

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa  
62403S109

EDITA KORSAKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS VIDINIAME  
MARKETINGE LIETUVOS BANKININKYSTĖS SEKTORIAUS  
PAVYZDŽIU**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

EDITA KORSAKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS VIDINIAME  
MARKETINGE LIETUVOS BANKININKYSTĖS SEKTORIAUS  
PAVYZDŽIU**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2010

# Turinys

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>I. TEORINIAI MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ IR VIDINIO MARKETINGO ASPEKTAI .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO SAMPRATOS. ....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. MOTYVACIJOS TEORIJŲ APŽVALGA .....</b>	<b>12</b>
<i>1.2.1. Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2. Procesinės – vertybių motyvacijos teorijos .....</i>	<i>17</i>
<b>1.3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ APŽVALGA BANKININKYSTĖS SEKTORIUJE.....</b>	<b>23</b>
<i>1.3.1. Piniginės materialinės motyvavimo priemonės .....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.2. Nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės .....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.3. Psichologinės motyvavimo priemonės .....</i>	<i>28</i>
<b>1.4. VIDINIO MARKETINGO KONCEPCIJA IR REIKŠMĖ ORGANIZACIJOJE.....</b>	<b>31</b>
<i>1.4.1. Vidinio marketingo sąvoka .....</i>	<i>32</i>
<i>1.4.2. Vidinio marketingo strategijos įgyvendinimas ir valdymas .....</i>	<i>34</i>
<i>1.4.3. Vidinio marketingo taikymo modeliai .....</i>	<i>37</i>
<b>2. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO VIDINIAME MARKETINGE METODOLOGIJA, AB SEB BANKO PAVYZDŽIU.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO MODELIS, TAIKANT VIDINIO MARKETINGO STRATEGIJĄ BANKININKYSTĖS SEKTORIAUS PAVYZDŽIU .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO, TAIKANT VIDINIO MARKETINGO STRATEGIJĄ AB SEB BANKE, EMPIRINIS TYRIMAS .....</b>	<b>44</b>
<i>2.2.1. Empirinio tyrimo metodika .....</i>	<i>45</i>
<i>2.2.2. Empirinio tyrimo vykdymo planas.....</i>	<i>47</i>
<b>3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO VIDINIAME MARKETINGE, AB SEB BANKO PAVYZDŽIU, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. AB SEB BANKO VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. AB SEB BANKO DARBUOTOJŲ ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATAI.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3. APKLAUSTŲJŲ AB SEB BANKO VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ BENDRAS REZULTATŲ PALYGINIMAS IR VERTINIMAS .....</b>	<b>81</b>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>90</b>
<b>1 PRIEDAS .....</b>	<b>99</b>
<b>2 PRIEDAS .....</b>	<b>101</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvacijos sąvokos apibrėžimo variantai .....	10
2 lentelė Motyvavimo sąvokos apibrėžimų variantai .....	11
3 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonės .....	24
4 lentelė Vidinio marketingo sąvokos.....	33
5 lentelė Tyrimo etapai .....	48
6 lentelė Motyvavimo priemonių įtaka geresniam banko tikslų įgyvendinimui – vadovų nuomonė(%)......	58
7 lentelė Piniginių motyvavimo priemonių vertinimas (%).....	68
8 lentelė Nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimas (%) .....	69
9 lentelė Psichologinių motyvavimo priemonių vertinimas (%) .....	71
10 lentelė Ar sutinkate su teiginiu (%) .....	73
11 lentelė Motyvavimo priemonių įtaka geresniam banko tikslų įgyvendinimui – darbuotojų nuomonė (%) .....	77
12 lentelė Bendras motyvavimo priemonių įvertinimas .....	85

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė.....	14
2 pav. F. Herzberg motyvavimo veiksniai.....	16
3 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos motyvacijos modelis.....	18
4 pav. J. S. Adams teisingumo teorijos diagrama.....	19
5 pav. L. Porter ir E. Lowler darbo motyvacijos modelis.....	20
6 pav. B. F. Skinner pastiprinimo teorijos procesas.....	21
7 pav. Santykis tarp asmens efektyvumo lygio, paskirtų tikslų atlikimo ir asmeninių tikslų.....	22
8 pav. L. Berry vidinio marketingo modelis.....	38
9 pav. C. Gronroos vidinio marketingo modelis.....	39
10 pav. Vidinio marketingo taikymo modelis.....	40
11 pav. Motyvavimo priemonių taikymo modelis, taikant vidinio marketingo strategiją bankininkystės sektoriuje.....	42
12 pav. Tyrimo elementai.....	44
13 pav. Tyrimo vykdymo planas.....	47
14 pav. Motyvavimo priemonių įtaka banko tikslų įgyvendinimui – vadovų nuomonė ..	59
15 pav. Top 3 geriausiai įvertintos motyvavimo priemonės.....	60
16 pav. Top 3 blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės.....	60
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%).....	63
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%).....	64
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (%).....	65
20 pav. Darbo svarba darbuotojams (%).....	65
21 pav. Darbo vertinimas (%).....	66
22 pav. Motyvavimo priemonių vertinimas (%).....	67
23 pav. Motyvavimo priemonių įtaka banko tikslų įgyvendinimui – darbuotojų nuomonė.....	78
24 pav. Top 3 geriausiai įvertintos motyvavimo priemonės.....	79
25 pav. Top 3 blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės.....	79
26 pav. Vadovų top 3 geriausi.....	82
27 pav. Darbuotojų top 3 geriausi.....	82
28 pav. Vadovų top 3 blogiausi.....	83
29 pav. Darbuotojų top 3 blogiausi.....	83
30 pav. Bendras - vadovų ir darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas.....	86

## ĮVADAS

**Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas.** Sparčiai besikeičiant rinkos sąlygoms, didėjant konkurencijai tarp bankų, Lietuvos bankų struktūroje darbuotojai vis daugiau laiko praleidžia dirbdami viršvalandžius, darbuotojams keliami vis aukštesni reikalavimai. Itin aukšti reikalavimai sukelia daug streso ir mažai noro našiai dirbti. Tačiau šiandien suvokiama, jog verslo sėkmė didele dalimi priklauso nuo darbuotojų, jų darbo našumo. Tad remdamiesi Vakarų šalių patirtimi Lietuvos bankų vadovai vis daugiau dėmesio skiria efektyvių motyvavimo priemonių kūrimui, taikymui, įgyvendindami vidinio marketingo strategiją. Juk, ant Groonros (1981), vidinis marketingas bei jo valdymas suvokiamas, kaip būtina sėkmingo išorinio marketingo sąlyga.

Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam valdyti sukurta įvairiausių motyvavimo priemonių. Šiuo metu mūsų šalies bankų struktūroje naudojamos įvairios piniginės (premijos, draudimo ir kt.), nepiniginės (laisvalaikio renginiai ir kt.) bei psichologinės (karjeros galimybės ir kt.) motyvavimo priemonės. Tačiau įvertinus rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” duomenis matyti, jog Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės lygis yra vienas žemiausių visoje Europoje. Lietuvos darbdaviai dažniau taiko pinigines motyvavimo priemones, pervertina finansinį motyvavimą.<sup>1</sup> Todėl tampa svarbu įvertinti motyvavimo priemones Lietuvos bankininkystės sektoriuje.

Nemaža problema yra ir tai, kad bankininkystės sektorius yra per didelis, kad būtų galima ugdyti tikrąjį lojalumą. Mažose įmonėse yra stipresnis darbuotojų lojalumas. Tad bankų vadovybė, turėtų stengtis ne tik suskirstyti savo organizaciją į atitinkamo dydžio komandas, rasti tinkamą vietą darbuotojui organizacijoje, bet ir parinkti skirtingas, o gal ir individualias motyvavimo priemones.

**Problemos ištyrimo lygis.** Suvokus motyvavimo reikšmę jau nuo XIX amžiaus pradžios mokslininkai nagrinėja darbuotojų prisirišimą, kuria motyvavimo sistemas, modelius, įvairias motyvavimo priemones, jų funkcionalumą. Iš pradžių mokslininkai daugiau dėmesio skyrė motyvavimo teorijų raidos analizei, šiandien daugiau gilinamasi į motyvavimo priemonių efektyvinimą, darbuotojų kaitos problemas.

Darbuotojų motyvavimas išsamiai tyrinėjamas įvairiose šalyse: JAV, Vokietijoje, Japonijoje, Prancūzijoje, o taip pat ir Lietuvoje. Motyvavimo teorijas nagrinėjo daugelis užsienio mokslininkų: A. Maslow, F. Hezberg, F. Teilor ir kt. Daug dėmesio darbuotojų motyvavimui bei jų tyrimams skyrė ir lietuviai: J. Vabalas-Gudaitis, A. Navickas, R. Razauskas, R. Grigas, A. Seilius, I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt. (Marcinkevičiūtė (2003).

---

<sup>1</sup> Visas verslas. Verslo gidas (2008).Lietuviai – tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www.visasverslas.lt/portal/block/37/article/981>>.

**Tyrimo objektas** - motyvavimo priemonės.

Šio darbo **tikslas** – išnagrinėjus teorines motyvavimo priemonių prielaidas, sugrupuoti ir pritaikyti darbuotojų motyvavimo priemones bankininkystės sektoriuje, AB SEB banko pavyzdžiu.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir apibūdinti darbuotojų motyvavimo, motyvacijos sąvokas bei atlikti motyvacijos teorijų apžvalgą;
2. Supažindinti su vidinio marketingo samprata bei atskleisti vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo reikšmę organizacijai;
3. Identifikuoti ir pateikti motyvavimo priemones taikomas bankininkystės sektoriuje;
4. Išanalizavus motyvavimo priemonių taikymą Lietuvos bankininkystės sektoriuje, pateikti teorinį motyvavimo priemonių taikymo modelį.
5. Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga, pateikti empirinio tyrimo metodiką, atlikti darbuotojų motyvavimo priemonių empirinį tyrimą AB SEB banko pavyzdžiu bei apibendrinti gautus rezultatus.

Tyrimo tikslas ir darbo uždaviniai siejami su šiomis **prielaidomis**:

- **Prielaida 1** – Vadovų nuomone, darbuotojai SEB banke jaučiasi motyvuoti, vertina taikomas motyvavimo priemones.
- **Prielaida 2** – Banko vadovai geriau vertina taikomas motyvavimo priemones nei jų pavaldiniai.
- **Prielaida 3** – SEB banko darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones.
- **Prielaida 4** – Vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones.
- **Prielaida 5** – Vadovas labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, banko tikslų įgyvendinimą – vidinio marketingo strategijos įgyvendinimą.
- **Prielaida 6** - Darbuotojų motyvavimas AB SEB banke remiasi vidinio marketingo strategija.

**Tyrimo metodai:**

- Bendramokslinis tyrimo metodas – mokslinės literatūros analizė, tiriant motyvavimo priemonių rinką Lietuvos bankininkystės sektoriuje bei analizuojant motyvavimo, motyvacijos sąvokas, teorinius darbuotojų motyvavimo ypatumus, motyvacijos teorijas, bei vidinio marketingo sampratas, atskleidžiant vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo reikšmę organizacijai.

- Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė AB SEB banko darbuotojų apklausa. Apklausa siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina motyvavimo priemones ar esamos motyvavimo priemonės motyvuoja darbuotojus, lemia geresnį banko tikslų įgyvendinimą, geresnius rezultatus.

- Kokybinis tyrimo metodas – standartizuotas interviu. Interviu pagalba apklausiami AB SEB banko vadovai. Siekiama išsiaiškinti, kaip AB SEB banko vadovai vertina darbuotojams taikomas motyvavimo priemones, dėl kokių priežasčių, banko darbuotojai yra motyvuojami, ar motyvavimas remiasi vidinio marketingo strategija

**Darbo teorinė reikšmė.** Darbe susisteminta, palyginta bei išanalizuota užsienio ir lietuvių šaltiniuose publikuojama medžiaga apie darbuotojų motyvavimo priemones, teorijas, modelius, jų reikšmę darbuotojams. Pateiktos įvairių autorių motyvavimo bei motyvacijos sąvokos. Pasiūlytos naujos motyvacijos, motyvavimo sąvokos. Supažindinta su vidinio marketingo sąvoka, elementais, vidinio marketingo strategijos įgyvendinimu. Čia į vidinio marketingo strategiją siekiama pažvelgti, kaip į sėkmingo išorinio marketingo sąlygą, kur siekiama įgyvendinti vidinio marketingo strategiją motyvuojant darbuotojus, taikant efektyvias motyvavimo priemones. Nors yra daug informacinių šaltinių, išsamių tyrimų apie darbuotojų motyvavimą, tačiau nėra išsamiau įvertintos motyvavimo priemonės Lietuvos bankininkystės sektoriuje.

**Darbo praktinė reikšmė.** Atliktas motyvavimo priemonių įvertinimo AB SEB banke empirinis tyrimas. Teorinėje dalyje susisteminti įvairių autorių rezultatai, rezultatų dalyje pateiktos išvados gali būti pritaikytos tobulinant darbuotojų motyvavimo priemones, kuriant naujas, efektyvesnes motyvavimo priemones Lietuvos bankininkystės sektoriuje.

**Darbo struktūra.** Darbas susideda iš įvado, 3 dalių (teorinės, analitinės, rezultatų) dalies, išvadų, literatūros ir šaltinių sąrašo, priedų. Teorinėje magistrinio darbo dalyje supažindinama su motyvavimo, motyvacijos sąvokomis, motyvacijos teorijomis. Šiame skyriuje identifikuojamos ir analizuojamos motyvavimo priemonės taikomos Lietuvos bankininkystės sektoriuje. Paskutinėje skyriaus dalyje pateikiami vidinio marketingo sąvokų apibrėžimai, vidinio marketingo modeliai, nagrinėjama vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo ir valdymo tema. Antroje magistrinio darbo dalyje pateikiamas ir detalai pagrindžiamas sukurtas originalus teorinis motyvavimo priemonių taikymo modelis. Šioje dalyje detalai pristatoma empirinio tyrimo metodologija, tyrimų scenarijai, iškeliamos prielaidos. Trečioje darbo dalyje pateikiami ir išnagrinėti empirinio tyrimo rezultatai, pagrindžiamos iškeltos prielaidos, pateikiamos išvados.



# I. TEORINIAI MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ IR VIDINIO MARKETINGO ASPEKTAI

Motyvacijos raidą, poveikį darbo našumui, darbuotojų motyvavimo problemas, bei motyvavimo priemones nagrinėjo daugelis mokslininkų. Tai ir teoretikai F.Taylor, A.Maslow, F.Herzberg, D. McClelland, V. Vroom, E. Lawler bei kiti pasekėjai. Motyvavimo problemas tyrinėjo tokie Lietuvos teoretikai, kaip I. Bučiūnienė, A. Sakalas, V. Šilingienė ir kt.

Šioje dalyje bus apžvelgiamos ir apibūdinamos motyvacijos ir motyvavimo sampratos, pateikiama motyvacijos teorijų apžvalga. Supažindinama su vidinio marketingo sąvokomis, modeliais, vidinio marketingo strategijos įgyvendinimu ir valdymu. Pasiūlytos naujos motyvacijos, motyvavimo ir vidinio marketingo sąvokos. Paskutinėje dalyje identifikuojamos ir analizuojamos motyvavimo priemonės bankininkystės sektoriuje.

## 1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos.

Norėdami atskleisti ir įvertinti motyvavimo priemones Lietuvos bankininkystės sektoriuje pirmiausiai turime išsiaiškinti motyvacijos ir motyvavimo sampratas, atskleisti motyvavimo reikšmę darbuotojams ir darbdaviams.

Norint išvengti neaiškumų, paaiškiname, jog anglų kalboje terminu *motivation* apibrėžiama bendrai „tai kas motyvuoja“ - ir energija, veikianti individo veiklą, bei procesas, metodai, poveikio priemonės motyvacijai didinti. Tačiau J. Bučiūnienė (1996) atskiria darbo motyvacijos ir darbuotojų motyvavimo sąvokas. Poveikį darbuotojų motyvacijai vadina darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis.

Profesorė I. Bučiūnienė (1996) akcentuoja, jog motyvacijos sąvokos atsiradimas XX a. sietinas su marketingu. Iš pradžių motyvacija reiškė visumą veiksnių, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui. Tik vėliau tyrinėti motyvacijos kilmę, įtaką žmogaus elgesiui, perėmė psichologai bei sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, jog reikia kitaip valdyti žmonių išteklius (I. Bučiūnienė, 1996).

Išanalizavus mokslinę literatūrą matyti, jog daugelis autorių motyvacijos ir motyvavimo (angl. *motivation*) apibrėžimus iš esmės formuluoja panašiai. Siekiant palyginti motyvacijos ir motyvavimo apibrėžimų interpretacijas, atskirai pateikiame motyvacijos bei motyvavimo apibrėžimų apibūdinimus (1 ir 2 lentelės). 1 lentelėje pateikiami įvairios autorių motyvacijos sampratos interpretacijos:

### Motyvacijos sąvokos apibrėžimo variantai

Autoriai	Metai	Apibrėžimas
J.W. Atkinson, D. Mclelland	1970	<i>Motyvacija</i> tai poreikis arba potraukis, skatinantis žmones veikti vardan tam tikro tikslo.
Psichologijos žodynas	1993	<i>Motyvacija</i> (angl. motivation) – 1. Elgesio veiksmių, veiklos skaitinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai; motyvų visuma (psichologinė sąvoka). 2. Vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, lemiantys žmogaus elgesį, veiklą (psichoanalizės sąvoka).
J. Bučiūnienė	1996	<i>Motyvacija</i> tai poreikis arba potraukis, skatinantis mus veikti vardan tam tikro tikslo.
D. Šavareikienė, V. Dubinas	2003	<i>Motyvacija</i> yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Motyvas (lot. motivum) yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas. Motyvacija visada susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo poreikių
S. P. Robbins	2003	<i>Motyvacija</i> – noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
A. H. Maslow	2006	<i>Motyvacija</i> – poreikiai, skatinantys žmones veikti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Dauguma motyvacijos metodų, modelių, produktų, naujų apibrėžimų yra sukurta remiantis A. H. Maslow koncepcija. A. Maslow motyvacijos sąvoka, atskleidžia motyvacijos esmę. Motyvacija, tai yra *poreikiai, skatinantys žmones veikti*. (A. H. Maslow, 2006).

J. Bučiūnienė (1996) remdamasi J.W. Atkinson, D. Mclelland mokslininkais, motyvacijos sąvoką apibūdino panašiai kaip ir A. Maslow (2006), tik akcentuoja, jog žmonės skatinami *veikti vardan tikslo* (Bučiūnienė, 1996, p. 13).

Psichologijos žodynas (1993) plačiau apibūdina motyvacijos apibrėžimą, išskiria psichologinės ir psichoanalizės sąvokas. Psichologinė sąvoka pateikia motyvaciją, kaip *skatinimo procesą*, kurį sukelia motyvai, kai tuo tarpu psichoanalizės sąvoka akcentuoja, jog motyvacija sukelia *nesąmoningi troškimai*.

D.Šavareikienė, V. Dubinas (2003) motyvacijos sąvoką aiškindami pažymi, jog tai individo elgsena, skatinama įvairių motyvų bei akcentuoja, kad motyvacija yra susijusi su *sąmoninga žmogaus veikla*.

S. P. Robbins (2003) šiek tiek praplėtė kitų autorių motyvacijos sąvoką pabrėždamas, jog motyvacija ne tik poreikis, skatinantis veikti, bet ir *noras patenkinti šį poreikį*.

Remiantis pateiktais autorių motyvacijos sąvokų apibrėžimais, galima apibendrintai teigti, kad **motyvacija yra žmogaus norai, poreikiai, kurie skatina bei lemia pastarojo sąmoningus veiksmus, elgesį, siekiant patenkinti šiuos poreikius**.

Kaip minėta anksčiau motyvacija nuo motyvavimo sąvokos skiriasi. Motyvacija – poreikis, skatinantis veikti, o motyvavimas yra poveikio priemonės. Motyvavimo terminų apibūdinimai pateikti 2 lentelėje.

2 Lentelė

### Motyvavimo sąvokos apibrėžimų variantai

Autoriai	Metai	Apibrėžimas
G. Cuendet	1986	<i>Motyvavimas</i> - iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.
Psichologijos žodynas	1993	Darbuotojų <i>motyvavimas</i> tai elgsenos, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai arba motyvų visuma.
I. Bučiūnienė	1996	Poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų <i>motyvavimu</i> , o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis.
A. Sakalas, V. Šilingienė	2000	<i>Motyvavimas</i> tai efektyvios pasikeitimo informacija sistemos sukūrimas. Tai savęs ar kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.
L. Marcinkevičiūtė	2003	Darbuotojų <i>motyvavimas</i> traktuojamas kaip tam tikros veiklos modelis, todėl jo struktūrizuotai analizei atlikti naudojami bendrieji modeliavimo principai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Prancūzų mokslininkas G. Cuendet (1986) motyvavimą aiškina pabrėždamas *kas veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja pastarojo elgesį* (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 14).

Psichologijos žodynas (1993) motyvavimą traktuoja kaip *veiklos skatinimo motyvą*, kurį sukelia įvairūs motyvai. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) taipogi teigia, jog motyvavimas veiklos skatinimo procesas, bet taip pat akcentuoja, kad motyvavimui itin svarbu yra *efektyvios sistemos sukūrimas*.

Autorė I. Bučiūnienė (1996) motyvavimo sampratą atskleidžia, kaip poveikį darbuotojų motyvacijai ir pabrėžia, kad motyvavimas yra *motyvavimo priemonių ir metodų visuma*.

L. Marcinkevičiūtės (2005) motyvavimas traktuojamas kaip tam tikros *veiklos modelis*.

Išnagrinėjus pateiktus autorių motyvavimo apibrėžimus galima teigti, jog **motyvavimas yra darbuotojų kryptingos veiklos skatinimo procesas, pasitelkiant efektyvius bei tenkinančius darbuotojų poreikius motyvavimo metodus ir priemones.**

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingi autoriai motyvacijos sąvoką formuluoja ir pateikia panašiai, kaip poreikį, kuris skatina, nukreipia individą veiklai. Kai tuo tarpu motyvavimo terminą, daugelis teoretikų pateikia iš skirtingų pozicijų. Vieni autoriai tik akcentuoja motyvavimą, kaip skatinimo procesą, kiti šią sąvoką papildo, teigdami, kad motyvavimo skatinimui svarbu efektyvios sistemos ar veiklos modelio sukūrimas. Vis dėl to motyvacijos ir motyvavimo sąvokos tarpusavyje glaudžiai susijusios.

## 1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Apžvelgus mokslinę literatūrą matyti, jog egzistuoja daugybė motyvavimo teorijų. Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis (Marcinkevičiūtė, 2004, p. 4). Vienos teorijos glaudžiai susijusios tarpusavyje ar tik papildančios viena kitą, kitos koncentruojasi į žmogaus poreikius, kurie skatina veikti ar tik pagrįstos žmogaus elgesiu ir t.t. Visos pripažintos, gerai žinomos motyvacijos teorijos yra daugiau ar mažiau teisingos, kuriomis remiamasi kuriant naujus bei efektyvius motyvavimo produktus ir priemones, siekiant paaiškinti dinamiškus vadovo ir darbuotojo santykius, išsiaiškinti žmogaus poreikius, pagerinant darbuotojo prisirišimą prie organizacijos, skatinant jį dirbti organizacijos naudai.

Nors manoma, jog garsiausios motyvacijos teorijos atsirado XX amžiaus viduryje, tačiau jų pradininku yra laikomas F. W. Taylor (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.108). Mokslininkas pirmasis sukūręs tradicinį valdymo modelį bei mokslinio valdymo teoriją. Anot F. W. Taylor darbuotojo veiksmingumą galima padidinti kruopščiai atrinkus darbuotojus bei nustatius griežtą ryšį tarp darbo užmokesčio dydžio ir darbo kokybės. Tai yra, remiamasi principu, jog darbuotojai atliks geriau darbą, jei atlygis priklausys nuo jų darbo rezultatų.<sup>2</sup>

Visos vėlesnės motyvacijos teorijos vystėsi dviem pagrindinėmis kryptimis:

- *Turinio požiūriu (poreikių) teorijos.* Pagrįstos vidinių individualių paskatų identifikacija, kurios skatina žmones elgtis būtent taip, o ne kitaip.

---

<sup>2</sup> KTU DMC. (2009) Racionalusis ekonominis motyvacijos modelis [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/personalo\\_motyvacija\\_1/121224.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumai/personalo_motyvacija_1/121224.html)>.

- *Proceso požiūriu (vertybių) teorijos*. Šiuolaikinės teorijos, pagrįstos visų pirma žmogaus elgesiu, jo išauklėjimu bei žiniomis<sup>3</sup>.

### 1.2.1. Turininės (poreikių) motyvacijos teorijos

Turininės motyvacijos teorijos remiasi identifikacija tų vidinių pažadinių, vadinamų poreikiais, kurie priverčia žmones pasielgti taip, o ne kitaip (Bučiūnienė, 1996, p.9). Šios teorijos akcentuoja veiksmus, susijusius su asmens stimulais, atlikimu ir neveiklumu. Asmuo tampa motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis jau nebe motyvuoja (Stoner ir kt., 2001, p.439).

A. Sakalauskas, V. Šilingienė (2000) akcentuoja, jog poreikių teorijos nagrinėja žmonių poreikius – *tai kas motyvuoja žmones veiklai*. Nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:

- A. Maslow poreikių teorija;
- D. MacClenland pasiekimų motyvacijos teorija;
- K. Alderferio poreikių teorija (Sakalauskas A., Šilingienė V., 2000, p. 109).
- F. Hersberg dviejų veiksnių teorija;

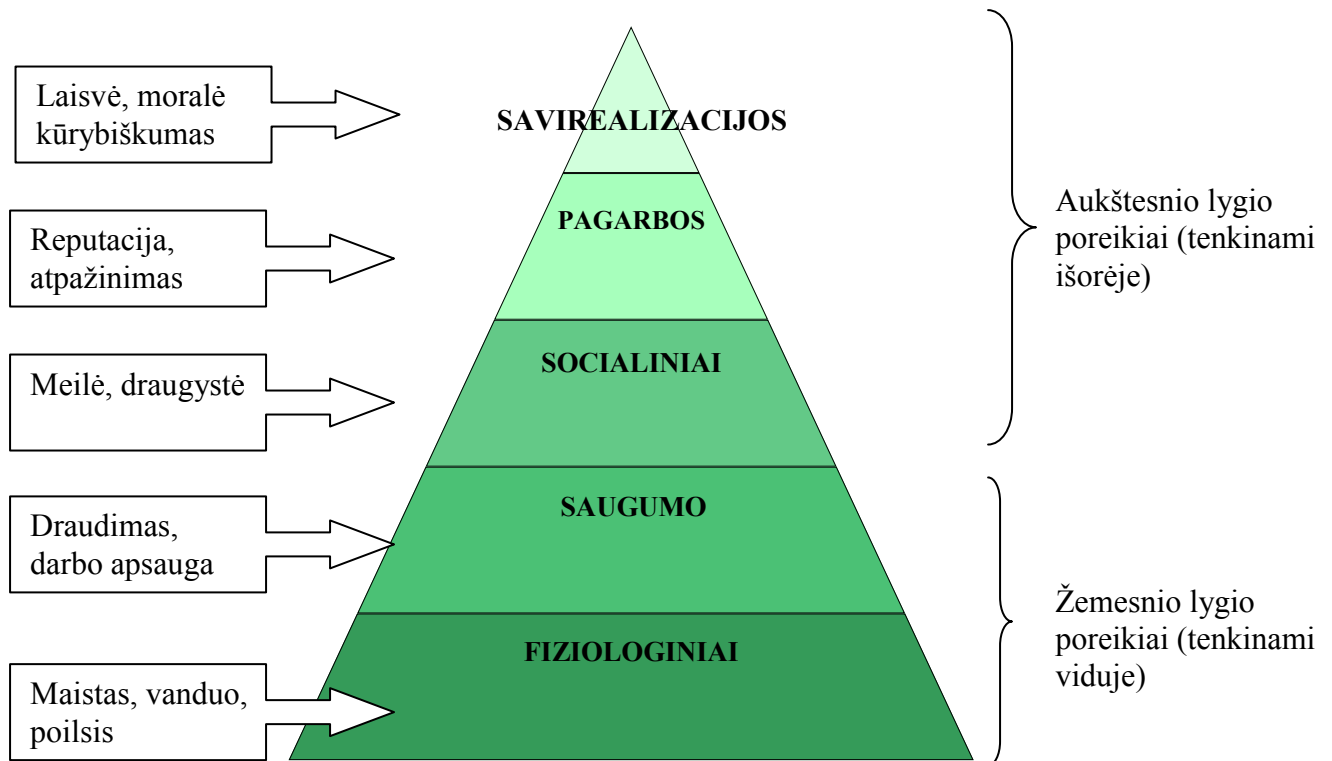
Viena žymiausių poreikių motyvacijos teorijų yra **A. Maslow poreikių hierarchijos teorija**. Šios teorijos pagrindu yra sukurta daugybė motyvavimo metodų, produktų, priemonių.

D. Šavareikienė bei V. Dubinas (2003) tyrinėję A. Maslow poreikių teoriją, teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas.

A. Maslow išskyrė penkis svarbiausius motyvuojančių poreikius (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, meilės ir pagarbos, saviraiškos). Mokslininkas šiuos poreikių tipus išdėstė hierarchine eile (1 pav.).

---

<sup>3</sup> E – mokymas. (2009) Motyvacijos teorijos [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.emokymas.lt/emokymas/vadyba/185471.html>>.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/finansu\\_valdymas\\_I/resources/images/Piramide.gif](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/finansu_valdymas_I/resources/images/Piramide.gif)

### 1 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidė

Humanistas A. Maslow išskyrė, kaip aukštesnio lygmens poreikius - saviraiškos ir pagarbos. Kuomet žmogus siekia tobulėti, realizuoti save. Žemesnio lygmens poreikiai tai fiziologiniai, saugumo poreikiai. Šie poreikiai žmogų veikia, anksčiau, nei pradeda veikti aukštesnio lygio poreikiai ir tai turi įtakos žmogaus elgesiui<sup>4</sup>.

A. Maslow poreikių teorija teigia, kad kol poreikis yra nepatenkintas, tol jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai poreikis yra patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (A. Maslow, 2006, p. 204).

Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė (2000) apibendrina, jog ši teorija leido geriau suprasti tai, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras. Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Taigi, negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, reikia

<sup>4</sup> Businessball. (2009) Maslow's hierarchy of needs. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/maslow.htm>>.

atkreipti dėmesį ir į aukštesnio lygio poreikius. Tačiau ši teorija nepaaiškino pačių poreikių kilmės, iš kur bei kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai.

Kiti motyvacijos teorijų kūrėjai siekė papildyti ar pakoreguoti A. Maslow poreikių hierarchiją. Vienas iš jų K. Alderfer (1972) sukūręs modifikuotą poreikių hierarchijos teoriją dar vadinama **K. Alderfer ERG teorija**. K. Alderfer pakeitė A. Maslow teorijos penkis hierarchijos lygius į tris (pagal žodžių pirmas raides):

- E – egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
- R – santykių (relatedness) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
- G – augimo (growth) poreikiai (savigarbos) (Sakalauskas, Šilingienė V, 2000, p. 114).

K. Alderfer ERG poreikių teorija nuo A. Maslow skiriasi dviem požūriais. Pirmiausiai, šalia patenkinimo – progreso, yra dar ir žlugimo – regreso procesas. Kai individas žlunga bandydamas patenkinti augimo poreikius, pastangas gali nukreipti patenkinti žemesnius poreikius. Vadinasi, kai netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl tampa svarbūs žemesnieji poreikiai, nors ir jie jau buvo patenkinti.

Antra, vienu metu gali būti veiksmingi keli poreikiai. Tai yra, motyvacijos proceso modelis gali būti lankstesnis (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 11). A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pateikia tokį pavyzdį, tuo pat metu žmogų gali labai motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). Tai yra visi šie poreikiai gali egzistuoti kartu.

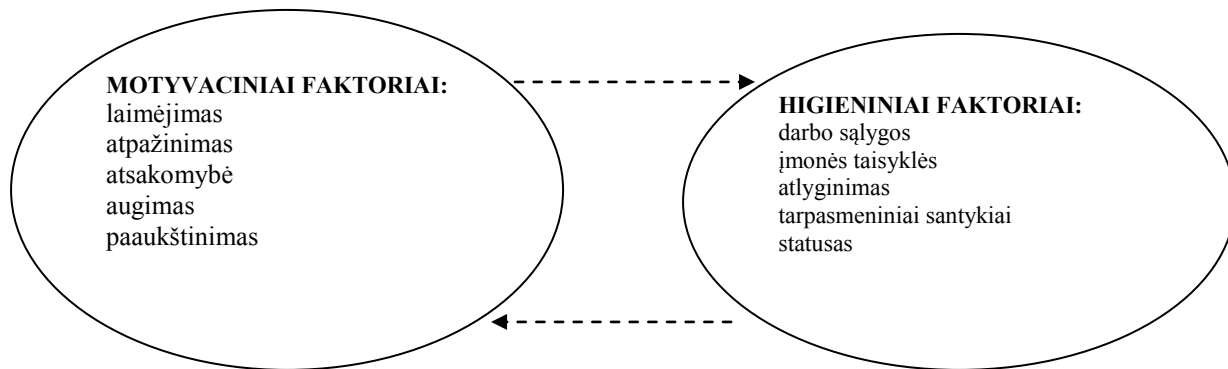
**D. C. McClelland** (1961) sukūrė pasiekimų motyvacijos teoriją, kuri teigia, jog individualūs specifiniai poreikiai yra įgyti ir suformuoti gyvenimo patirties per ilgą laiką. Šie poreikiai yra klasifikuojami į: sėkmės, valdžios ir bendrumo-narystės poreikius. D. C. McClelland skirtingai nei A. Maslow nesigilino į pirminius žmogaus poreikius, kurie teoretiko manymu yra šiuolaikinėje visuomenėje patenkinti.

Pagal D. C. McClelland teoriją, motyvas gali turėti vieną iš dviejų kryptių: veržimąsi prie ko nors arba vengimą ko nors, t.y. pasitenkinimo ieškojimo tendenciją arba nepasitenkinimo vengimo tendenciją (Bučiūnienė, 1996, p.9).

Kita nemažiau žinoma yra **F. Herzbergo** (1968) **dviejų veiksmių teorija**. F. Herzberg motyvavimo teorija taip pat pagrįsta žmogaus poreikiais. Šios teorijos prielaida, žmogaus darbo motyvaciją, veikia dvi skirtingos veiksmių grupės: higieniniai veiksniai ir motyvaciniai veiksniai (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, p. 12).

Profesorės I. Bučiūnienės (1996) teigimu, higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis. Motyvavimo veiksniai yra

pripažinimas, karjeros galimybės, atsakingos užduoties paskyrimas ir kt. Higieniniai veiksniai tai darbo sąlygos, atlygis už darbą, darbo vieta ir kt. (2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal

[http://www.provenmodels.com/files/1e32874bce917e1675a62f04ca026232/motivation\\_hygiene\\_theory.gif](http://www.provenmodels.com/files/1e32874bce917e1675a62f04ca026232/motivation_hygiene_theory.gif)

## 2 pav. F. Herzberg motyvavimo veiksniai

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pabrėžė, jog F. Herzberg dviejų veiksnių teorija akcentavo labai svarbius darbo organizavimo aspektus, tačiau neišvengė ir kritikos. Kadangi ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas. Tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, o kitam ne.

Nors F. Herzberg teorija remiasi A. Maslow poreikių hierarchija, tačiau šios teorijos turi ir skirtumų. Didžiausias skirtumas yra tas, kad A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip pirmines žmogaus veiklos priežastis, o F. Herzberg tvirtino, jog higieniniai veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Darbuotojas nekreips į juos dėmesio tol, kol jų pritaikymas bus klaidingas bei netinkamas.<sup>5</sup>

Apibendrinant poreikių teorijas galima teigti, jog daugelis poreikių teorijos autorių nagrinėja ir klasifikuoja poreikius skirtingai, tačiau sutaria, kad žmogaus poreikiai yra labai svarbūs ir juos galima suskirstyti į dvi dideles grupes: pirminius – fiziologinius poreikius ir antrinius socialinius, psichologinius poreikius. Autorių nuomonės dažniausiai išsiskiria dėl antrinių poreikių svarbumo, pirmumo. Kadangi žmogaus poreikiai gali būti individualūs, priklausyti nuo situacijos, asmens amžiaus ir t.t.

<sup>5</sup> E – mokymas. (2009) F. Herzbergo motyvacijos teorija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.emokymas.lt/emokymas/vadyba/185474.html>>.



### 1.2.2. Procesinės – vertybių motyvacijos teorijos

Procesinės - vertybių teorijos analizuoja, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas tikslų ir kaip pasirenka konkrečią elgseną. Šios teorijos nepaneigia poreikių motyvacijos teorijų, tačiau teigia, kad žmonių poelgius nusako ne tik poreikiai, o individų poelgiai yra jų laukimo ir suvokimo bei pasirinktos elgsenos galimų pasekmių funkcijos (Seilius, 1998, p. 120).

Procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Kai tuo tarpu turininės teorijos nagrinėja, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja (Bučiūnienė, 1996, p.18).

Anot autorių D. Šavareikienės, V. Dubino (2003), proceso motyvavimo teorijos paaiškina motyvavimo proceso esmę, veikimo principus bei specifinio elgesio pasireiškimo modelius. Šios teorijos, dar vadinamos šiuolaikinėmis, kurios nagrinėja žmogaus elgesį bei priimamų sprendimų efektyvumą.

Išskiriamos tokios procesinės motyvacijos teorijos:

- V. Vroom vilčių teorija;
- J. Adams teisingumo teorija;
- L. Porter ir E. Lowler motyvacijos modelis (Sakalauskas A., Šilingienė V., 2000, p. 109);
- B.F. Skinner pastiprinimo teorija;
- E. Locke, G. P. Latham tikslų iškėlimo teorija;
- P. Vaidya paramos teorija.

Procesinės motyvacijos pradininku laikomas **V. Vroom** (1964), sukūręs **lūkesčių (vilčių) teoriją** (I. Bučiūnienė, 1996). Ši teorija nagrinėja, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas įgyvendinti savo tikslus bei aiškina procesus, kuriuos asmuo patiria prieš pasirinkdamas. Žmogus priimdamas sprendimą turi tikėti, kad pasirinkta elgsena patenkins jo poreikius, lūkesčius, padės pasiekti norimą rezultatą<sup>6</sup>.

V. Vroom teorija yra pagrįsta trimis kintamaisiais:

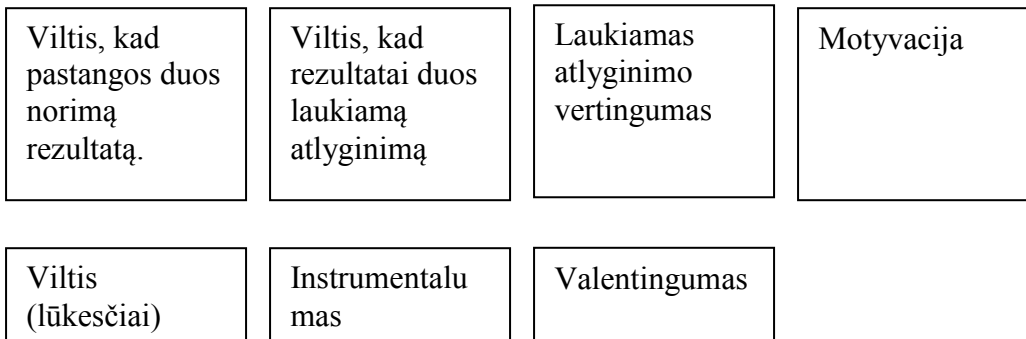
- *Lūkesčiai*. Tai tikėjimas, kad tam tikras veiksmas prives prie tam tikro rezultato.
- *Instrumentalumu*. Tai, kai tam tikras elgesys išreiškia viltį gauti už pasiektus rezultatus geidžiamą atlyginimą (premiją, pripažinimą).

---

<sup>6</sup> 12 manage. (2009) Expectancy theory (V. Vroom) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_vroom\\_expectancy\\_theory.html](http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory.html)>.

- *Valentingumu*. Tai, kuomet motyvacija, elgesys priklauso nuo kiekvienos asmenybės individualiai<sup>7</sup>.

V. Vroom, įvertinęs visus šiuos tris veiksnius, pateikė motyvacijos modelį (3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės pagal SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 115.

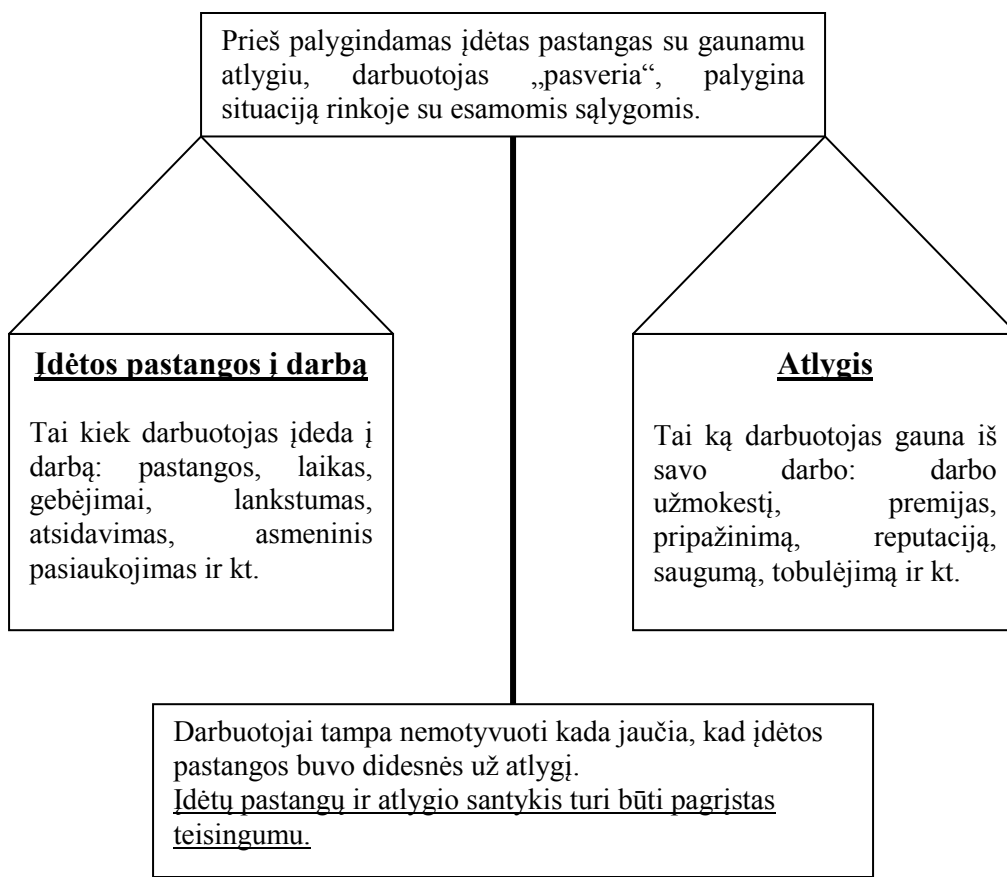
### 3 pav. V. Vroom lūkesčių teorijos motyvacijos modelis

V. Vroom pabrėžė, jog visų šių kintamųjų pagrindas yra motyvacija. Tad darbuotojas neturintis vilčių būti pripažintas, nebus motyvuotas bei jo rezultatai organizacijoje nebus efektyvūs. Ir atvirkščiai jei darbuotojas bus vertinamas, atlygis atitiks jo pastangas, laukiamą atlygį, tai darbuotojas dirbs efektyviai, jo elgesys atitiks organizacijos lūkesčius (Miner, 2005, p. 94).

**J. S. Adams teisingumo teorija** sukurta 1963 metais praplečiant bei interpretuojant A. Maslow, F. Herzberg motyvacijos teorijas. J. S. Adams teorijos esmė - visi darbuotojai turi būti vertinami vienodai, ypatingai svarbi vieta tenka teisingumui skirstant atlygį (Miner, 2005, p. 134 - 137).

J. S. Adams teisingumo teorijos modelis pavaizduotas 4 paveiksle.

<sup>7</sup> Sayeconomy. Economist (2009). Expectancy Theory by Victor Vroom [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.sayeconomy.com/expectancy-theory-by-victor-vroom/>>.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>

#### 4 pav. J. S. Adams teisingumo teorijos diagrama

Psichologas J. S. Adams nurodo, jog žmogus analizuoja tai, kokį indėlį ir kiek pastangų skiria rezultatams pasiekti su gaunamu atlygiu. Tai yra, žmogus jaučia ar su juo teisingai ar neteisingai pasielgta bei lygina savo atlygį su kitų asmenų (pvz., draugų, kolegų) atlygiu<sup>8</sup>.

Išskiriami trys teisingumo atvejai:

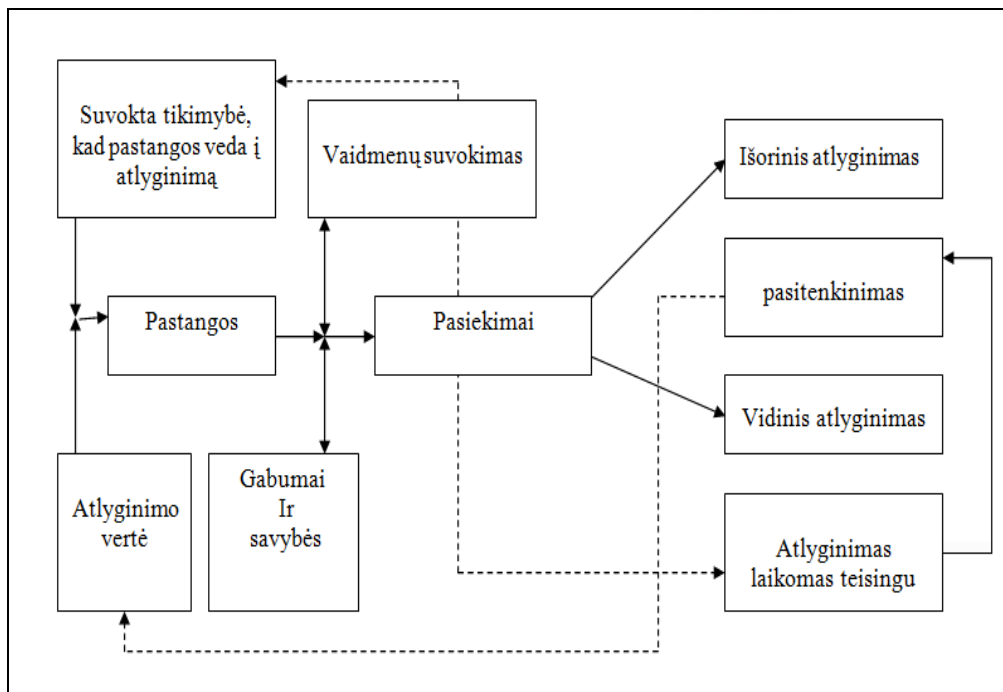
- *Teisingumas*. Tai kai darbo sąnaudos atitinka darbo atlygį ir tolygus kitam asmeniui.
- *Negatyvus teisingumas*. Pirmo asmens įdėjimų ir atlygio santykis mažesnis už antrojo. Tai yra, pirmasis asmuo gaus mažiau nei antrasis.
- *Pozityvus neteisingumas*. Pirmo asmens įdėjimų bei atlygio santykis didesnis už antrojo. Tai yra, pirmasis asmuo gaus daugiau nei antrasis (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000).

Teisingumo teorija akcentuoja, jog žmonės nevienodai suvokia ir vertina įdėjimo ir atlygio svarbą, skiriasi žmogaus charakteris, intelektas, amžius, nuostatos ir kt.

<sup>8</sup> Businessball (2009). Adam's equity theory [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>>.

**L. Porter ir E. Lowler (1968) proceso teorija**, dar vadinama teisingumo ir vilčių teorija. Ši teorija patobulino V. Vroom ir J. S. Adams proceso teorijas, akcentuodama, jog motyvacijos stiprumas priklauso nuo asmens suvokimo, jog tik motyvuotas asmens elgesys padės pasiekti laukiamą rezultatą.<sup>9</sup>

L. Porter ir E. Lowler sukūrė kompleksinį motyvacijos modelį, susidedantį iš penkių kintamųjų: pastangų, suvokimo, rezultatų, atlyginimo bei pasitenkinimo. (Kulvinskienė, Šalčius, 1994, 16p.)(žr. 5 pav.).



Šaltinis: <http://www.emokymas.lt/emokymas/vadyba/185477.html>

**5 pav. L. Porter ir E. Lowler darbo motyvacijos modelis**

Pagal šį modelį, pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo įdėtų pastangų, jo gebėjimų, charakterio savybių, nuo suvokto savo vaidmens. Rezultatyvaus lygio pasiekimas gali lemti vidinę atmoką: pasitenkinimą atlikus darbą, savigarbos jausmus ir išorinę atmoką – premiją, kilimą tarnyboje. (V. R. Kulvinskienė, A Šalčius, 1994, p. 16).

L. Porteris ir E. Lowler atkreipia dėmesį į tai, kad už laimėjimus veikloje darbuotojas susilaukia dvejopo atlyginimo:

<sup>9</sup> MCKENNA, E.F., (2000) Business psychology and organizational behaviour [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=v1fqm6WIOcMC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=E.+Lawler++L.+Porter+model&source=bl&ots=iu6p5fd1DT&sig=NTy02NbUhn20Voz9EEv4tR1SxDw&hl=lt&ei=C0wpSsToFMqD\\_QbQ75iECw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5#PPA108,M1](http://books.google.lt/books?id=v1fqm6WIOcMC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=E.+Lawler++L.+Porter+model&source=bl&ots=iu6p5fd1DT&sig=NTy02NbUhn20Voz9EEv4tR1SxDw&hl=lt&ei=C0wpSsToFMqD_QbQ75iECw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5#PPA108,M1)>.

- Išorinio, t.y. premijos, pagyrimo, pareigų paaukštinimo;
- Vidinio, kurį kaip psichologinį atpildą pajunta pats individas, didžiudamasis savo sėkme, lūkesčių išsipildymu, laimėjimais asmeninio tobulėjimo srityje.

Tad svarbiausia išvada - vadovas darbuotojui turi nurodyti ir apibrėžti, kokie rezultatai turi būti pasiekti, norint gauti atlygį. Atlygis turi teikti pasitenkinimą darbuotojui ir būti teisingas, nes teisingas atlygis, baigto darbo jausmas sukelia ne tik pasitenkinimą, bet ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui. L. Porter ir E. Lowler modelis parodė, kad svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas - į kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 45).

**Pastiprinimo teorija** siejama su profesoriumi **B. F. Skinner**. Šios teorijos esmė - ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus. Šį procesą galima pavaizduoti taip:



Šaltinis: sudaryta autorės pagal <http://webspace.ship.edu/cgboer/skinner.html>

### 6 pav. B. F. Skinner pastiprinimo teorijos procesas

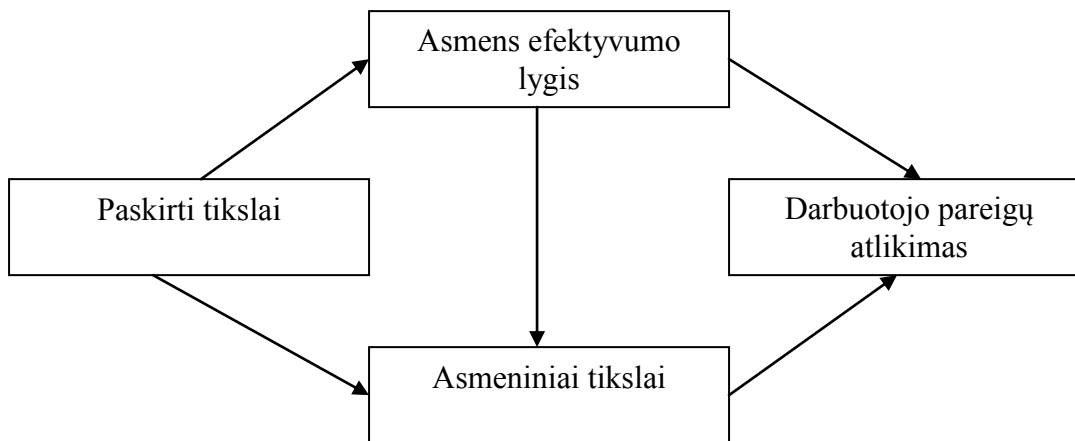
Šiuo požiūriu, asmens elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jeigu šios pasekmės sukėlė teigiamus jausmus, tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas, toks elgesys bus noriai kartojamas. Ir atvirkščiai, jei asmeniui pasekmės sukėlė neigiamus jausmus, tai ateityje bus elgiamasi taip, kad ateityje tokių pasekmių išvengtų. Tai ir vadinama „pasekmių dėsnium“. Pagal šią teoriją, asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgai išvengia paskatą reaguoją dėsningu elgesiu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 449).

Taigi, pastiprinimo teorija teigia, kaip asmens elgesio pasekmės lemia elgesio pasikartojimą arba nepasikartojimą ateityje.

**Tikslų iškėlimo teorijos** pradininkai **E. Locke**, **G. P. Latham** (1976), sukūrė vieną populiariausių motyvacinių teorijų, kurios pagrindas yra įsitikinimas, jog tikslai apsprendžia žmogaus elgesį, o tikslas – rezultatas, kurį žmogus numato ir kurio siekia. Teorijos idėja - sudėtingesni tikslai užtikrina efektyvesnius rezultatus nei paprasti, lengvai įgyvendinami tikslai. Teisingai iškelti, ambicingi, realūs, pasiekiami tikslai gali tapti labiausiai motyvuojančiu šaltiniu<sup>10</sup>.

Tikslų teorijos sėkmingam įgyvendinimui įtakos turi šie faktoriai (7 pav.) :

<sup>10</sup> LOCKE E. A., LATHAM G. P., (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>>.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal <http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>

### 7 pav. Santykis tarp asmens efektyvumo lygio, paskirtų tikslų atlikimo ir asmeninių tikslų

Apibendrinant tikslų iškėlimo teoriją galima teigti, jog ketinimai, išreikšti kaip tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltinių (Barvydienė, Kasiulis, 2003, p. 150). Darbuotojai sieks efektyvių rezultatų ir bus motyvuoti tuomet, kai jiems tikslai bus priimtini, ambicingi ir realiai pasiekiami.

**Paramos teorija.** Tikslų iškėlimo teorija papildo paramos teoriją. Tikslų iškėlimo teorija teigia, kad žmogaus tikslai vadovauja jo veiksams. Paramos teorija įrodinėja, kad parama sąlygoja elgesį. Paramos teorijos pradininku laikomas **P. Vaidya** (1990), kurį vėliau papildė ir vystė teoretikai J. Gilbert, G. Miller.<sup>11</sup>

Paramos teorija ignoruoja individo vidinę būseną ir sutelkia dėmesį į tai, kas atsitinka žmogui, kai jis imasi kokių nors veiksmų. Tačiau visgi, tyrimais įrodyta, jog darbuotojai stengsis įvykdyti užduotį su parama, nei be paramos. Tad parama daro reikšmingą įtaką elgsenai darbe. Elgesio pasekmės daro poveikį tam, ką žmonės daro darbe bei kiek jie stengiasi atlikti užduotis. Tačiau parama nėra vienintelis skirtingo darbuotojų suinteresuotumo paaiškinimas. Pavyzdžiui, tikslai turi įtakos motyvacijai; taip pat jai daro įtaką ir pasiekimais grindžiamos motyvacijos lygiai, neteisingas atlygis ir lūkesčiai (Barvydienė, Kasiulis, 2003, p. 140 - 145).

Taigi, paramos teorijos esmė, jog darbuotojai dirbs efektyviau, jei gaus už tai paramą bei paskatintas bus tuoj pat po pageidaujamo darbdaviui rezultato.

Apibendrinant išnagrinėtas procesines ir turinines teorijas išsiaiškinome, kad procesinės teorijos nagrinėja, kaip veikia motyvacinis procesas, o turininės teorijos - kodėl atsiranda, kas sąlygoja

<sup>11</sup> Sandia gov. Home (2009). Support theory for preconditioning [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sandia.gov/~bahendr/support.html>.

motyvaciją. Tačiau nors šių teorijų požiūriai ir skiriasi ar ne visada sutampa, ir nors nė viena teorija nėra tobula, tačiau kiekvienos teorijos indėlis yra neabejotinas, siekiant įgyvendinti vidinio marketingo strategiją, sukurti geriausias motyvavimo priemones, pritaikant jas prie kintančių rinkos sąlygų.

### **1.3. Motyvavimo priemonių apžvalga bankininkystės sektoriuje**

Darbuotojų motyvavimas yra nepastovus, jis nuolat kinta. Dėl to labai sunku rasti motyvavimo priemones bei metodus, kurie optimaliai motyvuoja darbuotojus. (L. Marcinkevičiūtė, 2003). Tad įmonės nuolatos ieško geriausių motyvavimo priemonių, siekiant įgyvendinti vidinio marketingo strategiją. Tai yra, nuolatos kuria naujas motyvavimo priemones, adaptuoja sukurtas kitų įmonių, keičia vienas motyvavimo priemones kitomis.

Žinoma, kiekviena įmonė taiko jai tinkamiausius motyvavimo metodus, nes kas tinka vienai įmonei, kitai gali visai netikti. Todėl aktualu apžvelgti, išskirti ir įvertinti motyvavimo priemones taikomas bankininkystės sektoriuje.

Bankas yra sudėtinga, didelė, unikali organizacija, užsiimanti paslaugų verslu, kur pirmiausiai įvyksta santykis su klientu, o nuo šio santykio kokybės priklauso grįžtamasis ryšys, tolimesni ryšiai su klientais, verslo partneriais ir t.t. Kuriant bendradarbiavimu pagrįstus santykius su klientais išauga banko darbuotojo darbo efektyvumo reikšmė. Tad bankų organizacinė sistema turi būti sukurta tokia, kad maksimizuotų strateginį lankstumą, darbuotojų motyvavimo sistemos efektyvumą, patrauklių motyvavimo priemonių sukūrimą ir panaudojimą. Todėl ištekliai renkantis ir taikant motyvavimo priemones, turi būti paskirti saikingai, produktyviai, novatoriškai, su daug žadančiomis vystymo galimybėmis, siekiant maksimaliai padidinti darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, skatinant nuolatinį, savanorišką darbuotojo tobulėjimą, ugdimąsi, norą našiai dirbti, siekti kuo geresnių rezultatų (Fasnacht, 2009, p.175-180).

Identifikuojant motyvavimo priemones bankininkystės sektoriuje, remsimės L. Marcinkevičiūtės (2003) sukurta klasifikacija materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės (4 lentelė).

**Darbuotojų motyvavimo priemonės**

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno padalijime; Darbo užmokestis; Išlaidų kompensavimas; Paskolos iš kaupiamųjų fondų; Sutaupytų lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos; Nuolaidos įmonės gaminamai produkcijai; Sporto klubo abonementai; Kelialapiai poilsiui; Laisvalaikio renginiai; Stažuotės; Tarnybinis automobilis.	Darbo įvertinimas; Darbo sąlygos; Darbo turinys; Sprendimų priėmimo laisvė; Padėkos raštai; Kvalifikacijos tobulinimas; Palankus psichologinis klimatas; Drausminių nuobaudų panaikinimas; Pasitenkinimas darbu; Pasitikėjimas ir atsakomybė; Nusiskundimų analizė; Saviraiškos galimybės; Užimtumo garantijos; Racionalūs valdymo stiliai.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai, p. 16.

Toliau šioje dalyje identifikuosime ir aptarsime motyvavimo priemones naudojamas bankininkystės sektoriuje, jų motyvavimo reikšmę ir poveikį darbuotojams.

**1.3.1. Piniginės materialinės motyvavimo priemonės**

Materialinių piniginių motyvavimo priemonių reikšmė yra akivaizdi. Tinkamai sukurta, subalansuota piniginių skatinimo programa turi didelę motyvacinę vertę.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra *darbo užmokestis*. Ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, kiek svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą<sup>12</sup>. Toks darbo užmokestis nors ir motyvuoja darbuotoją dirbti įmonėje, tačiau tai dar negarantuoja darbuotojo lojalumo.

Anot mokslininko P. L. Dubois (2007) motyvavimas darbo užmokesčiu pasirenkamas, nes turi nemažai privalumų: suteikia saugumo jausmą, pagerina darbuotojų nuotaiką (nors tai daugiau trumpalaikis veiksnys), darbuotojai labiau paiso klientų interesų, nes nesistengiama parduoti vien dėl

<sup>12</sup> Ad Gloriam personalo valdymas. (2003) Darbuotojų motyvacija dirbti [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>>.



to, kad gautų didesnius komisinius. Tačiau tokia motyvavimo priemonė turi daug trūkumų, pirmiausiai dėl to, kad darbo užmokesčio didinimas neskatina darbuotojų, kaip kitos finansinės priemonės.

Motyvavimas didinant darbo užmokestį tai tik viena iš priemonių, motyvuojant darbuotojus banko sektoriuje. Šis motyvavimo produktas daugiau renkamas siejant darbo užmokestį su darbuotojų rezultatyvumu. Kur kas dažniau naudojami tokie motyvavimo produktai, kaip premijos bei kiti papildomi priedai.<sup>13</sup>

*Premija* tai yra vienkartinis užmokestis, išmokamas už didesnius nei planuoti pasiekimus. P. L. Dubois (2007) teigė, jog vadovai nėra įsipareigoti pastoviai mokėti premijas. Premijos skiriamos už tam tikrus konkrečius nuopelnus. Dažniausiai premijos skiriamos, norint paskatinti darbuotojus geriau atlikti darbo užduotis, norint padidinti apyvartą.

Banko struktūroje premijų ar priedų skirimas yra labai dažnas reiškinys. Premijos paprastai skiriamos kas ketvirtį (ketvirtinės premijos) ir (ar) vieną kart metuose (metinės premijos). Ketvirtinės premijos, tai yra atlygis už individualius darbuotojo ar komandos rezultatus, kurios skiriamos kas ketvirtį. Metinė premija tai yra visos komandos ar atskiro filialo metinis piniginis įvertinimas.

Bankininkystės sektoriuje pastaraisiais metais tobulinama premijavimo sistema, kuri pagrįsta vien tik individualaus darbuotojo darbo rezultatais. Kuriama ir diegiama skaidri priedų ir premijų sistema. Laikomasi nuostatos, jog darbuotojai turi teisę aiškiai žinoti, kas už ką gauna pinigus.<sup>14</sup> Tai yra darbuotojas galės valdyti savo premijos dydį, dirbdamas našiau, įgyvendinamas daugiau tikslų, atlikdamas daugiau užduočių, parduodamas didesnę skaičių banko produktų, o to rezultate - gaus didesnę atlygį.

Be paminėtų motyvavimo priemonių daug dėmesio skiriama ir kitoms motyvavimo priemonėms. Bankuose plačiai paplitusios tokios motyvavimo priemonės, kuomet darbuotojams yra sudaromos išskirtinės sąlygos nemokamai gauti mokėjimo korteles, nemokamai išgryninti pinigus, naudotis kredito limitais, kreditinėmis kortelėmis ar pigiau gauti vartojimo bei būsto paskolą.<sup>15</sup>

*Paskolos darbuotojams.* Šios motyvavimo priemonės populiarumas ir poreikis tarp banko darbuotojų ypač išaugo pastaraisiais metais. Dauguma bankų savo darbuotojus, paėmusius būsto paskolas, motyvuoja kur kas mažesniais palūkanų normomis, nei jos nustatomos kitiems klientams. Tai yra ne tik motyvavimas, bet ir didelis pririšimas prie darbovietės ilgam laikotarpiui. Kadangi iš

<sup>13</sup> Lietuvos respublikos trišalės tarybos portalas. (2009) Darbo užmokestis [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrtt.lt/lt/naudinga/metodines-nuorodos-rekomendacijos/darbo-uzmokestis.html>>.

<sup>14</sup> Swedbank bankas. (2008) Hansa gyvybės draudimas siūlo motyvuoti, o ne prišti darbuotojus [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:Pi57Yec3v-IJ:www.swedbank.lt/lt/articles/view/554+pensijinis+draudimas+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.

<sup>15</sup> Alna. (2007) Ūpui pakelti - ne tik premijos, bet ir pramosos [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos\\_centras/pranesimai\\_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20](http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos_centras/pranesimai_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20)>.

bendrovės išeidamas darbuotojas netenka visų lengvatų. Tai yra bankas gali vienašališkai pakeisti palūkanas, dėl to darbuotojui stipriai išaugs išlaidos už paskolą.<sup>16</sup>

*Sveikatos draudimas* yra ne tik papildoma sveikatos apsauga darbuotojams, bet ir veiksminga darbuotojų skatinimo priemonė. Motyvavimo priemonės privalumas: sveikatos draudimas yra trumpalaikė ir nebrangi, bet patraukli darbuotojų skatinimo priemonė. Sveikatos draudimu apdraudusi savo darbuotojus įmonė suteikia jiems galimybę nemokamai naudotis privačių medicinos ir diagnostikos centrų paslaugomis. Be to, sveikatos draudimo įmokas, bendrovė gali laikyti išlaidomis, todėl motyvuoti šia priemone bankams yra pigiau nei išmokėti premiją.<sup>17</sup>

*Investicinis gyvybės draudimas* – padeda išsaugoti svarbius darbuotojus savo įmonėje bei suvaldyti su darbuotojų kaita susijusius kaštus.<sup>18</sup> Ši motyvavimo priemonė populiari bankininkystės sektoriuje. Priemonė patraukli, nes apdraudžiamas darbuotojas, kartu kaupiant tam tikrą pinigų sumą, kuri atiteks darbuotojui, jei darbuotojas išdirbs sutartą laikotarpį. Paprastai bankuose skiriasi siūlomas draudimo motyvavimo modelis, vieni bankai lojaliam darbuotojui leidžia pačiam valdyti lėšas asmeninėje draudimo sutartyje, darbdaviui tik mokant įmokas - kiti bankų vadovai didina draudimo įmokų dydį priklausomai nuo darbuotojo stažo, darbo rezultatų ir t.t.<sup>19</sup>

*Pensijų kaupimo programos.* Pensijų kaupimas įmonės darbuotojams papildomo savanoriško pensijų kaupimo fonduose - visame pasaulyje, o ypač bankininkystės sektoriuje, itin taikoma priemonė darbuotojų lojalumui didinti, papildomoms socialinėms garantijoms darbuotojams suteikti, didesnei pensijai senatvėje užtikrinti, geriausiai dirbantiems įmonės darbuotojams motyvuoti ir, žinoma, galimybė pasinaudoti mokesčių lengvatomis.<sup>20</sup> Ši motyvavimo priemonė patraukli dar ir dėl to, nes į pensijų fondą darbdavio įmokėti pinigai iš karto tampa darbuotojo nuosavybe. Skirtingai nuo investicinio gyvybės draudimo, darbuotojams įmokos į pensijų fondus gali būti nereguliaros.

---

<sup>16</sup> VAITKEVIČIUS, Karolis. (2009) Bankų darbuotojai bijo likti be lengvatų [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:mwHoz-yhbFYJ:www.15min.lt/naujiena/spausdinti/miestas/vilnius/41/35000/+banku+paskolos+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.

<sup>17</sup> SEB bankas. (2006) Sveikatos dieną SEB Vilniaus bankas apdraudė savo darbuotojų sveikatą (2006 04 07) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:DgnTO9ZdxncJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfm.asp%3FDUID%3DDUID\\_B23CBD3499F0FC5FC1257149004BAF4E%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+bankai+draudzia+savo+darbuotojus&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:DgnTO9ZdxncJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfm.asp%3FDUID%3DDUID_B23CBD3499F0FC5FC1257149004BAF4E%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+bankai+draudzia+savo+darbuotojus&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.

<sup>18</sup> Verslo draudimas. (2009) Darbuotojų gyvybės draudimas – darbuotojams išsaugoti [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.verslodraudimas.lt/darbuotoju\\_draudimas/darbuotoju\\_gyvybes\\_draudimas/darbuotojams\\_issaugoti.html](http://www.verslodraudimas.lt/darbuotoju_draudimas/darbuotoju_gyvybes_draudimas/darbuotojams_issaugoti.html)>.

<sup>19</sup> Swedbank bankas. (2008) Hansa gyvybės draudimas siūlo motyvuoti, o ne priišti darbuotojus [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:Pi57Yec3v-IJ:www.swedbank.lt/lt/articles/view/554+pensijinis+draudimas+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.

<sup>20</sup> MP Pension Funds Baltic. (2007) Darbuotojų lojalumo darbdaviui ugdymo programos [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.mppf.lt/main.php/id/80/lang/1>>.

Bankai siūlydami savo darbuotojams ilgalaikes finansines investicijas, užsitikrina didesnę darbuotojų lojalumą. Žmogus ne taip lengvai nuspręs atsisveikinti su darbovieta, kuri jam kaupia papildomą pensiją ar moka sveikatos bei gyvybės draudimo įmokas, suteikia paskolas lengvatinėmis sąlygomis.<sup>21</sup> Be to, tokios motyvavimo priemonės, kaip sveikatos, gyvybės draudimas, pensijų kaupimo fondai - bankininkystės sektoriuje pasirenkamos dar ir dėl to, kadangi bankai parduoda šias motyvavimo priemones ir išorės klientams. Darbuotojams bus lengviau parduoti produktus, kai jie patys žinos šių produktų naudą.

### 1.3.2. Nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės

Šalia išvardytų materialinių motyvavimo priemonių yra ir kitų - nepiniginių motyvavimo priemonių, kuriomis skatinami darbuotojai bankininkystės sektoriuje. Tai ir galimybė naudotis asmeniniu kompiuteriu, automobiliu asmeniniais tikslais, degalais, taksi paslaugomis, telefonu, bendros šventės, įvairūs pramogų, sporto, poilsio abonementai, dalyvavimas oficialiuose pietuose, kelionės į užsienį, dovanos, parama šeimai ir t.t. Bendrovei šios motyvavimo priemonės nėra labai brangios, bet padeda siekti tokių tikslų, kaip komandos, kolektyvo formavimas, organizacijos įvaizdžio gerinimas, vertybių, bendros kultūros organizacijose kūrimas.

Kiekvienoje bankininkystės struktūroje yra savitos, dažnai savo tradicijomis, savita kultūra, ritualais paremtos nepiniginės motyvavimo priemonės. Plačiau aptarsime populiariausias, plačiausiai naudojamas nepiniginės motyvavimo priemones, skirtas darbuotojų santykiams sutvirtinti.

Bankininkystės sektoriuje dažnai organizuojami bendri darbuotojų *laisvalaikio renginiai*: sporto rungtynės, naujametiniai renginiai, vasaros šventės, banko gimtadieniai ir t.t. Į laisvalaikio renginius paprastai kviečiami tik darbuotojai be šeimos narių, siekiant akcentuoti bendravimą tarp komandos narių. Šventės tikslas - skatinti komandinį darbą bei lojalumą bankui. Be to, puikiai praleistas vakaras su kolegomis pakankamai realiai atsiliepia darbo efektyvumui.<sup>22</sup>

Kita nepiniginė motyvavimo priemonė – *dovanos*. Geriausi darbuotojai bankuose skatinami brangiomis dovanomis, kelionėmis į SPA centrus ar net į užsienio šalis.

---

<sup>21</sup> SEB bankas (2006). Darbuotojai motyvuojami nepakankamai, rodo [www.seb.lt](http://www.seb.lt) apklausa [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

<[http://209.85.129.132/search?q=cache:U3f18lLvIEcJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID\\_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+seb+kaupia+pensija+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:U3f18lLvIEcJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+seb+kaupia+pensija+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.

<sup>22</sup> KATINAS, Mantas. (2003) Verslui paskatinti – bendras pobūvis [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3f2a09ca88473>>.

Apibendrinant materialines pinigines ir nepiniginės motyvavimo priemonės galima teigti, jog pinigine bei nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas pajustų save visos motyvų visumos dalele.<sup>23</sup> Kad šios priemonės ne tik didintų darbuotojų lojalumą, prisirišimą prie organizacijos, bet taip pat motyvuotų juos siekti aukštų darbo rezultatų bei palankiai atsilieptų apie savo organizaciją.

### 1.3.3. Psichologinės motyvavimo priemonės

Pasaulinės tarptautinės personalo konsultacijų bendrovės "Mercer" tyrimas atskleidė, kad darbuotojai svarbiausiu ir labiausiai motyvuojančiu veiksniu darbe laiko pagarbą, antru pagal svarbą įvardijamas darbo turinys, o trečia labiausiai motyvuojančia priemone įvardijami santykiai su bendradarbiais ir įmonės mikroklimatas. Kitas vietas užėmė darbo užmokestis, premijos.<sup>24</sup> Tačiau psichologai vis tik akcentuoja, jog nepakankamą atlyginimą gaunančius darbuotojus sunku paveikti psichologinio skatinimo priemonėmis.<sup>25</sup>

"Person Premier" personalo atrankas vykdantys specialistai išskyrė tendencijas, kas be tinkamo darbo užmokesčio labiausiai motyvuoja darbuotojus:

- asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybė;
- dalyvavimas sprendimų priėmime;
- galimybė inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai;
- poreikis matyti savo indėlį organizacijos rezultatams, t.y. būti įvertintam ir gauti grįžtamąjį ryšį apie savo efektyvumą;
- saugus ir žmogiškas bendravimas.<sup>26</sup>

Pasak L. Marcinkevičiūtės (2004), labiausiai psichologiškai motyvuojančios motyvavimo priemonės yra darbo sąlygos, darbo įvertinimas, darbo turinys, palankus psichologinis klimatas, padėkos raštai, sprendimo priėmimo laisvė, kvalifikacijos tobulinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, racionalūs valdymo stiliai, saviraiškos galimybė, nusiskundimų analizė.

Aptarsime šias bankininkystės sektoriuje taikomus psichologinės motyvavimo priemones:

---

<sup>23</sup> CV Market – karjeros centras. (2009) Nepiniginiai personalo motyvacijos metodai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.cvmarket.lt/career.php?career\\_style=0&lastmenu=600&menu=2&text\\_id=397](http://www.cvmarket.lt/career.php?career_style=0&lastmenu=600&menu=2&text_id=397)>.

<sup>24</sup> PAULAUSKAITĖ, Vaida. (2008) Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869>>.

<sup>25</sup> Naujas darbas. (2007) Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://naujasdarbas.delfi.lt/index.php?info=3&t=news&g=FA515DBF-0644-42C6-9644-0E2CE0C463B8>>.

<sup>26</sup> PAULAUSKAITĖ, Vaida. (2008) Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869>>.

*Palankus psichologinis mikroklimatas.* Bankininkystės sektoriuje didžiausias dėmesys skiriamas šiems veiksniams, įtakojantiems organizacijos mikroklimatą: psichologinis komfortas, komunikacija, kontrolė, santykiai su vadovais, vadovavimo stilius, atvirumas, tolerantiškumas, kūrybiškumo, iniciatyvumo skatinimas, tarpusavio santykiai, vertybės, tradicijos, bendros šventės ir kt.

Paprastai bankai yra žmonių gerbiamos bei geidžiamiausios darbovietės. Žinoma, kad toks įvertinimas labai reikšmingas, vadinasi organizacijoje nori dirbti geriausi darbuotojai.<sup>27</sup> Siekiant išlaikyti tokį įvaizdį bankai siekia tapti patraukliausiais darbdaviais, gerinant darbuotojų darbo sąlygas bei kuriant palankų darbuotojams psichologinį klimatą, komfortą.

Bankuose didelis dėmesys skiriamas kuriant psichologinį komfortą darbuotojams. Stengiamasi, kad darbuotojas jaustųsi kolektyvo nariu nuo pat atėjimo į bendrovę. Tai ir darbuotojų adaptavimo, palaikymo, prisitaikymo prie naujos aplinkos programos, o taip patogios, saugios, darbo vietos sukūrimas, adekvataus darbo krūvio skyrimas bei gerų santykių kolektyve skatinimas.

Santykiai kolektyve yra svarbūs darbuotojui jaučiant psichologinį komfortą, pasitenkinimą.<sup>28</sup> Tai yra santykiai tarp bendradarbių, darbuotojų ir vadovo. Psichologinis suderinamumas dirbant labai svarbus, nes nuo to priklauso atskirų darbuotojų, visos komandos darbo rezultatai, įvertinimas ir atlygis. Gerų, efektyviai dirbančių komandų formavimas yra vienas iš gero psichologinio klimato organizacijoje garantų.<sup>29</sup>

Kuriant gerus santykius organizacijose didelis vaidmuo tenka vadovui. Bankininkystės sektoriuje skatinamas demokratinius *valdymo stilius*. Vadovas dėl organizacijos veiklos tariasi su darbuotojais. Nurodymai, draudimai, paskatinimai nustatomi diskusijų keliu. Vadovai, įtraukdami pavaldinius į sprendimų priėmimą, perkelia jiems dalį atsakomybės, o kartu sukelia pasitikėjimą. Taip santykius ir psichologinį klimatą kuria nebe vienas vadovas, o visas bendradarbių kolektyvas.<sup>30</sup>

Psichologinį klimatą ypatingai lemia darbuotojo *veiklos vertinimas*. Darbo vertinimas yra labai svarbus darbuotojui. Pasak F. S. Butkaus (2003), darbo vertinimas organizacijose naudojamas darbuotojų tobulinimosi tikslams, kaip objektyvus jo sėkmių ir nesėkmių darbo rodiklis, nurodantis kryptis, kuriomis jis daugiausiai turi tobulintis. Darbo vertinimas yra vienas patikimiausių ir pagrindinių informacijos šaltinių, sprendžiant darbuotojų karjeros, pareiginio kilimo klausimus. Taigi,

<sup>27</sup> CV. (2009) Pirmoje vietoje – SEB. (2009) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=836d6dde-8e1e-4400-9f21-734ee4e5fa29&RubricID=20000000-0000-0000-111111112232>>.

<sup>28</sup> JERMAKOVIENĖ, Inga. (2001) Kaip skatinti darbuotojus [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://verslas.banga.lt/lt/patark\\_full/3c0377e662ed6](http://verslas.banga.lt/lt/patark_full/3c0377e662ed6)>.

<sup>29</sup> Grand Partners – business consulting experts. (2007) Psichologinis klimatas – kaip tai veikia [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/psichologinis-klimatas--kaip-tai-veikia/>>.

<sup>30</sup> RANONYTĖ, Agnė. (2008) Vieta, kur smagu dirbti. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=a3c00720-0648-4dc1-83cc-ae5b36601c2b>>.

vertinimo procedūra organizacijoje veikia kaip motyvuojantis darbuotoją veiksnys, patenkinantis darbuotojo augimo, tobulėjimo poreikį.

Paprastai bankuose vyksta kasmetiniai darbuotojo, o taip pat ir vadovų veiklos vertinimai. Šios veiklos tikslas yra išsiaiškinti darbuotojo kompetenciją, lūkesčius, pastangas. Kasmetiniai veiklos vertinimo pokalbiai padeda tai išsiaiškinti – kiekvienas darbuotojas, susitikęs su vadovu, gali išsakyti savo ir išgirsti kitų nuomonę, įvertinti atliktus darbus ir aptarti karjeros galimybes.

Įvertinami ir apdovanojami geriausi darbuotojai. Tai daroma skyriaus, filialo, visos organizacijos, darbuotojų akivaizdoje, pabrėžiant, jog kiekvienas darbuotojas, jo indėlis į bendrą organizacijos veiklą, vertingas ir reikalingas kompanijai, pagiriama už laiku atliktas užduotis, pasiūlytas idėjas ir pagalbą. Už nuopelnus skiriamos premijos, skatinama sveikatos draudimu, pasiūloma palankiomis sąlygomis naudotis banko paslaugoms ir pan. Daugiausia pasiekusius darbuotojus sveikinama įvairiuose renginiuose (pvz., „Metų geriausieji“), dovanojamas saviraiškos kursas, pietūs su banko prezidentu ir pan.<sup>31</sup>

Bankuose dažnai vertinamas ir vadovų darbas, nuo kurio daugiausiai priklauso organizacijos psichologinis darbo klimatas. Vadovų veiklos vertinimas paprastai vykdomas anonimiškai ir konfidencialiai, apklausiant darbuotojus. Anonimiškumas reikalingas, norint gauti tikslesnius, atvirus, nuoširdžius duomenis. Bankų vadovybė po tokios pavaldinių apklausos vertina vadovų veiklos, vadovavimo efektyvumą.

*Įmonės įvaizdis* taip pat svarbus psichologinį klimatą sąlygojantis veiksnys. Dauguma žmonių nori dirbti patikimose, solidžiuose įmonėse. O solidi organizacija visada turės mažiau problemų dėl personalo kaitos ir darbuotojų nelojalumo.<sup>32</sup>

Tai, jog bankai rūpinasi savo įvaizdžiu nėra naujiena. Bankai siekia lyderiauti rinkoje, tapti patraukliausiais darbdaviais. Šiuos tikslus įgyvendina gerindami organizacijos įvaizdį, rūpindamiesi psichologiniu organizacijos mikroklimatu, skatindami darbuotojus ne tik materialiai, bet ir emociškai.<sup>33</sup>

*Kvalifikacijos tobulinimas arba kėlimas* - efektyvi motyvavimo priemonė. Be to, anot V. Baršauskienės (2001) darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas susijęs su organizacijos vystimusi, nes mokymo tikslas yra suteikti kuo daugiau žinių, kurios praplėstų darbuotojo sugebėjimus

---

<sup>31</sup> SEB bankas. (2009) SEB bankas – darbdavys [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

<[http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebcollection.cfmc.asp?duid=DUID\\_2951719B942F6559C12574C5004DFF22&xsl=lt&sitekey=seb.lt](http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebcollection.cfmc.asp?duid=DUID_2951719B942F6559C12574C5004DFF22&xsl=lt&sitekey=seb.lt)>.

<sup>32</sup> Grand Partners – business consulting experts. (2007) Psichologinis klimatas – kaip tai veikia [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/psichologinis-klimatas--kaip-tai-veikia/>>.

<sup>33</sup> Alna. (2007) Ūpui pakelti - ne tik premijos, bet ir pramogos [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

<[http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos\\_centras/pranesimai\\_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20](http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos_centras/pranesimai_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20)>.

ir atitinkamai pagerintų pareigų atlikimą, o tai turi tiesioginės įtakos darbuotojo ir organizacijos efektyvumui.

Bankai siekia, jog darbas darbuotojams teiktų profesinį pasitenkinimą ir dirbdami jie galėtų atskleisti savo potencialą. Bankų organizacijos darbuotojams suteikia galimybę vykti stažuotis, dalyvauti įvairiausiose mokymo kursuose, seminaruose, konferencijose, mokytis kalbų ar dirbti grupės padaliniuose svetur.<sup>34</sup>

Taigi, šiandieniniame pasaulyje korporacijos vis dažniau orientuojasi į patrauklios darbo aplinkos kūrimą – tokios, kuri būtų pritaikyta kiekvieno darbuotojo individualiems poreikiams, apimtų bendrovės kultūrą ir vertybes, atmosferą tarp kolegų, santykius su vadovais, patogų, išskirtinį ir kūrybingumą skatinantį interjerą. Vis daugiau sėkmingai dirbančių šiuolaikinių bendrovių suvokia, kad išskirtinė ir netradicinė darbo aplinka yra puiki priemonė auginti jų verslą.<sup>35</sup> Bankininkystės sektorius ne išimtis - didelis dėmesys skiriamas darbuotojo rūpinimui, motyvavimui, optimalių motyvavimo priemonių kūrimui, vystimui bei pritaikymui. To įrodymas ir didžiausias įvertinimas, kad žmonės nori dirbti bankuose.

Apibendrinant naudojamas materialines ir psichologines motyvavimo priemones bankininkystės sektoriuje galime teigti, kad dalis banko struktūroje naudojamų motyvavimo priemonių neretai pasirenkami ir kitų bendrovių, tačiau akivaizdu, kad motyvavimo priemonės naudojamos bankininkystės sektoriuje išsiskiria gausa, įvairumu bei kokybišku, nuosekliu, vientisu ir lanksčiu praktiniu pritaikymu. Turbūt dėl to neveltui tarp patraukliausių įmonių išlieka finansinio sektoriaus įmonės – bankai.

#### **1.4. Vidinio marketingo koncepcija ir reikšmė organizacijoje**

Vidinio marketingo koncepcija kilo iš paslaugų marketingo ir jos pagrindinis uždavinys, anot J. Gummesson (2000), yra įgyvendinti tai, kad visi darbuotojai geriau atliktų savo darbą sąveikaudami su klientais. Koncepcijos taikymas peržengė tradicines ribas ir dabar ji apima ne tik paslaugų įmones, bet įvairias organizacijas. Vidiniame marketinge vidinę rinką sudaro organizacijos dirbantieji ir, pagal kokybės vadybos teorijas, darbuotojai vieni kitiems yra vidiniai klientai.

---

<sup>34</sup> RANONYTĖ, Agnė. (2008) Vieta, kur smagu dirbti. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=a3c00720-0648-4dc1-83cc-ae5b36601c2b>>.

<sup>35</sup> Verdispar project development. (2007) Nauja darbo aplinkos vizija: Google pavyzdys [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:WzIXKQd37qMJ:www.vop.lt/lt/new-page/+kaip+motyvuojami+darbuotojai+pasaulyje&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt>>.

Pasak L. Bučienės, I. Petrauskienės (2005) svarbiausias vidinio marketingo proceso tikslas strateginiame lygyje yra nutiesti kelią vidinei aplinkai, kuri stiprintų darbuotojų orientaciją į klientus, pardavimą bei motyvaciją dirbti. Tai pasiekama per palaikančius valdymo metodus, personalo, vidinio mokymo politiką, kontrolės procedūras bei tinkamas motyvavimo priemones.

#### **1.4.1. Vidinio marketingo sąvoka**

Vidinio marketingo sąvoka buvo pasiūlyta 1970 metais, siekiant nuosekliai pagerinti paslaugų kokybę paslaugų sektoriuje. Vidinio marketingo teorijų teigimu, siekiant patenkinti klientų poreikius turi būti patenkinami ir darbuotojų poreikiai, t.y. taikant marketingo principus per darbuotojų motyvaciją. Vėliau vidinis marketingas imtas taikyti ne tik paslaugų, bet ir kitose srityse.

Vidinio marketingo sąvoką vienas iš pirmųjų paminėjęs L. Berry (1976) pabrėžė vidinio marketingo reikšmę. Kadangi, siekiant, jog klientai būtų patenkinti pirmiausiai būtina patenkinti darbuotojo poreikius, vertinant bei elgiantis su darbuotojais, kaip su klientais. Tik tuomet bus juntamas atitinkantis organizacijos tikslus ir poreikius grįžtamasis ryšys. W. E. Sasser ir C.F. Arbeit (1976) papildydami vidinio marketingo sąvoką teigė, jog darbuotojai ne tik turi būti vertinami, bet ir traktuojami, kaip klientai (K.P. Ahmed, M. Rafiq, 2002, 21p.). Darbuotojai yra pati svarbiausi rinka paslaugų įmonėje. Daugiau vidinio marketingo sąvokų pateikta 4 lentelėje.



## Vidinio marketingo sąvokos

Autorius	Metai,	Samprata
L. Berry	1976	Vidinis marketingas pasireiškia kuomet darbuotojai organizacijoje vertinami taip pat, kaip ir klientai, tik tuomet patenkinami kliento poreikiai bei pasiekiami organizacijos tikslai.
C. Groenroos	1981	Vidinis marketingas tai suplanuotos pastangos, kai marketingo veiksmai nukreipiami į darbuotojų motyvavimą, siekiant bei skatinant darbuotojus orientuotis į vartotojus.
V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė	1999	Vidinis marketingas apsiriboja dirbančiųjų telkimu ir ugdymu, siekiant geriau vykdyti marketingo funkcijas ir tenkinti vartotojų poreikius. Vidinis marketingas – būtina sėkmingo išorinio marketingo sąlyga.
P. K. Ahmed, M. Rafiq	2002	Vidinio marketingo paskirtis yra motyvuoti, skatinti, išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus per darbą, darbo produktus, kurie jį motyvuoja.
Ph. Kotler, K.L. Keller	2007	Vykdamt vidinį marketingą svarbu, jog visi organizacijos nariai laikytųsi marketingo koncepsijos, siektų tikslų bei dalyvautų pasirenkant, perteikiant, suteikiant vertę vartotojui.
E. Vitkienė	2008	Vidinis marketingas tai vadovavimo strategija, vartotojų aptarnavimo filosofija. Dėmesys koncentruojamas į tai, kaip išauklėti į vartotoją orientuotus darbuotojus. Vidinio marketingo valdymas suvokiamas kaip būtina sėkmingo išorinio marketingo sąlyga.

Šaltinis: sukurta autorės.

Iš pateiktų vidinio marketingo sąvokų matyti, jog vidinis marketingas būtina sėkmingo išorinio marketingo sąlyga, susidedantis iš tokių svarbių elementų, kaip sėkmingas valdymas, darbuotojų motyvavimas, skatinimas bei tobulinimas, siekiant ugdyti į vartotojus orientuotus darbuotojus.

E. Vitkienės (2008) teigimu, vidinio marketingo tikslai yra šie:

- Skatinti darbuotojus palankiai reaguoti į vadovybės reikalavimus dirbti klientui.
- Pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus

P. K. Ahmed, M. Rafiq (2002) teigimu, bet kuri organizacija gali taikyti vidinį marketingą, siekiant pagerinti išorinio marketingo įgyvendinimą. Mokslininkai vidinį marketingą suskirstė į tokias fazes (raidos etapų raida):

- Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas;
- Orientacija į klientą (P.K. Ahmed, M. Rafiq, 2002, p. 15-20).

*Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas.* Ankstyvojo vidinio marketingo vystimosi fazėje, didžiausias dėmesys buvo skiriamas darbuotojų motyvacijos didinimui. Darbuotojų motyvacija, ypač tapo svarbi paslaugų srityje, kurioje labai reikšmingas orientavimasis į klientą. Dėl šių priežasčių buvo dedamos pastangos gerinti paslaugų, klientų aptarnavimo kokybę didinant darbuotojų pasitenkinimą. Imta vadovautis idėja, kad jei bus patenkintas darbuotojas, bus geriau patenkinti ir kliento poreikiai.

*Orientacija į klientą.* Pirmasis apie tai pradėjo kalbėti Ch. Gronroos (1981) teigdamas, jog dėmesys organizacijoje koncentruojamas į tai, kaip išugdyti į vartotoją orientuotus darbuotojus. Darbuotojas turi orientuotis į vartotoją, t.y. išsiaiškinti kliento poreikius, tikslus, norus bei patenkinti šiuos poreikius. Vadinasi, jei organizacijoje bus rūpinamasi darbuotoju, tai darbuotojas bus labiau orientuotas į vartotoją.

Ch. Gronroos (1990) teigimu, kol nebus rūpinamasi darbuotojais, organizacijos sėkmė bus pavojuje. „Jeigu norima, jog aptarnavimas būtų efektyvus, reikia žmonių, kurie supranta idėją“, teigia Ch. Gronroos. (E. Vitkienė, 2008, p. 124).

Atsižvelgus visas šias apibendrintas vidinio marketingo sąvokas galime pateikti tokią vidinio marketingo sąvoką: „*vidinis marketingas tai vadovavimo strategija, kuomet marketingo veiksmai nukreipiami į darbuotojus, siekiant motyvuoti darbuotojus, patenkinti jų poreikius, tuo pačiu skatinant darbuotojus patenkinti vartotojų poreikius*“.

Vis dėl to, anot M. Dunmore (2002), nėra visuotinai priimto vidaus marketingo apibrėžimo. Kadangi vieni autoriai akcentuoja darbuotojų motyvavimą, siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, kai tuo tarpu kiti mokslininkai pabrėžia, darbuotojų ugdymo reikšmę, siekiant, jog darbuotojai būtų labiau orientuoti į vartotojus.

#### **1.4.2. Vidinio marketingo strategijos įgyvendinimas ir valdymas**

Žmogiškojo kapitalo teoriją plotmėje personalas laikomas svarbiausiu įmonės ištekliumi. Vadinasi, įmonė turi rūpintis darbuotojų kompetencija, požiūriu į darbą, atsakomybės suvokimu bei prisiėmimu, įsipareigojimais įmonei ir pan. Taigi, darbuotojai turi būti pritraukiami, ugdomi ir išlaikomi įmonėje pasitelkiant vidinio marketingo koncepciją. Vidinio marketingo strategijos taikymas organizacijoje gali padėti spręsti tokias strateginę reikšmę turinčias vadybos problemas, kaip: išlaikyti kompetentingiausius darbuotojus įmonėje, palaikyti vadovų ir darbuotojų santykių nenutrūkstamumą

vadovams dalijantis tikslais, patirtimi ir įgūdžiais, taip padedama sukurti ir stiprinti darbuotojų motyvaciją siekti įmonės sėkmės.<sup>36</sup>

M. Dunmore (2002) teigimu, sėkmingai valdyti vidinio marketingo strategiją, motyvuoti darbuotojus yra pagrindiniai dalykai į kuriuos organizacija turėtų orientuotis, norinti įgyvendinti savo tikslus bei pagerinti įmonės rezultatus, pelną, konkurencingumą. Tuo tarpu J. V. Richard, R. B. Lewis (2000) taip pat akcentavo vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo reikšmę bei valdymą įmonėje, apibūdinamas, jog žmogiškųjų išteklių valdymas tai visuma organizacijos sprendimų, vidinių taisyklių per kurias organizacijos pritraukia, motyvuoja, vertina, tobulina savo darbuotojus. L. Berry (1976) kalbėdamas apie vidinio marketingo valdymą teigė, jog valdyti, vadovauti darbuotojams reikia subtiliai, išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus per motyvavimo priemones, kurios atitinka jų poreikius.

E. Vitkienė (2008) teigė, jog pradėdant planuoti ir įgyvendinti vidinio marketingo strategiją, atsižvelgiama į keletą dalykų. Pirma, ar vadovai skiria pakankamai dėmesio vidiniam marketingui. Antra, vidinio marketingo programa nebus įgyvendinta, jei bus remiamasi tik kontakto su paslaugų vartotojais lygmens iniciatyva, įtraukiant tik kontaktuojančius darbuotojus. Tik tuomet, kada bus sukurta vieninga aptarnavimo kultūra, apimanti visas vidinio marketingo tikslines grupes (visus vadovus, su klientais bendraujančius darbuotojus bei visus likusius darbuotojus) vidinio marketingo strategija bus įgyvendinta.

Siekiant, jog vidinio marketingo strategija būtų įgyvendinama kuo efektyviau būtina:

- Siekti geresnės vidinės komunikacijos organizacijoje.
- Pastoviai darbuotojus mokyti, skatinti, motyvuoti, siekiant, jog darbuotojai ne tik suprastų ir pripažintų vidinio marketingo vertę, bet ir jų svarbų vaidmenį organizacijoje.
- Įveikti organizacijos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, skatinti įsitraukti darbuotojus į verslo įgyvendinimo, pokyčių procesus (E. Vitkienė, 2008, p.126).

P. K. Ahmed, M. Rafiq (1995) akcentuodami vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo reikšmę kompanijoje teigė, jog būtina:

- Ugdyti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus reikia tuos, kurie gali ir nori atnešti vertę, naudą įmonei.
- Suderinti darbuotojų misiją, tikslus su įmonės tikslais.
- Vidaus marketingo strategija veikia pagal valdymo organizavimą, tad turi būti geri bendradarbiavimu paremti ryšiai tarp vadovų ir darbuotojų.

---

<sup>36</sup> BAGDONIENĖ, Liudmila (2008) Santykių marketingo raiška paslaugų versle. [interaktyvus]. Ktu.lt Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/habilitacija/bagdoniene/bagdonienes%20apzvalga.pdf>>.

- Užtikrinti, kad talentingi ir kūrybiški darbuotojai būtų įtraukti į organizacinę kompanijos sistemą.
- Darbuotojų ir kompanijos vertybės turi būti suderintos, panašios. Organizacijos kultūra, tradicijos turi būti priimtinos ir artimos darbuotojui, tuomet darbuotojas bus labiau prisirišęs prie organizacijos, jam bus suprantamesni organizacijos tikslai.
- Svarbu didinti tarnautojo kompetenciją;
- Naudojant įvairius motyvavimo metodus bei priemones gerinti darbuotojų motyvaciją organizacijoje.

M. Popper, R. Lipshitz (2000) pabrėžia vadovo reikšmę organizacijoje. Kaip sėkmingai bus įgyvendinta vidinio marketingo strategija priklauso nuo vadovo kompetencijos, pozicijos. J. Y. Shah, W. L. Gardner (2008) teigimu, jog labai svarbu, jog vadovas būtų dėmesingas darbuotojams bei nepamirštų įvertinti, apdovanoti darbuotojus.

Mokslinėje literatūroje aptinkama, jog daugelis autorių pabrėžia vadovo svarbą personalo valdyme. R. C. Maddock, R. L. Fulton (1998) teigimu, darbuotojų valdymas, motyvavimas, visas vidinio marketingo procesas priklauso nuo vadovo lyderio. D. Gambetta (1988) išskyrė tokias pagrindines vadovo savybes būtinas įgyvendinant vidinio marketingo strategiją:

- Nuoseklumas;
- Pažadų laikymasis;
- Sąžiningumas;
- Dorumas;
- Atvirumas.

Apibendrinami daugelio mokslininkų mintis, P. K. Ahmed, M. Rafiq (2002) teigė, jog vidinio marketingo strategijos valdymas praktikoje gali padėti bendrovei tapti lydere rinkoje. Tačiau labai svarbu, jog įmonė:

- Suprastų darbuotojų poreikius;
- Laikytų darbuotojus partneriais;
- Naudotų tinkamas motyvavimo priemones.

Kadangi personalas atstovauja organizacijai bei turi tiesioginės įtakos vartotojo pasitenkinimui, šie asmenys tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į paslaugas teikiančią organizaciją. Kuo tas požiūris bus palankesnis, tuo įmonė geriau konkuruos tam tikrų paslaugų rinkoje (L. Bučienė, I. Petrauskienė, 2005).

Nors vidinis marketingas, jo strategijos įgyvendinimas ir valdymas apima ne vien tik darbuotojo motyvavimą, bet ir darbuotojo ugdymą, švietimą, siekiant darbuotojus orientuoti į vartotojus, tačiau tolimesniuose skyriuose mes gilinsimės ir vertinsime darbuotojų motyvavimą bei taikomas motyvavimo priemones Lietuvoje bankininkystės sektoriuje, siekiant atskleisti temos turinio esmę.

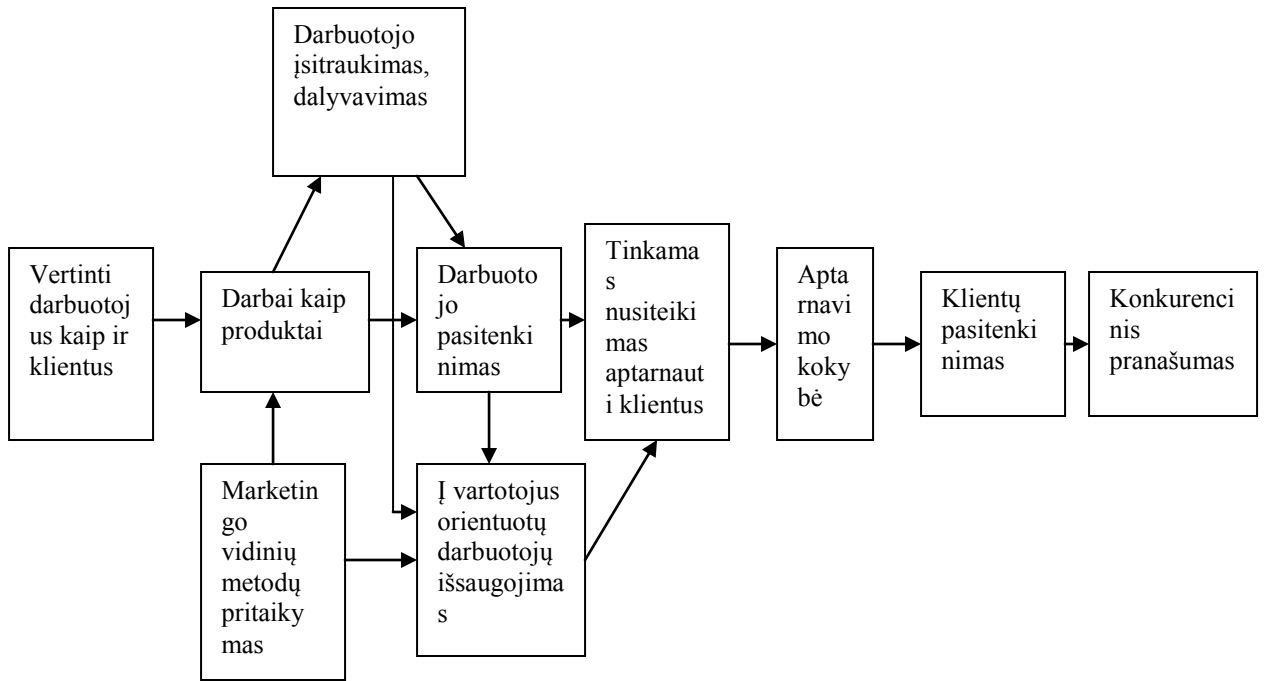
### **1.4.3. Vidinio marketingo taikymo modeliai**

Mokslinėje literatūroje aptinkama, jog vidinio marketingo taikymo modeliai labai įvairūs ir skirtingi. Modelių skirtingumas rodo, jog vidinio marketingo taikymas yra sudėtingas procesas. Šioje darbo dalyje išskirsime svarbiausius vidinio marketingo taikymo bruožus, kuriais bus remiamasi, rengiant motyvavimo priemonių taikymo, vidiniame marketinge Lietuvos bankininkystės sektoriaus pavyzdžiu, modelį.

L. Berry (1981) pateikdamas vidinio marketingo modelį, išskyrė šiuos svarbiausius vidinio marketingo elementus: darbuotojų pasitenkinimas ir vartotojo pasitenkinimas. L. Berry (1981) vidinio marketingo taikymo modelį apibūdina šiais bruožais:

- Darbuotojų vertinimas, elgesys su darbuotojais kaip su klientais, iššaukia gerą darbuotojų elgesį su klientais. Darbuotojo aptarnavimas tampa kokybiškesnis, efektyvesnis.
- Kuomet darbuotojai vertinami, kaip klientai, tuomet darbuotojai geriau vertina ir pačius klientus, stengiasi geriau patenkinti klientų poreikius. Darbuotojai sėkmingiau parduoda kompanijos produktus.
- Pozityvus vadovų požiūris, marketingo metodų, motyvavimo priemonių taikymas darbuotojams naudojamos, siekiant, jog darbuotojai būtų labiau orientuoti į vartotojus.

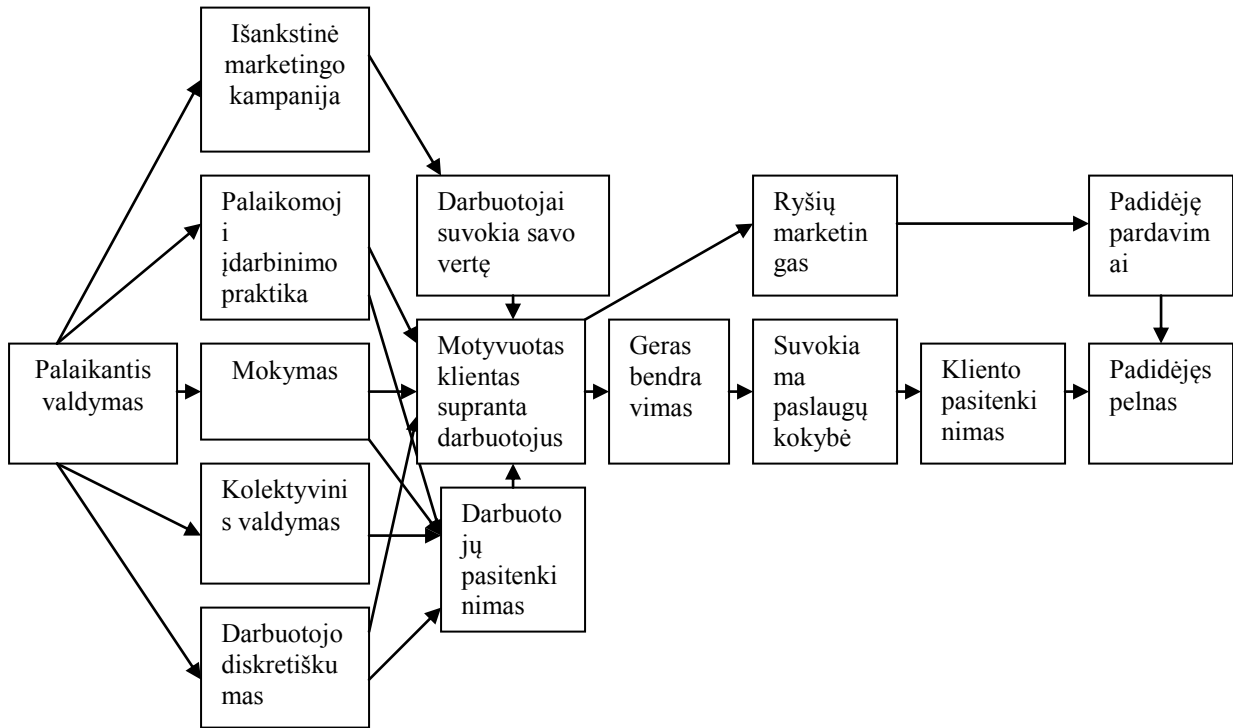
Vidinio marketingo taikymo modelis pavaizduotas 8 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės pagal I. Berry (1981) The employee as customer, 19p.

### 8 pav. L. Berry vidinio marketingo modelis

C. Gronroos (1985) vidinio marketingo taikymą pateikė savo sukurtame originaliame modelyje (žr. 9 paveikslą). Originalus modelis pagrįstas prielaida - darbuotojai turi suprasti vidinio marketingo idėją, laikytis marketingo koncepcijos. Darbuotojų nuostatos į vartotoją turi būti nukreiptos sąmoningumo bei paslaugumo principu. Darbuotojas visuomet turi siekti geresnės paslaugų kokybės bei didesnių pardavimo apimčių.

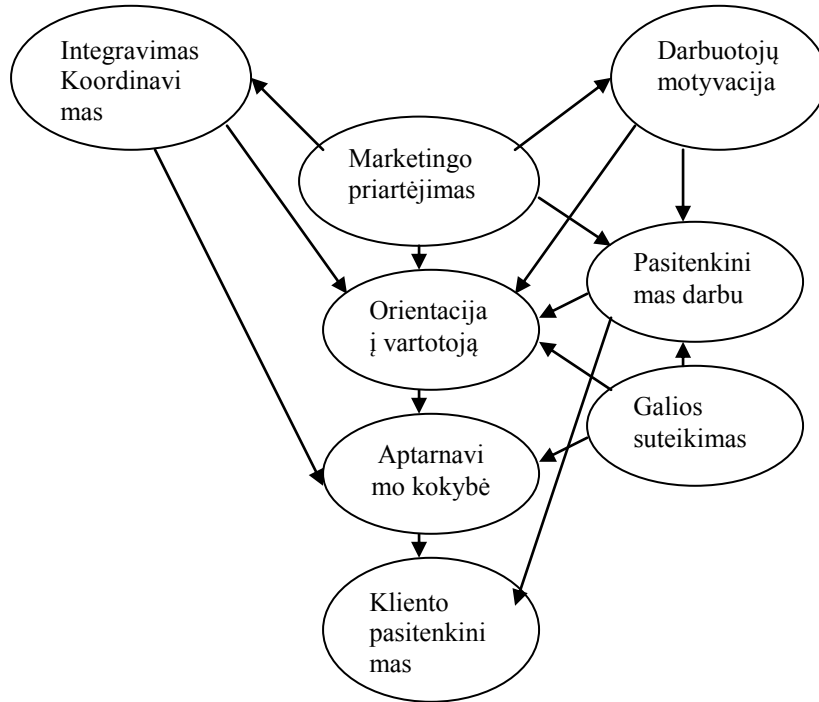


Šaltinis: sudaryta autorės pagal C. Gronroos (1985) Internal marketing – theory and practice, p.25.

### 9 pav. C. Gronroos vidinio marketingo modelis

Abu L. Berry (1981) bei C. Gronroos (1985) modelius vienija tokie pagrindiniai vidinio marketingo bruožai, kaip darbuotojų motyvavimas bei pastovi komunikacija su jais. Motyvuoti darbuotojai tampa labiau orientuoti į vartotojus, dėl to kyla didesnis vartotojų pasitenkinimas, auga klientų lojalumas.

Apjungę L. Berry (1981), Gronroos (1985) modelius, P. K. Ahmed, M. Rafiq (2002) pasiūlė bendrą vidinio marketingo taikymo modelį, kuris atspindi vidinio marketingo pagrindinius tikslus: vadovauti darbuotojams ir veiksmų programas įgyvendinti taip, kad darbuotojai jaustųsi, kad jais yra rūpinamasi bei būtų skatinami tapti marketingo specialistais, orientuoti į vartotoją, aptarnavimo kokybę, pardavimus. P. K.Ahmed, M. Rafiq (2002) vidinio marketingo taikymo modelis pavaizduotas 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal P. K.Ahmed, M. Rafiq (2002) Internal marketing, 39p.

### 10 pav. Vidinio marketingo taikymo modelis

Pateiktame P. K. Ahmed, M. Rafiq (2002) modelyje atsispindi vidinio marketingo koncepcija. Motyvuotas, paskatintas bei gerai parengtas darbuotojas yra didelė vertybė organizacijai, nes, tik nuo darbuotojo priklauso sėkmė organizacijoje. Kai bus patenkinami darbuotojo poreikiai, tuomet aktyviau bus patenkinami ir vartotojų poreikiai. Motyvuoti darbuotojai dirbs paslaugiau, labiau orientuosis į vartotoją. Motyvuoti darbuotojai bus geresni darbuotojai.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog mokslininkai gana skirtingai pateikia vidinio marketingo taikymo modelius. Tačiau visų mokslininkų modeliai atsispindi vidinio marketingo sąvoką bei tikslą, jog darbuotojas turi būti motyvuojamas, siekiant, kad darbuotojas būtų orientuotas į klientą. Kadangi motyvuoto darbuotojo pasitenkinimas iššaukia kliento pasitenkinimą.



## **2. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO VIDINIAME MARKETINGE METODOLOGIJA, AB SEB BANKO PAVYZDŽIU**

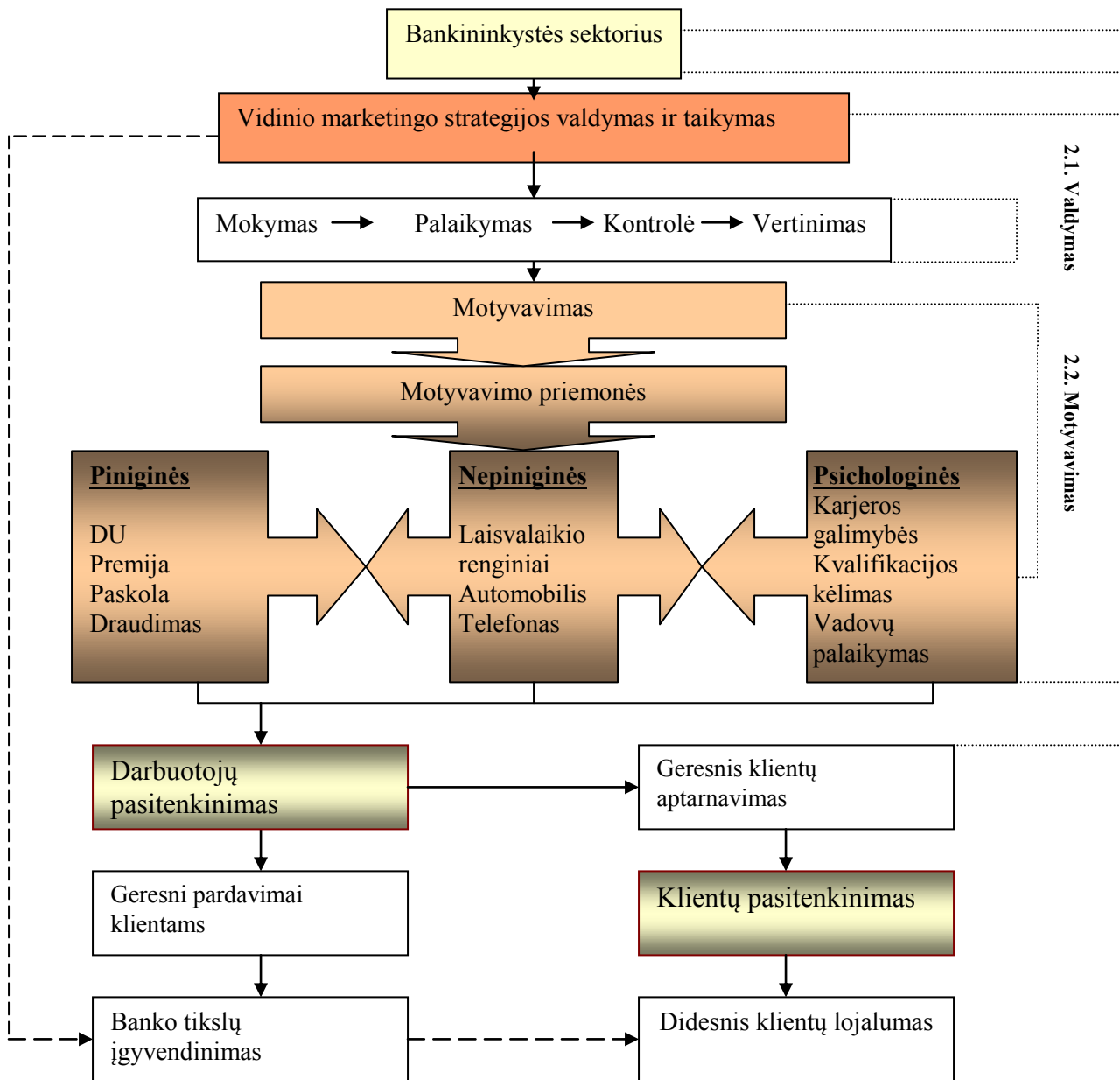
Šioje dalyje pateikiamas suformuotas teorinis modelis, kuriuo remiantis bus ieškoma atsakymo į empirinio tyrimo klausimus. Paskutinėje šio skyriaus dalyje detalai pateikiama empirinio tyrimo metodologija, empirinio tyrimo vykdymo planas.

### **2.1. Motyvavimo priemonių taikymo modelis, taikant vidinio marketingo strategiją bankininkystės sektoriaus pavyzdžiu**

L. Marcinkevičiūtė (2003) atlikusi tyrimus nustatė, kad Lietuvos įmonėse darbuotojų motyvavimo modeliams skiriamas nepakankamas dėmesys. Geriausiu atveju šalies įmonėse bandoma darbuotojus skatinti naudojant pavienes motyvavimo priemones. Tuo tarpu skirtingų įmonių darbuotojai turi skirtingus poreikius. Motyvaciniai modeliai gali padėti kurti efektyvius darbuotojų motyvavimo metodus bei priemones. Akcentuotina, kad darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams.

Sukurta teorinis modelis siūlo taikyti motyvavimo priemones, taikant vidinio marketingo strategiją bankininkystės sektoriuje (žr. 11 paveikslą). Modelis buvo kuriamas remiantis L. Berry (1981) ir Ch. Gonroos (1985) sukurtais vidinio marketingo modeliais (8 ir 9 pav.). Anot šių mokslininkų, tinkamai motyvuoti darbuotojai tampa labiau orientuoti į vartotojus, dėl to kyla didesnis vartotojų pasitenkinimas, auga klientų lojalumas.

Skurto teorinio modelio esmė atskleisti geriausią motyvavimo priemonių taikymą bankininkystės sektoriuje, taikant vidinio marketingo strategiją (žr. 11 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

**11 pav. Motyvavimo priemonių taikymo modelis, taikant vidinio marketingo strategiją bankininkystės sektoriuje**

Šis modelis parodo vidinio marketingo strategijos valdymą bankininkystės sektoriuje. Vidinio marketingo strategijos valdymas tai visuma organizacijos sprendimų per kurias organizacijos pritraukia, motyvuoja, vertina, tobulina savo darbuotojus. Iš 11 pav. matyti, kada, po kokių etapų turi

būti taikomos motyvavimo priemonės, kaip tinkamai parinktos motyvavimo priemonės įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, kas iššaukia ir kliento pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

Sukurtas teorinis modelis padalintas į trys blokus, leidžiančius aiškiau atskirti ir įvardinti atskirus etapus.

Pirmame bloke: pažymėtas atskiros *pramonės šakos blokas*. Modelis apima tik bankininkystės sektorių ir visas dedamąsias dalis būdingas šiam sektoriui.

Antrasis – *valdymo blokas*. Šis blokas koncentruojasi į patį valdymo procesą. Blokas dalinamas į: vadovavimą, vertinimą bei motyvavimo priemonių parinkimą. Vadovavimas darbuotojams ir organizacijos veiksmų įgyvendinimas vyksta taip, kad darbuotojai būtų kuo sėkmingiau motyvuoti. Valdymo bloko pirmasis etapas (valdymas) apima šias sudedamąsias dalis:

1. *Mokymas*. Darbuotojų pastovus mokymas, ugdymas, turimų įgūdžių tobulinimas, kaip dirbti, elgtis, aptarnauti klientus, parduoti banko produktus, kokiais būdais, priemonėmis įgyvendinti banko keliamus tikslus.
2. *Palaikymas*. Nuolatinis, nepertraukiamas darbuotojų palaikymas, siekiant palaikyti gerą vidinę komunikaciją banko organizacijos viduje. Darbuotojų ir vadovų nenutrūkstamų santykių, vientiso bendradarbiavimo palaikymas ir skatinimas. Subtilus valdymas ir vadovavimas.
3. *Kontrolė*. Tai ne tik banko organizacijos valdymas, bet ir nuolatinė kontrolė, ar darbuotojai dirba gerai, ar tinkamai siekia banko iškeltų tikslų, ar darbuotojai orientuoti į klientus, ar gerai aptarnauja klientus, ar parduoda banko produktus.
4. *Vertinimas*. Tai atskiro darbuotojo, skyrių bei visos banko organizacijos bendras vertinimas. Vertinamas darbuotojų efektyvumas, gebėjimas pasiekti, įgyvendinti banko tikslus. Šiame lygmenyje vertinimas atliekamas apibendrinant ir analizuojant turimus rezultatus, remiamasi: pardavimų ataskaitomis, klientų vizitų skaičiumi, skambučių klientams skaičiais ir kt.

Įvertinus darbuotojų efektyvumą darbuotojai motyvuojami, parenkant tinkamas motyvavimo priemones. Tai jau sekantis, bene svarbiausias – motyvavimo etapas, kuris labai reikšmingas kompanijai, siekiant kuo efektyviau įgyvendinti vidinio marketingo strategiją. Motyvuodama darbuotojus banko organizacija, įvertina darbuotojų rezultatus, parodo darbuotojams dėmesį, skatina darbuotojus būti labiau orientuotiems į klientus bei geriau vykdyti ir įgyvendinti banko keliamus tikslus.

Paskutinis blokas tai *darbuotojo ir kliento blokas*. Šis blokas parodo vidinio marketingo strategijos įgyvendinimo rezultatą. Vadovų tinkamai parinktos motyvavimo priemonės iššaukia

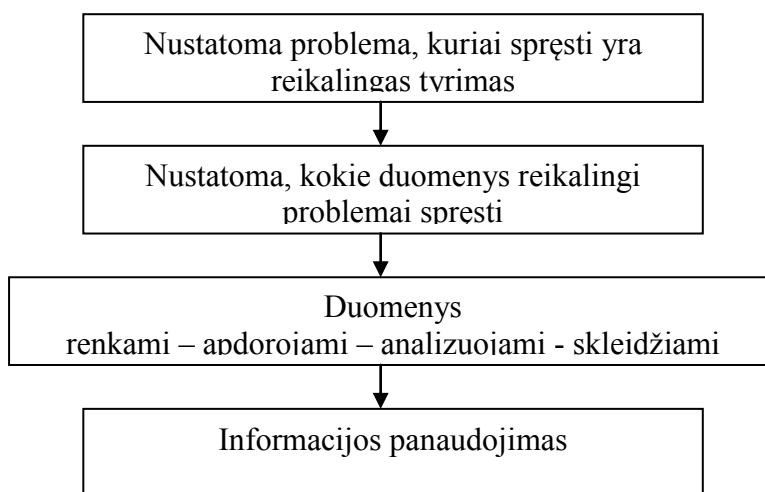
darbuotojų pasitenkinimą. Patenkinti darbuotojai labiau orientuoti į vartotoją, aptarnavimo kokybę, banko tikslų įgyvendinimą. Patenkintas darbuotojas iššaukia kliento pasitenkinimą bei lojalumą. Taip įgyvendinamas vienas pagrindinių banko tikslų.

Apibendrinant modelį galime teigti, kad motyvavimo sėkmė priklauso ne tik nuo adekvataus darbuotojų darbo rezultatų įvertinimo, bet ir nuo geriausių motyvavimo priemonių parinkimo. Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės skatins darbuotojų pasitenkinimą, dėl to darbuotojai ne tik supras bei pripažins vidinio marketingo vertę, bet ir jų pačių – darbuotojų svarbų vaidmenį banko organizacijoje. Vadinasi, darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo priemonės ne tik didins darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir skatins darbuotojus būti labiau orientuotais į klientus. Darbuotojai geriau aptarnaus klientus, klientai bus labiau patenkinti, taps lojalesni bankui. Patenkintiems klientams bus lengviau parduoti banko produktus.

Modelio taikymas yra naudingas ir banko organizacijai, ir darbuotojui. Banko organizacija patenkinta, kai pasiekiami jos tikslai, darbuotojas dirba gerai, įvykdo paskirtas užduotis, lygiai taip pat darbuotojas patenkintas, kada gauna teisingą atlygį už darbą bei pastoviai, nepertraukiamai yra motyvuojamas patraukliomis ir įvairiomis motyvavimo priemonėmis.

## **2.2. Motyvavimo priemonių taikymo, taikant vidinio marketingo strategiją AB SEB banke, empirinis tyrimas**

Siekiant patikrinti motyvavimo priemonių taikymo modelį pasitelkiamas empirinis tyrimas. Tyrimas atliekamas pasinaudojant V. P. Pranulio (2007) siūloma marketingo tyrimo schema (13 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės pagal V. P. Pranulį (2007) Marketingo tyrimai, 25p.

### **12 pav. Tyrimo elementai**

Šis V. P. Pranulio modelis rodo, kaip etapais atliekami empiriniai tyrimai. Pirma, išsiaiškinama ar tyrimas reikalingas, ar problema yra aktuali. Antra, išsiaiškinama, kokie duomenys reikalingi problemai spręsti. Trečias etapas reikalingas surinkti duomenis, juos apdoroti, išanalizuoti ir paskleisti rezultatus. Paskutinis etapas tai duomenų, informacijos panaudojimas tiems, kam jie reikalingi.

### **2.2.1. Empirinio tyrimo metodika**

Sparčiai besikeičiant rinkos sąlygoms, didėjant konkurencijai tarp bankų, didėja reikalavimai ir darbuotojams. Dėl to darbuotojai patiria daug streso, turi mažai noro našiai dirbti. Tad bankininkystės sektoriuje skiriamas itin didelis dėmesys įvairių motyvavimo priemonių kūrimui ir taikymui, siekiant pritaikyti vidinio marketingo strategiją. Kadangi žinoma, jog motyvuotas, patenkintas darbuotojas, iššaukia kliento pasitenkinimą.

Tačiau rinkos tyrimų bendrovės “TNS Gallup” duomenis Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės lygis yra vienas žemiausių visoje Europoje. Lietuvos įmonėse dažniau taikomos piniginės motyvavimo priemonės.<sup>37</sup> Todėl tampa svarbu išsiaiškinti taikomas motyvavimo priemones Lietuvos bankininkystės sektoriuje.

Kita problema, bankininkystės sektorius yra per didelis, kad būtų galima ugdyti tikrąjį lojalumą. Mažose įmonėse yra stipresnis darbuotojų lojalumas. Didelėje bendrovėje sunku parinkti visiems darbuotojams tinkamas motyvavimo priemones. Tad tampa svarbu empiriškai ištirti ir įvertinti darbuotojų, jų vadovų taikomų motyvavimo priemonių vertinimą, jų poveikį, taikant vidinio marketingo strategiją Lietuvos bankininkystės sektoriuje.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas didžiausias komercinis bankas Lietuvoje – AB SEB bankas. Šis bankas priklauso Šiaurės Europos finansų įmonių grupei SEB, kuri valdo 99,7 procento SEB banko akcijų. SEB bankas Lietuvoje buvo įkurtas 1990 metais, yra vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų. Bankas teikia visas bankininkystės paslaugas privatiems, verslo klientams bei finansų įstaigoms.<sup>38</sup>

SEB bankas pirmauja svarbiausiose šalies banko paslaugų rinkose bei aptarnauja daugiau nei milijoną klientų visoje šalyje. AB SEB bankas didelį dėmesį skiria klientų poreikiams, siekia sukurti ilgalaikius ryšius su klientais.

---

<sup>37</sup> Visas verslas. Verslo gidas (2008).Lietuviai – tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www.visasverslas.lt/portal/block/37/article/981> >.

<sup>38</sup> Informacinis valiutų rinkos ir žinių portalas. (2010) Lietuvos bankai [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.forex.lt/bankai/lietuvos-bankai>>.

Banko veikla daug kartų įvertinta tarptautinių ekspertų. 2008 metais leidiniai „The Banker“ ir „Global Finance“ SEB banką paskelbė geriausiu banku Lietuvoje. Tais pačiais metais žurnalo „Euromoney“ paskelbtas geriausiu valiutų prekybos banku, saugiausiu elektroninės bankininkystės paslaugas teikiančiu banku. Kelis metus iš eilės paskelbtas geriausiu Lietuvos darbdaviu. 2010 metais leidinio „Global Custodian“ pripažintas geriausiu vertybinių popierių saugotoju.<sup>39</sup>

Tačiau esminė priežastis lėmusi AB SEB banko pasirinkimą yra tai, kad bankas net kelis metus iš eilės išrinktas geriausiu darbdaviu. Dienraščio „Verslo žinios“ ir karjeros portalo „CV.lt“ duomenimis, jau penktą kartą kasmet rengiamoje Lietuvos gyventojų apklausoje AB SEB bankas nugalėjo bei buvo išrinktas geriausiu darbdaviu Lietuvoje.<sup>40</sup>

**Tyrimo objektas** – AB SEB banko darbuotojų motyvavimo priemonės.

**Empirinio tyrimo tikslas** – remiantis sukurtu *motyvavimo priemonių taikymo modeliu* nustatyti ir įvertinti darbuotojų motyvavimo priemones, jų poveikį, taikant vidinio marketingo strategiją AB SEB banke.

Empiriniu tyrimu bus sprendžiami šie **uždaviniai**:

- Išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo bei motyvavimo priemonių vertinimą, jų poveikį banko tikslų įgyvendinimui.
- Nustatyti kaip motyvavimo priemonės vertina AB SEB banko vadovai.
- Empiriškai patikrinti, ar AB SEB banke taikoma ir įgyvendinama vidinio marketingo strategija.

**Tyrimo metodai:** kokybinis tyrimas – standartizuotas interviu, kiekybinis – anketinė apklausa.

Prieš pradėdant tyrimą iškeltos šios tyrimo prielaidos:

- **Prielaida 1** – Vadovų nuomone, darbuotojai SEB banke jaučiasi motyvuoti, vertina taikomas motyvavimo priemones.
- **Prielaida 2** – Banko vadovai geriau vertina taikomas motyvavimo priemones nei jų pavaldiniai.
- **Prielaida 3** – SEB banko darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones.
- **Prielaida 4** – Vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones.

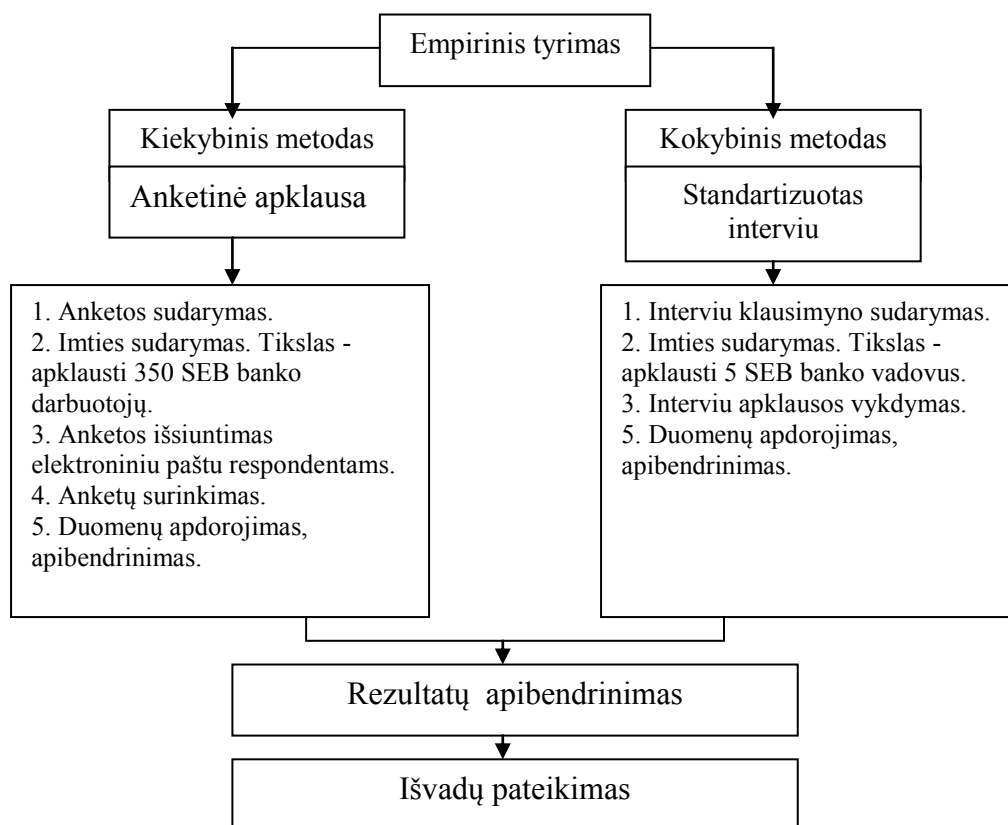
<sup>39</sup> Bankas. (2010) SEB bankas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.bankas.lt/seb-bankas/>>.

<sup>40</sup> SEB bankas išrinktas geriausiu darbdaviu Lietuvoje (2009) [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp?DUID=DUID\\_A919400349DE83BEC12575B30032BE2E&xsl=lt/sebarticle.xsl&sitekey=seb.lt&lang=lt](http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp?DUID=DUID_A919400349DE83BEC12575B30032BE2E&xsl=lt/sebarticle.xsl&sitekey=seb.lt&lang=lt)>.

- **Prielaida 5** – Vadovas labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, banko tikslų įgyvendinimą – vidinio marketingo strategijos įgyvendinimą.
- **Prielaida 6** - Darbuotojų motyvavimas AB SEB banke remiasi vidinio marketingo strategija.

### 2.2.2. Empirinio tyrimo vykdymo planas

Tyrimas bus vykdomas remiantis empirinio tyrimo tikslu, uždaviniais, sukurtu motyvavimo priemonių taikymo modeliu. Duomenų rinkimui bus taikomi kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Kiekybiniam duomenų rinkimui taikoma anketinė apklausa, kokybiniam – standartizuotas interviu. Tyrimo vykdymo planas pavaizduotas 15 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 13 pav. Tyrimo vykdymo planas

Siekiant laikytis tyrimo nuoseklumo, pateikiami ir tyrimo etapai, suskirstyti konkrečiomis savaitėmis. Tyrimo etapai detalčiai pateikti 5 lentelėje.

## Tyrimo etapai

Eil. Nr.	Tyrimo etapai	I mėn. (vasaris)				II mėn. (kovas)				III mėn. (balandis)			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sudarytos apklausos anketos išsiuntimas	■											
2	Anketų surinkimas		■	■	■								
3	Interviu apklausos vykdymas		■	■	■								
4	Anketų ir interviu rezultatų suvedimas					■	■						
5	Duomenų apdorojimas, palyginimas, analizavimas							■	■				
6	Rezultatų apibendrinimas									■	■		
7	Iškeltų prielaidų patvirtinimas arba paneigimas											■	
8	Išvadų pateikimas												■

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš 5 lentelės matyti, kad empirinis tyrimas, gautų rezultatų apdorojimas bei išvadų pateikimas truks 3 mėnesius.

*Kokybinių duomenų rinkimui* taikomas standartizuoto interviu metodas. Šis metodas pasirinktas, nes leidžia gilintis bei surinkti išsamesnę informaciją, atsakymus į priežastinio ryšio klausimus. Standartizuoto interviu metu apklausiami AB SEB banko vadovai.

Standartizuotas interviu padalintas į dvi dalis. Pirmoje dalyje siekiama išsiaiškinti, kaip AB SEB banko vadovai vertina darbuotojams taikomas motyvavimo priemones, dėl kokių priežasčių, banko darbuotojai yra motyvuojami SEB banke, ar motyvavimas remiasi vidinio marketingo strategija. Siekiama sužinoti, kaip vadovų nuomone, patys banko darbuotojai vertina taikomas motyvavimo priemones banke.

Antroje interviu dalyje vadovai atlieka užduotį, kur atskleidžia kokios taikomos motyvavimo priemonės iššaukia darbuotojų pasitenkinimą, įtakoja geresnį banko tikslų įgyvendinimą. Šioje vadovų apklausos dalyje naudojama *tęstinio reitingavimo skalė* – tai, kai vadovas savo vertinimą pažymi linijoje tarp dviejų reikšmių, rodančių kraštutinį teigiamą ar kraštutinį neigiamą vertinimą (svarbumas vertinamas skalėje nuo 1 iki 5).

Pirmos dalies interviu klausimyną sudaro 5 atviri ir 3 pusiau atviri klausimai. Į klausimus respondentų prašoma atsakyti savais žodžiais



1. Pagrindinė informacija (1 klausimas). Tikslas - išsiaiškinti dėl kokių priežasčių motyvuojami darbuotojai. Sužinoma ar motyvavimas remiasi vidinio marketingo strategija.
2. Vadovų nuomonė apie SEB banke taikomas motyvavimo priemones, kokios jos turėtų būti, kam skiriamos, kaip vadovų nuomone, patys pavaldiniai vertina taikomas motyvavimo priemones (2 – 4 klausimas).
3. Bendra, socialinė situacija, demografinė padėtis. Šios dalies tikslas nustatyti vadovų pagrindinę charakteristiką: amžių, lytį, užimamas pareigas, vadovavimo patirtį.

Paskutinė (antroji dalis) interviu užduotis bus pateikta ir darbuotojams. Gauti vadovų ir darbuotojų rezultatai bus detaliam išanalizuojami ir palyginami tarpusavyje, trečioje rezultatų dalyje.

*Kiekybinių duomenų rinkimui* taikoma anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas pasirinktas, siekiant gauti tikslius atsakymus į struktūrizuotus klausimus bei norint, kad apklausa būtų pasiekiamą kuo didesniai skaičiui respondentų, būtų paprasta ir aiški respondentams.

Anketinė apklausa pasirinkta dar ir dėl to, nes žinoma, jog aukštesnes pareigas užimančių darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas, poreikiai gali skirtis nei žemesnes pareigas užimančių darbuotojų. Darbuotojai gali skirtingai vertinti motyvavimo priemones nei vadovai, nes vadovai yra ne tik darbuotojai, kurie yra motyvuojami, bet ir įtakojantys savo darbuotojų motyvavimą.

Anketinė apklausa siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina motyvavimo priemones ar esamos motyvavimo priemonės motyvuoja darbuotojus aktyviau siekti banko tikslų. Anketinė apklausa apklausiami AB SEB banko darbuotojai.

Tyrimo anketoje naudojama *nominali skalė* – tai objektyvių duomenų rinkimas ir nustatymas; *tęstinio reitingavimo skalė* – tai, kai respondentas savo vertinimą pažymi linijoje tarp dviejų reikšmių, rodančių kraštutinį teigiamą bei kraštutinį neigiamą vertinimą (svarbumas vertinamas skalėje nuo 1 iki 5); *likerto skalė* - tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teiginiais. Paskutinė anketos dalis - demografinė apklausa.

Tyrimo anketą sudaro 12 uždarų ir pusiau atvirų klausimų (1 priedas):

1. Pagrindinė informacija (1 - 3 klausimas). Šios dalies tikslas yra išsiaiškinti ar respondentams apskritai svarbus jų darbas, kokie motyvai verčia juos dirbti, kas labiausiai patinka darbe.
2. SEB banko darbuotojų nuomonė apie esamas motyvavimo priemones SEB banke (4 – 8 klausimai). Šios dalies tikslas išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina motyvavimo priemones, kokios motyvavimo priemonės darbuotojams yra svarbios, ar esamos

motyvavimo priemonės banko darbuotojus motyvuoja, skatina geriau dirbti, siekti geresnių rezultatų.

3. Bendra ir socialinė situacija, demografinė padėtis. Šios dalies tikslas nustatyti respondentų pagrindinę charakteristiką: amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, pajamas. Dėl vidinių banko taisyklių klausti respondentų apie užimamas pareigas yra uždrausta, preliminarias pajamas galima sužinoti iš užimamų pareigų banke.

*Kokybinio tyrimo imties nustatymas.* Naudojant standartinio interviu metodą bus apklausiami 5 AB SEB banko vadovai. Respondentai pasirenkami pagal užimamas pareigas. Planuojama interviu apklausti vadovus: paslaugų privatiems klientams direktorę, 2 asmeninių vadybininkų grupės vadovus, paslaugų verslo klientams direktorių, pardavimų per partnerius vadovę.

*Kiekybinio tyrimo imties nustatymas.* Tyrime dalyvaus AB SEB banko darbuotojai. Anketinei apklausai imtis buvo patikrinta remiantis imties nustatymo formule. Remiantis tuo, kad paklaidos dydis yra 5 proc. , imties tūris buvo nustatytas pagal šią formulę (Valackienė, 2004, p.147):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

kur:  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;  $N$  – generalinė aibė;  $\Delta$  - paklaidos dydis;  $N$  – darbuotojų SEB banke skaičius.

Darbuotojų skaičius 2009 gruodžio pabaigoje buvo 1957.<sup>41</sup>

Sudėjus duomenis į formulę, gaunama, kad:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1957}} = 332$$

Nors pagal gautą formulę būtina apklausti ne mažiau nei 332 darbuotojus, tačiau anketine apklausa bus siekiama apklausti 350 AB SEB banko darbuotojų.

Numatoma, jog tyrime dalyvaus įvairiuose srityse dirbantys darbuotojai: klientų aptarnavimo specialistai, vadybininkai, finansų patarėjai, asistentai. Šioje apklausoje nedalyvaus vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai. Kaip minėta anksčiau, vadovai bus apklausiami taikant standartizuotą interviu.

---

<sup>41</sup> Interneto dienraštis (2010) SEB banką vėl rengiasi pagelbėti akcininkai iš Švedijos [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2010-02-11-seb-banka-vel-rengiasi-pagelbeti-akcininkai-is-svedijos/40307>>.

*Kokybinių tyrimo duomenų rinkimas.* Dėl standartizuoto interviu iš anksto bus tariamasi su vadovais telefonu, elektroniniu paštu. Vadovų pageidavimu prieš interviu parodomas interviu klausimynas. Interviu apklausa vykdoma susitikimo metu. Pirmos dalies interviu metu nuolatos pasižymimi vadovo atsakymai, samprotavimai. Antros dalies interviu vadovų prašoma atlikti užduotį - patiems pažymėti, jų nuomone, tinkamą atsakymą: kokios motyvavimo priemonės įtakoja geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

*Kiekybinių tyrimo duomenų rinkimas.* Anketinė apklausa bus vykdoma internetu, naudojantis vidiniu SEB banko elektroniniu paštu. Taip bus siekiama greitai apklausti ir pasiekti kuo daugiau respondentų. Išsiuntus klausimyną, vėliau respondentams bus primenama elektroniniu paštu ar telefonu dėl anketos užpildymo.

Atliekant tyrimą gali būti susiduriama su šiais apribojimais:

- Daugelis respondentų gali atsisakyti dalyvauti tyrime, motyvuodami atsisakymą laiko stoka.
- Dėl laiko apribojimų nėra galimybės dalyvauti respondentams pildant anketas, tad yra rizika, jog anketos nebus užpildytos teisingai, sąžiningai bei pilnai.

Gauti anketos bei interviu duomenys suvedami į Microsoft Office Excel programą. Suvesti anketos duomenys analizuojami ir apibendrinami, formuojama trečioji - rezultatų dalis.

### **3. MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO VIDINIAME MARKETINGE, AB SEB BANKO PAVYZDŽIU, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI**

Šioje dalyje pateikti ir išanalizuoti empirinio tyrimo rezultatai, išnagrinėtas AB SEB banko darbuotojų bei jų vadovų motyvavimo priemonių vertinimas, palyginti gauti vadovų ir darbuotojų rezultatai. Empiriškai patikrinta, kaip taikoma ir įgyvendinama vidinio marketingo strategija AB SEB banke.

#### **AB SEB banko vadovų apklausos rezultatai**

AB SEB banko vadovų apklausai buvo taikomas kokybinis metodas – standartizuotas interviu.

2010 metais vasario mėnesį apklausti penki AB SEB banko vadovai: du grupės vadovai, 1 paslaugų verslo klientams direktorius, 1 paslaugų privatiems klientams direktorė, 1 pardavimų per partnerius vadovė.

Pirmoje interviu dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip AB SEB banko vadovai vertina darbuotojams taikomas motyvavimo priemones, dėl kokių priežasčių, banko darbuotojai yra motyvuojami, ar motyvavimas remiasi vidinio marketingo strategija. Siekiama sužinoti, kaip vadovų nuomone, patys banko darbuotojai vertina taikomas motyvavimo priemones banke.

Antroje interviu dalyje vadovai pažymėjo ar taikomos motyvavimo priemonės iššaukia darbuotojų pasitenkinimą, įtakoja darbuotojus būti labiau orientuotais į klientus ir į geresnį banko tikslų įgyvendinimą. Tokia pačią užduotį atliko ir darbuotojai anketinėje apklausoje. Identiška užduotis skirta ir vadovams, ir darbuotojams, siekiant ne tik išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, įtakoja geresnį banko tikslų įgyvendinimą, bet ir norint geriau palyginti ir išanalizuoti gautus darbuotojų ir vadovų rezultatus – tiksliau įgyvendinti empirinio tyrimo tikslą.

Interviu pokalbyje dalyvavo 4 moterys ir 1 vyras.

Trys apklaustieji banko vadovai 26 – 35 metų amžiaus. Likę du interviu dalyvavę vadovai virš 36 ir virš 50 metų amžiaus.

Pirmoji interviu dalyvavusi - *asmeninių vadybininkų grupės vadovė*. Tai dešimt metų AB SEB banke dirbanti, 31 metų moteris. Ši banko darbuotoja prieš dvejus metus iš asmeninės bankininkės tapo grupės vadove.

Antrasis interviu pokalbyje dalyvavęs dalyvis - *asmeninių vadybininkų grupės vadovė*. Ši grupės vadovė tai ilgą vadovavimo patirtį turinti, 39 metų darbuotoja. AB SEB banke dirba jau penkiolika metų, dešimt metų iš jų buvo vadovė. Darbą AB SEB banke pradėjusi nuo žemiausios grandies – klientų aptarnavimo specialistės, vadybininko asistentės, paskui tapusi vadybininke ir dar vėliau buvo pakviesta dirbti verslo plėtros departamente. Šiame skyriuje būsimos vadovės pagrindinis darbas buvo kurti darbo planus, uždavinius darbuotojams, siūlyti idėjas, kaip darbuotojai turėtų geriau įgyvendinti banko keliamus tikslus, uždavinius, taptų labiau orientuoti į klientus. Dar vėliau ši darbuotoja tapo asmeninių vadybininkų grupės vadove.

Trečioji apklausoje dalyvavusi vadovė – *paslaugų privatiems klientams direktorė*. Ši AB SEB darbuotoja jau daugelį metų dirba banke. Tai vyriausia (57 m.) apklausoje dalyvavusi vadovė. Darbą banke pradėjusi, kaip draudimo tarpininkė, vėliau tapo grupės vadove ir jau keleri metai dirba paslaugų privatiems klientams direktore. Ši vadovė išsiskiria iš daugelio vadovų itin tvirtomis pažiūromis, darbštumu, griežtumu, labai ambicingų tikslų apibrėžimu ir jų įgyvendinimu.

Ketvirtasis interviu dalyvavęs vadovas – *paslaugų verslo klientams direktorius*. Šis AB SEB banko darbuotojas jaunas (33 metų) ir perspektyvus vadovas. Tik neilgai dirbęs verslo kliento skyriuje vadybininku, tapo direktoriumi, dar vėliau buvo paskirtas viso filialo generaliniu direktoriumi, tačiau dėl struktūrinių banko pokyčių vėl tapo paslaugų verslo klientams direktoriumi. Šis vadovas garsėja, kaip tvirtas vadovas, tačiau gana liberalių pažiūrų dėl to mėgstamas savo tiesioginių pavaldinių.

Paskutinė apklausoje dalyvavusi vadovė – *pardavimų per partnerius vadovė*. Ši vadovė pati jauniausia (30 m.), tik metai laiko dirbanti vadove AB SEB banke.

Toliau bus pateikta interviu pokalbyje dalyvavusių vadovų atsakymai.

Pirmasis interviu klausimas: dėl kokių priežasčių motyvuojami darbuotojai SEB banke – skirtas sužinoti ar motyvavimas remiasi vidinio marketingo strategija SEB banke - ar darbuotojai motyvuojami siekiant įgyvendinti banko tikslus, pagerinti įmonės rezultatus, pelną.

*Pirmoji* apklausta grupės vadovė teigė, jog darbuotojai AB SEB banke motyvuojami siekiant padidinti darbuotojų pardavimus.

*Antrosios* grupės vadovės teigimu, SEB banke darbuotojai motyvuojami už gerus rezultatus, pardavimus, tam tikrus pasiekimus, projektų įgyvendinimus.

*Trečiosios* apklaustos interviu metodu vadovės - paslaugų privatiems klientams direktorės teigimu, darbuotojai banke motyvuojami tam, kad pats SEB bankas būtų pats geriausias, geidžiamiausias bei tam, kad darbuotojai būtų lojalesni bankui.

*Ketvirtasis* vadovas - paslaugų verslo klientams direktorius teigė, kad darbuotojai SEB banke motyvuojami dėl dviejų priežasčių: gero mikroklimato ir gerų rezultatų. Tai yra tam, kad darbuotojai gerai jaustųsi aplinkoje, kurioje dirba bei tuo pačiu siektų geresnių banko rezultatų.

Į pirmą klausimą *penktoji* interviu pokalbyje dalyvavusi vadovė atsakė, kad darbuotojai banke motyvuojami tam, kad siektų geresnių rezultatų, kad geriau aptarnautų klientus ir tam, kad darbuotojai jaustųsi labiau įvertinti, motyvuojami.

Kaip matyti iš gautų atsakymų, dauguma vadovų sutiko, jog AB SEB banke darbuotojai motyvuojami tam, kad geriau vykdytų banko tikslus. Tik paslaugų privatiems klientams direktorės manymu, darbuotojai motyvuojami tam, kad bankas būtų geidžiamiausiu darbdaviu. Tad apibendrinant galime teigti, banko darbuotojai motyvuojami SEB banke pasitelkiant vidinio marketingo strategiją. Tai yra motyvuojami darbuotojai tam, kad būtų labiau patenkinti, orientuoti į klientus bei geriau įgyvendintų banko užduotis.

Į antrąjį klausimą *koks yra Jūsų požiūris į SEB banke taikomas motyvavimo priemones* - vadovai atsakė:

*Pirmosios* grupės vadovės požiūris, į šią dieną taikomas motyvavimo priemones banke, yra geras. Sunkmečio laikotarpiu, motyvavimo priemonės taikomos darbuotojams yra pakankamai geros lyginant su kitomis bendrovėmis.

*Antroji* grupės vadovė atsakė, jog šiuo metu AB SEB banke taikoma labai daug gerų motyvavimo priemonių, tačiau galėtų būti daugiau taikoma psichologinių motyvavimo priemonių, darbuotojai galėtų būti labiau psichologiškai skatinami, pagiriami. Vidiniame banko tinklalapyje intranete pateikiama daug neigiamos informacijos.

*Trečioji* vadovė prašoma išreikšti savo nuomonę apie šiuo metu taikomas motyvavimo priemones SEB banke atsakė, kad požiūris yra teigiamas, taikomos motyvavimo priemonės yra geros.

*Ketvirtasis* vadovas atsakydamas į šį klausimą teigė, jog lyginant su rinkoje esančiomis motyvavimo priemonėmis SEB banke taikomos motyvavimo priemonės yra pažangios, modernios. AB SEB banke sugebama išlaikyti gerą, šiltą mikroklimatą. Vadovas taikomas motyvavimo priemones banke įvertino aukštai.

*Penktoji* interviu dalyvavusi vadovė teigė, jog taikomos motyvavimo priemonės banke nors ir geros, tačiau dar tobulintinos, reikėtų daugiau naudoti psichologinių motyvavimo priemonių.

Kaip matyti, visų vadovų nuomone, šiuo metu, taikomos motyvavimo priemonės AB SEB banke yra geros. Du vadovai pažymėjo, jog šiuo laikotarpiu trūksta psichologinio paskatinimo, padrąsinimo. Akcentuotina, jog priekaištų motyvavimo priemonėms turėjo žemesnio rango vadovai, turintys mažiau galios savarankiškai parinkti ir taikyti motyvavimo priemones darbuotojams.

Trečiasis interviu užduotas klausimas buvo: Kokios, Jūsų nuomone, motyvavimo priemonės tinkamiausios darbuotojams (piniginės, nepiniginės, psichologinės)?

*Pirmoji* apklausta grupės vadovė atsakė, jog darbuotojams svarbios visos motyvavimo priemonės. Visos motyvavimo priemonės turi būti taikomos labai apgalvotai. Vadovės nuomone, jei darbuotojas bus tinkamai motyvuojamas piniginėmis motyvavimo priemonėmis, tačiau trūks psichologinio palaikymo, bus blogi santykiai su vadovais, kolektyvu - darbuotojas nesijaus motyvuotas geriau dirbti. Tačiau kaip svarbiausias vadovė išskyrė psichologines motyvavimo priemones.

*Antrosios* dalyvavusios interviu grupės vadovės teigimu, nėra vienos tinkamiausios motyvavimo priemonės. Visos motyvavimo priemonės turi būti taikomos, kaip motyvavimo priemonių visuma. Piniginės motyvavimo priemonės daugiau trumpalaikė motyvavimo priemonė. Psichologinės motyvavimo priemonės turėtų būti taikomos nuolat.

*Trečiosios* vadovės teigimu, tinkamiausia motyvavimo priemonė darbuotojui yra savimotyvacija. Visos kitos motyvavimo priemonės vienodai svarbios. Piniginė motyvavimo priemonė pati nesvarbiausia.

*Ketvirtojo* vadovo teigimu, svarbiausios motyvavimo priemonės darbuotojams yra psichologinės.

*Penktoji* į klausimus atsakinėjusi vadovė teigė, kad visos motyvavimo priemonės darbuotojams yra svarbioms. Vis dėl to pats svarbiausias psichologinis motyvavimas.

Iš gautų atsakymų matyti, jog trys vadovai pabrėžia visų motyvavimo priemonių svarbą, naudingumą bei tinkamą tarpusavio derinimą. Visi penki vadovai sutinka, jog psichologinės motyvavimo priemonės labai svarbios ar net svarbiausios, kad darbuotojas jaustųsi patenkintas. Tik trečioji vadovė teigė, jog kiekvienam darbuotojui svarbiausia savimotyvacija, jei darbuotojas nebus motyvuotas pats, tai jo neveiks jokios motyvavimo priemonės. Pastaroji vadovė akcentavo, jog piniginės motyvavimo priemonės mažiausiai motyvuoja darbuotojus geriau dirbti.

Ar motyvavimo priemonės turėtų būti vienodos visiems darbuotojams? Kodėl? Į ketvirtąjį klausimą AB SEB banko apklausti vadovai atsakė taip:

*Pirmosios* interviu dalyvavusios grupės vadovės teigimu, motyvavimo priemonės darbuotojams turėtų skirtis. Motyvavimo priemonės turėtų būti taikomos atsižvelgiant į darbuotojų pasiektus rezultatus bei darbo stažą. Turi būti įvesta aiški sistema dėl kokių priežasčių skiriamos motyvavimo priemonės. Pavyzdžiui, išdirbus 5 metus banke suteikiamos papildomos 7 dienų atostogos.

*Antroji* grupės vadovė, kaip ir pirmoji apklausta grupės vadovė atsakė, kad motyvavimo priemonės darbuotojams turėtų skirtis. Tačiau šios vadovės teigimu, motyvavimo priemonės darbuotojams turėtų skirtis, kadangi skiriasi keliami įvairiems darbuotojams tikslai, atsakomybės.

Darbuotojai, kurie dirba tokį patį darbą, jų keliamos užduotys vienodos tai ir taikomos motyvavimo priemonės vienodos. Be to skirtingi darbuotojai skirtingai vertina ir motyvavimo priemones. Žemesnės grandies darbuotojai labiau vertina pinigines motyvavimo priemones – didesnę darbo užmokestį, premijas, kai tuo tarpu aukštesnės grandies darbuotojams svarbesnės karjeros galimybės, pripažinimas.

*Trečiosios* vadovės teigimu, motyvavimo priemonės turėtų būti taikomos darbuotojams skirtingai. Motyvavimo priemonės turi būti taikomos atsižvelgiant į darbuotojo pasiektus rezultatus, darbo stažą.

*Ketvirtojo* interviu dalyvavusio vadovo teigimu, taikomos motyvavimo priemonės darbuotojams turi šiek tiek skirtis. Motyvavimo priemonės turi būti skiriamos darbuotojams atsižvelgiant į stažą, įgyvendintus darbo tikslus, užduotis.

*Penktoji* apklausta vadovė teigė, jog visi darbuotojų poreikiai yra skirtingi, tad ir taikomos motyvavimo priemonės turėtų skirtis. Tam tiesioginis vadovas turėtų gerai pažinti savo darbuotojus, kad būtų parinktos tinkamiausios, darbuotojui svarbiausios motyvavimo priemonės.

Dauguma vadovų į šį klausimą atsakė labai panašiai. Visų vadovų teigimu, taikomos motyvavimo priemonės darbuotojams turi skirtis. Daugelis vadovų teigė, kad taikant motyvavimo priemones turi būti atsižvelgta į darbuotojų darbo stažą, darbo rezultatus. Antroji apklausta grupės vadovė bei penktoji – pardavimų per partnerius vadovė dar pridūrė, jog svarbu atsižvelgti ir į darbuotojo poreikius, nes kas motyvuos vieną darbuotoją, kito gali visai nemotyvuoti.

Toliau interviu pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, *kaip*, vadovų nuomone, jų pavaldiniai vertina naudojamas motyvavimo priemones SEB banke. Interviu metu vadovai į penktąjį klausimą atsakė taip:

*Pirmoji* apklausta grupės vadovė atsakė, jog darbuotojai šiuo metu taikomas AB SEB banke motyvavimo priemones vertina pakankamai gerai.

*Antrosios* grupės vadovės teigimu, visada yra patenkintų ir nepatenkintų darbuotojų, tad vieni darbuotojai vertina taikomas motyvavimo priemones daugiau, kiti mažiau. Tačiau, anot vadovės, didesnis darbuotojų skaičius vertina taikomas motyvavimo priemones SEB banke geriau nei blogiau.

*Trečiosios* vadovės nuomone, darbuotojai gerai vertina taikomas motyvavimo priemones, jaučiasi motyvuoti.

*Ketvirtasis* vadovas teigė, jog darbuotojai visuomet šiek tiek žemiau vertina taikomas motyvavimo priemones nei vadovai.

*Penktosios* apklaustosios vadovės teigimu, darbuotojai vidutiniškai vertina taikomas motyvavimo priemones SEB banke. Vadovės teigimu, dar reikėtų tobulinti taikomas motyvavimo priemones.



Iš rezultatų matyti, jog daugelis apklaustųjų vadovų teigimu, darbuotojai pakankamai gerai vertina taikomas motyvavimo priemones AB SEB banke. Tik ketvirtasis apklaustasis vadovas teigė, kad darbuotojai paprastai visada šiek tiek žemiau vertina taikomas motyvavimo priemones. Penktoji apklausta – pardavimų per partnerius vadovė atsakė, jog darbuotojai vidutiniškai vertina taikomas motyvavimo priemones SEB banke.

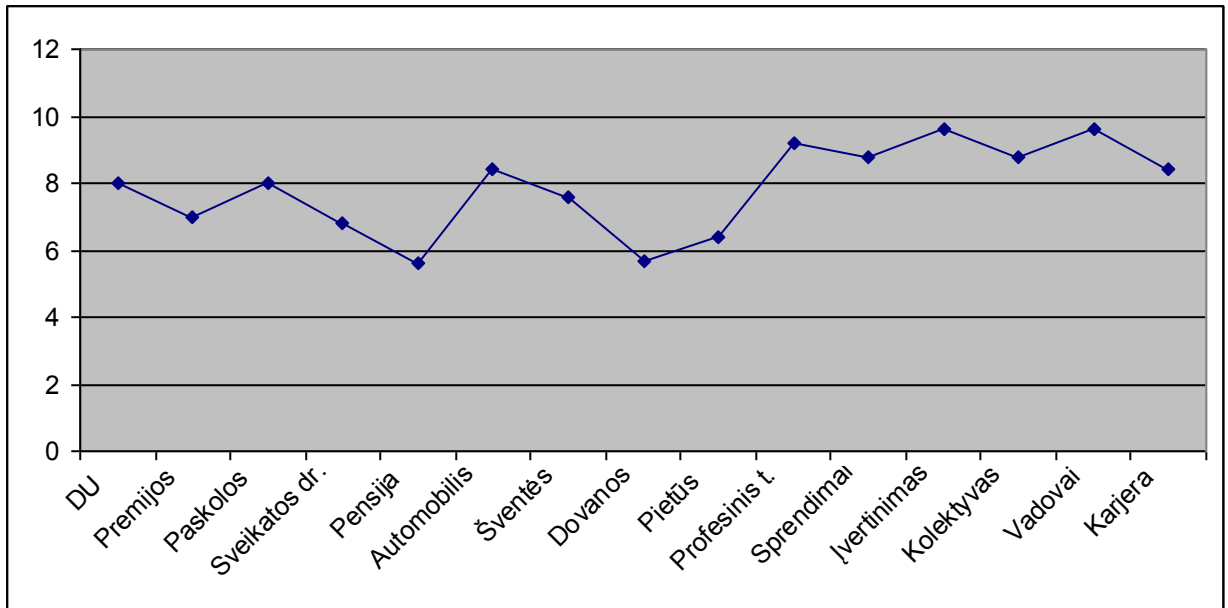
Antroje interviu dalyje bandoma išsiaiškinti kaip, kokios, anot vadovų, motyvavimo priemonės darbuotojus įtakoja geriau bei sėkmingiau siekti banko tikslų, skatina būti labiau orientuotiems į klientus. Šeštoje lentelėje vadovai sužymėjo atsakymus pagal svarbumą, kai 5 labai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą, o 1 visai neįtakoja (6 lentelė).

**Motyvacinio priemonių įtaka geresniam banko tikslų įgyvendinimui – vadovų  
nuomonė(%)**

<b>MOTYVAVIMO PRIEMONĖS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Darbo užmokestis		20	20		60
Premijos		33	17	17	33
Paskolos darbuotojams			20	60	20
Sveikatos draudimas			80	20	
Pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos		40	40	20	
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu		20	40	40	
Bendros šventės		40	40	20	
Dovanos, poilsio abonentai	33		33	17	17
Dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais	20		20	60	
Profesinio tobulėjimo galimybės				40	60
Dalyvavimas sprendimų priėmime			20	20	60
Veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas				20	80
Draugiškas kolektyvas				60	40
Gerai vadovai				20	80
Karjeros galimybės			20	40	40

Šaltinis sudaryta autorės

Pagal 6 lentelę matyti, kokios, anot apklaustųjų SEB banko vadovų, motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti, siektų geresnių pardavimų, banko tikslų įgyvendinimo. Norint aiškiau parodyti gautus rezultatus buvo panaudotas vektorius metodas (14 pav.).

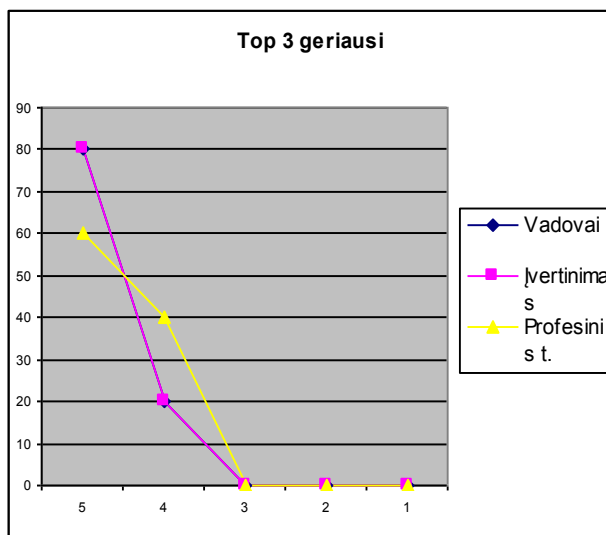


Šaltinis sudaryta autorės

#### 14 pav. Motyvavimo priemonių įtaka banko tikslų įgyvendinimui – vadovų nuomonė

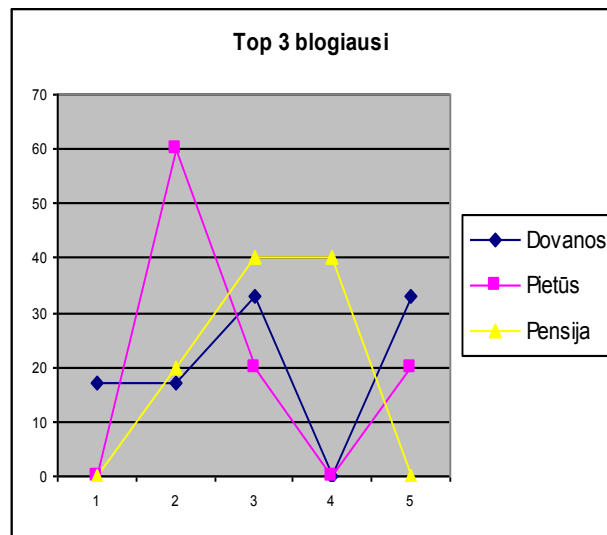
Naudotas vektorius metodas parodė bendrą vadovų vertinimą - kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą bei iššaukia geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

Iš 14 pav. matyti bendras vadovų, visų motyvavimo priemonių įvertinimas. Tačiau vertinant vadovų pasirinkimą svarbu išnagrinėti motyvavimo priemones: labiausiai ir mažiausiai įtakojančias, darbuotojų pasitenkinimą bei geresnį tikslų įgyvendinimą. Svarbu sužinoti priežastis, kodėl vienos motyvavimo priemonės vertinamos, o kitos ne. Tad 15 ir 16 paveiksluose pavaizduoti geriausiai ir blogiausiai vadovų įvertintos motyvavimo priemonės. Iš 15 pav. matyti, top 3 geriausias – motyvavimo priemonės labiausiai įtakojančias darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą. Iš 16 pav. matome top 3 blogiausias – motyvavimo priemonės mažiausiai ar visai neįtakojančias geresnius darbuotojo rezultatus.



Šaltinis sudaryta autorės

**15 pav. Top 3 vadovų geriausiai įvertintos motyvavimo priemonės**



**16 pav. Top 3 vadovų blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės**

Iš 15 pav. matyti *top 3 geriausiai* vadovų įvertintos motyvavimo priemonės: ***geri vadovai, veiklos ir rezultatų teisingas vertinimas, profesinis tobulėjimas.***

Iš labiausiai vertinamų motyvavimo priemonių vienodai įvertintos dvi motyvavimo priemonės: *geri vadovai ir rezultatų teisingas įvertinimas*. Net 80 proc. vadovų pažymėjo šias motyvavimo priemones, kaip labiausiai įtakojančias geresnį, našesnį darbuotojų darbą. Vadinasi, vadovai supranta, jog geras vadovas atlieka didžiulį vaidmenį, siekiant, kad darbuotojai būtų labiau orientuoti į klientus bei geriau atliktų užduotis. Sutinkama, jog pozityvus vadovas iššaukia darbuotojų pasitenkinimą. Tačiau lygiai taip pat svarbus ir teisingas darbuotojų įvertinimas. Vertinamas darbuotojas bus patenkintas darbuotojas, aktyviau sieks geresnių banko rezultatų.

Pagal 15 pav. matyti, kad trečioji geriausiai įvertinta motyvavimo priemonė yra *profesinis tobulėjimas*. Tai, kad šios motyvavimo priemonės labai įtakoja darbuotojų kokybiškesnį darbą teigė net 60 proc. vadovų ir, kad tiesiog įtakoja teigė 40 proc. vadovų. SEB banke kasmet vyksta daug įvairių mokymų, į kuriuos kviečiami darbuotojai. Dažniausiai pasitaikantys mokymai tai aktyvaus pardavimo, psichologinio pasiruošimo ir kiti panašūs mokymai. Žinoma, kad tokie mokymai tobulina darbuotojo įgūdžius, moko geriau dirbti. Dėl šios priežasties vadovai aukštai įvertino šią motyvavimo priemonę.

Vadovai aukštai vertina tokias motyvavimo priemones, kaip *dalyvavimas sprendimų priėmime*. Daugelio vadovų (60 proc.) teigimu, darbuotojai vertina, kuomet atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę.

*Darbo užmokestis* labai įtakoja geresnį darbuotojų darbą. Tam pritarė 60 proc. visų apklaustųjų vadovų. Tačiau 20 proc. vadovų teigimu, darbo užmokestis nelabai įtakojo našesnį darbuotojų darbą.

Kaip matyti, nors nemaža dalis vadovų ir mano, jog darbo užmokestis įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, tačiau dalis vadovų mano, jog ši motyvavimo priemonė neįtakoja darbuotojo rezultatų.

*Karjeros galimybės ir draugiškas kolektyvas* įtakoja, jog darbuotojai sieks geresnių banko rezultatų, bus labiau patenkinti. Taip teigė 40 proc. apklaustųjų vadovų.

33 proc. vadovų teigimu, *premijos* įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, darbuotojai tampa labiau orientuoti į klientus bei į geresnių rezultatų siekimą. Kiti 33 proc. vadovų atsakė priešingai – premijos nelabai įtakoja gerenį darbuotojų darbą.

Nedidelė dalis (20 proc.) interviu dalyvavusių vadovų teigimu, *lengvatinės paskolos darbuotojams* labai įtakoja darbuotojų našesnę darbą ir daug didesnės dalies (60 proc.) vadovų nuomone, paskolos vidutiniškai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų siekimą. Vis dėl to vadovai pabrėžė, jog ilgalaikės lengvatinės paskolos pririša darbuotojus prie banko, darbuotojai labiau saugo savo darbą, aktyviau stengiasi įgyvendinti banko tikslus nei darbuotojai neturintys lengvatinės paskolos.

Maža dalis vadovų (20 proc.) mano, jog *sveikatos draudimas* įtakoja (ir tai tik vidutiniškai įtakoja) darbuotojų pasitenkinimą. Likę 80 proc. vadovų nei labai vertina nei nuvertina šią motyvavimo priemonę. Vadovai teigė, jog sveikatos draudimas gera pinigine motyvavimo priemonė, tačiau suabejojo šios motyvavimo priemonės veiksmingumu įtakojant darbuotojų rezultatus.

*Galimybė nemokamai naudotis automobiliu* mažiau vertinama vadovų. Tik 20 proc. vadovų mano, jog ši motyvavimo priemonė šiek tiek įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, aktyvesnį banko tikslų siekimą. Vadovai akcentavo, jog ši motyvavimo priemonė labai brangi bendrovei ir mažai efektyvi, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė.

*Bendros šventės* vadovų įvertintos taip pat, kaip ir galimybė naudotis automobiliu. Tik 20 proc. sutiko, jog tai nebloga motyvavimo priemonė. Anot vadovų, ši motyvavimo priemonė neįtakoja arba beveik neįtakoja darbuotojų pasitenkinimo ir rezultatų.

Iš 16 pav. matyti vadovų *top 3 blogiausiai* įvertintos motyvavimo priemonės. Tai yra: ***dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais; dovanos, poilsio abonentai; pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programas.***

Tik 17 proc. apklaustųjų vadovų atsakė, jog *dovanos ir poilsio abonentai* įtakoja, kad darbuotojas ne tik bus labiau patenkintas, bet ir aktyviau sieks banko tikslų įgyvendinimo. Kai tuo tarpu net 33 proc. vadovų pažymėjo, jog ši motyvavimo priemonė darbuotojų efektyvumo visai nedidina. Daugelio vadovų nuomone, tokios motyvavimo priemonės yra menkavertės ir labai mažai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą.

*Dalyvavimas oficialiuose pietuose su vadovais* nelabai vertinamos vadovų, kaip labai tinkama motyvavimo priemonė darbuotojams. Nors 60 proc. vadovų teigimu, ši motyvavimo priemonė vidutiniškai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, darbo rezultatus. Keli vadovai teigė, kad nors ši motyvavimo priemonė dažnai baugina darbuotojus, nes susitikimas su aukščiausio rango vadovais sukelia stresą, tačiau tai kartu ir puiki galimybė darbuotojui parodyti save, savo rezultatus. Vis dėl to kiti vadovai pabrėžė, kad darbuotojui tokie susitikimai sukelia daugiau streso ir nepasitenkinimo nei duoda naudos.

Nors atrodytų *pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos* turėtų būti itin patrauklios darbuotojams, tačiau daugumos vadovų (40 proc.)nuomone, ši motyvavimo priemonė neįtakoja darbuotojo pasitenkinimo ir geresnių rezultatų. Vadovai pripažino, jog ši motyvavimo priemonė nėra tinkamai iškomunikuojama darbuotojams, be to darbuotojai dažnai net nežino kiek, kokia dalis sukaupta jų sąskaitoje, o ir sukaupta suma paprastai būna labai nedidelė, tad darbuotojas nejaučia šios motyvavimo priemonės vertės.

Apibendrinant gautus vadovų rezultatus galima teigti, kad vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones. Tai: geri vadovai, veiklos ir rezultatų teisingas vertinimas, profesinis tobulėjimas. Vadovų teigimu, šios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą bei geresnį banko tikslų įgyvendinimą. Pinigines motyvavimo priemones vadovai vertina, kaip antraeilį dalyką, mažiau įtakančias darbuotojo rezultatus.

### **AB SEB banko darbuotojų anketinės apklausos rezultatai**

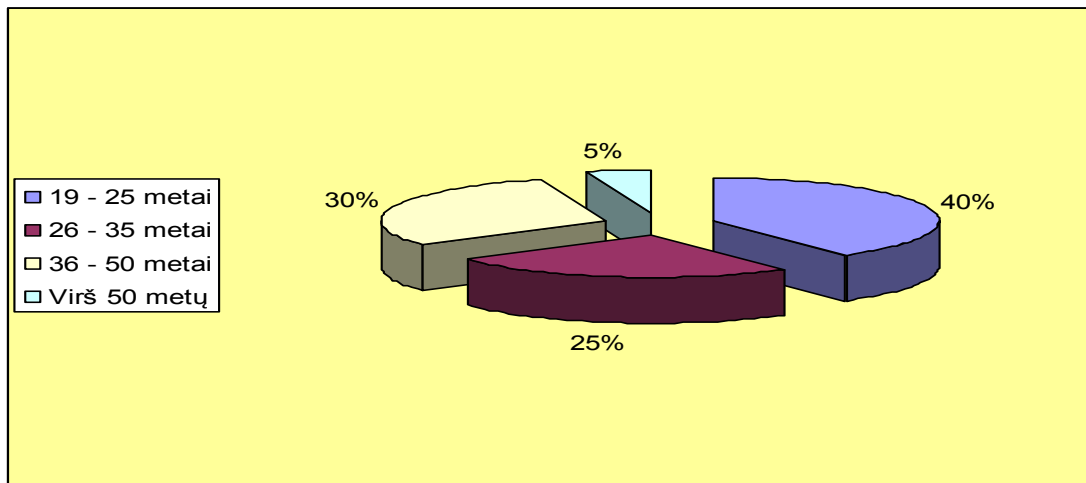
AB SEB banko darbuotojų apklausai naudotas kiekybinis tyrimas anketinė apklausa.

2010 metais vasario mėnesį, AB SEB banke, naudojantis vidiniu elektroniniu paštu, buvo apklausti 350 banko darbuotojų.

AB SEB banko darbuotojai buvo apklausiami, siekiant įvertinti darbuotojų motyvavimo priemones, jų poveikį, taikant vidinio marketingo strategiją bei norint išsiaiškinti kaip banko darbuotojai vertina motyvavimo priemones, kaip motyvavimo priemonės įtakoja jų pasitenkinimą bei galutinius rezultatus.

Apklausoje dalyvavo 70 proc. moterų ir 30 % proc. vyrų.

Daugiausiai respondentų sudarė 19 – 25 metų amžiaus, tai yra 40 proc. visų apklaustųjų. 30 proc. SEB banko darbuotojų sudarė nuo 36 iki 50 metų, 25 % apklaustųjų amžius nuo 26 iki 35 metų. Tik nedidelė dalis respondentų dalyvavusių apklausoje sudarė virš 50 metų, tik 5 proc. (17 pav.).



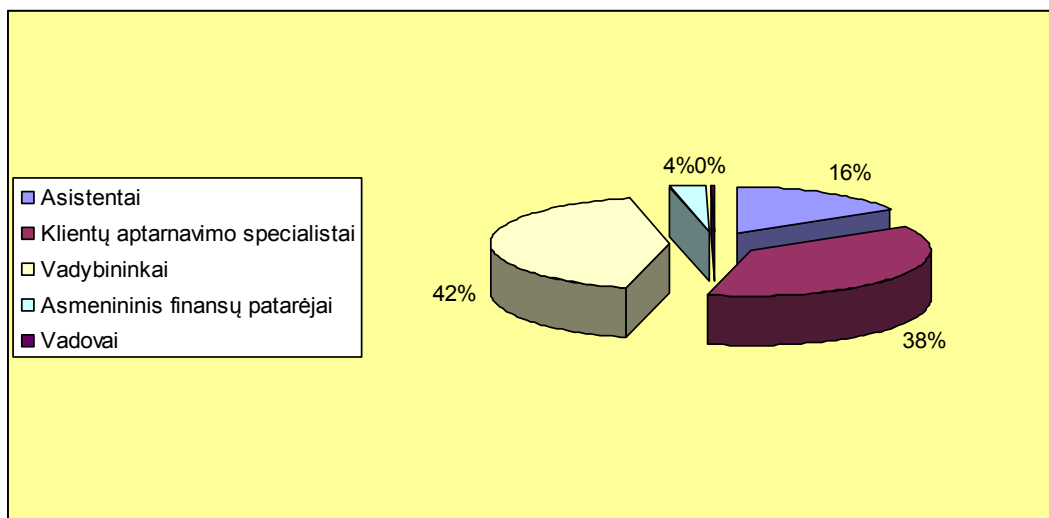
Šaltinis sudaryta autorės

### 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%)

Aktyviausios apklausoje buvo moterys ir 19 – 25 amžiaus darbuotojai.

Siekiant išsiaiškinti socialinę padėtį, svarbu žinoti respondentų pajamas. Tačiau dėl vidinių banko taisyklių klausti respondentų apie pajamas draudžiama. Tačiau nežinodami kokios darbuotojų pajamos, negalime tiksliai išnagrinėti kodėl respondentai vertina vienas motyvavimo priemones, o kitų ne. Juk pasak A. Maslow, žemesnio lygmens poreikiai žmogų veikia anksčiau nei aukštesnio lygmens poreikiai ir tai turi įtakos žmogaus elgesiui. Tik tuomet kada patenkinami žemesnio lygmens poreikiai, žmogus siekia aukštesnio lygmens poreikių.<sup>42</sup> Vadinasi, žemiausiai darbuotojų grandžiai svarbiausios piniginės motyvavimo priemonės, darbo užmokestis, o aukščiausiai svarbesnės psichologinės motyvavimo priemonės. Taigi, nežinodami pajamų, nežinosime kodėl darbuotojas labiau vertina vienokias, o ne kitokias motyvavimo priemones. Tad siekiant, jog anketa būtų kuo tikslesnė darbuotojų buvo klausama kokias pareigas darbuotojai užima banke. Žinodami respondentų užimamas pareigas mes galime įvertinti jų socialinę padėtį, žinoti preliminarų darbo užmokestį bei tiksliau išanalizuoti patį darbuotojo pasirinkimą. (18 pav.).

<sup>42</sup> Businessball. (2009) Maslow's hierarchy of needs. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/maslow.htm>>.



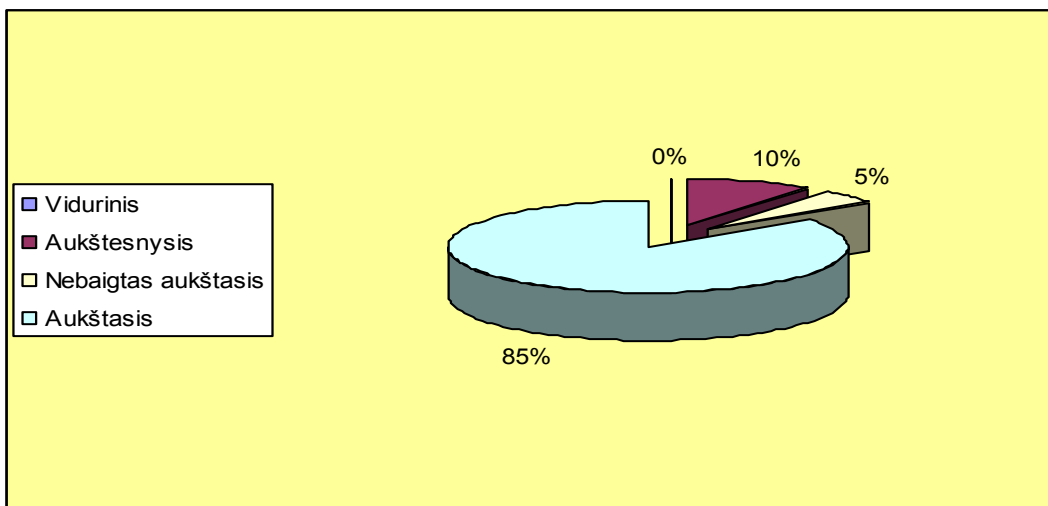
Šaltinis sukurta autorių

### 18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (%)

Iš 18 pav. matome, jog daugiausiai apklaustųjų sudarė vadybininkai (42 proc.). Vadybininkai tai yra žemesnioji arba vidutinė grandis banke. Šios pareigybės darbuotojų pajamos paprastai vidutinės, sudaro nuo 1000 iki 3000 Lt per mėnesį. 38 proc. apklaustųjų sudarė klientų aptarnavimo specialistai. Šie darbuotojai beveik žemiausioji grandis pagal užimamas pareigas AB SEB banke. Klientų aptarnavimo specialistų darbo užmokestis paprastai nedidelis – nuo 1000 iki 2000 Lt per mėnesį. Dar žemesnė grandis sudarė 16 proc. apklaustųjų - tai asistentai. Šių darbuotojų pajamos paprastai žemos - 800 - 1500 Lt per mėnesį. Asmeniniai finansų patarėjai sudarė 4 proc. visų apklaustųjų. Šių darbuotojų pajamos vidutinės (nuo 2000 iki 3000Lt/mėn) arba didelės (nuo 3000 Lt/mėn.). Taigi, daugiausiai apklausta banko darbuotojų, kurių pajamos yra vidutinės arba žemos. Vadinasi, galime daryti prielaidą, jog daugumai darbuotojų gali būti svarbesni žemesniojo lygmens poreikiai – piniginių motyvavimo priemonės.

Nors banko struktūroje dirba išsilavinę žmonės, tačiau vertinant darbuotojus, jų pasirenkamas motyvavimo priemonės buvo svarbu sužinoti respondentų išsilavinimą (19 pav.).





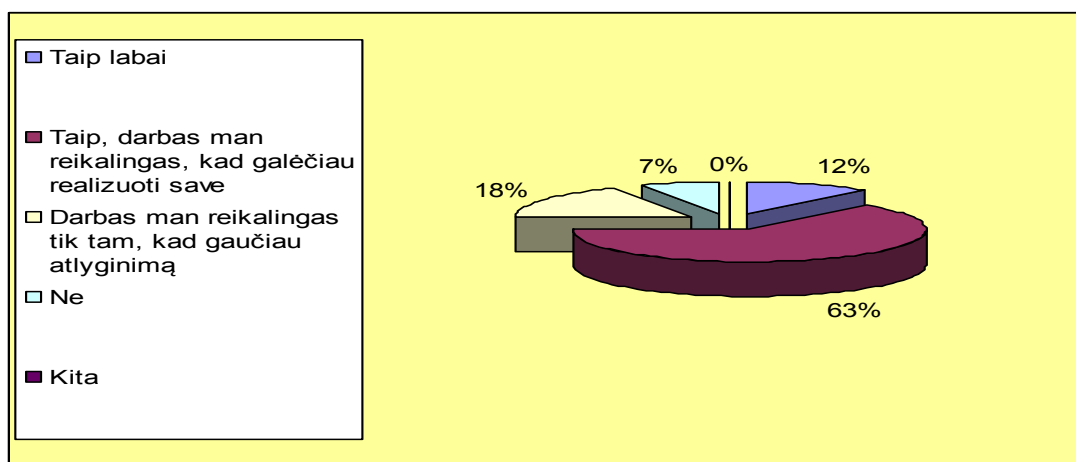
Šaltinis sukurta autorių

**19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (%)**

Pagal 19 pav. matyti, kad net 85 proc. apklaustųjų banko darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Tik 10 proc. apklaustųjų turi aukštesnįjį išsilavinimą ir 5 proc. respondentų su dar nebaigtu aukštuoju išsilavinimu.

Identifikavus anketos vertintojus siekta sužinoti, kaip SEB banko darbuotojai vertina savo darbą, kas labiausiai patinka jų darbe, kas paskatintų dirbti geriau, kokios motyvavimo priemonės labiausiai vertinamos.

Toliau tyrime buvo bandoma išsiaiškinti ar respondentams svarbus jų darbas (20 pav.)



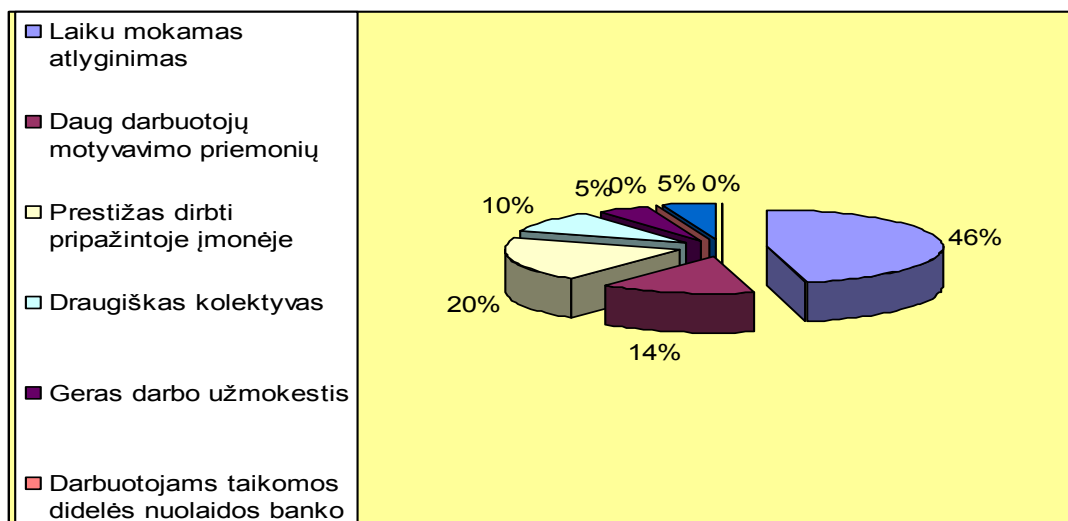
Šaltinis sudaryta autorės

**20 pav. Darbo svarba darbuotojams (%)**

Pagal 20 paveikslą matyti tokie rezultatai: 63 proc. respondentų teigimu, darbas reikalingas tam, kad galėtų save realizuoti. Likę 18 proc. darbuotojų darbas reikalingas tik tam, kad gautų atlyginimą.

Tik 12 proc. darbuotojų atsakė, jog jiems darbas yra labai svarbus. Nedidelė dalis respondentų (7 proc.) teigė, jog jų darbas yra nesvarbus. Gauti respondentų atsakymai patvirtino, jog daugumai darbuotojų darbas reikalingas, kad galėtų save realizuoti.

Kitu tyrimo klausimu buvo mėginama sužinoti, kas respondentams labiausiai patinka, kas juos labiausiai motyvuoja jų esamame darbe (21 pav.).



Šaltinis sudaryta autorės

**21 pav. Darbo vertinimas (%)**

Dauguma respondentų (46 proc.) pabrėžė, jog jiems patinka jų darbas dėl laiku mokamo atlyginimo. AB SEB banke darbo užmokestis mokamas tiksliai nustatytais datomis, niekada nevėluojant. Iš to galima spręsti, jog laiku mokamas atlyginimas už darbą yra motyvuojanti priemonė, ypač sunkmečiu. Be to, kuomet darbo užmokestis nėra didelis, laiku mokamas atlyginimas tampa privalumu.

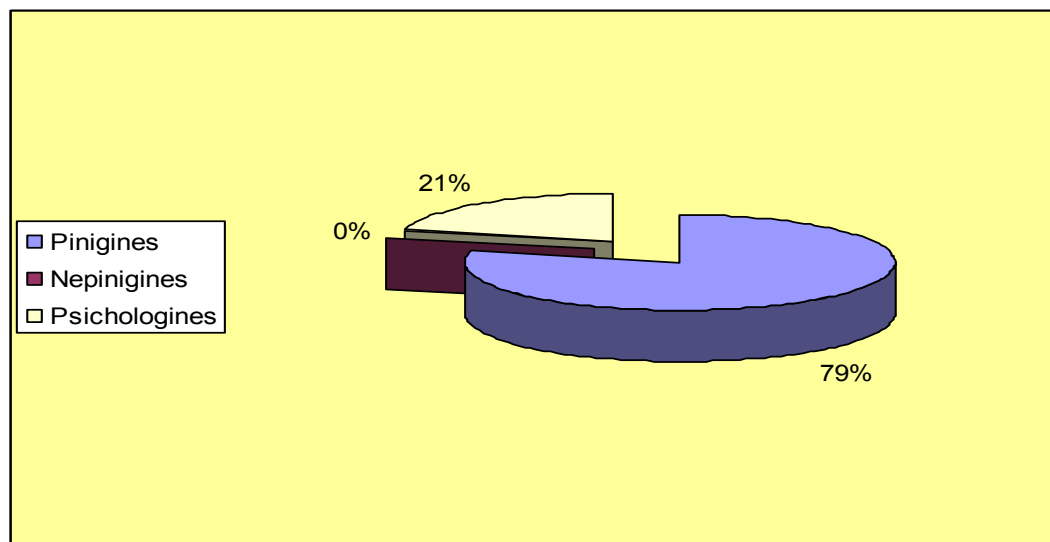
Iš 21 pav. matyti, jog net 20 proc. apklaustųjų vertina darbą pripažintoje, prestižinėje įmonėje. Darbuotojus motyvuoja darbas visuomenės gerbiamoje įmonėje. AB SEB bankas yra daug kartų įvertintas tarptautinių ekspertų, kelis metus iš eilės tapęs geidžiamiausiu darbdaviu<sup>43</sup>. Vadinasi, bendrovės įvertinimas visuomenėje motyvuoja darbuotojus.

Tik 14 proc. respondentų labiausiai savo darbe vertina motyvavimo priemones, jų įvairovę. 10 proc. darbuotojų labiausiai darbas patinka dėl draugiško kolektyvo. Nedidelė dalis apklaustųjų (5 proc.) savo darbą labiausiai vertina dėl gero darbo užmokesčio. Vadinasi, tik nedidelė dalis darbuotojų visiškai patenkinti savo darbo užmokesčiu.

<sup>43</sup> Bankas. (2010) SEB bankas [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.bankas.lt/seb-bankas/>>.

Likusiems 5 proc. respondentų darbas labiausiai patinka dėl darbuotojams taikomų didelių nuolaidų banko produktams bei paslaugoms. AB SEB banke taikoma nemažai nuolaidų darbuotojams: nemokamos mokomosios, kreditinės kortelės, lengvatiniai kreditai, mažesni įkainiai draudžiantis ir kt. Tačiau, kaip matyti, tik nedidelė dalis respondentų įvertino šiuos privalomus.

Siekiant išsiaiškinti kokias motyvavimo priemones darbuotojai labiausiai vertina buvo prašoma respondentų pažymėti labiausiai vertinamą motyvavimo priemonių rūšį (22 pav.).



Šaltinis sudaryta autorės

**22 pav. Motyvavimo priemonių vertinimas (%)**

Pagal 22 paveiksle pateiktus duomenis matome, jog net 79 proc. darbuotojų labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones. Kai tuo tarpu tik 21 proc. apklaustųjų labiau vertina psichologines motyvavimo priemones. Nė vienas darbuotojas nepažymėjo nepiniginių motyvavimo priemonių. Kaip ir minėta anksčiau, daugiausiai respondentų – tai darbuotojai užimantys žemesnes pareigas ir tuo pačiu gaunantys mažesnę darbo užmokestį. Remiantis A. Maslov teorija galime teigti, jog darbuotojai pirmiausiai siekia patenkinti pirminius savo poreikius, labiausiai vertindami pinigines motyvavimo priemones.

Toliau tyrimu buvo bandoma sužinoti, kokias konkrečiai pinigines, nepinigines bei psichologines motyvavimo priemones labiausiai vertina darbuotojai. Kokios motyvavimo priemonės labiausiai patinka, motyvuoja darbuotojus, o kokios motyvavimo priemonės respondentams yra neįdomios (7, 8, 9 lentelės).

Pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis matome kokias pinigines motyvavimo priemones darbuotojai labiausiai vertina.

Piniginių motyvavimo priemonių vertinimas (%)

	1 (visiškai nesutinku)	2 (ne visai sutinku)	3 (nei sutinku nei nesutinku)	4 (sutinku)	5 (visiškai sutinku)
Darbo užmokestį	6	7		6	81
Premijas			5	45	50
Paskolas darbuotojams	16	28	20	18	18
Sveikatos draudimą		24	29	14	33
Gyvybės draudimą	20	30	20	15	15
Pensijų kaupimo programas	29	24	24	14	9

Šaltinis sudaryta autorės

Kaip matyti iš 7 paveikslo daugiausiai respondentų labiausiai vertina darbo užmokestį, kaip darbuotojų motyvavimo priemonę. Net 81 proc. darbuotojų visiškai sutiko, jog darbo užmokestis labai vertinga motyvavimo priemonė ir tik 6 proc. visiškai nesutiko, kad darbo užmokestis labiausiai vertinama motyvavimo priemonė. Darbas banke ne tik labai atsakingas, bet ir reikalaujantis daug pastangų, įgūdžių, profesionalumo, kompetencijos, pastovaus tobulėjimo, kuo geresnių rezultatų siekimo, didelio aktyvumo, darbštumo. Didelis tempas alina žmonės, tačiau dažnai SEB banke darbuotojai nesijaučia tinkamai įvertinti, nesijaučia, kad jų atliktas darbas atitinka darbo užmokestį. Gautas rezultatas parodė, jog dauguma darbuotojų nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu.

Darbuotojai labai gerai įvertino ir premijas. 50 proc. apklaustųjų visiškai sutiko ir 45 proc. tiesiog sutiko, kad premija labai motyvuoja darbuotojus. Tik 5 proc. respondentų suabejojo premijos nauda. Premijos SEB banke visuomet daugiau ar mažiau laukiamos. Tai ne tik darbo rezultatų įvertinimas, bet ir tam tikras priedas prie darbo užmokesčio.

Likusios piniginių motyvavimo priemonės kiek mažiau buvo vieningai įvertintos darbuotojų. Anketinė apklausa parodė, jo darbuotojai vertina sveikatos draudimą, kaip darbuotojų motyvavimo būdą. 33 proc. apklaustųjų visiškai sutiko ir 14 proc. sutiko, jog ši priemonė motyvuoja darbuotojus. AB SEB banke sveikatos draudimu draudžiami darbuotojai tik keleri metai, tačiau kasmet brangstant sveikatos paslaugoms gydymo įstaigose ši motyvavimo priemonė mėgstama darbuotojų.

Kiek mažiau respondentai vertina gyvybės draudimą (15 proc. labai vertina, 15 proc. tiesiog vertina), paskolas darbuotojams (18 proc. labai vertina, 18 proc. tiesiog vertina) ir pensijų kaupimo

programas (9 proc. labai vertina, 14 proc. tiesiog vertina). Taigi, ne visi respondentai įvertino tokių motyvavimo priemonių, kaip gyvybės draudimas ar pensijų kaupimo programos naudą. 20 proc. apklaustųjų visiškai nevertina gyvybės draudimo ir net 29 proc. pensijų kaupimo programų. Kaip matyti iš gautų rezultatų, nors pensijų, gyvybės draudimo programos labai patrauklios motyvavimo priemonės, bet jos nebuvo aukštai vertinamos. Didžiausias šių motyvavimo priemonių trūkumas, kad šios motyvavimo priemonės mažai iškomunikuojamos banke, dažnai darbuotojai net nežino kiek yra sukaukę pinigų savo pensijų sąskaitoje. Be to paprastai darbuotojai nėra įsitikinę ar dirbs visą gyvenimą SEB banke.

16 proc. apklaustųjų nemano, kad paskolos darbuotojams labiausiai motyvuojanti priemonė. Nors daugelis vadovų mano, jog lengvatinės paskolos pririša darbuotojus, tačiau dauguma darbuotojų nemano, jog lengvatinės paskolas didina jų lojalumą, juk visada paskolą galima refinansuoti kitame banke.

Išnagrinėjus gautus atsakymus galima teigti, jog darbuotojai labiausiai vertina darbo užmokestį. Rezultatai parodė, jog respondentai labiau vertina trumpalaikes motyvavimo priemones, tokias kaip: premijos ir sveikatos draudimas, mažiau vertinamos ilgalaikės motyvavimo priemonės: gyvybės draudimas, pensijų kaupimo programos ir paskolos darbuotojams.

Kokias nepinigines motyvavimo priemones respondentai labiausiai vertina matome 8 lentelėje.

8 Lentelė

**Nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimas (%)**

	<b>1 (visiškai nesutinku)</b>	<b>2 (ne visai sutinku)</b>	<b>3 (nei sutinku nei nesutinku)</b>	<b>4 (sutinku)</b>	<b>5 (visiškai sutinku)</b>
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu	7	4	14	21	54
Bendras šventes	17	26	22	17	17
Poilsio abonementus	13	13	22	30	22
Dovanas – keliones į SPA centrus, užsienio šalis	4	13	26	30	27
Dalyvavimą oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais	50	12	17	8	13

Šaltinis sudaryta autorės

Daugumos respondentų atsakymai parodė, kad labiausiai darbuotojai vertina galimybę nemokamai naudotis automobiliu. Net 54 proc. darbuotojų visiškai sutiko, kad galimybė naudotis automobiliu labai vertinga nepiniginė motyvavimo priemonė, 21 proc. tiesiog sutiko.

Labai vertinamos, kaip nepiniginės motyvavimo priemonės įvairios įmonės dovanojamos dovanos tokios, kaip: kelionės į SPA centrus, užsienio šalis. 22 proc. apklaustųjų visiškai pritarė šioms motyvavimo priemonėms, dar 30 proc. sutiko, jog ši priemonė motyvuoja darbuotojus.

Ne daug mažiau darbuotojų vertinami ir poilsio abonementai. Labai gerai ar gerai šias nepinigines motyvavimo priemones įvertino 52 proc. apklaustųjų.

Kiek mažiau vertinamos bendros šventės. Labiausiai įvertino bendras šventes tik 17 proc. darbuotojų, likę 17 proc. bendras šventes vertino, bet šiek tiek mažiau.

Mažiausiai darbuotojų (13 proc.) įvertino, kaip motyvuojančią priemonę, dalyvavimą oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais. Net 50 proc. respondentų visiškai nesutiko, jog dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais motyvuoja darbuotojus.

Išnagrinėjus 8 lentelės duomenis matome, kad darbuotojai labiausiai vertina tokias nepinigines motyvavimo priemones, kaip galimybė nemokamai naudotis automobiliu, dovanas, poilsio abonementus. Mažiau vertinamos bendros šventės, dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais.

Siekiant įvertinti motyvavimo priemones bankininkystės sektoriuje labai svarbus ir darbuotojų psichologinių motyvavimo priemonių vertinimas. Taigi, 9 lentelėje matysime, kokias psichologines motyvavimo priemones labiausiai vertina banko darbuotojai.

**Psichologinių motyvavimo priemonių vertinimas (%)**

	<b>1 (visiškai nesutinku)</b>	<b>2 (ne visai sutinku)</b>	<b>3 (nei sutinku nei nesutinku)</b>	<b>4 (sutinku)</b>	<b>5 (visiškai sutinku)</b>
Profesinio tobulėjimo galimybes			12	28	60
Dalyvavimą sprendimų priėmimo		9	43	26	22
Veiklos, rezultatų teisingą įvertinimą		4	11	24	61
Draugišką kolektyvą		4	17	17	62
Gerus santykius su vadovais			10	19	71
Karjeros galimybes	4	8	4	24	60

Šaltinis sudaryta autorės

Iš 9 lentelės matome, kad dauguma apklaustųjų gerai ir gana vieningai vertina psichologines priemones. Labai respondentus motyvuoja draugiškas kolektyvas (visiškai sutiko 62 proc. sutiko 17 proc.), veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas (visiškai sutiko 61 proc. sutiko 24 proc.), profesinio tobulėjimo galimybės (visiškai sutiko 60 proc. sutiko 28 proc.), karjeros galimybės (visiškai sutiko 60 proc. sutiko 24 proc.).

Iš viso net 90 proc. darbuotojų sutiko, kad labai svarbi psichologinė motyvavimo priemonė yra geri santykiai su vadovais. Likę 10 proc. apklaustųjų darbuotojų suabejojo, pažymėdami atsakymą nei sutinku nei nesutinku.

Mažiausia dalis apklaustųjų (48 proc.) pritarė ir įvertino, kaip svarbią motyvavimo priemonę, dalyvavimą sprendimų priėmimo.

Iš rezultatų matyti, kad beveik visi darbuotojai panašiai vertina psichologines motyvavimo priemones, tik nedaugelis respondentų įvertino šias motyvavimo priemones labai skirtingai. Labiausiai darbuotojai vertina gerus santykius su vadovais. Labai vertinamos ir tokios psichologinės priemonės, kaip: draugiškas kolektyvas, veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas, tobulėjimo bei karjeros galimybės. Mažiausiai įvertintas dalyvavimas sprendimų priėmimo.

Norint įvertinti motyvavimo priemonės, jų poveikį, taikant vidinio marketingo strategiją bankininkystės sektoriuje svarbu sužinoti ne tik kokias motyvavimo priemones vertina darbuotojai, bet ar sutinka su teiginiais, su pačia motyvavimo esme. Ar darbuotojai supranta ir sutinka, kad darbuotojų motyvavimas, motyvavimo priemonės skirtos darbuotojų darbo motyvacijai gerinti, darbo našumui didinti, efektyviau banko tikslus įgyvendinti. Šioje tyrimo dalyje norima išsiaiškinti ir ar darbuotojai vertina šiandien taikomas motyvavimo priemones banke ar šios motyvavimo priemonės skatina banko darbuotojus būti labiau orientuotais į klientus bei didina darbo kokybę.

Šioje anketos dalyje pateikta 13 klausimų su kuriais apklaustieji turi sutikti arba nesutikti su teiginiais.



## Ar sutinkate su teiginiu (%)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Ne visai sutinku	Visiškai nesutinku
1. Kompetentingi, lojalūs įmonei darbuotojai – įmonės sėkmės pagrindas.	52	39	4	4	
2. Organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai geriau aptarnauja klientus, įgyvendina banko tikslus.	54	32	5	9	
3. Dabartinės taikomos motyvavimo priemonės skatina geriau dirbti.	11	16	30	42	1
4. Naudojamos motyvavimo priemonės bankuose išsiskiria gausa, įvairumu.	8	27	23	34	8
5. Geras banko įvaizdis svarbus motyvuojantis veiksnys	4	35	26	31	4
6. Bankas suteikdamas ilgalaikes finansines investicijas (gyvybės draudimą, pensijų kaupimo programas) užtikrina didesnę darbuotojų lojalumą		48	33	10	9
7. Paskolos darbuotojams ne tik motyvavimo priemonė, bet ir darbuotojo pririšimas prie darbovietės ilgam laikotarpiui	37	25	12	9	17
8. Darbo užmokestis nėra labiausiai motyvuojanti priemonė	7	27	12	23	31
9. Banke vyrauja demokratinis valdymo stilius	5	17	33	37	8
10. Kvalifikacijos tobulinimas ir kėlimas nėra efektyvi motyvavimo priemonė		5	22	41	32
11. Santykiai kolektyve svarbūs darbuotojui jaučiant psichologinį pasitenkinimą	48	44	4	4	
12. Vadovai turi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą		30	22	26	22
13. Geresnės motyvavimo priemonės turi būti taikomos tik geriausiems darbuotojams		24	19	38	19

Šaltinis sudaryta autorės

Pagal 10 lentelę matyti tokie rezultatai: daugiausiai respondentų (54 proc. ir 52 proc.) visiškai sutiko su pirmais dviem teiginiais. Net 54 proc. darbuotojų visiškai sutiko su pirmuoju teiginiu, jog

*organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai geriau aptarnauja klientus.* Dar 32 proc. respondentų pažymėjo, jog sutinka su šiuo teiginiu. Taigi galime teigti, jog su šiuo teiginiu sutiko net 86 proc. visų apklaustųjų. O ne visai sutiko nedidelė visų apklaustųjų (9 proc.) bei tokia pat dalis suabejojo šiuo teiginiu (5 proc.).

*Kompetentingi, lojalūs įmonei darbuotojai – įmonės sėkmės pagrindas* – antrasis teiginys. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko didelė dalis apklaustųjų - 52 proc., kai tuo tarpu tik sutiko dar 39 proc. darbuotojų. Vadinasi, su šiuo teiginiu sutiko netgi 92 proc. visų respondentų. Tik labai maža dalis banko darbuotojų suabejojo šio teiginio teisingumu (4 proc.) ar ne visai sutiko su šia prielaida (4 proc.).

Į du pirmuosius teiginius dauguma darbuotojų atsakė vieningai, daugiau ar mažiau pritarė šioms prielaidoms. Pažymėtina, jog neatsirado nė vieno darbuotojo, kuris visiškai nesutiktų su šiais teiginiais.

Teiginys - *dabartinės taikomos motyvavimo priemonės skatina geriau dirbti* - leidžia dar labiau atskleisti tyrimo esmę bei įvertinti darbuotojams taikomas motyvavimo priemones AB SEB banke. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko tik 11 proc. respondentų ir 16 proc. apklaustųjų tik netvirtai sutiko. 30 proc. darbuotojų dėl šio teiginio suabejojo. Nemaža dalis apklaustųjų (42 proc.) ne visai sutiko su šia nuomone. 1 proc. banko darbuotojų su šiuo teiginiu visiškai nesutiko.

*Naudojamos motyvavimo priemonės bankuose išsiskiria gausa, įvairumu* – ketvirtas teiginys. Šis teiginys atskleidžia darbuotojų nuomonę, kokios motyvavimo priemonės bankuose ar jų gausa tikrai išsiskiria iš kitų įmonių, organizacijų. Tik 8 proc. visų apklaustųjų visiškai sutiko su šia nuomone, kaip ir 8 proc. dalyvavusiųjų anketoje visiškai nesutiko su šiuo teiginiu. 27 proc. sutiko, kad bankuose, skirtingai nei kitose įmonėse naudojama labai daug motyvavimo priemonių. 23 proc. banko darbuotojų šiuo teiginiu suabejojo, o 34 proc. paprieštaravo šiam teiginiui.

Tai, kad *banko įvaizdis svarbus motyvuojantis veiksnys*, tvirtai sutinka 4 proc. visų apklaustųjų banko darbuotojų, tačiau ne visai tvirtai sutinka ir kiti 35 proc. respondentų. 26 proc. darbuotojų suabejojo dėl šio teiginio teisingumo, 31 proc. dalyvavusiųjų apklausoje nesutiko ir nedidelė dalis – 4 proc. visiškai nesutiko su šiuo teiginiu.

Šeštasis teiginys teigė, kad *bankas suteikdamas ilgalaikes finansines investicijas (gyvybės draudimą, pensijų kaupimo programas) užtikrina didesnę darbuotojų lojalumą*. Su šiuo teiginiu sutiko net 48 proc. darbuotojų, tačiau neatsirado nė vieno darbuotojo, kuris tvirtai sutiktų su šiuo teiginiu. 33 proc. apklaustųjų suabejojo šio teiginio teisingumu. Nemaža dalis respondentų (10 proc.) nesutiko su šiuo teiginiu ir 9 proc. darbuotojų visiškai nesutiko su šia prielaida.

Tai, jog *paskolos darbuotojams ne tik motyvavimo priemonė, bet ir darbuotojo pririšimas prie darbovietės ilgam laikotarpiui* - visiškai sutinka net 37 proc. visų apklaustųjų bei ne taip tvirtai sutinka dar ir 25 proc. respondentų.

Kitas teiginys atskleidžia banko darbuotojų požiūrį į darbo užmokestį, kaip į motyvavimo priemonę. *Darbo užmokestis nėra labiausiai motyvuojanti priemonė* – visiškai sutiko tik 7 proc. visų dalyvavusiųjų anketoje ir tiesiog sutiko jau didesnė dalis – 27 proc. apklaustųjų. Dalis darbuotojų (12 proc.) dėl šio teiginio suabejojo. Didelė dalis respondentų, net 31 proc., visiškai nesutiko su šiuo teiginiu, 23 proc. tiesiog nesutiko su šia nuomone. Vadinasi, daugumai darbuotojų labai svarbus darbo užmokestis, kaip motyvuojantis veiksnys našiau dirbti.

Išsiaiškinome, jog psichologinės motyvavimo priemonės labai svarbios darbuotojams. Devintuoju teiginiu bandyta sužinoti ar banke geras psichologinis mikroklimatas, ar geri santykiai su vadovais, ar *banke vyrauja demokratinis valdymo stilius*. Tik 5 proc. respondentų visiškai sutiko su šiuo teiginiu, 17 proc. sutiko ir net 33 proc. apklaustųjų suabejojo šio teiginiu teisumu. Didžiausia dalis banko darbuotojų (37 proc.) nesutiko ir 8 proc. visiškai nesutiko su šiuo teiginiu. Daugumos darbuotojų nuomone, banke nevyrauja demokratinis valdymo stilius.

*Kvalifikacijos tobulinimas ir kėlimas nėra efektyvi motyvavimo priemonė*. Su šiuo teiginiu visiškai nesutiko 32 proc. darbuotojų ir dvejojami nesutiko net 41 proc. visų apklaustųjų. Vadinasi net 73 proc. respondentų mano, jog profesinis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas gera darbuotojų motyvavimo priemonė, o 22 proc. dėl šios motyvavimo priemonės motyvavimo abejoja. Tik 5 proc. apklaustųjų tik sutinka su šiuo teiginiu.

Jau anksčiau sužinojome, kad santykiai kolektyve su vadovu labai svarbūs apklaustiesiems. Tad ir su vienuoliktu teiginiu, jog *santykiai kolektyve svarbūs darbuotojui jaučiant psichologinį pasitenkinimą*, dauguma darbuotojų visiškai sutiko (48 proc.) arba tik sutiko (44 proc.). Kai tuo tarpu tik 4 proc. suabejojo šiuo teiginiu ir dar 4 proc. visų apklaustųjų su šiuo teiginiu nesutiko.

Su teiginiu, jog *vadovai turi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą*, sutiko tik 30 proc. darbuotojų ir nebuvo nė vieno respondento, kuris visiškai su šiuo teiginiu sutiktų. 22 proc. apklaustųjų šiuo teiginiu teisingumu suabejojo, 26 proc. su šia prielaida nesutiko ir likusieji 22 proc. respondentų visiškai nesutiko su šia nuomone.

Paskutinis teiginys teigė, jog *geresnės motyvavimo priemonės turi būti taikomos tik geriausiems darbuotojams*. Neatsirado nė vieno darbuotojo, kuris visiškai sutiktų su šiuo teiginiu. Tačiau nemaža dalis respondentų (24 proc.) sutiko, kad geriausi darbuotojai nusipelno geresnių motyvavimo priemonių. Kiti 19 proc. apklaustieji suabejojo su šiuo teiginiu. Nemaža dalis banko darbuotojų (38 proc.) teigė nesutinkantys su šia mintimi, likusieji (19 proc.) visiškai nesutiko su šiuo teiginiu.

Apibendrinant gautus rezultatus apie teiginius galime teigti, jog daugiausiai darbuotojų sutinka su teiginiu: organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai geriau aptarnauja klientus, įgyvendina banko tikslus. Vadinasi, darbuotojams priimtina vidinio marketingo strategija – kuomet rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai labiau rūpinasi klientais, aktyviau siekia banko tikslų įgyvendinimo.

Toliau tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, efektyvesnį banko tikslų siekimą, skatina būti labiau orientuotiems į klientus. Žemiau pateiktoje lentelėje pažymėti darbuotojų atsakymai pagal svarbumą, kai 5 labai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą, o 1 visai neįtakoja (11 lentelė).

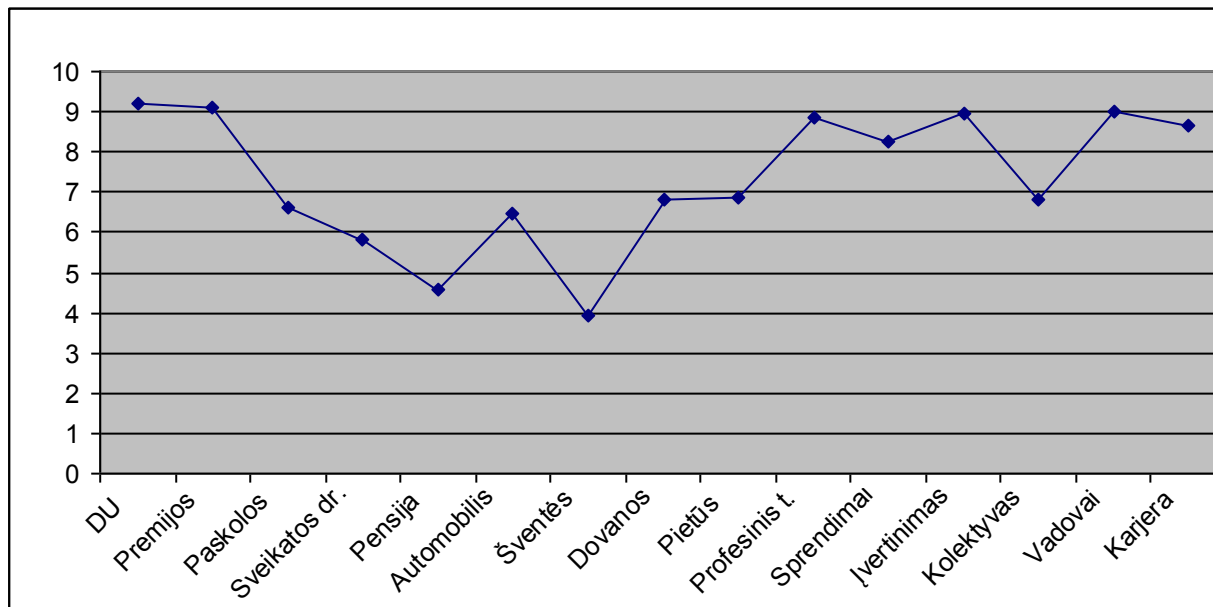
**Motyvacinio priemonių įtaka geresniam banko tikslų įgyvendinimui – darbuotojų  
nuomonė (%)**

<b>MOTYVAVIMO PRIEMONĖS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Darbo užmokestis	0	0	5	30	65
Premijos	0	0	6	34	60
Paskolos darbuotojams	10	16	28	25	21
Sveikatos draudimas	18	22	25	20	15
Pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos	30	31	26	7	6
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu	5	30	26	14	25
Bendros šventės	48	25	15	6	6
Dovanos, poilsio abonentai	16	12	16	26	30
Dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais	10	12	29	22	27
Profesinio tobulėjimo galimybės	0	2	14	23	61
Dalyvavimas sprendimų priėmime	0	11	33	37	29
Veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas	0	0	15	21	64
Draugiškas kolektyvas	15	10	44	22	19
Gerai vadovai	0	2	10	23	65
Karjeros galimybės	3	5	11	19	62

Šaltinis sudaryta autorės

Iš 11 lentelės matyti ar sėkmingai SEB banke įgyvendinama vidinio marketingo strategija, kokios motyvavimo priemonės sukelia darbuotojų pasitenkinimą, įtakoja geriau aptarnauti klientus,

skatina efektyviau vykdyti pardavimus, pasiekti banko tikslus. Siekiant aiškiau parodyti 11 lentelėje gautus rezultatus buvo panaudotas vektoriaus metodas (23 pav.).



Šaltinis sudaryta autorės

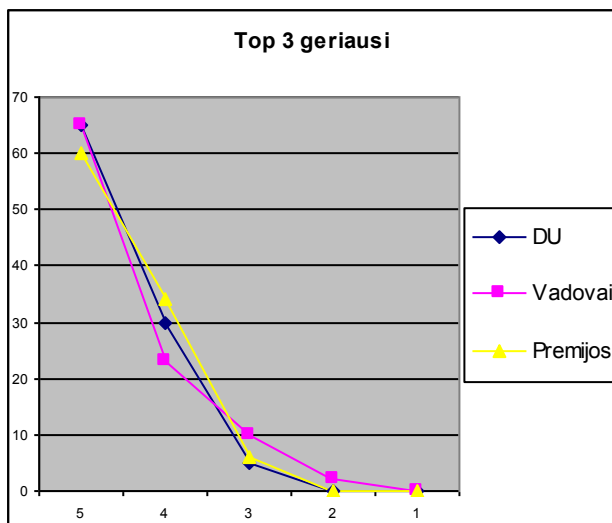
### 23 pav. Motyvavimo priemonių įtaka banko tikslų įgyvendinimui – darbuotojų nuomonė

Naudotas vektoriaus metodas parodė SEB banko darbuotojų vertinimą. Sužinota, kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, geresnį klientų aptarnavimą, geresnius pardavimus klientams – banko tikslų įgyvendinimą.

Iš 23 pav. matyti bendras darbuotojų, visų motyvavimo priemonių įvertinimas. Paveiksle pavaizduota, kurios motyvavimo priemonės labiau įtakoja darbuotojų pasitenkinimą bei rezultatus ir, kurios motyvavimo priemonės mažiau įtakoja.

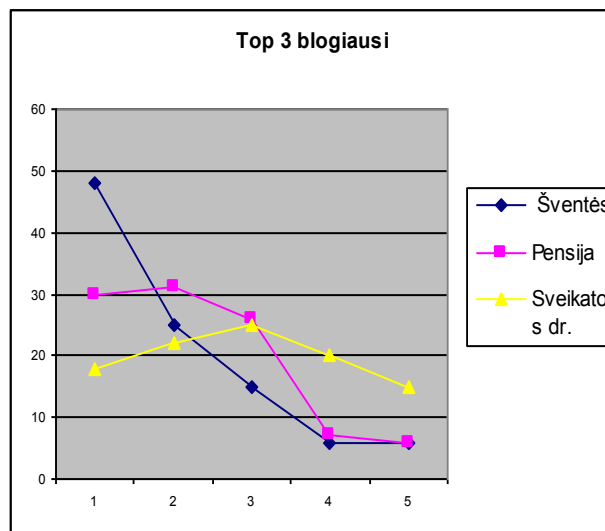
Siekiant kuo tiksliau išnagrinėti darbuotojų gautus rezultatus, motyvavimo priemonės buvo sureitinguotos. Tad kaip ir vadovų, taip ir darbuotojų įvertintos motyvavimo priemonės suskirstytos į: top geriausias ir top blogiausias – labiausiai ir mažiausiai įtakojančias darbuotojų pasitenkinimą ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

Tad 24 ir 25 pav. pavaizduotos top geriausiai ir top blogiausiai darbuotojų įvertintos motyvavimo priemonės. Iš 25 pav. matyti, top 3 geriausios – motyvavimo priemonės, labiausiai įtakojančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą, iš 27 pav. matome top 3 blogiausias – motyvavimo priemonės mažiausiai įtakojančias geresnį darbuotojo rezultatų pasiekimą.



Šaltinis sudaryta autorės

**24 pav. Top 3 darbuotojų geriausiai įvertintos motyvavimo priemonės**



**25 pav. Top 3 darbuotojų blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės**

Pagal 24 pav. matyti *top 3 geriausiai* įvertintos darbuotojų motyvavimo priemonės: **darbo užmokestis, geri vadovai, premijos**.

Iš 24 pav. matome, jog didžiausią įtaką banko tikslų įgyvendinimui daro *geras darbo užmokestis* ir *geras vadovas*. Tokią nuomonę išreiškė 65 proc. dalyvavusių apklausoje.

Vis dėl to šiek tiek geriau, iš šių dviejų motyvavimo priemonių, įvertintas darbo užmokestis. Darbuotojai labai vertina *darbo užmokestį*, kaip pinigine motyvavimo priemonę. Net 65 proc. darbuotojų pažymėjo, jog darbo užmokestis labai įtakoja geresnį darbuotojo darbą, darbuotojų pasitenkinimą, tačiau 30 proc. respondentų su tuo tik netvirtai sutiko ir tik likę 5 proc. suabejojo darbo užmokesčio nauda. Kaip anksčiau minėta, dauguma respondentų sudarė žemesnės grandies, vidutines arba žemas pareigas užimantys darbuotojai. Paprastai šie darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones.

Kaip minėjome *geras vadovas* labai stipriai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą bei darbo efektyvumą. Pozityvus, geras vadovas skatina darbuotojus būti labiau orientuotais į klientus, aktyviau siekti banko tikslų įgyvendinimo. Kuomet darbuotojai vertinami, su darbuotojais elgiamasi kaip su klientais, iššaukiamas geras darbuotojų elgesys su klientais.

Iš 24 pav. matome, jog *premijos* taip pat top geriausiųjų viršūnėje. Net 60 proc. darbuotojų visiškai sutiko ir 34 proc. tiesiog sutiko, jog ši motyvavimo priemonė, įtakoja kokybiškesnį, efektyvesnį darbuotojo darbą, banko tikslų siekimą. Ši motyvavimo priemonė labai skatina darbuotojus

siekti didesnių parduotuvų apimčių, nes tai tiesiogiai susiję su premijos dydžiu. Kuo darbuotojo rezultatai geresni, tuo didesnė premija.

Net 64 proc. respondentų labai svarbus *teisingas, veiklos rezultatus atitinkantis vertinimas*. Teisingai įvertintas darbuotojas – patenkintas darbuotojas. Dauguma darbuotojų sutinka, kad įvertinti darbuotojai geriau vertina ir klientus, stengiasi efektyviau atlikti banko keliamas užduotis.

*Profesinis tobulėjimas* labai įtakoja darbuotojų darbo kokybę. Taip mano 64 proc. respondentų. Kiti 23 proc. tiesiog sutiko su šia nuomone. Ši motyvavimo priemonė labai svarbi geresniam banko tikslų, uždavinių įgyvendinimui. Profesinis tobulėjimas ne tik gera motyvavimo priemonė, tačiau ir tobulina darbuotojo darbinis įgūdžius, dėl to darbuotojui lengviau įgyvendinti banko tikslus.

*Karjeros galimybės* skatina respondentus geriau dirbti. Net 62 proc. darbuotojų bus daug labiau ir 19 proc. bus tik patenkinti žinodami, jog turi karjeros galimybių. Darbuotojai žinodami, jog turi realių karjeros galimybių kompanijoje sieks geresnių rezultatų banke.

Kiek mažiau darbuotojų įvertintos: *dovanos, poilsio abonentai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausio rango vadovais*. Darbuotojų teigimu, šios motyvavimo priemonės mažiau įtakoja darbuotojų geresnį darbą.

*Lengvatines paskolas darbuotojams* įvertino tik 18 proc. apklaustųjų darbuotojų, tačiau 21 proc. mano, kad lengvatinės paskolos darbuotojams iššaukia darbuotojų pasitenkinimą, tad darbuotojai kokybiškiau atlieka banko keliamus uždavinius. Anot darbuotojų, lengvatinės paskolos nėra labai pririšančios prie darbovietės.

Nors *galimybė nemokamai naudotis automobiliu* itin vertinamas banko darbuotojų (54 proc., 8 lentelė), tačiau tik 6 proc. apklaustųjų darbuotojų sutiko, kad ši motyvavimo priemonė skatina geresnį banko rezultatų siekimą, kokybiškesnį klientų aptarnavimą.

Iš 25 pav. matyti darbuotojų *top 3 blogiausiai* įvertintos motyvavimo priemonės. Tai: ***pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos, bendros šventės ir sveikatos draudimas***.

*Bendros šventės* mažiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą, geresnį užduočių atlikimą, banko tikslų siekimą. Taip pažymėjo 30 proc. visų apklaustųjų ir 48 proc. Darbuotojams bendros šventės nėra labai svarbios, nesukelia papildomo pasitenkinimo darbu.

*Pensijų, gyvybės draudimo kaupimo programos* nėra labai svarbios darbuotojams. Net 30 proc. darbuotojų teigimu, šios motyvavimo priemonės visiškai neįtakoja ir 31 proc. tiesiog neįtakoja geresnio darbuotojo keliamų banko užduočių įvykdymo. Paprastai darbuotojai net nežino kiek yra sukaukę pinigų kaupiamoje pensijų sąskaitoje ar išvis sukaukę, be to daugelis darbuotojų nėra tikri, jog visą gyvenimą dirbs AB SEB banke.



*Sveikatos draudimas* nors ir vertinamas darbuotojų (33 proc., 7 lentelė), tačiau nelabai įtakoja darbuotojus efektyvinti banko rezultatus, tapti labiau orientuotais į klientus. Tik 15 proc. darbuotojų mano, jog sveikatos draudimas įtakoja, jog darbuotojai sieks geresnių rezultatų.

Apibendrinus tyrimo gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojus geriau dirbti įtakoja tiek piniginės, tiek ir psichologinės motyvavimo priemonės. Darbuotojams labai svarbus finansinis pagrindas, bet taip pat ir pozityvus vadovo vadovavimas, skatinimas bei vertinimas. Vadinasi, tarpusavyje suderinus pinigines ir psichologines motyvavimo priemones bus įgyvendinta vidinio marketingo strategija – darbuotojai bus patenkinti, dėl to labiau orientuoti į klientus ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

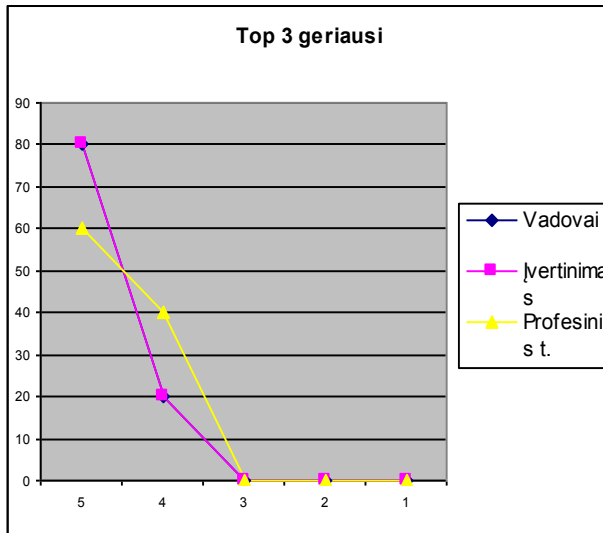
### **3.3. Apklaustųjų AB SEB banko vadovų ir darbuotojų bendras rezultatų palyginimas ir vertinimas**

Šiame skyriuje bus palyginti vadovų ir darbuotojų gauti empirinio tyrimo rezultatai: įvertintos darbuotojų motyvavimo priemonės, pateikti išvesti bendri darbuotojų ir vadovų motyvavimo priemonių vertinimai. Kaip ir minėta anksčiau, šioje dalyje bus lyginama vadovams ir darbuotojams pateikta ta pati užduotis – vadovams antrosios dalies struktūrizuoto interviu metu, o darbuotojams anketinėms apklausos pabaigoje.

Pateikta užduotis atskleidė vadovų ir darbuotojų vertinimus: kurios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

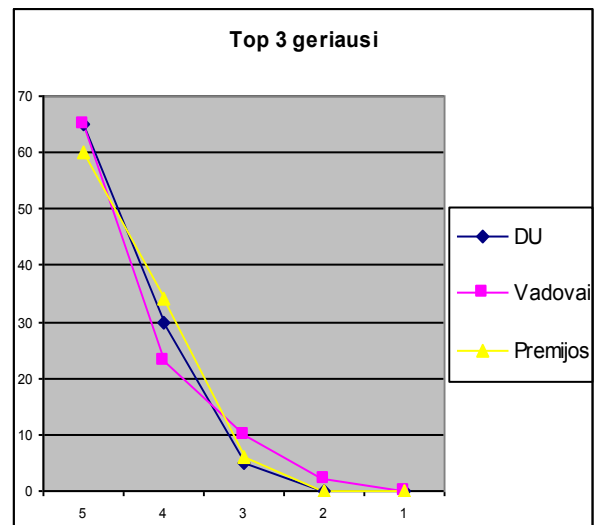
Siekiant palyginti vadovų ir darbuotojų rezultatus buvo analizuojamos ir lyginamos vadovų ir darbuotojų top 3 geriausiai ir top 3 blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės (26, 27, 28, 29 pav.).

Pirmiausiai analizuojamos ir palyginamos vadovų ir darbuotojų *top 3 geriausiai* įvertintos motyvavimo priemonės, labiausiai įtakančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą (26 ir 27 pav.).



Šaltinis sudaryta autorės

**26 pav. Vadovų top 3 geriausi**

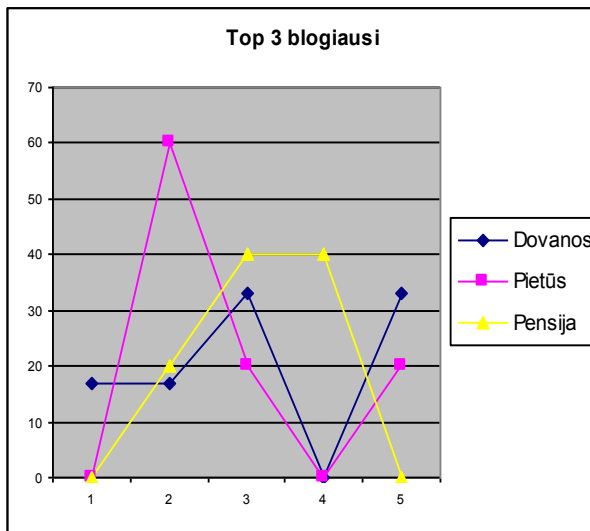


**27 pav. Darbuotojų top 3 geriausi**

Iš 26 ir 27 paveikslų matyti, jog vadovai ir darbuotojai vertina skirtingas motyvavimo priemones. *Vadovų* labiausiai vertinamos motyvavimo priemonės: ***geri vadovai, veiklos ir rezultatų teisingas vertinimas, profesinis tobulėjimas***. Kai tuo tarpu *darbuotojų* geriausiai įvertintos motyvavimo priemonės: ***darbo užmokestis, geri vadovai, premijos***.

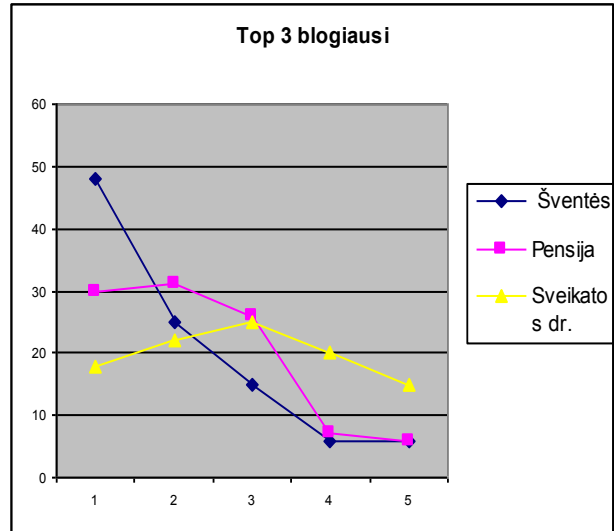
Kaip matyti, vadovai labiau vertina psichologines motyvavimo priemones, o darbuotojai pinigines motyvavimo priemones. Vis dėl to ir vadovams, ir darbuotojams labai svarbus vadovo vaidmuo. Ir darbuotojai, ir vadovai pabrėžė, jog geras: nuoseklus, sąžiningas, pozityvus, dėmesingas vadovas labai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą. O juk patenkintas darbuotojas iššauks kliento pasitenkinimą, aktyviau sieks banko tikslų įgyvendinimo.

Toliau buvo palyginti vadovų ir darbuotojų mažiausiai vertinamas motyvavimo priemones, mažiausiai įtakojančios geresnį banko darbuotojų rezultatų siekimą. Top 3 blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės pateiktos 28 ir 29 paveiksluose.



Šaltinis sudaryta autorės

**28 pav. Vadovų top 3 blogiausi**



**29 pav. Darbuotojų top 3 blogiausi**

Pagal 28 ir 29 pav. matyti, jog vadovai ir vadovai gana skirtingai įvertino motyvavimo priemones. *Vadovų* 3 blogiausiai įvertintos motyvavimo priemonės: *dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais; dovanos, poilsio abonentai; pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos*. Darbuotojų 3 blogiausiai vertinamos motyvavimo priemonės: *pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos, bendros šventės ir sveikatos draudimas*.

Ir vadovai, ir darbuotojai nevertina pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programų. Nors šios motyvavimo priemonės yra patrauklios, tačiau viena iš nepasitenkinimo priežasčių tai, kad šios motyvavimo priemonės yra blogai iškomunikuojamos, pristatomos darbuotojams banke. Kita priežastis – dažnai darbuotojai nėra įsitikinę ar praleis visą gyvenimą dirbdami banke. Paprastai žmonės labiau motyvuoja tokios motyvavimo priemonės, kurių naudą jie pajunta dabartiniu momentu.

Kitas motyvavimo priemonės ir vadovai, ir darbuotojai įvertino skirtingai. Nors vadovai nemano, jog tokios motyvavimo priemonės, kaip dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais, įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, geresnį rezultato siekimą, tačiau vis dėl to nemažai darbuotojų (25 proc., 10 lentelė) mano, jog ši motyvavimo yra puiki galimybė aukščiausiams vadovams parodyti savo rezultatus ir save. Vis dėl to vertindami motyvavimo priemones (8 lentelė) net 50 proc. darbuotojų teigė, jog ši motyvavimo priemonė nėra labai vertinga.

Vadovai nelabai vertina ir dovanas bei poilsio abonentus (28 pav). Nors darbuotojai labiau vertina šias motyvavimo priemones, tačiau tik nedaugelis teigė, jog šios motyvavimo priemonės įtakoja geresnius rezultatus.

Darbuotojai skirtingai nei vadovai mažiau vertina bendras šventes ir sveikatos draudimą. Nors kai kurie vadovai bendras šventes vertina, kaip šilto mikroklimato komandoje kūrimą, darbuotojų teigimu, ši motyvavimo priemonė nesukelia didesnio darbuotojo pasitenkinimo (29 pav.).

Sveikatos draudimas mažiausiai įtakoja geresnį darbuotojo rezultato siekimą, tai teigė darbuotojai (29 pav.). Nors vadovai šiek tiek labiau vertina šią motyvavimo priemonę, tačiau sveikatos draudimo stipriai nevertina.

Ir vadovai, ir darbuotojai mažiausiai iš visų motyvavimo priemonių vertina pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programas. Gauti rezultatai rodo, (28, 29 pav.) jog ir vadovai, ir darbuotojai šiek skirtingai vertina motyvavimo priemones.

Apibendrinat vadovų ir darbuotojų gautus rezultatus galime teigti, jog vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones, o darbuotojai pinigines. Visi respondentai mano, jog geras vadovas įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, geresnių darbo tikslų siekimą – vidinio marketingo strategijos įgyvendinimą. Ir vadovai, ir darbuotojai vieningai atsakė nevertinantys pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programų.

Palyginus gautus vadovų ir darbuotojo rezultatus buvo išvestas bendras, vidutinis motyvavimo priemonių įvertinimas (12 lentelė).

## Bendras motyvavimo priemonių įvertinimas

MOTYVAVIMO PRIEMONĖS	Vadovai	Darbuotojai	Bendras vidurkis
<b>Gerai vadovai</b>	9,6	9,0	9,31
<b>Veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas</b>	9,6	8,98	9,29
<b>Profesinio tobulėjimo galimybės</b>	9,2	8,86	9,03
Dalyvavimas sprendimų priėmime	9,2	8,28	8,74
Darbo užmokestis	8	9,2	8,6
Karjeros galimybės	8,4	8,64	8,52
Premijos	7	9,08	8,04
Draugiškas kolektyvas	8,8	6,8	7,8
Paskolos darbuotojams	8	6,62	7,31
Dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais	6,4	6,88	6,64
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu	6,4	6,48	6,44
Dovanos, poilsio abonentai	5,7	6,84	6,27
Sveikatos draudimas	6,4	5,84	6,12
Pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos	5,6	4,56	5,08
Bendros šventės	5,6	3,94	4,77

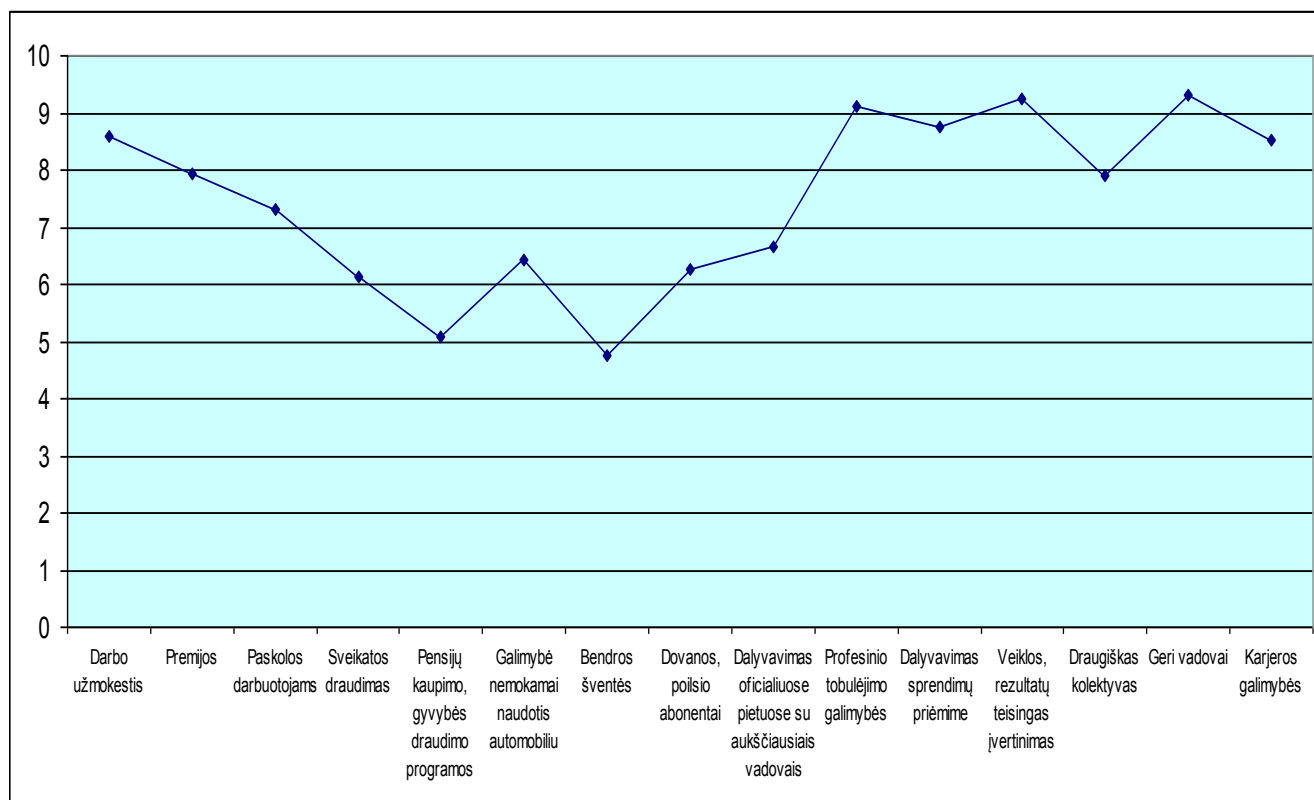
Šaltinis sudaryta autorės

Iš 12 lentelės matyti, kokios bendrai tiek vadovų, tiek darbuotojų labiausiai vertinamos motyvavimo priemonės. Taigi, labiausiai įtakojančios darbuotojo pasitenkinimą ir galutinius banko rezultatus motyvavimo priemonės yra šios: **geri vadovai (9,31); veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas (9,29); profesinio tobulėjimo galimybės (9,03).**

12 lentelėje pavaizduotos ir motyvavimo priemonės, kurios bendrai sudėjus vadovų ir darbuotojų rezultatus mažiausiai įtakoja, jog vidinio marketingo strategija bus sėkmingai įgyvendinta. Tai motyvavimo priemonės: **sveikatos draudimas (6,12); pensijų kaupimo ir gyvybės draudimo**

**programos (5,08), bendros šventės (4,77).** Šios motyvavimo priemonės mažiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą ir rezultatus. Vadinasi, pastarosios motyvavimo priemonės turėtų būti išimtos iš motyvavimo programos arba kitaip darbuotojams pristatomos, kad taptų patrauklesnėmis.

Siekiant aiškiau parodyti vadovų ir darbuotojų bendrą, visų motyvavimo priemonių įvertinimą, panaudotas vektoriaus metodas (30pav.)



Šaltinis sudaryta autorės

### 30 pav. Bendras - vadovų ir darbuotojų motyvavimo priemonių įvertinimas

Įvertinus bei palyginus vadovų ir darbuotojų gautus rezultatus bei išvedus bendrą, vidutinį motyvavimo priemonių vertinimą galime nustatyti kokios empirinio tyrimo prielaidos pasitvirtino, o kurios ne.

- **Prielaida 1** – Vadovų nuomone, darbuotojai SEB banke jaučiasi motyvuoti, vertina taikomas motyvavimo priemones – *iš dalies pasitvirtino*.

Pirmoje interviu dalyje daugelis apklaustųjų vadovų atsakė, jog darbuotojai pakankamai gerai vertina taikomas motyvavimo priemones AB SEB banke. Tik paslaugų verslo klientams direktorius teigė, kad darbuotojai paprastai visada šiek tiek žemiau vertina taikomas motyvavimo priemones nei

vadovai. Pardavimų per partnerius vadovė atsakė, jog darbuotojai vidutiniškai vertina taikomas motyvavimo priemones SEB banke (I dalies interviu, 5 klausimas, 53-54p.).

- **Prielaida 2** – Banko vadovai geriau vertina taikomas motyvavimo priemones nei jų pavaldiniai – *pasitvirtino*.

Visi vadovai tikino, jog taikomos motyvavimo priemonės AB SEB banke yra geros. Du vadovai pažymėjo, jog sunkmečio laikotarpiu trūksta psichologinio paskatinimo, padrąsinimo. Akcentuotina, jog priekaištų motyvavimo priemonėms turėjo žemesnio rango vadovai, turintys mažiau galios savarankiškai parinkti ir taikyti motyvavimo priemones darbuotojams (I dalies interviu, 2 klausimas, 54p.).

Tačiau tik 14 proc. vadovų pavaldinių labiausiai savo darbe vertina motyvavimo priemones, jų įvairovę. Likusiems 5 proc. darbuotojų darbas labiausiai patinka dėl darbuotojams taikomų didelių nuolaidų banko produktams bei paslaugoms (21 pav.).

Dabartinės taikomos motyvavimo priemonės vertinamos darbuotojų, skatinančios geriau dirbti. Su šiuo teiginiu sutiko tik 11 proc. respondentų ir 16 proc. apklaustųjų vidutiniškai sutiko. 30 proc. darbuotojų dėl šio teiginio suabejojo. Nemaža dalis apklaustųjų (42 proc.) ne visai sutiko su šia nuomone. 1 proc. banko darbuotojų su šiuo teiginiu visiškai nesutiko (10 lentelė, trečiasis teiginys, 73p.).

Gauti rezultatai parodė, jog vadovai mano, jog jų pavaldiniai gerai vertina motyvavimo priemones taikomas SEB banke. Tačiau darbuotojai nelabai vertina taikomas motyvavimo priemones banke.

- **Prielaida 3** – SEB banko darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones – *iš dalies pasitvirtino*.

Net 79 proc. darbuotojų labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones. Kai tuo tarpu tik 21 proc. apklaustųjų labiau vertina psichologines motyvavimo priemones (22 pav.).

Darbuotojus geriau dirbti labiausiai įtakoja tokios piniginės motyvavimo priemonės: darbo užmokestis ir premijos. Labai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą ir psichologinė motyvavimo priemonė – geras vadovas (26 pav.).

- **Prielaida 4** – Vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones - *pasitvirtino*.

Visi vadovai sutinka, jog svarbios visos motyvavimo priemonės, tačiau psichologinės motyvavimo priemonės ypač svarbios ar net svarbiausios, kad darbuotojas jaustųsi patenkintas (I dalies interviu, 3 klausimas, 55p.). Pasak vadovų, labiausiai įtakojančios darbuotojo pasitenkinimą yra tokios psichologinės motyvavimo priemonės kaip: geri vadovai, veiklos ir rezultatų teisingas vertinimas, profesinis tobulėjimas (15 pav.).

- **Prielaida 5** – Vadovas labiausiai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, banko tikslų įgyvendinimą – vidinio marketingo strategijos įgyvendinimą – *pasitvirtino*.

Iš 26 ir 27 pav. matyti – ir vadovai, ir darbuotojai sutinka, jog vadovas labai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą, banko tikslų įgyvendinimą.

Išvesti bendri, vidutiniai motyvavimo priemonių vidurkiai, parodo, kurios motyvavimo priemonės labiausiai įvertintos vadovų ir darbuotojų. Aukščiausias bendras vidurkis 9,31 rodo, jog labiausiai tiek vadovų, tiek darbuotojų vertinama yra psichologinė motyvavimo priemonė - geras vadovas (12 lentelė). Vadinasi, geras: pozityvus, teisingas, sąžiningas, nuoseklus, atviras vadovas labiausiai lemia darbuotojo pasitenkinimą. O patenkintas darbuotojas geriau aptarnauja klientus, kas iššaukia klientų pasitenkinimą. Patenkinti klientai daugiau perka banko paslaugų – įgyvendinami banko tikslai.

- **Prielaida 6** – Darbuotojų motyvavimas AB SEB banke remiasi vidinio marketingo strategija – *pasitvirtino*.

Gauti vadovų atsakymai parodė, jog darbuotojai AB SEB banke motyvuojami siekiant, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti, siektų geresnių banko rezultatų, didesnių pardavimų, būtų labiau orientuoti į klientus (I dalies interviu, 1 klausimas, 53-54p.).

Apibendrinant gautus empirinio tyrimo rezultatus konstatuojama, jog vadovai labiau vertina taikomas motyvavimo priemones AB SEB banke nei darbuotojai. Vadovai mano, jog ir darbuotojai gerai vertina taikomas motyvavimo priemones SEB banke ar bent jau tik šiek tiek žemiau vertina nei vadovai (I dalies interviu, 5 klausimas, 56-57p.). Tačiau tik nedidelė dalis darbuotojų gerai įvertino taikomas motyvavimo priemones AB SEB banke (10 lentelė, 3 teiginys, 73p.). Nors darbuotojai labiau vertina pinigines, o vadovai psichologines motyvavimo priemones, tačiau ir vadovai, ir darbuotojai sutinka, kad tokia psichologinė motyvavimo priemonė, kaip – geras vadovas, labai įtakoja darbuotojo pasitenkinimą ir banko tikslų įgyvendinimą (12 lentelė, 30 pav.).

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog banko darbuotojai motyvuojami SEB banke, siekiant įgyvendinti vidinio marketingo strategiją. Vidinio marketingo strategija AB SEB banke įgyvendinama nuolat darbuotojus motyvuojant, kuriant ir taikant įvairias motyvavimo priemones, *siekiant ugdyti į klientus orientuotus darbuotojus, norint kuo sėkmingiau įgyvendinti banko tikslus*. Tačiau gauti darbuotojų apklausos rezultatai parodė, jog vidinio marketingo strategija nėra įgyvendinama pakankamai sėkmingai AB SEB banke, daugelis darbuotojų nėra patenkinti taikomomis motyvavimo priemonėmis banke, darbuotojai labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones bei psichologinę motyvavimo priemonę – gerus, teisingus vadovus.



Remiantis sukurtu motyvavimo priemonių taikymo modeliu galima teigti, jog nors AB SEB banke taikoma daug ir įvairių motyvavimo priemonių, tačiau trūksta svarbiausių dalykų: tinkamo vadovavimo, vertinimo bei teisingų motyvavimo priemonių parinkimo. Pažeidžiamas esminis motyvavimo priemonių taikymo modelio antrasis – valdymo blokas (11 pav.). Tai yra, vadovai neteisingai vertina darbuotojus ir parenka motyvavimo priemones. Vadinasi, tik tinkamai parinkus motyvavimo priemones, patenkinus svarbiausius darbuotojų poreikius, darbuotojai labiau vertins psichologines motyvavimo priemones bei bus labiau patenkinti ir orientuoti į klientus ir geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

## IŠVADOS

1. Remiantis pateiktais autorių motyvacijos sąvokų apibrėžimais, galima apibendrintai teigti, kad **motyvacija** yra žmogaus norai, poreikiai, kurie skatina bei lemia pastarojo sąmoningus veiksmus, elgesį, siekiant patenkinti šiuos poreikius.
2. Išnagrinėjus pateiktus autorių motyvavimo apibrėžimus galima teigti, jog **motyvavimas** yra darbuotojų kryptingos veiklos skatinimo procesas, pasitelkiant efektyvius bei tenkinančius darbuotojų poreikius motyvavimo metodus ir priemones.
3. Mokslinė literatūros analizė parodė, kad motyvacijos teorijos yra skirstomos į:
  - turininės (poreikių) motyvacijos teorijas;
  - procesinės – vertybių motyvacijos teorijas.Nustatyta, jog procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, jog stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi, iššaukia specifinį elgesį. Kai tuo tarpu turininės teorijos nagrinėja, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja.
4. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog yra naudojamos trys pagrindinės motyvavimo priemonių rūšys:
  - piniginės materialinės motyvavimo priemonės;
  - nepiniginės materialinės motyvavimo priemonės;
  - psichologinės motyvavimo priemonės.
5. Apžvelgus įvairių autorių vidinio marketingo sąvokas galime teigti, kad „vidinis marketingas tai vadovavimo strategija, kuomet marketingo veiksmai nukreipiami į darbuotojus, siekiant motyvuoti darbuotojus, patenkinti jų poreikius, tuo pačiu skatinant darbuotojus patenkinti klientų poreikius“.
6. Išsiaiškinta, jog siekiant, vidinio marketingo strategijos efektyvumo, reikėtų:
  - siekti geresnės vidinės komunikacijos organizacijoje;
  - pastoviai darbuotojus mokyti, skatinti, motyvuoti, siekiant, jog darbuotojai ne tik suprastų ir pripažintų vidinio marketingo vertę, bet ir jų svarbų vaidmenį organizacijoje;
  - įveikti organizacijos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, skatinti įsitraukti darbuotojus į verslo įgyvendinimo, pokyčių procesus.
7. Remiantis moksline literatūros analize sukurtas originalus motyvavimo priemonių taikymo modelis, taikant vidinio marketingo strategiją, kurio sudedamosios dalys:

- I Pramonės šakos blokas – modelis apima tik bankininkystės sektorių.
  - II Valdymo blokas – koncentruojamasi į valdymo proceso organizavimą: mokymą, palaikymą, kontrolę, vertinimą. Blokas dalinamas į tokius etapus:
    - Valdymas –darbuotojų darbo organizavimas, rezultatų, darbo vertinimas.
    - Motyvavimas – sprendžiama kokias motyvavimo priemones parinkti ir taikyti darbuotojams.
  - III Darbuotojų ir klientų blokas – parodo vidinio marketingo strategijos įgyvendinimą, rezultatą. Tinkamai parinktos ankstesniame bloke motyvavimo priemonės iššaukia darbuotojo pasitenkinimą, tad darbuotojas labiau orientuojasi į klientus, banko tikslų įgyvendinimą.
8. Atlikus AB SEB banko vadovų apklausą, daromos tokios išvados:
- Vadovai labiausiai vertina psichologines motyvavimo priemones (pažymėjo visi 5 vadovai, 1 vadovė, kaip labai svarbią išskyrė savimotyvaciją).
  - Vadovai geriau vertina taikomas motyvavimo priemones nei jų pavaldiniai (Visi 5 vadovai pažymėjo, jog taikomos motyvavimo priemonės AB SEB banke yra geros.).
  - Taikomos motyvavimo priemonės darbuotojams turi skirtis: turi būti atsižvelgta į darbuotojų darbo stažą, darbo rezultatus, poreikius (patvirtino visi 5 vadovai).
  - 3 vadovų nuomone, darbuotojai SEB banke jaučiasi motyvuoti, likę 2 teigė, jog darbuotojai vidutiniškai ar žemiau nei vadovai vertina taikomas motyvavimo priemones.
  - Top 3 geriausiai vadovų įvertintos motyvavimo priemonės, labiausiai įtakojančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą: *geri vadovai, veiklos ir rezultatų teisingas vertinimas, profesinis tobulėjimas.*
  - Top 3 blogiausiai vadovų įvertintos motyvavimo priemonės, mažiausiai įtakojančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą: *dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais; dovanos, poilsio abonentai; pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos.*
9. Atlikus AB SEB banko darbuotojų apklausą, daromos tokios išvados:
- 79 proc. SEB banko darbuotojų labiausiai vertina pinigines motyvavimo priemones, 21 proc. apklaustųjų labiau vertina psichologines motyvavimo priemones.
  - 81 proc. darbuotojų iš piniginių motyvavimo priemonių labiausiai vertina darbo užmokestį.
  - Daugiausiai darbuotojų (54 proc.) labiausiai vertina nepiniginę motyvavimo priemonę - galimybę nemokamai naudotis automobiliu.

- Iš psichologinių motyvavimo priemonių labiausiai darbuotojai (71 proc.) vertina gerus santykius su vadovais.
  - 54 proc. darbuotojų visiškai sutiko ir 32 proc. tiesiog sutiko su teiginiu: *organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai geriau aptarnauja klientus, įgyvendina banko tikslus*. Vadinasi, banko darbuotojai sutinka su vidinio marketingo strategija – patenkintas darbuotojas sieks kliento pasitenkinimo.
  - Top 3 geriausiai darbuotojų įvertintos motyvavimo priemonės, labiausiai įtakojančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą: *darbo užmokestis, geri vadovai, premijos*.
  - Top 3 blogiausiai darbuotojų įvertintos motyvavimo priemonės, mažiausiai įtakojančios darbuotojų pasitenkinimą, geresnį banko tikslų įgyvendinimą: *pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos, bendros šventės ir sveikatos draudimas*.
10. Atlikus AB SEB banko vadovų ir darbuotojų bendras rezultatų palyginimą ir vertinimą, daromos tokios išvados:
- Išvestas bendras vadovų ir darbuotojų vertinimo vidurkis parodė, jog labiausiai įtakojančios darbuotojo pasitenkinimą ir galutinius banko rezultatus motyvavimo priemonės yra šios: *geri vadovai (9,31); veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas (9,29); profesinio tobulėjimo galimybės (9,03)*.
  - Iš išvesto bendras vadovų ir darbuotojų vidurkio matyti, jog mažiausiai įtakojančios darbuotojo pasitenkinimą ir rezultatus motyvavimo priemonės: *sveikatos draudimas (6,12); pensijų kaupimo ir gyvybės draudimo programos (5,08), bendros šventės (4,77)*.
11. Empiriniu tyrimu patikrinta - AB SEB banke taikoma ir įgyvendinama vidinio marketingo strategija. Vadovai tvirtino, jog darbuotojai AB SEB banke motyvuojami siekiant, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti, siektų geresnių banko rezultatų, didesnių pardavimų, būtų labiau orientuoti į klientus (patvirtino visi apklausti 5 vadovai).

KORSAKIENĖ, Edita. (2010) *Application of motivational tools in Internal marketing after the Example of Lithuania Banking Sector*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. P. 106.

## SUMMARY

The paper presents the analysis of various sources, related to the application of motivational tools in internal marketing after the example of SEB bank.

Under the changing conditions of market structures, the bankers perceive that employee loyalty and productivity is as essential as having loyal customers. Therefore, Lithuanian bankers invest their time and effort in creating motivational measures with the application of international marketing concept. According to TNS Gallup, the Lithuanian employees; attachment to a company is one of the lowest in Europe. Most often Lithuanian employers apply monetary motivational measures, overvaluing the significance of financial motivation in the workplace. **This scientific and practical problem** is becoming more and more urgent in the Lithuanian banking sector, catching up with the rest of the services sector, where motivational measures' market is of paramount importance.

The aim of the paper is an examination of the assumption of the theoretical motivation, to group and adapt measures in the banking sector, based on SEB bank example.

During the research, the *proposition* has been adopted, which states that the problem of employees' motivation is not a new phenomenon on the market, and the literature overview covers the period of 1976-2009.

The author of the paper has formulated the following **research goal** - to identify and evaluate motivational tools of employees, their effects, using internal marketing strategy by SEB bank based on the proposed model of motivational tools.

The results of the empirical research showed that employees mostly appreciate monetary motivational tools and managers mostly appreciate psychological motivational tools. In general, employees and managers agree that the success of internal marketing depends on the team leader.

The empirical research demonstrated that the internal marketing strategy is being realised in SEB bank, but not successfully enough. Many employees are partially satisfied and motivated to do a better job in interaction with customers, when achieving the bank goals.

## LITERATŪROS SARAŠAS:

1. AHMED, K Pervaiz; RAFIQ, Mohammed (1995) The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (4), P. 32–51.
2. AHMED, K Pervaiz; RAFIQ, Mohammed (2002) *Internal Marketing*. Oxford: Elsevier Science. 321p. ISBN 0 7506 4838 4.
3. ATKINSON, Philip E; (1990). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. Bedford: IFS Publications. 265p. ISBN 1 8542 3071 9.
4. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 51p. ISBN 9986-13-814-0.
5. BAGDONIENĖ, Liudmila (2008) *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. [interaktyvus]. Ktu.lt Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/habilitacija/bagdoniene/bagdonienes%20apzvalga.pdf>>.
6. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija (2001). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas*. Kaunas: KTU. P. 214-252. ISBN 966-390-030-X.
7. BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-23-485-2 3.
8. BERRY, Leonard L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, P. 25–28.
9. BERRY, Leonard L; HENSEL, John S; BURKE, Martin C (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52 (3), Fall, P. 3–14.
10. BRUČIENĖ, Laima; PETRAUSKIENĖ Irena (2005) *Vidinis marketingas ir jo reikšmė įmonės veiklai. Ekonominės ir rinkodaros problemos besikeičiančioje aplinkoje*. [interaktyvus]. Elibrary.lt Prieiga per internetą: <[http://www.elibrary.lt/inf\\_res4.phtml?id=1265](http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265)>.
11. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 76p. ISBN 9986-13-434-X.
12. BUTKUS, Fabijonas Saulius (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 240p. ISBN 9986056446.
13. DUBOIS, Pierre Louis; JOLIBERT, Alain; MUHLBACHER, Hans. (2007) *Marketing management*. New York: . Palgrave Macmillan. 446 p. ISBN 0-333-77319-5.
14. DUNMORE, Michael (2002) *Inside – Out marketing. How to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page. 268p. ISBN 0 7494 3663 8.
15. E – mokymas. (2009) *F. Herzbergo motyvacijos teorija* [interaktyvus]. Emokymas.lt Prieiga per internetą: <<http://www.emokymas.lt/emokymas/vadyba/185474.html>>.
16. E – mokymas. (2009) *Motyvacijos teorijos* [interaktyvus]. Emokymas.lt [žiūrėta 2008m. sausio 6d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emokymas.lt/emokymas/vadyba/185471.html>>.
17. FASNACHT, Daniel. (2009) *Open innovation in the financial services*. Zürich, 219p. ISBN 978-3-540-88230-5.
18. FELSER, Georg. (2006) *Motyvacijos būdai. Asmens sėkmę lemiantys faktoriai. Praktinis panaudojimas: Alma litera*. Vilnius, 149p. ISBN 9955-24-383-X.
19. GAMBETTA, Diego. (1988). Can we trust trust? In *Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell. 280p. ISBN 0 6311 5506 6 .
20. GRONROOS, Christian (1981). *Internal marketing – an integral part of marketing theory*. In *Marketing of Services*. American Marketing Association Proceedings Series. 238p.
21. GRONROOS, Christian (1985). *Internal marketing – theory and practice*. American Marketing Association's Services Conference Proceedings. p. 42.
22. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema. 436p. ISBN 978-9955-9852-6-6.

23. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; ŠALČIUS, Algirdas. (1994) Darbo veiklos motyvacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 31 p. ISBN 9986-19-074-6.
24. LIDNER R. JAMES., (1998) Understanding employee motivation. [interaktyvus]. The journal of extension. Joy.org [žiūrėta 2009m. birželio 2d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>>.
25. LOCKE, Edwin; LATHAM, Garry. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation [interaktyvus]. Cs.cmu.edu [žiūrėta 2009m. birželio 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>>.
26. MADDOCK, Richard C.; FULTON, Richard L. (1998) Motivation, emotions, and leadership. Westport: Greenwood Publishing Group, 224 p. ISBN: 1-56720-151-2.
27. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2004) Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. ISSN 1648-9098. 2004, Nr. 4, P. 136-143.
28. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2003) Darbuotojų motyvavimo modeliai. Kaunas: LŽŪU. 39 p. ISBN 9955-448-17-2.
29. MASLOW, Abraham Harold. (2006) Motyvacija ir asmenybė. Vilnius, 405p. ISBN 9955-605-19-7.
30. MCKENNA, Eugene F. (2000) Business psychology and organizational behaviour [interaktyvus] Books.google.lt [žiūrėta 2009m. birželio 2d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=v1fqm6WIOcMC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=E.+Lawler++L.+Porter+model&source=bl&ots=iu6p5fd1DT&sig=NTy02NbUhn20Voz9EEv4tR1SxDw&hl=lt&ei=C0wpSsToFmQD\\_QbQ75iECw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5#PPA108,M1](http://books.google.lt/books?id=v1fqm6WIOcMC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=E.+Lawler++L.+Porter+model&source=bl&ots=iu6p5fd1DT&sig=NTy02NbUhn20Voz9EEv4tR1SxDw&hl=lt&ei=C0wpSsToFmQD_QbQ75iECw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5#PPA108,M1)>.
31. MINER, John B. (2005) Organizational behaviour I. Essential theories of motivation and leadership. New Yourk, 443 p. ISBN 0-7656-1523-1.
32. PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen (1999) Relationship marketing for competitive advantage winning and keeping customers. London: Butterworth Heinemann. 526p. ISBN 0 7506 3626 2.
33. PRANULIS, Vytautas Pranas (2007) Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 352p. ISBN 978-9955-33-017-2.
34. PRANULIS, Vytautas Pranas; PAJUODIS Arvydas; URBONAVIČIUS Sigitas; VIRVILAITĖ, Regina (2008) Marketingas. Vilnius: Garnelis. ISBN 978-9986-435-20-4.
35. POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. (1998). Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organisational learning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 34 (2), P.161–179.
36. ROBBINS, Stephen. P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p. ISBN 9986-850-46-0.
37. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta (2000) Personalo valdymas. Kaunas, 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
38. SEILIUS, Antanas. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 276 p. ISBN 9986-505-71-2.
39. SHAH, James Y.; GARDNER, Wendi L. (2008) Handbook of motivation science. New York, 656p. ISBN 1-59385-568-0.
40. STONER, A.F. James; FREEMAN, R. Edvard; GILBERT, Daniel R. J. (2000) Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647p. ISBN 9986-850-30-4.
41. ŠAVAREIKIENĖ Danguolė, DUBINAS Valentinas. (2003) Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 177p. ISBN 9986-38-405-2.
42. VALACKIENĖ, Asta (2004) Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 147p. ISBN 9955-09-763-9.

43. VAREY, J. Richard; LEWIS R. Barbara (2000) Internal Marketing. [interaktyvus]. Books.google.lt [žiūrėta 2009m. rugsėjo 30d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=45Xc6v3fvDIC&pg=PA223&lpg=PA223&dq=Berry,+L+L&source=bl&ots=1qW63eMdBd&sig=e9\\_lpR5LdwshogFDQVnaNz4-DG4&hl=lt&ei=qk7bSseqMI2-mQO2sJXSDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CCUQ6AEwBg#v=onepage&q=Berry%2C%20L%20L&f=false](http://books.google.lt/books?id=45Xc6v3fvDIC&pg=PA223&lpg=PA223&dq=Berry,+L+L&source=bl&ots=1qW63eMdBd&sig=e9_lpR5LdwshogFDQVnaNz4-DG4&hl=lt&ei=qk7bSseqMI2-mQO2sJXSDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CCUQ6AEwBg#v=onepage&q=Berry%2C%20L%20L&f=false)>.
44. VITKIENĖ, Elena (2008) Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 133p. ISBN 978-9955-18-280-1.

## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

45. 12 manage. (2009) Expectancy theory (V. Vroom) [interaktyvus]. 12manage.com [žiūrėta 2008m. gegužės 10d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_vroom\\_expectancy\\_theory.html](http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory.html)>.
46. Ad Gloriam personalo valdymas. (2003) Darbuotojų motyvacija dirbti [interaktyvus]. Adgloriam.lt [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>>.
47. Alna – spaudos centras. (2007) Ūpui pakelti - ne tik premijos, bet ir pramogos [interaktyvus]. Alna.lt. [žiūrėta 2009m. birželio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos\\_centras/pranesimai\\_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20](http://209.85.129.132/search?q=cache:RN4OwW4tRDoJ:www.alna.lt/ai/spaudos_centras/pranesimai_spaudai/%3Fnid%3D186+bankai+skiria+darbuotojams+premijas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt%20)>.
48. Bankas. (2010) SEB bankas [interaktyvus]. Bankas.lt [žiūrėta 2010m. balandžio 14d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bankas.lt/seb-bankas/>>.
49. BOEREE, George C.(2006) B.F. Skinner [interaktyvus]. Webspace.ship.edu. [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://webspace.ship.edu/cgboer/skinner.html>>.
50. Businessball. (2009) Adam’s equity theory [interaktyvus]. Businessballs.com [žiūrėta 2009m. gruodžio 30d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>>.
51. Businessball. (2009) Maslow’s hierarchy of needs [interaktyvus]. Businessballs.com [žiūrėta 2009m. sausio 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/maslow.htm>>.
52. CV. (2009) Pirmoje vietoje – SEB [interaktyvus]. Manokarjera.cv.lt [žiūrėta 2009m. birželio 3d.]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=836d6dde-8e1e-4400-9f21-734ee4e5fa29&RubricID=20000000-0000-0000-0000-111111112232>>.
53. CV Market – karjeros centras. (2009) Motyvavimas permainų metu [interaktyvus]. Cvmarket.lt [žiūrėta 2009m. gruodžio 29d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=573](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=573)>.
54. Grand Partners – business consulting experts. (2007) Psichologinis klimatas – kaip tai veikia [interaktyvus]. Grandpartners.lt [žiūrėta 2009m. birželio 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/psichologinis-klimatas--kaip-tai-veikia/>>.
55. Informacinis valiutų rinkos ir žinių portalas. (2010) Lietuvos bankai [interaktyvus]. Forex.lt [žiūrėta 2010m. balandžio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.forex.lt/bankai/lietuvos-bankai/>>.
56. Interneto dienraštis (2010) SEB banką vėl rengiasi pagelbėti akcininkai iš Švedijos [interaktyvus]. Bernardinai.lt [žiūrėta 2010m. balandžio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2010-02-11-seb-banka-vel-rengiasi-pagelbeti-akcininkai-is-svedijos/40307>>.



57. JERMAKOVIENĖ, Inga. (2001) Kaip skatinti darbuotojus [interaktyvus]. Verslas.banga.lt [žiūrėta 2008m. birželio 7d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e662ed6>>.
58. KATINAS, Mantas (2003) Verslui paskatinti – bendras pobūvis [interaktyvus]. Verslas.banga.lt [žiūrėta 2009m. birželio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3f2a09ca88473>>.
59. KTU DMC. (2009) Racionalusis ekonominis motyvacijos modelis [interaktyvus]. Distance.ktu.lt. [žiūrėta 2009m. birželio 2d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_I/121224.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/121224.html)>.
60. Lietuvos respublikos trišalės tarybos portalas. (2009) Darbo užmokestis [interaktyvus]. Metodinės nuorodos ir rekomendacijos. Lrtt.lt [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrtt.lt/lt/naudinga/metodines-nuorodos-rekomendacijos/darbo-uzmokestis.html>>.
61. MP Pension Funds Baltic. (2007) Darbuotojų lojalumo darbdaviui ugdymo programos [interaktyvus]. Mppf.lt. [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mppf.lt/main.php/id/80/lang/1>>.
62. Naujas darbas. (2007) Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai [interaktyvus]. Naujasdarbas.lt [žiūrėta 2009m. birželio 9d.]. Prieiga per internetą: <<http://naujasdarbas.delfi.lt/index.php?info=3&t=news&g=FA515DBF-0644-42C6-9644-0E2CE0C463B8>>.
63. PAULAUSKAITĖ, Vaida. (2008) Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija [interaktyvus]. Verslas.banga.lt [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869>>.
64. Psichologijos žodynas. (1993). 368p. ISBN 5-89950-016-6.
65. RANONYTĖ, Agnė. (2008) Vieta, kur smagu dirbti. [interaktyvus]. Manokarjera.cv.lt [žiūrėta 2009m. birželio 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=a3c00720-0648-4dc1-83cc-ae5b36601c2b>>.
66. Sandia gov - home (2009). Support theory for preconditioning [interaktyvus]. Sandia.gov [žiūrėta 2009m. birželio 8d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sandia.gov/~bahendr/support.html>>.
67. Sayeconomy. Economist. (2009) Expectancy Theory by Victor Vroom. [interaktyvus]. Sayeconomy.com [žiūrėta 2008m. gegužės 10d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sayeconomy.com/expectancy-theory-by-victor-vroom/>>.
68. SEB bankas. (2006) Darbuotojai motyvuojami nepakankamai, rodo www.seb.lt apklausa [interaktyvus]. Seb.lt [žiūrėta 2009m. birželio 4d.]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:U3f18ILvIEcJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID\\_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+seb+kaupia+pensija+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:U3f18ILvIEcJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_D052AA117E72BDB8C125719C001C8202%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+seb+kaupia+pensija+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.
69. SEB bankas. (2006) Sveikatos dieną SEB Vilniaus bankas apdraudė savo darbuotojų sveikatą (2006 04 07) [interaktyvus]. Seb.lt [žiūrėta 2009m. birželio 8d.]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.129.132/search?q=cache:DgnTO9ZdxncJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID\\_B23CBD3499F0FC5FC1257149004BAF4E%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+bankai+draudzia+savo+darbuotojus&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:DgnTO9ZdxncJ:www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp%3FDUID%3DDUID_B23CBD3499F0FC5FC1257149004BAF4E%26xsl%3Dlt/sebarticle.xsl%26sitekey%3Dseb.lt%26lang%3Dlt+bankai+draudzia+savo+darbuotojus&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.
70. SEB bankas. (2009) SEB bankas – darbdavys [interaktyvus]. Seb.lt [žiūrėta 2009m. gegužės 28d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebcollection.cfmc.asp?duid=DUID\\_2951719B942F6559C12574C5004DFF22&xsl=lt&sitekey=seb.lt](http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebcollection.cfmc.asp?duid=DUID_2951719B942F6559C12574C5004DFF22&xsl=lt&sitekey=seb.lt)>.

71. SEB bankas. (2009) SEB bankas išrinktas geidžiamiausių darbdaviu Lietuvoje [interaktyvus]. Seb.lt [žiūrėta 2009m. gruodžio 28d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp?DUID=DUID\\_A919400349DE83BEC12575B30032BE2E&xsl=lt/sebarticle.xsl&sitekey=seb.lt&lang=lt](http://www.seb.lt/pow/wcp/templates/sebarticle.cfmc.asp?DUID=DUID_A919400349DE83BEC12575B30032BE2E&xsl=lt/sebarticle.xsl&sitekey=seb.lt&lang=lt)>.
72. Swedbank bankas. (2008) Hansa gyvybės draudimas siūlo motyvuoti, o ne pririšti darbuotojus [interaktyvus]. Swedbank.lt [žiūrėta 2009m. gegužės 17d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:Pi57Yec3v-IJ:www.swedbank.lt/lt/articles/view/554+pensijinis+draudimas+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
73. Swedbank bankas. (2009) Darbuotojų motyvavimo sprendimai [interaktyvus] Swedbank.lt [žiūrėta 2008m. gruodžio 10d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/darbuotoju\\_motyvavimo\\_sprendimai](http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/darbuotoju_motyvavimo_sprendimai)>.
74. TNS Gallup. (2005) Lietuvos darbuotojų lojalumas - mažiausias Baltijos šalyse [interaktyvus]. Pranešimas spaudai. Tns-gallup.lt [žiūrėta 2009m. gruodžio 30d.]. Prieiga per internetą: <[http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_166](http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166)>.
75. VAITKEVIČIUS, Karolis.(2009) Bankų darbuotojai bijo likti be lengvatų [interaktyvus]. 15min.lt [žiūrėta 2009m. birželio 7d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:mwHoz-yhbFYJ:www.15min.lt/naujiena/spausdinti/miestas/vilnius/41/35000/+banku+paskolos+darbuotojams&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
76. Verdispar project development. (2007) Nauja darbo aplinkos vizija: Google pavyzdys [interaktyvus]. Vop.lt [žiūrėta 2009m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:WzIXKQd37qMJ:www.vop.lt/lt/new-page/+kaip+motyvuojami+darbuotojai+pasaulyje&hl=lt&ct=clnk&cd=16&gl=lt>>
77. Verslo draudimas. (2009) Darbuotojų gyvybės draudimas – darbuotojams išsaugoti [interaktyvus] Verslodraudimas.lt [žiūrėta 2009m. birželio 6d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.verslodraudimas.lt/darbuotoju\\_draudimas/darbuotoju\\_gyvybes\\_draudimas/darbuotojams\\_issaugoti.html](http://www.verslodraudimas.lt/darbuotoju_draudimas/darbuotoju_gyvybes_draudimas/darbuotojams_issaugoti.html)>.
78. Visas verslas. Verslo gidas. (2008) Lietuviai – tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje [interaktyvus]. Visasverslas.lt [žiūrėta 2009m. sausio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.visasverslas.lt/portal/block/37/article/981>>.
79. ZVICEVIČIŪTĖ, Alina. (2007) Tinkamos darbuotojų motyvavimo sistemos Lietuvoje taikomos retai [interaktyvus]. Verslosavaite.lt [žiūrėta 2009m. sausio 4d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/content/view/1543/49/>>.

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

**I dalis**

1. Dėl kokių priežasčių motyvuojami darbuotojai SEB banke?
2. Koks yra Jūsų požiūris į SEB banke taikomas motyvavimo priemones?
3. Kokios motyvavimo priemonės tinkamiausios darbuotojams (piniginės, nepiniginės, psichologinės)?
4. Ar motyvavimo priemonės turėtų būti vienodos visiems darbuotojams? Kodėl?
5. Kaip, Jūsų nuomone, Jūsų pavaldiniai vertina naudojamą motyvavimo priemones SEB banke?
6. Vadovo amžius
  - 26 – 35 metai
  - 36 – 50 metai
  - Virš 50 metų
7. Vadovo lytis:
  - Vyras
  - Moteris
8. Užimamos pareigos ir vadovavimo patirtis (metais) (įrašyti)

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

### II dalis

Pažymėkite, kokios motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą bei įtakoja geresnį banko tikslų įgyvendinimą.

*Pažymėkite pagal svarbumą: 5 - svarbiausia, 1 - visai nesvarbi.*

<b>MOTYVAVIMO PRIEMONĖS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Darbo užmokestis					
Premijos					
Paskolos darbuotojams					
Sveikatos draudimas					
Pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos					
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu					
Bendros šventės					
Dovanos, poilsio abonentai					
Dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais					
Profesinio tobulėjimo galimybės					
Dalyvavimas sprendimų priėmime					
Veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas					
Draugiškas kolektyvas					
Gerai vadovai					
Karjeros galimybės					

### ANKETA

Gerb. respondente,

Esu Edita Korsakienė, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, marketingo ir prekybos vadybos II kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra išsiaiškinti kas ir kokios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus. Šios anketos rezultatai bus naudojami rašant magistrinį darbą, tad iš anksto dėkoju visiems užkildžiusiems. Ši anketa anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti tik tiriamajam darbui atlikti.

**Prašau pažymėti tinkamą atsakymą arba pakomentuoti.**

**1. Ar jums svarbus Jūsų darbas?**

- Taip labai
- Taip, darbas man reikalingas, kad galėčiau realizuoti save
- Darbas man reikalingas tik tam, kad gaučiau atlyginimą
- Ne
- Kita (paaiškinkite)

**2. Kas Jums labiausiai patinka Jūsų darbe?**

- Laiku mokamas atlyginimas
- Daug darbuotojų motyvavimo priemonių
- Prestižas dirbti pripažintoje įmonėje
- Draugiškas kolektyvas
- Geras darbo užmokestis
- Darbuotojams taikomos didelės nuolaidos banko paslaugoms
- Nemėgstu savo darbo
- Kita (paaiškinkite)

**3. Kokias motyvavimo priemones Jūs labiausiai vertinate?**

- Pinigines (darbo užmokestį, premijas, galimybę gauti paskolą lengvatinėmis sąlygomis, sveikatos, gyvybės draudimas ir kt.)
- Nepinigines (vertingas dovanas, tarnybinį automobilį, laisvalaikio renginius, sporto klubo abonementus)

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

- Psichologines (darbo vertinimas, pripažinimas, kvalifikacijos tobulinimas, pasitikėjimas ir atsakomybė),

**Ivertinkite pateiktų motyvavimo priemonių svarbumą skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 atitinka atsakymą – nesvarbi visai, o 5 – ypatingai svarbi.**

### 4. Kokias pinigines motyvavimo priemones labiausiai vertinate?

	1	2	3	4	5
Darbo užmokestį					
Premijas					
Paskolas darbuotojams					
Sveikatos draudimą					
Gyvybės draudimą					
Pensijų kaupimo programas					

### 5. Kokias nepinigines motyvavimo priemones labiausiai vertinate?

	1	2	3	4	5
Galimybe nemokamai naudotis automobiliu, telefonu					
Bendras šventes					
Poilsio abonementus					
Dovanas – keliones į SPA centrus, užsienio šalis					
Dalyvavimą oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais					

## 2 PRIEDAS (TEŠINYS)

### 6. Kokias psichologines motyvavimo priemones labiausiai vertinate?

	1	2	3	4	5
Profesinio tobulėjimo galimybes					
Dalyvavimą sprendimų priėmime					
Veiklos, rezultatų teisingą įvertinimą					
Draugišką kolektyvą					
Gerus santykius su vadovais					
Karjeros galimybes					

**Toliau pateikiami teiginiai, susiję su darbuotojų vertinimais. Parašykite, kiek jus sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių.**

***Pažymėkite po vieną atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje.***

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

### 7. Ar sutinkate su teiginiais?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Ne visai sutinku	Visiškai nesutinku
Kompetentingi, lojalūs įmonei darbuotojai – įmonės sėkmės pagrindas.					
Organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojais, darbuotojai geriau aptarnauja klientus, įgyvendina banko tikslus					
Dabartinės taikomos motyvavimo priemonės skatina geriau dirbti.					
Naudojamos motyvavimo priemonės bankuose išsiskiria gausa, įvairumu.					
Geras banko įvaizdis svarbus motyvuojantis veiksnys					
Bankas suteikdamas ilgalaikes finansines investicijas (gyvybės draudimą, pensijų kaupimo programas) užtikrina didesnį darbuotojų lojalumą					
Paskolos darbuotojams ne tik motyvavimo priemonė, bet ir darbuotojo pririšimas prie darbovietės ilgam laikotarpiui					
Darbo užmokestis nėra labiausiai motyvuojanti priemonė					
Banke vyrauja demokratinis valdymo stilius					
Kvalifikacijos tobulinimas ir kėlimas nėra efektyvi motyvavimo priemonė					
Santykiai kolektyve svarbūs darbuotojui jaučiant psichologinį pasitenkinimą					
Vadovai turi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą					
Geresnės motyvavimo priemonės turi būti taikomos tik geriausiems darbuotojams					



## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

*Pažymėkite, kokios, Jūsų nuomone, motyvavimo priemonės labiausiai įtakoja geresni klientų aptarnavimą, geresnius pardavimus klientams. Sunumeruokite pagal svarbumą veiksnius, įtakančius geresnį banko tikslų įgyvendinimą.*

*Pažymėkite pagal svarbumą: 1- svarbiausia, 5- visai nesvarbi.*

<b>MOTYVAVIMO PRIEMONĖS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Darbo užmokestis					
Premijos					
Paskolos darbuotojams					
Sveikatos draudimas					
Pensijų kaupimo, gyvybės draudimo programos					
Galimybė nemokamai naudotis automobiliu					
Bendros šventės					
Dovanos, poilsio abonentai					
Dalyvavimas oficialiuose pietuose su aukščiausiais vadovais					
Profesinio tobulėjimo galimybės					
Dalyvavimas sprendimų priėmime					
Veiklos, rezultatų teisingas įvertinimas					
Draugiškas kolektyvas					
Gerai vadovai					
Karjeros galimybės					

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

*Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą.*

**8. Jūsų amžius:**

- 19 – 25 metai
- 26 – 35 metai
- 36 – 50 metai
- Virš 50 metų

**9. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**10. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Bakalauras
- Magistras

**11. Jūsų užimamos pareigos banke:**

- Asistentas
- Klientų aptarnavimo specialistas
- Vadybininkas
- Asmeninis finansų patarėjas
- Vadovas