

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO

Socialinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SM-15

Arūnas Vainius

**STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS
TOBULINIMAS**

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2016

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTISPildo magistro baigiamojo darbo studentas**ARŪNAS VAINIUS**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo naudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose**ARŪNAS VAINIUS**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese**ARŪNAS VAINIUS**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....

(data)

.....

(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....

(data)

.....

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....

(data)

.....

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA**

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: doc. dr. Algirdas Giedraitis

SM – 15 gr. studentui **Arūnui Vainiui** patvirtinta vadybos baigiamojo magistro darbo tema:

STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

Darbo tikslas:

Išanalizavus statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemą pateikti tobulinimo galimybes

Darbo uždaviniai:

1. Parinkti mokslinę literatūrą nagrinėjama tema.
2. Išanalizuoti statybos įmonių motyvavimo sistemą.
3. Sukonstruoti įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modelį.
4. Atlikti tyrimą, parašyti išvadas ir pateikti tobulinimo rekomendacijas.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose – birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo konsultacijos laikas: pirmadieniais, nuo 16:00 iki 17:00 valandos.

Studentas Arūnas Vainius

(parašas, data)

Darbo vadovas dr. Algirdas Giedraitis

(parašas, data)

Vainius Arūnas. Statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas. Vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas – doc. dr. Algirdas Giedraitis. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2017. – 50 p.

Raktažodžiai: statybos įmonės, motyvavimo sistemos, tobulinimas.

Vadovai statybos įmonėse dažniausiai stokoja elementarių teorinių ir praktinių žinių, nepaisant gana intensyviai skelbiamos informacijos apie motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes. Suformuota tyrimo problema: kokia turi būti darbuotojų motyvavimo sistema statybos įmonėse, kad veikla būtų veiksminga, siekiant įmonės rezultatų, ir tenkintų kiekvieną įmonės darbuotoją?

Tyrimo tikslas. Nustatyti statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes. Tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimas – apklausa raštu. Teorinės dalies pabaigoje sukurtas darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modelis padėjo sukurti ir tyrimo instrumentą – anketą. Tiriamųjų grupių parinkimo būdas – netikimybinis, tikslinis grupių formavimas. Tyrime dalyvavo po 45 respondentus (vadovai, inžinieriai, specialistai ir darbininkai) iš statybos įmonių UAB „Klaipėdos monolitas“ ir UAB „Klaistvita“.

Statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistema turėtų apimti šiuos tobulinimo etapus: pateikti motyvavimo priemonių naudojimo ir plėtros planus, atsižvelgiant į turimus išteklius; apibrėžti kiekvieno darbuotojo ir organizacijos tikslus bei uždavinius tikslams pasiekti motyvavimo sistemoje; įvertinti (kiekvieną dieną, mėnesį arba ketvirtį) veiklos rezultatus ir jų pokytį; pateikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie rezultatų pokyčius; vykdyti motyvavimo sistemos monitoringą, siekiant keisti veiklos rezultatus, atsižvelgiant į siektinus darbuotojų ir statybos įmonių tikslus.

TURINYS	
ĮVADAS.....	7
1. ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS TEORINIŲ ASPEKTU.....	9
1.1. Motyvavimo sistemos esmė ir tikslai.....	9
1.2. Motyvavimo sistemos priemonių apžvalga	12
1.3. Įmonių motyvavimo sistemos reikalavimai, motyvavimo sistemos tobulinimo modelis	18
2. STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMAS.....	29
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	29
2.2. Kiekybinio tyrimo organizavimas.....	32
2.3. Tiriamų įmonių pristatymas.....	32
2.3.1. UAB „Klaipėdos monolitas“.....	32
2.3.2. UAB „Klaisvita“.....	33
3. STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI, PALYGINIMAS IR TOBULINIMO GALIMYBĖS.....	35
IŠVADOS.....	44
LITERATŪRA.....	46
ŽODYNAS.....	50
PRIEDAI.....	52

Lentelių sąrašas:

1 lentelė	Motyvacijos sistemos sampratos apibrėžimas.....	9
2 lentelė	Motyvacijos stadijos	10
3 lentelė	Darbuotojų motyvavimo priemonių klasifikacija	13
4 lentelė	Modelio taikymo gairės	27
5 lentelė	Anketos struktūra	30
6 lentelė	Respondentų demografinės charakteristikos	31
7 lentelė	Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X}).....	35
8 lentelė	Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X}).....	36
9 lentelė	Nematerialinės-moralinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X}).....	36
10 lentelė	Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, derinamos su tikslais (\bar{X}).....	37
11 lentelė	Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, derinamos su tikslais (\bar{X}).....	38
12 lentelė	Nematerialinės-moralinės motyvavimo priemonės derinamos su tikslais (\bar{X}).....	39
13 lentelė	Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, taikomos, atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (\bar{X}).....	40
14 lentelė	Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės taikomos, atsižvelgiant gautus veiklos rezultatus (\bar{X}).....	40
15 lentelė	Nematerialinės moralinės motyvavimo priemonės, taikomos, atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (\bar{X}).....	41
16 lentelė	Motyvacijos priemonių monitoringas (\bar{X}).....	42

Paveikslų sąrašas:

1 paveikslas	Pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai, tikslai bei uždaviniai	20
2 paveikslas	Vadovų vidinės ir išorinės laisvės priimančias sprendimus	22
3 paveikslas	Motyvacijos sistemos tobulinimo modelis.....	26

ĮVADAS

Temos aktualumas. Įmonių vadovų ir savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas sąmoningai siektų savo ir organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį bei materialinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje, tikėtų, kad proto ribose patenkins savo poreikius. Ne visi vadovai savo įmonėse šiems veiksniams skiria pakankamai dėmesio. Nepasitenkinimas darbuotojų motyvavimo sistema sąlygoja didelę darbuotojų kaitą, sergamumą, neatėjimą į darbą, menką darbingumą ir pasitenkinimą darbu, asmeninius konfliktus, streikus, sabotažus ir kt.

Kaip teigia daugelis autorių (Beržonskytė, Matuzienė, 2007; Cace, 2006; Gario, 2006; Beikeris, 2006; Marcinkevičiūtė 2005, 2002), kiekvienas darbuotojas yra ypatingas asmuo, turintis savo individualių savybių, charakterio bruožų, išpažįstantis tam tikras vertybes, siekiantis asmeninių gyvenimo tikslų. L. Maroudas ir kt. (2008) pažymi, kad pakankamai rimta darbuotojų motyvavimo sistemos problema matoma tada, kai darbuotojai motyvuojami neišskiriant individualių darbuotojų asmeninių ar pareigybių poreikių. Pasak Bagdonienės ir Bagdono (2010), klaidingas vadovo supratimas, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, gali tapti nesėkmingo darbo priežastimi. Jos turi sudaryti bendrą sistemą, apimančią visus pagrindinius personalo motyvavimo sistemos elementus. Deja, vyrauja gana paviršutinis požiūris į skirtingų motyvavimo priemonių taikymą, neatlikus išsamesnės esamos situacijos analizės. Todėl, norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, įmonė turi sukurti motyvavimo sistemą, atsižvelgdama į tai, ką konkretus darbuotojas labiausiai vertina (Ichsanova, Lepiochinas, Ambrasas, 2007).

Vadovas tikslui pasiekti gali naudoti įvairias motyvavimo priemones (Bagdonas, 2008, p. 41). Pasak L. Marcinkevičiūtės (2010), ankstesniais istoriniais periodais buvo taikomos tik pavienės darbuotojų motyvavimo priemonės. Šiandien motyvavimo priemonių įvairovė žymiai didesnė. Bet atskirai taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos. Jos turi sudaryti vieningą sistemą. Sisteminis požiūris į motyvavimą, aptinkamas daugelyje šiuolaikinių mokslininkų darbų, praktikoje vis dar sunkiai pripažįstamas.

Kaip teigia K. Žaptorius (2007), visiems priimtinių motyvavimo priemonių sistemoje nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus darbo specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. A. Gholipour, A. Pirannejad, S. F. Kozekanan (2011), akcentuoja, jog visų motyvavimo priemonių derinimas ir motyvavimo sistemos sukūrimas jų pagrindu yra kūrybingumo esmė. Neteisingas jų derinimas turi įtakos ekonominiams rodikliams ir lemia nepageidautinas moralines pasekmes: mažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kyla nepasitenkinimas. Todėl kuriamose darbuotojų motyvavimo sistemose reikia įvertinti daugelį aspektų.

Kiekvienas darbuotojas (vadovai ir vykdytojai) įmonėje turi suprasti, kad jo asmeninė gerovė tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų. Neretai labai skiriasi vadovo ir vykdytojų motyvavimo sistemos svarbos suvokimas ir tai, kaip efektyviai jis sugeba tai atlikti. Dauguma vadovų darbuotojų motyvavimą suvokia, kaip motyvavimą pinigine išraiška. Dažniausia vadovams trūksta elementarių teorinių ir praktinių žinių, nepaisant gana intensyviai skelbiamos informacijos apie motyvavimo priemones. Deja, vadovų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybių išmanymas ne visada atitinka nūdienos realijas.

Tyrimo problema. Kokia turi būti darbuotojų motyvavimo sistema statybos įmonėse, kad veikla būtų veiksminga siekiant įmonės rezultatų ir tenkintų kiekvieną įmonės darbuotoją?

Tyrimo objektas. Statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistema.

Tyrimo tikslas. Nustatyti statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų motyvavimo sistemos esmę.
2. Išanalizuoti įmonių darbuotojų motyvavimo sistemas teoriniu aspektu.
3. Sukonstruoti įmonės darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modelį.
4. Įvertinti darbuotojų motyvavimo sistemos problemas statybos įmonėse.
5. Pateikti statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai:

- Palyginamoji mokslinės literatūros analizė. Taikant šį metodą teorinėje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra šia tema.
- Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas. Taikomas rinkti duomenis apie tiriamąjį objektą.
- Sintezės ir sisteminimo metodai. Taikyti susiejant elementus į vieną visumą.
- Tyrimo duomenys analizuojami *IBM SPSS* (20.0 versija) ir *EXCEL* programomis.

Darbo struktūra

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjamas įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas teoriniu aspektu: motyvavimo sistemos esmė ir tikslai; motyvavimo sistemos priemonių apžvalga; įmonių motyvavimo sistemos reikalavimai ir motyvavimo sistemos tobulinimo modelis.

Antroje darbo dalyje pateiktas statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo tyrimas: tyrimo metodikos pagrindimas, kiekybinio tyrimo organizavimas.

Trečioje darbo dalyje pateikiami statybos įmonių darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimo rezultatai, gauti rezultatai palyginti, pateiktos statybos įmonių motyvavimo sistemų tobulinimo galimybės.

1. ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS

TEORINIŲ ASPEKTU

Šioje darbo dalyje pateiktas susistemintas požiūris į motyvavimo sistemos esmę ir tikslus, nagrinėjamos motyvavimo priemonės ir aprašomos darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo problemos teoriniu aspektu.

1.1. Darbuotojų motyvavimo sistemos esmė ir tikslai

Vienas svarbiausių įmonių vadovų uždavinių – nukreipti darbuotojus įgyvendinti įmonės tikslus (Zakarevičius, 2010) ir užtikrinti, kad darbuotojas jaustųsi naudingas įmonei, motyvuoti jį, sudaryti jam sąlygas jaustis reikalingam. Bet vadovų nuostata tokia, kad pagrindinis motyvacijos svirtas yra materialinių poreikių tenkinimas, neadekvatus įmonės narių požiūriu, kadangi šiandieniniai įvykiai ir procesai ugdo visiškai naują žmogų, sėkmingai adaptuotą išorinei aplinkai, naujai realybei (Marcinkevičiūtės, 2006; Matthis, Jackson, 2003; Melnikas, 2002). Vadovams vis dažniau kyla personalo motyvavimo problema, svarstoma, kaip geriausiai motyvuoti darbuotoją. Čia gali padėti tik tinkamai sukurta motyvavimo sistema (1 lentelė).

1 lentelė. Motyvavimo sistemos sampratos apibrėžimas

Eilės Nr.	Sąvokos apibūdinimas	Autorius
1.	Motyvavimo sistema turi būti orientuota į tai, kaip kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus.	(Marcinkevičiūtė, 2010).
2.	Darbuotojų motyvavimo sistema – <i>ekonominių</i> (darbo užmokestis, priedai, premijos ir pan.), <i>teisinių</i> (darbo ir poilsio laikas, teisė į kasmetines atostogas, saugaus darbo instrukcijos ir pan.), <i>psichologinių</i> (darbo sąlygos, moralinis skatinimas, kvalifikacijos kėlimas, karjera) ir <i>filosofinių</i> (darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija ir pan.) motyvavimo veiksmų grupių visuma.	(Matuzienė, Gaidamavičienė, 2009),
3.	Motyvavimo sistema – tai <i>jėga</i> , kuri veikia darbuotojų vidines ir išorines savybes, turinti įtakos jų elgsenai.	(Stankevičienė, 2006)
4.	Motyvavimo sistema – pagrindinės <i>personalo valdymo priemonės</i> (darbuotojų profesinis augimas, darbdavių rūpinimasis jų karjera, įvairių motyvavimo priemonių siūlymas ir taikymas), kurių visuma sudaro motyvavimo sistemą.	(Sakalas, Šilingienė, 2000)

Šaltinis. Sudarytas autoriaus.

Remiantis 1 lentele, motyvavimo sistema gali būti tarpusavyje susijusių motyvavimo priemonių, kurios veikdamos kartu padeda siekti tam tikrų nustatytų tikslų. Motyvavimo sistema sukuria naują kokybę, jeigu jos elementai susieti atitinkamais ryšiais ir patikimai funkcionuoja. Todėl svarbu tinkamai įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės naudoti įvairesnes motyvavimo priemones, tenkinti darbuotojų interesus. Darbuotojų motyvavimo sistema apibrėžiama kaip

kompleksinis motyvavimo priemonių darinys, atsižvelgiant į organizacijos turimus išteklius, individualius ir organizacijos tikslus, skatinant pagal gautus rezultatus.

Siekiant motyvavimo sistemos efektyvumo, vienas svarbiausių etapų turėtų būti darbuotojų motyvavimo priemonių poreikių analizė: būtina išsiaiškinti, kurios motyvavimo priemonės geriausiai motyvuoja darbuotoją tam tikrai veiklai.

Darbuotojų motyvacija. Šių dienų psichologai *motyvacija* vadina poreikį arba troškimą, suteikiantį elgsenai energijos ir nukreipiantį į tikslą (Myers, 2008, p. 577). Motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu (Dargužytė, 2007). V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė, J. Arnatkevič (2014), L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 42), R. Williams (2010) *motyvacijos* sąvoką sieja su *nepatenkinto poreikio* terminu. Šie autoriai teigia, kad motyvacija yra noras kažką daryti, jį lemia veiksmo galimybė tenkinti poreikį. O poreikis yra suprantamas kaip fiziologinis ir psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai atrodo patrauklūs (Delamater, 2006). Tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą ir rezultatus yra motyvacinis veiksnys. Todėl darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys.

Motyvacijos procesą, analizuojant struktūriniu požiūriu, galima skirti jo stadijas (2 lentelė).

2 lentelė. **Motyvacijos stadijos**

Stadijos Nr.	Stadijos pavadinimas	Stadijos apibūdinimas
1.	Poreikių atsiradimas.	Poreikis atsiranda tada, kai darbuotojas pradeda jausti, jog jam kažko trūksta.
2.	Poreikių tenkinimo būdų paieška.	Darbuotojas poreikius gali: ignoruoti ar net nuslopinti; ieškoti būdų, kaip juos patenkinti.
3.	Veiksmų krypties nustatymas.	Darbuotojas išsiaiškina, ko ir kokiomis priemonėmis privalo siekti, kad poreikis būtų patenkintas.
4.	Veiksmų įgyvendinimas.	Darbuotojas deda pastangas, kad įgyvendintų siekius, kurie sudaro galimybę gauti tai, kas patenkintų jo poreikius.
5.	Atlygio gavimas.	Atlikęs tam tikrą darbą, darbuotojas gauna tai, ką panaudos poreikiams patenkinti ar galės tai išmainyti į pageidaujamą objektą.
6.	Poreikių nepatenkinimas.	Darbuotojui nepatenkinus savo poreikių gali būti nutraukta jo veikla arba jis gali tęsti veiklą tol, kol poreikis bus visiškai patenkintas.
7.	Poreikių patenkinimas.	Darbuotojui patenkinus poreikį, sustiprinama jo veiklos motyvacija, kol atsiras kitas poreikis.

Šaltinis: autoriaus, remiantis D. Šavareikiene (2008).

D. Šavareikienė (2008) pateikia šešias stadijas. Manytina, kad praktikoje poreikiai ne greitai patenkinami dėl įvairių priežasčių: įmonės galimybių; darbuotojų konkurencijos; nesavalaikių darbuotojo poreikių; laiko stokos ir kt. Todėl reikia stebėti dar vieną stadiją, kai poreikiai nepatenkinami.

Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą. Sukurtos motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Atsižvelgiant į tai, pagrindžiamas žmogaus elgsenys darbe. Motyvacijos teorijos skirstomos į dvi

pagrindines kryptis (Lipinskienė, 2012): turinio – teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu; proceso – teorijos, kurios atskleidžia, kaip skatinamas žmogaus elgesys. B.S. Frey, M. Osterloh (2002), S. L. Rynes ir kt. (2004), nagrinėję darbuotojų motyvavimo problemas šiuolaikinėse organizacijose, nustatė, kad daugelyje organizacijų įprastinės darbuotojų motyvavimo teorijos nebeužtikrina efektyvaus darbuotojų motyvavimo, nes darbuotojų motyvai keičiasi.

Motyvacija visų pirma apibrėžiama kaip veiksnys, kuris suteikia žmogui energijos veikti, kurti, t. y. paskatina darbuotojų veiksmus; antra, šis veiksnys paaiškina, kaip darbuotojai motyvuoti atlikti darbą, kaip jie stengsis ir kaip veiksmingai dirbs, t. y. nurodo darbuotojo elgesio kryptį, formą, intensyvumą (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Kaip teigia D. Dauten (2006), „pradedame dirbti nusiteikę pakeisti pasaulį ir būti išskirtiniai“. A. T. Chughtai (2013) pastebi, kad, nepasiteisinus naujo atrinkto darbuotojo viltims ir lūkesčiams, jo vidinė motyvacija gali virsti stipria vidine demotivacija.

R. E. Johnson ir L. Q. Yang (2010) teigia, kad motyvacija siejama su atsidavimu organizacijai, tai labai svarbus aspektas visoms organizacijoms. Tiek darbo motyvacija, tiek įsipareigojimas organizacijai gali būti apibūdinami kaip energija, vienaip ar kitaip veikianti darbuotojų elgesį (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2008). Dargužytės (2007) teigimu, motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu. Bet darbuotojų motyvacija nėra pastovi, ji nuolat kinta. Kai motyvacija yra žema, darbuotojai mažiau įsitraukia į organizacijoje vystančius procesus. Dėl tokio reikalo sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai nuspręsti, kaip (kokiomis priemonėmis) geriausia motyvuoti darbuotojus. Darbuotojų motyvaciją gali pastiprinti specialiai tam sukurta motyvavimo sistema.

Darbuotojų motyvavimas. Motyvavimas – poveikis darbuotojų motyvacijai. Motyvaciją suprantame kaip psichologinę būseną, siekiant patenkinti poreikį, pasiekti tikslą, o motyvavimas suprantamas kaip procesas, įtakos darymas, skatinantis darbuotojus veikti, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Gražulis, 2005, p. 5; Sakalas ir kt., 2000, p. 107). Darbuotojų motyvavimas suprantamas kaip tarpusavyje susijusių siekių, aktyvinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama didinti suinteresuotumą, aktyvinti (Lenkauskaitė, 2010). Motyvavimas siejamas su atsidavimu organizacijai, šis aspektas svarbus visoms organizacijoms (Singh, Tiwari, 2011; Johnson ir Yang 2010).

Motyvuoti dirbti yra vienas svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių (Sledge, Miles, Copping, 2008; Palidauskaitė, 2008). Darbuotojų motyvavimas – tai efektyvi žmogiškųjų išteklių veiklos dalis, sprendžiant organizacijos socialines ir ekonomines problemas, kadangi darbuotojas – svarbiausias kiekvienos organizacijos konkurencingumo plėtojimo veiksnys. Darbuotojų motyvavimas yra viena svarbiausių vadybos funkcijų, nes nuo jos priklauso darbuotojų elgesio kryptis.

P. Zakarevičius ir kt. (2004) darbuotojo veiklos motyvavimą aiškina kaip veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus, detalizavimą ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių darbų atlikimą šių veiksmų pagrindu, išskyrimą bei panaudojimą. Motyvavimas yra poveikio elgsenai darymas (Kirstein, 2010). Motyvuoti darbuotojai, atlikdami pavestas užduotis, įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse situacijose (Katou, 2013). Motyvuojant darbuotojus atsiskleidžia jų galimybės ir sugebėjimai, o tai leidžia efektyviau panaudoti išteklius ir pasiekti gerų organizacijos veiklos rezultatų (Dargužytė, 2007). Motyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip kūrybiškumo pamatas (Stuhlfaut, 2010). Darbuotojams būtini nauji iššūkiai, galimybė tobulėti. Motyvavimui svarbiausia žmonių santykiai ir laikas.

Tikslinio valdymo programą pasiūlė P. Ducker (2004), kaip priemonę motyvuoti darbuotojus, o ne juos valdyti. Tikslinę valdymo programą sudaro keturios sudėtinės dalys: tikslo konkretumas, grupinis sprendimų priėmimas, aiškus įvykdymo terminas ir rezultatų įvertinimas (Ducker, 2004). Vadovai turi stengtis sąlygas bei aplinkybes keisti taip, kad pakreiptų darbuotojų prioritetų sistemą reikiama valdymo tikslams kryptimi. Gera motyvavimo sistema geriau tenkina darbuotojų motyvacinius poreikius.

Remiantis S. Sledge ir kt. (2008), sisteminio požiūrio į darbuotojų motyvavimą nebuvimas lemia tai, kad praktikoje darbuotojų motyvavimas neretai būna neefektyvus. Kaip teigia K. Žaptorius (2007), bet kokia paskata veiksminga tik tada, kai ją gaunantis darbuotojas tiksliai žinos, kad tai lėmė jo įdėtos pastangos. Todėl kompanijos turėtų atidžiai įvertinti, už kokius nuopelnus ar pastangas papildomai motyvuoja. Kitaip motyvavimas praras savo esmę: darbuotojus „priversti“ dirbti našiau, siekiant didinti įmonės produktyvumą. Darbuotojų motyvavimas remiasi tam tikromis individų motyvavimo priemonėmis ir nepateikia visa apimančios motyvavimo sistemos.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių ir interesų tenkinimą, siekiant organizacijos tikslų. Motyvavimo sistemos esmė įmonėje yra darbuotojo savirealizacijos poreikio patenkinimas ir įmonės tikslų siekimas. Vadovams svarbu, kad tinkami darbuotojai būtų tinkamoje vietoje ir galėtų realizuoti savo žinias bei gebėjimus. Kiekvienas darbuotojas turi būti motyvuojamas jausti atsakomybę už tai, koks jo indėlis įmonėje. Tam turi būti kuriama papildoma vertė darbuotojams. Galima teigti, kad pagrįstai įmonėje rengiama ir diegiama motyvavimo sistema yra bendra organizacijos strategijos dalis galinti padėti įgyvendinti darbdavio strategiją.

1.2. Motyvavimo sistemos priemonių apžvalga

Pažymėtina, kad darbo organizavimo metodai turi padėti išvengti darbo monotoniškumo, laiduoti optimalų darbo pasidalijimą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo

vietoje, taikyti teisingo atlygio sistemą ir kt. – tai motyvavimo sistemos priemonės (Čiutienė, 2006). Darbuotojų motyvavimo sistema yra labiau darbuotojų įtraukimo į veiklą mechanizmas nei pinigų mokėjimo sistema, tai priemonė teisingai nukreipti darbuotojus, siekiant pridėtinės vertės suinteresuotoms pusėms. Gerai apgalvota darbuotojų motyvavimo sistema ir teisingai parinktos motyvavimo priemonės padės darbdaviams didinti darbuotojų atsidaivimą darbui.

Darbuotojų motyvavimo priemonės, jų derinimas. D. Lipinskienė (2012) skyrė šias motyvavimo priemones (atlygio už darbą modelius), kurias galima išreikšti pinigine verte ir kurios yra susijusios su išorine motyvacija: darbo užmokestis (pastovioji ir kintamoji dalys); premijos; dalyvavimas dalijantis pelną; su darbu susijusių išlaidų kompensavimas; dovanos; draudimas; fizinės darbo sąlygos; įmonės akcijos; įmonės automobilis; laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonentai, šventės; papildomos atostogos ir kt.). Darbo organizavimo metodai, padedantys išvengti darbo monotoniškumo, laiduoti optimalų darbo pasidalijimą, didinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, taikyti teisingo atlygio sistemą ir kt., yra motyvavimo sistemos priemonės (Čiutienė, 2006).

Remiantis P. Klupšu (2007), motyvavimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) santykinai pastovios (praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė ta, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis); 2) originalios priemonės (reikia ieškoti vis naujų, kad darbuotojams būtų malonus siurprizas, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone).

Motyvavimo priemonių yra daug ir įvairių, jas galima taip sugrupuoti (3 lentelė).

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių klasifikacija

MOTYVAVYMO PRIEMONĖS		
1. Tiesioginės materialios	2. Netiesioginės materialios	3. Nematerialinės-moralinės
Pagrindinis darbo užmokestis. Papildomas darbo užmokestis. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno. Dalyvavimas paskirstant pelną. Papildomų išmokų programos. Paskolos be palūkanų.	Išlaidų transportui apmokėjimas. Išmokos iš taupomųjų fondų. Maitinimas organizacijos lėšomis. Lengvatinis (paslaugų) ar gaminamų prekių pardavimas. Stipendijų fondai. Mokymo, auklėjimo programų fondai. Medicininio aptarnavimo programos. Būsto statybos programos. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos. Gyvybės (sveikatos) draudimo programos. Papildomos apmokamos atostogos. Telefono ir kitų išlaidų kompensavimas.	Užimtumo laiko reguliavimas. Geras psichologinis mikroklimatas. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas. Pripažinimo priemonių programa. Ergonomiška darbo vieta. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos. Įdomus ir turiningas darbas. Užimtumo garantijos

Šaltinis. Sudaryta autoriaus, remiantis P. Zakarevičius ir kt., 2008; K. Gražulis, 2005; Marcinkevičiūtė, 2005.

Šių motyvavimo priemonių skaičius (3 lentelė) gali skirtis. Tai priklauso nuo šalies, regiono, veiklos srities ir kitų veiksnių ar šaltinių. Toliau kiekvieną motyvavimo priemonę galima panagrinėti atskirai.

1. Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės. Pasak D. Diskienės ir kt. (2012), Lietuvos įmonių vadovai labiausiai yra linkę taikyti finansines priemones, siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją. A. Stankevičienė bei L. Labanova (2006) teigia, kad individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos: jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, kartais ir iš viso vengia darbo. Pasak A. Šdrakovo (2007), nors motyvavimas pinigais išlieka svarbus, tačiau pinigai negali išspręsti visų klausimų, tad tokio atlygio kartais nepakanka.

Rinkos ekonomikos sąlygomis darbo užmokestis yra darbo jėgos išraiška, nustatomas atsižvelgiant į pasiūlos ir paklausos santykį bei pagrindinius parametrus, kurie apibūdina darbo jėgos kokybę, profesiją, kvalifikaciją. Darbo užmokestis yra viena veiksmingiausių motyvavimo priemonių, skatinanti kūrybiškumą ir strateginių tikslų įgyvendinimą, nes baimė netekti pajamų susijusi su darbuotojų motyvacija (Raziulytė, 2011; Žiogelytė, 2011, p. 321; Žilinskas, Šultytė, 2010; Potter ir kt., 2006). Tinkamai sukurta darbo apmokėjimo sistema padeda nustatyti darbuotojo darbo užmokestį, užtikrina organizacijai lojalių darbuotojų išlaikymo ir didesnio pelno augimo galimybes (Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė, 2010, p. 154; Rynes, Gerhart, Minette, 2004, p. 384). Anot P. Zakarevičiaus (2003), nustatoma vidutiniškai normalaus dydžio bazinė darbo užmokesčio dalis, garantuojanti darbuotojo ir jo šeimos fiziologinių, saugumo, bendravimo poreikių tenkinimą, kuriant efektyvias atlygio sistemas sutarto ir kintamo atlyginimo už darbą metodais.

L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 80) nuomone, geriausią darbo apmokėjimo modelį sudaro trys dalys:

- *pastovioji (bazinė) dalis*: beveik neturi skatinamojo poveikio reikšmės, todėl motyvuojama gali būti tik efektyviai taikant kintamąją dalį ir premijas;
- *kintamoji dalis*: įvairios priemokos (pvz., už kvalifikacinį lygį, darbo stažą, neterminuotą darbo laiką, procentas nuo parduotų prekių sumos arba apyvartos);
- *premijos*: skatina geriau dirbti, sveiką konkurenciją.

Veiklos rezultatais paremtas atlygis ir jo dydis priklauso nuo darbuotojo darbo rezultatų. Šio tipo atlygio pavyzdžiai gali būti pagrindinis darbo užmokestis (pavyzdžiui, vienetinis), papildomi atlygiai, tokie kaip komisiniai, premijos, priedai už nuopelnus ir kt., kurie mokami už nekasdienius unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius organizacijos pelną ar pagerinusius veiklos kokybę. Priedai už nuopelnus nuo premijos skiriasi tuo, kad priedas yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą, dažniausiai metų gale (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Reikia

sukurti optimalius premijavimo būdus, kurie patenkintų tiek darbuotojus, tiek įmonės savininkus (Anušienė, 2004). E. Brazaitytė (2008) teigia, kad prie premijų greit priprantama ir tai tampa jau nebe išskirtiniu, o savaime suprantamu dalyku. Darbuotojų papildomai gaunamos premijos turi priklausyti nuo kvalifikacijos kėlimo, indėlio į įmonės vertės didinimą ir kitų pastangų, kurios padeda įgyvendinti ar viršyti darbuotojo ir įmonės tikslus.

A. Juodaitytė ir Z. Jablonskienė (2013) savo tyrime atskleidė, kad materialusis veiksnys, tai yra atlyginimas, yra svarbiausias siekiant šiandieninio specialisto lojalumo. Norint paskatinti personalą kuo geriau atlikti savo pareigas, reikia laikytis nešališkumo, kurį lemia palankumas ir teisėtumas (Fayolis, 2005, p. 61). Grynosiuose darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pažeidžiamas pagrindinio teisingumo principas – rezultato ir atlyginimo priklausomybė (Marcinkevičiūtė, 2005). Atlyginimo teisingumui suvokti gali turėti įtakos įvairūs veiksniai: amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir kt. (Martinkus, 2003). Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį su atliktu darbu. Be to, darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o ten, kur tai neįmanoma, – visos komandos darbu, t. y. kolektyviniu apmokėjimu (Žaptorius, 2007).

Reikia pažymėti, kad ne tiek svarbus darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad žmogus jaustų, kad jam teisingai atlyginta už darbą. S. P. Robbins (2007) pažymi, kad darbo užmokesčio sistema turi būti teisinga: tiek vertinant darbuotojo įdėtų pastangų atliekant užduotį ir atlyginimo už tai santykį, tiek lyginant įmonės darbuotojų darbo užmokesčius. Ch. Musselwhite (2011) pabrėžia, kad materialinis motyvavimas gali sustiprinti pageidaujamą elgesį, bet tai neefektyvus ilgalaikis motyvuotojas.

2. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės. Materialaus darbo užmokesčio įtaka darbuotojo norui keisti darbą yra mažesnė, kai darbuotojas gauna papildomą naudą (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014). D. Kareckaitės (2006, p. 3) teigimu, nedaug uždirbantiesiems materialinis skatinimas dažniausia būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes pajamas gaunantiesiems svarbios ir kitos motyvavimo priemonės: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė. Anot P. Paulauskaitės (2008), be tinkamo darbo užmokesčio labiausiai darbuotojus motyvuoja: asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybė; dalyvavimas priimant sprendimus; galimybė inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai; poreikis matyti savo indėlį organizacijos rezultatams, t. y. būti įvertintam ir gauti grįžtamąjį ryšį dėl savo efektyvumo; saugus ir žmoniškas bendravimas. Pasak R. Korsakienės, L. Lobanovas, A. Stankevičienės (2011), vadovas turėtų atrasti laiko padėkoti kiekvienam savo darbuotojui už gerą darbą ir paskatinti toliau taip dirbti.

Minėtos autorės (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011) skiria tokius pripažinimo atvejus:

1. Leisti darbuotojui suprasti, kad jo pastangos buvo pastebėtos.

2. Pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje, nes jis atliko išskirtinį darbą.
3. Parašyti pripažinimo raštą ir įsegti jį į darbuotojo bylą.
4. Elgtis su kiekvienu darbuotoju kaip su asmenybe.
5. Paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą.
6. Išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją.
7. Sukurti atlake nešiojamą ženklelį, kuriame būtų nurodytas nuopelnas ir kiek kartų darbuotojas buvo vertas būti išskirtas iš kitų. Čia ypač svarbu tai, kad kažką vertingo atlikęs darbuotojas būtų pripažintas.
8. Darbuotojų poreikių išklausymas ir supratimas.
9. Darbo vietos (kabineto, stalo vietos) pakeitimas ir pan.

Nepiniginis atlygis – tai priemonė, tiesiogiai nesusijusi su darbuotojui pavesta atlikti konkrečia darbo užduotimi ar jo pasiektu konkrečiu darbo rezultatu (Velička, 2005). Platus nepiniginio motyvavimo priemonių spektras, adaptuotinas atsižvelgiant į įmonės dydį, paskirtį, personalo kategorijas, taikomas diferencijuotai, garantuoja sėkmingus organizacijos rezultatus (Šavareikienė, 2008, p. 41. Leonienė, 2001, p. 153). Nepiniginės motyvavimo priemonės skatina gerą organizacijos klimata, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius, padeda formuoti komandą, kurti organizacijos įvaizdį, skiepyti jos vertybes, užtikrina darbuotojams vidinį saugumą, suteikia pasitenkinimą darbu, skatina tobulėti, verslumą, o tai veikia darbo rezultatus (Martin, 2010; Ke, 2012).

Pasak E. E. Jančiausko (2011), socialines garantijas pagal klasikinę žmogiškųjų išteklių valdymo schemą galima apibrėžti kaip ekonominę bei socialinę apsaugą. Skatinamas socialinis ryšys veikia veiklos produktyvumą ir moralinę būklę, tobulėja pavaldinių kooperacija ir komandinis darbas (Marcinkevičiūtė, 2003).

Personalo judėjimas organizacijoje (perkėlimas į aukštesnes / žemesnes pareigas, perkėlimas, atleidimas) – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Perkeliant į kitas pareigas galima siekti daug tikslų: kaip tobulinimo dalis – suteikti žmonėms daugiau darbo patirties ir užpildyti laisvas darbo vietas; palikti atviras paaukštinimo galimybes; skatinti individų domėjimąsi darbu; nevienodai dirbantieji gali būti perkeliami į kitus darbus, jei aukštesnio lygio vadovai nenori jų pažeminti ar atleisti (Žaptorius, 2007). Viena paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali veikti jų nuotaiką ir rezultatus, egzistuoja ir diskriminacija.

L. Marcinkevičiūtė (2010) pastebi, kad prie darbo sąlygų veiksnių priskiriama fizinė ir psichologinė darbo aplinka, įvairios lengvatų, parama darbuotojui, jo autonomijos darbovietėje lygis. Viskas, kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika, darbuotoją veikia motyvuojančiai.

Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti.

3. Nematerialinės-moralinės motyvavimo priemonės. D. Šavareikienės (2008, p. 39) teigimu, sociopsichologinis personalo motyvavimas nukreiptas į darbuotojų aukštesnių poreikių tenkinimą.

R. Niermeyer (Нирмайер, 2006) teigia, kad piniginis atlygis retai yra darbuotojų išėjimo iš darbo priežastis. Jis siūlo atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius, kurie motyvuoja darbuotojus, tai: karjeros perspektyvos, tikslingos užduotys, emocinė gerovė, išreikštas pasitikėjimas darbuotoju, geras darbinis klimatas ir saviraiškos galimybės. S. Sledge ir kt. (2008) teigia, kad darbo sudėtingumas ir nuolatinis stresas, kurį daugelis darbuotojų kasdien patiria, lemia jų motyvacijos mažėjimą, kartu akcentuoja darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijoje.

Darbuotojų konkurencingumas apima tam tikrus elementus, kurie susiję tiek su darbuotojų savybėmis, tiek su darbo vietos ypatybėmis (Jurevičienė, Komarova, 2010): išsilavinimu, darbo patirtimi, pareigomis, sprendimų priėmimu, savarankiškumu, darbo rezultatais, technologijų taikymu, darbo kultūra, darbo sudėtingumu, motyvacija dirbti, organizacijos tikslų įgyvendinimu, asmeniniais kriterijais. Vidinė konkurencija, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, nors ir neretai naudojama, tačiau tikrai nėra panacėja (Dainytė, 2007). Nevertėtų pamiršti, O. Dainytės (2007) teigimu, to, kad konkurencijos atsiradimas gali sumažinti darbuotojų lojalumą, negrįžtamai pakeisti darbinę atmosferą, o kartais ir visą įmonės kultūrą. R. E. Johnson ir L. Q. Yang (2010) pabrėžia, kad motyvavimas siejamas su atsidavimu organizacijai. Todėl visų galimų motyvavimo priemonių naudojimas turi būti labai gerai apgalvotas.

D. Bagdonienė, E. Paulavičienė (2010, p. 368), O. Mėlynytė, J. Ruževičius (2008, p. 818) pažymi, kad organizacijos vadovų veikla turi būti nukreipta į darbuotojų darbo vietą: saugios ir sveikos darbo vietos darbuotojams; darbuotojų sąmoningumo šioje srityje skatinimas; pagarba žmogaus teisėms ir jų apsauga darbo vietoje, vienodų darbo sąlygų sudarymas įvairių socialinių grupių atstovams; psichologinio klimato darbe gerinimas; galimybės darbuotojams mokytis visą gyvenimą, tobulėti ir tobulinti kitus, sudarymas. Saugumo poreikius tenkina ir papildomo darbuotojų socialinio draudimo, šeimos narių draudimo, žodžio teisės ir asmeninės bei profsajungų laisvės, panašios priemonės (Benz, 2009, Jugert, 2009 ir kt.). Darbuotojas savo darbe turi jausti, kad yra vertinamas kaip žmogus.

Nemokami kelialapiai poilsiui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai – tai jau sociopsichologinės motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius (Zakarevičius, 2003, p. 35). Remiantis A. A. Elnaga (2013, p. 39), svarbūs motyvaciniai veiksniai darbo aplinkoje yra: darbo vietos išdėstymas, darbo baldų, įrangos

projektavimas ir kokybė, vieta, temperatūra, vėdinimas, apšvietimas, triukšmas, vibracija. Darbuotojai turi turėti galimybę patys kurti savo darbo aplinką.

Darbuotojas turi dirbti darbą, kuris jam patinka. Nereikėtų priimti į darbą darbuotojo, kuriam tiesiog reikia darbo, net jei šis bus nemalonus (Marcinkevičiūtė, 2005). Tokiu atveju gali kilti vidinių konfliktų tarp darbuotojų, sutrikti grupės socializacija, mažėti komandų sutelktumas įgyvendinant užduotis. Darbuotojų patiriamas stresas daro įtaką ir įmonės rezultatams (Cole, 2009).

Vadovas turi parodyti, kad pasitiki savo darbuotoju, mano, kad jis yra sumanus atlikti sudėtingas užduotis. Taip darbuotojas yra skatinamas, pašalinamas nuobodulys (Korsakienė Lobanova, Stankevičienė, 2011). Būtina gerinti darbuotojų jauseną darbe, kelti pasitenkinimą darbu ir vadovais.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvuojant darbuotojus turėtų būti taikomi kelių motyvavimo priemonių deriniai. Vadovai, rinkdamiesi tinkamiausias motyvavimo priemones, turėtų atsižvelgti į sprendžiamų uždavinių sudėtingumą ir sprendimą įgyvendinančių vykdytojų poreikius. Todėl vadovai turi suprasti, kad kiekvienas darbuotojas yra individualus: pasižymi savitu temperamentu, norais, elgsena. Norint darbuotoją suprasti, būtina bendrauti individualiai ar grupėje. Taigi vadovai privalo derinti motyvavimo priemones ir sudaryti sąlygas darbuotojų profesiniam tobulėjimui, nes tai padeda efektyvinti įmonės darbą. Reikia kurti konkurencingą atlygio ir susijusių naudų sistemą, kuri apimtų ne tik sutartinį darbo užmokestį.

1.3. Motyvavimo sistemos reikalavimai, tobulinimo teorinis modelis

Darbuotojų motyvavimo priemonės neveiksmingos, jeigu taikomos atskirai, jos turi sudaryti bendrą motyvavimo sistemą. Darbuotojų motyvavimo sistemos apibūdinamos kaip biurokratinės atlygio už darbą administravimo sistemos. Daugiausia remiamasi hierarchine mokėjimo sistema ir vertinimo sistemomis, kurios paremtos griežtomis pareigybių vertinimo sistemomis, atlyginimo didinimo skale, išreikšta procentais, taikomos skirtingos atlygio politikos, nepriklausančios nuo asmens tikslų ir strateginių organizacijos tikslų bei gautų veiklos rezultatų.

Vadybos mokslo teorijoje skiriamos šios pagrindinės darbuotojų motyvavimo sistemų efektyvumo prielaidos (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, būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės siekia skirtingo atlygio;
- 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 tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

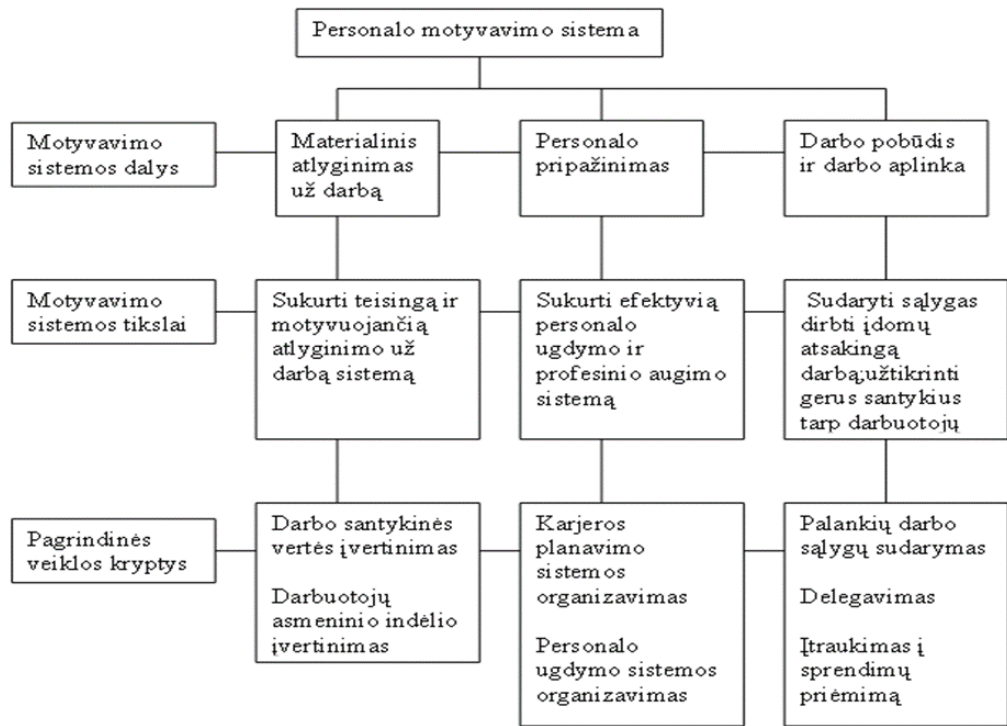
Organizacijos efektyvumas priklauso nuo verslo procesų ir motyvavimo sistemos, kuriuos modeliuoja savininkas ar jo paskirtas įmonės vadovas. Įmonių vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei siekdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį; premijas ir kitus priedus; užtikrinti socialines garantijas; gerinti darbo aplinką ir įmonių kultūrą; organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą; sudaryti profesines karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes; deleguoti darbuotojams daugiau užduočių ir atsakomybę; teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus; įmonės rezultatus bei darbo kokybę; vertinti darbuotojus (Klupšas, 2009). R. L. Mathis, J. H. Jackson (2003) siūlo netapatinti *mokymo* ir *tobulinimo* sąvokų, nes tobulinimas apima naujų gebėjimų, reikalingų tiek dabarties, tiek ateities darbams vykdyti, įgijimą.

O. Poluchina (2010) pateikė patarimų vadovui, norinčiam suformuoti motyvacijos sistemą savo organizacijoje. Ji akcentuoja, kad pirmiausia vadovui reikia atsakyti į klausimą, kas motyvuoja jį patį. Tada jis turi išsiaiškinti organizacijos darbuotojų lūkesčius ir stengtis įvertinti darbuotojo darbą. Organizacijos tikslai bus patenkinti tik tada, kai kartu bus patenkinti ir darbuotojų poreikiai bei interesai. D. Jurevičienė, A. Komarova (2010) teigia, kad darbuotojo poreikių tenkinimą, stimulų tobulėti, kelti savo kompetenciją veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo metodai, plėtros strategija ir pan.

Teigtina, kad veiksminga motyvavimo sistema verslo įmonėje ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet lemia ir didesnę darbuotojų pasitenkinimą, o pastarasis – didėjančią veiklos produktyvumą, taip užtikrinant „laimi – laimi“ situaciją (Lau, May, 2007). Motyvavimo sistemoje problemų kyla, kai reikia konkrečiai situacijai taip pritaikyti konkrečią skatinimo priemonę, kad ji efektyviai veiktų (Kmiotek, 2007).

V. Kumpikaitė, J. Kalinauskienė (2011) teigia, kad motyvacijos paskirtis yra skatinti darbuotojų profesinę veiklą; motyvavimas apima visą žmonių poreikių, kuriuos patenkinti tikimasi dirbant, spektrą.

Darbuotojų motyvavimo sistema yra organizacijos strategijos dalis. Todėl organizacijoje kuriant motyvavimo sistemą reikia įvertinti daugelį aspektų, pateiktų įvairių autorių (žr. 1 pav.).



1 pav. **Pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai, tikslai ir uždaviniai**

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2005.

Pateikta motyvavimo sistema (2 pav.) kurta trimis etapais:

1. Parenkamos motyvavimo sistemos dalys.
2. Nustatomi motyvavimo sistemos tikslai.
3. Pateikiamos pagrindinės veiklos kryptys.

Pirmiausia, remiantis L. Marcinkevičiūte (2005), nustatomos motyvavimo sistemos dalys: motyvuojančio atlyginimo už darbą; darbuotojų pripažinimo; darbo pobūdžio ir darbo aplinkos. Tada jos užpildomos tikslais ir pagrindinėmis veiklos kryptimis. Tačiau ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo įmonės darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio santykių ir kitų veiksnių. L. Marcinkevičiūtės (2005) pateikti pagrindiniai motyvavimo sistemos elementai, tikslai ir uždaviniai (1 pav.) *nebetinkami* dabartiniu periodu, nes veikia nepakankamai efektyviai. Tai parodo darbuotojų kaita ir didėjantys emigracijos mastai Lietuvoje. Kaip teigia L. Marcinkevičiūtė (2005, p. 12), „nėra tobulų motyvavimo teorijų, bet jas pažinus galima rasti veiksmingų motyvavimo priemonių ir metodų“. Šie aspektai gali padėti susivokti situacijose priimti teisingus sprendimus, keičiant ir derinant motyvavimo priemones sistemoje.

Kurdamas motyvavimo priemonių sistemą vadovas pirmiausia turi atsakyti į kelis klausimus ir tik tada nuosekliai kurti motyvavimo sistemą (Korsakienė ir kt., 2011, p. 184–185; Landy, 2007):

- motyvavimo svarba (ar reikia motyvuoti?);

- motyvavimo taikiny (kurį darbuotoją / grupę reikia motyvuoti?);
- motyvavimo objektas (už ką motyvuoti?);
- motyvavimo priemonės dydis (kiek motyvuoti, kokio dydžio paskata?);
- motyvavimo laikas (kada motyvuoti?).

Deja, motyvavimą dažnai apsunkina siauras vadovų motyvavimo proceso supratimas (Kareckaitė, 2005). Dauguma vadovų nori, kad jų darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Jie suvokia ne tik efektyvios užmokesčio už darbą sistemos svarbą, bet stengiasi naudoti ir nematerialius skatinimo būdus. Kartais net ir nedidelis paskatinimas būna labai veiksmingas. Nedaug uždirbantiesiems materialinis skatinimas dažniausia būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė. Didesnes nei vidutines pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė. Todėl vadovui svarbu suprasti, ko reikia ir kas yra svarbu konkrečiam darbuotojui, kokios motyvacijos tikisi jo pavaldiniai.

Kritinėmis įmonei aplinkybėmis vadovams būtina tinkamai motyvuoti darbuotojus, parodyti naujas galimybes ir įkvėpti naujiems iššūkiams (Denton, 2009; Marazienė, 2008). Kiekvienam vadovui verta paanalizuoti, kokio tipo pripažinimą jis teikia bendraudamas su darbuotojais, ir daryti išvadas (Baršauskienė ir kt., 2011). Motyvavimo analizė iš dalies turėtų būti ir tikrųjų žmogaus tikslų, troškimų ar poreikių motyvacija (Maslow, 2006). Bet šiai analizei vadovams trūksta laiko arba skiriamas nepakankamas dėmesys.

Kaip pažymi W. Ke ir kt. (2012, p. 258), darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje įgalina organizacinę valdymo sistemą veikti našiau, nes motyvuoti darbuotojai geriau atlieka jiems paskirtas funkcijas, taktiškai socializuojasi vykdomoje veikloje. Kai darbuotojų karjera susijusi su organizacijos tikslais, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis bei jų sprendimu (Marcinkevičiūtė, 2005). Darbdaviai turi pristatyti kuriamą ar tobulinamą motyvavimo sistemą, reikalavimus dabartiniams ir būsimiems darbuotojams, planuojamas investicijas į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planas parodo, kad darbdaviai taiko ilgalaikes darbuotojų motyvavimo priemones, kurios sukuria ne tik ekonominę pridėtinę vertę: padeda ne tik siekti efektyvesnės įmonės veiklos, geresnių ekonominių rodiklių, bet ir sudaro prielaidas didinti darbuotojų lojalumą, kuria nuolat besimokančios įmonės įvaizdį (Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011). Nepakankamas darbuotojų lojalumas verčia juos ieškoti galimybių pereiti dirbti pas konkurentus.

Organizacijos išlaidos, skirtos darbuotojų kvalifikacijai kelti, turi būti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje, nes kvalifikuoti darbuotojai – tai sėkmingos ir efektyvios organizacijos veiklos garantas (Matuzienė ir kt., 2008). Profesinių įgūdžių tobulinimas įgauna

nuolatinio mokymosi visą gyvenimą pobūdį. Tokį mokymąsi skatina nuolat kintantis aplinkos pobūdis, pirmiausia – sparti mokslo ir technikos pažanga (Martinkus, Žičkienė, 2006, p. 101). Nesant galimybės tobulėti (kelti kvalifikaciją) ar siekti karjeros, darbuotojai priversti ieškoti kitos įmonės, kurioje galėtų šiuos tikslus pasiekti.

Pasak L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 84), visada reikia turėti omenyje, kad darbuotojai labai greitai pripranta prie organizacijos skiriamo dėmesio, ir, deja, pastovūs paskatinimai tampa savaime suprantami. Todėl norint palaikyti kolektyve būtiną darbo tonusą, reikia sudaryti kažko naujo laukimo atmosferą, periodiškai keičiant motyvavimo sistemą ir taikant skirtingas motyvavimo priemones.

Kaip teigia J. Užkurėlienė (2006), darbuotojai praranda tikėjimą ateitimi, kai nėra pakankamai informacijos apie realią padėtį ir perspektyvą. Jie priversti aptarinėti gandus, įvairiai interpretuoti tai, kas vyksta, o tai labai kenkia darbui. Taip darbuotojas bus suinteresuotas keisti darbovietę, energija bus vaistoma naujo darbo paieškomis, o ne pačiam darbui (Marcinkevičiūtė, 2005). Problemų organizacijoje padaugėja, kai paskui darbą paliekantį asmenį išsena ir kiti darbuotojai (Feeley, Barnet, 2006).

Svarbus vaidmuo, kuriant gerus tarpusavio santykius, tenka vadovui. Jis turi užtikrinti, kad jo ir darbuotojo tarpusavio sąveika būtų paritetinė, t. y. lygiavertė (Lapinskienė, 2012, p. 46). Vadovas turi užtikrinti gerą darbuotojo savijautą, padėti įveikti sunkumus, skatinti darbuotojo naudingumo ir reikšmingumo organizacijai jausmą. Jo pagrindinis darbas – priimti sprendimus. B. Kaye ir Sh. Jordan-Evans (2006) skiria išorinę (remiasi fizine ir darbine aplinka) ir vidinę (apima psichinę ir emocinę laisves) sprendimų priėmimo laisves.

Vidinė laisvė

- Laisvė būti savarankiškam, t.y. vadovo pasitikėjimas darbuotoju, kad jis savarankiškai organizuos ir nuolat gerins savo darbą.
- Laisvė planuoti savo laiką, t.y. lanksčios darbo valandos, norint suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, tačiau pageidaujamas darbo grafikas neturi padaryti žalos veiklos efektyvumui ir organizacijai.
- Laisvė dirbti ir mąstyti kitaip.

Išorinė laisvė

- Darbuotojams turi būti leidžiama susikurti jiems palankią darbo erdvę, t.y. darbo stalus jie susistato, kaip jiems patogiau, atsineša savo paveikslus ar rėmelius.
- Darbuotojams galėtų būti leidžiama dirbti namuose, jei tai įmanoma.
- Darbuotojams retais atvejais būtų leidžiama daryti pertraukas – ilgesnio laiko atostogas.
- Darbuotojams leidžiama rengtis taip, kaip jie nori, t.y. laisvas aprangos stilius penktadiniais, aprangos reikalavimai atsižvelgiant į pareigas ar galimybes

2 pav. Vadovų vidinės ir išorinės laisvės priimant sprendimus

Šaltinis: autoriaus, remiantis B. Kaye ir Sh. Jordan-Evans (2006)

Manytina, kad svarbesnė yra vidinė laisvė, nes ji reikalinga vadovams, kad jaustųsi kūrybingi ir produktyvūs kolektyvo bei organizacijos nariai. Šiuo tikslu siekiant organizacijos ir darbuotojų gerovės būtina sąlyga – suvienyti visus jos narius, kartu ir jų energiją siekti bendro tikslo.

Darbo monotoniškumas, rutina, didelis darbo pasidalijimas, autonomijos trūkumas, anonimiškumas ir kiti veiksniai, kartu bendras vertybių sistemos neatitikimas lemia nepasitenkinimą darbu, identiškumo praradimą (Seilius ir kt., 2004). Norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, įmonė turi sukurti individualią kiekvieno darbuotojo motyvavimo sistemą, atsižvelgdama į tai, ką konkretus darbuotojas labiausiai vertina (Ichsanova, Lepiochinas, Ambrasas, 2007).

Motyvacijos priemonės, jų klasifikacijos išmanymas ir vertinimo žinios yra būtini dalykai, nes tai yra aktuali informacija, kuri orientuota į organizacijos personalo poreikius bei jų tenkinimą (Potter, Lee, Rubenking, 2011, p. 400). Motyvavimo priemonės turi būti tinkamos ne tik organizacijos vadovams, bet ir kitiems darbuotojams. J. Žaptorius (2007, p. 112) teigia, kad nėra visiems priimtinių motyvavimo priemonių, jų poveikį darbuotojams lemia organizacijos vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. V. Poluchinos (2010) teigimu, piniginė ir nepiniginė motyvavimo sistemos turi būti taip suformuotos, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi esąs visos motyvų visumos dalelė. Veiklos orientacinės sritys skatina laikytis materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių derinimo mechanizmo.

Neturint aiškios motyvavimo sistemos, blogai sprendžiamos problemos, susijusius su darbo efektyvumo užtikrinimu. Anot P. Zakarevičiaus (2003), kiekviena organizacija turėtų parengti motyvavimo priemonių komplekso aprašą, kuris apimtų visų motyvavimo formų būdus ir priemones, nuosekliai jį realizuoti. Bet pernelyg griežtas veiklos reglamentavimas varžo darbuotojų saviraiškos, dalyvavimo priimančias sprendimus galimybes, todėl organizacinių (administracinių, teisinių) priemonių kompleksas turi būti subalansuotas (Zakarevičius, 2003, p. 120).

Pabrėžtina, remiantis A. Gholipour, A. Pirannejad, S. F. Kozekanan (2011, p. 143), kad visų motyvavimo priemonių derinimas ir motyvavimo sistemos sukūrimas jų pagrindu yra kūrybingumo esmė, kuri ypač svarbi. Darbuotojų motyvavimo priemonės neveiksmingos, jeigu taikomos atskirai, jos turi sudaryti vientisą sistemą (Žimanskienė, Seilius, 2009; Kasiulis ir kt. 2001). Todėl motyvuojant darbuotojus motyvavimo sistemoje turėtų būti taikomi kelių motyvavimo priemonių deriniai. Praktikoje tai taikoma nepakankamai.

Todėl, kaip teigia F. Klupšas (2009, p. 38), motyvavimo sistema turi būti nuolat vertinama, peržiūrima ir koreguojama dėl besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos, kintančių darbuotojų poreikių, kad laiku ją būtų galima koreguoti ir atnaujinti. J. Čepinskienė ir I. Reinikienė (2008, p. 145) teigimu, vadovai, norėdami išsiaiškinti savo darbuotojų poreikius ir tinkamai juos motyvuoti, turėtų kartą ar du per metus atlikti darbuotojų vertinimą. Darbai turėtų būti vertinami analitiniu-baliniu darbų (pareigybių) vertinimo metodu, kurio pagrindą sudaro apibendrinti darbo

viėtų įvertinimo kriterijai/veiksniai, apimantys kvalifikaciją, fizines ir protines pastangas, atsakomybę bei darbo sąlygas (Klupšas, 2009).

Vien formaliomis priemonėmis pagrįstas vertinimas darbuotojui neturi jokios išliekamosios vertės arba dažnai yra tik formali vadovybės kontrolės procedūra, kurią privaloma atlikti (Paulauskaitė, 2009). Darbo vertinimo sistema turi pasižymėti šiomis savybėmis (Zakarevičius ir kt., 2004; Cole, 1997):

- Darbo vertinimas atliekamas vertinant patį darbo atlikimą, o ne žmogų.
- Darbo atlikimo standartai yra santykiniai, o ne absoliutiniai.
- Bazinė darbo vertinimo informacija gaunama iš darbo analizės.
- Visada yra subjektyvių darbo vertinimo aspektų.
- Sistema turi būti praktiška, paprasta ir visiems vienodai suprantama.

Ne visada organizacijose pasiekiami teigiami rezultatai. Todėl taikoma nuobaudų sistema. Nuobaudų sistemoje D. Palivonienė (2003) siūlo atsižvelgti į kelis dalykus:

- Nuobaudų sistema turi būti aiški, darbuotojai turi žinoti, kokią nuobaudą už kokį elgesį jie gali gauti. Ši sistema turi būti pristatyta darbuotojui prieš pradėdamas dirbti organizacijoje.
- Darbuotojas gali būti baudžiamas tik už tuos dalykus, kurie nuo jo priklauso, už kuriuos jis atsakingas.
- Bausmė neturi būti atidėliojama, tačiau visada verta palaukti, kol praeis įkarštis.
- Vadovui darbe suteiktos įvairios galios, tarp jų ir galia bausti. Ji turi būti naudojama nuosekliai, t. y. kiekvieną kartą, kai žmogus tikrai to nusipelno.
- Ypač svarbu, kad baudžiama būtų už elgesį, o ne už būdo bruožus.
- Darbuotojui yra svarbi bendradarbių nuomonė. Darbo grupės neišvengiamai nustato joms priimtinius elgesio kriterijus. Jeigu darbuotojo socialiniai poreikiai yra dideli, atmetimas iš darbo grupės narių pusės gali būti toks pats įtakingas, kaip ir vadovų skiriamos bausmės.
- Bausmių gali būti įvairių. Dažniausiai baudžiama taip, kad žmogus dėl savo elgesio jaučia nemalonumą, tarkim, gauna vadovo įspėjimą, perkeliamas į žemesnes pareigas arba patiria bendradarbių pašaipą.

Kaip teigia D. Grauslytė (2008), nesukurta standartinių modelių, kuriuos taikant organizacijoje galima būtų sėkmingai įdiegti darbuotojų motyvavimo sistemą.

Kuriant įmonėse motyvavimo sistemas į šį procesą reikia įtraukti ir darbuotojus, tinkamai nustatyti parametrus ir mechanizmus (t. y. už ką ir kaip bus atlyginta). Ją įdiegus reikia nuolat tikrinti (kontroliuoti), ar motyvavimo sistemos duoda reikiamus rezultatus (Klupšas, 2009). Motyvavimo

sistema įmonėje tik tada bus veiksminga, kai tenkins dvi pagrindines sąlygas: motyvuoti darbuotojus siekti įmonės tikslų ir patenkinti darbuotojų lūkesčius.

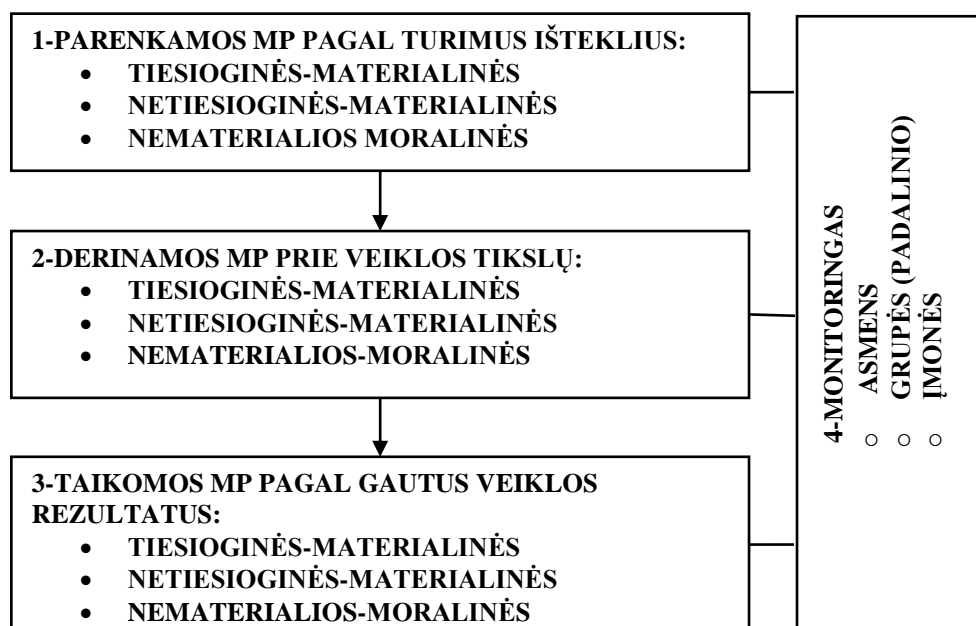
Motyvavimo sistemos valdymas įmonėje užtikrina ne tik darbuotojo darbo ir verslo įmonės veiklos produktyvumą, bet teigiamai veikia ir bendrą regiono ekonomiką (Žiogelytė, Kšivickaitė, 2014). Todėl norint organizacijoje sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą, neužtenka darbuotojams skatinti naudoti tik paskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti bendrą sistemą, kuri apimtų visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Darbuotojų motyvavimo sistemą reiki susieti su nuolatiniu geresnių darbo rezultatų siekiu įmonėje.

Sukurta veiksminga motyvavimo sistema verslo įmonėje ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet lemia ir didesnę darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, o pastarasis didina veiklos produktyvumą, taip užtikrinant „laimi – laimi“ situaciją“ (Lau, May, 2007). Teigiami pokyčiai darbuotojų motyvavimo sistemoje prisideda prie įmonės darbo našumo gerinimo. Darbuotojų rezultatų suvestinės leidžia įvertinti geriausiai dirbančius įmonės darbuotojus.

A. Svaravičius (2005) teigia, kad pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Todėl tik žinant, kokie rezultatai pasiekti, galima imtis vienkiių ar kitokių motyvavimo priemonių, siekiant pagerinti situaciją. Reikia nustatyti motyvavimo proceso kontrolinius taškus, kurie leistų įvertinti, ar motyvavimo procesas vyksta taip, kad būtų galima tikėtis sėkmingo galutinio (užsibrėžto) rezultato.

Todėl norint organizacijoje turėti veiksmingą motyvavimo sistemą, neužtenka visų darbuotojų skatinti vienodomis motyvavimo priemonėmis. Reikia, kad ta motyvavimo sistema ir veiktų. Nes, kai motyvavimo sistema veikia, darbuotojai suinteresuoti organizacijos gerove ir įdės daug pastangų, kad įmonė veiktų sėkmingai, tokie darbuotojai yra nusiteikę kruopščiau ir atsakingiau atlikti savo darbą. Ir priešingai, kai motyvavimo sistema neveikia, darbuotojai nebus suinteresuoti siekti gerų darbo rezultatų ir organizacijos gerovės, jei negaus iš to naudos, negalės patenkinti poreikių. P. Gupta (2005) teigia, kad procesų dalyviai (savininkai), ne tik nuolat gerintų motyvavimo procesą, bet ir valdytų, nes turi kontroliuoti resursus, proceso eigą ir išėigą. Motyvavimo proceso dalyvis (savininkas) turi užtikrinti efektyvų proceso veikimą, rezultata, tobulinimą.

Autoriaus rekomenduojamas motyvavimo sistemos tobulinimo teorinis modelis (2 pav.) skatina suvokti šį procesą ne tik kaip didėjančią organizacijos gebėjimą spręsti problemas, bet ir kiekvieno darbuotojo tobulėjimą atskirai, grupėje ir organizacijoje.



3 pav. **Motyvivimo sistemos tobulinimo modelis**

Šaltinis. Sudaryta autoriaus.

Reikia pažymėti, kad parengtas modelis (3 pav.) siejamas su teorijos verifikavimu. Gerėjant veiklos kokybei, gauti rezultatai reikalauja daugiau nei vieno turimos informacijos elemento aspekto ar keletą faktų, kurių kiekviena naudojama atskirai arba keliais skirtingais būdais.

Modelio paskirtis – statybos įmonės struktūrinių motyvavimo sistemos elementų sąveikos optimizavimas, ją grindžiant darbuotojų motyvavimo koncepcija. Ši koncepcija turi būti paremta elementų sąveika, integruojant motyvavimo priemones į sistemą, didinant darbuotojų galimybes, siekiant ugdyti darbuotojus ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Modelis skirtas sudaryti sąlygas stiprinti darbuotojų motyvaciją, siekiant tikslų veiklos procese.

Modelio uždaviniai: pasitelkiant visą darbuotojų motyvavimo išteklių arsenalą sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui dalyvauti ugdymosi procese kaip visaverčiam organizacijos nariui; individualizuoti darbuotojų ugdymąsi, jam siekiant išsikeltų veiklos tikslų; sudaryti darbuotojų ugdymuisi palankią aplinką, tam panaudojant skirtingas motyvavimo priemones sistemoje pagal siektinus rezultatus; užtikrinti darbuotojo pozityvią socializaciją, sutelkiant dėmesį į motyvavimo priemonių sisteminių poveikį grupės ir organizacijos rezultatams; nuolat vykdyti motyvavimo sistemos monitoringą.

Monitoringu siekiama ne kontrolės ir nuobaudų griežtinimo, o darbo praturtinimo, t.y. sudėtingesnių ir kompleksiškesnių užduočių patikėjimo, atsakomybės už savo darbo rezultatus suteikimo, kontrolės mažinimo, galimybės pasidalinti organizacijos pasiekimais.

Monitoringu siekdama: stebėti, vertinti ir analizuoti pateiktą informaciją; pagal nustatytus išteklius ir atsižvelgiant į jų poveikį rezultatams keisti motyvavimo priemones; sudaryti sąlygas

vykdyti nustatytus darbuotojų ir organizacijos tikslus; nuolat reflektuojant organizacijoje vykdyti įvairaus pobūdžio darbuotojų ugdymo(si), administravimo ir kitus veiksmus. Grįžtamasis ryšys – darbuotojo ir organizacijos tobulėjimo priemonė. Grįžtamąjį ryšį vainikuoja nurodoma motyvavimo sistemos tobulinimo kryptis.

Modelio principai: motyvavimo sistemos atvirumo ir skaidrumo principas; darbuotojų įtraukimo į motyvavimo sistemos tobulinimą principas; motyvavimo priemonių taikymo įvairumo principas; pasiektų rezultatų grįžtamojo ryšio principas.

Motyvavimo sistemos tobulinimo modelis ir taikymo gairės pateiktos 3 lentelėje.

4 lentelė. Modelio taikymo gairės

MOTYVAVIMO SISTEMOS ELEMENTAI	OBJEKTAI IR LYGIAI	SPRENDŽIAMAI KLAUSIMAI
1-Parenkamos MP pagal turimus išteklius.	<ul style="list-style-type: none"> tiesioginės-materialinės; netiesioginės-materialinės; nematerialios moralinės. 	Kokias MP turime? Kokias MP norime papildyti ir/arba pakeisti? Kokias problemas išspręsimė? Kodėl atskiri darbuotojai skiria preferenciją įvairiems motyvams? Ar išnaudojamos visos galimybės motyvuoti darbuotojus?
2-Derinamos MP prie veiklos tikslų	<ul style="list-style-type: none"> asmens; grupės (padalinio); įmonės. 	Kurių tikslų sieksime? Kurios priemonės keičiamos ir derinamos prie tikslų? Kokie bus tikslų įgyvendinimo žingsniai? Kurias suinteresuotas grupes (padalinius) įtrauksime? Kokią tai turės įtaką asmens, grupės (padalinio) ir įmonės vystymuisi?
3-Taiko MP pagal gautus veiklos rezultatus.	<ul style="list-style-type: none"> asmens; grupės (padalinio); įmonės. 	Kokiais kriterijais tai įvertinsime veiklos rezultatus? Kokius rezultatus pasiekėme? Kokios darbuotojų asmeninės patirtys? Kurie rezultatai pakito veikiant motyvavimo priemonėms? Koks yra kiekvienos motyvavimo priemonės poveikis veiklos rezultatams? Kurios motyvavimo priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų ryžtui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultatų ir pasitenkinimo darbo (veiklos) rezultatais?
4-Monitoringas	<ul style="list-style-type: none"> asmens; grupės (padalinio); įmonės. 	Kokia dabartinė situacija? Ką rodo duomenys? Ką reikia keisti? Ar rūpinamasi darbuotojų gerove? Ar yra partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo? Ar tinkamas grįžtamojo ryšio fiksavimas? Ar ugdomas darbuotojų vieningumo jausmas? Ar didėja darbuotojų savivertė, moralė, efektyvesnis tampa komandinis darbas?

Kad ši darbuotojų motyvavimo sistema veiktų, būtina: vadovų gebėjimas įdiegti sistemą; darbuotojų pritarimas bei parama diegiant motyvavimo sistemą; motyvavimo sistemos poveikis darbuotojų motyvacijai ir bendrai grupės nuotaikai; rezultatų valdymas.

Jeigu ši motyvavimo sistema neveikia, gali būti: netinkamas vadovų vadovavimo stilius; netinkamas darbuotojų požiūris į motyvavimo sistemą ir elgesys; darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams; per mažos vadovų pastangos.

Apibendrinant pirmą darbo dalį galima teigti, kad motyvavimo sistema organizacijoje turi būti dinamiška, nuolat papildoma naujomis motyvavimo priemonėmis, kurių nepakanka, arba būtina atsisakyti tų, kurios veikia neefektyviai. Reikia sukurti motyvavimo sistemą, kurioje visi nariai galėtų įnešti savą įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai, skatintų darbuotojus pareikšti savo nuomonę bei

sumanymus, susijusius su gaminamu produktu ar teikiama paslauga. Darbuotojų motyvavimo sistema turi būti siejama su labai konkrečiai pamatuojamais kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, atspindinčiais svarbiausių įmonės tikslų įgyvendinimą. Motyvavimo sistemos lankstumas turi užtikrinti gebėjimą laiku reaguoti į situacijas, žmonių poreikių ir elgesio pasikeitimą. Svarbus vaidmuo tenka monitoringui, kaip grįžtamajam ryšiui: iš darbuotojų – apie jų darbo rezultatus, poreikius ir pageidavimus; iš organizacijos – apie pasiektus rezultatus ir siekiamus tikslus. Todėl, kiekvienam darbuotojui, priklausomai nuo jo įgūdžių, užimamų pareigų ar atliekamo darbo pobūdžio, reikia sudaryti individualią motyvavimo programą, kad kiekvienas galėtų pasirinkti tai, kas jam atrodo reikalingiausia (atsižvelgiant į organizacijos galimybes) ir siekti organizacijos tikslų.

2. STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO METODIKA

Antroje darbo dalyje aprašyta tyrimo metodika, pristatytos tiriamos įmonės.

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Remiantis sukurtu darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo modeliu (2 pav.), atlikti tyrimą ir pasiekti užsibrėžtą **tikslą** – nustatyti statybos įmonių motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tikslui įgyvendinti užsibrėžti šie **uždaviniai**:

- įvertinti statybos įmonių motyvavimo sistemos problemas.
- pateikti statybos įmonių motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tikslui pasiekti pasirinktas **tyrimo tipas** – *kiekybinis tyrimas*. Kiekybiniu apklausos metodu gilinamasi į reiškinių atsiradimo kilmę, o ne į skaičius (Kardelis, 2002, p. 105). Pasirinktas kiekybinis apklausos metodas, nes kiekybiniam tyrimui labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, gaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami (Kardelis, 2005; Tydikis, 2003). Visi kiekybinio tyrimo aspektai yra kruopščiai suplantį iki tyrimo.

Tyrimo metodas – *apklausa raštu*. Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviewotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2010, p. 49). Taikomi įvairūs apklausos metodai, priklausomai nuo administravimo būdo: asmeninė apklausa, apklausa telefonu, apklausa paštu ir apklausa elektroniniu būdu.

Atliekant apklausą paštu apklausos atlikėjas negali atsakyti į respondentui iškilusius klausimus. Todėl klausimai turi būti paprasti.

Tyrimo instrumentas – *anketa*. Anketa yra klausimynas, naudojamas tyrimų duomenų surinkimo tikslais. Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Kiekvieną anketą reikia projektuoti ir kurti atsižvelgiant į tyrimo tikslus (Pranulis 2007, p. 127). Anketoje klausimus reikia tinkamai išdėstyti, nes taip galima sumažinti respondento nenorą dalyvauti tyrime.

Sudarant anketą pirmiausia nustatoma, kokia informacija bus reikalinga. Tyrimo instrumentas parengtas vadovaujantis mokslinės literatūros analize. Informacija paimta iš 4 lentelės ir pasinaudota apibendrinimu iš pirmos darbo dalies.

5 lentelė. Anketos struktūra

Bloko Nr.	Tyrimo kryptys	Tyrimo kryptių detalizavimas	Tyrimo anketos klausimų grupės
1	MP parinkimas pagal turimus išteklius.	Siekiami identifikuoti naudojamą MP motyvavimo sistemoje ir turimų išteklių arsenalą.	1–3 lentelės.
2	MP derinimas prie veiklos tikslų.	Norima sužinoti MP panaudojimo galimybes siekiant paskatinti veiklos efektyvumą.	4–6 lentelės
3	MP taikomos pagal gautus veiklos rezultatus.	Išsiaiškinti MP panaudojimo efektyvumą pagal gautus veiklos rezultatus (kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais) ir MP poveikį veiklos rezultatams. Siekiama sužinoti MP daromą didžiausią įtaką darbuotojų ryžtui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultatų, galimybes didinti darbuotojų savivertę, moralę, efektyvinti komandinį darbą.	7–9 lentelės
4	Monitoringas	Norima gauti informacijos apie kiekvienos MP daromą įtaką veiklos rezultatams. Norima sužinoti, kiek yra kreipiamas dėmesys į MP išskirtinumą. Ar laiku keičiamos MP dėl pablogėjusių arba pagerėjusių veiklos rezultatų. Siekiama identifikuoti motyvavimo sistemos problemas. Norima nustatyti esamą situaciją organizacijoje, vadovo veiklos efektyvumą derinti grupės darbą ir individualumą, ugdyti darbuotojų vieningumo jausmą bei poreikį keisti motyvavimo sistemos elementus.	10 lentelė
5	Bendri klausimai	Pateikiama respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas įmonėje.	11 lentelė

I 5 lentelėje galima matyti motyvavimo sistemos elementus.

Matavimų skalės. Tyrime gautų rezultatų atsakymams fiksuoti pasirinktos šios matavimų skalės (Kardelis, 2007): intervalinė; Likerto; nominalinė.

Intervalinė skalė – skaičių seka, kurioje atstumai tarp skaičių ir jų apibūdinimų gali būti prasmingai interpretuojami.

Likerto skalė – tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais: *1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nesu tikras; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku.*

Nominalinė skalė – skaičių eilė, kurioje skaičiai atlieka identifikavimo funkciją, t. y. skaičiai pažymi tam tikrą objektą. Sudarant bendrų klausimų dalį taikyta nominalinė skalė, kuri, anot K. Kardelio (2007, p. 95), padeda objektyviai nustatyti reikiamus duomenis apie respondentus. Amžius ir darbo stažo duomenys pateikti intervalais (amžius – *kas dešimt metų*, darbo stažas – *kas penkeri metai*).

Tyrimo imtis. Planuojant apklausą, svarbu nustatyti būtiną minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima daryti statistiškai reikšmingas išvadas. Pirmiausia turi būti nustatoma generalinė aibė (Kardelis, 2007). Tačiau ji pakankamai didelė, kadangi statybos įmonių yra daug, taigi jas ištirti labai sunku. Nedidelės apimties tyrimuose tiriamųjų grupės neretai formuojamos nevisiškai laikantis atsitiktinumo principo. Taip suformuotos grupės nevisiškai atspindi populiaciją. Kadangi tyrimai atliekami tik dviejose statybos įmonėse, atsižvelgiant į pasirinktą tikslą, naudotinas *netikimybinis*

tiriamųjų grupių parinkimo būdas. Tokie tyrimų rezultatai gali būti pakankamai patikimi, jeigu tik tyrėjas neketina jų ekstrapoliuoti visai populiacijai. Taip dažniausiai parenkamos grupės, atliekant preliminarinį tyrimą (Kardelis, 2007).

Netikimybinis tiriamųjų grupių parinkimo būdas – *tikslinis grupių formavimas* (Kardelis, 2005). Čia tyrėjas į formuojamą grupę įtraukia asmenis, kurie, jo manymu, yra tipiškiausi tiriamo požymio atžvilgiu. Kitaip tariant, tyrėjas formuoja grupę, priklausomai nuo savo specifinių tikslų. Į grupę įtraukiami respondentai pagal pareigybių sąrašą: *vadovai, inžinieriai, specialistai, darbininkai*.

Respondentai ir pasirinkimo pagrindimas. Svarbu gerai suprasti, kas bus tiksliniai respondentai, nes nuo tikslinės auditorijos gali priklausyti žodžių parinkimas (Kardelis, 2007). Vykdam tyrimą taikyta tikslinė kvotų imtis pagal veiklos sritis. Todėl nustatant respondentų skaičių siekta išlaikyti proporcingą jų atstovavimą įvairioms veiklos sritims. Tyrimui analizuojamose įmonėse pasirinktos respondentų grupės, į kurias įeina: *vadovai; inžinieriai; specialistai; darbininkai*.

6 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Pavadinimai		UAB „KLAIPĖDOS MONOLITAS“				UAB „KLAISVITA“			
		Vadovas	Inžinierius	Specialistas	Darbininkas	Vadovas	Inžinierius	Specialistas	Darbininkas
Tarp jų pagal:	Iš viso:	5	5	15	20	5	5	15	20
	Lytį:								
	• vyras	5	5	14	20	5	5	14	20
	• moteris	0	0	1	0	0	0	1	0
	Amžių (metų):								
	• 18–29		1		2		1	1	1
• 30–45	4	4	10	11	4	3	10	10	
• 46–60	1		5	6	1	1	4	8	
• 61 ir >				1				1	
Stażą (metų):									
• Iki 1		1		1		1	2	1	
• 5–10		2	10	6		3	7	4	
• 10–15	4	2	3	8	4	1	4	9	
• >nei 15	1		2	5	1		2	6	
Išsilavinimą:									
• Vidurinis			1						
• Spec. vidurinis			10	9			4	11	
• Kolegija	1	2	4	11	2		10	9	
• Aukštasis universitetinis	4	3			3	5	1		

Tyrime dalyvavo po vieną respondentę moterį, specialistės iš UAB „Klaisvita“ ir UAB „Klaipėdos monolitas“, kiti – vyrai.

Pagal amžių (30–45) daugiausiai yra UAB „Klaipėdos monolitas“ – 29 respondentai.

Pagal stažą (10–15) – UAB „Klaisvita“ – 18 respondentų.

Pagal išsilavinimą daugiausiai baigę kolegiją – UAB „Klaisvita“ – 21 respondentas.

Tyrimo patikimumas (validumas). Atliekant gautų duomenų analizę, siekta išlaikyti tyrimo validumą ir patikimumą. Viso tyrimo metu stengtasi, kad rezultatai kuo tiksliau atskleistų tiriamą situaciją bei kuo išsamiau ir detaliau būtų aprašyti. Skalių patikimumas (validumas) įvertintas *Kronbacho* (angl. *Cronbach*) *alfa* koeficientu (Pukėnas, 2009).

Kronbacho alfa koeficientas sudarė: 1 klausimų grupei – 0,752; 2 klausimų grupei – 0,781; 3 klausimų grupei – 0,654; 4 klausimų grupei – 0,781; 5 klausimų grupei – 0,825; 6 klausimų grupei – 0,682; 7 klausimų grupei – 0,744; 8 klausimų grupei – 0,756; 9 klausimų grupei – 0,684; 10 klausimų grupei – 0,751. Vidinis suderintumas turi būti nuo 0 iki 1. Moksliniuose darbuose gerai, kai *Kronbacho alfa* yra didesnė nei 0,60 (Pukėnas, 2009). Tai reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai.

Tyrimo anonimiškumas. Vykdamas tyrimą, A. Kardelio (2002, p. 42) teigimu, kiekvieno tyrėjo pareiga – saugoti dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą. Esmė ta, kad tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleistų nustatyti tiriamųjų tapatybės. Anonimiškumą garantuoja anketos be vardų. Gauti duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimas vertintinas kaip teorinių teiginių verifikavimas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 142). Gauti kiekybinio tyrimo duomenys analizuojami taikant matematinius analizės metodus. Rodiklių pasiskirstymas pateiktas absoliučiaisiais skaičiais. Duomenų apdorojimas, dažnių lentelių bei diagramų sudarymas vykdomas *Microsoft Office Excel* programa. Ryšio tarp duomenų nebus ieškoma, todėl SPSS programa bus naudojama tik *Kronbacho alfa* skalių patikimumui (validumui) įvertinti.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas dviem etapais:

I etapas. Tyrimas atliktas UAB „Klaipėdos monolitas“ – 2017 m. vasario 1–14 dienomis.

II etapas. Tyrimas atliktas – UAB „Klaisvita“ vasario 15–28 dienomis.

2.3. Tiriamų įmonių pristatymas

Tyrimas atliktas dviejose statybos įmonėse: UAB „Klaipėdos monolitas“ ir UAB „Klaisvita“. Todėl jų veikla apibūdinama atskirai.

2.3.1. UAB „Klaipėdos monolitas“

Prieš 20 metų, 1993-ųjų rugpjūčio 3-iąją, oficialiai įregistruota UAB „Klaipėdos monolitas“. Veikla: monolitinė statyba; statybos mašinų ir įrangos nuoma; statybinės paslaugos; remonto darbai.

Bendrovės misija – modernios urbanistikos ir naujausių statybos technologijų pritaikymas kiekvieno bendruomenės nario patogesniai gyvenimui.

UAB „Klaipėdos monolitas“ suburtas kvalifikuotų ir patyrusių specialistų kolektyvas statė daugelį žinomų Klaipėdos miesto objektų. Įmonės darbuotojai atliko sudėtingus betonavimo darbus statant Lietuvos banko Klaipėdos filialą, prisidėjo prie uostamiesčio gyventojų gerovės statant Trečiosios miesto vandenvietės vandens valymo įrenginius, dalyvauta rekonstruojant Pirmąją miesto vandenvietę.

UAB „Klaipėdos monolitas“ darbuojasi 140 darbuotojų. Naudojama linijinė organizacinė valdymo struktūra. Čia būdingas aiškus vienvaldiškumo principas, atsakomybės paskirstymas atskiriems valdymo hierarchijos lygiams. Kiekvienas vadovas sprendžia visus jam patikėtos veiklos klausimus.

Daug darbo įdėta darant sudėtingas ir unikalias gelžbetonio konstrukcijas bendrovės „Neo Group“ PET žaliavų gamyklai „Klai-PET“ ir tokios pat paskirties tarptautinio koncerno „Orion Global PET“ gamyklai. Daug darbų atlikta pagrindinėse uosto įmonėse: AB KJKK „KLASCO“, UAB KJKK „Bega“, UAB „Krovinių terminalas“.

Nemažas UAB „Klaipėdos monolitas“ įmonės indėlis ir į uostamiesčio gyvenamųjų namų bei visuomeninių pastatų statybas.

UAB „Klaipėdos monolitas“, vykdydama monolitinių gelžbetoninių statinių ir pastatų statybą, užtikrina klientus, kad jų užsakymai bus profesionaliai atlikti ir atitiks sutarties reikalavimus.

Kad įvykdytų šį įsipareigojimą, bendrovė sukūrė ir įdiegė kokybės vadybos sistemą, nuolat rūpinasi jos rezultatyvumu bei siekia šių kokybės tikslų:

- operatyviai ir profesionaliai teikti kokybiškas paslaugas;
- aprūpinti personalą efektyviomis darbo priemonėmis, dokumentais ir informacija;
- ugdyti asmeninę darbuotojų atsakomybę už atliekamų darbų kokybę, sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti;
- rūpestingai atrinkti tiekėjus bei subrangovus;
- tirti savo srities pasaulinę technologinę raidą ir diegti jos pasiekimus praktikoje;
- išlaikyti turimą rinkos dalį ir ją išplėsti;
- kokybės tikslai sistemingai peržiūrimi ir koreguojami, kad atitiktų įmonės poreikius.

2.3.2. UAB „Klaisvita“

UAB „Klaisvita“ – specializuota įmonė jau daugiau kaip 10 metų, montuojanti lauko vandentiekio ir nuotekų tinklus bei su tuo susijusius įrenginius. Įmonė turi Lietuvos Respublikos atestatą Nr. 6261 šiems darbams atlikti. Įmonėje dirba kvalifikuoti, didelę darbo patirtį sukaupę įvairių sričių specialistai.

UAB „Klaistvita“ dirba 70 darbuotojų. Naudojama funkcinė valdymo struktūra. Už atskiras funkcijas atsakingi skirtingi vadovai. Šioje organizacijoje pasiektas tobulas valdymo darbo pasidalijimas, nes kiekvienas vadovas specializuojasi atskiroje veiklos srityje ir visiškai atsako už savo funkcijų vykdymą. Funkcinė organizacijos struktūra leidžia lengviau sutelkti darbuotojus, turinčius specialių gebėjimų ir maksimaliai juos panaudoti siekiant tikslų.

UAB „Klaistvita“ veikla: vandentiekio tinklų įrengimas; įvairūs žemės darbai; aplinkos tvarkymo darbai; technikos nuoma.

Bendrovės vykdoma veikla sertifikuota ir valdoma pagal kokybės ISO 9001:2008, aplinkos apsaugos ISO 14001:2004 ir darbuotojų saugos ir sveikatos OHSAS 18001:2007 vadybos sistemų standartų reikalavimus.

UAB „Klaistvita“ – iššūkių nevengianti įmonė. Prekybos ir pramogų centro „BIG 2“ su gyvenamaisiais namais Klaipėdoje, UAB „Fortum Klaipėda“, medienos perdirbimo įmonės Gargžduose, gyvenamųjų namų kvartalų Klaipėdos rajone, Švėkšnos miestelio inžinerinių tinklų statybos – visi šie projektai neatsiejami nuo jose dalyvavusios UAB „Klaistvita“.

Įmonės vadovai Gintaras ir Virginijus Vitkai teigia, kad UAB „Klaistvita“ vardą išgirdę klientai žino, kad įmonė patikima, stabili, kokybiškai ir nepriekaištingai paslaugas teikianti bendrovė.

3. STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATAI

Atlikta apklausa raštu, kurioje domėtasi, kaip motyvavimo priemonės savo darbe vertina dviejų statybinių įmonių darbuotojai. Pagal gautus vidutinius įvertinimo balus (\bar{X} – reikšmių sumos vidurkis) galima palyginti skirtingų įmonių gautus duomenis ir teikti pasiūlymus, kaip tobulinti veiklą.

Pirmu klausimu prašyta respondentų įvertinti *tiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurios parenkamos pagal įmonėje turimus išteklius (7 lentelė).

7 lentelė. Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Parenkamas tinkamas pagrindinis darbo užmokestis	4,8	3,0	4,6	4,0	4,0	4,0	3,6	2,5
2.	Papildomas darbo užmokestis	4,6	4,0	4,6	5,0	4,0	4,5	4,0	3,0
3.	Metinės papildomos išmokos	4,0	2,0	4,2	2,0	4,0	3,5	2,5	2,0
4.	Dalyvauju veikloje siekiant įmonės pelno	5,0	5,0	3,5	3,0	4,0	4,0	2,5	1,5
5.	Papildomos išmokų programos	2,0	1,5	2,5	2,0	2,0	1,5	1,5	1,0
6.	Teikiamos paskolos be palūkanų	2,0	2,0	1,0	2,3	1,0	2,0	1,0	1,0

Respondentų atsakymuose (7 lentelė) galima pamatyti, jog UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) vadovai pagal turimus išteklius geriau parenka pagrindinį darbo užmokestį ($\bar{X} = 4,8$) negu UAB „Klaistvita“ (KL) ($\bar{X} = 3,0$). Tai patvirtina ir įmonių darbininkai: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) – ($\bar{X} = 4,2$); UAB „Klaistvita“ (KL) ($\bar{X} = 2,0$).

Panaši situacija ir su papildomomis išmokoms už praėjusių metų rezultatus: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) – ($\bar{X} = 4,0$); UAB „Klaistvita“ (KL) – ($\bar{X} = 2,0$). Tai patvirtina įmonių inžinieriai: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) – ($\bar{X} = 3,6$); UAB „Klaistvita“ (KL) – ($\bar{X} = 2,5$).

Antru klausimu respondentų prašyta įvertinti *netiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurios parenkamos pagal įmonėje turimus išteklius (8 lentelė).

8 lentelė. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Apmokamos transporto (kuro) išlaidos	4,0	4,0	1,8	1,6	4,4	4,3	3,2	4,0
2.	Išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų	3,0	2,5	1,0	1,3	1,3	1,1	1,1	1,2
3.	Maitinimas organizacijos lėšomis	1,0	1,5	1,0	1,2	1,2	1,1	1,2	2,0
4.	Lengvatinis įmonėje gaminamų prekių (paslaugų) pardavimas	4,5	4,0	2,1	2,6	4,2	3,3	4,3	3,0
5.	Stipendijos mokslui (tobulėjimui)	4,0	2,5	1,2	1,3	1,2	1,1	1,8	1,3
6.	Naudojamos vaikų auklėjimo programos (vasaros stovyklos)	4,0	1,5	1,1	1,2	1,2	1,1	1,8	1,1
7.	Medicininio aptarnavimo programos (dantų taisymas ir kt. med. paslaugos)	2,8	3,0	1,2	1,2	2,2	1,1	1,2	2,5
8.	Įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui)	3,0	2,0	3,2	1,2	1,2	1,3	1,0	2,5
9.	Socialinių paslaugų ir lengvatų programa (pagalba šeimai)	4,0	2,0	2,2	2,4	2,1	1,1	2,0	2,5
10.	Darbuotojai apdrausti nuo nelaimių	5,0	4,0	2,3	2,5	4,2	4,3	3,0	4,2
11.	Už gerą darbą suteikiamos papildomos apmokamos atostogos	3,8	3,5	2,5	3,5	3,4	4,1	4,0	3,5
12.	Kompensuojamos telefono išlaidos	4,0	4,2	2,3	3,5	4,2	4,5	2,8	2,4

Remiantis 8 lentelėje pateiktais duomenimis matyti, kad UAB „Klaistvita“ (KL) darbuotojai galėtų labiau pasinaudoti lengvatinė galimybe parduoti įmonėje pagamintus produktus arba pasinaudoti paslaugomis. Tai patvirtina UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) specialistai ($\bar{X} = 4,2$) ir darbininkai ($\bar{X} = 4,3$).

Tai pat pastebime, kad UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) turi galimybę teikti stipendijas mokslui bei tobulėjimui ($\bar{X} = 4,0$), vykdo vaikų auklėjimo programas (vasaros stovyklos) ($\bar{X} = 4,0$), socialinių paslaugų ir lengvatų programą (pagalba šeimai) ($\bar{X} = 4,0$).

Trečiu klausimu respondentų prašyta įvertinti *nematerialines-moralines* motyvavimo priemones, kurios parenkamos pagal įmonėje turimus išteklius (9 lentelė).

9 lentelė. Nematerialinės-moralinės motyvavimo priemonės, parenkamos, atsižvelgiant į turimus išteklius (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Tinkamai organizuojamas visų užimtumas darbe	4,4	3,2	2,4	3,2	4,1	3,5	3,5	4,4
2.	Geras psichologinis mikroklimatas	3,0	4,2	2,8	2,4	4,2	4,2	3,5	4,3
3.	Geras darbo organizavimas	4,0	3,5	3,5	2,2	4,3	4,2	3,7	4,4
4.	Darbuotojų pripažinimo motyvavimo priemonės	3,0	2,5	3,8	2,9	4,2	4,2	2,0	3,3
5.	Ergonomiška (<i>patogi</i>) darbo vieta	4,0	4,0	4,2	4,1	2,4	2,4	1,2	2,4
6.	Socialinės ir kultūrinės priemonės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas)	4,0	3,5	3,5	4,2	3,5	3,3	4,2	2,4
7.	Mano darbas įdomus ir turiningas	4,0	4,0	3,2	3,5	2,2	4,3	2,4	3,3
8.	Man šis darbas yra garantuotas	4,0	3,0	2,3	3,5	4,2	2,4	2,5	3,4

Iš respondentų gautų įvertinimų paaiškėjo (9 lentelė), jog UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) geriau organizuoja užimtumą darbe ($\bar{X} = 4,4$) negu UAB „Klaistvita“ (KL) ($\bar{X} = 3,2$). Bet UAB „Klaistvita“ (KL) geresnis psichologinis mikroklimatas ($\bar{X} = 4,2$) negu UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) ($\bar{X} = 3,0$).

Apibendrinant galima teigti, kad apklausos rezultatai rodo pavojingą tendenciją. Vadovų požiūriu, vykdytojai labiausiai vertina pagrindinį atlyginimą ir premijų galimybes. Darbuotojai skirtingai vertina tas pačias priemones. Darbuotojų motyvavimui tobulinti naudojamos ne visos motyvavimo priemonės. Jei motyvavimo priemonės darbuotojams nuolat neperžiūrimos ir neatnaujinamos pagal turimus išteklius, darbuotojai gali stengtis siekti šiandien neaktualių siekių. Visi vadovai privalo tiksliai ir konkrečiai žinoti, kokias motyvavimo priemones darbuotojai vertina ir kaip vadovai turėtų elgtis atsižvelgiant į turimus išteklius.

Ketvirtu klausimu respondentų prašyta įvertinti *tiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurias parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus (10 lentelė).

10 lentelė. Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, derinamos su tikslais (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Derinamas pagrindinis darbo užmokestis	4,2	4,0	3,8	4,2	3,2	4,2	2,5	2,3

2.	Derinamas papildomas darbo užmokestis	4,6	4,4	2,5	4,3	4,2	4,5	4,0	4,2
3.	Derinamos metinės papildomos išmokos	4,4	4,6	3,2	3,8	3,8	4,2	2,6	2,2
4.	Dalyvauju veikloje, siekiant įmonės pelno	5,0	4,6	4,6	4,2	2,4	2,6	2,8	2,2
5.	Derinamos papildomos išmokų programos	4,2	4,2	2,6	2,8	2,2	2,8	1,2	1,4
6.	Derinamos suteikiant paskolas be palūkanų	4,2	4,8	2,2	1,2	1,4	1,5	1,1	1,3

Atsižvelgiant 10 lentelėje pateiktus skaičius galima teigti, kad UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) nederina papildomo darbo užmokesčio su inžinieriais ($\bar{X} = 2,5$). Tai galėtų būti papildoma paskata siekti geresnių veiklos rezultatų. Iš to laimėtų visi: įmonė, vadovai, darbuotojai.

Penktu klausimu respondentai vertino *netiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurios parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus (11 lentelė).

11 lentelė. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, derinamos su tikslais (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Derinamos apmokant transporto (kuro) išlaidas	4,8	4,2	4,4	5,0	4,8	4,6	4,2	4,4
2.	Derinamos išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų	1,0	1,4	1,0	2,5	2,0	2,2	1,6	1,0
3.	Derinamas maitinimas organizacijos lėšomis	2,2	2,2	1,4	1,2	2,4	2,0	2,0	1,0
4.	Derinamas lengvatinis gaminamų prekių pardavimas ir paslaugų teikimas įmonėje	4,6	3,2	2,4	3,2	4,1	3,2	4,2	4,0
5.	Derinamos skiriant stipendijas mokslui (tobulėjimui)	4,2	4,2	2,8	1,4	4,5	4,0	3,3	2,2
6.	Derinamos naudojant vaikų auklėjimo programose (vasaros stovyklos)	2,3	2,3	2,4	1,2	2,8	2,2	2,2	2,4
7.	Derinamos su medicininio aptarnavimo programomis (dantų taisymas)	4,0	2,2	2,8	1,4	2,2	2,2	4,1	4,6
8.	Derinamos, kai įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui)	3,2	2,8	1,2	3,2	2,1	2,5	2,0	1,2
9.	Derinamos socialinių paslaugų ir lengvatų programos (pagalba šeimai)	4,3	4,0	1,0	1,4	4,0	4,2	2,4	2,4
10.	Derinamos draudžiant darbuotojus nuo nelaimių	4,8	5,0	4,6	4,2	4,6	4,6	4,3	4,8
11.	Derinamos suteikiant papildomas apmokamas atostogas	4,4	3,0	4,2	2,2	3,3	3,4	3,0	3,0
12.	Derinamos suteikiant kompensuojamas telefono išlaidas	4,7	4,6	4,2	4,6	4,2	4,2	2,2	2,8

Dauguma respondentų atsakė (11 lentelė), jog UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) su inžinieriais nederinami tikslai lengvatiniam gaminamų prekių pardavimui ir paslaugų suteikimui įmonėje ($\bar{X} = 2,4$), suteikiant galimybę apsirūpinti būstu ($\bar{X} = 1,2$), nors tokia galimybė yra ($\bar{X} = 4,6$) ir ($\bar{X} = 3,2$).

Be to, UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) turi geresnes sąlygas negu UAB „Klaistvita“ (KL) sprendžiant medicininio aptarnavimo klausimus ($\bar{X} = 4,0$) ir papildomų apmokamų atostogų galimybes ($\bar{X} = 4,4$).

Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas rodo, kad yra didesnės galimybės panaudoti *netiesiogines materialines* motyvavimo priemones, siekiant tikslų.

Šeštu klausimu respondentai įvertino *nematerialinės moralinės* motyvavimo priemones, kurios parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus (12 lentelė).

12 lentelė. **Nematerialinės moralinės motyvavimo priemonės, derinamos su tikslais (\bar{X})**

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Derinamos organizuojant visų užimtumą	5,0	4,2	4,2	3,8	4,0	3,3	4,2	4,6
2.	Derinamos, siekiant gero psichologinio mikroklimato	4,8	4,6	4,0	4,2	4,4	4,2	4,1	4,4
3.	Derinamos gerinant darbo organizavimą	4,6	4,6	4,2	4,0	3,4	4,0	4,2	4,8
4.	Derinamos naudojant darbuotojų pripažinimo priemones	4,4	4,2	4,3	4,0	3,6	4,2	4,3	3,8
5.	Derinamos kuriant ergonomišką (<i>patogią</i>) darbo vietą	4,2	4,4	4,0	4,0	3,8	4,2	3,2	4,2
6.	Derinamos reikšmingos kolektyvinių švenčių datos	4,0	4,6	2,2	1,8	3,2	4,2	3,5	4,5
7.	Derinamos, kad darbas būtų įdomus ir turiningas	4,6	4,2	4,6	4,2	3,7	4,6	3,9	4,5
8.	Derinamos, kad man šis darbas būtų garantuotas	4,2	4,0	2,0	2,0	4,0	4,2	4,5	4,2

Dėl tyrime dalyvavusių respondentų nuomonių dėl *nematerialinių moralinių* motyvavimo priemonių (12 lentelė), teigtina, kad tikslingai kuriant darbininkams ergonomišką (*patogią*) darbo vietą UAB „Klaistvita“ (KL) turi geresnes sąlygas ($\bar{X} = 4,2$) negu UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) ($\bar{X} = 3,2$). Tą patį galima pasakyti ir apie reikšmingų kolektyvinių švenčių datų derinimą: UAB „Klaistvita“ (KL) specialistai ($\bar{X} = 4,2$) ir darbininkai ($\bar{X} = 4,5$); UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) specialistai ($\bar{X} = 3,2$) ir darbininkai ($\bar{X} = 3,5$). Skirtingų įmonių darbuotojai įvertina skirtingai.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje įmonėje vadovai nustatinėja tikslus bei uždavinius. Kad uždaviniai, siekiant tikslų būtų efektyvūs, jie turi būti: *realūs* ir pasiekiami; *konkretūs* ir suprantami vadovų ir vykdytojų; *pamatuojami* ir išreikšti skaičiais; *suderinti* sutariant vadovams ir vykdytojams; *apibrėžti* laike su aiškiais terminais. Reikia suderinti vadovų ir darbuotojų tikslus su darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir pasiekimų galimybių užtikrinimu. Skirtingų motyvavimo priemonių taikymas leistų suderinti asmeninius ir įmonės tikslus.

Septintu klausimu respondentai įvertino *tiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurios taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (13 lentelė).

13 lentelė. Tiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, taikomos, atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Taikomos pagrindiniam darbo užmokesčiui pagal gautus rezultatus	4,2	3,2	4,0	4,2	3,8	4,2	4,5	3,3
2.	Taikomas papildomas darbo užmokestis pagal gautus rezultatus	4,8	3,4	4,2	4,4	3,6	4,0	4,8	2,6
3.	Metinės papildomos išmokos pagal gautus rezultatus	4,0	3,4	4,0	4,4	4,0	3,4	4,2	2,8
4.	Dalyvauju veikloje siekiant įmonės pelno pagal gautus rezultatus	4,0	4,4	4,2	4,0	3,3	4,2	1,2	2,0
5.	Papildomos išmokų programos pagal gautus rezultatus	4,2	3,4	2,2	2,2	3,8	4,5	4,0	3,2
6.	Teikiamos paskolos be palūkanų pagal gautus rezultatus	1,8	2,0	1,2	1,0	3,8	4,1	1,0	1,2

Dėl tyime dalyvavusių respondentų nuomonės dėl *tiesioginių materialinių* motyvavimo priemonių (13 lentelė), teigtina, kad UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) vadovai turi geras sąlygas ($\bar{X} = 4,8$) taikyti papildomą darbo užmokestį pagal gautus rezultatus. Tai patvirtina ir darbininkai ($\bar{X} = 4,8$). Bet tokių galimybių neturi UAB „Klaustvita“ (KL) vadovai ($\bar{X} = 3,4$) ir darbininkai ($\bar{X} = 2,6$).

Aštuntu klausimu respondentai įvertino *netiesiogines materialines* motyvavimo priemones, kurios taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (14 lentelė).

14 lentelė. Netiesioginės materialinės motyvavimo priemonės, taikomos, atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (\bar{X})

Nr.	Teiginys	KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Apmokamos transporto (kuro) išlaidos pagal gautus rezultatus	4,2	4,2	4,4	2,4	3,8	4,0	4,0	4,2
2.	Išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų pagal gautus rezultatus	2,2	1,2	1,2	1,6	1,5	2,1	1,8	2,2
3.	Maitinimas organizacijos lėšomis pagal gautus rezultatus	3,6	3,2	1,2	1,4	2,1	2,2	3,6	2,7

4.	Lengvatinis įmonėje gaminamų prekių (paslaugų) pardavimas pagal gautus rezultatus	4,2	3,4	1,8	2,2	3,2	2,4	4,2	3,1
5.	Skiriamos stipendijos mokslui (tobulėjimui) pagal gautus rezultatus	4,4	4,2	2,0	2,2	1,8	4,2	1,2	1,6
6.	Naudojamos vaikų auklėjimo programos (vasaros stovyklos) pagal gautus rezultatus	3,0	2,2	2,2	2,0	1,9	2,2	2,4	1,2
7.	Medicininio aptarnavimo programos (dantų taisymas) pagal gautus rezultatus	3,2	2,4	1,2	2,0	2,5	2,4	3,4	3,2
8.	Įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui) pagal gautus rezultatus	1,2	2,8	1,2	1,2	2,2	2,2	1,2	1,7
9.	Socialinių paslaugų ir lengvatų programa (pagalba šeimai) pagal gautus rezultatus	4,6	3,6	1,4	2,2	3,4	4,2	2,2	1,4
10.	Darbuotojai apdrausti nuo nelaimių pagal gautus rezultatus	4,6	5,0	4,0	4,2	5,0	4,6	4,8	4,8
11.	Už gerą darbą suteikiamos papildomos apmokamos atostogos pagal gautus rezultatus	2,2	2,8	4,4	4,2	4,0	2,1	4,2	4,4
12.	Kompensuojamos telefono išlaidos pagal gautus rezultatus	4,4	5,0	4,0	4,4	3,8	4,4	3,3	2,2

Respondentų atsakymuose (14 lentelė) galima pamatyti, jog blogiau sprendžiami UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) specialistų klausimai dėl stipendijos mokslui bei tobulėjimui ($\bar{X} = 1,8$) negu UAB „Klaistvita“ (KL) ($\bar{X} = 4,2$). Bet UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) specialistai geriau sutaria dėl papildomų apmokamų atostogų pagal gautus veiklos rezultatus ($\bar{X} = 4,0$) nei UAB „Klaistvita“ (KL) ($\bar{X} = 2,1$).

Devintu klausimu respondentai įvertino *nematerialines-moralines* motyvavimo priemones, kurios taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (15 lentelė).

15 lentelė. **Nematerialinės-moralinės motyvavimo priemonės, taikomos, atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus (\bar{X})**

Nr.	Teiginys	Vadovai (N=5)		Inžinieriai (N=5)		Specialistai (N=15)		Darbininkai (N=20)	
		KM vadovai (N=5)	KL vadovai (N=5)	KM inžinieriai (N=5)	KL inžinieriai (N=5)	KM specialistai (N=15)	KL specialistai (N=15)	KM darbininkai (N=20)	KL darbininkai (N=20)
1.	Tinkamai organizuojamas visų užimtumas pagal gautus rezultatus	4,6	4,8	4,0	4,2	4,6	4,2	3,8	2,8
2.	Geras psichologinis mikroklimatas pagal gautus rezultatus	4,2	4,6	4,4	4,2	4,4	4,8	4,5	4,6
3.	Geras darbo organizavimas pagal gautus rezultatus	4,0	4,6	4,2	4,5	4,2	4,4	3,2	2,8
4.	Naudojamos darbuotojų pripažinimo priemonės pagal gautus rezultatus	4,2	4,4	4,6	4,2	4,2	3,4	3,2	3,4
5.	Ergonomiška (<i>patogi</i>) darbo vieta pagal gautus rezultatus	4,2	4,4	4,2	3,8	4,2	4,2	3,4	2,8
6.	Socialinės ir kultūrinės priemonės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas) pagal gautus rezultatus	4,0	4,2	1,8	2,8	2,7	2,6	3,3	3,8

7.	Mano darbas įdomus ir turiningas pagal gautus rezultatus	3,4	4,4	4,2	4,2	4,4	4,5	2,8	3,8
8.	Man šis darbas yra garantuotas pagal gaunamus veiklos rezultatus	3,2	4,6	2,2	1,6	1,4	4,6	1,4	1,2

Tyrimo rezultatai parodė (15 lentelė), kad UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) darbininkų darbas neįdomus ir neturiningas pagal gautus rezultatus ($\bar{X} = 2,8$). O UAB „Klaistvita“ (KL) darbininkams darbas įdomus ir turiningas pagal gautus rezultatus ($\bar{X} = 3,8$). Bet UAB „Klaistvita“ (KL) specialistams darbas yra garantuotas pagal gaunamus veiklos rezultatus ($\bar{X} = 4,6$), o UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) specialistams darbas negarantuotas pagal gaunamus veiklos rezultatus ($\bar{X} = 1,4$).

Apibendrinant galima teigti, kad taikant motyvavimo priemones prie gautų veiklos rezultatų problemos atsiranda abiejose statybos įmonėse. Jos yra ne su pagrindinėmis motyvavimo priemonėmis o papildomomis motyvavimo priemonėmis. Blogiausia situacija yra su *netiesioginėmis materialinėmis* motyvavimo priemonėmis. Respondentų įvertinimai kai kur tesiekė 1,0 ir 1,2 (\bar{X}). Šias problemas nesunkiai galima pašalinti. Tereikia tinkamai suderinti motyvavimo priemones ir darbas bus našesnis.

Dešimtu klausimu respondentai įvertino įmonės motyvavimo sistemą. Atsakydami į teiginius monitoringo klausimais (16 lentelė) respondentai atskleidė motyvavimo sistemos problemas, kurios, jų manymu, mažina darbuotojų motyvaciją.

16 lentelė. **Motyvavimo priemonių monitoringas (\bar{X})**

Eil. Nr.	Motyvavimo priemonių monitoringas	Respondentai	UAB „Klaipėdos monolitas“	UAB „Klaistvita“	Įvertinimų skirtumas
1.	MP (tiesioginės materialinės) (pagrindinis ir pap. DU) parenkamos pagal turimus išteklius	Vadovai	4,2	4,6	0,4
		Inžinieriai	4,0	3,6	0,6
		Specialistai	2,6	3,0	0,4
		Darbininkai	2,1	2,3	0,2
2.	MP (netiesioginės materialinės) (papildomos išmokos) parenkamos pagal turimus išteklius	Vadovai	4,2	4,0	0,2
		Inžinieriai	3,6	3,2	0,4
		Specialistai	3,0	3,3	0,3
		Darbininkai	3,1	3,0	0,1
3.	MP (nematerialios moralinės) naudojamos (gera darbo atmosfera ir kt.) tinkamai	Vadovai	4,2	4,4	0,2
		Inžinieriai	3,2	3,6	0,4
		Specialistai	2,4	3,0	0,6
		Darbininkai	3,7	3,6	0,1
4.	MP (visos) derinamos su <u>įmonės tikslais</u> (planais)	Vadovai	4,2	4,6	0,4
		Inžinieriai	3,2	3,2	0
		Specialistai	2,6	3,0	0,4
		Darbininkai	3,4	3,0	0,6
5.	MP (visos) derinamos su grupės tikslais (planais)	Vadovai	4,4	4,0	0,4
		Inžinieriai	4,2	3,2	1,0
		Specialistai	2,3	2,6	0,3
		Darbininkai	3,0	2,3	0,7
6.	MP (visos) derinamos su darbuotojų tikslais (didesniu darbo užmokesčiu,	Vadovai	4,0	4,4	0,4
		Inžinieriai	3,2	4,4	1,2
		Specialistai	3,0	3,6	0,6

	karjera, tobulėjimo galimybės ir kt.)	Darbininkai	3,0	3,0	0
7.	MP (visos) taikomos pagal įmonėje pasiektus rezultatus	Vadovai	2,6	3,4	0,8
		Inžinieriai	3,2	3,6	0,4
		Specialistai	2,2	3,2	1,0
		Darbininkai	2,8	2,6	0,2
8.	MP (visos) taikomos pagal grupės pasiektus rezultatus	Vadovai	4,0	4,0	0
		Inžinieriai	3,2	3,6	0,4
		Specialistai	2,3	3,0	0,7
		Darbininkai	3,4	2,3	1,1
9.	MP (visos) taikomos pagal darbuotojų pasiektus rezultatus	Vadovai	4,2	4,0	0,2
		Inžinieriai	3,6	4,2	0,6
		Specialistai	2,6	3,3	0,7
		Darbininkai	4,0	3,3	0,7
10.	Darbo stebėjimo ir kontrolės procedūra yra tinkama	Vadovai	4,0	4,0	0
		Inžinieriai	3,6	3,4	0,2
		Specialistai	2,3	2,6	0,3
		Darbininkai	3,5	2,0	1,5

Dideli nuomonės skirtumai respondentų pateiktuose atsakymuose rodo, kad juos būtina kuo skubiau šalinti (16 lentelė):

1. Visos motyvavimo priemonės inžinieriams derinamos su grupės tikslais ir yra: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) įvertinimo vidurkis didesnis ($\bar{X} = 4,2$); UAB „Klaistvita“ (KL) įvertinimo vidurkis mažesnis ($\bar{X} = 3,2$).
2. Visos motyvavimo priemonės inžinieriams derinamos su darbuotojų tikslais (didesniu darbo užmokesčiu, karjera, tobulėjimo galimybės ir kt.): UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) įvertinimo vidurkis mažesnis ($\bar{X} = 3,2$); UAB „Klaistvita“ (KL) – didesnis ($\bar{X} = 4,4$).
3. Visos motyvavimo priemonės specialistams, taikomos pagal įmonėje pasiektus rezultatus, yra: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) įvertinimo vidurkis mažesnis ($\bar{X} = 2,2$); UAB „Klaistvita“ (KL) – didesnis ($\bar{X} = 3,2$).
4. Visos motyvavimo priemonės taikomos pagal grupėse pasiektus rezultatus: UAB „Klaipėdos monolitas“ (KM) įvertinimo vidurkis didesnis ($\bar{X} = 3,4$); UAB „Klaistvita“ (KL) – mažesnis ($\bar{X} = 2,3$).
5. Darbo stebėjimo ir kontrolės procedūra darbininkams yra: „Klaipėdos monolitas“ (KM) įvertinimo vidurkis didesnis ($\bar{X} = 3,5$); UAB „Klaistvita“ (KL) – mažesnis ($\bar{X} = 2,0$).

Apibendrinant galima teigti, kad monitoringas yra šios motyvavimo sistemos pagrindinis elementas, nes jis skatina tinkamą darbuotojų elgesį ir nustato, ką reikėtų keisti, tobulinti. Vertinant pasirinkimo priežastis pastebėta, kad motyvavimo sistemos tobulinimas yra pagrindinis skatinantis dalykas vadovams ir kitiems darbuotojams. Reikia įpareigoti tiesioginius vadovus pateikti darbuotojams jo pasiektus veiklos rezultatus ir aptarti veiklos gerinimo galimybes. Nuolatinis motyvavimo sistemos monitoringas, kaip efektyvus grįžtamasis ryšys, yra nepakeičiamas veiklos

valdymo procese. Monitoringo procese, kuriam būdingas nuolatinis statybos procesų stebėjimas, tikslinga naudoti šiuolaikines kiekybines ir kokybines priemones.

IŠVADOS

Motyvacijos sistemos esmė įmonėje yra įmonės tikslų pasiekimas ir darbuotojų savirealizacijos poreikio patenkinimas. Darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje kuriama, siekiant išlaikyti ir pagerinti veiklos rezultatus, kadangi sistema apima organizacijos, grupės ir kiekvieno individo veiklą. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi būti motyvuojamas jausti atsakomybę už tai, koks jo indėlis įmonei. Iš esmės darbuotojų motyvavimo sistemos siekiai yra šie: įmonėje naudoti kuo daugiau ir įvairesnių motyvavimo priemonių, siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus; motyvuoti darbuotojus siekti savo, grupės ir įmonės tikslų; išlaikyti ir nuolat gerinti savo ir įmonės veiklos rezultatus; atlyginti darbuotojams už atliktas užduotis, gerą ir savalaikį darbą. Įmonės darbuotojams reikia teisingos motyvavimo sistemos, kuri atsižvelgtų į darbuotojų gebėjimus, įgūdžius, tobulėjimą bei indėlį, o ne turimas pareigas ar užimamą padėtį.

Tinkamai rengiama ir diegiama motyvavimo sistema organizacijoje yra bendra organizacijos strategijos dalis, gali padėti įgyvendinti darbdavio strategiją. Darbuotojų motyvavimo sistemoje turėtų būti taikomi jungtiniai kelių (keliolikos) motyvavimo priemonių deriniai. Jos turi sudaryti bendrą motyvavimo sistemą, kuri apimtų visus pagrindinius darbuotojų motyvavimo aspektus. Vadovai, rinkdamiesi tinkamiausias motyvavimo priemones, turėtų atsižvelgti į sprendžiamų uždavinių sudėtingumą ir sprendimus įgyvendinančių vykdytojų poreikius. Todėl vadovai turi suprasti, kad kiekvienas darbuotojas yra savitas – savo temperamentu, žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais, norais, elgsena. Norint darbuotoją suprasti, reikia bendrauti individualus ar grupėje. Todėl vadovai privalo derinant motyvavimo priemones sudarydami sąlygas darbuotojų profesiniam tobulėjimui, nes tai padeda efektyvinti įmonės darbą. Reikia kurti konkurencingą atlygio ir susijusių (įmonės ir darbuotojų) naudų sistemą, kuri apimtų ne vien sutartinį darbo užmokestį. Labai svarbu, kad būtų pateisinti abiejų pusių (vadovų ir vykdytojų) lūkesčiai. Kitaip darbuotojai nebus motyvuoti dirbti, jų produktyvumas bus mažas arba jie pakeis darbą.

Sukonstruoto motyvavimo sistemos tobulinimo modelio paskirtis – statybos įmonės struktūrinių motyvavimo sistemos elementų sąveikos optimizavimas, ją grindžiant darbuotojų motyvavimo koncepcija. Ši koncepcija turi būti paremta motyvavimo sistemos elementų sąveika, integruojant į ją kuo daugiau motyvavimo priemonių, siekiant įgyvendinti darbuotojų, grupės ir organizacijos tikslus, atsižvelgiant į gautus rezultatus, didinti darbuotojų galimybes. Modelis skirtas sudaryti sąlygas stiprinti darbuotojų motyvaciją, siekiant tikslų veiklos procese.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tirtose statybos įmonėse nustatytos šios darbuotojų motyvavimo sistemos problemos: daug reikšmės teikiama piniginiam atlygiui ir mažai naudojamos *netiesioginės*

materialinės motyvavimo priemonės; vadovai ir vykdytojai įmonėje skirtingai vertina atlygį už darbą; darbuotojai skirtingai suvokia gaunamą atlygį; vadovai nepakankamai žino vykdytojų poreikius; vadovai negali atsakyti, kurios priemonės veikia teigiamai; monitoringas vykdomas formaliai. Darbuotojai skirtingai vertina tas pačias priemones. Tai reiškia, kad jiems motyvuoti naudojamos ne visos galimos motyvavimo priemonės. Vadovai privalo tiksliai žinoti, kokias motyvavimo priemones darbuotojai vertina ir kaip vadovai turėtų elgtis ateityje, atsižvelgdami į išteklius. Nepakankamas monitoringas, gana sunkiai (neužtikrintai) siejamos motyvavimo priemonės su įmonės, grupės ir darbuotojų tikslais bei gautais veiklos rezultatais.

Ateityje statybos įmonėse tikslinga naudoti tikslais paremtą darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri padėtų siekti suplanuotų veiklos rezultatų – sau ir organizacijai. Motyvavimo priemonių sistema turi veikti atsižvelgiant į turimus išteklius, pagal individualius, grupės ir įmonės nustatytus tikslus bei pasiektus veiklos rezultatus: už pasiektus rodiklius – atitinkamai atlyginama. Naujoji motyvavimo sistema turi susieti atlygį su individualiais pasiekimais ir gautais rezultatais. Ši sistema turi būti susijusi su darbo rinkos galimybėmis. Motyvavimo sistemą reikia derinti su darbuotojų ugdymo sistema, kuri sudarytų sąlygas jiems plėtoti savo gebėjimus įmonėje bei užtikrintų galimybę tobulėti. Sisteminiis požiūris į motyvavimo priemones statybos įmonėse turėtų apimti šiuos tobulinimo etapus:

- Pateikti motyvavimo priemonių naudojimo ir plėtros planus, atsižvelgiant į turimus išteklius.
- Apibrėžti kiekvieno darbuotojo ir organizacijos tikslus bei uždavinius, siekiant konkrečių tikslų, diegiant motyvavimo sistemą.
- Įvertinti (kiekvieną dieną, mėnesį arba ketvirtį) veiklos rezultatus ir jų pokytį.
- Pateikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie veiklos rezultatų pokyčius.
- Vykdyti motyvavimo sistemos monitoringą, siekiant veiklos rezultatų pokyčių, atsižvelgiant į siektinus darbuotojų ir statybos įmonių tikslus.

LITERATŪRA

1. BAGDONAS, E. 2008. Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija.
2. BARŠAUSKIENĖ, V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė, D. 2010. Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija, p. 60.
3. BRAZAITYTĖ, E. (2008). Kaip skatinti darbuotojus? [žiūrėta 2017 03 05], <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/139/kaip-skatinti-darbuotojus>
4. DAUTEN D. 2006. Tobulumui ribų nėra: kaip talentingi vadovai ir šaunūs darbuotojai įkvepia aplinkinius. – Vilnius: Algarvė, p. 167.
5. DELAMATER, J. 2006. Handbook of Social Psychology. – USA: Springer. – 570 psl.
6. DARGUŽYTĖ, G. 2007. Konsultantų motyvavimo sistema. [žiūrėta 2017 01 15], http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf
7. DIRŽYTĖ, A., PATAPAS, A., MIKELIONYTĖ, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 34, 122 – 138.
8. DISKIENĖ, D. 2012. Managerial attitudes in business organisations in Lithuania and Poland. Collective monograph. Scientific editor Diskienė D. V.: Vniaus universiteto leidykla. 328 p.
9. ELNAGA A. A. 2013. Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction. In: European Journal of Business and Management. Vol. 5, No.24.
10. FAYOL H. 2005. Administravimas teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas, p. 56.
11. FREY B.S., & Osterloh, M. 2002. Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
12. GHOLIPOUR, A., PIRANNEJAD, A., KOZEKAN, S. F. 2011. Designing Motivation system to Produce Creativity and Entrepreneurship in Petrochemical Company. In: International Journal of Business and Management. Thran: University of Tehran. Vol. 6, No. 5, p. 137-145.
13. GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ, G., ENDRIULAITIENĖ, A. 2008. Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. Psichologija. Nr. 38, p. 100 – 114.
14. GIEDRAITIS, A., PETKEVIČIŪTĖ, N. 2011. Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 58. Kaunas: VDU.
15. GRAŽULIS, V. 2005. Motyvacijos pasaulis. Vilnius: Ciklonas. p. 78.
16. GRAŽULIS, V., MARKUCKIENĖ, E. 2013. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 3 (31), 142 – 151.
17. JOHNSON, R. E., YANG, L.Q. 2010. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, vol. 35, no. 2, p. 226-245.

18. JUODAITYTĖ, A., JABLONSKIENĖ, Z. 2013. Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. Profesinės studijos. Teorija ir Praktika. 12, 87-96.
19. JUREVIČIENĖ, D., KOMAROVA, A. 2010. Darbuotojų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Iš: Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius: VGTU. Nr. 11 (2), p. 124-133.
20. KARDELIS, K. 2007. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodika. Kaunas: Technologija.
21. KE, W. and other. 2012. Inducing Intrinsic Motivation to Explore the Enterprise System: The Supremacy of Organizational Levers. Journal of Management Information Systems. Vol. 29, No. 3, p. 257–289.
22. KLUPŠAS, F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis [interaktyvus]. Mokslo darbai. Nr. 19 (4), p. 36–44. ISSN 1822-6760. Prieiga internetu: <http://vadyba.asu.lt/19a/36.pdf> [žiūrėta 2013-05-28].
23. KMIOTEK, K. 2007. Motivation problems in the Management of Polish companies. Proceedings of the Second International Conference: Human Resources: The Main Factor of Regional Development. Vol. 1, p. 38-46.
24. KORSAKIENĖ, R., LOBANOVA, L., STANKEVIČIENĖ, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika.
25. KUMPIKAITĖ, V., KALINAUSKIENĖ, J. 2011. Motyvacijos poreikių indentifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. Ekonomika ir vadyba. Nr. 16, p. 796 – 802.
26. LATHAM, G. P., PINDER, C. C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology. Vol. 56, p. 485–516.
27. LIPINSKIENĖ, V. 2012. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: KTU
28. MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. 2003. Human resource management (10th ed.). Ohio: South Western/Thomson.
29. MARTIN, K. J. 2010. Cash Motivation Limited, Try Alternate Forms. In: Pennsylvania CPA Journal. Vol. 81, Issue 1, p. 1-3.
30. KORSAKIENĖ, R., LOBANOVA, L., STANKEVIČIENĖ, A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir procedūros. Vilnius: Technika. p.184-185
31. MANZOOR, Q. 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Business Management and Strategy. 3 (1), 1 – 12.
32. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2010. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Akademija, p. 239.
33. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2006. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. Tiltai. Nr. 1.
34. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 34. Kaunas: VDU.
35. MARTINKUS, B., ŽIČKIENĖ, S. 2006. Verslo organizavimas. ŠU.

36. MAROUDAS, L., KYRIAKIDOU O., VACHARIS, A. 2008. Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, Vol. 13, p. 258-271
37. MASLOW, A. H. 2006. *Motyvacija ir asmenybė*. – Vilnius: Apostrofa, – 406 p.
38. MATUZIENĖ, I., ŠAVAREIKIENĖ, D. 2005. Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Socialiniai mokslai: vadyba*. 1 (5), p. 159-163.
39. MELNIKAS, B. 2002. Nacionalinė ekonomika rinkų internacionalizavimo ir globalizacijos sąlygomis: konkurencingumas ir inovacijų.
40. MYERS, D. G. 2008. *Psichologija*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, – 1079 p.
41. MUSSELWHITE, Ch. 2011. *Creating a culture of motivation*. [žiūrėta 2017 02 26] Prieiga per EBSCO.
42. OŽERAITIENĖ, V., GAIGALAITĖ, V., ARNATKEVIČ, J. 2014. Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimu darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorijai ir praktikai*. 20(4), p. 292-298.
43. PALIDAUŠKAITĖ, J. 2007. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19, p. 33-45.
44. POTTER, R. E., LEE, S., RUBENKING, B. E. 2011. Correlating a Motivation-Activation Measure With Media Preference. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Vol. 55 (3), p. 400–418.
45. PUKĖNAS, K. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
46. RAZIULYTĖ, S. 2011. Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 4 (33), p. 73 – 79.
47. RYNES, S. L. GERHART, B., MINETTE, K. 2004. What people say and what they do. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, p. 381–394.
48. ROBBINS, S. P. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. – Vilnius: Tyto alba, – p. 168.
49. SINGH, K. S., TIWARI, V. 2011. Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study. *Management Insight*. 7 (2), p. 31- 39.
50. SKAČKAUSKIENĖ, I., KISELEVSKAJA, K. 2001). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: Teorija ir praktika*. 15 (3), 245 -253.
51. SLEDGE, S., MILES, A. K., COPPAGE, S. 2008. What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The international journal of human resource management*, Vol. 19, no. 9, p. 1667-1682.

52. STANKEVIČIENĖ, A., LOBANOVA, L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, p. 184. Vilnius: Technika.
53. STANKEVIČIENĖ A., LIUČVAITIENĖ A., ŠIMELYTĖ, A. 2010. The Possibilities of Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 11(2), 151-158.
54. STAŠYS, R., ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. Vadybos ir Magistro studijų kryptių magistro baigiamasis darbas. Metodinė knyga. Klaipėda: KU leidykla. p. 47.
55. STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. 2005. Vadyba. Kaunas: Technologija leidykla.
56. STUHLFAUT, M.W. 2010. Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Volume 32 (1), p. 81 – 93.
57. ŠAVAREIKIENĖ D. 2008. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. p. 129.
58. ŠAVAREIKIENĖ, D. 2012. Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (25), p. 46–51.
59. ŠIMANSKIENĖ, L., 2002. Organizacinės kultūros formavimas: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, – 206 p.
60. ŠIMANSKIENĖ, L. PAUŽUOLIENĖ, J. 2010. Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 23 (4), p. 109-117.
61. TELLA, A. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
62. TIDIKIS, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas
63. ZAKAREVIČIUS, P. 2010. Organizacijų veiklos procesų valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius: technika.
64. ZAKAREVIČIUS, P., KVEDARAVIČIUS, J., AUGUSTAUSKAS, T. 2004. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU leidykla, p. 511.
65. ZAKAREVIČIUS, P. 2003. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU. Nr. 38.
66. ŽAPTORIUS J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla*. Nr. 18 (4), p. 105-117.
67. НИРМАЙЕР, Р., 2006. Мотивация. – Москва: Омега-Л, – 124 с.

ŽODYNAS

Ekonominės (materialinės) motyvavimo priemonės – tai apčiuopiamos priemonės, kurias galima išreikšti pinigine verte.

Darbo motyvacija – tai aktyvių jėgų, kurios kyla tiek individo viduje, tiek išorėje, darinys, skatinantis su darbu susijusį elgesį bei lemiantis darbo kryptį, intensyvumą bei trukmę (Latham ir kt., 2005, p. 486).

Darbo užmokestis - pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas (Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė, 2010, p. 154).

Išorinė motyvacija – tai noras atlikti veiksmą, skatinamas stimulo, kuris šio veiksmo atžvilgiu yra išorinis (distance.ktu.lt).

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Žin., 2011-03-31, Nr. 38-1804).

Motyvacija - tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti (Butkus, 2003).

Motyvacijos teorijos - teorijos, analizuojančios ir bandančios paaiškinti, kas ir kaip veikia žmogaus elgesį bei nukreipia jį norima linkme.

Motivas - tai vidinė būsena, skatinanti žmogų sąmoningai veikti siekiant tikslo (Palidauskaitė, 2007, 34 p.).

Motivas - vidinė paskata, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis (Jančauskas, 2011).

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Latham ir kt., 2005, p. 486).

Motyvavimas - tai priemonių visuma, skatinanti žmogų aktyviau siekti tikslo (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Motyvavimo modelis - konkrečių sprendimų ir veiksmų visuma, kurio pagalba siekiama didinti darbuotojų motyvaciją.

Motyvavimo procesas – tai susijusių veiksmų seka, siekiant motyvuoti darbuotojus, kad jie atliktų pateiktas užduotis kuriant vertę bei įgyvendinant (kiekvieno darbuotojo ir organizacijos) tikslus.

Motyvavimo sistema – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai (Stankevičienė, 2006).

Vidinė motyvacija – tai noras atlikti veiksmą, kai atlygis glūdi pačiame veiksmo.

ANKETA (1 priedas)

Gerb. respondente, esu KU magistrantas Arūnas Vainius, rašau baigiamąjį darbą „STATYBOS ĮMONIŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS“ ir atlieku tyrimą.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi ir vertinga siekiant patobulinti statybos įmonės motyvavimo sistemą. Anketa yra anoniminė. Atsakydami į kiekvieną anketoje pateiktą klausimą, pasirinkite vieną atsakymo variantą. Pasirinktą atsakymą pažymėkite kryželiu { X }

1. Įvertinkite, ar *tiesiogines-materialias* motyvavimo priemonės yra parenkamos pagal turimus išteklius?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Yra tinkamai nustatytas pagrindinis darbo užmokestis	1	2	3	4	5
2.	Yra papildomas darbo užmokestis	1	2	3	4	5
3.	Yra metinės papildomos išmokos	1	2	3	4	5
4.	Dalyvauju veikloje siekiant įmonės pelno	1	2	3	4	5
5.	Yra papildomos išmokų programos	1	2	3	4	5
6.	Yra suteikiamos paskolos be palūkanų	1	2	3	4	5

2. Įvertinkite, ar *netiesiogines-materialines* motyvavimo priemonės yra parenkamos pagal įmonėje turimus išteklius?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Apmokamos transporto (kuro) išlaidos	1	2	3	4	5
2.	Išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų.	1	2	3	4	5
3.	Maitinimas organizacijos lėšomis	1	2	3	4	5
4.	Yra lengvatinis įmonėje gaminamų prekių (paslaugų) pardavimas	1	2	3	4	5
5.	Skiriamos stipendijos mokslui (tobulėjimui)	1	2	3	4	5
6.	Naudojamos vaikų auklėjimo programos (vasaros stovyklos)	1	2	3	4	5
7.	Yra medicininio aptarnavimo programos (dantų taisymas ir kt. med. paslaugos)	1	2	3	4	5
8.	Įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui)	1	2	3	4	5
9.	Yra socialinių paslaugų ir lengvatų programa (pagalba šeimai)	1	2	3	4	5
10.	Darbuotojai apdrausti nuo nelaimių	1	2	3	4	5
11.	Už gerą darbą suteikiamos papildomos apmokamos atostogos	1	2	3	4	5
12.	Kompensuojamos telefono išlaidos	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite, ar *nematerialines-moralines* motyvavimo priemonės yra parenkamos pagal įmonėje turimus išteklius?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Tinkamai organizuojamas visų užimtumas darbe	1	2	3	4	5
2.	Yra geras psichologinis mikroklimatas	1	2	3	4	5
3.	Yra geras darbo organizavimas	1	2	3	4	5
4.	Naudojamos darbuotojų pripažinimo motyvavimo priemonės	1	2	3	4	5
5.	Yra ergonomiška (<i>patogi</i>) darbo vieta.	1	2	3	4	5
6.	Yra socialinės ir kultūrinės priemonės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas)	1	2	3	4	5
7.	Mano darbas įdomus ir turiningas	1	2	3	4	5
8.	Man šis darbas yra garantuotas	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite, ar *tiesiogines-materialines* motyvavimo priemonės yra parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Yra derinamas pagrindinis darbo užmokestis	1	2	3	4	5
2.	Yra derinamas papildomas darbo užmokestis	1	2	3	4	5
3.	Yra derinamos metinės papildomos išmokos	1	2	3	4	5
4.	Dalyvauju veikloje siekiant įmonės pelno	1	2	3	4	5
5.	Yra derinamos papildomos išmokų programos	1	2	3	4	5
6.	Yra derinamos suteikiant paskolas be palūkanų	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite *netiesiogines-materialines* motyvavimo priemones kurias parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Derinami apmokant transporto (kuro) išlaidos	1	2	3	4	5
2.	Derinamos išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų.	1	2	3	4	5
3.	Derinamos maitinimas organizacijos lėšomis	1	2	3	4	5
4.	Derinamos lengvatiniams gaminamų prekių pardavimas ir paslaugų suteikimas įmonėje	1	2	3	4	5
5.	Derinamos skiriant stipendijas mokslui (tobulėjimui)	1	2	3	4	5
6.	Derinamos naudojant vaikų auklėjimo programose (vasaros stovyklos)	1	2	3	4	5

7.	Yra derinamos su medicininio aptarnavimo programomis (dantų taisymas)	1	2	3	4	5
8.	Derinamos kai įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui)	1	2	3	4	5
9.	Yra derinamos socialinių paslaugų ir lengvatų programos (pagalba šeimai)	1	2	3	4	5
10.	Yra derinamos apdraudžiant darbuotojus nuo nelaimių	1	2	3	4	5
11.	Derinamos suteikiant papildomas apmokamas atostogas	1	2	3	4	5
12.	Yra derinamos suteikiant kompensuojamas telefono išlaidas	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite, ar *nematerialinės-moralinės* motyvavimo priemonės kurias parenkant derinamos pagal įmonės ir darbuotojų veiklos tikslus?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Derinami organizuojant visų užimtumą	1	2	3	4	5
2.	Yra derinami siekiant gero psichologinio mikroklimato	1	2	3	4	5
3.	Yra derinami gerinant darbo organizavimą	1	2	3	4	5
4.	Derinami naudojant darbuotojų pripažinimo priemones	1	2	3	4	5
5.	Derinami kuriant ergonomišką (<i>patogią</i>) darbo vietą.	1	2	3	4	5
6.	Yra derinamos reikšmingos datos kolektyvinėms šventėms.	1	2	3	4	5
7.	Derinami, kad darbas būtų įdomus ir turiningas	1	2	3	4	5
8.	Derinami, kad man šis darbas būtų garantuotas	1	2	3	4	5

7. Įvertinkite, ar *tiesioginės-materialinės* motyvavimo priemonės yra taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Yra taikomas pagrindiniam darbo užmokesčiui pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
2.	Yra taikomas papildomas darbo užmokestis pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
3.	Yra metinės papildomos išmokos pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
4.	Dalyvauju veikloje siekiant įmonės pelno pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
5.	Yra papildomos išmokų programos pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
6.	Yra teikiamos paskolos be palūkanų pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5

8. Įvertinkite, ar *netiesioginės-materialinės* motyvavimo priemonės yra taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Apmokamos transporto (kuro) išlaidos pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
2.	Išmokos iš taupomųjų (garantinių) fondų pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
3.	Maitinimas organizacijos lėšomis pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
4.	Lengvatinis įmonėje gaminamų prekių (paslaugų) pardavimas pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
5.	Skiriamos stipendijos mokslui (tobulėjimui) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
6.	Naudojamos vaikų auklėjimo programos (vasaros stovyklos) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
7.	Yra medicininio aptarnavimo programos (dantų taisymas) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
8.	Įmonė suteikia galimybę apsirūpinti būstu (garantija bankui) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
9.	Yra socialinių paslaugų ir lengvatų programa (pagalba šeimai) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
10.	Darbuotojai apdrausti nuo nelaimių pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
11.	Už gerą darbą suteikiamos papildomos apmokamos atostogos pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
12.	Kompensuojamos telefono išlaidos pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite, ar *nematerialinės-moralinės* motyvavimo priemonės yra taikomos atsižvelgiant į gautus veiklos rezultatus?

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Tinkamai organizuojamas visų užimtumas pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
2.	Yra geras psichologinis mikroklimatas pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
3.	Yra geras darbo organizavimas pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
4.	Naudojamos darbuotojų pripažinimo priemonės pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
5.	Yra ergonomiška (<i>patogi</i>) darbo vieta. pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
6.	Yra socialinės ir kultūrinės priemonės (reikšmingų datų kolektyvinis šventimas) pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5

7.	Mano darbas įdomus ir turiningas pagal gautus rezultatus	1	2	3	4	5
8.	Man šis darbas yra garantuotas pagal gaunamus veiklos rezultatus	1	2	3	4	5

10. Įvertinkite įmonės motyvavimo sistemą.

MONITORINGO ASPEKTAI		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Motyvivavimo priemonės parenkamos pagal turimus ekonominius išteklius (pagrindinis ir pap. du)	1	2	3	4	5
2.	Motyvivavimo priemonės parenkamos pagal turimus organizacinius išteklius (moralinės priemonės)	1	2	3	4	5
3.	Motyvivavimo priemonės derinamos su <u>įmonės tikslais</u> (planais, rezultatais)	1	2	3	4	5
4.	Motyvivavimo priemonės derinamos su <u>grupės tikslais</u> (planais, rezultatais)	1	2	3	4	5
5.	Motyvivavimo priemonės derinamos su <u>darbuotojų tikslais</u> (didesniu darbo užmokesčiu, karjera, tobulėjimo galimybėmis)	1	2	3	4	5
6.	Motyvivavimo priemonės lyginamos su <u>darbuotojo</u> pasiektais rezultatais	1	2	3	4	5
7.	Motyvivavimo priemonės lyginamos su <u>grupės</u> pasiektais rezultatais	1	2	3	4	5
8.	Motyvivavimo priemonės lyginamos su <u>įmonėje</u> pasiektais rezultatais	1	2	3	4	5
9.	Darbo stebėjimo ir kontrolės procedūra yra tinkama	1	2	3	4	5

11. Bendri klausimai.

Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	Jūsų pareigos organizacijoje: <input type="checkbox"/> Vadovas (įmonės, padalinio, grupės) <input type="checkbox"/> Inžinierius (arba administracijos darbuotojas) <input type="checkbox"/> Specialistas (kvalifikuotas darbuotojas) <input type="checkbox"/> Darbininkas (pagalbinis darbuotojas)
Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> 18–29 <input type="checkbox"/> 30–45 <input type="checkbox"/> 46–60 <input type="checkbox"/> 61 ir daugiau.	Kokia Jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje? <input type="checkbox"/> Iki 1 metų <input type="checkbox"/> 5-10 metų <input type="checkbox"/> 10-15 metų <input type="checkbox"/> > nei 15 metų
Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Spec. vidurinis (aukštesnysis) <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	

Ačiū už atsakymus. Arūnas Vainius

Motyvavimo priemonės (Gražulis, 2005, p. 8 — 9)

SKATINIMO FORMA	MOTYVAVIMO PRIEMONĖS
1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
1.1. Pagrindinio darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, taip pat alga;
1.2. Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
1.3. Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. Švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4. Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui).
1.5. Dalyvavimas aciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
1.6. Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
2.1. Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas.
2.2. Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose.
2.3. Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas organizacijoje, subsidijų skyrimas maitinimui.
2.4. Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms.
2.5. Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies).
2.6. Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymai (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkių ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškas arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
2.7. Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas.
2.8. Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai.
2.9. Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas.
2.10. Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.11. Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškas arba dalinis apmokėjimas.
2.12. Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas.
3. Moralinis skatinimas	
3.1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2. Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3. Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, baseiną ir kt.

