

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

MONIKA BARTAŠKAITĖ

**MOTYVACINĖS SISTEMOS KŪRIMAS LIETUVOS
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERYJE
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė:
Doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė**

VILNIUS, 2014

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**MOTYVACINĖS SISTEMOS KŪRIMAS LIETUVOS
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERYJE**

**Verslo ekonomikos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621L17002**

Vadovė:

**Doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė
2014 12**

Recenzentas:

Atliko:

**VSIms3-01 gr. stud
Monika Bartaškaitė
2014 12**

VILNIUS, 2014

TURINYS

IVADAS	6
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Darbuotojų motyvacijos sąryšis su ekonomika	8
1.2. Motyvacijos teorijų analizė.....	13
1.2.1. Motyvacijos teorijų turinio požiūriu analizė	13
1.2.2. Motyvacijos teorijų proceso požiūriu analizė.....	17
2. LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO SITUACIJOS ANALIZĖ..	23
2.1. Įmonių klasterio veiklos ypatybės ir formavimosi priežastys	23
2.2. Lietuvos informacinių technologijų sektoriaus analizė	30
2.3. Lietuvos informacinių technologijų klasterio charakteristika	33
3. LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS TYRIMAS.....	38
3.1. Tyrimo metodologija	38
3.2. Motyvacinės sistemos elementai egzistuojantys Lietuvos IT klasteryje	40
3.3. Lietuvos IT klasterio darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų analizė	44
3.3.1. Tyrime dalyvavusių klasterio darbuotojų profilio nustatymas.....	45
3.3.2. Klasterio darbuotojų nuomonė apie motyvaciją darbe.....	48
3.4. Vieningas motyvacijos modelis Lietuvos informacinių technologijų klasteryje.....	55
IŠVADOS.....	63
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	77

LENTELĖS

1 lentelė. Darbuotojų vertinimo būdai pagal vertintoją.....	12
2 lentelė. Motyvacijos teorijose išskirti poreikiai ir jų atsiradimas.....	15
3 lentelė. Darbuotojų skaičius Lietuvos IT sektoriaus bendrovėse	30
4 lentelė. IT specialistų didėjimo įmonėse prognozės.....	31
5 lentelė. Egzistuojančios motyvacijos priemonės Lietuvos IT klasterio įmonėse	43

PAVEIKSLĖLIAI

1 pav. Motyvacijos ir ekonomikos ryšys	9
2 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos	11
3 pav. Maslow poreikių hierarchija	14
4 pav. F. Herzbergo motyvacijos teorijos veiksniai	15
5 pav. Hackman ir Oldham darbo turiningumo ir motyvacijos modelis	16
6 pav. L. W. Porter ir E. E. Lawler darbo motyvacijos schema	18
7 pav. Tikslų nustatymo priemonė „SMART“	20
8 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai	20
9 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis	21
10 pav. Geografinis ir funkcinis klasterio aspektai	25
11 pav. Klasterių tipai.....	26
12 pav. Priimta pirmakursių į IRT studijų programas aukštosiose mokyklose	32
13 pav. Lietuvos informacinių technologijų įmonių klasterio struktūra	34
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	45
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sukauptą patirtį dirbant informacinių technologijų specialistu	46
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtus metus klasterio įmonėse.....	46
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal fiksuotą darbo užmokestį.....	47
18 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu, atsakomybės prisiėmimą ir	48
19 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų vertinimą	49
20 pav. Respondentų nuomonė apie jiems keliamus tikslus	50
21 pav. Respondentų nuomonė apie finansines ir nefinansines motyvacijos priemones	51
22 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip dažnai darbe jie jaučia vidinę motyvaciją	54
23 pav. Respondentų nuomonė apie motyvacinės sistemos ar jos elementų egzistavimą	54
24 pav. Lietuvos IT klasterio motyvacinės sistemos modelis	56
25 pav. Tikslų formulavimo procesas klasterio įmonėse	58
26 pav. Finansinių ir nefinansinių motyvacijos priemonių skyrimas klasterio įmonėse.....	59

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Lietuvos informacinių technologijų sektorius yra vienas konkurencingiausių sektorių darbuotojų įdarbinimo požiūriu. Sektoriaus darbuotojams yra sudaromos vienos geriausių darbo sąlygų Lietuvos darbo rinkoje. Informacinių technologijų įmonės skiria didelį dėmesį savo darbuotojų motyvacijai ir siekia pritraukti geriausius specialistus esančius rinkoje. Aiškias motyvacines sistemas turi Lietuvoje įsikūrusios didelės ir gerai žinomos užsienio kapitalo įmonės. Todėl dažnai darbuotojai rinkdamiesi naują darbo vietą pasirenka būtent jas. Konkurencijai didėjant lietuviško kapitalo įmonės vis dažniau imasi atitinkamų veiksmų, siekdamos būti patraukliomis darbovietėmis informacinių technologijų specialistams. Dažnai lietuviško kapitalo įmonės būna kur kas mažesnės ir generuoja mažesnes apyvartas, o tai turi įtakos skiriant darbuotojui motyvacines priemones. Tačiau vis dažniau Lietuvoje atsiranda įmonių, kurios norėdamos padidinti pardavimus ir generuoti didesnes pajamas jungiasi į klasterius, kurie suteikia daugiau galimybių plėtoti verslą. Susijungimas į klasterius įmonėms gali turėti teigiamos įtakos ne tik siekiant strateginių įmonės tikslų, bet ir siekiant didesnės darbuotojų motyvacijos ir galimybės pritraukti naujus darbuotojus į savo įmones. Taigi klasterio motyvacinės sistemos tyrimai atskleidžia įmonių kooperacijos privalumus motyvuojant darbuotojus ir didina jų konkurencingumą siekiant prisitraukti naujus darbuotojus.

Darbuotojų motyvacija yra nagrinėjama jau gerą šimtmetį. Pirmasis į darbuotojų motyvaciją atkreipė dėmesį amerikiečių mokslininkas Taylor (1911). Jis pastebėjo darbo rezultatų ir darbo kokybės ryšį. Vėliau psichologas Maslow (1943) suformulavo žmogaus poreikių piramidę, kuri tapo pagrindu nagrinėjant žmonių motyvaciją. Darbuotojų motyvacijos tema pasisakę mokslininkai: McGregor, Deci, Alderfer, McClelland, Herzberg, Hackman ir Oldham, Vroom, Adam, Porter-Lawler, Furnhamas, Porter ir Lowler, Locke bei kiti. Lietuvių autoriai nagrinėję motyvaciją: Žaptorius, Marcinkevičiūtė, Grauslytė ir kt. Taigi motyvacijos temai buvo ir yra skiriama daug dėmesio. Tuo tarpu įmonių klasterio tyrinėtojų nėra tiek daug. Tam įtakos galėjo turėti pakankamai neseniai atsiradusi klasterio samprata. Vienas iš pirmųjų klasterio tyrinėtojų yra profesorius M. E. Porter. Taip pat klasterius nagrinėjo šie mokslininkai: Roelandt, Gilsing, Sinderen, Niosi, Lubinski ir kt. Lietuvoje klasterio tema daug studijų yra atlikęs profesorius Žaptorius. Autoriaus, nagrinėjusio ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir klasterio įmonių, kol kas nėra. Taigi magistro baigiamajame darbe atliekamas tyrimas yra pagrįstas naujumu bei šiandieninėmis Lietuvos informacinių technologijų sektoriaus aktualijomis.

Tyrimo problema. Kokia motyvacijos sistema geriausiai tiktų Lietuvos informacinių technologijų klasteriui?

Tyrimo objektas. Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojų motyvacijos sistema.

Tyrimo tikslas. Pateikti tinkamiausią motyvacinės sistemos modelį Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonėms.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti klasterių formavimosi priežastis ir veiklos ypatybes.
3. Nustatyti Lietuvos informacinių technologijų klasterio aplinką.
4. Atlikti klasterio darbuotojų požiūrio į motyvaciją darbe tyrimą

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Struktūrizuotas interviu ir jo rezultatų analizė;
3. Anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė;
4. Grafinio vaizdavimo metodas.

Darbo struktūra.

Magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro šios dalys: įvadas (jame pristatoma nagrinėjama tema), pirmasis skyrius (kuriame analizuojama darbuotojų motyvacijos teorija ir modeliai), antrasis skyrius (analizuojami teoriniai klasterio formavimosi ypatumai, nagrinėjamas Lietuvos informacinių technologijų sektorius bei pateikta Lietuvos IT klasterio charakteristika), trečiasis skyrius (jame pateikiami struktūrizuoto interviu ir anketinės apklausos rezultatai). Darbo pabaigoje klasterio įmonėms pateikiamas motyvacinės sistemos modelis ir formuluojamos išvados.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojų motyvacijos sąryšis su ekonomika

Tyrinėjant darbuotojų motyvaciją svarbu suprasti motyvacijos sampratą ir esmę. Taip pat svarbu išanalizuoti, kaip visuotinai yra suvokiama motyvacija ir kokie veiksniai skatina motyvacijos atsiradimą.

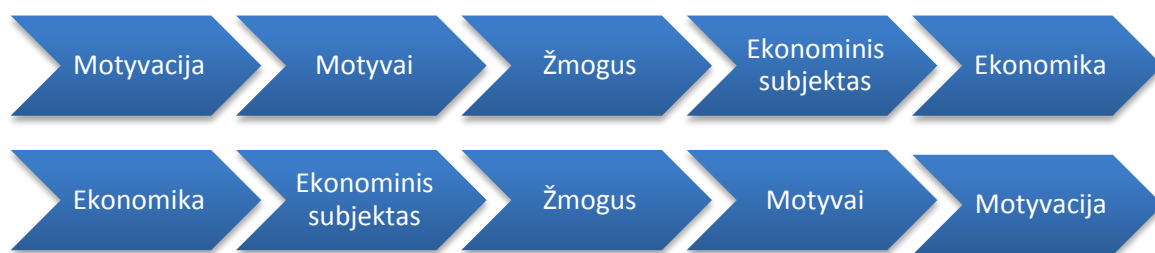
Pirmasis darbuotojų motyvaciją pradėjo tyrinėti amerikiečių mokslininkas Frederickas Winslow Tayloras. XX – ojo amžiaus pradžioje jis pastebėjo, jog įmonės darbo našumą gali pagerinti efektyvesnis darbuotojų darbas. Skatinamas ekonominių motyvų mokslininkas atliko tyrimą: su darbuotojais sutarė, jog už kitaip negu įprastai atliktą darbą, jiems bus sumokėta daugiau. Tuo metu pinigai buvo pagrindinis motyvas, kuris ir lėmė, jog F. W. Tayloro bandymas pagerinti darbuotojų našumą, padidinant piniginių atlygį, buvo sėkmingas. Tai leido efektyviai panaudoti įmonės resursus ir padidinti įmonės našumą, bei toliau plėtoti darbuotojų motyvacijos reikšmę įmonės valdymui. F. Tayloras padėjęs pagrindus motyvacijos teorijoms, darbuotojus traktavo tarsi vienodas preciziškai organizuoto mechanizmo detales. Pastebėjęs darbo rezultatų ir darbo kokybės ryšį, jis motyvaciją laikė vien tikslų užduočių vykdymą, vengiant bausmių ir siekiant norimo atlyginimo (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

1943 metais amerikiečių psichologas Abrahamas Haroldas Maslow aprašė žmogaus poreikių piramidę, kuri atspindi augančius žmogaus poreikius. Nagrinėjant klasikinę Maslow poreikių piramidės pavyzdį matyti, kad pagrindiniai darbuotojų poreikiai yra fiziniai, toliau eina saugumo, socialiniai, pripažinimo – savigarbos ir saviraiškos. Teoriškai asmuo pradeda teikti reikšmę aukštesnės pakopos poreikiams tik patenkinęs žemesnes pakopas t.y. jei asmuo sėdi mažoje rūšio patalpoje, neturi pietų pertraukos ir gauna minimalią algą, tai labiausiai tikėtina, kad jam, mažai rūpės pripažinimo klausimas, kol nepavyks persikelti į erdvesnį kabinetą ir gauti gerokai didesnį atlyginimą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad praktiškai darbuotojas turi tam tikrą poreikių visumą, susidedančią iš įvairaus lygmens poreikių, todėl gali būti, kad darbuotojas, dirbantis valytoju, mažiau dėmesio skirs darbo sąlygoms, jei bus paskirtas atsakingu už inventorių ir taip pripažintas kaip patikimas darbuotojas (Mažonas, 2007, p. 23). A. Maslow darbai pripažįstantys žmonių unikalumą ir kartu įžvelgiantys kai kurių savybių pranašumą bei galimybę juos sugrupuoti, padėjo pagrindus platesniam darbuotojų motyvacijos nagrinėjimui (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

Požiūrių į darbuotojų motyvacijos tyrinėjimą yra įvairių. Žvelgiant iš priešingų perspektyvų galima teigti, kad tiriant darbuotojų motyvaciją yra siekiama dviejų esminių tikslų: suprasti, kas skatina žmones dirbti, kad jų motyvaciją (suinteresuotumą) būtų galima padidinti arba labiau

humaniškas tikslas – stiprinti darbuotojų asmeninio pasitenkinimo ir pasiekimų jausmus. (Chmiel, 2000, p. 292). Tačiau motyvavimas iš esmės yra darbuotojų poreikių tenkinimas siekiant naudos įmonei. Manoma, kad motyvuotas darbuotojas dirba efektyviau ir taip prisideda prie didesnio savo darbovietės pelningumo.

Kiekvienos verslo įmonės ar organizacijos tikslas atsiremia į pamatinį ekonomikos apibrėžimą – gauti maksimalų pelną, valdant ribotus išteklius. Įmonės ar organizacijos veikla yra neatsiejama nuo vieno iš svarbiausių ekonomikos elementų – ekonominio subjekto. Ekonomikos sąvokų žodynai pateikia tokį ekonominio subjekto apibrėžimą: tai žmogus, jų grupė ar institucija, priimančys ekonominius sprendimus ir atstovaujantys turto savininko interesams. Jis gali būti individualus, grupinis ir bendras. Taigi viso ko centras yra žmogus, kuris remdamasis tam tikrais motyvais priima sprendimus, kurie vėliau turi vienokias ar kitokias ekonomines pasekmes. Tarptautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus.“ Pasak, Kumpikaitės ir Kalinauskienės (2011), „nagrinėjant motyvacijos poveikį darbuotojams, turime sutikti, kad motyvai ir žmogaus gyvenimo suvokimas yra neatsiejami. Motyvai inicijuoja tam tikrus veiksmus, kurie būna tikslingi, o tikslinga veikla visada būna sąmoninga“. Taigi tam tikrų motyvų vedini asmenys tampa motyvuoti subjektai, kurie atlieka tam tikrą jiems paskirtą arba pačių užsibrėžtą tikslą. Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas įmonės darbuotojas sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir, kad darbuotojas jaustų moralinį – dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius (Žaptorius, 105 p.). Taigi, matome glaudų ryšį tarp įmonių siekio gauti maksimalų pelną, valdant ribotus išteklius ir darbuotojų motyvacijos. Bendrai tariant, ekonomika egzistuoja dėl tam tikros ekonominio subjekto veiklos, kurią vykdo žmogus vedinas tam tikrų motyvų, kurių atsiradimą skatina motyvacija ir atvirkščiai (1 pav.)



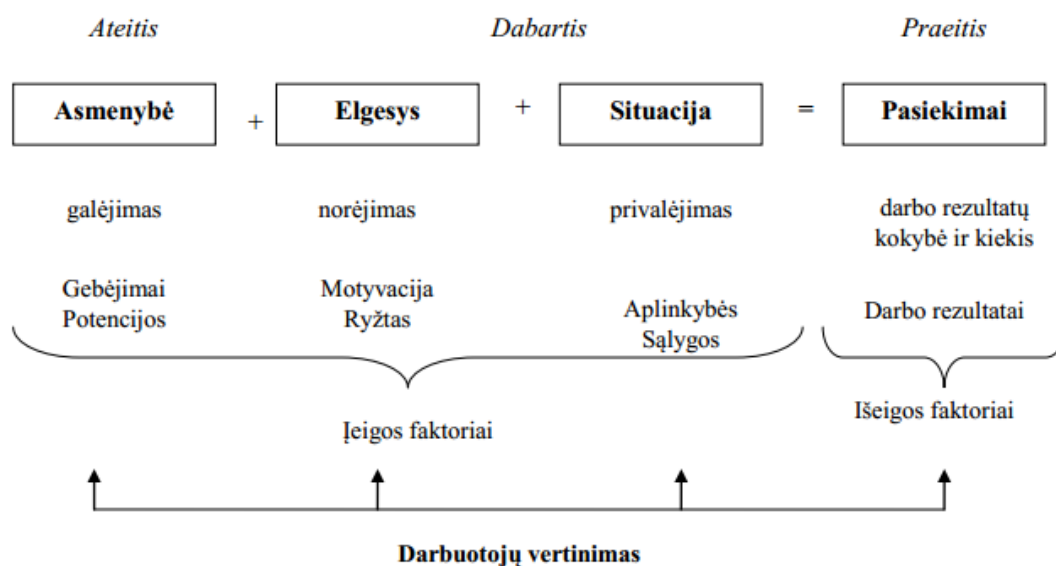
1 pav. **Motyvacijos ir ekonomikos ryšys**

Darbuotojų motyvacijos samprata gimė iš ekonominių paskatų. Tai lėmė, kad motyvacija yra traktuojama, kaip tam tikrų žmogaus motyvų visuma, kuri pasireiškia tam tikrais individo veiksmais nukreiptais į tam tikro tikslo siekimą. Taigi analizuojant darbuotojų motyvaciją būtina kalbėti apie du esminius elementus: žmogaus motyvus ir organizacijos tikslus. Darbuotojai atlieka jiems paskirtas užduotis, siekia tam tikrų jiems nustatytų tikslų, o už tai jiems yra mokamas darbo užmokestis, kuris yra pagrindinis darbuotojo tikslas. Gautą užmokestį žmonės realizuoja patenkindami savo tikruosius poreikius (maistas, būstas ir pan.). Taigi iš esmės darbuotojas dirba dėl tam tikro kiekio banknotų, kurie nėra tiesioginis jo poreikis. Kuomet darbuotojai gauna tik tam tikrą priemonę realizuoti savo tikruosius poreikius, jiems gali trūkti motyvacijos atlikti paskirtus darbus, ypač, jeigu jo kasdieniai darbai, kurie nedaro tiesioginės įtakos įmonės pelningumui (pvz. biuro administratorius, valytojas ir pan.). Nemažai žmonių dirba tik dėl savo būtinųjų poreikių patenkinimo, tačiau žmogui yra įgimtas aktyvumas, domėjimasis nauja informacija. Todėl XX-ojo amžiaus 8-ajame dešimtmetyje psichologai ėmė kelti klausimą, apie vidinę ir išorinę darbuotojų motyvaciją. Buvo tiriama ar išorinė motyvacija gali skatinti vidinę motyvaciją. Tarkime, ar piniginis atlygis skatina žmogų geriau dirbti. Deci ir kiti (1975) eksperimentai parodė, kad piniginis atlygis gali tik trumpam pagerinti užduočių atlikimą, tačiau jis gali sumažinti vidinę motyvaciją, o dėl šios sumažėjimo ilginiui supastės ir veiklos rezultatai (Diržytė, 2012, 10 – 11 p.). Taigi palaipsniui buvo pradėta suprasti, jog šalia finansinės motyvacijos yra būtina motyvuoti darbuotojus nefinansinės motyvacijos priemonėmis. Tai paskatino mokslininkus pradėti tyrinėti organizacinę kultūrą, kuri turi įtakos žmonių motyvavimo procesui. Anot C. Ouchi „...kultūra nusako kompanijos vertybes, tokias kaip agresyvumas, gynybiškumas ir palankumas – vertybes, kurios nustato veiklos, atvirumo ir elgesio būdą. Savo pavyzdžiu vadybininkai įdiegia šį būdą darbuotojams ir perduoda naujoms darbuotojų kartoms“ (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p.113). Taigi skirtinga motyvacija turi įtakos žmonių motyvams bei organizacijos tikslų įgyvenimui.

Analizuojant organizacinę kultūrą, dėmesys yra kreipiamas į vadovavimo stilių, darbuotojų įsitraukimą, organizacijų vertybių nuoseklumą, aplinkos poveikį (išoriniai, vidiniai veiksniai), įmonių misiją, viziją ir kt. 2000 metais buvo parengta Denison metodologija (Denison Organizational Culture Survey (DOCS)), kurios pagrindą sudaro keturi kultūros bruožai: įsitraukimas, nuoseklumas, adaptyvumas ir misija. Anot Malinauskaitės (2012) nefinansinei motyvacijai, daugiausia įtakos turi darbuotojų įsitraukimas. Organizacijos, kurių darbuotojai įsitraukę, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rodikliais. Analizuojant organizacinę kultūrą svarbu atkreipti dėmesį, jog nėra nei blogos, nei geros kultūros. Budrienė ir Svirskienė (2006) teigia, jog organizacinė kultūra gali būti tik tinkama arba netinkama konkrečiose sąlygose. Tai, kas vakar buvo idealu, šiandien gali būti jau

beviltiškai pasenę. Besikeičianti socialinė, ekonominė ar konkurencinė aplinka, staigus personalo kvalifikacijos sumažėjimas ar vadovo pasikeitimas, visi šie išoriniai ir vidiniai veiksniai, organizaciją gali pastūmėti link organizacinės kultūros keitimo – prisitaikymo prie pakitusių sąlygų. Todėl yra svarbu nuolat stebėti ir kontroliuoti vertybių kaitą organizacijose, kurios prisideda prie darbuotojų motyvacijos.

Prie įmonių veikos efektyvumo stipriai prisideda įmonės darbuotojai, kurie yra motyvuoti ir siekia jiems iškeltų tikslų. Taigi įmonei yra svarbu, kad jos darbuotojai būtų suinteresuoti dirbti efektyviau. Efektyvumui pagerinti įmonė turi nusistatyti tam tiką procesą, pagal kurį ji galėtų paskirti teisingas ir skatinančias motyvacines priemones kiekvienam savo darbuotojui. Tinkamas darbuotojų vertinimas gali padėti teisingai įvertinti kiekvieno darbuotojo nuopelnus ir kaštus išleidžiamus darbuotojų išlaikymui. Anot T. Norbert ir R. Adrian (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama/privaloma) (2 pav.)



Šaltinis: T. Norbert, R. Adrian, 2004, p. 256

2 pav. Darbuotojų vertinimo dimensijos

Pagal pateiktą darbuotojų vertinimo dimensijos schemą tinkamas darbuotojų vertinimas turėtų apimti atliktų darbų vertinimą, esamos situacijos aptarimą ir darbuotojo galimybes prisiimti naujus darbus. Darbuotojų vertinimo būdų bei kriterijų gali būti daug ir įvairių, todėl įmonės turėtų pasirinkti joms pačiu tinkamiausius. Dažnai tai priklauso nuo įmonės veiklos srities, nusistovėjusios

organizacinės kultūros ir pan. Efektyvus veiklos vertinimas turėtų siekti šių tikslų: 1) įvertinti darbuotojo veiklą ir jos pokyčius; 2) įkainoti asmens kuriamą pridėtinę vertę (darbo atlygio korekcijos); 3) sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo; 4) padėti darbuotojui suprasti įmonės (padalinio) veiklos plėtros sritis, perspektyvas; 5) padėti vadovui suprasti darbuotojo požiūrį į jam priskirtas veiklas; 6) išsiaiškinti darbuotojo asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros; 7) nustatyti darbuotojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones; 8) nustatyti galimus darbuotojo ir organizacijos veiklos trukdžius, tokiose srityse kaip organizacijos mikroklimatas, administracinės procedūros, darbo sąlygos ir kt., galimus jų pašalinimo būdus; 9) gerinti darbo organizavimą (Paulauskaitė, 2009, p. 4).

Darbuotojų vertinimo procese taip pat yra svarbu teisingai parinkti kas vertins darbuotojus. Paprastai manoma, jog vertinti darbuotojus turi jų tiesioginis vadovas. Tiesioginio vadovo atliekamas vertinimas yra dažniausiai sutinkamas praktikoje. Vadovas turi formalią galią atlikti vertinimą ir paprastai būna tas žmogus, kuris kontroliuoja užmokesčio už darbą dydį (Pacevičius, Košelevas, 2013, 29 p.). DeNisi, Kluger, (2000) pateikia alternatyvius darbuotojų vertinimo būdus: kolegų ir tiesioginių vadovo pavaldinių vertinimas, vertinimo komitetų nuomonė, savęs vertinimas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys (1 lentelė). Šie vertinimo būdai yra objektyvesni, nei vien tiesioginio vadovo vertinimas, jie pasižymi didesniu nuomonių skaičiumi, nes informacija apie darbuotojo rezultatus, įgyvendintus tikslus gaunama iš kelių skirtingų šaltinių. Taigi, vertinimo metu turint daugiau nuomonių vadovui, kuris turi spendžiamąjį žodį nustatant naujus tikslus bei skiriant finansines ir nefinansines motyvacijos priemones, yra sudaroma galimybė objektyviau įvertinti darbuotoją.

1 lentelė. Darbuotojų vertinimo būdai pagal vertintoją

VERTINIMO BŪDAS	VERTINTOJAI
360 laipsnių vertinimas	Kolegos, vadovai, pavaldiniai, vidaus ir išorės klientai
Kolegų ir tiesioginių vadovo pavaldinių vertinimas	Kolegos ir tiesioginiai vadovai
Vertinimo komitetų nuomonė	Specialiai sudaryta grupė žmonių, dažnai susideda iš vidinių įmonės darbuotojų
Savęs vertinimas	Pats darbuotojas

Efektyvus darbuotojų vertinimas įmonėse padeda motyvuoti darbuotojus ir įmonei gali padėti geriau įvertinti darbuotojų naudą. Turint aiškias darbuotojų vertinimo taisykles, įmonė lengvai gali paskaičiuoti darbuotojų atsiperkamumą, kas tiesiogiai lemia įmonės kaštus bei galimą pelną.

Motyvacija, kuri pasireiškia tam tikrais individo veiksmiais, nukreiptais į tam tikro nustatyto tikslo siekimą, susideda iš vidinės ir išorinės žmogaus motyvacijos. Prie darbuotojų motyvacijos darbdaviai gali prisidėti finansinės ir nefinansinės motyvacijos elementais, kurie skatina skirtingus įmonių ar organizacijų darbuotojus siekti jiems nustatytų tikslų. Taip pat yra svarbu, jog įmonės sugebėtų teisingai įsivertinti darbuotojų efektyvumą ir adekvačiai paskirti motyvacijos priemones, pagal kiekvieno darbuotojo rezultatus. Todėl įmonėms yra reikalingas motyvacijos modelis, kuris apibrėžtų aiškų darbuotojų vertinimo bei motyvacinių priemonių paskyrimo taisykles.

1.2. Motyvacijos teorijų analizė

Darbuotojų motyvacijos teorijos dažniausiai yra skirstomos į turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijose nagrinėjama – kodėl žmonės dirba, proceso – kas daro įtaką darbuotojų pasiryžimui ir atkaklumui darbe? Muchinsky siūlo jas suskirstyti į tris rūšis: vidinių veiksmų skatinamos (poreikių teorijos), racionalaus žmogaus pasirinkimo (lūkesčių teorija ir tikslų išsikėlimo teorija), išorinių veiksmų skatinamos (teisingumo teorija).

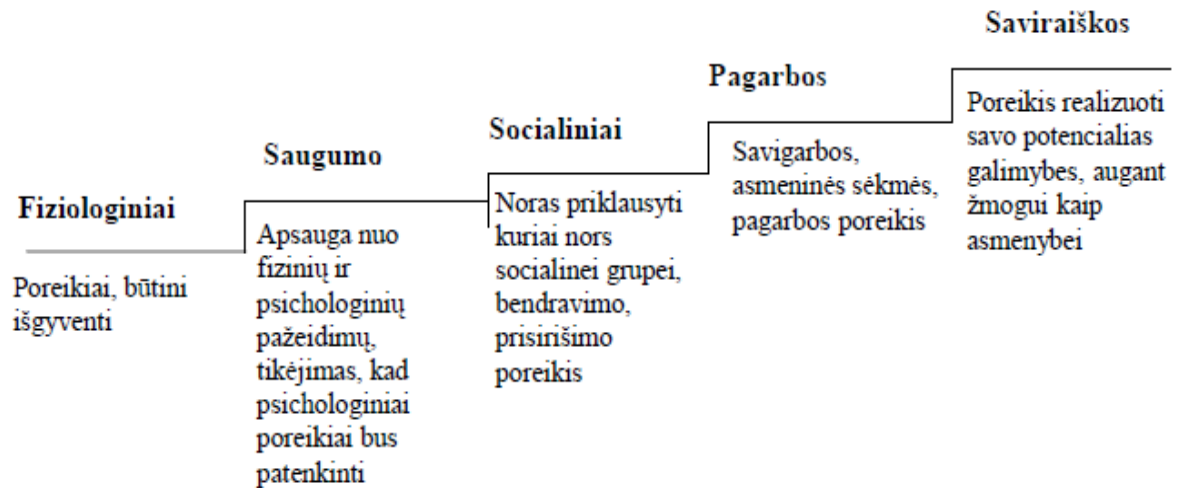
Pagal McGregorą vadovai savo darbuotojus pagal X teoriją supranta, kaip žmones, kurie iš prigimties yra tingūs, vengia atsakomybės, stengiasi dirbti kiek galima mažiau, yra abejingi organizacijos tikslams. Pagal Y teoriją žmonės iš prigimties nėra pasyvūs, nusiteikę prieš organizacijos siekius. Jiems būdinga motyvacija, vystymosi galimybės, sugebėjimas prisiimti atsakomybę. Todėl analizuojamos motyvacijos teorijos leidžia atskleisti santykius vyraujančius tarp darbuotojų ir vadovų bei nustatyti jų motyvaciją skatinančiu veiksniais.

1.2.1. Motyvacijos teorijų turinio požiūriu analizė

Motyvacijos teorijos turinio požiūriu bando išvesti darbo motyvacijos priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių. Šiai grupei teorijų yra priskiriama tradicinė Maslow poreikių teorija, McClelland pasiekimų poreikio teorija ir kitos. Tai teorijos, kurios laikomos pamatinėmis motyvacijos teorijomis, nes labiau jos orientuojasi į žmogaus poreikius ir motyvus neįtraukdamos darbinės aplinkos.

Maslow teorija teigia, jog fiziologiniai poreikiai turi būti patenkinti pirmieji ir tik po jų žmogui pasidaro svarbūs savirealizacijos poreikiai. Maslow remdamasis klinikiniais stebėjimais suformulavo dvi pagrindines idėjas: 1) žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę; 2) kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis (3 pav.). Nuo tada, kai

poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis. Šiandien darbuotojų motyvacijos teorijų gausoje Maslow teorija atrodo pakankamai primityvi ir aiški. Anot, Maslow aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, mobilizuojantys žmogų dirbti organizacijose ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas skatinančias realizuoti šiuos darbuotojų poreikius.



Šaltinis: Martinkus, Žilinskas, 2001

3 pav. Maslow poreikių hierarchija

Labai panaši į A. Maslow teoriją yra C. P. Alderfer teorija, kurioje išskiriami tik trys poreikių lygiai: egzistencijos poreikiai; sąveikos poreikiai; augimo poreikiai. Tačiau C. P. Alderfer mano, kad patenkinant poreikius yra įmanomas ne tik progresas, bet ir regreso procesas, kai, nepatenkinus aukštesniojo lygio poreikių, individas visas savo pastangas nukreipia patenkinti žemesnio lygio poreikius. Be to, C. P. Alderfer teigia, kad vienu metu gali veikti keli poreikiai. D. C. McClelland išskyrė tris pagrindinius darbo situacijose poreikius: poreikis ką nors pakeisti, poreikis priklausyti (t.y. poreikis bendradarbiauti su kitais žmonėmis) ir valdžios poreikis.

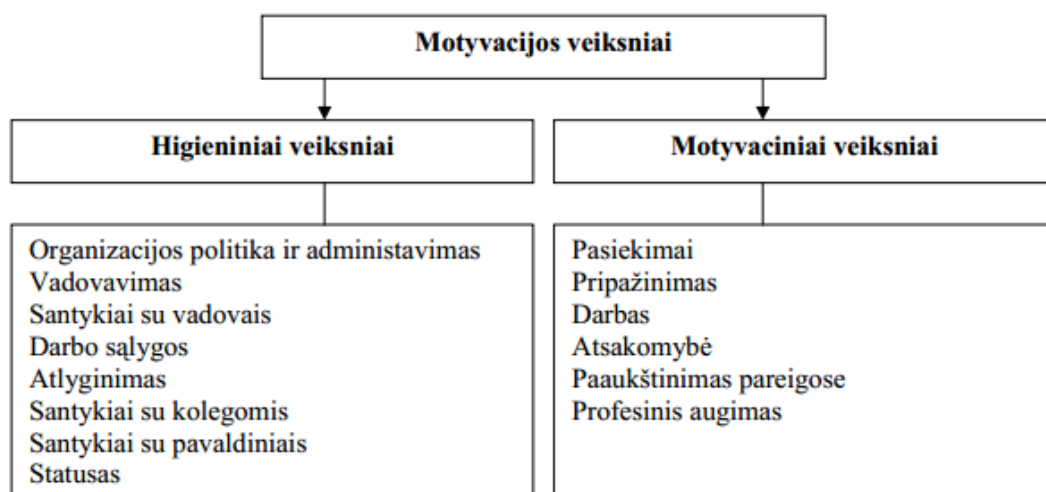
K. Alderfer, pakoregavęs A. Maslow teoriją, sukūrė ERG teoriją (pagal žodžių pirmas raides). Išskirti poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos), augimo (saviraiškos). Skirtingai nei A. Maslow, jis teigė, kad vienu metu žmogų skatina įvairių lygių poreikiai, t. y. žemesni ir aukštesni poreikiai, galintys egzistuoti kartu. Taigi visos turinio motyvacijos teorijos išskiria poreikius, tačiau visos skirtingai teikia apie poreikių pasireiškimą (2 lentelė, 15 psl.).

2 lentelė. Motyvacijos teorijose išskirti poreikiai ir jų atsiradimas

Teorija	Išskirti poreikiai	Poreikių egzistavimas
Maslow poreikių teorija	Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos.	Patenkinus žemesnio lygio poreikį, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis
C. P. Alderfer teorija	Egzistencijos, sąveikos augimo;	Patenkinus žemesnio lygio poreikį, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis, arba nepatenkinus poreikio galima poreikių regresas.
D. C. McClelland	Poreikis ką nors pakeisti, poreikis priklausyti, valdžios poreikis	Vienu metu žmogų skatina įvairių lygių poreikiai
ERG teorija	Egzistencijos, santykių, augimo.	Vienu metu žmogų skatina įvairių lygių poreikiai

Amerikiečių psichologas F. Herzbergas remdamasis Maslow poreikių teorija išanalizavo darbuotojų pasitenkinimą (nepasitenkinimą) darbu. Anot Baranauskienės ir Ubarto šios teorijos nebeįdomus nuopelnas yra tas, kad joje išskiriamos dvi skirtingos veiksnių grupės (4 pav.):

- nepasitenkinimo veiksniai („higieniniai“ veiksniai), priskiriami darbo aplinkai, kuri savaime neskatina žmogaus geriau dirbti, o tiesiog pašalina jo nepasitenkinimą darbu.
- pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo veiksniai), sužadinantys darbuotojo motyvaciją, yra betarpiškai susiję su darbo turiniu ir darbo rezultatais.



Šaltinis: Stankevičienė ir Lobanova, 2006

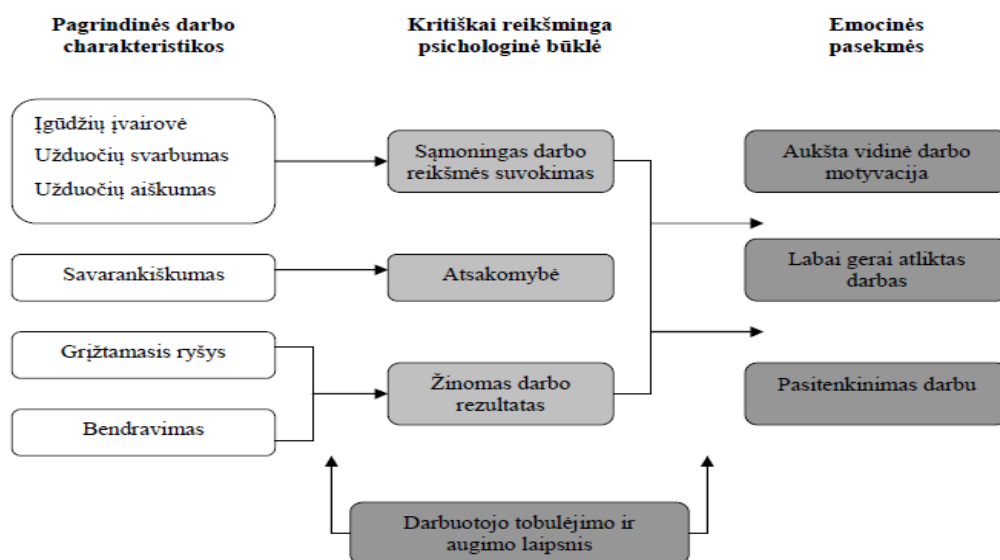
4 pav. F. Herzbergo motyvacijos teorijos veiksniai

F. Herzbergo nuomone darbuotojo motyvacijai daro įtaką tik pasitenkinimo veiksniai, prie kurių visuomet gali prisidėti darbdaviai. Nepasitenkinimo veiksniai priešingai negu pasitenkinimo darbuotojo motyvacija slopina, todėl darbdaviai siekdami darbuotojams sukurti motyvuotą darbo aplinką, pradžioje turi atsižvelgti į nepasitenkinimo veiksnius ir juos kiek įmanoma greičiau panaikinti.

Pratęsdami F. Herzbergo idėjas, amerikiečių mokslininkai R. Hackman ir G. Oldham sukūrė motyvacijos modeli (5 pav.), kuris pagrįstas darbų charakteristikomis ir individualiomis žmonių ypatybėmis. Pagal šį modelį, norint pasiekti aukštą vidinę motyvaciją, reikia įvykdyti tris pagrindines sąlygas:

- darbuotojas turi būti suinteresuotas darbu, darbą suvokti kaip asmeniškai reikšmingą;
- vidinė darbo motyvacija egzistuos tik kai darbuotojas jaus asmeninę atsakomybę už darbą ir jo rezultatus;
- darbo rezultatų žinojimas.

Neatsižvelgiant į tai, kiek darbas bus svarbus ar kokią asmeninę atsakomybę jis jaus už darbinę veiklą, jei darbuotojas negali apibrėžti, veikla buvo efektyvi ar neefektyvi, neįmanoma patirti teigiamų ir neigiamų emocijų, kurios esti esminiai vidinės darbo motyvacijos komponentai. Šios trys vidinės darbo motyvacijos egzistavimo sąlygos yra pateiktos kaip kritinės psichologinės būsenos (Česnienė, 2002, 164 p.)



Šaltinis: Lee-Ross (1998)

5 pav. Hackman ir Oldham darbo turiningumo ir motyvacijos modelis

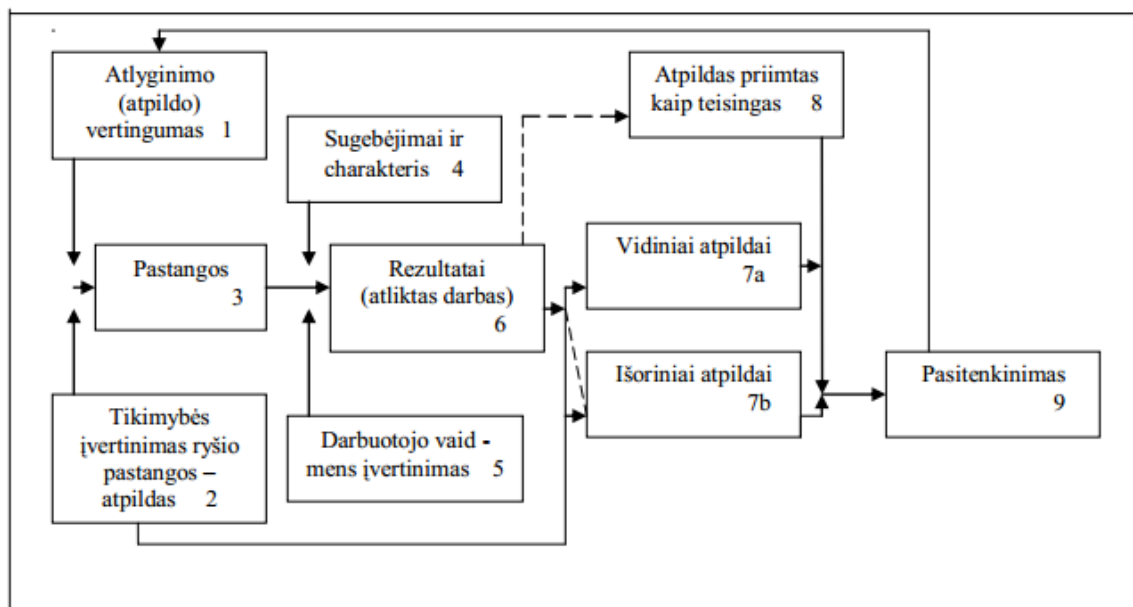
Mokslininkų Maslow, C. P. Alderferio, D. C. McClellando ir kitų tyrinėjusių motyvaciją turinio požiūriu teorijos davė pagrindą į darbuotojų motyvaciją pažiūrėti iš kito rakurso, kuris analizuoja tai, kas daro įtaką darbuotojų pasiryžimui ir atkaklumui darbe. Kaip teigia lietuvių autoriai R. Adamonienė, A. Sakalas, V. Šilingienė (2002), žmonių motyvavimas, paremtas vien tik poreikiais, nepasitvirtino. Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, būtina domėtis žmogaus elgsena, jo suvokimu ir lūkesčiais, susijusiais su konkrečiu atveju ir galimais jo veiksmiais, kurie yra vedini tam tikrų motyvų. Taikant motyvacijos turinio teorijas yra susiduriama su neaiškiu darbuotojų poreikių lygių nustatymu ir šios teorijos ignoruoja aplinkos veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

1.2.2. Motyvacijos teorijų proceso požiūriu analizė

Darbuotojo pasiryžimą ir atkaklumą atliekant darbus analizuoja lūkesčių, teisingumo, tikslų nustatymo ir kitos motyvacijos proceso teorijos. Anot Gykaraitės ir Matuzeienės (2007), procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones skatina veikti, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį. Išskiriamos šios procesinės motyvacijos teorijos: V. Vroom vilčių teorija, J. Adams teisingumo teorija, Porter-Lawler motyvacijos modelis.

V. Vroomas motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: 1) lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo. Tai išreiškiama tikimybe (pvz., ar aš tai galiu?) ir yra pagrįsta nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje; 2) instrumentalumo, t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą; 3) valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (Sakalas, Šilingienė, 2006, 115 p.). Lūkesčių teorijos esmė – žmonės yra suinteresuoti elgtis taip, kad gautų trokštamus tikslus. Furnhamas lūkesčių teoriją apibūdina taip, kad kuo žmogui patrauklesnis atrodo jo siekiamas rezultatas, tuo jis yra lengviau pasiekiamas. Taip pat šis psichologas teigė, kad lūkesčių teorija leidžia suprasti, kad a) žmonės turėtų patys sau aiškiai pasakyti, jog jų pastangos lems veiklos rezultatus, b) skatinimas turėtų būti aiškiai susietas su veiklos rezultatais ir c) skatinimo valentingumas darbuotojams turėtų būti teigiamas. Taigi pagal šią teoriją darbdaviai turėtų suprasti, kokį atlygį vertina kiekvienas darbuotojas, pagal tai nustatyti tikslus ir juos susieti su tinkamu atlygiu.

P. Jucevičienė (1996) teigė, kad organizacinės elgsenos tyrinėtojai L. W. Porter ir E. Lowler išplėtė V. Vroomo lūkesčių teoriją ir sukūrė lūkesčių motyvacijos modelį (6 pav.). Šio modelio esmė – žmogui pasitenkinimą teikia gautas rezultatas, kuriam gauti reikėjo įdėti daug pastangų. Vėdinį lūkesčių žmonės pasirenka, kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, suvokdami, ką iš kiekvieno galima laimėti.



Šaltinis: Seilius, 1998

6 pav. L. W. Porter ir E. E. Lawler darbo motyvacijos schema

A. Seilius (1998), L. W. Porterio ir E. E. Lawlerio darbo motyvacijos modelio schemą aiškina, jog darbuotojų darbo pasiekimai priklauso nuo trijų kintamųjų: įdėtų pastangų (3), sugebėjimų ir charakterio (4), bei darbuotojų vaidmens įvertinimo ir suvokimo. Įdėtų pastangų lygis priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir nuo to, kiek žmogus tiki ryšiu tarp įdėtų pastangų ir galimo atpildo (2). Reikiamo atlikto darbo rezultatas (6) priklauso nuo vidinių atpildų (pasitenkinimas darbu, kompetencija, savigarba) (7a), ir išorinių atpildų (vadovo pagyrimas, premija, pakėlimas tarnyboje) (7b). Punktyrinė linija tarp atlikto darbo rezultatų ir išorinių atpildų parodo ryšį tarp darbuotojo darbo rezultatų ir atpildo. Kita punktyrinė linija tarp darbuotojo darbo rezultatų ir atpildo (priimto kaip teisingo) (8) paaiškina įvertinimo už darbo rezultatus teisingumo laipsnį. Pasitenkinimas (9) reiškia vidinių, išorinių atlygių ir teisingo atpildo rezultatą. Pagal šią schemą A. Seilius prieina išvados, jog rezultatyvus darbas žmogui suteikia pasitenkinimą.

Pagrindinė teisingumo teorijos idėja kilo iš Adams darbų. Ji teigia, kad žmonės vertina savo indėlį į darbą bei rezultatą, kurį iš jo gauna, ir paskui išveda jų proporciją. Tą patį jie atlieka ir

vertindami kitus, jiems reikšmingus žmones, kolegas. Žmonės lygina šias dvi proporcijas ir nusprendžia ar jų proporcija yra didesnė už jiems svarbaus žmogaus. (Chmiel, 2000, 305 p.). Yra manoma, kad žmonės motyvuoja ir atvejai, kuomet yra gaunama proporcija yra mažesnė už pačio vertintojo, tačiau dažniausiai yra išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui); 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t.y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju); 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t.y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju) (Targamadzė, 1996, p. 88). Tai pakankamai paini ir sunkiai pamatuojama teorija, nes savęs ir aplinkos vertinimas dažnai priklauso nuo subjektyvių aplinkybių ir skirtingų individų savęs vertinimo. Darbdaviai suprasdami teisingumo teorijos prasmę turėtų sukurti sąlygas, kuriose darbuotojai jaustųsi, jog su jais elgiamasi teisingai. Tam turėtų padėti vieningos vertinimo sistemos įmonėje įvedimas. Anot, Bakanauskienės (2006) pagrindinis darbuotojų veiklos vertinimo tikslas - didinti visų darbuotojų suinteresuotumą veiklos sėkme ir sukurti papildomas prielaidas jų našumui didinti sėkme ir sukurti papildomas prielaidas jų našumui didinti.

Tikslų iškėlimo teorija pasiūlyta psichologo Locke teigia, kad ketinimai - išreikšti kaip tikslai - gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių. Gana tvirtai galime teigti, kad konkretūs tikslai padeda pasiekti geresnių darbo rezultatų, o sudėtingi tikslai, jei jie priimami, sąlygoja geresnius darbo rezultatus nei lengvi tikslai (Robbins, 2006). Šiems teiginiams esama keletas sąlygų: darbuotojas turi sutikti su jam keliamais tikslais, o tai reiškia, kad tikslai negali būti per daug sudėtingi, nes darbuotojas jiems nepritar. Amerikiečių mokslininkas Peteris Druckeris tyrinėdamas tikslų nustatymą teigė, kad siekiant išmatuoti pažangą tikslų pasiekimo link, nustatant tikslus reikėtų naudoti „SMART“ tikslų nustatymo priemonę. „SMART“ - paprasta santrumpa, kurią galima naudoti, kaip kontrolinį sąrašą tikrinant tikslo kokybę. Keliami tikslai turi būti: specifiniai, konkretūs aiškūs, išmatuojami, pasiekiami, motyvuojantys, realūs ir apibrėžti laike (7 pav. 20 psl.). Taigi teisingai nustatytas tikslas darbuotojui gali tapti svarbia motyvacijos priemone. Diskutuotina apie tai ar darbuotojas turėtų dalyvauti savo tikslų formavime, dauguma atliktų tyrimų parodė, kad tai nebūtinas faktorius, kuris leistų suformuoti tinkamus tikslus darbuotojui. Taigi darbdaviai turi gerai pažinoti savo kolektyvą ir nustatyti tinkamus tikslus, kurių nebūtų sudėtinga pasiekti.



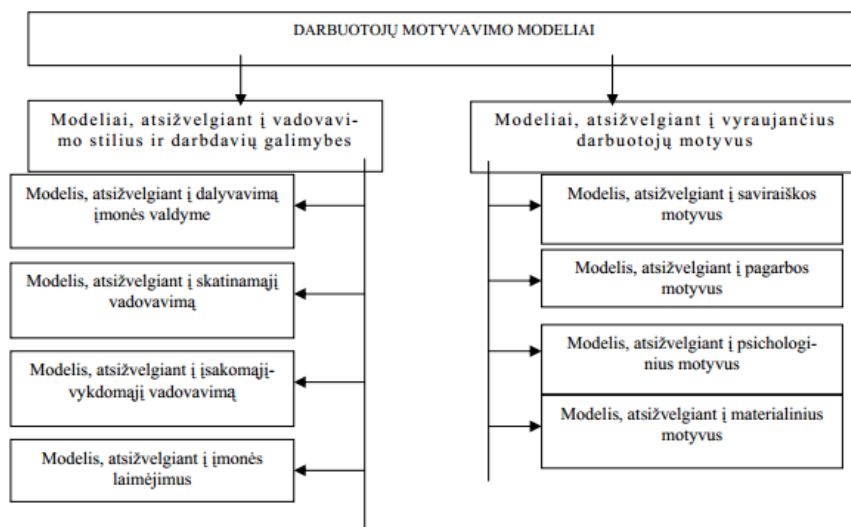
7 pav. Tikslų nustatymo priemonė „SMART“

Anot, Žaptoriaus pagal tradicinį ankstyvosios motyvacijos sistemos modelį – vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, tada skatina darbuotojus tik algų sistema; pagal žmonių santykio modelį – reikia sudominti darbuotojus dirbti, tik tuomet jie bus motyvuoti; pagal žmonių išteklių modelį – pavaldiniais galima manipuliuoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelkiamas į piniginius ir socialinius santykius.

Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams. Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimais išskirtos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės:

- modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus;
- modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (8 pav.)

(Marcinkevičiūtė, 2006, 14 p.)

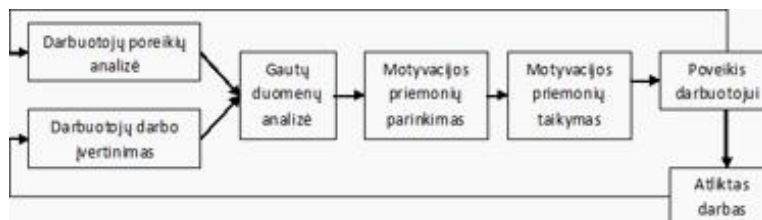


Šaltinis: Marcinkevičiūtė, 2006

8 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Remiantis Marcinkevičiūtės išskirtais motyvavimo modeliais įmonėse ir išanalizuotomis motyvacijos turinio teorijomis, galima teigti, kad įvertinus įmonės galimybes ir darbuotojų poreikius, galima padidinti darbuotojų pasiryžimą ir atkaklumą atlikti darbus. Kadangi motyvų, kurie skatintų produktyvesnį darbuotojų darbą yra labai daug ir įvairių, įmonės valdymo sistemoje reiktų rasti vietos darbuotojų vertinimo sistemai, pagal kurią, būtų galima išsiaiškinti kas ir kokius žmones labiau motyvuoja, o pačiai įmonei tuo tarpu suprasti ar darbuotojas geba atlikti jam skirtus darbus.

Grauslytė (2008) pateikė motyvacijos modelį, kuris galėtų būti pritaikytas daugelyje organizacijų, nes nurodo, kaip įmonė turi elgtis, kad darbuotojai dirbtų našiau ir stengtųsi pasiekti įmonės tikslus. (9 pav.)



Šaltinis: Grauslytė, 2008

9 pav. **Darbuotojų motyvavimo modelis**

Anot Grauslytės (2008), darbuotojų motyvacijos modelis turėtų būti kuriamas keliais etapais:

1. išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis;
2. išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
3. suskirstyti darbuotojus pagal poreikius į grupes,
4. įvertinti darbuotojo darbą;
5. sukurti motyvacijos modelį.

Taigi toks procesas užtikrina darbuotojų motyvacijos modelio veikimą įmonėje. Pagal jį galima objektyviai nustatyti darbuotojams motyvacines priemones, juos skatinti ir tikėtis, jog darbuotojai pasieks kuo geresnius rezultatus.

Išanalizavus motyvavimo teorijas ir autorių sukurtus motyvacijos modelius, buvo prieita išvados, jog motyvacinės sistemos modelis įmonėje turėtų sudaryti procesą, kuris apima šiuos elementus: darbuotojų poreikių tyrimas, tikslų darbuotojams formulavimas, finansinių ir nefinansinių priemonių parinkimas ir darbuotojų vertinimas. Pagal autore Grauslytę motyvacijos sistema įmonėje pasirinkta, kaip nenutrūkstantis procesas. Nagrinėjant darbuotojų motyvaciją pagal Vroomo ir Furnhamo lūkesčių teorijas buvo išsisaikinta, jog svarbiausia yra nustatyti darbuotojo

poreikius ir motyvus. Įvertinus tai, pagal Locke tikslų iškėlimo teoriją, sekantis veiksmas motyvavimo procese – aiškių tikslų iškėlimas, jie yra vienas iš pagrindinių motyvacijos šaltinių. Anot Druckerio, tikslai turėtų būti: specifiniai, aiškūs, išmatuojami, pasiekiami, realūs ir apibrėžti laike. Pagal suformuluotus tikslus ir išsiaiškintus darbuotojo lūkesčius turėtų būti parinktos atitinkamos motyvacijos priemonės. Anot Deci, darbuotojų ilgainiui nemotyvuoja vien finansinės motyvacijos priemonės, greta jų darbuotojui turi būti skiriamas atitinkamas paketas nefinansinių priemonių. Teisingai parinktos finansinės ir nefinansinės motyvacijos priemonės, suformuluoti aiškūs ir realūs tikslai, daro poveikį darbuotojo atliekamam darbui. Sėkmingai atliktas darbas, anot L. W. Porterio ir E. E. Lawlerio motyvacijos modelio, žmogui suteikia vidinį pasitenkinimą, todėl vidinė motyvacija, tampa viena iš motyvacinės sistemos modelio dedamųjų dalių. Darbuotojui įgyvendinus iškeltus tikslus turėtų būti pereinama prie sekančio motyvacinės sistemos modelio elemento – rezultatų (darbuotojų) vertinimo. Anot T. Norbert ir R. Adrian (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. Vertinimas turėtų būti platus ir apimti įvairius metodus. Pagal DeNisi, Kluger aprašytus vertinimo modelius, motyvacinės sistemos modeliui parinkti šie metodai: darbuotojo savęs vertinimas ir 360 laipsnių vertinimas. Vertinimo metodų grupavimas suteikia daugiau objektyvumo. Kadangi motyvacinės sistemos modelis yra nenutrūkstantis procesas, po darbuotojų įvertinimo ciklas turėtų kartotis iš naujo. Taip pat svarbu pažymėti tai, kad motyvacijos modeliui didelę įtaką daro organizacinė kultūra, kuri iš esmės formuoja motyvacijos modelį ir palaiko jo egzistavimą įmonėje.

2. LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO SITUACIJOS ANALIZĖ

2.1. Įmonių klasterio veiklos ypatybės ir formavimosi priežastys

Globalizacija bei technologinė pažanga jau kurį laiką radikaliai keičia visuomenės požiūrį į verslą ir ekonomiką. Itin spartūs ir radikalūs pokyčiai technologijų srityje augina konkurenciją tarp įmonių beveik visuose verslo sektoriuose. Tai įmones skatina ieškoti naujų veiklos metodų ir strategijų, nes įprastiniai metodai nebegali garantuoti pastovumo ir užtikrintumo. Todėl įmonių junginiai tampa išeitimi siekiant strateginių tikslų vidaus ar užsienio rinkose.

Šalims integruojantis į globalią ekonomiką, didėja regioninė ir vietinė specializacija, kurią lemia įmonių tarpusavio bendradarbiavimas, siekiant didesnės naudos. Įmonių konkurencingumas vis labiau priklauso nuo žinių, įgytų iš kitų įmonių ar institucijų. Vis didėjantis inovacinių procesų kompleksiskumas, išlaidos ir rizika didina įmonių tinklų ir bendradarbiavimo vertę, siekiant sumažinti riziką ir sandorių išlaidas, paskatinti daugialypę partnerystę tarp įmonių. Įmonės, kaip klientai, tiekėjai ir subrangovai, keičiasi informacija ir viena iš kitos mokosi (žinių ekonomikos forumas). Vis dažniau įmonės kooperaciją ir bendradarbiavimą laiko būtinu, tam, kad galėtų išsilaikyti šiuolaikinėje konkurencinėje kovoje. Nepriklausomai nuo to, kaip susidaro tarpusavyje susietų įmonių grupės, jos yra suprantamos, kaip geografiškai tarpusavyje susijusių įmonių grupė, vadinama klasteriu (anglų kalba „cluster“ – grupė, susibūrimas, koncentracija). Tai realiai šiuolaikinėje pasaulinėje ekonomikoje dominuojantys junginiai. (Čiburienė, Keršienė, 2002, 54 p.).

Jau beveik du dešimtmečiai kuomet pasaulio ekonomikoje galima rasti įmonių grupių, kurios turi klasterio bruožus. Tačiau iki šiol dar nėra išgrynintas vienas aišku klasterio apibrėžimas. Tai gali turėti įtakos klasterių įvairovė, reglamentavimo trukumas, realaus juridinio vieneto neįteisėjimas. R. Kazlauskaitė (2003) teigia, kad nėra bendros klasterių teorijos, egzistuoja tik daugybė skirtingų teorijų ir samprotavimų, kuriais mėginama pagrįsti klasterių logiką.

TH. J. A. Roelandt, V. A. Gilsing ir J. Sinderen (2000) klasterius bando charakterizuoti kaip tvirtai tarpusavyje susijusių priklausomų įmonių (įskaitant specializuotus tiekėjus) tinklus, kurių pagrindas yra vertę generuojančios gamybos grandinės. Jiems pritaria ir lietuvių autorės Čiburienė ir Keršienė, kurios teigia, kad klasteris – tai ūkinės veiklos erdvinės organizacinės formos rūšis, apjungianti, viena vertus, hierarchijas ir vertikaliąją integraciją. Jie tokiu būdu yra alternatyvus vertės kūrimo grandinės organizavimo būdas.

Remiantis J. Niosi (2000) klasterio samprata visada turi geografinį elementą, kuris dažnai pasireiškia urbanistinės aglomeracijos forma, tačiau gali peržengti urbanistinio regiono, o kartais ir

nacionalinių sienų ribas. Tačiau nepaisant įvairių klasterio apibrėžimų, absoliuti dauguma klasterių tyrinėtojų ir praktikų linkę laikyti požiūrio, suformuluoto Harvardo universiteto profesoriaus M. Porterio: klasteris - tai geografinė tarpusavyje susietų įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir tam tikros krypties asocijuotų institucijų (universitetų, standartų ir prekybinių asociacijų), kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja, koncentracija (Jucevičius, 2008).

Analizuojant klasterius galima išvelgti siaurąsias ir plačias klasterio reikšmes. Siauroji reikšmė daugiau ekonominė aglomeracija, kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir vieną kitą palaikančiose veiklos srityse. Įmonės gauna naudą iš bendradarbiavimo su tiekėjais ir klientais, kuomet bendradarbiauja kuriant tam tikrą produktą. Plačiąja prasme klasteris yra regiono/sektoriaus socialinė gamybos ir inovacijų sistema, pasižyminti didele koncentracija veikėjų su skirtingomis kompetencijomis (t. y. įmonių, universitetų, aukštųjų mokyklų, mokymo organizacijų, savivaldos struktūrų, finansinių institucijų ir kt.), kurių glaudūs tarpusavio ryšiai ne tik garantuoja ekonominį veiklos efektyvumą, bet ir skatina dalinimąsi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą (Jucevičius, 2008). Taigi klasterių nauda yra visokeriopa, tiek pačioms įmonėms, tiek valstybės ekonomikai, nes skatina mąstančią ir besikooperuojančią visuomenę, o iš to įmonės tampa lengviau konkuruoti vietinėje bei užsienio rinkose.

Anot Čiburienės ir Keršienės yra skiriami trys susietų įmonių grupių klasterių tipai:

- Klasikinė vertikalčiai susietų įmonių grupė (pvz. verslo paslaugų), pasižymi perįgaliotų sutarčių sudarymu, kurį palengvina platūs asmeniniai ryšiai ir profesinių bei akademinių organizacijų tinklas;
- Horizontalčiai susietų įmonių grupė, charakterizuojama bendra išteklių baze, bet menkais pirkėjo/tiekėjo ryšiais (pvz. turizmo, platinimo);
- Atsirandanti susietų įmonių grupė, pasižyminti nenusistovėjusiais ryšiais bei bendrais ištekliais.

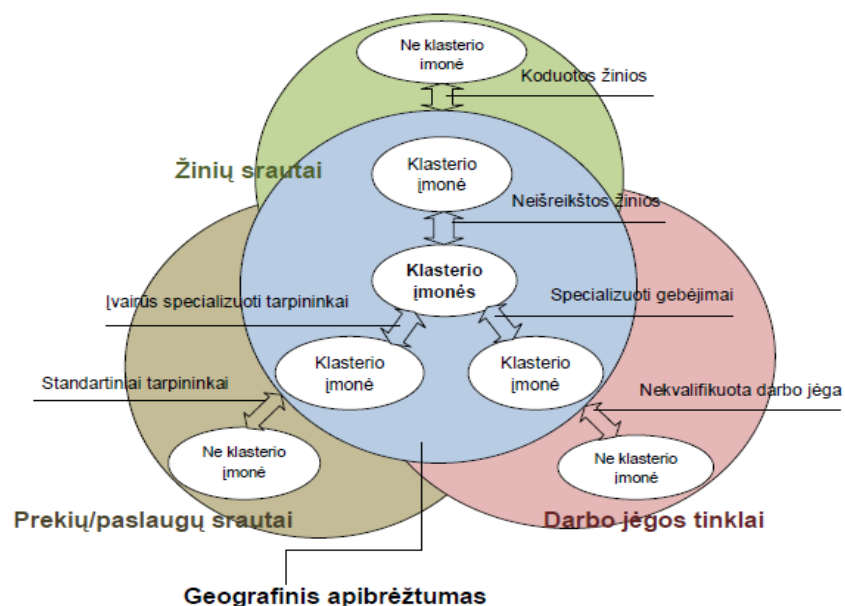
Jucevičius pateikia išsamesnę klasterių tipų klasifikaciją:

- mikroklasteriai arba horizontalūs tinklai (5 – 15 mažų įmonių klasteriai, kurie bendradarbiauja įvairiose srityse);
- vertės grandinės (dar vadinamas klasikiniu klasteriu, jame dalyvauja įvairių sektorių įmonės siekiančios pagaminti produkciją ir ją parduoti, dėl bendro vieningo produkto ir sėkmingos jo realizacijos);
- tiekimo grandinės (jame dalyvauja įmonės tiekiančios produktus, įrangą ir pan. vienas stambiam gamintojui);
- sektoriniai klasteriai (labiau orientuojasi į kompetencijas, o ne į vertės kūrimo sukūrimą);

- geografiniai klasteriai (išskiriami pagal geografinį klasterio įmonių išsidėstymą arba produkcijos ekonominį platinimą);
- makroklasteriai (nacionaliniai).

Klasterizacija – susijusiose verslo srityse veikiančių vertikalčiai ir / ar horizontalčiai integruotų įmonių tendencija geografiškai koncentruotis. Pagrindinis akcentas – geografinė koncentracija ir vertikaloji (horizontalioji) integracija (Enright, 2000, 114 p.) Klasterio tipai skiriasi veiklos principais, tačiau protingai išnaudojus klasterio galimybes efektyvumas ir nauda išlieka tokia pati nepaisant klasterio tipo.

Remiantis Porteriu klasteriai gali būti įvairių dydžių, pločių, gylių, tarpusavio priklausomybės, išsivystymo lygių, gali kurtis aplink universitetus, ar iš viso neturėti jokių ryšių su mokslo institucijomis, gali būti sudaryti iš mažų ar vien tik iš didelių kompanijų, jungti tradicinės pramonės šakas ar būti aukštųjų technologijų klasteriu ir pan.



Šaltinis: adaptuota pagal Lublinski, 2002

10 pav. Geografinis ir funkcinis klasterio aspektai

Lublinski pavaizduotoje scheme matome (10 pav.), kad klasteriai glaudų ryšį turi su išorinėmis organizacijomis, institucijomis ar kitomis įmonėmis, kurios klasteriui teikia darbo jėgą, prekes, paslaugas, tam tikras žinias. Taigi klasterio veikloje laisvai gali veikti geografiškai nepriklausančios institucijos. Šiandieninėms technologijoms vis tobulėjant ateityje yra galimas variantas, kad geografinis apibrėžtumas gali nebebūti toks aktualus klasterio sampratai. Darbo jėgą pirkti iš ekonomiškai silpnėsnių pasaulio valstybių tampa vis populiariau. Lietuvoje besikuriančios

informacinių technologijų įmonės iš viso pasaulio (šiuo metu Lietuvoje veikia įmonės, kurių akcijų kapitalas priklauso: JAV, Rusijos, Izraelio, Vokietijos, Naujosios Zelandijos, Skandinavijos ir kitoms pasaulio šalims) tai tik dar geriau pailiustruoja. Žmonės dirbdami Lietuvoje tiesiogiai atlieka darbus kitoms šalims, kitų šalių įmonėms. Aplinkybės leidžia, užsienio įmonei priklausyti kitos šalies klasteriui, teisiškai įmonė egzistuoja vienoje šalyje, tačiau darbai ir uždirbtas kapitalas keliauja į užsienio bendrovę. Tą patvirtina ir Jucevičiaus pateikta gilesnė klasterio klasifikacija pagal geografinę klasterio reikšmę. Jis teigia, kad pagal geografinius parametrus (veiklos mastus) klasteriai gali būti: internacionaliniai, nacionaliniai, regioniniai, lokaliniai, vietos, miesto, rajono ir pan. (11 pav.). Taigi klasterius jungia ne tik vienoje geografinėje plotmėje išsidėsčiusios įmonės, taip pat, jie gali sujungti viena nuo kitos pakankamai nutolusias įmones. Toks klasteris priklausytų internacionaliniam klasterio tipui. Taigi vis labiau galima imti abejoti geografinio aspekto ypatinga svarba nagrinėjant klasterio sampratą.



Adaptuota pagal Jucevičius, 2008

11 pav. **Klasterių tipai**

Nagrinėjant klasterio sampratą dažniausiai esminis dalykas – kuriamas produktas. Jo sukūrimo dalyvauja skirtingi ūkio subjektai, dažniausiai mažos arba vidutinio dydžio verslo įmonės, kurioms reikia tam tikrų resursų, kurių jos neturi. Sėkmingiausia verslo įmonių kompozicija bus tuomet, kai klasterio dalyvaus kiek įmanoma įvairesnę veiklą vykdančios įmonės, apimančios daugelį vidinės vertės – kaštų grandinės veiklos rūšių. Tai joms leis specializuotis ir tapti šios veiklos ekspertėmis. Tik dalis įmonių gamins galutinį produktą. Jei klasterio vyrautų galutinį produktą rinkai teikiantys veikėjai, konkurencija tarp jų neišvengiamai nusvertų norą bendradarbiauti (Jucevičius, 2008).

Klasteryje vyksta laisvas pasikeitimas informacija ir spartus naujovių plitimas tiekėjų ar vartotojų turinčių kontaktus su daugybe konkurentų, kanalais. Visos klasterio įmonės investuoja į specializuotas, bet galingas technologijas, informaciją, infrastruktūrą, žmogiškuosius išteklius, o tai sąlygoje naujų įmonių atsiradimą. (Čiburienė, Keršienė, 2002). Tai sukuria galimybes skverbtis į užsienio rinkas ir atradus savo klientus, būti pastebėtais ir vertinamais tiekėjais.

Taigi klasteris yra junginys įmonių, kurios turi didesnę produktyvumą lyginant su kitomis pavienėmis įmonėmis. Produktyvumas suteikia įmonėms galimybes siekti užsibrėžtų strateginių tikslų, o tai turi didelę įtaką šalies ūkio ekonomikai. Šalyje veikiantys aktyvūs klasteriai prisideda prie konkurencingos šalies įvaizdžio kūrimo.

Klasterio tipai būna įvairūs (vertikalus, horizontalus, mišrus ir pan.), tačiau nepaisant skirtingų klasterio tipų atsiranda galimybės kiekvienam jo struktūriniam nariui gauti naudos, nes jis turi didesnę masto ekonomiją arba formaliai sujungia įmonę su kitais nariais, nepakenkiant jos individualiam lankstumui. Būdamos klasterio dalimi, įmonės gali veikti daug našiau, apsirūpinant gamybos veiksniais, informacija, technologija ir pan. (Čiburienė, Keršienė, 2002).

Klasterio formavimasis yra sudėtingas ir ilgas procesas. Šiame procese neatsietinai nuo pat pradžių turi dalyvauti vyriausybė, kuri siekdama šalies konkurencingumo turi suprasti ir imtis veiksmų, jog būtų sudaryto sąlygos vystyti klasteriams. Atsiradus tam tikroms valstybės strategijoms susijusioms su klasterių steigimu, verslo subjektai gali pradėti burtis į klasterius. Klasteriui pradėjus formuotis, savipalaikinis ciklas skatina jo augimą, ypač tais atvejais kai šis procesas yra remiamas vietinių institucijų, o vietinė konkurencija yra itin stipri. Gyvybingi klasteriai nuolat atsinaujina keičia savo formą bei dinamiką. Išlaikyti klasterį klestintį ištisus dešimtmečius įmanoma, nors laikui bėgant jie praranda savo pirminį konkurencinį pranašumą dėl įvairių vidinių ir išorinių priežasčių. Svarbu yra išvengti stagnacijos, nuolatos kisti ir neatsilikti nuo naujausių technologijų (Kazlauskaitė, 2003, 565 p.).

Klasterio formavimosi priežastys yra įvairios. Tai gali būti nepalankios ekonominės sąlygos (pvz. finansinės krizės), atsiradusios naujos technologijos, inovacijos, valstybės kuriamos palankios sąlygos klasterio steigimui, veiklos vykdymo sąnaudų mažinimo siekimas ir pan. Tačiau viena iš pagrindinių ir ryškiausių klasterio formavimosi priežasčių yra konkurencija tarp įmonių. Konkurencija ekonomikoje apibrėžiama, kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2005).

Klasteriai konkurenciją veikia trimis būdais:

1. Užtikrina atitinkamą įmonių produktyvumo lygį:

- Klasterio įmonės palankesnėmis sąlygomis, negu izoliuoti verslo subjektai gali susirasti specializuotų tiekėjų, reikiamos kvalifikacijos darbuotojų, informacijos.

- Atsiranda galimybė kooperuotis vietiniu arba tarptautiniu lygiu.

2. Skatinant produktyvumo augimą ir inovacinį potencialą:

- Klasterio įmonės gali lengviau identifikuoti inovacijų galimybes.

- Klasterių egzistavimas sudaro sąlygas lengviau sukaupti reikiamą fizinį ir intelektinį kapitalą, išteklius reikalingus šioms inovacijoms diegti.

3. Skatinant naujų verslų, išplečiančių ir stiprinančių patį klasterį, formavimą:

- Kvalifikuotų darbuotojų, reikalingų išteklių, specializuotų paslaugų, prieinamumas sumažina, patekimo į klasterius barjerus.

- Klasterių darbuotojai turi didesnę galimybę identifikuoti laisvas nišas rinkoje ir įkurti savo verslą (Navickas. Malakauskaitė, 2008, 250 p.).

Tam, kad būtų galima įgyvendinti konkurencijos didinimo politiką klasterioje yra dalis veiklų, kurias įmonės dalijasi. Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija išskiria bendras veiklas, kuriomis dalijasi klasteriui priklausančios įmonės:

- Produkto ir rinkos informacija (vienas iš svarbiausių dalykų, kuriais dalijasi klasterio įmonės, tai pamatinis klasterio egzistavimo principas ir jis būdingas kiekvienam klasteriui);

- Produkto dizainas (atsiranda galimybė klasterio įmonėms naudoti jau rinkoje įsitvirtinusį prekės ženklą ar jo dalis)

- Rinkodara (galimybė bendrai vystyti rinkodarą, klasteris tampa galingesnis ūkinis subjektas, atsiranda daugiau skirtingų galimybių);

- Pirkimai (padidėja pirkimo galia);

- Personalo mokymai (atsiranda galimybė organizuoti įvairių kvalifikacijų vidinius mokymus, nes klasterioje dirba įvairių sričių specialistai, kurie gali pasidalinti savo patirtimi).

- Transportas ir prekių pristatymas (galimybė apjunti visas klasterio įmones į vieną transportavimo sistemą);

- Kokybės užtikrinimas (klasterioje visos įmonės yra suinteresuotos, geriausiu galimu rezultatu, o tai didina kokybės karteles);

- Infrastruktūra ir įrengimai (atsiranda galimybė naudotis tais pačiais įrengimais ar pigiau nei kitus juos nuomotis iš klasterio įmonių);

- Tyrimų įranga (galimybė tyrimus atlikti bendrai su klasterio įmonėmis);

- Finansavimas ir rėmimas (didesnė galimybė gauti finansinę paramą, įmonės gali prisiimti didesnę finansinę riziką).

Taigi klasterio įmonės pasirenka pagal savo veiklos sritį, kurias veiklas jos gali apjunti. Šių veiklų sujungimas gali padidinti įmonių konkurenciją tiek horizontalaus, tiek vertikalaus ar kito tipo klasterių egzistavime.

Klasteris gali duoti naudos darbuotojams dirbantiems klasteryje. Klasteriai inspiruoja naujų kompanijų atsiradimą. Tai galima paaiškinti keletu priežasčių: klasteriuose dirbantiems žmonės yra palankesnės sąlygos pastebėti nišas egzistuojančiose rinkose, be to klasteryje jie gali rasti visus naujų kompanijų kūrimui reikalingus išteklius. Vietiniai investuotojai lengviau suteiks finansinę paramą, klasteryje galima rasti puikią vietinę rinką (Kazlauskaitė, 2013, 562 p.). Darbuotojų kvalifikacija taip pat tampa aktualus veiksnys pačiam darbuotojui. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija yra išskyrusi, atskiru punktu, tai, kaip galimybę įmonėms pasidalinti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo kaštus. Taigi patys darbuotojai turėtų būti suinteresuoti, jog esama ar būsima darbovietė taptų įmonių klasterio dalimi. Klasteriui yra būdingas siekis gerinti verslo aplinką, o iš šio siekio naudos gauna tiek pačios įmonės, tiek jų darbuotojai.

Klasterių formavimas taip pat gali būti suvokiamas, kaip bandymas padidinti ekonominę regiono plėtrą. Tai labiau vyriausybių siekis suformuoti įmonių klasterius. Informacijos cirkuliacija įmonių viduje ir informacijos sklaida dėl darbo jėgos mobilumo geografiškai susijusiose įmonėse, beveik visuotinai pripažįstama, jog tai veiksniai, kurie kuria lokalizacijos privalumus išnaudojant tinklinės gerovės, kūrimą ir bendrą ekonominį augimą, kuris yra aukštesnis nei neklasterizuotuose regionuose (Navickas. Malakauskaitė, 2008, 251 p.).

Lietuvoje buvo atliktas tyrimas dėl klasterių plėtros galimybių („Lietuvos pramonės klasterių plėtros programinė studija“ atlikta Kauno technologijų universitetas). Buvo identifikuoti 8 pramonės sektoriai, turintys potencialą klasteriams kurtis (mašinų ir prietaisų gamybos pramonė, medienos apdirbimo ir baldų pramonė, tekstilės ir aprangos pramonė, maisto ir gėrimų pramonė, chemijos pramonė, informacinių ir komunikacinių technologijų sektorius, biotechnologijų sektorius, lazerių ir jų komponentų sektorius). Taip pat buvo parengtas klasterių žemėlapis, kuriame buvo identifikuoti ekonominės veiklos koncentruoti židiniai regioniniu ir šakiniu aspektais. Tačiau iki šiol Lietuvoje dar nėra sukurta klasterių kūrimosi strategija, kuri galėtų sustiprinti ekonomiškai silpnus Lietuvos regionus. Tačiau šiai dienai už klasterių kūrimąsi yra atsakingos pačios verslo įmonės, jos kuriasi bandydamos patenkinti savo poreikius, dažniausiai bandydamos sustiprinti savo konkurencingumą vietinėje arba užsienio rinkose.

Galima teigti, kad klasterių formavimasis sukuria visiškai naują pastangų, skirtų ekonominiam vystymuisi skatinti, organizavimo būdą. Siekiama ne tik tradicinių tikslų, pvz., konkurencingumo didinimo, bet ir verslo aplinkos kokybės gerinimo. Šiems tikslams įgyvendinti būtinas efektyvus įmonių, valstybės, mokslo ir tyrimų institucijų bendradarbiavimas. Pagrindinė

klasterių formavimo iniciatyva tenka privačiam sektoriui, kuris geriausiai identifikuoja savo verslo srities poreikius. Jeigu suinteresuotos šalys nedalyvauja klasterizacijos politikos įgyvendinimo procese, valstybiniai sprendimai dažnai būna neefektyvūs (Nvickas, Malinauskaitė, 2008). Tačiau besivystančių šalių ekonomikoje valstybės vaidmuo yra labai svarbus klasterių kūrimosi etape.

2.2. Lietuvos informacinių technologijų sektoriaus analizė

Nagrinėjant Lietuvos IT klasterį svarbu aptarti jį supančią aplinką ir išsiaiškinti Lietuvos informacinių technologijų subtilybes. Šis sektorius yra vienas iš labiausiai augančių darbuotojų skaičiumi sektorių Lietuvoje. Nacionalinio informacinių ir ryšių technologijų (IRT) sektoriaus asociacijos „Infobalt“ duomenimis nuo 2012 iki 2014 metų liepos 1 d. dirbančių IT sektoriaus bendrovėse daugėjo 20 proc. (3 lentelė). Informacinių technologijų specialistų skaičius ir jų teikiamos paslaugos tiesiogiai susiję su šalių ir regionų konkurencingumu. Europos Komisijos duomenimis, 40% produktyvumo augimo ir 25% BVP augimo kyla būtent iš IRT (informacinių ryšių technologijų) panaudojimo. Taigi, IRT sektoriaus glaudžiai siejasi su kitų Lietuvos ūkio sektorių ir visos šalies ekonomikos konkurencingumu. XXI – ajame amžiuje kiekviena valstybė privalo siekti, jog šalyje veikiantis informacinių technologijų sektorius klestėtų ir vystytųsi kiek įmanoma labiau ir sparčiau.

3 lentelė. Darbuotojų skaičius Lietuvos IT sektoriaus bendrovėse

Metai	Specialistai
2012	16 956
2013	18 627
2014	20 232

Iš nuolatinio darbuotojų skaičiaus augimo atrodytų, jog informacinių technologijų sektorius nuolat auga ir sėkmingai vystosi. Tačiau pateiktoje „Infobalt Lietuva“ IRT specialistų Lietuvoje pasiūlos ir paklausos prognozėje, kurioje išanalizuotas IRT specialistų rengimas aukštosiose mokyklose ir IRT specialistų poreikis Lietuvoje 2014 – 2016 metais, parodė jog naujų IRT specialistų poreikis augs kur kas sparčiau nei pasiūla, kurią formuoja aukštosios mokyklos.

Eurostat duomenimis, Lietuvoje informacijos ir komunikacijos, technologijų specialistų poreikis per 2009 – 2011 metus yra išaugęs apie 13-14%. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl Lietuvoje IRT specialistai ypač paklausūs darbo rinkoje, yra aukšta kvalifikacija ir darbdaviams priimtinas atlyginimų lygmuo. „Infobalt Lietuva“ atliktais paskaičiavimais buvo nustatyta, jog

išaugęs šių specialistų poreikis 2016 metais Lietuvos darbo rinkoje sukurs apie 13 tūkst. specialistų trūkumą.

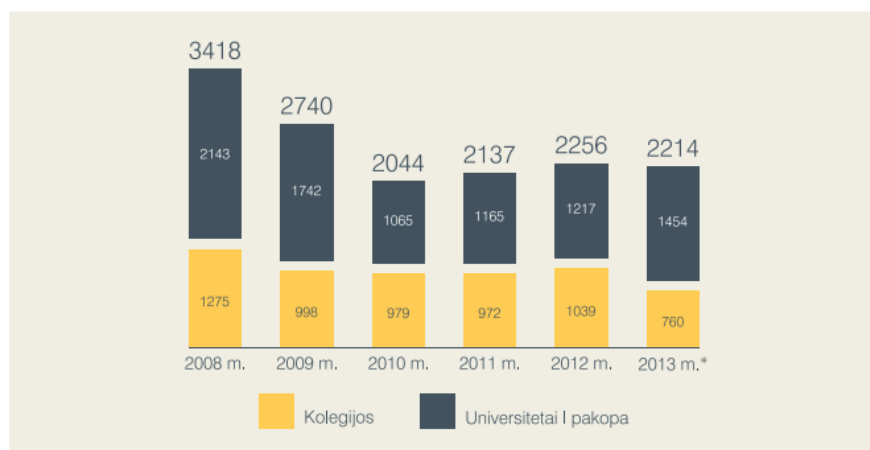
4 lentelė. IT specialistų didėjimo įmonėse prognozės

Įmonės kategorija	Istoriniai duomenys (2009-2011m.) ¹²			Prognozuojamos įmonės (2014-2016m.) ¹³	
	IRT samdomų darbuotojų skaičius 2011 m.	IRT įmonės vidutiniškai padidino darbuotojų dalį per metus (2009-2011m. vidurkis)	IRT įmonės padidino darbuotojų per 2009-2011m.	IRT įmonės vidutiniškai planuoja priimti IRT darbuotojų dalį per metus (2014-2016m. vidurkis)	Kiekviena įmonė vidutiniškai planuoja priimti IRT darbuotojų per metus (2014-2016m. vidurkis)
Mikro (0-9 darbuotojų)	5067	1,1%	109	46%	2
Maža (10-49 darbuotojų)	5162	0,8%	79	10%	4
Vidutinė (50-249 darbuotojų)	7128	-0,5%	-71	11%	17
Stambi (daugiau nei 250 darbuotojų)	5423	20,9%	1710	14%	87

Šaltinis: „Infobalt Lietuva“ IRT specialistų Lietuvoje pasiūlos ir paklausos prognozėje, 2014

4 lentelėje pateikti „Infobalt Lietuva“ tyrimo rezultatai, kuriuose matyti, jog Lietuvoje veikiančios informacinių technologijų įmonės ketina plėsti savo verslą ir įdarbinti naujus darbuotojus. Labiausiai plėsti savo verslą norėtų mikro įmonės, kitaip dar vadinamos „startu up“ įmonėmis, jos norėtų savo darbuotojus padidinti 49 proc. Mažoms įmonėms tai natūralus siekis. Tačiau analizuojant didesnes įmones matoma tendencija, kad kiekvienais metais ir šios įmonės savo darbuotojų skaičių norėtų padidinti bent 10 proc. Panašu, kad informacinių technologijų įmonės vystosi teisinga linkme ir prisideda prie šalies konkurencingumo didinimo.

Darbuotojų stygius tampa didele problema informacinių technologijų įmonėms plėtojant savo verslą. Dauguma įmonių susiduria su informacinių technologijų specialistų trūkumu ir vien dėl šios priežasties negali išlikti konkurencingais. Viena pagrindinių priežasčių, kuri lėmė tokią susidariusią situaciją yra netobula Lietuvos švietimo sistema. Moksleiviai mokykloje gauna mažai informacijos apie darbo rinką ir paklausias specialybes. Tokia situacija yra ne tik informacinių technologijų sektoriuje, bet ir kituose, kurie labiau yra susiję su tiksliaisiais mokslais. Žemiau pateiktame 12 pav. (32 psl.) yra pateikti duomenys apie vis mažėjantį studentų susidomėjimą informacinių technologijų studijomis. Studentų skaičius universitetuose ir kolegijose nuolat mažėja. Žinoma, tam įtakos turėjo ir mažėjantys demografiniai rodikliai.



Šaltinis: „Infobalt Lietuva“ IRT specialistų Lietuvoje pasiūlos ir paklausos prognozėje, 2014

12 pav. Priimta pirmakursių į IRT studijų programas aukštosiose mokyklose

Iš pateiktų duomenų matome, jog informacinių technologijų studijų studentų nuo 2008 metų sumažėjo apie 35 proc. Paveikslėlyje pateikti duomenys iliustruoja įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičių. Tačiau reiktų nepamiršti, jog ne visi studentai pasirinkę studijas sugeba įgyti išsilavinimą. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad tik 51 proc. studentų pasirinkusių informacinių technologijų studijas jas baigė ir įgijo aukštąjį išsilavinimą I pakopos studijose. Įvertinus šią aplinkybę, išsilavinusių darbuotojų skaičius IT sektoriuje nuo 2008 metų ženkliai sumažėtų. Taigi situacija sektoriuje itin sudėtinga. Žinoma, nereikia pamiršti, kad kaip ir visuose sektoriuose, ir IT sektoriuje atsiranda žmonių, kurie neturėdami specialaus išsilavinimo dirba jame, čia kalba eina apie savamokslius specialistus. Tačiau jų nėra tiek, daug, nes šis sektorius reikalauja labai specifinių žinių lyginant su kitais paprastesniais darbais, kurie yra greitai išmokstami. Įmonėms tai didelis galvos skausmas, kuris neleidžia plėtoti savo verslo taip, kaip jos norėtų.

Nepaisant darbuotojų stygiaus, lietuviai informacinių technologijų specialistai yra labai vertinami užsienyje. Tai parodo du faktoriai: užsienio kapitalo informacinių technologijų padalinių steigimasis Lietuvoje ir didėjanti informacinių technologijų išsilavinimą bei patirtį turinčių žmonių emigracija į vakarų Europą. „Infobalt Lietuva“ duomenimis užsienio įmonės per paskutinius 5 metus sukūrė stipriai augančią IRT specialistų paklausą ir sukūrė didžiausią dalį naujų darbo vietų IRT darbuotojams. Per trejus metus vien „Barclays“ technologijų centras įdarbino daugiau nei 1000 naujų darbuotojų. Pasaulinės IT paslaugų bendrovės „CSC“, „IBM Lietuva“, „Western Union“, „CallCredit“ kartu jau įdarbino virš 1000 specialistų. Šios įmonės, taip pat ir Lietuvoje veikiančių Skandinavijos bankų „SEB“, „Swedbank“, „Danske bank“ IT paslaugų centrai yra paskelbę planus

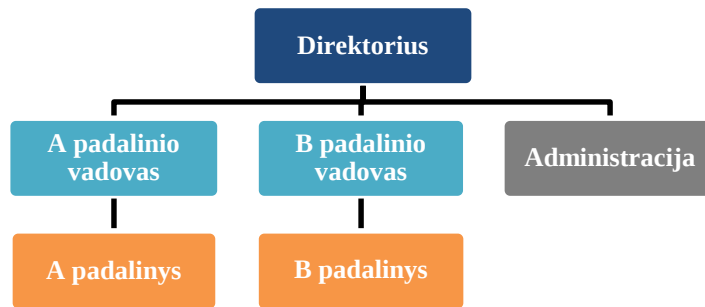
ateityje ženkliai didinti darbuotojų skaičių, o Norvegijos „Visma“ Lietuvoje siekia per kelis ateinančius metus įdarbinti 300–500 programuotojų. Atsižvelgiant į pastaraisiais metais vyravusias tendencijas, galima prognozuoti, kad išliekant atlyginimų skirtumui tarp Lietuvos ir Vakarų Europos bei JAV, šios įmonės ir toliau sukurs didžiąją dalį naujų darbo vietų, ir tai palaikys įtampą IRT specialistų darbo rinkoje.

Pagrindinė priežastis, kodėl užsienio kapitalo įmonės steigia padalinius Lietuvoje yra ta, kad Lietuvoje darbo užmokestis yra ženkliai mažesnis, nei kitose šalyse, tai padeda įmonėms mažiausiomis sąnaudomis pasiekti norimus tikslus. Lietuvos absolventų lygis yra pakankamai aukštas lyginant su kitomis valstybėmis, todėl už palyginti su Vakarų Europa nedidelį darbo užmokestį įmonės gauta kvalifikuotus ir gabius darbuotojus. Taigi šios dvi priežastys lemia didelį užsienio kapitalo įmonių steigimąsi Lietuvoje. Tuo tarpu Lietuviško kapitalo informacinių technologijų įmonės siekdamos įdarbinti geriausius Lietuvos specialistus negali atsilikti nuo tarptautinių įmonių. Jos turi žengti koją kojon su jomis tiek kalbant apie atlyginimų dydį, tiek apie darbo aplinką, motyvacines priemones, organizacinę kultūrą ir pan.

2.3. Lietuvos informacinių technologijų klasterio charakteristika

Lietuvos informacinių technologijų klasteris buvo pirmasis IT klasteris susikūręs Lietuvoje. Šiai dienai informacinių technologijų sektoriuje tokių klasterių galima suskaičiuoti apie dešimt. Naujų klasterių kūrimosi politika panaši – didesnės rinkos dalies Lietuvoje užėmimas, paprastesnis įsiliejimas į užsienio rinkas bei lengvesnis darbuotojų pritraukimas.

Lietuvos IT klasteris savo veiklą pradėjo 2011 metais. Tai pirmasis Lietuvos klasteris, vienas iš dešimties šiuo metu Lietuvoje egzistuojančių informacinių technologijų klasterių. Šiam klasteriui priklauso keturios lietuviško kapitalo įmonės, įsikūrusios didžiuosiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje ir Kaune. Įmonėms vadovauja įmonių akcininkai. Organizacijos struktūra – horizontali (13 pav., 34 psl.) Puoselėjamos vertybės: atsakomybė, profesionalumas ir ilgalaikė partnerystė.



13 pav. Lietuvos informacinių technologijų įmonių klasterio struktūra

Iš viso klasterio įmonėse dirba 160 darbuotojų (įmonėje I – 25, įmonėje II – 61, įmonėje III – 50, įmonėje IV – 24), skirtingų kvalifikacijų: įvairūs programuotojai, grafikos dizaineriai, kokybės užtikrinimo inžinieriai, projektų vadovai, padalinių vadovai, administracija ir kiti. Informacinių technologijų specialistai įmonėse užima apie 90 proc.

Darbuotojų amžiaus vidurkis siekia 30 metų.

Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis klasterio įmonėse siekia 4500 Lt (netto).

Vienas iš pagrindinių klasterio tikslų – padidinti klasterio narių kuriamų produktų ir paslaugų pardavimus užsienio ir Lietuvos rinkose, vykdyti bendrus projektus, teikti IRT specializuotus sprendimus ir paslaugas. Šiam tikslui pasiekti būtinas kontaktų užmezgimas su užsienio rinkomis (orientuojamasi į Vakarų Europą). Klasterio įmonės kontaktus siekia užmegzti užsienyje organizuojamose informacinių technologijų parodose ir per esamus klientus. Taip pat įmonės savo klasterio rėmuose plačiai naudoja darbuotojų nuomą, kuri padeda greitai išspręsti darbuotojų stygių.

Efektyviam klasterių funkcionavimui yra būtinas bendradarbiavimas tarp verslo įmonių, valstybės bei mokslo ir tyrimų institucijų. Lietuvoje klasterių formavimąsi prižiūri ir koordinuoja “Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra”, VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“.

Šiuo metu Lietuvoje identifikuojamos 46 klasterių iniciatyvos (portalo www.klaster.lt duomenimis). Remiantis VšĮ „Viešosios politikos ir vadybos instituto ir asociacijos“ „Žinių ekonomikos forumas“ 2013 m. „Klasterių studija“, Lietuvoje skiriamos trys klasterizacijos procesų plėtros kryptys:

1. Aukštųjų technologijų sektoriaus klasterių plėtros kryptis. Ši kryptis orientuota į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą, skatinant klasterių vystymąsi biotechnologijų, mechatronikos, lazerių technologijų, informacinių technologijų, nanotechnologijų ir elektronikos srityse.

2. Regioninės plėtros klasterių plėtros kryptis. Kryptis orientuota paskatinti klasterių iniciatyvas regionuose, daug dėmesio skiriant probleminiams regionams, diegti modernias ir didelio poveikio technologijas, svarbias pramonės inovatyvumui ir visos ekonomikos augimui, taip užtikrinant regiono (apskrities) plėtrą ir konkurencingumą visuose sektoriuose.

3. Didelių tradicinės pramonės sektorių klasterių plėtros kryptis. Įgyvendinant šią kryptį, dėmesys būtų skiriamas didžiausių tradicinės pramonės ir paslaugų sektorių klasteriams, siekiant atnaujinti bei sustiprinti tradicinės pramonės šakas Lietuvoje, skatinant tradicinių pramonės šakų įmonių bendradarbiavimą tiek tarpusavyje, tiek su mokslo ir studijų institucijomis.

Vis dėlto dauguma Lietuvos klasterių buriasi Europos Sąjungos struktūrinei paramai gauti. Retas klasteris formuojasi natūraliai ilgalaikės partnerystės principu. Tam įtakos turi keli veiksniai: kol kas klasterio sąvoka verslo pasaulyje yra pakankamai nauja ir ji vartojama retai. Anot, Gilienės, viena didžiausių kliūčių kurtis ir plėtotis klasteriams Lietuvoje – bendradarbiavimo kultūros stoka. Lietuvoje įmonės viena į kitą žiūri gana atsargiai, dažniausiai kaip ji vertinama kaip konkurentė. Net gamindamos skirtingus produktus, jos dažnai galvoja, kad kita įmonė gali žengti į jų nišą, todėl dažnai Lietuvos įmonės partneriais pasirenka užsienio įmones. Tik ketvirtadalis Lietuvoje identifikuotų klasterių formuojasi natūraliai, per ilgalaikį bendradarbiavimą vystant naujus produktus ar paslaugas ir siekiant užimti didesnę rinkos dalį, taip padidinant bendrą klasterio įmonių konkurencingumą.

Lietuvos IT klasteris yra vienas iš tų klasterių, kuris susibūrė būtent ilgalaikės partnerystės principu. Tai klasteris, kuris savo veiklą pardėjo 2011 metais. Jis yra priskiriamas natūraliai susiformavusių klasterių grupei. Įmonių susibūrimui reikšmės turėjo ekonominė aglomeracija. Įmonės prieš įsikuriant klasteriui jau bendradarbiavo kurdamos tam tikrus informacinių technologijų produktus savo klientams. Pagal „Žinių ekonomikos forumo“ (2013) „Klasterių studijos“ išskirtą klasterizacijos procesų lygį, Lietuvos IT klasteris yra priskiriamas prie krypties orientuotos į aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrą, skatinant klasterių vystymąsi informacinių technologijų srityje.

Nagrinėjant klasterių geografinį apibrėžtumą, galima išskirti keletą svarbių aspektų: Lietuvos IT klasterio įmonės buriasi aplink du didžiuosius Lietuvos miestus – Vilnių ir Kauną. Didžioji dauguma informacinių technologijų įmonių yra įsikūrusios ir kuriasi būtent šiuose miestuose, todėl konkurencija tiek pritraukiant naujus klientus, tiek naujus darbuotojus yra itin didelė. Taigi klasteriui turint savo įmonės didžiuosiuose miestuose yra palankios sąlygos konkuruoti su kitomis įmonėmis. Kitas svarbus aspektas: klasterio įmonės įsikūrusios skirtinguose miestuose gali lengviau bendradarbiauti su keliais Lietuvos universitetais. Taigi geografinis išsidėstymas klasteriui padeda tiek prisitraukiant naujų klientų Lietuvoje, tiek verbuojant naujus specialistus.

Pagal Čiburkienės ir Keršienės išskirtus klasterių tipus nagrinėjamas Lietuvos IT klasteris priklauso klasikiniai vertikalieji susietų įmonių grupė. Klasterio įmonės turi įgaliojimus pasirašyti sutartis, dėl glaudaus bendradarbiavimo ir pasitikėjimo vieni kitais. Šiame klasteryje egzistuoja platūs asmeniniai ryšiai, kurie leidžia įmonėms nevaržomai bendradarbiauti tiek tarpusavyje, tiek su kitomis sektoriaus įmonėmis. Klasterio veikloje populiarūs darbuotojų nuoma tarp klasterio įmonių. Tai stiprina įmonių kooperaciją, nes darbuotojams tenka prisidėti prie skirtingų įmonių projektų. Klasterio įmonės kuria produktus, didelėms Lietuvos ir užsienio įmonėms. Dažniausiai kuriami produktai nėra skirti galutiniam vartotojui, tai yra produktai įmonių darbuotojams, kurie padeda greičiau ir efektyviau atlikti darbą. Įmonių teikiamos paslaugos: turinio valdymo sistemos, RSV (CRM) įrankiai, savitarnos sistemos, turinio optimizavimas paieškos sistemoms, grafinio dizaino darbai, kuriami mobilių įrenginių sprendimai, geografinės aplikacijos (LBS), mobilių žaidimų kūrimas, apklausų sistemos, symmetric DS įrankio panaudojimas duomenų replikavimui ir sinchronizavimui daugelyje įrenginių, mobilių aplikacijų instaliavimo aplinkos ir įrankiai ir pan. Kurdamos produktus visos klasterio įmonės dalyvauja paslaugų teikime vienu metu. Kiekviena yra atsakinga už savo sritį. Klasteris neįpareigoja visų įmonių dalyvauti visuose vykdomuose projektuose. Tai labiau partnerystės klasteris. Jo veikloje labai aktyviai vyksta laikinoji darbuotojų nuoma – įmonės nuomoja savo darbuotojus viena kitai už sutartą mokestinį tarifą.

Pagal pateiktą Jucevičiaus klasterių klasifikaciją, Lietuvos IT klasteris priskiriamas mikro arba horizontaliam klasterių tinklui. Tai vieno sektoriaus klasterio įmonės, kurios bendradarbiauja įvairiose srityse: darbuotojų nuomoje, padeda viena kitai gaminti kompleksinius produktus klientams, dalyvauja didelės apimties konkursuose, kuriuose reikalingi skirtingos kvalifikacijos specialistai, taip pat dalyvauja užsienyje vykstančiose parodose, kuriose siekia susirasti partnerių už Lietuvos ribų. Tai sektorinis klasteris, kuris orientuojasi į kompetencijas, o ne į vertės kūrimo grandį. Taip pat šis klasteris gali būti priskirtas lokalinio klasterio tipui, kuris ilgainiui turėtų tapti dalimi regioninio ar nacionalinio klasterio. Tačiau kol kas Lietuvos IT klasteris tik formuojasi ir bando atrasti savo vietą Lietuvos bei užsienio rinkose. Svarbu atkreipti dėmesį, kad į šiuo metu klasterio formavimuisi įtakos Lietuvos valstybė neturi jokios. Nors teorija teigia, kad klasterio sukūrimas turėtų prasidėti nuo valstybės iniciatyvos, o faktai rodo, kad geriausiai klasterių augimui padeda vietinių institucijų rėmimas. Taigi Lietuvos IT klasteris turi būti labai stipriai orientuotas į tikslus, kurie atitiktų visų įmonių siekius, kitaip klasteriui gresia išnykimas.

Siekiant įgyventinti užsibrėžtus tikslus klasterio įmonės dalijasi tam tikromis veiklomis: *rinkos informacija*, kiek leidžia konfidencialumo įsipareigojimais įmonės tarpusavyje dalinasi informacija apie konkurentų produktus, kainas ir pan; *rinkodara*, klasterio įmonės bendrai vysto rinkodarą, kasmet važiuoja į parodas Vakarų Europoje, ten bendrai atstovauja kuriamus visų įmonių

produktus; *personalo mokymai*, įmonių darbuotojai bendrai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, kurių kaštai mažesni kuomet juose dalyvauja daugiau specialistų, taip pat atsiranda galimybė įvairesniems vidiniams mokymams; *finansavimas ir rėmimas*, susibūrus į klasterį įmonėms atsirado didesnė galimybė gauti finansinę paramą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, tuo sėkmingai naudojasi ir įgyvendino jau ne vieną projektą.

Kalbant apie klasterį kaip apie reikšmingą elementą visame Lietuvos informacinių technologijų sektoriuje, galima išskirti kelis atvejus, kuriuose IT klasteris generuoja tam tikrą naudą šalies ekonomikai. Šis klasteris glaudžiai bendradarbiauja su šalies universitetais: sukuria absolventams darbo vietas, sukuria vietas studentų praktikai, remia finansiškai ir atlieka švietėjišką vaidmenį. Taip pat IT klasteris yra aktyvus dalyvaujant moksleivių švietime. Klasterio įmonės dalyvauja projektuose, kuriuose moksleiviai yra skaniname pasirinkti paklausias XXI – ojo amžiaus specialybes. Tačiau klasterio įmonės neturi nuolatinį sutarčių su universitetais ar mokyklomis, tai labiau pavienės iniciatyvos, kurios po truputį plečia klasterio žinių srautus. Tokios iniciatyvos ilgainiui gali išaugti į nuolatinį universitetų ir klasterio įmonių bendradarbiavimą.

Klasterio įmonės po truputį didina savo eksportą į vakarų Europą. Kasmet klasterio įmonių eksportas padidėja apie 10 proc. šiuo metu vidutiniškai kiekviena klasterio įmonė eksportuoja apie 30 proc. savo sukurtų produktų. Klasterio įmonių eksportas į užsienio šalis kiekvienais metais didėja. Įmonės supranta, kad padidinti pelną ir išlaikyti vienus brangiausių šalyje specialistų galima tik padidinus eksportą. Tai viena iš pagrindinių šio klasterio formavimosi priežasčių. Didinimas eksporto skatina vystyti šalies ekonomiką ir parodo, jog Lietuvos įmonės yra konkurencingos užsienio rinkoje.

Taigi Lietuvoje pagrindinė iniciatyva klasterio formavimuisi atitenka verslo įmonėms. Jos geriausiai supranta verslo poreikius. Bandydamos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus įmonės susibūrusios į klasterius sukuria pridėtinės vertės tiek sau, tiek šalies ekonomikai. Taigi Lietuvos IT klasterio formavimasis buvo natūralus procesas, kuriam įtaką daro sudėtinga informacinių technologijų sektoriaus padėtis: konkurencija užimant rinkos dalį ir prisitraukiant naujus darbuotojus.

3. LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO DARBUOTOJŲ MOTYVACINĖS SISTEMOS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Motyvacinės sistemos tyrimas buvo atliktas keturioje Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonėse. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokie motyvacinės sistemos veiksniai egzistuoja klasterio įmonėse ir kas klasterio darbuotojus motyvuoja labiausiai. Pagal gautus duomenis buvo siekiama nustatyti vieningą motyvacinės sistemos modelį visoms klasterio įmonėms. Tyrimo tikslo buvo siekiama vienu labiausiai paplitusių empirinio tyrimo metodu – apklausa. Tyrimas rėmėsi kiekybinio tyrimo principais, kurio paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas. Tai reiškia, jog tyrimo metu buvo siekiama statistiškai pagrįsti esminius egzistuojančios motyvacijos požymius, nustatyti, kokie motyvacinės sistemos modelio elementai labiausiai motyvuoja klasterio darbuotojus ir pagal gautus rezultatus pateikti klasterio įmonėms tinkamiausią motyvacinės sistemos modelį.

Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais: pradžioje buvo atliktas struktūrinis interviu, vėliau respondentų anketavimas. Toks procesas buvo pasirinktas, tam, kad geriau ištirti egzistuojančią situaciją klasterio įmonėse ir patikrinti tyrimo validumą. Kalbant apie metodų validumą, pažymėtina, kad šio termino reikšmė ne visada vienodai traktuojama. Vienu atveju tai suprantama kaip metodo objektyvumas, kitu - kaip patikimumas ir pan. Tikslinga laikytis tokios šios sąvokos traktuotės: metodo validumas – tai jo tinkamumas arba, kitaip tariant, jis užtikrina, jog matuojama būtent tai, ką norima matuoti (Kardelis, 2002, 15 p.). Taigi pasirinkti tyrimo metodai: struktūrizuotas interviu ir anketinė apklausa tyrimą leidžia laikyti objektyviu ir patikimumu.

Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimo eiga:

1. Buvo sudaryti struktūrizuoto interviu klausimai pagal išanalizuotą teoriją, aktualiausius motyvacijos tyrimus Lietuvoje ir informacinių technologijų sektoriaus aktualijas buvo sudaryti struktūrizuoto interviu klausimai;
2. Buvo vykdomas struktūrizuotas interviu su klasterio įmonių vadovais;
3. Pagal gautus struktūrizuoto interviu su vadovais atsakymus ir išanalizuotą teoriją buvo paruošiamas kiekybinio vertinimo anketas klasterio darbuotojams;
4. Buvo vykdomas klasterio darbuotojų anketavimas;
5. Analizuojami gauti duomenys;

Struktūrizuotas interviu – tai apklausa, kurios metu klausimai ir visa procedūra numatoma iš anksto, todėl interviu eigoje mažai kas keičiama, situacija išlaikoma apibrėžta. Anot Butkevičienės

(2011), struktūrizuotas (kitaip dar autorės vadinamas standartizuotas) interviu pasižymi šiais bruožais:

- Iš anksto parengtas klausimynas;
- Laikomasi klausimų tvarkos.

Šie bruožai užtikrina matuojamų kintamųjų palyginamumą populiacijoje. Vykdamas struktūrizuotą interviu su Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonių vadovais, kurie geriausiai žino ir supranta motyvacijos reikšmę klasterio įmonėse, buvo siekiama gauti atsakymus apie jų požiūrį į motyvaciją ir jos elementus jų valdomose klasterio įmonėse. Klausimai buvo pateikiami tokie (žr. priedas 1), kad atsakymai į juos būtų palyginami ir galima būtų daryti išvadas apie klasteryje veikiančias motyvacines priemones.

Po struktūrizuoto interviu buvo vykdomas antras tyrimo etapas – Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojų anketinė apklausa. Darbuotojams buvo pateikiama anketa, jos rezultatais buvo siekiama išsiaiškinti jų požiūrį į motyvaciją. Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje. Pagrindinis anketos uždavinys – užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento (Dikčius, 2011, 3 p.).

Darbuotojų apklausos anketa – pagrindinis tyrimo instrumentas (žr. priedas 2). Ji sudaryta pagal išanalizuotą teoriją ir sudarytą motyvacijos modelį. Anketos pradžioje yra siekiama nustatyti respondentų paveikslą (pareigas, specialisto patirtį metais, laikotarpį, kurį darbuotojas dirba klasterio įmonėje bei atlyginimo režius). Siekiant patvirtinti arba paneigti išanalizuotas teorijas anketoje buvo pateikti teiginiai, kuriuos buvo prašoma įvertinti balais nuo vieno iki penkių (1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku arba 1 - nesvarbu, 2 - labiau nesvarbu, nei svarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 - labiau svarbu, nei nesvarbu, 5 – svarbu) arba nuo vieno iki dešimties (1 - visai nemotyvuoja, 10 - labai motyvuoja). Apklausoje siekiama patvirtinti McGregoro X ir Y teorijas apie vadovų požiūrį į darbuotojus. Anketoje dėmesys atkreipiamas į tikslų formulavimą, kuris yra siejamas su psichologo Locke pasiūlyta tikslų iškėlimo teorija. Kadangi didelę reikšmę darbuotojų motyvavime vaidina konkretūs motyvacijos elementai, anketoje respondentų buvo prašoma įvertinti juos labiausiai skatinančius motyvacijos priemones – finansines ir nefinansines atskirai. Taip pat buvo išskirtas blokas teiginių apie motyvacijos elementus, kuriuos galima priskirti bendrai įmonės organizacinei kultūrai. Šiame bloke respondentų buvo prašoma įvertinti motyvacijos elementus, kurie yra aptariami turinio motyvacijos teorijose, tokiose kaip Maslow, ERG teoriją, Herzbergo dviejų veiksmų teoriją ir kitose. Anketoje esančiais teiginiais apie vidinę motyvaciją, siekiama patvirtinti

L. W. Porter ir E. E. Lawler darbo motyvacijos schemoje esantį vidinės motyvacijos elementą. Apklausoje buvo pateikti teiginiai apie darbuotojų vertinimą. Buvo siekiama išsiaiškinti, koks vertinimas darbuotojams atrodo tinkamiausias ir ar išviso jis yra reikalingas. Pateikiamos trys alternatyvos: tiesioginių vadovų vertinimas, kolegų vertinimas ir savęs vertinimas. Galiausiai respondentai buvo paprašomi pareikšti savo nuomonę apie tai ar jie jaučia, jog klasterio įmonėse egzistuoja motyvacinės sistemos elementai. Toks klausimas pateiktas po interviu su įmonių vadovais, kurie įvardijo konkrečias motyvacijos priemones skiriamas klasterio darbuotojams. Buvo siekiama išsiaiškinti ar vadovai ir klasterio įmonių darbuotojai taip pat vertina motyvacijos elementus.

Siekiant tyrimo pagrįstumo yra svarbu nusistatyti tyrimo imt – tai populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui (Žydzūnaitė, 2007). Skaičiuojant reikalingą tyrimo dalyvių imtį buvo pasinaudota T. Yamane, V. A. Jadov ir Factus tyrimų kompanijos pateikta skaičiuokle, kuri apskaičiuoja rodiklį, lemiantį tyrimo reprezentatyvumą. Ši skaičiuoklė remiasi formule:

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

N – pasirenkama generalinė aibė
n – imtis
x – paklaidos dydis

Klasterio įmonėse dirba 160 darbuotojų, kadangi įmonių vadovai buvo apklausti struktūrizuoto interviu metu, pasirinkta generalinė aibė – 156. Paklaida skaičiuojama 10 proc. (0,1). Taigi apskaičiavę gauname, jog imtis – 80. Tai reiškia, kad norint pasiekti reprezentatyvius tyrimo rodiklius anketinės apklausos respondentų skaičius turi būti 80 ir daugiau. Anketinę apklausą užpildė 92 respondentai (59 proc. visų klasterio įmonių darbuotojų), taigi tyrimo rezultatai gali būti laikomi reprezentatyviais.

Tyrimo laikas – 2014 m. lapkričio mėnuo.

Anketinės apklausos duomenys – apdoroti Microsoft Excel programa. Modelis pateiktas naudojant Microsoft Visio programa. Anketinė apklausa buvo patalpinta apklausų portale www.manoapklausa.lt. Klasterio įmonių darbuotojams buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su prašymu užpildyti anketinę apklausą. Laiškuose buvo pateikiama nuoroda į anketinės apklausos internetinį puslapį. Anketinę apklausą iš savo kompiuterio darbuotojai galėjo atlikti tik vieną kartą.

3.2. Motyvacinės sistemos elementai egzistuojantys Lietuvos IT klasteryje

Darbuotojų motyvacija tiesiogiai priklauso nuo motyvacijos priemonių, kurias taiko įmonės savo darbuotojams. Siekiant sukurti vieningą motyvacijos sistemą klasteryje yra prasminga

išsiaiškinti motyvacijos elementus egzistuojančius klasterio įmonėse, kurie turi įtakos motyvacijos lygiui Lietuvos IT klasteryje dirbantiems informacinių technologijų specialistams.

Tyrimų bendrovė „TNS LT“ 2014 metais atliko tyrimą apie darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šis tyrimas rodo ar darbuotojai yra motyvuoti ir, ar jie yra patenkinti savo darbu. Tyrimo duomenimis Lietuvoje bendras dirbančių asmenų įsitraukimo indeksas, kuris matuoja, kiek žmogus yra atsidavęs darbui, nuo 2012 m. paaugo trimis punktais. Anot, „TNS LT“ tyrimų ekspertės Palskės, šiemet bendras visų Lietuvos darbuotojų įsitraukimo indeksas siekia vidurkį – 50 punktų. 2012 m. Lietuva dar nebuvo pilnai atsigavusi po ekonominės krizės, todėl daugumoje darboviečių buvo taupoma, darbuotojai nesulaukdavo papildomos motyvacijos. Šiuo metu situacija darbo rinkoje keičiasi ir artėjama prie darbo rinkos, kai darbuotojas drąsiau gali keisti darbo vietą, ieškoti įmonės, kurioje jam gera dirbti. Tokia situacija informacinių technologijų sektoriuje susiklosčiusi jau senokai, darbuotojai nevengia keisti darboviečių ir ieškoti sau tinkamesnių darbo sąlygų.

„Hay Group“ tyrimo duomenimis, 2013 metais vidutinė darbuotojų kaita Lietuvoje buvo 17 proc., o 2012 m. – 15 proc., taigi darbuotojų kaita per metus išaugo 3 proc. Lietuvos IT klasterio įmonių vidutinė darbuotojų kaita 2012 m. vidutiniškai siekė apie 25 proc., o 2013 m. ji pasiekė 29,5 proc. vidutiniškai. Pasaulinis „Hay Group“ darbuotojų kaitos tyrimas parodė, jog iki 2018 m. darbuotojų kaita viršys 23 proc. Skirtingai nei prieš krizinį laikotarpį, įmonės nebeturės finansinių galimybių su darbuotojų kaita kovoti sparčiai didindamos atlyginimus, todėl bus priverstos pagalvoti apie nematerialias darbuotojų motyvavimo priemones. Taigi iš didėjančio darbuotojų kaitos informacinių technologijų sektoriuje galima daryti išvadą, jog Lietuvoje jau yra susiduriama su pasauline darbuotojų kaitos problema. Sektoriaus įmonės bandydamos spręsti didėjančią darbuotojų kaitą vis dažniau atkreipia dėmesį į vertingiausių specialistų išlaikymą ir motyvacijos didinimą. Jos imasi ne tik finansinės motyvacijos didinimo, bet ir siekia tapti šiuolaikiškesnėmis ir darbuotojus labiau pritraukiančiomis įmonėmis, kuriose darbuotojus supta maloni organizacinė aplinka.

Su klasterio įmonių vadovais buvo atlikti **struktūruoti interviu** apie darbuotojų motyvaciją jų įmonėse. Pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti *ar klasterio įmonių vadovai susiduria su motyvacijos trūkumu pas save įmonėje*. Vadovai negalėjo vienareikšmiškai atsakyti į šį klausimą. Anot, vieno iš klasterių vadovų, motyvacija dirbti ir vykdyti sudėtingas užduotis yra, tačiau trūksta motyvacijos atlikti visus darbus kuo kokybiškiau, be klaidų. Taip pat buvo išgirsta nuomonė, jog darbuotojams trūksta iniciatyvos, bet ne pačios motyvacijos. Taigi iš pokalbio su vadovais galima spręsti, kad įmonės susiduria su tam tikra motyvacijos stoka, tačiau tai nėra labai didelė problema, demotyvuotų darbuotojų iš esmės įmonės neturi. Demotyvacijos užuomazgas vadovai identifikuoja, kaip per mažą įsitraukimą į įmonės gyvenimą, iniciatyvos trūkumą darbuose.

Vadovams pristačius „TNS LT“ tyrimo duomenis apie darbuotojų įsitraukimo į darbą didėjimą nuo 2012 metų, buvo paklausta *ar jie jaučia vis didėjančią darbuotojų įsitraukimą į darbą*. Visi vadovai, sutarė, kad 2012 metai nėra atspirties taškas, nuo kurio galima matuoti vis didėjančią darbuotojų įsitraukimą į darbą. Anot, vieno iš vadovų, įsitraukimas į darbą didėja pas vyresnius darbuotojus, kurie tampa vis lojalesni įmonei ir pradeda labiau vertinti savo turimą darbą. Su jaunesniais, Y kartos atstovais, situacija yra sudėtingesnė, jiems reikia skirti specialias sąlygas, kurios juos motyvuotų. Y kartos atstovai yra gimę nuo 1980 iki 1999 metų, X kartos atstovai nuo 1965 iki 1979 metų. Tiesa, kartas tyrinėjantys mokslininkai nesusitaria dėl tikslaus ir vieningo kartų gyvenimo tarpsnių, tam įtakos turi skirtingos šalių tradicijos, papročiai ir skirtingi įvykiai darę įtaką kartoms. Tačiau tai netrukdo išskirti svarbiausius skirtumus tarp X ir Y kartos. Anot, Steelcase (2009) X kartai darbe yra svarbu požiūris ir kokybė, personalinė laisvė, asmeninės erdvės, lankstus darbo stilius bei vieta, galimybė lyderiauti. Jie yra nekantrūs, skeptiški, tingūs, greitai kritikuojantys, trūksta pasitikėjimo savimi, rezultatas svarbiau nei procesas. Tuo tarpu, Y kartai reikia aiškos struktūros ir vadovavimo, jie nepatyrę, kaitaliojantys darbus, darbas jų gyvenime yra ne svarbiausias. Jiems svarbu, turėti galimybę dirbti neformaliai ir neįprastai, turėti stiprų poreikį mentorystei, žaisminga ir įkvepianti technologiška aplinka be biurokratijos ir hierarchijos jiems yra privalumas. Taigi Steelcase pateikta X ir Y žmonių kartos apibrėžimai paaiškina, kodėl klasterio įmonių darbuotojams kartais pritrūksta motyvacijos. Pagal Business and Professional Women's Foundation pateiktus duomenis, iki 2025 m. Y kartos darbuotojai sudarys apie 75% dirbančiųjų (Young Careerists Research Project, 2012). Šį rodiklį klasterio įmonės jau pasiekė - vidutinis darbuotojų amžius siekia apie 30,5 metus, tai reiškia, kad jie gimę 1984 metais. Įmonių klasterio vadovai supranta, kad jų įmonėse daugiausia dirba Y kartos atstovai, todėl kalbėdami apie augančią motyvaciją išskiria naujausias technologijas. Jie teigia, kad tai padeda auginti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei motyvaciją. Taip pat jie mano, jog motyvacija klasterio įmonėse didėja nuo įvairesnių projektų, jų kompleksiskumo (galimybė juose pritaikyti skirtingas ir naujausias technologijas). Klasterio įmonių vadovai sutinka, kad technologiniai iššūkiai, su kuriais susiduria jų darbuotojai, padeda stiprinti motyvaciją. Taigi motyvacijos augimas priklauso nuo įmonių sugebėjimo greitai įsisavinti naujausias technologijas.

Klasterio įmonės neturi aiškos motyvacinės sistemos, taip teigia visi klasterio įmonių vadovai. Tačiau visi jie *naudoja tam tikrus motyvacijos elementus*. Kadangi klasterio įmonės yra priskiriamos mažoms arba vidutinio dydžio įmonėms, jos gali taikyti motyvacinę sistemą kiekvienam darbuotojui atskirai. Priedai prie atlyginimo, galimybė užsidirbti papildomai, sveikatos draudimas, kaupiamasis gyvybės draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsilikimų, lankstus darbo grafikas, išoriniai ir vidiniai mokymai, įdomūs projektai, tarnybinis telefonas, nemokamas

automobilių parkavimas, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, galimybė pasirinkti darbo priemones, informacija apie įmonės veiklą, rezultatus ir ateities planus, mėnesio darbuotojo rinkimai, įmonės šventės, krepšinio komanda tokias motyvacines priemones įvardijo įmonių vadovai (5 lentelė). Pagal pateiktas priemones, galima daryti išvadą, kad klasterio įmonės rūpinasi ne tik finansinėmis, bet ir nefinansinėmis motyvacijos priemonėmis. Taip pat yra kuriame organizacinė kultūra, kuri susitikti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą įmonėms. Kalbantis apie finansinių ir nefinansinių motyvacijos priemonių įtaką darbuotojas. Vienas iš klasterių vadovų teigia, kad finansinės priemonės darbuotojus motyvuoja geriau, bet labai trumpai, 1 – 3 mėnesius, vėliau žmogus tiesiog pripranta ir adaptuojasi, tai tampa įprasta padėtimi. Tuo tarpu įdomus darbas, maloni darbo aplinka arba lankstus darbo grafikas vadovo manymu yra žymiai reikšmingiau. Kiti vadovai taip pat pritarė jog, nefinansinė motyvacija yra labai svarbi ir daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai.

5 lentelė. Egzistuojančios motyvacijos priemonės Lietuvos IT klasterio įmonėse

Finansinės motyvacijos priemonės	Nefinansinės motyvacijos priemonės
Fiksuotas atlyginimas - kiekvieną mėnesį gaunamas stabilus darbuotojo darbo užmokestis.	Lankstus darbo grafikas – galimybė nukelti darbo dienos pradžią į darbuotojams patogiausią laiką.
Priedai prie atlyginimo – skiriami už sėkmingai atliktus darbus.	Darbuotojų mokymai – vidiniai arba išoriniai mokymai skirti gerinti darbuotojų kvalifikaciją.
Galimybė užsidirbti papildomai – darbuotojams suteikiama galimybė laisvu nuo darbo metu atlikti tam tikrus savo profesijos darbus už papildomą mokestį.	Darbas nuotoliniu būdu – esant poreikiui ar turint specifinius poreikius darbuotojams leidžiama dirbti iš namų ar kitos jiems patogios vietos.
Draudimai – sveikatos, nelaimingų atsitikimų ir kaupiamieji gyvybės draudimai skiriami darbuotojams pagal jų poreikius ir pageidavimus.	Galimybė pasirinkti darbo priemones – specialistams yra leidžiama išsirinkti su kokiais kompiuteriais, operacinėmis sistemomis ir kitais darbui reikalingai įrankiais jie dirbs.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Tarnybinis telefonas – telefono aparatas su išlaidų limitu skiriamas tam tikriems specialistams pagal poreikį.	Vieši įmonės veiklos rezultatai – vadovai reguliariai pristato įmonių rezultatus, tolimesnius planus ir siekius.
Nemokamas automobilių parkavimas – suteikiamas galimybė statyti savo automobilius nemokamai netoli biurų esančiose aikštelėse.	Įmonės tradicijos – geriausių darbuotojų rinkimai, įmonės šventės, krepšinio komanda ir kitos besikartojančios bendros darbuotojų veiklos.

Struktūruoto interviu metu vadovams buvo užduotas *klausimas apie jų pačių (vadovų) motyvaciją*. J. H. Humphreys ir W. O. Einsteinas (2004) mano, kad atkreipti dėmesį į organizacijų vadovų darbo motyvacijos ypatumus būtina todėl, kad vadovų darbo motyvacija ir darbo suvokimas turi poveikį visų organizacijos darbuotojų darbo veiklos efektyvumui. Taigi klasterio įmonių vadovai teigė, kad juos motyvuoja finansiniai įmonės rodikliai, įdomus darbas su iššūkiais bei laimingi jų darbuotojai. Taigi motyvacijos elementai, kurie egzistuoja įmonių klasteryje glaudžiai siejasi su motyvacijos elementais, kurie motyvuoja vadovus. Vadovai siekia gerų finansinių rodiklių, kuriems esant, jie gali reguliuoti finansines motyvacijos priemones. Taip pat vadovai siekia, kad jų darbas būtų įdomus su iššūkiais. Kadangi patys vadovai yra X kartos atstovai, jų ir darbuotojų lūkesčiai sutampa, todėl lengviau pasiekti ir kito juos motyvujančio elemento – laimingos komandos.

Anot Lietuvos IT klasterio vadovų, klasterio įmonėse egzistuoja motyvacinės sistemos elementai, kurie jų nuomone motyvuoja įmonių darbuotojus ir juos pačius. Taip pat įmonės rimtai žiūri į organizacinę kultūrą, kuri labai puoselėjama Lietuvos informacinių technologijų sektoriuje veikiančiose užsienio kapitalo įmonėse. Organizacinė kultūra svarbi darbuotojų išlaikymo ir pritraukimo problemoms spręsti. Pagrindiniu klasterio įmonių darbuotojų motyvatoriumi yra finansinės ir nefinansinės motyvacijos elementai. Jie klasterio įmonėse yra skirtingi, tačiau visų įmonių vadovai sutinka, kad nefinansinės motyvacijos priemonės, labiausiai motyvujančios Lietuvos IT klasterio darbuotojus yra naujausių ir pažangiausių technologijų naudojimas.

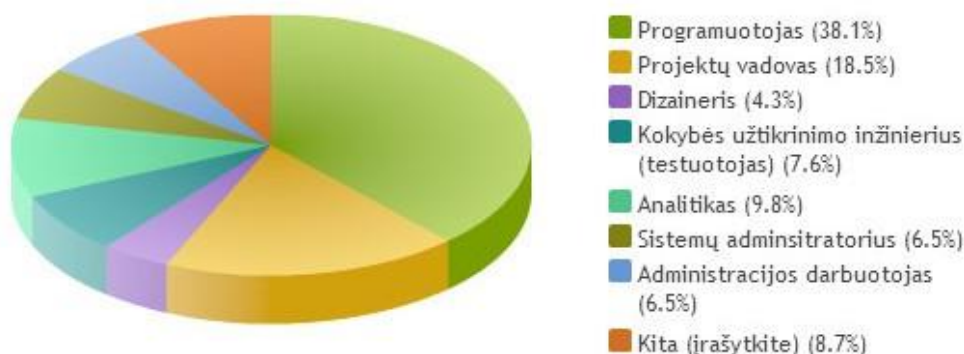
3.3. Lietuvos IT klasterio darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojų nuomonę apie motyvaciją darbe buvo atlikta anketinė darbuotojų apklausa. Gauti rezultatai leido išgryninti, kokie žmonės dirba Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonėse ir koks jų požiūris į motyvacijos sistemas ir kokios motyvacijos priemonės labiausiai juos motyvuoja.

Anketa sudaryta iš dviejų dalių: pirmoje siekiama nustatyti apklaustųjų darbuotojų profilį, antroje – požiūrį į motyvaciją.

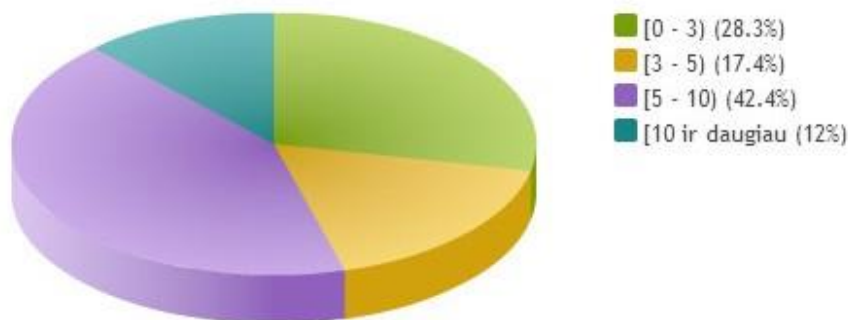
3.3.1. Tyrime dalyvavusių klasterio darbuotojų profilio nustatymas

Tyrime dalyvavo 93,5 proc. informacinių technologijų specialistų. Daugiausiai respondentų buvo programuotojai 38,1 proc., 6,5 proc. respondentų – administracijos darbuotojai, 8,7 proc. respondentų pažymėję „kita“ buvo: tinklalapių priežiūros specialistai, techninių komandų vadovai ir pan., kurie priskiriami prie informacinių technologijų specialistų. Taigi tyrimo rezultatai atspindi Lietuvoje ypatingai trūkstamų informacinių technologijų specialistų, dirbančių Lietuvos informacinių technologijų klasteryje, požiūrį į darbuotojų motyvaciją.



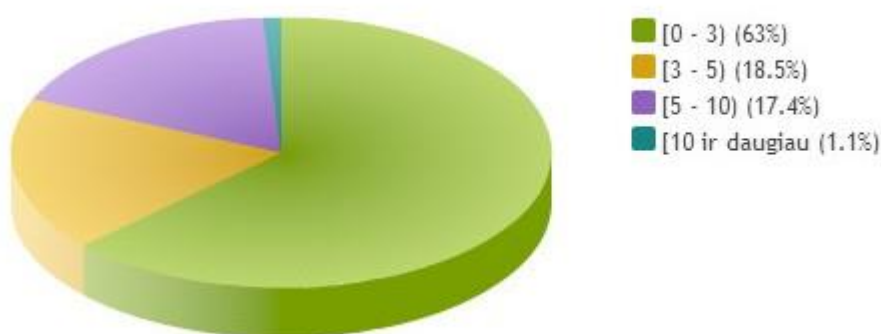
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Kadangi struktūrizuoto interviu metu buvo išsiaiškinta, jog vadovai motyvacijos stoką jaučia iš darbuotojų, kurie turi mažiau darbinės patirties, apklausoje buvo prašoma atsakyti į klausimą „kiek metų dirbate savo srities specialistu?“. Paaiškėjo, kad apklausoje *daugiausia dalyvavo 5 – 10 metų patirtį turintys darbuotojai, jų buvo – 42,4 proc.*, 10 ir daugiau metų patirties turintys respondentai sudarė 12 proc. Taigi bendrai apklausoje dalyvavo didesnę patirtį sukaupę specialistai, jų buvo – 54,4 proc. Iš šio rodiklio galima daryti išvadą, kad struktūrizuoto interviu metu vadovų iškelta problema – motyvacijos trūkumas pas mažesnę patirtį turinčius specialistus, nėra labai reikšmingas, nes klasterio įmonėse dirba daugiau nei 50 proc. vyresnių darbuotojų. Todėl tikėtina, kad Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojai yra labiau motyvuoti ir savo darbu pasitenkinę.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sukaupytą patirtį dirbant informacinių technologijų specialistu

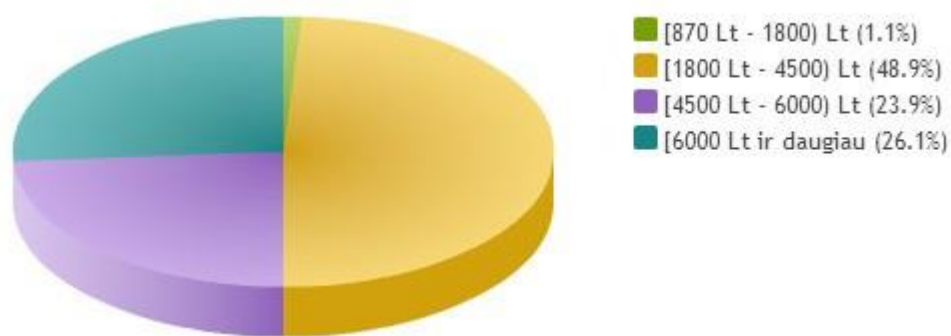
Informacinių technologijų sektorius susiduria su darbuotojų kaitos problema. Klasterio įmonėse darbuotojų kaita 2012 m. vidutiniškai siekė apie 25 proc., o 2013 m. ji pasiekė 29,5 proc. vidutiniškai. Žinant šiuos rodiklius darbuotojų apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti kiek metų dabartiniai darbuotojai dirba klasterio įmonėse. Rezultatai atitiko vyraujančią tendenciją apie darbuotojų kaitą. *Daugiausia apklausoje dalyvavusių respondentų klasterio įmonėse dirba iki trijų metų, tokių respondentų buvo 63 proc.* Daugiau nei dešimt metų klasterio įmonėse dirba tik 1,1 proc. Tai itin žemas rodiklis, kuris patvirtina itin didelę darbuotojų kaitą Lietuvos informacinių technologijų klasteryje.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtus metus klasterio įmonėse

Darbo užmokestis yra pagrindinė finansinės motyvacijos priemonė, taigi analizuojant klasterio įmonių darbuotojų profilį yra svarbu suprasti, kokius atlyginimus uždirba apklausos respondentai. Respondentai anketoje buvo prašomi pažymėti savo atlyginimo režius. Atlyginimo

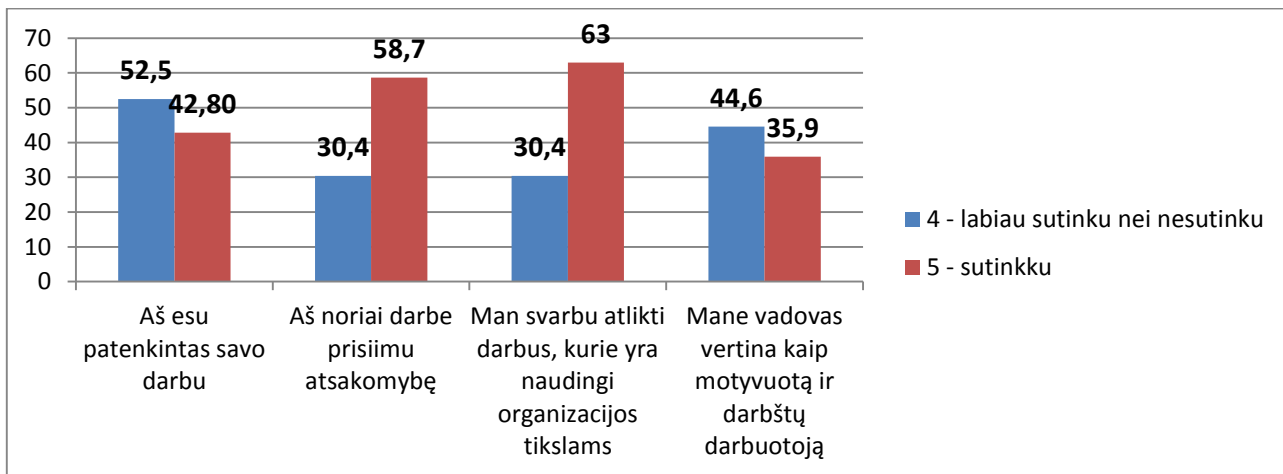
rėžiai buvo nustatyti pagal vyraujančias atlygimų tendencijas informacinių technologijų sektoriuje. Šio sektoriaus specialistai vidutiniškai uždirba 70 proc. daugiau nei šalies vidutinis atlyginimas. Taigi pirmasis rėžis buvo nustatytas pagal minimalų atlyginimą Lietuvoje ir šiuo metu esantį vidutinį atlyginimą (2014 metų antro ketvirčio duomenys). Kitas rėžis buvo pasirinktas pagal vidutinį Lietuvos darbo užmokestį ir vidutinį klasterio įmonių darbuotojų užmokestį. Likusieji – pasirinkti pagal vyraujančias tendencijas klasteryje. Taigi apklausos rezultatai parodė, kad tik 1,1 proc. gauna mažesnę, nei vidutinis Lietuvos darbo užmokestis, 48,9 proc. darbuotojų uždirba daugiau nei vidutinis Lietuvos užmokestis, bet mažiau nei klasterio darbuotojų užmokestis. Likusieji 50 proc. respondentų uždirba daugiau negu klasterio vidutinis atlyginimas. Taigi apklausos rezultatai parodė, kad *Lietuvos informacinių technologijų klasteryje dirbantys specialistai uždirba žymiai didesnius atlyginimus lyginant su visos Lietuvos lygiu*, nepaisant to, kad dauguma jų savo įmonėse darbuojasi tik pirmuosius trejus metus.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal fiksuotą darbo užmokestį

Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius susijusius su McGregoro X ir Y teorija apie vadovų požiūrį į darbuotojus (18 pav.). Gauti rezultatai parodė, jog Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojams tinka Y teorija. Jiems būdinga motyvacija, vystymosi galimybės, sugebėjimas prisiimti atsakomybę. 52,5 proc. respondentų pažymėjo, jog jie labiau patenkinti darbu, nei nepatenkinti, 42,8 proc. – teigė, kad jie yra visiškai patenkinti savo darbu. 58,7 proc. respondentų teigė, kad jie noriai prisiima atsakomybę, dar 30,4 proc. pažymėjo, kad jie labiau linkę prisiimti atsakomybę, nei neprisiimti jos. Respondentai paklausti apie atliekamus darbus, kurie yra naudingi organizacijos tikslams net 63 proc. jų sutiko, kad jiems svarbu atlikti darbus, kurie naudingi organizacijos tikslams. O paklausti apie vadovų požiūrį į juos, kaip į motyvuotus ir darbščius darbuotojus, 44,6 proc. teigė, kad labiau sutinka, nei nesutinka su tokiu teiginiu, o 35,9 proc. teigė, kad jų vadovai juos vertina, kaip darbščius ir motyvuotus. Šiuos rodiklius būtų galima

dar labiau pagerinti, jeigu įmonių vadovai savo darbuotojams, nuolat duotų grįžtamąjį ryšį, periodiškai vertindami jų atliktus darbus.



18 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu, atsakomybės prisiėmimą ir

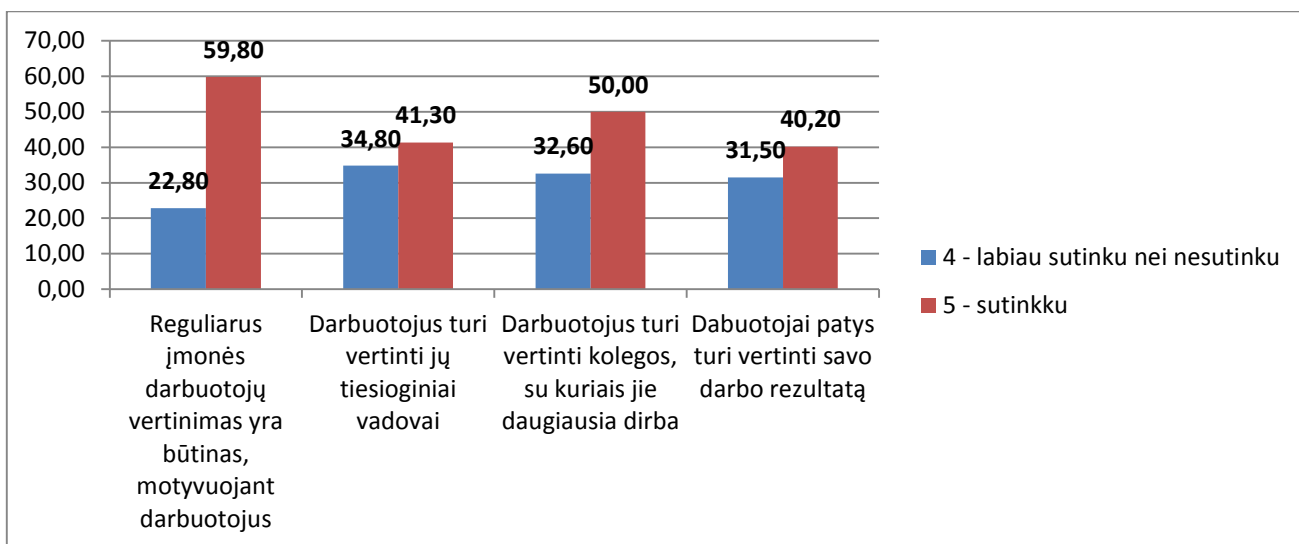
Iš pateiktų atsakymų apie respondentų profilį, galima daryti išvadą, jog Lietuvos IT klasteryje daugiausia dirba informacinių technologijų specialistų (programuotojų), jie turi 5 – 10 metų profesinę patirtį, dauguma jų klasterio įmonėse dirba pirmuosius trejus metus, o jų vidutinis darbo užmokestis siekia apie 4500 litų (neto). Dauguma jų patenkinti darbu, drąsiai prisiima atsakomybę. Taip pat, jiems yra svarbu atlikti darbus, kurie yra naudingi organizacijos tikslams, o jų nuomone, vadovai darbuotojus mato, kaip motyvuotus ir darbščius.

3.3.2. Klasterio darbuotojų nuomonė apie motyvaciją darbe

Anketos pradžioje buvo siekiama nustatyti klasterio darbuotojų profilis, vėliau anketoje buvo pereita prie klausimų tiesiogiai susijusių su darbuotojų požiūriu į motyvaciją darbe. Darbuotojams buvo užduoti klausimai apie darbuotojų vertinimą, tikslų formulavimą, konkrečias finansines ir nefinansines priemones, organizacinės kultūros elementus, vidinę motyvaciją.

Respondentai paprašyti įvertinti kasmetinį **darbuotojų vertinimą**, sutiko, kad jis yra būtinas faktorius motyvuojant darbuotojus. Šiam teiginiui pritarė 59,8 proc. respondentų. Paklausti apie tai, koks vertinimas turėtų būti atliktas, respondentai labiausiai pritarė nuomonei, kad darbuotojus turi vertinti kolegos, su kuriais jie daugiausia dirba, tokiam teiginiui pritarė 50 proc. apklaustųjų. Savęs vertinimui ir tiesioginio vadovo vertinimui pritarė apie 40 proc. apklaustųjų. Taigi rezultatai leidžia

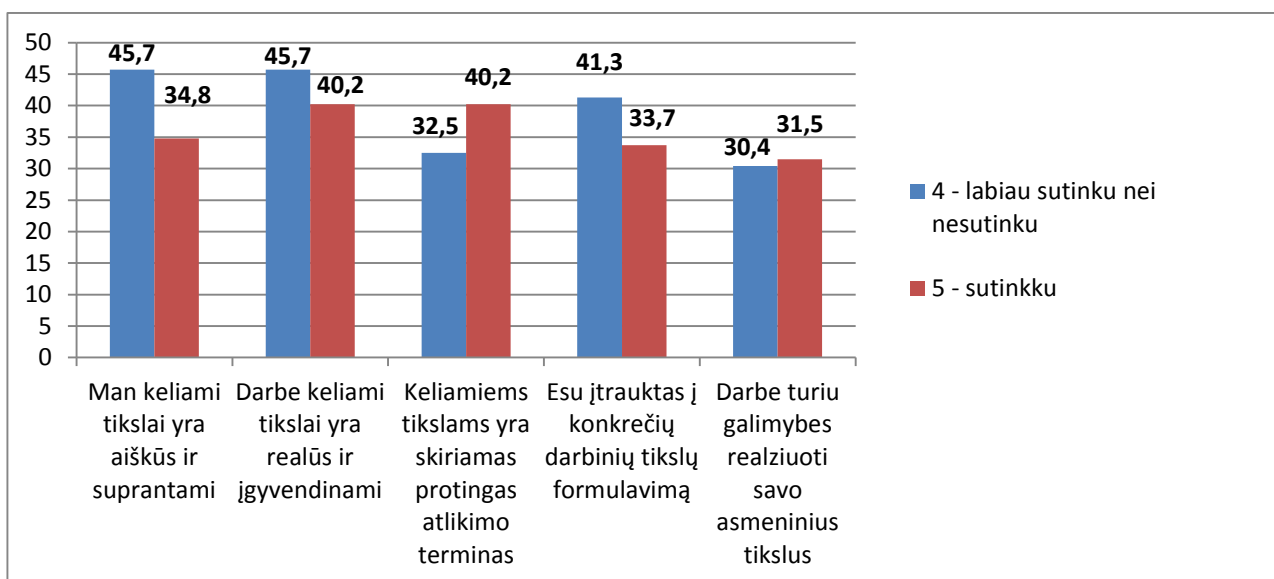
daryti išvadą, kad motyvuojant darbuotojus Lietuvos informacinių technologijų klasteryje yra svarbus darbuotojų vertinimas, kurį atlieka jų kolegos, su kuriais daugiausiai jie dirba. Taip pat, klasterio įmonėse galima naudoti 360 laipsnių vertinimą, kuris galėtų tapti vienu iš motyvacinės sistemos elementu. Dauguma vertinimo metodų darbuotojų nuomone jiems yra svarbūs ir tinkami, tačiau svarbiausia yra reguliarius įmonės darbuotojų vertinimas.



19 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų vertinimą

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie jiems **keliamus tikslus**, buvo prašoma įvertinti teiginius susijusius su tikslų aiškumu, galimybe juos realiai įgyvendinti (20 pav.). Taip pat buvo aiškinamasi ar darbuotojai norėtų būti įtraukti į konkrečių jiems keliamų tikslų formavimą ir galimybę darbe realizuoti savo asmeninius tikslus. 45,7 proc. respondentų teigė, kad jiems keliami tikslai yra aiškūs ir suprantami, 34,8 proc. respondentų pasisakė, jog keliami tikslai yra labiau aiškūs ir suprantami, nei atvirkščiai. Tačiau šie rodikliai galėtų būti pagerinti, jeigu būtų aiškus tikslų formulavimo procesas klasterio įmonėse, į kurį būtų įtraukiami ir patys darbuotojai. Tik 33,7 proc. darbuotojų anketoje pažymėjo, kad jie yra įtraukiami į jiems keliamų tikslų formulavimo procesą. Taip pat tik 31,5 proc. darbuotojų pažymėjo, kad gali darbe realizuoti savo asmeninius tikslus. Šį rodiklį būtų galima pagerinti įtraukus darbuotojus į jiems keliamų tikslų formulavimą. Taip pat darbuotojų įtraukimas pagerintų darbuotojų tikslų įgyvendinimą ir adekvačių terminų tikslams nustatymą. Apie keliamų tikslų įgyvendinimą ir protingą skiriamą laiką jiems įgyvendinti respondentai pasisakė taip – 40,2 proc. apklaustųjų sutiko, kad tikslai yra pamatuoti ir gali būti įgyvendinti per skirtą laiką. 45,7 proc. darbuotojų sutinka, kad jiems keliami tikslai yra labiau aiškūs, nei neaiškūs. Siekiant didesnio įmonės darbuotojų efektyvumo darbuotojams būtina kelti

aiškius tikslus, o į tikslų formulavimą įtraukti pačius klasterio įmonių darbuotojus. Jų iškėlimas yra naudingas įmonėms vadovams ir didina tuo pačiu darbuotojų motyvaciją.



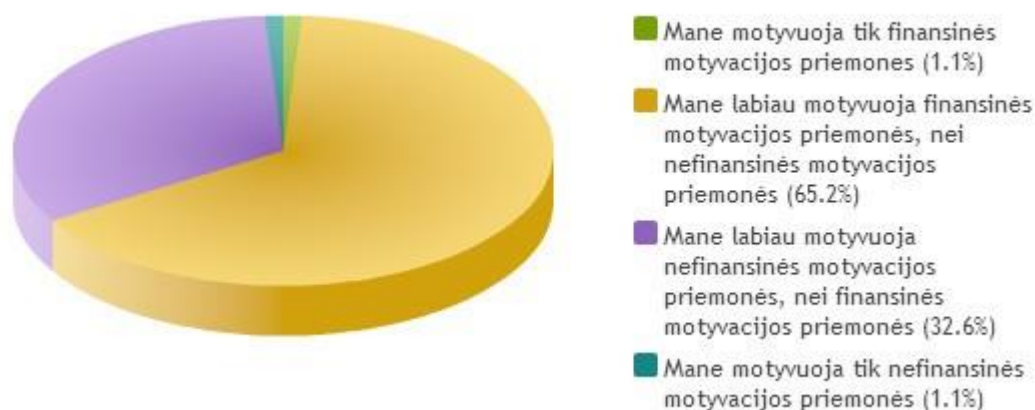
20 pav. Respondentų nuomonė apie jiems keliamus tikslus

Motyvacijos priemonės vienas svarbiausių motyvacijos sistemos elementų. Jas pagal nuopelnus įmonės skiria savo darbuotojams. Taigi apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priemonės Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonių darbuotojus labiausiai motyvuoja. Tikslinga buvo atskirti finansines ir nefinansines motyvacijos priemones, nes įmonės skirdamos finansines priemones patiria tiesiogines finansines išlaidas, tuo tarpu nefinansinės priemonės gali sukelti daug didesnį darbuotojų pasitenkinimą, nei finansinės. Taip pat buvo išskirtas atsirastų motyvacijos priemonių blokas, kuris dažniausiai praktikoje yra taikomas ne vienam darbuotojui tiesiogiai, o jų grupei. Minėtas motyvacijos priemonių blokas, kuria įmonės organizacinę kultūrą, kuri yra svarbi Lietuvoje veikiančioms informacinių technologijų įmonėms dėl didelės konkurencijos siekiant prisitraukti ir išlaikyti geriausius specialistus.

Apklausoje buvo prašoma dešimties balų sistemoje įvertinti **finansines motyvacijos priemones**, kurios klasterio darbuotojus labai motyvuoja ir visai nemotyvuoja (3 priedas). Respondentai išskyrė tris labiausiai motyvuojančias finansines priemones: *nuolatiniai priedai už sėkmingai atliktus darbus*, 48,9 proc. respondentų pažymėjo, jog ši motyvacijos priemonė juos labai motyvuoja (10 balų), *fiksuotas atlyginimas*, kaip labai motyvuojanti motyvacijos priemonė (10 balų) buvo pasirinkta 42,4 proc. respondentų. Trečioji labai motyvuojanti finansinė motyvacijos priemonė – *premijos*, 13 atlyginimas, šią priemonę dešimčia balų įvertino 41,3 proc. respondentų. 27,2 proc. respondentų išskyrė, jog juos labai motyvuoja papildomos atostogų dienos. Finansinės

priemonės susijusias su draudimais: kaupiamasis gyvybės draudimas, sveikatos draudimai ir draudimai nuo nelaimingų atsitikimų klasterio įmonių darbuotojus motyvuoja mažiausiai. Kaupiamasis gyvybės draudimas, kaip visai nemotyvuojanti finansinė motyvacijos priemonė buvo pasirinkta 15,2 proc. respondentų, kaip labai motyvuojanči priemonė buvo pasirinkta tik 9,8 proc. Sveikatos ir nelaimingų atsitikimų draudimai motyvuoja šiek tiek labiau nei kaupiamasis gyvybės draudimas, tačiau palyginus su atlyginimu, premijomis ir nuolatiniais priedais, tai mažai motyvuojančios priemonės. Iš gautų rezultatų galima spręsti, jog klasterio darbuotojus, labiausiai motyvuoja finansinės motyvacijos priemonės, kurios, be jokių papildomų sąlygų (pvz. draudimo išmokos išmokamos tik esant ypatingai situacijai), yra išreiškiamos pinigais. Draudimai gali būti, kaip papildoma motyvacija, jie labiau aktualūs vyresnio amžiaus žmonėms, tačiau tokių klasterio įmonėse dirbujasi labai mažas procentas, todėl klasterio įmonės turėtų skirti didelį dėmesį finansinėms motyvacijos priemonėms.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, kokios **finansinės ar nefinansinės motyvacijos priemonės** juos motyvuoja labiau. Gauti rezultatai parodė, kad juos labiau motyvuoja finansinės priemonės, nei nefinansinės (65,2 proc.). 32,6 proc. respondentų teigė, kad juos motyvuoja labiau nefinansinės priemonės, nei finansinės. Po 1,1 proc. respondentų teigė, kad juos motyvuoja tik finansinės motyvacijos priemonės arba tik nefinansinės priemonės. Taigi galima daryti išvadą, kad didžiausią dėmesį motyvuojant darbuotojus įmonių vadovai turi skirti būtent finansinėms priemonėms.



21 pav. Respondentų nuomonė apie finansines ir nefinansines motyvacijos priemones

Klasterio darbuotojai buvo paprašyti įvertinti, kokios **nefinansinės motyvacijos priemonės** juos motyvuoja labiausiai (4 priedas). Net 69,6 proc. respondentų pažymėjo, jog *įdomus darbas*, projektai juos motyvuoja labiausiai. Galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi didelė Y kartos

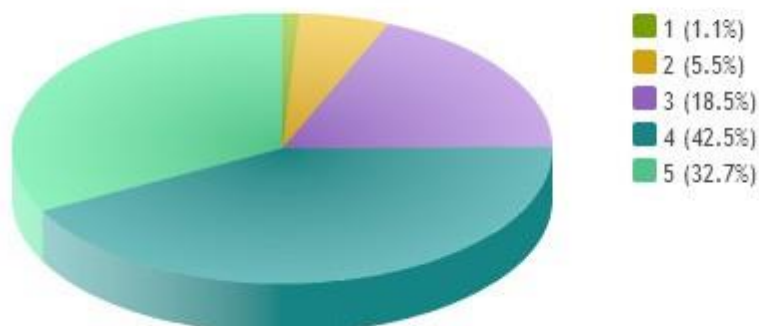
atstovų koncentracija informacinių technologijų sektoriuje. Respondentai taip pat, kaip labai motyvuojančias nefinansinės motyvacijos priemonės, išskyrė šias: *lankstus darbo grafikas* (48,9 proc. respondentų įvertino 10 balų), *karjeros galimybės* (45,7 proc.), *mokymai, kvalifikacijos kėlimas* (40,2 proc.), *galimybė dirbti nuotoliniu būdu* (39,1 proc.), *galimybė išsirinkti darbo priemones* (34,8 proc.) *stažuotės užsienyje* (31,5 proc.). Įvardintas šias motyvacijos priemones taip pat galima sieti su jaunais įmonės darbuotojais, kuriems yra svarbu kelti savo kvalifikaciją ir taip siekti karjeros. Informacinių technologijų sektoriuje yra svarbu dirbti su įrankiais, kurie yra patogūs darbuotojams ir su kuriais galima dirbti nuotoliniu būdu. Darbuotojui turint šias galimybes, jis gali greičiau mokytis ir tobulėti savo profesinėje veikloje. Užsienio kalbų kursai kaip labiausiai motyvuojančios nefinansinės motyvacijos priemonės buvo pasirinktos 26,1 proc. respondentų, kaip išvis nemotyvuojanti priemonė 10,9 proc. Tokį pasiskirstymą galėjo lemti, tai jog darbuotojai dirbantys informacinių technologijų klasteryje privalo mokėti bent vieną užsienio kalbą. Galima daryti prielaidą, jog dauguma darbuotojų užsienio kalbas yra gerai įvaldę ir jiems papildomų kursų tiesiog nereikia, nes dauguma literatūros apie technologijas ir darbo specifiką yra pateikiama užsienio kalba. Kitiems tai yra galimybė pasitobulinti ir gautas žinias pritaikyti ne vien darbinėje aplinkoje. Galimybė prisiimti daugiau atsakomybių, komandiruotės užsienyje, tarptautiniai projektai mažiau motyvuojančios priemonės anot respondentų. Darbas komandoje kaip labai motyvuojanti priemonė buvo pasirinkta tik 25 proc. respondentų. Tam įtakos galėjo turėti tai, kad įmonėse daugiausia dirba programuotojai, kurie dažnai būna intravertai. Su tuo pačiu galima sieti ir tai, kad jiems nėra labai svarbus jų įtraukimas į įmonės valdybą, strateginių tikslų formulavimą. Mažiausiai motyvuojanti nefinansinė darbuotojų motyvavimo priemonė respondentų nuomone yra galimybė dalyvauti „užklausinėje veikloje“ – 12 proc. respondentų pažymėjo, jog jų tai išvis nemotyvuoja, o 10,9 proc. pasirinko, jog tai juos labai motyvuoja. Taigi ši priemonė turėtų būti naudojama, tik tam tikrai mažai darbuotojai daliai. Nefinansinės darbuotojų motyvacijos priemonių egzistuoja labai daug, todėl įvertinus darbuotojų poreikius galima kiekvienam darbuotojui surasti geriausiai tinkančias priemones ir taip skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Apklausoje buvo išskirtas atskiras blokas motyvacinių priemonių, kurios formuoja įmonės **organizacinę kultūrą** (5 priedas). Respondentų rezultatai parodė, kad jiems svarbiausia, jog juos suptų aplinka, kurioje yra: *kompetentingi kolegos*, 88 proc. klasterio darbuotojų kompetentingus kolegas įvertino kaip vieną svarbiausių faktorių jų darbinėje aplinkoje. *Kolegų pagarbos jausmas* jiems ir kitiems kolegoms buvo įvertintas 71,7 proc., *geri santykiai su kolegomis* – 70,7 proc., *vadovo pagarbos jausmas* – 67,4 proc., tačiau neformalūs santykiai nėra tokie svarbūs respondentams. Taigi klasterio įmonių darbuotojams yra svarbu, su kokiais žmonėmis jie dirba. Savirealizacija, taip pat, buvo įvardyta vienu iš reikšmingiausių jų aplinkos veiksnių – 69,6 proc.

Respondentų nuomone, jiems yra svarbu dirbti įmonėje, kuri naudoja naujausias technologijas, o įmonės vadovai pasidalina įmonės rezultatais ir ateities planais. Respondentų buvo klausama apie įmonių švenčių ir kitų tradicijų svarbą jiems. Rezultatai parodė, kad tai veiksniai, kurie labiau svarbūs, nei nesvarbūs (4 balai skalėje). Taigi, tai nėra labai reikšmingas organizacinės kultūros veiksnys, tačiau turi įtakos geresniam mikroklimatui. Įmonės struktūra, taip pat turi įtakos organizacinės kultūros formavimuisi įmonėje. Respondentai buvo paprašyti įvertinti, kiek jiems yra svarbus įmonės struktūros tipas. Buvo pateikti du variantai: horizontali, nedaug „laiptelių“ turinti struktūra ir hierarchinė, daug „laiptelių“ turinti struktūra. Daugumai darbuotojų šis organizacinės kultūros veiksnys yra nei svarbus, nei nesvarbus (35,9 proc. ir 38 proc. darbuotojų pažymėjo skalėje esantį 3 numerį). Dauguma darbuotojų yra linkę prisitaikyti prie egzistuojančios struktūros, tačiau didesnė dalis visgi yra linkusi prie horizontalios organizacijos tipo, kurioje dažniausiai yra lengviau pasiekti gerus santykius su kolegomis ir vadovais. Taigi iš respondentų atsakymų galima daryti išvadą, jog svarbiausias organizacinės kultūros elementas yra įmonės darbuotojai, kurie lemia gerą įmonės mikroklimatą. Esant geram mikroklimatui, darbuotojai turi daugiau galimybių savirealizacijai, jiems paprasčiau prisitaikyti prie egzistuojančios organizacijos struktūros, o įmonės šventės ir tradicijos tampa vienu iš nefinansinės motyvacijos priemonių.

Motyvacinės priemonės, kurias įmonė suteikia savo darbuotojams, yra siejamos su išorine žmogaus motyvacija. Tačiau dauguma įmonių siekia, jog darbuotojai patirtų vidinę motyvaciją. Taigi apklausoje respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius susijusius su **vidine motyvacija**. 84,8 proc. respondentų teigė, kad sėkmingai atliktas darbas didina vidinę motyvaciją. Taip pat respondentų buvo prašoma išreikšti nuomonę apie vidinę motyvaciją. Daugiau nei 70 proc. darbuotojų teigia, kad jie vidinę motyvaciją darbe jaučia (32, 7 proc.) arba jaučia dažniau, nei jos nejaučia (42,5 proc.). Gauti rezultatai, leidžia daryti išvadą, jog klasterio darbuotojai dažnai jaučia vidinę motyvaciją, tačiau šį rodiklį galima dar labiau pagerinti įmonėms turint aiškią motyvacinę sistemą, kuri siekia darbuotojų vidinės motyvacijos.

[vertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vidinę darbuotojų motyvaciją:
(1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku)



22 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kaip dažnai darbe jie jaučia vidinę motyvaciją

Išsiaiškinus darbuotojų požiūrį į motyvaciją ir jos priemones, respondentams buvo užduotas klausimas ar jie jaučia, kad įmonėse egzistuoja motyvacinės sistemos elementai. 75 proc. darbuotojų teigė jaučiantys motyvacinę sistemą ar jos elementus, 15,2 proc. teigė, kad nejaučia. Struktūrizuoto interviu metu su klasterio įmonių vadovais buvo išsiaiškinta, jog tam tikri motyvacinės sistemos elementai egzistuoja klasterio įmonėse, apklausos rezultatai parodė, kad darbuotojai jaučia motyvacinės sistemos elementus. Taigi jaučiamas abipusis ryšys tarp vadovų ir darbuotojų požiūrio į motyvaciją. Klasterio įmonės skatina savo darbuotojus ir taip siekia efektyvesnio ir produktyvesnio darbuotojų darbo rezultatų.

Ar jaučiate, kad Jūsų įmonėje egzistuoja darbuotojų motyvacinė sistema ar jos elementai?



23 pav. Respondentų nuomonė apie motyvacinės sistemos ar jos elementų egzistavimą

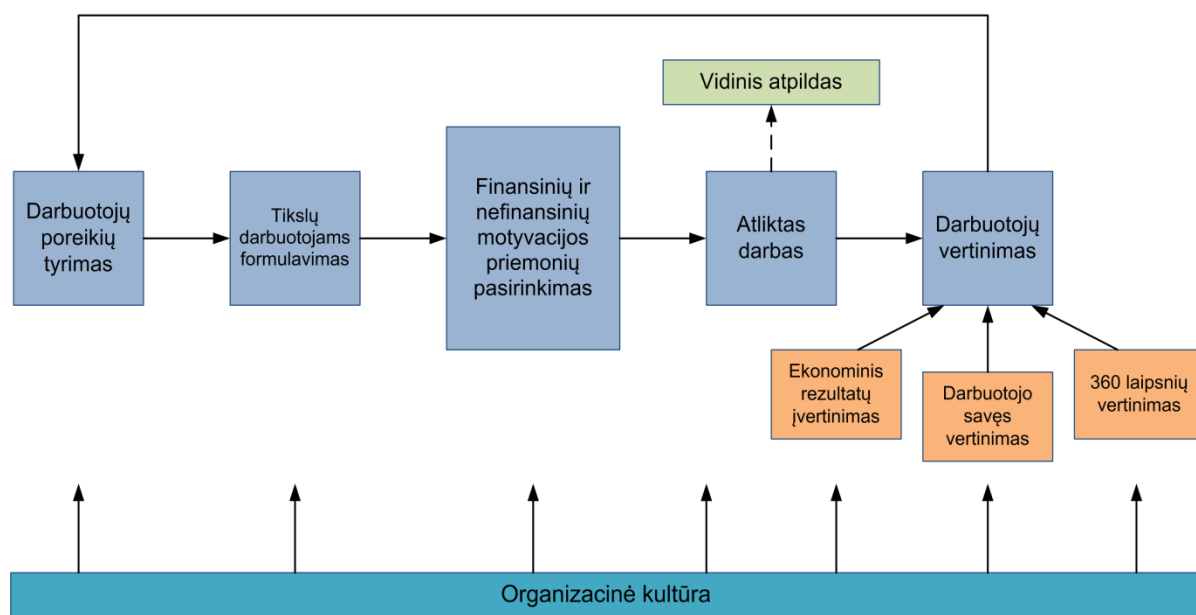
Taigi išanalizavus anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojams svarbu turėti aiškius tikslus, kurių sėkmingas įgyvendinimas padeda jausti vidinę darbuotojų motyvaciją. Klasterio darbuotojams, taip pat, yra svarbus jų nuolatinis vertinimas, kurio metu įmonių vadovai turi galimybę parinkti tinkamiausias motyvacines priemones įmonės darbuotojas. Respondentus labiau motyvuoja finansinės motyvacijos priemonės, nei nefinansinės. Taigi, įmonių vadovai turi skirti didelį dėmesį formuojant darbuotojo finansinį paketą ir nepamiršti objektyviai įvertinti darbuotojo nešamą naudą bei patiriamus kaštus. Prie finansinių motyvacijos priemonių darbuotojams, taip pat, turi būti suteiktos nefinansinės motyvacijos priemonės, kurios sustiprina ryšį su įmone ir skatina lojalumą. Organizacinės kultūros elementai ryšį dar labiau sustiprina, todėl jai turi būti skiriamas atitinkamas dėmesys. Visas kompleksas motyvacijos priemonių, aiškus tikslų nustatymas bei darbuotojų vertinimas gali padidinti darbuotojų našumą, o tai turi tiesioginės įtakos įmonės efektyvumo didinimui.

3.4. Vieningas motyvacijos modelis Lietuvos informacinių technologijų klasteryje

Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonės sudaro grupę įmonių, kurios veikia viena su kita susijusiose ir viena kitą palaikančiose projektinėse informacinių technologijų veiklose Lietuvoje ir už jos ribų. Vienas iš pagrindinių informacinių technologijų įmonių sąlyčių – darbuotojų nuoma. Įmonių klasterio darbuotojai teisiškai priklauso vienai klasterio įmonei, tačiau darbuotojų nuomos pagrindu jie aktyviai dalyvauja vienos ar kelių klasterio įmonių veikloje. Tokia situacija susidarė, esant labai didelei konkurencijai tarp Lietuvoje veikiančių informacinių technologijų įmonių, kurios siekia įdarbinti geriausius Lietuvos informacinių technologijų specialistus.

Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojai prisidedami prie skirtingų įmonių veiklos, turi galimybę palyginti klasterio įmones iš vidaus. Ypatingai, darbuotojai gali pajusti skirtingus įmonių organizacinės kultūros bruožus. Iš struktūrizuoto interviu su įmonių vadovais buvo prieita išvados, jog įmonių organizacinė kultūra nežymiai, tačiau skiriasi: ne visose įmonėse viešai yra pristatomi įmonių veiklos rezultatai, skiriasi įmonės tradicijos. Tam įtakos turi ir skirtingas klasterio įmonių dydis (dvi iš jų turi apie 60 darbuotojų ir vadinamos vidutinio dydžio įmonėmis, kitos dvi – turinčios po 25 darbuotojus, mažomis įmonėmis). Mažose įmonėse daug lengviau išlaikyti betarpišką bendravimą tiek tarp darbuotojų, tiek tarp įmonių vadovų ir pavaldinių. Vadovams dirbant su mažu įmonės kolektyvu yra lengviau juos pažinti, suprasti darbuotojų norus, tikslus bei veiksmus, kurie labiausiai motyvuoja jų darbuotojus. Iš kitos pusės Lietuvos

informacinių technologijų klasterio įmonėse egzistuojanti horizontali įmonių valdymo struktūra leidžia vadovams išlaikyti artimą ryšį su savo darbuotojais tiek mažesnėse, tiek didesnėse klasterio įmonėse. Įmonių dydis bei horizontali įmonių valdymo struktūra leidžia lengvai įsdiegti naujus procesus įmonėse. Geresniam darbuotojų pažinimui įmonėse gali taip pat padėti aiški motyvacinė sistema, tiek didesnėse tiek, mažesnėse klasterio įmonėse. Didesnėse klasterio įmonėse atsiradus aiškiai motyvacinėi sistemai visi darbuotojai jausis svarbūs, o tai padės išlaikyti gerus vadovo ir pavaldinio santykius. Mažosios klasterio įmonės naudodamos motyvacinės sistemos modelį įsdiegtų procesus, kurie padėtų išlaikyti atitinkamą vadovo ir pavaldinio santykį. Tai santykis, kuris skatintų darbuotojus turėti daugiau atsakomybės. Taigi motyvacijos modelio naudojimas turėtų įtakos visos klasterio įmonėms. Vieningas motyvacijos modelis (24, 25, 26 pav.) padėtų klasterio darbuotojams visose klasterio įmonėse jaustis gerai, dėl vienodo darbuotojo ir vadovo santykio bei tokių pačių ar panašių motyvacijos priemonių skyrimo darbuotojams. Tai turi įtakos geresniam įmonės mikroklimatui, kuris padeda išlaikyti lojalius ir motyvuotus darbuotojus, bei prisitraukti naujus informacinių technologijų specialistus.



24 pav. Lietuvos IT klasterio motyvacinės sistemos modelis

Už motyvacinės sistemos modelio diegimą ir palaikymą įmonėje turėtų būti atsakingi įmonių vadovai. Analizuojant teoriją buvo pastebėta, kad nuo vadovų požiūrio į savo darbą prasideda visos įmonės darbuotojų motyvacija. Pokalbio su vadovais metu buvo nustatyta, jog vadovus motyvuoja du pagrindiniai dalykai: pasitenkinę savo darbu kolegos ir gera finansinė įmonės padėtis. Vadovai

disponuoja įmonės finansais, kurie turi įtakos finansinei ir dažnai (netiesiogiai) nefinansinei motyvacijai. Taip pat išsakytas vadovų motyvatorius – noras matyti savo darbuotojus pasitenkinusius darbu lemia įmonės vadovų atsakomybę už motyvacinės sistemos įmonėje diegimą, taikymą, palaikymą ir tobulinimą.

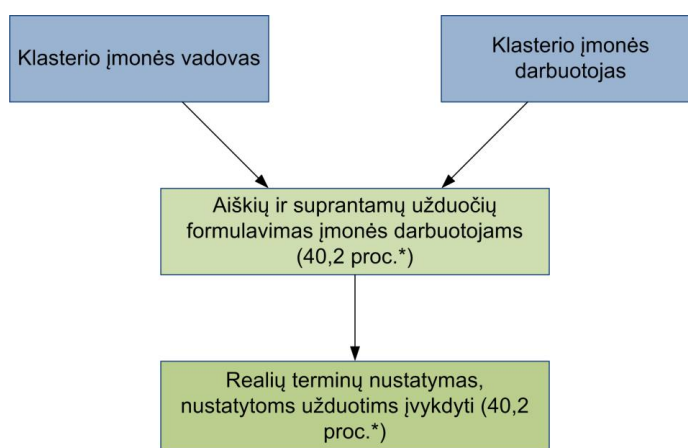
Dažnai motyvacijos modelį dauguma supranta kaip atskirų motyvacijos priemonių rinkinį skiriamą darbuotojui. Motyvacijos priemonių skyrimas vaidina didelę reikšmę motyvacijos sistemoje, tačiau greta jo egzistuoja nemažai, taip pat didelę reikšmę turinčių motyvacijos elementų: tikslų formulavimas darbuotojams, darbuotojų vertinimas, organizacinė kultūra. Tai elementai, kuriuos jungia nuolatinis procesas – motyvacinės sistemos modelis. Iš esmės modelio ciklui turėtų būti skirtas atitinkamas laikotarpis. Vieningas modelio taikymas yra naudingas dviem pusėms – darbuotojas ir jo vadovas. Plačiąja prasme vadovai dar gali būti suprantamas, kaip įmonė ar, nagrinėjamu atveju, įmonių grupė, klasteris. Taigi motyvacijos sistema įmonėje yra sudėtingas procesas, kurio teigiamas poveikis skatina darbuotojus dirbti efektyviau ir našiau.

Kaip yra žinoma, šių dienų informacinių technologijų specialistai dažnai yra „medžiojami galvų medžiotojų“ (taip vadinamas procesas, kuomet įdarbinimo agentūros darbuotojai arba vidiniai įmonių personalo specialistai, siekia persivilioti specialistus į kitas kompanijas). Todėl įmonės motyvacijos modelį tikslinga pradėti taikyti dar darbuotojų atrankos procese, kuomet siekiama įdarbinti darbuotoją. Prieš sukertant rankomis su nauju darbuotoju, informacinių technologijų įmonės turi įdėti daug pastangų siekdamos, jog jų norimas kandidatas sutiktų pas juos dirbti. Taigi vadovai ar kiti įmonių paskirti įdarbinimo klausimus spręsti specialistai darbo pokalbiuose turi įvertinti, kokios priemonės ir kokie motyvacijos elementai motyvuoja kandidatą. Svarbu atkreipti dėmesį į tai ar žmogui iš esmės patiks jo tiesioginis darbas, nes, klasterio įmonių darbuotojų anketinės apklausos rezultatai parodė, jog įdomus darbas vienas iš labiausiai darbuotojus motyvujančių veiksnių (69,6 proc.). Taip pat yra svarbu, kokioje organizacinėje kultūroje kandidatas yra įpratęs ar nori dirbti ir pabandyti įvertinti ar įmonės kultūra sutampa su kandidato norais. Kitas svarbus dalykas, į kurį reikia atkreipti dėmesį – finansai. Įmonei būtina pasiskaičiuoti, kiek kainuos darbuotojo išlaikymas, nes šiandieninės tendencijos informacinių technologijų specialistams leidžia turėti 70 proc. didesnę atlyginimą nei vidutinis Lietuvos darbuotojų darbo užmokestis. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į įmonės galimybes išlaikyti norimą darbuotoją ir motyvacinės sistemos modelį pradėti taikyti dar įdarbinimo procese.

Įmonėje dirbančių darbuotojų poreikių tyrimas turėtų būti atliekamas įmonėje nustatyta procedūra (didesnėse įmonėse) arba tiesioginio darbuotojo pažinimu (mažesnėse įmonėse). Siekiant nustatyti konkrečią procedūrą darbuotojų poreikiams išsiaiškinti būtina atsižvelgti į įmonės darbuotojų tipus. Nagrinėjant konkretų Lietuvos informacinių technologijų klasterį, kuriame

daugiausia dirba programuotojai, o jų dauguma laikomi intravertais, poreikių tyrimo nustatymas galėtų būti pateikiamas raštu (užpildant tam tikrą formą, anketą ir pan.). Mažose klasterio įmonėse, vadovai kur kas artimiau bendrauja su darbuotojais, todėl išsiaiškinti darbuotojų poreikius yra lengviau, todėl kartais nereikia detalios procedūros. Visoms klasterio įmonėms yra svarbu atlikti darbuotojų poreikių tyrimą, o kaip jis bus atliekamas kiekviena įmonė gali pasirinkti pati.

Sekantis motyvacijos modelio elementas – tikslų formulavimas darbuotojams. Tikslų nustatymas iš esmės motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviau. Įmonės vadovams tikslų nustatymas suteikia galimybę stebėti ar darbuotojas įvykdo iškeltus tikslus, gali pamatuoti darbuotojo naudą įmonei. Tam, kad darbuotojai būtų labiau suinteresuoti atlikti savo darbą, juos reiktų įtraukti į darbuotojams keliamų tikslų formulavimą ir terminų keliamiems tikslams įvertinimą (25 pav.). Darbuotojų įtraukimas į tikslų formulavimą taip pat suteiktų jiems savirealizacijos galimybes. Už tikslų nustatymą turėtų būti atsakingi vadovai ir jų pavaldiniai kartu. Tai užtikrintų darbų aiškumą, suprantamumą ir realų jų įgyvendinimą.

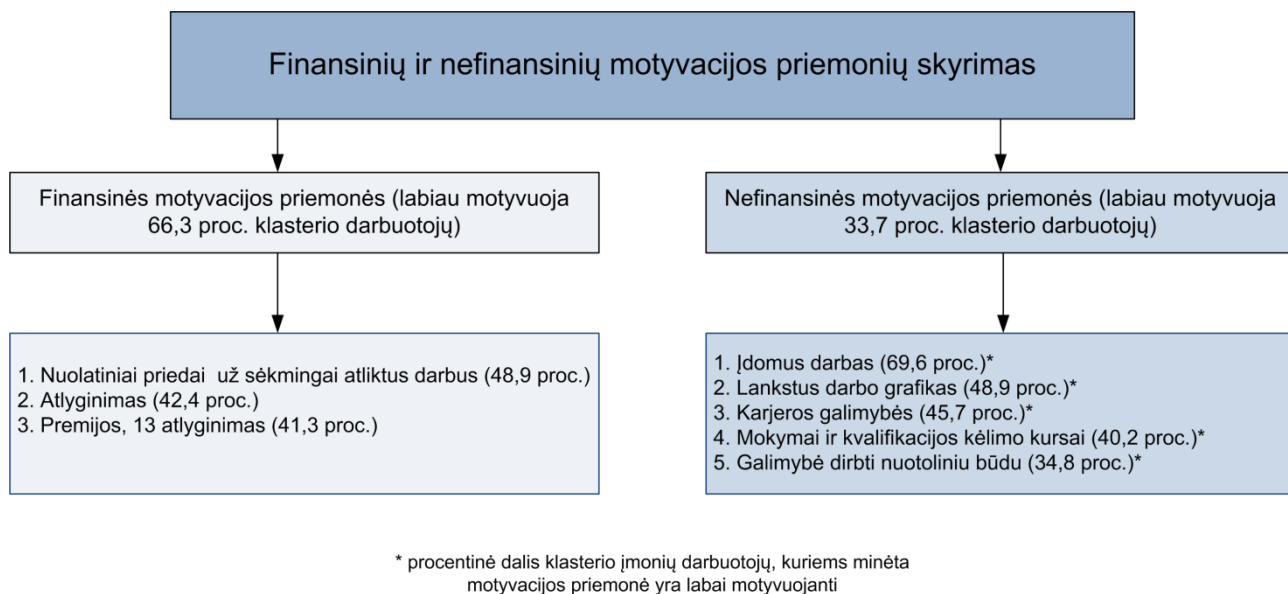


* 40,2 proc. klasterio įmonių darbuotojams yra svarbūs pateikti modelio elementai

25 pav. **Tikslų formulavimo procesas klasterio įmonėse**

Finansinių ir nefinansinių priemonių paskyrimas turėtų vykti įmonėje po to, kai yra atliktas darbuotojų poreikių tyrimas ir nustatyti tikslai darbuotojams. Kadangi klasterio įmonių darbuotojų tyrime buvo nustatyta, kad vien finansinės arba, vien nefinansinės priemonės darbuotojų nemotyvuoja, darbuotojams reikia skirti finansinių ir nefinansinių motyvacinių priemonių paketą (26 pav.). Jis turėtų būti paskirtas pagal darbuotojams iškeltus tikslus bei darbuotojo poreikį. Taip pat svarbu, kad Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonės skirdamos motyvacijos priemones atsižvelgtų į vyraujančias tendencijas sektoriuje, t.y. atlyginimo lygis atitiktų kitose

įmonėse mokamą darbo užmokestį, būtų skiriamos nefinansinės motyvacijos priemonės ir sudaryta maloni darbo aplinka.



26 pav. **Finansinių ir nefinansinių motyvacijos priemonių skyrimas klasterio įmonėse**

Anot teorijos, svarbiausia finansinės motyvacijos priemonė – darbo užmokestis. Tai priemonė, kuri informacinių technologijų sektoriuje kasmet didėja. Lietuvos klasterio įmonėse pasitaiko ir tokių situacijų, kuomet specialistai uždirba tiek pat, kiek įmonių vadovai. Tam, kad išlyginti situaciją klasterio įmonės, jos gali pasinaudoti priedų mokėjimo sistema. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog tai labiausiai motyvuojanti finansinė motyvacijos priemonė (48,9 proc.) klasterio įmonėse. Įmonės skirdamos priedus už sėkmingai atliktus darbus motyvuoja darbuotojus, o tuo pačiu užsitiktina, kad darbuotojas stengsis įgyvendinti iškeltus tikslus, nes nuo to priklausys ar bus skiriamas priedas už sėkmingai įgyvendintus darbus. Tačiau įmonės neturėtų pamiršti apie atitinkamo dydžio atlyginimus, kurie, taip pat, stipriai motyvuoja klasterio darbuotojus (42,4 proc.), bei premijas, 13 atlyginimą esant geriems įmonės finansiniams rodikliams. Informacinių technologijų sektoriaus įmonėse vyrauja tendencija, darbuotojus apdrausti sveikatos, gyvybės ir kitais draudimais. Tokia tendenciją išsivyravo tuomet, kai Lietuvoje pradėjo veikti daug užsienio kapitalo įmonių. Vakarų Europoje, JAV ir kitose šalyse esant sudėtingai sveikatos draudimo sistemai, įmonės savo darbuotojus draudžia papildomai. Tai priverčia klasterio įmones susimąstyti ar skirti papildomus draudimus ar ne. Iš atlikto tyrimo rezultatų matosi, jog įmonių darbuotojus kur kas mažiau motyvuoja draudimų politika negu darbo užmokestis ar priedai, tačiau vyraujanti rinkos tendencija klasterio įmonėse turėtų priversti skirti darbuotojams ir tam tikrus draudimus. Taip pat

kaip papildomą finansinę motyvaciją klasterio įmonės gali naudoti papildomas atostogų dienas bei tam tikrų privilegijų suteikimą (telefonai, automobiliai).

Nefinansinių motyvacijos priemonių skyrimas darbuotojui taip pat yra reikšmingas procesas klasterio įmonėse. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog darbuotojus labiausiai motyvuojanti motyvacijos priemonė yra įdomus darbas (69,6 proc.). Šis rodiklis klasterio įmonėms yra svarbus darbuotojų nuomos požiūriu. Vadovai turi užtikrinti, jog darbai visose klasterio įmonėse būtų įdomūs. Dažnai tai yra užtikrinama vykdant bendrus klasterio projektus. Tačiau darbuotojų nuoma gali sukelti problemų kitai nefinansinės motyvacijos priemonei – lanksčiam darbo grafikui (48,9 proc.). Siekiant užtikrinti lankstų klasterio darbuotojų darbo grafiką, darbuotojams turėtų būti suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimo duomenys parodė, jog darbas nuotoliniu būdu (34,8 proc.), taip pat, skatina klasterio darbuotojų motyvaciją. Dar viena nefinansinės motyvacijos priemonė – karjeros galimybės, taip pat, gali būti panaudota klasterio įmonėse. Darbuotojas gali kilti karjeros laiptais ne tik savo įmonėje, bet ir kitoje klasterio įmonėje. Tokiu atveju nebūtų labai didelis nuostolis klasterio įmonei iš kurios darbuotojas išeitų, nes specialistas netaptų visai nepažįstamos įmonės dalimi. Jo „know-how“ (liet. praktinė patirtis) būtų kur kas lengviau pasiekiamas darbuotojui dirbančiam vienoje iš klasterio įmonių. Klasterio įmonės kooperuojasi bandydamos gauti projektus užsienio rinkose, todėl klasterio darbuotojams atsiranda galimybė dirbti tarptautiniuose projektuose, jie turi galimybę keliauti ir stažuotis užsienio šalyse. Taigi sėkmingai plečiant savo veiklą užsienyje klasterio įmonės gali savo darbuotojus motyvuoti tarptautiniais projektais, kurie darbuotojų nuomone taip pat buvo reikšmingos motyvacijos priemonės. Egzistuojant projektinei veiklai įmonėse visi darbuotojai yra įtraukiami į komandinį darbą, taigi darbuotojai gauna galimybę padirbėti komandoje, kas irgi yra svarbus motyvatorius darbe. Taigi dažnai klasterio veikiantys procesai tampa nefinansinės motyvacijos priemonėmis savaime.

Teisingas motyvacinių priemonių skyrimas darbuotojams suteikia pagrindą darbuotojui jaustis labiau motyvuotam ir sėkmingai įgyvendinti jam keliamus tikslus. Darbuotojui pradėjus siekti jam keliamus tikslus vadovo vaidmuo tampa pasyvesnis. Jis tampa stebėtoju. Įmonės vadovas laukia kol darbuotojas atliks jam paskiras užduotis, arba kol ateis terminas, po kurio darbuotojas turėtų atsiskaityti už atliktus darbus. Taigi vyksta procesas, kurio pabaigoje darbuotojas už sėkmingai atliktą darbą patiria vidinį atpildą.

Darbuotojų vertinimas dar viena labai svarbi motyvacinės sistemos modelio dalis. Ji būtina norint įsivertinti darbuotojo naudą įmonei ir darbuotojui pateikti atsiliepimą apie jo darbo rezultatus. Dažnai darbuotojų vertinimas įmonėse vyksta kartą metuose. Įmonių kraterijoje tai vadinama metiniais darbuotojo ir vadovo pokalbiais, prieš kuriuos yra vykdomas vertinimo procesas. Vieninga vertinimo sistema klasterių įmonėms reikalinga tam, kad galima būtų palyginti

visus darbuotojus. Taigi sistema turėtų būti sudalyti iš trijų procesų: darbuotojo savęs vertinimas, 360 laipsnių vertinimas bei darbuotojo rezultatų ekonominio naudingumo įvertinimas. Toks vertinimo derinys leidžia objektyviai įvertinti darbuotojo atliktą darbą. 360 laipsnių vertinimas suteikia galimybę visiems darbuotojo kolegoms pasisakyti, kokią įspūdį paliko darbas su vertinamu darbuotoju. Taip pat šis vertinimas apima klientų atsiliepimus bei atsiliepimus iš kitų klasterio įmonių. Tam, kad išvengti neobjektyvaus vertinimo, reikalingas darbuotojo savęs vertinimas. Nors tiesioginiai klasterio įmonių vadovai dažniausiai nedirba tiesiogiai su savo pavaldiniais ir turi pakankamai ribotus sąlyčio taškus, vertinimo procese jie vaidina svarbų vaidmenį. Vadovų pareiga surinkti visus vertinimus iš vertinamo darbuotojo kolegų ir pačio darbuotojo atsiliepimus, juos apdoroti ir pateikti atitinkamą vertinimą darbuotojui. Taip pat, vadovas turi atlikti ekonominį rezultatų vertinimą – įvertinti patiriamas išlaidas darbuotojo išlaikymui bei pamatuoti gaunamą naudą iš atliekamo darbuotojo darbo. Pateikiamas objektyvus atsiliepimas darbuotojui apie jo darbą, darbuotojui suteiks galimybę tobulėti, o vadovui parodys stipriausias ir silpniausias darbuotojo vietas, kurios turės įtakos naujos motyvacinės sistemos ciklui. Įvertinus darbuotoją motyvacinės sistemos modelio procesas kartojasi iš naujo.

Dar vienas svarbus motyvacinės sistemos modelio elementas – organizacinė kultūra. Ji apima visą motyvacinės sistemos modelio procesą ir turi jam svarbios įtakos. Organizacinė kultūra klasterio įmonėse turėtų būti formuojama iš elementų, kuriuos tyrime dalyvavę darbuotojai įvardijo kaip vienus iš svarbiausių:

- Kompetentingi kolegos (klasterio įmonių bendradarbiavimas suteikia didesnę galimybę darbuotojams dirbti su kompetentingais kolegomis iš visų keturių įmonių);
- Vadovo pagarbos jausmas bei geras santykis su juo (visi klasterio vadovai supranta, kad pagarba labai svarbi ir kiekvienas iš jų stengiasi, jog jų darbuotojai jaustųsi gerai);
- Kolegų pagarbos jausmas bei geri santykiai su jais (tam turi įtakos vadovų elgesys, vadovai dažnai laikomi pavyzdžiu įmonėse. Kiekvienai klasterio įmonei svarbu sukurti tokią aplinką, kurioje būtų gera dirbti kiekvienam esamam nuolatiniam įmonės darbuotoju ar laikinam darbuotojui);

Išlaikyti darbuotojams priimtina organizacinę kultūrą klasterio įmonėms turi padėti horizontali klasterio įmonių valdymo struktūra, nuolatinis darbuotojų informavimas apie įmonių veiklą, rezultatus bei ateities planus. Įmonės šventės ir tradicijos prisideda prie geresnio įmonės mikroklimato. Kiekviena klasterio įmonė turi savo viduje tradicijas, šventes, vadovai linkę informuoti darbuotojus apie esamą įmonės padėtį, tačiau klasterio lygiu tokių dalykų nėra. Klasterio įmonėms vertėtų pagalvoti apie dažnesnius visų klasterio įmonių darbuotojų susitikimus, klasterio

planų pristatymą bei dažnesnį informavimą apie klasterio veiklą. Tai paskatintų visus klasterio darbuotojus jaustis didelės įmonės dalimi, tačiau tuo pačiu turėtų ir mažų įmonių privalumų.

Vieninga Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonių motyvacinė sistema naudinga visoms klasterio įmonėms: klasterio įmonių veiklos ir darbuotojų nuomos prasme. Bendras klasterio įmonių darbas leidžia motyvuoti klasterio darbuotojus, todėl kiekviena klasterio įmonė gali prisidėti prie kitos klasterio įmonės darbuotojų motyvacijos didinimo. Vieningame motyvacijos modelyje yra svarbūs šie elementai: darbuotojo poreikių nustatymas, tikslų darbuotojams iškėlimas, finansinių ir nefinansinių motyvacijos priemonių skyrimasis, atlikto darbo įvertinimas bei organizacinė kultūra. Motyvacijos modelis yra siejamas su nuolatiniu ir nesibaigiančiu procesu, todėl klasterio įmonės, jų vadovai, turėtų nenustoti taikyti ir nuolat tobulinti motyvacijos sistemos modelio. Motyvuoti ir efektyviai dirbantys darbuotojai leis Lietuvos informacinių technologijų klasteriui pasiekti geresnius įmonių veiklos rezultatus.

IŠVADOS

1. Atlikus motyvacijos teorijų analizę galima teigti, kad darbuotojų motyvacija, paremta tik darbuotojo poreikių tenkinimu, visapusiškai darbuotojų nemotyvuoja. Todėl įmonėse turėtų veikti motyvacinė sistema, kuri sudarytų tam tikrą nuolat pasikartojantį procesą. Egzistuojantis procesas leistų padidinti darbuotojų išorinę motyvaciją, o tam tikrose motyvacijos proceso vietose darbuotojai turėtų galimybę pajusti ir vidinės motyvacijos padidėjimą. Išanalizavus motyvacijos teorijas bei remiantis mokslininkų sudarytais motyvacijos modeliais, buvo pateiktas motyvacinės sistemos modelis. Remiantis moksline literatūra modelis buvo sudarytas iš šių elementų: darbuotojo poreikių išsiaiškinimo, tikslų formulavimo, finansinių ir nefinansinių motyvavimo priemonių paketo sudarymo ir skyrimo darbuotojui, atlikto darbo (įgyvendintų tikslų) vertinimo, vidinio atpildo ir organizacinės kultūros.

2. Išanalizavus klasterio apibrėžimo teorinius aspektus galima teigti, jog klasteris tai įmonių kooperacija, leidžianti įmonėms efektyviau pasiekti strateginių tikslų. Dažniausiai klasterius sieja geografinis išsidėstymas, o juos sujungia horizontalūs ir vertikalūs bendradarbiavimo ryšiai tam tikroje verslo srityje. Pagrindinės būrimosi į klasterius iniciatyvos ateina iš verslo ir siekio padidinti įmonių pelningumą. Klasteriui būdinga dalintis tam tikra informacija, dalintis gamybos procesu arba apsirūpinti šiam procesui, pasidalinti technine baze. Sėkmingai veikiantys klasteriai didina šalies konkurencingumą, stiprina verslo, mokslo bei valstybės institucijų ryšį, bei gerina verslo aplinką. Todėl valstybės institucijos yra suinteresuotos, jog šalyje veiktų sėkmingi klasteriai.

3. Remiantis atlikta Lietuvos informacinių technologijų klasterio aplinkos analize, tikslinga pažymėti, jog Lietuvos informacinių technologijų sektorius yra vienas iš konkurencingiausių sektorių darbuotojų įdarbinimo požiūriu. Skaičiuojama, kad šiame sektoriuje per artimiausius keletą metų trūks daugiau nei 10 tūkst. specialistų, nes Lietuvoje nuolat steigiasi užsienio kapitalo įmonės, kurios įdarbina Lietuvos informacinių technologijų specialistus. Taigi, ateityje klasterio įmonėms vis dažniau teks susidurti su darbuotojų trūkumo problema. Suprasdamos esamą situaciją rinkoje, klasterio įmonės dalinasi savo darbuotojais – aktyviai naudoja darbuotojų nuomą. Tokiu būdu įmonės padeda viena kitai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, nepajusdamos darbuotojų stygiaus. Viena iš pagrindinių įmonių susijungimo į klasterį priežasčių – plėtra užsienio rinkose. Kadangi klasterio įmonės atskirai yra mažos ir vidutinio dydžio, joms sunku pavieniui įsilieti į kitas rinkas. Taigi klasteris suteikia galimybę lengviau patekti į norimas rinkas ir jose atrodyti konkurencingai.

4. Klasterio įmonių plėtra, ypač eksporto didinimas, turi įtakos ne tik įmonių plėtrai ir pelningumui, bet ir darbuotojų motyvacijai. Įmonėms dirbant su užsienio klientais atsiranda galimybė savo darbuotojus siųsti į komandiruotes ar stažuotes užsienyje, dirbti su tarptautiniais

projektais, kurie klasterio įmonių darbuotojams yra reikšmingos nefinansinės motyvacijos priemonės. Taigi klasteris turėtų plėtoti savo veiklą užsienio šalyse ir išnaudoti atsirandančias galimybes darbuotojų motyvacijai didinti.

5. Atlikus klasterio darbuotojų požiūrio į motyvaciją tyrimą, buvo nustatytas įmonių klasterio darbuotojo profilis: 5 – 10 metų patirtį turintis specialistas, kurio darbo užmokestis siekia apie 4500 Lt (netto), klasterio įmonėje darbuojasi 0 – 3 metus, yra patenkintas savo darbu ir mano, jog vadovai jį mato kaip darbštą ir motyvuotą darbuotoją. Tyrime dalyvavusiems darbuotojams yra svarbus kasmetinis darbuotojų vertinimas – 59,8 proc. darbuotojų šį teiginį įvertino, kaip labai svarbų. Daugumą klasterio įmonių darbuotojų (65,2 proc.) labiau motyvuoja finansinės motyvacijos priemonės nei nefinansinės. Taigi iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, jog kasmetinio vertinimo metu darbuotojai iš įmonės vadovų tikisi, kad jie padidins finansinių motyvacijos priemonių skatinimo paketą. Todėl įmonėms svarbu turėti aiškų motyvacijos procesą, kuriame darbuotojai būtų objektyviai įvertinti, o įmonės vadovai galėtų įvertinti darbuotojų pasiektą ekonominę naudą.

6. Remiantis motyvacijos teorijų analize ir atlikto tyrimo rezultatais Lietuvos informacinių technologijų klasteriui yra siūlomas motyvacinės sistemos modelis. Jį sudaro:

- darbuotojų poreikių analizė, kuri pradedama vykdyti darbuotojų atrankos proceso metu ir nuolat kartojama po kasmetinio darbuotojų vertinimo;
- tikslų darbuotojams formulavimas, į kurį siūloma įtraukti darbuotojus. Tai padėtų nustatyti realius tikslų įgyvendinimo terminus ir suteiktų galimybę darbuotojams realizuoti savo asmeninius tikslus;
- finansinių ir nefinansinių priemonių paskyrimas darbuotojams. Įmonių vadovai skirdami motyvacines priemonės turėtų atsižvelgti į tai, kad klasterio įmonių darbuotojus labiausiai motyvuojanti finansinės motyvacijos priemonė yra priedai prie atlyginimo (48,9 proc. apklausos respondentų pažymėjo, jog tai juos motyvuoja labiausiai), nefinansinės – įdomus darbas (69,6 proc. apklausos respondentų teigė, kad tai juos motyvuoja labiausiai);
- atliktas darbas (tikslų įgyvendinimas). Parinktos finansinės ir nefinansinės motyvacijos priemonės, suformuluoti aiškūs ir realūs tikslai turėtų daryti teigiamą poveikį darbuotojo efektyvesniam darbui;
- vidinis atpildas. Tai vidinis žmogaus pasitenkinimas darbu, kuris gali būti jaučiamas sėkmingai įgyvendinus jam nustatytus tikslus;
- darbuotojų vertinimas. Siūloma naudoti tris vertinimo būdus: darbuotojų savęs vertinimą, 360 laipsnių vertinimą ir ekonominį rezultatų vertinimą;
- organizacinė kultūra. Tai įmonės aplinka, kuri daro įtaką visam motyvacinės sistemos modeliui, formuojant ją įmonės turi atsižvelgti, į tai, kad klasterio darbuotojams yra svarbiausia, jog

jie dirbtų su kompetentingais darbuotojais (87 proc. apklausos respondentų pažymėjo, jog tai juos motyvuoja labiausiai). Taip pat, svarbu išlaikyti gerus santykius su vadovais ir kitais klasterio darbuotojais.

Šio modelio taikymas turėtų skatinti darbuotojų motyvaciją, ugdyti lojalumą bei padidinti darbuotojų efektyvumą. Siekiant didesnio visų įmonių darbuotojų pasitenkinimo darbu, motyvacinės sistemos modelis turėtų būti pritaikomas visose klasterio įmonėse. Modelis turėtų tapti nenutrūkstamu procesu įmonėse, o už jo diegimą, palaikymą ir tobulinimą turėtų būti atsakingi klasterio įmonių vadovai.

LITERATŪRA

1. **Adamonienė R. ir kt.**, Personalo valdymas – Kaunas: Technologija, 2002. – ISBN 9955-09-322-6
2. **Bakanauskienė I., Ubartas M.**, Motyvacijos teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijų bendrovėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas, 2009, Nr. 49, 7 – 18 p. – ISSN 1392-1142
3. **Bakanauskienė I. ir kt.**, Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas, 2006, Nr. 37, 37 – 46p. – ISSN 1392-1142. – URL <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154233961/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [žiūrėta 2014 11 20]
4. **Beniušienė, I., Svirskienė, G.**, Konkurencingumas: teorinis aspektas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008, Nr. 4(13), 32-40 p. - ISSN 1648-9098.
5. **Budinienė, L., Svirskienė, G.**, Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas // Jaunųjų mokslininkų darbai – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 2(9), p. 55- 60 – ISSN 1648-8776
6. **Chmiel N.**, Darbo ir organizacinė psichologija – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. ISBN 9986-850-53-3
7. **Christauskas Č. ir kt.**, Theoretical and Practical Aspects of Volunteer Organisation Members (Volunteers) Motivation // Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics, Vilnius, 2012, Nr. 23(5), p. 517-524.
8. **Česnyienė R. ir kt.**, Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga – Vilnius: VU leidykla, 2002, p. 164. – ISBN 9986-19-462-8
9. **Česnyienė R., Stankevičienė A.**, Personalo / žmogiškųjų išteklių padalinių įtaka Lietuvos įmonių veiklai // Verslo ir teisės aktualijos – Vilnius, 2012, Nr. 7(2), p. 437 – 455. – ISSN 1822-9530
10. **Čiburienė J., Keršienė R.**, Klasterių esmė ir formavimasis // Tiltai. Priedas. – Vilnius, 2002, Nr. 10, p. 54 – 61. – ISSN 1648-3979
11. **Deksnytė I.**, Y karta: jauni, žingeidūs ir savų poreikių absoliutintojai <https://www.ldb.lt/jaunimui/naudinga/spauda/Y%20karta%20-%20jauni,%20%C5%BEingeid%C5%ABs%20ir%20sav%C5%B3%20poreiki%C5%B3%20absoliutintojai.%20Ieva%20Deksnyt%C4%97.pdf> [žiūrėta 2014 11 30]

12. **DeNisi S., Kluger A. N.**, Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? // Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No 1, p. 39 –129
13. **Dikčius V.**, Anketos sudarymo principai // Mokomoji medžiaga studentams – Vilniaus: Vilniaus universitetas, 2011. – ISBN 978-9955-634-14-0
14. **Diržytė A. ir kt.**, Verslo psichologija. Vadovėlis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. –ISBN 978-9955-19-363-0
15. **Diržytė A. ir kt.**, Viešojo ir privataus sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai // Viešojo politika ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio leidykla, 2010, Nr. 34, p. 122 – 138. – ISSN 1648–2603
16. **Dubinas V., Ševareikienė D.**, Profesinės veiklos motyvacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas, 2002, Nr. 22, p. 83 – 89. – ISSN 1392-1142
17. **Enright M.**, Regional clusters and multinational enterprises: independence, dependence or interdependence? // International Studies of Management and Organization, 2000, No. 2, p. 114–138.
18. **Frunham A.**, The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization – Hove: Psychology Press, 2005. – ISBN 978-1841695044
19. **Gilienė R.**, Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija // Sveikatos politika ir valdymas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, Nr. 1(6), p. 39-54. – ISSN 2029-9001.
20. **Gykaraitė, R., Matuzienė, I.**, Darbo motyvaciją įtakančių veiksnių nustatymas AB „Pieno žvaigždės“ // Ekonomikos ir vadybos aktualijos ir perspektyvos, Šiauliai, 2007, Nr. 1 (8).
21. **Grauslytė D.**, Darbuotojų motyvacijos modelis // Vadovas ir pasaulis. – Vilnius: Pačiolis, 2008, Nr. 5. – ISSN 1392-4761.
22. **Huggins R.**, The Evolution of Knowledge Clusters. Progress and Policy // Economic Development Quarterly, University of Wales Institute, Cardiff, UK, 2008. 1 – 13 p. – URL http://www.klaster.lt/uploads/documents/Huggins_EVOLUTION_OF_KNOWLEDGE_CLUSTERS_2008.pdf [žiūrėta 2014 11 20]
23. **Humphreys H. J., Einstein O. W.**, Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation // Journal of Leadership & Organizational Studies. – Flint, 2004, vol.10 (4), p. 58-79.
24. **Infobalt Lietuva**, IRT specialistų Lietuvoje pasiūlos ir paklausos prognozė 2014 – 2016

25. **Jančauskas E. E.**, Žmogiškųjų išteklių vadyba. II dalis. Mokomoji knyga – Vilnius, 2011. ISBN 978-9955-423-96-6
26. **Jasinskas E.**, Darbuotojų vertinimo įtaka organizacijos mokymuisi laisvalaikio sporto klubuose // Economics and management – Kaunas, 2012, Nr. 17(4), 1375 – 1364 p., - ISSN 2029-9338
27. **Jasinskas E.**, Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse // Ekonomika ir vadyba – Kaunas, 2011, Nr. 16, 521 – 526 p., - ISSN 1822-6515
28. **Jucevičius R.**, Klasterių ABC: Klasterių kompetencijos tinklas, 2008. – URL http://www.klaster.lt/uploads/documents/KKT_Jucevicius_Klasteriu_ABC_200811-1.pdf [žiūrėta 2014 11 21]
29. **Jucevičius R.**, Klasterių kūrimosi perspektyvos: Klasterių kompetencijos tinklas, 2009. – URL http://www.klaster.lt/uploads/documents/KKT_Jucevicius_Klasteriu%20kompetencijos%20tinklas_20090807.pdf [žiūrėta 2014 11 21]
30. **Kardelis K.**, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai) : vadovėlis – Šiauliai: Liucijus, 2007, 132 – 331 p. – ISBN 9955-655-35-6
31. **Kasiulis J., Barvydienė V.**, Vadovavimo psichologija – Kaunas: Technologija, 2005, p. 113. –ISBN 9955-090-78-2
32. **Kazlauskaitė R.**, Klasterių politikos užsienio šalyse ir Lietuvoje analizė // Tiltai. Priedas. – Vilnius, 2003, Nr. 13. 562 – 569 p. – ISSN 1648-3979. – URL <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367189302262/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [žiūrėta 2014 11 21]
33. **Klupša F.**, Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai – Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2009. Nr. 19 (4). -ISSN 1822-6760
34. **Korsakienė R., Smaliukienė R.**, Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai jų sąsajos ir reikšmė // Verslas: teorija ir praktika – Vilnius, 2014, Nr. 15 (1), 84 – 92 p. – ISSN 1648-0627
35. **Kumpikaitė V., Kalinauskaitė J.**, Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, 2011, Nr. 16, 767 p. – ISSN 1822-6515. – URL

- <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0796.pdf> [žiūrėta 2014 11 16]
36. **Lee-Ross, D. A.**, Practical theory of motivation applied to hotels // International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1998, No. 10, 68 – 74 p.
 37. **Leichteris E., Švirinas D.**, Studija: klasterių fasilitavimo pavyzdiniai modeliai – Vilnius, 2013.
 38. **Lietuvos klasterių žemėlapis** <http://maps.klaster.lt> [žiūrėta 2014 11 25]
 39. **Lisauskaitė V.**, Lietuvos gyventojų pajamų ir vartojimo diferenciacija // Verslas: teorija ir praktika, 2010, Nr. 11 (3), 266 – 278 p., -ISSN 1648-0627
 40. **Lublinski A. R.**, Geographical Business Clusters. Concepts for Cluster-Identification with an Application to an Alleged Aeronautics Cluster in Northern Germany – Hamburg, 2002 – URL <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2002/795/pdf/dissertation.pdf> [žiūrėta 2014 11 21]
 41. **Malinauskaitė J.**, Organizacijos kultūros įtaka veiklos rezultatams // 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. – Vilnius: Technika, 2012, 1 – 6 p. ISSN 2029-7149.
 42. **Marcinkevičiūtė L.**, Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų - vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, Nr. 34, 77 – 92 p. – ISSN 1392 – 1142
 43. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.**, Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos // Žemės ūkio mokslai – Kaunas: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, Nr. 2, 57 – 65 p. – URL <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/LMA/Zemes%20ukio%20mokslai/Zem72/11.pdf> [žiūrėta 2014 11 20]
 44. **Martinkus B., Žilinskas V.**, Ekonomikos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001. – ISBN 9986-135-75-3
 45. **Maslow A. H.**, Motyvacija ir asmenybė – Vilnius: Apostrofa, 2006, 50 - 96 p. –ISBN 9955-605-19-7
 46. **Maslow A.H.**, A theory of human motivation // Psychological Review, 1943, 370-396 p. -ISBN 0-7879-9975-X. –URL <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [žiūrėta 2014 11 16]
 47. **Mažeikienė J.**, Aktyvėjant rinkai, darbdaviai bus priversti didinti atlyginimus, -URL <http://vz.lt/article/2014/1/22/aktyvejant-rinkai-darbdaviai-bus-priversti-didinti-atlyginimus> [žiūrėta 2014 12 01]

48. **Mažonas A.**, Motyvavimo sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje // Kurkime Ateities muziejus: visuomenės leidinys –URL
http://www.museums.lt/ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny/leidiny_23_27.pdf
[žiūrėta 2014 11 19]
49. **Mitchell B., Gamlem C.**, The big book of HR – NJ: Career Press, 2012, 51 – 64 p. –ISBN 978-1-60163-186-3
50. **Miknevičius M., Tarcijonaitė M.**, Smulkiesiems darbuotojus branginti reikia labiau –URL
<http://vz.lt/article/2014/10/3/smulkiesiems-darbuotojus-branginti-reikia-labiau?pageno=0>
[žiūrėta 2014 12 01]
51. **Navickas V., Malinauskaitė A.**, Nauji makroekonominės politikos svertai: klasterių fenomenas // Verslas: teorija ir praktika – Vilnius, 2008, Nr. 9 (4), 245 – 252 p. – ISSN 1648-0627
52. **Norbert T., Adrian R.**, Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – ISBN 9955-563-63-X
53. **Niosi, J.**, Regional Systems of Innovation: Market Pull and Government Push. A presentation to the Annual Meeting of the Canadian Research Network on Regional Innovation Systems // Montreal, 2000.
54. **Pacevicius J., Košelevas R.**, Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2013, Nr. 2 (30), 27 – 36 p. ISSN 1648-9098 – URL
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_2_30.PG_27-36/DS.002.0.01.ARTIC [žiūrėta 2014 11 30]
55. **Palidauskaitė J.**, Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas – Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 2007, Nr. 19, 33 – 45 p. ISSN 1648-2603 – URL
http://ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf [žiūrėta 2014 12 01]
56. **Paulauskaitė V.**, Metinis darbuotojo veiklos vertinimo pokalbis. Praktinio efektyvumo paieškos // Vadovas ir pasaulis. – Vilnius: Pačiolis, 2009, Nr. 9.
57. **Paužuolienė J., Vaitekienė J.**, UAB „Kalipėdos keliai“ darbuotojų motyvacijos ir įmonės finansinių rezultatų sąsajos // Profesinės studijos: teorija ir praktika – Klaipėda, 2013, 115 – 122 p.
58. **Porter M.**, Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy // Economic Development Quarterly: Harvard Business School, 2000, No 1, p. 1–

10. – URL <http://www.sagepub.com/dicken6/Sociology%20Online%20readings/CH%20%20-%20PORTER.pdf> [žiūrėta 2014 11 30]
59. **Ryan R. M., Deci E. L.**, Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions // Contemporary Educational Psychology – University of Rochester, 200, No 25, p. 54 – 67. – URL http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf [žiūrėta 2014 12 02]
60. **Robbins, S. P.**, Organizacinės elgsenos pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006, 65 – 78 p., – ISBN 9986-85-046-0
61. **Roelandt, TH. J. A.**, Based Innovation Policy: International experience // Research Center for Economics Policy: Rotterdam, 2000, 3-36 p.
62. **Sakalas A., Šilingienė V.**, Personalo valdymas – Kaunas: Technologija, 2000. –ISBN 9986-13-818-3
63. **Seilius A.**, Organizacijų tobulinimo vadyba – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. –ISBN 9986-505-71-2
64. **Stankevičienė A., Lobanova L.**, Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga – Vilnius: Technika, 2006. –ISBN 9955-280-15-8
65. **Steelcase**, Generations at work: a war of talents: innovating to integrate an emerging generation into the workplace, 2009, www.steelcase.com [žiūrėta 2014 12 02]
66. **Stoner, J. A. F. ir kt.** Vadyba. Kaunas: poligrafija ir informatika, 2000, 430 – 514 p. – ISBN 9986-850-30-4
67. **Tarptautinė žmogiškųjų išteklių konsultacijų bendrovė „Hay group“**, Darbuotojų pasitenkinimo darbu Baltijos šalyse tyrimas <http://www.haygroup.com/lt/about/index.aspx?id=5116> [žiūrėta 2014 11 15]
68. **Tarptautinė žmogiškųjų išteklių konsultacijų bendrovė „Hay group“**, Atlyginimų rinkos tyrimas <http://www.haygroup.com/lt/press/details.aspx?id=44410> [žiūrėta 2014 11 30]
69. **Tarptautinė žmogiškųjų išteklių konsultacijų bendrovė „Hay group“**, pasaulinis „Hay Group“ darbuotojų kaitos tyrimas. <http://www.haygroup.com/lt/press/details.aspx?id=39612> [žiūrėta 2014 11 30]
70. **Tidikis R.**, Socialinių mokslų tyrimų metodologija – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – ISBN 9955-563-26-5

71. **Vanagas. R., Tumėnas A.,** Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio leidykla, 2008, Nr. 25, p. 57 – 67 p., – ISSN 1648-2603
72. **Viningienė D.,** Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkino darbu sąsajos // Regional Formation and Development Studies – Klaipėda: KU, 2009, No. 1 (6), 161 – 170 p. – ISSN 2029-9370 –URL
73. **Žaptorius J.,** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // Filosofija. Sociologija. – Vilnius: Lietuvos Mokslų Akademijos leidykla, 2007, Nr. 4, 105-117 p. – ISSN 0235-7186. – URL <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf> [žiūrėta 2014 11 18]
74. **Žiogelytė L., Kšivickaitė G.,** Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės siekiant mažinti darbuotojų kaitą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas, 2014. 139 – 151 p. – ISSN 2335-8750.
75. **Žinių ekonomikos forumas,** Klasterių studija – Vilnius, 2012. -URL http://www.klaster.lt/uploads/documents/Klasteriu_studija_2012.pdf [2014 12 01]
76. **Župerkienė E., Župerka A.,** Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Klaipėda: KU, 2010, Nr. 20 (1). – ISSN 1822-6760. – URL <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf> [žiūrėta 2014 12 01]

ANOTACIJA

Bartaškaitė M. Motyvacinės sistemos kūrimas Lietuvos informacinių technologijų klasteryje / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014. – 72 p.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama motyvacijos teorija, nagrinėjamos klasterių veikimo priežastys, apbrėžiama Lietuvos informacinių technologijų klasterio aplinka ir ypatybės, bei atliekamas darbuotojų požiūrio į motyvaciją tyrimas. Pagal tai yra pateikiamas tinkamiausias motyvacinės sistemos modelis klasterio įmonėms. Pirmajame skyriuje yra analizuojama motyvacijos teorija pagal dvi motyvacijos teorijų kryptis: turinio ir proceso, bei nagrinėjami teoriniai motyvacijos modeliai. Antrajame – yra analizuoti teoriniai klasterio formavimosi ypatumai, išnagrinėtas Lietuvos informacinių technologijų sektorius, bei pateikta Lietuvos IT klasterio charakteristika. Trečiajame skyriuje pateikiami struktūrizuoto interviu ir anketinės apklausos rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamas motyvacinės sistemos modelis ir formuluojamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, motyvacinės sistemos modelis, motyvacinės sistemos elementai, informacinių technologijų klasteris, įmonių darbuotojai.

ANNOTATION

Bartaškaitė M. Motivation system for Lithuanian IT cluster / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2014. – 72 p.

This Master's thesis analyzes the following: theory of motivation, reasons of cluster activities, definition of the environment and features of Lithuania information technology cluster, as well as research in employees' approach to motivation. Under this study the best motivational system model to the cluster companies is proposed. The first chapter discusses the motivation theory in two directions: the content and process and explore the theoretical models of motivation. The second chapter analyzes the theoretical cluster formation particularities, studies the information technology sector of Lithuania, and shows the Lithuanian IT cluster characteristics. The third chapter provides a structured interview and questionnaire survey results. At the end of Master's thesis the model of motivation system for the IT cluster is discussed and conclusions are formed.

Key Words: motivation, model of motivation system, elements of motivation system, IT cluster, company employees.

Bartaškaitė M. Motyvacinės sistemos kūrimas Lietuvos informacinių technologijų klasteryje / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2014. – 72 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo objektas – Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojų motyvacijos sistema. Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų motyvacijos teorinius aspektus, išnagrinėti klasterių veiklos principus, ištirti Lietuvos informacinių technologijų klasterio aplinką ir ypatybes bei atlikti klasterio požiūrio į motyvaciją tyrimą.

Pasiekti užsibrėžtus tikslus buvo siekiama šiais tyrimo metodais: mokslinės literatūros analize, struktūrizuotu interviu ir jo rezultatų analize, anketine apklausa ir jos rezultatų analize. Gauti rezultatai atvaizduoti grafinio atvaizdavimo metodu.

Išanalizavus motyvacijos teorijas ir modelius pirmame skyriuje yra pasirenkami labiausiai motyvacinės sistemos modeliui tinkantys elementai: darbuotojų vertinimas, tikslų formavimas darbuotojams, organizacinės kultūros kūrimas ir palaikymas, bei žmogaus poreikių tenkinimas. Antrame skyriuje buvo analizuojama konkreti Lietuvos informacinių technologijų klasterio aplinka. Jame buvo siekiama išsiaiškinti, kokioje aplinkoje ir koku pagrindu veikia klasteris, su kokiais sunkumais susiduria. Nustatyta, jog klasteris turi dvi pagrindines veiklos kryptis: aktyvus įsiliejimas į užsienio rinkas, bei darbuotojų nuoma. Informacinių technologijų specialistų trūkumas Lietuvos IT sektoriuje paskatino klasterio įmones išbandyti darbuotojų nuomą. Atsiradus galimybei, bet kuriam klasterio darbuotojui prisidėti prie kitos klasterio įmonės veiklos, klasterio įmonėms atsirado poreikis susivienodinti darbuotojų motyvacijos sistemą, siekiant padidinti esamų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat, aiški motyvacijos sistema padidintų klasterio įmonių galimybės pritraukti naujus darbuotojus.

Atlikus struktūrizuotą interviu su įmonių vadovais buvo nustatyta, jog motyvacinės sistemos klasterio įmonėse nėra, jose egzistuoja tik tam tikri motyvacijos elementai. Anketinės apklausos rezultatai parodė, jog yra svarbus kasmetinis darbuotojų vertinimas. Klasterio įmonių darbuotojus labiau motyvuoja finansinės motyvacijos priemonės nei nefinansinės motyvacijos priemonės (priedai už sėkmingai įvykdytus projektus labiausiai motyvuoja finansinės motyvacijos priemonė, įdomus darbas – nefinansinės motyvacijos priemonė).

Siekiant didinti darbuotojų motyvaciją, ugdyti lojalumą tarp klasterio įmonių ir jos darbuotojų, bei padidinti darbuotojų efektyvumą darbo pabaigoje buvo pateiktas siūlomas motyvacijos modelis klasterio įmonėms. Jį sudarantys elementai: darbuotojų poreikių vertinimas, tikslų darbuotojams formulavimas, finansinių ir nefinansinių motyvacijos priemonių paskyrimas, atliktas darbuotojų darbas (tikslų siekimas), vidinis atpildas, darbuotojų vertinimas: 360 laipsnių vertinimas, savęs vertinimas, ekonominis rezultatų vertinimas, organizacinė kultūra. Tai procesas, už kurio diegimą, palaikymą ir tobulinimą turi būti atsakingi įmonių vadovai.

Bartaškaitė M. Motivation system for Lithuanian IT cluster / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2014. – 72 p.

SUMMARY

The object of the thesis paper is the employee's motivation system of Lithuania's information technology cluster. The aim is to analyse the theoretical aspects of the employees motivational system, the working principles of technology cluster. Moreover this work will examine the environment and properties of Lithuania's information technology clusters and conduct research on the approach of the cluster towards motivation.

In order to perceive the objectives of the research the following methods were used: the analysis of scientific literature, structured interview and its' analysis, questionnaire and its' analysis. The results are displayed in the graphical methods.

After the analysis of motivational theories the most suitable elements of the model of motivational system are discussed: evaluation of workers, formation of the objectives of the employees, the creation of the culture of the organization and the support of it and satisfaction of human needs. In the second chapter the environment of Lithuania's technological cluster was analysed. The main aim was to analyse the environment and the basis, in which the cluster works, and the problems the cluster experience. It was stated that the cluster has two main directions of activities: active participation in foreign market and the rent of the workers. The shortage of specialists of information technology in IT sector encouraged companies to start using the rent of the employees. As there is a possibility for a cluster's employees to start work in a different company of the cluster, there is a need for the companies of the cluster to unify the system of employee's motivation in order to improve the work satisfaction. A clear system will help to attract more specialists.

After the structural interview with the heads of the companies it was stated that companies of the cluster does not apply motivational systems but still use a few motivational elements. The results show that the annual evaluation of the workers is very important. The employees of the companies of the clusters' are the most motivated by financial motivation (eg. reward for implemented projects) rather than non-financial (most appreciated mean – interesting work).

In order to increase the motivation of the employees, to develop the loyalty among clusters' companies and to increase the efficiency of the employees at the end of the work a motivational model for the cluster's companies was proposed. The model will consist of the evaluation of employee's needs, the formulation of objectives of the employees, the usage of financial and non-financial means, the accomplished work and the evaluation of the workers in number of ways: 360 degree evaluation, evaluation of yourself, evaluation of economical results, culture of organization. The head of the company is responsible for the installation, improvement and support of this process.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO ĮMONIŲ VADOVAMS.

STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Klausimai pateikiami Lietuvos informacinių technologijų klasterio įmonių vadovams, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotojų motyvaciją ir išsiaiškinti egzistuojančias motyvacines priemones įmonėse.

Trumpai atsakykite į klausimus pateiktus žemiau:

1. Ar susiduriate su darbuotojų motyvacijos trūkumu savo įmonėje?
2. TNS LT tyrimų bendrovės atliktas tyrimas apie dirbančių asmenų įsitraukimą į darbą parodė, kad nuo 2012 metų darbuotojų įsitraukimas į darbą vis didėja. Didelis darbuotojų įsitraukimas į darbą rodo darbuotojų motyvacijos lygį. Kaip manote ar padidėjo jūsų darbuotojų motyvacijos lygis per pastaruosius pora metų?
3. Kaip manote kokios priežastys turėjo tam įtakos?
4. Ar pas jus įmonėje veikia kokia nors motyvacinė sistema? Jeigu neturite aiškios motyvacinės sistemos, gal naudojate kokius nors jos elementus pvz. darbuotojų mokymai, papildomi laisvadieniai ir pan.?
5. Kaip manote, kokios motyvacijos priemonės Jūsų darbuotojus labiau motyvuoja: finansinės ar nefinansinės? Kodėl?
6. Kaip manote, ar darbuotojų motyvacijai turi įtakos darbas didelėje ir labai gerai žinomoje įmonėje? Kodėl?
7. Kas Jus pačius motyvuoja Jūsų darbe?

2 PRIEDAS. APKLAUSOS ANKETA LIETUVOS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ KLASTERIO DARBUOTOJAMS.

APKLAUSOS KLAUSIMAI

Laba diena, gerb. respondentai,

Esu Monika Bartaškaitė Mykolo Romerio universiteto magistro studijų studentė.
Šiuo metu atlieku tyrimą apie Lietuvos informacinių technologijų klasterio darbuotojų motyvaciją. Jo tikslas
nustatyti darbuotojų motyvacijos lygį ir veiksniai, kurie motyvuoja darbuotojus ir pagal tai pateikti
motyvacijos vieningą motyvacijos modelį visos klasterio įmonėms.

Tyrimo metu gauta informacija bus panaudota magistro baigiamojo darbo tezėms rašyti. Anketa yra
anoniminė, tyrimo rezultatai bus pateikti tik suvestiniais skaičiais.

Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus žemiau.

Pagarbiai,
Monika Bartaškaitė

1 Kokios Jūsų pareigos?

- ☐ Programuotojas
- ☐ Projektų vadovas
- ☐ Dizaineris
- ☐ Kokybės užtikrinimo inžinierius (testuotojas)
- ☐ Analitikas
- ☐ Sistemų administratorius
- ☐ Administracijos darbuotojas
- ☐ Kita (įrašykite)

2 Kiek metų dirbate savo srties specialistu?

- ☐ [0 - 3)
- ☐ [3 - 5)
- ☐ [5 - 10)
- ☐ [10 ir daugiau

3 Kiek metų dirbate dabartinėje darbovietėje?

- ☐ [0 - 3)
☐ [3 - 5)
☐ [5 - 10)
☐ [10 ir daugiau

4 Jūsų pajamos neto (į rankas) per mėnesį

- ☐ [870 Lt - 1800) Lt
☐ [1800 Lt - 4500) Lt
☐ [4500 Lt - 6000) Lt
☐ [6000 Lt ir daugiau

5 Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

(1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku)

	1	2	3	4	5
Aš esu patenkintas savo darbu	☐	☐	☐	☐	☐
Aš noriai darbe prisiimu atsakomybę	☐	☐	☐	☐	☐
Man svarbu atlikti darbus, kurie yra naudingi organizacijos tikslams	☐	☐	☐	☐	☐
Mane vadovas vertina kaip motyvuotą ir darbštą darbuotoją	☐	☐	☐	☐	☐

6 Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie darbuotojų vertinimą:

(1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku)

	1	2	3	4	5
Reguliarus įmonės darbuotojų vertinimas yra būtinas, motyvuojant darbuotojus	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojus turi vertinti jų tiesioginiai vadovai	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojus turi vertinti kolegos, su kuriais jie daugiausia dirba	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai patys turi vertinti savo darbo rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐

7 Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie darbuotojams keliamus tikslus:

(1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku)

	1	2	3	4	5
Man keliami tikslai yra aiškūs ir suprantami	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe keliami tikslai yra realūs ir įgyvendinami	☐	☐	☐	☐	☐
Keliamiems tikslams yra skiriamas protingas atlikimo terminas	☐	☐	☐	☐	☐
Esu įtrauktas į konkrečių darbinių tikslų formulavimą	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe turiu galimybes realizuoti savo asmeninius tikslus	☐	☐	☐	☐	☐

8 Kuriam teiginiui labiausiai pritariate?

- ☐ Mane motyvuoja tik finansinės motyvacijos priemonės
- ☐ Mane labiau motyvuoja finansinės motyvacijos priemonės, nei nefinansinės motyvacijos priemonės
- ☐ Mane labiau motyvuoja nefinansinės motyvacijos priemonės, nei finansinės motyvacijos priemonės
- ☐ Mane motyvuoja tik nefinansinės motyvacijos priemonės

9 Įvertinkite, kaip stipriai Jus motyvuoja žemiau pateiktos konkrečios finansinės motyvacijos priemonės:

(1 - visai nemotyvuoja, 10 - labai motyvuoja)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fiksuotas atlyginimas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nuolatiniai priedai už sėkmingai atliktus darbus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Premijos, "13 atlyginimas"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kaupiamasis investicinis gyvybės draudimas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sveikatos, nelaimingų atsitikimų draudimai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Papildomos atostogų dienos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Privilegijų suteikimas (darbinis telefonas, automobilis)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10 Įvertinkite, kaip stipriai Jus motyvuotų žemiau pateiktos konkrečios nefinansinės motyvacijos priemonės:
(1 - visai nemotyvuoja, 10 - labai motyvuoja)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lankstus darbo grafikas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Įdomus darbas, projektai ir pan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymai, kvalifikacijos kėlimas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Užsienio kalbų mokymai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė prisiimti daugiau atsakomybių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros galimybės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stažuotės užsienyje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komandiruotės užsienyje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tarptautiniai projektai (darbai)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė pačiam išsirinkti darbo priemones (kompiuteris, telefonas, operacinė sistema ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbas komandoje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Įtraukimas į organizacijos valdymą (strateginių tikslų formulavimas ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė dalyvauti "užklasinėje" veikloje (universitetų, mokyklų karjeros dienų renginiuose ir kitose socialinėse iniciatyvose)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11 Įvertinkite, kiek darbe Jums yra svarbu:

(1 - nesvarbu, 2 - labiau nesvarbu, nei svarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 - labiau svarbu, nei nesvarbu, 5 - svarbu)

	1	2	3	4	5
Kompetetingi kolegos	☐	☐	☐	☐	☐
Nujausių technologijų naudojimas	☐	☐	☐	☐	☐
Informacija apie įmonės veiklą, rezultatus bei ateities planus	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės kasmetinės šventės	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės tradicijos (mėnesio darbuotojo rinkimai, krepšinio totalizatorius, pyragų pirmadieniai ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐
Horizontali, nedaug "laiptelių" turinti organizacijos struktūra	☐	☐	☐	☐	☐
Hierarchinė, daug "laiptelių" turinti organizacijos struktūra	☐	☐	☐	☐	☐
Gerai santykiai su vadovais	☐	☐	☐	☐	☐
Neformalus santykiai su vadovais	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovo pagarbos jausmas Jums	☐	☐	☐	☐	☐
Kolegų pagarbos jausmas Jums ir kitiems kolegoms	☐	☐	☐	☐	☐
Gerai santykiai su kolegomis	☐	☐	☐	☐	☐
Savirealizacijos galimybė	☐	☐	☐	☐	☐

12 Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vidinę darbuotojų motyvaciją:

(1 - nesutinku, 2 - labiau nesutinku, nei sutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - labiau sutinku, nei nesutinku, 5 - sutinku)

	1	2	3	4	5
Sėkmingai atliktas darbas didina mano vidinę motyvaciją	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe dažnai jaučiu vidinę motyvaciją	☐	☐	☐	☐	☐

13 Ar jaučiate, kad Jūsų įmonėje egzistuoja darbuotojų motyvacinė sistema ar jos elementai?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

3 PRIEDAS. FINANSINIŲ MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ VERTINIMAS

9. Įvertinkite, kaip stipriai Jus motyvuoja žemiau pateiktos konkrečios finansinės motyvacijos priemonės: (1 - visai nemotyvuoja, 10 - labai motyvuoja)

Fiksuotas atlyginimas



Nuolatiniai priedai už sėkmingai atliktus darbus



Premijos, "13 atlyginimas"



Privilegijų suteikimas (darbinis telefonas, automobilis)



Kaupiamasis investicinis gyvybės draudimas



Sveikatos, nelaimingų atsitikimų draudimai



Papildomos atostogų dienos



4 PRIEDAS. NEFINANSINIŲ MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ VERTINIMAS

10. Įvertinkite, kaip stipriai Jus motyvuotų žemiau pateiktos konkrečios nefinansinės motyvacijos priemonės:
(1 - visai nemotyvuoja, 10 - labai motyvuoja)

Lankstus darbo grafikas



Galimybė dirbti nuotoliniu būdu



Įdomus darbas, projektai ir pan.



Mokymai, kvalifikacijos kėlimas



Užsienio kalbų mokymai



Galimybė priimti daugiau atsakomybių



Karjeros galimybės



Stažutės užsienyje



Komandiruotės užsienyje



Tarptautiniai projektai (darbai)



Galimybė pačiam išsirinkti darbo priemones (kompiuteris, telefonas, operacinė sistema ir pan.)



Darbas komandoje



Įtraukimas į organizacijos valdymą (strateginių tikslų formulavimas ir pan.)



Galimybė dalyvauti "užklasinėje" veikloje (universitetų, mokyklų karjeros dienų renginiuose ir kitose socialinėse iniciatyvose)



5 PRIEDAS. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ SVARBA KLASTERIO DARBUOTOJAMS

11. Įvertinkite, kiek darbe Jums yra svarbu:

(1 - nesvarbu, 2 - labiau nesvarbu, nei svarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 - labiau svarbu, nei nesvarbu, 5 - svarbu)

Kompetetingi kolegos



Nujausių technologijų naudojimas



Informacija apie įmonės veiklą, rezultatus bei ateities planus



Įmonės kasmetinės šventės



Įmonės tradicijos (mėnesio darbuotojo rinkimai, krepšinio totalizatorius, pyragų pirmadieniai ir pan.)



Horizontali, nedaug "laiptelių" turinti organizacijos struktūra



Hierarchinė, daug "laiptelių" turinti organizacijos struktūra



Gerai santykiai su vadovais



Neformalus santykiai su vadovais



Vadovo pagarbos jausmas Jums



Kolegų pagarbos jausmas Jums ir kitiems kolegoms



Gerai santykiai su kolegomis



Savirealizacijos galimybė

