra taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės.** Teorija teigia, kad darbuotojai turi būti visą laiką motyvuojami, tik motyvavimo sistema turi būti orientuota ir į besikeičiančias sąlygas. Net gi esant ekonominei krizei, vadovai neturėtų panaikinti darbuotojų skatinimo sistemos, tačiau galėtų ją koreguoti, atsižvelgiant į galimybes, galėtų vienas priemones keisti kitomis.

Taigi šiuo klausimu įmonės „USG“ darbuotojai mano, kad darbuotojų motyvavimo priemonės pradėtos naudoti tik dabar, taip atsakė net 50 proc. visų respondentų, tačiau kita dalis – 26,42 proc. – respondentų mano, kad motyvavimo priemonės jau taikomos seniai nepaisant ekonominio laikotarpio. 6,6 proc. apklaustųjų išvelgė, kad skatinimo priemonės buvo taikomos tik ekonominės krizės metu. Tuo tarpu 11,32 proc. respondentų mano, kad motyvavimo priemonės buvo taikomos tik iki krizės ir net 5,66 proc. apklaustųjų mano, kad įmonė niekada netaikė jokių darbuotojų skatinimo priemonių.

Įmonės „Pakmarkas“ darbuotojai patvirtino, kad jų įmonėje visada yra taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės, nepaisant ekonominės situacijos, taip teigė daugiau nei pusė tyrimo respondentų – 57,6 proc. Taip pat net 22,8 proc. apklaustųjų mano, kad darbuotojų skatinimas buvo tik iki ekonominės krizės. Likusi dalis respondentų teigia, kad motyvavimo sistema pradėta naudoti tik po ekonominės krizės – 5,2 proc., 6,1 proc. mano, kad jos yra pradėdamos taikyti tik dabar ir 8,3 proc. teigė, kad jų įmonėje niekada nebuvo taikomos darbuotojų skatinimo priemonės.

Apibendrinus abiejų įmonių darbuotojų pateiktus atsakymus, galima išvelgti respondentų nuomonę, kad organizacijoje „USG“ darbuotojų motyvavimo priemonės pradėtos naudoti tik dabar, galėjo lemti tai, kad didelė dalis apklaustųjų šioje įmonėje dirba neilgai. Tuo tarpu, įmonės „Pakmarko“ darbuotojai teigia, kad jų firmoje darbuotojų motyvavimo sistema yra naudojama visada. Tokį atsakymą lemti galėjo tai, kad dauguma respondentų įmonėje dirba ne vienerius metus.

Siekiant iširti **darbuotojų motyvavimo priemones tiriamosiose organizacijose,** respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame pateikiamos darbuotojų motyvavimo priemonės,

kurios, remiantis teorinė darbo dalimi, yra suskirstytos į 4 kategorijas: *ekonominės piniginės; ekonominės nepiniginės priemonės; organizaciniai būdai ir sociopsichologiniai būdai*.

Pastebėta, kad įmonėje „USG“ yra taikomos įvairios darbuotojų skatinimo priemonės. 8 lentelėje pateikiami respondentų pasirinkti atsakymai pagal motyvavimo priemonių tipus. Pirmoje klausimo dalyje buvo pateiktos ekonominės piniginės motyvavimo priemonės. Iš jų daugiau nei pusė respondentų – 59,5 proc., teigia, kad ekonominis piniginis skatinimas yra – priedai prie algos. Iš antrosios klausimo dalies, apie ekonomines nepiniginės priemones, tiriamieji nurodė, kad jų įmonėje daugiausiai taikomas skatinimas – nemokamos poilsinės kelionės, išvykos, šį atsakymą pasirinko 27,5 proc. apklaustųjų. Iš pateiktų organizacinių skatinimo būdų, 37,3 proc. respondentų pasirinko, kad tai yra tikslus atliekamų funkcijų pasidalijimas ir jų delegavimas. Iš ketvirtosios motyvavimo priemonių grupės – sociopsichologiniai būdai – darbuotojai daugiausiai pasirinko atsakymą – organizacinė kultūra, šį atsakymą pateikė 24,7 proc. respondentų.

Lyginant socialiai atsakingos įmonės respondentų pateiktus rezultatus paaiškėjo, kad šioje įmonėje yra daug įvairių motyvavimo priemonių, tačiau mažiausiai, apklaustųjų nuomone, yra taikomi organizaciniai skatinimai – 45 proc. Respondentų nuomone, populiariausios darbuotojų skatinimo priemonės yra ekonominės piniginės, nes iš šio sąrašo buvo pasirinkta daugiausiai motyvavimo priemonių (daugiausiai kartų). Taigi populiariausias ekonominis piniginis skatinimas įmonėje „Pakmarkas“ yra šventinės premijos, šį atsakymą pasirinko 27,4 proc. apklaustųjų. Taip pat prie populiariausių priemonių, darbuotojai pateikia: priedai prie algos – 25,4 proc. ir ryšio sąskaitų padengimas – 21 proc. Be to, 1,4 proc. respondentų mano, kad jų įmonėje nėra taikomi jokie ekonominiai piniginiai skatinimai. Iš ekonominių nepiniginių skatinimų daugiausiai respondentai pasirinko nemokamo maitinimo atsakymo variantą – 44,8 proc. Tačiau iš interviu paaiškėjo, kad šis atsakymo variantas nebuvo visiškai tikslus, kadangi, įmonės darbuotojams yra dalinai apmokamas maitinimas, o ne visiškai. Taip pat prie populiariausių organizacijos nepiniginių skatinimų darbuotojai priskiria nemokamus renginius, taip teigė 20,9 proc. apklaustųjų. 9,3 proc. respondentų teigia, kad įmonė netaiko ekonominių nepiniginių skatinimų. O iš sociopsichologinių skatinimo priemonių bloko, respondentai mano, kad jų organizacijoje vykdoma organizacinė kultūra, kaip motyvavimo priemonė, teigė 18,6 proc. bei demokratiškas vadovavimas – 15,5 proc. Visų kitų pateiktų motyvavimo priemonių pasiskirstymas yra mažesnis ir palyginimui su įmone „USG“ 9 lentelėje pateikiamas darbuotojų motyvavimo priemonių pasiskirstymas organizacijoje „Pakmarkas“.

8 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės, taikomos įmonėje „USG“

Ekonominės piniginės	Proc.
Priedai prie algos	59,5
Šventinės premijos	12,4
Transporto išlaidų padengimas	13,8
Galimybė nemokamai naudotis organizacijos transportu	2,4
Telefono sąskaitų padengimas	11,9
Ekonominės nepiniginės	
Nuolaidos, įmonės produkcijai	21,6
Nemokami laisvalaikio renginiai	15,7
Nemokamos poilsinės kelionės, išvykos	27,5
Vertingos dovanos	9,8
Kita – vardiniai įmonės žiedai	25,5
Organizaciniai būdai	
Tikslus organizacijoje atliekamų funkcijų pasidalijimas ir jų delegavimas	37,3
Efektyviai koordinuotas darbas	17,6
Objektyvi kontrolės sistema	9,8
Organizaciniai būdai netaikomi	35,3
Sociopsichologiniai būdai	
Karjeros perspektyvos	2,2
Įdomus darbo turinys	4,5
Užimtumo garantijos	23,6
Geras psichologinis mikroklimatas	7,9
Pagyrimai (garbės raštai, padėkos, geriausio darbuotojo rinkimai ir pan.)	18
Laisvas darbo grafikas	6,7
Tobulėjimo ir saviraiškos galimybė	7,9
Organizacinė kultūra	24,7
Kita	4,5

Šaltinis: sudaryta autorės

9 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės, taikomos įmonėje „Pakmarkas“

Ekonominės piniginės	Proc.
Priedai prie algos	25,4
Šventinės premijos	27,4
Transporto išlaidų padengimas	13,3
Galimybė nemokamai naudotis organizacijos transportu	11,3
Telefono sąskaitų padengimas	21
Ekonominės nepiniginės	
Nuolaidos, įmonės produkcijai	13,4
Nemokamas maitinimas/dalinai apmokamas maitinimas	44,8
Nemokami laisvalaikio renginiai	20,9
Vertingos dovanos	5,8
Kita	5,8
Organizaciniai būdai	
Tikslus organizacijoje atliekamų funkcijų pasidalijimas ir jų delegavimas	19,9
Efektyviai koordinuotas darbas	16,6
Objektyvi kontrolės sistema	4,6
Taikomos visos išvardintos priemonės	11,9
Organizaciniai būdai netaikomi	45
Sociopsichologiniai būdai	
Karjeros perspektyvos	7,4
Įdomus darbo turinys	10,8
Užimtumo garantijos	10,8
Geras psichologinis mikroklimatas	10,8
Pagyrimai (garbės raštai, padėkos, geriausio darbuotojo rinkimai ir pan.)	5,6
Laisvas darbo grafikas	1,9
Tobulėjimo ir saviraiškos galimybė	14,2
Organizacinė kultūra	18,6
Demokratiškas vadovavimas	15,5

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi kaip matyti, abiejose įmonėse yra taikomos įvairios darbuotojų motyvavimo priemonės, tiek materialinės, tiek ir nematerialinės. Abiejose įmonėse populiariausios ekonominė piniginė skatinimo priemonė yra priedai prie algos arba šventinės premijos. Ekonominės nepiniginės motyvavimo priemonės abiejose įmonėse yra panašios, tačiau dažniausiai taikomos – skiriasi. Įmonėje „USG“ populiariausia priemonė, kurią nurodė respondentai, vardiniai įmonės žiedai, metalas iš kurio padaryti žiedai priklauso nuo išdirbto laiko įmonėje (jie gali būti variniai, sidabriniai ir auksiniai). Tuo tarpu, įmonėje „Pakmarkas“ populiariausias nepiniginis skatinimas – dalinai kompensuojamas maitinimas įmonės darbuotojams. Apžvelgus organizacinius skatinimo būdus paaiškėjo, kad abiejose įmonėse šie būdai, darbuotojų nuomone, yra netaikomi, tačiau kaip vieną iš galimų būdų jie išskiria – tikslų organizacijoje vykdomų funkcijų paskirstymą. Iš 4 rūšių skatinimo priemonių –

sociopsichologinių – darbuotojai kaip populiariausią išskiria – organizacinę kultūrą. Šis dažniausiai pateiktas atsakymas abiejose įmonės atskleidė, kad ten yra skiriamas dėmesys organizacinei kultūrai ir darbuotojai tai laiko kaip vieną plačiausiai naudojamų skatinimo priemonių.

Toliau darbuotojams buvo užduotas klausimas, siekiant **išsiaiškinti jų pasitenkinimą esama darbuotojų motyvavimo sistema** ir įžvelgti jos tobulinimo galimybes. Mokslinėje teorijoje teigiama, kad svarbu žinoti, kokie veiksniai lemia darbuotojų nepasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu. Kai yra turima tokia informacija, galima imtis tam tikrų veiksmų, kad būtų pašalinti nepasitenkinimą keliantys veiksniai ir taip būtų užtikrinamas, kad organizaciją paliks kuo mažiau darbuotojų. Iš pateiktų 3 atsakymų variantų, įmonės „USG“ respondentai pasirinko 2, t. y. visiškai patenkinti motyvavimo sistema 22,64 proc. ir 77,36 proc. apklaustųjų darbuotojų yra dalinai patenkinti esama motyvavimo sistema. Nepasirinktas atsakymas „ne, visiškai netenkina“ rodo, kad esama motyvavimo sistema darbuotojai yra patenkinti, tačiau nevisiškai, todėl ji turėtų būti tobulinama.

Uždavus tą patį klausimą įmonės „Pakmarkas“ darbuotojams, beveik pusė apklaustųjų – 48,4 proc. teigė, kad esama darbuotojų motyvavimo sistema jie yra iš dalies patenkinti. Taip pat ne 24,6 proc. respondentų yra visiškai patenkinti esama sistema, o visiškai nepatenkintų buvo 17,5 proc. Taigi pateikti atsakymai atskleidė, kad abiejose kaip ir įmonėje „USG“, taip ir socialiai atsakingoje įmonėje darbuotojai yra patenkinti kuriamą darbuotojų skatinimo sistema, tačiau ne visiškai, todėl abiems organizacijoms ją reikėtų tobulinti.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo sistemų ypatumus abiejose organizacijose bei, siekiant nustatyti, **ar kuriant skatinimo sistemą yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę**, buvo pateiktas klausimas. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad kuriant motyvavimo sistemą organizacijoje yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, išsiaiškinti jų poreikius bei lūkesčius. Konsultuodamiesi su darbuotojais, vadovai galėtų sukurti efektyvesnę motyvavimo sistemą, kuri darytų įtaką įmonės narių motyvacijai bei kuri būtų pritaikyta prie darbuotojų poreikių.

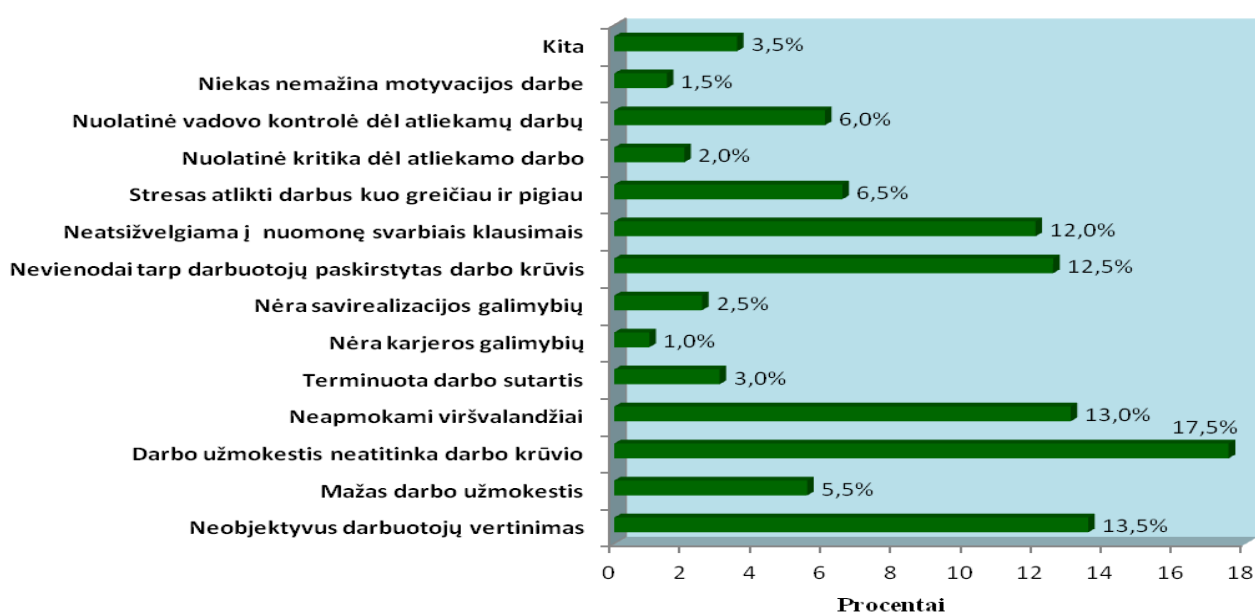
Taigi uždavus šį klausimą įmonės „USG“ darbuotojams, gauti nekonkretūs atsakymai, t. y. kiekvieną iš pateiktų atsakymų variantų pasirinko beveik vienodas respondentų skaičius. 35,85 proc. respondentų teigia, kad į jų nuomonę yra atsižvelgiama, kai yra kuriama skatinimo sistema, tačiau net 33,02 proc. respondentų teigia, kad į jų nuomonę nėra atsižvelgiama. Taip pat 31,13proc. respondentų mano, kad yra atsižvelgiama į jų nuomonę šiuo klausimu.

Uždavus šį klausimą „Pakmarkas“ darbuotojams paaiškėjo, kad šioje įmonėje, darbuotojų nuomone, yra iš dalies atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę skatinimo sistemos klausimu, taip teigė 34,9 proc. respondentų. Taip pat 23 proc. apklaustųjų teigė, kad į jų nuomonę nėra atsižvelgiama ir beveik tiek pat – 21,4 proc. – respondentų mano, kad į jų nuomonę yra atsižvelgiama ir net 18,3 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų neturi nuomonės šiuo klausimu.

Taigi apibendrinus abiejų įmonių darbuotojų pateiktą nuomonę šiuo klausimu, galima teigti, kad kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą, vadovai iš dalies atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir poreikius šiuo klausimu. Nors iš interviu su darbuotojų vadovais paaiškėjo, kad tiek „Pakmarko“, tiek ir „USG“ įmonėse vadovai retai konsultuojasi šiuo klausimu su darbuotojais, jeigu ir yra stengiamasi išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, tai yra daroma retai ir tik konkrečiais klausimais.

Taip pat respondentų buvo klausama, kokie **veiksniai mažina motyvaciją darbe**. Kadangi, visus motyvaciją mažinančius veiksnius galima priskirti nepasitenkinimo veiksniams, kitaip dar vadinamais – higieniniais – tai pagal Herzberg dviejų veiksnių teoriją, nepasitenkinimo veiksniai (organizacijos vykdoma politika, darbo sąlygos, užmokestis) daro įtaką darbo aplinkos vertinimui. Teorija aiškina, kad darbdaviams svarbu išsiaiškinti tuos veiksnius, tuomet stengtis juos pašalinti. Tokiu būdu jie gali apsisaugoti nuo kylančių organizacijoje konfliktų ir nuo dažnos darbuotojų kaitos (Žaptorius, 2007).

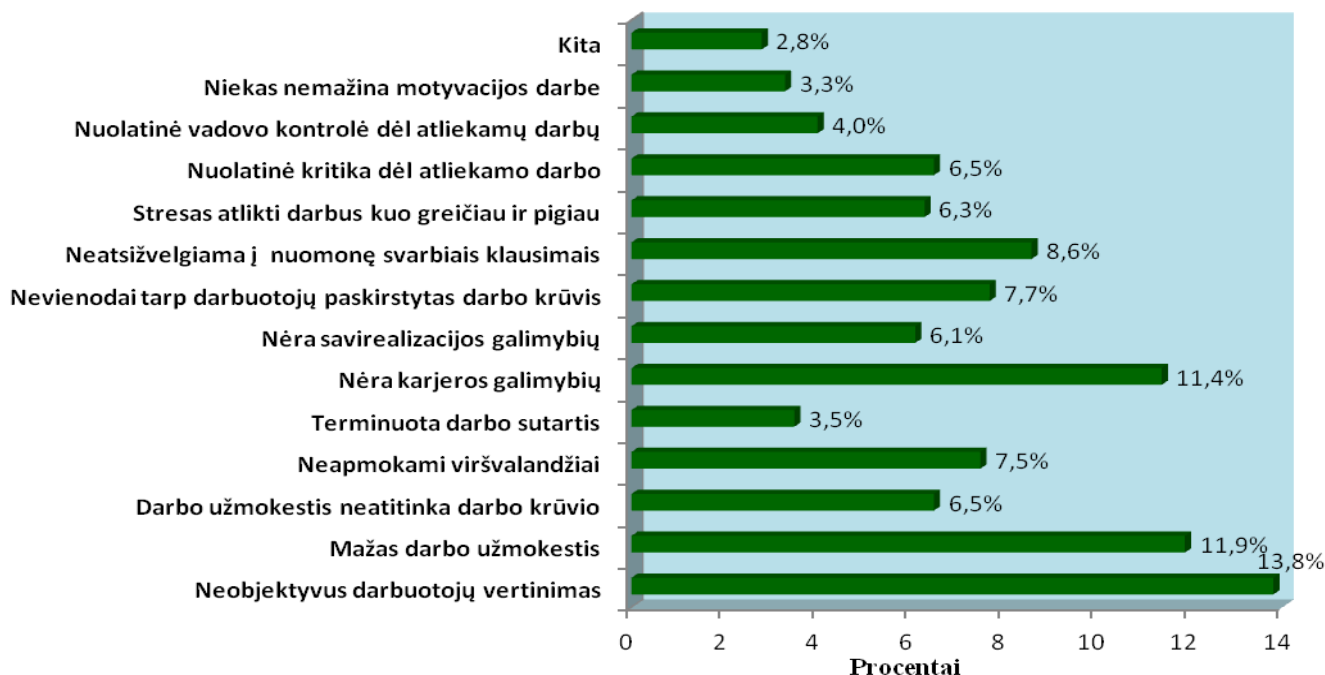
Atsakymai atskleidė, kad „USG“ darbuotojų nuomone, darbuotojų motyvaciją labiausiai mažina šie veiksniai (žr. 11 pav.): darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio – 17,5proc.; neobjektyvus darbuotojų vertinimas – 13,5 proc.; neapmokami viršvalandžiai – 13 proc. ir nevienodai paskirstytas darbo krūvis tarp darbuotojų – 12,5 bei neatsižvelgimas į darbuotojų nuomonę svarbiausiais klausimais – 12 proc. Tuo tarpu, mažiausiai, apklaustųjų nuomone, jų motyvaciją mažina tokie veiksniai kaip: nėra karjeros galimybių – 1 proc.; nuolatinė kritika dėl atliekamo darbo – 2 proc.; nėra savirealizacijos galimybių – 2,5 proc., terminuota darbo sutartis – 3 proc.; mažas darbo užmokestis – 5,5 proc. bei stresas dėl spaudimo greičiau atlikti darbus – 6,5 proc. ir nuolatinė vadovo kontrolė dėl atliekamų darbų – 6 proc. Taip pat svarbu pažymėti, kad 1,5 proc. respondentų niekas nemažina motyvacijos darbe.



11Pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai įmonėje „USG“

Iš socialiai atsakingos įmonės respondentų pateiktų atsakymų, matyti, kad jų nuomone, labiausiai motyvaciją darbe mažina nevienodas ir neobjektyvus darbuotojų vertinimas, taip teigia 13,8 proc. visų respondentų. Taip pat stipriai darbuotojų motyvaciją mažina ir mažas darbo užmokestis – 11,9 proc.

bei karjeros perspektyvų nebuvimas – 11,4 proc. Be to, 3,3 proc. darbuotojų teigė, kad niekas nemažina motyvacijos darbe. Lyginant su įmone „USG“ SA įmonės darbuotojų motyvaciją mažiausiai mažintų tokie veiksniai kaip: terminuota darbo sutartis – 3,5 proc., nuolatinė vadovo kontrolė dėl atliekamų darbų – 4 proc. ir savirealizacijos nebuvimas – 6,1 proc. Visų kitų atsakymų variantų pasiskirstymas yra panašus, kaip pasiskirstė atsakymai iliustruojami 12 paveiksle.



12 Pav. Darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai įmonėje „Pakmarkas“

Apibendrinus pateiktus atsakymus, galima teigti, kad darbuotojams svarbu, kad būtų užtikrintos lygios galimybės ir darbo apimtys tarp darbuotojų. Įmonės „USG“ darbuotojams aktualu, kad būtų atsižvelgiama į jų nuomonę priimant svarbius sprendimus. Taip pat labai svarbu, kad būtų tinkamai apibrėžta atlyginimo už darbą sistema, kad darbuotojams būtų teisingai apmokama už jų atliekamą darbą, kad atliekamas darbo krūvis atsispindėtų gaunamame atlyginime bei atitinkamai apmokami viršvalandžiai. Ta pati svarbos tendencija pastebima ir įmonėje „Pakmarkas“, tačiau skirtingai nuo kitos įmonės, šios organizacijos darbuotojams yra svarbi ir karjeros perspektyva.

Taigi, žinant visus darbuotojų nepasitenkinimą keliančius veiksnius, vadovai turėtų į juos atitinkamai reaguoti ir esant galimybei šalinti. Taip pat vadovams reikėtų daugiau atsižvelgti į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais, vienas iš jų – darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas. Taip pat socialiai atsakingoje įmonėje, esant galimybei, turėtų būti užtikrinta darbuotojų karjera.

Atsiradus laisvai darbo vietai, visų pirma, kandidatų užimti ją reikėtų ieškoti pačioje įmonėje, nes iš pateiktų tyrimų rezultatų paaiškėjo, kad darbuotojams tai yra svarbu.

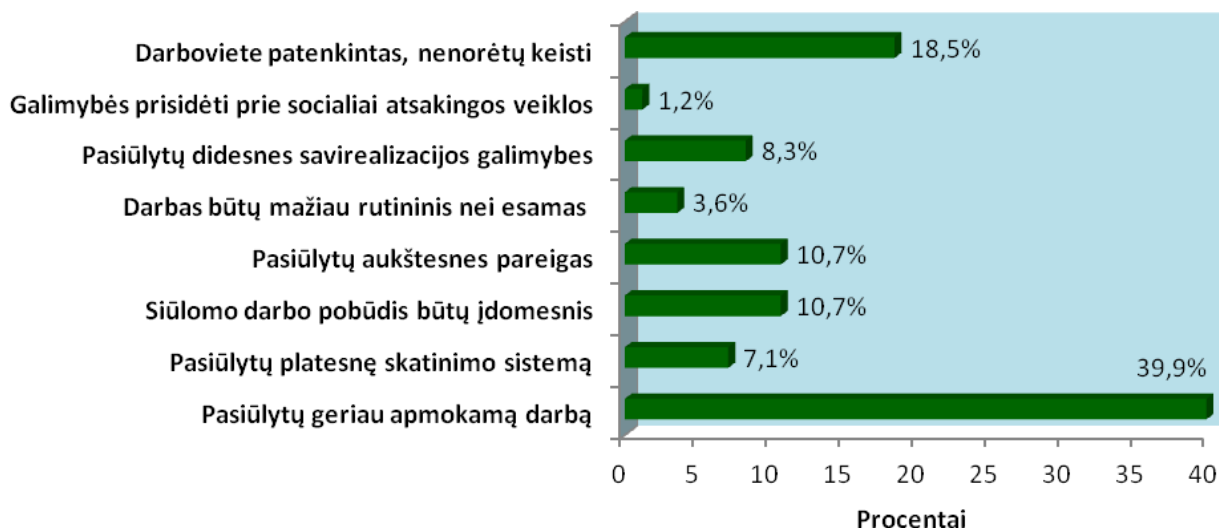
Toliau buvo tiriama darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių įtaką norui pakeisti darbą. Siekiant nustatyti, **ar darbuotojai norėtų keisti darbą** ir, kokioms sąlygoms esant, jie pakeistų darbą, buvo užduoti šie klausimai. Paaiškėjo, kad įmonėje „USG“ net 64,15 proc. kartais pagalvoja apie darbo keitimą. Taip pat 20,75 proc. respondentų įmonėje dažnai pagalvoja apie darbo keitimą. O 15,09 proc. apklaustųjų yra patenkinti esama darbovieta ir negalvoja apie jos keitimą.

Įmonė „Pakmarkas“ apie darbo keitimą kartais pagalvoja didžioji dalis respondentų – 67,5 proc. Tačiau priešingai jei paprastoje gamybos įmonėje, šios darbovietės keisti nenorėtų 19,8 proc. apklaustųjų. O likusioji dalis apklaustų darbuotojų – 12,7 proc. respondentų, mažiau negu įmonėje „USG“, dažnai mąsto apie darbo keitimą.

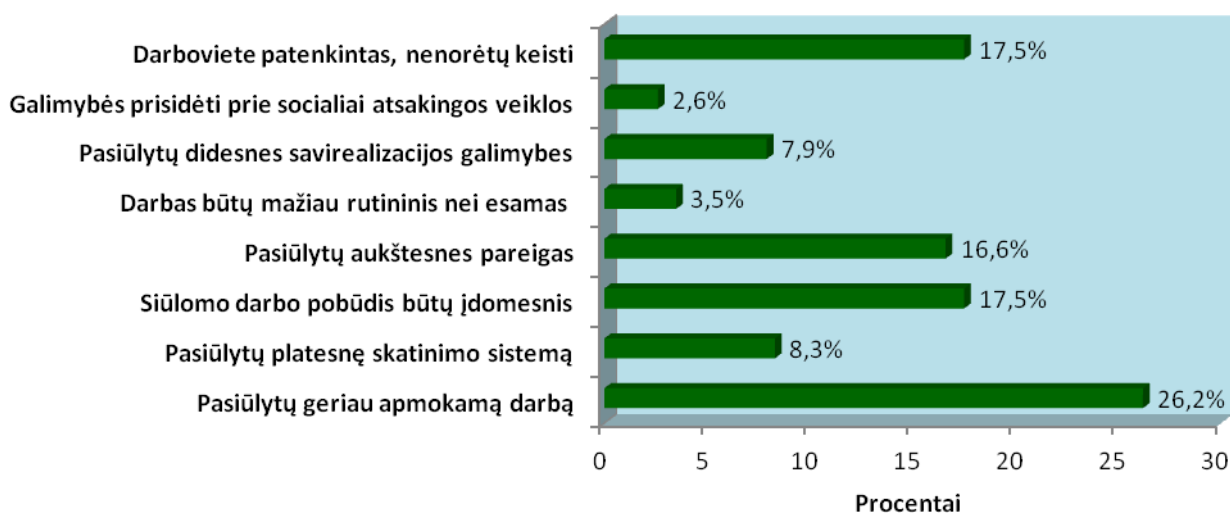
Taigi apžvelgus šį atsakymą, galima teigti, kad daugiau nei pusė įmonės žmonių kartais pagalvoja apie darbo keitimą, vadinasi, organizacijoje yra tam tikros sąlygos, kurios darbuotojui kelia nepasitenkinimą. Taip pat abi organizacijos nepilnai patenkina joje dirbančių narių poreikius, todėl jie pagalvoja apie darbo keitimą. O dalies respondentų lūkesčiai ir poreikiai yra patenkiami, todėl jie negalvoja apie darbdavio keitimą.

Toliau buvo užduotas klausimas, **kokios sąlygos paskatintų darbuotojus keisti darbovietę**. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma darbuotojų keistų darbą įmonėje „USG“ dėl pasiūlyto didesnio darbo užmokesčio, šį variantą pasirinko 39,9 proc. respondentų. Taip pat apklausoje dalyvavę asmenys keistų darbą dėl pasiūlytų aukštesnių pareigų – 10,7 proc. ir dėl įdomesnio darbo – 10,7 proc. Tačiau net 18,5 proc. šiuo metu nenorėtų ir nekeistų darbo į kitą, nes dabartine yra patenkinti. Kitų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 13 paveiksle.

Ne išimti ir socialiai atsakingos įmonės respondentai, nes jie esamą darbovietę keistų dėl siūlomo didesnio darbo užmokesčio (26,2 proc.). Taip pat 17,5 proc. apklaustųjų ryžtųsi keisti darbą dėl įdomesnės darbo specifikos ir, jeigu jiems pasiūlytų aukštesnes pareigas (16,6 proc.). Kaip ir įmonėje „USG“ taip ir įmonė „Pakmarkas“ yra darbuotojų, kurie yra patenkinti esama darbovieta ir jos šiuo metu keisti nenorėtų, taip atsakė 17,5 proc. visų tyrime dalyvavusių darbuotojų. Taip pat pastebėta, kad tik labai maža tyrimo dalyvių dalis (2,6 proc.) rinktųsi darbą kitoje įmonėje vien dėl jos vykdomos platesnės socialiai atsakingos veiklos. Kitų sąlygų, dėl kurių respondantai paliktų esamą darbovietę, pasiskirstymą iliustruoja 14 paveikslas.



13 Pav. Sąlygos, dėl kurių įmonės „USG“ darbuotojai pakeistų darbą



14 Pav. Sąlygos, dėl kurių įmonės „Pakmarkas“ darbuotojai pakeistų darbą

Siekiant nustatyti, ar vykdoma organizacijos socialiai atsakinga veikla turi įtakos įmonės patrauklumui bei, ar darbuotojams svarbu, kad jų darbovietė pasisakytų ir vykdytų socialiai atsakingą politiką, įmonės „Pakmarkas“ darbuotojams buvo pateikti su tuo susiję klausimai.

Jau anksčiau aptartas klausimas apie darbovietės pasirinkimą, dėl jos vykdomos socialinės veiklos, atskleidė, dauguma darbuotojų domėjosi įmonės vykdoma politika, tačiau ar ji yra SA nebuvo jų prioritetas.

Toliau siekiant nustatyti, ar darbuotojai domisi ir žino apie įmonės vykdomą politiką respondentams buvo pateiktas klausimas su teiginiu, kad **jų darbdavys yra socialiai atsakingas, nes...**, o tyrimo dalyviai turėjo pasirinkti labiausiai tinkančius atsakymus. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad darbuotojai įmonę laiko socialiai atsakinga dėl jos vykdomos aplinką tausojančios politikos, taip

teigė 27 proc. visų respondentų. Tačiau, kad jų įmonės vykdoma SA politika apima visas soc. atsakomybės sritis mano tik 15,3 proc. visų apklaustųjų. Kitų atsakymų pasirinkimas pasiskirstė taip: įmonė skiria dėmesį soc. problemų sprendimui – 18,6 proc., vykdo etišką ekonominę plėtrą – 7,7 proc., skiria dėmesį žmogiškiesiems ištekliams įmonėje – 14,2 proc. ir vykdo teisiškai etišką veiklą – 15 proc. Taip pat tarp tyrimo dalyvavusių darbuotojų atsirado teigiančių, kad įmonė nevykdo jokios SA veiklos, taip manančių buvo – 2,2 proc.

Taigi iš pateiktų rezultatų matyti, kad įmonė „Pakmarkas“ vykdo SA veiklą visose išvardintose srityse, kadangi, visi pateikti variantai buvo pasirinkti ir beveik vienodai. Tačiau skirtingą rezultatų pasiskirstymą visose minėtose srityse galėtų lemti tai, kad galbūt, įmonė vienoms sritims skiria daugiau dėmesio kaip, pvz.: aplinkosauginiai klausimai, o kitoms – mažiau, taip pat, galbūt, įmonė mažiau skelbiasi apie kitas SA srityse vykdomas veiklas.

Kadangi globalėjančioje aplinkoje vis labiau susirūpinama SA, visuomenė taip pat pradeda atidžiau rinktis savo darbo vietas. Todėl, siekiant išsiaiškinti, **ar darbuotojams svarbu, kad jų darbovietė būtų socialiai atsakinga**, respondentams buvo užduotas šis klausimas. Iš pateiktų tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad didžiajai daliai respondentų – 72,22 proc. – yra daugiau svarbu nei nesvarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga. O 12,7 proc. apklaustųjų yra labai svarbu, kad jų darbovietė laikytųsi socialiai atsakingai įmonei keliamų reikalavimų. Tuo tarpu kiti tyrimo dalyviai, kuriems SA atsakomybė yra nesvarbi sudarė 9,52 proc.

Taigi apibendrinus šiuos atsakymus galima teigti, kad daugiau nei 80 proc. respondentų yra svarbu, kad jų darbovietė būtų socialiai atsakinga, tai rodo, kad visuomenei rūpi tausoti aplinką, taip pat jiems svarbu, kad jų darbovietė rūpintųsi soc. problemų sprendimu, vykdytų teisišką ekonominę plėtrą bei etišką politiką, užtikrintų darbuotojų teises, suteiktų jiems geras darbo sąlygas.

Duomenų koreliacinė analizė ir hipotezių tikrinimas

Tiriant sąsajas ir atlikus duomenų buvo atlikta *koreliacinė analizė*. Spearman koreliacinis koeficientas rodo ryšio stiprumą tarp kintamųjų.

Atlikus koreliacinę analizę tarp kintamųjų gauti tokie statistiniai ryšiai (**įmonė „USG“**):

- Teiginys, kad darbas yra užtikrintos socialinės garantijos priklauso nuo lyties ($r=0,360$; $p=0,000$);
- Teiginys, kad darbas yra tik pajamų šaltinis priklauso nuo amžiaus ($r=0,377$; $p=0,000$);
- Teiginys, kad darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė būti organizacijos dalimi priklauso nuo respondentų išsilavinimo ($r=0,368$; $p=0,000$);
- Darbuotojų galvojimas, apie galimybę keisti darbą priklauso nuo to, kaip jis vertina esamą darbuotojų motyvavimo sistemą ($r=0,329$; $p=0,001$);

- Darbuotojų svarstymas, apie galimybę keisti darbą priklauso ir nuo, jų manymu, labiausiai motyvaciją mažinančių veiksnių:
 - Neatsižvelgimo į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais ($r=0,477$; $p=0,000$);
 - Nuolatinės vadovo kontrolės dėl atliekamų darbų ($r=0,415$; $p=0,000$);
- Darbuotojų įmonės pasirinkimas dėl galimybės realizuoti savo patirtį ir sugebėjimus priklauso nuo lyties ($r=0,383$; $p=0,000$);
- Darbuotojų svarstymas apie darbo keitimą priklauso nuo lyties ($r=0,304$; $p=0,002$);
- Šiuo metu nenorėjimas keisti darbo, dėl to, kad yra patenkintas esama darbovietė priklauso nuo lyties ($r=0,304$; $p=0,000$);
- Organizacijos pasirinkimas kaip būsimo darbdavio dėl organizacijos vykdomos politikos priklauso nuo amžiaus ($r=0,310$; $p=0,001$);
- Nuo amžiaus priklauso darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių vertinimas:
 - Darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio ($r=0,379$; $p=0,000$);
 - Nevienodai paskirstytas darbo krūvis tarp darbuotojų ($r=0,561$; $p=0,000$);
 - Neatsižvelgiama į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais ($r=0,312$; $p=0,001$);
- Nuo amžiaus priklauso veiksnių pasirinkimas, dėl ko keistų darbą:
 - Siūlomo darbo pobūdis būtų įdomesnis ($r=0,300$; $p=0,002$);
 - Pasiūlytų aukštesnes pareigas ($r=0,398$; $p=0,000$);
- Nuo darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema priklauso darbuotojų galvojimas apie galimybę keisti darbą ($r=0,329$; $p=0,001$);
- Nuo darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema priklauso darbuotojų nenorėjimas keisti esamos darbovietės ($r=0,418$; $p=0,000$).

Tiriant sąsajas ir atlikus duomenų *koreliacinę analizę*, gauti tokie statistiniai ryšiai (**įmonė „Pakmarkas“**):

- Nuo lyties priklauso darbuotojų darbovietės pasirinkimas dėl užtikrintų socialinių garantijų ($r=0,351$; $p=0,000$);
- Nuo lyties priklauso darbuotojų motyvaciją mažinančių veiksnių pasirinkimas:
 - Terminuotos darbo sutarties ($r=0,337$; $p=0,000$);
 - Nuolatinės kritikos dėl atliekamo darbo ($r=0,468$; $p=0,000$);
- Nuo amžiaus priklauso, ar darbuotojai yra patenkinti esama darbuotojų motyvavimo sistema ($r=0,324$; $p=0,000$);
- Nuo amžiaus priklauso darbuotojų atsakymai, dėl ko pasirinko darbą šioje įmonėje:
 - Dėl karjeros galimybių ($r=0,308$; $p=0,000$);

- Dėl galimybės realizuoti savo patirtį ir sugebėjimus ($r=0,446$; $p=0,000$);
- Nuo darbuotojų išsilavinimo priklauso darbovietės pasirinkimas dėl jos įvaizdžio ($r=0,313$; $p=0,000$);
- Nuo respondentų išsilavinimo priklauso darbovietės pakeitimas dėl siūlomo geriau apmokamo darbo ($r=0,327$; $p=0,000$);
- Nuo darbuotojų išdirbto laiko įmonėje priklauso respondentų nuomonė, kad darbą keistų dėl mažiau rutininio darbo nei esamas ($r=0,375$; $p=0,000$);
- Įmonės darbuotojų galvojimas apie darbo keitimą priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema ($r=0,268$; $p=0,002$);
- Darbuotojų pasitenkinimas esama darbuotojų motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar darbuotojams svarbu, ar įmonė vykdo socialiai atsakingą veiklą ($r=0,307$; $p=0,000$).

Apibendrinus atliktas koreliacines analizes, pastebėta, kad abiejų įmonių darbuotojų galvojimas apie darbo keitimą priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema. Įmonėje „Pakmarkas“ pastebėtas ryšys tarp respondentų lyties ir motyvaciją mažinančių veiksnių pasirinkimo, tačiau toks ryšys neižvelgtas įmonėje „USG“. Tuo tarpu nuo įmonės „USG“ respondentų lyties ir amžiaus priklauso tam tikrų teiginių apie darbą pasirinkimas. Taip pat šioje darbovietėje pastebėtas ryšys tarp respondentų lyties ir svarstymo apie darbovietės keitimą, toks ryšys nebuvo pastebėtas socialiai atsakingos įmonės atveju. Įmonės „Pakmarkas“ tyrimo duomenimis pastebėtas ryšys tarp įmonės vykdomos socialiai atsakingos veiklos ir darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema.

Toliau koreliacinės analizės pagalba bus ištirtas iškeltų **hipotezių teisingumas**. Visoms tikrinamoms hipotezėms pasirenkamas reikšmingumo lygmuo $p<0,05$.

Hipotezė nr. 1: Darbuotojų pasitenkinimas esama motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar įmonėje yra visada taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.

- Spearman koreliacija: koreliacijos koeficiento reikšmė $r=0,340$ $p=0,000$;

Norint nustatyti, ar yra ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar visada įmonė vykdo darbuotojų skatinimą, nepaisant vyraujančiai ekonomikos situacijai, iškeliamos šios hipotezės:

Nulinė hipotezė H_0 – Įmonės respondentų pasitenkinimas esama darbuotojų motyvavimo sistema nepriklauso nuo to, ar įmonė visada vykdo darbuotojų skatinimą.

Alternatyvi hipotezė H_A – Įmonės respondentų pasitenkinimas esama darbuotojų motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar įmonė visada vykdo darbuotojų skatinimą.

Kadangi stebimas reikšmingumo lygmuo $p=0,000$ yra mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį, tai nulinė hipotezė yra atmesta (H_0) ir priimama alternatyvioji hipotezė (H_A). Vadinasi, įmonės

respondento pasitenkinimas esama darbuotojų motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar įmonė vykdo darbuotojų skatinimą.

Toliau nagrinėta **hipotezė nr. 2**: Darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

- Spearman koreliacija: koreliacijos koeficiento reikšmė $r=0,269$ $p=0.002$;

Norint nustatyti, ar yra ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ją kuriant, iškeliamos šios hipotezės:

Nulinė hipotezė H_0 – Darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema nepriklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

Alternatyvi hipotezė H_A – Darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

Kadangi stebimas reikšmingumo lygmuo $p=0,002$, tai yra mažesnis už pasirinktąjį reikšmingumo lygmenį, tai nulinė hipotezė yra atmesta (H_0) ir priimama alternatyvioji hipotezė (H_A). Vadinasi, darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema nepriklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant.

Hipotezė nr. 3: Socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbuotojų esama motyvavimo sistema.

- Spearman koreliacija (įmonės „Pakmarkas“): koreliacijos koeficiento reikšmė $r=0,121$ $p=0,176$.

Norint nustatyti, ar yra ryšys tarp socialiai atsakingos įmonės veiklos ir darbuotojų pasitenkinimo esama motyvavimo sistema, iškeliamos šios hipotezės:

Nulinė hipotezė H_0 – Socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai nesijaučia didesnę pasitenkinimą darbuotojų esama motyvavimo sistema.

Alternatyvi hipotezė H_A – Socialiai atsakingoje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbuotojų esama motyvavimo sistema.

Kadangi, stebimas reikšmingumo lygmuo $p=0,176 > 0,05$, priimama nulinė hipotezė (H_0). Vadinasi, **hipotezė nr. 3 nepasitvirtino**, kad darbuotojų pasitenkinimas motyvavimo sistema priklauso nuo įmonės vykdomos socialiai atsakingos veiklos.

Hipotezė nr. 4: Kvalifikuotiems darbuotojams yra svarbu, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą.

- Spearman koreliacija (įmonės „Pakmarkas“): koreliacijos koeficiento reikšmė $r=-0,030$ $p=0,736$.

Norint nustatyti, ar yra ryšys tarp respondentų išsilavinimo ir poreikio, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą, iškeliamos šios hipotezės:

Nulinė hipotezė H_0 – Kvalifikuotiems darbuotojams nėra svarbu, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą.

Alternatyvi hipotezė H_A - : Kvalifikuotiems darbuotojams yra svarbu, kad įmonė vykdytų socialiai atsakingą veiklą.

Kadangi, stebimas reikšmingumo lygmuo $p=0,736>0,05$, priimama nulinė hipotezė (H_0). Vadinasi, poreikis, kad organizacija vykdytų socialiai atsakingą veiklą nepriklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos.

Taigi hipotezių tikrinimas atskleidė, kad dvi iš iškeltųjų hipotezių pasitvirtino hipotezė nr. 1 bei hipotezė nr. 2, tačiau kitos dvi (hipotezė nr. 3 ir hipotezė nr. 4) – ne. Nors ir teorija teigia, kad darbuotojai yra labiau motyvuoti ir patenkinti organizacijos motyvavimo sistema socialiai atsakingoje įmonėje, ir kad kvalifikuotesni darbuotojai, kaip prioritetinę darbovietę, renkasi socialiai atsakingą įmonę, tačiau tyrimas atskleidė, kad tiriamuoju atveju tai nepasitvirtino. Tai galėtų lemti, kad Lietuvoje socialinė atsakomybė tik prieš kelis metus pradėjo populiarėti. Visuomenė yra mažai informuojama apie tai, kas yra soc. atsakomybė, mažai viešinama SA įmonių gerosios praktikos pavyzdžiai. Todėl mažas žmonių informuotumas ir pačių žmonių mažas domėjimasis gali lemti, kad darbuotojai mažai žino apie socialinę atsakomybę ir tai jiems dar nėra taip svarbu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- I. Atlikus teorinę mokslinių šaltinių analizę, galima formuluoti tokias išvadas:
1. Siekiant kuo geriau išnaudoti darbuotojų potencialą organizacijos tikslų įgyvendinimui, įvairiais istorijos laikotarpiais buvo kuriamos įvairios darbuotojų motyvacijos teorijos. Visas sukurtas teorijas galima suskirstyti į du tipus: turinio bei proceso. Šiomis teorijomis siekiama parodyti, ko siekia kiekvienas individas, kokie yra jo poreikiai, tikslai ir kokie galimi jo elgesio variantai. Taigi, nors ir buvo sukurta daug įvairių darbuotojų motyvavimo teorijų, tačiau vienos, idealios teorijos, kuri tiktų kiekvienam darbuotojui ir kiekvienai organizacijai, nėra sukurta iki šiol.
 2. Mokslinėje literatūroje galima atrasti įvairių socialinės atsakomybės apibrėžimų. Tačiau apžvelgus autorių nuomonę, galima teigti, kad socialinė atsakomybė yra įmonės savanoriška politika, laikantis įstatymų ir tarptautinių susitarimų keliamų elgesio normų, savo organizacijos veikloje orientuoti į etišką ir teisišką ekonominę plėtrą, aplinką tausojančią politiką. Taip pat siekis prisidėti prie socialinių problemų sprendimo bei organizacijos žmogiškųjų išteklių ir jų šeimos gerovės.
- II. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:
1. Socialiai atsakingoje įmonėje „Pakmarkas“ ir paprastoje verslo įmonėje „Užmojai su garantijomis“ yra taikomos tiek materialinės, tiek ir nematerialinės motyvavimo priemonės, kurios yra derinamos. Abiejose tiriamosiose įmonėse pagrindinis skatinimas išlieka ekonominėmis skatinimo priemonėmis, kaip priedai prie algų ar šventinės premijos. Tačiau pastebėta, kad įmonėje „Pakmarkas“ yra toliau motyvuojami darbuotojai, suteikiant jiems subsidijavimą maitinimui įmonėje. Taip pat abiejose įmonėse naudojami ir sociopsichologiniai motyvavimo būdai, tačiau tai yra kaip papildomas, mažiau reikšmingas būdas šalia kitų. Tuo tarpu patiems darbuotojams atlyginimas, socialinės garantijos bei savirealizacijos galimybė išlieka, kaip svarbiausios skatinimo priemonės. Atlikus koreliacinę duomenų analizę paaiškėjo, kad darbuotojų svarstymas apie darbo keitimą priklauso nuo to, ar jie yra patenkinti esama organizacijos motyvavimo sistema.
 2. Nors ir atlikus abiejų įmonių dokumentų turinio analizės paaiškėjo, kad organizacijose yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais, tačiau interviu su vadovais metu bei atlikus anketinę darbuotojų apklausą, paaiškėjo, kad įmonių vadovai nesikonsultuoja su darbuotojais motyvavimo priemonių klausimais, neanalizuoja darbuotojų poreikių ir lūkesčių motyvacinei sistemai.

3. Atlikus įmonės „Pakmarkas“ dokumentų turinio analizę bei interviu su vadovais metu paaiškėjo, kad priešingai nei įmonėje „Užmojai su garantijomis“, įmonėje darbuotojams yra mokamas didesnis atlyginimas nei įstatymais numatytas Lietuvos minimalus atlyginimas. To yra reikalaujama bei užtikrinama socialiai atsakingos įmonės nuostatose.
4. Atlikus darbuotojų anketinę apklausą ir interviu su įmonių vadovais metu nustatyta, kad labiausiai darbuotojų motyvaciją mažinantys veiksniai yra: grįžtamojo ryšio nebuvimas; teisingos ir suprantamos atlygio sistemos trūkumas; neatsižvelgimas į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais; lygių galimybių ir lygios darbo apimtys tarp darbuotojų nebuvimas.
5. Atlikus tyrimus abiejose tiramosiose įmonėse paaiškėjo, kad darbuotojai iš dalies yra patenkinti darbuotojų skatinimo sistema bei dauguma darbuotojų kartais pagalvoja apie darbo keitimą. Tai rodo, kad darbuotojų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi, todėl ji turėtų būti tobulinama.
6. Statistiškai patikrinus iškeltas hipotezes paaiškėjo, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, ar vadovai atsižvelgia į jų nuomonę ją kuriant. Taip pat pasitvirtino hipotezė, kad darbuotojų pasitenkinimas esama darbuotojų skatinimo sistema priklauso nuo to, ar įmonėje visada yra taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.
7. Atlikus įmonės „Pakmarkas“ darbuotojų anketinę apklausą ir interviu analizę su vadovais, paaiškėjo, kad įmonės darbuotojai darbindamiesi šioje įmonėje domėjosi, apie organizacijos vykdomą veiklą, vertybes, tikslus, tačiau socialinės atsakomybės klausimas jiems nebuvo prioritetas. Tai rodo, kad Lietuvos visuomenė dar nėra gerai informuota, kas yra socialinė atsakomybė. Nors tai yra geras konkurencinis pranašumas prieš kitas įmones įvaizdžio klausimu, tačiau Lietuvos rinkoje darbuotojai dar neskiria tiek daug dėmesio, kad jų darbdaviai būtų socialiai atsakingi. Ir tik maža dalis, dažniausiai jaunų, darbo ieškančių žmonių kaip prioritetinį darbdavį renkasi tą, kuris vykdo socialiai atsakingą veiklą.

III. Rekomenduotina abiejų tiriamųjų įmonių personalo vadovams:

- Darbuotojams yra svarbu, kad į jų nuomonę būtų atsižvelgiama, kai yra priimami svarbūs sprendimai, todėl vadovai turėtų dažniau konsultuotis su darbuotojais.
- Vadovams svarbu atsižvelgti, kokie „higieniniai“ veiksniai, esantys organizacijoje mažina darbuotojų motyvaciją. Todėl svarbu nuolatos vykdyti darbuotojų motyvacijos ir poreikių analizes tam, kad būtų nustatyti motyvaciją mažinantys veiksniai ir kad jie galėtų būti efektyviai pašalinti. Taip pat darbuotojų poreikių analizė padėtų tinkamai adaptuoti darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios atitiktų darbuotojų poreikius.
- Taip pat siekiant, kad socialiai atsakingos įmonės darbuotojai labiau domėtųsi jų vykdoma veikla, reikėtų į tą veiklą traukti daugiau darbuotojų, juos atitinkamai informuoti apie vykdomus projektus ir kaip jie gali prie to prisidėti.

LITERATŪRA

1. Appleby R. C., Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: Charibdė, 2003. – 488 p. – ISBN - 9986745632
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija. 2000. p. – IBSN – 9986138140
3. Bendroji socialinė atsakomybė. EuroVoc.
<http://eurovoc.europa.eu/drupal/?q=request&view=pt&termuri=http://eurovoc.europa.eu/283356&language=lt> [žiūrėta: 2014-02-01]
4. Blaskova M, Grazulis V. Motivation of human potential: theory and practice: Monograph. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Zilina University, 2009. – 499 p. – ISBN - 9789955191551
5. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologja. 1996. – 76 p. – ISBN - 998613434X
6. Buškevičiūtė K. Organizacijos darbuotojų motyvacijos gerinimas apskrities viršininko administracijos pavyzdžiu. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. - 89 p.
http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080820_094908-50387/DS.005.0.02.ETD
7. Danilevičiūtė S., Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovė – teorinis aspektas: Pranešimas. Studentų mokslinė konferencija „Jaunasis mokslininkas 2004“. Prieiga per internetą:
http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Danileviciute_Sigita.htm
[žiūrėta 2014 02 15].
8. Gražulis, V. Motyvacijos pasaulis – supratimo keliai ir klystkeliai: metodinė mokymo priemonė. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 69 p. – ISBN - 9955497718
9. Greičiausi prieš srovę plaukė „Užmojai su garantijomis, 2010.
http://www.vilkmerge.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=1954:qumojai-su-garantijomisq-greiausiai-plauk-prie-srov&catid=90&Itemid=542 [žiūrėta: 2014-03-01].
10. Įmonių socialinė atsakomybė. <http://www.socmin.lt/lt/darbo-rinka-uzimtumais/imoniu-socialine-atsakomybe-isa.html> [žiūrėta: 2014-02-02]
11. ISO 9001 sertifikavimas. Bureau Veritas Certification Lietuva.
http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=12758&serviceSheetName=%253Ci%253E+%253C%252Fi%253EISO+9001+sertifikavimas&cmpid=GA_ISO9k_201205 [žiūrėta: 2014-02-18].

12. Jasinskas E. ir kt. Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. *Ekonomika ir vadyba: mokslo darbai*. 2011, Nr. 16. p. 521 – 526. - ISSN 1822-6515
13. Jurgaitis M. ir kt. Įmonių socialinės atsakomybės atpažinimas. <http://analize.lt/praktine-analize/socialiai-atsakingas-verslas-lietuvoje/118-imoniu-socialines-atsakomybes-atpazinimas.html> [žiūrėta: 2014-01-20].
14. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005. – 400 p. – ISBN - 9955655356
15. Klupšas F. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai* - 2009, Nr. 19 (4), p. 1- 11. – ISSN – 1822-6760
16. Laurinavičius A., Reklaitis J. Darnauso verslo socialinė atsakomybė: Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 316 p. – ISBN - 9789955193531
17. Lis B., The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management Revue*, 2012, Vol. 23(3), p. 279 – 295. – ISSN - 0935-9915
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ec22d19-fddb-4b49-b418-b4a6dde8cb8f%40sessionmgr4001&vid=6&hid=4104> [žiūrėta: 2014-02-01]
18. Luobikienė I. Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga / 5-oji patais. ir papild. Laida. – Kaunas: Technologija, 2006. – 121 p. – ISBN - 9955251220
19. Marcinkevičiūtė L. , Petrauskienė R. Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos // *Žemės ūkio mokslai*. - Kaunas: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, Nr. 14 (2), p. 57 – 65. - ISSN 1822-6760
20. Marcinkevičiūtė L. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai: mokslo darbai*. 2006, Nr. 1. p. 11 – 18. – ISSN – 1392 - 3137
21. Marcinkevičiūtė L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 34., 2005. p. 79 – 92. - ISSN_1392-3137
22. Martinkus B. ir kt. Vadybos pagrindai: Vadovėlis. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – 483 p. - 9789986389835
23. Matuziene I., Gaidamaviciene D. Assessment of the employee motivation system: a case study of a production enterprise // *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009, Nr. 2(16), p. 55 – 66. – ISSN 1392-3110

- http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1392-3110.N_2_16.PG_55-66/DS.002.1.01.ARTIC [žiūrėta: 2014-02-01]
24. Mauricienė I., Paužuolienė J. Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris // *Regional Formation and Development Studies: scientific journal*. – Klaipėda, 2013. No. 2 (10). p. 123 – 132. - ISSN 2029-9370
http://www.ku.lt/smf/files/2012/06/Regional_2013.pdf [žiūrėta: 2014-02-01]
25. Mėlynytė O., Ruževičius J. Interconnectedness of Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Are Lithuanian Employees Willing to Engage in Social Activities? *Economics and Management: academic Journal*. – Kaunas, 2008. Vol. 24, p. 163 – 164. – ISSN - 1822-6515
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ec22d19-fddb-4b49-b418-b4a6dde8cb8f%40sessionmgr4001&vid=8&hid=4104> [2014-02-07]
26. Mikšys A. Socialinis atsakingumas ir SA8000 standartas. Bureau Veritas Certification Lietuva.
www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bureauveritas.lt%2Fwps%2Fwcm%2Fconnect%2F147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd%2FSocialinis%2Batsakingumas%2Bir%2BSA8000%2Bstandartas_2009-06-08f.pdf%3FMOD%3DAJPERES&ei=7zQOU7j8D8np4gTXqYDYAQ&usg=AFQjCNFFR9ejJ7R3Stq55sghDafUUwzoTw&sig2=EXIwxM-CO8QkGwE_9LviPA&bvm=bv.61965928,d.bGE [žiūrėta: 2014-02-17]
27. Mirvis P. Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review: scientific journal*. Vol. 54, No. 4. 2012. p. 93 – 117. - ISSN 0008-1256
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ec22d19-fddb-4b49-b418-b4a6dde8cb8f%40sessionmgr4001&vid=12&hid=4104> [žiūrėta: 2014-02-07]
28. OHSAS 18001 sertifikavimas. Bureau Veritas Certification Lietuva.
http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=12785&serviceSheetName=%253Ci%253E+%253C%252Fi%253EOHSAS+18001+sertifikavimas&cmpid=GA_OHSAS_201305 [žiūrėta: 2014-02-18]
29. *Psichologijos žodynas*. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. – 368 p. – ISBN – 5899500166

30. Račelytė D. Motyvacija ir darbuotojų motyvavimas / Organizacinės elgsenos pagrindai: Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 57 – 72. – ISBN – 9789955193654
31. Rakauskas J. Įmonės „Užmojai su garantijomis“ investicinis projektas - 12 milijonų litų. Gimtoji žemė, 2007. Prieiga per internetą http://www.gzeme.lt/index.php?exp=&s_id=1&n_id=2406&lang=lt [žiūrėta 2014-03-01].
32. Ramanauskienė J. ir kt. Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work. Rural Development 2011: The Opportunities and Challenges for Agriculture and Rural Development. 2011. p. 204 – 209. - ISSN 1822-3230 www.asu.lt/file.doc?id=41783 [žiūrėta: 2014-02-10]
33. Sakalas, A. Personalo vadyba: vadovėlis / 2-oji patais. ir papild. laida. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN - 998609254X
34. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN - 9955280158
35. Stoner J. A. F. ir kt. Vadyba / 4-asis leid. – Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p. – ISBN - 9986850304
36. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 232 p. – ISBN - 9986386241
37. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008. – 129 p. – ISBN - 9789986388906
38. Šerpytis K. Viešųjų pirkimų centralizavimo finansinės naudos valstybei vertinimas (Lietuvos atvejo tyrimas). Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai ir ekonomika. Vilnius: Vilniaus universitetas. 2011. 170 p. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120118_131209-30256/DS.005.0.01.ETD [žiūrėta: 2014 - 03 – 10].
39. Šilingienė V. (2002). Evaluation of Personnel Motivation Systems. Inžinerinė ekonomika: mokslo darbai. Kaunas: Technologija. Nr. 2 (28). P. 61 – 65.
40. The Ten Principles of the UN Global Compact. <http://www.unglobalcompact.org/abouttheGc/TheTenprinciples/index.html> [žiūrėta: 2014-02-17].
41. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN - 9955563265
42. UAB „Intelektualių resursų sistemų konsultantai“. ISO 26000: 2010 Socialinės atsakomybės gairių standartas. <http://www.irs.lt/lt/ISO/26000/socialine/atsakomybe> [žiūrėta: 2014-02-17].

43. UAB „Pakmarkas“. Apie mus. Prieiga per internetą: <http://www.pakmarkas.lt/apie-mus.html> [žiūrėta: 2014-02-27].
44. UAB „Užmojai su garantijomis“. Apie mus. Prieiga per internetą: http://www.bacindustries.lt/usg/index.php?show_content_id=702 [žiūrėta: 2014-03-01].
45. Vaitkevičiūtė V. , Tarptautinių žodžių žodynas / 2-asis leid. patais. ir papild. – Vilnius: Žodynas, 2001. – 1039 p. ISBN - 9986465508
46. Valentine S., Fleischman G. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. 2008. 77, p. 159 – 172. ISSN - 0167-4544 <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ec22d19-fddb-4b49-b418-b4a6dde8cb8f%40sessionmgr4001&vid=17&hid=4104> [žiūrėta: 2014-02-10]
47. Vilkė R. Socialinė atsakomybė, kokybė ir standartai: veiksmingas, akivaizdus, bet dar neįvertintas ryšys. *Atsakingas verslas. Įmonių socialinė atsakomybė ir standartai. Intelligent Media*. 2013. Nr. 2, p. 2 – 16. – ISBN – 9955530588 http://csrba.lt/wp-content/uploads/2013/04/Atsakingas-verslas_Nr2.pdf [žiūrėta: 2014-02-20]
48. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. – 175 p.
49. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidyklą, 1998. – 223 p. – ISBN - 9986501105
50. Zvicevičiūtė A. Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai. 2007. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-33-2007-10-15/TEMA.-Tinkamos-darbuotoju-motyvavimo-sistemas-Lietuvoje-taikomos-retai.html> [žiūrėta 2014 02 13].
51. Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. - Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, Nr. 18 (4), p. 105 – 117. – ISSN - 0235-7186 <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf> [žiūrėta: 2014-02-02].

Mačiulytė D. Darbuotojų motyvavimo priemonės socialiai atsakingoje įmonėje UAB „Pakmarkas“ ir verslo įmonėje UAB „Užmojai su garantijomis“ / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 108 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe yra analizuojamos darbuotojų motyvavimo priemonės, taikomos socialiai atsakingoje ir paprastoje verslo įmonėje. Nagrinėta motyvavimo priemonių įvairumo, derinimo ir motyvavimo sistemos pastovumo problemos. Pirmojoje darbo dalyje analizuojamos įvairių autorių ir šaltinių pateikiamos socialinės atsakomybės sąvokos, socialiai atsakingam verslui keliami reikalavimai, socialinės atsakomybės sąsaja su darbuotojų motyvavimu bei potencialiai kvalifikuotų darbuotojų pritraukimu. Antrojoje darbo dalyje analizuojamos įvairių autorių pateikiamos motyvavimo ir motyvacijos sąvokos, trumpai apžvelgiamos motyvavimo teorijos bei skirtingų tipų: materialinės ir nematerinės darbuotojų skatinimo priemonės. Trečiojoje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika. Ketvirtojoje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo socialiai atsakingoje įmonėje „Pakmarkas“ ir paprastoje verslo įmonėje „Užmojai su garantijomis“ rezultatai. Pateikiama lyginamoji analizė apie abiejose įmonėse taikomas darbuotojų motyvavimo priemones ir vykdomą motyvavimo sistemą. Nagrinėjama, kiek praktiškai pasitvirtina įvairių autorių aprašyta darbuotojų motyvavimo teorija.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, motyvavimo priemonės, motyvavimo sistema, socialinė atsakomybė.

Mačiulytė D. Motivation Measures of Employees in the Socially Responsible Company UAB „Pakmarkas“ and in the Business Company UAB „Užmojai su garantijomis“ / Master's final work of Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: 2014 – 108 p.

ABSTRACT

This master's thesis analysis motivation measures of socially responsible company and simple business company. It also examines motivation measures' variety, combination and stability of motivation system problems. The first part of the work analysis various authors presented terms of social responsibility, requirements for socially responsible business, connection between social responsibility and employees' motivation and attraction of more qualified employees. The second part of the work analysis various authors presented terms of motivation, shortly describes theories of motivation and

material and non-material measures. After this it describes the research methodology. The fourth part of the work presents the results of the study of socially responsible company „Pakmarkas“ and simple business company „Užmojai su garantijomis“. It also presents the comparative analysis of motivation measures and motivation system of different companies. For the more, it examines how much confirmed the theories of motivation which were described by various authors.

Key words: motivation, motivation measures, motivation system, social responsibility.

Mačiulytė D. Darbuotojų motyvavimo priemonės socialiai atsakingoje įmonėje UAB „Pakmarkas“ ir verslo įmonėje UAB „Užmojai su garantijomis“ / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 108 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamasis darbo tema yra aktuali dėl efektyvių motyvavimo sistemų kūrimo socialiai atsakingose ir paprastose verslo įmonėse. Ši tema turėtų būti aktuali abiejų tipų įmonių vadovams, kadangi, tik efektyviai sukurta darbuotojų motyvavimo sistema patenkina darbuotojų lūkesčius bei poreikius, skatina juos rodyti geresnius darbo rezultatus, būti lojaliems organizacijoje, o visa tai turi įtakos sėkmingai įmonių veiklai.

Išsiaiškinus darbuotojų motyvavimo ypatumus skirtingose įmonėse, galima būtų teikti rekomendacijas, kaip būtų galima patobulinti esamas darbuotojų skatinimo sistemas.

Magistro baigiamojo darbo objektas – socialiai atsakingos ir paprastos verslo įmonės darbuotojams taikomos motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – remiantis tyrimo rezultatais bei atlikta mokslinių šaltinių analize, ištirti darbuotojų motyvavimo priemones, taikomas verslo organizacijoje ir socialiai atsakingoje organizacijoje bei nustatyti darbuotojų pasitenkinimą motyvavimo sistemomis abiejose įmonėse.

Naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; dokumentų turinio analizė; vieno atvejo analizė; pusiau struktūrizuotas ir struktūrizuotas (standartizuotas) interviu; anketinė apklausa; duomenų sisteminimas ir apibendrinimas, naudojant programinį paketą SPSS 17.0.; aprašomosios statistikos metodas; lyginamoji analizė.

Apibendrinus tyrimą, galima teigti, kad tiek socialiai atsakingos, tiek ir paprastos verslo įmonės darbuotojų sistemos panašios. Taikomos materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės, kurios yra derinamos. Abiejose tiriamosiose įmonėse pagrindinis skatinimas išlieka ekonominėmis skatinimo priemonėmis. Tuo tarpu patiems darbuotojams atlyginimas, socialinės garantijos bei savirealizacijos

galimybė išlieka, kaip svarbiausios skatinimo priemonės. Atlikus koreliacinę duomenų analizę paaiškėjo, kad darbuotojų svarstymas apie darbo keitimą priklauso nuo to, ar jie yra patenkinti esama organizacijos motyvavimo sistema.

Siekiant, kad būtų sukurta efektyvi motyvavimo sistema organizacijose svarbu, kad vadovai skirtų dėmesį darbuotojų poreikių analizę, atsiveltų į jų nuomonę svarbiais klausimais. O siekiant, kad socialiai atsakingos įmonės darbuotojai labiau domėtusi jų vykdoma veikla, reikėtų į tą veiklą traukti daugiau darbuotojų, juos atitinkamai informuoti apie vykdomus projektus ir kaip jie gali prie to prisidėti.

Darbo rezultatai naudoti baigiamojo magistro darbo rašymui bei galėtų būti panaudoti ištirtų įmonių darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimui arba jų pakoregavimui.

SUMMARY

Motivation Measures of Employees in the Socially Responsible Company UAB „Pakmarkas“ and in the Business Company UAB „Užmojai su garantijomis“ / Master's final work of Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: 2014 –108 p.

Master's final work is relevant for the reason of efficient motivation systems for organizations of socially responsible and simple business companies. Employees' motivation topic should be relevant to supervisors of both companies, because only effectively designed motivation system for employees can satisfy the expectations of employees, encourages them to show better work results, to be loyal to the companies. The factors affects the success of the organizations.

When it is find out about motivation features in different companies, it is possible to make recommendations how to improve motivation systems of employees.

Subject – employees motivation measures of socially responsible and simple business companies.

Object – to examine motivation measures of socially responsible and simple business companies and to examine employees' satisfaction of motivation systems in their companies.

Research methods: analysis of scientific literature, content analysis of documents, a case study, questionnaire survey, data systematization and generalization by using the SPSS 17.0 software package, descriptive statistical method, comparative analysis.

To sum up the survey results showed the motivation system of employees of companies are similar. Material and immaterial motivation measures are used, which are combined. In the both companies there are used monetary promotion. Although the workers expect salary, social guarantees

and self-realization. It is found out that employees' thinking to change the job depends on motivation system which is used in the companies.

Toward the creation of an effective motivation systems in the organizations it is important for managers to focus on needs and opinions of workers. Also it is important to include employees in more social responsible activities and to inform them more how they could join in these activities.

The results were used to write this master's final work and it could be used for examined companies to develop or improve their motivation system of employees.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Sudaryta, remiantis nustatytais kriterijais; organizacijos atrinktos iš oficialiai pateikto Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos internetinio tinklalapio (kuris buvo paskutinį kartą atnaujintas – 2014-01-09) ir Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narių sąrašo, pateikto analize. It internetiniame tinklalapyje (sudarytas Jurkaičio M. ir kt.).

Atrankos kriterijai:

1. Lietuvos Nacionalinio atsakingo verslo tinklo narys
2. Pasaulinio susitarimo Global Compact narys
3. Įsidiegęs socialiai atsakingui verslui rekomenduojamus standartus ir yra sertifikuotas
4. Viešai pateikia kiekvienais metais atsakaitas
5. Deklaruoja viešai vykdomą darbuotojų motyvavimo sistemą ar pan.
6. Verslo organizacija, privataus sektoriaus, ne asociacija, ne susivienijimas, ne NVO, ir t.t.
7. Apdovanojama Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimuose.

Atitinka visus kriterijus:

Koncernas „Achemos grupė“
 Bendrovė „TEO LT“
 Bendrovė „Pakmarkas“
 Bankas „SEB bankas“
 Bankas „Swedbank“
 UAB „Omnitel“
 Bendrovė „Švyturys-Utenos alus“
 AB „Lesto“
 Kvalitetas, Ltd.
 „Greita Spauda“
 UAB „Scandy“
 UAB „GlaxoSmithKline Lietuva“

Neatitinka bent vieno kriterijaus:

Asociacija Investors' Forum*;
 Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija NETA*;
 Bendrovė „Berlin-Chemie Menarini Baltic“*;
 Danisco Sugar Kėdainiai ir Panevėžys*;
 Bendrovė „Ernst&Young Baltic“*;
 Advokatų kontora Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai LAWIN;
 Bendrovė „Lietuva Statoil“*;
 Bendrovė „Mažeikių nafta“*;
 Bendrovė „AGA“*;
 Akcinė prekybos bendrovė „Apranga“*;
 Bendrovė „Baltų žemės“*;
 Bendrovė „Eksponentė“*;
 Bendrovė „Ericsson Lietuva“*;
 Bendrovė „EURA“*;
 Gyvybės draudimas Bonum Publicum;
 Bendrovė „Invalida Service“*;
 Bendrovė „Klaipėdos kartonas“*;
 Bendrovė „Lifosa“*;
 Koncernas „MG Baltic“*;
 Bendrovė „Nestle Baltics“*;

Bendrovė „Pas dobilą“*;
 Bendrovė „Traidenis“;
 Bendrovė „Valpirus“*;
 Bankas „Ūkio bankas“;
 Baltic Management Institute*;
 Inžinerinės ekologijos asociacija;
 Jaunųjų vadovų asociacija*;
 Lietuvos maistinių profesinė sąjunga;
 Respublikinis energetikų mokymo centras (VĮ)*;
 VšĮ „Aplinkos vadybos ir audito institutas“;
 Bendrovė „ALNA“*;
 Bendrovė „Utenos trikotažas“*;
 Bendrovė „Narbutas ir Ko“*;
 Advokatų profesinė bendrija;
 Soloveičikas, Markauskas, Aviža, Bagdanskis | SMA*;
 VšĮ „Iniciatyvos fondas“;
 AB „Kauno energija“*;
 UAB „Klaipėdos terminalo grupė“*;
 AB „Šiaulių bankas“;
 Lietuvos draudimas;
 UAB Renerga;
 UAB DPD Lietuva*;

JCI Lietuva;
 UAB PricewaterhouseCoopers*;
 UAB „European Leadership Institute“*;
 UAB „Lintel“*;
 UAB Akreta*;
 Socialiai atsakingų įmonių asociacija;
 Lietuvos jaunimo organizacijų taryba;
 Asociacija „Mano miestas Klaipėda“
 UAB „Metalų meistrai“*;
 Europos humanitarinis universitetas;
 UAB „Coca-Cola HBC Lithuania“*;
 AB „Vilniaus baldai“*;
 Vilniaus Verslo Teisės Akademija;
 Public Institution College of Social Sciences;
 AB Dolomitas;
 JSC Vilniaus troleibusai;
 JSC Baltic-West Trading;
 JSC Klaipėdos Statybos Kompanija;
 JSC Scaent Baltic*;
 Kopa, Inc.;
 School of Success;
 ISM Vadybos ir Ekonomikos Universitetas;
 JSC Vakarų Medienos Grupė;

<p>LCC Tarptautinis Universitetas; Utenos Vandeny; UAB „WTE Baltic“; UAB „Vilniaus Vandeny“; Panevezys College; National Credit Unions Association; City Service; International Business School; Vilnius University; Bureau Veritas LIT.; UAB OVC Consulting; PR Service/Edelman Affiliate (UAB PIAR); BS Chemical, Ltd.; Elgama-Elektronika Ltd; International School of Law and Business; Gamtos namai, JSC; Environmental Centre for Administration and Technology; Grand Partners, Ltd.</p>	<p>Lithuanian Water Suppliers Association; JSC Eugesta; UAB Karlas Transport; Ortopedijos Centras Ltd.; Kaunas University of Technology; Šiauliai State College; UAB „Kūrybos namai ELITAZ“; Bankas „Medicinos bankas“; Bendrovė „Ekonominės; konsultacijos ir tyrimai“; UAB „Konekesko Lietuva“; Gyva Lt.; Kauno kolegija / University of Applied Sciences; UAB Raminora - SPA Vilnius SANA; National Chapter of CCLP; Worldwide, Lithuania;</p>	<p>Aukštaitijos Vandeny; UAB „Dzūkijos Vandeny“; UAB „Kauno Vaisių Ir Daržovių Prekyba“; Interlux, Ltd.; UAB „Servico“; UAB All Time Group; UAB Marijampolės Pašarai; UAB Arvi Kalakutai; UAB Arvi Kalakutų Fermos; Vilnius Cooperative College; Spaudmeta, Ltd.; New Ideas; UAB „Strateginių projektų vystymo grupė“; AB Lietuvos geležinkeliai; Noringe, UAB;</p>
---	---	---

Interviu klausimai socialiai atsakingos įmonės vadovams (personalo vadovams, tiesioginiams vadovams, kitiems asmenims, kurie turi įtakos, priima sprendimus dėl darbuotojų motyvavimo):

1. Kokias motyvavimo priemones taikote organizacijoje, skatinant darbuotojus?
2. Kaip kuriate darbuotojų motyvavimo sistemą, ar taikote įvairias motyvavimo priemones, derinate jas tarpusavyje, ar naudojate tik pavienius, konkrečius skatinimus?
3. Ar kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą atsižvelgiate į darbuotojų nuomonę, jų poreikius ir lūkesčius, ar atsižvelgiate, kokios motyvavimo priemonės jiems yra aktualios?
4. Kaip dažnai/kas kiek laiko atliekate darbuotojų poreikių analizę ar apskritai ją atliekate? Ar vertinate darbuotojų pasitenkinimą taikoma motyvavimo sistema organizacijoje?
5. Kaip manote, kas (kokie veiksniai) labiausiai mažina darbuotojų motyvaciją darbe?
6. Jūs deklaruojate, kad Jūsų organizacija yra socialiai atsakinga. Ar nuo pat įmonės įkūrimo vykdėte socialiai atsakingą politiką? Kas paskatino to imtis?
7. Kaip manote, ar įmonės socialiai atsakinga veikla turi įtakos darbuotojų motyvacijai?
8. Kaip manote, ar vykdoma socialiai atsakinga veikla suteikia konkurencinio pranašumo rinkoje? Ar soc. atsakingos politikos propagavimas turi įtakos organizacijos patrauklumui (tiek klientų, tiek darbuotojų atžvilgiu)? Ar potencialiems naujiems darbuotojams aktualu, kad organizacija yra atsakinga ar jie tuo domisi?

Šią anketą sudarė Mykolo Romerio universiteto studentė. Ji skirta ištirti įmonės darbuotojų motyvavimo priemones bei motyvavimo sistemą. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamojo darbo tyrimui. Anketa yra anoniminė. Prašome pasirinktus atsakymus pažymėti (X) arba įrašyti kitą variantą. Dėkoju už atsakymus!

1. 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. Kaip ilgai dirbate šioje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metai;
- 1 – 4 metai;
- 5 – 8 metai;
- 9 ir daugiau metų.

4. Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis universitetinis;
- Aukštasis neuniversitetinis (koleginis);
- Profesinis;
- Vidurinis.

5. Kas Jums yra darbas?

- Tik pajamų šaltinis;
- Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį;
- Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti;
- Pajamų šaltinis ir laiko praleidimas;
- Pajamų šaltinis ir galimybė „priklausyti“, būti organizacijos dalimi;
- Karjeros galimybės;
- Užtikrintos socialinės garantijos;
- Kita _____ .

6. Kodėl pasirinkote darbą šioje organizacijoje?

(Galimi keli atsakymų variantai)

- Dėl siūlomo atlygio už darbą;
- Dėl karjeros galimybių;
- Dėl organizacijos įvaizdžio;
- Dėl suteikiamų socialinių garantijų;
- Dėl galimybės realizuoti savo patirtį ir sugebėjimus;
- Dėl organizacijoje taikomos motyvavimo sistemos;
- Dėl tobulėjimo galimybės;
- Dėl organizacijos mikroklimato;
- Dėl organizacijos vykdomos politikos;
- Kita _____ .

7. Ar Jūsų darbe yra visada taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės?

- Taip, visada, nepaisant ekonominio laikotarpio;
- Taip, bet tik iki ekonominės krizės;
- Tik ekonominės krizės metu;
- Ne, jos pradedamos taikyti tik darbar;
- Ne, motyvavimo priemonės šioje organizacijoje niekada netaikytos.

8. Kokios motyvavimo priemonės taikomos Jūsų darbe? (galimi keli atsakymų variantai)

Ekonominės Piniginės:

- Priedai prie algos;
- Šventinės premijos;
- Transporto išlaidų padengimas;
- Galimybė nemokamai naudotis organizacijos transportu;
- Ryšio išlaidų padengimas;
- Galimas paskolos suteikimas be palūkanų;
- Kita _____ .

Ekonominės nepiniginės:

- Nuolaidos, organizacijos suteikiamoms , paslaugoms;
- Nemokamas maitinimas;
- Nemokami laisvalaikio renginiai;
- Nemokamos poilsinės kelionės, išvykos;
- Vertingos dovanos
- Kita _____ .

Organizaciniai būdai:

- Tikslus organizacijoje atliekamų funkcijų pasidalijimas ir jų delegavimas;
- Efektyviai koordinuotas darbas;
- Objektivi kontrolės sistema;
- Kita _____ .

Sociopsichologiniai būdai:

- Karjeros perspektyvos;
- Įdomus darbo turinys;
- Užimtumo garantijos;
- Geras psichologinis mikroklimatas;
- Pagyrimai (garbės raštai, padėkos, geriausio darbuotojo rinkimai ir pan.)
- Laisvas darbo grafikas;
- Tobulėjimo ir saviraiškos galimybė;
- Organizacinė kultūra (organizacijos

šventės, išvykos, bendra simbolika, tradicijos ir pan.)

- Kita _____ .

9. Kokios motyvavimo priemonės norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbe?

10. Ar Jus tenkina darbo sąlygos?

- Taip, visiškai tenkina;
- Tenkina, bet nevisiškai;
- Daugiau netenkina nei tenkina;
- Ne, visiškai netenkina.

11. Ar darbdavys, kurdamas motyvavimo sistemą organizacijoje domisi Jūsų poreikiais ir lūkesčiais, domisi, kokios skatinimo priemonės Jums yra aktualiausios?

- Taip. Darbdavys nuolatos analizuoja darbuotojų poreikių pokyčius bei į juos reaguoja kurdamas ir tobulindamas motyvavimo sistemą;
- Iš dalies. Darbdavys pasidomėjo kokios motyvavimo priemonės man aktualios tik įdarbinimo metu;
- Ne. Darbdavys yra sukūręs motyvavimo sistemą, kurią naudoja ne vienerius metus ir į darbuotojų nuomonę šiuo klausimu neatsižvelgia.

12. Kas, Jūsų manymu, labiausiai mažina motyvaciją darbe (galimi keli atsakymai)?

- Neobjektyvus darbuotojų vertinimas;
- Mažas darbo užmokestis;
- Darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio;
- Neapmokami viršvalandžiai;
- Terminuota darbo sutartis (nesaugumo jausmas);
- Nėra karjeros galimybių arba į "aukštesnes" pozicijas paskiriama neobjektyviai;
- Nėra savirealizacijos galimybių;
- Nevienodai, tarp darbuotojų, paskirstytas darbo krūvis;
- Neatsižvelgiama į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais;
- Stresas dėl spaudimo darbus atlikti kuo greičiau, pigiau ir panašiai;
- Nuolatinė kritika dėl atliekamo darbo;
- Nuolatinė vadovo kontrolė dėl atliekamų darbų;
- Niekas nemažina motyvacijos darbe;
- Kita _____ .

13. Ar galvojate apie galimybę keisti darbą?

- Labai dažnai;
- Dažnai;
- Kartais;
- Beveik niekada;
- Niekada.

14. Jūs keistumėte darbą dėl:

- Pasiūlytų geriau apmokamą darbą;
- Pasiūlytų platesnę skatinimo programą;
- Siūlomo darbo pobūdis būtų platesnis ir įdomesnis;
- Pasiūlytų aukštesnes pareigas;
- Darbas būtų mažiau rutininis darbas nei esamas;
- Didesnės savirealizacijos galimybės;
- Galimybės prisidėti prie socialiai atsakingos veiklos;
- Šiuo metu savo darbovieta esate patenkintas ir išeiti nenorėtumėte.

Šią anketą sudarė Mykolo Romerio universiteto studentė. Ji skirta ištirti darbuotojų motyvavimą socialiai atsakingoje įmonėje. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamojo darbo tyrimui. Anketa yra anoniminė. Prašome pasirinktus atsakymus pažymėti (X) arba įrašyti kitą variantą. Dėkoju už atsakymus!

1. 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 yra Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis universitetinis;
- Aukštasis neuniversitetinis (koleginis);
- Profesinis;
- Vidurinis.

4. Kaip ilgai dirbate šioje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metai;
- 1 – 3 metai;
- 4 – 8 metai;
- 9 – 15 metų;
- 16 ir daugiau metų.

5. Kas Jums yra darbas?

- Tik pajamų šaltinis;
- Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus ir patirtį;
- Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti;
- Pajamų šaltinis ir laiko praleidimas;
- Pajamų šaltinis ir galimybė „priklausyti“, būti organizacijos dalimi;
- Pajamų šaltinis ir galimybė prisidėti prie vykdomos socialinės veiklos;
- Karjeros galimybės;
- Užtikrintos socialinės garantijos;
- Kita _____ .

6. Ar Jus tenkina esama darbuotojų motyvavimo sistema?

- Taip, visiškai tenkina;
- Tenkina, bet nevisiškai;
- Ne, visiškai netenkina;
- Neturiu nuomonės.

7. Kodėl pasirinkote darbą šioje organizacijoje? (Galimi keli atsakymų variantai)

- Dėl siūlomo atlygio už darbą;
- Dėl karjeros galimybių;
- Dėl organizacijos įvaizdžio;
- Dėl suteikiamų socialinių garantijų;
- Dėl galimybės prisidėti prie vykdomos socialinės veiklos;
- Dėl galimybės realizuoti savo patirtį ir sugebėjimus;
- Dėl organizacijoje taikomos motyvavimo sistemos;
- Dėl tobulėjimo galimybės;
- Dėl organizacijos mikroklimato;
- Dėl organizacijos vykdomos politikos;
- Kita _____ .

8. Renkantis šį darbdavį, ar kreipėte dėmesį, ar organizacija vykdo socialiai atsakingą politiką?

- Tikrai taip, man svarbu, kad organizacija būtų socialiai atsakinga;
- Domėjauisi organizacijos vertybėmis, misija bei tikslais, tačiau ar yra socialiai atsakinga nebuvo mano prioritetas;
- Nesidomėjau, nes man nėra svarbu, ar organizacija yra socialiai atsakinga.

9. Ar Jūsų darbe yra visada taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės?

- Taip, visada, nepaisant ekonominio laikotarpio;
- Taip, bet tik iki ekonominės krizės;
- Taip, bet tik po ekonominės krizės;
- Tik ekonominės krizės metu;
- Ne, jos pradedamos taikyti tik darbar;
- Ne, motyvavimo priemonės šioje organizacijoje niekada netaikytos.

10. Kokios motyvavimo priemonės taikomos

Jūsų darbe? (Galimi keli atsakymų variantai kiekviename atsakymų bloke)

Ekonominės Piniginės:

- Priedai prie algos;
- Šventinės premijos;
- Transporto išlaidų padengimas;
- Galimybė nemokamai naudotis organizacijos transportu;
- Ryšio išlaidų padengimas;
- Galimas paskolos suteikimas be palūkanų;
- Kita _____ ;
- Taikomos visos aukščiau išvardintos priemonės;
- Netaikomi jokie piniginiai skatinimai.

Ekonominės nepiniginės:

- Nuolaidos, organizacijos suteikiamoms , paslaugoms;
- Nemokamas maitinimas;
- Nemokami laisvalaikio renginiai;
- Nemokamos poilsinės kelionės, išvykos;
- Vertingos dovanos;
- Kita _____ ;
- Taikomos visos aukščiau išvardintos priemonės;
- Netaikomi jokie ekonominiai nepiniginiai skatinimai.

Organizaciniai būdai:

- Tikslus organizacijoje atliekamų funkcijų pasidalijimas ir jų delegavimas;
- Efektyviai koordinuotas darbas;
- Objektivi kontrolės sistema;
- Kita _____ ;
- Taikomos visos aukščiau išvardintos priemonės;
- Netaikomi jokie organizaciniai skatinimo būdai.

Sociopsichologiniai būdai:

- Karjeros perspektyvos;
- Įdomus darbo turinys;
- Užimtumo garantijos;
- Geras psichologinis mikroklimatas;
- Pagyrimai (garbės raštai, padėkos, geriausio darbuotojo rinkimai ir pan.)
- Laisvas darbo grafikas;
- Tobulėjimo ir saviraiškos galimybė;
- Organizacinė kultūra (organizacijos šventės, išvykos, bendra simbolika, tradicijos ir pan.)
- Demokratiškas vadovavimas;
- Kita _____ ;
- Taikomos visos aukščiau išvardintos priemonės;

- Netaikomi jokie sociopsichologiniai skatinimo būdai.

11. Kokios kitos motyvavimo priemonės norėtumėte, kad būtų taikomos Jūsų darbe?

12. Ar darbdavys, kurdamas motyvavimo sistemą organizacijoje domisi Jūsų poreikiais ir lūkesčiais, domisi, kokios skatinimo priemonės Jums yra aktualiausias?

- Taip. Darbdavys nuolatos analizuoja darbuotojų poreikių pokyčius bei į juos reaguoja kurdamas ir tobulindamas motyvavimo sistemą;
- Iš dalies. Darbdavys pasidomėjo kokios motyvavimo priemonės man aktualios tik įdarbinimo metu;
- Ne. Darbdavys yra sukūręs motyvavimo sistemą, kurią naudoja ne vienerius metus ir į darbuotojų nuomonę šiuo klausimu neatsižvelgia;
- Nežinau.

13. Ar galvojate apie galimybę keisti darbą?

- Labai dažnai;
- Kartais;
- Niekada.

14. Kas, Jūsų manymu, labiausiai mažina motyvaciją darbe (galimi keli atsakymai)?

- Neobjektyvus darbuotojų vertinimas;
- Mažas darbo užmokestis;
- Darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio;
- Neapmokami viršvalandžiai;
- Terminuota darbo sutartis (nesaugumo jausmas);
- Nėra karjeros galimybių arba į "aukštesnes" pozicijas paskiriama neobjektyviai;
- Nėra savirealizacijos galimybių;
- Nevienodai, tarp darbuotojų, paskirstytas darbo krūvis;
- Neatsižvelgiama į darbuotojų nuomonę svarbiais klausimais;
- Stresas dėl spaudimo darbus atlikti kuo greičiau, pigiau ir panašiai;
- Nuolatinė kritika dėl atliekamo darbo;
- Nuolatinė vadovo kontrolė dėl atliekamų darbų;
- Niekas nemažina motyvacijos darbe;
- Kita _____ .

15. Jūs keistumėte darbą dėl:

- Pasiūlytų geriau apmokamą darbą;
- Pasiūlytų platesnę skatinimo programą;
- Siūlomo darbo pobūdis būtų platesnis ir įdomesnis;
- Pasiūlytų aukštesnes pareigas;
- Darbas būtų mažiau rutininis darbas nei esamas;
- Didesnės savirealizacijos galimybes;
- Galimybes prisidėti prie platesnės apimties socialinės veiklos;
- Šiuo metu savo darbovieta esate patenkintas ir išeiti nenorėtumėte.

16. Jūsų organizacija yra socialiai

atsakinga, nes (*ISA– tai organizacijų ideologija, politika ir praktika spręsti socialinius, ekonominius ir aplinkosauginius klausimus, siekiant naudoti visuomenę.*):
(galimi keli atsakymų variantai)

- Vykdo aplinką tausojančią politiką;
- Skiria dėmesį socialinių problemų sprendimui;
- Vykdo etišką ekonominę plėtrą;
- Skiria dėmesį žmogiškiesiems ištekliams;
- Vykdo etišką ir teisės aktais grįstą politiką;
- Vykdo visas minėtąsias politikas;
- Vykdo visas aukščiau išskirtas politikas;
- Organizacija nėra socialiai atsakinga, nes nevykdo nei vienos aukščiau minėtos politikos.

17. Ar Jums svarbu, kad organizacija būtų socialiai atsakinga?

- Labai svarbu;
- Labiau svarbu, nei nesvarbu;
- Daugiau nesvarbu, nei svarbu;
- Visiškai nesvarbu;
- Neturiu nuomonės.

Kategorija: ĮSA darbuotojų atžvilgiu**Subkategorija - Darbuotojų kvalifikacijos, profesinių gebėjimų ugdymas, karjera:**

- Mokymai; kvalifikacijos kėlimas; x6
- Personalas lankosi seminaruose;
- Įvairiose parodose;
- Vyksta į stažuotes; x2
- Gamybos darbuotojams organizavo saugaus darbo elgesio su cheminėmis medžiagomis mokymus, po kurių kiekvienas darbuotojas buvo egzaminuojamas;
- Savarankiškam darbuotojų mokymuisi įmonėje veikia biblioteka, kurią sudaro knygos, žurnalai, audio medžiaga. Biblioteka kasmet atnaujinama pačiomis naujausiomis knygomis, kurias įsigyti pasiūlo patys darbuotojai.
- vadovams ir darbuotojams papildomai organizavome darbų saugos mokymus, gamybos darbuotojai išklusė ergonomikos seminarą.

Subkategorija - apmokėjimo už darbą sistema:

- Patvirtino pragyvenimo minimumo atlyginimo dydį, kuris yra didesnis už Lietuvos įstatymo numatytą minimalų darbo užmokestį; x4
- Atlyginimas mokamas du kartus per mėnesį, laiku ir oficialiai;
- Darbuotojams, kurie atleidžiami iš darbo sulaukę senatvės pensijos, išmokama išeitinė išmoka, atitinkamai darbo stažui įmonėje

Subkategorija - darbuotojų sveikata ir sveikatingumo skatinimas:

- Skiepijama nuo gripo; x2
- Pavojingų medžiagų pakuočių, esančių gamybos patalpose, ženklimas lietuvių kalba;

Subkategorija - geros, saugios darbo sąlygos:

- laikosi saugos ir sveikatos reikalavimų;
- Įsivardiname pagrindinius SA rodiklius, kurie kas pusmetį pildomi SA veiklos stebėjimo monitoringe (darbuotojų kaita, nelaimingų atsitikimų skaičiaus pokytis, darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal lytį, pagal amžiaus grupes ir kiti rodikliai);
- Pavyko sumažinti nelaimingų atsitikimų skaičių iki 0.
- Peržiūrėjo ir atnaujino darbų bei priešgaisrinės saugos instrukcijas;
- Sustiprinome įvadinius naujų darbuotojų apmokymus bendraisiais saugos ir sveikatos klausimais;
- Poilsio zonos gamybos patalpose įrengimas;
- Gerbiame dirbančiųjų teisę laikytis įprastų ar sutartų darbo laiko normų, nustatytų teisės aktais - taikome lanksčias darbo sąlygas, kad darbuotojai turėtų galimybę suderinti darbo – šeimos ir privataus gyvenimo interesus. x3 (lankstus darbo grafikas);
- Priimant į darbą visi darbuotojai yra instruktuojami bendraisiais saugos ir sveikatos klausimais.
- Tiems, kurie dirba su potencialiai pavojingais įrenginiais, instruktažai vedami reguliariai – kartą per metus.
- 2011 m. reaguodami į konsultantų ir darbuotojų pasiūlymus, kaip pagerinti darbo vietą gamyboje, atlikome šiuos veiksmus: kad patalpų oras būtų švaresnis, dažų technologo darbo vietoje įrengta ventiliacijos sistema; po specialiais gaubtais paslėpti elektros laidai, kad nekeltų pavojaus darbuotojams; kad pagerėtų darbo sąlygos prie įrenginių, pakeista kelių įrenginių dislokacija bei aukštis.
- kad darbuotojai kvėpuotų sveiku ir švariu oru, 2010 metais gamybinėse patalpose įrengėme automatizuotą patalpų oro drėkinimo sistemą, kuri darbo vietose užtikrina

optimalų santykinį drėgnumą.

- atsižvelgdami į darbuotojų pasiūlymus, prie įėjimo į gamybos patalpas tiesiai iš lauko pastatėme uždara pavėsinę. Pereinamoji patalpa tarp lauko ir gamybos patalpų apsaugo nuo iš išorės patenkančių dulkių ir skersvėjų
- Darbuotojai buvo apdrausti metiniu sveikatos draudimu. x2

Subkategorija - darbuotojų teisės:

- Palaiko visas žmogaus teises;
- Gerbia visų darbuotojų orumą;
- Nenaudoja ir neremia vaikų, kalinių ar priverstinio darbo; x5
- Nepraktikuoja ir neremia diskriminacijos ar persekiojimo dėl amžiaus, rasės, religijos, lytinės orientacijos, šeiminių padėties ar politinių pažiūrų; x7
- Gerbiame darbuotojų teisę burtis į profesines darbo sąjungas;
- Užtikrina teisingą apmokėjimą už darbą bei socialines garantijas;
- netoleruoja psichologinio spaudimo ir diskriminacijos;
- užtikrina lygias karjeros ir atlygio galimybes;
- laikosi visų darbo santykius reglamentuojančių įstatymų;
- Griežtai laikosi darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) teisinių reikalavimų.
- įmonėje paruoštos „Darbo tvarkos taisyklės“, kurios apibrėžia bendrąsias darbo tvarkas įmonėje: priėmimo į darbą bei atleidimo, komandiruočių, darbo ir poilsio laiką ir pan.

Subkategorija - naujų darbuotojų integravimas:

- 2010 metais sukūrėme įrankį vadovams – adaptacijos metodus, kurie naujiems darbuotojams padeda lengviau prisitaikyti prie organizacijos aplinkos ir sąlygų;

Subkategorija - vidinė komunikacija:

- Sukūrė ir aprašė tvarką, pagal kurią kiekvienas darbuotojas turi galimybę anonimiškai/konfidencialiai pranešti apie darbuotojų teisių pažeidimus: pakabintos nusiskundimų/pasiūlymų dėžutės, sukurtas specialus el. paštas; x2
- Darbuotojams informuoti ir įtraukti į įmonės socialinę veiklą aktyviai išnaudojame tokias komunikacines priemones kaip neformalus bendravimas kasdienėje veikloje, intraneto svetainė, el. paštas, aukščiausios vadovybės bei darbuotojų susirinkimai; x3
- Supranta socialinio dialogo svarbą ir palaiko įvairius informacijos keitimosi tipus tarp vadovų ir darbuotojų bendrai rūpimais ekonominiais ir socialiniais klausimais.
- Pajutę pirmuosius ekonominės krizės pokyčius, atvirai kalbėjome su darbuotojais ir visi kartu ieškojome racionalių sprendimų, kurie padėtų sušvelninti sunkmečio periodą.
- 2009 m. lapkričio mėnesį atlikome darbuotojų motyvacijos apklausą siekdami sužinoti, kokie veiksniai labiausiai motyvuoja ar demotyvuoja darbuotojus.