



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Ineta Narbutaitė

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMOIŲ TAIKYMO UAB
„REISITA“ ANALIZĖ**

Bakalauro baigiamasis darbas

Vadovas:

Doc. Dr. Aušra Repečkienė

PANEVĖŽYS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO
UAB „REISITA“ ANALIZĖ**

Baigiamasis bakalauro darbas
Studijų programa (kodas 61203S115)

Vadovas

Doc. dr. Aušra Repečkienė

Recenzentas

...

Darbą atliko

Ineta Narbutaitė

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO
Ekonomikos ir verslo katedra**

TVIRTINU
Katedros vedėja

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Diplomantui Inetai Narbutaitei

Baigiamojo darbo tema (lietuvių kalba) Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo UAB „REISITA“ analizė

Baigiamojo darbo tema (anglų kalba) _____

Įrišto baigiamojo darbo atidavimo terminas iki 2015 m. gegužės 11 d.

Duomenys baigiamajam darbui Mokslinės literatūros analizė

Baigiamojo darbo turinys (išvardinti pagrindinius klausimus, kurie turi būti atskleisti darbe)

1. Išnagrinėti darbuotojų motyvavimo teorinius aspektus, išryškinant motyvo ir motyvavimo sampratą, motyvavimo priemonių klasifikaciją bei jų charakteristikas.
2. Empiriškai įvertinti UAB „REISITA“ darbuotojams taikomas motyvavimo priemones.

Vadovas doc. Aušra Repečkienė
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau: Ineta Narbutaitė
(studento parašas, vardas, pavardė)

2015 m. vasario 24 d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Ineta Narbutaitė

(Studento vardas, pavardė)

Verslo administravimas, 61203S115

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto „Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo UAB „Reisita“ analizė“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. _____ d.

Panevėžys

Patvirtinu, kad mano **Inetos Narbutaitės** baigiamasis projektas tema „Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo UAB „Reisita“ analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Narbutaitė, I. Analysis of Applying Employee Motivation Measures at Ltd „Reisita“ Bachelor's final thesis in Management and Business Administration / Supervisor Assoc. Prof. Dr. Aušra Repečkienė; Kaunas University of Technology, Panevėžys Faculty of Technologies and Business.

Panevėžys, 2015. 48 p.

SUMMARY

In the modern business world, competing companies wield very similar resources and technologies and as a result the competitive battle may be won by perspective employees only. Successful operations of an organisation depend on motivated employees who are satisfied with their jobs. Retaining of qualified specialists requires inducement through the application of various motivation measures.

The object of the thesis refers to the motivation measures. *The objective of the thesis* is to examine the application of motivation measures at Ltd “Reisita”. The objective of the thesis was elaborated through the following tasks: to analyse the conceptions of motive and motivation; to reveal the aspects of the motivation system; to identify the methods and means of employee motivation; and to explore the application of employee motivation measures at Ltd “Reisita”.

Scientific literature analysis allows stating that the conception of motive encompasses cause, stimulus, needs, interests and goals, which induce focused activity of the individual. The willingness of the employees to better meet their needs and to actualize themselves comprise the key point and significance of the motives of activity. Motivation is described as certain inducement of an individual with regard to individual and organisational goals. Seeing that employees differ by their character and attitude, it is difficult for the managers to choose effective measures of motivation, because not all of them can affect the employees positively.

Research carried out to substantiate the statements of scientific literature showed that at Ltd “Reisita” the following key measures of material motivation are applied: a salary that meets the needs and the possibility for salary raise. Moreover, an objective control system is applied as another important organisational motivation measure. It was established that the company tends to apply socio-psychological motivation measures, such as fair evaluation of work, favourable conditions of work, and appreciation of work well performed, less frequently. Out of organisational motivation measures, one is applied the most frequently – employees are provided a company’s telephone for business needs. In the course of the research it turned out that employees at Ltd “Reisita” are very satisfied with the material and organisational motivation measures applied, and moderately satisfied with material non-pecuniary and socio-psychological motivation measures applied. Based on the research findings, it might be recommended for Ltd “Reisita” to apply socio-psychological motivation measures more frequently, seeing as they create a favourable psychological climate and enhance the creativity and initiative of employees at the company.

TURINYS

Įvadas	7
1. Darbuotojų motyvavimo teoriniai aspektai	8
1.1. Motyvo samprata	8
1.2. Motyvavimo samprata	11
1.3. Motyvavimo sistemos ir proceso teoriniai aspektai.....	13
2. Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės	17
2.1 Ekonominės (materialinės – piniginės) motyvavimo priemonės.....	22
2.2. Ekonominės (materialinės – nepiniginės) motyvavimo priemonės	23
2.3. Organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės	24
2.4. Sociopsichologinės (psichologinės, socialinės) motyvavimo priemonės	25
2.5. Demotyvuojančios priemonės.....	26
3. Uždarosios akcinės bendrovės „Reisita“ darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo tyrimas	28
3.2. Tyrimo metodika ir eiga	29
3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	32
Išvados	46
Literatūra	48
Priedai	49
1 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus.....	50
2 PRIEDAS. Tyrimo anketa „UAB „Reisita“ darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas	54
3 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo rezultatai procentine išraiška.....	60
4 PRIEDAS. Tyrimo rezultatų vidurkiai	65

ĮVADAS

Iškilusiai problemai kaip paprastą darbą paversti našiu, pastangas – rezultatais, aukštą organizacinį ir techninį lygį – efektyvumu, geriausiu sprendimu darbo sudėtine dalimi tapo darbuotojų motyvavimas, nes šiais laikais žmonės nori dirbti įmonėje, kurioje gali susidurti su iššūkiais, tobulinti savo profesinius bei asmeninius įgūdžius, atiduoti dalį savęs organizacijai, kuri, jų nuomone, kuria puikius dalykus. Jei darbuotojai pradeda į darbą žvelgti tik kaip į priemonę sąskaitoms apmokėti už gaunamą atlygį, jie nebebus pakankamai naudingi įmonei.

Darbuotojų motyvavimas apima praktiškai visas ugdymo sritis, atestacijos sistemą, darbuotojų vertinimą, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų taikymą bei tobulinimą, karjeros planavimą, profesinio rengimo ir mokymo sistemą, socialines išmokas, lengvatas ir garantijas“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 44). Organizacijos vadovas, norėdamas darbuotojus motyvuoti, siekti tikslo organizacijos ir žmonių labui, turi žinoti jų poreikius, motyvus ir pasitelkdamis motyvavimo sistemą, leidžiančią išsaugoti vertingus darbuotojus. Motyvavimo sistema suteikia galimybę įmonės padaliniams veikti darniai, sudarant sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas yra suinteresuotas savo bei kompanijos darbo rezultatais. Siekiant sukurti efektyvią motyvavimo sistemą, svarbiausias aspektas – priemonės, skatinančios darbuotis. Todėl darbe, remiantis autoriais kaip L. Juozaitienė, V. Dubinas, P. Jucevičiūtė, D. Šavaraikienė ir kt., nagrinėjančiais darbuotojų motyvacijos svarbą šių dienų verslo sąlygomis, bus sprendžiama problema, išryškinanti, kokios priemonės turi būti naudojamos, siekiant skatinti darbuotojų motyvaciją.

Darbo objektas: motyvavimo priemonės.

Darbo tikslas: išnagrinėti motyvavimo priemonių taikymą UAB „Reisita“.

Darbo tikslas detalizuojamas šiais darbo uždaviniais:

1. Išanalizuoti motyvo ir motyvavimo sampratas;
2. Išanalizuoti motyvavimo sistemos aspektus;
3. Atskleisti darbuotojų motyvavimo būdus ir priemones;
4. Ištirti darbuotojų motyvavimo priemonių taikymą UAB „Reisita“.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame vyrauja didelis įmonių pasirinkimas, svarbiausiu aspektu tampa žmogiškieji ištekliai. Juk tai žmonės, kurie turi patirtį, įgūdžius, sugebėjimus, būtinus klestėti organizacijos veiklai. Tačiau, siekiant šiuos gabumus atskleisti ir plėtoti – svarbu tinkamai taikyti motyvavimo priemones įmonėje, kurios turėtų galią darbuotojus trokšti dirbt, skatintų norą atlikti daugiau nei tik paskirtą konkretų darbą. Tad šioje veikloje yra reikšmingi motyvai, motyvavimas, motyvavimo proceso ir sistemos kūrimas.

1.1. Motyvo samprata

Žmogaus prigimtyje užkoduotos pastangos ką nors pasiekti. Tada atsiranda asmens veiklos tikslas, kurį žmogus supranta kaip savo poreikių patenkinimo priemonę. Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. Daugelis mokslininkų sutinka, kad poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius.

1. Pirminiai poreikiai – pagrindiniai fiziniai poreikiai, tokie kaip maistas, vanduo, miegas. Tokie poreikiai kyla iš esminių gyvenimo būtinybių.

2. Antriniai poreikiai – socialiniai bei psichologiniai. Šie poreikiai yra sudėtingesni, įvairesni – garbė, sėkmė ir kiti (Sakalas, Šilingienė, 2000). Jie vystosi tobulėjant žmogaus asmenybei, kaupiantis jo gyvenimo patirčiai.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) teigia, jog būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai. A. Bakanauskas (2006) teigia, kad motyvas yra vidinė būseną, kylanti dėl biologinės ar psichologinės pusiausvyros nestabilumo. Kai ši pusiausvyra yra pažeidžiama, individas nori keisti neigiamą būseną į neutralią, kad atstatytų pusiausvyrą. Šios pusiausvyros atstatymui žmogus naudojami įmonių sukurtomis materialinėmis bei moralinėmis gėrybėmis, kurias įsigyja už lėšas, kurias gauna už savo darbinę veiklą. A. Šalčius (1998) teigia, kad darbo motyvas – palankumo, pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnys, kuris parodo individo poziciją įvairių objektų ir darbo situacijų požiūriu ir leidžia pagrįsti savo veiklą bei elgesį.

Žmogaus dalyvavimas organizacijoje yra nulemtas galimybės patenkinti poreikius. Tačiau tai ne vienintelė darbinės veiklos priežastis, taip pat svarbu suprasti ir darbuotojo interesus, vertybes, tikslus, kurie yra jo veiksmo krypties priežastys (Jucevičienė, 1996). Šiuos individo bruožus palyginus su darbo situacija, įmonės vadovai gali įgyvendinti darbuotojų veiklos paskatas, remiantis darbo motyvais (Šalčius, 1998). D. Šavaraikienė (2008) teigia, kad darbo motyvų formavimuisi įtakos turi tokios aplinkybės kaip:

1. Egzistuojanti visuomenė, galinti garantuoti žmogaus socialinius poreikius atitinkantį reikiamų gėrybių rinkinį.

2. Žmogaus pasiryžimas dėti darbinės pastangas gėrybėms įgyti;
3. Pasirinkta darbinė veikla, leidžianti mažiausiomis materialinėmis ir moralinėmis sąnaudomis gauti trokštamų gėrybių rinkinį.

Galima teigti, kad darbo motyvai – priežastys, kurios skatina žmogų aktyviai siekti veiklos rezultatų, gaunant atgalinę grąžą – galimybę patenkinti savo poreikius bei troškimus. A. Šalčius (1998) teigia, kad darbo motyvas yra palankumo, pasirengimo veikti konkrečiu būdu veiksnys, laiduojantis šias funkcijas:

1. Orientacinę – motyvas nukreipia individą pasirinkti konkretų darbinės elgsenos variantą;
2. Prasminę – motyvas nusako subjektyvų elgsenos reikšmingumą individui;
3. Tarpininkavimo – motyvas atsiranda dėl išorinių ir vidinių paskatų, tarpininkaudamas jų įtakai darbinei veiklai;
4. Mobilizuojamąją – esant būtinumui, motyvas mobilizuoja individo organizmą dirbti;
5. Pateisinamąją – motyvas rodo individo pažiūrą į tai, kas pridera, į elgesio etaloną, į socialinę ir dorovinę normą.

Šios darbo motyvo funkcijos apjungia ne tik individo darbinę elgseną, bet ir jos reikšmingumą. Kuo svarbesnis rezultatas asmeniui, tuo jis aktyviau veiks, siekdamas patenkinti savo norą (Gražulis, 2005).

V. Gražulis (2005) įvardija tokius dažniausiai pasitaikančius darbo motyvus: pasitenkinimas darbo vieta, socialinė apsauga, lankstus darbo grafikas, profesinės kvalifikacijos tobulinimas, galimybė priimti sprendimus, profesinis mobilumas, savęs identifikavimas su pavesta užduotimi. Kurie iš šių motyvų yra svarbūs darbuotojui, galima spręsti pagal jo parodytą aktyvumą bei elgseną. Galima daryti prielaidą, kad kiekvienas žmogus elgiasi ir veikia pagal tai kas jam tuo momentu yra prasmingiausia, svarbiausia, reikšmingiausia.

Siekiant įvertinti darbuotojų skirtumus, A. Šalčius (1998) siūlo darbo motyvus išskirti į: aprūpinimo, pripažinimo, prestižo motyvus. Aprūpinimo motyvai susiję su materialinėmis priemonėmis, kurios skatina individo materialinį suinteresuotumą ir jo uždarbio orientaciją. Pripažinimo – skatina asmenį realizuoti savo potencialą darbinėje veikloje. Prestižo motyvai skatina realizuoti socialinį vaidmenį bei dalyvauti visuomeninėje veikloje. Galima teigti, kad darbo veiklos motyvai sudaro sąlygas darbuotojui siekti kuo aukštesnio materialinio, turiningo darbo, pripažinimo, socialinės padėties gerinimo.

Motyvai išlieka tik prielaidomis ir nesusiformuoja, kol vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“ nepradeda daryti įtakos ar poveikio darbuotojų elgesiui (Gražulis, 2005). Svarbu suprasti, kad vadovo vaidmuo svarbus formuojant motyvus, siekiant tinkamai valdyti personalą. A. Šalčius (2009) išskiria vadovų formuojamus tiesioginius ir netiesioginius motyvus. Veikiant tiesioginiams

motyvams, individas pasitenkina pačiu darbo procesu ir jo rezultatais. Esant netiesioginiams motyvams, individą traukia ne pats darbas ir jo rezultatas, o pastarieji dalykai kaip: darbo užmokestis, pripažinimas, padėtis visuomenėje ir t.t. Netiesioginiai ir tiesioginiai motyvai labai glaudžiai tarpusavyje susiję: žmogus suinteresuotas tiek savo darbu, tiek darbo užmokesčiu bei kitomis vertybėmis. Galimas atvejis, kai žmogus pradeda dirbti tik dėl darbo užmokesčio, o vėliau jo vykdomos funkcijos tampa patrauklios (Šalčius, 2009). Taigi, vadovai turi didelį dėmesį skirti reikiamų bei tinkamų darbuotojų motyvų paieškai, kadangi ne visos skatinimo priemonės gali turėti įtakos darbinės veiklos efektyvumui.

Nors kiekvienas asmuo turi individualius motyvus, galima išskirti kelis gana pastovius nuostatų, požiūrių kompleksus, vadinamus darbo motyvavimo modeliais. Dažniausiai pasitaiko tokie motyvavimo modeliai: pasiekimo, vienijimo, kompetencijos ir valdžios (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Motyvavimo modeliai (Jucevičienė, 1996, p. 118)

Motyvavimo modelis	Psichologinis pagrindas
Pasiekimas	Pastangos įveikti iššūkius, tobulėti
Vienijimas	Pastangos jungti žmones, siekiant teigiamo efekto
Kompetencija	Pastangos siekti aukštos darbo kokybės
Valdžia	Pastangos daryti įtaką žmonėms ir situacijoms

Analizuojant motyvavimo modelių įvairovę, galima teigti, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingus motyvus ir modelio tinkamumas konkrečiam asmeniui priklauso nuo kultūrinės aplinkos, kurioje šis žmogus gyvena. „Modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime suteikia galimybes atskleisti darbuotojų motyvų posistemių ryšius ir tarpusavio priklausomybę, grįžtamasis ryšys užtikrina tikslų modelio elementų nustatymą, sprendimų alternatyvos garantuoja galimybę pasirinkti darbuotojų poreikių struktūras, o kompleksiskumas įgalina nurodyti išorinius ryšius su aplinka“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 104).

Motyvavimo modeliai, pradedant nuo finansinių apdovanojimų ir baigiant bausmėmis svarbūs ir dėl to, kad jie padeda nustatyti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant galutinių rezultatų. Dirbančio žmogaus pastangų laipsnis priklauso nuo apdovanojimo vertės (žmogui ji svarbi tiek, kiek patenka jo poreikį). Apdovanojimas gali būti realizuojamas įvairiai: darbo užmokesčio sistema, didinant darbuotojų atsakomybę ir savarankiškumą (vidinis atlygis), sudarant galimybes kilti karjeros laiptais (išorinis atlygis). Tačiau skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas ir kada darbuotojas suvokia jį. Neužtarnautas skatinimas neturi vertės (Šavareikienė, Dubinas, 2003). Apibendrinant, galima teigti, kad nėra tokio darbuotojų motyvacijos modelio, kuris visus darbuotojus paveiktų ir skatintų vienodai – kiekvienas individas turi savo skatinamuosius motyvus.

Kiekvienas vadovas turi sukurti savitą motyvacinės vadybos koncepciją, pagrįstą geromis žmogaus veiklos ir elgesio motyvų žiniomis (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Galima teigti, kad sąvoka motyvas apima: priešastį, stimulą, poreikius, interesus, tikslus, kurie skatina individo kryptingą veiklą. Esant tam tikrai darbuotojų veiklai, skatinamai motyvų, atsiranda poreikiai, kurie pašalinami darbuotojų veiksmais, t.y. už efektyvius rezultatus sulaukiant tam tikro paskatinimo. Darbuotojų motyvavimas skirtingai nei darbo motyvas apima jau platesnę sąvokos traktuotę, įvardijama tam tikru individo elgsenos modeliu, todėl svarbu atskleisti motyvavimo sampratą.

1.2. Motyvavimo samprata

Lietuvių mokslinėje literatūroje naudojamos dvi motyvavimo sąvokos – motyvacija ir motyvavimas. Motyvacija apibūdinama kaip individo elgsena, veiksmai, tikslinga veikla (Šalčius, 1998). Motyvavimas apibrėžiamas kaip skatinimo procesas, turintis poveikį žmonių elgesiui (Marcinkevičiūtė, 2010). Anglų, prancūzų kalbose terminu *motyvation* įvardijamas apskritai viskas, kas motyvuoja, t.y. tiek energija, veikianti individo veiklą, tiek metodai individo motyvacijai didinti (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011). Kadangi šios sąvokos yra labai glaudžiai tarpusavyje susijusios, šiame darbe motyvavimo ir motyvacijos sampratos bus vartojamos kaip sinonimai.

Motyvacija skirtingai nei motyvas apima jau platesnę sąvokos traktuotę, įvardijama tam tikru individo elgsenos modeliu, skatinamu dėl individualių ir organizacijos tikslų. P. Jucevičienė (1996) teigia, kad motyvacija apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui. Motyvavimas P. Jucevičienės (1996) teigimu – tai asmenybės stimuliavimas įvairiais poveikio metodais, turintis įtakos visuminei motyvacijai. Šis procesas – tai įvairių elgesio stimulų suderinimas, suvokta skatinanti jėga, kuri orientuoja ir paaiškina elgesį bei parodo veiksmą, kuris yra nukreiptas į asmenybę motyvacijai sukelti.

A. Sakalas (2001) motyvavimą supranta kaip judėjimo, veiklos priešastį, kuri skatina darbuotoją veikti, daryti. L. Marcinkevičiūtė (2010) teigia, kad pagrindinis motyvavimo uždavinys – priimti žmones tokius, kokie jie yra, išsiaiškinti jų pranašumus. Motyvavimo svarba išryškėja organizacijoje, kuomet vadovai, įvertindami darbuotojų sugebėjimus ir juos plėtodami, skatina darbuotojų norą siekti kuo geresnių įmonės rezultatų. „Veiklos motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išaiškinamas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (Zakarevičius, 2003, p. 134). Motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas įvairiais vadovui priimtinais būdais, ne tik įmonės, bet ir darbuotojo naudai. Tai gali būti: atlyginimų kėlimas, darbuotojų

paaukštinimas pareigose, dovanos premijos, pagyrimai už gerai padarytą darbą ir kiti materialūs bei nematerialūs paskatinimai (Marcinkevičiūtė, 2010).

Mokslinės literatūros analizė parodė, jog nėra vieningos darbuotojų motyvavimo sąvokos apibrėžimo – įvairūs autoriai gana skirtingai apibrėžia motyvavimo sampratą (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Darbuotojų motyvavimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Charakteristika	Apibendrinimas
L. Marcinkevičiūtė (2010)	Efektyvi žmogiškųjų išteklių dalis, sprendžianti įmonės socialines bei ekonomines problemas	Valdymo dalis, apimanti įmonės problemų sprendimą
D. Lipinskienė (2008)	Sudėtingas reiškinys, apimantis interesus, kurie nusako pastovesnę žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui.	Reiškinys, apimantis veiklos interesus
D. Šavareikienė (2008)	Skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.	Procesas, nukreiptas į veiklos vykdymą
P. Zakarevičius (2003)	Veiksnių, skatinančių darbuotojus kuo geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas) išsiaiškinimas ir poveikio priemonių aktyvinančių šią veiklą, sugalvojimas bei panaudojimas	Poveikio priemonės darbinės veiklos aktyvinimui
V. Gražulis (2005)	Vadovavimo funkcijos sudėtinė dalis, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų	Įtakos darymas efektyviam įmonės tikslų įgyvendinimui

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas – poveikis, įtaka, procesas, kuriuo pasitelkdami įmonėje, vadovai išsiaiškina darbuotojų poreikius, interesus, motyvus ir pasitelkdami įvairias priemones bei būdus, skatina darbuotojus kuo efektyviau dirbti. Motyvuota darbinė veikla – tinkamiausia priemonė, siekiant kuo rezultatyviau vykdyti įmonės tikslus. D. Šavareikienė (2008) išskyrė tokius pagrindinius darbo motyvavimo uždavinius:

1. įvertinti darbuotojus, kurie pasiekė reikšmingų darbo rezultatų;
2. skatinti palaikyti bei gerinti personalo veiklos kokybę;
3. naudoti įvairias nuopelnų pripažinimo formas;
4. pasitelkiant darbuotojų veiklos vertinimą gerinti jų moralinį pasitenkinimą;
5. garantuoti darbinio aktyvumo skatinimo procesą;
6. parodyti organizacijos nusistatymą siekti gerų rezultatų.

Šie uždaviniai parodo, kad darbo motyvavimas būtinas numatytiems darbams ir priimtiems įmonės tikslams produktyviai įgyvendinti. L. Marcinkevičiūtė (2010) teigia, kad pagrindinis motyvavimo uždavinys – priimti žmones tokius, kokie jie yra, išsiaiškinti jų pranašumus bei per atitinkamai suformuluotus uždavinius suteikti jiems galimybę veikti ten, kur jie savo pranašumais galėtų atlikti savo darbą ir pasiekti gerų rezultatų. Pasak A. Šalčiaus (2009) motyvuotas dirbantysis didžiuojasi savo darbu, nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją, yra labai atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Motyvavimas skirtingai nei motyvas apima jau platesnę sąvokos traktuotę, įvardijama kaip tam tikru individo elgsenos modeliu, skatinamu dėl individualių ir organizacijos tikslų. Motyvavimas – tai priemonės, būdai, skatinantys darbuotojus kuo efektyviau įvykdyti įmonės tikslus. Taigi motyvavimas parodo ne vien kaip elgesį galima orientuoti, nukreipti į tikslą, bet ir kaip tą elgesį pastiprinti įmonei naudinga linkme. Šiam tikslui įgyvendinti įmonėje turi egzistuoti motyvavimo sistema ir motyvavimo procesas, kurių pagrindiniai aspektai bus aptariami sekančiame poskyryje.

1.3. Motyvavimo sistemos ir proceso teoriniai aspektai

Nors kiekvieno darbuotojo motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, kaip teigia D. Lipinskinė (2008), vis tik yra tam tikrų dėsningumų, leidžiančių išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios padeda organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti našiau bei efektyviau. Sistema – tarpusavyje susijusių elementų visuma. Taigi darbuotojų motyvavimo priemonių sistema – elementų visuma, apimanti priemones, skirtas didinti darbuotojų motyvaciją. Sudarant motyvavimo sistemą, svarbu, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbus. „Organizacijos motyvavimo sistema turi būti suformuluota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas pasijustų visos motyvų visumos dalele. Darbuotojams svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir kitos motyvavimo ir lojalumo įmonei skatinimo priemonės“ (Korsakienė ir kt. 2011, p. 183). Vadybos mokslo teorijoje išskiriamos šios pagrindines darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos (Sakalas, Šilingienė, 2000).

- 1) motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
- 2) motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- 3) motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
- 4) motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;

5) motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti, ir kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Darbuotojų motyvavimo sistema bus efektyvi tik tada, kai apjungs visus būdus – tiek materialinius, tiek moralinius, sudarydami galimybę patenkinti darbuotojų poreikius. R. C. Appleby (2003) išskiria keletą gerai motyvacijos sistemai reikalavimų įmonei:

1. pavaldinius reikia skatinti dirbti ir pagaminti daugiau;
2. gera sistema turi būti visapusė, kad tenkintų visus poreikius;
3. sistema turi būti lanksti, kad galima būtų atsižvelgti į kintančius žmonių, kuriuos stimuliuoja skirtingi dalykai, poreikius, pvz., vieni sutinka dirbti sunkesnę darbą už didesnę atlyginimą, kiti tai daro tik dėl statuso;
4. turi būti numatytos finansinės galimybės, ypač suteikiančios daugiau asmeninės laisvės, pvz., galimybė įsigyti bendrovės akcijų;
5. labai svarbus saugumo elementas. Tai ne vien pažadas, kad bus darbas ir atlyginimas.

Siekiant sukurti veikiančią personalo motyvavimo sistemą reikia teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius, inspiruojamus to laikmečio suformuotų motyvų (Šavareikienė, 2008). Galima teigti, kad įmonės turi kurti ir modeliuoti tokias žmogiškųjų išteklių sistemas, kurios pritrauktų, išlaikytų kuo produktyvesnę darbo jėgą.

Darbuotojų motyvacijos sistemos efektyvumas priklauso ir nuo to ar įmonėje egzistuoja motyvavimo procesas, kurio metu identifikuojami ir palaikomi būdai skatinti darbuotojus. Motyvavimo procesą galima apibūdinti kaip grandinę veiksmų ir jų įtakotą veiklą: „Motyvacijos procesas reiškia motyvų sistemos, turinčios poveikį žmogaus elgesiui, sukūrimą, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant darbuotojo veiklos intensyvumą, skatinant jo sąžiningumą, atkaklumą, kai siekiama organizacijos tikslų“ (Šavareikienė, 2008, p. 80). Didelę įtaką motyvacijos procesui daro besikeičianti aplinka bei poreikių įvairovė. „Motyvacinio proceso pobūdis priklauso nuo to, kokie poreikiai jį inicijuoja. Tačiau patys poreikiai yra susieti tarpusavio priklausomybe: gali prieštarauti vienas kitam arba, atvirkščiai, sustiprinti tam ikrų poveikių poveikį. Netgi labai gerai susipažinus su žmogaus motyvacinė struktūra, jo veiklos motyvais, gali pasireikšti nenumatyti pokyčiai darbuotojo elgsenoje, netikėta reakcija į motyvuojančius veiksnius“ (Šavareikienė, 2008, p.18). Todėl svarbu žinoti, kokias būdais, strategijomis įgyvendinti motyvavimo procesą organizacijoje. Pasak D. Šavaraikienės (2008) motyvacijos procesas gali būti analizuojamas vadovaujantis struktūriniu požiūriu, išskaidant jį į šešias dalis:

1. Poreikių atsiradimą;
2. Poreikių patenkinimo paiešką;
3. Veiksmų krypties nustatymą;

4. Veiksmų įgyvendinimą;
5. Atlygio gavimą;
6. Poreikio patenkinimą;

Motyvacijos procese išryškėja, kad pradinis taškas – darbuotojų nepasitenkinimas, kuris skatina žmones siekti savo tikslų ir taip įgyvendintų poreikių patenkinimą. „Svarbu žinoti kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir sukelia malonumo ir pasitenkinimo jausmą“ (Šavareikienė, Dubinas, 2003, p.21). Taigi, darbuotojas jaučia nepatenkintą poreikį, bando poreikius patenkinti ar nuslopinti, deda pastangas, kad įgyvendintų siekius, gauna atlygį už tam tikrą darbą, kurio dėka patenkina poreikį (Šavareikienė, 2008). L. Marcinkevičiūtės (2010) išskirti motyvavimo proceso elementai ir etapai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Motyvavimo proceso etapai (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 77)

Motyvavimo proceso elementai	Motyvavimo proceso etapai
Teorinis motyvavimo pagrindimas	Išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus vienaip ar kitaip elgtis
Motyvavimo procedūros	Išsiaiškinti darbuotojų poreikius
Motyvavimo instrumentai	Suskirstyti darbuotojus pagal poreikius į grupes
Motyvavimo metodai	
Motyvavimo rezultatai	Įvertinti darbuotojo darbą
Ekonominis apibūdinimas	Sukurti motyvavimo modelį
Motyvavimo modelio įdiegimas	

Analizuojant šiuos motyvavimo proceso etapus bei eigą, išryškėja motyvavimo proceso startinė pozicija – tai darbuotojų nepasitenkinimas, orientuojantis žmogų į tikslą, kaip priemonę poreikiams patenkinti. Sekantis etapas – žmonių poreikių išsiaiškinimas ir jų suskirstymas į grupes, kas leistų įvertinti jų darbą ir sukurti motyvavimo modelį. Taip bus patenkinti darbuotojų poreikiai, kurie turi būti susieti su darbu organizacijoje – žmogus turi pasirinkti darbo vietą, atitinkančią jo gebėjimus, suteikiančią galimybę tobulėti (Marcinkevičiūtė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamai įvertinus darbuotojų motyvacijos poreikį bei deramai įmonėje vykdant motyvacijos procesą darbuotojai negaili savo jėgų ir laiko ne tik spręsti sunkiausias problemas, iškilusias veikloje, bet ir išlieka ištikimi savo įmonei net sunkiausiu metu, noriai įsitraukia į įmonės veiklą, didžiuojasi savo darbu bei jaučia atsakomybę už įmonės ateitį. Tinkamai sukurta motyvavimo sistema ir vykdomas motyvavimo procesas turi didelę teigiamą įtaką įmonės ekonominių rezultatų gerinimui.

Apibendrinus motyvavimo teorinius aspektus, galima išskirti esminius bruožus. Visų pirma, kiekvieno darbuotojo motyvai dirbti organizacijoje priklauso nuo asmenybės, poreikių, sąlygų, laiko ir nuolat kinta. Antra, kadangi organizacijų vadovams tiek finansiškai, tiek fiziškai sunku įvertinti ir nustatyti darbuotojų poreikius, tam tikslui yra kuriami motyvavimo modeliai, kurių dėka galima atskleisti darbuotojų motyvų posistemių ryšius ir tarpusavio priklausomybę. Trečia, svarbu nustatyti kokie veiksniai turi įtakos darbuotojų motyvacijos didinimui ir dėka motyvavimo sistemos ir proceso vykdymo, siekti kuo didesnio darbuotojų siekio įgyvendinti savo ir įmonės tikslus. Todėl svarbu žinoti kas sąlygoja motyvų atsiradimą bei išnikimą, kokie yra naujausi motyvavimo būdai ir kokia jų esmė, kurie bus aptariami sekančiame skyriuje.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO BŪDAI IR PRIEMONĖS

R. Korsakienė ir kiti (2011) išskiria dvi motyvacijos rūšis: vidinę (angl. Intrinsic Motivation) ir išorinę (angl. Extrinsic Motivation). Vidinei motyvacijai išoriniai veiksniai įtakos neturi, darbuotojas veiklą vykdo skatinimas asmeninio išsipareigojimo, jie vertina pačią veiklą. Tinkamai suprojektuotas darbas teikia žmogui vidinį pasitenkinimą, o tai yra labai galingas veiklos motyvatorius (Šavaraikienė, 2008). Vidinės motyvacijos vaidmuo, kaip pasitenkinimo darbu nešiklis, paaiškinamas tuo, kad vidinė motyvacija apibrėžiama kaip veiksniai, asmens generuojami iš vidaus, galintys veikti ypatingu būdu ar veikti konkrečia kryptimi, siekiant gerinti užduočių atlikimo kokybę. Išorinę motyvaciją sąlygoja ne pats darbas, o inicijuoja įmonė: karjera, pagyrimas, pripažinimas, prestižas, darbo užmokestis, gaunama nauda (Šavaraikienė, 2008). Tačiau vien išorinę motyvaciją pripažįstančios įmonės apriboja galimybę išnaudoti darbuotojų potencialą, niekada nepavyks sužinoti kodėl žmonės nori dirbti geriau (Šavaraikienė, 2010). Todėl įmonė, norėdama paveikti darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją, turi surasti jų motyvacijos šaltinius bei naudoti atitinkamas priemones, siekiant efektyvaus motyvacinio proceso.

Siekiant išlaikyti darbuotojus ir skatinti jų darbinės veiklos efektyvumą būtina taikyti motyvavimo būdus ir priemones. Motyvavimo priemonės D. Lipinskienė (2008) apibūdina kaip motyvatorius, kurie skatina asmenis imtis veiklos, padeda realizuoti tam tikrus darbuotojų poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.). Motyvatoriai gali būti teigiami ir neigiami. Teigiamų motyvatorių grupė – vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki savimi bei esi kompetentingas. Neigiamų motyvatorių grupė – mažas atlyginimas, žemas statusas. Tačiau neigiami motyvatoriai tampa tik trumpalaikiai veiklos motyvai (Lipinskienė, 2008). Motyvaciniai veiksniai yra susiję su atliekamo darbo pobūdžiu ir turiniu bei motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja asmenis efektyviau dirbti. Motyvacinių veiksnių pavyzdžiai: saviraiška, tobulėjimo galimybė, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002). J. Bivainis (2011) teigia, kad motyvacinei būklei būdinga dinamika, kadangi keičiasi darbuotojai, jų poreikiai, motyvacinis portfelis. D. Šavaraikienė (2008) aptardama motyvavimo kaitą teigia, kad didelį motyvavimo proceso nuspėjamumą lemia ir tai, kad žmonės yra labai skirtingi, skirtingas ir vienodų motyvavimo priemonių poveikis žmonėms, skirtingas vienu motyvų priklausomybė nuo kitų laipsnis. Todėl būtina nuolat atnaujinti, pakeisti darbuotojų motyvavimo priemones, ieškoti naujų būdų ar patobulinti jau egzistuojančius. L. Marcinkevičiūtė (2010) siūlo tokius būdus, siekiant efektyviai taikyti motyvavimo priemones:

1. Išanalizuoti organizacijos vidaus ir išorės aplinką, išsiaiškinant darbuotojų valdymo tikslus;

2. Nustatyti darbuotojų individualius bei komandinius poreikius, interesus, jų išsivystymo lygį ir tuo remiantis prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams;

3. Parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones, nustatant jų prioritetinę tvarką. Pirmiausiai taikyti priemones, nereikalaujančias daug sąnaudų.

4. Skatinti motyvavimo priemonių kaitą, nes ilgai naudojamos darosi įprastos bei netenka savo efektyvumo.

Analizuojant šios darbuotojų motyvavimo priemonių gerinimo būdus, galima daryti prielaidą, kad labai svarbu, jog vadovai suprastų, kad motyvavimo priemonės yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą.

A. Šalčiaus (2009) teigimu, egzistuoja trys psichologinės būsenos, kurios didina veiklos motyvaciją. Visu pirma, tai atliekamo darbo svarbos suvokimas, t.y. kiek žmogus suvokia (supranta) savo darbą kaip kažką svarbaus ir vertingo. Antra, atsakomybė t.y. kiek individas jaučiasi atsakingas už savo darbo rezultatus. Trečia būsena – rezultatų žinojimas, t.y. savo darbo rezultatyvumo efektyvumo supratimas. Vadinasi tie darbai, kurie organizavimo požiūriu leidžia darbuotojui reikiamai pajusti visas šias tris būsenas, sukelia didelį pasitenkinimą darbu ir patys tampa darbo veiklos motyvavimo šaltiniais. V. Baršauskienė (2006), remdamasi D. Riley (1993), išskyrė tokius pagrindinius motyvacijos šaltinius: bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos, pinigai. Kadangi šie motyvacijos šaltiniai turi didelę įtaką motyvavimo priemonių parinkimui organizacijoje, toliau bus išsamiau nagrinėjami.

1. *Bendrieji socialiniai motyvatoriai.* A. Sakalas (2001) remdamasis A. Maslou, teigia, kad socialinius motyvatorius galima išskirti į tris grupes: 1. Socialiniai motyvai, pagrįsti bendravimo galimybėmis, meile, priklausomybe. Šių motyvatorių pagrindas – harmoningas bendravimas su kolegomis, kurio metu darbuotojas jaustųsi mylimas, gerbiamas, pripažintas. 2. Savęs išraiškos galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą, dėmesį. Pagrindinis aspektas – darbuotojai nebesitenkina formalia priklausomybe, siekiama, kad būtų atlikti neformalūs pripažinimo aktai. 3. Savęs ugdymo motyvai yra tikrieji augimo motyvai. Šios motyvatorių grupės darbuotojo siekis – tikrai malonus, įdomus darbas, kuris suteikia galimybę vystytis pagal poreikius ir sugebėjimus.

2. *Organizacijos tikslai.* D. Lipinskienė (2008) remdamasi Cornwal ir Perlman (1990), teigia, kad individo įsitraukimas ir dalyvavimas veikloje, leidžia jam atrasti save, savo potencialias galias ir jas efektyviai panaudoti savo veikloje. Sudarant galimybę darbuotojams dalyvauti organizacijos veikloje, nustatant tikslus plėtojamas didesnis darbuotojų pasitikėjimas savimi, asmenys jaučiasi atsakingesni už savo veiklos rezultatus (Lipinskienė, 2008).

3. *Darbo turinys.* Šio motyvacijos šaltinio pagrindiniai aspektai – darbo turinys ir pasitenkinimas darbu. Kaip teigia D. Lipinskienė (2008) pasitenkinimas darbu – poreikių patenkinimas per darbą, atitikimas to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje. S. P. Robbins (2003) teigia, kad pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei darbuotojas jaučiasi vertinamas ir darbas jam yra svarbus, tada jis jaus didesnę pasitenkinimą darbu ir našiau dirbs. Pasak R. Appleby (2003) pasitenkinimą suteikiantys veiksniai išplaukia iš vidinio darbo turinio (pvz., pripažinimas ir atsakomybė, prasmė ir iššūkis) – visi šie dalykai patenkina aukštesnius poreikius. Nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius lemia išorinė darbo aplinka (pvz., darbo sąlygos, darbo užmokestis, kontrolė) – visa tai patenkina žemesnius poreikius. Didelę įtaką pasitenkinimui darbu turi darbo turinys. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad siekiant sukurti motyvuojantį darbo turinį, įmonė turi vadovautis šiais reikalavimais: darbo turinys turi būti „platus“, operacijos gan sudėtingos, nemonotoniškos; darbo turinys turi būti autonomiškas, savarankiškas, turi būti galimybė varijuoti darbo eigą, privalo būti grįžtamasis ryšys.

4. *Darbo sąlygos.* Darbuotojų motyvavime vienas iš uždavinių yra sukurti palankias darbo sąlygas, kadangi jos skatina darbuotojų galimybių realizavimą, kūrybiškumo plėtojimą ir pan. Tinkamos darbo sąlygos motyvuoja asmenys siekti kuo efektyvesnių veiklos rezultatų. „Organizacijos narių produktyvaus darbo pagrindas – sudaryti sąlygas jų iniciatyvai ir kūrybiniam aktyvumui atsiskleisti. Tai didina visos organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencines galimybes.“ (Šavaraikienė, Dubinas, 2003, p. 25). Kadangi egzistuoja pakankamai sudėtingos veiklos sritys, kuriose negalimi jokie nukrypimai nuo reglamentuotų veiksmų bei sritys, reikalaujančios inovacinio, kūrybinio darbo ir tokių darbų rezultatyvumas priklauso nuo darbuotojo, būtina sukurti kuo palankesnes darbo sąlygas (Šavaraikienė, Dubinas, 2003). Geros darbo sąlygos nesukelia darbuotojams nepasitenkinimo, įtampos ir skatina produktyvumą.

5. *Pinigai.* Darbuotojų motyvacijoje pinigai yra prilyginami darbo užmokesčiui. „Darbo užmokestis – tai pinigais išreikšta kompensacija už darbuotojo „išieškotą“ energiją“ (Lipinskienė, 2008, p.13). Pinigai ne vien tenkina pagrindinius išgyvenimo bei saugumo poreikius, bet ir yra reikalingi savigarbos, prestižo, statuso poreikiams (Šavaraikienė, 2008). Tačiau galimi atvejai, kai pinigai neturi motyvuojančio poveikio, nes žmogus gali neturėti pakankamai intelektualinių ar fizinių savybių, kad įvykdytų darbo normas, asmuo gali atsisakyti dirbti daugiau, nes praranda socialinius psichologinius kontaktus, žmogus turi žemą poreikių lygį, žemas materialinio skatinimo lygis susiformuoja dėl nepasitikėjimo administracija (Šavaraikienė, 2008).

Darbuotojų motyvavimo priemonių ir būdų, kylančių iš skirtingų motyvacijos šaltinių, yra pakankamai daug, tad svarbu pasirinkti pačius tinkamiausius pagal esamą situaciją bendrovėje. „Visiems priimtinių motyvavimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis,

materialinė padėtis“ (Korsakienė ir kiti, 2011, p. 185). Svarbu pasirinkti tinkamas priemones ar būdus, nes netinkami motyvatoriai nebus veiksmingi.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad mokslininkai nevienodai supranta, apibūdina bei skirsto motyvavimo priemones į tam tikras grupes, kadangi vadovaujasi skirtingais klasifikavimo kriterijais. Dauguma autorių siūlo motyvavimo priemones suskirstyti į dvi grupes:

1. materialines (kitais vadinamas darbo apmokėjimo modeliais)
2. moralines motyvavimo priemones.

Materialinės motyvavimo priemonės galima išreikšti pinigine verte ir jos susijusios su išorine motyvacija. Jei motyvavimo priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigineis išraiškomis jos priskiriamos prie piniginių priemonių, priešingu atveju tai – nepiniginės priemonės, vadinamos moralinėmis. Dauguma mokslininkų teigia, kad motyvavimo priemonių išskyrimas į moralines bei materialines nepakankamai atspindi sąsają su organizacijos finansais. D. Šavareikienė (2008) siūlo motyvavimo priemones klasifikuoti į finansinius ir nefinansinius motyvavimo būdus, o P. Zakarevičius (2003) papildomai išskiria dar vieną – sociopsichologinį motyvavimo būdą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Motyvavimo būdai ir priemonės (Zakarevičius, 2003, p. 135)

Finansiniai (materialiniai) būdai		Nefinansiniai (moraliniai) būdai	Sociopsichologiniai būdai
Piniginiai	Nepiniginiai		
Darbo užmokestis; Išmokėjimai iš pelno; Sutaupyto lėšų Padalijimas; Šventinės premijos; Fiksuotos išmokos ryšių, transporto reprezentacinėms išlaidoms; Paskolos be palūkanų.	Nemokamas maitinimas; Nuolaidos, perkant organizacijos produkciją; Nemokamas naudojimas firmos automobiliu; Nemokami kelialapiai poilsui; Vertingos dovanos; Nemokami laisvalaikio renginiai.	Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė); Objektyvi kontrolės sistema; Optimalus darbų koordinavimas; Drausmės ir tvarkos laikymasis; Įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas; Tikslus funkcijų pasidalinimas ir delegavimas.	Užimtumo garantijos; Karjeros perspektyvos; Įdomus darbo turinys; Geras psichologinis mikroklimatas; Laisvas darbo grafikas; Pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.); Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės; Demokratiškas vadovavimas.

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad darbuotojas bus gerai motyvuotas įmonėje, kuomet ši užtikrins optimalų darbo pasidalijimą ir organizavimą, gerą (galbūt geresnį kaip kitur) darbo užmokestį, papildomas išmokas (premijas) ypatingomis progomis, optimalius darbo režimus, atostogas, darbo saugumą, galimybę dalyvauti priimant sprendimus, optimalų mikroklimatą darbo grupėje ir visoje organizacijoje, demokratinius vidinio gyvenimo principus.

L. Marcinkevičiūtė (2010) išplečia motyvavimo būdus, suskirstydama juos į ekonomines (materialines – pinigines), ekonomines (materialines – nepiniginės), organizacines (administracines, teisinės), sociopsichologines (psichologines, socialines), demotyvuojančias: formalias, neformalias (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Motyvavimo būdai ir priemonės (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 81)

Motyvavimo priemonių būdai	Motyvavimo priemonių pavyzdžiai
Ekonominės (materialinės – pinigines)	Dalyvavimas pelno dalijime, darbo užmokestis, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, premijos
Ekonominės (materialinės – nepiniginės)	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant organizacijos gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, stažuotės, valdiškas automobilis
Organizacinės (administracinės, teisinės)	Tikslus veiklos reglamentavimas, objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas
Sociopsichologinės (psichologinės, socialinės)	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos: fizinis krūvis, nervinė įtampa, palankus psichologinis klimatas: pasitenkinimas darbu, užimtumo garantijos, saviraiškos galimybės
Demotyvuojančios	Papeikimai, išskaitymai iš darbo užmokesčio, pažeminimas pareigose, atleidimas iš darbo
Formalios	Drausminės nuobaudos, neeilinė atestacija
Neformalios	Pataisos laikotarpis, lengvatos nuėmimas

Kadangi taikomų motyvavimų priemonių pasirinkimas organizacijoje turi didelę įtaką darbuotojų veiklos skatinimui, toliau bus nagrinėjama kiekvienas motyvavimo priemonių būdas atskirai sekančiuose poskyriuose.

2.1 Ekonominės (materialinės – piniginės) motyvavimo priemonės

Ekonominės (materialinės – piniginės) priemonės kitaip vadinamos darbo apmokėjimo modeliais, yra priemonės, kurias galima išreikšti pinigine verte (Lipinskienė, 2008). Pagrindinė tokio motyvavimo priemonė – darbuotojo atlyginimas. D. Šavareikienė (2008) remdamasi Travin, Diatlov (2002), teigia, kad darbo užmokestis – svarbi darbo apmokėjimo ir motyvavimo dalis, vienas iš darbuotojų efektyvaus darbo poveikio instrumentų. Kaip teigia D. Šavaraikienė (2008), organizacijos turi susirūpinti dėl atlygio ne tik dėl to, kad jis sudaro žymią verslo sąnaudų dalį, bet ir dėl to, kad jis veikia darbuotojus kaip motyvatorius priimant sprendimus, pasirenkant darbą, išeinant iš darbo ar užsiimant tam tikra veikla. Svarbu pažymėti, kad atlyginimo pakėlimas turi ribas, kadangi didėjant darbo užmokesčiui, didėja ir produkcijos gamybos kaštai bei savikaina, todėl įmonės turi ieškoti efektyvių darbo apmokėjimo organizavimo formų (Zakarevičius, 2003). Tačiau, atlyginimo pakėlimas neįgalina darbuotojo darbo našumo padidėjimo, efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankamai apmokamas darbas ar ne laiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą, ir mažina darbo rezultatyvumą (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

A. Sakalas, V.Šilingienė (2000) teigia, kad motyvacijos požiūriu atlyginimas apima platesnę reikšmę nei pinigai, tai yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina, priklausomai nuo žmonių vertybių. D. Lipinskienė (2008) teigia, kad remiantis atlygių įvairove, galima atlygius suskirstyti į dvi grupes: moralinius/vidinius – pirma grupė, materialinius/išorinius – antra grupė. „Taigi, jeigu darbuotojas dirbamas patiria pasiekimo ir asmeninio augimo jausmą, tai tokį atlygį vadiname moraliniu, arba vidiniu. Jei už atliekamą darbą, gautus rezultatus ir pan. jis gauna padidintą atlyginimą ar apie jo pasiekimus rašoma organizacijos leidžiamame leidinyje, tokį atlygį vadiname materialiniu, arba išoriniu“ (Lipinskienė, 2008, p. 18). Pagrindinis šių atlyginimų skirtumas – darbuotojo motyvacija, paremta finansiniu būdu ar vidine teigiama darbuotojo būsena, kuri nebuvo paremta pinigine išraiška.

Ekonominėms (materialinėms – piniginėms) motyvavimo priemonėms priskiriamas išorinis atlyginimas, kuris dar skirstomas į finansinius (tiesioginius) ir nefinansinius (netiesioginius) atlygius (Lipinskienė, 2008). *Finasiniai (tiesioginiai atlygiai)*– darbuotojo gaunamas darbo užmokestis, premijos, pelno dalis ir pan. (Lipinskienė, 2008). D. Šavareikienė (2008) finansinį atlygį, kaip motyvavimo priemonę, išskyrė į dvi dalis – materialinį skatinimą, apimantį darbo užmokestį, papildomas pinigines išmokas ir papildomas paskatas, į kurių struktūrą įeina privilegijos ir naudos. P. Zakarevičius (2003) teigia, kad finansinis atlygis, kaip motyvavimo priemonė, yra efektyviausia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis,

kintamoji dalis bei premijos. Pastovioji – bazinė atlyginimo dalis yra nustatyta vidutiniškai normalaus darbo užmokesčio dalis, kuri garantuoja darbuotojo ir jo šeimos fiziologinius, saugumo, bendravimo poreikius. Tokio atlygio dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys bei reikalinga kvalifikacija (Lipinskienė, 2008). Kadangi ši atlyginimo dalis beveik neturi skatinamojo poveikio, motyvavimas gali būti vykdomas tik efektyviai taikant kintamąją dalį bei premijas (Marcinkevičiūtė, 2010). „Pagrindinė kintamosios dalies forma – įvairios priemokos (už kvalifikacinį lygį, už darbo stažą, už neterminuotą darbo laiką ir kt.). Įgyvendinus organizacijoje efektyvią tokių priemonių sistemą, atsiranda rezultatyvaus piniginio skatinimo instrumentas“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 81). Taip pat svarbus instrumentas efektyviam finansiniam motyvavimui – premijavimas už ypatingus veiklos rezultatus. „Ši darbo užmokesčio dalis skatina stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje“ (Zakarevičius, 2003, p. 135).

Taigi materialinės – piniginės motyvavimo priemonės sukuria motyvacinį efektą, todėl svarbu motyvavimo sistemą susieti su darbo užmokesčio sistemų peržiūrėjimu ir formavimu, įvedant priklausomybę tarp atlygio ir veiklos rezultatų (Šavareikienė, 2008). Teisingai nustačius atliekamų užduočių vertinimo kriterijus, galima sukurti motyvuojančias darbo užmokesčio sistemas ir papildomas materialines paskatas, kurios turėtų įtakos rezultatyviam organizacijos tikslų įgyvendinimui.

2.2. Ekonominės (materialinės – nepiniginės) motyvavimo priemonės

Ekonominės (materialinės – nepiniginės) motyvavimo priemonės priskiriamos prie nefinansinių (netiesioginių) atlygių (Lipinskienė, 2008). „Nefinansiniai atlygiai apima įvairius darbuotojų trokštamus „objektus“, kuriais disponuoja organizacija. Juos jungiantis ryšys yra tai, jog šie atlygiai nedidina darbuotojo finansinės gerovės, t.y. darbuotojas neuždirba daugiau, bet dėl nefinansinių atlygių jų atliekamas darbas tampa patrauklesnis“ (Lipinskienė, 2008, p. 17). Tokios materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonės kaip nemokamo maitinimo organizavimas, nuolaidos perkant gaminamą produkciją, nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai skatina ne tik darbuotojų efektyvią veiklą, bet ir mažina darbo jėgos migracijos galimybes (Marcinkevičiūtė, 2010). Materialinių – nepiniginių priemonių tarpe gana svarbios yra ir fiksuotos įmokos už kai kurias paslaugas bei paskolos be palūkanų (Zakarevičius, 2003). Fiksuotos išmokos yra aktualios įmonės vadybiniam personalui, kuriam tenka naudotis ryšių paslaugomis ar patirti išlaidų, susijusių su organizacijos įvaizdžiu. Paskolos be palūkanų – jaunoms šeimoms, siekiančioms įsigyti automobilį, būstą ir pan. (Marcinkevičiūtė, 2010). „Šiandieninius darbuotojus galima motyvuoti ne tik konkurencingu atlyginimu, bet ir

kitomis ilgalaikėmis motyvavimo priemonėmis – organizacijos mokama paskola už darbuotojų būstą, automobilį, studijas, galimybė įsigyti organizacijos akcijų – ir panašiomis“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 83).

Svarbu pabrėžti, kad ir taikant materialinės – nepinigines motyvavimo priemones, įmonė turi atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius. „Optimaliausia situacija, kai motyvacinė sistema yra individualizuota ir leidžia darbuotojui pačiam pasirinkti ko jis nori. Pavyzdžiui, yra nustatoma konkreti suma ir pateikiamas sąrašas, kokius nepiniginius priedus organizacija gali pasiūlyti“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 83). Tokiu atveju žmogus renkasi pagal savo poreikius, pvz., vienas norės eiti į sporto klubą už įmonės lėšas, kitas – į užsienio kalbų kursus ir pan.

Tokios motyvavimo priemonėmis kainuoja įmonei, tačiau darbuotojai tiesioginės finansinės naudos nejaučia. Tačiau dėka šių motyvacijos priemonių, organizacijoje vyrauja stipresnė komunikacijos, komandos bei bendrumo įgūdžiai, kuriami ir patenkinami darbuotojų socialinio saugumo poreikiai (Korsakienė ir kiti, 2011). Taigi, įmonė, siekianti sukurti motyvacinį efektą, turi negailėti lėšų – vykdyti materialines – nepinigines motyvavimo priemones, kadangi tai leidžia darbuotojams patenkinti savo poreikius bei pasijausti svarbiems organizacijoje.

2.3. Organizacinės (administracinės, teisinės) motyvavimo priemonės

Šių motyvavimo priemonių pagrindas – aiškios, apibrėžtos darbuotojo teisės, pareigos, atsakomybė. L. Marcinkevičiūtė (2010), teigia, kad darbuotojai visada dirba efektyviau, kai jiems užduotys formuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti, apibrėžti suprantamai, darbų planavimas ir koordinavimas visada savalaikiai. Toks darbas, kuris yra paremtas veiklos reglamentavimu, kontrolės sistemų organizavimu, drausmės ir tvarkos palaikymu, suteikia darbuotojams pastovumo bei darbo solidumo jausmus (Marcinkevičiūtė, 2010). Tačiau priešingai, veiklos ribų neapibrėžtumas, netikslūs nurodymai skatina neefektyvų bei nerezultatyvų darbą (Zakarevičius, 2003). Motyvuojančios organizacinės – administracinės priemonės pasireiškia per: įsakymus, potvarkius, nuorodas, draudimus, konsultacijas, kompromisus, pasiūlymus, rekomendacijas, pasitarimus (Šavaraikienė, Dubinas, 2003).

Taip pat svarbu pernelyg griežtai neapibrėžti veiklos reglamentavimo, kadangi tai gali suvaržyti darbuotojų saviraiškos, dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes, todėl organizacinių priemonių kompleksas turi būti labai subalansuotas (Zakarevičius, 2003). Įsakymas darbuotojui vykdyti veiklos planus prilyginimas prievolei, kuri sumažina jų saugumo įmonėje jausmą. Todėl A. Šalčius (1998) teigia, kad darbuotojams reikia ne vien tik aiškiai apibrėžti darbo tvarką, tačiau juos

įtraukti bei supažindinti su planuojamais pokyčiais ar tikslais, kadangi tai pagerina personalo moralinę būklę.

2.4. Sociopsicholginės (psicholginės, socialinės) motyvavimo priemonės

Sociopsicholginės (psicholginės, socialinės) motyvavimo priemonės skatina žmogaus veiklą paties darbo proceso ar jo organizatorių sąlygų teikiamomis galimybėmis. Jos nėra išreikštos ar susietos pinigine verte, yra sunkiai apčiuopiamos ir turi tiesioginį psichologinį poveikį individui. Toks moralinis skatinimas tenkina darbuotojų pripažinimo ir pagarbos poreikį. D. Šavaraikienė (2008), remdamasi Mišurova ir Kutelevu (2004), išskiria tris sociopsichologines motyvacijos formas ir jų priemones, skiriamas orientuojantis į taikymo mastą:

1. Atskiros asmenybės viešas pripažinimas – priemonės: karjeros planavimas, speciali vieta mašinos parkavimui, straipsniai vietinėje spaudoje, viešas nuopelnų pripažinimas, specialios užduotys, garbės ženkleliai;

2. Grupės veiklos viešas pripažinimas – priemonės: straipsnis su bendra nuotrauka apie grupės pasiekimus, dovanos – suvenyrai visiems grupės nariams, pietūs su aukščiausio lygio vadovais;

3. Savo tiesioginio viršininko asmeninis pripažinimas – priemonės: rašytinės padėkos. Laiškas į namus su vadovo padėka, sveikinimo atvirukai į namus jubiliejaus ar kitomis progomis.

Tokios nepiniginės motyvacijos priemonės turi įtakos teigiamam darbo klimatui, kuris įkvepia darbuotojus ypatingam atsidavimui ir tada jie imasi iniciatyvos. Tokiu būdu įmonei gaunama vertinga grąža dalies investicijos, kuri buvo panaudota sukuriant patrauklų darbo klimatą. L. Gegieckienė ir A. Graikšienė (2009) pasiūlė dešimt būdų vadovams skatinti (motyvuoti) savo darbuotojus:

1. Asmeniškai ar raštu nuoširdžiai ir laiku padėkoti darbuotojams už gerai atliktą darbą;
2. Rasti laiko susitikti su darbuotojais ir juos išklausyti – tada, kada reikia;
3. Dažnai ir konkrečiai papasakoti darbuotojams apie jų darbo rezultatus. Padėti juos pagerinti;

4. Gerus darbininkus paskatinti, jiems atlyginti ir paaukštinti. Su blogais ar vos krutanciais elgtis taip, kad jie pasitaisytų arba išeitų iš darbo;

5. Suteikti informaciją apie tai, kaip kompanija uždirba ir praranda pinigus arba būsimus gaminius ir paslaugas bei konkurencijos strategiją. Paaiškinti kiekvieno darbuotojo vaidmenį bendram plane;

6. Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ypač tada, kai tie sprendimai su jais susiję;

7. Suteikti darbuotojams galimybę augti ir įgyti naujų įgūdžių. Tapti kiekvieno darbuotojo partneriu;

8. Leisti darbuotojams jaustis savo darbo ir darbo aplinkos šeimininkais – savininkais. Ši nuosavybė gali būti simboliška;

9. Stengtis sukurti atvirą, šiltą, malonią darbo aplinką. Skatinti naujas idėjas, pasiūlymus;

10. Atšvęsti kompanijos sėkmę kartu su darbininkais. Rasti laiko moralinį klimatą ir komandą stiprinantiems susirinkimams.

Šiuose pasiūlymuose atskleidžiami sociopsichologiniai motyvacijos būdai. Tokie kaip: vadovo asmeniška padėka pavaldiniui, išklausymas, paskatinimas, pagyrimas, šiltos ir malonios darbo aplinkos sukūrimas bei pavaldinio įtraukimas į kompanijos planus, sprendimų priėmimą. Teigiamas psichologinis – socialinis klimatas suteikia darbuotojams narystės jausmą, galimybę pasijausti reikšmingesniais, laimingesniais ir veikia kaip stiprus motyvatorius (Lipinskienė, 2008).

2.5. Demotyvuojančios priemonės

Demotyvuojančios priemonės – priemonės, kurios turi neigiamos įtakos darbuotojų rezultatyvumui. Egzistuojant demotyvacijai darbe, žmogus visiškai nevertina veiklos, jaučiamas nekompetencijos pojūtis atliekamai veiklai, netikėjimas, kad veikla duos rezultatą (Šavaraikienė, 2008). Darbuotojų nerezultatyvumui turi įtakos tokios priežastys kaip: bendrosios psichologinės priežastys, materialinė demotyvacija (Marcinkevičiūtė, 2010). Bendrosios psichologinės demotyvacijos priežastys apibūdinamos kaip asmeninis nuovargis, kurį sąlygoja nesusigaudymas jausmuose, emocinių poreikių nepatenkinimas, socialinis atstūmimas, varžybų atmosfera, nemokėjimas dalyvauti organizacijos gyvenime. Materialinei demotyvacijai turi įtakos atlyginimo nepakėlimas bei delsimas išmokėti priedus ar atlyginimą (Marcinkevičiūtė, 2010). Tokios priemonės kaip grasinimai, priemonės, nurodymai, griežtas vertinimas, primesti uždaviniai, kontrolė mažina darbuotojų iniciatyvą, negatyviai veikia darbo rezultatus, darbuotojų kaitą, pravaikštas, vengimą bendrauti, nenorą svarstyti darbo klausimus, staigius pykčio protrūkius ir pan. (Šavaraikienė, 2008). Galima teigti, kad įmonėje egzistuojant demotyvuojančioms priemonėms darbuotojai savo darbą atlieka nenoriai, nevertina savo veiklos, slopina iniciatyvą.

Teorinėje darbo dalyje buvo atskleistos ekonominės (materialinės – piniginės), ekonominės (materialinės – nepiniginės), organizacinės (administracinės, teisinės), sociopsichologinės (psichologinės, socialinės), demotyvuojančios, formalios, neformalios motyvavimo priemonės, kuriomis vadovai siekia motyvuoti darbuotojus ir patenkinti jų poreikius. Šios priemonės leidžia prognozuoti darbuotoju elgsenos modelius, kaip ir kokių būdu darbuotojai yra geriausiai

motyvuojami. Tačiau analizuojant motyvavimo priemones, neįmanoma išskirti pagrindinių, kurie labiausiai motyvuoja darbuotojus, kadangi jų mąstymas, poreikiai, lūkesčiai bei norai skiriasi, tad ir priemonės, motyvuojančios efektyvesniam darbui, skirtingos. Įmonės vadovai ar kiti suinteresuoti asmenys, analizuodami motyvavimo būdus, gali sukurti motyvavimo sistemą, kuri būtų taikoma įmonėje ir tokiu būdu motyvuodami darbuotojus pasiekti geresnių darbo rezultatų organizacijoje.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad motyvo ir motyvavimo esmę sudaro žmogaus individualūs norai ir poreikiai. Jeigu yra poreikis atsiranda ir noras. Žmogus į organizaciją ateina kaip susiformavusi asmenybė su tam tikru poreikių paketu, kurį toje organizacijoje norėtų patenkinti. Tam yra pakankamai daug darbuotojų motyvavimo būdų bei priemonių. Taikomos priemonės turi tenkinti darbuotojų tikslus, lūkesčius, interesus ir poreikius. Kiekvienas motyvavimo būdas gali skirtingai skatinti individus, tai nulemia jo asmenines savybes, poreikiai, socialinė padėtis ir pan. Todėl svarbu parinkti tinkamas priemones, kad jos būtų veiksmingos. Netinkama priemonė, pavyzdžiui, padovanotas bilietas į koncertą už gerus darbo rezultatus, gali netgi neigiamai motyvuoti darbuotoją ir įtakoti mažesnę darbo našumą. Siekiant motyvuoti darbuotojus didelį dėmesį reikia skirti tiek materialinėms piniginėms ir nepiniginėms, tiek sociopsichologinėms, organizacinėms motyvavimo priemonėms. Didelį efektą darbuotojui suteikti gali atlygis, papildomos išmokos ar priemokos, kadangi jie turi didelę psichologinę bei socialinę prasmę. Tačiau, nemažą efektą suteikia ir asmenybės pripažinimo faktai, statusas ir kitos socialinės vertybės. Apibendrinat motyvavimo priemonių būdus ir priemones, galima teigti, kad darbuotojai bus aktyvus įmonės veikloje, aktyviai dalyvaus tikslų įgyvendinime, sieks geriausių veiklos rezultatų tada, kai bus įsitikinę, kad organizacija suteiks galimybes jų poreikių įgyvendinimui.

3. UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „REISITA“ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO TYRIMAS

3.1. UAB „Reisita“ veiklos apibūdinimas

UAB „Reisita“ įkurta 2000 m. Jau 14 metų įmonė teikia saugias ir kokybiškas transportavimo paslaugas tarptautinio krovinių pervežimo automobiliais rinkoje, kuri specializuojasi gabaritinių krovinių pervežime iš Vakarų ir Rytų Europos šalių į Rusiją, Baltarusiją, Ukrainą, o taip pat Europos Sąjungos viduje.

Organizacija yra uždaroji akcinė bendrovė, jos juridinis adresas yra Kėdainiai, Žibuoklių g. 1. UAB „Reisita“ yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, kurio įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. UAB „Reisita“ akcijos negali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai. UAB „Reisita“ savo veikloje vadovaujasi įstatais, Civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos Akcinių Bendrovių ir kitais įstatymais bei teisės aktais. Bendrovės įstatai yra dokumentas, kuriuo bendrovė vadovaujasi savo veikloje.

Kokybišką įmonės darbo ir sėkmingo vystymosi transporto paslaugų teikimo srityje pagrindą sudaro aukštos kvalifikacijos vadybininkų ir vairuotojų – ekspeditorių kolektyvas. Pagrindinis veiklos tikslas – suteikti saugiausias, į klientų poreikius orientuotas paslaugas gabaritinių krovinių pervežime. Pagrindiniai įmonės pranašumai:

- įmonės klientams suteikiamos tik kokybiškos ir saugios paslaugos;
- nuosavos transporto priemonės, suteikiančios galimybę atsižvelgti į gabaritinių krovinių pervežimo specifiką;
- pilna materialinė atsakomybė už krovinį;
- galimybė pateikti transporto priemones, atsižvelgiant tiek į grafiką, tiek ir į skubos tvarką;
- klientui prašant, suteikiama pilna informacija apie krovinio būklę pervežimo metu;
- griežtas pervežimo terminų ir sąlygų vykdymas;
- klientų komercinių ir rinkos interesų apsauga;
- lanksti kainodara;
- galimybė bendradarbiauti su klientu taikant vieningą tarifą visų metų eigoje;
- lanksti finansinė politika apmokant už mūsų paslaugas;
- gera reputacija ir 14 metų darbo Rusijos bei Europos rinkose patirtis;
- nuosavas biurų kompleksas, parkavimo aikštelė ir šiuolaikinis krovinių automobilių remonto bei aptarnavimo servisas;

- profesionalūs ir motyvuoti darbuotojai visuose įmonės organizacinės struktūros lygiuose;
- šiuolaikinių telekomunikacinių technologijų panaudojimas darbe.

Įmonė specializuojasi gabaritinių krovinių pervežimu iš Vakarų ir Rytų Europos šalių į Rusiją, Baltarusiją, Ukrainą, o taip pat Europos Sąjungos viduje. Krovinių pervežimas vykdomas tik nuosavu automobiliu transportu UAB „Reisita“ bendradarbiauja su vedančiomis Lietuvos jūros, oro ir logistikos kompanijomis. Tai suteikia galimybę pasiūlyti savo klientams optimalius sprendimus kaip saugiausiai, per trumpiausią laiką ir su mažiausiomis finansinėmis sąnaudomis pristatyti krovinius. Įmonės klientai – daugiau kaip 700 įmonių (nuo smulkios individualios įmonės Lietuvoje iki stambiaus tarptautinio koncerno užsienyje) ir kelios dešimtys fizinių asmenų.

UAB „Reisita“ vizija – būti įmone, kuri siūlo savo klientams optimalius sprendimus kaip saugiausiai, per trumpiausią laiką ir su mažiausiomis finansinėmis sąnaudomis pristatyti krovinius. Įmonės misija – suteikti saugiausias, į klientų poreikius orientuotas paslaugas gabaritinių krovinių pervežime Vakarų ir Rytų Europos teritorijoje.

UAB „Reisita“, turėdama nemaža patirtį krovinių vežimuose, didelę dėmesį skiria savo transportui. Šiuo metu UAB „Reisita“ krovinių automobilių parką sudaro 60 Mercedes-Benz-KRONE autotraukinių, visi yra 2007 – 2013 metų gamybos. Autotraukiniai, sukabintos transporto priemonės, kurios važiuoja kaip vientisas junginys.

Įmonėje dirba profesionali vadybininkų ir vairuotojų komanda. Bendrovėje dirba 70 darbuotojų. Ją sudaro 3 skyriai: logistikos, finansų ir remonto. Logistikos skyrius atsakingas už maršrutų sudarymą, vairuotojų kontrolę, operatyvų krovinių pakrovimą ir iškrovimą. Remonto skyrius rūpinasi transporto priežiūra, remontu, atsarginių dalių užsakymu. Finansų skyrius atsakingas už įmonės finansų valdymą. Logistikos ir remonto skyriams vadovauja direktoriai. Abu direktoriai pavaldūs generaliniam direktoriui L. Liadnik.

3.2. Tyrimo metodika ir eiga

Teorinėje dalyje išanalizuota mokslinė literatūra, leidžianti suvokti motyvo, motyvacijos, motyvavimo, motyvavimo sistemos bei proceso, veiklos motyvavimo pagrindinius būdus bei priemones. Šios analizės pagrindu vadovautasi rengiant UAB „Reisita“ taikomų motyvavimo priemonių tyrimą. Tyrimui atlikti pasitelkiamas kiekybinis tyrimas – anketa. **Tyrimo tikslas** – identifikuoti ir įvertinti UAB „Reisita“ taikomas darbuotojų motyvavimo priemones. Šiam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

1. Išsiaiškinti UAB „Reisita“ darbuotojų darbo priežastis;
2. Išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu UAB „Reisita“;
3. Išsiaiškinti kokios darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos UAB UAB „Reisita“;

4. Išsiaiškinti UAB „Reisita“ darbuotojams taikomų motyvavimo priemonių pasitenkinimo lygį;

5. Nustatyti respondentų demografines charakteristikas;

6. Atlikti gautų rezultatų analizę.

Remiantis teorinėje mokslinė literatūra parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 1 priedą), kuris apima 4 kriterijų blokus:

1. Motyvacija darbui;
2. Motyvavimo priemonių identifikavimas;
3. Pasitenkinimas motyvavimo priemonėmis;
4. Socio – demografinės charakteristikos.

Pirmajame bloke – motyvacija darbui, išskiriami du kriterijai: priežastys dirbti įmonėje ir bendras pasitenkinimas darbu. Pirmojo kriterijaus teiginiai padės nustatyti kokios priežastys lėmė darbuotojo apsisprendimą dirbti UAB „Reisita“. Kriterijų identifikuoja tokie teiginiai: pasitenkinimas darbo vieta, socialinės garantijos, lankstus darbo grafikas, galimybė kilti karjeros laiptais, palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis. Antrasis kriterijus – bendras pasitenkinimas darbu, skirtas siekiant išsiaiškinti kokį požiūrį darbuotojas susidaręs apie savo darbą, ar jis patenkintas savo darbu, ar jaučia entuziazmą, ar priešingai – blogai jaučiasi darbe. Ši kriterijų identifikuoja teiginiai: savo darbe aš jaučiuosi puikiai; savo darbe aš jaučiuosi neblogai; mano darbas man neteikia jokio malonumo, juk tai tik darbas; darbe aš jaučiuosi labai blogai; mano darbas man nėra malonus. Bendrą pasitenkinimą darbu skalę sudaro 5 teiginiai (autorius Brayfield ve Tothe`s), naudojamas daugelyje tyrimų (Howard, Frink 1996). Siekiant įvertinti šiuos kriterijus naudojama Likerto tipo skalė nuo 1 iki 5 (kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Antruoju bloku – motyvavimo priemonių identifikavimas, siekiama atskleisti kokios darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos UAB „Reisita“. Teorinėje darbo dalyje (žr. 2 sk.) atskleista, kad darbuotojų motyvavimo priemonės galima suskirstyti į keturias grupes: materialines, moralines, organizacines, sociopsichologines. Išskirtos materialinės motyvavimo priemonės: atlyginimo padidinimo galimybės, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, piniginių premijos, įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.), poreikius tenkinantis darbo užmokestis, paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms, vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.). Materialinės – nepiniginės priemonės: vertingos dovanos, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.), nemokamas maitinimas, stažuotės, įmonės telefono suteikimas darbo reikalams, kelialapiai poilsiui. Organizacinės motyvavimo priemonės: tikslus veiklos reglamentavimas, objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, surandami kompromisai atsiradus problemoms, darbdavių

rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje, darbdavių rekomendacijos, vykdoma darbuotojų kontrolė. Sociopsichologinės: teisingas darbo įvertinimas, palankios darbo sąlygos, galimybė kilti karjeros laiptais, užimtumo garantijos, saviraiškos galimybės, padėka už gerai atliktą darbą, skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus. Respondentai perskaitykite kiekvieną teiginį apie atskiras motyvavimo priemonių grupes turėjo pasirinkti jiems tinkamą atsakymo variantą iš trijų galimų – Taip, Ne, Nežinau.

Trečiasis blokas – pasitenkinimas motyvavimo priemonėmis. Šiuo bloku siekiama nustatyti darbuotojų pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis. Šiame bloke išskiriami motyvavimo kriterijai ir juos identifikuojantys teiginiai. Išskirtos materialinės motyvavimo priemonės: atlyginimo padidinimo galimybės, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti, piniginės premijos, įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.), poreikius tenkinantis darbo užmokestis, paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms, vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.). Materialinės – nepiniginės priemonės: vertingos dovanos, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.), nemokamas maitinimas, stažuotės, įmonės telefono suteikimas darbo reikalams, kelialapiai poilsiui. Organizacinės motyvavimo priemonės: tikslus veiklos reglamentavimas, objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, surandami kompromisai atsiradus problemoms, darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje, darbdavių rekomendacijos, vykdoma darbuotojų kontrolė. Sociopsichologinės: teisingas darbo įvertinimas, palankios darbo sąlygos, galimybė kilti karjeros laiptais, užimtumo garantijos, saviraiškos galimybės, padėka už gerai atliktą darbą, skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus. Pasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis buvo vertinimas skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas). Rezultato artėjimas prie 5 rodo respondentų pasitenkinimą taikomos motyvavimo priemonės didėjimą.

Ketvirtasis blokas – socio – demografinės charakteristikos. Šio kriterijaus klausimais siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojų amžius, lytis, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas įmonėje sąlygoja taikomas motyvavimo priemones ir pasitenkinimą jomis. Socio – demografiniams rodikliams naudota nominalinė skalė, kuri padeda nustatyti objektyvius duomenis apie respondentus.

Tyrimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimas. „Kiekybiniu tyrimu galima apibrėžti tokį empirinį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais“ (Valackienė, 2004, 30 p.). Šiam tyrimui bus naudojamas anketinės apklausos metodas. Apklausa – tai rinkodaros informacijos rinkimo metodas apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, paštu ar mišriu būdu. Pirmiausia apklausa gali būti struktūrizuota (atliekama pagal iš anksto parengtą klausimyną) arba nestruktūrizuota (vyksta laisva

forma, klausimai kyla ir būna užduoti per patį pokalbį). Šiame darbe bus naudojama struktūrizuotą apklausos metodą, t.y. anketą pagal iš anksto parengtą klausimyną. Anketą sudaro 15 klausimų. „Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys informacijai iš respondentų gauti“ (Valackienė, 2004, 82 p.). Anketavimas kaip kiekybinės apklausos būdas pasirinktas dėl to, kad leidžia apklausti didelį kiekį respondentų minimaliomis laiko sąnaudomis, surinktus duomenis paprasta apdoroti ir užtikrinamas anonimiškumas (pildant anoniminę anketą, tikimasi, kad respondentai bus nuoširdesni).

Tyrimo imtis. K. Kardelis (2002) teigia, kad jeigu tyrėjas savo tyrimo rezultatus norės apdoroti statistiniais būdais, tada minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 30. Remiantis šiuo teiginiu buvo apklausta 70 respondentų.

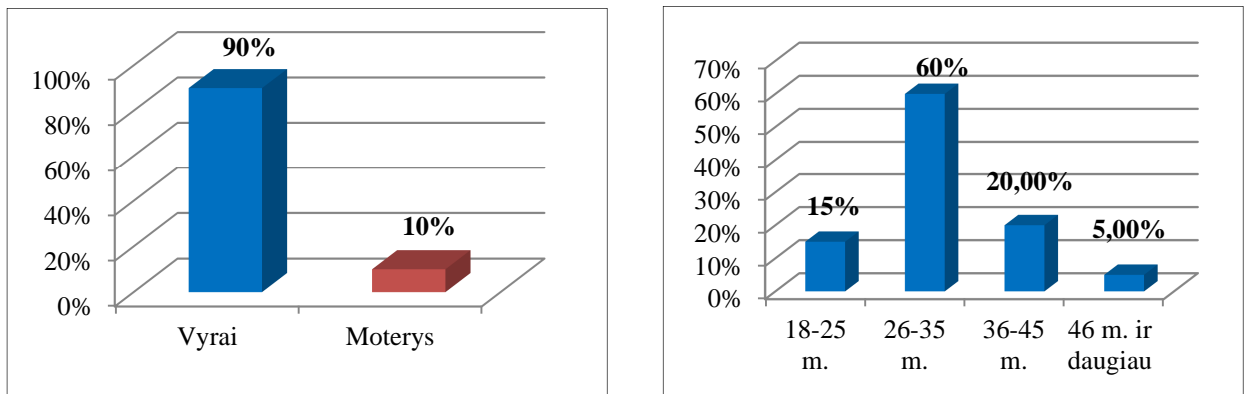
Tyrimo laikas ir vieta. Įvertinant, kad dauguma UAB „Reisita“ darbuotojų t.y. vairuotojai – ekspeditoriai yra dažnai išvykę į užsienio šalis, tyrimas buvo vykdomas 2015 metų kovo – balandžio mėnesiais. Anketos buvo dalinamos gavus generalinio direktoriaus leidimą. Anketos buvo dalinamos vaikstant po įmonės patalpas. Kadangi dauguma vairuotojų – ekspeditorių dažnai būna išvykę, dalis anketų buvo palikta ant transporto vadybininkų stalų, su prašymu atvykusiems vairuotojams perduoti anketas užpildymui. Iš viso buvo išdalinta 70 anketų, užpildytų anketų grįžo – 40. Respondentai sudarė 57 proc. visų dirbančiųjų UAB „Reisita“.

3.3. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

Tyrimo dalyvavusių respondentų socio – demografinė charakteristikos. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių patektas 1 paveiksle.

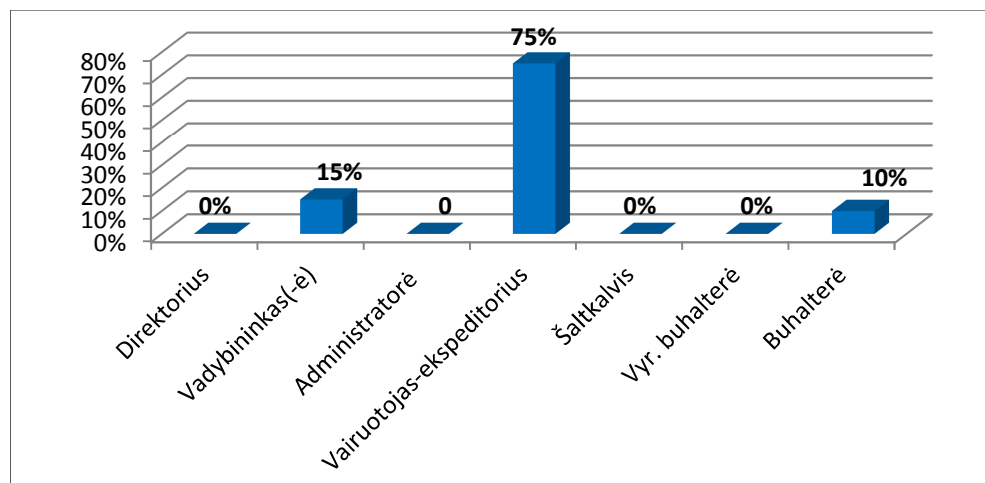
Apklausoje dalyvavo dvidešimt keturios moterys (10 proc.) ir trisdešimt šeši vyrai (90 proc.). Šį pasiskirstymą lėmė tai, kad dauguma UAB „Reisita“ darbuotojų – vyrai (žr. 1 pav.).

Didžiausią apklaustųjų darbuotojų amžiaus grupę sudarė 26 – 35 metų respondentai (60 proc.), 36 – 45 metų respondentų buvo septyni asmenys (20 proc.), 18 – 25 metų – 6 asmenys (15 proc.) ir mažiausiai respondentų amžius 46 metų ir daugiau (5 proc.) (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių, proc.

Dalyvavusių apklausoje išsilavinimas gana įvairus: 15 proc. respondentų turi pagrindinį išsilavinimą, 15 proc. – profesinį, 45 proc. – vidurinį, 10 proc. – aukštesnįjį, 15 proc. – aukštąjį išsilavinimą. Matoma, kad dauguma respondentų (50 proc.) turi vidurinį išsilavinimą, šį pasiskirstymą lėmė tai, kad dauguma darbuotojų (75 proc.) yra vairuotojai – ekspeditoriai, kurių privalomas išsilavinimas – pagrindinis, vidurinis arba profesinis. Tai patvirtina ir respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, pateiktas 2 paveiksle.



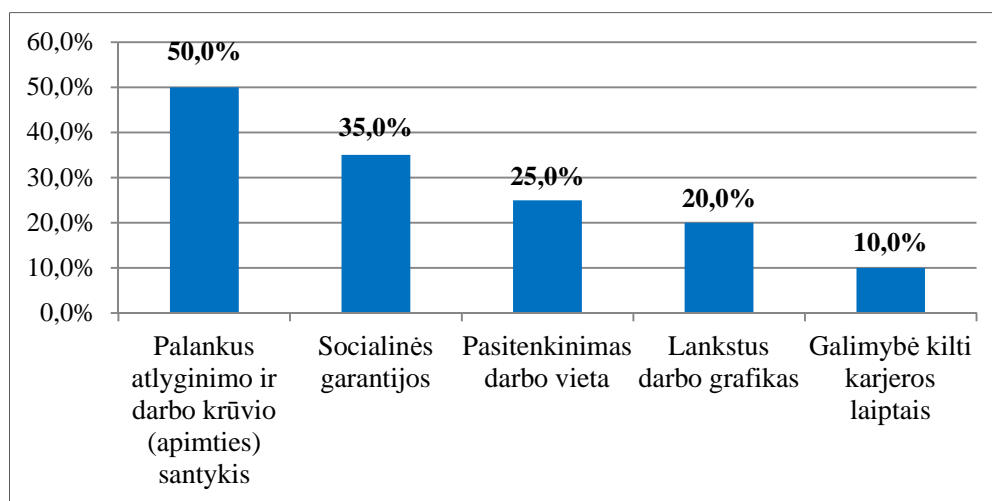
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

Iš 2 paveikslo matoma, kad daugiausiai tyrime dalyvavo vairuotojai – ekspeditoriai (75 proc.). Taip pat dalyvavo 6 vadybininkai (15 proc.), 4 buhalterės (10 proc.). Nors vairuotojų – ekspeditorių darbo pobūdis turi įtakos tam, kad jie dažnai išvykę į užsienio šalis, jie aktyviai dalyvavo tyrime. Todėl galima daryti prielaidą, kad vairuotojai – ekspeditoriai yra labiau suinteresuoti motyvacija įmonėje nei administracijos darbuotojai.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą: 60 proc. respondentų dirba įmonėje 1 – 5 metus, 20 proc. respondentų darbo stažas mažiau nei 1 metai, 10 proc. dirba 6 – 10 metus ir tik 10 proc. dirba daugiau nei 10 metų. UAB „Reisita“ veikla vykdoma jau daugiau nei 14 metų, ir tik 4

darbuotojai šioje įmonėje dirba daugiau nei 10 metų, todėl galima daryti prielaidą, kad dauguma darbuotojų nėra lojalūs įmonei.

Priežastys dirbti įmonėje. Analizuojant priežastis, dėl kurių respondentai nusprendė dirbti UAB „Reisita“ paaiškėjo, kad pagrindinė priežastis – palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis. Taip pat svarbi priežastis – socialinės garantijos. Mažiau svarbios priežastys: lankstus darbo grafikas, pasitenkinimas darbo vieta bei galimybė kilti karjeros laiptais (žr. 3 pav.).



3 pav. UAB „Reisita“ darbuotojų priežastys dirbti įmonėje, proc.

Vertinant vyrų ir moterų priežastis darbui UAB „Reisita“ pastebėta, kad abiem pusėms pagrindinė priežastis – palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis. Analizuojant pagal respondentų amžių nustatyta, kad jaunesnio (18 – 25 metų) amžiaus darbuotojams, kurie sudaro 15 proc. darbuotojų, svarbiausia yra galimybė kilti karjeros laiptais (26,7 proc.), o vyresnio (46 metai ir daugiau) amžiaus darbuotojams, kurie sudaro 7,5 proc., svarbus lankstus darbo grafikas (66,7 proc.). Palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis svarbus (61,3 proc.) darbuotojams, kurių amžius yra 26 – 45 metai, kurie atitinkamai sudaro 77,5 proc., tai pat šio amžiaus atstovams svarbu – suteikiamos socialinės garantijos (38,7 proc.).

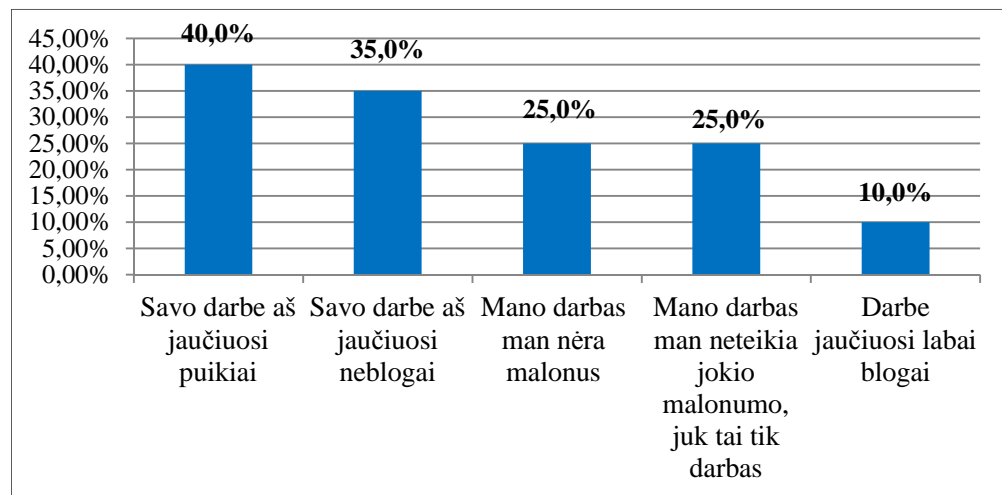
Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai, turintys vidurinį išsilavinimą svarbiausią įsidarbinimo priežastį įvardija palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykį (80 proc.). tačiau net 80 proc. respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, teigia, kad jiems svarbi priežastis, lėmusi įsidarbinimą UAB „Reisita“ – galimybė kilti karjeros laiptais.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų, dirbančių įmonėje mažiau nei 1 metus ir iki 5 metų, pagrindinės įsidarbinimo priežastys – galimybė kilti karjeros laiptais (56,2 proc.) ir palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis (25 proc.). respondentai, kurių darbo stažas įmonėje yra nuo 6 metų iki daugiau nei 10 metų, nurodė priežastis: palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis (50 proc.) ir socialines garantijas (7,5 proc.).

Analizuojant darbo priežastis pagal respondentų užimamas pareigas, paaiškėjo, kad buhalterių ir vadybininkų, kurie sudaro 25 proc. respondentų, įsidarbinimo priežastys – galimybė kilti karjeros laiptais (60 proc.), o dauguma vairuotojų – ekspeditorių, kurie sudaro 75 proc. respondentų, įsidarbino dėl palankaus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykio (53,3 proc.) ir lankstaus darbo grafiko (26,6 proc.).

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis, galima teigti, kad palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis yra pagrindinė darbo UAB „Reisita“ darbuotojams, kurių amžius yra 26 – 45 metai. Taip pat ši priežastis svarbi ir darbuotojams, turintiems vidurinį išsilavinimą ir asmenims, dirbantiems įmonėje nuo 1 metų iki daugiau nei 10 metų ir vairuotojams – ekspeditoriams. Priežastis – galimybė kilti karjeros laiptais yra mažiausiai svarbi darbuotojams, išskyrus jaunesnio (18 – 25 metų) amžiaus darbuotojams, administracijos darbuotojams bei turintiems aukštąjį išsilavinimą, kadangi jauni ir aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys yra labiau motyvuoti siekti karjeros aukštumų.

Bendras pasitenkinimas darbu. Analizuojant pasitenkinimą darbu nustatyta, kad bendras pasitenkinimas darbu yra beveik vidutiniškas, bendras teiginių vidurkis yra 2,53 balo (iš galimų 5) (žr. 3 priedą). Tačiau svarbu paminėti, kad dauguma respondentų darbe jaučiasi puikiai ir tik maža dalis teigia, kad darbas jiems neteikia malonumo (žr. 4 pav.).



4 pav. UAB „Reisita“ darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu, proc.

Vertinat vyrų ir moterų pasitenkinimą darbu, pastebėta, kad dauguma moterų savo darbe jaučiasi neblogai (75 proc.), dauguma vyrų darbe jaučiasi puikiai arba neblogai (83,3 proc.). Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal respondentų amžių, išaiškėjo, kad jaunesnio (18 – 25 metų) ir vyresnio (46 metai ir daugiau) amžiaus darbuotojams darbas neteikia malonumo, nes tai tik darbas (65,5 proc.), 26 – 45 metų respondentai darbe jaučiasi puikiai arba patenkinamai (78,1 proc.).

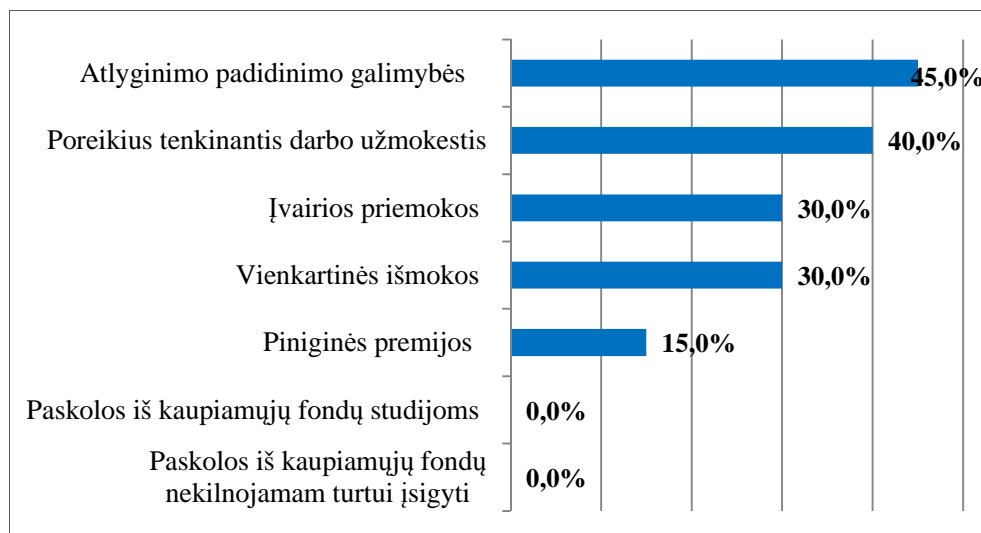
Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal išsilavinimą, pastebėta, kad darbuotojai, turintys aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą, darbe jaučiasi gerai (70 proc.), turintys vidurinįjį ir profesinį išsilavinimą darbe jaučiasi neblogai (54,1 proc.), tačiau respondentai, turintys pagrindinį išsilavinimą darbe jaučiasi blogai (66,6 proc.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai, dirbantys UAB „Reisita“ iki 1 metų jaučiasi neblogai (65,5 proc.), o daugumai respondentų, kurių darbo stažas yra virš 10 metų, darbas nėra malonus, nes tai tik darbas (75 proc.). Tačiau darbuotojai, kurie dirba įmonėje nuo 1 metų iki 10 metų, darbe jaučiasi puikiai arba neblogai (67,8 proc.).

Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal užimamas pareigas, paaiškėjo, kad dauguma buhalterių ir vadybininkų darbe jaučiasi puikiai (60 proc.), o dauguma vairuotojų jaučiasi neblogai (60 proc.).

Nustatyta, kad respondentai, kurių amžius yra 26 – 45 metai, respondentai, turintys aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą, respondentai, dirbantys įmonėje nuo 1 iki 10 metų, darbuotojai, kurių pareigos – buhalterė ar vadybininkas, yra patenkinti savo darbu. Labiausiai nepatenkinti savo darbu yra respondentai, turintys pagrindinį išsilavinimą, o jaunesnio (18 – 25 metų) ir vyresnio (46 metai ir daugiau) amžiaus respondentams darbas neteikia malonumo. Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, kad jauni bei pagrindinį išsilavinimą turintys darbuotojai siekia kilti karjeros laiptais, tačiau tam nėra sudarytos galimybės.

Materialinių motyvavimo priemonių identifikavimas. Šiuo kriterijumi siekiama identifikuoti kokios materialinės motyvavimo priemonės taikomos UAB „Reisita“. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai taikomos šios priemonės: atlyginimo padidinimo galimybės (45 proc.), poreikius tenkinantis darbo užmokestis (40 proc.), įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.) (30 proc.). Mažiau taikomos vienkartinės išmokos (30 proc.) ir piniginės premijos (15 proc.). Tačiau visi respondentai nurodė, kad tokios materialinės motyvavimo priemonės kaip paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms ar nekilnojam turtui įsigyti nėra taikomos UAB „Reisita“ (žr. 5 pav.).



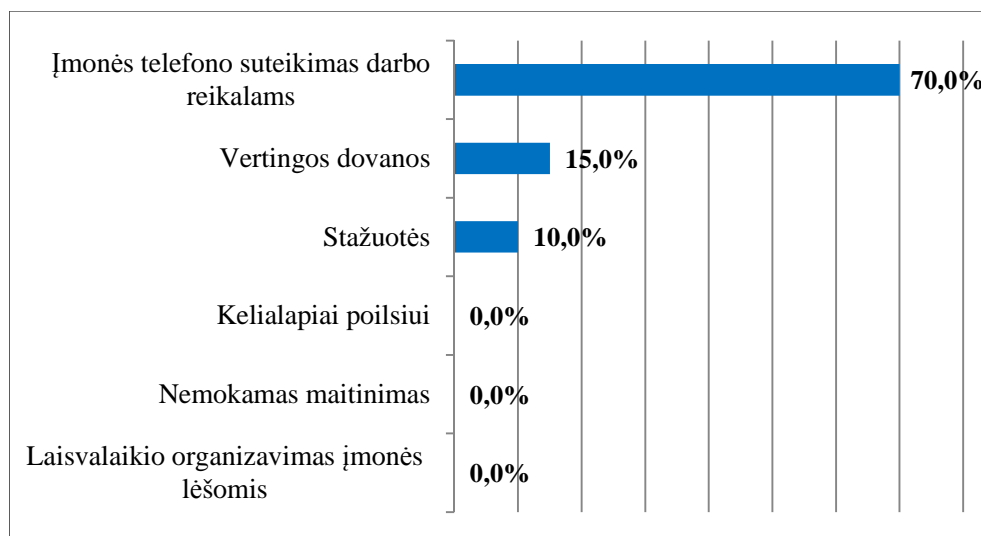
5 pav. Materialinių motyvavimo priemonių identifikavimas, proc.

Iš 5 paveikslo matoma, kad net 45 proc. respondentų teigia, kad UAB „Reisita“ egzistuoja atlyginimo padidinimo galimybė o kadangi atlyginimas, kaip teigia D. Šavaraikienė (2008), yra svarbi darbo apmokėjimo ir motyvavimo dalis, vienas iš darbuotojų efektyvaus darbo poveikio instrumentų, galima teigti, kad dauguma respondentų jaučiasi motyvuoti darbui, siekdami, kad jų darbo užmokestis padidėtų. 40 proc. respondentų teigia, kad gaunamas darbo užmokestis tenkina jų poreikius, todėl galima teigti, kad mažiau nei pusei respondentų gaunamas atlyginimas garantuoja darbuotojo ir jo šeimos fiziologinius, saugumo, bendravimo poreikius. Tyrimas parodė, kad UAB „Reisita“ mažiau taiko tokias materialines motyvavimo priemones kaip įvairios priemokos, vienkartinės išmokos, piniginės premijos. Kaip teigia P. Zakarevičius (2003) tokios materialinės motyvavimo priemonės skatina darbuotojus stengtis dirbti geriau už savo kolegas ir aktyvina sveikos konkurencijos, varžymosi elementus organizacijos narių veikloje. Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms ar nekilnojamam turtui įsigyti nėra taikomos įmonėje, tai teigia visi respondentai (100 proc.).

Taigi, galima teigti, kad UAB „Reisita“ daugiausiai taiko tokias materialinio motyvavimo priemones: atlyginimo padidinimo galimybę, poreikius tenkinantį darbo užmokestį. Įvairios priemokos, vienkartinės išmokos, piniginės premijos įmonėje yra mažiau taikomos. Kadangi atlyginimas yra vienas iš pagrindinių darbuotojų motyvacijos šaltinių, galima teigti, kad UAB „Reisita“ taikomos materialinės motyvavimo priemonės skatina darbuotojų norą siekti organizacijos ir asmeninių tikslų. Netaikomos materialinės motyvavimo priemonės yra paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms ar nekilnojamam turtui įsigyti, kurios svarbios yra jaunesnio amžiaus darbuotojams, sudarantiems 15 proc. respondentų, kurie siekia įsigyti automobilį, būstą ar įgyti aukštąjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Reisita“ neefektyvu taikyti šias

materialines motyvavimo priemonės, kadangi jaunesnio amžiaus darbuotojai sudaro mažą dalį darbuotojų.

Materialinių – nepiniginių motyvavimo priemonių identifikavimas. Šiuo kriterijumi siekiama identifikuoti kokios materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonės taikomos UAB „Reisita“. Analizuojant gautus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad net 70 proc. respondentų teigia, kad jiems suteikiamas telefonas darbo reikalams, 15 proc. respondentų įvardijo, kad gauna iš organizacijos vertingų dovanų, 10 proc. respondentų kaip taikomą materialinę – nepiniginę motyvavimo priemonę įvardijo stažuotes (žr. 6 pav.).

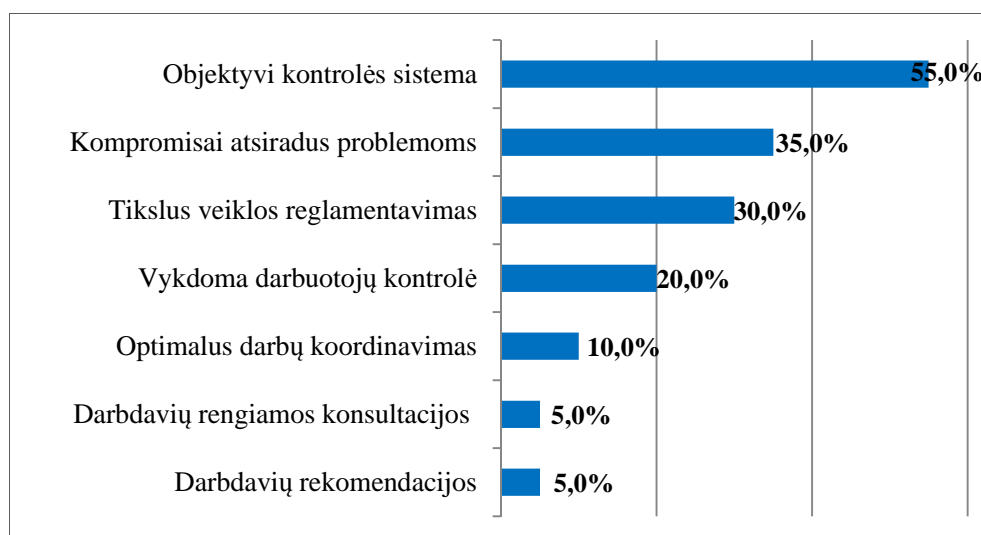


6 pav. Materialinių – nepiniginių motyvavimo priemonių identifikavimas, proc.

Įmonės suteikiamas darbo telefonas skatina darbuotojų komunikacijos ryšius, kadangi UAB „Reisita“ darbuotojai turi naudotis ryšių paslaugomis ir nenori patirti išlaidų, susijusių su darbo pobūdžiu. Šeši respondentai (15 proc.) teigia, kad įmonė dovanoja jiems vertingas dovanas. Galima daryti prielaidą, kad ši skatinimo priemonė suteikiama administracijos darbuotojams, kurie sudaro 25 proc. respondentų. Nors vertingos dovanos nedidina darbuotojo finansinės gerovės, t.y. darbuotojas neuždirba daugiau, bet dėl jų atliekamas darbas tampa patrauklesnis. Tyrimo rezultatai parodė, kad tik 10 proc. respondentų taikoma materialinė – nepiniginė motyvavimo priemonė yra stažuotės, todėl galima daryti prielaidą, kad ir ši priemonė taikoma administracijos darbuotojams. Analizuojant gautus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad įmonėje netaikomos šios materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonės: kelialapiai poilsiui, nemokamas maitinimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis. Šios motyvavimo priemonės, L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, skatina ne tik darbuotojų efektyvią veiklą, bet ir mažina darbo jėgos migracijos galimybes, patenkina darbuotojų socialinius saugumo poreikius.

Apibendrinat UAB „Reisita“ taikomas materialines – nepinigines motyvavimo priemonės, galima teigti, kad daugiau nei pusei respondentų (70 proc.) yra suteikiamas įmonės telefonas darbo reikalams, mažai daliai respondentų dovanojamos vertingos dovanos, o tik 4 respondentams įmonė vykdo stažuotes. Įmonė nevykdo tokių skatinimo priemonių: kelialapių poilsiui, nemokamo maitinimo, laisvalaikio organizavimo įmonės lėšomis.

Organizacinių motyvavimo priemonių identifikavimas. Šioje tyrimo dalyje siekiama išryškinti kokios organizacinės motyvavimo priemonės taikomos UAB „Reisita“. Daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) teigia, kad įmonėje vykdoma objektyvi kontrolės sistema. Keturiolika (35 proc.) respondentų teigia, kad įmonė skatina darbuotojus surandant kompromisus atsiradus problemoms, dvylika (30 proc.) respondentų – įmonė tiksliai reglamentuoja veiklą, 20 proc. respondentų įvardijo vykdomą darbuotojų kontrolę, tik 10 proc. įvardijo optimalų darbų koordinavimą, po du darbuotojus įvardijo darbdavių rengiamas konsultacijas atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje ir darbdavių rekomendacijas (žr. 7 pav.).



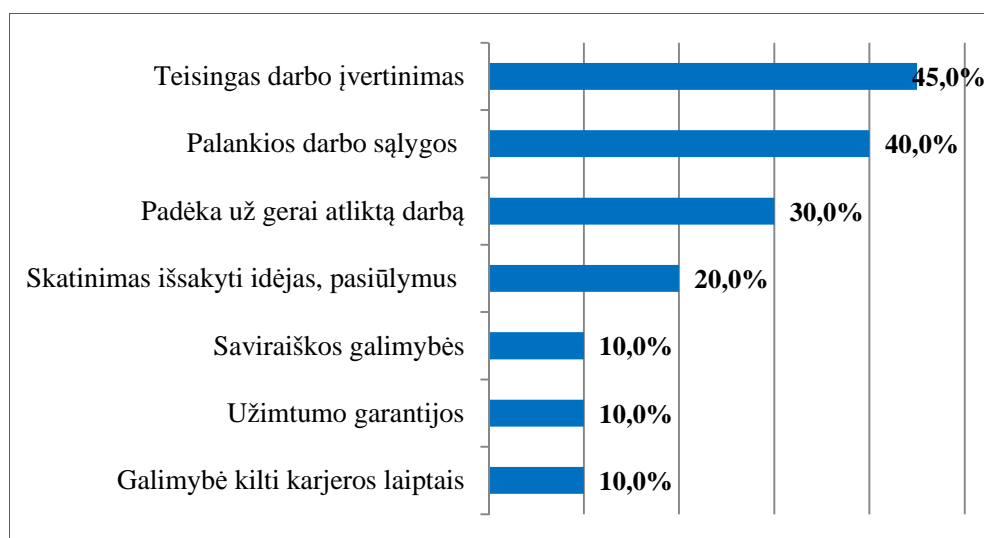
7 pav. Organizacinių motyvavimo priemonių identifikavimas, proc.

Pagal gautus tyrimo rezultatus 30 – 55 proc. respondentų nurodo, kad UAB „Reisita“ taiko šias organizacines motyvavimo priemones: objektyvią kontrolės sistemą, kompromisų suradimą atsiradus problemoms, tikslų veiklos reglamentavimą. Toks darbas, L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, kuris yra paremtas veiklos reglamentavimu, kontrolės sistemų organizavimu, drausmės ir tvarkos palaikymu, suteikia darbuotojams pastovumo bei darbo solidumo jausmus ir skatina darbuotojus efektyviau dirbti. Aštuoni (20 proc.) respondentai nurodė, kad įmonėje vykdoma darbuotojų kontrolė, keturi (10 proc.) teigia, kad vykdomas optimalus darbų koordinavimas, o tokias organizacines motyvavimo priemones kaip darbdavių rengiamas konsultacijas atsiradus

neaiškumų darbinėje veikloje ir darbdavių rekomendacijos pasirinko po du (po 5 proc.) respondentus.

Apibendrinant organizacinių motyvavimo priemonių identifikavimą, galima teigti, kad UAB „Reisita“ taikoma pagrindinė priemonė – objektyvi kontrolės sistema, kuri suteikia darbuotojams pastovumo bei darbo solidumo jausmus. Tik aštuoni (20 proc.) respondentai nurodė, kad įmonė taiko konsultacijas atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje ir darbdavių rekomendacijas. D. Šavaraikienė, V. Dubinas (2003) nurodo, kad motyvuojančios organizacinės – administracinės priemonės pasireiškia per: įsakymus, potvarkius, nuorodas, draudimus, konsultacijas, kompromisus, pasiūlymus, rekomendacijas, pasitarimus, todėl galima daryti prielaidą, kad UAB „Reisita“ nepakankamai taiko rekomendacijas, konsultacijas, darbų koordinavimą. Šių priemonių netaikymas skatina darbuotojų nerezultatyvų ir neefektyvų darbą.

Sociopsichologinių motyvavimo priemonių identifikavimas. Sociopsichologinės motyvavimo priemonės yra ne mažiau svarbios nei materialinės. Tyrimo metu išaiškėjo, kad UAB „Reisita“ taikomos tokio pobūdžio priemonės: teisingas darbo įvertinimas, kurį pasirinko 45 proc. respondentų, palankios darbo sąlygos – 40 proc. respondentų, padėka už gerai atliktą darbą – 30 proc. respondentų, skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus – 20 proc., saviraiškos galimybės – 10 proc. respondentų, užimtumo garantijos 10 proc. respondentų, galimybė kilti karjeros laiptais – 10 proc. respondentų (žr. 8 pav.).



8 pav. Sociopsichologinių motyvavimo priemonių identifikavimas, proc.

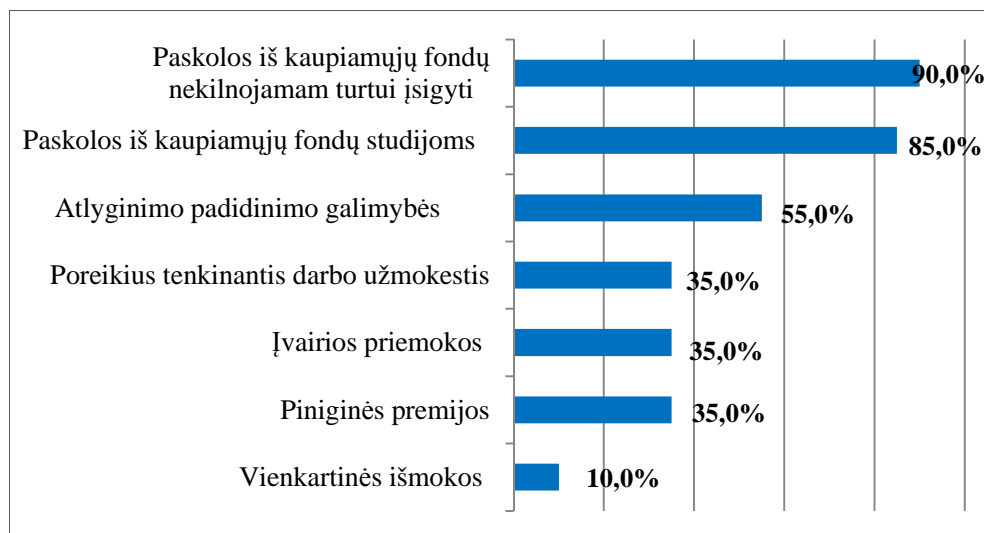
Tyrimu nustatyta, kad aštuoniolika (45 proc.) respondentų mano, kad jų darbo įvertinimas yra teisingas. Anot D. Lipinskienės (2008) darbuotojų motyvacijoje atlyginimas yra pinigais išreikšta kompensacija už darbuotojo „išseikvotą“ energiją, galima daryti išvadą, kad UAB „Reisita“ mažiau nei pusė darbuotojų jaučiasi teisingai įvertinti atlyginimo požiūriu. 40 proc. respondentų

teigia, kad įmonė kaip motyvavimo priemonę taiko palankias darbo sąlygas. Šios priemonės taikymas skatina darbuotojų galimybių realizavimą, kūrybiškumo plėtojimą ir pan. 30 proc. respondentų nurodė, kad sulaukia padėkos už gerai atliktą darbą. Rašytinės, vadovo ar panašios padėkos turi įtakos teigiamam darbo klimatui, kuris įkvepia darbuotojus ypatingam atsidavimui ir tada jie imasi iniciatyvos. Aštuoni (20 proc.) respondentai sulaukia skatinimo išsakyti pasiūlymus, idėjas, o tik keturi (10 proc.) respondentų turi galimybes saviraiškai. Kaip teigia D. Šavaraikienė, V. Dubinas (2003) organizacijos narių produktyvaus darbo pagrindas – sudaryti sąlygas jų iniciatyvai ir kūrybiniam aktyvumui atsiskleisti, todėl galima teigti, kad UAB „Reisita“ darbuotojai neturi galimybių imtis iniciatyvos naujovėms, kūrybiškumui darbe. 10 proc. respondentų taikomą sociopsichologinę motyvavimo priemonę nurodė užimtumo garantijas, dar 10 proc. nurodė galimybę kilti karjeros laiptais.

Taigi, galima teigti, kad UAB „Reisita“ taiko šias sociopsichologines motyvavimo priemones: teisingą darbo įvertinimą, palankias darbo sąlygas, padėką už gerai atliktą darbą. Nors šias motyvavimo priemones įvardijo mažiau nei pusė respondentų, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nejaučia įtampos ar nepasitenkinimo. Tačiau mažas taikymas skatinimo saviraiškai, išsakyti pasiūlymus, galimybės kilti karjeros laiptais neleidžia atsiskleisti darbuotojų iniciatyvai bei kūrybiškumui.

Apibendrinat UAB „Reisita“ motyvavimo priemonių taikymą, galima teigti, kad įmonė taiko tokias darbuotojus motyvuojančias priemones: materialines: atlyginimo padidinimo galimybės, poreikius tenkinantis darbo užmokestis, materialinę – nepiniginę – įmonės telefono suteikimas darbo reikalams, organizacines – objektyvi kontrolės sistema, kompromisų suradimas atsiradus problemoms, sociopsichologines – teisingas darbo įvertinimas, palankios darbo sąlygos.

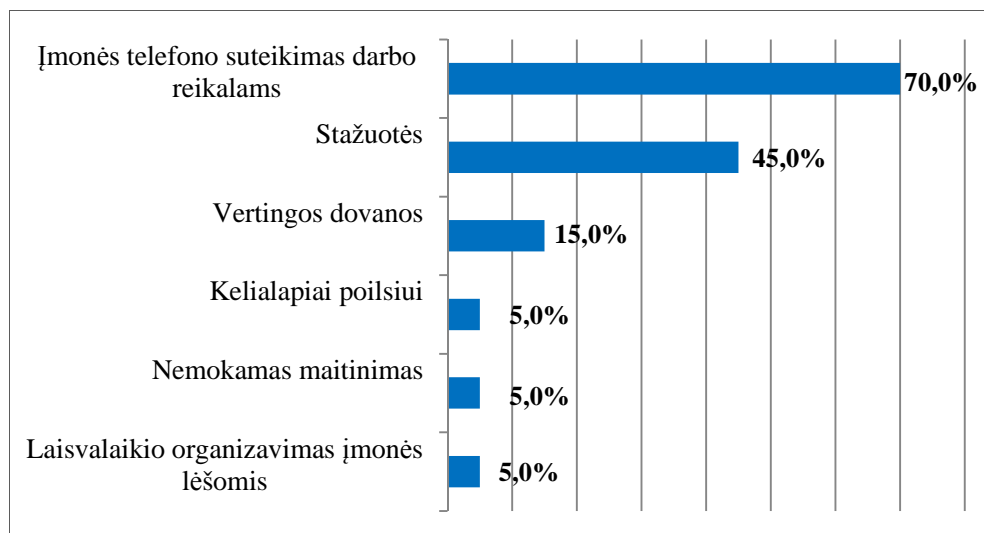
Pasitenkinimas materialinėmis motyvavimo priemonėmis. Analizuojant pasitenkinimą taikomomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis nustatyta, kad bendras pasitenkinimas labai aukštas, bendras teiginių vidurkis yra 4,61 balo (iš galimų 5) (žr. 4 priedą). Svarbu pabrėžti, kad jau išsiaiškinta, kad UAB „Reisita“ netaiko materialinės motyvavimo priemonės – paskolų iš kaupiamojo fondo nekilnojamam turtui įsigyti ir padengti studijoms ir respondentai tokiu netaikymu yra labai patenkinti (90 proc. ir 85 proc.) (žr. 9 pav.)



9 pav. Pasitenkinimas materialinėmis motyvavimo priemonėmis, proc.

Iš 9 paveikslą matoma, kad net dvidešimt du respondentai (55 proc.) yra labai tenkinti arba patenkinti atlyginimo padidinimo galimybėmis. Galima daryti prielaidą, kad tokios motyvavimo priemonės taikymas skatina darbuotojus siekti kuo efektyvesnių veiklos rezultatų, nes jie suvokia, kad už įdėtas pastangas bus tinkamai atsilyginta. Mažiausiai respondentų – 10 proc. yra patenkinti suteikiamomis vienkartinėmis išmokomis įvairiomis progomis (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.). Taigi, čia išryškėja, kad UAB „Reisita“ šventinių progų neprilygina kaip galimybės suteikti darbuotojams materialinį skatinimą. Galima teigti, kad UAB „Reisita“ taiko įvairias materialines motyvavimo priemones ir darbuotojų pasitenkinimas jomis – aukštas. Tačiau įmonė turi daugiau dėmesio skirti ir kitokio pobūdžio motyvavimo priemonėms, nes atlyginimo pakėlimas ar išmokami priedai neįgalina darbuotojo darbo našumo padidėjimo, tam įtakos turi visos su darbu susijusios aplinkybės – tiek materialinės, tiek moralinės.

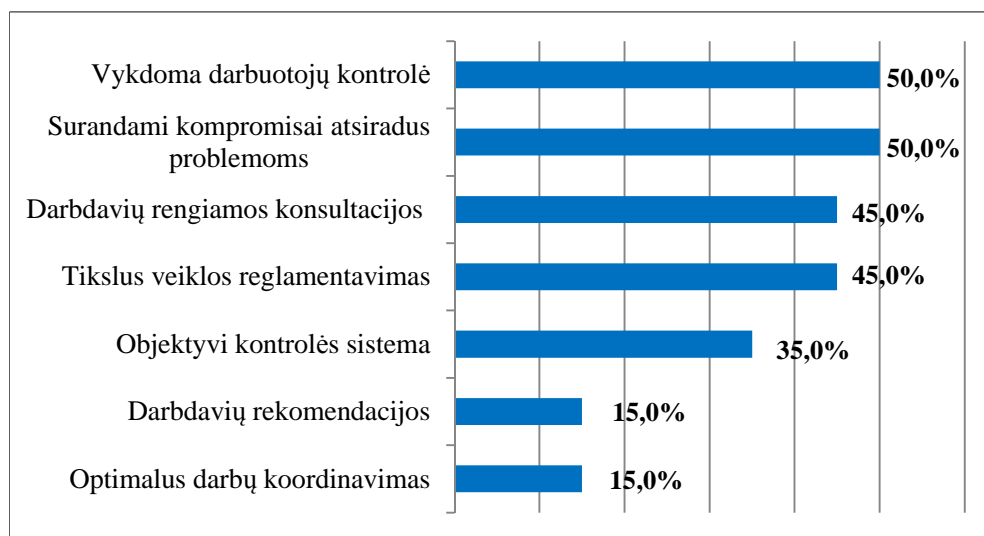
Pasitenkinimas materialinėmis – nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas šiomis priemonėmis yra vidutiniškas, bendras teiginių vidurkis yra 3,07 balo (iš galimų 5 balų) (žr. 4 priedą). Daugiausiai respondentai patenkinti įmonės suteikiamu telefonu darbo reikalams (žr. 10 pav.)



10 pav. Pasitenkinimas materialinėmis – nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis, proc.

Iš 10 paveikslo matoma, kad net dvidešimt aštuoni (70 proc.) respondentai yra labai patenkinti arba patenkinti įmonės suteikiamu telefonu darbo reikalams. Ši motyvavimo priemonė suteikia darbuotojams komunikuoti tiek tarpusavyje, tiek su išoriniu pasauliu, nebijant, kad jie patirs asmeninių išlaidų dėl darbo pobūdžio. Mažiausią pasitenkinimą respondentams sukelia kelialapiai poilsiui, nemokamas maitinimas, laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (po 5 proc. respondentų). Galima teigti, kad UAB „Reisita“ taiko mažai materialinių – nepiniginių motyvavimo priemonių, dėl to pasitenkinimas jomis – vidutiniškas ir darbuotojai gali prarasti pasitenkinimą pačiu darbu.

Pasitenkinimas organizacinėmis motyvavimo priemonėmis. Tyrimu nustatyta, kad pasitenkinimas organizacinėmis motyvavimo priemonėmis yra aukštas, bendras teiginių vidurkis 4,02 balo (iš galimų 5 balų) (žr. 4 priedą). Mažiausiai respondentai patenkinti darbdavių rekomendacijomis ir optimaliu darbų koordinavimu (žr. 11 pav.).



11 pav. Pasitenkinimas organizacinėmis motyvavimo priemonėmis, proc.

Dvidešimt respondentų (50 proc.) patenkinti vykdoma darbuotojų kontrole ir kompromisų ieškojimu iškilus problemoms. Mažiau nei pusė respondentų (45 proc.) patenkinti rengiamomis konsultacijomis, tikslu veiklos reglamentavimu, o keturiolika (35 proc.) respondentų patenkinti objektyvia kontrolės sistema. Respondentai mažiau patenkinti (15 proc.) darbdavių rekomendacijomis ir optimaliu darbų koordinavimu. Galima teigti, kad UAB „Reisita“ vykdoma darbuotojų kontrolė tenkina darbuotojus, tačiau netenkina rekomendacijų trūkumas bei neoptimalus darbų koordinavimas, kas gali turėti įtakos neefektyviai darbo kontrolei.

Pasitenkinimas sociopsichologinėmis motyvavimo priemonėmis. Analizuojant pasitenkinimą taikomomis sociopsichologinėmis motyvavimo priemonėmis nustatyta, kad pasitenkinimas yra gana aukštas, bendras teiginių vidurkis 3,98 balo (iš galimų 5 balų) (žr. 4 priedą). Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) yra patenkinti darbo įvertinimu (žr. 12 pav.).



12 pav. Pasitenkinimas sociopsichologinėmis motyvavimo priemonėmis, proc.

Dvidešimt respondentų (50 proc.) yra patenkinti suteikiama galimybe saviraiškai, taip pat 50 proc. respondentų patenkinti palankiomis darbo sąlygomis. Mažiausias pasitenkinimas yra užimtumo garantijomis, kurias pasirinko tik aštuoni (20 proc.) respondentų. Vidutinišką pasitenkinimą respondentams sukelia šios priemonės: padėka už gerai atliktą darbą, skatinimas išsakyti idėjas, palankus psichologinis klimatas. Nepasitenkinimas šiomis priemonėmis gali turėti įtakos įtampos atsiradimui darbe. Galima teigti, kad nors UAB „Reisita“ darbuotojai pasitenkinimas taikomomis sociopsichologinėmis priemonėmis yra aukštas, įmonė privalo daugiau dėmesio skirti jų efektyvumui, nes dėka palankios sociopsichologinės sąlygos suteikia galimybę darbuotojams pasijausti reikšmingesniais, laimingesniais ir veikia kaip stiprus motyvatorius.

Apibendrinant UAB „Reisita“ darbuotojų pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis, galima teigti, kad labiausiai darbuotojai patenkinti šiomis taikomomis priemonėmis: atlyginimo padidinimo galimybėmis, įmonės suteikiamu telefonu darbo reikalams, vykdoma darbuotojų kontrole, kompromisu suradimu iškilus problemoms, teisingu darbo įvertinimu, palankiomis darbo sąlygomis. Vertinant vyrų ir moterų pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis, pastebėta, kad 100 proc. moterų labiausiai patenkintos teisingu darbo įvertinimu, kai tuo patenkinti tik 50 proc. vyrų. Tačiau net 50 proc. vyrų patenkinti įmonės suteikiamu telefonu darbo reikalams. Analizuojant tyrimo duomenis pagal respondentų amžių, išaiškėjo, kad jaunesnio (18 – 25 metų) amžiaus darbuotojai, kurie sudaro 15 proc. respondentų labiausiai patenkinti atlyginimo padidinimo galimybėmis, bet mažiausiai patenkinti galimybe kilti karjeros laiptais (50 proc.). Vyresnio (nuo 36 ir daugiau metų) amžiaus respondentams, kurie sudaro 25 proc. respondentų, didžiausią pasitenkinimą sukelia palankios darbo sąlygos (80proc.), mažiausią – užimtumo garantijos (60 proc.). Vertinat pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis pagal darbuotojų pareigas, paaiškėjo, kad vairuotojai – ekspeditoriai, kurie sudaro 75 proc. respondentų, labiausiai patenkinti įmonės suteikiamu telefonu darbo reikalams (60 proc.) ir teisingu darbo įvertinimu (60 proc.).

Apibendrinant UAB „Reisita“ taikomų motyvavimo priemonių tyrimą, galima daryti išvadą, kad įmonė daugiausia taiko tokias materialinio motyvavimo priemones: atlyginimo padidinimo galimybę, poreikius tenkinantį darbo užmokestį; materialines – nepinigines: suteikiamas įmonės telefonas darbo reikalams; organizacines: objektyvią kontrolės sistemą; sociopsichologines motyvavimo priemones: teisingą darbo įvertinimą, palankias darbo sąlygas, padėką už gerai atliktą darbą. Labiausiai respondentai patenkinti įmonės taikomomis materialinėmis bei organizacinėmis motyvavimo priemonėmis, vidutiniškai patenkinti – sociopsichologinėmis ir materialinėmis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Nors bendras respondentų pasitenkinimas taikomomis motyvavimo priemonėmis nėra mažas, svarbu pastebėti, kad bendras respondentų pasitenkinimas darbu yra žemesnis nei vidutinis, t.y. 2,53 balo iš galimų 5 balų. Tokiam pasitenkinimui darbu įtakos turi mažai taikomos sociopsichologinės motyvavimo priemonės, kadangi šios priemonės tenkina darbuotojų pripažinimo ir pagarbos poreikį, leidžia darbuotojams jaustis svarbiems, reikšmingiems, suteikią didesnę norą siekti organizacijos bei savo tikslų. UAB „Reisita“ taikydama darbuotojų motyvavimo priemones, daugiau dėmesio turi skirti kiekvieno darbuotojo asmeniniams poreikiams, nes žmonės yra labai skirtingi, skirtingas ir vienodų motyvavimo priemonių poveikis žmonėms, todėl būtina nuolat atnaujinti, pakeisti darbuotojų motyvavimo priemones, ieškoti naujų būdų ar patobulinti jau egzistuojančius.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad sąvoka motyvas apima priežastį, stimulą, poreikius, interesus, tikslus, kurie skatina individo kryptingą veiklą. Darbo motyvai yra priežastys, skatinančios žmogų patenkinti savo poreikius. Įmonės vadovai, suprasdami darbuotojo interesus, vertybes, tikslus, gali juos palyginti su darbo situacija ir tokiu būdu gali įgyvendinti darbuotojų paskatas, siekiant įmonės ir darbuotojų gerovės. Sąvoka motyvavimas apima platesnę traktuotę, įvardijama tam tikru individo elgsenos modeliu. Motyvavimas – įvairių elgsenos stimulų suderinimas, asmenybės stimuliavimas įvairiais poveikio metodais, skatinamosios jėgos sukūrimas, kuri nukreipia darbuotoją imtis veiksmų savo trokštamų objektų įgijimui, kartu siekiant ir įmonės tikslų.

2. Darbuotojų motyvavimo priemonių sistema – elementų visuma, apimanti priemones, skirtas didinti darbuotojų motyvaciją. Efektyvi motyvavimo sistema įmonėje bus kai: identifikuojami darbuotojų prioritetiniai poreikiai, kuriems įtakos turi to laikmečio motyvai, teisingai suvokiamos motyvacijos galimybės, iškeliami realūs darbuotojų motyvavimo tikslai bei uždaviniai. Įmonės turi kurti ir modeliuoti tokias darbuotojų motyvavimo sistemas, kurios ne tik pritrauktų, bet ir išlaikytų kuo produktyvesnę darbo jėgą.

3. Motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje apibrėžiamos kaip motyvatoriai, kurie skatina asmenis imtis veiklos ir padeda realizuoti tam tikrus darbuotojų poreikius. Analizuojant pastebėta, kad dauguma mokslininkų motyvavimo priemonės skirsto į materialinius ir moralinius motyvavimo būdus. Tačiau motyvavimo būdai taip pat yra išskaidyti į ekonomines, ekonomines (materialines – nepinigines), organizacines, sociopsichologines, demotyvuojančias: formalias, neformalias motyvavimo priemones. Materialinės motyvavimo priemonės galima išreikšti pinigine verte, pagrindinė tokio motyvavimo priemonė – darbuotojo atlyginimas, taip pat – priedai, premijos ir pan. Materialinės nepiniginės priemonės nedidina darbuotojo finansinės gerovės, , bet dėl jų dėka darbuotojui atliekamas darbas tampa patrauklesnis. Šių priemonių pavyzdžiai: maitinimo organizavimas, nuolaidos perkant gaminamą produkciją, nemokami kelialapiai poilsiui ir pan. Dėka tokių organizacinių motyvavimo priemonių taikymo kaip veiklos reglamentavimas, kontrolės sistemų organizavimas, drausmės ir tvarkos palaikymas ir pan. darbuotojams suteikiami pastovumo bei darbo solidumo jausmai. Sociopsichologinės motyvavimo priemonės nėra išreikštos ar susietos pinigine verte, yra sunkiai apčiuopiamos ir turi tiesioginį psichologinį poveikį individui.

4. Atlikus darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo UAB „Reisita“ analizę, nustatyta, kad įmonė taiko tokias darbuotojų motyvavimo priemones: atlyginimo padidinimo galimybę, poreikius tenkinantį darbo užmokestį, suteikiamas įmonės telefonas darbo reikalams, objektyvią kontrolės sistemą, teisingą darbo įvertinimą, palankias darbo sąlygas, padėką už gerai atliktą darbą.

Galima teigti, kad UAB „Reisita“ taiko įvairias materialines motyvavimo priemones ir darbuotojų pasitenkinimas jomis – aukštas. Pasitenkinimas sociopsichologinėmis motyvavimo priemonėmis yra taip pat aukštas, nes įmonė taiko teisingą darbo įvertinimą, palankias darbo sąlygas, padėką už gerai atliktą darbą, tačiau rečiau taiko saviraiškos skatimą, pasiūlymų išsakymą bei galimybę kilti karjeros laiptais, todėl darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas nėra skatinamas. UAB „Reisita“ taikoma pagrindinė organizacinė motyvavimo priemonė – objektyvi kontrolės sistema, kuri suteikia darbuotojams pastovumo bei darbo solidumo jausmus. Pasitenkinimas taikomomis organizacinėmis priemonėmis yra aukštas – bendras teiginių vidurkis 4,02 balo (iš 5 galimų balų). Žemiausias pasitenkinimas yra įmonėje taikomomis materialinėmis – nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Šios priemonės nesuteikia tiesioginės finansinės naudos darbuotojams, tačiau turi didelę įtaką darbo kokybei. Kadangi tokios priemonės kainuoja įmonei, jų taikymas nėra UAB „Reisita“ prioritetas. Atsižvelgiant į mažą UAB „Reisita“ darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu, reikia pabrėžti, kad svarbu, jog įmonės vadovai, taikydami motyvavimo priemones, atsižvelgtų į darbuotojų asmenines savybes, sugebėjimus, kompetenciją, galimybes, kadangi skirtingos priemonės skirtingai motyvuoja žmones.

LITERATŪRA

- Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. (2004). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija
- Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Bakanauskas A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: VDU leidykla.
- Baršauskienė V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
- Bivainis J. (2011). *Vadyba studentams*. Vilnius: Technika.
- Gegieckienė L., Graikšienė A. (2009). *Verslumas*. Vilnius: Ciklonas.
- Gražulis V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
- Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
- Lipinskienė D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
- Marcinkevičiūtė L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
- Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Šalčius A. (2009). *Organizacijos valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Efrata.
- Šalčius A. (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis Lankas.
- Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.

Elektroniniai dokumentai

- UAB „Reisita“ internetinis puslapis [interaktyvus] [žiūrėta 2015 – 04 – 30]. Prieiga per Internetą: <<http://www.reisita.lt>>.
- Minnesota satisfaction questionnaire [interaktyvus] [žiūrėta 2015 – 04 – 16]. Prieiga per Internetą : <<http://www.psych.umn.edu/>>.

PRIEDAI

KIEKYBINIO TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

Kriterijai	Teiginiai
1. Motyvacija darbui	
1.1. Priežastys dirbti įmonėje	Pasitenkinimas darbo vieta; Socialinės garantijos; Lankstus darbo grafikas; Galimybė kilti karjeros laiptais; Palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis.
1.2. Bendras pasitenkinimas darbu	Savo darbe aš jaučiuosi puikiai; Savo darbe aš jaučiuosi neblogai; Mano darbas man neteikia jokio malonumo, juk tai tik darbas; Darbe jaučiuosi labai blogai; Mano darbas man nėra malonus.
2. Motyvavimo priemonių identifikavimas	
2.1. Materialinės motyvavimo priemonės	Atlyginimo padidinimo galimybės; Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti; Piniginės premijos; Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.); Poreikius tenkinantis darbo užmokestis; Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms; Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.).
2.2. Materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonės	Vertingos dovanos; Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.); Nemokamas maitinimas; Stažuotės; Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams;

1 PRIEDO TĘSINYS

	Kelialapiai poilsiui.
2.3. Organizacinės motyvavimo priemonės	Tikslus veiklos reglamentavimas; Objektyvi kontrolės sistema; Optimalus darbų koordinavimas; Surandami kompromisai atsiradus problemoms; Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje; Darbdavių rekomendacijos; Vykdoma darbuotojų kontrolė.
2.4. Sociopsichologinės motyvavimo priemonės	Teisingas darbo įvertinimas; Palankios darbo sąlygos; Galimybė kilti karjeros laiptais; Užimtumo garantijos; Saviraiškos galimybės; Padėka už gerai atliktą darbą; Skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus.
3. Pasitenkinimas motyvavimo priemonėmis	
3.1. Materialinės motyvavimo priemonės	Atlyginimo padidinimo galimybės; Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti; Piniginės premijos; Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.) Poreikius tenkinantis darbo užmokestis; Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms; Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.).
3.2. Materialinės – nepiniginės	Vertingos dovanos; Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.); Nemokamas maitinimas; Stažuotės;

3.3. Organizacinės motyvavimo priemonės	Tikslus veiklos reglamentavimas; Objektyvi kontrolės sistema; Optimalus darbų koordinavimas; Surandami kompromisai atsiradus problemoms; Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje; Darbdavių rekomendacijos; Vykdoma darbuotojų kontrolė.
3.4. Sociopsichologinės motyvavimo priemonės	Teisingas darbo įvertinimas; Palankios darbo sąlygos; Galimybė kilti karjeros laiptais; Užimtumo garantijos; Saviraiškos galimybės; Padėka už gerai atliktą darbą; Skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus.
4. Respondentų socio – demografinės charakteristikos	
Amžius	18 – 25 metų; 26 – 35 metų; 36 – 45 metų; 46 ir daugiau metų.
Lytis	Vyras; Moteris.
Išsilavinimas	Pagrindinis; Vidurinis; Aukštesnysis; Nebaigtas aukštasis; Aukštasis; Profesinis.
Pareigos	Direktorius; Vadybininkas(-ė); Vairuotojas – ekspeditorius; Šaltkalvis;

1 PRIEDO TĘSINYS

	Vyr. buhalterė; Buhalterė; Administratorė.
Darbo stažas įmonėje	Mažiau nei 1 metai; 1 – 5 metų; 6 – 10 metų; Daugiau nei 10 metų.

2 PRIEDAS

Tyrimo anketa: „UAB „Reisita“ darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas yra išsiaiškinti motyvavimo priemonių taikymą UAB „Reisita“. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir Jums tinkamiausią atsakymą pažymėkite ⊗.

Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Kokios priežastys lėmė Jūsų pasirinkimą dirbti UAB „Reisita“? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Pasitenkinimas darbo vieta	1	2	3	4	5
Socialinės garantijos	1	2	3	4	5
Lankstus darbo grafikas	1	2	3	4	5
Galimybė kilti karjeros laiptais	1	2	3	4	5
Palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis	1	2	3	4	5

2. Kaip Jūs vertinate bendrą pasitenkinimą darbu? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Savo darbe aš jaučiuosi puikiai	1	2	3	4	5
Savo darbe aš jaučiuosi neblogai	1	2	3	4	5
Mano darbas man neteikia jokio malonumo, juk tai tik darbas	1	2	3	4	5
Darbe jaučiuosi labai blogai	1	2	3	4	5
Mano darbas man nėra malonus	1	2	3	4	5

2 PRIEDO TĘSINYS

3. Kokios darbuotojus skatinančios materialinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	SKALĖ		
Atlyginimo padidinimo galimybės	Taip	Ne	Nežinau
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti	Taip	Ne	Nežinau
Piniginės premijos	Taip	Ne	Nežinau
Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.)	Taip	Ne	Nežinau
Poreikius tenkinantis darbo užmokestis	Taip	Ne	Nežinau
Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms	Taip	Ne	Nežinau
Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.)	Taip	Ne	Nežinau

4. Kokios darbuotojus skatinančios materialinės – nepiniginės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	SKALĖ		
Vertingos dovanos	Taip	Ne	Nežinau
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.)	Taip	Ne	Nežinau
Nemokamas maitinimas	Taip	Ne	Nežinau
Stazuotės	Taip	Ne	Nežinau
Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams	Taip	Ne	Nežinau
Kelialapiai poilsiui	Taip	Ne	Nežinau

2 PRIEDO TĘSINYS

5. Kokios darbuotojus skatinančios organizacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	SKALĖ		
Tikslus veiklos reglamentavimas	Taip	Ne	Nežinau
Objektyvi kontrolės sistema	Taip	Ne	Nežinau
Optimalus darbų koordinavimas	Taip	Ne	Nežinau
Surandami kompromisai atsiradus problemoms	Taip	Ne	Nežinau
Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje	Taip	Ne	Nežinau
Darbdavių rekomendacijos	Taip	Ne	Nežinau
Vykdoma darbuotojų kontrolė	Taip	Ne	Nežinau

6. Kokios darbuotojus skatinančios socio – psichologinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	SKALĖ		
Teisingas darbo įvertinimas	Taip	Ne	Nežinau
Palankios darbo sąlygos	Taip	Ne	Nežinau
Galimybė kilti karjeros laiptais	Taip	Ne	Nežinau
Užimtumo garantijos	Taip	Ne	Nežinau
Saviraiškos galimybės	Taip	Ne	Nežinau
Padėka už gerai atliktą darbą	Taip	Ne	Nežinau
Skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus	Taip	Ne	Nežinau

2 PRIEDO TĘSINYS

7. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Atlyginimo padidinimo galimybės	1	2	3	4	5
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti	1	2	3	4	5
Piniginės premijos	1	2	3	4	5
Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.)	1	2	3	4	5
Poreikius tenkinantis darbo užmokestis	1	2	3	4	5
Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms	1	2	3	4	5
Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.)	1	2	3	4	5

8. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Vertingos dovanos	1	2	3	4	5
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.)	1	2	3	4	5
Nemokamas maitinimas	1	2	3	4	5
Stazuotės	1	2	3	4	5
Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams	1	2	3	4	5
Kelialapiai poilsiui	1	2	3	4	5

2 PRIEDO TĘSINYS

9. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis organizacinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Tikslus veiklos reglamentavimas	1	2	3	4	5
Objektyvi kontrolės sistema	1	2	3	4	5
Optimalus darbų koordinavimas	1	2	3	4	5
Surandami kompromisai atsiradus problemoms	1	2	3	4	5
Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje	1	2	3	4	5
Darbdavių rekomendacijos	1	2	3	4	5
Vykdoma darbuotojų kontrolė	1	2	3	4	5

10. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis socio – psichologinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	SKALĖ (nuo 1 iki 5)				
Teisingas darbo įvertinimas	1	2	3	4	5
Palankios darbo sąlygos	1	2	3	4	5
Palankus psichologinis klimatas	1	2	3	4	5
Užimtumo garantijos	1	2	3	4	5
Saviraiškos galimybės	1	2	3	4	5
Padėka už gerai atliktą darbą	1	2	3	4	5
Skatinamas išsakyti idėjas, pasiūlymus	1	2	3	4	5

11. Jūsų amžius?
- 18 – 25 metų
 - 26 – 35 metų
 - 36 – 45 metų
 - 46 ir daugiau metų
12. Jūsų lytis?
- Vyras
 - Moteris
13. Jūsų išsilavinimas?
- Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Aukštesnysis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis
 - Profesinis
14. Jūsų pareigos?
- Direktorius
 - Vadybininkas(-ė)
 - Vairuotojas – ekspeditorius
 - Šaltkalvis
 - Vyr. buhalterė
 - Buhalterė
 - Administratorė
15. Jūsų darbo stažas įmonėje?
- Mažiau nei 1 metai
 - 1 – 5 metų
 - 6 – 10 metų
 - Daugiau nei 10 metų

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir skirtą laiką!

Anketą rengė: PAI-9N gr. stud. Ineta Narbutaitė

KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI PROCENTINE IŠRAIŠKA

1. Kokios priežastys lėmė Jūsų pasirinkimą dirbti UAB „Reisita“? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku)

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Pasitenkinimas darbo vieta	0.0	35.0	40.0	25.0	0.0
Socialinės garantijos	0.0	0.0	65.0	15.0	20.0
Lankstus darbo grafikas	0.0	25.0	55.0	20.0	0.0
Galimybė kilti karjeros laiptais	20.0	40.0	30.0	10.0	0.0
Palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis	0.0	15.0	35.0	45.0	5.0

2. Kaip Jūs vertinate bendrą pasitenkinimą darbu? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku)

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Savo darbe aš jaučiuosi puikiai	10,0	5,0	45,0	30,0	10,0
Savo darbe aš jaučiuosi neblogai	15,0	30,0	20,0	20,0	15,0
Mano darbas man neteikia jokio malonumo, juk tai tik darbas	15,0	30,0	30,0	20,0	5,0
Darbe jaučiuosi labai blogai	30,0	50,0	10,0	5,0	5,0
Mano darbas man nėra malonus	30,0	25,0	20,0	20,0	5,0

3. Kokios darbuotojus skatinančios materialinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

3 PRIEDO TĘSINYS

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA		
Atlyginimo padidinimo galimybės	45,0	15,0	40,0
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti	0,0	100,0	0,0
Piniginės premijos	15,0	20,0	65,0
Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.)	30,0	40,0	30,0
Poreikius tenkinantis darbo užmokestis	40,0	20,0	40,0
Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms	0,0	100,0	0,0
Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.)	30,0	35,0	35,0

4. Kokios darbuotojus skatinančios materialinės – nepiniginės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA		
Vertingos dovanos	15,0	40,0	45,0
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.)	0,0	100,0	0,0
Nemokamas maitinimas	0,0	100,0	0,0
Stažuotės	10,0	80,0	10,0
Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams	70,0	20,0	10,0
Kelialapiai poilsiui	0,0	100,0	0,0

5. Kokios darbuotojus skatinančios organizacinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA		
Tikslus veiklos reglamentavimas	30,0	50,0	20,0
Objektyvi kontrolės sistema	55,0	25,0	20,0
Optimalus darbų koordinavimas	10,0	70,0	20,0
Surandami kompromisai atsiradus problemoms	35,0	40,0	25,0

3 PRIEDO TĘSINYS

Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje	5,0	60,0	35,0
Darbdavių rekomendacijos	5,0	85,0	10,0
Vykdoma darbuotojų kontrolė	20,0	60,0	20,0

6. Kokios darbuotojus skatinančios socio – psichologinės priemonės taikomos Jūsų įmonėje? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite tinkamą atsakymo variantą.

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA		
Teisingas darbo įvertinimas	45,0	20,0	35,0
Palankios darbo sąlygos	40,0	20,0	40,0
Galimybė kilti karjeros laiptais	10,0	55,0	35,0
Užimtumo garantijos	10,0	60,0	30,0
Saviraiškos galimybės	10,0	70,0	20,0
Padėka už gerai atliktą darbą	30,0	35,0	35,0
Skatinimas išsakyti idėjas, pasiūlymus	20,0	50,0	30,0

7. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Atlyginimo padidinimo galimybės	5.0	15.0	25.0	30.0	25.0
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti	5.0	0.0	5.0	90.0	0.0
Piniginės premijos	15.0	10.0	15.0	10.0	25.0
Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.)	20.0	15.0	30.0	25.0	10.0
Poreikius tenkinantis darbo užmokestis	20.0	20.0	25.0	25.0	10.0
Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms	5.0	0.0	10.0	0.0	85.0
Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.)	25.0	10.0	55.0	10.0	0.0

3 PRIEDO TĘSINYS

8. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis materialinės – nepiniginės motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Vertingos dovanos	30.0	20.0	35.0	10.0	5.0
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.)	55.0	35.0	5.0	5.0	0.0
Nemokamas maitinimas	55.0	5.0	35.0	5.0	0.0
Stażuotės	25.0	10.0	20.0	20.0	25.0
Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams	0.0	0.0	30.0	30.0	40.0
Kelialapiai poilsiui	25.0	35.0	35.0	0.0	5.0

9. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis organizacinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Tikslus veiklos reglamentavimas	5.0	25.0	25.0	25.0	20.0
Objektyvi kontrolės sistema	15.0	20.0	30.0	35.0	0.0
Optimalus darbų koordinavimas	35.0	30.0	20.0	10.0	5.0
Surandami kompromisai atsiradus problemoms	25.0	15.0	10.0	25.0	25.0
Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje	25.0	25.0	5.0	20.0	25.0
Darbdavių rekomendacijos	15.0	25.0	45.0	10.0	5.0
Vykdoma darbuotojų kontrolė	15.0	15.0	20.0	30.0	20.0

10. Kaip Jūs esate patenkintas įmonėje taikomomis socio – psichologinėmis motyvavimo priemonėmis? Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite jį skalėje nuo 1 iki 5 (1 – labai nepatenkintas; 2 – nepatenkintas; 3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas; 4 – patenkintas; 5 – labai patenkintas)

3 PRIEDO TĘSINYS

TEIGINIAI	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA				
Teisingas darbo įvertinimas	20.0	10.0	15.0	30.0	25.0
Palankios darbo sąlygos	15.0	15.0	20.0	25.0	25.0
Palankus psichologinis klimatas	35.0	25.0	15.0	15.0	10.0
Užimtumo garantijos	25.0	20.0	35.0	15.0	5.0
Saviraiškos galimybės	10.0	15.0	15.0	40.0	10.0
Padėka už gerai atliktą darbą	10.0	20.0	35.0	25.0	10.0
Skatinamas išsakyti idėjas, pasiūlymus	30.0	15.0	30.0	10.0	15.0

TYRIMO REZULTATŲ VIDURKIAI

1. Priežastys dirbti įmonėje.

TEIGINIAI	VIDURKIS
Pasitenkinimas darbo vieta	4,80
Socialinės garantijos	3,85
Lankstus darbo grafikas	2,95
Galimybė kilti karjeros laiptais	2,30
Palankus atlyginimo ir darbo krūvio (apimties) santykis	3,40
Iš viso:	3,50

2. Bendras pasitenkinimas darbu.

TEIGINIAI	VIDURKIS
Savo darbe aš jaučiuosi puikiai	3,37
Savo darbe aš jaučiuosi neblogai	2,90
Mano darbas man neteikia jokio malonumo, juk tai tik darbas	1,72
Darbe jaučiuosi labai blogai	2,20
Mano darbas man nėra malonus	2,47
Iš viso:	2,53

3. Pasitenkinimas materialinėmis motyvavimo priemonėmis.

TEIGINIAI	VIDURKIS
Atlyginimo padidinimo galimybės	3,55
Paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamam turtui įsigyti	3,82
Piniginės premijos	2,45

4 PRIEDO TĘSINYS

Įvairios priemokos (pvz.: už viršvalandžius, naktinį darbą ir pan.)	3,00
Poreikius tenkinantis darbo užmokestis	2,85
Paskolos iš kaupiamųjų fondų studijoms	4,60
Vienkartinės išmokos (pvz., Kalėdų, kitų švenčių proga, metinės ir pan.)	2,80
Iš viso:	4,61

4. Pasitekinimas materialinėmis – nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis.

TEIGINIAI	VIDURKIS
Vertingos dovanos	2,40
Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (pvz.: kelialapiai, šventės ir pan.)	1,60
Nemokamas maitinimas	1,90
Stažuotės	3,10
Įmonės telefono suteikimas darbo reikalams	4,10
Kelialapiai poilsiui	2,25
Iš viso:	3,07

5. Pasitenkinimas organizacinėmis motyvavimo priemonėmis

TEIGINIAI	VIDURKIS
Tikslus veiklos reglamentavimas	3,30
Objektyvi kontrolės sistema	2,85
Optimalus darbų koordinavimas	2,20
Surandami kompromisai atsiradus problemoms	3,10
Darbdavių rengiamos konsultacijos atsiradus neaiškumų darbinėje veikloje	2,75
Darbdavių rekomendacijos	2,65
Vykdoma darbuotojų kontrolė	3,25
Iš viso:	4,02

6. Pasitenkinimas socio – psichologinėmis motyvavimo priemonėmis.

TEIGINIAI	VIDURKIS
Teisingas darbo įvertinimas	2,80
Palankios darbo sąlygos	3,30
Palankus psichologinis klimatas	2,40
Užimtumo garantijos	2,55
Saviraiškos galimybės	3,10
Padėka už gerai atliktą darbą	3,10
Skatinamas išsakyti idėjas, pasiūlymus	2,65
Iš viso:	3,98