

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Rasa Masienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ODONTOLOGIJOS KLINIKOSE	INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEES LOYALTY IN DENTAL CLINICS
---	---

Magistrantas

(parašas)

Darbo vadovas

(parašas)

Asist. dr. Darius Ruželė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

ĮVADAS	6
1. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Literatūros apie motyvaciją apžvalga.....	8
1.1.1. Motyvacijos samprata	8
1.1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga	11
1.1.3. Darbuotojų motyvacija.....	14
1.2. Literatūros apie darbuotojų lojalumą apžvalga	18
1.2.1. Lojalumo samprata.....	18
1.2.2. Darbuotojų lojalumo formos.....	20
1.2.3. Darbuotojų lojalumą formuojantys veiksniai.....	21
1.2.4. Lojalumo didinimo priemonės	24
2. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS ODONTOLOGIJOS KLINIKOSE	27
2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai, hipotezės	27
2.2. Tyrimo metodologija.....	28
2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	34
2.3.1. Darbuotojų lojalumo įmonei vertinimas	34
2.3.2. Darbuotojų motyvacijos vertinimas	38
2.3.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui vertinimas	45
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	48
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	50
SANTRAUKA	54
SUMMARY	55
PRIEDAI.....	56
1 priedas. Anketa.....	56
2 priedas. Tyrimo rezultatų lentelės	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrime naudotų skalių bei poskalių vidinio suderinamumo rodikliai.....	30
2 lentelė. Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos.....	32
3 lentelė. Tyrime dalyvavusių darbuotojų lojalumo vertinimas.....	34
4 lentelė. Vyrų ir moterų lojalumo palyginimas	34
5 lentelė. Skirtingo amžiaus darbuotojų lojalumo palyginimas.....	35
6 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų emocinio lojalumo skalės įverčių tarpusavio palyginimas	36
7 lentelė. 21-30 m., 51-60 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų normatyvinio lojalumo skalės įverčių tarpusavio palyginimas	36
8 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų bendro lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas	36
9 lentelė. Skirtingo išsilavinimo darbuotojų lojalumo palyginimas	37
10 lentelė. Skirtingo stažo darbuotojų lojalumo palyginimas	37
11 lentelė. Iki 5 m., ir kitokio darbo stažo darbuotojų emocinio lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas	38
12 lentelė. Virš 10 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų normatyvinio lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas	38
13 lentelė. Virš 10 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų bendro lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas	38
14 lentelė. Tyrime dalyvavusių darbuotojų motyvacijos lygis	39
15 lentelė. Vyrų ir moterų motyvuotumo palyginimas	39
16 lentelė. Skirtingo amžiaus darbuotojų motyvuotumo palyginimas	39
17 lentelė. 21-30 m., ir kitų amžiaus grupių darbuotojų motyvacijos skalės įverčių tarpusavio palyginimas	39
18 lentelė. Skirtingo išsilavinimo darbuotojų motyvuotumo palyginimas	40
19 lentelė. Skirtingo stažo darbuotojų motyvuotumo palyginimas	40
20 lentelė. Iki 5 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų motyvacijos skalės įverčių tarpusavio palyginimas	40
21 lentelė. Motyvacijos priemonių vertinimas darbuotojų požiūriu	41
22 lentelė. 21-30 m., 51-60 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos didesniai finansiniam atlygiui, palyginimas	42

23 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos įtraukimui į įmonės sprendimų priėmimą, palyginimas	42
24 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos nuolatiniam informavimui apie įmonėje vykstančius pokyčius, palyginimas	42
25 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos komandiniam darbui bei bendradarbiavimui, palyginimas	43
26 lentelė. 31-40 m., 41-50 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos mokymams bei kursams, palyginimas	43
27 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos pripažinimui bei pasitikėjimui, palyginimas	44
28 lentelė. 21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos įvairioms motyvacinėms priemonėms, palyginimas	44
29 lentelė. Iki 5 m. stažą ir kitokį darbo stažą turinčių darbuotojų reikšmės, teikiamos karjeros galimybėms, palyginimas	45
30 lentelė. Iki 5 m. stažą ir kitokį darbo stažą turinčių darbuotojų reikšmės, teikiamos darbo sąlygų pagerinimui, palyginimas	45
31 lentelė. Motyvacijos priemonių reikšmės koreliacijos su darbuotojų motyvacijos lygiu.....	46
32 lentelė. Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant emocinį lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį	46
33 lentelė. Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant normatyvinį lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį	47
34 lentelė. Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant bendrą lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Motyvacijos priemonės	11
2 paveikslas. Tyrimo modelis	27
3 <i>paveikslas</i> . Tyrimo etapai	28

IVADAS

Darbo aktualumas. Darbuotojų išlaikymas yra viena iš pagrindinių funkcijų žmogiškųjų išteklių valdyme, nes darbuotojai yra vienas vertingiausių išteklių organizacijos veikloje, kuri organizacija gali turėti. Organizacija turi žinoti, kaip išlaikyti darbuotojų lojalumą, kokie veiksniai turi būti atliekami, kokios priemonės gali būti vertingos ir ar personalo narių motyvacija tam gali turėti reikšmingos įtakos (Thanos ir kt., 2015).

Terminas „motyvacija“ kildinamas iš lotyniško termino „movere“ reiškiančio „judėti“ (Roos, Eden, 2014). Motyvacija reiškia asmenyje esančias ar išorines jėgas, kurios sukelia entuziazmą ir atkaklumą atlikti tam tikrą veiksmų planą (Rožman, 2017). Motyvaciją sudaro poreikiai, kurie yra sukuriami, kai atsiranda fiziologinis arba psichologinis disbalansas, stoka, motyvai bei paskatos (Damašienė, 2016).

Darbuotojų motyvacija turi tiesiogines sąsajas su darbuotojų lojalumu organizacijoje, nes tuo atveju, kai darbuotojai yra nepakankamai motyvuojami, egzistuoja didelė rizika, kad darbuotojai taps mažiau lojalūs organizacijai ir bus pasirengę organizaciją pakeisti, todėl tyrimai, kurie susiję su organizacijos darbuotojų motyvacija ir lojalumo sąsajomis yra aktualūs šių dienų mokslo ir praktikos kontekste.

Darbo naujumas. Daugelis mokslininkų nagrinėjo darbuotojų motyvaciją (Roos, Eden, 2014; Shahzadi ir kt., 2014; Joseph, 2015; Rožman ir kt., 2017) arba darbuotojų lojalumą (Guillon ir Cezanne, 2014; Quaddus, Siddique, 2016; Peters, 2017; Liao, 2018; Vokic, Vidovic, 2019), tačiau nebuvo rasta tyrimų, kurie nagrinėtų būtent odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui.

Tyrimo **problema** formuluojama klausimu – *kokia motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui odontologijos klinikose?*

Tikslas – ištirti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui odontologijos klinikose.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos įtaką organizacijos darbuotojų lojalumui teoriniu aspektu.
2. Įdentifikuoti odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos lygi.
3. Įdentifikuoti odontologijos klinikų darbuotojų lojalumą.
4. Statistiškai įvertinti odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos įtaką lojalumui.

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa.
2. Statistinis duomenų apdorojimas.

Tiriamųjų kontingentas. Apklausti trijų odontologijos klinikų (UAB „Denticija“, UAB „Centro Denticija“, UAB „Stomatologijos poliklinika“) darbuotojai. Viso odontologijos klinikose dirba 183 darbuotojų, apskaičiavus imties dydį (remiantis Paniotto formule, taikant 5 proc. paklaidą) reikia apklausti 124 tyrimo dalyvius, buvo apklausti – 136 tyrimo dalyviai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys, t. y. literatūros apžvalga, tyrimo metodologija bei organizacijos darbuotojų motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui. Darbe taip pat pateikiamas įvadas, išvados, literatūros sąrašas bei priedai.

1. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Literatūros apie motyvaciją apžvalga

1.1.1. Motyvacijos samprata

Pati motyvacijos koncepcija, gali būti suprantama kaip paspartis veikti, kai atsiranda galimybė patenkinti poreikius. Motyvacija apibūdinama kaip jėga, veikianti asmenų ar jo viduje, priverčiantį asmenį elgtis konkrečiai, į tikslą nukreiptu būdu. Lygiai taip pat motyvacija gali būti apibrėžta kaip priežastis, kodėl žmonės yra linkę daryti tam tikrus, jiems asmeniškai būdingus veiksmus (Kim, 2006). Motyvacija taip pat reiškia asmenyje esančias ar išorines jėgas, kurios sukelia entuziazmą ir atkaklumą atlikti tam tikrą veiksmų planą (Rožman, 2017).

Terminas „motyvacija“ kildinamas iš lotyniško termino „movere“ reiškiančio „judėti“. Ilgalaikėje perspektyvoje, atliekant šios koncepcijos turinio sampratos tyrimus, keitėsi ir šio konstrukto apibrėžimai (Roos, Eden, 2014).

Motyvacija yra įrankis, skatinantis pokyčius individo elgsenoje, tiksliau tariant yra jėga, kuri skatina siekti tikslo (Shahzadi ir kt., 2014). Joseph (2015) pateikiamame motyvacijos interpretavime, nurodoma, kad motyvacija yra susijusi su vidinėmis ir išorinėmis jėgomis, kurios daro įtaką elgesiui. Motyvacija yra tam tikra varomoji jėga, kuriai atsiradus, bandoma pasiekti tam tikrą tikslą. Taigi, iš esmės tai reiškia, kad tam, kad būtų noras siekti tikslų, turi būti sąveikaujama su veikiančiais, aktualiais ir reikšmingais motyvaciniais faktoriais.

Teigiama, kad motyvacija yra visuminis procesų kompleksas, kurio tikslas sukurti motyvą, priežastį ir paskatą, būtent šiame kontekste motyvacija skatina elgesį, identifikuoja elgesio kryptį, pabrėžia išlikimo tendenciją (Rožen ir kt., 2017).

Svarbu pastebėti, kad motyvaciją sudaro poreikiai, kurie yra sukuriami, kai atsiranda fiziologinis arba psichologinis disbalansas, stoka, motyvai bei paskatos (Damašienė, 2016).

Autonomiška (t. y. individuali) motyvacija darbui yra tiesiogiai susijusi su vadovavimo darbuotojams stiliais. Anot minėtos autorės, vadinamieji „produktyvieji“ vadovavimo stiliai yra tiesiogiai susiję su vidine motyvacija, tuo tarpu vadinamieji „reproduktyvieji“ mokymo stiliai iš esmės tiesiogiai yra susiję su išorinėmis motyvacijos priemonėmis (pavyzdžiui, darbo užmokesčiu ir pan.) (Atkočiūnienė, 2014). Dėl šios priežasties, kaip nurodoma literatūroje (Lee ir kt., 2018), turėtų būti taikomi tiek vienas, tiek ir kitas stiliai, kadangi tik tokiu būdu gali būti užtikrinta visapusiška darbuotojo motyvacija. Tuo atveju, jeigu į šiuos du aspektus nėra atsižvelgiama, kyla

rizika, kad motyvacijos priemonės nebus pakankamos ir tokiu būdu asmuo, kuris sieks gana reikšmingų rezultatų darbo srityje, nebus patenkintas nei pačiu mokymosi procesu, nei pasiekiamais rezultatais, nei jį mokančiu asmeniu.

Ši išvada yra aktuali ne tik teoriniu, bet ir praktiniu atžvilgiais. Žvelgiant į šį aspektą praktiškai, pažymėtina tai, kad motyvacijos priemonės, kurias savo veikloje galėtų taikyti „produktyvųjų“ vadovavimo stilių turintis organizacijos vadovybės asmuo, turi būti taikomos tarp paties vadovo ir darbuotojo. Tokiu būdu užtikrinama tinkama motyvacijos sistemos priemonių ir organizacijos tikslų įgyvendinimo sąveika (Lee ir kt., 2018).

Tuo tarpu taikant vadinamąjį „reproduktyvųjų“ vadovavimo stilių, motyvacijos priemonės yra taikomos iš išorės (pavyzdžiui, motyvacijos priemonės, kurias suteikia ne vadovas, bet kiti asmenys – kolegos, klientai ir pan.). Būtent tokia motyvacija, nebejotina, leistų garantuoti visapusišką darbuotojo interesų ir lūkesčių patenkinimą bei jų viršijimą (Navickas, Navickienė, 2009).

Kalbant apie konkrečias motyvacijos priemones, pažymėtina tai, jog įvairūs autoriai nurodo daugelį įvairių faktorių, į kuriuos turėtų atsižvelgti organizacijos vadovybė. Šios, t. y. motyvacijos priemonės, savaime suprantama, visų pirma, yra susijusios su vadovavimo stiliumi, kurį pasirenka konkretus konkrečios organizacijos vadovybės asmuo. Tai reiškia, kad didžiąja dalimi darbuotojo motyvacija iš esmės priklauso nuo to, kokį mokymo stilių pasirenka už darbo procesą atsakinga vadovybė ir būtent nuo jos priklauso ne tik konkrečios organizacijos pasiekimai, bet taip pat ir tai, ar atskiri darbuotojai bus patenkinti veikla ir darbu toje konkrečioje organizacijoje (Navickas, Navickienė, 2009).

Atlikti tyrimai (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012) atskleidžia, jog atskirų industrijų ir profesijų bei darbinių sričių (į kurias nori įsilieti suaugę besimokantys asmenys) atveju turėtų būti numatomos atskiros motyvacijos priemonės – tai reiškia, kad skirtingi organizacijos tikslai bei būdai gali nulemti ir tai, kad motyvacijos priemonės taip pat skiriasi. Būtent dėl šios priežasties organizacijos vadovybė turėtų išsamiai iširti, identifikuoti ir įvardyti, kokios konkrečios priemonės turėtų būti taikomos atskirų profesijų, darbo sričių ir šakų atveju. Tik toks diferencijuoto modelio parinkimas leistų užtikrinti sėkmingą ir visų darbuotojų poreikius atitinkantį darbo procesą, kartu garantuojant ir tai, jog bus pasiektas tinkamas bei sėkmingas rezultatas (tiek organizacijos, tiek ir atskiro darbuotojo bei visų darbuotojų atžvilgiu).

Tai, be kita ko, lemia ir tolesnių bei išsamesnių (t. y. diferencijuotų sričių ir šakų) tyrinėjimų šioje srityje poreikį. Tokia pozicija aiškiai patvirtina, kad tam tikros priemonės, kurios tinka, pavyzdžiui, techninio pobūdžio specialybių atveju, nebūtinai tiktų humanitarinių ar socialinių specialybių atveju (ir, žinoma, atvirkščiai). Dėl šios priežasties tokių motyvacijos

priemonių įvairovė privalo tapti vienu iš tolesnių bei išsamių tyrimų ir diskusijų objektų (Sala ir kt., 2015).

Tačiau ne mažiau svarbu tai, kad už tam tikras motyvacijos priemones yra atsakingas ir pats darbuotojas, tuo tarpu organizacijos vadovybė tiesiog turi pareigą garantuoti, kad atitinkamos motyvacijos priemonės būtų įdiegtos į darbuotojo sąmonę, jis jų tinkamai ir disciplinuotai laikytųsi bei aiškiai suvoktų, kad tik besilaikant šių priemonių bus galima pasiekti tinkamą rezultatą ir tokiu būdu patenkinti tiek organizacijos, tiek ir darbuotojų lūkesčius. Urniežius (2004) teigia, kad organizacijos vadovybė visomis įmanomomis priemonėmis siektų, jog motyvacijos priemonės taikytų ne tik pati organizacijos vadovybė, bet taip pat ir pats darbuotojas siektų save vienu ar kitu būdu motyvuoti, tokiu būdu susikurdamas atitinkamą sistemą, kaip pats siekia vienų ar kitų tikslų ir kaip sau „atsidėkoja“ už tai, jog tuos tikslus pasiekia. Tik tokiu būdu bus užtikrinamas ir tinkamas bei efektyvus motyvacijos sistemos taikymas ir tik tokiu būdu bus galima kalbėti apie plataus masto motyvacijos sistemos supratimą (Šimanskienė, Paužuolienė, 2011).

Šimanskienė, Petrulis (2014) teigia, kad tam, jog darbuotojo atžvilgiu būtų galima taikyti maksimalių rezultatų siekiantį planą, pats darbuotojas turėtų nuolat ir disciplinuotai taikyti bent jau tokias motyvacijos priemones:

- Kasdienis aktyvumas su darbu susijusioje srityje (tai nebūtinai reiškia tos konkrečios profesijos mokymąsi – tai gali apimti paprasčiausia kalbų mokymąsi ar kitus bendruosius gebėjimus);
- Bendroji kompetencija (darbuotojas privalo siekti suprasti, kodėl užsiima viena ar kita veikla bei tai, kodėl atitinkamas priemones jis turi taikyti sistemingai ir disciplinuotai);
- Vykdytas (tai reiškia, kad darbuotojas privalo aiškiai suvokti, ką konkrečiai jis turi padaryti ir kokių būdu turi tai daryti tam, kad galėtų pasiekti pageidaujamus rezultatus);
- Situacinis motyvavimas (tai reiškia, kad pats darbuotojas turėtų taikyti tam tikrus motyvavimosi metodus, kai gauna atlygį už labai konkrečius ir nedidelės apimties pasiekimus);
- Galiausiai – itin svarbu ir tai, jog būtų taikomas siekiamų uždavinių kompetencijos mechanizmas (tai reiškia, kad darbuotojas privalo visuomet aiškiai suprasti, kodėl yra svarbu savo veikloje vadovautis labai konkrečiais atitinkamos veiklos reikalavimais ir siekiais).

Aukščiau mūsų nurodyti ir trumpai aptarti ugdytinio savęs paties motyvavimo(si) metodai gali būti pavaizduoti ir grafiškai (žr. 1 pav.).



1 paveikslas. **Motyvacijos priemonės**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šimanskienė, Petrulis, 2014.

Taigi, apibendrinant matyti, jog motyvacijos samprata, visų pirma, yra tiesiogiai susijusi su paties darbuotojo, kuriam taikoma motyvacijos sistema, lūkesčiais. Tai reiškia, kad tam, jog darbdavys galėtų tinkamai nustatyti darbuotojams taikytiną motyvacijos sistemą, visų pirma, labai svarbu išsiaiškinti pačių darbuotojų lūkesčius ir pagal juos nustatyti, kokia yra tinkamiausia motyvacijos sistema.

Kita vertus, labai svarbu ir tai, jog motyvacijos sistema būtų nukreipta ne tik į tai, jog atitinkamas motyvacijos priemonės taikytų pats darbdavys, bet taip pat ir pats darbuotojas privalo užtikrinti, kad jis taikys atitinkamas savimotyvacijos priemonės. Būtent toks motyvacijos sampratos vertinimas atitinka šiandienėje mokslinėje literatūroje pateikiamas nuostatas.

Apibendrinant pastebima, kad pati motyvacijos koncepcija gali būti suprantama kaip paspirtis veikti, kai atsiranda galimybė patenkinti poreikius. Tačiau pastebima, kad skirtingi autoriai pateikia skirtingus motyvacijos apibrėžimus. Teigiama, kad motyvacija yra visuminis procesų komponentas, kurio tikslas sukurti motyvą, priežastį ir paskatą.

1.1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Yra daug motyvacijos teorijų, kurios siekia paaiškinti motyvacijos prigimtį ir kodėl darbuotojai elgiasi tam tikru būdu. Tačiau mėginimas ieškoti vienos universalios darbo motyvacijos teorijos iš esmės gali būti beprasmis darbas. Vadovams privalu žinoti įvairias motyvacijos teorijas, išmanyti, kaip geriausiai remtis jomis ir kaip jos gali būti efektyviai pritaikomos konkrečiose darbo situacijose (Liao ir kt., 2017).

Kalbant apie konkrečias teorijas, galima būtų įvardyti poreikių, proceso, pasiekimų motyvacijos, motyvacijos proceso, lūkesčių teorijas. Visos jos labai dažnai taikomos praktikoje ir

būtent jų pagrindu labai dažnai formuojamos ir atskiros motyvacijos sistemos konkrečiose organizacijose (Liao ir kt., 2017).

Poreikių (turinio) teorijos (siekia nustatyti žmonių poreikius, jų susijusias stipriąsias puses ir tikslus, kurių jie siekia norėdami patenkinti savo poreikius; akcentuoja pačių poreikių prigimtį ir tai, kas motyvuoja; nepaaiškina ryšio su elgsena (pvz., Maslow, Herzbergo, McClelendo teorijos) (Liao ir kt., 2017).

Proceso teorijos siekia nustatyti santykius tarp dinaminių kintamųjų, kurie sudaro motyvaciją; domisi, kaip inicijuojama, nukreipiama ir palaikoma elgsena, akcentuoja patį motyvacijos procesą (pvz., Vroomo, Porterio ir Lawlerio teorijos). Pasak teorijos, darbuotojų motyvaciją įtakoja dviejų tipų veiksniai (Kent, 2014):

- Motyvuojuojantys veiksniai (susiję su darbo turiniu - kuriantys darbuotojų pasitenkinimą – pasiekimai, pripažinimas, pats darbas, atsakomybė, tobulėjimas);
- Higieniniai veiksniai (susiję su darbo kontekstu; kai jie kritinės būklės, gali sukelti nepasitenkinimą darbu; juos patenkinus nesukuriamas pasitenkinimas darbu; tai organizacijos politika, valdymo stilius, kontrolė, techninės galimybės, atlyginimas, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos).

McClellando pasiekimų motyvacijos teorija įpareigoja, jog visi motyvai gali būti išdėstyti hierarchiškai pagal įtaką elgesiui ir išmokstami. Pagal šią teoriją žmonės išmokta sieti savo teigiamus ar neigiamus jausmus su tuo, kas nutinka jiems ar jų aplinkoje, todėl skirtingai poreikiai nevienodai svarbūs skirtingiems individams (Ferrero ir kt., 2018). Taip pat pabrėžiama trijų poreikių svarba: pasiekimų motyvas (svarbiausias motyvas organizacijos augimui ir sėkmei; paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius); valdžios motyvas (remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms, juos kontroliuoti); priklausymo (afiliacijos) motyvas (remiasi pastangomis vienyti žmones socialiniu tikslu) (Galiniene, 2015).

Pagal šią teoriją žmonės įvairiai reaguoja į įvairius motyvatorius, tai priklauso nuo turimų nuostatų, požiūrių, vertybių. Valdžios nori atviri, energingi žmonės, tinkami būti vadovais. Žmonės, siekiantys pasiekimų, rizikuoja saikingai, nebijo asmeninės atsakomybės ir laukia tinkamo atlyginimo (dominuojantis verslininko motyvas). Tiriant žmones, kurių aukščiausias motyvas yra pasiekimai, nustatyti tokie jų bruožai: vidutinis užduočių sudėtingumas, asmeninė atsakomybė už veiklą, aiškus ir vienareikšmiškas grįžtamasis ryšys ir polinkis į inovacijas. Vadovams yra svarbiausi valdžios ir pasiekimų poreikiai (Ferrero ir kt., 2018).

Motyvacijos proceso teorijos tiria, kaip darbuotojai pasirenka, kokius veiksmus atlikti ir kiek pastangų į juos įdėti, t. y. jos padeda suprasti, kodėl darbuotojai pasirenka vieną ar kitą elgsenos modelį ir įdėsimų pastangų lygį. Aiškinama, kodėl ir kaip atsiranda motyvacija. Skiriamos 3 pagrindinės teorijos – lūkesčių, tikslų ir lygybės (teisingumo) teorijos (Čiegis, 2018).

Vroom lūkesčių teorija tvirtina, kad individo elgesį atspindi jo paties kelti tikslai ir tikėjimas, kad tai, ką individas išmoks, padės jo tolesnei sėkmei. Pagal šią teoriją, vieni žmonės teikia prioritetus vieniems laukiamiems veiklos rezultatams, kiti žmonės – kitiems. Žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai (motyvacija = $L \times I \times V$) (Krajnc, Glavič, 2005):

- Lūkestis – išreiškiami stipria viltimi, kad į darbą įdėtos pastangos leis jį sėkmingai atlikti (“Jei tai darysiu, kokia sėkmės tikimybė?”).
- Instrumentalumas – išreiškia darbuotojo įsitikinimą, kad atlikus darbą, atlygis bus gautas. Jei asmuo mato, kad skatinimas vyksta iškart po darbo atlikimo instrumentalumas bus didelis (“Ar sėkmingai atlikęs veiklą pasieksiu norimą rezultatą?”).
- Valentingumas (vertingumas) – konkretaus laukiamo rezultato patrauklumas individualiam darbuotojui (“Kiek man tas rezultatas yra vertingas?”).

Pagal tikslų iškėlimo teoriją žmonės motyvuoja su jais suderinti arba jų pačių išsikelti tikslai. Svarbu, kad darbuotojai susitapatintų ar pritartų tikslams. Tam tikslinga juos įtraukti į tikslų iškėlimo procesą. Konkretūs tikslai lemia geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai; sudėtingi tikslai sąlygoja geresnius rezultatus, nei lengvi tikslai; norint motyvuoti sudėtingais konkrečiais tikslais, būtina gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų (Krajnc, Glavič, 2005).

Visos motyvacijos teorijos kartu pabrėžia ir tai, jog svarbu garantuoti organizacinę teisingumą (turėti veiksmingą skundų procedūrą, užtikrinti plačią abipusę komunikaciją). Ne mažiau svarbu sukurti bendruomenės jausmą (kurti vertybinį vientisumą, dalintis teisingai, akcentuoti tarpusavio bendradarbiavimo naudą ir komandinį darbą, sutarimą). Galiausiai – palaikyti darbuotojų tobulėjimą (po pirmų darbo metų duoti darbo iššūki, suteikti daugiau įgaliojimų, tobulinimosi veiklų, saugumą) (Krajnc, Glavič, 2005).

Asmeniniai pagrindai, reikalingi organizacinei pilietybei – polinkis bendradarbiauti, padėti, rūpintis ir būti sąžiningam. Nuostatų pagrindas rodo, kad darbuotojai įsitraukia į organizacinę pilietybę siekdami atliepti organizacijų veiksmus. Organizacinė pilietybė siejasi su motyvacinėmis dimensijomis, pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimu. Pilietybės tapatybei atsirasti darbuotojas turi suvokti, kad su juo elgiamasi teisingai, kad procedūros ir pasekmės yra teisingos. Tarp pilietybės ir teisingumo yra tiesioginis ryšys – tą įrodė daug tyrimų (Kent, 2014; Boyes ir kt., 2018).

Procedūrinis teisingumas veikia tai, kaip darbuotojas suvokia organizacijos paramą ir tai savo ruožtu skatina jį atsakyti organizacinės pilietybės elgesiu, kurios pranoksta formalius darbo reikalavimus. Be to, kad organizacinės pilietybės elgsena yra „elgsena aukščiau/virš vaidmens“ arba daugiau nei vien pareiga, ji pasižymi tuo, kad yra savarankiška ir savanoriška iš esmės ir kad

ji nebūtinai pripažįstama ir įvertinama pagal organizacijoje egzistuojančią skatinimo sistemą (Navickas, Navickienė, 2009).

Taigi, apibendrinant matoma, jog nepaisant to, kad egzistuoja daugelis ir pačių įvairiausių motyvacijos teorijų, bet jas visas jungia vienas ir konkretus bei aiškus objektas – t. y. siekis, kad asmens, kurio atžvilgiu yra taikoma atitinkama motyvacijos teorija, lūkesčiai būtų pateisinti kiek įmanoma efektyviau ir greičiau. Kitaip tariant, motyvacijos teorijų pagrindu taikomos motyvacijos sistemos išties turi vieną labai svarbų jas visas tarpusavyje jungiantį elementą – siekį, kad darbdavys, visų pirma, tinkamai identifikuotų visus galimus darbuotojo lūkesčius ir būtent jų pagrindu nustatytų atitinkamą motyvacijos sistemą bei sudarytų prielaidas darbuotojui tobulėti, augti ir didinti savo indėlį į organizacijos veiklą bei kultūrą.

1.1.3. Darbuotojų motyvacija

Darbo motyvai yra priežastys, skatinančios individą dirbti. Darbo motyvacija reiškia asmens troškimą dirbant siekti sau ir organizacijai svarbių tikslų. Motyvai yra: pirminiai motyvai (neiškoti ir pagrįsti fiziologiškai, siekia sumažinti įtampą ar stimuliaciją). Galima nurodyti tokius bendruosius motyvus: neiškoti, bet ir nepagrįsti fiziologiškai, stimuliuojantys motyvai, pvz., smalsumas, manipuliacija, aktyvumas ir prieraišumas; antriniai motyvai (išškoti motyvai, svarbiausi organizaciniame elgsenoje) (Šimanskienė, Paužuolienė, 2011).

Antrinių motyvų pavyzdžiai: padaryti geriau už varžovus; pasiekti arba viršyti sudėtingą tikslą; išspręsti sudėtingą problemą; sėkmingai susitvarkyti su užduotimi-iššūkiu; ištobulinti būdą, kaip ką nors daryti; žmonių įtakojimas siekiant pakeisti jų nuostatas ar elgesį; žmonių ir procesų kontrolė; aukštesnės pozicijos už kitus užėmimas; informacijos ir išteklių kontrolės gavimas; oponento ar priešo įveikimas (Azapagic, Perdan, 2011). Dar daugiau – tai gali būti noras būti mėgstamam žmonių; noras būti priimtam kaip grupės ar komandos dalis; darbas su draugiškais ir bendradarbiaujančiais žmonėmis; harmoningų santykių palaikymas ir konfliktų vengimas; dalyvavimas maloniose socialinėse veiklose; saugaus darbo turėjimas; apsisaugojimas nuo pajamų praradimo arba ekonominės krizės; saugumas ligos ir negalios atvejais; saugumas fizinės nelaimės ar pavojingos sveikatai situacijos atveju; vengimas užduočių ar sprendimų, kurie susiję su pralaimėjimo rizika ir kalte bei abejingumu (Urnėžius, 2004).

Skiriami ir išoriniai motyvai, tai apčiuopiami ir regimi motyvai, kuriais paprastai disponuoja kiti žmonės, pvz., atlyginimo, privilegijų, paaukštinimo siekimas arba baismės vengimas). Išoriškai motyvuota darbinė elgsena vykdoma siekiant materialinių arba socialinių naudų arba vengiant nuobaudų ir vidiniai motyvai (Galinienė, 2015). Motyvai gali būti sugeneruojami individo viduje, tai motyvai, kuriuos individas sieja su užduotimi arba pačiu darbu,

pvz., atsakomybės, pasiekimų, tobulėjimo, išmokimo, patirties įgijimo, iššūkio įveikimo, varžybų paskatos). Iš vidaus motyvuota darbinė elgsena vykdoma dėl jos pačios, dėl paties darbo teikiamų naudų (Ferrero ir kt., 2018).

Motyvacijos darbe samprata, visų pirma, siejama su pačiais motyvais, kurie tam tikrais atvejais gali būti laikomi motyvavimui svarbiais darbuotojų lūkesčiais. Dėl šios priežasties labai svarbu, kad darbuotojas tiksliai identifikuotų, kokie motyvai yra bendrieji, kokie yra antriniai (Peters, 2017).

Kita vertus, ne mažiau svarbu ir tai, jog motyvacijos skatinimas labai dažnai yra susijęs būtent su tuo, ar darbuotojas pasitenkina savo dirbamu darbu. Tai reiškia, kad nuo to, ar darbuotojas pasitenkina atlikdamas savo darbą, labai dažnai priklauso ir jo motyvacija. Tuo tarpu patį pasitenkinimą darbu sudaro šeši komponentai (Brown-Martin, 2017):

1. **Pats darbas.** Tai laipsnis, kiek darbas suteikia individui įdomių užduočių, galimybių mokytis ir galimybių prisiimti atsakomybę. Tai pagrindinis pasitenkinimo darbu šaltinis. Tyrimai rodo, kad grįžtamasis darbo ryšys ir autonomija yra du pagrindiniai darbuotojus motyvuojujantys faktoriai. Tarp darbo savybių, kurios kuria pasitenkinimą darbu, minimas kūrybiškumas, įdomus ir iššūkius teikiantis darbas, karjera, lygios galimybės, šeimai draugiškos programos, prieš priekabiavimą ir žeminimą nukreiptos praktikos.
2. **Darbo užmokestis.** Finansinio įvertinimo suma ir jos adekvatumas vertinant su kitų organizacijos narių finansiniu įvertinimu. Darbo užmokestis yra reikšmingas, bet kartu sudėtingas pasitenkinimo darbu faktorius. Pinigai ne tik padeda žmonėms patenkinti savo pagrindinius poreikius, bet ir yra įrankis tenkinti jų aukštesnio lygmens poreikius. Darbuotojai dažnai darbo užmokestį vertina kaip atspindį vadovų požiūrio į juos ir jų įnašą į organizacijos veiklą. Papildomos paskatos taip pat svarbios, bet ne tiek. Viena iš priežasčių – kad darbuotojai nežino, kiek kainuoja jiems organizacijos teikiamos įvairios papildomos paskatos ir yra linkę jas nuvertinti ar vertinti nepakankamai. Tyrimai rodo, kad jei darbuotojai gali lanksčiai pasirinkti, kokių paskatų jie nori iš to paketo, ką siūlo organizacija, jie yra labiau patenkinti paskatomis ir darbu (Čiegis, 2018).
3. **Karjeros galimybės.** Karjeros galimybės turi įvairų poveikį pasitenkinimui darbu, nes paaukštinimas gali būti įvairių formų ir sietis su įvairiais įvertinimais. Pvz., žmonės, kurie paaukštinami dėl darbo trukmės (išdirbtų metų), jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu nei tie darbuotojai, kurie paaukštinami už darbo pasiekimus. Paaukštinimas pakeliant atlyginimą 10 proc. nėra toks tenkinantis kaip paaukštinimas padidinant atlyginimą 20 procentų. Šie skirtumai paaiškina, kodėl vykdomieji paaukštinimai

aukštesniuose organizacijos lygmenyse teikia daugiau pasitenkinimo nei paaukštinimai žemesniuose organizacijos lygmenyse (Koplin ir kt., 2007). Pastaraisiais metais, kai organizacijų struktūra ir hierarchija mažėja, tampa vis horizontalesnė, tradicinis kilimas karjeros laiptais tampa sunkiai įmanomas ir vis mažiau geidžiamas tikslas. Dabar tobulėjimo galimybės suvokiamos kaip pozityvi darbo aplinka, galimybės augti intelektualiai ir tobulinti/plėsti įgūdžių bazę.

4. **Kolegos.** Darbo grupės arba komandos pobūdis taip pat turi įtaką pasitenkinimui darbu. Draugiški, bendradarbiaujantys kolegos ar komandos nariai veikia individų pasitenkinimą darbu. Darbo grupė, ypač „tvirta“ komanda tarnauja kaip paramos, komforto, patarimo, pagalbos šaltinis individualiems nariams. Autorių aptarti tyrimai (Lee ir kt., 2018) rodo, kad grupių nariai, kurių darbo atlikimas reikalauja didesnio tarpusavio priklausymo, suteikia didesnę pasitenkinimą. Gera darbo grupė ar komanda daro darbą „smagesnį“, įdomesnį. Tačiau šis faktorius nėra esminis pasitenkinimui darbu. Kita vertus, jei nėra sutarimo su bendradarbiais, tai mažina pasitenkinimą darbu. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie nepitaria komandiniam darbu ir konkrečiai savivaldžioms komandoms, yra mažiau patenkinti darbu nei tie, kurie pritaria tokiam darbu.
5. **Darbo sąlygos (aplinka).** Darbo sąlygos turi vidutinį poveikį pasitenkinimui darbu. Jei darbo sąlygos geros (pvz., šviri, jauki aplinka), personalui bus lengviau atlikti savo darbą. Jei darbo sąlygos yra blogos (pvz., karšta, triukšminga), personalui bus sunkiau atlikti savo užduotis. Aplinkos poveikis yra panašus kaip ir darbo grupių. Dauguma žmonių neteikia daug reikšmės darbo sąlygoms, jei jos nėra labai blogos. Be to, kai skundžiamasi darbo sąlygomis, dažnai tai būna niekas kitas, tik kitų problemų pasireiškimas (Brown-Martin, 2017).

Pasitenkinimo darbu pasekmės: geresnė darbo kokybė; mažesnė darbuotojų kaita; mažesnis polinkis į pravaikštas; geresnė psichinė sveikata; greitesnis naujų darbo užduočių išmokimas; mažiau darbinių nelaimių; mažiau darbo prasižengimų (Koplin ir kt., 2007). Klausimas, ar darbu patenkinti darbuotojai dirba geriau, jau daug metų tiriamas. Nėra vienareikšmiškų rezultatų, bet sutariama, kad ryšys tarp pasitenkinimo ir darbo kokybės yra teigiamas, tik gal ne toks didelis, kaip liaudies išmintis byloja apie laimingą darbuotoją kaip produktyvų darbuotoją.

Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir kokybės yra sudėtingas. Autorių aptarti tyrimai (Nemli, 2010) rodo, kad piniginis skatinimas yra stiprus faktorius kokybei. Taip pat tyrimai rodo, kad pasitenkinimas nebūtinai turi vesti prie individualaus darbo pagerėjimo, bet gali pagerinti padalinio ir organizacijos lygmens darbą.

Bendrai, pasitenkinimas darbu nėra galutinis darbuotojo darbo tikslas, tačiau kartu su kitomis dimensijomis turėtų vaidinti svarbų vaidmenį tiriant ir taikant organizacinės elgsenos teoriją. Tyrimai rodo, kad tarp pasitenkinimo darbu ir darbo keitimo yra vidutinio stiprumo ryšys (Galiniene, 2015). Jei pasitenkinimas darbu aukštas, noras keisti darbą žemas ir atvirkščiai. Be pasitenkinimo darbu darbuotoją norą keisti darbą veikia ir kiti faktoriai, pvz., amžius, pareigos, įsipareigojimas organizacijai. Kai kurie žmonės neįsivaizduoja darbo kitoje organizacijoje, todėl lieka darbe, kad ir kaip nepatenkinti juo būtų. Kaip galima padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Šimanskienė, Petrulis, 2014):

- Padaryti darbą smagesnį (padeda linksmos, smagios organizacinės kultūros puoselėjimas, kuris mažina darbo nuobodumą ir didina pasitenkinimo darbu galimybes).
- Skirti žmonėms darbus, kurie atitinka jų interesus ir įgūdžius. Tam būtina žinoti darbuotojų pomėgius ir įgūdžius, pažangios kompanijos skiria labai daug dėmesio tirdamos darbuotojų gebėjimus ir parinkdamos jiems tinkamiausias darbo užduotis.
- Organizuoti darbą taip, kad jis teiktų daugiau jaudulio ir pasitenkinimo (suteikti daugiau atsakomybės, didinti įvairovę, reikšmingumą, tapatybę, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį).
- Pasitenkinimas darbu liečia darbuotojo nuostatą darbo atžvilgiu, o įsipareigojimas yra organizacijos lygmens dalykas, tarp jų nustatytas stiprus ryšys. Visuomet galima rasti darbuotojų, kurie yra patenkinti darbu, bet nemėgsta, pvz. labai biurokratinės organizacijos struktūros ir inžinierių, kurie nepatenkinti dabartinėmis pareigomis, bet labai atsidadė bendrai aukštųjų technologijų organizacijos vizijai, kurios laikosi jų firma (Lee ir kt., 2018).
- Teorijoje pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas laikomi skirtingomis nuostatomis. Šiandieninių naujovių fone (įmonių jungimas, darbuotojų mažinimas, darbas nuotoliniu būdu (internetinėmis komunikacijomis), globalizacija, įvairovė) įsipareigojimas iškilo kaip labai svarbus tyrimų objektas. Kai kurie tyrinėtojai sako, kad įsipareigojimas organizacijai yra vienas didžiausių šių dienų iššūkių (Čiegis ir kt., 2010).

Įsipareigojimas organizacijai kaip nuostata gali būti apibrėžiamas kaip: stiprus noras išlikti tam tikros organizacijos nariu; noras dėti daug pastangų organizacijai labui; aiškus tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais (Atkočiūnienė, 2014). Įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo: asmeninių faktorių (amžius, pareigos organizacijoje, karjeros galimybės, asmeninės savybės); organizacinių faktorių (darbo procesų modeliavimas, vertybės, parama, procedūrų

pagrįstumas, vadovavimo stilius); neorganizacinių faktorių, pvz., alternatyvios darbo galimybės darbuotojui priėmus sprendimą dirbti organizacijoje (Damašienė, 2016).

Įsipareigojimą organizacijai sudarančios dimensijos: 1. emocinis įsipareigojimas (emocinis darbuotojo prisirišimas, tapatinimasis ir įsitraukimas į organizaciją); 2. darbo trukmės įsipareigojimas (pagrįstas baime dėl praradimų, kurie įvyks palikus organizaciją – kad bus prarasti pasiekti privalumai – pelnytos karjeros galimybės, papildomi privalumai); 3. normatyvinis įsipareigojimas (darbuotojų pareigos jausmas pasilikti organizacijoje, nes jie privalo, nes tai teisingas dalykas) (Damašienė, 2016).

Apibendrinant matyti, jog galima išskirti daugybę su motyvacija darbe susijusių elementų, tačiau ypatingai svarbu tai, jog darbdavys galėtų taikyti kiek įmanoma daugiau priemonių, kuriomis būtų užtikrinamas kuo kompleksiškesnis darbuotojų motyvavimas ir su tuo susijusios prielaidos.

1.2. Literatūros apie darbuotojų lojalumą apžvalga

1.2.1. Lojalumo samprata

Darbuotojų lojalumas dažnai klaidingai siejamas su darbuotojų finansiniu skatinimu. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir kokybės yra sudėtingas. Būtina pažymėti, kad piniginis skatinimas yra stiprus faktorius kokybei. Taip pat tyrimai rodo, kad lojalumas nebūtinai turi vesti prie individualaus darbo pagerėjimo, bet gali pagerinti padalinio ir organizacijos lygmens darbą (Vokic, Vidovic, 2019).

Lojalumas gali būti suprantamas kaip tam tikras darbuotojo įsipareigojimas. Įsipareigojimas organizacijai kaip nuostata gali būti apibrėžiamas kaip stiprus noras išlikti tam tikros organizacijos nariu, noras dėti daug pastangų organizacijos labui, aiškus tikėjimas organizacijos vertybėmis ir tikslais (Vokic, Vidovic, 2019).

Toks įsipareigojimas (kaip lojalumo išraiška) organizacijai priklauso nuo asmeninių faktorių (amžius, pareigos organizacijoje, karjeros galimybės, asmeninės savybės); organizacinių faktorių (darbo procesų modeliavimas, vertybės, parama, procedūrų pagrįstumas, vadovavimo stilius); neorganizacinių faktorių, pvz., alternatyvios darbo galimybės darbuotojui priėmus sprendimą dirbti organizacijoje (Azapagic, Perdan, 2011).

Tačiau ne visi mokslininkai lojalumo sampratą sieja su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai:

- Lojalumas yra darbuotojo demonstruojamas prieraišumas bei organizacijai palanki elgsena (Chang ir kt., 2010).

- Lojalumas, tai darbuotojo sprendimas likti su organizacija ir konstruktyvus elgesys organizacijos atžvilgiu, nepaisant kai kurių nepasitenkinimą sukeliančių aspektų (Guillon ir Cezanne, 2014).
- Lojalumas, tai darbuotojo prierašumo jausmas darbdavio atžvilgiu (Tomic, 2018).

Pabrėžtina, kad žmogiškieji ištekliai yra tas esminis ir unikalus faktorius, kurio kitos organizacijos negali turėti būtent todėl, kad jis yra unikalus ir gali priklausyti tik vienai konkrečiai organizacijai – kitos organizacijos šio ištekliaus (dėl to, kad jis yra unikalus) neturi galimybės turėti ir atkartoti. Būtent dėl šios priežasties kiekviena organizacija privalo didinti savo darbuotojų lojalumą ir būtent šiame kontekste turėtų būti suprantamas darbuotojų lojalumas (Azapagic, Perdan, 2011).

Kalbant apie darbuotojų lojalumą, organizacijos yra linkusios taip valdyti savo žmogiškuosius išteklius, kad išsaugotų turimą unikalumą. Kitaip tariant, organizacijos privalo siekti, jog neprarastų įgyto unikalumo (žmogiškųjų išteklių atžvilgiu) ir tokiu būdu kartu išsaugotų ir savo turimą konkurencinį pranašumą (Quaddus, Siddique, 2016). Ir vien jau tai lemia, kad organizacijos turi tinkamai išanalizuoti ir įvertinti lojalumo sampratą bei padarinius (Quaddus, Siddique, 2016).

Tam, jog žmogiškųjų išteklių valdymas iš tiesų prisidėtų prie darbuotojų lojalumo, turi būti taikomi bent šie principai: a) organizacijos vadovybė turi suvokti, jog investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios kaip ir bet kurios kitos investicijos; b) organizacijos vadovybė privalo atsižvelgti į personalo keliamus reikalavimus, iššūkius ir pageidavimus sudarydama organizacijos strateginius planus; c) pagrindinės priemonės ir svertai turi atspindėti ne organizacijos siekį, kad darbuotojai paklustų vadovybei ir organizacijai, bet kad patys darbuotoja būtų suinteresuoti atsiduoti organizacijai; d) toks strateginis požiūris (susijęs ypač su tinkamu personalo valdymu) privalo būti ilgalaikis ir negali būti tik fragmentuotas – visi organizacijos padaliniai turėtų būti suinteresuoti organizacijos augimu ir plėtra, taip pat tinkamu žmogiškųjų išteklių valdymu (Bakanauskienė, 2008).

Apibendrinant pažymėtina, jog lojalumo sampratą lemia ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, bet taip pat ir daugelis kitų veiksnių (rinkodaros strategija, geografinė darbo vieta, ryšiai su klientais, partneriais ir tiekėjais, taip pat daugelis kitų veiksnių). Būtent žmogiškieji ištekliai yra tas unikalus (t. y. nepakeičiamas) organizacijos elementas, kuris didžiąja dalimi lemia atitinkamos organizacijos konkurencinį pranašumą.

1.2.2. Darbuotojų lojalumo formos

Pastebima, kad lojalumo samprata tiesiogiai paveikia kiekvieno iš darbuotojų padėtį ir tai, kaip darbuotojai turėtų vertinti kiekvieno iš jų atžvilgiu taikomus lojalumo reikalavimus bei kitus susijusius aspektus. Tačiau ne mažiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip konkrečiai lojalumas gali pasireikšti kiekvieno darbuotojo veikloje, t. y. ką turėtų daryti kiekvienas darbuotojas, kad jis galėtų tinkamai įgyvendinti jam tenkančią lojalumo pareigą ir tokiu būdu sėkmingai atlikti jam skiriamas užduotis bei funkcijas (Liao, 2018).

Vyrauja trys darbuotojų organizacijai lojalumo formos, t. y. emocinis, tęstinis ir normatyvinis lojalumas (Meyer, Allen, 1990). Bendrai, šios trys formos yra plačiausiai naudojamos, todėl jomis bus remiamasi šiame darbe (Bloemer, Odekerken-Schroder, 2003).

Emocinis lojalumas pasižymi darbuotojo prisirišimu prie organizacijos, emociniu identifikavimuosi su organizacija bei emociniu įsitraukimu. Materialinis lojalumas – darbuotojas įvertina galimus nuostolius (ekonominius) paliekant organizaciją. Tuo tarpu normatyvinis lojalumas, tai pareigos likti organizacijoje suvokimas (Bloemer, Odekerken-Schroder, 2003).

Darbuotojų lojalumo formas pabrėžtina tai, jog būtent tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas ne tik prisideda prie lojalumo didinimo, bet taip pat gali padidinti įmonės našumą ir procesų valdymo efektyvumą. Todėl labai svarbu, jog organizacijos vadovai parinktų toki žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuris geriausiai atspindėtų visus šiuos aspektus – tiek darbuotojų lojalumo padidinimą, tiek konkurencinio pranašumo didinimą, tiek darbuotojų našumo ir procesų valdymo efektyvumo optimizavimą (Raiput ir kt., 2016).

Kiekvienos organizacijos vadovai, pasirinkdami žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą, privalo numatyti alternatyvias strategijas, kurios galėtų būti pritaikomos tais atvejais, kai konkurentai, pasinaudodami organizacijos trūkumais, siekia pervilioti darbuotojus ar pan., tokiu būdu sumažindami darbuotojų lojalumą (Atkočiūnienė, 2014). Todėl nepakanka, kad būtų taikoma viena strategija, o būtina, jog organizacijos vadovai numatytų ir atskiras alternatyvas (Nemli, 2010). Tik tokiu būdu bus užtikrintas tinkamas žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos funkcionavimas ir parinktos tinkamiausios bei efektyviai funkcionuojančios lojalumo formos (Bakanauskienė, 2008).

Kiekviena organizacija privalo tiksliai identifikuoti, koks esminis pokytis privalo būti įgyvendintas tam, jog būtų galima tinkamai taikyti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemas. Visais atvejais, siekiant numatyti konkrečias darbuotojų lojalumo formas, būtina numatyti organizacijos (ir atitinkamai personalo vadybos) strategiją, kuri leistų operatyviai reaguoti į rinkoje kintančias sąlygas (Bakanauskienė, 2008).

Kartu atkreiptinas dėmesys ir į tai, jog specialios nuostatos, susijusios su lojalumu ir interesų konflikto vengimu, yra numatytos tam tikrų rūšių darbuotojams (pavyzdžiui, dirbantiems viešajame sektoriuje). Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo 3 straipsnio 1 dalyje nurodomos tokios viešųjų interesų viršenybei užtikrinti deklaruojančių asmenų pareigos:

- 1) nešališkai, sąžiningai ir tinkamai atlikti tarnybines pareigas;
- 2) teisės aktų nustatyta tvarka ir priemonėmis vengti interesų konflikto ir elgtis taip, kad nekiltų abejonių, kad toks konfliktas yra;
- 3) nesinaudoti tarnybėmis pareigomis ar tarnybiniu statusu asmeninei naudai gauti;
- 4) priimdami sprendimus, vadovautis įstatymais ir visų asmenų lygybės principu;
- 5) nesinaudoti viešai neskelbiama tarnybine informacija ne tarnybinei veiklai;
- 6) nesinaudoti ir neleisti kitiems naudotis valstybės ar savivaldybių valdomu turtu ne tarnybinei veiklai, išskyrus įstatymuose ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose nustatytas išimtis (LR viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas).

Taigi, kaip matyti iš įstatyminio reglamentavimo, tam tikriems asmenims nustatomos specialios pareigos, susijusios ne tik su šių asmenų viešųjų ir privačių interesų derinimo aspektu, tačiau taip pat ir su jų lojalumu atitinkamai organizacijai, kurioje jie dirba (Lee ir kt., 2015).

Apibendrinant pastebima, kad mokslininkai išskiria tris pagrindines darbuotojų lojalumo formas, t. y. emocinis lojalumas, tęstinis ir normatyvinis lojalumas. Tačiau pažymėtina, jog tai, kokias konkrečiai darbuotojų lojalumo formas pasirenka kiekviena organizacija, priklauso būtent nuo pačios organizacijos, visais atvejais kiekvienos organizacijos vadovybė, siekdama to, jog būtų parinktos tinkamiausios darbuotojų lojalumo formos, turi visuomet atsižvelgti į tai, ar atitinkamoje organizacijoje yra skatinama ir auginama lojalumo kultūra bei kokios konkrečios yra tokios kultūros ypatybės.

1.2.3. Darbuotojų lojalumą formuojantys veiksniai

Pastebima, kad darbuotojų lojalumas nesiformuoja savaime, jį lemia platus veiksnių rinkinys. Analizuojant darbuotojų lojalumą formuojančius veiksniai pastebima, kad skiriamos dvi pagrindinės grupės, t. y. organizacinio lygmens veiksniai ir individualaus lygmens veiksniai. Nurodomi konkretūs organizaciniai veiksniai – darbuotojų ugdymas, darbuotojų įgalinimas, komandinis darbas, vadovavimas, darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, vadovybės įsipareigojimas kokybės kultūrai, darbuotojų įvertinimas. Išskiriami penki individualaus lygmens veiksniai – lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, šeiminė padėtis (Vilkaitė-Vaitonė, Sologubas, 2019).

Pastebima, kad darbuotojų lojalumą lemia darbo užmokesčio, atitinkančio rinkos sąlygas, mokėjimas, saugumas, draugiška darbo atmosfera, kiekvieno darbuotojo supažindinimas su įmonės filosofija, pripažinimas ir tinkamas įvertinimas, galimybė tobulėti (Komskienė ir kt., 2009). Girdauskienė (2011) pateikia kiek kitokį veiksmų skirstymą ir teigia, kad individualūs veiksniai yra aktyvūs, o organizaciniai – pasyvūs. Individualiems veiksniai priskiriama darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu, įtakos organizaciniams veiksniams darymas. Organizaciniams veiksniams priskiriamas organizacijos įvaizdis, tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas organizacija, darbo pozicijos aiškumas, psichologinis saugumą.

Kalbant apie darbuotojų lojalumą formuojančius veiksmus būtina paminėti du pagrindinius žmogiškųjų resursų valdymo modelius / teorijas, o konkrečiai – perspektyvų kompleksą, pagal kurį organizacijos žmogiškieji išteklių vertinami kaip kūrybingas ir perspektyvus bei išradingas organizacijos elementas, taip pat aptariama ir organizacinio elgesio teorija, pagal kurią žmogaus elgesys konkrečioje situacijoje priklauso nuo pačių įvairiausių veiksmų. Būtent šios teorijos kontekste ir turėtų būti vertinama darbuotojų lojalumo skatinimo kultūra (Bakanauskienė, 2008).

Neabejotina, jog būtent žmogiškieji išteklių iš tiesų daro itin didelę įtaką konkrečios organizacijos konkurenciniam pranašumui bei darbuotojų lojalumui. Tokia pozicija grindžiama ne tik mokslininkų darbuose pateikiamomis teorinėmis nuostatomis, bet taip pat ir empirinių tyrimų duomenimis. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, jog žmogiškųjų išteklių vadyba turi būti strateginiu, vienu iš galimų darbo santykių vadybos metodų, kuriuo akcentuojama, kad organizacijos personalo intelektinių gebėjimų panaudojimas yra lemiamas faktorius, kuris daro įtaką konkurenciniam pranašumui. Kitaip tariant, darbuotojų lojalumą nulemiantys veiksniai turi būti tiesiogiai siejami su pačios organizacijos intelektiniais gebėjimais (Stasiškienė, 2016).

Atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių vadybos poveikio konkurenciniam pranašumui intensyvumą, galima išskirti „kieta/griežta“ ir „švelnia/minkšta“ žmogiškųjų išteklių vadybą darbuotojų lojalumo skatinimo kontekste (tokiu būdu siekiant padidinti ir atitinkamos organizacijos gaunamą naudą). Pirmuoju atveju toks poveikis pasireiškia tiesioginėmis ir gana griežtomis priemonėmis, tuo tarpu antruoju atveju tokios priemonės yra visiškai kitokio pobūdžio – jomis suteikiama daugiau laisvės personalo darbuotojams, jie įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, taip pat ir tuo aspektu, kuriuo būtų galima padidinti atitinkamos organizacijos konkurencinį pranašumą. Ir vienu, ir kitu atveju, manoma, kad darbuotojų lojalumas yra formuojamas ir tokiu būdu skatinama darbuotojų lojalumo kultūra atitinkamoje organizacijoje (Boyes ir kt., 2018).

Vienas iš labai reikšmingų aspektų taip pat yra ir tai, jog būtent dėl poreikio užtikrinti darbuotojų lojalumą (taigi, ir garantuoti tinkamą žmogiškųjų išteklių vadybą) organizacijos gali ir

yra priverstos reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas. Kitaip tariant, tarp būtinybės užtikrinti darbuotojų lojalumą, žmogiškųjų resursų vadybos ir prisitaikymo prie vis kintančių rinkos sąlygų yra tiesioginė koreliacija, o organizacijos vadovybė privalo ieškoti būdų, kaip galėtų užtikrinti tinkamą šios koreliacijos veikimą (Peters, 2017).

Pabrėžtina, kad pripažįstamas ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų lojalumo skatinimo. Nėgana to, šiai koreliacijai skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi būtent žmogiškųjų išteklių valdymas laikomas esminiu faktoriumi darbuotojų lojalumui padidinti (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012). Kita vertus, organizacijos, kurios vykdo tinkamą žmogiškųjų išteklių vadybą, be kita ko, gali tinkamai prisitaikyti ir prie kintančių rinkos sąlygų, o tai taip pat yra svarbus veiksnys, didinant darbuotojų lojalumą (Peters, 2017).

Tokiu būdu, manytina, tinkamai identifikuota koreliacija tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos konkurencinio pranašumo. Nors personalas yra viena esminių organizacijos dalių, tačiau užsienio autorių darbuose akcentuojama ne koreliacija tarp šių dviejų atskirų elementų, tačiau tai, jog personalo ugdymą lemia ne kas kita, o organizacijos vadovo priimti tinkami sprendimai. Tik tai leidžia garantuoti tinkamą žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos taikymą ir sudaryti prielaidas numatyti tuos faktorius, kurie lemia tinkamą darbuotojų lojalumą formuojančią sistemą (Boyes ir kt., 2018).

Pabrėžtina, kad kiekvienas veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų lojalumo formavimo, turi būti vertinamas kompleksiskai (t. y. atsižvelgiant ne tik į tai, kaip žmogiškųjų resursų vadyba turėtų pasireikšti organizacijos valdymo (siekiant didinti jos konkurencinį pranašumą) kontekste, tačiau taip pat įvertinant ir atskirus kai kurių organizacijų ypatumus bei poveikį darbuotojų lojalumo formavimuisi) (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012).

Nėra jokių abejonių, kad kalbant apie darbuotojų lojalumo formavimą, tinkamam žmogiškųjų resursų valdymui įvertinti būtina išanalizuoti visus įmanomus veiksnys, susijusius su darbuotojų poreikiais (tiek atlygio sistema, tiek darbo laiku, tiek darbdavio lankstumu, tiek darbovietės patogumu, tiek ir daugeliu kitų sąlygų) ir būtent šių veiksnių pagrindu numatyti tas priemones, kurios prisideda prie darbuotojų lojalumo formavimo (Boyes ir kt., 2018).

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugelis įmonių iš esmės nededa jokių pastangų tam, kad galėtų tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius ir tokiu būdu padidinti darbuotojų lojalumą. Todėl tinkamas žmogiškųjų resursų valdymo metodas turėtų tapti natūraliai integralia kiekvienos organizacijos strategijos dalimi, o organizacijos personalo poreikiai – kiekvieno iš organizacijos vadovų pagrindine atsakomybe (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012).

Kiekviena iš organizacijų, siekdama taikyti tokią žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą, kuri būtų orientuota į organizacijos darbuotojų lojalumo didinimą, turėtų pasirinkti tokį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, kuris koncepciškai tiktų tai konkrečiai bendrovei ir, viena

vertus, patenkintų organizacijos darbuotojų lūkesčius, kita vertus, atlieptų ir organizacijos siekius padidinti darbuotojų lojalumą (Boyes ir kt., 2018).

Šiame kontekste ypatingai akcentuojamas personalo kaip natūralios organizacijos dalies pobūdis. Personalas turi būti laikomas autentišku ir visiškai unikaliu kiekvienos organizacijos elementu, lemiančiu kiekvienos organizacijos konkurencinį pranašumą (Boyes ir kt., 2018). Tai reiškia, kad gali būti skirtingai vertinamas personalo pobūdis darbuotojų lojalumo didinimo kontekste (ir atitinkamai personalui taikytinas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas).

Apibendrinant matyti, jog darbuotojų lojalumą formuojantys veiksniai iš esmės priklauso būtent nuo to, kokią konkrečią metodologiją kiekvienu konkrečiu atveju pasirenka kiekvienos organizacijos vadovybė. Tuo atveju, jeigu tokios metodologijos organizacija neturi, kyla didelė grėsmė, kad darbuotojų lojalumą nulemiantys veiksniai nebus pakankamai efektyvus ir nesukus organizacijoje tinkamos darbuotojų lojalumo kultūros.

1.2.4. Lojalumo didinimo priemonės

Suprantama, jog šiame darbe nėra galimybės apžvelgti visų įmanomų darbuotojų lojalumo priemonių, tačiau tikslinga apžvelgti bent pagrindines priemones, kurias gali taikyti įvairių organizacijų vadovybė, siekdama kiek įmanoma labiau padidinti darbuotojų lojalumą ir tokiu būdu sukurti didesnę naudą pačiai organizacijai (Brown-Martin, 2017).

Pabrėžtina, kad būtent pagal darbuotojų lojalumo didinimo priemonių taikymo ir darbuotojų pasitenkinimo organizacijos kultūra tarpusavio koreliaciją gana gerai atskleidžiama, kaip atskiri žmogiškųjų resursų vadybos elementai daro įtaką tiek organizacijos siekiamiems tikslams, tiek ir organizacijos personalui (Atkočiūnienė, 2014). Pabrėžtini šie elementai, kurie yra itin svarbūs, siekiant nustatyti tinkamas darbuotojų lojalumo didinimo priemones: tinkamas verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių suderinimas bei pačių naujausių ir tinkamiausių metodologinių nuostatų įtvirtinimas konkrečios organizacijos strategijoje (Brown-Martin, 2017).

Svarbu ir tai, jog organizacijų vadovai, norėdami taikyti tinkamą žmogiškųjų išteklių vadybos metodą didinant darbuotojų lojalumą, turėtų išsamiai įvertinti tiek doktrines prielaidas, tiek ir praktinius elementus, susijusius su konkrečia organizacija, kurioje siekiama taikyti atitinkamą žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą ir tokiu būdu kiek įmanoma labiau padidinti kiekvieno konkretaus ir visų darbuotojų apskritai lojalumą. Šiuo atveju nepakanka, kad organizacijos personalas būtų įtrauktas į sprendimų priėmimo procesą (nors tai, savaime suprantama, tikrai svarbu), tačiau yra būtina tai, kad organizacijos vadovai nuolat ir sistemingai atliktų darbuotojų motyvacijos sistemos peržiūrą, taip pat garantuotų, kad sistema tinkamai funkcionuos ir (o tai ypatingai svarbu) reaguos į besikeičiančios rinkos aplinkybes bei į kintančius

organizacijos personalo poreikius. Būtent tai sudarytų prielaidas darbuotojų lojalumui padidinti (Čiegis, 2018).

Šiame kontekste akcentuotina tai, jog konkrečios metodologijos, kuri būtų skirta darbuotojų lojalumui padidinti ir konkrečioms priemonėms numatyti, pasirinkimui itin aktualus doktrininių prielaidų įvertinimas ir pasirinkimas. Būtent tai lemia, kad vienu ar kitu atveju taikomi žmogiškųjų išteklių vadybos metodai reikšmingai skiriasi nuo kitose organizacijose taikomų metodologijų ir atitinkamai numatomos skirtingos priemonės, skirtos darbuotojų lojalumui didinti. Mokslininkai (Putri, Yuliansyah, 2017; Labuschagne, 2017; Apergis, Georgellis, 2018) išskiria tris pagrindines darbuotojų lojalumą užtikrinančias priemones, t. y. adaptavimas, motyvavimas ir karjeros planavimas.

Kaip viena iš priemonių adaptavimas mokslininkų išskirtas, kadangi kalbant apie lojalumą, daug dėmesio yra skiriama darbuotojo darbo pradžioje. Tam, kad darbuotojas taptų lojalus organizacijai, svarbu, kad darbo pradžioje įvyktų tinkama adaptacija. Darbuotojų adaptavimo sistemą sudaro (Apergis, Georgellis, 2018):

- specializuota metodinė medžiaga tiesioginiam vadovui;
- medžiaga naujam darbuotojui;
- atsakingų asmenų apmokymai ir konsultacijos;
- darbuotojo lūkesčių analizė.

Kita plačiai taikoma priemonė yra darbuotojų motyvavimas, taikomi įvairūs motyvavimo metodai ir priemonės. Paskutinė išskirta priemonė – karjeros planavimas. Tam, kad darbuotojas būtų lojalus, viena iš priemonių yra karjeros galimybės organizacijoje, o organizacija turi turėti aiškią sistemą, kuria vadovaujantis darbuotojas galėtų žinoti kokios yra jo karjeros galimybės (Putri, Yuliansyah, 2017).

Damašienė (2016) pastebi, kad viena iš darbuotojo lojalumo didinimo priemonių neturėtų būti laikoma tai, jog darbdavys tinkamai ir laiku atsiskaito su darbuotoju. Darbo užmokesčio išmokėjimas yra darbdavio pareiga, kuri negali būti siejama su darbuotojo lojalumo didinimu – tai yra darbdavio pareiga ir ji negali būti laikoma kaip tam tikra darbuotojų lojalumo didinimo priemone, lemiančia darbuotojo pareigą būti lojaliu savo organizacijai.

Apibendrinant matyti, jog egzistuoja gana daug atskirų metodologijų, sudarančių prielaidas tam, jog darbuotojų lojalumas atitinkamoje organizacijoje iš tiesų būtų padidintas, t. y. kiekviena organizacija privalo numatyti ir pasirinkti būtent tokią metodologiją, kuri lemia, jog darbuotojų lojalumo didinimo priemonės iš tiesų bus veiksmingos ir tinkamos bei sudarys prielaidas realiai padidinti darbuotojų lojalumą. Viena iš tokių priemonių, savaime suprantama, yra darbuotojų finansinis skatinimas. Tačiau, nepaisant to, pats darbo užmokesčio mokėjimas

neturėtų būti laikomas viena iš lojalumo didinimo priemonių, kadangi tai yra tiesioginė darbdavio pareiga.

2. MOTYVACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS ODONTOLOGIJOS KLINIKOSE

2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai, hipotezės

Tyrimo klausimas: kokia motyvacijos įtaka darbuotojų lojalumui odontologijos klinikose?

Tyrimo tikslas: ištirti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui odontologijos klinikose.

Tyrimo uždaviniai:

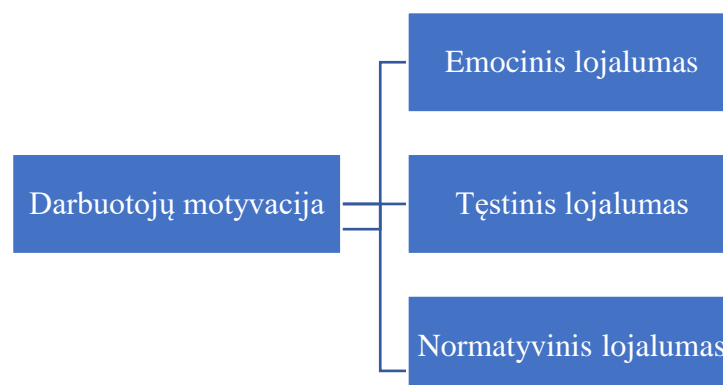
1. Empiriškai ištirti odontologijos klinikų darbuotojų motyvaciją.
2. Atskirai ištirti darbuotojų emocinį, tęstinį bei normatyvinį lojalumą.
3. Empiriškai įvertinti motyvacijos poveikį darbuotojų skirtingiems lojalumo tipams (emociniam, tęstiniam, normatyviniam).

Tyrimo hipotezės:

- H₁: Odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką emociniam lojalumui.
- H₂: Odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką tęstiniam lojalumui.
- H₃: Odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką normatyviniam lojalumui.

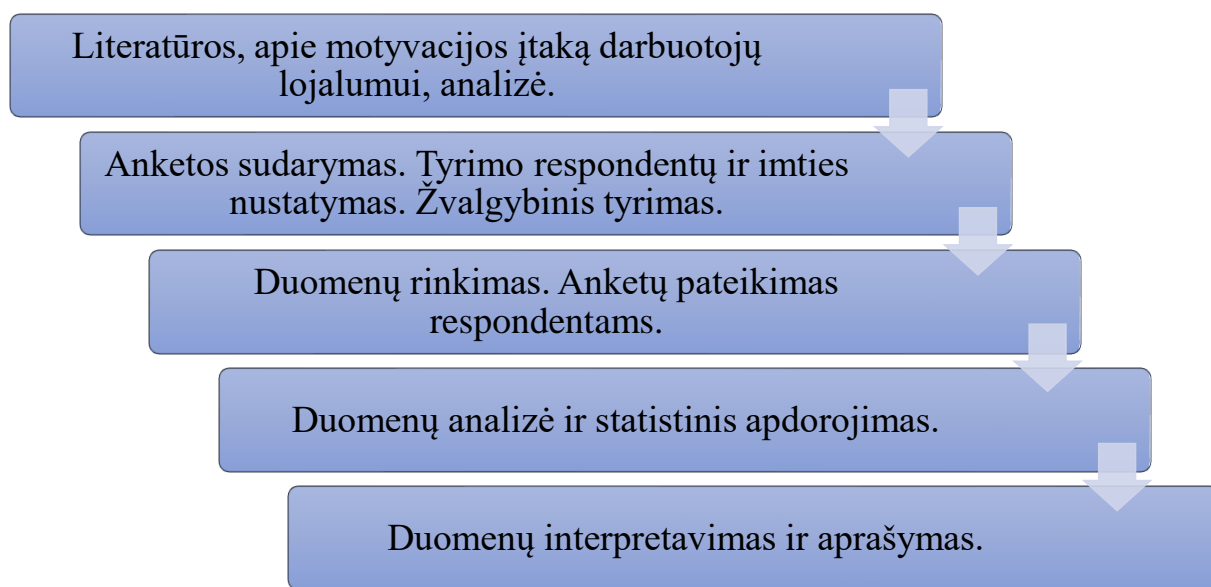
Tikslinė populiacija: Trijų odontologijos klinikų (UAB „Denticija“, UAB „Centro Denticija“, UAB „Stomatologijos poliklinika“) įmonėse dirbantys darbuotojai.

Tyrimo modelis (žr. 2 pav.)



2 paveikslas. **Tyrimo modelis**
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo etapai. Prieš atliekant tyrimą, visų pirma, buvo analizuojama literatūra, apie motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui. Tuomet buvo sudaryta anketa, nustatyta tyrimo imtis bei galimi respondentai, atliktas žvalgomasis tyrimas, tikrinant, ar visi anketos klausimai respondentams yra suprantami. Kai buvo sudarytas galutinis anketos variantas pradedami rinkti tyrimo duomenys, anketos pateikiamos respondentams. Surinkus duomenis, jie yra analizuojami ir statistiškai apdorojami. Paskutinis etapas – duomenų interpretavimas ir aprašymas (žr. 3 pav.).



3 paveikslas. Tyrimo etapai
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2.2. Tyrimo metodologija

Tiriant motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, kurio tikslas yra ištirti motyvacijos įtaką odontologijos klinikų darbuotojų lojalumui. Jam įgyvendinti buvo sudaryta struktūruota anketa, ir jos pagrindu vykdoma apklausa ir renkami pirminiai duomenys. Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas, kuris yra lengvas, greitas ir pigus duomenų surinkimas. Tinkamai sudaryta anketa turi būti aiški, nedviprasmiška ir patikima. Be to, anketinė apklausa garantuoja respondentų anonimiškumą, o tai padidina informacijos teisingumą, objektyvumą (Kardelis, 2017).

Anketinė apklausa yra dviejų tipų, t. y. grupinė (apklausa vyksta darbo, laisvalaikio vietoje ir kitose praleidimo vietose dalyvaujant apklausėjui) ir individuali (anketos išdalinamos respondentams, aptarus jos grąžinimo datą) (Bryman, 2008). Kai vyksta individualus anketavimas, respondentas atsakymams į anketos klausimus gali skirti kiek norima laiko, jo neveikia aplinka ir pats tyrėjas. Šiame tyrime buvo pasirinktas individualus anketavimas.

Apklauso metodas buvo pasirinktas todėl, kad:

- jis leidžia surinkti gana daug informacijos;
- rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai;
- užtikrinamas respondentų anonimiškumas;
- maži tyrimo kaštai (Kardelis, 2017).

Siekiant, kad apklausiamojo pastangos pateikti atsakymus būtų minimalios, anketoje naudojami klausimai/teiginiai yra konkretūs, o atsakymų variantai paprasti ir suprantami. Anketoje nėra nei vieno atviro tipo klausimo, visi klausimai yra uždaro tipo siekiant išvengti respondentų ignoravimo pateikiant atsakymus bei minimalizuojant laiko sąnaudas atsakymų apdorojimui. Pirmos, antros ir trečio dalies klausimų atsakymų variantai suranguoti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 5 (*1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku*).

Tyrimo metodika

Tyrimo anketą sudaro penkios dalys: įvadinė, lojalumas įmonei, motyvacijos lygis, motyvacijos priemonių įtaka motyvacijai ir demografinė. Tyrimo anketa paruošta lietuvių kalba (žr. 1 priedas).

Įvadinėje dalyje pristatomas tyrimo tikslas, pateikiama pildymo instrukcija.

- **Lojalumas įmonei.** Ši anketos dalis parengta, remiantis Allen ir Meyer tridimensinio organizacinio lojalumo skale, kurią sudaro trijų tipų teiginiai apie emocinio, tęstinio ir normatyvinio pobūdžio lojalumą. Emocinio lojalumo dimensijos skalę sudaro 7 teiginiai, tęstinio – 5 ir normatyvinio – 4. Respondentai visus teiginius įvertina penkių balų skalėje nuo 1 iki 5 (Allen ir Meyer, 1990; Neves ir kt., 2018).

Bendras šių lojalumo dalių vertinimas atskleidžia bendrą darbuotojų lojalumą organizacijai. Tačiau taip pat galima vertinti atskiras lojalumo dimensijas, t. y. emocinį lojalumą, tęstinį lojalumą bei normatyvinį darbuotojų lojalumą (Allen, Meyer, 1990).

Originali Allen ir Meyer lojalumo skalė taip pat yra naudojama vertinti darbuotojų įsitraukimą, tačiau taip pat plačiai naudojama vertinant ir darbuotojų lojalumą. Vertinant lojalumo skalės tinkamumą būtent šiam tyrimui pastebima, kad Neves su bendraautoriais (2018) atliko tyrimą, kuriame pritaikė Allen ir Meyer tridimensinio organizacijos lojalumo skalę būtent medicinos personalui.

- **Motyvacijos lygis.** Darbuotojų motyvacijos lygiui įvertinti naudoti Latham, Pinderi (2005) ir Parreno (2016) teiginiai, kurie leidžia išmatuoti darbuotojų motyvacijos lygį.

Tiriamiesiems pateikiama dešimt Latham ir Pinderi (2005) teiginių (pvz. „*Aš noriai atlieku savo darbą*“, „*Darbas man teikia vidinį pasitenkinimą*“, „*Darbas man yra vertybė ir t.t.*“) bei penki Parreno (2016) teiginiai, susiję su darbu („*Mano kolegos vertina mano indėlį kompanijoje*“, „*Darbas, kurį dirbu, yra mano svajonių darbas*“).

Respondentai visus 15 teiginių įvertina penkių balų skalėje nuo 1 iki 5. Tokiu būdu įvertinamas bendras darbuotojų motyvacijos lygis.

- **Motyvacijos priemonių įtaka motyvacijai.** Motyvacijos veiksniai išskirti remiantis Herzberg dviejų motyvacijos veiksnių teorija. Ši teorija apibrėžia specifinius darbuotojų poreikius, kurie nusako ko darbuotojams gali trūkti, kad jų motyvacija būtų aukštesnė (Alshmemmri ir kt., 2017).

Anketoje pateikti 10 teiginių, kuriuos respondentai turi įvertinti nuo 1 iki 5 balų skalėje.

- **Demografinė dalis** skirta atskleisti odontologijos klinikų darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, pareigas įmonėje, išsilavinimą bei darbo stažą.

Apklausoje naudotų klausimynų patikimumui pagrįsti apskaičiuoti skalių bei poskalių vidiniai suderinamumo rodikliai (Cronbach alfa). Darbuotojų lojalumo, Motyvacijos bei Motyvacijos priemonių skalių Cronbach alfa rodikliai gauti aukštesni **negu 0,7** ir tai rodo labai aukštą jų vidinį suderinamumą bei patikimumą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Tyrimo naudotų skalių bei poskalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Poskalės	Teiginių skaičius	Crombach alfa
Darbuotojų lojalumas	Emocinis lojalumas	7	0,890
	Tęstinis lojalumas	5	0,772
	Normatyvinis lojalumas	4	0,786
	Bendras lojalumas	16	0,791
Motyvacija		15	0,959
Motyvacijos priemonės		10	0,755

Žvalgybinis tyrimas

Po anketos sudarymo, buvo atliktas žvalgybinis tyrimas pasirinktoje odontologijos klinikose (UAB Denticija, UAB Centro Denticija, UAB Stomatologijos poliklinika). Žvalgybinis tyrimas buvo atliktas 2020 metų rugpjūčio mėnesį. Pačio žvalgybinio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti sudaryto klausimyno anketos klausimų aiškumą ir supratimą respondentams.

Buvo pasirinkta apklausti po vieną darbuotoją iš skirtingų pareigų. Buvo apklausti šeši skirtingas pareigas užimantys darbuotojai, t. y. skyriaus vadovė, administracijos darbuotojas, registratūros darbuotojas, gydytojas odontologas, odontologo asistentas, kitas medicinos personalas.

Žvalgybinio tyrimo eiga: respondentams išdalintos popierinės anketos ir paprašyta jas užpildyti pažymint klausimus anketoje, kurie jiems bus nesuprantami, nepilnai ar visiškai

nesuprantami. Po anketų užpildymo, klausimai su pažymėtomis pastabomis buvo aptarti žodžiu su kiekvienu iš respondentų, siekiant nustatyti, kas buvo nesuprantama, jo jiems trūksta iki aiškumo.

Po atlikto žvalgybinio tyrimo buvo minimaliai koreguoti I, II, III dalies klausimai:

- I dalies – 1 (antras teiginys, trečias teiginys), 3 (trečias teiginys)
- II dalies – 4 (šeštas teiginys).
- III dalies – 5 (trečias teiginys).

Klausimų korekcijų pavyzdžiai: 1 klausimo antro teiginio originali versija – „Kitoje įmonėje aš nesijaučiau taip pat, kaip ir šioje“, koreguota formuluotė – „Kitoje įmonėje aš jaučiausi blogiau, nei dirbdamas šioje“. 1 klausimo trečio teiginio originali versija – „Visos įmonės problemos ir rūpesčiai man yra aktualūs“, koreguota formulė – Visos įmonės problemos ir rūpesčiai man yra svarbūs“. 3 klausimo trečio teiginio originali versija – „Aš nesutikčiau palikti šią įmonę, jei gaučiau patrauklesnį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje“, koreguota formulė – „Aš nepalikčiau šios įmonės, net jeigu gaučiau patrauklesnį pasiūlymą kitoje įmonėje“. Trečios dalies trečio teiginio originali versija – „Įtraukimas į sprendimų priėmimą“, koreguota formulė – Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą“.

Tyrimo respondentai

Tiriamųjų atrankos būdas – tikimybinė atranka. Tikimybinė atranka, tai tokia atranka, kai pats tyrėjas nusprendžia ir pasirenka tuos žmones, kuriuos yra tikslingiausia apklausti (Luobikienė, 2006). Kadangi šiame darbe yra siekiama išsiaiškinti būtent odontologijos klinikų Denticija darbuotojų motyvacijos įtaką lojalumui, buvo pasirinkti odontologijos klinikų Denticija organizacijos darbuotojai.

Tyrimo imtis

Svarbiausias imties kokybės požymis yra jos reprezentatyvumas, t. y. atrinktos visumos galimybė atspindėti generalinę visumą, visą populiaciją (Tamaševičius, 2015).

Turint bendrą populiacijos dydį, reprezentatyvi tyrimo imtis apskaičiuota pagal žemiau pateikta Paniotto imties dydžio formulę (Paulauskaitė, Vanagas 1998):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia: n – atrankinės visumos dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinę paklaidą laikoma 5 %), todėl mūsų atveju 0,05;

N – generalinė visuma – odontologijos klinikų Denticija įmonėse dirba 183 darbuotojai.

Po atliktos imties įvertinimo, siekiant neviršyti 5 proc. paklaidos, anketinėje apklausoje turėtų dalyvauti ne mažiau kaip 124 odontologijos klinikų (UAB „Denticija“, UAB „Centro Denticija“, UAB „Stomatologijos poliklinika“) darbuotojai.

Tyrime dalyvavo 136 odontologijos klinikų darbuotojai. Daugiau kaip 70 % respondentų sudarė moterys. Didžiosios dalies apklaustųjų (54,4 %) amžius – 21-40 metų, likusios respondentų dalies (45,6 %) – 41-60 metų. 77,2 % apklaustųjų buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą (universitetinį arba neuniversitetinį), 18,4 % respondentų išsilavinimas – vidurinis su profesine kvalifikacija, o likusių 4,4 % – pagrindinis arba vidurinis (3 pav.). Atsakydami į klausimą apie savo pareigas įmonėje, 25,7 % respondentų pažymėjo, jog yra gydytojai odontologai, 22,1 % teigė dirbantys odontologo asistentais, tiek pat pažymėjo, jog priklauso kitam medicinos personalui, 14,7 % apklausos dalyvių sudarė registratūros darbuotojai, 11,0 % – administracijos darbuotojai, 4,4 % – skyriaus vadovai. Didžiosios dalies apklaustųjų (41,2 %) darbo stažas įmonėje – 2-5 metai. Trumpiau nei 2 metus dirbo 11,8 % respondentų, 6-10 metų dirbančių dalis – 18,4 %, 11-20 metų dirbančių dalis – 14,7 %, o ilgiau nei 20 metų – 14,0 %. Tyrimo dalyvių socialinė-demografinė informacija pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė

Tyrimo dalyvių socialinės-demografinės charakteristikos

		%
Lytis	Moteris	74,3
	Vyras	25,7
Amžius	21-30 m.	27,9
	31-40 m.	26,5
	41-50 m.	29,4
	51 – 60 m.	16,2
Stażas	<1 m.	11,8
	2-5 m.	41,2
	6-10 m.	18,4
	11-20 m.	4,7
	>21 m.	14,0

2 lentelės tęsinys

		%
Pareigos	Skyriaus vadovas	4,4
	Administracijos darbuotojas	11,0
	Registratūros darbuotojas	14,7
	Gydytojas odontologas	25,7
	Odontologo asistentas	22,1
	Kitas medicinos personalas	22,1
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	51,5
	Aukštasis neuniversitetinis	25,7
	Vidurinis su profesine kvalifikacija	18,4
	Vidurinis	2,2
	Pagrindinis	2,2

Duomenų rinkimas

Tyrimas buvo atliekamas Vilniuje ir Kaune, odontologijos klinikų Denticija įmonėse (UAB Denticija, UAB Centro Denticija, UAB Stomatologijos poliklinika). Tyrimo atlikimo laikas – 2020 rugsėjo - spalio mėnesiai. Dėl atliekamo tyrimo, visų pirma, į elektroninį paštą įmonės direktoriui buvo nusiųstas kvietimas dalyvauti tyrime ir tuomet susitikta asmeniškai išsamiau aptarti tyrimo detales.

Tyrimo anketa buvo sukelta į internetinį puslapį www.apklausa.lt ir tyrimo dalyviai jas pildė nuotoliniu būdu, jiems patogiu laiku. Tiksliai anketos nuoroda buvo pateikta po anketos sukėlimo į minėtą internetinį puslapį.

Duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenys analizuoti naudojantis programos SPSS 25 versija. Prieš atliekant statistinę duomenų analizę patikrinta, ar sudarytų skalių bei poskalių skirstiniai atitinka normalųjį (Gauso) skirstinį. Remiantis Shapiro-Wilk testu, ne visų skalių duomenys buvo pasiskirstę pagal normaliąją kreivę ($p < 0,05$), tačiau įvertinus asimetrijos ir eksceso koeficientus, pastebėta, kad šie nukrypimai nėra dideli (koeficientai pateko į intervalą $-2; 2$), galima teigti, kad skirstiniai yra artimi normaliesiems. Dėl to statistinei duomenų analizei pasirinkau naudoti parametrinius kriterijus: dviejų tiriamųjų grupių palyginimui – Studento t testą, daugiau nei dviejų – dispersinę analizę (ANOVA) su papildomu Bonferroni testu, o priklausomybės ryšiams tarp dviejų veiksnių įvertinti skaičiavau Pearsono koreliacijos koeficientus.

Statistinės analizės rezultatai statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota kriterijaus p reikšmė mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$.

2.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

2.3.1. Darbuotojų lojalumo įmonei vertinimas

Įvertinus tyrime dalyvavusių darbuotojų lojalumo skalės įverčius pastebima, kad jų emocinis lojalumas bei normatyvinis lojalumas yra labai aukštas (vidutiniai įverčiai 3,90 ir 3,68 iš galimų 5). Tęstinis lojalumas įvertintas šiek tiek žemiau nei vidurkis (2,70 balo iš 5) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Tyrime dalyvavusių darbuotojų lojalumo vertinimas

	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Emocinis lojalumas	133	3,90	0,707
Tęstinis lojalumas	136	2,70	0,792
Normatyvinis lojalumas	133	3,68	0,731
Bendras lojalumas	130	3,45	0,485

Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų lojalumo skalių įverčius, nustatyta, kad jie visi skiriasi statistiškai reikšmingai ($p<0,05$; $p<0,001$). Vyrų emocinio, normatyvinio bei tęstinio lojalumo įverčiai žymiai aukštesni negu moterų (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Vyrų ir moterų lojalumo palyginimas

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Emocinis lojalumas	Moteris	98	3,77	0,728	-5,911	85,074	<0,001
	Vyras	29	4,39	0,404			
Tęstinis lojalumas	Moteris	101	2,60	0,607	-2,196	32,108	0,035
	Vyras	29	3,12	1,216			
Normatyvinis lojalumas	Moteris	98	3,65	0,713	-2,150	125	0,033
	Vyras	29	3,97	0,682			
Bendras lojalumas	Moteris	95	3,36	0,377	-3,862	34,802	<0,001
	Vyras	29	3,83	0,609			

Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų emocinio bei normatyvinio lojalumo įverčiai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo jų amžiaus ($p < 0,001$), o tęstinio – yra gana panašūs ($p > 0,05$). 5 lentelėje pateikti vidurkiai rodo, kad šiuo atveju išsiskiria 21-30 metų ir 51-60 metų asmenų grupės. Remiantis ANOVA dispersinės analizės su Bonferroni testu rezultatais (žr. 5-8 lenteles), 21-30 metų darbuotojų emocinio, normatyvinio lojalumo skalės įverčiai bei bendras lojalumo įvertis statistiškai reikšmingai žemesni negu bet kurios kitos vyresnių darbuotojų grupės įverčiai ($p < 0,01$). 51-60 metų asmenų grupė pasižymi didžiausiu normatyviniu lojalumu, jų normatyvinio lojalumo skalės įverčiai statistiškai reikšmingai aukštesni lyginant su 21-30 metų ir 41-50 metų darbuotojų įverčiais ($p < 0,01$).

5 lentelė

Skirtingo amžiaus darbuotojų lojalumo palyginimas

	Amžius	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis lojalumas	21-30 m.	38	3,23	0,756	24,929	<0,001
	31-40 m.	36	4,11	0,509		
	41-50 m.	37	4,19	0,426		
	51-60 m.	22	4,23	0,488		
Tęstinis lojalumas	21-30 m.	38	2,92	0,700	2,363	0,074
	31-40 m.	36	2,48	0,629		
	41-50 m.	40	2,62	0,715		
	51-60 m.	22	2,84	1,166		
Normatyvinis lojalumas	21-30 m.	35	3,12	0,512	17,046	<0,001
	31-40 m.	36	3,87	0,602		
	41-50 m.	40	3,67	0,736		
	51-60 m.	22	4,27	0,607		
Bendras lojalumas	21-30 m.	35	3,15	0,384	9,642	<0,001
	31-40 m.	36	3,49	0,456		
	41-50 m.	37	3,49	0,482		
	51-60 m.	22	3,78	0,439		

6 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų emocinio lojalumo skalės įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Emocinis lojalumas	21-30 m.	31-40 m.	-0,89	<0,001
		41-50 m.	-0,96	<0,001
		51-60 m.	-1,00	<0,001

7 lentelė

21-30 m., 51-60 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų normatyvinio lojalumo skalės įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Normatyvinis lojalumas	21-30 m.	31-40 m.	-0,75	<0,001
		41-50 m.	-0,55	0,001
		51-60 m.	-1,15	<0,001
	51-60 m.	21-30 m.	1,15	<0,001
		31-40 m.	0,40	0,122
		41-50 m.	0,60	0,003

8 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų bendro lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Bendras lojalumas	21-30 m.	31-40 m.	-0,34	0,010
		41-50 m.	-0,34	0,008
		51-60 m.	-0,63	<0,001

Šio tyrimo rezultatai (žr. 9 lentelę) rodo, kad darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, emocinio, tęstinio bei normatyvinio lojalumo įverčiai aukštesni negu tų, kurių išsilavinimas žemesnis. Tačiau statistiškai reikšmingas skirtumas patvirtintas tik emocinio lojalumo poskalei ($p < 0,05$).

9 lentelė

Skirtingo išsilavinimo darbuotojų lojalumo palyginimas

	Išsilavinimas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Emocinis lojalumas	Žemesnis nei aukštasis	31	3,57	0,874	-2,588	39,527	0,013
	Aukštasis	102	4,00	0,618			
Tęstinis lojalumas	Žemesnis nei aukštasis	31	2,56	0,709	-1,146	134	0,254
	Aukštasis	105	2,75	0,814			
Normatyvinis lojalumas	Žemesnis nei aukštasis	28	3,60	0,909	-0,579	35,440	0,566
	Aukštasis	105	3,70	0,679			
Bendras lojalumas	Žemesnis nei aukštasis	28	3,32	0,483	-1,635	128	0,105
	Aukštasis	102	3,48	0,482			

Remiantis šio tyrimo rezultatais (ANOVA dispersinė analizė su Bonferroni testu) galima teigti, kad darbuotojų emocinio bei normatyvinio lojalumo įverčiai reikšmingai skiriasi priklausomai nuo jų darbo stažo ($p < 0,01$). Lyginant su kitais, labiausiai išsiskiria iki 5 metų ir ilgiau nei 10 metų dirbančių asmenų lojalumas. 10-13 lentelėse matyti, kad iki 5 metų stažą turinčių darbuotojų emocinio, normatyvinio lojalumo skalių įverčiai bei bendras lojalumas yra žemiausi, o dirbančių įmonėje ilgiau nei 10 metų – aukščiausi. Tarp šių dviejų tiriamųjų grupių emocinio lojalumo įverčių nustatytas skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$). Virš 10 metų stažą turinčių asmenų grupės normatyvinio lojalumo skalės bei bendro lojalumo įverčiai statistiškai reikšmingai aukštesni lyginant su likusių dviejų grupių ($p < 0,05$).

10 lentelė

Skirtingo stažo darbuotojų lojalumo palyginimas

	Darbo stažas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Emocinis lojalumas	Iki 5 m.	69	3,66	0,790	9,948	<0,001
	6-10 m.	25	4,02	0,420		
	>10 m.	39	4,24	0,526		
Tęstinis lojalumas	Iki 5 m.	72	2,69	0,645	0,759	0,470
	6-10 m.	25	2,57	0,368		
	>10 m.	39	2,81	1,159		

10 lentelės tęsinys

	Darbo stažas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Normatyvinis lojalumas	Iki 5 m.	69	3,53	0,677	6,389	0,002
	6-10 m.	25	3,58	0,773		
	>10 m.	39	4,02	0,701		
Bendras lojalumas	Iki 5 m.	66	3,33	0,397	7,905	0,001
	6-10 m.	25	3,39	0,365		
	>10 m.	39	3,69	0,598		

11 lentelė

Iki 5 m., ir kitokio darbo stažo darbuotojų emocinio lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Emocinis lojalumas	Iki 5 m.	6-10 m.	-0,36	0,067
		>10 m.	-0,58	<0,001

12 lentelė

Virš 10 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų normatyvinio lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Normatyvinis lojalumas	> 10 m.	Iki 5 m.	0,49	0,002
		6-10 m.	0,44	0,048

13 lentelė

Virš 10 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų bendro lojalumo įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Bendras lojalumas	> 10 m.	Iki 5 m.	0,36	<0,001
		6-10 m.	0,30	0,035

2.3.2. Darbuotojų motyvacijos vertinimas

Tyrimė dalyvavusių darbuotojų motyvacijos lygis labai aukštas (jų motyvacijos skalės vidurkis 3,84 iš 5 galimų balų) (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Tyrimo dalyvavusių darbuotojų motyvacijos lygis

	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Motyvacijos lygis	136	3,84	0,784

Remiantis statistinio palyginimo rezultatais (žr. 15 lentelę), vyrų motyvacijos lygis statistiškai reikšmingai aukštesnis negu moterų ($p < 0,001$).

15 lentelė

Vyrų ir moterų motyvuotumo palyginimas

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Motyvacijos lygis	Moteris	101	3,72	0,834	-6,510	123,596	<0,001
	Vyras	29	4,37	0,290			

Tarpusavyje palyginus skirtingų amžiaus grupių darbuotojų motyvacijos lygį, pastebėta, kad kuo jie vyresni, tuo jo motyvacija didesnė (žr. 16 lentelę). Remiantis Bonferroni testo rezultatais patvirtinta, kad 21-30 m. darbuotojų motyvacijos įverčiai yra statistiškai reikšmingai žemesni negu 31-40 m., 41-50 m. bei 51-60 m. darbuotojų ($p < 0,001$) (žr. 17 lentelę).

16 lentelė

Skirtingo amžiaus darbuotojų motyvuotumo palyginimas

	Amžius	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Motyvacijos lygis	21-30 m.	38	2,94	0,839	51,013	<0,001
	31-40 m.	36	4,08	0,350		
	41-50 m.	40	4,26	0,386		
	51-60 m.	22	4,30	0,326		

17 lentelė

21-30 m., ir kitų amžiaus grupių darbuotojų motyvacijos skalės įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Motyvacijos lygis	21-30 m.	31-40 m.	-1,14	<0,001
		41-50 m.	-1,32	<0,001
		51-60 m.	-1,36	<0,001

18 lentelėje pateikti statistinio palyginimo rezultatai rodo, kad aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų motyvacijos lygis yra reikšmingai aukštesnis negu neturinčiųjų aukštojo išsilavinimo ($p < 0,01$).

18 lentelė

Skirtingo išsilavinimo darbuotojų motyvuotumo palyginimas

	Išsilavinimas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Motyvacijos lygis	Žemesnis nei aukštasis	31	3,31	1,107	-3,388	34,907	0,002
	Aukštasis	105	4,01	0,575			

Tarpusavyje palyginus iki 5 m., 6-10 m. ir virš 10 m. stažą turinčių darbuotojų motyvacijos lygį, pastebėta, kad kuo jie vyresni, tuo jo motyvacija didesnė, skirtumas statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$) (žr. 19 lentelę). Remiantis Bonferroni testo rezultatais patvirtinta, kad iki 5 m. stažą turinčių darbuotojų motyvacijos skalės įverčiai yra statistiškai reikšmingai žemesni negu tų, kurių stažas 6-10 m., ar didesnis nei 10 m. ($p < 0,05$) (žr. 20 lentelę).

19 lentelė

Skirtingo stažo darbuotojų motyvuotumo palyginimas

	Darbo stažas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Motyvacijos lygis	Iki 5 m.	72	3,52	0,910	17,740	<0,001
	6-10 m.	25	4,03	0,291		
	>10 m.	39	4,33	0,350		

20 lentelė

Iki 5 m. ir kitokio darbo stažo darbuotojų motyvacijos skalės įverčių tarpusavio palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Motyvacijos lygis	Iki 5 m.	6-10 m.	-0,51	0,006
		>10 m.	-0,80	<0,001

21 lentelėje pateikiama, kokiais vidutiniais balais 5 balų skalėje tiriamieji įvertino įvairių motyvacinių veiksnių reikšmę jų darbe. Iš jos matyti, kad labiausiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai yra darbo sąlygų pagerinimas, pripažinimas bei pasitikėjimas, darbo vietos ilgalaikis

stabilumas, komandinis darbas bei bendradarbiavimas ir asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos).

21 lentelė

Motyvacijos priemonių vertinimas darbuotojų požiūriu

	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo sąlygų pagerinimas	136	4,58	0,538
Pripažinimas, pasitikėjimas	136	4,57	0,651
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	136	4,43	0,651
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	136	4,35	0,820
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos)	136	4,35	0,898
Daugiau karjeros galimybių	136	4,34	0,818
Daugiau mokymų, kursų	136	4,26	0,869
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	136	4,10	1,003
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	136	3,88	0,982
Didesnis finansinis atlygis	133	3,86	1,455
Bendras vidurkis	133	4,26	0,506

Vyrai ir moterys daugumą šių motyvuojančių veiksnių įvertino panašiai, nuomonės statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Pastebėtas tik vienas reikšmingas skirtumas, jog asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos) labiau svarbios moterims negu vyrams ($p < 0,01$) (žr. 2 priedo 1 lentelę).

Atlikus dispersinę analizę (ANOVA) nustatyta, kad tam tikrų motyvacinių priemonių reikšmė skiriasi priklausomai nuo darbuotojo amžiaus. Tai tokios priemonės kaip: didesnis finansinis atlygis ($p < 0,001$), įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą ($p < 0,001$), nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius ($p < 0,001$), komandinis darbas, bendradarbiavimas ($p < 0,001$), daugiau karjeros galimybių ($p < 0,05$), daugiau mokymų, kursų ($p < 0,001$), pripažinimas, pasitikėjimas ($p = 0,001$). (žr. 2 priedo 2 lentelę).

Jauniausios ir vyriausios pagal amžių grupių atstovai (21-30 m. ir 51-60 m.) žymiai labiau nei kiti (31-40 m. ir 41-50 m.) vertina didesnę finansinį atlygį kaip motyvacinę priemonę darbe ($p < 0,001$) (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

21-30 m., 51-60 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos didesniam finansiniam atlygiui, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Didesnis finansinis atlygis	21-30 m.	31-40 m.	1,52	<0,001
		41-50 m.	1,52	<0,001
		51-60 m.	0,39	1,000
	51-60 m.	21-30 m.	-0,39	1,000
		31-40 m.	1,13	0,009
		41-50 m.	1,13	0,007

21-30 m. darbuotojams, lyginant su vyresniais (31-40 m. 41-50 m., ir 50-60 m.) daug mažiau svarbus įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą ($p < 0,001$) (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos įtraukimui į įmonės sprendimų priėmimą, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	21-30 m.	31-40 m.	-0,90	<0,001
		41-50 m.	-1,12	<0,001
		51-60 m.	-0,98	<0,001

21-30 m. darbuotojai, lyginant su 31-40 m. ir 41-50 m. darbuotojais, teikia mažesnę reikšmę nuolatiniam informavimui apie įmonėje vykstančius pokyčius ($p < 0,01$) (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos nuolatiniam informavimui apie įmonėje vykstančius pokyčius, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	21-30 m.	31-40 m.	-0,72	0,007
		41-50 m.	-1,02	<0,001
		51-60 m.	-0,64	0,071

21-30 m. darbuotojai lyginant su vyresniais (31-40 m. 41-50 m., ir 50-60 m.) darbuotojais teikia mažesnę reikšmę komandiniam darbui ir bendradarbiavimui ($p \leq 0,001$) (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos komandiniam darbui bei bendradarbiavimui, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	21-30 m.	31-40 m.	-0,68	0,001
		41-50 m.	-0,76	<0,001
		51-60 m.	-1,10	<0,001

31-40 m. ir 41-50 m. darbuotojai, lyginant su vyriausių ir jauniausių grupėmis, teikia didžiausią reikšmę mokymams bei kursams, šie nustatyti skirtumai statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

31-40 m., 41-50 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos mokymams bei kursams, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Daugiau mokymų, kursų	31-40 m.	21-30 m.	0,874	<0,001
		41-50 m.	0,011	1,000
		51-60 m.	0,657	0,014
	41-50 m.	21-30 m.	0,863	<0,001
		31-40 m.	-0,011	1,000
		51-60 m.	0,645	0,014

Vertinant pripažinimą bei pasitikėjimą kaip motyvacinį veiksnį, išsiskyrė 21-30 m. darbuotojų grupė. Lyginant su kitais, jie teikia mažiausią reikšmę minėtam veiksniai darbe. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp 21-30 m. ir 31-40 m. bei tarp 21-30 m. ir 51-60 m. amžiaus grupių darbuotojų vertinimų ($p < 0,05$) (žr. 26 lentelę).

27 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos pripažinimui bei pasitikėjimui, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Pripažinimas, pasitikėjimas	21-30 m.	31-40 m.	-0,48	0,006
		41-50 m.	-0,36	0,063
		51-60 m.	-0,63	0,001

Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo jo bendras reiklumas motyvacinėms priemonėms didesnis. Patvirtinta, kad 21-30 m. darbuotojų įvertimai šiuo atveju yra statistiškai reikšmingai žemesni negu 31-40 m., 41-50 m. ir 51-60 m. darbuotojų ($p < 0,05$) (žr. 28 lentelę).

28 lentelė

21-30 m. ir kitų amžiaus grupių darbuotojų reikšmės, teikiamos įvairioms motyvacinėms priemonėms, palyginimas

	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Motyvacinės priemonės	21-30 m.	31-40 m.	-0,36	0,010
		41-50 m.	-0,40	0,003
		51-60 m.	-0,44	0,005

Šio tyrimo rezultatai (žr. 2 priedo 3 lentelę) atskleidė, kad darbuotojai, neturintys aukštojo išsilavinimo, teikia žymiai didesnę reikšmę didesniams finansiniams atlygiams kaip motyvacinėms priemonėms negu tie, kurių išsilavinimas aukštesnis ($p < 0,05$). Kitas motyvacinės priemonės žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo darbuotojai įvertino panašiai, nuomonės statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

Atlikus dispersinę analizę (ANOVA) taip pat nustatyta, kad skirtingą stažą turintys darbuotojai nevienodai įvertino kai kurių motyvacinių priemonių reikšmę savo darbe. Tai didesnis finansinis atlygis ($p < 0,05$), daugiau karjeros galimybių ($p < 0,01$) bei darbo sąlygų pagerinimas ($p < 0,05$) (žr. 2 priedo 4 lentelę). Siekiant įvertinti, tarp kurių tiriamųjų grupių nuomonių skirtumai yra statistiškai reikšmingi, atsižvelgiama į Bonferroni testo rezultatus (žr. 29-30 lenteles). Iš jų matyti, kad karjeros galimybės dirbančius iki 5 metų domina žymiai labiau negu tuos, kurių stažas virš 10 metų ($p < 0,01$). Darbo sąlygų pagerinimui didžiausią reikšmę teikia dirbantys iki 5 metų, o

santykinai mažiausią – 6-10 metų; šių dviejų grupių vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$).

29 lentelė

Iki 5 m. stažą ir kitokį darbo stažą turinčių darbuotojų reikšmės, teikiamos karjeros galimybės, palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Daugiau karjeros galimybių	Iki 5 m.	6-10 m.	0,34	0,198
		>10 m.	0,49	0,007

30 lentelė

Iki 5 m. stažą ir kitokį darbo stažą turinčių darbuotojų reikšmės, teikiamos darbo sąlygų pagerinimui, palyginimas

	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	p
Darbo sąlygų pagerinimas	Iki 5 m.	6-10 m.	0,31	0,042

Siekiant nustatyti, kurios motyvacijos priemonės labiausiai padidintų darbuotojų motyvaciją darbui, apskaičiuotos koreliacijos tarp darbuotojų vertinimų, kiek darbe jiems yra reikšmingos tam tikros motyvacinės priemonės, ir jų motyvacijos skalės įverčių. Gauti rezultatai (žr. 2 priedo 5 lentelę) rodo, jog kuo svarbesnis asmeniui atrodo didesnis finansinis atlygis, tuo jo motyvacijos lygis yra žemesnis ($r = -0,391$, $p < 0,001$). Tuo tarpu aukštesnį motyvacijos lygį galima sieti su didesne reikšme, darbuotojo teikiama tokioms motyvacinėms priemonėms kaip darbo vietos ilgalaikis stabilumas ($r = 0,249$, $p < 0,01$), įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą ($r = 0,536$, $p < 0,001$), nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius ($r = 0,580$, $p < 0,001$), komandinis darbas, bendradarbiavimas ($r = 0,619$, $p < 0,001$), daugiau karjeros galimybių ($r = 0,229$, $p < 0,01$), daugiau mokymų, kursų ($r = 0,416$, $p < 0,001$), asmeninis įvertinimas ($r = 0,353$, $p < 0,001$), pripažinimas, pasitikėjimas ($r = 0,535$, $p < 0,001$), darbo sąlygų pagerinimas ($r = 0,205$, $p < 0,05$).

2.3.3. Motyvacijos įtakos darbuotojų lojalumui vertinimas

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nustatyta, jog yra statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų motyvacijos lygio ir jų emocinio bei normatyvinio lojalumo. Kaip matyti iš 31

lentelėje pateiktų koreliacijos koeficientų, kuo didesnis darbuotojų motyvacijos lygis, tuo didesnis jų emocinis bei normatyvinis lojalumas ($r=0,787$, $p<0,001$; $r=0,581$; $p<0,001$).

31 lentelė

Motyvacijos priemonių reikšmės koreliacijos su darbuotojų motyvacijos lygiu

		Emocinis lojalumas	Tęstinis lojalumas	Normatyvinis lojalumas	Bendras lojalumas
Motyvacijos lygis	Koreliacijos koeficientas	0,787	-0,031	0,581	0,572
	P reikšmė	<0,001	0,723	<0,001	<0,001
	N	133	136	133	130

Vertinant motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui, sudaryti trys regresijos modeliai, skirti prognozuoti darbuotojų lojalumą. Kiekviename iš jų nepriklausomas kintamasis – „Motyvacijos lygis“. Pirmajame regresijos modelyje priklausomas kintamasis – „Emocinis lojalumas“, antrajame – „Normatyvinis lojalumas“, trečiajame – „Bendras lojalumas“. Tęstiniam lojalumui prognostinis modelis nesudarytas, kadangi šis kintamasis neturėjo statistiškai reikšmingų sąsajų su motyvacijos kintamuoju.

Regresijos modelis emociniam lojalumui yra statistiškai reikšmingas (ANOVA $F=212,761$, $p<0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , jis paaiškina apie 61,9 % priklausomo kintamojo sklaidos. Iš 32 lentelėje pateiktų lygties koeficientų galima daryti išvadą, kad vienas motyvacijos skalės vienetas padidintų emocinio lojalumo skalės įvertį 0,702 vieneto.

32 lentelė

Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant emocinį lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį

Koeficientai^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	1,202	0,189		6,363	<0,001
	Motyvacijos lygis	0,702	0,048	0,787	14,586	<0,001
a. Priklausomas kintamasis: Emocinis lojalumas						

Regresijos modelis normatyviniam lojalumui yra statistiškai reikšmingas (ANOVA $F=66,858$, $p<0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , jis paaiškina apie 33,8 %

priklausomo kintamojo sklaidos. Iš 33 lentelėje pateiktų lygties koeficientų galima daryti išvadą, kad vienas motyvacijos skalės vienetas padidintų normatyvinio lojalumo skalės įvertį 0,599 vieneto.

33 lentelė

Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant normatyvinį lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį

Koeficientai^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	1,347	0,290		4,643	<0,001
	Motyvacijos lygis	0,599	0,073	0,581	8,177	<0,001
a. Priklausomas kintamasis: Normatyvinis lojalumas						

Regresijos modelis bendram lojalumui yra statistiškai reikšmingas (ANOVA $F=62,216$, $p<0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu R^2 , jis paaiškina apie 32,7 % priklausomo kintamojo sklaidos. Iš 34 lentelėje pateiktų lygties koeficientų galima daryti išvadą, kad vienas motyvacijos skalės vienetas padidintų bendrą lojalumo skalės įvertį 0,387 vieneto.

34 lentelė

Regresijos modelio koeficientai, kai prognozuojant bendrą lojalumą atsižvelgiama į motyvacijos kintamąjį

Koeficientai^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	1,941	0,194		9,991	<0,001
	Motyvacijos lygis	0,387	0,049	0,572	7,888	<0,001
a. Priklausomas kintamasis: Bendras lojalumas						

Taigi, darbe patvirtintos dvi hipotezės, t. y. H1 ir H3 ir atmesta H2 hipotezė. Tai reiškia, kad odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką darbuotojų emociniam bei normatyviam lojalumui, tačiau neturi įtakos tęstiniam darbuotojų lojalumui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima daryti išvadą, kad motyvacija yra visuminis procesų komponentas, kurio tikslas sukurti motyvą, priežastį ar paskatą. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus motyvacijos apibrėžimus, tačiau pati motyvacijos koncepcija suprantama, kaip paspirtis veikti, kai atsiranda galimybė patenkinti tam tikrus poreikius.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima daryti išvadą, kad lojalumo sampratą lemia ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, bet taip pat ir daugelis kitų veiksnių (rinkodaros strategija, geografinė darbo vieta, ryšiai su klientais, partneriais ir tiekėjais ir kt.). Būtent žmogiškieji ištekliai yra unikalus organizacijos elementas, kuris didžiąja dalimi lemia atitinkamos organizacijos konkurencinį pranašumą.
3. Atlikto tyrimo statistinis vertinimas leidžia daryti išvadą, kad odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos lygis yra labai aukštas. Labiausiai darbuotojus motyvuoja darbo sąlygų pagerinimas, pripažinimas ir pasitikėjimas, darbo vietos ilgalaikis stabilumas, komandinis darbas bei bendradarbiavimas.
4. Remiantis atliktu tyrimu ir įvertinus odontologijos klinikų darbuotojų lojalumą nustatyta, kad jų emocinis lojalumas bei normatyvinis lojalumas yra labai aukštas. Tęstinis lojalumas įvertintas žemesniais nei vidutiniais balais.
5. Remiantis atliktu tyrimu, nustatyta, kad odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką darbuotojų emociniam bei normatyviam lojalumui, tačiau neturi įtakos tęstiniam darbuotojų lojalumui.

Siūloma:

- Odontologijos klinikų darbuotojams taikyti šias motyvavimo priemones - darbo sąlygų pagerinimas, pripažinimas ir pasitikėjimas, darbo vietos ilgalaikis stabilumas, komandinis darbas bei bendradarbiavimas. Motyvuotas darbuotojas dirba produktyviau ir našiau, o tai yra palanku pačiai organizacijai, kuri siekia efektyvaus veiklos rezultato.
- Organizacijos vadovams siūloma labiau atkreipti dėmesį į odontologijos darbuotojų tęstinio lojalumo gerinimą taikant tam tinkamas priemones. Siūloma atsizvelgti į individualius darbuotojų pageidavimus, jų turimus lūkesčius ir ieškoti galimybių

priimti tinkamą bei palankų sprendimą, skatinant dirbti motyvuotai ko pasėkoje darbuotojai taps lojalesni įmonei.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J. ir Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Apergis, N., Georgellis, Y. (2018). Regional unemployment and employee loyalty: evidence from 12 UK regions. *Regional Studies*, 52(9), 1283-1293.
- Atkočiūnienė, Z. O. (2014). *Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Azapagic, A., Perdan, S. (2011). *Sustainable Development in Practice – Case Studies for Engineers and Scientists*. John Wiley & Sons.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
- Bloemer, J., Odekerken-Schröder, G. (2003). Antecedents and consequences of affective commitment. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 11(3), 33-43.
- Boyes, H. et al. (2018). The industrial internet of things (IIoT): An Analysis Framework. *Computers in Industry*, Nr. 101, p. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.04.015>
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Brown-Martin, G. (2017). *Education and the Fourth Industrial Revolution*, prepared for Groupe Media TFO.
- Chang, C. C., Chiu, C. M., Chen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, 21(12), 1299–1314.
- Čiegis, R. (2018). *Darnus ekonomikos vystymas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Čiegis, R., Tamošiūnas, T., Ramanauskienė, J., Navickas, K. (2010). *Darnaus industrinių zonų vystymosi vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Damašienė, V. (2016). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
- Ferrero, F., Perboli, G., Rosano, M., Vesco, A. (2018). Car-sharing services: An annotated review. *Sustainable Cities and Society*, Nr. 37, p. 501-518. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.09.020>
- Galiniene, B. (2015). *Turto ir verslo vertinimo sistemos transformacijos (monografija)*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

- Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?, *Ekonomika ir vadyba*, (16), 743–752.
- Guillon, O., Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change*, 27(5), 839–850.
- Joseph, O. (2015). *The effect of employees' motivation on organizational performance*. *Academic Journals*, Nr.7(4), p. 62-75. DOI: 10.5897/JPAPR2014.0300
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kent, J. L. (2014). Carsharing as active transport: What are the potential health benefits? *Journal of transport & Health*, Nr. 1(1), p. 54-62.
- Kim, D (2006). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*, Nr.12(1), p. 19-35. http://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/1819/1/sjbv12n1_019.pdf
- Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009). Development of loyalty of employees in contemporary sports organization. *Socialiniai tyrimai*, 2, 32–41.
- Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry—the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, Nr. 15(11-12), p. 1053-1062. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.024>
- Krajnc, D., Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. Resources. *Conservation and Recycling*, Nr. 43(2), p. 189-208. DOI: 10.1016/j.resconrec.2004.06.002
- Labuschagne, C., Brent, A. C., Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of cleaner production*, Nr. 13(4), p. 373-385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Latham G. P., Pinder C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology*, 56, 485-516.
- Lee, M., Yun, J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., Yan, M. R. (2018). How to respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Nr. 4(3), p. 21. DOI: 10.3390/joitmc4030021
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0—a systematic literature review and research agenda proposal. *International journal of production research*, Nr. 55(12), p. 3609-3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>

- Liao, Y., Loures, E. R., Deschamps, F., Brezinski, G., Venâncio, A. (2018). The impact of the fourth industrial revolution: a cross-country/region comparison. *Production*, Nr. 28. DOI: 10.1590/0103-6513.20180061
- Liao, Y., Ramos, L. F. P., Saturno, M., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., Szejka, A. L. (2017). The role of interoperability in the fourth industrial revolution era. *IFAC-PapersOnLine*, Nr. 50(1), p. 12434-12439. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2017.08.1248>
- Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Navickas, K., Navickienė, R. (2009). Darnios organizacijos modelio kūrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (15), p. 192–201. <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6107556/>
- Nemli C., E. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, Nr. 2(6). https://www.researchgate.net/profile/Mahshid_Sherafati/publication/322292847
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Revista latino-americana de enfermagem*, 26.
- Parreno, E. (2016). Exploring work motivation: the case of a government = owned and controlled corporation in Davao City Philippines. *University of Mining International Research Journal*, 12: 56, 62.
- Peters, M. A. (2017). Technological unemployment: Educating for the fourth industrial revolution. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, Nr. 5(1), p. 25-33. <https://doi.org/10.1080/00131857.2016.1177412>
- Putri, M., Yuliansyah, Y. (2017). Can reliance on multiple performances measures (rmpm) boost employee productivity through employee loyalty?. *Jurnal Akuntansi*, 21(1), 143-155.
- Quaddus, M. A., Siddique, M. A. B. (2013). *Handbook of Sustainable Development Planning*. Edward Elgar Publishing: Cheltham, UK and Northampton, MA, USA.
- Rajput, S., Singhai, M., Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: a study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 1–6.
- Rimkuvienė, S; Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Vilnius: Technika.
- Roos, W., Eeden, R. (2014). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, Nr.34(1), p. 54-63. DOI: 10.4102/sajip.v34i1.420

- Sala, S., Ciuffo, B., & Nijkamp, P. (2015). A systemic framework for sustainability assessment. *Ecological Economics*, Nr. 119, p. 314-325. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.09.015>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Nr.6(23), p. 159-167. DOI: 10.18052/www.scipress.com/ILSHS.36.51
- Stasiškienė, Ž. (2016). *Įmonės aplinkos apsaugos kaštai: vertinimas ir optimizavimas*. Kaunas: KTU leidykla.
- Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2011). Darnaus vystymo koncepcijos suvokimas organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 2, p. 26. <http://vadyba.asu.lt/26/241.pdf>
- Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional formation and development studies*, Nr. 12(1), p. 221-229. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v12i1.698>
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: VU leidykla.
- Thanos, C. A. (2015). The effect of job satisfaction and employee motivation on employee loyalty (case study of pt kimia farma apotek in sam ratulangi, manado). *Efisiensi*, 15(4).
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research*, 31(1), 827–846.
- Ūrnėžius, R. (2004). *Ūkinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
- Vikaitė-Vaitonė, N., Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvagos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 49(1), 27-34.
- Vokic, N. P., Vidovic, M. (2019). HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people. *FEB – Working Paper Series*, 07(01).

MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ODONTOLOGIJOS KLINIKOSE

Rasa MASIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – asist. dr. Darius Ruželė, 2021

SANTRAUKA

60 puslapių, 34 lentelės, 3 paveikslai, 54 literatūros šaltiniai.

Darbuotojų motyvacija turi tiesiogines sąsajas su darbuotojų lojalumu organizacijoje, nes tuo atveju, kai darbuotojai yra nepakankamai motyvuojami, egzistuoja didelė rizika, kad darbuotojai taps mažiau lojalūs organizacijai ir bus pasirengę organizaciją pakeisti, todėl tyrimai, kurie susiję su organizacijos darbuotojų motyvacija ir lojalumo sąsajomis yra aktualūs šių dienų mokslo ir praktikos kontekste.

Darbo tikslas – ištirti motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui odontologijos klinikose. Iškelti keturi uždaviniai: 1) Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos įtaką organizacijos darbuotojų lojalumui teoriniu aspektu; 2) Įdentifikuoti odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos lygį; 3) Įdentifikuoti odontologijos klinikų darbuotojų lojalumą; 4) Empiriškai ištirti odontologijos klinikų darbuotojų motyvacijos įtaką lojalumui.

Darbe naudoti du tyrimo metodai, t. y. anketinė odontologijos klinikų darbuotojų apklausa bei statistinis duomenų apdorojimas. Tyrime dalyvavo 136 odontologijos klinikų darbuotojai.

Įvertinus odontologijos klinikų darbuotojų motyvaciją bei lojalumą nustatyta, kad jų motyvacijos lygis bei lojalumas yra labai aukštas. Nustatyta, kad odontologijos klinikų darbuotojų motyvacija turi teigiamą įtaką darbuotojų emociniam bei normatyviam lojalumui, tačiau neturi įtakos tęstiniam darbuotojų lojalumui.

INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEES LOYALTY IN DENTAL CLINICS

Rasa MASIENĖ

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Scientific advisor – asist. dr. Darius Ruželė, 2021

SUMMARY

60 pages, 34 tables, 3 pictures, 54 literature sources.

Employee motivation has direct links to employee loyalty in the organisation, whereas in case if employees are insufficiently motivated, there is a high risk that employees will become less loyal to the organisation and will be ready to change the organisation, therefore research on employee motivation and loyalty is relevant in the nowadays context of science and practice.

The objective of the study is to investigate the influence of motivation on employee loyalty in dental clinics. The following four tasks were set: 1) To analyse the influence of employee motivation on the loyalty of the employees of the organisation in a theoretical aspect; 2) To identify the level of motivation of the employees of the dental clinics; 3) To identify the loyalty of the employees of the dental clinics; 4) To investigate empirically the influence of dental clinic employee motivation on their loyalty.

Two research methods were used in the paper, i. e. a questionnaire survey of the employees of the dental clinics and statistical data processing. 136 employees of dental clinics participated in the study.

After evaluating the motivation and loyalty of the employees of dental clinics, it was found that their level of motivation and loyalty was very high. It was found that the motivation of dental clinic employees had a positive impact on the employees' emotional and normative loyalty, but did not affect the continuous loyalty of the employees.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

ANKETA

Esu Rasa Masienė, Vilniaus universiteto, EVAF, ŽIV 2 kurso studentė. Atlietu tyrimą, kuriame siekiu išsiaiškinti darbuotojų motyvacijos įtaką lojalumui.

Anketą sudaro trys dalys – pirmoje dalyje pateikti klausimai, kurie susiję su Jūsų lojalumu įmonei, antroji dalis skirta išsiaiškinti Jūsų motyvaciją, trečioji – nustatyti motyvacijos priemones, kurios galimai padidintų Jūsų motyvaciją įmonei bei ketvirtoji dalis skirta socialiniai-demografiniai informacijai.

Prie kiekvieno klausimo pasirinkite Jums tinkantį variantą ir jį pažymėkite.

I. LOJALUMAS ĮMONEI

1. Žemiau pateikti teiginiai, kurie išreiškia darbuotojų emocinį lojalumą įmonei.

Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite nuo skalėje nuo 1 iki 5, kur *1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku.*

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Aš didžiuojuosi dirbdamas šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitoje įmonėje aš jaučiausi blogiau, nei dirbdamas šioje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visos įmonės problemos ir rūpesčiai man yra svarbūs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš būčiau labai laimingas, jei galėčiau visą laiką dirbti būtent šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man patinka kalbėti apie šią įmonę su kitais asmenimis, kurie nėra įmonės darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš esu emociškai atsidavęs šiai įmonei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš jaučiuosi šios įmonės dalimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2. Žemiau pateikti teiginiai, kurie išreiškia darbuotojų tęstinį lojalumą įmonei.** Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite nuo skalėje nuo 1 iki 5, kur *1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku.*

TEIGINYS	1	2	3	4	5
Aš dirbu šioje įmonėje tik dėl finansinių motyvų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturiu kitų pasirinkimo galimybių, todėl dirbu šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš nebandau įsidarbinti kitoje įmonėje, nes suprantu, kad netekčiau pagrindinių savo pajamų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeigu išeičiau iš šios organizacijos, patirčiau daug nuostolių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeigu turėčiau pakankamai santaupų, išeičiau iš šios įmonės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3. Žemiau pateikti teiginiai, kurie išreiškia darbuotojų normatyvinį lojalumą įmonei.** Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite nuo skalėje nuo 1 iki 5, kur *1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku.*

TEIGINYS	1	2	3	4	5
Aš jaučiu pareigą kuo ilgiau dirbti šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš manau, jog ši įmonė verta to, kad būčiau jai lojalus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš nepalikčiau šios įmonės, net jeigu gaučiau patrauklesnį pasiūlymą kitoje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš manau, kad darbuotojai turi kuo rečiau keisti vieną įmonę į kitą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. MOTYVACIJOS LYGIS

- 4. Žemiau pateikti teiginiai, kurie padės nustatyti Jūsų motyvacijos lygį.** Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite nuo skalėje nuo 1 iki 5, kur *1-visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3-nei sutinku, nei nesutinku, 4-sutinku, 5-visiškai sutinku.*

TEIGINYS	1	2	3	4	5
Aš noriai atlieku savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas man teikia vidinį pasitenkinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas man yra vertybė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norėčiau, kad mano vaikai dirbtų tokį patį darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe aš jaučiuosi kolektyvo dalimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe jaučiuosi motyvuotas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu nusiteikęs šiame darbe dirbti ilgą laiką.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbe man patikimos svarbios ir aktualios užduotys, kurias sugebu atlikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niekada nesigailėjau, kad pasirinkau dirbti šioje įmonėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad darbas, kurį atlieku yra vertingas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu motyvuotas dėl to, jog nuolat susiduriu su naujais iššūkiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kolegos vertina mano indėlį komandoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbdamas mokausi naujų dalykų, ugdau savo kompetencijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pajamos, gaunamos iš darbovietės mane tenkina, todėl esu motyvuotas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas, kurį dirbu, yra mano svajonių darbas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. MOTYVACIJOS PRIEMONIŲ ĮTAKA MOTYVACIJAI

5. Žemiau pateiktas motyvacijos priemonių sąrašas, kurios galimai padidintų Jūsų motyvaciją darbui. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir įvertinkite kiek kiekviena motyvacijos priemonė yra svarbi didinant Jūsų motyvaciją darbui. Įvertinkite teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kur *1-visiškai nesvarbu, 2-nesvarbu, 3-nei svarbu, nei nesvarbu, 4-svarbu, 5-labai svarbu.*

TEIGINYS	1	2	3	4	5
Didesnis finansinis atlygis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinis darbas, bendradarbiavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugiau karjeros galimybių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daugiau mokymų, kursų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripažinimas, pasitikėjimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygų pagerinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. SOCIALINĖ-DEMOGRAFINĖ INFORMACIJA

6. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

7. Jūsų amžius:

- < 20 m.
- 21-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- > 61 m.

8. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Vidurinis su profesine kvalifikacija
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

9. Jūsų pareigos įmonėje:

- Skyriaus vadovas
- Administracijos darbuotojas
- Registratūros darbuotojas
- Gydytojas odontologas
- Odontologo asistentas
- Kitas medicinos personalas

10. Jūsų darbo stažas:

- < 1 m.
- 2-5 m.
- 6-10 m.
- 11-20 m.
- > 20 m.

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

2 priedas. Tyrimo rezultatų lentelės

1 lentelė

Motyvacijos priemonių reikšmingumo vyrams ir moterims palyginimas

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Didesnis finansinis atlygis	Moteris	98	3,83	1,422	0,202	41,248	0,841
	Vyras	29	3,76	1,640			
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	Moteris	101	4,41	0,695	0,193	128	0,848
	Vyras	29	4,38	0,494			
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	Moteris	101	3,84	1,017	-0,748	128	0,456
	Vyras	29	4,00	0,964			
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	Moteris	101	4,10	1,072	0,541	59,741	0,591
	Vyras	29	4,00	0,802			
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	Moteris	101	4,35	0,877	0,801	128	0,425
	Vyras	29	4,21	0,620			
Daugiau karjeros galimybių	Moteris	101	4,37	0,758	1,521	128	0,131
	Vyras	29	4,10	1,012			
Daugiau mokymų, kursų	Moteris	101	4,32	0,894	1,827	49,765	0,074
	Vyras	29	4,00	0,802			
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos)	Moteris	101	4,43	0,853	2,649	128	0,009
	Vyras	29	3,93	0,998			
Pripažinimas, pasitikėjimas	Moteris	101	4,55	0,700	0,020	128	0,984
	Vyras	29	4,55	0,506			
Darbo sąlygų pagerinimas	Moteris	101	4,59	0,551	1,278	128	0,204
	Vyras	29	4,45	0,506			
Motyvacinės priemonės	Moteris	98	4,26	0,521	1,198	125	0,233
	Vyras	29	4,14	0,433			

2 lentelė

Motyvacijos priemonių reikšmingumo skirtingų amžiaus grupių darbuotojams palyginimas

	Amžius	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Didesnis finansinis atlygis	21-30 m.	35	4,80	0,406	12,624	<0,001
	31-40 m.	36	3,28	1,684		
	41-50 m.	40	3,28	1,601		
	51-60 m.	22	4,41	0,734		
	21-30 m.	38	4,26	0,921	1,902	0,132

Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	31-40 m.	36	4,36	0,487		
	41-50 m.	40	4,55	0,504		
	51-60 m.	22	4,59	0,503		
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	21-30 m.	38	3,16	0,973	12,402	<0,001
	31-40 m.	36	4,06	0,826		
	41-50 m.	40	4,28	0,751		
	51-60 m.	22	4,14	0,990		
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	21-30 m.	38	3,50	1,371	8,265	<0,001
	31-40 m.	36	4,22	0,637		
	41-50 m.	40	4,53	0,506		
	51-60 m.	22	4,14	0,990		
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	21-30 m.	38	3,76	1,076	12,785	<0,001
	31-40 m.	36	4,44	0,504		
	41-50 m.	40	4,53	0,640		
	51-60 m.	22	4,86	0,351		
Daugiau karjeros galimybių	21-30 m.	38	4,24	0,820	2,914	0,037
	31-40 m.	36	4,50	0,697		
	41-50 m.	40	4,50	0,679		
	51-60 m.	22	3,95	1,090		
Daugiau mokymų, kursų	21-30 m.	38	3,74	1,005	11,762	<0,001
	31-40 m.	36	4,61	0,494		
	41-50 m.	40	4,60	0,496		
	51-60 m.	22	3,95	1,090		
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar rašiškos padėkos)	21-30 m.	38	4,08	1,171	2,028	0,113
	31-40 m.	36	4,53	0,506		
	41-50 m.	40	4,33	0,997		
	51-60 m.	22	4,55	0,510		
Pripažinimas, pasitikėjimas	21-30 m.	38	4,24	0,913	6,111	0,001
	31-40 m.	36	4,72	0,454		
	41-50 m.	40	4,60	0,496		
	51-60 m.	22	4,86	0,351		
Darbo sąlygų pagerinimas	21-30 m.	38	4,55	0,645	0,469	0,705
	31-40 m.	36	4,61	0,494		
	41-50 m.	40	4,53	0,506		
	51-60 m.	22	4,68	0,477		
Motyvacinės priemonės	21-30 m.	35	3,97	0,650	6,051	0,001
	31-40 m.	36	4,33	0,369		
	41-50 m.	40	4,37	0,395		
	51-60 m.	22	4,41	0,458		

3 lentelė

Motyvacijos priemonių reikšmingumo skirtingo išsilavinimo darbuotojams palyginimas

	Išsilavinimas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	t	df	p
Didesnis finansinis atlygis	Žemesnis nei aukštasis	31	4,68	0,475	6,003	130,984	<0,001
	Aukštasis	102	3,62	1,561			
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	Žemesnis nei aukštasis	31	4,61	0,919	1,830	134	0,070
	Aukštasis	105	4,37	0,542			
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	Žemesnis nei aukštasis	31	3,61	1,202	-1,752	134	0,082
	Aukštasis	105	3,96	0,898			
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	Žemesnis nei aukštasis	31	3,81	1,470	-1,359	35,480	0,183
	Aukštasis	105	4,18	0,806			
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	Žemesnis nei aukštasis	31	4,23	1,257	-0,662	34,726	0,512
	Aukštasis	105	4,38	0,641			
Daugiau karjeros galimybių	Žemesnis nei aukštasis	31	4,35	1,050	0,106	39,258	0,916
	Aukštasis	105	4,33	0,742			
Daugiau mokymų, kursų	Žemesnis nei aukštasis	31	4,06	1,237	-1,072	36,286	0,291
	Aukštasis	105	4,31	0,725			
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos)	Žemesnis nei aukštasis	31	4,29	1,270	-0,298	36,581	0,767
	Aukštasis	105	4,36	0,761			
Pripažinimas, pasitikėjimas	Žemesnis nei aukštasis	31	4,61	0,919	0,382	134	0,703
	Aukštasis	105	4,56	0,553			
Darbo sąlygų pagerinimas	Žemesnis nei aukštasis	31	4,58	0,672	-0,002	40,117	0,998
	Aukštasis	105	4,58	0,496			
Motyvacinės priemonės	Žemesnis nei aukštasis	31	4,28	0,747	0,207	35,674	0,837
	Aukštasis	102	4,25	0,411			

4 lentelė

Motyvacijos priemonių reikšmingumo skirtingo stažo darbuotojams palyginimas

	Darbo stažas	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	F	p
Didesnis finansinis atlygis	Iki 5 m.	72	3,68	1,617	3,329	0,039
	6-10 m.	22	3,59	1,681		

	>10 m.	39	4,36	0,743		
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	Iki 5 m.	72	4,35	0,754	2,350	0,099
	6-10 m.	25	4,36	0,490		
	>10 m.	39	4,62	0,493		
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	Iki 5 m.	72	3,83	1,151	0,389	0,678
	6-10 m.	25	3,84	0,624		
	>10 m.	39	4,00	0,827		
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	Iki 5 m.	72	4,03	1,186	0,362	0,697
	6-10 m.	25	4,20	0,707		
	>10 m.	39	4,15	0,779		
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	Iki 5 m.	72	4,31	0,988	0,873	0,420
	6-10 m.	25	4,24	0,436		
	>10 m.	39	4,49	0,644		
Daugiau karjeros galimybių	Iki 5 m.	72	4,54	0,711	5,294	0,006
	6-10 m.	25	4,20	0,707		
	>10 m.	39	4,05	0,972		
Daugiau mokymų, kursų	Iki 5 m.	72	4,38	0,971	1,781	0,172
	6-10 m.	25	4,24	0,436		
	>10 m.	39	4,05	0,857		
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštiškos padėkos)	Iki 5 m.	72	4,47	0,964	2,187	0,116
	6-10 m.	25	4,36	0,490		
	>10 m.	39	4,10	0,940		
Pripažinimas, pasitikėjimas	Iki 5 m.	72	4,56	0,767	2,771	0,066
	6-10 m.	25	4,36	0,490		
	>10 m.	39	4,74	0,442		
Darbo sąlygų pagerinimas	Iki 5 m.	72	4,67	0,557	3,135	0,047
	6-10 m.	25	4,36	0,490		
	>10 m.	39	4,56	0,502		
Motyvacinės priemonės	Iki 5 m.	72	4,28	0,579	1,255	0,289
	6-10 m.	22	4,11	0,345		
	>10 m.	39	4,31	0,424		

5 lentelė. Motyvacijos priemonių reikšmės koreliacijos su darbuotojų motyvacijos lygiu

Motyvacijos priemonės		Motyvacijos lygis
Didesnis finansinis atlygis	Koreliacijos koeficientas	-0,391
	P reikšmė	<0,001
	N	133
Darbo vietos ilgalaikis stabilumas	Koreliacijos koeficientas	0,249
	P reikšmė	0,003
	N	136

Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą	Koreliacijos koeficientas	0,536
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Nuolatinis informavimas apie įmonėje vykstančius pokyčius	Koreliacijos koeficientas	0,580
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Komandinis darbas, bendradarbiavimas	Koreliacijos koeficientas	0,619
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Daugiau karjeros galimybių	Koreliacijos koeficientas	0,229
	P reikšmė	0,007
	N	136
Daugiau mokymų, kursų	Koreliacijos koeficientas	0,416
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Asmeninis įvertinimas (žodinės ar raštinės padėkos)	Koreliacijos koeficientas	0,353
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Pripažinimas, pasitikėjimas	Koreliacijos koeficientas	0,535
	P reikšmė	<0,001
	N	136
Darbo sąlygų pagerinimas	Koreliacijos koeficientas	0,205
	P reikšmė	0,017
	N	136