

Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė

JONAS ŽAPTORIUS

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Finansų inžinerijos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius

El. paštas: jonas@outlook4team.com

Apžvelgiami ankstyvųjų ir šiuolaikinių motyvavimo teorijų ypatumai, nustatyta, kad motyvavimas, atsižvelgus į tai, kokiais būdais jis yra taikomas, – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai. Žymima, kad yra daugybė motyvavimo priemonių bei skatinimo formų ir ne visais atvejais gali būti taikomos tos pačios paskatos, jų pasirinkimas priklauso nuo kompanijos darbo specifikos, vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo santykių ir kitų veiksnių. Anketavimo pagalba išnagrinėta personalo motyvavimo svarba. Išanalizuoti taikomi materialinio ir nematerialinio skatinimo (darbuotojų tarpusavio santykiai ir santykiai su vadovybe) būdai, nustatyti darbuotojų skatinimo reikšmės organizacijai teoriniai aspektai bei įvertintos pagrindinės skatinimo rūšys, priemonės ir ypatybės; sukurtas darbo užmokesčio sistemos modelis, kurį savo veikloje galėtų panaudoti Lietuvos įmonės.

Raktažodžiai: motyvavimas, socializacija, verbavimas, intencija, paskata, hierarchinis ryšys

Vadybos bei valdymo teoretikai ir kiti specialistai yra pažymėję, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo. Įmonių vadovų bei savininkų tikslas – pasiekti, kad kiekvienas dirbantysis žmogus sąmoningai siektų savo ir tik savo organizacijos tikslų, kad šie tikslai sutaptų ir kad darbuotojas jaustų moralinį-dvasinį pasitenkinimą savo veikla organizacijoje bei tikėtų, kad patenkins proto ribose savo poreikius.

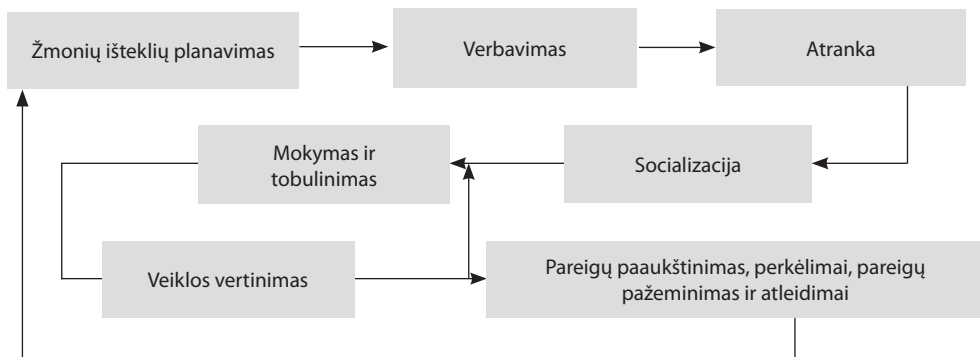
Pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t. y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus. Darbo apmokėjimo sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. Be to, darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t. y. kolektyviniu apmokėjimu.

Gilinantį į darbuotojų motyvavimo teorijas bei vadovų naudojamą motyvavimo praktiką reikia suvokti keletą esminių teiginių. Žmones nuolat auklėja įvairi aplinka (mokykla, bažnyčia, šeima, darbas, sportas ir pan.), kurioje neįmanoma gerai jaustis, jei nėra motyvų. Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. Žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip medicinas profesionalas, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. Motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacijos teorija bei praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, jog motyvacija ilgai gali „išsisklaidyti“. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei

vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tikseti“. Taigi žinios apie motyvaciją bei teisingos darbo užmokesčio sistemos sukūrimas sujungia strateginius organizacijos planus kaip „įėjimus“ (ištekliai) į santykių projektavimo organizacijoje procesą ir paskirsto tiems darbo santykiams valdžią.

Ištyrus darbuotojams mokamo darbo užmokesčio sistemų bei formų apmokestinimo principus, galima teigti, kad kiekvienos įmonės vadovas pirmiausia turi suprasti žmogiškųjų išteklių valdymo etapus bei naudą, suvokti darbo užmokesčio formų privalumus bei trūkumus bei darbuotojų motyvacijos reikalingumą įmonėje, jog galėtų nustatyti efektyviausią darbo užmokesčio sistemą savo įmonėje, remiantis prielaida, kad organizacijos tikslai turi sutapti su darbuotojų tikslais.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner et al. 1999: 368). Tai yra patariamoji funkcija, žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku ir nustatyti jiems darbo užmokestį bei jo mokėjimo formą. Žmonių išteklių valdymo procesas pavaizduotas paveiksle.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. *Vadyba*. Kaunas.

Taigi žmonių išteklių valdymas susideda iš planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, toliau seka jų mokymas ir tobulinimas, socializacija bei darbinės veiklos įvertinimas, todėl darbuotojai yra paaugštinami, perkeltami, pažeminami arba atleidžiami.

Žmonių išteklių planavimas yra būsimos organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę organizacijos veiklą, tiek išorės aplinkos veiksmus. Organizacija neplanuoja savo žmonių išteklių, kai nepatenkina personalo poreikio arba kai jai nesiseka efektyviai siekti savo tikslų. Žmonių išteklių planavimas šiandien yra uždavinys, kylantis dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti darbuotojus bei jų aplinką. Žmonių ištekliai gali daryti (ir daro) pakankamai ženklų poveikį organizacijai daugeliu aspektų, priklausomai nuo to, kokiems tikslams organizacija skiria dėmesį.

Verbavimas yra kandidatų į darbuotojus grupės sudarymas pagal žmonių išteklių planą, iš kurių vadovai galės atsirinkti kvalifikuotus darbuotojus. Verbuojama darbo rinkoje – ją sudaro grupės tinkamos kvalifikacijos žmonių, galinčių užimti laisvas darbo vietas. Verbavi-

mo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vietinėje darbo rinkoje prieinamumo, nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso ir nuo organizacijos reputacijos bei jos vietos patrauklumo, ir nuo siūlomo darbo patrauklumo. Jei žmonių su atitinkamais įgūdžiais organizacijoje ar vietinėje darbo rinkoje nėra, juos gali tekti verbuoti iš konkuruojančių organizacijų ar tolesnių vietovių.

Apmokėjimas už darbą pastaruoju metu vykdomas palyginamąja verte – tai yra principas, kad už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia. Minėtas principas aktualus tapo moterų bei vyrų lygių teisių išskėlimo, homoseksualistų, rasinio, religinio, vyresnio amžiaus žmonių, žmonių su negalia nediskriminavimo ir pan. plotmėse.

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas bei atlygis, tenkinantis jo poreikius ir tikslus. Kartais pokalbio nepatikimumą gali lemti skirtingi apklausiančiojo ir klausinėjančio tikslai, nes darbdavys nori parodyti organizaciją kaip gerą darbo vietą ir gali perdėti kalbėdamas apie jos stipriąsias puses, tuo tarpu būsimasis darbuotojas nori būti pasamdytas ir todėl gali pervertinti save. Tuomet reikalinga reali darbo peržiūra, kurios metu pateikiama kandidatams nepatrauklūs ir patrauklūs darbo aspektai.

Priėmus kandidatą į darbą, prasideda jo orientavimo arba socializacijos organizacijoje procesas, mokymas bei tobulinimas.

Orientavimas arba socializacija teikia naujam darbuotojui informaciją, reikalingą, kad jis efektyviai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje. Paprastai socializacija naudoja trijų tipų informaciją: bendrą informaciją apie kasdienę darbo tvarką; organizacijos istorijos, tikslų, operacijų ir gaminių ar paslaugų apžvalgą, taip pat kaip darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo; detalių organizacijos politikos, darbo taisyklių ir darbuotojų naudų pristatymą.

Veiksmingos socializacijos programos padeda naujiems darbuotojams įveikti nerimą, teikia jiems informaciją apie aplinką ir viršininkus, supažindina juos su kolegomis, skatina klausti ir domėtis. Ankstyvoji darbo patirtis – kai naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja – atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje; jei lūkesčiai nesuderinami, jaučiamas nepasitenkinimas. Svarbus pasitenkinimo darbu aspektas – įsitikinimas, kad darbuotojas gali dirbti organizacijos labai tik būdamas motyvuotas (nepažeisdamas savo interesų bei poreikių).

Mokymo programos nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams.

Labiausiai paplitę yra mokymai darbo vietoje, kurie apima rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką kaitalioja darbus ir taip įgyja įvairių įgūdžių; mišrų mokymą, kai mokymas dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis; „globotojo“ mokymo metodas, kai darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos. Mokymas ne darbo vietoje vyksta ne darbe, bet stengiamasi imituoti darbo sąlygas – gamybinis mokymas, kurio metu darbuotojai mokosi tam tikroje specialioje patalpoje su tikrais įrengimais ir tikroje darbo aplinkoje. Elgesio patyrimo modeliui naudojami imitavimo pratimai, dalykiniai žaidimai, probleminių atvejų analizė ir pan.; gali būti panaudojamas kompiuterinis instruktavimas.

Skiriamas neformalus ir formalus darbuotojų veiklos įvertinimai. Neformalus įvertinimas nustatomas tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra grįžtamasis ryšys, kaip jie gerai dirba, jis grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais. Dėl darbo rezultatų ir atsako į jį glaudaus ryšio neformalus vertinimas skatina norimą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamas nuostatas prieš joms paaiškėjant.

Kompensavimas už atliekamą darbą yra darbo užmokestis. Kompensavimas pirmiausia turi sietis su organizacijos tikslų formavimu ir siekimu, pastaruoju metu daug organizacijų taiko naujus kompensavimo metodus, kur vengiama biurokratinio ir hierarchinio ryšio su darbo aprašymais bei kontrolės mastu. Naujasis kompensavimo metodas pagrįstas reakcija į dinamiškų santykių pasaulį ir remiasi strateginiu požiūriu į visą kompensavimą, kuris apima: bazinį darbo užmokestį, kintantį užmokestį (skatinamasis užmokestis), netiesioginį užmokestį (nauda).

Organizacijos dažniausiai derina bazinį užmokestį su darbo rinkos sąlygomis, kad turėtų konkurencingai apmokamą darbo jėgą. Skatinantis darbo užmokestis naudojamas atsilyginti už organizacijos pagerėjusią veiklą, o netiesioginis užmokestis per pastaruosius metus labai ženkliai pasikeitė, perėjo prie lankstesnių naudų paketų, leidžiančių darbuotojams priderinti paketą prie savo konkrečios padėties.

Siedami bazinį užmokestį su darbo rinka, o kintamąjį užmokestį su organizacijos sėkme, vadovai gali panaudoti kompensavimo sistemą skatindami komandinį darbą bei puoselėti kitus organizacijos tikslus.

Personalo judėjimas organizacijoje – paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Viena svarbiausių paaukštinimo problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatus; be to, dar egzistuoja diskriminacija. Perkėlimu į kitas pareigas galima siekti daug tikslų: kaip tobulinimo dalis – suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas; perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaukštinimo galimybes bei palaikyti individų domėjimąsi darbu; nevienodai dirbantys gali būti perkeliami į kitus darbus dėl to, kad aukštesnio lygio vadovai nenori jų pažeminti ar atleisti. Bausmė paprastai skiriama, kai darbuotojas nusizengia ar nepateisina darbo lūkesčių ir vadovybė turi taisyti situaciją.

Aplinkos pasikeitimai reikalauja įvairių organizacijos, bandančios pasiekti savo strateginius tikslus, reakcijų, todėl žmonių išteklių valdyme reikia analizuoti ir aplinkos spaudimą bei sumaniai jį sutikti.

Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdinamas kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų pradininkai:

1. *Tradicinis modelis* siejamas su Fredericko Taylora vardu. Pagal minėtą teoriją vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, o tada skatina darbuotojus algų sistema.

2. *Žmonių santykio modelio* pradininkas – Eltonas Mayo bei jo amžininkai. Pagal šią teoriją, daugelio užduočių nuobodumas ir pasikartojimas sumažina motyvaciją, tuo tarpu socialiniai kontaktai padeda sukurti motyvaciją ir stiprina ją.

3. *Žmonių išteklių modelį* sukūrė Douglasas McGregoras. Jis teigė, kad pavaldiniais galima manipuluoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelktas į piniigus ir socialinius santykius.

Ankstyvųjų motyvacijos teorijų pagrindiniai teiginiai, elgesio linijos ir siekiami rezultatai apibendrinti lentelėje.

Lentelė. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicionis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
TEIGINIAI		
<p>1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas.</p> <p>2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.</p> <p>3. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.</p>	<p>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</p> <p>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti.</p>	<p>1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuluoti.</p> <p>2. Daugelis žmonių gali būti gerokai kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save, nei to reikalauja dabartinis jų darbas.</p>
ELGESIO LINIJA		
<p>1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.</p> <p>2. Jis / ji turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</p> <p>3. Jis / ji smulkmeniškai turi nustatyti darbo procedūras bei operacijas ir versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.</p>	<p>1. Vadovas turėtų stengtis, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</p> <p>2. Jis / ji turėtų informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonę ar prieštaravimus.</p> <p>3. Vadovui derėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.</p>	<p>1. Vadovas turėtų panaudoti dar nepanaudotus ar nepakankamai panaudotus žmogiškuosius išteklius.</p> <p>Jis / ji turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savąjį įnašą, kiek tai leidžia jų gebėjimai.</p> <p>3. Jis / ji turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant svarbius reikalus ir vis plėsti jų savikontrolės ir savęs nukreipimo ribas.</p>
GALIMI REZULTATAI		
<p>1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.</p> <p>2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal standartus.</p>	<p>1. Jei dalysitės žiniomis su pavaldiniais ir sudarysite jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas, tai pakenksite jų pagrindiniam poreikiui jaustis svarbiais ir priklausyti organizacijai.</p> <p>2. Jei šiuos poreikius tenkinsite, pagerės moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai – pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.</p>	<p>1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai, jų savęs nukreipimą ir savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.</p> <p>2. Jeigu darbuotojai visiškai panaudoja savuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – didėja pasitenkinimas darbu.</p>

Šaltinis: Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. Jr. 1999. *Vadyba*. Kaunas.

ŠIUOLAIKINIAI POŽIŪRIAI Į DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ

Poreikių teorija – motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais (ypač susijusiais su darbu), kad gyvenimas būtų visavertis (Скрипченко 2000: 439). Remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Pagal A. Maslow, žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos. Taigi darbuotojams pirmiausia reikia algos (kad galėtų pramisti patys ir išmaitinti savo šeimą) ir saugios darbo aplinkos (darbo garantijų), po to vadovai gali pradėti naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tik patenkinus visus kitus poreikius, darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio, tačiau šioje pakopoje individualūs skirtumai yra didžiausi. Žinodami skirtingus savo pavaldinių savirealizacijos poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus.

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

1. Poreikiai suskirstyti tik į tris kategorijas.

2. Jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti, t. y. žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn.

Trijų poreikių teorija siejama su trimis pagrindiniais potraukiais: laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais, be to, šis potraukių balansas labai priklauso nuo asmenybės. Stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ar pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti savo darbines užduotis. Žmonės, turintys stiprų laimėjimo poreikį, mėgsta prisiimti atsakomybę sprendžiant problemas; jie dažnai kelia sau pakankamai sunkius tikslus ir, įvertinę situaciją, rizikuoja, kad pasiektų tuos tikslus; jie labai vertina grįžtamąjį ryšį – įvertinimą.

Dviejų veiksmių teorija – Herzbergo teorija, teigianti, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmių grupės (Скрипченко 2000: 443). Nepasitenkinimo veiksniai – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką (kontekstą). Pats svarbiausias iš šių veiksmių – kompanijos vykdoma politika, kuria daugelis darbuotojų aiškina savo darbo neefektingumą ar neefektyvumą. Teigiamas šių veiksmių vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą. Pasitenkinimo veiksniai (motyvacinio veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

Pagal poreikių teorijas galima teigti, jog ilgainiui žmonės kai kuriuos svarbiausius asmeninius poreikius patenkina, be to, žmonės apie savo pasitenkinimo laipsnį sprendžia sąmoningai palyginę aplinkybes su poreikiais, poreikių patenkinimo lygis taip pat priklauso nuo konkrečios asmenybės.

Teisingumo teorija – darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu (Stoner et al. 1999). Teisingumą galima apibūdinti kaip individo įdėtų išteklių (pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimas arba paaukštinimas) santykį. Žmonės apie atlygio teisingumą sprendžia arba juos lygindami su kitų gautais už panašų in-

dėlį (žmonių situacijų palyginimas), arba su kuriuo nors kitu juos atitinkančiu pastangos / atlygio santykiu. Žmonės yra skirtingi, todėl jų metodai suvokiamai neteisybei pašalinti ar sumažinti yra skirtingi. Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, jog darbai atliekami žmonių santykių kontekste.

Vilčių teorija – motyvacijos teorija, kurios esmė tai, kad žmonės pasirenka, kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, vadovaudamiesi lūkesčiais, ką iš kiekvieno gali laimėti (Скрипченко 2000: 447). D. Nadleris ir E. Lawleris grindžia vilčių teoriją keturiomis nuostatomis apie elgesį organizacijose (Sakalas, Vanagas 1996: 288–291): elgesį lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai priima sąmoningus sprendimus, pasirinkdami savo elgesį organizacijose; individų tikslai, poreikiai ir norai yra skirtingi; individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, rinksis tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą.

Individo elgesys šiek tiek priklausys nuo laukiamo rezultato pobūdžio. Kai kurie rezultatai savaime jau yra vidinis atsilyginimas – atlygis, kurį tiesiogiai „pajunta“ pats individas (tai užbaigtumo pojūtis, padidėjęs savigarbos jausmas ar pasitenkinimas lavinant naujus sugebėjimus). Išorinis atsilyginimas suteikiamas per „agentą iš šalies“; tai premijos, pagyrimai ar pareigų paaukštinimas. Lūkesčių teorija susijusi su žymiai sudėtingesniu skaičiavimu negu poreikių ir teisingumo teorijos, kadangi „darbo atlikimo–rezultatų“ viltis, valentingumas ir „pastangų – darbo atlikimo“ viltis susiję daugialype grandine. Vilčių teorijoje taip pat galimi tam tikri pakitimai dėl žmonių natūros. Ilgainiui teigiami lūkesčiai gali virsti neigiamais, o nusivylęs ankstesniu atsilyginimu už pastangas žmogus gali nustoti tikėjęs, kad sugeba numatyti pastangų rezultatą ir kad už tai bus atlyginta. Jei viršininkas nuolat perrašo pavaldinio pranešimus taip, kad dingsta jo asmeninis „braižas“, ir prisiima visus nuopelnus, darbuotojo teigiami lūkesčiai gali virsti neigiamais. Tada valentingumas taip pat gali virsti neigiamu, ir pavaldinys pradeda galvoti, jog „šis atlygis man daugiau nebus toks svarbus kaip anksčiau“. Vilčių teorija leidžia suprasti, jog vadovams santykiuose su darbuotojais dera vienu metu dėmesį kreipti į daugelį veiksnių. D. Nadleris ir E. Lawleris rekomenduoja, kad vadovai turi (Sakalas, Vanagas 1996: 27): išsiaiškinti, kokį atsilyginimą vertina kiekvienas darbuotojas; nustatyti, kokio darbo rezultato jūs pageidaujate; užtikrinti, kad reikalaujami darbo rezultatai būtų realiai pasiekiami, susieti atsilyginimų su darbo rezultatais; išsiaiškinti, kokie veiksniai galėtų trukdyti atsilyginimo efektyvumui; įsitikinti, kad atsilyginimas yra adekvatus.

Pastiprinimo teorija siejama su profesoriumi B. F. Skinneriu ir rodo, kaip ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šį procesą galima pa-vaizduoti taip: Paskata–Atsakas–Pasekmės–Būsimas atsakas.

Šiuo požiūriu individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra (teigiamos), tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei tos pasekmės yra nemaloningos, tai individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. Tai ir vadinama „pasekmių dėsnium“. Pastiprinimo teorija susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities paskatų–atsako–pasekmių patirtį.

Pagal pastiprinimo teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu.

Elgesio modifikavimas remiasi pastiprinimo teorija, siekiant pakeisti žmogaus elgesį: vadovas, kuris nori pakeisti savo darbuotojų elgesį, pirmiausia turi keisti to elgesio pasekmes.

DARBUOTOJŲ SKATINIMO SVARBA IR YPATYBĖS

Skatinimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavyo santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.

Darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė ypač veiksminga. Visos darbuotojų fizinės ir protinės pastangos daromos dėl atlyginimo; darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą. Viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą. Grynose darbo užmokesčio sistemose (vienetinė ir laikinė) neretai pažeidžiamas pagrindinio teisingumo principas – rezultato ir atlyginimo priklausomybė, todėl šiuo metu yra kuriamos mišrios sistemos.

Baziniam darbo užmokestyje atsispindi darbuotojo kvalifikaciniai skirtumai, esant vidutiniam darbo našumui. Nustatomi skirtingi pareiginiai lygiai, kuriems nustatomas skirtingas bazinis darbo užmokestis. Už išskirtines darbuotojo savybes (atsidavimą įmonei, iniciatyvą, tam tikrų kvalifikacinių reikalavimų viršijimą ir pan.) mokami priedai. Priedai taip pat mokami už individualų – didesnę nei vidutinis darbo našumą, įmonės, jos padalinio pasiektus rezultatus.

Tyrimais nustatyta, kad tik esant tam tikroms sąlygoms darbo užmokesčio didėjimas stimuliuoja didesnę darbo našumą. Žmonės turi tikėti, kad egzistuoja glaudus darbo našumo ir darbo užmokesčio ryšys ir kad dėl darbo našumo didėjimo būtinai padidės ir darbo užmokestis. Siekiant geresnių darbo rezultatų, užsienio šalyse plačiai taikomas darbininkų, specialistų ir vadovų premijavimas. Premijos paprastai mokamos už darbuotojo pasiūlymus, atnešusius įmonei pelną ar leidusius sutaupyti. Dažniausiai tai neviršija 1% nuo dėl darbuotojo indėlio gauto pelno ar ekonomijos. Premijavimo sistemos pasirenkamos atsižvelgiant į verslo vadybos stilių. Kai vadyba įmonėse organizuojama labiau laikantis klasikinio vadybos stiliaus, dažniausiai taikomos tradicinės individualaus ir kolektyvinio premijavimo sistemos. Kai verslas organizuojamas labiau laikantis inovacinės vadybos principų, premijavimas turi būti organizuojamas pagal darbuotojų dalyvavimo pelnuose sistemas, papildytas skatinimu dividendais.

Atlikti tyrimai parodė, kad tradiciniai traukos veiksniai, tokie kaip alga, nemažai daliai žmonių yra ne tokie visanulemiantys, kaip manyta, todėl, be išvardytų papildomų apmokėjimų, užsienio šalių įmonėse priimami susitarimai dėl netiesioginio piniginio darbo užmokesčio. Visi šie nauji metodai, kurių ėmėsi sėkmingai dirbančios kompanijos, greitai pasiteisino, o investicijos grįžo ir tiesioginiu pelnu, ir geru mikroklimatu darbe.

Pasak žurnalistės K. Whitehorn, dideli pinigai reiškia, kad žmogus yra vertinamas, jis gali džiaugtis tam tikra padėtimi visuomenėje ir jam mokama tiek pat ar daugiau negu tokiems pat kaip jis, tačiau pinigai žmonėms svarbu tik iki tam tikro laipsnio. Kur kas veiksmingesnė ir svarbesnė paskata yra darbuotojų savigarbos puoselėjimas, geri ir draugiški tarpusavio santykiai bei leidimas atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes – tai vadinamasis darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis visą kompleksą įvairių auklėjamojo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams priemonių.

Materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

Siekiant išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės taikomos mažmeninės prekybos parduotuvėse, kokios iš jų yra priimtinos analizuojamų įmonių darbuotojams, kokių motyvacijos būdų jie norėtų, kaip skiriasi specialistų ir vadovų nuomonės minėtu klausimu, buvo atlikta darbuotojų apklausa anketavimo būdu. Iš pradžių buvo išanalizuoti demografiniai respondentų duomenys. Pirmieji du anketos klausimai buvo skirti išsiaiškinti, ar nagrinėjamoje bendrovėje yra taikomos įvairios skatinimo priemonės. Vadovas pažymėjo, jog jo vadovaujamoje įmonėje vykdomos tiek materialinės, tiek nematerialinės skatinimo priemonės, tačiau bendri respondentų atsakymai pasiskirstė šitaip: 15% mano, jog nevykdomos materialinės skatinimo priemonės, 40% – nematerialinės.

Kiti trys anketos klausimai buvo skirti siekiant nustatyti, kuri iš teorinėje dalyje pateiktų ankstyvųjų motyvacijos teorijų artimiausia nagrinėjamai įmonei.

Pagal apklaustųjų atsakymus, tinkamiausias – žmonių santykių modelis, turintis tradicinio modelio atmainų, vadinasi, darbuotojai mano, jog jų įmonėje jau pradedamos taikyti skatinimo priemonės ir žmonės vis labiau nori dirbti, pasitiki vadovu, patiria pasitenkinimą darbe, darbuotojai sugeba prisiimti atsakomybę, gal net jos sąmoningai siekia, jie sugeba dėl organizacijos tikslų panaudoti savo sumanumą, kūrybiškumą, išradingumą, tačiau, kita vertus, nėra visiškai panaudojami žmogiškieji ištekliai, o tai jau organizacijos vadovo problema, vadinasi, vadovas turėtų labiau įtraukti savo pavaldinius į vadovavimą organizacijai bei įmonės tikslų siekimą.

Siekiant įvertinti, kaip apklaustieji vertina įvairius veiksnius darbe pagal Herzbergo schemą, jie buvo suskirstyti į dvi kategorijas: darbuotojai arba patenkinti tam tikru darbo veiksmu, arba nepatenkinti.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai labiausiai nepatenkinti vadovavimo stiliumi įmonėje (71%), skatinimo priemonėmis (71%), darbo užmokesčiu (82%) ir organizacijos politika (75%); labiausiai patenkinti jiems skirta atsakomybe (65%), paaukštinimo galimybėmis (93%), darbo pobūdžiu (68%) ir savo laimėjimais darbe (89%). Sudėjus minėtus rodiklius darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimą darbo veiksniais siekia tik 47%, apie nepasitenkinimą – 53%, vadinasi, daugiau nei pusė įmonės darbuotojų nesijaučia kamfortabiliai, taigi ir nėra motyvuoti.

Aštuonis respondentus iš 10 motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o 2 iš 10 teigia, kad jiems nereikalinga jokia piniginė ar daiktinė skatinimo forma, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo. Taigi galima teigti, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per maži, jie yra ne visada pelnytinais vertinami, todėl piniginė forma ar karjeros galimybės yra prioritetinė sritis geriau ar ilgiau dirbančioms pardavėjoms-konsultantėms (lojalioms darbuotojoms) mažmeninės prekybos parduotuvėse.

Respondentų atsakymai į klausimą – ką turi daryti vadovas, norėdamas motyvuoti savo darbuotojus (pagal Nadlerio ir Lawlerio vilčių teoriją) – pasiskirstė šitaip. Pusė respondentų mano, kad numatytą vilčių teorijoje veiksnių nagrinėjamos įmonės vadovas nevykdo. Darbuotojai yra patenkinti tik tuo, kad visą laiką žino, kokį darbo rezultatą pateikti vadovui (80%), pusė yra patenkinti darbo užmokesčio sistema ir atlyginimo adekvatumu atliekamam darbui, taigi darbuotojų viltys mažmeninės prekybos parduotuvėse nėra patenkinamos arba patenkinamos tik 43%. Pažymėtina, kad įmonėje yra pakankamai ženklus atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių, viena iš priežasčių – blogas organizacijos klimatas, maži atlyginimai, tobulėjimo galimybių stoka, nerealiūs išskelti darbo rezultatai, bet svarbiausia viso to pasekmė – daugiau kaip pusė apklaustųjų nėra motyvuoti, nors įmonė vykdo įvairias skatinimo priemones.

Analogiška situacija susiklostė ir su elgesio modifikavimo (pagal Hamnerio taisykles) problemomis mažmeninės prekybos parduotuvėse: apklaustieji mano, kad atlyginimas įmonėje grindžiamas darbo rezultatais (90%), skatinama pagal darbo rezultatus (60%), tačiau pusė respondentų pažymėjo, kad papeikimai teikiami girdint kitiems darbuotojams ir vadovas ne visuomet pasako, už ką „nubraukė“ premiją (60%), vadovai nereaguoja į pavaldinių problemas (60%), vadovai ne visuomet pasako, ką pavaldiniai turi daryti (net 80%).

Vadovas įvardijo tokias materialines skatinimo priemones, taikomas įmonėje: papildomos išmokos (priedai), nuolaidos parduotuvės prekėms, pirkinų mokėjimų atidėjimas, tačiau iš apklaustųjų atsakymų galima teigti, kad jie supranta tik vieną materialinę skatinimo priemonę – tai darbo užmokestis (visi įmonės darbuotojai tai pažymėjo kaip materialinę skatinimo priemonę). Be darbo užmokesčio, 90% apklaustųjų dar gauna papildomas išmokas (priedus) kaip skatinimo priemonę, 40% pažymėjo įvairias nuolaidas parduotuvės prekėms. Taigi materialinių skatinimo priemonių taikymas priklauso nuo to, kaip darbuotojai dirba, todėl negalima teigti, kad įmonėje žmonės yra nemotyvuoti, nes kaip minėta, mažmeninės prekybos parduotuvėse darbo užmokesčio sistema tiesiogiai priklauso nuo darbo rezultatų, taigi geresni darbuotojai kitaip skatinami materialiai.

Toliau respondentų buvo pasiteirauta, kurie papildomi stimulai (tiek materialine, nmaterialine forma) taikomi įmonėje. Kalbantis su vadovu paaiškėjo, kad jis taiko (arba numato taikyti) ženkliai daugiau papildomų stimulų (tai ir narystė profesinėse sąjungose, ir taupomųjų indėlių programos bei lengvatinių kreditų paėmimo būdai, medicinos aptarnavimas, dalyvavimas klubuose, darbuotojų konsultavimas, mokymas ir kt.). Iš respondentų atsakymų pasiskirstymo galima spręsti, jog vadovo nuomonė yra kur kas tikresnė, nes pirmiausia jis geriau žino organizacijos tikslus ir strategijas, be to, tarp apklaustųjų pavaldinių galėjo pasitaikyti tokių, kurie dar dirba bandomąjį laikotarpį, todėl jiems nėra taikomi papildomi stimulai, arba jų darbo rezultatai neteikia pagrindo juos labiau motyvuoti. Vadovas mano, kad jo įmonėje netaikomi tik kitų neapmokėtų neišėjimų į darbą, stipendijų lengvatų ir lengvatinių kreditų stimulai. Tuo tarpu 100% apklaustųjų pažymėjo, kad yra taikomi tik ekskursijų ir pobūvių stimulai, 90% – įmonė juos apdraudžia (lengvatinėmis sąlygomis arba nemokamai) ir suteikia visas galimas bei reglamentuojamas atostogų ir poilsio dienas; 80% – įmonėje yra kvalifikacijos tobulinimo galimybės; šiek tiek daugiau nei pusė pažymi pensijų fondų galimybes, medicinos aptarnavimą bei lengvatinių kreditų suteikimą. Darbuotojai pažymi, kad dirbant minėtoje įmonėje nėra galimybės būti profesinių sąjungų nariais, gauti lengvatines stipendijas, nėra taupomųjų indėlių, nedarbingumo pašalpų (arba minėti veiksniai darbuotojams tiesiog yra nereikšmingi).

Siekiant išsiaiškinti, kuris iš nmaterialinių skatinimo būdų yra priimtinausias pagal 7-ių balų Likerto skalę, paaiškėjo, kad vadovui svarbiausia – spręsti iškilusias problemas kartu bei

turėti kvalifikacijos tobulinimo galimybes, tuo tarpu jam visiškai nesvarbu turėti didesnę savarankiškumą (kurį jis ir taip turi) bei komunikacijos ir informavimo problemos. Pavaldiniai pažymi, jog svarbiausia nematerialinė skatinimo forma jiems – asmeninės vadovo padėkos ir kvalifikacijos tobulinimo galimybės įmonėje, tuo tarpu nesvarbiais veiksniais jie laiko komunikacijos problemas įmonėje bei problemų sprendimo kartu veiksnį. Be to, nagrinėjamos įmonės pavaldinių atsakymai pasiskirstė kur kas netolygiau nei vadovo.

Taigi galima teigti, kad esant tokiai atlyginimų sistemai, darbuotojai nėra visiškai motyvuoti. Be to, atlikus apklausą anketavimo būdu paaiškėjo, kad darbuotojams svarbu gauti ne tik piniginius priedus, kuriuos sąlygotų tam tikri rodikliai (pavyzdžiui, įvykdytas mėnesio planas – kiekinis ir suminis), tačiau svarbūs ir karjeros didinimo galimybės, dalyvavimas kursuose, seminaruose, visapusiškas darbuotojų kaip specialistų tobulėjimas, įvairios nepiniginės paskatos (išvykos, vakarėliai, lankstesnis darbo grafikas, gebėjimas suderinti šeimos reikalus ir darbo laiką). Pažymėtina, kad iki šiol įmonėje nebuvo sudaromos karjeros tobulinimo sąlygos bei nedidėjo atlygis.

Įvertinus naują motyvacinę sistemą įmonėje galima teigti, kad ji bus lankstesnė ir labiau motyvuos darbuotojus dirbti, nes jie gaus didesnę atlyginimą. Vis dėlto jie taip pat ne tik bandys „įsiūlyti“ klientui prekę, bet ir maloniai jį aptarnauti (su intencija, kad ateityje jis privalo sugrįžti).

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad geriausiomis paskatomis dirbti daugelis darbuotojų laiko premijas, pagyrimus, galimybes kurti karjerą. Nepaisant darbuotojų stengimosi siekti įmonės tikslų, pasitikėjimo vadovybe, darbuotojų atsakymai į anketos klausimus leidžia daryti išvadą, kad darbo klimatas organizacijoje nėra geras, todėl motyvacinės priemonės, nors ir yra taikomos, nepakankamai efektyviai veikia įmonės personalą.

Kasmet įmonės darbuotojų laukia atestacija; testo metu išsiaiškinama, kurie darbuotojai gaus paaukštinimą, kurie bus pažeminti pareigose ar atleisti. Atestacijų metu taip pat sprendžiami darbo užmokesčio didinimo ar mažinimo klausimai.

IŠVADOS

Pagal tradicinį ankstyvosios motyvacijos sistemos modelį – vadovai nustato efektyviausius užduočių atlikimo metodus, tada skatina darbuotojus tik algų sistema; pagal žmonių santykio modelį – reikia sudominti darbuotojus dirbti, tik tuomet jie bus motyvuoti; pagal žmonių išteklių modelį – pavaldiniais galima manipuluoti, tuomet supaprastėja motyvacijos reikšmė, o visas dėmesys sutelkiamas į piniginius ir socialinius santykius. Kiekviena įmonė turi išsirinkti sau priimtinausią motyvacinę sistemą, todėl kuri iš jų geriausia kategoriškai teigti negalima.

Pagal poreikių teoriją, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio: darbuotojams pirmiausia reikia algos ir saugios darbo aplinkos, po to vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tuomet darbuotojai motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio.

ERG teorija nuo Maslow teorijos skiriasi tuo, kad poreikiai suskirstyti į tris kategorijas ir, jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnės pakopos, nors jie anksčiau jau buvo patenkinti.

Dviejų veiksmų teorija teigia, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės. Nepasitenkinimo veiksniai – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką. Pasitenkinimo veiksniai

(motyvavimo veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

Vilčių teorija, kurios esmė tai, kad žmonės pasirenka, kaip elgtis, iš alternatyvių poelgių vadovaudamiesi lūkesčiais, ką iš kiekvieno gali laimėti. Pagal šią teoriją vadovai turi išsiaiškinti, kokį atlygį vertina kiekvienas darbuotojas, nustatyti pageidaujamą rezultatą, užtikrinti realų reikalaujamų darbo rezultatų pasiekiamumą, susieti atlygį su darbo rezultatais, išaiškinti veiksnius, galinčius trukdyti atlygio efektyvumui, bei įsitikinti atlygio adekvatumu.

Nagrinėjamoje įmonėje jau yra pradedamos taikyti skatinimo priemonės ir žmonės vis labiau nori dirbti, pasitiki vadovu, patiria pasitenkinimą darbe, sugeba prisiimti atsakomybę, gal net jos sąmoningai siekia, dėl organizacijos tikslų gali panaudoti savo sumanumą, kūrybiškumą, išradingumą, tačiau, kita vertus, nėra visiškai panaudojami žmogiškieji išteklių – įmonėje vyrauja žmonių santykių modelis su žmonių išteklių atmaina, vadinasi, vadovas turėtų labiau įtraukti savo pavaldinius į vadovavimą organizacijai bei įmonės tikslų siekimą. Darbuotojai yra nepatenkinti vadovavimo stiliumi įmonėje, skatinimo priemonėmis, darbo užmokesčiu, organizacijos politika, o patenkinti – jiems skirta atsakomybe, paaukštinimo galimybėmis, darbo pobūdžiu ir savo laimėjimais darbe.

Daugumą respondentų motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o nedaugeliui – nereikalingos jokios piniginės ar daiktinės skatinimo formos, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo. Galima teigti, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per mažos, jie yra ne visada pelnytinais vertinami, todėl piniginė forma ar karjeros galimybės yra prioritentinė sritis darbuotojams mažmeninės prekybos parduotuvėse.

Gauta 2007 09 10

Priimta 2007 09 25

Literatūra

1. Abramson, P. R.; Inglehart, R. 1995. *Value Change in Global Perspective*. Ana Arbor: University of Michigan Press.
2. Arts, W.; Hagenaars, J.; Halman, L. 2003. "The Cultural Diversity of European Unity: Findings, Explanations and Reflections from the European Values Study", in *European Values Studies*. Vol. 6. Leiden: Brill Academic Publication.
3. Barker, D.; Halman, L.; Vloet, A. 1992. *The European Values Study 1981–1990*. Summary Report. London: The Gordon Cook Foundation.
4. Deth van, J. W.; Scarbrough, E. (eds.). 1995. *The Impact of Values*. Oxford and New York: Oxford University Press.
5. Lawer, E. 1990. *Strategic Pay*. San Francisco, California.
6. Marčenytė-Panomariovienė, I. 2003. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU.
7. Martinkus, B.; Žilinskas, V. 1997. *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
8. Martinkus, B.; Savanevičienė, A. 1996. *Darbo ekonomika*. Kaunas: Technologija.
9. Paulavičius, B. 2002. *Darbo rinka*. Vilnius.
10. Sakalas, A.; Vanagas, P. 1996. *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
11. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 1999. *Vadyba*. Kaunas.
12. Wonnacott, P. 1993. *Mikroekonomika*. Vilnius: Littera.
13. Миддлтон, Д. 1997. *Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений*. Москва.
14. Скрипченко, Д. Г. 2000. *Заработная плата и ее включение в себестоимость*. Минск.
15. Шим, Д. К.; Сигел, Д. Г. 1996. *Методы управления стоимостью и анализа затрат*. Москва.

JONAS ŽAPTORIUS

Creation of the personnel motivation system and its theoretical analysis

Summary

According to the Lithuanian and foreign economists as well as management specialists, it has been determined that motivation exerts power on inner and exterior features of people (the personnel), stimulating their behaviour, setting its forms, ways, intensity and terms. There are no universal stimulating forms used, and their effect on the personnel is conditioned by the specificity of the companies' rules, the intercommunication of the contributors and so on.

After the motivation research of the personnel of the Triumph lingerie shops, which was carried out using a questionnaire, the acceptable and unacceptable means for the personnel motivation were analysed. Both material (e. g. bonuses) and immaterial forms (such as good interrelations with colleagues and the administration) of incentives were studied, theoretical aspects of the importance of stimulation for the company were determined, the main types of incentives were assessed as well as the model of payment system, which could be applicable by the companies in Lithuania, was developed.

Key words: motivation, socialization, recruitment, intention, incentive, hierarchical relation