



Vilniaus
universitetas

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Agnės Tomašauskienės

MAGISTRO DARBAS

<p>NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKA DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI</p>	<p>THE INFLUENCE OF NON-MONETARY MOTIVATIONAL MEASURES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND INNOVATIVE BEHAVIOR</p>
--	--

Darbo vadovė:

prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

Turinys

SAVOKOS.....	4
PAVEIKSLŲ LENTELIŲ IR PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA ORGANIZACIJOSE.....	10
1.1. Motyvacijos samprata.....	10
1.2. Darbuotojų motyvavimo samprata	14
2. MOTYVACINĖS PRIEMONĖS	16
2.1. Piniginių ir nepiniginių motyvavimo priemonės.....	16
3. DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMO SAMPRATA IR ĮTAKA ORGANIZACIJAI	20
3.1. Darbuotojo įsitraukimo samprata	20
3.2. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys faktoriai.....	22
4. DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO KONCEPTAS.....	24
4.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio apibrėžimas	24
4.2. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui	26
5. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVAUS ELGESIO SĄSAJOS	28
6. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKA DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI TYRIMO METODIKA	31
6.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas.....	31
6.2. Tyrimo konstruktai.....	35
6.3. Tyrimo imties paaiškinimas	38
6.4. Tyrimo metodai	38
7. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKA DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI	40
7.1. Klausimynų patikimumo rodikliai	40

7.2. Duomenų normalumo testas	41
7.3. Nepiniginių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų įsitraukimui. Respondentų charakteristika.....	43
7.3.1. Respondentų pasiskirstymas pagal nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimą	45
7.3.2. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų įsitraukimo vertinimą	48
7.3.3. Respondentų pasiskirstymas pagal inovatyvaus elgesio darbe vertinimą	48
7.4. Regresinė ir mediacinė analizė	50
7.4.1. Tiesinė regresija tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo ..	50
7.4.2. Darbuotojų įsitraukimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui	52
7.4.3. Mediatoriaus analizė.....	52
7.5. Papildomos išvalgos	54
7.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	62
ABSTRACT	75
PRIEDAI.....	81

SĄVOKOS

Motyvacija – Noras ką nors daryti, nes tai įdomu, sudėtinga ir suteikia pasitenkinimo jausmą. (Pink, 2009) Vidinė motyvacija – yra susijusi su veikla, atliekama „dėl savęs“ arba dėl būdingo susidomėjimo ir malonumo. (Deci, Ryan, 1985)

Išorinė motyvacija – išorinė motyvacija, susijusi su elgesiu, padarytu dėl kitų priežasčių, o ne dėl įgimto pasitenkinimo. Tai veiksmas priešingas vidinei motyvacijai. (Ryan, Deci, 2000)

Darbuotojo įsitraukimas – Emocinio ir intelektualinio įsitraukimo psichologinė būseną, kuri parodo, kaip žmonės jaučiasi savo darbe ir kiek jie yra motyvuoti gerai atlikti savo darbą. (Harter ir kt., 2002)

Darbuotojo inovatyvus elgesys – Darbuotojų novatoriškas elgesys apima naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų, kurios yra naujos ir naudingos organizacijai, generavimą, skatinimą ir įgyvendinimą. Li ir Hsu, (2016)

Piniginis motyvavimas – apdovanojimas už puikius darbo rezultatus. Piniginės paskatos apima pelno pasidalijimą, projektų premijas, akcijų pasirinkimo sandorius, suplanuotas premijas (pvz., Kalėdų ir su rezultatais susietas) ir papildomas apmokamas atostogas. (Ballentine ir kt., 2003)

Nepiniginės motyvavimo priemonės – būdas apdovanoti darbuotojus už puikų darbo atlikimą pasitelkiant galimybes. Nepiniginės paskatos apima lanksčias darbo valandas, mokymą ir švietimą, malonią darbo aplinką ir įvertinimą. (Ryan ir Deci, 2000)

PAVEIKSLŲ LENTELIŲ IR PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Motyvacijos samprata.

2 lentelė Darbuotojo motyvacijos sąvokos iš skirtingų autorių perspektyvų.

3 lentelė Motyvacijos teorijos.

4 lentelė GREAT modelio dekonstracija pagal Mani ir Mishra, (2018)

6 lentelė Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai.

7 lentelė Inovatyvaus darbuotojų elgesio apibrėžimai.

8 lentelė Atlikto tyrimo ir skalių autorių patikimumo koeficientai

9 lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal skewness ir kurtosis

10 lentelė Konstruktyvų tarpusavio koreliacijos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

11 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, sektorių bei pavaldinius

12 lentelė Respondentų pasiskirstymas nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimu

13 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų įsitraukimo vertinimą

14 Lentelė respondentų pasiskirstymas pagal inovatyvaus elgesio darbe vertinimą

15 lentelė a koeficiento matavimo rezultatai

16 Lentelė b koeficiento matavimo rezultatai

17 Lentelė c(c') koeficientų matavimo rezultatai

18 lentelė ANOVA ir POST HOC testų rezultatai

19 lentelė pavaldinių turėjimo įtaka inovatyviam elgesiui

20 lentelė kintamųjų palyginimas pagal lytį T-Test rezultatai

1 paveikslas Teorinis tyrimo modelis.

2 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lyties atžvilgiu

3 paveikslas Statistinės analizės tyrimo modelis

1 priedas. Tyrime vertinamų veiksmų anketa

2 priedas Mediacijos analizė SPSS programa

3 priedas konstrukty tarpusavio koreliacija

IVADAS

Darbuotojų įsitraukimas ir novatoriškas elgesys yra esminiai veiksniai, prisidedantys prie organizacijų sėkmės ir konkurencingumo šiandieninėje dinamiškoje verslo aplinkoje. Organizacijos nuolat ieško būdų, kaip sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir skatinti inovacijų kultūrą. Nors piniginės paskatos tradiciškai buvo naudojamos darbuotojams motyvuoti, vis labiau pripažįstama nepiniginių paskatų teigiama įtaka darbuotojų elgsenai orientuotai į organizacijos tikslus. (Mokhniuk ir Yushchyshyna, 2018) Šiuo darbu siekiama ištirti nepiniginių paskatų poveikį darbuotojų įsitraukimui ir jų polinkiui elgtis inovatyviai. Nepiniginių paskatų ir jų įtakos darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškam elgesiui tema yra itin aktuali šiuolaikinėje darbo vietoje dėl nuolat kintančios inovacijų pasiūlos ir milžiniško informacijos srauto. Organizacijos vis labiau supranta, kad vien piniginio atlygio gali nepakakti, kad darbuotojai būtų visapusiškai įtraukti ir paskatinti kūrybiškai mąstyti. (Mani ir Mishra, 2020) Nepiniginės paskatos, tokios kaip pripažinimas, augimo ir plėtros galimybės, įgalinimas ir remianti lyderystė, sulaukė didelio dėmesio kaip darbuotojų įsitraukimo ir inovacijų varomosios jėgos. (Garg ir Dhar, 2017) Organizacijoms, siekiančioms optimizuoti savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, labai svarbu suprasti ryšį tarp šių paskatų ir darbuotojų elgesio.

Darbo temos aktualumas – Nors piniginės paskatos turi savo vietą, jos gali neatitikti vidinių darbuotojų motyvų ir psichologinių poreikių, kurie yra esminiai tvaraus įsitraukimo ir inovacijų varikliai. (Yuan ir Woodman, 2017) Išanalizavus didžiųjų Lietuvos bankų privačius karjeros puslapius ryškėja tendencija, kad darbuotojai skatinami prisijungti prie organizacijos dažniausiai netiesiogiai finansinėmis motyvavimo priemonėmis, o nefinansinės priemonės neprioretizuojamos, dažniausiai įvardijami tik švietimo būdai, todėl susiduriama su niša, kuriai trūksta mokslinio nagrinėjimo kaip darbuotojai Lietuvos bankuose susiduria su nepiniginiu motyvavimu ir kiek tai lemia darbuotojo įsitraukimą ir potencialią novatorišką elgseną. Organizacijoms, siekiančioms sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų įsitraukimą ir inovacijas, labai svarbu suprasti nepiniginių paskatų potencialą ir tai, kaip jas galima veiksmingai panaudoti.

Analizuojamos temos ištirtumo lygis – Visos trys dedamosios darbo dalys nagrinėjamos gana plačiai įvairiuose kontekstuose. Pavyzdžiui Chanana ir Sangeeta, (2021); Mani ir Mishra, (2020) nagrinėjo darbuotojų įsitraukimą ir motyvavimą kriziniu laikotarpiu. Inovatyvus elgesys neretai tiriamas kartu su įvairaus formato lyderyste ir jos įtaka tokiai darbuotojo elgsenai.

(Carnevale ir kt., 2017; Garg ir Dhar, 2017; Paais ir Pattiruhu, 2020; Wang ir Rode, 2010). Darbuotojo įsitraukimas taip pat dažnai tiriamas kartu su darbuotojo asmeniniais rezultatais (Rich ir kt., 2010), vadovo komunikacija (Mishra, 2014), darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (Bailey ir Catherine, 2006) pasitenkinimu darbu ar lojalumu (Vokić ir Hernaus, 2015). Visgi, viename moksliniame kontekste rasti visų trijų konstrukčių nepavyko, todėl tyrinėjimams vietos yra.

Darbo naujumas – Pasak Bakanauskienės ir Brazaitytės (2014) motyvacija bei įsitraukimas bene geriausiai išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo konstruktai, tačiau konkrečiai darbuotojų motyvavimas nepiniginiais aspektais bei tokio motyvavimo pasekmės darbuotojo įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui sistemiškai tirtina sfera. Paradoksalu, tačiau atlikus literatūros analizę galima pastebėti, jog validuoti šaltiniai inovatyvaus elgesio tema nepasižymi naujumu. Šio konstrukto populiarumo pikas atsirado tuomet, kai pasaulį ištiko beprecedentė pandemija ir organizacijos buvo priverstos griebtis inovacijų taikymo ir tokios mąstysenos tikėtis iš darbuotojų. Šiandien įsitraukimo ir inovatyvaus elgesio tema bankuose svarbi, dėl plačios inovacijų ar motyvavimo priemonių pasiūlos aspektų iš kurių darbuotojas gali rinktis, todėl šis darbas teoriškai siektų atsakyti kokią įtaką daro verbalinis, emocinis bendrai nepiniginis motyvavimo būdas darbuotojui, ir jo norui siūlyti organizacijai inovatyvias idėjas. Šis darbas bus svarus indėlis Lietuvos bankinio sektoriaus organizacijoms, nes reprezentuos šio sektoriaus darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvumo lygį bei signalizuotų apie potencialias problemas darbuotojų nepiniginio motyvavimo aspektu.

Darbo problema – Kokią įtaką nepiniginės motyvavimo priemonės daro darbuotojo įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui?

Darbo tikslas – nustatyti nepiniginių motyvavimo priemonių daromą įtaką darbuotojo inovatyviam elgesiui medijuojant įsitraukimui.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti nepiniginių motyvavimo priemonių įsitraukimo į darbą ir inovatyvaus elgesio bei jų sąsajų teorinius aspektus ir empirinius tyrimus;
2. Sudaryti teorinį nepiniginių motyvavimo priemonių įtakos darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui, modelį;
3. Empiriškai patikrinti nepiniginių motyvavimo priemonių įtakos darbuotojų įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui, teorinį modelį.

Darbo struktūra – šio darbo skyriuje „Darbuotojų motyvacija organizacijose“ aptariama motyvacijos sąvoka, jos ištakos bei genezė iki šių laikų. Analizuojamos teorijos, kurios įvairiai dekonstruoja ir grupuoja motyvacijos tipus. Skyriuje „Nepiniginės motyvacinės priemonės“ aptariama papildomų naudų paketo darbuotojui esmė, svarba ir nauda. Taip pat apžvelgiamos įvairios motyvavimo formos. „Darbuotojų įsitraukimo“ bei „darbuotojų inovatyvaus elgesio“ skyriuose nagrinėjamos reiškinų sąvokos, esmė ir praktinė reikšmė. Paskutinis skyrius „Nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojo įsitraukimo ir inovatyvaus elgesio sąsaja“ apibendrina trimis aspektais nagrinėtą literatūrą ir atskleidžia teoriškai įrodytas sąsajas tarp šių konceptų. Šie magistro darbo teorinės dalies skyriai sprendžia pirmą bei antrą darbo uždavinius.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA ORGANIZACIJOSE

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacija – nuo organizacinės sėkmės neatsiejamas reiškinys. Motyvuotas darbuotojas yra geriausias organizacijos tikslų įgyvendinimo *įrankis*. Kad motyvacija jau seniai nagrinėjamas reiškinys išduoda ir istorinis kontekstas. Dar prieš mūsų erą mąstytojai išvelgė tam tikro elgesio priežastis bei siekius ir tai, kas šiandien yra įvardijama kaip motyvacija, anksčiau taip pat turėjo įvairių definicijų. Šiandien dėl termino tarptautiškumo, ne retai kyla problema verčiant jį į lietuvių kalbą, kadangi anglų kalboje terminas *motivation* gali būti suprantamas ir kaip motyvacija (būsena) ir kaip motyvavimas (procesas). VLKK pateikia bendrinį motyvacijos apibrėžimą “kaip procesą skatinantį elgtis taip, kad būtų pasiekti asmeniui svarbūs tikslai arba, kad būtų patenkinti jo poreikiai ir motyvai. (VLKK, Terminų Bankas) Pasak Pinder, (2014) sutarti vieno apibrėžimo motyvacijai neįmanoma, kadangi pats reiškinys gali būti apibūdinamas iš kelių skirtingų požiūrio kampų. Literatūroje motyvacijos reiškinį vieni mąstytojai sieja su hedonizmu, esą būti motyvuotu – jausti malonumą kažką atliekant, o malonumas, anot hedonistų, yra galutinis žmonijos tikslas. Kiti mokslininkai visgi kritiškai žvelgia į filosofinius apibrėžimus ir pabrėžia žmonių racionalumą, o žmogaus elgesį laiko sąmoningo pasirinkimo procesų rezultatu.

Literatūroje motyvacija nagrinėjama plačiai. Žemiau pateiktoje lentelėje chronologiškai išdėstyti motyvacijos apibrėžimai.

1 lentelė Motyvacijos samprata

<i>Sąvoka</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autorius</i>
<i>Motyvacija</i>	Motyvaciją lemia žmogaus norai ir poreikiai. Savo Nikomacho etikoje Aristotelis rašė: „Manoma, kad kiekvienu veiksmu ir siekiu siekiama kažkokio gėrio; dėl šios priežasties teisingai buvo paskelbta, kad gėris yra tai, ko siekiama visais dalykais.	Aristotelis (384–322 m. pr. Kr.)

Motivacija	Motivaciją lemia žmogaus temperamentas. Savo traktate „Apie prigimtinus gebėjimus“ Galenas rašė: „Motyvai kyla iš individo charakterio, iš jo įprastų nuostatų ir iš aplinkybių, į kurias jis patenka“.	Galenas (129–apie 200 m. po Kr.)
Motivacija	Motivaciją lemia žmogaus laimės troškimas. Savo knygoje „Summa Theologica“ Akvinietis rašė: „Pagrindinis žmonių tikslas yra laimė, ir visi žmogaus veiksmai yra nukreipti į šį tikslą“.	Tomas Akvinietis (1225–1274)
Motivacija	Motivaciją lemia žmogaus tikslai ir norai. Savo esė apie žmogaus supratimą Locke rašė: „Gėrio troškimas yra veiksmo šaltinis, ir kuo didesnis ar mažesnis troškimas, tuo didesnis ar mažesnis veiksmas“.	John Locke (1632–1704)
Motivacija	Žmogaus energijos ir krypties siekti tikslo derinys.	William James (1842–1910)
Motivacija	Procesas, kuris suteikia energijos ir nukreipia elgesį link tikslo ar paskatos.	Clark Hull (1884–1952)
Motivacija	Noras patenkinti pagrindinius poreikius, tokius kaip fiziologiniai, saugumo, socialiniai, savigarbos ir savirealizacijos poreikiai.	Abraham Maslow (1908–1970)
Motivacija	Procesas, kuriuo siekiama paveikti individą veikti tam tikru būdu, siekiant norimo rezultato ar tikslo.	Frederick Herzberg (1923–2000)
Motivacija	Noras ką nors daryti, nes tai įdomu, sudėtinga ir suteikia pasitenkinimo jausmą.	Dan Pink (2009)

Šaltinis sudarė autorė, remiantis analizuojama literatūra

Apžvelgus motyvacijos sąvoką įvairaus laikotarpio kontekste, tik dar kartą atsispindi, koks multidimensinis konceptas yra motyvacija. Iš aukščiau pateiktų apibrėžimų matyti, jog motyvacijos būseną siejama su elgesiu, poreikiais bei tikslų siekimu. Keičiantis pasaulio nuostatoms į darbą ir darbuotoją, motyvacijos ir motyvavimo sąvokos buvo greitai pritaikytos darbo kultūroje. Buvo

suprantama, jog sėkmingo verslo varomoji jėga yra darbuotojai, todėl jų nusiteikimas daryti savo darbą, turi tiesioginį ryšį verslo veiklos rezultatams.

Darbuotojų motyvacijos samprata iš esmės yra panaši į bendrinę motyvacijos sampratą, tačiau darbuotojo motyvacija yra suprantama darbo aplinkos ir santykių kontekste. Žemiau pateikiama susisteminta informacija iš literatūros šaltinių, aiškinanti darbuotojo motyvacijos sąvoką.

2 lentelė Darbuotojo motyvacijos sąvokos iš skirtingų autorių perspektyvų. Sudarė autorė.

Sąvoka	Apibrėžimas	Autorius
Darbuotojo motyvacija	Darbuotojų motyvacija yra tai, kiek darbuotojai nori skirti savo energiją ir išteklius darbinei veiklai ir išlikti toje veikloje nepaisant kliūčių, iššūkių ir nesėkmių.	Latham ir Pinder, (2005)
Darbuotojo motyvacija	Darbuotojo motyvacija reiškia vidines ir išorines jėgas, skatinančias asmenį imtis veiksmų, siekti tikslų ir pagerinti darbo rezultatus.	Buchanan ir Huczynski (2017)
Darbuotojo motyvacija	Darbuotojo motyvacija – tai psichologinė būseną, skatinanti asmenį užsiimti su darbu susijusia veikla, išlikti toje veikloje ir dėti pastangas, kad būtų pasiekti tikslai ir rezultatai, kuriuos vertina tiek individas, tiek organizacija.	Kanfer ir Chen, (2016)
Darbuotojo motyvacija	Darbuotojo motyvacija apima pažinimo, afektinius ir elgesio procesus, kurie inicijuoja, nukreipia ir palaiko į tikslą nukreiptą darbinį elgesį.	Kooij ir kt., (2018)
Darbuotojo motyvacija	Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas procesas, apimantis asmens norą dėti pastangas siekiant organizacijos tikslų, taip pat veiksnius, kurie daro įtaką ir palaiko šias pastangas.	Ryan ir Deci, (2020)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Ryan ir Deci, (2020), Kooij ir kt.,(2018), Kanfer ir Chen, (2016), Buchanan ir Huczynski, (2017), Latham ir Pinder, (2005).

Pateiktuose apibrėžimuose taip pat ryškėja tendencingumas, jog darbuotojo motyvacija yra sinergija tarp palankių darbo sąlygų, kurios tenkina abi, darbo santykių puses. Kitaip, darbuotojo motyvaciją galima skirstyti į vidinę ir išorinę. (Palidauskaitė, 2014) Vidinė – visiškai nepriklausanti nuo išorės veiksnių, ją lemia tik asmens apsisprendimas ir pritarimas kažkokiam procesui. Tai procesas, kurio metu asmuo yra vedinas smalsumo, įdomumo ir atlieka atitinkamą darbą ar interakciją ne dėl atlygio. Tuo tarpu išorinė motyvacija labiau mechaninio pobūdžio, kuomet darbą atlikti motyvuoja atlygis. (Deci ir Ryan, 1985) Taip pat Hammermann ir Mohnen (2014) teigia, kad darbo kokybė skatinant išoriškai prastėja. Sankey ir Machin, (2014) atliko tyrimą, kurio metu remdamiesi (Ryan ir Deci, 2000) SDT, tyrė respondentų dalyvavimą neprivalomoje profesinio tobulėjimo veikloje. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai vedini asmeninio noro kelti savo kompetencijas dalyvavo aktyviau, nei tie, kurie buvo motyvuojami išoriškai. Pasak darbuotojo motyvacijos procesą apibrėžusių autorių, darbuotojo motyvacija, turėtų būti orientuota į organizacijos tikslų įgyvendinimo ir pozityvios darbuotojų būsenos balansą, tačiau indėlis į šį procesą turi būti abipusis t.y. grįstas ir darbuotojo ir darbdavio pastangomis.

Ilgainiui darbuotojų motyvacijos konceptas tapo dažnai tiriama tema, todėl atsirado įvairių teorijų, kurios aiškina, kas žmogų motyvuoja dirbti. Žemiau pateikiama keletas motyvacijos teorijų pavyzdžių.

3 lentelė Motyvacijos teorijos. Sudarė autorė.

<i>Teorija</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autorius</i>
<i>Poreikių hierarchija</i>	Maslow poreikių hierarchijos teorija teigia, kad žmonės turi penkis poreikių lygius (fiziologinius, saugumo, priklausymo, pagarbos ir savirealizacijos), o darbuotojus motyvuoja šių poreikių tenkinimas.	Abraham Maslow (1943)
<i>Dviejų veiksnių motyvacijos teorija</i>	Teorija teigia, kad pasitenkinimą darbu ir nepasitenkinimą įtakoja skirtingi veiksniai. Autorius teigia, kad vidiniai motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas ir pasiekimai, veiksmingiau skatina įsitraukimą ir novatorišką elgesį nei išoriniai higieniniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas ir išmokos.	Frederick Herzberg, (1959)

McClelland poreikių teorija	McClelland poreikių teorija teigia, kad darbuotojai turi tris poreikius: pasiekimų, priklausomybės ir galios, ir juos motyvuoja šių poreikių tenkinimas.	McClelland, (1961)
Vroom'o lūkesčių teorija	Vroomo lūkesčių motyvacijos teorija teigia, kad darbuotojus motyvuoja tikėjimasis, kad jų pastangos padės pasiekti aukštą rezultatą, o tai lems norimus rezultatus, tokius kaip atlygis ar pripažinimas.	Victor Vroom (1964)
Tikslų nustatymo teorija	Locke'o tikslų nustatymo motyvacijos teorija (angl. Goalsetting theory) teigia, kad konkretūs ir sudėtingi tikslai lemia aukštesnį darbuotojų veiklos ir motyvacijos lygį	Locke, (1968)
ERG teorija	ERG motyvacijos teorija teigia, kad žmonių poreikius galima suskirstyti į tris grupes: egzistavimą, ryšį ir augimą, o darbuotojus motyvuoja šių poreikių tenkinimas. Plačiai naudojama siekiant suprasti darbuotojų motyvavimą bei pasitenkinimą darbu.	Alderfer, (1969)
SDT Teorija (Apsisprendimo)	Apsisprendimo teorija (angl. self-determination) teigia, kad teigiama žmogaus būseną kažką veikti, gali būti paveikta neigiamai. Teorija susijusi su asmens sprendimų priėmimu, neveikiant jokiai išorinei jėgai. Remiantis šia teorija galima išsiaiškinti žmogaus savimotyvacijos lygį. Jos autoriai išskiria tris motyvacijos tipus: demotyvacija, vidinė ir išorinė motyvacija.	Deci ir Ryan, (1985)

Šaltinis: Sudarė autorė remiantis Maslow, (1943), Herzberg, (1959), McClelland, (1961), Vroom, (1964), Locke, (1968), Alderfer, (1969), Deci ir Ryan, (1985).

1.2. Darbuotojų motyvavimo samprata

Darbuotojų motyvavimas šiandieną yra apibūnamas kaip „įmonės valdomos ir taikomos priemonės ar jų sistema, siekiant didesnio darbuotojų lojalumo, darbo efektyvumo, kryptingo tikslų siekimo bei kitų faktorių, lemiančių sėkmingą įmonės ilgalaikę perspektyvą.“ (Blaževičius, Verslo žinių žodynas) Kaip konceptą, motyvavimą, remiantis motyvavimo teorijų pradininkais

Maslow, (1954) Herzberg, (1959) galima aiškinti laikantis prielaidos, jog kiekvienas individas turi vienodų poreikių rinkinį, kuriuos siekia patenkinti. Teoretikai išskyrę bazinių asmens poreikių rinkinius, suteikė galimybę išsiginčinti darbuotojus labiausiai motyvuojančius veiksnius ir kurti motyvacinės schemas turinčias įtakos veiklos rezultatams bei jas individualizuoti (Paais ir Pattiruhu, 2020).

Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija teigia, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu įtakoja skirtingi veiksniai. Jis teigia, kad vidiniai motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas ir pasiekimai, veiksmingiau skatina įsitraukimą ir novatorišką elgesį, nei išoriniai motyvatoriai, tokie kaip atlyginimas ir išmokos. (Bakanauskienė ir Ubartas 2009) Tokias „motyvacijos“ priemones, kurios pašalina nepasitenkinimą darbu autorius įvardija kaip **higienines**, o dvasiniai aspektai, lemiantys asmenybės augimą vadinami **motyvatoriais**. (Herzberg, 2002) Kitas poreikių rinkinys yra susijęs su unikalia žmogaus savybe – gebėjimu įgyvendinti tikslus ir per tikslų įgyvendinimą patirti psichologinį augimą. Remiantis šia teorija, vadovai bandydami „praturtinti“ tam tikras darbo vietas, dažnai sumažina asmeninį darbuotojų indėlį ir taip nesuteikia jiems augimo galimybių. Autoriaus teigimu higieniniai veiksniai sukuria trumpalaikę, į materialią naudą orientuotą, motyvaciją, kuri vėliau perauga į didesnius lūkesčius darbdaviui, objektyviai neįvertinant savo asmeninio indėlio. (Zhang, 2021; Herzberg, 2002) Herzbergo ir Maslow teorijos panašios – darbo aplinkos veiksniai priskiriami saugumo ir fiziologiniams, o štai motyvaciniai priskiriami aukštesniems poreikiams. Visgi remiantis Maslow teorija, darbdaviui suteikus bazinių (fiziologinių) poreikių patenkinimą, darbuotojas dirbs geriau, o Herzberg manymu pasitenkinimas ir nepasitenkinimas nėra opozityvios sąvokos bei teigia, jog darbo aplinkos (higieniniai arba pagal Maslow – fiziologiniai) veiksniai tik užtikrina, kad neatsiras nepasitenkinimas darbu, tačiau neužtikrina darbuotojo motyvacijos skatinimo. Visgi Herzberg teorija taip pat susilaukia kritikos, kadangi ši teorija nėra iki galo pritaikoma visoms darbo rinkos sritims. Taip pat teigiama, jog kai kurie autoriaus pateikiami aspektai yra gana vienareikšmiški. Kritikos pagrindas – nebūtinai tai, kas motyvuoja vieną darbuotoją, motyvuos kitą. (Gražulis ir kt., 2012) Taip pat, motyvacinis metodas veiks tik tuo atveju, jei bus naudojama autoriaus metodika, kitu atveju rezultatai bus neatitinkantys realybės. (Lundberg ir kt., 2009)

Apibendrinant, nustatyti tikslų motyvacijos apibrėžimą sudėtinga dėl reiškinio visapusiškumo. Ją teoretikai skirsto į vidinę bei išorinę, o nuo čia įžvalgos tik gilėja. Vidinės bei išorinės motyvacijos pagrindu sukurta ne viena teorija lengvinanti žmogiškųjų išteklių specialistų

darbą kaip pavyzdžiui F. Herzberg teorija atsakiusi kodėl, patenkinus visus reikiamus darbuotojo poreikius šis vis tiek nesuinteresuotas dirbti? (Gražulis, Valickas ir kt. 2012) Galima sutikti, kad motyvacija ir motyvavimas yra netapačios sąvokos. Įvairūs motyvavimo metodai darbuotojus gali veikti ne vienodai. Taip pat darbdavių atžvilgiu taikant individualius motyvavimo metodus tikėta, jog darbuotojas ras maksimalią motyvavimo priemonės ir motyvacijos atitiktį. Mokslininkų išvalgomis vidinė motyvacija siejama su darbuotojo prigimtiniu noru siekti tikslo iš smalsumo, vidinės aspiracijos, o štai išorinė siejama su fizinėmis trumpalaikėmis naudomis darbuotojui, kurios veikia trumpą laiko tarpą.(Deci ir kt., 1991; Herzberg, 2002; Ryan, Deci, 2020)

2. MOTYVACINĖS PRIEMONĖS

2.1. Piniginės ir nepiniginės motyvavimo priemonės

Darbuotojai yra ta organizacijos dalis, nuo kurios tiesiogiai priklauso įmonės veiklos rezultatai. Šiandiniame pasaulyje įvertinimas už atliekamą darbą yra suprantamas kaip duotybė, todėl papildomo dėmesio skiriant kokybiškam žmogiškųjų išteklių valdymui, svarbios tampa ne tik piniginės, bet ir nepiniginės motyvavimo priemonės. Šiais laikais darbuotojo motyvavimas nepinigine išraiška jau tapo neatsiejamas nuo organizacijos vertybių ir požiūrio į darbuotoją, todėl pripažinta, kad organizacijoje, kurioje gilinamasi į darbuotojo poreikius bei lūkesčius vyrauja pozityvus darbo klimatas. (Viningienė, 2014) Dažniausiai siekdami darbuotojus išlaikyti darbdaviai darbuotojus motyvuoja įvairiomis priemonėmis. Literatūroje dažniausiai sutinkamos dvi motyvavimo formos – piniginės (angl. *monetary incentives*) ir nepiniginės motyvavimo priemonės (angl. *non-monetary incentives*).

Piniginių paskatų principas – darbuotojus už gerus rezultatus apdovanoti pinigine išraiška, kaip pavyzdžiui: piniginiiais priedais, pelno dalybomis, įmonės akcijų įsigijimu, papildomomis apmokamomis atostogomis ar bet kokia kita finansine išraiška. Tuo tarpu *nepiniginių paskatų* esmė – motyvuoti darbuotojus nepiniginiais būdais. Literatūroje dažniausiai sutinkami šie: pagarba, pasitikėjimas, sąžiningas vertinimas, atsakomybės didinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas, iššūkiai, mokymai, karjeros galimybės, galimybė vadovauti

projektams arba užduotims, lanksčios darbo valandos, kultūrinės atostogos (priklausančios nuo kultūrinių aspektų pvz.: religijos) (Ballentine ir kt., 2003; Morrell, 2011; Rukuižienė ir Bocharov, 2022). Šiame darbe orientuojamasi į nepiniginių motyvavimo priemonių taikymą.

Tiek pinigines, tiek nepiniginės naudos darbuotojui suteikia motyvaciją ir pasitenkinimą, tačiau vienos naudos turi ilgalaikį poveikį, kitos veikia lokaliai ir trumpai (Lefebvre ir Stenger, 2020; Dahl ir Smimou, 2011). Manoma, kad šias priemones galima skirti į tris grupes: tiesiogines pinigines, netiesiogines pinigines ir nepiniginės naudas. Pirmajai grupei priklauso piniginis atlygis ir kitos finansinės formos, antrąją sudaro netiesiogiai finansinės priemonės pvz.: sveikatos draudimas, nemokami pietūs, pensinis kaupimas ir pan. Kaip teigia Rukuižienė ir Bocharov, (2022) nepiniginėms naudoms dažnai *klaidingai* priskiriamos tokios įmonės suteikiamos beneficijos kaip įmonės automobilis, telefonas ar kita įranga. Trečioji – nepiniginės priemonės kurios gerina darbo vietos kokybę, darbdavio įvaizdį ir yra orientuotos į darbuotojo poreikius, tokios kaip: darbo laiko reguliavimas, patogios ir lanksčios darbo sąlygos, darbuotojų pripažinimo programos, socialinės bei kultūrinės iniciatyvos ir t.t. (Gražulis ir Blaskova, 2009; Frémeaux ir Michelson, 2011; Rukuižienė ir Bocharov, 2022; Sankey ir Machin, 2014) Iš pradžių, papildomos priemonės buvo retenybė, kadangi buvo priimta nuostata, darbas – pinigai, tačiau verslų įvairovė bei požiūris į darbą XXI a. gerokai išplėtė šią vyravusią nuostatą, todėl atlygis už darbą dabar susideda iš kelių dedamųjų – darbo užmokesčio, piniginių bei nepiniginių paskatų (Ali ir Anwar, 2021). Pasak minėtų autorių, kai kuriose kompanijose netgi vyrauja įvairių paskatinimų *menu*, kuomet darbuotojas pasirenka papildomą naudą pagal savo poreikius. Tokiu būdu, kyla vidinė motyvacija, bei ženkliai didėja pasitenkinimas darbu, dėl asmeniško naudų pritaikymo.

Šiuolaikiniam pasauliui atsigauant po pandemijos nepiniginės motyvavimo priemonės tapo kaip niekad svarbios – krizės padariniais tapo žema darbuotojų moralė, neužtikrintumas dėl ateities ir apskritai nežinomybė dėl darbo vietos, todėl pinigines paskatas neteko savo vertės ir vadovai buvo priversti darbuotojus skatinti papildomomis nepiniginėmis priemonėmis siekiant palaikyti pastovumą bei kelti darbuotojų moralę (Mani ir Mishra, 2020). Visgi remiantis Mokhniuk ir Yushchyshyna, (2018) įžvalgomis, nepiniginės priemonės atlieka aukštesniųjų, dvasinių poreikių patenkinimo funkciją (pagal Maslow 1943), todėl jos veiks tik patenkinus bazinius poreikius (šiuo atveju – suderinus faktinį atlygį). Atsižvelgiant į ryškėjančią problematiką Mani ir Mishra, (2020) sukūrė nepiniginių motyvavimo priemonių modelį GREAT (*growth, renewal, enabling, aspirational ir transparency*). Tiek Mani ir Mishra (2020) tiek Mokhniuk ir Yushchyshynos (2018) atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog nepiniginis motyvavimas tiks nebūtinai absoliučiai visiems, todėl

sukurto modelio privalumas yra pritaikomumas. Mokslininkės teigia, jog *augimo, rekreacijos, įgalinimo, aspiracijų ir skaidrumo* lygiai yra pritaikomi ir lankstūs, modelio struktūrą galima naudoti visą ar dalimis ir tai neturės įtakos šio funkcionalumui. Šio modelio dedamosios dalys jau naudojamos ilgą laiką, tačiau susisteminus jas į vieną funkcionuojančią sistemą teoriškai apimamos visos darbuotojui svarbios su darbo santykiais susijusios sferos. Užtikrinus šių lygių patenkinimą, tikėtina, kad bus pasiektas maksimalus darbuotojo įsitraukimas į organizacijos veiklą. Modelio lygių apibrėžimai pateikti lentelėje žemiau.

4 lentelė GREAT modelio dekonstracija pagal Mani ir Mishra, (2018)

<i>Lygis</i>	<i>Apibrėžimas</i>
<i>Augimo</i>	Nepiniginiai kintamieji, padedantys darbuotojams augti atliekant vaidmenį, yra sugrupuoti pagal augimo svertą. Tai apima mokymo programas, karjeros augimą ir instruktavimą.
<i>Rekreacijos</i>	Tos paskatos, kurios padeda darbuotojams atsinaujinti ir pasikrauti – įskaitant atostogas, laisvalaikį individualioms socialinėms pareigoms ir atostogas.
<i>Įgalinimo</i>	Tokie kintamieji kaip prasmingas ir tikslingas darbas, lankstumas, dėkingumas, savarankiškumas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra, leidžiantys darbuotojams pasiekti geriausius rezultatus.
<i>Aspiracijų</i>	Prekės ženklas, kultūra, lyderystė ir ĮSA (įmonės socialinė atsakomybė), kuri skatina darbuotojus didžiutis.
<i>Skaidrumo</i>	Procedūrinis ir paskirstomas teisingumas, grįžtamasis ryšys, darbo aplinka, bendradarbių parama ir organizacinė parama, užtikrinanti skaidrumą ir sąžiningumą dirbant su darbuotojais.

Šaltinis: Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>

Apibendrinant šioje pastraipoje aptariama piniginių ir nepiniginių motyvavimo priemonių samprata bei metodikos sutinkamos literatūroje. Pabrėžiama, kad darbuotojai yra esminė organizacijos dalis, ir jų veikla tiesiogiai įtakoja įmonės rezultatus. Įvertinant šiandienos pasaulio tendencijas, pastebima, kad darbuotojų motyvavimui svarbiausias balansas tarp piniginių ir

nepiniginių motyvavimo priemonių. Darbuotojo motyvavimas nepinigine išraiška susijęs su organizacijos ir darbuotojo vertybių, požiūrio atitiktimi bei atspindi teigiamą darbo klimatą.

3. DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMO SAMPRATA IR ĮTAKA ORGANIZACIJAI

3.1. Darbuotojo įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas tapo lemiamu veiksniumi, skatinančiu organizacijos sėkmę ir veiklos rezultatus. Įsitraukę darbuotojai padeda organizacijai pasiekti savo misiją, įgyvendinti strategiją ir pasiekti reikšmingų verslo rezultatų. (Chanana, 2021) Tai yra būseną, kai darbuotojai yra glaudžiai susiję su savo darbu, demonstruodami aukštą motyvacijos, įsipareigojimo ir entuziazmo lygį. Buvo atlikti išsamūs tyrimai, siekiant ištirti darbuotojų įsitraukimo dinamiką ir rezultatus, mokslininkams ir praktikams pripažįstant didžiulį jo poveikį organizacijos efektyvumui.

Darbuotojų įsitraukimo samprata laikui bėgant keitėsi, o tai įtakojo mokslininkų, tokių kaip Williamas Kahnas, esminis darbas. Anot Kahn, (1990) darbuotojų įsitraukimas apima individų pažinimo, emocinio ir fizinio savęs panaudojimą atliekant darbo vaidmenis. Šis ankstyvas konceptualizavimas padėjo pagrindą tolesniam šio reiškinio tyrinėjimui ir supratimui. Moksliniai tyrimai pabrėžė daugialypį darbuotojų įsitraukimo pobūdį, kadangi įsitraukimas gali būti asmeninis, organizacinis, darbo, fizinis, emocinis ar pažintinis ir tai dar ne visi lygmenys, kuriais galima įsitraukimą apibrėžti. Dismore ir kt., (2018) Pavyzdžiui Harter ir kt., (2002) įsitraukimą apibrėžė kaip psichologinę būseną, apimančią emocinį ir intelektualų įsitraukimą į savo darbą. Macey ir Schneider, (2008) antrina šiai perspektyvai, pabrėždami, kaip svarbu, kad asmenys įsidarbintų ir visapusiškai išreikštų savo darbinius vaidmenis. Bakker ir Leiter, (2010) dar labiau išplėtė apibrėžimą, apibūdindami įsitraukimą kaip teigiamą, pilnavertę būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas. Pasak Turner (2019) įsitraukimo apibrėžimus pagal laikotarpį galima skirstyti į fazes. Pirmąją fazę jis išskiria dešimtąjį dešimtmetį, kuomet požiūris į darbuotojo įsitraukimą buvo asmeniniame lygmenyje. Įtrauktis šioje fazėje glaudžiai siejama su asmens lankstumu darbe. Antroji fazė apima 2001-2010, kuomet pasaulyje vyravo didelė globalizacija, todėl darbuotojo įsitraukimas buvo vertinamas per globalizacijos prizmę. Trečiosios fazės po 2010-tųjų esmė – įsitraukimas buvo traktuojamas kaip tarpininkas priežastiniame procese. Buvo atlikta nemažai tyrimų siekiant išsiaiškinti kas daro įtaką darbuotojo įsitraukimui. Sakso

(2006) atliktas tyrimas pabrėžė tokių veiksmų kaip darbo išteklių, organizacinė parama ir efektyvi lyderystė, svarbą skatinant darbuotojų įsitraukimą. Albrecht, (2013) pabrėžė individualių savybių ir asmeninių vertybių vaidmenį formuojant įsitraukimo lygius. Be to, tyrimais buvo nagrinėjama organizacijos kultūros (Den Hartog ir kt., 2013), komunikacijos (Kim ir kt., 2016) ir darbo dizaino (Bakker ir kt., 2014) įtaka darbuotojų įsitraukimui. Žemiau pateikiami kitų autorių apibrėžimai išdėstyti chronologine tvarka.

6 lentelė Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai.

<i>Apibrėžimas</i>	Autorius
Organizacijos narių panaudojimas savo darbo vaidmenims; įsitraukdami žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai vaidmenų atlikimo metu.	William Khan (1990)
Emocinio ir intelektualinio įsitraukimo psichologinė būseną, kuri parodo, kaip žmonės jaučiasi savo darbe ir kiek jie yra motyvuoti gerai atlikti savo darbą.	Harter, Schmidt ir Hayes (2002)
Psichologinė emocinio ir intelektualinio darbuotojų įsitraukimo į savo organizaciją būseną	Macey ir Schneider (2008)
Psichologinė būseną, kai esi energingas ir atsidavęs darbui, kuriam būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas.	Shuck ir Wollard, (2010)
Teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi dvasios būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas.	Bakker ir Leiter (2010)
Teigiama su darbu susijusi dvasios būseną, kuriai būdingas veržlumas, atsidavimas ir įsisavinimas.	Saks ir Gruman, (2014)

Šaltinis Sudaryta autorės remiantis Saks ir Gruman (2014), Bakker ir Leiter (2010), Shuck ir Wollard (2010), Macey ir Schneider (2008), Harter Dchmidt ir Hayes (2002), Kahn (1990)

Apibendrinant, darbuotojų įsitraukimo sąvoką literatūroje, galime traktuoti per įvairias dimensijas. Tačiau, jau pati sąvoka *darbuotojo* įsitraukimas diktuoja, jog pirminis indėlis į įtrauktį organizacijoje yra darbuotojo emocinis, patyriminis, intelektualinis ar fizinis indėlis į organizacijos veiklą. Žinoma, nagrinėtų autorių įžvalgomis remiantis, darbuotojo įsitraukimą lemia ne tik

asmeninis indėlis, bet ir tokie organizaciniai veiksniai, kaip lyderystė, organizacijos kultūra, darbo pobūdis ar komunikacija.

3.2. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys faktoriai

Literatūroje plačiai nagrinėjami ir darbuotojų įsitraukimą skatinantys faktoriai. Atsižvelgiant į nepiniginių motyvavimo priemonių sampratą, galima atrasti nemažai sąsajų tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir veiksmingų lemiančių įsitraukimą. Tokie faktoriai kaip savarankiškumas ir kontrolė, kurie suteiks darbuotojams galimybę būti atsakingiems už savo sprendimus (Bakker ir kt., 2014). Harter ir kt. (2002) teigimu veiksmingos vadovavimo praktikos, teikiančios gaires, paramą ir pripažinimą darbuotojams, yra susijusios su aukštesniu įsitraukimo lygiu, o Mishra, (2014) papildoma, jog atviri ir skaidrūs komunikacijos kanalai palengvina įsitraukimą, nes skatina pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir bendrą supratimą. Darbo atitiktis – užtikrinimas, kad darbuotojų įgūdžiai, stipriosios pusės ir interesai atitiktų jų pareigas, tai pat turės teigiamos įtakos įsitraukimui (Brown ir kt., 2005), o prasmingas darbas, tas, kuris atitinka darbuotojų vertybes, interesus ir įgūdžius, taip pat skatins darbuotojų įsitraukimą. (Wrzesniewski ir Dutton, 2001). Macey su Schneider, (2008) bei Rich et al, (2010). teigia, kad teigiamos, įtraukiančios ir palankios darbo aplinkos kūrimas skatina darbuotojų įsitraukimą. Organizaciniu lygmeniu didelę svarbą turi organizacinė kultūra – teigiama, kad palaikanti organizacijos kultūra, kuri vertina darbuotojų gerovę ir skatina komandinį darbą bei inovacijas, prisideda prie aukštesnio įsitraukimo lygmens (Bailey ir kt. 2006). Dar viena sritis, kuri turi įtakos darbuotojų įsitraukimui – karjeros plėtros galimybės. Siūlomoms augimo ir tobulėjimo galimybės leidžia darbuotojams matyti ateitį organizacijoje, didinant jų įsitraukimą (Saks ir Gruman, 2014). Galiausiai sveikos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymas prisideda prie didesnio įsitraukimo, nes mažina stresą ir skatina gerovę.(Clark ir kt., 2016)

Darbuotojų įsitraukimo pasekmės buvo plačiai išnagrinėtos, atskleidžiant teigiamą įsitraukimo poveikį įvairiems organizacijos rezultatams. Mokslininkai išsiaiškino, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę rodyti didesnę pasitenkinimą darbu (Kahn, 1990), organizacinį įsipareigojimą (Rich ir kt., 2010) ir mažesnius ketinimus keistis (Saks, 2006). Be to, darbuotojų įsitraukimas buvo susijęs su geresniais rezultatais (Shuck ir Wollard, 2010), klientų pasitenkinimu

(Albrecht, 2010) ir pelningumu (Harter ir kt., 2002). Vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų įsitraukimą. (Xanthopoulou ir kt., 2009) tyrimai pabrėžė transformuojančios lyderystės elgesio svarbą, kuriant patrauklią darbo aplinką. Be to, tyrimais buvo ištirtas autentiškos lyderystės (Walumbwa ir Schaubroeck, 2009), tarnautojų lyderystės (Lau ir Liden, 2008) ir įtraukiosios lyderystės (Carmeli ir kt., 2010) poveikis darbuotojų įsitraukimui. Be to Saks, (2022) išvalgomis šių laikų žmogiškųjų išteklių padalinys nepakankamai rūpinasi darbuotojo įsitraukimu. Jis teigia, kad siekiant pilnaverčio darbuotojo įsitraukimo itin svarbus *rūpesčiu* grįstas žmogiškųjų išteklių valdymas, kadangi šio padalinio veikla yra tarpininkė tarp vadovo ir darbuotojo.

Apibendrinant galima pasakyti, kad darbuotojų įsitraukimas yra gyvybiškai svarbus elementas organizacijoms, siekiančioms sėkmės šiandieninėje dinamiškoje verslo aplinkoje. Tai yra darbuotojo ir organizacijos veiksmų sinergija, kuri duoda teigiamus rezultatus abiem šalims. Darbuotojų įsitraukimo supratimas ir skatinimas gali suteikti organizacijoms galimybę sukurti aplinką, kuri ugdo darbuotojų potencialą, gerina jų gerovę ir ilginiui skatina organizacijos veiklą

4. DARBUOTOJŲ INOVATYVAUS ELGESIO KONCEPTAS

4.1. Darbuotojų inovatyvaus elgesio apibrėžimas

Šiandienos sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje organizacijos patiria vis didesnę spaudimą diegti naujoves ir prisitaikyti, kad išliktų konkurencingos. Vienas iš pagrindinių organizacinių inovacijų varomųjų jėgų yra kūrybiškas ir novatoriškas darbuotojų elgesys. Darbuotojų inovatyvus elgesys reiškia aktyvų naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų siūlymą, kūrimą ir įgyvendinimą organizacijos kontekste. Tai labai svarbus veiksnys, leidžiantis organizacijoms reaguoti į kintančius rinkos poreikius, skatinti augimą ir pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą.

Darbuotojų inovatyvus elgesys reiškia aktyvų darbuotojų įsitraukimą kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas, procesus, produktus ar paslaugas organizaciniame kontekste. Tai yra pagrindinis organizacinių naujovių ir konkurencinio pranašumo variklis. Daugybė mokslininkų pateikė darbuotojų inovatyvaus elgesio apibrėžimus ir sampratas, paaiškindami įvairius jo aspektus ir pagrindinius veiksnius. Vieną dažniausiai cituojamų apibrėžimų pateikė klasikais West ir Farr, (1990), kurie darbuotojų novatorišką elgesį apibrėžia kaip intencinį idėjų, procesų, produktų ar procedūrų įvedimą ir pritaikymą pozicijoje, grupėje ar organizacijoje, sukurtą taip, kad šis būtų naudingas individualiu, grupės ar organizaciniu lygmeniu.“ Šis apibrėžimas pabrėžia sąmoningą ir kryptingą darbuotojų inovacijų pobūdį, pabrėžiant galimą jų poveikį įvairiais lygmenimis. Amabile (1988) prisideda prie darbuotojų novatoriško elgesio supratimo, apibrėždama jį kaip „naujų, naudingų idėjų kūrimą ir įgyvendinimą, kurį atlieka asmenys ar komandos“. Amabile apibrėžime pabrėžiami inovacijų rezultatai, daugiausia dėmesio skiriant vertės ir naudingumo idėjų generavimui ir įgyvendinimui. Kitą perspektyvą pateikia Scott ir Bruce, (1994) kurie darbuotojų novatorišką elgesį apibrėžia kaip „naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų kūrimą ir demonstravimą, kurį atlieka individas ar komanda pozicijos, grupės ar organizaciniu lygmeniu.“ Šis apibrėžimas pabrėžia idėjų naujumą ir naudingumą, pabrėžia praktinio pritaikomumo svarbą. Žemiau lentelėje pateikiama daugiau inovatyvaus darbuotojo elgesio sampratų.

7 lentelė Inovatyvaus darbuotojų elgesio apibrėžimai.

<i>Sąvoka</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autorius</i>
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys – tai sąmoningas darbuotojų elgesys, kurio tikslas – kurti, skatinti ir įgyvendinti kūrybines idėjas, procesus ar produktus, kurie pagerina darbo rezultatus.	Janssen, (2000)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys apima naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų generavimą, skatinimą ir įgyvendinimą atsižvelgiant į darbo vaidmenis ir organizacijos tikslus.	Hirst ir kt., (2009)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys – tai sąmoningas ir iniciatyvus asmenų elgesys, siekiant generuoti, plėtoti ir įgyvendinti naujas idėjas, procesus ar produktus, kurie kuria vertę organizacijai.	Wang ir Rode, (2010)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Inovacijų ir pokyčių veiklą suprantame kaip visas veiklas, kurios siekiama prisidėti prie naudingų naujovių kūrimo ir panaudojimo organizacijoje	Tuominen ir Toivonen, (2011)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys – tai mastas, kuriuo darbuotojai įsitraukia į naujų idėjų, produktų, paslaugų ar procedūrų, naudingų organizacijai, generavimą ir reklamavimą.	Anderson ir kt., (2014)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys apima naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų, kurios yra naujos ir naudingos organizacijai, generavimą, skatinimą ir įgyvendinimą.	Li ir Hsu, (2016)
<i>Inovatyvus darbuotojo elgesys</i>	Darbuotojų novatoriškas elgesys reiškia sąmoningą naujų idėjų, procesų ar produktų generavimą, perėmimą ar įgyvendinimą, savo darbo vietas, komandos ar organizacijos lygiu.	Carnevale ir kt., (2017)

Šaltinis Sudayta autorės pagal Janssen (2000), Hirst ir kt. (2009), Tuominen ir Toivonen, (2011), Anderson ir kt., (2014), Li ir Hsu, (2016), Li ir Hsu, (2016), Carnevale ir kt. (2017).

Naujesni apibrėžimai toli nuo pradininkų suformuotų konceptų nenutolsta. Pavyzdžiui Janssen, (2000) apibrėžimas koncentruojasi į sąmoningą (tyčini) elgesį, kurio tikslas kurti ir gerinti savo darbo rezultatus, kas suponuoja, jog inovatyvus elgesys apibrėžimas asmens lygmenyje. Štai

Hirst ir kt.,(2009) inovatyvaus elgesio konceptualizavimo ašis – naujų idėjų generavimas atsižvelgiant į organizacijos tikslus. Tai leidžia suprasti, jog inovatyvus elgesys apibrėžiamas organizacijos lygmenyje. Wang ir Rode, (2010) taip pat šį reiškinį apibrėžia organizacijos lygiu, teigdami, jog iniciatyvumo esmė – kurti vertę kompanijai. Tokiam apibrėžimui pritaria ir Tuominen bei Toivonen, (2011). Anderson ir kt. (2014) teigimu darbuotojo inovatyvus elgesys yra pastangų ir idėjų kiekis (bendrai – mastas), kuriuo darbuotojas siekia kurti vertę organizacijai. Li ir Hsu, (2016) inovatyvų elgesį traktuoja kaip idėjų generavimą, skatinimą ar įgyvendinimą, kuris būtų naudingas organizacijai, taip eliminuodamas grupės ar asmeninį lygmenis, o Carnevale ir kt., (2017) į sampratą šiuos lygmenis grąžina.

Apibendrinant darbuotojo inovatyvaus elgesio konceptus ryškėja tam tikri aspektai. Inovatyvus elgesys dar praeitame tūkstantmetyje buvo apibrėžiamas gana panašiai ir per daug nepakito. Esminės koncepto dedamosios – sąmoningas neprivertstinis darbuotojo noras (intencija), kurti, generuoti, skatinti, įgyvendinti ar prisidėti prie naujų idėjų, procesų ar produktų įgyvendinimo. Autorių apibrėžimuose ryškėja ir tai, jog konceptas gali veikti asmens, grupės ir organizaciniu lygiu.

4.2. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų inovatyviam elgesiui

Darbuotojų novatoriškam elgesiui įtakos turi įvairūs veiksniai, veikiantys skirtinguose organizacinio konteksto lygmenyse. Šių veiksmių supratimas yra labai svarbus organizacijoms, siekiančioms puoselėti inovacijų ir kūrybiškumo kultūrą. Šiame skyriuje nagrinėjami pagrindiniai veiksniai, kurie literatūroje įvardijami kaip turintys įtakos darbuotojų novatoriškam elgesiui.

Komandos lygio veiksniai: Komandos sudėtis, komandos klimatas ir komandos procesai atlieka lemiamą vaidmenį palengvinant darbuotojų novatorišką elgesį. Anderson ir kt., (2014) pabrėžia diversiškos komandos sudėties svarbą skatinant novatorišką mąstymą ir kūrybiškumą. Be to, Shin ir Zhou, (2003) demonstruoja teigiamą ryšį tarp transformuojančios lyderystės, išsaugojimo ir kūrybiškumo komandose.

Lyderystės veiksniai: Lyderystė turi didelę įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui. Wang ir Wang, (2012) pabrėžia etiškos lyderystės vaidmenį skatinant psichologinį saugumą, o tai savo ruožtu stiprina darbuotojų kūrybiškumą. Be to, Gong ir kt., (2009) aptaria darbuotojų kūrybinio

savarankiškumo tarpininkavimo vaidmenį santykyje, tarp transformuojančios lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo. Taip pat Garg ir Dhar, (2017) atlikto tyrimo išvados rodo, kad lyderio-nario mainai (LNM) sieja teigiamus santykius su darbuotojų novatorišku elgesiu per įsitraukimą į darbą suteikiant darbuotojui daugiau autonomiškumo darbe.

Kultūros veiksniai: Organizacinė kultūra ir dalijimosi žiniomis praktika yra labai svarbios skatinant darbuotojų novatorišką elgesį. Carmeli ir kt., (2013) pabrėžia vadovavimo paramos ir dalijimosi žiniomis svarbą palengvinant kūrybiškumą organizacijose. Janssen ir Xu, (2007) pabrėžia vienas kitą papildantį komandos identifikavimo ir individualios diferenciacijos poveikį skatinant darbuotojų pilietiškumą ir kūrybišką elgesį.

Individualūs veiksniai: Individualiame lygmenyje vidinė motyvacija, kūrybinis efektyvumas ir kognityviniai gebėjimai yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką darbuotojų novatoriškam elgesiui. Grant ir Berry, (2011) aptaria vidinės ir prosocialinės motyvacijos, taip pat perspektyvos kūrimo vaidmenį skatinant kūrybiškumą. Taip pat darbuotojo pripažinimas inovatyviu veikia kaip katalizatorius kolektyvo lygmeniu. Yuan ir Woodman, (2017) tyrimas atskleidė, jog darbuotojas priskiriantis save inovatyviems, tiki, jog tai turi tiesioginę naudą darbui, bei skatina inovatyvų elgesį grupės lygmeniu.

Apibendrinant, darbuotojų inovatyvus elgesys kaip ir jį lemiantys veiksniai yra – diversiškas. Šie veiksniai sąveikauja ir veikia vienas kitą, formuodami darbuotojų novatoriško elgesio lygį organizacijoje. Organizacijoms labai svarbu atsižvelgti į šiuos veiksnius ir juos įgalinti taip, kad sukurtų aplinką, kuri palaikytų ir skatintų naujoves tarp jų darbuotojų.

5. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKOS DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVAUS ELGESIO SĄSAJOS

Būtent nepiniginių motyvavimo priemonių įtaką, darbuotojų įsitraukimą ir inovatyvų elgesį apjungiančių tiriamųjų darbų literatūroje yra, tačiau naujumu šie nepasižymi. Svarbu paminėti, kad konkrečiai šias tris dedamąsias viename tyrime rasti sudėtinga, kadangi visi šie konstruktai gali būti kintamaisiais. Ryšys tarp nepiniginių paskatų, darbuotojų įsitraukimo ir novatoriško elgesio yra reikšminga organizacijų psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų sritis. Nepiniginės paskatos reiškia vadovo kontribuciją į darbuotoją, pripažinimą, viršijantį finansinį atlygį, pavyzdžiui, lanksčią darbo tvarką, karjeros galimybes ir prasmingas darbo užduotis. Darbuotojų įsitraukimas reiškia darbuotojų emocinio įsipareigojimo, motyvacijos ir įsitraukimo į darbą ir organizaciją lygį. Inovatyvus elgesys reiškia naujų idėjų, procesų ar produktų generavimą, skatinimą ir įgyvendinimą.

Tyrimai rodo, kad nepiniginės paskatos gali teigiamai paveikti darbuotojų įsitraukimą, o tai savo ruožtu palengvina novatorišką elgesį. Štai keletas pagrindinių išvalgų apie šiuos santykius:

Motyvacija ir psichologiniai poreikiai: Nepiniginės paskatos gali patenkinti vidinę darbuotojų motyvaciją ir psichologinius poreikius, tokius kaip savarankiškumas, meistriškumas ir prasmė. Kai darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir patenkinami jų poreikiai, jie labiau įsitraukia ir, tikėtina, elgsis novatoriškai. (Deci ir Ryan, 1985; Baard ir kt., 2004).

Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys: Nepiniginės paskatos, tokios kaip pripažinimas ir grįžtamasis ryšys, vaidina lemiamą vaidmenį skatinant darbuotojų *įsitraukimą*. Kai darbuotojai sulaukia pripažinimo už inovatyvų indėlį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, jie jaučiasi vertinami ir pripažįstami, o tai lemia didesnę įsitraukimą ir norą imtis tolesnio inovatyvaus elgesio (Grant, 2008; Harter ir kt., 2002).

Įgalinimas ir savarankiškumas: Nepiniginės paskatos, suteikiančios darbuotojams daugiau galių ir suteikiančios jiems savarankiškumo, gali sustiprinti jų nuosavybės jausmą ir atsidadimą savo darbui. Kai darbuotojai turi laisvę tyrinėti naujas idėjas ir priimti sprendimus, jie labiau įsitraukia ir yra labiau linkę pademonstruoti inovatyvų elgesį (Amabile, 1998; Hackman, 1980)

Mokymasis ir tobulėjimas: Nepiniginės paskatos, skatinančios mokymosi ir tobulėjimo galimybes, gali prisidėti prie darbuotojų įsitraukimo ir naujoviško elgesio. Kai darbuotojams suteikiamos galimybės įgyti naujų įgūdžių, dalyvauti mokymo programose ir dalyvauti sudėtinguose projektuose, jie jaučiasi labiau įsitraukę ir galintys generuoti naujoviškas idėjas (Spreitzer, 1995; Hirst ir kt., 2009). Svarbu pažymėti, kad ryšys tarp nepiniginių paskatų, darbuotojų įsitraukimo ir novatoriško elgesio yra sudėtingas ir įtakojamas įvairių organizacinių bei individualių veiksnių. Organizacijos turėtų kruopščiai kurti savo skatinimo programas, puoselėti palankią ir įtraukią darbo aplinką ir suteikti darbuotojams galimybę prisidėti prie savo novatoriškų idėjų ir perspektyvų. Lee ir Kim, (2011) tyrė nepiniginių paskatų įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir organizacijos inovacijoms. Jie nustatė, kad nepigininiai motyvatoriai, tokie kaip darbuotojų pripažinimas, tobulėjimo galimybės ir darbo praturtinimas, teigiamai paveikė darbuotojų įsitraukimą ir novatorišką elgesį.

Zhou ir George, (2003) nagrinėjo psichologinio įgalinimo vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas. Jie nustatė, kad nepigininiai motyvatoriai, tokie kaip darbuotojų sprendimų priėmimo įgaliojimų suteikimas, keitimasis informacija ir užduočių svarba, buvo teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu ir novatorišku elgesiu. Eisenbeiss ir kt., (2015) atliko transformacinės lyderystės vaidmens skatinant darbuotojų įsitraukimą ir novatorišką elgesį tyrimą. Jie nustatė, kad transformuojantys lyderiai, teikiantys intelektualinę stimuliaciją, individualizuotą svarstymą ir įtikinamą viziją, teigiamai paveikė darbuotojų įsitraukimą ir novatorišką elgesį. De Spiegelaere ir kt., (2016) nagrinėjo nepiniginio atlygio įtaką darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškam darbui. Jų tyrimas atskleidė, kad nepigininiai motyvatoriai, tokie kaip grįžtamasis ryšys, įgūdžių ugdymo galimybės ir dalyvaujamas sprendimų priėmimas, buvo teigiamai susiję tiek su darbuotojų įsitraukimu, tiek su novatorišku elgesiu. Bainbridge ir kt., (2020) nagrinėjo nepiniginių paskatų įtaką darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškam elgesiui sveikatos priežiūros organizacijose. Jie nustatė, kad nepigininiai motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas ir grįžtamasis ryšys, darbo savarankiškumas ir profesinio augimo galimybės, buvo teigiamai susiję tiek su darbuotojų įsitraukimu, tiek su inovatyviu elgesiu.

Apibendrinant galima teigti, kad apžvalga rodo stiprų ryšį tarp nepiniginių paskatų, darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų naujoviško elgesio. Nepigininiai motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas, tobulėjimo galimybės, įgalinimas ir transformuojanti lyderystė, vaidina svarbų vaidmenį skatinant įsitraukimą ir novatorišką mąstymą organizacijose. Pasitelkusios šiuos

motyvatorius, organizacijos gali sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų įsitraukimą, skatinančią kūrybišką problemų sprendimą ir remiančią inovatyvių idėjų įgyvendinimą. Nepiniginių paskatų įtraukimas ir finansinis atlygis yra labai svarbus norint ugdyti įsitraukimo ir naujovių kultūrą, o tai leidžia pagerinti organizacijos veiklą ir konkurencingumą. Tačiau labai svarbu, kad organizacijos pritaikytų savo metodus, atsižvelgdamos į specifinį kontekstą ir darbuotojų poreikius.

6. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKA DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI TYRIMO METODIKA

6.1. Tyrimo konceptualus pagrindimas

Atsižvelgiant į darbo tikslą ir konceptualų tyrimo modelį, keliamas **tyrimo tikslas** – empiriškai ištirti nepiniginių motyvavimo priemonių daromą įtaką darbuotojo inovatyviam elgesiui medijuojant jų įsitraukimui.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Atliekant struktūrizuotą apklausą nustatyti nepiniginių motyvavimo priemonių, įsitraukimo ir inovatyvaus elgesio vertinimus.
- 2) Naudojant reikšmingumo testus nustatyti tiriamų kintamųjų vertinimų skirtumus pagal socialines demografines ir organizacines charakteristikas.
- 3) Įvertinti nepiniginių motyvavimo priemonių įtaką darbuotojo inovatyviam elgesiui.
- 4) Įvertinti nepiniginių motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų įsitraukimui.
- 5) Atliekant mediacinę analizę patikrinti įsitraukimo įtaką nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus elgesio ryšiui.

Tyrimo kintamieji

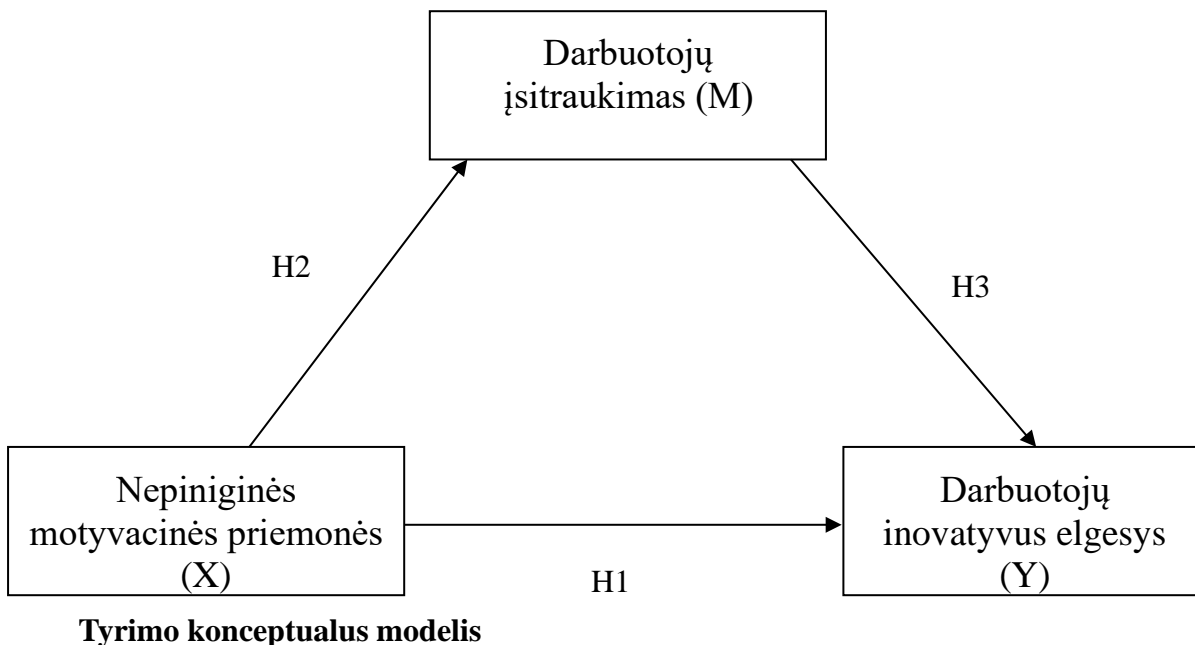
Tyrimui pasirinktas nepriklausomas kintamasis (X) mediatorius (M) ir priklausomas kintamasis (Y).

Juos atitinka šie konstruktai:

X – Nepiniginės motyvavimo priemonės

M – Įsitraukimas į darbą

1 paveikslas Teorinis tyrimo modelis.



Tyrimo hipotezės

Šiame darbe atlikus literatūros analizę keliamos tokios tyrimo hipotezės:

H1 – Nepiniginės motyvacinės priemonės (X) teigiamai veikia inovatyvų darbuotojų elgesį.(Y)

Tyrimai rodo, jog nepiniginės motyvacijos priemonės gali turėti teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, o tai, savo ruožtu, skatina novatorišką elgesį. Nustatyta, kad nepiniginės paskatos teigiamai veikia darbuotojų novatorišką elgesį, o tai patvirtina žinomų šios srities mokslininkų atlikti tyrimai.

1. *Pripažinimas ir vidinė motyvacija.* Nepiniginės paskatos, tokios kaip pripažinimas, pagyrimai ir grįžtamasis ryšys, prisideda prie darbuotojų vidinės motyvacijos. Deci ir Ryan, (1985)

pasiūlė apsisprendimo teoriją, kuri teigia, kad kai darbuotojai gauna pripažinimą už savo novatoriškas pastangas, tai patenkina jų kompetencijos ir savarankiškumo poreikį, sustiprina vidinę motyvaciją ir skatina novatorišką elgesį.

2. *Savarankiškumas ir įgalinimas.* Nepiniginės paskatos, suteikiančios darbuotojams savarankiškumą ir galią priimti sprendimus, gali sustiprinti jų nuosavybės ir įgalinimo jausmą.

Amabile (1996) ir Hackman, (1980) pabrėžia autonomijos svarbą skatinant inovacijas ir kūrybišką elgesį.

3. *Psichologinių poreikių tenkinimas.* Nepiniginės paskatos gali patenkinti darbuotojų psichologinius poreikius, tokius kaip kompetencija, savarankiškumas ir ryšys. Deci ir Ryano apsisprendimo teorija (2000) teigia, kad šių psichologinių poreikių tenkinimas gali sustiprinti vidinę motyvaciją ir paskatinti aktyviau įsitraukti demonstruoti inovatyvų elgesį.

4. *Palaukanti darbo aplinka.* Nepiniginės paskatos, sukuriančios palankią darbo aplinką, skatina rizikuoti ir eksperimentuoti. Edmondson, (1999) pabrėžia psichologiškai saugios darbo aplinkos svarbą skatinant inovacijas ir mokymąsi. 5. *Mokymosi ir augimo galimybės:* Nepiniginės paskatos, suteikiančios darbuotojams mokymosi ir tobulėjimo galimybes, gali teigiamai paveikti jų novatorišką elgesį. Huczynski ir Buchanan (2007) tyrimai pabrėžia mokymo ir tobulinimo programų reikšmę skatinant darbuotojų kūrybiškumą ir inovacijas.

H2 – Nepiniginės motyvacinės priemonės (X) teigiamai veikia darbuotojo įsitraukimą. (M)

Daugybė tyrimų parodė, kad nepiniginės paskatos vaidina lemiamą vaidmenį didinant darbuotojų įsitraukimą. Nustatyta, kad šios paskatos, kurios neapsiriboja finansiniais atlygiais, teigiamai veikia įvairius įsipareigojimo aspektus. Štai pagrindiniai punktai, kuriuos remia žymūs tyrinėtojai:

Pripažinimas ir įvertinimas: Nepiniginės paskatos, tokios kaip pripažinimas ir įvertinimas, turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui. O’Cass ir Sok, (2014) tyrimas pabrėžia, kad darbuotojų pastangų ir pasiekimų pripažinimas skatina vertės ir svarbos jausmą, todėl didėja įsitraukimo lygis.

Savarankiškumas ir įgalinimas: nepiniginės paskatos, suteikiančios darbuotojams savarankiškumo ir sprendimų priėmimo įgaliojimus, prisideda prie aukštesnio įsitraukimo lygio. Hackman ir Oldham (1980) pabrėžia užduočių savarankiškumo ir įgalinimo svarbą skatinant darbuotojų įsitraukimą, skatinant atsakomybės ir nuosavybės jausmą.

Galimybės augti ir tobulėti: nepiniginės paskatos, tokios kaip mokymo ir tobulėjimo programos, teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Sakso ir Grumano (2014) tyrimai rodo, kad suteikiant darbuotojams mokymosi ir asmeninio augimo galimybių, padidėja jų įsitraukimas ir įsipareigojimas organizacijai.

Prasmingas darbas ir tikslas: nepiniginės paskatos, sujungiančios darbuotojus su didesniu tikslu ar prasmingu darbu, prisideda prie didesnio įsitraukimo lygio. Wrzesniewski ir kt. (2013) teigia, kad kai darbuotojai suvokia savo darbą kaip prasmingą ir atitinkantį jų vertybes, jie patiria didesnę įsitraukimą ir pasitenkinimą.

Palaukanti darbo aplinka: darbuotojų įsitraukimui labai svarbios nepiniginės paskatos, skatinančios palankią darbo aplinką, įskaitant atvirą bendravimą, komandinį darbą ir teigiamus santykius. Išsamūs „Gallup“ darbuotojų įsitraukimo tyrimai pabrėžia palankios darbo aplinkos svarbą skatinant įsitraukti (Gallup, 2021).

H3 – Darbuotojų įsitraukimas (M) medijuoja ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojų inovatyvaus elgesio.

Darbuotojų įsitraukimas atlieka svarbų vaidmenį tarpininkaujant ryšiui tarp nepiniginių motyvatorių ir darbuotojų naujoviško elgesio, kaip patvirtina žymių šios srities mokslininkų atlikti tyrimai.

Tarpininkaujantis darbuotojų įsitraukimo vaidmuo: Bakker ir Demerouti (2008) tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas veikia kaip tarpininkas tarp motyvacinių veiksmų ir įvairių su darbu susijusių rezultatų. Jų darbas pabrėžia, kaip įsitraukimas yra mechanizmas, per kurį nepiniginiai motyvatoriai daro įtaką darbuotojo elgesiui.

Nepiniginiai motyvatoriai ir įsitraukimas: Nustatyta, kad nepiniginiai motyvatoriai, tokie kaip pripažinimas, savarankiškumas ir augimo galimybės, teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Sakso (2006) ir Richo ir kt. tyrimai. (2010) pabrėžia ryšį tarp nepiniginių motyvatorių ir padidėjusio įsitraukimo lygio.

Darbuotojų įsitraukimas ir novatoriškas elgesys: Įsitraukę darbuotojai labiau linkę parodyti inovatyvų elgesį. Amabile ir kt. (1996) teigia, kad įsitraukę darbuotojai jaučiasi motyvuoti, įgalinti ir palaikomi, todėl jų darbe atsiranda didesnis kūrybiškumo ir naujovių lygis.

Įsitraukimo tarpininkaujantis poveikis novatoriškam elgesiui: darbuotojų įsitraukimo tarpininkavimo tarp nepiniginių motyvatorių ir novatoriško elgesio vaidmuo buvo patvirtintas tyrimais. Pavyzdžiui, Zhang ir kt. (2015) nustatė, kad įsitraukimas tarpininkauja ryšiui tarp organizacijos paramos ir novatoriško darbo elgesio.

Dviejų takų modelis: dviejų takų modelis, kurį pasiūlė Gilson ir Shalley, (2004) teigia, kad įsitraukimas yra tarpininkas tarp motyvatorių ir naujoviško elgesio. Šis modelis rodo, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę aktyviai generuoti ir įgyvendinti naujoviškas idėjas.

Darbiniai apibrėžimai

Siekiant išvengti neaiškumų, svarbu apibrėžti pagrindines tyrime naudojamas sąvokas: nepiniginės motyvavimo priemonės, darbuotojų įsitraukimas, inovatyvus elgesys. Tad šiame darbe pasitelkiamos tokios apibrėžtys:

Nepiniginės motyvavimo priemonės – *nepiniginių paskatų* esmė – motyvuoti darbuotojus nepiniginiais būdais. Literatūroje dažniausiai sutinkami šie: pagarba, pasitikėjimas, sąžiningas vertinimas, atsakomybės didinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas, iššūkiai, mokymai, karjeros galimybės, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, lanksčios darbo valandos, kultūrinės atostogos (priklausančios nuo kultūrinių aspektų pvz.: religijos.) (Ballentine ir kt., 2003; Morrell, 2011; Rukuižienė ir Bocharov, 2022)

Darbuotojų įsitraukimas – tai darbuotojo požiūris į organizaciją, jos vadovus, pareigas ir darbo sąlygas, kuriam esant darbuotojas yra natūraliai suinteresuotas organizacijos sėkme ir siekia atlikti savo pareigas viršydamas nustatytus standartus (Bakker ir Albrecht, 2018)

Inovatyvus elgesys – Darbuotojų novatoriškas elgesys – tai sąmoningas darbuotojų elgesys, kurio tikslas – kurti, skatinti ir įgyvendinti kūrybines idėjas, procesus ar produktus, kurie pagerina darbo rezultatus. (Janssen, 2000)

6.2. Tyrimo konstruktai

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp X (nepriklausomojo kintamojo) ir Y (priklausomojo kintamojo) medijuojant M (moderatoriui). Konstruktui *nepiniginės motyvavimo priemonės* parinkti 12 teiginių

(Becker ir Kramarsch, 2007) *įsitraukimas į darbą* parinkti aštuoni teiginiai (Schaufeli ir Bakker, 2004.) O inovatyvaus elgesio konstruktui pritaikyti šeši Scott ir Bruce (1994) teiginiai.

Konstruktas X – Nepiniginės motyvavimo priemonės. Konstrukto teiginiai panaudoti iš Soost ir Baule (2016) bei Appelbaum ir Kamal, (2000) tyrimų, adaptuoti pagal tiriamą nepiniginių motyvavimo įtaką kintamiesiems. Naudojama trylika teiginių, kurie vertinami pagal Likerto skalę (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = neutralus, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku)

Socialinės paskatos

- Mano darbo vieta leidžia gerai suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. (darbo-gyvenimo balansas)
- Patiriu daug komandinio darbo. (komandinis darbas)

Organizacinės aplinkos paskatos

- Operacijos mūsų įmonėje yra nebiurokratinės. (žema biurokratija)

Karjeros paskatos

- Mano įmonė suteikia man galimybę kilti karjeros laiptais. (karjeros galimybės)
- Mano pastangos dėl įmonės yra pripažintos. (pripažinimas)
- Kai gerai atlieku darbą, mano vadovas tai pastebi ir pagiria. (pripažinimas)
- Mano vadovas dažnai pripažįsta, kai padariau gerą darbą. (pripažinimas)

Darbo paskatos

- Man patinka mano darbas. (malonumas)
- Mano darbo atlikimo būdai inovatyvūs. (naujoviškas darbas)
- Turiu galimybę nuspręsti, kaip dirbti. (autonomija)
- Mane retai kas prižiūri, esu linkęs susitvarkyti pats. (autonomija)

- Darbe esu įtraukiamas į įvairių užduočių vykdymą. (įvairovė)
- Manau, kad už tą patį darbą, kurį aš dirbu, man mokama panašiai, kaip ir kitose įmonėse. (teisingumas)

Konstruktas M – įsitraukimas į darbą

Įsitraukimo į darbą konstrukto teiginiai panaudoti iš Utrechto įsitraukimo į darbą skalės (Schaufeli ir Bakker, 2004). Naudojami aštuoni teiginiai, kurie vertinami pagal Likerto skalę (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = neutralus, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku)

- Darbe jaučiuosi kupinas energijos.
- Mano darbas yra tikslingas ir turintis prasmę.
- Darbe laikas praeina labai greitai.
- Entuziastingai žvelgiu į savo darbą.
- Kuomet dirbu, galiu pamiršti viską aplink mane.
- Mano darbas mane įkvepia.
- Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.
- Aš didžiuojuosi savo darbu.

Konstruktas Y – inovatyvus elgesys.

Inovatyvaus elgesio darbo vietoje konstruktas buvo suvokiamas kaip susidedantis iš dviejų etapų, kurių darbuotojai turėtų imtis: idėjos generavimo ir idėjos įgyvendinimo. Inovatyvaus darbo elgesio matavimo skalė remiasi Jansseno (2001) ir Scotto ir Bruce'o (1994) darbais. Bendrai naudojami septyni teiginiai, kurie vertinami pagal Likerto skalę (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = neutralus, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku). Idėjų generavimą atspindi trys elementai:

- Kuriu naujas idėjas tobulėjimui.
- Dažnai ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių.

- Mano idėjos generuoja originalius problemų sprendimus. Idėjų *įgyvendinimą* reprezentuoja keturi elementai:
- Inovatyvias idėjas paverčiau naudingomis programomis.
- Stengiuosi sistemingai diegti naujoviškas idėjas darbo aplinkoje.
- Aktyviai dirbu, kad eksperimentuočiau su naujomis idėjomis.
- Susikoncentruoju į pozityviausias naujų idėjų puses.

Taip pat bus pateikiami ir kontroliniai klausimai turintys įtakos tyrimo rezultatams: Respondento lytis, amžius, išsilavinimas, pavaldinių turėjimas, darbo stažas organizacijoje.

6.3. Tyrimo imties paaiškinimas

Tyrimo metu taikomas netikimybinė patogioji imtis. Netikimybinis patogiosios imties metodas buvo pasirinktas dėl jo praktiškumo ir prieinamumo užtikrinant dalyvius pagal jų prieinamumą ir norą dalyvauti, o ne per atsitiktinės atrankos procesas. Šis metodas, nors ir neužtikrina reprezentatyvumo platesnei populiacijai, yra laikomas tinkamu konkrečių tyrimo tikslų ir apribojimų įgyvendinimui. Taikant šią atrankos strategiją, tyrime siekiama surinkti vertingų įžvalgų iš patogiai prieinamos asmenų grupės. Ištirti ir analizuoti tiriamus tikslinius kintamuosius. Apklaunami tik dirbantys vyrai ir moterys, kurių amžius pasiskirsto tarp 18 ir 67 (darbingas amžius Lietuvoje), tam, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomojo kintamojo (nepiniginio motyvavimo) ryšį su priklausomais kintamaisiais (įsitraukimas į darbą) (inovatyviu elgesiu) organizacijoje, kurioje dirba.

6.4. Tyrimo metodai

Tyrimo hipotezių H1, H2 ir H3 patikrinimui šiame darbe bus atliekama kiekybinių duomenų analizė, pasitelkiant statistinės analizės paketą *IBM SPSS Statistics 29.0.1.0*. Apklauskos atlikimui buvo suformuluoti 3 konstruktai. Pirmas konstruktas nepiniginio motyvavimo priemonių skalė,

susidedanti iš 13 teiginių. Antrasis konstruktas skirtas ištirti įsitraukimui į darbą, susidedantis iš 8 teiginių. Paskutinis, trečiasis – inovatyvaus elgesio darbe, kuriame yra 7 teiginiai.

Konstrukuose esančius teiginius respondentai galės įvertinti naudojantis penkiabale Likerto skale, kurioje 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 – neutralus, 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku. Taip pat apklausoje klausama ir apie respondentų kontrolinius duomenis, tokius kaip: respondento lytis (vyras, moteris ar atsisako nurodyti), respondento amžius (skaitine išraiška), respondento išsilavinimas (vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis) ir pozicijos lygmuo (pvz.: turintis ar neturintis pavaldinių). Ši anketa bus pasiekama ir platinama respondentams patogiai pasiekiamoje platformoje “apklausa.lt” bei asmeniškai siunčiant LinkedIn platformoje. Anketos bus platinamos tik dirbantiems respondentams. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrą galima skirstyti į tokius etapus:

1 etapas. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai apskaičiuoti ir įvertinti, ar jie visi atspindi

tiriamąjį dydį, bus remiamasi Cronbach alfa koeficientu. Jis padės įvertinti konstrukto patikimumą ir klausimyno skalės nuoseklumą. Cronbach alfa koeficientas turėtų būti ne mažesnis nei 0.7, kitu atveju, bus vertinama, kad klausimo koreliacinis ryšys su skale yra silpnas, ir jis bus iš klausimyno pašalintas. Kolmogorovo-Smirnovo, Shapiro-Wilko testais ir duomenų aprašomosiomis charakteristikomis (skewness ir kurtosis) buvo nustatyta, ar duomenys pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį.

2 etapas. Buvo apskaičiuojami kiekvieno konstrukto (X, M, Y) vidurkiai ir vyko jų palyginimas.

Konstrukto vidurkių palyginimui buvo pasitelkti šie įrankiai: 1) t-test leido palyginti vidurkius pagal tokį kontrolinį faktorių kaip lytis; 2) one-way ANOVA atskleidė, ar skiriasi vidurkiai pagal išsilavinimą ir pareigas.

3 etapas. Nepriklausomo kintamojo (X) – nepiniginių motyvavimo priemonių ryšio su priklausomu

kintamuoju (Y) – inovatyviu darbuotojo elgesiu nustatymas ir mediatoriaus įtakos prieš tai minėtų konstrukto ryšiui analizė. Hipotezių patikrinimui buvo atlikta regresinė ir mediacinė analizė, naudojant SPSS PROCESS v 4.2 by Andrew F. Hayes įskiepi.

7. NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ ĮTAKA DARBUOTOJO ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI

7.1. Klausimynų patikimumo rodikliai

Šio mokslinio darbo įgyvendinimui buvo pasitelkti trys mokslininkų sudaryti konstruktai – nepiniginio motyvavimo, darbuotojų įsitraukimo bei inovatyvaus elgesio. Nustatyti klausimynai atitinka nustatytą *Cronbach alfa* (α) koeficientą, kurio reikšmė privalo būti ne mažiau nei 0.7, jog klausimynai būtų laikomi validžiais. (Pukėnas, 2009)

Pirmasis konstruktas pagal Soost ir Baule (2016) bei Appelbaum ir Kamal, (2000), skirtas įvertinti nepiniginį motyvavimą, jis sudarytas iš 13 teiginių, kurio α koeficientas pagal autorius .780. Šio tyrimo α – .914.

Darbuotojų įsitraukimui matuoti buvo naudojama Schaufeli ir Bakker (2004) skalė, kurios α – .930. Atlikto tyrimo α – .930.

Darbuotojų inovatyvaus elgesio matavimams buvo naudojama Janssen (2001) bei Scott ir Bruce (1994) inovatyvaus darbo elgesio (IWB) skalė, kurios α – .950. Atlikto tyrimo patikimumo koeficientas α – .932

Apskaičiavus visų konstrukčių *Cronbach alfa* (α) koeficientus, galima daryti išvadą, kad pasitelkti konstruktai yra patikimi ir galima juos naudoti tolimesnėje tyrimo eigoje.

8 lentelė Atlikto tyrimo ir skalių autorių patikimumo koeficientai

<i>Konstruktas</i>	<i>Gautas tyrimo koeficientas Cronbach alfa (α)</i>	<i>Autorių Cronbach alfa (α) koeficientas</i>
<i>Nepiniginis motyvavimas</i>	.914	.780
<i>Darbuotojo įsitraukimas</i>	.930	.930
<i>Inovatyvus darbo elgesys</i>	.932	.950

Šaltinis: Sudarė autorė.

7.2. Duomenų normalumo testas

Pradedant statistinį duomenų analizės procesą, buvo įvykdyti Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testai. Rezultatai parodė, kad visi nagrinėtų klausimynų duomenys yra statistiškai reikšmingai nukrypstantys nuo normalaus pasiskirstymo, nes visų testų p reikšmės buvo mažesnės nei 0,001. Todėl norint įvertinti duomenų pasiskirstymo normalumą, buvo pasitelkta skewness ir kurtosis duomenų aprašomosios charakteristikos.

9 Lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal skewness ir kurtosis

<i>Konstruktas</i>	<i>Duomenų aprašomoji statistika</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
<i>Nepiniginės motyvavimo priemonės</i>	Skewness	.741	.121
	Kurtosis	.868	.240
<i>Darbuotojo įsitraukimas</i>	Skewness	.391	.121
	Kurtosis	.611	.240
<i>Inovatyvus elgesys darbe</i>	Skewness	.592	.121
	Kurtosis	.391	.240

Šaltinis: Sudarė autorė, remiantis gautais rezultatais

Skewness (asimetrijos koeficientas) parodo, kiek duomenys iškrypsta nuo simetriško pasiskirstymo aplink vidurkį, o kurtosis (eksceso koeficientas) matuoja, kaip arti duomenys susitelkia aplink vidurkį ir kiek jie nuo jo išsiskiria (Tamaševičius, 2015). Kaip matyti iš duomenų, konstrukto skewness reikšmės svyravo nuo -0,741 iki -0,592, o kurtosis reikšmės svyravo nuo 0,391 iki 0,868. Dažnai rekomenduojama, kad skewness ir kurtosis reikšmės būtų tarp -1 ir 1, nusakant normalų pasiskirstymą (Chan, 2003), pagal George ir Mallery (2016) kiek skewness tiek kurtosis rodikliai gali būti nuo -2 iki 2. Taigi, galima daryti išvadą, kad visi konstruktai artimai atitinka normalų pasiskirstymą.

Vertinant respondentų atsakymus skalėje nuo 1 iki 5 dėl nepiniginių motyvavimo priemonių, apskaičiuotas vidurkis 3,6876 (standartinis nuokrypis .72931) rodo, kad respondentai nepiniginės motyvavimo priemonės vertina aukščiau nei vidutiniškai. Ši išvada leidžia daryti prielaidą, kad nepiniginė motyvacija turi didelę įtaką apklausoje dalyvavusiems asmenims.

Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo, taip pat matuojamo skalėje nuo 1 iki 5, rezultatus, gautas vidurkis yra 3,6477 (standartinis nuokrypis .77644). Taigi, atrodo, kad yra pastebima tendencija, rodanti, jog darbuotojai pasižymi aukštesniu įsitraukimo į darbą lygiu nei vidutinis, o tai reiškia jų atsidavimą ir teigiamą požiūrį į savo profesinį vaidmenį.

Galiausiai darbuotojų inovatyvaus elgesio darbe (IWB) klausimyno rezultatai, įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kurio vidurkis 3,5143 (standartinis nuokrypis .79713) kad inovacinės elgsenos darbe reiškinys yra plačiai pripažintas. Respondentai inovacinę praktiką taiko šiek tiek aukščiau vidutinio lygio. Vis dėlto tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai linkę į problemų sprendimą žiūrėti naujoviškiau ir aktyviai siekia taikyti naujoviškus darbo metodus, kad padidintų bendrą efektyvumą.

10 lentelė Konstrukų tarpusavio koreliacijos, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	1.	2.	3.
1. <i>Nepiniginės motyvavimo priemonės</i>	3,6876	.72931	1	.768**	.672**
2. <i>Darbuotojo įsitraukimas</i>	3,6477	.77644	.768**	2	.648**
3. <i>Inovatyvus elgesys darbe</i>	3,5143	.79713	.672**	.648**	3

Pastaba** $p < 0,01$

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis gautais tyrimo rezultatais

10 lentelėje atsispindi konstrukų tarpusavio koreliacijos. Tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojo įsitraukimo yra stipri teigiama koreliacija ($r = .768$, $p < 0,01$). Tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus elgesio darbe ($r = .672$, $p < 0,01$) ir tarp inovatyvaus elgesio darbe bei darbuotojo įsitraukimo vyrauja vidutinė teigiama koreliacija.

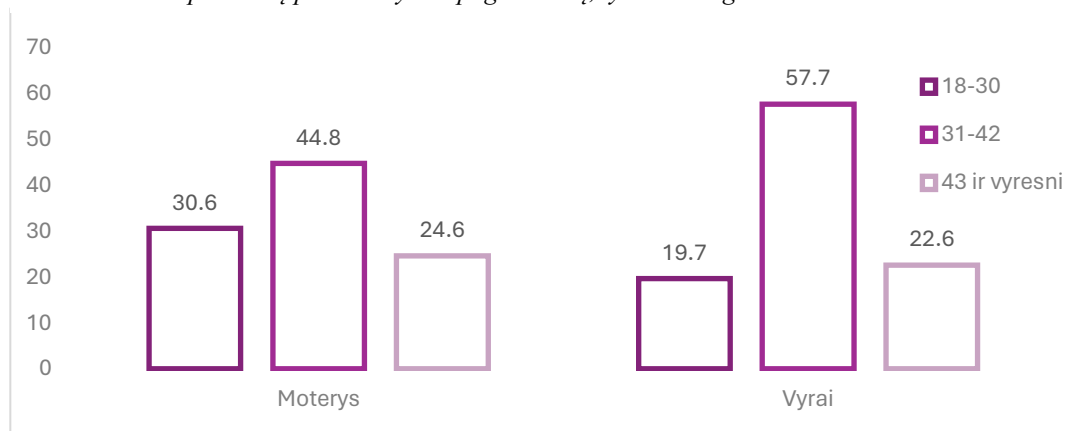
Apibendrinant galima teigti, kad respondentų duomenų statistinė analizė rodo nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo, kaip parodė Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai, tačiau iš skewness ir kurtosis reikšmių matyti, kad duomenis galima traktuoti kaip artimus normaliajam skirstiniui. Pažymėtina, kad respondentai teigiamai vertino nepinigines motyvavimo priemones, o tai rodo, kad jų poveikis yra didelis. Be to, pastebima tendencija, kad darbuotojų įsitraukimo lygis yra aukštesnis už vidutinį. Tarpstruktūrinės koreliacijos pabrėžė stiprius ir vidutinius teigiamus ryšius tarp nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir novatoriško elgesio darbe.

Ypač plačiai pripažintas novatoriškas elgesys darbe, o respondentai demonstravo aktyvų požiūrį į novatoriškos praktikos taikymą. Šie rezultatai bendrai pabrėžia nepiniginių motyvavimo priemonių ir teigiamo organizacinio elgesio, susijusio su darbuotojų įsitraukimu ir novatoriškumu, svarbą.

7.3. Nepiniginių motyvavimo priemonių įtaka darbuotojų įsitraukimui. Respondentų charakteristika

Nepiniginių motyvavimo priemonių įtakos darbuotojo įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui tyrimas įvyko platformoje *apklausa.lt*. Trukmė – 2023-08-10 – 2023-12-20. Tyrimo klausimyną atsakė 410 respondentų. Be konstruktyvų teiginių, respondentų buvo prašoma nurodyti atsakymus į šiuos kontrolinius klausimus kaip „Lytis“, „Sektorius, kuriame dirba“, „Organizacijos dydis“, „Turi/neturi pavaldinių“, „Išsilavinimas“ ir „Stažas esamoje organizacijoje“.

2 Paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lyties atžvilgiu



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš tyrime sudalyvavusių 410 respondentų procentinis pasiskirstymas lyties atžvilgiu – 34,6 proc. vyrų bei 65,4 proc. moterų. Amžiaus aspektu respondentai aprašomajai analizei buvo suskirstyti pagal terciles į 3 grupes: 18-30, 31-42, 43-62, tačiau skaičiavimai atlikti amžiaus į terciles neskirstant. Tyrime dalyvavusiųjų amžiaus mediana 35 metai, jauniausiam dalyviui buvo 18 metų, o vyriausiems – 62 metai. Didžiausias respondentų kiekis tenka amžiaus rėžiui tarp 31 ir 42 metų.

Tarp keturių išsilavinimo kategorijų (vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis ir aukštasis universitetinis) respondentų pasiskirstymas toks: 4,6 proc. turi vidurinį išsilavinimą, 11,7

proc. – profesinį, 32,7 proc. – aukštąjį neuniversitetinį, o likusioji dalis, 51 proc. – aukštąjį universitetinį. Dominuoja du sektoriai, kuriuose tyrimo respondentai dirba – paslaugų (49,3 proc.) ir pardavimo (31,7 proc.). Gamybės sektoriuje dirba (19 proc.) respondentų. (žr. 8 lentelę) Respondentų pasiskirstymas organizacijos dydžio prasme – 25,1 proc. dirba didelėse įmonėse, 18,8 – valstybinėse, 17,8 mažose ir vidutinėse.

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, sektorių bei pavaldinius

	Rodiklis	N	Proc.
Lytis	Vyras	142	34,6
	Moteris	268	65,4
	Vidurinis	19	4,6
Išsilavinimas	Profesinis	48	11,7
	Aukštasis neuniversitetinis	134	32,7
	Aukštasis universitetinis	209	51,0
Sektorius	Paslaugų	202	49,3
	Gamybos	78	19,0
	Pardavimų	130	31,7
Pavaldiniai	Taip	138	33,7
	Ne	272	66,3

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis demografiniais tyrimo rezultatais

7.3.1. Respondentų pasiskirstymas pagal nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimą

Atikus duomenų suvestinę, ryškėja respondentų skaitinės ir procentinės reikšmės pasiskirstymas bei respondentų požiūris į nepiniginių motyvavimo priemonių reikšmę jų darbo vietose. Kalbant apie darbo ir **asmeninio gyvenimo pusiausvyrą**, didžioji dauguma (77,1 %) sutinka arba visiškai sutinka, kad jų darbovietė padeda darniai derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą. Tai rodo teigiamą darbo aplinką, kurioje vertinama darbuotojų gerovė.

12 lentelė Respondentų pasiskirstymas nepiniginių motyvavimo priemonių vertinimu

<i>Rodiklis</i>	<i>Visiškai nesutinku N (proc.)</i>	<i>Nesutinku N (proc.)</i>	<i>Neutralus N (proc.)</i>	<i>Sutinku N (proc.)</i>	<i>Visiškai sutinku N (proc.)</i>
<i>Mano darbo vieta leidžia gerai suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.</i>	18 (4,4)	45 (11)	31 (7,6)	227 (55,4)	89 (21,7)
<i>Dažnai tenka dirbti komandoje.</i>	12 (2,9)	30 (7,3)	92 (22,4)	154 (37,6)	122 (29,8)
<i>Operacijos mūsų įmonėje nebiurokratinės.</i>	49 (12)	60 (14,6)	91 (22,2)	137 (33,4)	73 (17,8)
<i>Mano įmonė suteikia man galimybę kilti karjeros laiptais.</i>	22 (5,4)	30 (7,3)	99 (24,1)	173 (42,2)	86 (21)
<i>Mano pastangos dėl įmonės yra pripažintos.</i>	14 (3,4)	44 (10,7)	86 (21)	181 (44,1)	85 (20,7)
<i>Kai gerai atlieku darbą, mano vadovas tai pastebi ir pagiria.</i>	15 (3,7)	34 (8,3)	102 (24,9)	165 (40,2)	94 (22,9)
<i>Mano vadovas dažnai pripažįsta, kai padarau gerą darbą.</i>	12 (2,9)	52 (12,7)	86 (21)	178 (43,4)	82 (20)
<i>Man patinka mano darbas.</i>	11 (2,7)	17 (4,1)	96 (23,4)	181 (44,1)	105 (25,6)
<i>Mano darbo atlikimo būdai inovatyvūs.</i>	17 (4,1)	36 (8,8)	103 (25,1)	185 (45,1)	69 (16,8)

<i>Turiu galimybę nuspręsti, kaip dirbti.</i>	16 (3,9)	41 (10)	82 (20)	192 (46,8)	79 (19,3)
<i>Mane retai kas prižiūri, esu linkęs susitvarkyti pats.</i>	16 (3,9)	39 (9,5)	59 (14,4)	189 (46,1)	107 (26,1)
<i>Darbe esu įtraukiamas įvairių užduočių vykdymą.</i>	10 (2,4)	22 (5,4)	71 (17,3)	206 (50,2)	101 (24,6)
<i>Manau, kad už tą patį darbą, kurį aš dirbu, kitur mokama panašiai.</i>	19 (4,6)	68 (16,6)	87 (21,2)	179 (43,7)	57 (13,9)

Šaltinis: sudarė autorė, remiantis tyrimo rezultatais

Bendradarbiavimas komandoje ryškėja kaip dėmesio vertas aspektas – 67,4 % respondentų dažnai dalyvauja komandiniame darbe. Tai indikuoja bendradarbiavimo darbo kultūrą, kurioje akcentuojamos kolektyvinės pastangos ir bendra atsakomybė.

Kalbant apie **biurokratiją**, daugiau nei pusė (51,2 %) respondentų mano, kad jų įmonėje veikla nėra pernelyg biurokratizuota. Tai rodo supaprastintą organizacinę struktūrą, skatinančią sklandesnį ir efektyvesnį darbo procesą.

Svarbu paminėti **karjeros plėtrą**, nes 63,2 proc. respondentų mano, kad jų įmonė suteikia plačias karjeros galimybes. Tai rodo teigiamą požiūrį į augimo organizacijoje perspektyvas.

Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys taip pat labai svarbūs: 44,1 proc. mano, kad jų pastangos yra pripažįstamos, o 24,9 proc. reguliariai sulaukia pagyrimų už savo darbą. Tai pabrėžia teigiamo pastiprinimo svarbą darbo vietoje.

Kalbant apie **pasitenkinimą darbu**, 44,1 proc. respondentų džiaugiasi savo darbu, o tuo tarpu 25,6 proc. lieka neutralūs. Nepasitenkinimas darbu nėra didelis, tačiau indikuoja, kad neutralių arba labiau neigiamai atsiliepiančių apie savo darbą respondentų netenkina esamos darbo sąlygos.

Inovacijos vertinamos teigiamai, nes 45,1 proc. mano, kad jų darbo metodai yra novatoriški, tačiau atsižvelgus į neutralių bei neigiamai į inovacijas žvelgiančių respondentų procentinę reikšmę (vertina 25,1 neutraliai, o 29,7 vertina neigiamai) novatoriškas elgesys nėra sutinkamas kategoriškai teigiamai, todėl šio tyrimo tikslas patikrinti kaip kiti kintamieji stiprina novatorišką darbuotojo elgesį bei indikuoja, kad yra vietos tolesniems tyrimams darbuotojų inovatyvumo taikymo sferoje.

Apie **darbuotojo autonomiją priimti sprendimus** teigiamai atsakė 46,8 proc. respondentų. Jų manymu jie gali laisvai nuspręsti, kaip dirbti. Žymūs 20 % išlieka neutralūs, o 33,2 % nepritariančiųjų yra įvairaus laipsnio. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijose vyrauja pasitikėjimas darbuotoju ir šiam suteikiama galimybė pačiam priimti sprendimus.

Kalbant apie **savarankiškumą**, 46,1 proc. respondentų yra linkę atlikti užduotis savarankiškai, o 26,1 proc. respondentų manymu kartais prireikia priežiūros. 14,4 % yra neutralūs, o nesutinkančiųjų yra nedaug – tik 13,4 % išreiškė nesutikimą arba visišką nesutikimą. Tai papildoma autonomijos įžvalgas ir dar kartą patvirtina darbuotojų asmeninės atsakomybės jausmą.

Piniginio atlygio klausimu 43,7 proc. respondentų mano, kad už panašų darbą kitur jiems mokama panašiai. Nemažai 21,2 % respondentų mano, kad atlyginimas yra neutralus, o 35,1 % respondentų su tuo nesutinka įvairiais aspektais. Tai indikuoja skaidrios ir konkurencingos kompensavimo praktikos vyravimą.

13 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų išitraukimo vertinimą

Rodiklis	Visiškai nesutinku N (proc.)	Nesutinku N (proc.)	Neutralus N (proc.)	Sutinku N (proc.)	Visiškai sutinku N (proc.)
Darbe jaučiuosi kupinas energijos.	6 (1,5)	41 (10)	64 (15,6)	253 (61,7)	46 (11,2)
Darbe aš jaučiuosi tvirtai ir energingai.	7 (1,7)	37 (9)	122 (29,8)	178 (43,4)	66 (16,1)
Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.	16 (3,9)	73 (17,8)	75 (18,3)	193 (47,1)	53 (12,9)
Entuziastinga žvelgiu į savo darbą.	10 (2,4)	41 (10)	106 (25,9)	184 (44,9)	69 (16,8)
Aš didžiuojuosi savo darbu.	9 (2,2)	32 (7,8)	75 (18,3)	205 (50)	89 (21,7)
Mano darbas mane įkvepia.	10 (2,4)	48 (11,7)	107 (26,1)	173 (42,2)	72 (17,6)
Kuomet dirbu, galiu pamiršti viską, kas mane supa aplink.	15 (3,7)	72 (17,6)	78 (19)	171 (41,7)	74 (18)
Jaučiuosi laiminga(-s) kai dirbu intensyviai.	12 (12)	44 (10,7)	106 (25,9)	176 (42,9)	72 (17,6)

Mano darbas yra tikslingas ir turintis prasmę.	8 (2)	33 (8)	78 (19)	200 (48,8)	91 (22,2)
---	-------	--------	---------	------------	-----------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

7.3.2. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų įsitraukimo vertinimą

Darbuotojų įsitraukimo duomenų analizė atskleidžia esmines, įžvalgas apie respondentų požiūrį ir jausmus darbo vietoje. Pirma, didelė dauguma darbuotojų (61,7 %) darbe išreiškia **didelį energijos ir entuziazmo** lygį, o 11,2 % visiškai sutinka, kad savo darbo vietoje jaučiasi energingi. Tai rodo pozityvią ir motyvuojančią darbo aplinką, kuri skatina darbuotojų gyvybingumą ir atsidavimą.

Be to, nemaža dalis (43,4 %) **darbuotojų darbe jaučiasi ir stiprūs, ir energingi**, o 29,8 % šiuo aspektu išlieka neutralūs. Tai rodo, kad yra nemaža dalis darbuotojų, kurie išlaiko tvirtą ir energingą požiūrį, prisidedantį prie teigiamos atmosferos darbo vietoje kūrimo.

Kalbant apie **entuziazmą darbe**, 47,1 % darbuotojų išreiškia norą ryte eiti į darbą, o 44,9 % **entuziastingai vertina savo darbą**. Šie rezultatai rodo, kad egzistuoja darbo vietos kultūra, skatinanti teigiamą ir motyvuotą darbuotojų požiūrį.

Be to, beveik pusė darbuotojų (48,8 proc.) mano, kad jų **darbas yra prasmingas ir tikslingas**. Tai labai svarbu siekiant užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo indėlio svarbą ir aktyviai dalyvautų siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad duomenys atspindi labiau teigiamą darbuotojų požiūrį į darbą, stiprų energijos, entuziazmo ir pasididžiavimo jausmą. Toks aukštas įsitraukimo lygis rodo klestinčią organizacinę kultūrą, kurioje pirmenybė teikiama darbuotojų gerovei ir atsidavimui, skatinančią palankią aplinką bendrai sėkmei.

7.3.3. Respondentų pasiskirstymas pagal inovatyvaus elgesio darbe vertinimą

Duomenys atspindi respondentų požiūrį į inovatyvų elgesį darbe, matuojamą pagal Likerto skalę nuo "Visiškai nesutinku" iki "Visiškai sutinku". Gauti rezultatai leidžia suprasti darbuotojų polinkio į naujoviško elgesio darbe skatinimą paplitimą ir skirtumus.

14 Lentelė respondentų pasiskirstymas pagal inovatyvaus elgesio darbe vertinimą

Rodiklis	Visiškai nesutinku N (proc.)	Nesutinku N (proc.)	Neutralus N (proc.)	Sutinku N (proc.)	Visiškai sutinku N (proc.)
Kuriu naujas idėjas tobulėjimui.	13 (3,2)	55 (13,4)	83 (20,2)	228 (55,6)	31 (7,6)
Dažnai ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių.	10 (2,4)	39 (9,5)	129 (31,5)	164 (40)	68 (16,6)
Mano idėjos generuoja originalius problemų sprendimus.	11 (2,7)	60 (14,6)	106 (25,9)	191 (46,6)	42 (10,2)
Inovatyvias idėjas paverčiu naudingomis programomis.	12 (2,9)	68 (16,6)	137 (33,4)	146 (35,6)	47 (11,5)
Stengiuosi sistemingai diegti naujoviškas idėjas darbo aplinkoje.	7 (1,7)	49 (12)	101 (24,6)	210 (51,2)	43 (10,5)
Aktyviai dirbu, kad eksperimentuočiau su naujomis idėjomis.	10 (2,4)	46 (11,2)	140 (34,1)	155 (37,8)	59 (14,4)
Susikoncentruoju į pozityvias naujų idėjų puses.	10 (2,4)	45 (11)	103 (25,1)	194 (47,3)	58 (14,1)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Nemažai 55,6 % respondentų išreiškia tvirtą pritarimą aktyviai kurti naujas tobulinimo idėjas, 20,2 % išlieka neutralūs, o 13,4 % ir 3,2 % demonstruoja nepritarimo laipsnį.

Aktyvi naujų darbo metodų, technikos ar priemonių paieška akivaizdi: 40 % respondentų visiškai sutinka su tuo, 31,5 % yra neutralūs, o 16,6 % ir 9,5 % išreiškia įvairaus laipsnio nesutikimą.

Kai kalbama apie originalių problemų sprendimų kūrimą pasitelkiant asmenines idėjas, 46,6 proc. respondentų visiškai sutinka, 25,9 proc. yra neutralūs, o 14,6 proc. ir 2,7 proc. linkę nesutikti.

Novatoriškų idėjų perkėlimas į vertingas programas, pavyzdžiui, programas, sulaukia atgarsio 35,6 % respondentų, kurie visiškai sutinka. Tuo tarpu 33,4 % lieka neutralūs, o 16,6 % ir 2,9 % rodo skirtingą nesutikimo laipsnį.

Sisteminimas inovatyvių idėjų įgyvendinimas darbo aplinkoje yra prioritetas 51,2 % visiškai sutinkančiųjų, 24,6 % - neutralių, o 12 % ir 1,7 % - rodančių skirtingą nesutikimo laipsnį.

Aktyviam eksperimentavimui su naujomis idėjomis pritaria 37,8 % respondentų, kurie visiškai sutinka. Kartu 34,1 % lieka neutralūs, o 14,4 % ir 2,4 % išreiškia skirtingą nepitarimo laipsnį. (Žr. 14 lentelę)

7.4. Regresinė ir mediacinė analizė

7.4.1. Tiesinė regresija tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo

Pirmąją tiesinę regresiją buvo apskaičiuotas ryšys tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojų įsitraukimo. Siekiama išsiaiškinti, ar nepiniginės motyvavimo priemonės veikia darbuotojo įsitraukimą. Rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė a koeficiento matavimo rezultatai

Modelio santrauka						
<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
.0768	.590	.248	619.928	1.0000	408.000	.000
Modelis						
	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	.633	.127	4.981	.000	.383	.883
Nepiniginis motyvavimas	.817	.033	24.898	.000	.753	.882

Šaltinis Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojo įsitraukimo santykio regresinė analizė davė vertingų įžvalgų apie darbuotojų įsitraukimo dinamiką. Modelis pasižymi tvirtu statistiniu reikšmingumu, kurį rodo labai reikšmingas nepiniginių motyvavimo priemonių regresijos koeficientas ($p < 0,001$). Tai reiškia stiprų ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojo įsitraukimo lygio.

Įsidėmėtinas bendras modelio pritaikymas. Modelis veiksmingai paaiškina apie 59 % darbuotojo įsitraukimo svyravimų, o tai rodo, kad gerai suprantami darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai. Tačiau likusi 41 % nepaaiškinta variacija rodo "darbuotojo įsitraukimo" sudėtingumą ir rodo galimą veiksnių, į kuriuos šiame modelyje neatsižvelgta, poveikį.

Teigiamas nepiniginių motyvavimo priemonių koeficientas pabrėžia teigiamą jo įtaką darbuotojo įsitraukimui. Konkrečiai, už kiekvieną nepiniginės motyvacijos padidėjimą vienu vienetu „darbuotojo įsitraukimas“ turėtų padidėti 0,817 vienetų. Tai pabrėžia nepiniginių motyvavimo strategijų skatinimo svarbą didinant darbuotojų įsitraukimo lygį.

Šiame žingsnyje yra vietos ištirti galimą moderavimą ar mediaciją, susijusią su nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis ir kitais kintamaisiais, turinčiais įtakos darbuotojo įsitraukimui. Tai galėtų padėti geriau suprasti veikiančius mechanizmus ir padidinti modelio aiškinamąją galią.

16 Lentelė b koeficiento matavimo rezultatai

Modelio santrauka

<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df</i> ₁	<i>df</i> ₂	<i>p</i>
.703	.494	.323	163.338	2.000	407.000	.000
Modelis						
	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	.597	.171	.3.479	.001	.259	.934
Darbuotojo įsitraukimas	.331	.063	5.273	.000	.207	.454

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinant, analizė pabrėžia esminį nepiniginės motyvacijos vaidmenį formuojant darbuotojų įsitraukimą. Šis modelis atspindi nemažą dalį *darbuotojo įsitraukimo* variacijos, tačiau jis kviečia toliau tyrinėti, siekiant atskleisti darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių sudėtingumą.

7.4.2. Darbuotojų įsitraukimo įtaka darbuotojų inovatyviam elgesiui

49,4 % R kvadrato reikšmė regresijos modelyje rodo vidutinę aiškinamąją galią, susijusią su *inovatyvaus elgesio darbe* kintamumu. Tai reiškia, kad *darbuotojų įsitraukimas*, reikšmingai prisideda prie *inovatyvaus elgesio darbe* supratimo, paaiškindamas beveik pusę stebimos dispersijos. Tačiau būtina pažymėti, kad vis dar yra nepaaiškinamas *inovatyvaus elgesio darbe* kintamumas, o tai rodo, kad esama veiksnių, turinčių įtakos novatoriškam elgesiui, kurie taip pat veikia šį kintamąjį.

Analitiškai labai reikšminga *darbuotojo įsitraukimo* koeficiento p reikšmė – $p = .000$. Ji pabrėžia stiprų ir teigiamą ryšį tarp *darbuotojų įsitraukimo* ir *inovatyvaus elgesio darbe*. Modelio bendras atitikimas, paremtas reikšminga F statistika (163,338), rodo statistinį ryšio pagrįstumą.

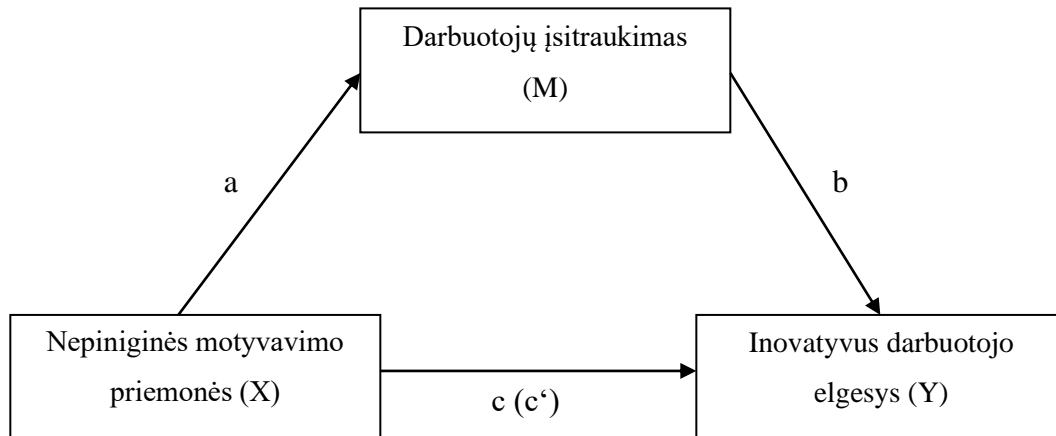
Teigiamas *darbuotojo įsitraukimo* koeficientas .331 rodo, kad didesnis darbuotojų įsitraukimas siejamas su padidėjusiu *inovatyvaus elgesio darbe* lygiu. Šis teigiamas poveikis pabrėžia, kaip svarbu skatinti įsitraukusią darbo jėgą skatinant *novatorišką elgesį* organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad, nors analizė išryškina reikšmingą teigiamą darbuotojų įsitraukimo poveikį *inovatyviam elgesiui*, tačiau, pripažinus saikingą aiškinamąją galią ir nepaaiškinamą kintamumą, galima teigti, kad galima tobulinti modelį ir atsižvelgti į kitus galimai įtaką darančius veiksnius būsimuose tyrimuose.

7.4.3. Mediatoriaus analizė

Šio magistro darbo tikslas – patikrinti darbuotojų įsitraukimo kaip mediatoriaus įtaką inovatyviam darbuotojo elgesiui darbe. Tam pasitelkta mediacijos analizė, kuri atliekama specialiu SPSS programos įskiepiu PROCESS v4.2 pagal A. F. Hayes.

3 paveikslas Statistinės analizės tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal A. F. Hayes mediatoriaus 4 modelį: **X** – nepriklausomas kintamasis *nepiniginės motyvavimo priemonės*, **Y** – priklausomas kintamasis *inovatyvus darbuotojo elgesys darbe*, **M** – mediatorius *įsitraukimas į darbą*, **a** – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir mediatoriaus **M**, **b** – ryšys tarp mediatoriaus **M** ir priklausomo kintamojo **Y**, **c** – tiesioginis ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir priklausomo kintamojo **Y**, **c'** – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo **X** ir priklausomo kintamojo **Y**, medijuojant **M**.

17 Lentelė c(c') koeficientų matavimo rezultatai

Tiesioginis X efektas Y					
Effect	SE (HC3)	t	p	LLCI	ULCI
.464	.069	6.700	.000	.328	.600
Netiesioginis X efektas Y (dalinė mediacija)					
Darbuotojo įsitraukimas					
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
.270	.053	.167	.375		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta mediacinė analizė atskleidžia sudėtingus kintamųjų X, Y ir mediatoriaus ryšius. Tiesioginis X poveikis Y yra reikšmingas – apskaičiuotas poveikis yra .464 vieneto ($p < .001$). Tai rodo, kad X padidėjimas vienu vienetu yra susijęs su žymiu .464 vieneto padidėjimu Y. Paskliaustasis intervalas (nuo .328 iki .600) suteikia patikimą tikrojo tiesioginio poveikio intervalą.

Netiesioginis X poveikis Y, kuriam medijuoja *Darbuotojo įsitraukimas (M)*, taip pat vertas dėmesio ir yra 0,270 ($p < .001$). Tai reiškia, kad dalį X–Y ryšio paaiškina mediatorius – darbuotojo įsitraukimas. Apibrėžtas paskliaustasis intervalas (nuo .167 iki .375) sustiprina šio tarpinio poveikio patikimumą.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikis yra statistiškai reikšmingi, o tai pabrėžia stebimų ryšių patikimumą. Reikšmingi šių poveikių dydžiai patvirtina tiesioginį ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojo inovatyvaus elgesio bei patvirtina jog darbuotojų įsitraukimas dalinai medijuoja ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus elgesio darbe.

7.5. Papildomos įžvalgos

Tyrimo metu, respondentai atsakė į kontrolinius klausimus tokius kaip: išsilavinimas, pavaldinių turėjimas, amžius ar stažas. Ši informacija leido konceptualiau susipažinti su duomenimis bei interpretuoti iš įvairių požiūrio kampų. Atlikus one-way ANOVA testą ir lyginant nepiniginių motyvavimo priemonių, įsitraukimo į darbą bei inovatyvaus elgesio kintamuosius su sektoriais (paslaugų, gamybos arba pardavimo), kuriuose dirba respondentai pastebėta statistiškai reikšmingų ryšių. ANOVA rezultatai rodo, kad tarp sektorių (paslaugų, gamybos, pardavimų) yra reikšmingų nepiniginių paskatų (X) priemonių skirtumų ($F = 7,108$, $p < 0,001$). Paprasčiau tariant, skirtingų sektorių darbuotojai skirtingai suvokia ar patiria nepinigines paskatas, ir šie skirtumai yra reikšmingi.

18 lentelė ANOVA ir POST HOC testų rezultatai

Sektorius	Nepiniginės motyvavimo priemonės			Įsitraukimas į darbą			Inovatyvus elgesys darbe		
	<i>p</i>	Sig	Kryptis	<i>p</i>	Sig	Kryptis	<i>p</i>	Sig	Kryptis
Gamybos vs	$p < 0.05$.003	neigiama	$p <$.011	neigiama	$p <$.173	reikšmingai

18 lentelės tęsinys

Paslaugų			*	0.05		**	0.05		nesiskiria
Gamybos vs	p < 0.05	.001	neigiama	p <	.015	neigiama	p <	.078	reikšmingai
Pardavimų			*	0.05		**	0.05		nesiskiria
Pardavimų vs	p > 0.05	.814	reikšmin	p >	0.99	reikšmingai	p >	0.802	reikšmingai
Paslaugų			gai	0.05	5	nesiskiria	0.05		nesiskiria
			nesiskiria						

Pastaba: Terminas „neigiamas“ arba „teigiamas“ vartojamas statistinio reikšmingumo kontekste; jis nereiškia kokybinio vertinimo apie sektorius, bet nurodo, ar skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

* Gamybos sektoriaus darbuotojai nepinigines paskatas vertina žymiai negatyviau nei paslaugų sektoriuje.

** Lyginant su paslaugų sektoriumi, gamybos sektorius reikšmingai mažiau įsitraukia į darbą.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pasiskirstė taip 4,6 proc. visų respondentų turi vidurinį išsilavinimą, 11,7 proc. profesinį, 32,7 proc. aukštąjį neuniversitetinį bei 51 proc. aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Analizuojant duomenis per respondentų išsilavinimą visose srityse statistiškai reikšmingą skirtumą nuo kitų išsilavinimo grupių indikuoja aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinti respondentų grupė. Įdomu tai, kad duomenys rodo, jog būtent, ši grupė linkusi labiau neigiamai žvelgti į nepinigines motyvavimo priemones, įsitraukimą ir inovatyvų elgesį darbe. Svarbu paminėti, jog terminas „neigiamas“ neturi tiesioginės šio termino reikšmės esamame kontekste. Šis terminas yra naudojamas statistiniam reikšmingumui išreikšti.

Analizuojant kontrolinį aspektą *pavaldinių turėjimą* išryškėjo gana netikėti rezultatai. Remiantis koreliacine analize, jei respondentas turi pavaldinių, yra neigiama koreliacija su inovatyviu elgesiu darbe. Neigiamas koreliacijos koeficientas (Pearsono R, ir Spearmano koreliacija) rodo, kad didėjant pavaldinių buvimui, novatoriško darbo elgesio lygis linkęs mažėti.

19 lentelė pavaldinių turėjimo įtaka inovatyviam elgesiui

	Reikšmė	p
Pearson's R	-.267	<.001
Spearman koreliacija	-.268	<.001

Šaltinis: sudarė autorė, remiantis gautais duomenimis

Praktiškai tai gali reikšti, kad asmenys, turintys pavaldinių (galbūt atliekančių vadovaujantį vaidmenį), gali vidutiniškai pasižymėti žemesniu novatoriško darbo elgesiu, palyginti su tais, kurie neturi pavaldinių. Neigiama koreliacija nereiškia priežastinio ryšio, tačiau ji rodo statistinį ryšį tarp dviejų kintamųjų. Svarbu pažymėti, kad koreliacija nereiškia priežastinio ryšio. Nors statistinė analizė rodo ryšį tarp pavaldinių ir žemesnio novatoriško darbo elgesio, gali būti ir kitų veiksnių, turinčių įtakos šiems santykiams. Pavyzdžiui, organizacijos kultūra, vadovavimo stilius ar konkretūs darbo vaidmenys taip pat gali turėti įtakos novatoriškam darbo elgesiui.

Lyginant kintamųjų vidurkius lyties atžvilgiu statistiniai duomenys atskleidžia skirtingus moterų ir vyrų nepiniginių motyvavimo priemonių (X), darbuotojų įsitraukimo (M) ir novatoriško elgesio darbe (Y) suvokimo niuansus. Kalbant apie nepinigines motyvavimo priemones, vyrų vidutinis rezultatas yra tik šiek tiek aukštesnis nei moterų, o tai rodo, kad jų suvokimas apie paskatas organizacijoje skiriasi nežymiai. Panašiai, kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, vyrų balų vidurkis yra šiek tiek aukštesnis, o tai rodo galimą įsitraukimo lygio skirtumą tarp lyčių. Įdomu tai, kad duomenys rodo ryškesnį skirtumą inovatyvaus elgesio darbe srityje: vyrai nurodė aukštesnį vidutinį balą, palyginti su moterimis.

Šie rezultatai rodo, kad lytis gali būti faktorius, kuris lemia skirtingą respondentų suvokimą, nepiniginių motyvavimo priemonių ar įsitraukimo atžvilgiu bei polinkiu į novatorišką elgesį darbe. (žr. 20 lentelę) Tolesnis tyrimas, atliekant statistinius testus ir kokybinę analizę, galėtų padėti geriau suprasti šiuos pastebėtus skirtumus lemiančius veiksnius ir suteikti informacijos apie tikslines strategijas, kuriomis būtų skatinama labiau įtraukianti ir įtraukianti darbo aplinka

20 lentelė kintamųjų palyginimas pagal lytį T-Test rezultatai

Kintamieji	Vyrai N= 142				Moterys N=268			
	M	SD	t	p	M	SD	t	p
X	3.7216	.75640	-.674	.250	3.6696	.71534	-.686	-.247
M	3.6854	.77558	-.717	.237	3.6277	.77760	-.716	.237
Y	3.5805	.73421	-1.271	.102	3.4792	.82772	-1.225	0.111

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad skyriuje pateikta išsami nepiniginių paskatų, įsitraukimo į darbą ir inovacinės elgsenos įvairiuose sektoriuose (paslaugų, gamybos, pardavimų) analizė. One-way ANOVA testo rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp sektorių, o tai rodo, kad šių sektorių darbuotojai skirtingai suvokia ir patiria nepiniginę paskatą. Post hoc testai dar labiau patikslino konkrečių sektorių palyginimus ir išryškino reikšmingą neigiamą suvokimą gamybos sektoriuje, palyginti su paslaugų ir pardavimų sektoriais. Be to, respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo lygį parodė reikšmingą skirtumą: aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai išreiškė labiau neigiamą požiūrį į nepiniginę paskatą, įsitraukimą į darbą ir novatorišką elgesį darbe. Svarbu pažymėti, kad terminas "*neigiamas*" čia vartojamas statistiniame kontekste, pabrėžiant reikšmingus skirtumus, o ne darant kokybinius vertinimus apie sektorius. Taip pat tyrimas atskleidė ir tai, jog esant pavaldiniams, novatoriškas darbo elgesys turi tendenciją mažėti.

7.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Nepiniginių motyvavimo priemonių įtakos inovatyviam darbuotojų elgesiui medijuojant darbuotojų įsitraukimui tyrimą apima klausimynų patikimumo, duomenų normalumo rodikliai, demografiniai respondentų rodmenys paskaičiuoti kintamųjų vidurkiai regresinės, mediacinės analizės bei kintamųjų tarpusavio lyginamosios analizės. Visi šie duomenys vizualizuoja ar yra ryšys tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir darbuotojų inovatyvios elgsenos ir ar ši ryšį medijuoja darbuotojų įsitraukimas.

Atlikta literatūros analizė rodo, jog dauguma darbų atlikti ieškant ryšio tarp kurios nors poros iš kintamųjų naudojamų šiame darbe. Todėl buvo priimtas sprendimas tirti ir patikrinti visus tris tarpusavio ryšius ir mediaciją tarp nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo bei inovatyvaus elgsenio darbe

Atlikus tyrimą, pasitvirtino H1 – *nepiniginės motyvavimo priemonės teigiamai veikia inovatyvų darbuotojo elgesį*. Anksčiau atlikti tyrimai taip pat rodo teigiamas nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus elgsenio sąsajas. Deci ir Ryan, 1985; Baard ir kt., 2004 teigimu novatoriškas elgesys atsiranda tuo atveju, jei bus patenkinta vidinė darbuotojų motyvacija ir psichologiniai poreikiai, tokie kaip savarankiškumas, meistriškumas ir prasmė. Amabile, (1998); Hackman, (1980), Lee ir Kim, (2011) darbai rodo, jog novatorišką darbuotojo elgesį iššaukia autonomiškumas priimti sprendimus bei laisvė tyrinėti naujas idėjas.

Tyrimas patvirtino ir H2 – *nepiniginės motyvavimo priemonės teigiamai veikia darbuotojo įsitraukimą*. Ši išvada antrina dar keletui tyrimų (Grant, 2008; Harter ir kt., 2002; Zhou ir George, (2003), kurie taip pat rado sąsajas tarp nepiniginio motyvavimo ir darbuotojų įsitraukimo. Anot jų nepiniginiai motyvatoriai, tokie kaip darbuotojų sprendimų priėmimo įgaliojimų suteikimas, keitimasis informacija ir užduočių svarba, buvo teigiamai susiję su darbuotojų įsitraukimu ir novatorišku elgesiu.

Pasitvirtino ir trečioji hipotezė H3 – *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus elgesio darbe*. Literatūroje darbuotojų įsitraukimas nagrinėjamas dažnai, tačiau dažnai mediacija nepasitvirtina. Šiuo atveju mediacija pasitvirtino dėl tiesioginio ryšio tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvaus darbuotojų elgesio egzistavimo.

Apibendrinant šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškai elgsenai daro nepiniginės motyvavimo priemonės ir ar darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir inovatyvios darbuotojo elgsenos darbe. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad nepiniginės motyvavimo priemonės dar stiprią, tiesioginę, teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojo įsitraukimui, Tokią pačią įtaką nepiniginės motyvavimo priemonės daro ir inovatyviam darbuotojų elgesiui, o šį ryšį statistiškai reikšmingai medijuoja darbuotojų įsitraukimas.

Tyrimo ribotumai

Nors šis tyrimas ir suteikia vertingų įžvalgų, jis turi keletą galimų trūkumų, į kuriuos verta atsižvelgti. Pirma, ribota tyrimo apimtis ir imties dydis gali riboti išvadų apibendrinamumą, nes demografinės charakteristikos gali neviseiškai atspindėti platesnį organizacinį kontekstą. Kitas aspektas – socialinio konformizmo ir šališkumo galimybė, nes respondentai gali pateikti socialiai priimtinius atsakymus, o ne išreikšti autentišką patirtį.

Tyrimas atliktas skerspjūvio principu, kuris suteikia momentinį vaizdą ir nėra toks gilus kaip longitudinalinio pobūdžio tyrimai, kuriuose stebimi santykiai per tam tikrą laiką. Nustatyti priežastinį ryšį yra sudėtinga, nepaisant to, kad tarp kintamųjų yra koreliacija, nes pastebėtus ryšius gali lemti kiti neištirti veiksniai. Tyrimas rodo dalinį mediavimo poveikį, tačiau reikia atsargiai interpretuoti šios mediacijos stiprumą, nes neištirti kintamieji gali turėti įtakos netiesioginiam poveikiui.

Skaidrus šių apribojimų šalinimas tyrime didina patikimumą. Tyrėjai turėtų atidžiai atsižvelgti į šiuos veiksnius aiškindami pasekmes ir siūlydami

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant galima teigti, kad išsami apklausos duomenų analizė, praturtinta mediacijos bei regresijos analize, suteikia įžvalgų apie sudėtingus ryšius tarp nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvaus elgesio darbo vietoje. Šio tyrimo išvados padeda giliau suprasti veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai, ir taip suteikia tvirtą pagrindą organizacinėms strategijoms.

Šioje analizėje apžvelgta literatūra, paimta iš įvairių mokslinių šaltinių, yra vertingas tyrimo fonas. Ankstesnių tyrimų įžvalgos buvo naudingos formuojant hipotezes (H1, H2, H3) ir padedant tirti nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojo įsitraukimo ir naujoviško elgesio dinamiką.

Mediacijos analizė, apimanti H1, H2 ir H3, atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas yra esminis mediacinis veiksnys santykiuose tarp nepiniginių paskatų ir naujoviško elgesio. Tai reiškia, kad teigiama nepiniginių motyvavimo priemonių įtaka novatoriškam elgesiui darbe reikšminga dalimi yra nukreipta per darbuotojų įsitraukimo lygį. Organizacijoms stengiantis ugdyti naujovių kultūrą, supratimas ir darbuotojų įsitraukimo stiprinimas gali tapti pagrindine strategija.

Be to, analizė atskleidžia išsilavinimo vaidmenį formuojant darbuotojų suvokimą apie nepiniginę paskatą ir vėlesnį jų poveikį įsitraukimui ir inovacijoms. Skirtingo išsilavinimo darbuotojų skirtumai pabrėžia, kad svarbu pritaikyti motyvacinę strategiją, kad jos atitiktų įvairias išsilavinimo sritis.

Rekomendacijos

Remiantis šiomis įžvalgomis, rekomendacijos organizacijoms yra daugialypės.

1. Pirma, pripažįstant darbuotojų įsitraukimo tarpininkavimo vaidmenį, organizacijos skatinamos kurti ir įgyvendinti iniciatyvas, kurios ne tik siūlo patrauklias nepiniginę paskatą, bet ir skatina aplinką, palankią aukštam įsitraukimo lygiui. Šis dvigubas dėmesys yra labai svarbus siekiant maksimaliai padidinti teigiamą nepiniginių motyvavimo priemonių poveikį novatoriškam elgesiui.
2. Antra, tyrime pabrėžiama, kad organizacijos turi pripažinti savo darbuotojų išsilavinimo įvairovę. Motyvacinių strategijų ir įtraukimo iniciatyvų pritaikymas, kad jos atitiktų skirtingų švietimo grupių lūkesčius ir pageidavimus, gali padidinti šių intervencijų veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad apklausos duomenų, literatūros analizės ir tarpininkavimo išvadų sintezė pateikia holistinį požiūrį į sudėtingą nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvaus darbuotojo elgesio sąveiką. Organizacijos, pasirengusios pasinaudoti šiomis įžvalgomis, yra geriau pasirengusios ugdyti darbo vietos kultūrą, kuri ne tik vertina ir motyvuoja darbuotojus, bet ir skatina juos nuolatinių naujovių link.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Albrecht, S. (2013). Handbook of Employee Engagement. Handbook of Employee Engagement. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
- Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved June 6, 2023, from [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1661290](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1661290)
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anwar, K. (2017). ANALYZING THE CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY AND ITS RELATIONSHIP WITH GUESTS SATISFACTION: A STUDY OF HOTELS IN ERBIL. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1–16. <https://doi.org/10.21776/UB.IJABS.2017.25.2.01>
- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733–763. <https://doi.org/10.1108/02621710010378200/FULL/PDF>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.2004.TB02690.X>

- Bailey Catherine, S. E. C. J. (2006). Working life: employee attitudes and engagement. https://www.researchgate.net/publication/38175912_Working_life_employee_attitudes_and_engagement_2006
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R., & Didžiojo, V. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. 2010. Nr, 22(3(22)), 12–24. <https://www.lituanistika.lt/content/26730>
- Bakanauskienė, I., & Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Management of Organizations: Systematic Research*, 69(69), 7–17. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2014.69.1>
- Bakanauskienė, I., & Ubartas, M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. 49, 7–18. <https://www.lituanistika.lt/content/19795>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207/FULL/PDF>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 1–209. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., Westman, M., & Van Hetty, E. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206–219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Ballentine, A., McKenzie, N., Wysocki, A., & Kepner, K. (2003). The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage. *EDIS*, 8. <https://doi.org/10.32473/EDIS-HR016-2003>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

- Baule, R., & Soost, C. (2016). Pay for performance versus non-financial incentives in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1), 24–45. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijeven/v8y2016i1p24-45.html>
- Becker, F. G. 1955-, & Kramarsch, M. H. 1970-. (n.d.). Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte. Retrieved June 16, 2023, from https://books.google.com/books/about/Leistungs_und_erfolgsorientierte_Verg%C3%BCt.html?hl=lt&id=uKjUAAAACAAJ
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661–1694. https://doi.org/10.1177/01492063221079249/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_01492063221079249-FIG2.JPEG
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121. <https://doi.org/10.1002/HRM.21514>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader–Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/APPS.12102>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/PA.2508>
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: data presentation. *Singapore medical journal*, 44(6), 280–285. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=15028630>

- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All Work and No Play? A Meta-Analytic Examination of the Correlates and Outcomes of Workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836–1873. <https://doi.org/10.1177/0149206314522301>
- Dahl, D. W., & Smimou, K. (2011). Does motivation matter?: On the relationship between perceived quality of teaching and students' motivational orientations. *Managerial Finance*, 37(7), 582–609. <https://doi.org/10.1108/03074351111140243>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/HFM.20666>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, L. E., Vallerand, J. R., Pelletier G. L., & Ryan M. R. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *EDUCATIONAL PSYCHOLOGIST*, 26(3 & 4), 26((3 & 4)), 325–346. www.CutePDF.com
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
- Dismore, H., Turner, R., & Huang, R. (2018). Let me edutain you! Practices of student engagement employed by new lecturers. <https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1532984>, 38(2), 235–249. <https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1532984>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. <https://doi.org/10.2307/2666999>, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2011). “No strings attached”: Welcoming the existential gift in business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 63–75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0749-5>

- Frone, M. R. (2004). Work-family balance. *Handbook of Occupational Health Psychology.*, 143–162. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Gallup (2021). *State of the Global Workplace 2021 Report.* - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved January 9, 2024, from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3552998>
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060/FULL/PDF>
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step.* IBM SPSS Statistics 23 Step by Step. <https://doi.org/10.4324/9781315545899>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/J.JM.2003.07.001>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215085>
- Gražulis V., & Blaskova M. (2009). *Motivation of human potential: theory and practice.*
- Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., & Sudnickas T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos.*
- Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos.* <https://repository.mruni.eu/handle/007/16860>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Herzberg, F. (2002). One More Time How Do You Motivate Employees? www.hbrreprints.org
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved June 16, 2023, from [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2481540](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2481540)
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308035>
- Hirst, W., & Phelps, E. A. (2016). Flashbulb Memories. *Psychological Science*, 25(1), 36–41. <https://doi.org/10.1177/0963721415622487>
- Howell, A. J. (2016). Implicit theories of personal and social attributes: Fundamental mindsets for a science of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 113–130. <https://doi.org/10.5502/IJW.V6I3.529>
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/S11115-017-0379-1>
- J Bainbridge, H. T., Townsend, K., & Hugh J Bainbridge, C. T. (2020). The effects of offering flexible work practices to employees with unpaid caregiving responsibilities for elderly or disabled family members. *Human Resource Management*, 59(5), 483–495. <https://doi.org/10.1002/HRM.22007>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/IJEBM.5.2.3>

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O., & Xu, H. (2007). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 34(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0149206307309263>
- Jung, C. G. (1933). *Modern Man In Search Of A Soul*. New York: Harcourt. https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.218430/2015.218430.Modern-Man_djvu.txt
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2016.06.002>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/JOB.2081>
- Kooij, D. T. A. M., Kanfer, R., Betts, M., & Rudolph, C. W. (2018). Future Time Perspective: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 867–893. <https://doi.org/10.1037/APL0000306>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.00672.X>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.55.090902.142105>

- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130–1138. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1130>
- Lee, K. H., & Kim, J. W. (2011). Integrating suppliers into green product innovation development: An empirical case study in the semiconductor industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 527–538. <https://doi.org/10.1002/BSE.714>
- Lefebvre, M., & Stenger, A. (2020). Short- & long-term effects of monetary and non-monetary incentives to cooperate in public good games: An experiment. *PLOS ONE*, 15(1), e0227360. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0227360>
- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A., & Schattke Kaspar. (2019, December). Intrinsic and extrinsic motivation Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, Vol 5(4). <https://doi.org/DOI:10.1037/mot0000116>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2008.12.003>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2007.0002.X>
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>
- Maslow, A. H. (1954). MOTIVATION AND PERSONALITY.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. The Achieving Society. <https://doi.org/10.1037/14359-000>
- Mokhniuk, A., & Yushchyshyna, L. (2018). The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(13), 94–101. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>
- Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318–323. <https://doi.org/10.1177/0886368711407998>
- O’Cass, A., & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 996–1018. <https://doi.org/10.1177/0266242613480225>
- Organizational behaviour by David A. Buchanan Andrzej A. Huczynski (z-lib.org). (n.d.). Retrieved April 6, 2023, from <https://studylib.net/doc/26058592/organizational-behaviour-by-david-a.-buchanan-andrzej-a.-...>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition*. *Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition*, 1–587. <https://doi.org/10.4324/9781315734606/WORK-MOTIVATION-ORGANIZATIONAL-BEHAVIOR-CRAIG-PINDER>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

- Rukuižienė, R., & Bocharov, V. J. (2022). Monitoring Indicators to Measure the Level of Work Motivation in Industrial and Non-Industrial Organizations. *Regional Formation and Development Studies*, 19(2), 117–126. <https://doi.org/10.15181/RFDS.V19I2.1288>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/CEPS.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2020.101860>
- Ryan, R. M., Stiller, J. D., & Lynch, J. H. (2016). Representations of Relationships to Teachers, Parents, and Friends as Predictors of Academic Motivation and Self-Esteem. <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/027243169401400207>, 14(2), 226–249. <https://doi.org/10.1177/027243169401400207>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100835>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21187>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/JMO.2018.24>
- Sankey, K. S., & Machin, M. A. (2014). Employee participation in non-mandatory professional development – the role of core proactive motivation processes. *International Journal of Training and Development*, 18(4), 241–255. <https://doi.org/10.1111/IJTD.12036>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (n.d.). UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). DETERMINANTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR: A PATH MODEL OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/ORSC.5.1.51>
- Sudnickas, T., Adamonienė, R., Valickas, A., Dačiulytė, R., Račelytė, D., & Gražulis, V. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas.
- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 39(4), 342–358. <https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2014.08.002>
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). STUDYING INNOVATION AND CHANGE ACTIVITIES IN KIBS THROUGH THE LENS OF INNOVATIVE BEHAVIOUR. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003209>, 15(2), 393–422. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003209>
- Viningienė D. (2014, May 23). Darbuotoju darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Klaipėda University Press. <https://doi.org/DOI:10.15181/rfds.v6i1.544>

- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved January 9, 2024, from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1382448>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/A0015848>
- Wang, J., & Wang, X. (2012). Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus. *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus*, 1–464. <https://doi.org/10.1002/9781118356258>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128. <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester Wiley. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Retrieved June 6, 2023, from [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1094700](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1094700)
- Westman, M., Etzion, D., & Horovitz, S. (2004). The toll of unemployment does not stop with the unemployed. *Human Relations*, 57(7), 823–844. <https://doi.org/10.1177/0018726704045767>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2017). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Amj*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/Amj.2010.49388995>
- Zhang, J. (2021). Research on Employee Relationship Management Innovation of SMEs in China. *Proceedings of the 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)*, 167, 94–99. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.210218.018>
- Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696–713. <https://doi.org/10.1108/02683941211259520>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/JOB.1990>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

THE IMPACT OF NON-MONETARY MOTIVATIONAL MEASURES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND INNOVATIVE BEHAVIOR

Agnė Tomašauskienė

Master's Thesis

Human Resource Management Programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Doc. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024

ABSTRACT

86 pages, 20 tables, 3 figures, 109 literature sources.

The aim of this Master's thesis is to examine the influence of non-monetary motivational incentives on innovative employee behavior, providing practical recommendations mediated by employee engagement. The objectives set to achieve this aim were:

1. Review theoretical aspects and empirical studies of non-monetary motivational measures, employee engagement, and innovative behavior.
2. Develop a theoretical model illustrating the impact of non-monetary motivational measures on employee engagement and innovative behavior.

3. Empirically test the theoretical model of the impact of non-monetary motivational incentives on employee engagement and innovative behavior.
4. Formulate conclusions and recommendations to promote employee engagement and innovative behavior.

The structure of the thesis includes a review of scientific literature, the methodology of the conducted research, interpretation of results, and conclusions with recommendations.

In the literature review, the author delves into the chronological genesis, concepts, interpretations, and interconnections of non-monetary motivational measures, employee engagement, and innovative behavior.

The second part introduces a conceptual research model and the research methodology.

The third part analyzes the obtained results using SPSS software. The following tools were employed for accurate results: Construct reliability coefficients (Cronbach's alpha), One-way ANOVA, Crosstab analysis, T-Test, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests, and mediation analysis using the PROCESS v4.2 by A.F. Hayes plugin.

The conducted research revealed that non-monetary motivational measures have a strong, positive, and significant direct impact on employee engagement. Additionally, non-monetary motivational measures positively influence innovative employee behavior. Mediation analysis unveiled that employee engagement reinforces the strong direct relationship between non-monetary motivational measures and innovative employee behavior. The research results were also compared based on control aspects such as gender, education, sector, and having subordinates. Statistically significant differences were found in employees' perceptions of non-monetary motivational measures across different sectors. However, there was no statistically significant difference in innovative behavior across sectors. Interestingly, having subordinates negatively correlates with innovative behavior, indicating that employees with subordinates tend to exhibit less innovative behavior. Respondents with a higher university education are more skeptical towards non-monetary motivational measures, engagement, and innovative behavior.

In conclusion, the author presented the findings of the literature analysis, research results, limitations, and recommendations. According to the author, the topic of innovative behavior in the

workplace leaves ample room for further research, as statistical significance was observed with other control variables.

Keywords: Non-monetary motivational measures, employee engagement, motivation, innovative employee behavior.

NEPINIGINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR INOVATYVIAM ELGESIUI

Agnė Tomašauskienė

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. Dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2024 m

SANTRAUKA

86 puslapiai, 20 lentelių, 3 paveikslai, 109 literatūros šaltiniai.

Šio magistro baigiamojo darbo tikslas – išnagrinėti nepiniginių motyvacinių paskatų įtaką inovatyviam darbuotojų elgesiui, pateikiant praktines rekomendacijas tarpininkaujant darbuotojų įsitraukimui. Šiam tikslui pasiekti buvo keliami tikslai:

1. Apžvelgti nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir inovatyvaus elgesio teorinius aspektus ir empirinius tyrimus.
2. Sukurti teorinį modelį, iliustruojantį nepiniginių motyvavimo priemonių įtaką darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškam elgesiui.

3. Empiriškai išbandyti nepiniginių motyvacinių paskatų įtakos darbuotojų įsitraukimui ir novatoriškam elgesiui teorinį modelį.

4. Suformuluoti išvadas ir rekomendacijas, skatinančias darbuotojų įsitraukimą ir novatorišką elgesį.

Darbo struktūrą sudaro mokslinės literatūros apžvalga, atlikto tyrimo metodika, rezultatų interpretavimas, išvados su rekomendacijomis.

Literatūros apžvalgoje autorius gilinasi į nepiniginių motyvavimo priemonių, darbuotojų įsitraukimo ir novatoriško elgesio chronologinę genezę, sąvokas, interpretacijas ir sąsajas.

Antroje dalyje pristatomas konceptualus tyrimo modelis ir tyrimo metodika.

Trečioje dalyje analizuojami gauti rezultatai naudojant SPSS programinę įrangą. Tiksliams rezultatams gauti buvo panaudotos šios priemonės: patikimumo koeficientų konstravimas (Cronbacho alfa), vienas ANOVA, kryžminė analizė, T testas, Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai ir tarpininkavimo analizė naudojant PROCESS v4.2, kurį sukūrė A. F. Hayes. Prijunkite.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad nepiniginės motyvavimo priemonės turi stiprią, teigiamą ir reikšmingą tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Be to, nepiniginės motyvacinės priemonės teigiamai veikia novatorišką darbuotojų elgesį. Tarpininkavimo analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas sustiprina tvirtą tiesioginį ryšį tarp nepiniginių motyvavimo priemonių ir naujoviško darbuotojų elgesio. Tyrimo rezultatai taip pat buvo lyginami remiantis tokiais kontrolės aspektais kaip lytis, išsilavinimas, sektorius, pavaldinių turėjimas. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų suvokimo apie nepinigines motyvavimo priemones skirtinguose sektoriuose. Tačiau statistiškai reikšmingo inovacinio elgesio skirtumo tarp sektorių nebuvo. Įdomu tai, kad pavaldinių buvimas neigiamai koreliuoja su novatorišku elgesiui, o tai rodo, kad darbuotojai su pavaldiniais linkę demonstruoti mažiau novatorišką elgesį. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai skeptiškiau žiūri į nepinigines motyvavimo priemones, įsitraukimą ir novatorišką elgesį.

Pabaigoje autorius pristatė literatūros analizės išvadas, tyrimų rezultatus, ribotumus ir rekomendacijas. Autoriaus teigimu, novatoriško elgesio darbo vietoje tema palieka pakankamai erdvės tolesniems tyrimams, nes statistinis reikšmingumas buvo stebimas su kitais kontroliniais kintamaisiais.

Raktiniai žodžiai: Nepiniginės motyvavimo priemonės, darbuotojų įsitraukimas, motyvacija, inovatyvus darbuotojų elgesys.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrime vertinamų veiksnių anketa

Sveiki!

Esu žmogiškųjų išteklių valdymo I kurso magistro studentė Vilniaus universitete.

Atlieku tiriamąjį darbą, kuriuo siekiu atsakyti į klausimą, ar nepiniginės turi įtakos darbuotojo įsitraukimui ir inovatyviam elgesiui. Anketos duomenys bus apibendrinami ir naudojami tik moksliniais tikslais. Apklausa yra anoniminė, ją užpildyti vidutiniškai užtruksite 10 minučių.

Nuoširdžiai dėkoju Jums už skirtą laiką ir geranoriškumą!

Įvertinkite teiginius savo nuožiūra 5 balų sistemoje.

Teiginys	1 visiškai nesutinku	2 nesutinku	3 neutralus	4 sutinku	5 visiškai sutinku
Mano darbo vieta leidžia gerai suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.					
Dažnai tenka dirbti komandoje.					
Operacijos mūsų įmonėje yra nebiurokratinės.					
Mano įmonė suteikia man galimybę kilti karjeros laiptais.					
Mano pastangos dėl įmonės yra pripažintos.					
Kai gerai atlieku darbą, mano vadovas tai pastebi ir pagiria					
Mano vadovas dažnai pripažįsta, kai padariau gerą darbą.					

Man patinka mano darbas.					
Mano darbo atlikimo būdai inovatyvūs.					
Turiu galimybę nuspręsti, kaip dirbti.					
Mane retai kas prižiūri, esu linkęs susitvarkyti pats.					
Darbe esu įtraukiamas į įvairių užduočių vykdymą.					
Manau, kad už tą patį darbą, kurį aš dirbu, man mokama panašiai.					

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie darbą iš savo perspektyvos 5 balų sistemoje.

Teiginys	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – neutralus	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Darbe jaučiuosi kupinas energijos.					
Darbe jaučiuosi tvirtai ir energingai.					
Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.					
Aš didžiuojuosi savo darbu.					
Mano darbas mane įkvepia.					
Kuomet dirbu, galiu pamiršti viską aplink mane.					
Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.					
Mano darbas yra tikslingas ir turintis prasmę.					

Darbuotojų inovatyvus elgesys – naujų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų siūlymas, kūrimas ir įgyvendinimas organizacijos kontekste. Įvertinkite, kiek šie teiginiai tinka Jums 5 balų sistemoje.

Teiginys	1 visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – neutralus	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Kuriu naujas idėjas tobulėjimui.					
Dažnai ieškau naujų darbo metodų, technikų ar įrankių					
Mano idėjos generuoja originalius problemų sprendimus.					
Inovatyvias idėjas paverčiau naudingomis programomis.					
Stengiuosi sistemingai diegti naujoviškas idėjas darbo aplinkoje.					
Aktyviai dirbu, kad eksperimentuočiau su naujomis idėjomis.					
Susikoncentruoju į pozityvias naujų idėjų puses.					

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Atskleisti nenoriu

Jūsų amžius:

Įrašykite:

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
-
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

Kita (Įrašykite): _____

Jūsų stažas šioje organizacijoje:

Įrašykite:

Ar turite pavaldinių?

- Taip
- Ne

2 priedas Mediācijas analizē SPSS programma

OUTCOME VARIABLE:

M

Model Summary

R	R-sq	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
.768	.590	.248	619.928	1.000	408.000	.000

Model

	coeff	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
constant	.633	.127	4.981	.000	.383	.883
X	.817	.033	24.898	.000	.753	.882

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
.703	.494	.323	163.338	2.000	407.000	.000

Model

	coeff	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
constant	.597	.171	3.479	.001	.259	.934
X	.464	.069	6.700	.000	.328	.600
M	.331	.063	5.273	.000	.207	.454

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
.464	.069	6.700	.000	.328	.600

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
M	.270	.053	.167	.375

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:

M

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	.633	.634	.127	.386	.887
X	.817	.817	.033	.752	.880

OUTCOME VARIABLE:

Y

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	.597	.596	.166	.270	.920
X	.464	.465	.069	.328	.600
M	.331	.330	.062	.207	.453

3 priedas konstrukty tarpusavio koreliacija

Correlations

		X	M	Y
X	Pearson Correlation	1	.768**	.672**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	410	410	410
M	Pearson Correlation	.768**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	410	410	410
Y	Pearson Correlation	.672**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	410	410	410

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).