

Antanas Mažonas, Lietuvos jūrų muziejaus juristas

Motyvacijos sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje

2007 metų pirmoje pusėje Lietuvos jūrų muziejuje įgyvendinant ES remiamą dvejų metų kvalifikacijos kėlimo projektą „XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ tarp daugelio kitų vyko ir mokymai „Motyvavimo sistemos veiksmingumas“. Tema pasirodė labai aktuali, turint galvoje vis didėjančią poreikį muziejuje įgyvendinti personalo valdymo sistemą. Pateikta medžiaga apėmė tokias temas kaip: motyvavimo sąvokos apibrėžimas, motyvavimo priemonės organizacijoje, organizacijos aplinka, darbo turinys, darbuotojų atranka bei daugelis kitų. Tačiau šiame straipsnyje, siekiant didesnės koncentracijos, būtų tikslinga apžvelgti pirmąją mokymų dalį, kurios pagrindinė tema yra personalo valdymo sistemos, kaip darbuotojų motyvavimo įrankiai. Šio straipsnio siekis – pažvelgti į teorijos pritaikymo galimybes praktikoje. Tai aktualu todėl, kad Lietuvos jūrų muziejus yra biudžetinė įstaiga, kurios veiklą reglamentuoja valdžios institucijų priimti ir patvirtinti norminiai aktai. Privalomos teisės normos reglamentuoja ne tik darbo tvarką, finansų valdymo formą bei kitus formalius veiklos aspektus, bet ir suformuoja tam tikrą aplinką, kurioje tenka įgyvendinti privačiame sektoriuje sukurtas ir taikomas motyvavimo sistemas. Teisinio reglamentavimo lemiami sunkumai bus apžvelgti analizuojant atskiras nagrinėjamos mokymų temos dalis, pakomentuojant teorinę dalį bei atskleidžiant iššūkius, teoriją bandant pritaikyti praktikoje. Taip pat bus siekiama atrasti galimus teorijos bei praktikos neatitikimų sprendimo būdus remiantis Muziejaus praktika.

Motyvacijos samprata. Darbuotojų poreikiai

Iš esmės motyvavimas yra darbuotojų poreikių tenkinimas siekiant naudoti darbdaviui. Nagrinėjant klasikinį Maslow poreikių piramidės pavyzdį matyti, kad pagrindiniai darbuotojo poreikiai yra fiziniai, toliau

eina saugumo, socialiniai, pripažinimo–saviraiškos ir saviraiškos poreikiai. Teoriškai asmuo pradeda teikti reikšmę aukštesnės pakopos poreikiams tik patenkinęs žemesnės pakopos, t.y. jei asmuo sėdi mažoje rūsių patalpoje, neturi pietų pertraukos ir gauna minimalią algą, tai labiausiai tikėtina, kad jam mažai rūpės pripažinimo klausimas, kol nepavyks persikelti į erdvesnį kabinetą ir gauti gerokai didesnį atlyginimą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad praktiškai darbuotojas turi tam tikrą poreikių visumą, susidedančią iš įvairaus lygmens poreikių, todėl gali būti, kad darbuotojas, dirbantis valytoju, mažiau dėmesio skirs darbo sąlygoms, jei bus paskirtas atsakingu už inventorių ir taip pripažintas kaip patikimas darbuotojas.

Kalbant apie Muziejų ir vertinant visą organizaciją neišskiriant kurios nors vienos grupės reikėtų pripažinti, kad fiziniai bei saugumo poreikiai turi gana didelę reikšmę. Negalima teigti, kad daugumai darbuotojų nėra svarbu saviraiška ar pripažinimas, tačiau finansiniai poreikiai yra nuolat nagrinėjama tema. Neretai pritaikiusi visą realiai prieinamų motyvavimo priemonių rinkinį organizacija pralaimi ekonominei realybei ir tiesiog netenka gero specialisto. Ką ir kalbėti apie organizacijos galimybes pritraukti naujų aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tenka pripažinti, kad pagrindinė kliūtis taikyti klasikinės motyvavimo priemonės yra teisinis muziejaus veiklos reglamentavimas. Akivaizdu, kad išsamus reglamentavimas tokių sričių kaip pareigybių sąrašo patvirtinimas, darbo užmokesčio skaičiavimas, priedų skyrimas ir panašiai sukuria sudėtingą aplinką klasikinėms teorijoms taikyti bei verčia ieškoti alternatyvių būdų, kaip pasiekti norimo motyvacijos lygio. Žinoma, nagrinėjant tokios situacijos priežastis galima visą dėmesį sutelkti į netinkamą kultūros įstaigų finansavimo politiką bei darbo užmokesčio reglamentavimą, tačiau vien esamos padėties konstatavi-



mas iš esmės situacijos nekeičia bei atsakingiems muziejaus darbuotojams nesuteikia teisės neieškoti ar nenaudoti kitokių priemonių, kaip motyvuoti darbuotojus.

Neatsižvelgiant į paminėtus sunkumus, kaip ir kiekvienoje organizacijoje, motyvavimo priemonės galima apibrėžti tam tikromis sąvokomis, tai yra, atranka, įtraukimas į darbą, mokymas, darbo turinys, veiklos valdymas, organizacijos aplinka, karjeros valdymas, kompensavimas (atlygio sistema). Kiekviena iš jų, žinoma, turi specifinių taikymo Muziejuje bruožų. Žemiau kiekviena bus nagrinėjama atskirai. Teoriniams teiginiams aprašyti bei kai kuriems pavyzdžiams iliustruoti buvo naudojamas „OVC Consulting“ lektorės Dianos Palivonienės parengtas darbas „Motyvavimo sistemos veiksmingumas“.

Atranka

Tinkamų darbuotojų atranka – labai svarbi organizacijos veikla, nes jos metu parenkami darbuotojai, kurie turės dirbti tam tikroje aplinkoje ir nuo kurių asmeninių bei dalykinių savybių priklausys ne tik darbuotojo darbo efektyvumas, bet ir jo asmeninė motyvacija, taip pat kitų darbuotojų motyvacija, atsižvelgiant į naujo darbuotojo darbo funkcijas bei galimybę daryti įtaką kolegoms. Profesinė atranka yra gana sudėtingas ir daug dėmesio reikalaujantis procesas, kuris, remiantis teorija, susideda iš:

- reikalavimų kandidatams nustatymo;
- kandidato paieškos ir verbavimo;
- kandidatų asmenybės ir dalykinių savybių įvertinimo/atrankos proceso;
- galutinio kandidato įvertinimo ir sprendimo apie kandidato įdarbinimą/kandidatūros atmetimą priėmimo.

Įvertinus mokymuose pateiktą medžiagą muziejuje buvo priimtas sprendimas parengti bei patvirtinti personalo politiką, kurios viena iš dalių kaip tik ir buvo personalo formavimo procedūrų aprašymas. Personalo formavimo procedūrose aptariami: kandidatų paieškos principai (kandidatų paieška muziejaus viduje, kandidatų paieška muziejaus išorėje), kandidatų atrankos principai (atrankos proceso variantai), pasirengimas įdarbinti ir įdarbinimas (darbų plano, užduočių parengimas, darbo priemonių/vietos rengimas, įdarbinimas). Tačiau Muziejaus veiklos specifika realybėje gerokai pakoregavo naujas personalo formavimo procedūras, tiksliau, prieš tai buvusios neformalizuotos procedūros bei jų taikymas išliko, nes naujų procedūrų įgyvendinimas reikalauja ne tik daug laiko bei žmogiškųjų išteklių, bet ir vadovaujančio personalo sutarimo dėl naujų procedūrų taikymo. Pasirodė, kad tam tikros kvalifikacijos darbuotojų grupei (pavyzdžiui, kasininkai, salių prižiūrėtojai, techniniai darbuotojai, aptarnaujantis personalas) nėra taikomos formalios procedūros, tokios kaip kandidatų, pretenduojančių dalyvauti atrankoje, sąrašo sudarymas; pirminė kandidatų atranka pagal anketinius duomenis; pirminis atrankos pokalbis su vyr. personalo specialistu – sekretoriumi ir/arba srities specialistu; antrinis atrankos pokalbis su tiesioginiu vadovu; testavimas siekiant įvertinti asmenines savybes ir/arba profesines žinias; rekomendacijų rinkimas; galutinis atrankos pokalbis; dalyvavusių kandidatų informavimas. To priežastimis galima įvardyti darbuotojų atliekamų darbų sudėtingumo bei atsakomybės lygį, kad dalis darbuotojų priimama tik sezonui, kad formalių procedūrų lemiamas laiko sąnaudos nėra adekvačios darbuotojo atliekamo darbo

sudėtingumui. Reikia atkreipti dėmesį, kad aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų paieška bei priėmimas nėra atliekamas vadovaujantis personalo politikoje nurodytais personalo formavimo principais. Tai, deja, irgi lemiamas prieš tai minėtų veiksnių – laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumo bei sutarimo tarp vadovaujančio personalo nebuvimo.

Įtraukimas į darbą

Neabejotinai įtraukimo programos taikymas suteikia labai daug pranašumų tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai. Įtraukimo programa naujam darbuotojui leidžia:

- jau nuo pat pirmų dienų jaustis organizacijos, į kurią yra priimtas, dalimi;
- padeda užmegzti gerus darbo santykius su kolegomis ir sukurti teigiamą nuostatą į naują darbą bei darbo užduotis;
- per įtraukimo programą sumažėja naujo darbuotojo nerimas ir sutrumpėja laikas, reikalingas naujam darbuotojui tapti maksimaliai efektyviu;
- darbuotojas lengviau bei geriau perpranta organizaciją bei suvokia savo vietą joje;
- greičiau perpranta savo darbo funkcijas, atsakomybių sritį bei įsipareigojimus naujame darbe ir eidamas naujas pareigas;
- taikant įtraukimo programą iš pat pradžių naujas darbuotojas įtraukiamas į organizacijos komunikacinę sistemą bei užkertamas kelias formuoti netinkamoms nuostatoms, turint galvoje seniau dirbančių darbuotojų įtaką.

Akivaizdu, kad įtraukimo programos nauda, kurią gauna naujas darbuotojas, yra žymi. Taikant įtraukimo programą darbuotojas kur kas labiau motyvuojamas nei tiesiog priimtas į darbą ir nuvestas į darbo vietą. Kaip jau minėta, motyvuotas darbuotojas yra viena iš organizacijos siekiamybių, tačiau pabrėžtina, kad dėl darbuotojo įtraukimo organizacija gauna tiesioginės naudos:

- pirmiausia sumažėja darbuotojų kaita;
- reikia mažiau laiko, kad padidėtų naujo darbuotojo darbo produktyvumas ir efektyvumas;
- kartu mažėja organizacijos išlaidos;
- taikant darbuotojų įtraukimo programą gerėja vidinė organizacijos komunikacija;
- organizacijoje kuriama geresnė atmosfera; šiuo atveju reikia atkreipti dėmesį, kad kalbama apie atgalinį ryšį, kuris vadovaujančiam personalui yra vienas iš svarbiausių instrumentų pasitikrinti vadybos efektyvumo lygį;
- įtraukimo programos medžiaga gali būti naudojama darbui ne tik su naujais darbuotojais, bet ir su seniai dirbančiais, ypač tai svarbu organizacijose, kur personalo politika apskritai diegiama pirmą kartą ir siekiama sumažinti veiklos principų, taikomų naujiems darbuotojams, bei principų, kuriais vadovaujasi senieji darbuotojai, skirtumus;
- taikant darbuotojo įtraukimo programą nuosekliai skleidžiama informacija apie organizacijos viziją, misiją, vertybes ir kultūrą, lengviau perduodamos ir įtvirtinamos pagrindinės organizacijos, į kurią ateina dirbti naujas darbuotojas, nuostatos.

Naujo darbuotojo įtraukimo programa numatyta ir Lietuvos jūrų muziejaus personalo politikoje. Joje numatyta, kad prieš kandidatui

pradedant eiti naujas pareigas tiesioginis naujo darbuotojo vadovas sudaro jo darbų planą (numato konkrečias užduotis, jų eigą, suplanuoja reikiamus mokymus). Šio dokumento pagrindu bandomojo laikotarpio pabaigoje bus vertinama, ar darbuotojo bandomasis laikotarpis praėjo sėkmingai ir ar darbuotojas tinkamas eiti pareigas. Siekiant greitesnės naujo darbuotojo socialinės adaptacijos jam paskiriamas kolega globėjas, kuris per visą bandomąjį laikotarpį globoja naująjį darbuotoją patardamas įvairiais asmeninio ir darbinio pobūdžio klausimais. Be to, siekiant garantuoti efektyvų naujo darbuotojo įtraukimą į darbą ir padėti jam pasisavinti informaciją apie organizacijos taisykles ir praktiką, pirmą darbo savaitę (pirmas tris dienas) jis supažindinamas su įmone ir kolegomis. Per pristatymo fazę nauji darbuotojai informuojami apie Muziejaus istoriją, esamą situaciją Muziejaus veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Naujas darbuotojas supažindinamas su vidaus dokumentais, reglamentuojančiais jo veiklą Muziejuje.

Tačiau nors personalo politikoje numatytas globėjo vaidmuo bei aptarti tiesioginio vadovo veiksmai įtraukiant darbuotoją į darbovietę, praktikoje daugelis nuostatų neveikia. Priežastys gali būti šios:

- tiesioginių vadovų kompetencijos trūkumas;
- inercija;
- mažas suinteresuotumas;
- laiko trūkumas;
- atlygio už papildomą darbą nebuvimas.

Viena iš priežasčių, verta atskiro nagrinėjimo, – atlygio už papildomą darbą problema. Kaip minėta, naujam darbuotojui turėtų būti paskiriamas globėjas, kuris jam padeda bent pirmąją savaitę. Kartu jis turi atlikti visas savo darbinės pareigas, nes darbo apimtis retai būna tokia, jog darbuotojas galėtų užsiimti tik naujoko įtraukimu, ką ir kalbėti apie sezono metu ar prieš sezoną padidėjusį darbo krūvį. Taigi paskirtam globėjui tenka gerokai didesnis ar net dvigubas darbo krūvis. Tuo tarpu galimybių atlyginti už padidėjusį darbo krūvį nenumatyta. Tai suprantama atsižvelgiant į muziejaus veiklos teisinį reglamentavimą bei ribotus išteklius, tačiau darbuotojų motyvavimo atžvilgiu tokia situacija neturėtų būti pateisinama. Globėju paskirtas darbuotojas nesulaukia apčiuopiamo atlygio už dedamas pastangas, o turint galvoje šio laikotarpio ekonomines realijas galima nesunkiai konstatuoti, kad tokia situacija nesukuria motyvuojamų veiksmų. Labai tikėtina, kad paskirtas globėjas tiesiog nebus motyvuotas tinkamai įtraukti naują darbuotoją, dar blogiau – išreikšdamas asmeninį nepasitenkinimą gali ne tik sumažinti naujo darbuotojo motyvaciją, bet ir prisidėti formuojant netinkamas naujo darbuotojo vertybes, požiūrį į organizaciją. Žinoma, minėtoje situacijoje labai svarbu paskirto globėjo asmenybė, ir gali būti taip, kad minėtas darbuotojas bus motyvuotas kitų veiksmų (ne tik materialaus atlygio), tačiau minėtos problemos rizika išlieka labai reali.

Mokymas

Nuolat greitėjančioje bei aukštesnius reikalavimus keliančioje aplinkoje organizacija, kuri neturi neribotų išteklių ir kuri siekia teigiamo sąnaudų bei rezultato santykio, gali gerinti savo veiklos rezultatus nuolat keldama darbuotojų darbo našumą bei jų kvalifikaciją. Pagrindinė priemonė kvalifikacijai kelti, žinoma, yra mokymai. Paplitusi nuomonė yra tokia, kad kvalifikacijos kėlimas yra ne tik būtinas elementas mo-

dernioje įstaigoje, priemonė įgyvendinti organizacijos tikslus, bet ir traktuojama kaip motyvavimo priemonė. Tiesa, atlikti tyrimai parodė, kad mokymai organizacijai gali neatnešti jokios naudos (mokymų nauda labiau pasinaudoja darbuotojai, o ne organizacija) arba net gali jai pakenkti (mokymai gali padidinti darbuotojų kaitą, kai aukštesnę kvalifikaciją įgiję darbuotojai neturi realių karjeros galimybių toje pačioje organizacijoje). Iš minėtų tyrimų darytina išvada, kad mokymai naudingi tik tada, kai jie labai tikslingai ir kryptingai planuojami.

Lietuvos jūrų muziejuje ilgai buvo laikomasi nuostatos, kad mokymai yra visapusiškai teigiamas instrumentas ne tik darbuotojų kvalifikacijai didinti, bet ir juos motyvuoti, nes suteikiama galimybė ne tik gauti naujų žinių, bet ir plėsti akiratį, galbūt patirti kitokių teigiamų įspūdžių (kai kalbama apie stažuotes užsienio šalyse arba apie išvažiavimo mokymus). Tačiau po mokymų motyvacijos tema požiūris į juos šiek tiek pasikeitė. Rengiamas 2009–2011 metų mokymo planas bei jo rengimo procesas tai labai gerai iliustruoja. Skyriams pateikus mokymų poreikius darbo grupė iš esmės peržiūrėjo mokymų planą ir jį pakeitė. Pagrindinė nuostata, kuria buvo vadovaujama, tai įstaigos ir darbuotojų poreikių derinimas. Dalies darbuotojų pageidaujamų mokymų atsisakyta, nes buvo nuspręsta, kad jie neatitinka įstaigos poreikių, o darbuotojai, įgiję tam tikrų žinių, labai tikėtina, neturėtų, kur jų panaudoti. Mokymai pradėti traktuoti kaip priemonė pasiekti norimų tikslų (pavyzdžiui, siekiant tinkamai aptarnauti lankytojus, užuot visus norinčius siųsti į užsienio kalbų kursus įstaigos sąskaita, nustatytas pageidaujamas užsienio kalbų mokėjimo lygis atskiroms darbuotojų grupėms ir nuspręsta, kiek ir kokie darbuotojai turėtų tobulinti anglų ar kitų kalbų žinias, o kuriems užtenka prieš tai buvusių mokymų). Be to, pabrėžtina, kad rengiant mokymo planą buvo pasiekta sutarimo tarp personalo politiką formuojančių darbuotojų dėl esminių kvalifikacijos kėlimo principų, kurie ateityje turėtų kur kas labiau palengvinti mokymų poreikių formavimo procesą.

Kalbant apie mokymus norėtusi atkreipti dėmesį, kad Lietuvos jūrų muziejuje nėra naudojami visi teorijoje nagrinėjami darbuotojų mokymų būdai, tarkim, darbų rotacija, laikinas darbas kitoje organizacijoje, horizontalus judėjimas bei kiti. Taip pat nenumatyti darbuotojų mokymų efektyvumo tyrimų principai, neatliekamas vadinamasis talentų segmentavimas, kuris padėtų nustatyti tikslines darbuotojų grupes, kurių mokymas organizacijai duotų maksimalią naudą. Personalo politikoje nenagrinėjama mokymų Lietuvos jūrų muziejuje sistema. Tačiau reikia pabrėžti, kad mokymai motyvacijos tema davė nemažą postūmį formuojant mokymus kaip personalo politikos dalį, kuri yra kaip įrankis siekti organizacijos tikslų, o ne tik kaip sampratą, kad mokymai gerai darbuotojams.

Darbo turinys

Teorijoje priimta manyti, kad tam tikri veiksniai darbuotoją veikia skirtingai ir pagal jų poveikį galima išskirti tuos veiksmus, kurių užtikrinimas daugiau ar mažiau garantuoja, kad darbuotojai gali dirbti savo darbą be didesnių stresų ir jų atliekamų darbų rezultatas yra patenkinamas bei atitinka organizacijos lūkesčius. Tokie veiksniai vadinami higieniniais ir tai yra:

- vadovavimo ypatumai;

- atlyginimas;
- fizinės darbo sąlygos;
- santykiai kolektyve;
- tvarkos ir procedūros.

Tuo tarpu tikrais motyvatoriais pripažįstami tokie veiksniai kaip:

- laimėjimai darbe;
- pripažinimas;
- darbo turinys;
- atsakomybė;
- tobulėjimas.

Tokie veiksniai skatina darbuotojus dirbti efektyviau, jaustis motyvuotiems padaryti daugiau, nei padarytų paprastas darbuotojas. Reikia atkreipti dėmesį, kad higieniniai veiksniai leidžia išnaudoti iki 30 % darbuotojų potencialo, nors motyvatoriai leidžia išnaudoti net iki 85 % darbuotojų potencialo.

Kalbant apie darbo turinį bei jo įtaką darbuotojams, atsižvelgiant į Lietuvos jūrų muziejaus situaciją galima daryti išvadą, kad iki šiol veikla, susijusi su darbo organizavimu bei turtinimu, iš esmės buvo chaotiška. Priemonės, kuriomis buvo siekiama gerinti darbo organizavimą, taikytos labiau intuityviai nei sistemingai. Tačiau po mokymų susiformavo aiškus pokyčių poreikis, ir pirmasis žingsnis turėtų būti įstaigos veiklos auditas, kuris turėtų būti atliktas per kitus mokymus. Tikimasi, kad po audito išaiškės probleminės vietos, kurios neleidžia darbuotojams efektyviai išnaudoti savo galimybių. Bus atsisakyta nereikalingų ar besidubliuojančių darbų, bus aiškiau paskirstyta atsakomybė, pagerinta komunikacija įstaigos viduje bei numatyti kitų problemų sprendimai.

Veiklos valdymas

Teorijoje viena iš pateikiamų veiklos valdymo sąvokų yra tokia: veiklos valdymas – tai būdas pasiekti geresnius organizacijos, komandos ar individo rezultatus analizuojant ir valdant veiklą pagal suplanuotus tikslus, standartus ir kompetencijų reikalavimus. Taip pat galima rasti ir pagrindinius veiklos valdymo principus:

- veiklos valdymas yra vadovavimo ir motyvavimo įrankis, kuris veikia tik tuomet, kai tuo rūpinasi ne tik personalo padaliniai, bet ir vidurinės grandies vadovai;

- pabrėžiami bendri tikslai ir vertybės;
- veiklos valdymo sistema turi būti taikoma visiems darbuotojams, ne vienai kuriai nors grupei.

Veiklos valdymas susideda iš konkrečių veiksmų:

- veiklos planavimo;
- veiklos tobulinimo plano;
- veiklos valdymo visus metus;
- veiklos peržvalgos – vertinimo pokalbio.

Veiklos vertinimo pokalbio tikslai yra:

- kelti realiai įvykdomus individualius tikslus, numatyti svarbiausias darbo užduotis ir aptarti darbuotojo veiklą bei jam iškeltų tikslų bei užduočių įgyvendinimą;

- užtikrinti atgalinį ryšį tarp vadovo ir darbuotojo įvardijant stipriąsias ir tobulintinas darbuotojo sritis;

- motyvuoti darbuotoją;
- išsiaiškinti darbuotojo poreikius bei lūkesčius, susijusius su darbine veikla, karjera, motyvacija;
- įgyvendinti organizacijos (padalinio) tikslus suformuluojant

tikslus bei užduotis darbuotojui;

- analizuoti darbuotojų veiklą, ją tikslinti ir skatinti jų atsakomybę už savo veiklos rezultatus;

- nustatyti mokymų poreikius;
- padėti darbuotojui tobulėti.

Kaip ir daugelyje organizacijų, kurioje pirmą kartą susiduriama su darbuotojų veiklos vertinimu bei vertinimo pokalbiu, taip ir Lietuvos jūrų muziejuje kilo daug klausimų dėl tokio pokalbio poreikio bei naudos. Tuo labiau kad akivaizdu, jog toks pokalbis reikalauja ne tik nemažai tiesioginio vadovo pastangų, bet ir daug brangaus laiko. Pirmiausia veiklos vertinimo pokalbis naudingas vadovui, nes jis gali:

- kontroliuoti darbuotojo darbo atlikimo kokybę;
- didinti darbuotojo motyvaciją;
- suprantamai perduoti darbuotojui organizacijos politiką ir vertybes;

- išsiaiškinti darbuotojui ir jo darbui keliamus tikslus bei prioritetines sritis;

- numatyti efektyvesnę darbuotojų mokymą bei tobulinimą;
- geriau suprasti darbuotojų lūkesčius ir jo prioritetus bei poreikius;

- generuoti idėjas ir problemų sprendimus;
- sužinoti savo paties darbo trūkumus ir pranašumus;
- gerinti bendravimą su darbuotoju.

Pačiai organizacijai vertinimo pokalbis yra labai svarbus motyvavimo prasme, nes darbuotojas per veiklos vertinimo pokalbį gali:

- sužinoti, kaip jo darbą vertina vadovas;
- tiksliau apibrėžti savo darbo tikslus bei prioritetus;
- įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses;
- tiksliau suprasti ir išsiaiškinti, ko iš jo laukiama ir tikimasi;
- apsvaistinti, kur dar organizacijoje gali realizuoti savo žinias, įgūdžius ir gebėjimus;
- planuoti karjeros organizacijoje galimybes;
- išsakyti savo lūkesčius darbinės veiklos, karjeros, motyvacijos klausimais.

Nepaisant visų minėtų veiklos vertinimo pokalbio pranašumų ir teikiamos naudos, galima konstatuoti, kad Lietuvos jūrų muziejuje veiklos vertinimo pokalbių, kaip visuotinai taikomos sistemos, nėra dėl kompetencijos bei žinių trūkumo. Kadangi veiklos vertinimo pokalbis per mokymus buvo aptartas tik kaip motyvavimo sistemos dalis ir nebuvo nagrinėjamas ypač išsamiai, be to, tai nauja, minėtas pokalbis nėra priimta priemonė darbuotojų veiklai valdyti. Prie sunkaus vertinimo pokalbio taikymo prisideda ir klasikinės abejonės dėl vertinimo pokalbių: pokalbiui reikia daug laiko, neaiškūs rezultatai, rizika neteisingai vertinti darbuotoją ir kt. Tačiau Lietuvos jūrų muziejuje vyks papildomi mokymai apie vertinimo pokalbį, kurių metu tikimasi išsamiau panagrinėti veiklos vertinimo pokalbio sampratą, jo taikymą praktikoje. Tikėtina, kad po minėtų mokymų bus didesnė tikimybė taikyti veiklos vertinimo pokalbius praktikoje ir netgi sukurti veikiančią sistemą.

Organizacijos aplinka

Didžiausią reikšmę organizacijoms bei jų darbuotojams turi trys aplinkinio pasaulio tendencijos, verčiančios keisti veiklos būdus bei požiūrį į aplinką. Pirmiausia tai greitis. Dėl pasikeitusių bendravimo

būdų bei darbo – komunikavimo priemonių greitėja darbų tempas, iš organizacijos bei darbuotojų aplinka ar pati organizacija reikalauja greitesnės reakcijos, greitesnio rezultato. Neretai tai sukelia frustraciją, nepasitenkinimą ar nusivylimą darbu. Ši tendencija Muziejuje labai aiškiai pastebima ir daro labai didelę įtaką darbuotojams bei jų darbui. Tai ypač sunku tokiai organizacijai, kuri visuomenės bei daugelio darbuotojų sąmonėje yra klasikinių vertybių, taip pat ir darbo metodų citadelė, o vis labiau besiskverbianti rinka diktuoja savo taisykles ir kelia sumaištį. Kita tendencija, kuri, beje, turi mažesnę ar bent ne tokią akivaizdžią įtaką, – globalizacija, verčianti ekonomiką trumpalaikę ir sunkiai prognozuojama, kartu mažindama galimybę prognozuoti. Trečioji tendencija, taip pat šiek tiek mažiau akivaizdžiai veikianti Muziejaus veiklą, yra ekonomikos tapimas asmeninio gyvenimo dalimi dėl įvykusių revoliucijų: pramonės ir technologijų, vartojimo ir prekybos, komunikacijos ir informacijos.

Karjeros valdymas

Teoriškai karjeros valdymas turi labai daug teigiamų savybių ir duoda naudą ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui. Karjeros valdymo nauda organizacijai yra:

- didesnis darbo našumas bei kaštų mažėjimas;
- geresnis socialinis klimatas;
- motyvuotesni ir kompanijai lojalesni darbuotojai;
- didesnis lankstumas bei operatyvumas įgyvendinant pokyčius;
- didesnis darbuotojų suinteresuotumas siekti organizacijos tikslų;

taip pat:

- mažesnė darbuotojų kaita;
 - organizacijos įvaizdžio stiprinimas.
- Karjeros valdymo nauda darbuotojui yra:
- profesinės sėkmės pojūtis;
 - pasitenkinimas darbu;
 - realus savo galimybių įvertinimas;
 - saugumo jausmas;
 - matoma perspektyva;
 - galimybė realizuoti savo lūkesčius bei galimybes;
 - pasitenkinimas organizacijos „teisingu“ elgesiu su darbuotojais;

- gebėjimas lanksčiau ir operatyviau prisitaikyti prie pokyčių.

Akivaizdu, kad karjeros valdymas yra teigiama priemonė motyvuojant darbuotojus bei gaunant naudą organizacijai, tačiau reikia konstatuoti, kad Lietuvos jūrų muziejus neturi karjeros valdymo sistemos. Be to, apskritai Muziejuje tradicinės karjeros galimybės yra labai ribotos ir netgi, galima teigti, tokių galimybių apskritai nėra. Priežastys yra gana aiškios: pati organizacija yra santykinai maža, todėl labai maža ir jos hierarchija. Pagrindinės to priežastys – teisinis Muziejaus veiklos reglamentavimas, pareigybių formavimas, atlygio skaičiavimo normos, neleidžiančios sukurti efektyvios karjeros sistemos. Peršasi išvada, kad kalbant apie karjerą svarstyti tik alternatyvios karjeros galimybės: horizontali karjera, darbo turinimas, leidimasis žemyn, alternatyvios darbo formos, didesnis atsakomybės/savarankiškumo delegavimas ir galiausiai didesnis atlyginimas. Deja, bet net šios galimybės yra labai ribotos, todėl tenka konstatuoti, kad karjeros sistemos sukūrimas yra vienas iš didžiausių iššūkių kalbant apie darbuotojų motyvumą ir per-

sonalo valdymą.

Kompensavimas (atlygio sistema)

Kalbant apie kompensavimą pirmiausia reikėtų aptarti piniginį atlygį. Jis svarbus todėl, kad pinigai leidžia patenkinti įvairius poreikius, jie yra statuso požymis, gali gale piniginis skatinimas iki tam tikros ribos gali kompensuoti kitų pageidaujamų darbo veiksnių trūkumą. Kaip minėta, atlygis už darbą priskiriamas prie higieninių veiksnių, būtinų, kad darbuotojas bent atliktų pagrindines savo funkcijas. Nereikia sudėtingų tyrimų, kad pinigai, kaip atlygis, yra būtini ir be jų efektyvus darbas sunkiai įsivaizduojamas. Tačiau piniginis atlyginimas paprastai tėra bazinė darbo užmokesčio dalis. Kitos darbo užmokesčio sudedamosios dalys yra priedai, kintama darbo užmokesčio dalis ir galiausiai premija. Visos šios dalys yra labai svarbios ir sudaro vieną iš kompensavimo sudedamųjų dalių, kitos dalys yra išmokos (pensijos, draudimas etc.) ir karjera (kaip minėta anksčiau). Teorijoje nurodoma, kad kompensavimo sistema veiksminga, kai:

- atlygis atitinka darbuotojo poreikius;
- atlygis tiesiogiai siejamas su darbuotojo elgesiu;
- didelis skirtumas tarp gero ir blogo darbuotojo atlyginimų;
- darbuotojai atlygį suvokia kaip teisingą.

Kalbant apie Lietuvos jūrų muziejų reikia konstatuoti, kad atlygio sistema yra prasta. Pirmiausia atlyginimo dydis aiškiai reglamentuotas norminiais aktais, ir organizacija neturi galimybės realiai spręsti darbuotojų atlygio klausimų. To ji negali daryti, nes reglamentuojamas atlyginimų lygis yra toks žemas, kad organizacija tiesiog priversta numatyti maksimalius koeficientus, mokėti priedus bei premijas, kaip nuolatinį darbo užmokestį, vien todėl, kad kitu atveju nepavyktų garantuoti elementarių darbuotojų poreikių, tuo labiau pritraukti naujų darbuotojų. Neretai atlyginimų lygis kelia darbuotojų nepasitenkinimą, todėl taikyti kitas motyvavimo priemones tampa labai sunku. Be to, būdamas biudžetinė organizacija Muziejus turi ribotas galimybes taikyti netiesioginius atlygio būdus, tokius kaip gyvybės draudimo, pensijų įmokos ar panašiai. Tokia situacija priverčia organizacijos vadovus ar atsakingus darbuotojus ieškoti alternatyvių būdų, kaip skatinti darbuotojus kompensuojant tradicinio atlygio naudojimo kaip motyvavimo ar bent higieninių poreikių užtikrinimo priemonės trūkumą.

Išvados

Atsižvelgiant į išdėstytą medžiagą matyti, kad motyvavimo sistemų supratimas bei taikymas yra gana sudėtingas procesas. Tam reikalinga kompetencija, galimybės bei ryžtas. Galbūt Lietuvos jūrų muziejuje nėra tiek daug galimybių kaip privačioje įstaigoje, gal kartais pritrūksta ryžto, tačiau „Motyvacijos sistemos veiksmingumo“ mokymai suteikė ne tik daug teorinių žinių, stiprinančių kompetenciją, bet ir tapo tam tikrų pokyčių postūmiu, kad teorija būtų pritaikyta praktikoje. Tuo labiau buvo atskleistos galimybės, kaip peržengti norminio reglamentavimo suvaržymų lemiamus sunkumus ir personalo valdymo srityje taikyti alternatyvias motyvavimo priemones. Pratęstas kvalifikacijos kėlimo projektas „XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ suteikia galimybių toliau gilinti teorines žinias ir suteikia priemonių, kuriomis galima ne tik motyvuoti darbuotojus, bet formuoti efektyvią personalo valdymo sistemą.