

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Erika ŽYLIENĖ

**LIETUVOS KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO
SISTEMOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Erika ŽYLIENĖ

**LIETUVOS KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO
SISTEMOS FORMAVIMAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Erika Žylienė. Lietuvos kredito unijų vadovų motyvavimo sistemos formavimas. Magistro darbas. / Mokslinio darbo vadovė doc. dr. Irina Žalienenė. Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2010.- 73 p. [Rankraštis].

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos kredito unijų vadovų darbo motyvavimo problemas ir suformuoti kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą.

Magistro baigiamajame darbe analizuojami Lietuvos kredito unijų valdymo bei motyvavimo sistemos formavimo teoriniai aspektai, analizuojama motyvavimo veiksnių įtaka kredito unijų vadovams, atskleidžiami kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinantys ir silpninantys veiksniai, vertinama šių veiksnių koreliacija su kredito unijų vadovų demografinėmis charakteristikomis.

Magistro baigiamajame darbe, atsižvelgiant į teoretikų rekomendacijas bei kredito unijų vadovų darbo ypatumus, sudarytas teorinis kredito unijų vadovų motyvavimo modelis, susidedantis iš trijų dalių: darbo apmokėjimo programos kūrimo; psichologinio klimato ir emocinės aplinkos gerinimo; profesinių kompetencijų didinimo.

SUMMARY

Erika Žyliene. The Leader Motivation System Formation in Lithuania Credit Unions. Master Thesis./Scientific supervisor doc. Dr. Irina Zalienė. Siauliai University. Faculty of Social Sciences. Department of Public Administration. – Siauliai, 2010 – 73 P. [Typescript].

The aim of the thesis is to analyze the leader motivation work problems in Lithuania Credit Unions as well as to form the system of motivation for the leaders of Lithuania Credit Unions.

In the Master Thesis there is the theoretical aspect analysis of the administration and motivation system formation in Lithuania Credit Unions. The thesis also analyses the influence of the motivation factors on the leaders of Credit Unions. It also reveals the motivation strengthening and weakening factors, evaluates the factors correlation with the demographical characteristics of the Credit Union leaders.

In the Master Thesis, there was created a three-piece theoretical model to motivate the leaders of Credit Unions according to the recommendation of the theorists as well as the work peculiarities of the leaders of Credit Unions: the model according to which the program of salary can be created; the model of psychological climate and emotional environment improvement; the model of the career competence improvement.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	3
ĮVADAS	5
1. MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąvokų sampratos aspektai	10
1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijų apžvalga	14
1.2.1. Turinio motyvacijos teorijos	14
1.2.2. Proceso motyvacijos teorijos	18
1.3. Motyvavimo sistemos elementai ir jos formavimo principai	20
1.4. Visuomeninių organizacijų darbuotojų motyvacijos būtinumas	27
1.5. Kredito unijų samprata ir esmė	29
2. KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO	
METODIKA	33
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	33
2.2. Tiriamųjų demografinės charakteristikos	35
3. KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS	39
3.1. Kredito unijų charakteristika Lietuvoje	39
3.2. Lietuvos kredito unijų motyvavimo sistemos vertinimas	42
3.3. Motyvavimo sistemos veiksnių tyrimo rezultatų vidurkių analizė	49
3.3.1. Kredito unijų vadovų motyvaciją lemiantys veiksniai	49
3.3.2. Kredito unijų vadovų darbo sąlygų įvertinimas	52
3.3.3. Kredito unijų vadovų poreikių patenkinimas	54
3.4. Kredito unijų vadovų motyvacijos faktorizacija	55
3.5. Motyvavimo sistemos diegimas kredito unijose	58
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	69

IVADAS

Sulėtėjęs pasaulinio ūkio augimas negali nedaryti įtakos Lietuvai ir jos gyventojams, ūkio subjektams, taigi ir kredito įstaigoms, jų veiklos rezultatams. Šiuo metu Lietuvoje veikia dviejų tipų kredito įstaigos - komerciniai bankai ir kredito unijos. Lietuvoje vyrauja komerciniai bankai, kurie dažniausiai orientuojasi į stambius verslo klientus. Kredito unijos priešingai nuo komercinių bankų orientuojasi į tam tikrą konkretų rinkos segmentą - paprastai į vidutines ar žemesnes nei vidutines pajamas turinčius žmones, smulkų ir vidutinį verslą, kurie mažiau domina universalius komercinius bankus. Pasaulyje tebesklandant finansų įstaigų bankrotų šmėklai kreditų unijų veiklos modelis yra stabilesnis. Kredito unijos, kitaip nei bankai, nesiskolina tarptautinėje rinkoje, todėl ir pinigų brangimas ar lėšų stygius dėl pasaulinės finansų krizės kredito unijose beveik neįjuntamas. Be to, šiandien kredito unijų rinkoje siūlomos palūkanos už indėlius yra labai patrauklios, net įvertinus infliaciją – tai dar vienas kredito unijų pranašumas. Per 2009 metus unijose terminuotų indėlių portfelis augo gerokai sparčiau nei bankuose. Bankuose laikomi indėliai 2010 metų sausio 1 dieną sudarė 41,1 mlrd. Lt ir per metus išaugo 7,4 proc., arba 2,8 mlrd. Lt., o kredito unijose indėlių dalis ūgtelėjo 29,8 proc. nuo 596,1 iki 773,8 mln. litų (<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2009.htm>).

Kredito unijos pajuto ir norinčiųjų pasiskolinti spaudimą. Po to, kai bankai sugriežtino paskolų išdavimo sąlygas, o palūkanos gerokai išaugo, į kredito unijų duris ėmė belstis norintys pasiskolinti gyventojai ir verslininkai. Kitaip nei bankai, unijos neužsuko paskolų kranelio. 2009 metų pabaigoje kredito unijos buvo suteikusios paskolų už 599,6 mln. litų – 1,1 procento daugiau nei pernai tuo pačiu metu, tuo tarpu bankų suteiktos paskolos klientams sumažėjo 14,1 % (<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2009.htm>).

Veikiančių šalies bankų turtas (aktyvai), bankų pateiktų 2010 metų sausio 1 dienos neaudituočių finansinių ataskaitų duomenimis, sudarė 84,3 mlrd. Lt ir per metus sumažėjo 5,5 mlrd. Lt, arba 6,1 proc. Lietuvos centrinės kredito unijos (LCKU) turtas 2009 metais padidėjo 49,3 proc. ir 2010 metų sausio 1 dieną pasiekė didžiausią apimtį nuo LCKU veiklos pradžios (<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2009.htm>).

2009 metais Lietuvos bankų sistemos likvidumo rodikliai nuolat viršijo 40 proc. 2010 metų sausio 1 dienos duomenimis, likvidumo rodiklis siekdamas 49,85 proc. buvo didžiausias nuo 2001 metų rugsėjo mėnesio – jis beveik 20 procentinių punktų viršijo Lietuvos banko nustatytą minimumą (30 proc.). Tuo tarpu LCKU likvidumo bei kapitalo pakankamumo rodikliai ir toliau vykdomi daugiau nei nustatyta. 2010 metų sausio 1 dieną LCKU vykdė visus Lietuvos banko nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus (<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2009.htm>).

Kilus pasaulinei finansų krizei sunerimo ir kredito unijų nariai. Tačiau ir čia kredito unijos turi didesnę pranašumą nei komercinių bankų indėlininkai: kredito unijų veikla yra griežtai ribojama -

unijoms neleidžiama investuoti į akcijas ar fondus, tik į itin saugius ir garantuotos gražos valstybės vertybinius popierius. Be to, tik nedidelę dalį unijų išduotų paskolų sudaro būsto kreditai. Todėl netenka nerimauti ir dėl krintančių nekilnojamojo turto kainų. Pagal įstatymą unijos negali išduoti nė lito paskolos be garantijos, o bankams pakakdavo, jei kredito gavėjas pateikdavo pažymą apie pajamas. Todėl unijų paskolų portfeliai yra labiau apsaugoti.

Taigi praktikoje tokių įstaigų kaip kredito unijos egzistavimas leidžia paspartinti ekonominio augimo tempą, padidinti gamybos dydį, padeda spręsti nedarbo ir skurdo problemas, mažina socialinę įtampą.

Savo veikloje kredito unijos vadovaujasi kooperatiniais principais:

- savipagalbos principas. Žmonės, turintys panašias ekonomines problemas susivienija, ir kooperuodami turimus finansinius išteklius teikia pagalbą vienas kitam, tuo būdu gerindami savo ekonominę ir socialinę padėtį. Kredito unijos yra kooperatinės tarpusavio savipagalbos organizacijos, kuriose paslaugos teikiamos tik kredito unijos nariams.

- savanoriškumo principas. Pagrindinis savipagalbos principas yra neatskiriamas nuo savanoriškumo principo. Jei kuris žmogus ir nusprendžia stoti į kooperatyvą, tai jis turi padaryti savanoriškai, kai jis pilnai suvokia ir yra pasirengęs prisiimti visas kooperatyvo teikiamas teises ir pareigas. Kiekvienas turi teisę įstoti ar išstoti iš kooperatyvo, tačiau kol žmogus yra kooperatyvo nariu jis privalo kooperuoti su juo. Ši prievolė nesikerta su savanoriškumo principu.

- savivaldos principas. Kiekvienas kredito unijos narys kartu yra ir kredito unijos savininkas, kuris dalyvauja kredito unijos valdyme ir klientas, kuris naudojasi kredito unijos teikiamomis paslaugomis. Tokiu būdu kredito unijose yra išvengiama konflikto tarp savininkų ir klientų. Ne pelno siekimas, o nauda, teikiama nariams. Kredito unijos dirba savo narių labui, siūlydamos aukštesnes indėlių ir žemesnes paskolų palūkanas. Jei kredito unija dirba pelningai, uždirbtas pelnas gali būti paskirstomas nariams pagal jų vykdomą apyvartą.

- bendruomeniškumo principas. Kredito unijose narių sukaupti pinigai lieka toje pačioje bendruomenėje. Kredito unijos teikia paskolas tik savo nariams - tai padeda vystyti kaimų, miestelių ir bendruomenių ekonomiką. Kredito unijų nariai pradeda ir plečia savo verslus, sukuria naujas darbo vietas, prisideda prie bendro šalies ūkio augimo, o sukurtas turtas lieka bendruomenėje.

- kooperacijos principas. Maži, atskirose teritorijose, bendruomenėse veikiantys kooperatyvai - kredito unijos patys savarankiškai nėra pajėgūs spręsti globalių ekonominių problemų. Veiklos efektyvumo (atsiskaitymų, marketingo, buhalterijos, kt.) didinimo poreikis ne visada turėtų būti sprendžiamas jungimosi stambėjimo būdu, geriau tai yra sprendžiama kredito unijoms kooperuojantis ir įkuriant antro lygio struktūras (federacijas, asociacijas) ir pavedant joms spręsti šias problemas. Toks problemos sprendimo būdas leidžia padidinti konkurencingumo lygį, kartu

kredito unijoms koncentruojant veiklą savoje teritorijoje ir išlaikant asmeninius kontaktus su nariais.

- demokratijos principas. Kredito unijos valdyme vadovaujamosi principu "vienas narys - vienas balsas". Visi kredito unijos nariai lygiomis teisėmis dalyvauja kredito unijos veikloje ir valdyme. Kredito unijos vadovai - valdyba, stebėtojų taryba, paskolų komiteto pirmininkas, unijos revizorius yra renkami iš narių tarpo ir dirba visuomeniniais pagrindais. Kredito unijų judėjimas buvo pradėtas dėka tūkstančių žmonių, kurie be atlygio dirbo kredito unijų labui ir tikėjo, kad kredito unijos gali suteikti nariams ekonominę ir socialinę naudą.

Tyrimo problema. Vadybos bei valdymo teoretikai pažymi, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be ilgalaikio organizacijos narių pasiaukojimo. Be abejonės kredito unijų vadovai turi turėti pakankamai stiprius motyvus, kurie skatintų juos neatlygintinai dirbti visų kredito unijos narių labui. Pasak motyvavimą tyrinėjusių autorių, pagrindiniai motyvavimo šaltiniai yra bendrieji socialiniai motyvatoriai, organizacijos tikslai, darbo turinys, darbo sąlygos ir pinigai. Žmones labiausiai motyvuoja materialinis atlygis, tačiau kredito unijose ši skatinimo priemonė negali būti taikoma, kadangi kredito unijos dar nežino, kaip suformuoti apmokėjimo sistemą, kad priverstų unijos vadovus dirbti. Tad kyla klausimas, kokiomis motyvavimo priemonėmis, būdais, metodais galima labiausiai paskatinti kredito unijų vadovus našiai dirbti.

Vadybinėje literatūroje pabrėžiami tokie motyvavimo sąvokos aspektai:

- motyvavimas yra žmonių skatinimas atitinkamai veiklai (Želvys, 2003);
- motyvavimas yra žmonių elgesį veikianti valdymo proceso dalis (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005);
- motyvavimas yra poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones (Leonienė, 2001);
- motyvavimas – tai tinkamų priemonių, suteikiančių žmogui energijos ir nukreipiančių jo elgesį, parinkimas (Myers, 2000).

Darbuotojų motyvavimo tyrimai yra gana aktualūs, populiarūs ir vykdomi daugelyje pasaulio šalių. Vadybos ir darbo psichologijos mokslininkai toliau sėkmingai plėtoja A. F. Maslow'o, D. McClellando, F. Herzbergo, V. Vroomo, C. Argyrio, B. F. Skinnerio, R. Likerto sukurtas motyvacijos teorijas ir koncepcijas. Šiuo metu pakankamai išsamiai ištirti darbuotojus motyvuojantys veiksniai (Ratkevičienė, 1999; Šilingienė, 2000; Rupšienė, Gustienė, 2005). Lietuvoje darbuotojų motyvavimo klausimus analizuoja V. Barvydienė, J. Kasiulis, A. Sakalas, V. Griškevičienė, P. Jucevičienė, P. Zakarevičius ir kt.

Nepaisant to, kad mokslas skiria vis daugiau dėmesio darbuotojų motyvavimui tirti, **teorinė problema – tinkamas (nei per didelis, nei per mažas) darbuotojų motyvavimas - vis dar tebėra neišspręsta.**

Kitas probleminis aspektas suponuojamas į tai, kad viena geriausiai žinomų ir plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Nors ir tai nėra panacėja, kadangi dažniausiai materialinis skatinimas tėra trumpalaikė motyvavimo priemonė, be to organizacijos materialiniai ištekliai visuomet yra riboti, tačiau kas gi labiau šiais visuotinės krizės laikais gali priversti organizacijos narius dirbti našiau, jei ne materialinis paskatinimas. Pastaruoju metu kredito unijose nagrinėjama problema – *kaip suformuoti tokią kredito unijų vadovų darbo apmokėjimo sistemą, kuri skatintų kredito unijų vadovus našiau dirbti? Kredito unijose diskutuojama kokius darbus, kiek ir kaip reikėtų įkainoti, kokias sumas ar priemones nustatyti, kad pastarosios išjudintų kredito unijų vadovus darbui?* Kaip buvo minėta aukščiau, kredito unijų vadovai dirba visuomeniniais pagrindais, vadinasi, pastovaus materialinio atlygio jie negauna, išskyrus tantjemas (tantjemos - unijos pelno dalis, skiriama unijų vadovams), taigi, kyla klausimas: *kokios skatinimo priemonės ir būdai gali turėti didžiausią įtaką visuomeniniais pagrindais dirbantiems kredito unijų vadovams?*

Tyrimo aktualumas. Darbuotojų motyvavimo tyrimai iki šiol daugiausiai remiasi psichologinėmis motyvacijos teorijomis. Tačiau galima teigti, jog kredito unijų vadovų motyvavimas, kaip tyrimo objektas, Lietuvoje iki šiol nesulaukė aktyvaus mokslininkų dėmesio. Tyrimo aktualumas ir nepakankamas jo mokslinis iširtumas paskatino tyrimo objektu pasirinkti kredito unijų vadovų darbo motyvavimą. Analizuojant mokslinę literatūrą neteko aptikti mokslinių darbų, kuriuose būtų nagrinėjamos kredito unijų vadovų darbo motyvavimo problemos, todėl tai paskatino ir tyrinėti kredito unijų vadovų darbo motyvavimą.

Tyrimo objektas – kredito unijų vadovų motyvavimo sistemos formavimas.

Tyrimo dalykas – kredito unijų vadovų motyvavimo sistema.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos kredito unijų vadovų darbo motyvavimo problemas ir suformuoti kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos kredito unijų valdymo bei motyvavimo sistemos formavimo teorinius aspektus, remiantis moksline literatūra.
2. Išanalizuoti motyvavimo veiksnių vaidmenį kredito unijų vadovams.
3. Atskleisti kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnius įvairiose darbo aplinkos srityse.
4. Įvertinti, kaip šie veiksniai susiję su kredito unijų vadovų amžiumi, lytimi, išsilavinimu, darbo stažu.
5. Suformuoti kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą.

Tyrimo hipotezė – kredito unijų vadovai dirbtų efektyviau, jeigu už darbą gautų atitinkamą materialinį atlygį.

Tyrimo bazė - Lietuvos kredito unijų vadovų motyvacinės sistemos formavimo tyrimo instrumentas parengtas remiantis moksline literatūra apie motyvaciją kaip reiškinį, kurį tyrinėjo F. Herzbergas, F. Tayloras, A. Maslovas; Lietuvos įmonių darbuotojų pagrindinius darbo motyvus, požiūrį į darbo motyvaciją ir motyvavimą (Marcinkevičiūtė, 2003); apmokėjimą už darbą ir jo užtikrinimą (Marčenytė-Panomariovienė, 2003), sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymą (Sragauskas, 2007), darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimą ir jos teorinę analizę (Žaptorius, 2007), valstybės tarnautojų motyvavimo aspektus (Palidauskaitė, 2007, 2008), darbuotojų veiklos motyvaciją (Šalkauskienė, Stankevičienė, Gedvilienė 2006).

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia įvertinti pagrindinius veiksnius, sąlygojančius asmens veiklos rezultatus.

2. Teisinių dokumentų analizė įgalina apibrėžti temos aktualumą ir naujumą remiantis Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisinais aktais.

3. Anketinė apklausa naudojama siekiant iširti asmenų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnius įvairiose darbo aplinkos srityse.

4. Nestruktūruotas pokalbis su kredito unijų vadovais įgalina giliau išanalizuoti problemas, kylančias dirbant kredito unijoje, išsiaiškinti darbo privalumus ir trūkumus, išnagrinėti veiksnius, turinčius įtakos vienai ar kitai veiklai.

5. Kiekybinė ir kokybinė statistinių duomenų analizė.

Tyrimo duomenims statistikai apdoroti naudota programinė įranga SPSS (Statistical Package for Social Sciences) (11 versija).

Tiriamieji. Tyrimo populiacija – visų Lietuvoje veikiančių, priklausančių Lietuvos Centrinei kredito unijai, kredito unijų vadovai, kuriuos renka unijos visuotinis narių susirinkimas. Šiuo metu Lietuvos Centrinės kredito unijos narėmis yra 61 kredito unija (www.lku.lt). Kredito unijų vadovai: stebėtojų tarybos nariai, valdybos nariai, paskolų komiteto pirmininkas, revizijos komisijos pirmininkas (revizorius). Tyrime dalyvauja visų Lietuvoje veikiančių, priklausančių Lietuvos Centrinei kredito unijai, kredito unijų vadovai, kuriuos renka unijos visuotinis narių susirinkimas.

Tyrimo instrumentas. Darbo tikslui įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinio tipo empirinis tyrimas, būtent – tikimybinė kredito unijų vadovų apklausa raštu pagal specialiai tam tikslui sudarytą klausimyną.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka, turinys, įvadas, 3 skyriai: “Motyvavimo sistemos formavimo teoriniai aspektai”; “Kredito unijų vadovų motyvavimo sistemos tyrimo metodika”; „Kredito unijų vadovų motyvavimo sistemos formavimas“, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 73 puslapiai, jame yra 17 lentelių ir 9 paveikslai. Bibliografinį aprašą sudaro 58 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateiktas 1 priedas.

1. MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąvokų sampratos aspektai

Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialines (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas. “Žmogaus sąveika su jo darbu yra sąlygojama įvairiausių vidinių ir išorinių, prieštarinių, kartais netgi sunkiai paaiškinamų veiksnių, kurie yra daugelio skirtingų mokslų – vadybos, psichologijos, sociologijos, antropologijos, ekonomikos, politikos, filosofijos, ergonomikos, teisės ir kt. tyrimo objektas“ (Bučiūnienė, 1996, p.29).

Valdydami organizaciją, vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Organizacijos veiklos pasekmes lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija. Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Vadovas turi mokėti naudotis savo dirbančiųjų intelektualiniu ir dvasiniu potencialu. Kiekvienam suteikiama galimybė surasti savo vietą firmoje, idant kiekvienas atskleisdamas savo sugebėjimus galėtų realizuoti save įmonės tiksluose (Rakauskas, 2004). Įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė (Robbins, 2007).

Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Tam būtina aplinkos ir organizacijos poreikių analizė ir ypač svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius (Šavareikienė, Dubinas, 2003), todėl norint žmones motyvuoti, reikia žinoti jų savybes, kurios savo ruožtu sąlygoja jų poreikius (Bučiūnienė, 1996). Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, tretieji siekia savirealizacijos, kiti trokšta pripažinimo. Žmonės laukia būti pripažinti už savo nuveiktą darbą. Pripažinimas turėtų būti taikomas kaip priemonė pažymėti ir psichologiškai atlyginti pavieniams žmonėms, grupėms, skyriams ar visai bendrovei už pastangas siekti tos bendrovės ar pramonės šakos tikslų (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Motyvacija - tai individo noras veikti, siekiant asmeninių arba organizacijos tikslų. Vadovai ir teoretikai mano, jog motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai paskatinti. Tam yra naudojamas motyvavimas. Motyvavimas - valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą. Jis pagrįstas žiniomis apie tai, "kas verčia žmones tikseti". Motyvavimo pagalba

vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose. Jei vadovai žino, kas skatina žmones dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad skatintų žmones "tikseti".

Žmogaus *poreikiai* yra motyvacijos pagrindas. Sąmoningai jaučiamas poreikis skatina veiklą ir norą pasiekti tikslą. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikių stimuliuojantį patenkinimą. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos.

Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti poreikius pagal įvairius kriterijus. Tačiau iki šiol nėra vieno visiems priimtino poreikių klasifikavimo. Dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius.

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, miego, oro, sekso poreikiai. Jų intensyvumas kinta priklausomai nuo žmogaus amžiaus, jo individualių charakteristikų.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės. Tai sėkmės, garbės, valdžios, pagarbos, priklausomumo poreikiai. Antriniai poreikiai vystosi tobulėjant žmogaus asmenybei, kaupiantis jo gyvenimo patirčiai. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl atskirų žmonių antriniai poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Poreikių negalima akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti iš to, kaip žmogus elgiasi. Poreikis skatina žmogaus norą veikti, pasiekti tikslą. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Kai žmogus pasiekia tikslą, jo poreikis yra patenkinamas, dalinai patenkinamas arba gali būti ir nepatenkinamas. Todėl vadovas, žinodamas, kad poreikiai sąlygoja žmogaus siekimą juos patenkinti, turi sudaryti tokias sąlygas, kad darbuotojai galėtų šiuos poreikius patenkinti. Kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva. Nors iš principo visi žmonės turi tuos pačius poreikius, tačiau konkrečių asmenų poreikiai gali skirtis savo intensyvumu. Kuo intensyvesni darbuotojų poreikiai, tuo sudėtingesnis jų motyvavimo mechanizmas.

Kita svarbi sąvoka analizuojant darbuotojų motyvavimą ir paskatas organizacijose – *motyvas*. Tarptautinių žodžių žodyne motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba idealūs tikslai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 763). L. Jovaiša (1993) motyvą išivaizduoja kaip tam tikrą grandinę, kuri prasideda signalo priėmimu, įvertinimu, programa, paskata, tikslu ir baigiasi konkrečiu veiksmu. Autorius teigia, kad tik šios grandinės elementų sąveika gali būti pavadinta motyvu. Motyvas yra „veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos

poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos“ (Jovaiša, 1993, p. 241). Taigi motyvas yra veiksmo (poelgio) vidinė priežastis. Kita vertus, motyvus galima apibrėžti kaip asmens poreikių siekio išraišką, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę (Jucevičienė, 1996). Tačiau ryšys tarp motyvų ir veiklos ne visada yra paprastas; tarp jų yra ištisa grandinė įvykių ir aplinkos sąlygų.

Literatūroje teigiama, kad motyvavimas yra sudėtingas procesas, kurio įvairūs aspektai yra apibūdinami skirtingomis sąvokomis (1 lentelė).

1 lentelė

Motyvacijos ir motyvavimo sąvokų apibendrinimas

	Autorius	Samprata
Motyvacija	Vroom, V., (1964)	Motyvacija – tai jėga, susidedanti iš: darbuotojo lūkesčių, instrumentalumo (ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo) ir valentingumo (vertės, kurią individas priskiria atlyginimui).
	Atkinson, J.W., McClelland, D., (1970)	Motyvacija – tai poreikis arba potraukis, skatinantis žmones veikti vardan tam tikro tikslo.
	Owen, S.V., Froman, R.D., Moscow, H., (1981)	Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.
	Gučas, A., (1990)	Motyvacija – tai visos vidinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą.
	Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., (2005)	Motyvacija – veiksniai, sukeliančys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.
	Myers, D.G., (2000)	Motyvacija – tai poreikis ar troškimas, kurie teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą.
	Lukoševičius, K. Martinkus, B., (2002)	Motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai.
	Robbins, S.P., (2003)	Motyvacija – noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
Motyvavimas	Sakalas, A., Šilingienė, V., (2000)	Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
	Barvydienė, V., Kasiulis, J., (2001)	Motyvavimas yra grindžiamas prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo poreikius, norus.
	Marcinkevičiūtė, L., (2003)	Motyvavimas – darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme.
	Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., (2005)	Motyvavimas yra žmonių elgesį veikianti valdymo proceso dalis.
	Želvys, R., (2003)	Motyvavimas yra žmonių skatinimas atitinkamai veiklai.
	Leonienė, B., (2001)	Motyvavimas yra poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones.
	Myers, D.G., (2000)	Motyvavimas – tai tinkamų priemonių, suteikiančių žmogui energijos ir nukreipiančių jo elgesį, parinkimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Motyvavimo sąvoka yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio, reiškiančio judėti, versti (Sakalas, 1998). Anot A. Sakalo ir V. Šilingienės, motyvavimas - tai savo ir kitų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Sakalas, Šilingienė, 2000). A. Sakalas greta vartoja ir kitą sąvoką *stimuliavimas*, pabrėždamas personalo stimuliavimo formų įvairovę ir skirdamas dvi grupes: 1) materialinis atlygis (darbo užmokestis, dalyvavimas pelnuose, papildomi išmokų planai, dalyvavimas akciniame kapitale) ir 2) papildomi stimulai (gyvybės draudimas, dalyvavimas klubuose, kompanijos mašinos, kvalifikacijos kėlimo išlaidų padengimas, lengvatinių kreditų gavimas, pensijos, atostogos, medicinos profilaktika) (Sakalas, 1998). V. Šilingienė kalba apie

motyvavimo sistemą, kuria siekiama patenkinti darbuotojų lūkesčius ir viltis ir kartu siekti organizacijos keliamų tikslų (Šilingienė, 2000).

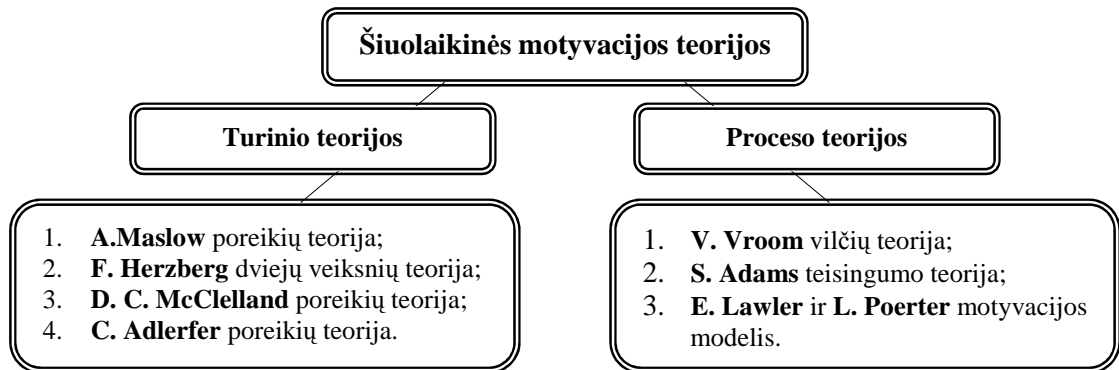
Motyvacijos sąvokos atsiradimas apie XX a. trečiąjį dešimtmetį sietinas su marketingu. Pradžioje motyvacija reiškė visumą veiksmų, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, sąlygojančius tai, „kas verčia veikti“ (Bučiūnienė, 1996). Motyvacijos mokslas ir jo metodai siekė paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tai perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius. Tarptautinių žodžių žodyne motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 762). S. W. Owen, R. D. Froman ir H. Maslow (1981) pažymi, kad kalbant apie motyvaciją išskiriami du komponentai – energija ir kryptis. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą. S. P. Robbins motyvacijos sąvoką glaudžiai sieja su poreikio terminu. Anot autoriaus, motyvacija yra noras ką nors padaryti, ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (Robbins, 2003). Pastarasis šiuo atveju suprantamas kaip fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Lietuviai autoriai motyvaciją sieja arba su motyvais (Kasiulis, Barvydienė, 2005), arba su nepatenkintais poreikiais (Šavareikienė, Dubinas, 2003; Želvys, 2003). Nepatenkintas poreikis ar motyvas sukelia įtampą, sąlygojančią tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kuriuos įgyvendinus poreikis patenkinamas, ir įtampa sumažinama. Kuo didesnė įtampa, tuo intensyvesnės veiklos reikia šiai įtampai sumažinti. R. Frances (1999) atskirą dėmesį skyrė darbo motyvacijai, ją apibrėždamas kaip visumą siekių, kuriuos darbuotojas susieja su savo tarnyba. Kiekvienas šių siekių turi tikimybinį koeficientą, leidžiantį įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamos funkcijose, matyti, kaip šis darbas pripažįstamas organizacijoje, ir pan. R. Frances siekį įvardija kaip nesąmoningą ir stebėjimo neužčiuopiamą reiškinių. Tik veiklos tikslas, t.y. rezultatas, pasiekiamas darbe, yra sąmoningas ir aprašomas. Rezultatai turi skirtingą poveikio jėgą atskiroms darbuotojų kategorijoms, net atliekantiems tą patį darbą. Vyrauja nuomonė, kad darbo motyvacija yra susijusi su klausimu, kodėl žmonės ką nors daro (arba susilaiko nuo veiksmų), o motyvacijos procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą, kad būtų pasiektas norimas rezultatas (Marcinkevičiūtė, 2003).

Įvertinant *motyvacijos* ir *motyvavimo* sąvokų skirtumus, galima daryti išvadą, jog žodis *motyvacija* reiškia vidines skatinamas jėgas, kurios veikia individo elgesį, o *motyvavimas* reiškia išorinę tikslinę veiklą, kuri veikia individo elgesį. Be to *motyvavimas* siejamas ne tik su išorine tiksline veikla siekiant organizacijos tikslų (kurią vykdo vadovai), bet ir su sistema ar procesu. Tai reiškia, kad motyvavimu vadiname visą motyvų sistemą arba visą motyvavimo procesą. Tuo tarpu motyvacija dažniau siejama su vienkartiniais motyvais.

1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijų apžvalga

1.2.1. Turinio motyvacijos teorijos

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos vystėsi dviem kryptimis. Pagal tai kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės teorijos skirstomos į turinio (poreikių) ir proceso teorijas (Sakalas, Šilingienė, 2000). Garsiausios ir labiausiai pripažintos turinio ir proceso teorijos pateiktos 1 paveiksle:



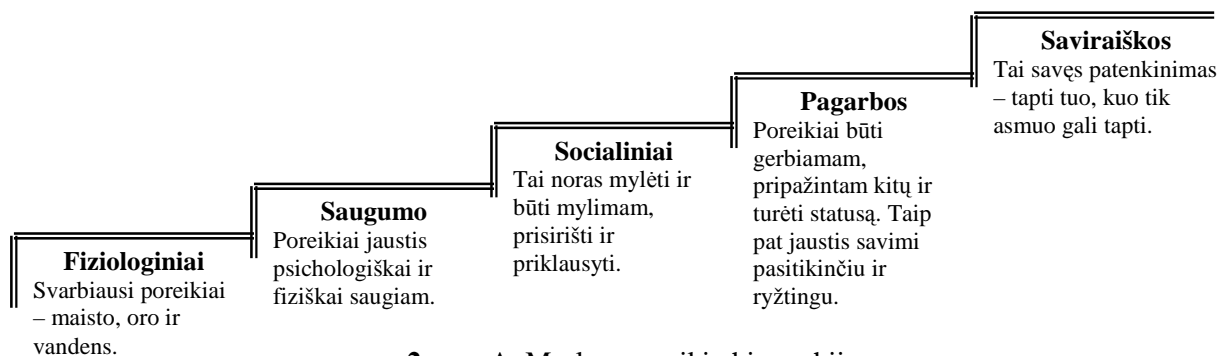
1 pav. Turinio ir proceso teorijos

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Poreikių teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Aiškindami žmonių motyvaciją, poreikių teorijos šalininkai pirmiausia domisi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, procesų teorijos atstovai – poreikių ir motyvų realizavimu ir pagaliau konkrečiais elgesio būdais – poreikių transformacija elgsenoje (Ūsaitė, Liesionis, 2005).

Pagrindinis turinio teorijų tikslas buvo apibrėžti poreikius, skatinančius žmones veikti.

A. Maslow buvo pirmasis (1954), iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai. Jis teigia, kad žmogus turi daug įvairių poreikių, juos jis suskirstė į penkias kategorijas (žr. 2 pav.) (Kasiulis, Barvydienė, 2005).



2 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

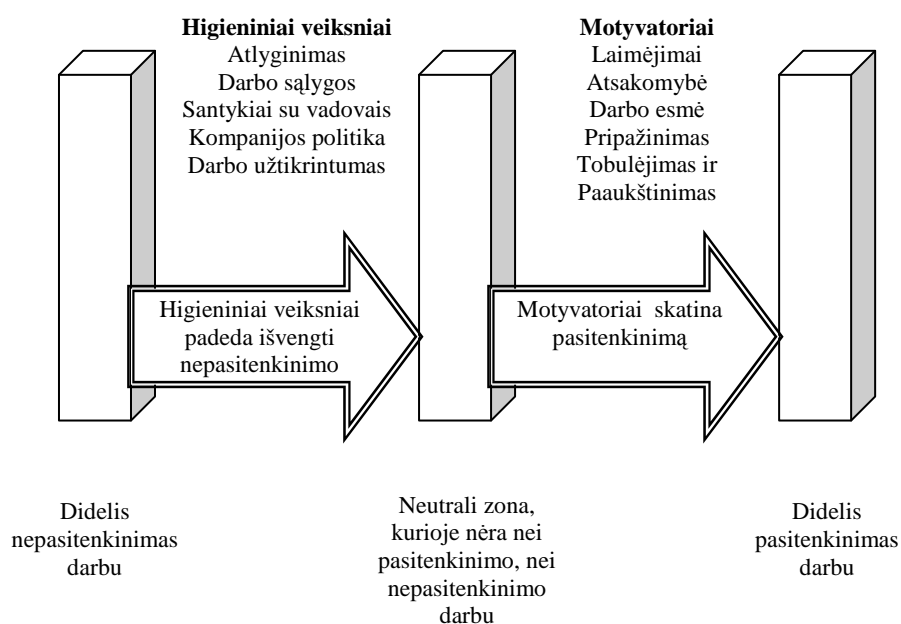
Šaltinis: Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behavior*. London: McGraw-Hill.

Ši teorija grindžiama tuo, kad žmones stimuliuoja stengimasis patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Šios penkios poreikių grupės yra susijusios maždaug taip: jei vienas poreikis patenkinamas, iškart atsiranda kitas. Kylant poreikių hierarchijos laipteliais aukštin, kiekvienas aukštesnis poreikis patenkinamas vis mažiau.

Iš A. Maslow teorijos išplaukia dvi svarbios išvados. Pirma, kol nėra patenkinti žemesnieji poreikiai, aukštesniosios pakopos poreikių nekyla. Taigi, maža naudos iš pastangų motyvuoti kūrybiškumą, kol žmonės turi egzistencinių poreikių. Antra, kai poreikis patenkintas, jis daugiau neskatina. Motyvuoja tik nepatenkinti poreikiai. Taigi, žemesniosios pakopos poreikius patenkinus, tolesnė motyvacija galima tada, kai darbuotojai tampa savarankiškesni ir kūrybiškesni (Jewell, 2002).

Apibendrinant A. Maslow poreikių teoriją, galima teigti, kad kiekvienas žmogus turi daug įvairių poreikių, kuriuos stengiasi patenkinti. Žmogaus elgesį labiausiai skatina tuo metu dominuojantys poreikiai. Kai vienas poreikis patenkintas, kitas užima jo vietą – dažniausiai aukštesnio lygio.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. F. Herzberg teigė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės: motyvuojamųjų (reiškiančius pasitenkinimą) ir higienos veiksnių (žr. 3 pav.). Higieniniai veiksniai sukelia nepasitenkinimą, o motyvaciniai veiksniai skatina pasitenkinimą darbu (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Seilius A. (1998) teigia, kad higienos veiksniai – tai aplinka, kurioje dirbame, o motyvacija – tai darbo esmė ir pobūdis.



3 pav. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija

Šaltinis: Bartol, K.M., Martin, D.C. (1991). *Management*. New York: McGRAW-HILL.

F. Herzberg teigimu, pasitenkinimą suteikiantys veiksniai patenkina aukštesnius poreikius. Nepasitenkinimą sukeliantys veiksniai patenkina žemesnius poreikius. Svarbus šios teorijos aspektas tas, kad patenkinus dėl nepatenkintų žemesnių poreikių atsiradusį nepasitenkinimą, pašalinamas vien tik nepasitenkinimas, tačiau motyvacijos tai nesustiprina (Appleby, 2003).

Apibendrinant F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją, galima teigti, kad individą motyvuoja dviejų rūšių veiksniai: higieniniai ir motyvaciniai. Higieniniai veiksniai yra svarbūs, tačiau jie nelemia motyvacijos. Motyvaciniai veiksniai įtakoja darbuotojų pastangas. Vadovai turėtų skirti didelį dėmesį higieniniams veiksniams, nes nepakankamas dėmesys jiems gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą darbo aplinka.

D. C. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija. D. C. McClelland teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Šie poreikiai apibūdinami taip (Robbins, Coulter, 1998): pasiekimų poreikis – siekimas pranokti, pasiekti vertinant tam tikrais standartais, pastangos išsikvoti sėkmę; valdžios poreikis – poreikis priversti kitus elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nebūtų pasielgę; poreikis priklausyti – troškimas draugiškų ir artimų žmogiškų santykių.

Remdamasis savo ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, D. C. McClelland teigia, kad daugumai žmonių būdingi visų šių trijų poreikių rūšių deriniai. Kai kuriems jų vienas iš poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikšti silpniau. Bet kuris poreikių derinys vienaip ar kitaip veikia elgesį, darbo ar vadovavimo stilių (Duobienė, 2005).

Vadovams D. C. McClelland teorija parodo, kaip svarbu, kad darbuotojui tiktų jam skiriamas darbas. Žmonės, jaučiantys stiprų poreikį laimėti, tiesiog klesti tokiam darbe, kuris intriguoja, skatina, teikia galimybę išbandyti jėgas, sukelia pasitenkinimą ir yra sudėtingas. Šie žmonės labai vertina autonomiją, įvairovę ir dažno grįžtamojo ryšio iš savo viršininkų galimybę. Tie žmonės, kurių poreikis siekti laimėjimų nėra išreikštas, labiau vertina stabilias, saugias, nesunkiai nuspėjamas situacijas. Jie labiau atsiliepia į dėmesį nei į suasmenintą intensyvią priežiūrą, o savo darbo vietose ir bendradarbių asmenyje jie ieško socialinio pasitenkinimo. D. C. McClelland tyrimai taip pat teigia (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005), kad vadovai gali bent šiek tiek sustiprinti savo pavaldinių poreikį laimėti, sukurdami tam tinkamą darbo aplinką, suteikdami savo pavaldiniams šiek tiek daugiau savarankiškumo, padidinti jų atsakomybę ir autonomiją, skirdami vis sunkesnes ir labiau intriguojančias užduotis, pagirdami juos ir apdovanodami už gerus darbo rezultatus.

D. C. McClelland poreikių teorijos galimos pritaikymo sąlygos Lietuvos organizacijų aplinkoje buvo patikrintos, apklausus 184 Vilniaus kolegijos (VIKO) dieninių, vakarinių bei neakivaizdinių studijų studentus (Gražulis, 2005). Tyrimo rezultatai parodė, jog visose VIKO studentų grupėse prioritetas atiduodamas pasiekimų poreikiui – vidutiniškai 45 % visų 3-jų

kategorijų poreikių stiprumo. Kiek mažiau išreikštas poreikis tarpasmeniniam bendravimui – 35 % ir tik vienu penktadaliu VIKO studentams aktualus yra valdžios poreikis. Tyrimai, tarp jų atlikti ir kitose aukštosiose mokyklose, taip pat patvirtino, jog kitaip nei pasiekimų bei priklausymo poreikiai, valdžios poreikis apskritai gali būti svarbus tik nedidelei žmonių grupei.

Apibendrinant D. C. McClelland poreikių teoriją, galima teigti, kad žmogus stengiasi patenkinti ne visus, o tik pagrindinius poreikius, t. y. norą ką nors pasiekti, daryti įtaką kitiems ar turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis.

Praplėsdamas A. Maslow poreikių teoriją **C. Alderfer** suformulavo naują poreikių skirstymo modelį. Jis suskirstė visus poreikius tik į tris kategorijas: egzistencijos poreikiai (fundamentalieji A. Maslow poreikiai), bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai) ir augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikis) (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Kiekvieno iš jų tik minėtų poreikių pavadinimų angliškai pirmosios raidės ir sudaro gerai žinomą santrumpą ERG.

C. Alderfer ERG teorija nesujungia poreikių į griežtą hierarchiją: individą gali motyvuoti keli poreikiai vienu metu, nepriklausomai nuo jų hierarchijos lygio (Jucevičienė, 1996). Jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančiojo žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinti, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkintieji poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Apibendrinant C. Alderfer ERG teoriją, galima teigti, kad žmonės siekia patenkinti įvairius savo poreikius. Vienu metu individą gali stimuliuoti daugiau nei vienas poreikis. Hierarchijos laiptais žmonės gali judėti ir aukštyn, ir žemyn, priklausomai nuo savo gebėjimų tenkinti poreikius, t. y. jei pastangos pasiekti vieną poreikių pakopą žlunga žmonės dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį.

2 lentelėje apibendrinami A. Maslow, F. Herzberg, D. C. McClelland ir C. Alderfer motyvacijos teorijų skirtumai. Kaip matyti, veiksniai motyvatoriaus F. Herzberg teorijoje atitinka A. Maslow saviraiškos, pagarbos ir socialiniai poreikiai, o higieninius veiksniai – saugumo ir fiziologiniai poreikiai. D. C. McClelland išskirti bendrumo, valdžios ir laimėjimų poreikiai atitinkamai atitinka socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius. C. Alderfer ERG poreikių teorijos egzistenciniai poreikiai siejasi su pagrindiniais materialiais poreikiais – fiziologiniais ir saugumo. Priklausomybės poreikis atitinka A. Maslow teorijos socialinius poreikius, o augimo poreikis atitinka pagarbos ir saviraiškos.

Poreikių teorijų palyginimas

A. Maslow poreikių hierarchija	F. Herzberg dviejų veiksnių teorija	D. C. McClelland poreikių teorija	C. Alderfer poreikių hierarchijos teorija
Fiziologiniai	Nepasitenkinimas (higieniniais veiksniais) <ul style="list-style-type: none"> ▪ įmonės politika ▪ kontrole ▪ atlyginimu ▪ darbo sąlygomis 		Egzistavimo
Savisaugos			
Socialiniai	Pasitenkinimas (motyvaciniais veiksniais) <ul style="list-style-type: none"> ▪ pripažinimu ▪ atsakomybe ▪ paaukštinimu ▪ laimėjimais 	Bendrumo	Giminystės (ryšių)
Pagarbos		Valdžios	Augimo
Saviraiškos		Laimėjimų	

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniais: Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika; Jewell, B.R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.

Apibendrinant turinio motyvacijos teorijas, galima daryti išvadą, jog turinio teorijos į pirmą vietą iškėlė žmogiškojo faktoriaus reikšmę. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingus darbuotojų poreikius, kurie nukreipia žmogaus elgesį darbe tam tikra linkme. Šios teorijos akcentuoja žmonių skirtumus ir asmenybės pokyčius, kuriuos tinkamai įvertinęs darbdavys gali organizuoti personalo darbą taip, kad būtų pasiekti efektyvūs darbo rezultatai.

1.2.2. Proceso motyvacijos teorijos

Motyvacijos tyrinėtojai (A. Maslow, F. Herzberg, K. Alderfer, D. McClelland) daugiau akcentavo motyvacijos turinį, kreipdami dėmesį į žmonių poreikius, veiklos motyvus, o kiti autoriai daugiau dėmesio skyrė pačiai motyvacijos proceso analizei.

Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom sukūręs vadinamąją lūkesčių teoriją. Tai motyvacijos teorija teigianti, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą (Leonienė, 2001). V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų: 1) lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo. Tai išreiškiama tikimybe (pvz., ar aš tai galiu?) ir yra pagrįsta nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje; 2) instrumentalumo, t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą; 3) valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui. Nors vienam dydžiui (lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas) esant nuliniam, rezultatas taip pat yra lygus nuliui. Darbuotojas, dedantis pastangas ir pasiekiantis

gerų rezultatų, bet neturintis vilčių būti pripažintu, gali būti visiškai demotyvuotas. Kiekvienas individas įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį prieš imdamasis bet kokių veiksmų. Darbuotojo subjektyvi nuomonė ir vadovo gebėjimas gerai suprasti darbuotojus gali būti išnaudotas organizacijos labui. J. L. Perry teigimu, kiekvienas dirbti ateinantis darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų įsitraukimą ir jų lojalumą organizacijai.

V. Vroom teorijos išvada: ši teorija paaiškina, jog žmogus konkrečių pastangų įdeda tiek, kad galėtų gauti pageidaujamus rezultatus ateityje. Lūkesčių teorija padeda suprasti, kad žmogaus elgesį organizacijose sąlygoja daugelis veiksnių, į kuriuos vadovui labai svarbu deramai reaguoti. Taip vadovai skatinami detaliau išanalizuoti motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą darbuotojų elgesį.

J. S. Adams sukurta teisingumo teorija aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Atlyginimo už darbą sistemoje akcentuojamas atlygių sąžiningumas (gauto atlyginimo atitiktis įdėtoms sąnaudoms), kuris siejamas su teisingumo (neteisingumo) samprata. „Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis“ (Leonienė, 2001). Žmogus lygina: savo įdėjimus su gautu atlygiu; savo įdėjimų ir atlygio santykį su kito (atliekančio tą patį darbą, turinčio identišką išsilavinimą); savo įdėjimų ir atlygio santykį organizacijos mastu. Paprastai išskiriami trys teisingumo atvejai: 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui); 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t.y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju); 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t.y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju) (Tragamadzė, 1996). Individas stengiasi išspręsti dėl vienokio ar kitokio neteisingumo atsiradusią įtampą koreguodamas savo veiksmus (mažiau pastangų arba net naujo darbo paieška). Asmenys nevienodai suvokia įdėjimų ir atlygių svarbą, atlyginimo teisingumo suvokimui įtakos turi įvairūs veiksniai: žmogaus amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir kt.

Apibendrinant S. Adams teisingumo teoriją, galima teigti, kad žmonėms rūpi ne tik absoliutus gaunamo už savo pastangas atlygio dydis, bet ir jo santykis su kitų žmonių gaunamu atlygiu. Žmonės nemany, kad už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie stengsis mažinti darbo intensyvumą. Tačiau teisingumas suvokiamas santykinai: žmonės lygina save su kitais, neatsižvelgdami į darbo patirties, našumo bei kvalifikacijos skirtumus.

Vilčių ir teisingumo teorijų elementai jungiami L. W. Porter-E. Lawler motyvacijos modelyje akcentuojančiame penkis kintamuosius: pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą ir pasitenkinimą. Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (tai veikia atlyginimo vertingumas ir tikėtino ryšio tarp dedamų pastangų ir galimo atlyginimo),

darbuotojo sugebėjimų, asmeninių charakterio bruožų ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo. Rezultato pasiekimas gali suteikti vidinį ir išorinį atlyginimą. Žmonės subjektyviai nustato atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą. Pasitenkinimas – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų. Šis vertinimas turi didelę įtaką tam, kaip darbuotojas vertins ateities situaciją (Sakalas, Šilingienė, 2000). W. Porter-E. Lawler teorijoje iškyta naujas teiginys, kad rezultatyvus darbas pats savaime sąlygoja pasitenkinimą. Ši išvada priešinga teiginiui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšių elementas. Pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas sujungti į kompleksinę visumą, gali būti naudojami tinkama linkme.

Apibendrinant E. Lawler ir L. Porter modelį, galima teigti, kad šis modelis įvardija žmonių norus, susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu. Rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą darbuotojams, o patenkinti darbuotojai geriau ir efektyviau dirba.

Apibendrinant proceso motyvacijos teorijas, galima daryti išvadą, jog šios motyvacijos teorijos suteikė galimybę naujai pažvelgti į žmogaus pastangas darbe ir jo elgesį ribojančius veiksnius, buvo įrodyta pastangų ir gebėjimų sąsaja su žmogaus individualiomis savybėmis.

Apibendrinant motyvų, motyvavimo bei motyvacijos sąvokų aspektus, galima teigti, kad visos čia aptartos sąvokos yra glaudžiai susijusios (poreikių, motyvų, motyvacijos ir motyvavimo ryšys), o teorijos atspindi skirtingus motyvacijos aspektus (turinys ar procesas). Poreikiai, motyvai, paskatos ir suvokta tam tikrų dalykų svarba (vertybės) lemia pažiūras bei elgesį. Jau kuriant pirmąsias motyvacijos teorijas išryškėjo toliau apžvelgiami probleminiai aspektai.

1.3. Motyvavimo sistemos elementai ir jos formavimo principai

Motyvavimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai motyvuoti 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 tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Motyvavimo 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 šurpirą, 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.

Motyvuojantys veiksniai skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.). Kaip tai vyksta priklauso tiek nuo kiekvieno individo, tiek nuo tam tikros aplinkos (bendrų sąlygų organizacijoje, organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.). Motyvatoriai gali būti teigiami (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti) ir neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės). Neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o teigiamų veiksmų poveikis visuomet yra stipresnis.

Motyvuojančių veiksmų ir paties motyvavimo proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti. Dažnai skiriama vidinė ir išorinė motyvacija (Stoner, Freeman., Gilbert, 2005). Pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriami prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija siejama su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis paskatomis. Nematerialios paskatos dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.).

Motyvvavimo sistemos elementai nurodo pagrindines kryptis, kurios turi būti vystomos organizacijose:

1. Pirmiausia turi būti sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Tokių sistemų sukūrimo pagrindą įmonėse sudaro objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas.

2. Lygiagrečiai reikia sukurti efektyvią personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemą, kuri leistų pripažinti darbuotojų nuopelnus, sudarytų sąlygas jiems plėtoti savo sugebėjimus organizacijoje bei užtikrinti galimybę kilti karjeros laiptais.

3. Darbuotojams privalo būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius. Tam reikia sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą.

Darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip konkrečios veiklos modelis, todėl jo suformavimui taikomi bendri modeliavimo principai (Garalis, 2001): sistemingumo, visuotinio, hierarchijos, veiksmingumo, tikslo, valdymo, adekvatumo, išraiškumo, alternatyvumo ir kompleksiško (3 lentelė).

Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

Modeliavimo principai	Principo esmė	Taikymas motyvuojant darbuotojus
1. Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
2. Visuotinumumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemių ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
4. Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvus
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimų alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, reikmių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras

Mokslinėje literatūroje galima rasti motyvavimo teorijų modelių, kur nurodyti darbuotojų veiklos motyvai ir jų alternatyvos. Atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, motyvavimo teorijas galima apibūdinti remiantis šiais modeliais (4 lentelė).

Darbuotojų motyvavimo modeliai

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų reikmių modelis
TEIGINIAI			
<ul style="list-style-type: none"> Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta. Nedaugelis norėtų ar galėtų atlikti darbą, kur reikia kūrybiškumo, 	<ul style="list-style-type: none"> Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmones dirbti. 	<ul style="list-style-type: none"> Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos formuluoti. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų 	<ul style="list-style-type: none"> Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų reikmėmis, nustatymu. Veiklos strategija, apibrėžta socialinių vertybių ir elgesio normų.

savikontrolės ir drausmės.		darbe.	
VADOVU ELGSENA			
<ul style="list-style-type: none"> Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. 	<ul style="list-style-type: none"> Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonių ar prieštaravimų. Pavaldiniams suteikti laisvės atliekant kasdienes darbus. 	<ul style="list-style-type: none"> Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus. Sukurti jaukią darbinę aplinką. Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę. 	<ul style="list-style-type: none"> Susieti darbuotojų santykius su socialine aplinka. Pastiprinti norimą darbuotojų elgesį, atsižvelgiant į atitinkamas reikmes.
REZULTATAI			
<ul style="list-style-type: none"> Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus. 	<ul style="list-style-type: none"> Jei darbas atitinka darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajai valdžiai. 	<ul style="list-style-type: none"> Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas. Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu. 	<ul style="list-style-type: none"> Atitinkamos reikmės verčia žmogų pasirinkti ir atitinkamą elgesį. Reikmių aktualizavimas lemia dėmesio kryptingumą. Stabilios reikmės subrandina žmogaus veiklos motyvus.

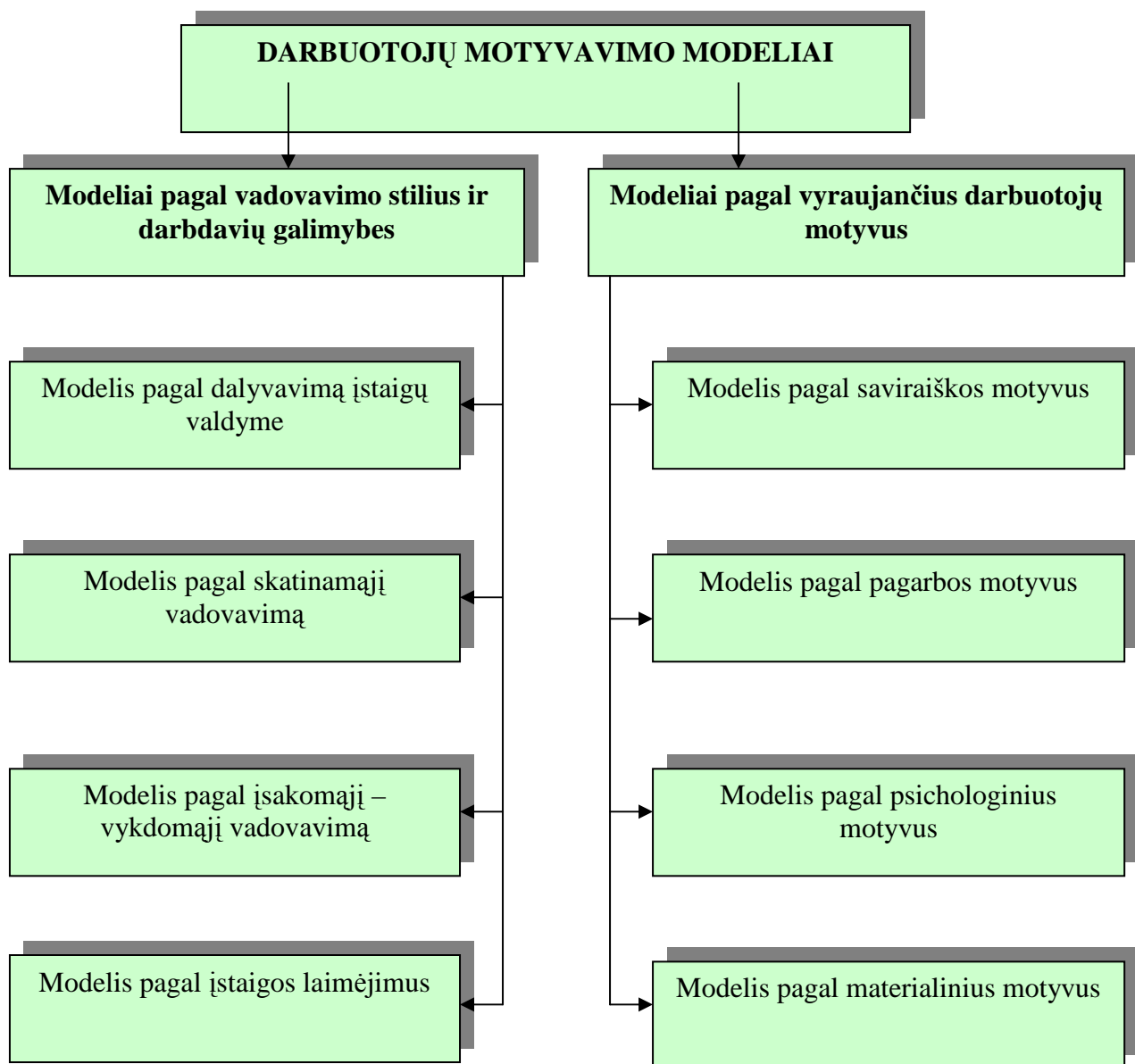
Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras

Nagrinėjant pasaulinių motyvavimo modelių sandarą nustatyta, kad kiekvienas minėtų modelių aktualizuoja vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar reikmes. Siūlomi modelių elementai ne atskirai veikia žmonių psichiką, o kompleksiškai. Modelio elementų branduoliai turi savo centrą, apie kurį telkiamasi: jie susieja giminingus ir net asimiliuoja įvairius veiklos motyvus, kol pasiekiamas toks lygis, kad žmogus turi vienaip ar kitaip pasielgti.

Įmonių darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams.

Remiantis teoriniais ir praktiniais tyrimais (Marcinkevičiūtė, 2003), išskirtos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės:

- modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus;
- modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes.



4 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Marcinkevičiūtė, L. (2003). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras

Motyvavimo modeliai, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus.

Pradėdami taikyti siūlomus darbuotojų motyvavimo modelius, atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus, įmonių vadovai turėtų atlikti praktinius darbo motyvacijos tyrimus savose įmonėse ir nustatyti, kokie darbo ir elgesio motyvai (saviraiškos, pagarbos, moraliniai ar materialiniai) būdingi darbuotojams ir kokios motyvavimo priemonės (darbo užmokestis ar tikras atpildas už savarankišką darbą) pavaldiniams yra svarbesnės.

Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, galėtų taikyti šiuos motyvavimo modelius: *modelį, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus; modelį, atsižvelgiant į pagarbos motyvus; modelį, atsižvelgiant į psichologinius motyvus; modelį, atsižvelgiant į materialinius motyvus.*

Modelio, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus, pagrindas: darbuotojų savirealizacijos reikmė, kaip pagrindinė varomoji jėga. Save realizuojantiems darbuotojams būtini iššūkiai, atsakomybė ir pasididžiavimo savo darbu jausmas. Modelio valdymo strategija maksimizuotą realią atsakomybę ir suteiktą didesnę autonomiją dirbant. Supaprastinta kontrolė ir papildomi įgaliojimai teigiamai motyvuotų įmonių darbuotojus. Taikant šį modelį, darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, kurių anksčiau neteko atlikti. Skiriamos specialios užduotys skatintų juos tapti specialistais (ekspertais).

Modelio, atsižvelgiant į pagarbos motyvus, pagrindas: socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigotų vadovus padidinti darbuotojų grupių vaidmenį pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas pagerintų veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę, jei tinkamai vadovaujant būtų skatinamas socialinis ryšys, kad pavaldiniai kooperuotųsi ir tobulėtų komandinis darbas. Vadovai turėtų darbuotojams pateikti visą finansinę informaciją ir suteikti teisę dalyvauti priimant svarbius sprendimus, taip pat suteikti balsavimo teisę. Modelio elementai apimtų vadovų rūpinimąsi pavaldinių gerove ir asmeninėmis reikmėmis.

Modelio, atsižvelgiant į psichologinius motyvus, pagrindas: aukštesnio lygio darbuotojų reikmių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžtų įmonių personalo socialines vertybes ir normas, kurios reguliuoja elgesį ir padeda individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos reikmes. Teigiamas psichologinis klimatas, skyrimas eiti aukštesnes pareigas ir nuolatinis darbo atlikimo vertinimas įpareigotų darbuotojus įgyvendinti įmonės uždavinius, gerinant asmeninio darbo rezultatus. Modelio taikymas padėtų įgyvendinti įmonės tikslus, kartu tenkinti darbuotojų reikmes ir norus. Viešai sakomi pagyrimai, specialūs posėdžiai bei oficialūs pagerbimai vertingomis dovanomis suteiktą pasitenkinimą darbu, kas savo ruožtu garantuotų darbuotojų tapatinimąsi su įmone, integraciją ir bendradarbiavimą.

Modelio, atsižvelgiant į materialinius motyvus, pagrindas: ekonominės reikmės ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai būtų motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant minėtą modelį, nuolat kintanti darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytų užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkretus darbo užmokesčio vertinimo kriterijus galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė, malonus, mandagus klientų aptarnavimas. Skirtingai nei darbo užmokestis už atliktą darbą, pelno padalijimas skatintų ir remtų darbo grupes, nes visi darbuotojai prisidėtų prie įmonės pelno didinimo. Sudarant dalyvavimo dalijantis pelną sistemas, turėtų būti racionaliai nustatytos įmonių organizacinės struktūros, kurios leistų darbuotojams spręsti, kaip būtų galima padidinti pelną (didinant darbo našumą ar gerinant produkcijos kokybę). Lengvatinis įmonės akcijų įsigijimas

suteiktų darbuotojams dalinę verslo nuosavybę, kas leistų jiems dalytis pelnu. Darbuotojai dirbtų geriau, nes jaustųsi įmonės savininkais.

Motyvacinio modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes.

Vyrauja nuomonė, kad sprendžiant įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka nukreipti, koordinuoti pavaldžių darbuotojų pastangas, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jie vykdomi. Veikdami žmones, vadovai padeda jiems ugdytis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėms. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas veiksmingai vadovauti, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilius ir nustatyti, kuris dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje, išsiaiškinant jo silpnąsias ir stipriąsias vietas.

Įvertinus vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, įmonėse būtų galima taikyti šiuos darbuotojų motyvavimo modelius: modelį, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme; modelį, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą; modelį, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą; modelį, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus.

Modelio, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyme, pagrindas: teigiamas vadovų elgesys, išklausančias pavaldinių nuomones ir pasiūlymus, dalyvavimas priimančias sprendimus, susitikimai su pavaldiniais jų darbo vietose. Tai skatintų diskusijas darbo grupėse.

Modelio, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą, pagrindas: skirtingų darbuotojų reikmių augimas. Taikant šį modelį, būtų motyvuojama daugiau darbuotojų, geresnė būtų ir darbų atlikimo kokybė, didesnis pasitikėjimas savimi. Darbuotojų pasitikėjimo savimi skatinimas padėtų keisti požiūrį į atliekamą darbą, o individualių darbuotojų laimėjimų vertinimas leistų daryti karjerą. Vadovai, skirstydami apdovanojimus, turėtų atsižvelgti į atliktų užduočių sudėtingumą, jų svarbą, darbo sąlygas, darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją, taip pat (tai svarbiausia) – į darbuotojų lūkesčių lygį: apdovanojimai turėtų atitikti darbuotojų įnašą į darbą.

Modelio, atsižvelgiant į įsakomąjį-vykdomąjį vadovavimą, pagrindas: užduočių paskirstymas ir tikslus darbo reglamentavimas. Modelio veikimas pagrįstas vadovų (organizatorių) vaidmenimis, kurie reiškiasi kolektyvo narių veiklos koordinavimu. Darbo aplinka apimtų užduoties struktūros laipsnį, formalios valdžios sistemos esmę ir darbą grupėse. Nustatant užduoties struktūrą, darbai ir jų atlikimo procedūros turėtų būti tiksliai apibrėžti, aprašyti. Formali valdžios sistema apimtų tam tikrus teisėtus vadovų įgaliojimus. Darbo grupes apibūdintų pavaldinių išsilavinimo lygis.

Modelio, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus, pagrindas: tinkamas darbuotojų profesinių gebėjimų panaudojimas. Taikant šį modelį, personalo profesiniai gebėjimai būtų ugdomi įsisaugant, vėliau ir kūrybiškai taikant žinias, įgūdžius ir mokėjimus. Siekiant ugdytis gebėjimus skatintų kūrybinė įmonės darbuotojų pažūra į darbą, noras ieškoti naujovių, entuziazmas, kūrybinė drąsa, savo darbo, kaip visuomeninio reikalo dalies, supratimas, nenutrūkstamo ryšio su kolektyvu

jutimas, troškimas dirbti jo gerovei, tikėjimas savo jėgomis ir galimybėmis, susijęs su nuolatiniu nepasitenkinimu pasiektais laimėjimais, reiklumas sau, mokėjimas kritiškai vertinti savo darbą.

Apibendrinant galima teigti, jog visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, jis nėra pastovus, nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos supratimą ir leidžia papildyti darbuotojų motyvavimą. Tai verčia ieškoti išeičių, mobilizuoti vidinius išteklius, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais.

1.4. Visuomeninių organizacijų darbuotojų motyvacijos būtinumas

Egzistuoja daugybė motyvavimo modelių. Kiekvienas vadovas turi sukurti savitą motyvacijos vadybos koncepciją, pagrįstą geromis žmogaus veiklos ir elgesio motyvų žiniomis. Motyvavimo procesas priklauso nuo objekto (kokybės, našumo ir t.t.), tikslų, personalo ypatumų ir jo žinių.

Motyvacijos procesą išryškina valdymo mechanizmas. Visuose vadybos praktikoje naudojamuose motyvacijos modeliuose turi atsispindėti asmenybių kultūra, darbuotojų šeiminei padėtis, socialinė aplinka, tautos mentalitetas.

Motyvacija egzistuoja tiek valdymo viršūnėje, tiek žemesniuose valdymo lygiuose. Tos motyvacijos skiriasi tiek vadybinės veiklos masto platumu, tiek ir valdymu apskritai (Šavareikienė, Dubinas, 2003).

Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojo motyvaciją bei norėdamas vienaip ar kitaip paveikti jo elgesį darbe, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Motyvavimo filosofija, kad visi darbuotojai yra vieno laivo keleiviai ir kad kiekvieno likimas priklauso nuo laivo likimo, yra įmonės sėkmės varomoji jėga. Todėl ir darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu taikomos atskirai, - jos turi sudaryti vientisą sistemą.

Taigi šio besitęsiančio iki mūsų dienų etapo įmonės sėkmės garantas – suteikti darbuotojams laisvę, atsisakant racionalumo apribojimų, leidžiant atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie neišsemiami ir yra naujovių, efektyvesnės veiklos šaltinis. Būtina organizacijos gerovės sąlyga – suvienyti visus jos narius, kartu ir jų energiją, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Tam padeda organizacijos kultūra.

C. Vermot-Gand (1993) pateikia penkis motyvavimo priesakus organizacijai.

1. Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu:

- ✓ apibrėžti bendras vertybes ir vadovautis jomis;
- ✓ sukurti projektą, kuris būtų bendro darbo, atitinkančio šias vertybes, prasmė;
- ✓ užtikrinti visų darbuotojų supratimą.

2. Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu:

- ✓ nustatyti tikslus, nes aktyvaus dalyvavimo jausmas įgyvendinant įmonės tikslus darbuotojus įpareigoja;
- ✓ būti teisingam ir reikiam, nustatyti darbuotojams realius, bet pastangų reikalaujančius tikslus, nes tai sukelia reikalingumo jausmą;
- ✓ suteikti savikontrolės priemones, nes tai patvirtina, kad darbuotojai yra gerbiami ir laikomi partneriais;
- ✓ suteikti teisę suklysti, nes klaida tampa žinių šaltiniu;
- ✓ ištraukti darbuotojus, kai priimami su jais susiję sprendimai, deleguoti, kad jie jaustųsi dalyviais;
- ✓ skatinti iniciatyvą, išlaikant vidinę vienybę, nes ši laisvė leidžia įvertinti save ir išskleisti vidinius sugebėjimus.

3. Motyvuoti naudingumo jausmu ir įpareigojimu:

- ✓ skatinti tarnavimo vidiniam klientui aistrą;
- ✓ skatinti nuolatinį rūpinimąsi klientu;
- ✓ skatinti įmonės pilietybės jausmą.

4. Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę:

- ✓ padėti darbuotojams pasiekti sėkmę:
 - a) kuo sunkiau ji pasiekama, tuo ji vertingesnė darbuotojo akyse;
 - b) kuo labiau darbuotojas jos trokšta, tuo ji vertingesnė įmonei;
- ✓ skatinti grupes, o ne atskirus darbuotojus: sėkmė atšvenčiama, vadovavimas, įvertinant sėkmę, yra labiau motyvuojantis negu klaidų išryškėjimas;
- ✓ kompleksiskai panaudoti visus atlyginimo elementus: nė vienas atskirai paimtas elementas nesuteiks pageidaujamo rezultato.

5. Motyvuoti iššūkiais ir viltimi:

- ✓ suderinti du reikalavimus:
 - a) dalyvauti tam tikroje bendroje veikloje, tai leidžia veikti kryptingai,
 - b) palikti kiekvienam tam tikrą veiklos laisvę, kuri leidžia išmokyti ir praturtinti asmenybę;
- ✓ suteikti lavėjimo perspektyvas (esminis motyvavimo veiksnys);
- ✓ pabrėžti, kad tobulėjimas ne visada atitinka paaukštinimą, - dažniausiai sugebėjimų praplėtimą (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Taigi žinodamas, kad reikia įvairių „raktų“, suprasdamas, kad reikia juos įsigyti, galėdamas tinkamai jais naudotis, vadovas sėkmingai spręš darbuotojų motyvavimo problemas.

1.5. Kredito unijų samprata ir esmė

Kredito unija yra kooperatiniais pagrindais suorganizuota, fizinių asmenų ar fizinių asmenų kartu su Lietuvos Respublikoje įregistruotomis visuomeninėmis organizacijomis, profesinių sąjungų organizacijomis, religinėmis bendruomenėmis ir bendrijomis, žemės ūkio kooperatyvais savanoriškai įsteigta kredito įstaiga, telkianti savo narių ir savo asocijuotų narių ir klientų pinigus narių ūkiniam bei socialiniams poreikiams tenkinti savitarpio paskolų teikimo būdu ir prisiimanti su tuo susijusią riziką bei atsakomybę (www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.73).

Kredito unijos nariais gali būti veiksnius fiziniai asmenys, turintys nuolatinę gyvenamąją vietą Lietuvos Respublikoje. Kredito unijos nariu fizinis asmuo gali būti, jeigu jis gyvena, dirba arba mokosi Lietuvos Respublikos savivaldybės, kurioje įregistruota kredito unijos buveinė, teritorijoje ar su šia savivaldybe besiribojančių kitų kredito unijos įstatuose nurodytų savivaldybių teritorijose (www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323625).

Kredito unijos asocijuotais nariais gali būti šie Lietuvos Respublikoje įregistruoti ir Lietuvos Respublikos savivaldybės, kurioje įregistruota kredito unijos buveinė, teritorijoje ir su šia savivaldybe besiribojančių kitų kredito unijos įstatuose nurodytų savivaldybių teritorijose buveinė turintys juridiniai asmenys: 1) asociacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės ir bendrijos, sodininkų bendrijos, daugiabučių namų savininkų bendrijos, viešosios įstaigos, kurių dalininkės nėra valstybės institucijos, kooperatinės bendrovės (kooperatyvai), žemės ūkio bendrovės; 2) kredito unijos narių - fizinių asmenų individualios įmonės, uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose kredito unijos narys ar nariai valdo įstatinio kapitalo ir (arba) balsavimo teisių dalis, suteikiančias teisę kontroliuoti įmonės veiklą. Šiame punkte nurodyti juridiniai asmenys gali būti kredito unijos asocijuotais nariais, jei jie atitinka Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme numatytų mažų ir labai mažų įmonių apibrėžimą (www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323625).

Tampant kredito unijos nariu, reikia įmokėti nario piniginę įmoką (pajų) į kredito unijos pajinį kapitalą. Minimalus kredito unijos nario fizinio ar juridinio asmens pajaus dydis yra 100 litų. Nariui išstojus iš kredito unijos, pajus gražinamas.

Indėliai kredito unijose, taip pat kaip ir bankuose, yra privalomai draudžiami valstybės įmonėje „Indėlių ir investicijų draudimas“ Lietuvos Respublikos indėlių ir įsipareigojimų investuotojams draudimo įstatymo nustatyta tvarka.

Indėlių saugumo garantija taip pat yra kredito unijų narystė Lietuvos centrinėje kredito unijoje. Lietuvos centrinė kredito unija (toliau – LCKU) – tai kooperatiniais pagrindais suorganizuota kredito įstaiga, teikianti finansines paslaugas savo narėms – kredito unijoms, taip pat teikianti finansinę pagalbą kredito unijų likvidumui palaikyti bei mokumui atkurti, atliekanti papildomą

kredito unijų priežiūrą (www.lku.lt/lt/lietuvos-centrine-kredito-unija.html). Taigi LCKU veikia kaip kredito unijų centras.

Per pastaruosius šimtą penkiasdešimt metų kredito unijos ir kitos kooperatinės organizacijos sugebėjo smarkiai paveikti daugelio milijonų žmonių gyvenimus, padėdamos žmonėms siekti geresnio gyvenimo, kelti jų gerbūvį, suteikti pasitikėjimo jausmą. Kredito unijos ir kooperatyvai vaidina svarbią socialinę rolę, kuri yra ypatingai svarbi naujai besikuriančiose demokratijose.

XIX amžiaus pirmoje pusėje Vakarų Europoje vyko dideli socialiniai pasikeitimai. Vadinamoji "pramonės revoliucija" sukūrė didžiulę naują darbininkų klasę, kuri gyveno varganose sąlygose, neturėjo galimybių skolintis net ir menkiausiems poreikiams. Napoleono karų nualintuose kraštuose ir žemės ūkis perėjo sunkų laikotarpį. Žemdirbiai taip pat neturėjo galimybių prieinamomis sąlygomis gauti paskolų sezoniniams poreikiams. Tuo metu Europoje siautėjo palūkanų lupikavimas, ypač buvo skriaudžiami neturtingi gyventojai. Besikurianti bankų sistema buvo orientuota į pramonę, verslą ir investicijas. Tų laikų bankai negalėjo ir nenorėjo teikti paslaugų bei paskolų, kad būtų patenkinti pavienių žmonių ar šeimų, ypatingai neturtingųjų, finansiniai poreikiai.

Kredito kooperatyvo arba kredito unijos idėja gimė Pietų Vokietijoje apie XIX a. vidurį. Friedrichas Wilhelmas Raiffeisenas buvo mažo Bavarijos miestelio Heddesdorf meras. Matydamas savo miesto ir apylinkių gyventojų bėdas ir vargus 1850 m. sukūrė pirmąją kooperatinę kredito draugiją, kurioje šios apylinkės gyventojai galėjo sutelkti savo santaupas ir savo tarpe duoti paskolas.

1864 m. buvo įsteigta Heddesdorf kredito unija, kad padėti vietiniams ūkininkams įsigyti sėklų, galvijų bei ūkio įrangos. Šių pirmųjų kredito unijų šūkis buvo "vienas už visus, visi už vieną", kuris ir ateityje pasiliko šio judėjimo pagrindu. Pirmųjų kredito unijų tikslas buvo padėti savo nariams pakilti iš vargo, pagerinti savo šeimų gyvenimą ir ateitį. Tas tikslas liko viso šio judėjimo principu iki šių dienų, kaip ir kredito unijų valdymo principas, remiantis taisykle "vienas narys - vienas balsas" renkant savo valdymo organus.

Beveik tuo pat metu, Šiaurės Vokietijoje gimė panašus kredito kooperatyvų judėjimas, įsteigtas Hermano Schulze ir pavadintas "Volksbanken", t.y. "liaudies bankas" arba "žmonių bankas". Raiffeisen kredito kooperatyvai pradžioje dirbo daugiausiai žemės ūkio sektoriuje, tuo tarpu "Volksbankai" veikė miestuose tarnaudami darbininkams, amatininkams bei smulkiems verslininkams. Metams bėgant, abi organizacijos kuo toliau, tuo daugiau bendradarbiavo, susijungė į federacijas ir sukūrė centines kasas.

Antroje XIX a. pusėje kredito unijų idėja sparčiai plito Vokietijoje ir kitose Vakarų Europos šalyse. Matomai ši nauja finansinės institucijos forma patenkino daugelio žmonių lūkesčius ir poreikius. 1901 m. F.W. Raiffeiseno idėja pasiekė Šiaurės Ameriką. Teismo darbuotojas Alfonsas

Desjardins, matydamas Kanados prancūzų ūkininkų sunkumus gauti paskolas iš anglų valdomų bankų, įsteigė pirmą kredito uniją Kanados Kvebeko provincijoje. Kaip ir kitose šalyse, kredito unijų judėjimas Kvebeko provincijoje sparčiai plėtėsi. Šiandieną Kvebeko Desjardins kredito unijų judėjimas pagal gyventojų skaičių yra vienas iš stipriausių visame pasaulyje. Iš 7,5 milijonų Kvebeko provincijos gyventojų 5 milijonai yra 1500 kredito unijų nariais. Vadinamas Desjardins judėjimas išaugo į galingą finansinę instituciją, kuri labai daug prisidėjo prie Kvebeko provincijos ekonominės plėtros, žemės ūkio bei verslo klestėjimo, ypatingai padėjo augti smulkiam ir vidutiniam verslui.

Kanados lietuviai nuo 1955 m. yra įsteigę 4 kredito unijas, kurios turėjo svarbų vaidmenį pokario lietuvių imigrantų ekonominiame gyvenime, ypatingai suteikdamos paskolas būsto įsigijimui bei bendram mūsų tautiečių gerbūvio kėlimui.

1909 m. Alphonsas Desjardins padėjo įsteigti pirmą kredito uniją JAV New Hampshire valstijoje. JAV šis judėjimas irgi greitai prigijo ir sparčiai augo. Šiuo metu JAV yra 11 000 kredito unijų su 65 milijonais narių ir su 300 milijardais dolerių aktyvų. Jų tarpe yra ir keletas Amerikos lietuvių kredito unijų.

XIX a. pabaigoje kredito kooperatyvų idėja pasiekė Lietuvą. Kaip Europoje ir Šiaurės Amerikoje, Lietuvoje šis judėjimas per XX a. pradžią labai išaugo ir 1928 metais buvo įregistruoti 624 kredito kooperatyvai, kurie valdė 37% indėlių ir 37,5% paskolų rinkos. Visų pasaulio kredito unijų tikslai yra panašūs:

- Skatinti taupymą ir išmintingą šeimos finansų valdymą;
- Puoselėti demokratiškumą, solidarumą, bendradarbiavimą, socialinės atsakomybės jausmą, kooperatinę dvasią;
- Teikti savo nariams paskolas bei kitas finansines paslaugas kuo palankesnėmis sąlygomis, sudaryti saugias sąlygas indėliams;
- Skatinti smulkų ir vidutinį verslą, efektyvų žemės ūkio valdymą.

Daugelyje pasaulio šalių, ypatingai Vakarų Europoje, kredito kooperatyvai išaugo į didelius kooperatinius bankus, kurie teikia visas normalias bankų paslaugas, bet jų valdyme išlikęs toks pats principas - kooperatinių bankų savininkai yra kooperatyvų nariai ir renka banko valdymo organus pagal tą pačią taisyklę - "vienas narys - vienas balsas". Kredito unijos skiriasi nuo bankų vienu svarbiu atžvilgiu - kiekviena kredito unija, skirtingai nuo banko filialo, yra kaip atskira, autonomiška savo narių valdoma įmonė, kurios nariai yra ir savininkai, ir klientai, atsakingi už įmonės eigą, augimą ir rentabilumą. Kredito unija yra savo bendruomenės partnerė, per kreditą padedanti kurti naujas darbo vietas.

Galima teigti, kad Europos Sąjungos valstybėse, kaip ir daugelyje kitų šalių įvairiuose kontinentuose, kredito unijos bei kredito kasos ir kooperatiniai bankai vaidina svarbų vaidmenį

kraštų ekonomikoje ir teikia milijonams savo narių naudingas paslaugas. Šios kooperatinės finansinės institucijos veikia šalia tradicinių (arba "klasikinių" bankų) sistemos, ją papildydamos, ypač smulkių asmeninių kreditų bei individualių paslaugų teikimo formoje. Dauguma kooperatinių bankų ypatingą dėmesį skiria smulkiam ir vidutiniam verslui, kuris visame pasaulyje pripažintas kaip svarbus naujų darbo vietų kūrėjas.

Kooperatinės finansų sistemos padarė didelį įnašą daugelio kraštų ekonominei raidai, šių institucijų pasiektos apyvartos ir aktyvų lygis, skaičiuojamas tūkstančiais milijardų, aiškiai rodo tą ypatingą "kooperatyvo sistemos jėgą" (www.lku.lt/lt/apie-kredito-unija/kredito-unija---daugiau-nei-bankas.html).

Šiandien Lietuvoje Lietuvos Centrinės kredito unijos narėmis yra 61 kredito unija, vienijančios virš 100 tūkst. gyventojų: ūkininkų, darbininkų, studentų, medikų, religinių ir visuomeninių organizacijų narių (www.alfa.lt/straipsnis/10298589/).

2. KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Atlikus motyvų, motyvavimo ir motyvacijos sąvokų sampratos analizę, apžvelgus darbuotojų motyvavimo teorijas, įvertinus motyvavimo sistemos formavimo principus bei visuomeninių organizacijų darbuotojų motyvavimo būtinumą, atliktas kredito unijų vadovų motyvavimo tyrimas. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės bei kokie motyvavimo modeliai taikomi kredito unijose, kokie veiksniai labiausiai skatina kredito unijų vadovus. Taipogi svarbu išsiaiškinti darbo sąlygas, poreikių patenkinimą bei materialines skatinimo priemones.

Tyrimui „Lietuvos kredito unijų vadovų motyvavimo sistemos formavimas“ pasirinktas kiekybinio tyrimo tipas. Tyrime naudojamas apklausos metodas. Nestruktūruotas pokalbis su kredito unijose dirbančiais specialistais įgalina giliau pažvelgti į esamas problemas.

Tyrimo tikslas - ištirti Lietuvos kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą ir išsiaiškinti kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinančius bei silpninančius veiksnius.

Tyrimo organizavimas.

Lietuvos kredito unijų vadovų motyvacinės sistemos formavimo tyrimo instrumentas parengtas remiantis moksline literatūra apie motyvaciją kaip reiškinį, kuri tyrinėjo F. Herzberg, F. Taylor, A. Maslow, D. C. McClelland; Lietuvos įmonių darbuotojų pagrindinius darbo motyvus, požiūrį į darbo motyvaciją ir motyvavimą (Marcinkevičiūtė, 2006); apmokėjimą už darbą ir jo užtikrinimą (Marčenyte-Panomariovienė, 2003), sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksnių nustatymą (Sragauskas, 2007), darbuotojų motyvacinės sistemos kūrimą ir jos teorinę analizę (Žaptorius, 2007).

Apklausai atlikti sukurtas klausimynas, sudarytas iš 20 klausimų bei aprėpiantis kelis diagnostinius blokus, matuojančius darbo analizuojamus rodiklius (priklausomi kintamieji) ir demografinius bei kitus nepriklausomus kintamuosius. Apklausos metodas pasirinktas todėl, kad naudojant klausimyną gauti duomenys yra aiškūs, nedviprasmiški, patikimi. Tyrimas, besiremiantis kiekybine analize, leidžia ne tik pažinti lokalines pasirinkto objekto problemas, bet ir giliau išanalizuoti situaciją. Tyrimo metu išsiaiškinami kiekybiniai rodikliai, tačiau tai neatspindi respondentų nuomonės. Todėl uždaro tipo anketinę apklausą papildoma pateikiami atviri klausimai, kuriais siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie motyvacijos sistemos formavimo būtinumą bei jos įtaką užtikrinant darbo efektyvumą.

Duomenų patikimumą užtikrina tai, kad klausimynai yra anoniminiai, todėl respondentai sąmoningai neturėtų nei iškreipti esamos situacijos, nei bandyti ją pagražinti, todėl tikimasi, kad gauti duomenys atspindės realią situaciją. Tyrimo patikimumą užtikrina diagnostiniuose blokuose

pateikiami panašūs kriterijai (pvz.: 16-17 klausimyno klausimai), kuriuos įvertinus tikimasi gauti išsamesnius duomenis.

Klausimyną sudaro demografinis blokas ir diagnostinis blokas, kuriuo siekiama atskleisti darbuotojų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnius įvairiose darbo aplinkos srityse:

- 1) vadovavimo principai, vidinė komunikacija, tarpasmeniniai santykiai, bendradarbiavimas, kūrybinė atmosfera;
- 2) atlyginimų sistema, darbo sąlygos, darbo priemonės, darbo užmokestis;
- 3) paaukštinimo galimybės, darbo vertinimas, pripažinimas, pagarba, vadovybės pasitikėjimas.

Požiūrio į organizacijos valdymą ir vadovų veiklą diagnostinį bloką sudaro ranginė skalė, kuri matuojama teiginiais „visiškai nesutinku“, „iš dalies nesutinku“, „neturiu nuomonės“, „greičiausiai sutinku“, „visiškai sutinku“.

Pagrindiniams motyvavimo veiksniams nustatyti pasirinktas 5 pakopų atsakymo formatas: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Tiriant atlyginimų sistemą, darbo sąlygas, darbo vertinimą taipogi pasirinkta ranginė skalė, matuojama teiginiais „visiškai nesutinku“, „iš dalies nesutinku“, „neturiu nuomonės“, „greičiausiai sutinku“, „visiškai sutinku“.

Tyrimo imtis.

Tyrimo populiacija – visų Lietuvoje veikiančių, priklausančių Lietuvos Centrinei kredito unijai, kredito unijų vadovai, kuriuos renka visuotinis narių susirinkimas. Šiuo metu Lietuvoje veikia 67 kredito unijos (www.lku.lt), iš kurių 61 kredito unija yra Lietuvos centrinės kredito unijos (LCKU) nare. Kredito unijos vadovai, vienoje kredito unijoje, yra: stebėtojų tarybos nariai (3 žmonės), valdybos nariai (5 žmonės), paskolų komiteto pirmininkas, revizijos komisijos pirmininkas (revizorius), t.y. tyrimo populiaciją sudaro 610 vadovų. Tyrimo imtis yra pakankamai reprezentatyvi, kadangi tyrime dalyvauja visus Lietuvos regionus atstovauti galinčios – Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių, Utenos, Vilniaus apskrityse veikiančios kredito unijos.

Tyrimas buvo atliekamas nuo 2009-09-15 iki 2009-11-30. 2009-09-15 klausimynas buvo išsiųstas elektroniniu paštu visoms kredito unijoms. Siekiant kuo didesnės klausimynų grįžtamumo kvotos, tyrimas buvo atliekamas Lietuvos kredito unijų vadovų susirinkimų, seminarų metu: 2009-09-18 – 2009-09-19 "Mindūnų kempinge", Molėtų raj. seminare "Komandos formavimo seminaras"; 2009-10-02 Kredito unijoje "Germanto lobis", Telšiuose, seminaro "Lietuvos banko ataskaitos" metu; 2009-10-07 Kaune, seminaro "Reklamos kampanija" metu. 2009-11-16 klausimynas pakartotinai buvo išsiųstas elektroniniu paštu visoms tyrime dalyvaujančioms kredito unijoms.

Klausimyno duomenims apdoroti naudojamas statistinių programų paketas SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Tyrimo duomenų analizei bus naudojami šie statistiniai metodai:

- 1) aprašomosios statistikos metodai: dažnių vidurkis, standartinis nuokrypis;
- 2) koreliacinė analizė (metodas, leidžiantis nustatyti kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumą);
- 3) faktorinė analizė (metodas, įgalinantis visus kintamuosius jų tarpusavio koreliacijos pagrindu klasifikuoti tarp savęs).

Atliekant tyrimą buvo siekiama išlaikyti tyrimo etikos principus:

√ geranoriškumo – respondentams buvo paaiškinta, kad šis tyrimas gali duoti teigiamų rezultatų efektyviai panaudojant motyvavimo būdus ir priemones; kad tyrimo rezultatai neturės neigiamos įtakos tolesnei profesinei veiklai;

√ pagarbos asmens orumui – tyrimo dalyviai turėjo teisę apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime;

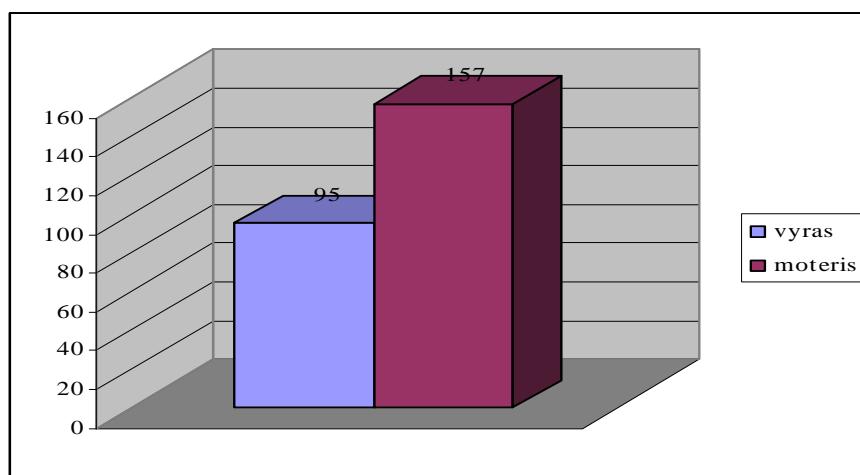
√ teisingumo principas – respondentams buvo garantuojama jų teisė į konfidencialumą; respondentams buvo paaiškinama, jog tyrimo anketos yra anoniminės, o tyrimo anonimiškumas yra garantuojamas;

√ teisė gauti tikslią informaciją – tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, jog tyrimo duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams; respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslais, tiriamųjų imties atrankos būdais; respondentams buvo paaiškinta, jog iškilus klausimams, jie galės gauti papildomą informaciją.

Atlikus apklausą ir gavus atsakymus, respondentus pagal dominuojančius jų poreikius galima suskirstyti į grupes. Nors kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik tyrimo metu išryškėjo tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir vertinti tiriamųjų motyvavimo poreikius. Apklausus kredito unijų vadovus ir apdorojus duomenis bei suskirsčius darbuotojus pagal poreikius, galima pasirinkti tam tikras motyvacijos priemones. Motyvacijos priemonės gali būti įvairios. Kokias motyvavimo priemones organizacijos vadovai pasirinks, priklausys ne tik nuo darbuotojų poreikių, bet ir nuo organizacijos galimybių juos patenkinti.

2.2. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

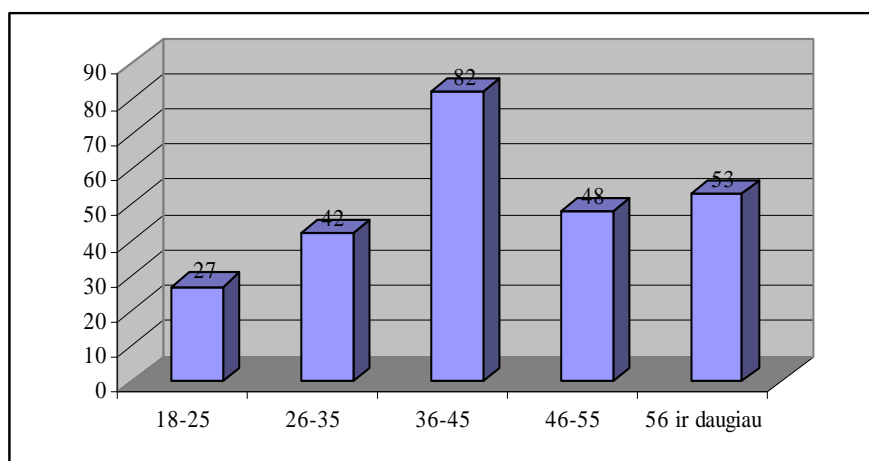
Išanalizavus demografinį bloką, nustatyta, jog tyrimo imtyje dominuoja moterys: iš 252 respondentų 157 yra moterys (62 %) ir 95 vyrai (38 %) (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=252)

Siekiant atskleisti amžiaus įtaką motyvavimo priemonių ir būdų suvokimui, visi tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į penkias imties atžvilgiu lygias grupes (18-25 m; 26-35 m; 36-45 m; 46-55 m; 56 ir daugiau). Taigi, tyrimo rezultatai parodys įvairaus amžiaus kredito unijų vadovų požiūrį į optimaliausius motyvavimo būdus, jų poreikius bei jų patenkinimą dalyvaujant kredito unijos veikloje.

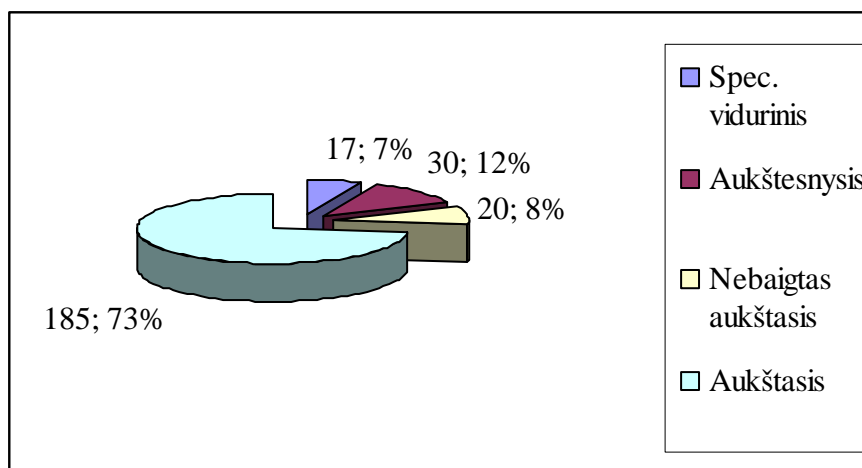
Daugiausia respondentų (33 %) yra 36-45 metų, o mažiausiai (11 %) tyrime dalyvavo 18-25 metų amžiaus kredito unijų vadovai (žr. 6 pav.). Tokie rodikliai atspindi realią kredito unijų vadovų amžiaus situaciją, kadangi asmenys iki 25 metų turi įgyti tinkamą išsilavinimą, jie turi išsiugdyti pakankamai aukštas vadybines, profesines kompetencijas, kad galėtų dirbti vadovaujama darba.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=252)

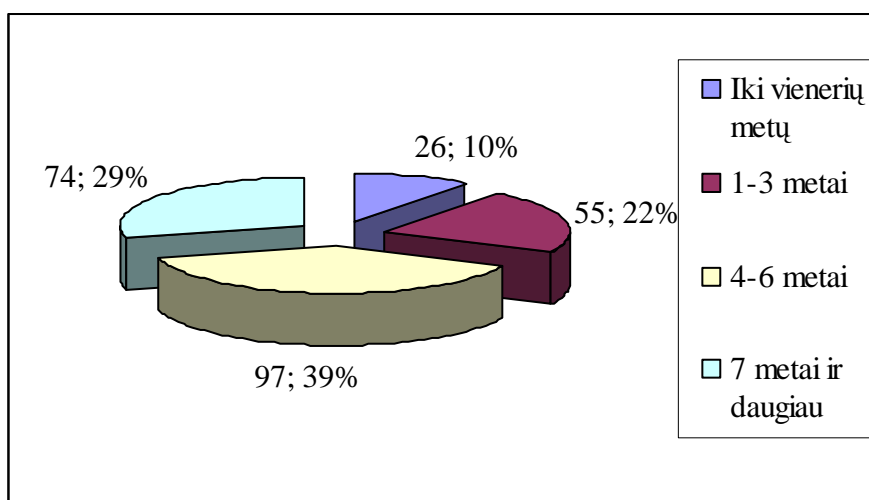
Išsilavinimas svarbus aspektas atliekant įvairius tyrimus, todėl ir šiame darbe buvo prašoma nurodyti, kokį išsilavinimą yra įgiję tyrime dalyvavę asmenys. Iš 252 apklausoje dalyvavusių

kredito unijų vadovų 185 (73 %) turi aukštąjį išsilavinimą, 20 (8 %) respondentų studijavo, tačiau dėl tam tikrų priežasčių aukštojo išsilavinimo neigijo, 30 (12 %) tyrimo dalyvių yra įgiję aukštesnįjį, o 17 (7 %) tiriamųjų – spec. vidurinį išsilavinimą (žr. 7 pav.). Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvos kredito unijų vadovų išsilavinimo lygis yra pakankamai aukštas, nes aukštąjį išsilavinimą turi 185 tyrime dalyvavę asmenys.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=252)

8 paveiksle matyti, kad daugiausia iš apklaustų tyrimo dalyvių (97) kredito unijos vadovo pareigose dirba nuo 4 iki 6 metų, 74 respondentai dirba 7 metus ir daugiau, 55 tiriamieji – nuo 1 iki 3 metų. Trumpiau nei vienerius metus kredito unijos vadovo pareigose dirba 26 tyrime dalyvavę asmenys.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=252)

Apibendrinant tyrimo dalyvių demografines charakteristikas, galima teigti, jog didesnę tyrimo „Lietuvos kredito unijų vadovų motyvavimas“ imties dalį sudaro moterys, vyrai sudarė 38 % respondentų. Daugiausia apklausoje dalyvavo vidutinio amžiaus (nuo 36 iki 45 metų) kredito unijose vadovaujanti darbu dirbančių asmenų. Dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, kadangi kredito unijų įstatymas nurodo, jog kredito unijos vadovai turi turėti kvalifikaciją, leidžiančią tinkamai atlikti pareigas. Dauguma tyrimo dalyvavusių asmenų (apie 40%) kredito unijos vadovo pareigose dirba nuo 4 iki 6 metų.

3. KREDITO UNIJŲ VADOVŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS FORMAVIMAS

3.1. Kredito unijų charakteristika Lietuvoje

Lietuvoje pirmoji kredito unija buvo įkurta 1871 metais Pabiržėje. Tai buvo "Taupmenų skolinimosi bendrovė". Šis judėjimas per XX a. pradžią labai išaugo ir 1928 metais buvo įregistruoti 624 kredito kooperatyvai, kurie valdė 37 proc. indėlių ir 37,5 proc. paskolų rinkos (www.lku.lt/lt/apie-kredito-unija/kredito-unija---daugiau-nei-bankas.html).

Tarpukario Lietuvoje veikė 310 kredito kooperatyvų, jie vienijo 119 tūkst. narių. Kas 25 Lietuvos gyventojas buvo kredito kooperatyvo narys. Kas 5 šeima dalyvavo kredito kooperatyvų judėjime. Egzistavo 2 tipų kredito kooperatyvai: miesto ir kaimo. Netrukus buvo įkurta antrojo lygio kooperatyvų sistema- kooperatiniai bankai. Sovietiniais laikais šis judėjimas buvo nutrūkęs. Tik Lietuvai atgavus nepriklausomybę vėl atsirado poreikis kredito unijoms. 1994 metais savo veiklą Lietuvoje pradėjo Kanados Dežardeno kredito unijų projektas, kurio dėka buvo priimtas kredito unijų įstatymas, kuris ir sąlygojo sėkmingą kredito unijų veiklos pradžią Lietuvoje (<http://www.alku.lt/lt/istorija/>).

Atkūrus nepriklausomybę, pirmoji kredito unija buvo įregistruota 1996 metais, tai - "Vievio taupa". Per metus vidutiniškai būdavo įsteigiama iki 10 kredito unijų. Ypatingai kredito unijų plėtrą paspartino 2000 m. priimtos kredito unijų įstatymo pataisos, kuriose buvo praplėsta kredito unijų narystė, t.y. privalomojo pajaus dydis buvo sumažintas nuo 300 Lt iki 100 Lt. 2001 metų vasario 27 dieną Lietuvos Respublikos Seimas priėmė naują LR indėlių draudimo įstatymą. Pagal šį įstatymą kredito unijose laikomi indėliai yra apdrausti šiame fonde.

Kredito unijų steigimą ir veiklą reglamentuoja:

- Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas;
- Lietuvos Centrinės kredito unijos įstatymas;
- Lietuvos banko nutarimai.

Kredito unija steigiama kaupiant jos steigimo išlaidų padengimo lėšas iš vienkartinio stojimo mokesčio įmokų ir pajinį kapitalą - iš pajinių įmokų.

Kredito unijos steigėjais gali būti fiziniai ir juridiniai asmenys steigiantys kredito uniją. Jų turi būti ne mažiau kaip 5 asmenys. Kredito unijos steigėjas turi būti kartu ir kredito unijos narys. Steigėjai sudaro kredito unijos steigimo sutartį, parengia kredito unijos įstatus, sušaukia steigiamąjį susirinkimą. Iki steigiamojo susirinkimo turi būti sukauptas minimalus pajinis kapitalas 15000 Lt. ir apmokėti ne mažiau kaip 50 asmenų pajai.

Pagrindiniai kredito unijos principai:

- kredito unija įsteigiama ir valdoma ne aklo pelno siekimui, kredito unija yra skirta tenkinti savo narių finansinius poreikius. Susidaręs "likutis" yra paskirstomas nariams pagal kooperatyvo principus, nes jos veikla remiasi pagrindiniais kooperatiniais principais;

- kredito unija priima indėlius, išduoda paskolas ir teikia paslaugas tik savo nariams pačiomis palankiausiomis sąlygomis;

- kredito unija saugo konfidencialią informaciją apie savo narius;

- kredito unijos nariai patys yra klientai, šeiminkai bei savininkai. Visuotiniuose metiniuose susirinkimuose nariai renka valdybą, paskolų komitetą, stebėtojų tarybą ir revizorių;

- narystė kredito unijose pasireiškia priklausymui tam tikrai grupei žmonių. Kiekvienas kredito unijos narys privalo įsigyti pajų ir tapti kredito unijos savininku. Priklausymas tai pačiai bendruomenei sumažina paskolų riziką;

- kapitalo formavimo būdas, skirtingai nuo akcinio kapitalo pagrindais veikiančių įmonių, yra kitoks. Kiekvienas kredito unijos narys privalo įsigyti pajų ir tapti kredito unijos savininku. Kredito unijos kaupdamos kapitalą nesiekia gauti kuo didesnio pelno, jų veiklos tikslas – bendruomenės poreikių tenkinimas, siūlant jos nariams finansines paslaugas. Visi kredito unijos nariai turi vienodas teises, kadangi kredito unijų valdymo principas "vienas narys- vienas balsas", tai reiškia, kad kredito unijos nariai nepriklausomai nuo įsigytų pajų dydžio ar jų skaičiaus turi tik vieną balso teisę.

Kredito unijų veikla:

- priima iš savo narių terminuotus ir neterminuotus indėlius;
- duoda savo nariams ilgalaikes ir trumpalaikes savitarpio paskolas;
- diskontuoja, inkasuoja vekselius;
- skolina pinigus kitoms kredito unijoms arba skolinasi pinigus iš kitų kredito unijų (iki kredito unija įstos į Centrinę kredito uniją);
- investuoja laisvas kredito unijos lėšas;
- užsiima kita kredito įstaigoms būdinga veikla.

Lietuvos kredito unijų valdymas ir jo ypatumai. Valdymas - viena iš pagrindinių visuomeninio gyvenimo sąlygų. Šiose sąlygose reikalingas pastangų sujungimas, koordinacija, reguliavimas ir kontrolė, užtikrinantys svarbiausią valdymo uždavinį – individualių darbo veiklos formų suderinamumą. Valdymo būtinumas kyla esant bendrai žmonių veiklai. Valdymo procese nustatomos žmonių elgesio taisyklės, apibrėžiančios jų tarpusavio santykius.

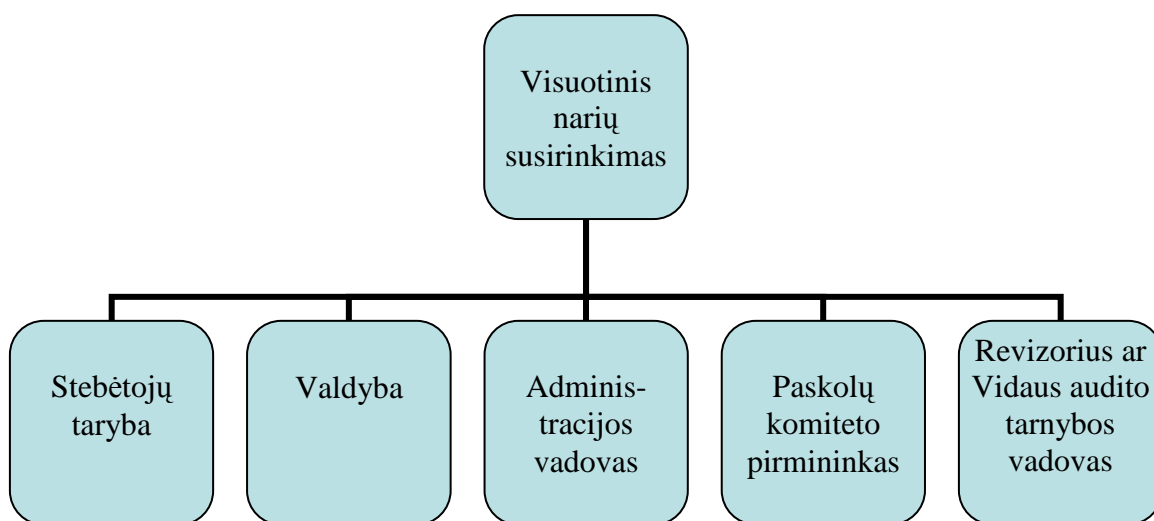
Kredito unijos nuo bankų skiriasi savo priklausomybe ir valdymo principu. Unijos priklauso tik Lietuvos žmonėms. Pavyzdžiui, Mažeikių kredito unijos nariai ir klientai yra tik Mažeikių miesto ir

rajono gyventojai. Visi nariai turi galimybę susipažinti su unijos veiklos rodikliais, spręsti kaip rodiklius valdyti visuotinio narių susirinkimo metu.

Kiekvienoje unijoje turi būti šie organai: visuotinis narių susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas.

Kredito unijos valdymo organai yra kredito unijos valdyba ir kredito unijos administracijos vadovas.

Kredito unijos vadovai yra: stebėtojų tarybos nariai, valdybos nariai, administracijos vadovas, paskolų komiteto pirmininkas, revizijos komisijos pirmininkas (revizorius) ar vidaus audito tarnybos vadovas (9 pav.).



9 pav. Kredito unijos vadovai

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas. 2008, Nr. X-1615

Visuotinis narių susirinkimas yra aukščiausias kredito unijos organas. Tik visuotinis narių susirinkimas gali: keisti ir pildyti kredito unijos įstatus, rinkti ir atšaukti valdymo organų narius, nustatyti minimalaus ir maksimalaus pajaus dydį, nustatyti revizijos komisijos narių (revizoriaus) atlyginimo dydį ir metines išmokas (tantjemas) kredito unijos vadovams. Jeigu kredito unija dirba pelningai, visuotinis narių susirinkimas gali priimti nutarimą dalį pelno skirti tantjემoms, kurios išmokamos kredito unijų vadovams.

Stebėtojų taryba, kuriai vadovauja stebėtojų tarybos pirmininkas, yra kredito unijos veiklos teisėtumą ir tikslingumą prižiūrintis kontrolės organas. Stebėtojų tarybos narių skaičių - ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 9 – nustato kredito unijos įstatatai. Stebėtojų tarybą ir jos pirmininką renka kredito unijos visuotinis narių susirinkimas ne ilgesnei kaip 4 metų kadencijai.

Kredito unijos valdyba yra kolegialus kredito unijos organas, kurio veiklai vadovauja pirmininkas. Valdyboje narių turi būti ne mažiau kaip 3, juos renka visuotinis narių susirinkimas ne ilgesnei kaip 4 metų kadencijai. Kredito unijos valdyba priima naujus narius į kredito uniją, rengia kredito unijos pajamų ir išlaidų sąmatą, rengia metinės finansinės atskaitomybės, pelno paskirstymo

ir nuostolių atlyginimo tvarkos projektus, nustato įkainius už kredito unijos teikiamas paslaugas, priima sprendimus dėl disponavimo ilgalaikiu turtu ir ilgalaikio turto įsigijimo.

Kredito unijos administracijos vadovą renka ir atšaukia valdyba. Administracijos vadovas organizuoja ir vykdo kredito unijos ūkinę finansinę veiklą, atstovauja kredito unijai teisme, arbitraže ir kitose institucijose, sudaro sandorius su kredito unijos nariais ir trečiaisiais asmenimis, sudaro darbo sutartis su darbuotojais. Kredito unijos administracija vykdo visuotinio susirinkimo ir valdybos nutarimus.

Kredito unijos paskolų komitetas nagrinėja kredito unijos narių paraiškas dėl savitarpio paskolų. Jis sprendžia, ar nario prašoma paskola atitinka įstatuose nustatytą paskirtį, numato išmokėjimo ir gražinimo sąlygas bei tvarką ir teikia pasiūlymus šiais klausimais kredito unijos valdybai. Kredito unijos paskolų komitetą turi sudaryti ne mažiau kaip 3 nariai, juos renka visuotinis narių susirinkimas ketveriems metams.

Kredito unijoje turi būti bent vienas revizorius, kurį renka visuotinis narių susirinkimas. Juo gali būti kredito unijos narys turintis kvalifikacijos diplomą. Revizorius kontroliuoja kredito unijos finansinę-ūkinę veiklą. Renkamam revizoriui gali būti mokamas visuotinio narių susirinkimo nustatyto dydžio atlyginimas už atliktą darbą (http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323625).

3.2. Lietuvos kredito unijų motyvavimo sistemos vertinimas

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, svarstymai keisti darbo vietą, savo profesinės veiklos vertinimas yra rodikliai, kurie nusako esamos darbuotojų motyvacijos padėtį organizacijoje.

Todėl respondentams buvo pateikti klausimai apie darbo kredito unijoje reikšmę. Šių klausimų pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, ką respondentams reiškia darbas kredito unijoje, ką jie labiausiai vertina savo dabartiniame darbe, kokie veiksniai sukelia pasitenkinimą dirbant kredito unijoje. Šios dalies teiginių vertinimo rezultatai pateikti 5-7 lentelėse.

Vertinant darbo kredito unijoje reikšmę, nustatyta, jog savo darbe kredito unijų vadovai labiausiai vertina galimybę realizuoti savo sugebėjimus. A. Maslow poreikių piramidėje savirealizacija priskiriama aukštesniesiems poreikiams, todėl galima teigti, jog kredito unijose dirbantys vadovai dirba ne vien todėl, kad patenkintų savo egzistencinius, saugumo poreikius, tad ir materialinis atlygis šiuo atveju nėra pats svarbiausias faktorius, skatinantis kredito unijų vadovus našiai dirbti.

Darbo kredito unijoje reikšmė

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Galimybę dirbti prestižinėje organizacijoje	10	4
Pragyvenimo šaltinį	70	27,8
Karjeros galimybes	29	11,5
Galimybę realizuoti savo gebėjimus	80	31,7
Pasitenkinimą dalyvaujant bendroje veikloje	59	23,4
Iš viso	248	98,4
Neatsakė	4	1,6
Iš viso	252	100

Analizuojant darbo kredito unijoje reikšmę kredito unijų vadovams nustatytas stiprus tiesioginis ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo kredito unijos vadovo pareigose ir darbo kredito unijoje reikšmės ($r = 0,782$): kredito unijų vadovai turintys didesnę darbo stažą, labiau vertina darbą kredito unijoje.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ne tik parodo esamą padėtį, tačiau kaip teigia I. Matuzienė ir D. Šavareikienė (2004), darbuotojų pasitenkinimas darbu duoda impulsą ir naujiems motyvatoriams, kas savo ruožtu pakelia motyvaciją dar į aukštesnį lygį. Nepasitenkinimas darbu kyla tuomet, kai dingsta vidinė darbuotojo motyvacija ir nebeveikia motyvuojančiai aplinka arba greta esantys žmonės. Nepasitenkinimas darbu kyla dėl pripažinimo trūkumo, nuobodulio – nepakankamai įdomus darbas, menkos profesinio augimo galimybės, nuolatinis atlikto darbo kritikavimas, pastangų neskatinimas ir pernelyg didelis darbo krūvis. Todėl vadovams svarbu išsiklausyti į darbuotojų poreikius, vertybes bei individualų situacijos suvokimą, lemiantį pasitenkinimą darbu.

Veiksniai sukeltys pasitenkinimą darbe

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Kredito unijos organizacijos įvaizdis	101	40,1
Pavaldinių ir vadovų santykiai	54	21,4
Geros darbo sąlygos	29	11,5
Atlyginimas	61	24,2
Iš viso	245	97,2
Neatsakė	7	2,8
Iš viso	252	100

Analizuojant veiksnis, sukeltys pasitenkinimą darbe, nustatyta, jog labiausiai kredito unijų vadovus motyvuoja organizacijos įvaizdis, o silpniausias motyvatorius yra tinkamos darbo sąlygos. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija teigia, jog pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės: higieniniai (kuriems priskiriama: atlyginimas, darbo sąlygos,

santykiai su vadovais, kompanijos politika) ir motyvaciniai veiksniai. Anot F. Herzberg, jeigu higieninių veiksnių lygis yra pakankamas, žmogus to net nepastebi, jeigu higieniniai veiksniai yra nepakankami, tai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą.

Siekiant atskleisti Lietuvos kredito unijų vadovų motyvaciją lemiančius veiksnius, bei išsiaiškinti jų svarbą respondentams, buvo pateiktas klausimas, kuriame kredito unijų vadovai turėjo pažymėti, ką jie labiausiai vertina dabartiniame savo darbe. Jei dėl galimų motyvų įvairovės tinkamas atsakymo variantas nebuvo pateiktas klausimyne, respondentai turėjo galimybę įrašyti juos motyvuojančius veiksnius ar sąlygas. Negalima teigti, kad darbui motyvuoja tik vienas konkretus veiksnys, todėl tyrimo dalyviai turėjo galimybę pasirinkti keletą darbui motyvuojančių veiksnių. Išanalizavus veiksnius, kuriuos labiausiai vertina kredito unijų vadovai, nustatyta, jog pats reikšmingiausias motyvatorius yra galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti (25,4 % respondentų nuomonė). 27,4 % apklaustųjų teigia, jog vienas svarbiausių veiksnių dirbant kredito unijoje yra draugiškas kolektyvas ir šiltas mikroklimatas. Ketvirtadalis tyrimo dalyvių (25,4 %) labiausiai vertina galimybę panaudoti savo sugebėjimus. Kadangi šis motyvacinis faktorius jau buvo įvertintas kalbant apie darbo kredito unijoje reikšmę, galima teigti, jog kredito unijose dirbantys vadovai labiau vertina nepinigines skatinimo priemones. Organizuojamus renginius su bendradarbiais kaip vieną labiausiai motyvuojančių faktorių paminėjo 4,8 % tyrime dalyvavusių asmenų.

7 lentelė

Veiksniai, kuriuos labiausiai vertina kredito unijų vadovai

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Materialinis atlygis	23	9,1
Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	84	33,3
Draugiškas kolektyvas ir šiltas mikroklimatas	69	27,4
Galimybė panaudoti savo sugebėjimus	64	25,4
Organizuojami renginiai su bendradarbiais	12	4,8
Iš viso	252	100
Neatsakė	0	0
Iš viso	252	100

Motyvavimo priemonės daro poveikį darbuotojų motyvacijai, o tuo pačiu ir jų elgesiui. Todėl vadovai turi pasirinkti tokias motyvavimo priemones, kuriomis galima vienaip ar kitaip paveikti jų elgesį darbe. Tam būtina žinoti darbuotojų lūkesčius ir motyvus, skatinančius jų elgesį.

Motyvacinio priemonės taikomos kredito unijose

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Dalyvavimas organizacijos valdyme	67	26,6
Darbo įvertinimas	15	6
Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas	26	10,3
Kvalifikacijos tobulinimo galimybės	46	18,3
Palankus psichologinis-socialinis klimatas	33	13,1
Dovanos	1	0,4
Laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis	16	6,3
Dalyvavimas pelno pasidalinime	28	11,1
Darbo užmokestis	4	1,6
Premijos	15	6
Iš viso	251	99,6
Neatsakė	1	0,4
Iš viso	252	100

Analizuojant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog Lietuvos kredito unijų vadovai kaip dažniausiai taikomą motyvavimo priemonę įvardija dalyvavimą organizacijos valdyme (26,6 % respondentų). Kadangi tyrime dalyvavo kredito unijų vadovai, akivaizdu, jog dauguma jų yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, susijusius su kredito unijų valdymu, nustatant tikslus bei numatant organizacijos strategiją. Beveik penktadalis (18,3 %) tyrimo dalyvių kaip vieną dažniausiai taikomų motyvavimo priemonių kredito unijose įvardijo kvalifikacijos tobulinimo galimybes. Lietuvos centrinė kredito unija parengė projektą „Lietuvos kredito unijų darbuotojų ir vadovų įgūdžių tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas“, kurį įgyvendinant buvo suorganizuoti 42 seminarai, apmokytą daugiau nei 250 darbuotojų, tad akivaizdu, jog dalyvavimas tokioje veikloje didina darbuotojų motyvaciją. 13,1 % tiriamųjų motyvuoja palankus socialinis-psichologinis klimatas. 10,3 procentai tyrime dalyvavusių kredito unijos vadovų kaip vieną populiariausių motyvavimo priemonių įvardijo dėmesį darbuotojams, pasitikėjimą. 6 procentai tiriamųjų mano, jog kredito unijų vadovus motyvuoja darbo įvertinimas.

Vertinant motyvavimo priemones, taikomas kredito unijose, galima teigti, jog materialinio skatinimo priemonės kredito unijose taikomos labai silpnai, kadangi dalyvavimą pelno pasidalijime kaip motyvavimo priemonę įvardijo 11,1 % respondentų, darbo užmokestį – 1,6 % tyrimo dalyvių, premijas – 6 % apklausos dalyvių.

Analizuojant darbo kredito unijoje reikšmę kredito unijų vadovams nustatytas stiprus tiesioginis ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp amžiaus ir motyvavimo priemonių, taikomų kredito unijose ($r = 0,693$): vyresnio amžiaus kredito unijų vadovai labiau vertina nematerialias motyvavimo priemones, tuo tarpu jaunesnio amžiaus kredito unijų vadovus labiau motyvuoja.

Siekiant išsiaiškinti, ar kredito unijose taikomos motyvavimo priemonės veikia pakankamai efektyviai, nustatyta, jog 31,4 % respondentų yra visiškai patenkinti esamais motyvatoriais, 59,1 % patenkinti iš dalies 9,5 % tyrimo dalyvių dabartinės motyvavimo priemonės visiškai netenkina. Galima daryti išvadą, jog dauguma kredito unijų vadovų yra nepatenkinti motyvavimo priemonėmis, kurios naudojamos kredito unijose.

Skatinant darbuotojus svarbu ne tik pavieniai skatinimo elementai, verčiantys organizacijos narius efektyviau dirbti, ne mažiau svarbu ir tai, kad darbuotojai būtų skatinami veikti tam tikros grupės motyvatorių. Vadovai, ištyrę įmonės darbuotojų prioritetinius motyvus, įvertinę darbuotojus skatinančius veiksnius, galėtų taikyti motyvavimo modelius:

- modelį pagal saviraiškos motyvus;
- modelį pagal pagarbos motyvus;
- modelį pagal į psichologinius motyvus;
- modelį pagal materialinius motyvus.

Analizuojant, kokie motyvavimo modeliai taikomi kredito unijose, nustatyta, jog dažniausiai naudojamas darbuotojų motyvavimo modelis (40,9 % respondentų vertinimas) - atsižvelgiant į darbuotojų saviraiškos motyvus. Modelio pagal saviraiškos motyvus pagrindas – darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga. Kredito unijų vadovams dažnai tenka susidurti su naujais iššūkiais, prisiimti atsakomybę už tam tikrus sprendimus, rasti optimaliausią variantą iškilusių problemų pašalinimui. Tam, kad sėkmingai atliktų šias užduotis, kredito unijų vadovams reikalingi atitinkami gebėjimai, įgūdžiai, patirtis, kuriuos jie turi galimybę realizuoti dalyvaudami kredito unijų veikloje.

Ketvirtadalis respondentų įvardijo, jog kredito unijose taikomi pagarbos motyvų modelis bei modelis atsižvelgiant į materialinius motyvus. Visi sprendimai kredito unijose priimami kolegialiai, diskutuojant, vertinant kiekvieno kredito unijos nario indėlį į organizacijos valdymą, tad natūralu, kad 24,6 % kredito unijų vadovų visiškai patenkina savo socialinius poreikius. 25 % tyrimo dalyvių nuomone kredito unijose naudojamas modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus. Kredito unijų vadovai dirba visuomeniniais pagrindais, tik revizoriui gali būti mokamas nustatyto darbo užmokesčio dydis. Tačiau kiekvienas kredito unijos vadovas yra ir kredito unijos narys, vadinasi, jis gali dalyvauti pelno pasidalijime. Augantis organizacijos pelnas taipogi didina jos darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo rezultatai parodė, jog kredito unijose visiškai netaikomas psichologinis darbuotojų motyvavimo modelis, kadangi tik 3,2 % respondentų nurodė, jog motyvuojant kredito unijų vadovus atsižvelgiama į darbuotojų socialines vertybes, normas, reguliuojančias jų elgesį bei padedančias darbuotojams patenkinti jų poreikius.

Motyvacimo modeliai taikomi kredito unijose

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Saviraiškos motyvų modelis	103	40,9
Pagarbos motyvų modelis	62	24,6
Psichologinių motyvų modelis	8	3,2
Materialinių motyvų modelis	63	25
Iš viso	247	99,6
Neatsakė	16	6,3
Iš viso	252	100

Analizuojant, kuris motyvavimo modelis kredito unijų vadovus skatina arba skatintų labiausiai, gauti adekvatūs rezultatai kaip ir vertinant, kokie motyvavimo modeliai taikomi kredito unijose. 40,9 % tyrimo dalyvių labiausiai skatina saviraiškos motyvavimo modelis. Saviraiška – tai darbuotojo pagarbos sau ir pripažinimo, savęs įvertinimo ir savireguliacijos siekimas. Visa tai įtakoja savarankišką asmens įsitvirtinimą visuomenėje, profesinėje veikloje. Dauguma žmonių siekia aktyviai reikštis visuomeniniame gyvenime, dirbti ir tobulėti profesinėje veikloje, išreikšti save kūryboje, išsakyti savo nuomonę ir nori būti išgirsti. Saviraiškos poreikis labai priklauso nuo įgimtų žmogaus charakterio bruožų, savojo veiklumo, sugebėjimo bendrauti su aplinkiniais, nuo individo savimonės bei savęs vertinimo lygio.

12,7 % respondentų kaip vieną labiausiai motyvuojančių modelių nurodė pagarbos motyvavimo modelį. Pagarba - skaitymasis su kito asmens jausmais, poreikiais, mintimis, idėjomis, norais ir prioritetais, jų pripažinimas reikšmingais, vertais dėmesio, turinčiais kitokią vertę. Pagarbos buvimas arba nebuvimas šiuolaikiniame kontekste turi reikšmę, kai žmonės priima su kitais žmonėmis susijusius sprendimus. Kitą gerbiantis asmuo nuspręs/pasielgs kitaip nei toje pačioje situacijoje pasielgtų negerbiantis asmuo. Gerbiantis kitą žmogus yra jam palankesnis, linkęs bendradarbiauti, padėti, ir pastarajam pasiekti savo tikslų reikia mažiau ar mažesnių pastangų. Esant abipusei pagarbai, žmonių santykiuose būna mažiau konfliktų.

3,2 % respondentų labiausiai būtų motyvuojami, jeigu kredito unijose būtų taikomas psichologinis motyvavimo modelis. Visur dirba skirtingi darbuotojai, skirtingi žmonės, su skirtingais poreikiais ir vertybėmis. Siekiant motyvuoti kredito unijų vadovus psichologiškai pravartu būtų išsiaiškinti vertybes, poreikius, tikslus ir tada, motyvuojant darbui, orientuotis į jiems aktualius dalykus.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma

neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą. Įvertinant minėtus teiginius, natūralu, kad daugiau nei trečdalius (36,2 %) respondentų labiausiai skatintų materialinis motyvavimo modelis.

10 lentelė

Labiausiai kredito unijos vadovus skatinantis motyvavimo modelis

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Saviraiškos motyvų modelis	103	40,9
Pagarbos motyvų modelis	32	12,7
Psichologinių motyvų modelis	8	3,2
Materialinių motyvų modelis	93	36,9
Iš viso	247	99,6
Neatsakė	16	6,3
Iš viso	252	100

Kuomet žmogus jaučiasi saugus ir užtikrintas dėl savo ir savo šeimos pagrindinių poreikių patenkinimo galimybės, iškyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybės motyvuoja darbui. Tai gali būti savęs įtvirtinimo ar savirealizacijos poreikis, pagarbos poreikis, poreikis būti kompanijos ar kolektyvo nariu, poreikis lyderiauti ir kt.

Materialinio skatinimo būdai yra viena iš pagrindinių darbuotojo motyvavimo priemonių organizacijose, nes tokia skatinimo sistema yra susijusi tiek su gyvybinių žmonių poreikių patenkinimu, tiek su darbuotojo pastangų bei veiklos įvertinimu ir pripažinimu. Dažnai kalbant apie visuomeninių organizacijų darbuotojų motyvaciją teigiama, kad jiems materialinis skatinimas nėra toks reikšmingas, kaip privačiajame sektoriuje ir kad tai nėra pats svarbiausias darbo faktorius. Šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokią reikšmę Lietuvos kredito unijų vadovai skiria materialinėms atlygio priemonėms, ar organizacijos darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti, ar darbuotojai jaučia darbo užmokesčio kitimą, kintant pastangoms darbui bei darbo kokybei.

Vertinant, ar atlyginimas yra pagrindinis motyvuojantis veiksnys, skatinantis geriau dirbti, 47,2 % tyrime dalyvavusių individų pažymėjo, jog tai yra geriausias stimulus; 33,3 % respondentų nuomone atlyginimas darbo našumui ir kokybei įtakos neturi; 15,5 % tyrimo dalyvių mano, jog nesant noro dirbti, nepadedą nei piniginis atlygis.

Analizuojant, kokios materialinio – nepiniginio skatinimo priemonės labiausiai motyvuoja kredito unijų vadovus, išryškėjo tendencija, jog kredito unijų vadovai siekia patenkinti ne tik poreikius kylančius dėl materialinių paskatų, bet taipogi jiems svarbu ir socialinių poreikių patenkinimas, kadangi daugiau negu pusę apklausos dalyvių (56,7 %) geriausiai motyvuotų laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis, 16,7 % tiriamųjų labiausiai skatintų įmonės apmokami telefoniniai pokalbiai; 10,3 % - draudimas, 6,7 % - dovanų čekiai, abonementai į sporto klubus.

Praktikoje dažnai susiduriama su tokiais darbuotojais, kurie dėl vienokių ar kitokių priežasčių nepakankamai išnaudoja savo profesinį potencialą. 32,6 % apklausos dalyvių dirbtų geriau, jeigu darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė; 21,8 % - jeigu matytų realias karjeros galimybes; 21,4 % - jeigu darbas teiktų malonumą; 11,5 % - jeigu turėtų daugiau sugebėjimų; 6,7 % - netenkina darbinė atmosfera; 4 % norėtų geresnių darbo sąlygų; 2 % dirbtų geriau, jeigu būtų išklausa jų nuomonė.

Kiekvienos organizacijos vadovas turėtų būti suinteresuotas organizacijos narių poreikių patenkinimu, kadangi nepasitenkinimas darbu sukelia ir neigiamas pasekmes. 32,1 % apklaustųjų mano, jog nepasitenkinimas darbu įtakoja prasto psichologinio klimato atsiradimą darbe. 25,8 tiriamųjų įsitikinę, jog blogėja darbo organizavimas, 23 % respondentų mano, jog darbuotojai nepatenkinti darbu nenori prisiimti atsakomybę.

11 lentelė

Neigiamos nepasitenkinimu darbu pasekmės

Teiginiai	Dažnis	Procentas
Blogėja darbo organizavimas	65	25,8
Noras pakeisti darbą	25	9,9
Nekokybiškas darbas	23	9,1
Nenoras prisiimti atsakomybę	58	23
Prastas psichologinis klimatas	81	32,1
Iš viso	252	100
Neatsakė	0	0
Iš viso	252	100

Apibendrinant galima teigti, jog kredito unijų vadovai darbe labiausiai vertina galimybę panaudoti savo sugebėjimus, save realizuoti, išreikšti savo potencialą, maksimaliai gerai atliekant savo darbą. Kredito unijų vadovus motyvuoja teigiamas kredito unijos organizacijos įvaizdis, galimybė dalyvauti kredito unijų veikloje bei valdyme, taipogi galimybė tobulėti, kelti savo kvalifikaciją.

3.3. Motyvavimo sistemos veiksnių tyrimo rezultatų vidurkių analizė

3.3.1. Kredito unijų vadovų motyvaciją lemiantys veiksniai

Motyvavimo sistemos veiksnių vidurkių analizė leis nustatyti kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnius įvairiose darbo aplinkos srityse.

Analizuojant kredito unijos vadovų motyvavimo veiksnių vertinimo tyrimo rezultatus, būtina atsiminti, kad tyrimo rezultatuose pateikti apskaičiuoti vertinimo vidurkiai. Pateiktuose rezultatuose ištirtų kriterijų vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę

situaciją, jog organizacijai reikia reaguoti ir išspręsti šią problemą, o artėjant prie 5, reikšmė rodo, jog problemos nėra.

Analizuojant veiksnius, darančius didžiausią įtaką kredito unijų vadovų motyvacijai, atsakymui „Labai svarbu“ suteikta reikšmė 5, atsakymui „Svarbu“ – 4, atsakymui „Iš dalies svarbu“ – 3, atsakymui „Nesvarbu“ – 2, atsakymui „Visiškai nesvarbu“ – 1.

Klausimyno diagnostinio klausimų bloko 16-17 klausimai buvo pateikti siekiant išsiaiškinti, kas kredito unijų vadovams darbe yra svarbu ir ko vadovams trūksta jų darbinėje veikloje. Šios dalies teiginių vertinimo rezultatai pateikti 12 ir 13 lentelėse.

12 lentelė

Kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinantys veiksniai, N=252

Eil. Nr.	Teiginiai	Kredito unijų vadovų nuomonių vertinimo vidurkis
1.	Darbo užmokestis	3,71
2.	Priedai už individualius darbus	3,25
3.	Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)	3,26
4.	Tinkamos darbo sąlygos	4,09
5.	Darbo laikas	2,32
6.	Draudimas	2,50
7.	Švenčių šventimas įmonėje	2,63
8.	Individualių pasiekimų įvertinimas	4,12
9.	Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	3,93
10.	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	3,92
11.	Karjeros galimybės	3,14
12.	Galimybė mokytis	2,73
13.	Kitų pripažinimas	4,02

Analizuojant materialinių skatinimo priemonių reikšmę kredito unijų vadovams, nustatyta, jog 78 % (55 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 23 % nurodė atsakymą „Svarbu“) tyrimo dalyvių darbo užmokestis yra svarbus. Priedai už individualius darbus įtakoja 67 % respondentų (11 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 56 % nurodė atsakymą „Svarbu“) motyvacijai. Kredito unijų vadovams nei darbo užmokestis, nei priedai nėra mokami, tai akivaizdu, kad tyrime dalyvavusius kredito unijų vadovus piniginiai motyvatoriai paskatintų geriau dirbti. Kredito unijų vadovų motyvuoja ir nepiniginės materialinės skatinimo priemonės (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.): nepiniginiai priedai įtakoja 69 % tiriamųjų darbo rezultatus.

Vertinant kitus aspektus, labiausiai įtakojančius kredito unijų vadovų motyvaciją, nustatyta, jog pakankamai svarbios skatinimo priemonės kredito unijų vadovams yra savirealizacijos poreikių patenkinimo galimybės. Kitų organizacijos narių pripažinimas kaip svarbus motyvacinis veiksnys dominuoja 72 % (61 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 11 % nurodė atsakymą „Svarbu“) respondentų atsakymuose; atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas – 65 % (44 % nurodė atsakymą

„Labai svarbu“, 21 % nurodė atsakymą „Svarbu“); įtraukimą į sprendimų priėmimą kaip svarbų motyvacinį veiksnį nurodė 64 % tyrimo dalyvių.

Kredito unijų vadovai vidutiniškai vertina draudimo, darbo ir poilsio laiko, galimybės mokytis kaip motyvacinių veiksnių įtaką jų darbo kokybei. Darbo ir poilsio laikas svarbus 42 % (28 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 14 % nurodė atsakymą „Svarbu“) tiriamųjų; draudimas – 48 % (30 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 18 % nurodė atsakymą „Svarbu“); galimybė mokytis – 51 % (31 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 20 % nurodė atsakymą „Svarbu“) tyrimo dalyvių; švenčių šventimas įmonėje – 59 % (44 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 15 % nurodė atsakymą „Svarbu“) respondentų.

Svarbiausios motyvavimo priemonės yra individualių pasiekimų vertinimas - 82 % respondentų atsakymai (61 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 21 % nurodė atsakymą „Svarbu“) - ir tinkamos darbo sąlygos – 79 % apklaustųjų atsakymų vertinimas (58 % nurodė atsakymą „Labai svarbu“, 21 % nurodė atsakymą „Svarbu“).

Darbuotojų lūkesčiai turi tiesioginės įtakos darbuotojų motyvacijai. Jie yra dviejų tipų: darbuotojų lūkesčiai dėl savęs ir organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu. Kaip ir vieni, taip ir kiti lemia organizacijos narių elgesį ir motyvaciją.

Viena iš esminių motyvavimo taisyklių skelbia: motyvuoti darbuotojus – vadinasi, duoti tai, ko jiems reikia. Tad, remdamosi pagrindiniais motyvavimo principais, organizacijos ryžtasi gana sudėtingiems pokyčiams, siekdamos maksimaliai patenkinti darbuotojų lūkesčius ir padaryti jų veiklą efektyvesnę.

13 lentelė

Kredito unijų vadovų pageidaujami motyvavimo veiksniai, N=252

Eil. Nr.	Teiginiai	Kredito unijų vadovų nuomonių vertinimo vidurkis
1.	Didesnio darbo užmokesčio	4,11
2.	Priedų už individualius darbus	3,31
3.	Nepiniginių priedų	3,66
4.	Geresnių darbo sąlygų	2,12
5.	Kitokio darbo laiko	1,82
6.	Dirbti vienam	1,96
7.	Dirbti grupėje	3,65
8.	Draudimo	2,44
9.	Kitų pagalbos	2,63
10.	Švenčių šventimo įmonėje	2,60
11.	Informacijos apie savo veiklos rezultatus	3,67
12.	Individualių pasiekimų įvertinimo	4,03
13.	Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo	3,17
14.	Įtraukimo į sprendimų priėmimą	2,85
15.	Pačiam priimti atitinkamus sprendimus	3,64
16.	Galimybių dalyvauti pasitarimuose	3,92
17.	Galimybės padėti kitiems	2,64

18.	Naudotis įmonės turima informacija	3,54
19.	Karjeros siekimo galimybių	4,05
20.	Galimybės mokytis	3,88

Analizuojant, ko labiausiai trūksta darbe kredito unijų vadovams, nustatyta, jog kredito unijų vadovai labiausiai pageidautų didesnio darbo užmokesčio - 77 % (64 % nurodė atsakymą „*Labai svarbu*“, 13 % nurodė atsakymą „*Svarbu*“) respondentų vertinimas; karjeros siekimo galimybių – 69 % (58 % nurodė atsakymą „*Labai svarbu*“, 11 % nurodė atsakymą „*Svarbu*“) tyrimo dalyvių vertinimas; individualių pasiekimų įvertinimo – 67 % (51 % nurodė atsakymą „*Labai svarbu*“, 16 % nurodė atsakymą „*Svarbu*“) apklaustųjų nuomonė; galimybės mokytis – 64 % (51 % nurodė atsakymą „*Labai svarbu*“, 13 % nurodė atsakymą „*Svarbu*“) tiriamųjų nuomonė.

Daugiau nei trečdalis kredito unijų vadovų pageidautų priedų už individualius darbus – 42 % tiriamųjų, nepiniginių priedų – 44 % respondentų, dirbti komandinį darbą – 45 % tyrime dalyvavusių asmenų. Išsamesnės informacijos apie savo veiklos rezultatus, apie asmeninį indėlį į organizacijos veiklą pageidautų 68 % respondentų; atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo – 61 % tiriamųjų; galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo – 66 % apklausos dalyvių. 64 % kredito unijų vadovų norėtų gauti išsamesnės informacijos apie organizacijos veiklos rezultatus.

Beveik pusė respondentų įvertino, jog darbe trūksta draudimo (47 % tyrimo dalyvių nuomonė), kitų pagalbos (49 % apklausos dalyvių nuomonė) ar galimybės padėti kitiems (49 % tiriamųjų nuomonė).

Kredito unijų vadovai nepageidauja geresnių darbo sąlygų - 61 % nurodė, kas tai jiems nesvarbu; dirbti vieni – 73 % įvertino šį faktorių kaip nereikšmingą; kitokio darbo laiko 76 % tiriamųjų visiškai patenkinti esamomis darbo valandomis.

3.3.2. Kredito unijų vadovų darbo sąlygų įvertinimas

Darbo sąlygų reikšmę darbuotojų motyvacijai dviejų veiksmų teorijoje akcentavo F. Herzberg (1968), pabrėždamas kad tokie veiksniai kaip organizacijos politika ir administravimas, vadovavimas, santykiai su kolegomis bei vadovu, saugumas ir kt. veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Prie darbo sąlygų faktorių priskiriama fizinė bei psichologinė darbo aplinka, įvairios lengvatos bei parama darbuotojui bei darbuotojų autonomijos laipsnis darbovietėje.

Fizinių bei psichologinių darbo sąlygų sudarymas yra svarbus, norint kad darbuotojui nekiltų nepasitenkinimo jausmas, šių sąlygų svarba motyvuojant darbuotoją yra akivaizdi. Kalbant apie fizinę organizacijos aplinką svarbu būtų paminėti tai, kad kiekvienas vadovas turėtų atkreipti dėmesį, ar aplinka yra nuteikianti darbui, ar yra pakankamai geros sąlygos susikaupti, ar kiekvienas darbuotojas organizacijoje turi pakankamai geras sąlygas atlikti tai, ko iš jo reikalaujama. Viskas,

kas susiję su fizinių darbo sąlygų gerinimu, saugumo ir higienos normų laikymusi, darbo priemonių pritaikymu dirbančiajam, patalpų estetika veikia motyvuojančiai darbuotoją.

Psichologinės darbo sąlygos darbuotojo motyvacijai svarbios, tačiau organizacija ne taip lengvai jas gali kontroliuoti. Santykiai su kolegomis bei vadovu yra vienas pagrindinių faktorių, sąlygojančių gerą ir darbingą atmosferą darbo vietoje. Bendravimo, priklausomybės galimybės darbovietėje yra vienas iš svarbiausių individo poreikių, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų grupių vaidmenis organizacijose. Skatinamas socialinis ryšys pagerina veiklos produktyvumą ir moralinę būklę, tobulėja organizacijos narių kooperacija ir komandinis darbas (Marcinkevičiūtė, 2003).

Analizuojant darbo sąlygas kaip motyvacinį veiksnį kredito unijų vadovams, atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 5, atsakymui „Greičiausiai sutinku“ – 4, atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 3, atsakymui „Iš dalies nesutinku“ – 2, atsakymui „Visiškai nesutinku“ – 1.

14 lentelė

Kredito unijų vadovų darbo sąlygų įvertinimas, N=252

Eil. Nr.	Teiginiai	Kredito unijų vadovų nuomonių vertinimo vidurkis
1.	Mane tenkina darbo ir poilsio laikas	3,98
2.	Mano atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų	1,19
3.	Man yra atlyginama už papildomai atliktus darbus	2,32
4.	Mano darbe vyrauja teigiamas psichologinis mikroklimatas	3,78
5.	Man sudarytos darbo sąlygos skatina mane siekti geriausių rezultatų	2,18
6.	Aš turiu visas reikalingas priemones darbui atlikti	4,42
7.	Aš visiškai patenkintas buitinėmis darbo sąlygomis	3,76
8.	Aš esu visiškai patenkintas savo darbo vietos įrengimu	4,03

Įvertinus fizines darbo sąlygas kredito unijų vadovų motyvacijai, galima teigti, jog kredito unijų vadovams yra sudarytos puikios sąlygos darbui, kadangi 76 % tiriamųjų visiškai sutinka su teiginiu „Aš turiu visas reikalingas priemones darbui atlikti“; 71 % su teiginiu „Aš esu visiškai patenkintas savo darbo vietos įrengimu“. 66 % tiriamųjų yra visiškai patenkinti buitinėmis darbo sąlygomis; 70 % tyrimo dalyvių tenkina darbo ir poilsio laikas.

Psichologinių darbo sąlygų vertinimo analizė parodo, jog kredito unijose vyrauja teigiama atmosfera, kredito unijų vadovai yra patenkinti bendravimo galimybėmis, santykiais tarp kolegų, kadangi 68 % (49 % nurodė atsakymą „Visiškai sutinku“, 19 % nurodė atsakymą „Greičiausiai sutinku“) apklaustųjų teigia, jog darbe vyrauja teigiamas psichologinis mikroklimatas.

Analizuojant darbo sąlygų įtaką kredito unijų vadovų motyvacijai, išryškėjo tendencija, jog silpniausiai vertinama atlygio už darbą sistema. Teiginio „Mano atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų“ kredito unijų vadovų nuomonių vidurkis yra 1,19. 55 % tyrimo dalyvių visiškai nesutinka su pastaruoju teiginiu. 43 % tiriamųjų nepritaria teiginiui „Man yra

atlyginama už papildomai atliktus darbus“; 39 % apklaustųjų mano, jog sudarytos darbo sąlygos neskatina kredito unijos vadovų siekti geriausių rezultatų.

3.3.3. Kredito unijų vadovų poreikių patenkinimas

Žmonių poreikiai yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kuomet jis jaučia fiziologinį arba psichologinį kažko tai trūkumą. Motyvacijos teorijos suklasifikavo poreikius į dvi grupes: pirminius ir antrinius poreikius. Pirminiai poreikiai savo prigimtimi yra fiziologiniai ir, kaip taisyklė, įgimti. Antriniai poreikiai savo kilme yra psichologiniai. Pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami su patirtimi. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Būtent poreikiai tarnauja motyvais konkreitiems žmonių veiksams. Kai žmogus jaučia poreikį, tai jį skatina veikti, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje.

Poreikiai yra labai svarbūs organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius organizacijos tikslų siekimui, turi būtinai žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Analizuojant poreikių patenkinimą kaip motyvacinį veiksnių kredito unijų vadovams, atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 5, atsakymui „Greičiausiai sutinku“ – 4, atsakymui „Neturiu nuomonės“ – 3, atsakymui „Iš dalies nesutinku“ – 2, atsakymui „Visiškai nesutinku“ – 1.

15 lentelė

Kredito unijų vadovų poreikių patenkinimo įvertinimas, N=252

Eil. Nr.	Teiginiai	Kredito unijų vadovų vertinimo vidurkis
1.	Mano santykiai su bendradarbiais yra draugiški	4,11
2.	Aš esu tinkamai įvertintas įmonėje	3,11
3.	Aš savo darbe jaučiuosi užtikrintai	3,66
4.	Mano darbe yra sudarytos tinkamos sąlygos bendravimui	4,12
5.	Aš jaučiu, jog šiame darbe galiu realizuoti save ir pasiekti savo tikslus	2,92
6.	Aš labai retai savo darbe jaučiuosi prislėgtas ar atsidūręs beviltiškoje padėtyje	3,36
7.	Aš turiu pakankamai galimybių kelti savo kvalifikaciją	3,63
8.	Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus	2,20
9.	Aš esu įtraukiamas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą	4,03
10.	Man yra suteikiamos papildomos teisės ir įgaliojimai	2,92
11.	Man yra sudarytos palankios sąlygos karjerai	2,01

12.	Mano iniciatyvumas ir kūrybiškumas yra nuolat skatinami	1,73
13.	Man nereikalinga formali kontrolė – aš pats esu atsakingas už savo darbą	3,79

Analizuojant kredito unijų vadovų poreikių patenkinimą, išryškėjo tendencija, jog geriausiai patenkinami kredito unijų vadovų socialiniai poreikiai, kadangi teiginiui „*Mano santykiai su bendradarbiais yra draugiški*“ pritarė 82 % (67 % nurodė atsakymą „*Visiškai sutinku*“, 15 % nurodė atsakymą „*Greičiausiai sutinku*“) apklaustųjų. Palankiai teiginį „*Mano darbe yra sudarytos tinkamos sąlygos bendravimui*“ įvertino 83 % kredito unijų vadovų.

Tinkamą pagarbos poreikių patenkinimą sąlygoja teigiamas pastarųjų teiginių vertinimas: teiginiui „*Aš esu tinkamai įvertintas įmonėje*“ visiškai pritaria 64 % tyrimo dalyvių; su teiginiu „*Man nereikalinga formali kontrolė – aš pats esu atsakingas už savo darbą*“ visiškai sutinka 73 % respondentų. 65 % apklausos dalyvių sutinka su teiginiu „*Aš labai retai savo darbe jaučiuosi prislėgtas ar atsidūręs beviltiškoje padėtyje*“.

Saviraiškos poreikių patenkinamas kredito unijų vadovų buvo įvertintas prieštaringai. 63 % tiriamųjų visiškai arba dalinai sutinka su teiginiu „*Aš esu tinkamai įvertintas įmonėje*“; teiginį „*Aš savo darbe jaučiuosi užtikrintai*“ palankiai įvertino 68 % apklaustųjų. Pusė (52 %) tyrime dalyvavusių kredito unijų vadovų mano, jog darbe gali realizuoti save ir pasiekti savo tikslus; mažiau nei trečdalis (29 %) respondentų gali savarankiškai priimti sprendimus, tačiau net 77 % (64 % nurodė atsakymą „*Visiškai sutinku*“, 13 % nurodė atsakymą „*Greičiausiai sutinku*“) tiriamųjų yra įtraukiami į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą. Trečdalis (33 %) tiriamųjų pažymėjo, jog jiems yra suteikiamos papildomos teisės ir įgaliojimai.

Prasčiausias balų vidurkis (1,73) analizuojant poreikių patenkinimą, nustatytas vertinant kredito unijų vadovų iniciatyvumą ir kūrybiškumą. 72 % tiriamųjų visiškai nesutinka arba iš dalies nesutinka su teiginiu „*Mano iniciatyvumas ir kūrybiškumas yra nuolat skatinami*“. Gana nepalankiai vertinamos ir karjeros perspektyvos (vidurkis – 2,01 balo). Teiginiui „*Man yra sudarytos palankios sąlygos karjerai*“ nepitaria 61 % (37 % nurodė atsakymą „*Iš dalies nesutinku*“, 24 % nurodė atsakymą „*Visiškai nesutinku*“) tyrime dalyvavusių asmenų.

3.4. Kredito unijų vadovų motyvacijos faktorizacija

Patikrinus kredito unijos vadovų motyvavimo skalės tinkamumą faktorinei analizei, nustatyta, jog KMO koeficientas yra pakankamai aukštas – 0,854 ir labai gerai tinka faktorinei analizei. Bartletto sferiškumo kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Tai reiškia, jog tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančių. Taigi abu rodikliai rodo, jog duomenys gerai tinka faktorinei analizei.

Faktorinės analizės metu buvo išskirti 6 faktoriai, kurie paaiškina 53 proc. duomenų sklaidos. Kintamieji buvo redukuojami į mažus kintamųjų „rinkinius“ (faktorius), atspindinčius bendras latentines kredito unijų vadovų motyvavimo charakteristikas. Pagal faktorinės analizės taisykles, išskirtų faktorių pavadinimus pasirinkau pati, atsižvelgdama į grupes sudarančius kintamuosius, (žr. 11 lentelę).

Siekiant nustatyti kredito unijų vadovų motyvavimo faktorių ir respondentų demografinių charakteristikų ryšį, buvo atliekamos įvairios statistinės analizės procedūros. Toliau pristatomi šios analizės rezultatai pagal kiekvieną faktorių atskirai.

Pirmas faktorius *kredito unijose taikomi materialinio paskatinimo būdai* susijęs su tokiomis respondentų charakteristikomis:

- išsilavinimas ($r = - 0,247$): kuo aukštesnis kredito unijų vadovų išsilavinimas, tuo labiau darbuotojus motyvuoja materialinės priemonės;
- darbo stažas kredito unijos vadovo pareigose ($r = - 0,266$): kuo didesnis stažas, tuo labiau tikimasi, jog bus atlyginta už papildomus darbus bei to, kad atliekamo darbo rezultatai tiesiogiai įtakos atlyginimo dydį.

Antrasis faktorius *kredito unijų vadovų pasitenkinimas darbo sąlygomis* susijęs su tiriamųjų lytimi ($r = - 0,166$) bei išsilavinimu ($r = - 0,212$): įgiję aukštesnį išsilavinimą kredito unijų vadovai yra reiklesni darbo sąlygoms: darbo ir poilsio laikui, darbo vietos įrengimui, būtiniems darbo sąlygoms. Moterims svarbiau nei vyrams, kad būtų sudarytos kuo palankesnės sąlygos darbui, nes tik tuomet galima pasiekti maksimalių rezultatų.

Trečiasis faktorius *kredito unijų vadovų savirealizacijos poreikių patenkinimas* susijęs su sekančiomis respondentų charakteristikomis:

- amžius ($r = - 0,203$): vyresniems kredito unijų vadovams svarbu, kad būtų kuo geriau patenkinami jų savirealizacijos poreikiai: jiems svarbu, kad galėtų darbe save realizuoti ir pasiekti savo tikslus, kad galėtų savarankiškai priimti sprendimus, kad būtų vertinamas jų iniciatyvumas ir kūrybiškumas;
- išsilavinimas ($r = - 0,254$): aukštesnį išsilavinimą įgiję kredito unijų vadovai siekia kuo labiau save realizuoti darbinėje veikloje;
- darbo stažas kredito unijos vadovo pareigose ($r = - 0,173$): didesnę darbo stažą turintys kredito unijų vadovai siekia dirbti savarankiškai, jiems nereikalinga formali kontrolė, tokie darbuotojai patys jaučia atsakomybę už sprendimus.

Kredito unijų vadovus motyvuojantys faktoriai

Faktorius	Faktorių sudarantys svoriai
1 faktorius. Kredito unijose taikomi materialinio paskatinimo būdai	L1
Mano atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų	0,854
Man yra atlyginama už papildomai atliktus darbus	0,811
2 faktorius. Kredito unijų vadovų pasitenkinimas darbo sąlygomis	L2
Mane tenkina darbo ir poilsio laikas	0,792
Man sudarytos darbo sąlygos skatina mane siekti geriausių rezultatų	0,676
Aš turiu visas reikalingas priemones darbui atlikti	0,657
Aš visiškai patenkintas buitinėmis darbo sąlygomis	0,622
Aš esu visiškai patenkintas savo darbo vietos įrengimu	0,608
3 faktorius. Kredito unijų vadovų savirealizacijos poreikių patenkinimas.	L3
Aš jaučiu, jog šiame darbe galiu realizuoti save ir pasiekti savo tikslus	0,742
Aš turiu pakankamai galimybių kelti savo kvalifikaciją	0,751
Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus	0,697
Mano iniciatyvumas ir kūrybiškumas yra nuolat skatinami	0,671
Man nereikalinga formali kontrolė – aš pats esu atsakingas už savo darbą	0,653
4 faktorius. Kredito unijų vadovų pagarbos poreikių patenkinimas.	L4
Aš esu tinkamai įvertintas įmonėje	0,840
Aš esu įtraukiamas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą	0,840
Man yra suteikiamos papildomos teisės ir įgaliojimai	0,654
5 faktorius. Kredito unijų vadovų socialinių poreikių patenkinimas	L5
Mano darbe vyrauja teigiamas psichologinis mikroklimatas	0,809
Mano santykiai su bendradarbiais yra draugiški	0,795
Mano darbe yra sudarytos tinkamos sąlygos bendravimui	0,792
6 faktorius. Kredito unijų vadovų saugumo poreikių patenkinimas	L6
Aš savo darbe jaučiuosi užtikrintai	0,810
Aš labai retai savo darbe jaučiuosi prislėgtas ar atsidūręs beviltiškoje padėtyje	0,787

Ketvirtasis faktorius *kredito unijų vadovų pagarbos poreikių patenkinimas* susijęs su tiriamųjų amžiumi ($r = -0.304$) bei lytimi ($r = -0.167$). Vyresniems kredito unijų vadovams yra svarbu, patenkinti pagarbos poreikius: jie labiau nei jaunesni kredito unijų vadovai siekia būti tinkamai įvertinti, nori, kad jiems būtų suteikiamos papildomos teisės ir įsipareigojimai, užtikrinantys kitų organizacijos narių pasitikėjimą.

Penktasis faktorius *kredito unijų vadovų socialinių poreikių patenkinimas* susijęs su sekančiomis respondentų charakteristikomis:

- amžius ($r = -0,223$): vyresni kredito unijų vadovai siekia, kad jų santykiai su bendradarbiais būtų draugiški, kad darbe vyrautų teigiamas psichologinis mikroklimatas;

- išsilavinimas ($r = -0,256$): aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai siekia, kad darbe būtų sudarytos sąlygos bendravimui, komandiniam darbui, kad darbe vyrautų teigiamas mikroklimatas.

Šeštasis faktorius *kredito unijų vadovų saugumo poreikių patenkinimas* susijęs su tokiomis tiriamųjų charakteristikomis:

- amžius ($r = - 0,233$): vyresnio amžiaus kredito unijų darbuotojai savo darbe jaučiasi saugiau nei jaunesni kredito unijų vadovai;

- išsilavinimas ($r = - 0,157$): kuo aukštesnį išsilavinimą turi asmuo, tuo mažiau netikrumo, neaiškumų jam iškyla profesinėje veikloje;

- darbo stažas kredito unijos vadovo pareigose ($r = - 0,257$): ilgiau dirbantys vadovaujantį darbą darbuotojai yra labiau užtikrinti, jiems rečiau iškyla neaiškumų, jie rečiau susiduria su neįveikiamomis problemomis.

3.5. Motyvavimo sistemos diegimas kredito unijose

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas.

Kadangi kredito unijos yra atskiri juridiniai asmenys, tai kiekviena kredito unija dirba pagal savo visuotinio narių susirinkimo patvirtintą biudžetą, įgyvendina savo strateginius planus. Kiekviena kredito unija gali visuotinio narių susirinkimo metu, pritarus balsų daugumai, nusistatyti kredito unijos vadovų motyvavimo sistemą. Kredito unijų motyvavimo sistema būtų diegiama tokiu nuoseklumu:

1. Kredito unijos valdybos pirmininkas pateikia magistro darbe sudarytą klausimyną kredito unijos vadovams.
2. Su kiekvienu vadovu individualiai aptariami labiausiai juos motyvuojantys veiksniai.
3. Atliekama kiekybinių bei kokybinių duomenų analizė.
4. Analizės rezultatai pristatomi visuotinio kredito unijos susirinkimo metu, pateikiant siūlymus, kokias motyvavimo priemones reikėtų taikyti kredito unijoje.

Remiantis darbe išanalizuotomis teorinėmis nuostatomis ir kredito unijų vadovų apklausos rezultatų analize, pateikiu motyvavimo sistemos modelį, kurį pristatysiu artimiausiame Lietuvos kredito unijų vadovų susirinkime ir kuriuo remiantis pasiūlysiu kokią kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą būtų galima įdiegti.

17 lentelė

Kredito unijų vadovų motyvavimo sistema

MATERIALINĖS PRIEMONĖS	PSICHOLOGINĖS PRIEMONĖS	
Darbo apmokėjimo programos kūrimas	Psichologinio klimato ir emocinės aplinkos gerinimas	Profesinių kompetencijų didinimas

Konkurencingas, pagal darbo rezultatus atlyginimas	Teigiamo socialinio-psichologinio klimato sukūrimas	Vadovų profesinio augimo susiejimas su įmonės uždaviniais
Asmeninis idėlis į kintamąją darbo užmokesčio dalį	Organizacijos prestižo gerinimas	Vadovų, siekiančių karjeros, rėmimas
Aiškūs pelno pasidalijimo nuostatai	Darbo pasidalijimo, komandinio darbo organizavimas	Profesinio augimo sistemos formavimas
		Pagalba, vadovui įvertinant savo karjeros galimybes
		Ilgalaikio karjeros plano ir priemonių sudarymas
		Kvalifikacijos kėlimo organizavimas

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.

Organizacijos, nustatydamos darbo užmokestį, 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 nustatomas, įvertinant tam tikrus papildomus faktorius.

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.

Baziniame 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.

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 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.

Dažniausiai poelgis, kuris sulaukia atlygio, yra kartojamas. Didinant darbuotojų motyvaciją, nederėtų pamiršti kūrybiškumo, kadangi daugelis motyvavimo idėjų turėtų būti skirtos tam, kad darbo aplinkoje darbuotojai jaustųsi laimingi. Kuriant motyvavimo sistemą, reikėtų parodyti kredito unijų vadovams, kaip jie yra vertinami, kaip vertinamos jų pastangos, rezultatai, asmeninis indėlis į organizacijos tikslų pasiekimą. Visa tai nesunku pasiekti, įdiegiant organizacijoje iš pirmo žvilgsnio visai paprastus, bet organizacijos nariams labai reikšmingus motyvavimo būdus:

1. Pagaminkite mažas korteles su užrašu „Šaunuolis“, kurias organizacijos nariai galės siųsti vieni kitiems.

2. Pasiūskite savo asmeninę padėką kiekvienam kredito unijos vadovui, kuris padarys kažką daugiau ar geriau nei būtina reikia.

3. Geriausiam mėnesio darbuotojui įteikite pereinamąjį suvenyrą. Kitą mėnesį šis darbuotojas turės nuspręsti, kam pereis šis suvenyras.

4. Sumokėkite už spaudos prenumeratą tiems darbuotojams, kurių darbas yra vertas pagyrimo.

5. Girkite už gerą darbą elektroniniu paštu.

6. Pagyrimo laiškus skelbkite organizacijos laikraštyje.

7. Prieš svarbias krepšinio rungtynes suorganizuokite nemokamą totalizatorių.

8. Švėskite gimtadienius – gimtadienio proga nupirkite tortą.

9. Susirinkimus pradėkite nuo darbo įvertinimo ir pagyrimų.

10. Rinkite informaciją apie kokybiškas paslaugas, kalbėdamiesi su klientais bei kitais organizacijos nariais.

11. Atlygindami už gerus klientų įvertinimus, išdalinkite bilietus, kurie dalyvaus kasmėnesinėje loterijoje.

12. Kredito unijų vadovų susirinkimų metu organizuokite viktorinas, kuriose reikės pademonstruoti savo darbo rezultatus. Nugalėtojams įteikite nedidelius prizus.

13. Atlyginkite už didelius pasiekimus, kurie pareikalavo papildomo darbo ir pastangų.

14. Surenkite šventę, į kurią pakviestumėte ir darbuotojų šeimos narius.

Nestandardiniai motyvavimo būdai.

Nestandartiškumas slypi motyvuojamame personale. Pavyzdžiui, jei organizacijoje dirba šeimos žmonės, kurie turi vaikų, galima organizuoti vaikų kambarį, kur jie po mokyklos ar vaikų darželio gali palaukti savo tėvų, organizuoti įvairius konkursus vaikams, varžybas: geriausias

paveikslas (tėvo / mamos darbas, vadovas, kaip jie įsivaizduoja šeimos atostogas ir t.t.), geriausias piešinys „Kredito unija pildo vaikų svajones“, viktorina „Skaičių magija“.

Vis labiau populiarėja tokios darbuotojų skatinimo priemonės, kaip sveikatos draudimas, stomatologo paslaugų, sporto užsiėmimų, buto nuomos išlaidų apmokėjimas, paskolos būstui, automobiliui įsigyti, išlaidų degalams kompensavimas.

Tačiau, panaudojant vienus ar kitus nepiniginės motyvacijos būdus, būtina apgalvoti, ar nesukels tai atsitiktinai vietoj emocionalaus pakėlimo, negatyvių emocijų sprogo, be to daugelis emocijų turi latentinį charakterį, kas yra dar pavojingiau. Pavyzdžiui, vadovas nupirko bilietus į baseiną, o kai kurie darbuotojai nemoka plaukti ir t.t.

Visada reikia atsiminti, kad visi žmonės labai greitai pripranta prie organizacijos skiriamo dėmesio, ir deja, pastovūs paskatinimai tampa kažkuo tai savaime suprantamu. Todėl norint palaikyti kolektyvo būtiną darbo tonusą, reikėtų laikyti organizacijos narius pastoviam laukime kažko naujo, ir galbūt būtų pravartu periodiškai keisti naudojamus skatinimo metodus.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog motyvacija yra viena iš pagrindinių šiuolaikinės vadybos funkcijų. Motyvacija nusako ir paaiškina, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, to elgesio laikosi arba jį keičia. Darbo motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių įmonės darbo rezultatus, kadangi motyvavimo esmė yra darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme. Kiekvieno asmens motyvacija vienai ar kitai veiklai yra asmeniška ir unikali, vis tik yra tam tikri dėsningumai, leidžiantys išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Veiksminga motyvavimo sistema įmonėje patenkina darbuotojų lūkesčius ir viltis, tuo pat metu motyvuodama juos siekti organizacijos keliamų tikslų.

2. Įvertinus veiksnys, labiausiai motyvuojančius kredito unijų vadovus, nustatyta, jog kredito unijų vadovus labiausiai motyvuojantis veiksnys yra savirealizacija, saviraiškos galimybės, taipogi galimybė maksimaliai išnaudoti savo potencialą, kredito unijų vadovus motyvuoja dalyvavimas organizacijos valdyme.

3. Vertinant kredito unijų vadovų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnys, išryškėjo tendencija, jog kredito unijų vadovai pasiektų geresnių rezultatų, jeigu gautų darbo rezultatus ir kokybę atitinkantį darbo užmokestį; jeigu matytų realias karjeros galimybes. Kredito unijų vadovus motyvuoja mėgiamas darbas, pakankama kompetencija tam tikrai veiklai atlikti; palanki psichologinė atmosfera.

4. Aukštesnį išsilavinimą įgiję kredito unijų vadovai kelia didesnius reikalavimus tinkamoms darbo sąlygoms, jie yra kompetentingesni, jų žinios profesinėje srityje yra gilesnės, tokie darbuotojai siekia labiau save realizuoti profesinėje veikloje, darbuotojus, įgijusius aukštąjį išsilavinimą labiausiai skatina materialinės skatinimo priemonės.

Kredito unijų vadovai, turintys didesnę darbo stažą, siekia didesnio savarankiškumo, jaučia didesnę atsakomybę, profesinėje veikloje labiau pasitiki savo žiniomis, kompetencija bei tikisi, kad už tai jiems turi būti tinkamai atlyginta.

Vyresnio amžiaus kredito unijų vadovai nori, kad jų veikla būtų tinkamai įvertinta, jiems svarbu gauti papildomų įgaliojimų, teisių, pareigų. Vyresnio amžiaus darbuotojams svarbi bendravimo kultūra organizacijoje, tokie darbuotojai siekia, kad darbe vyrautų teigiama atmosfera, jie siekia išspręsti konfliktines situacijas, o ne jas sudaryti. Vyresnio amžiaus kredito unijų vadovai darbe labiau patenkina saugumo poreikius.

Moterims svarbiau nei vyrams, kad būtų sudarytos kuo palankesnės sąlygos darbui, moterys kelia aukštesnius reikalavimus pagarbos poreikių patenkinimui.

5. Magistro baigiamajame darbe, atsižvelgiant į teoretikų rekomendacijas bei kredito unijų vadovų darbo ypatumus, sudarytas teorinis kredito unijų vadovų motyvavimo modelis, susidedantis

iš trijų dalių:

5.1. Darbo apmokėjimo programos kūrimas. Pirmiausia kredito unijų vadovus, kaip ir bet kuriuos kitus darbuotojus turėtų motyvuoti materialinė atlyginimo pusė – konkurencingas darbo užmokestis, priedai prie atlyginimo, premijos.

5.2. Psichologinio klimato ir emocinės aplinkos gerinimas. Psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

5.3 Profesinių kompetencijų didinimas. Šios dalies tikslas – efektyvios vadovų ugdymo ir profesinio augimo sistemos kūrimas. Jis apima vadovų pasiekimų vertinimą, kiekvieno vadovų indėlio į bendrą rezultatą pripažinimą, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimą, vadovų lūkesčių išsiaiškinimą bei karjeros galimybės suteikimą.

REKOMENDACIJOS

1. Vystyti kredito unijų vadovų finansinio ir nefinansinio skatinimo programą. Tai galima pasiekti arba sustiprinti motyvavimo priemonėmis, kurias galima būtų išskirti į finansinio ir nefinansinio skatinimo. Finansinio skatinimo priemonės - piniginės premijos, pelno dalijimasis, priemokos už įgytas žinias ar gerai atliktą darbą - yra stiprus motyvatorius organizacijos nariams. Tačiau to nepakanka, kad vadovai būtų patenkinti darbu. Pripažinimas, papildomos atostogos, sprendimų laisvė, naujas patogus biuras, nemokamas transportas, sveikatos draudimas - visa tai yra nefinansinio skatinimo priemonės, kurios padeda vystyti darbuotojų pasitenkinimą. Teisingas nepiniginių motyvų naudojimas paskatina organizacijos narius kuo efektyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais.

2. Diegti kredito unijų vadovų pripažinimo programą. Pripažinti tiek individualius, tiek grupinius vadovų laimėjimus, rezultatus:

- įdiegti kredito unijų vadovų veiklos vertinimo sistemą, orientuotą į vadovų savybes, rezultatus ir elgseną;
- leisti elektroninį laikraštį, kuriame būtų pateikiama ne tik svarbiausia su organizacija susijusi informacija, naujienos, bet ir atskiros skiltys skirtos kredito unijų vadovų laimėjimų, gimtadienių, jubiliejų ir pan. informacijai, sveikinimai, informaciniai naujai priimtų narių duomenys, asmeninė kredito unijų vadovų sutikimu skelbiama informacija ir pan.
- rengti oficialias vadovų apdovanojimų ceremonijas įteikiant atskiriems vadovams ir komandoms atminimo dovanas ar ženklus, organizuojant bendrus renginius, išvykas, iškylas;
- rengti vadovų gimtadienių šventes, pasveikinant kiekvieną asmeniškai įteikiant dovanėles, atminimo suvenyrus;
- rengti geriausio mėnesio, pusmečio ar metų vadovo rinkimus ir apdovanojimus.

3. Parengti kredito unijų vadovų ugdymo, mokymų sistemą. Vadovų kvalifikacijos tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui sudaryti mokymų biudžetą (pvz. pusmečiui/metams), planus. Išanalizuoti mokymų poreikį, aprašyti mokymo standartus bei reikalavimus, sudaryti mokymų grafikus, sistemingai stebėti vadovų poreikį mokymams.

4. Leisti kredito unijų vadovams pajusti, kad jie reikalingi organizacijai ir vertinami. Tai galima daryti visų kredito unijų vadovų akivaizdoje pabrėžiant, kad kiekvienas vertingas ir reikalingas organizacijai, pagiriant už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą. Sėkme pasidalinti su vadovais - jausdami savo įnašą į organizacijos sėkmę, darbuotojai dirba atsakingiau ir būna ištikimesni organizacijai.

LITERATŪRA

1. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: KTU.
3. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1991). *Management*. New York: McGRAW-HILL.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadybos psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Bučiūnienė, I. (1996). Lietuvos pramonės įmonių darbuotojų darbo motyvacijos kitimas 1991–1994 metais. *Filosofija, sociologija*, 3, 26–30.
6. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
7. Duobienė, J. (2005). Poreikių trikampio reikšmė organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 12, 16–9.
8. Frances, R. (1999). The Motivational Bases of Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 5-18,
9. Garalis, A. (2001). Kompiuterinės informacinės valdymo sistemos kūrimo principai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, 18-22.
10. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
11. Gučas, A. (1990). *Vaiko ir paauglio psichologija*. Kaunas: Šviesa.
12. Jovaiša, L. (1993) *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
13. Jewell, B.R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
14. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
15. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
16. Kaupelytė, D. (2003). Centrinės kredito unijos vaidmuo Lietuvos kredito unijų sistemoje // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunujų mokslininkų konferencijų darbai. Šeštoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija "Integracinių ekonominių procesų pokyčiai Europos plėtros sąlygomis"*.
17. Kaupelytė, D. (2002). Lietuvos kredito unijų vystymosi prielaidos mažmeninės bankininkystės kontekste // *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunujų mokslininkų konferencijų darbai. Penktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija "Integracinių ekonominių procesų pokyčiai vidurio ir rytų Europoje XXI amžiaus pradžioje"*, p. 35-42.
18. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behavior*. London: McGraw-Hill.
19. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas.
20. Levišauskaitė, K., Kaupelytė, D. (2003). Kredito unijų regioninė raida ir perspektyvos Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 26, 113-129.

21. Lukoševičius, K. Martinkus, B., (2002). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
22. Marcinkevičiūtė, L. (2003). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Kaunas: LŽŪU Leidybos centras*, p. 43-52.
23. Marčenytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU.
24. Myers, D.G. (2000) *Psichologija*. Kaunas.
25. Owen, S.V., Froman, R.D., Moscow, H. (1981). *Educational Psychology: An Introduction. 2 nd edition*. Boston- Toronto: Little, Brown&Company.
26. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7-18.
27. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-44.
28. Rakauskas, A. (2004). *Verslumo dvasia*. Kaunas: AB spaustuvė „Spindulys“.
29. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatų valdymą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, 145–151.
30. Robbins, S.P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Robbins, S.P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
32. Robbins, S.P., Coulter M. (1998). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
33. Rupšienė, L., Gustienė, D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. *Pedagogika*, 3, 21-28.
34. Sakalas, A. (1998) *Personalo vadyba*. –Vilnius: Margi raštai.
35. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. *Kaunas: Technologija*, p. 107 – 115.
36. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
37. Sragauskas, T. (2007). Sėkmingos darbuotojų motyvacijos charakteristikų ir veiksmų nustatymas. // *10-oji Lietuvos jaunuųjų mokslininkų konferencija „Verslas XXI amžiuje“*, p. 145-151.
38. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
39. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). *Vadyba*. Kaunas.
40. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla.

41. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 6, 156–162.
42. Šilingienė, V. (2000). Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu // *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: [monografija]*, Kaunas.
43. Targamadzė, V. (1996) *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
44. Ūsaitė, V., Liesionis, V. (2005). Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3(7), p. 123–127. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Vaitkevičiūtė, V. (2001) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
46. Vermot – Gand, C. (1993) *Mobiliser pour gagner. Comment motiver les salaries autrement par salaire*. Ed., Liaisons, Paris.
47. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija, sociologija*, 4, 105–117.
48. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius.
49. Lietuvos kredito unijos [žiūrėta 2008-10-10]. Prieiga per internetą: www.lku.lt
50. Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas // Valstybės žinios. 2008, Nr. X-1615 [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323625.
51. Lietuvos Respublikos centrinės kredito unijos įstatymas // Valstybės žinios. 2000, Nr. VIII-1682 [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=322983.
52. Kredito įstaigų veiklos Lietuvoje 2007 metais rezultatai [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: http://verslas.banga.lt/lt/zb.download/47a4317f97eb0/Kredito_istaigu_veikla_2007.doc.
53. Lietuvos bankas [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2008.htm>.
54. Lietuvos kredito unijos [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lku.lt/lt/lietuvos-centrine-kredito-unija.html>.
55. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Kredito unijos [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.73.
56. Asociacija Lietuvos kredito unijos [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.alku.lt/lt/istorija/>.
57. Lietuvos kredito unijos [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: www.lku.lt/lt/apie-kredito-unija/kredito-unija---daugiau-nei-bankas.html).

58. Straipsnis [žiūrėta 2009-11-10]. Prieiga per internetą:
<http://www.alfa.lt/straipsnis/10298589/>.

PRIEDAI

Gerbiami respondentai,

Šiaulių universiteto magistrantė Erika Žylienė atlieka mokslinį tyrimą apie Lietuvos kredito unijų vadovų motyvavimą.

Prašome Jus dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Šios apklausos tikslas – ištirti kredito unijų vadovų motyvavimo sistemą ir išsiaiškinti motyvacijos veiksnius, labiausiai skatinančius darbuotojus. Šiame klausimyne nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų. Kiekvieno dalyvio nuomonė yra unikali ir labai reikšminga. Todėl drąsiai atsakykite taip, kaip galvojate.

Pildant klausimyną nereikia nurodyti nei savo vardo, nei pavardės – ši apklausa yra anoniminė.

1. Jūsų amžius:

- 18-25 m;
- 26-35 m;
- 36-45 m;
- 46-55 m;
- 56 ir daugiau.

2. Lytis:

- Vyras;
- Moteris;

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Spec. vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis.

4. Jūsų darbo stažas kredito unijoje vadovo pareigose:

- Iki vienerių metų;
- 1 – 3 metai;
- 4 – 6 metai;
- 7 metai ir daugiau.

5. Darbas kredito unijoje Jums reiškia (pažymėkite ne daugiau kaip 3 Jums svarbiausius atsakymų variantus):

- Galimybę dirbti prestižinėje organizacijoje;
- Pragyvenimo šaltinį;
- Karjeros galimybes;
- Galimybę realizuoti savo gebėjimus;
- Pasitenkinimą dalyvaujant bendroje veikloje;
- Kita _____.

6. Kurie iš išvardintų veiksnių Jums sukelia pasitenkinimą dirbant kredito unijoje (pažymėkite ne daugiau kaip 3 Jums svarbiausius atsakymų variantus)?

- Kredito unijos organizacijos teigiamas įvaizdis;
- Pavaldinių ir vadovų santykiai;
- Geros darbo sąlygos;
- Atlyginimas;
- Kita _____.

7. Ką Jūs labiausiai vertinate savo darbe (pažymėkite ne daugiau kaip 3 Jums svarbiausius atsakymų variantus)?

- Materialinį atlygį;
- Galimybę kelti kvalifikaciją, tobulėti;
- Draugišką kolektyvą ir šiltą mikroklimatą;
- Galimybę panaudoti savo sugebėjimus;
- Organizuojamus renginius su bendradarbiais;
- Kita _____.

- 8. Kokios motyvavimo priemonės yra taikomos Jūsų darbe?**
- Dalyvavimas organizacijos valdyme;
 - Darbo įvertinimas;
 - Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas;
 - Kvalifikacijos tobulinimo galimybės;
 - Palankus psichologinis-socialinis klimatas;
 - Dovanos;
 - Draudimas;
 - Fizinės darbo sąlygos;
 - Laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės);
 - Dalyvavimas pelno pasidalinime;
 - Darbo užmokestis;
 - Premijos;
 - Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas.
- 9. Ar esamos motyvavimo priemonės Jus pakankamai motyvuoja?**
- Taip, visiškai;
 - Iš dalies;
 - Visiškai nemotyvuoja.
- 10. Kokie motyvavimo modeliai taikomi Jūsų kredito unijoje?**
- Kredito unijos vadovai motyvuojami atsižvelgiant į jų saviraiškos motyvus;
 - Kredito unijos vadovai motyvuojami atsižvelgiant į pagarbos motyvus;
 - Kredito unijos vadovai motyvuojami atsižvelgiant į psichologinius motyvus;
 - Kredito unijos vadovai motyvuojami atsižvelgiant į materialinius motyvus.
- 11. Kuris motyvavimo modelis Jus skatina (skatintų) labiausiai?**
- Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus;
 - Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus;
 - Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus;
 - Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus.
- 12. Ar atlyginimas yra pagrindinis motyvaujantis veiksnys, skatinantis Jus geriau dirbti?**
- Taip, tai geriausias stimulus;
 - Ne, darbo našumo ir kokybės jis neįtakoja;
 - Kai nėra noro dirbti, tai ir piniginis atlygis man nepadeda.
- 13. Kokios materialinio – nepiniginio motyvavimo priemonės Jus skatina geriau dirbti?**
- Draudimas (gyvybės, pensijos ir kt.);
 - Įmonės apmokami telefoniniai pokalbiai;
 - Dovanų čekiai, abonementai į sporto klubus;
 - Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai);
 - Kita _____.
- 14. Jūs dirbtumėte geriau, jei (pažymėkite ne daugiau kaip 3 Jums svarbiausius atsakymų variantus):**
- Darbas teiktų malonumą;
 - Turėtumėte daugiau sugebėjimų;
 - Darbo užmokestį įtakotų darbo rezultatai ir kokybė;
 - Matytumėte realias karjeros perspektyvas;
 - Būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti;
 - Būtų tinkama darbinė atmosfera;
 - Būtų išsklausoma Jūsų nuomonė.

15. Kokios, Jūsų manymu, yra neigiamos nepasitenkinimo darbu pasekmės:

- Blogėja darbo organizavimas;
- Noras pakeisti darbą;
- Nekokybiškas darbas;
- Nenoras prisiimti atsakomybę;
- Prastas psichologinis klimatas.

16. Kas Jums svarbu dabartiniame Jūsų darbe (įvertinkite kiekvieną kriterijų nuo 1 iki 5: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)?

(Žymėjimo pavyzdys X)

	1	2	3	4	5
Darbo užmokestis					
Priedai už individualius darbus					
Nepiniginiai priedai (mobilusis telefonas, tarnybinis automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.)					
Tinkamos darbo sąlygos					
Darbo laikas					
Draudimas					
Švenčių šventimas įmonėje					
Individualių pasiekimų įvertinimas					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą					
Karjeros galimybės					
Galimybė mokytis					
Kitų pripažinimas					

17. Ko Jums šiuo metu trūksta Jūsų darbe (įvertinkite kiekvieną kriterijų nuo 1 iki 5: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)?

(Žymėjimo pavyzdys X)

	1	2	3	4	5
Didesnio darbo užmokesčio					
Priedų už individualius darbus					
Nepiniginių priedų (mobiliojo telefono, tarnybinio automobilio, nemokamų automobilio degalų ir kt.)					
Geresnių darbo sąlygų					
Kitokio darbo laiko					
Dirbti vienam					
Dirbti grupėje					
Draudimo					
Kitų pagalbos					
Švenčių šventimo įmonėje					
Informacijos apie savo veiklos rezultatus					
Individualių pasiekimų įvertinimo					
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo					
Įtraukimo į sprendimų priėmimą					
Pačiam priimti atitinkamus sprendimus					
Galimybių dalyvauti pasitarimuose					
Galimybės padėti kitiems					
Naudotis įmonės turima informacija					
Karjeros siekimo galimybių					
Galimybės mokytis					

18. Įvertinkite savo darbo sąlygas.

(Žymėjimo pavyzdys X)

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Greičiausiai sutinku	Visiškai sutinku
Mane tenkina darbo ir poilsio laikas					
Mano atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų					
Man yra atlyginama už papildomai atliktus darbus					
Mano darbe vyrauja teigiamas psichologinis mikroklimatas					
Man sudarytos darbo sąlygos skatina mane siekti geriausių rezultatų					
Aš turiu visas reikalingas priemones darbui atlikti					
Aš visiškai patenkintas buitinėmis darbo sąlygomis					
Aš esu visiškai patenkintas savo darbo vietos įrengimu					

19. Įvertinkite Jūsų poreikių patenkinimą dabartinėje darbovietėje.

(Žymėjimo pavyzdys X)

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Greičiausiai sutinku	Visiškai sutinku
Mano santykiai su bendradarbiais yra draugiški					
Aš esu tinkamai įvertintas įmonėje					
Aš savo darbe jaučiuosi užtikrintai					
Mano darbe yra sudarytos tinkamos sąlygos bendravimui					
Aš jaučiu, jog šiame darbe galiu realizuoti save ir pasiekti savo tikslus					
Aš labai retai savo darbe jaučiuosi prislėgtas ar atsidūręs beviltiškoje padėtyje					
Aš turiu pakankamai galimybių kelti savo kvalifikaciją					
Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus					
Aš esu įtraukiamas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą					
Man yra suteikiamos papildomos teisės ir įgaliojimai					
Man yra sudarytos palankios sąlygos karjerai					
Mano iniciatyvumas ir kūrybiškumas yra nuolat skatinami					
Man nereikalinga formali kontrolė – aš pats esu atsakingas už savo darbą					

20. Kokių motyvacijos priemonių pasigendate ir pageidautumėte?

Dėkoju už atsakymus